

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ ve ORGANİZASYON BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKA DÜZEYLERİNİN KARAR
VERME STİLLERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

ÜLKEM ALTAY

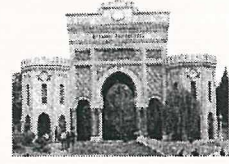
2501080819

TEZ DANIŞMANI : DOÇ.DR. CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ

İstanbul, 2011



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ



TEZ ONAYI

Enstitümüz **İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON** Bilim Dalında ders dönemindeki Eğitim - Öğretim Programını başarı ile tamamlayan **2501080819** numaralı **ÜLKEM ALTAY'ın** hazırladığı “YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKA DÜZEYLERİNİN KARAR VERME STİLLERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA” konulu **YÜKSEK LİSANS/ DOKTORA TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI**, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **29.11.2011 Salı** günü saat **14.00'te** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin*Kabul*.....'ne* **OYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.İŞİL PEKDEMİR	<i>Kabul</i>	<i>İ. Pekdemir</i>
DOÇ.DR.AYKUT BERBER	<i>Kabul</i>	<i>Aykut Berber</i>
DOÇ.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ	<i>Kabul</i>	<i>Cem Cüneyt Arslantaş</i>
DOÇ.DR.ARZU ÜLGEN AYDINLIK	<i>Kabul</i>	<i>Arzu Ülgen Aydınlik</i>
YRD.DOÇ.DR.FULYA AYDINLI KULAK	<i>Kabul</i>	<i>Fulya Aydınli Kulak</i>

YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKA DÜZEYLERİNİN KARAR VERME STİLLERİNE ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

HAZIRLAYAN

ÜLKEM ALTAY

ÖZET

Günümüzde bireylerin hem iş hem de özel hayatlarında, çevrelerindeki kişiler ile kurdukları ilişkilerde, duygusal zekaya sahip olmalarının ve bunu etkili bir şekilde kullanabilmelerinin önemi artmaktadır. Duygusal zekası yüksek olan bireyler, kendilerini tanıyan ve ihtiyaçlarını bilen, güçlü ve zayıf yanlarının farkında olan böylece daha sağlıklı kararlar verebilen kişilerdir. Karar vermeleri gereken durumlarda salt mantığa dayanmak yerine, doğru kararların verilebilmesi için güdülerine ve geçmiş tecrübelerine dayanan duygusal bilgiden faydalanırlar. Buna göre, kendi duygularını tanıyan ve kontrol edebilen, başkalarının ne hissettiğini anlayabilen yöneticilerin, gerek özel gerekse iş hayatında, karar vermeleri gereken durumlarda söz konusu duygusal yeteneklerinden faydalanması beklenmektedir.

Buradan yola çıkarak, araştırmada; yöneticilerin sahip olduğu duygusal zeka düzeylerinin, karar verme stilleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, Mudo Satış Mağazaları A.Ş. firmasının İstanbul'da bulunan genel müdürlüğüne bağlı, hazır giyim departmanında çalışan 53 orta ve üst düzey yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerini belirlemek üzere Duygusal Zeka Ölçeği; karar verme stillerini belirlemek üzere de Karar Verme Stilleri Ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre; yöneticilerin genel duygusal zeka düzeyleri ve karar verme stillerinin ortalamanın üzerinde olduğu bulunmuştur. Araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri arasında, yaş, yöneticilik düzeyi, mesleki kıdem, konu hakkında eğitim alma ve kitap okuma bakımından farklılıklar olduğu

tespit edilmiştir. Söz konusu yöneticilerin karar verme stillerinde farklılaşma yaratan değişkenlerin ise eğitim durumu ve yöneticilik düzeyi değişkenleri olduğu görülmüştür.

Ayrıca, araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin, karar verme stilleri üzerinde kısmen etkisi olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zeka, Karar Verme, Karar Verme Stilleri, Yönetici

EFFECTS OF MANAGERS' EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVEL ON DECISION MAKING STYLES AND A RESEARCH

AUTHOR

ÜLKEM ALTAY

ABSTRACT

Today, the importance of having emotional intelligence and using it efficiently on relationships with the others in both business and individual life of people has been getting increased. The people with high-level emotional intelligence know themselves and their requirements, aware of their strenght abilities and weaknesses, could make more healthier decisions. Instead of relying on logic, they will benefit from that based on their motives and experiences, to make right decisions. Based on this, it is expected to managers who know and control their own emotions, understand the feelings of others in both business and individual life, will benefit from that emotional abilities.

In this research, it is aimed to determine the effect of level of emotional intelligence- which managers that participated in the research have- on decision making styles.

This research was conducted with 53 middle and senior managers that is working at department of garment at Head Office of Mudo Satış Mağazaları A.Ş., which is located in İstanbul. "Emotional Intelligence Scale" was applied to sample group to measure their EI levels and "Decision Making Styles Scale" was applied to measure decision making styles.

According to results of the research, it is found out that managers' emotional intelligence level and decision making styles is above average. Levels of emotional intelligence of managers that participated in the research, there are differences in terms of age, managerial level, professional experience, studying and reading about subject. Though the variables which make differences about decision making styles

are managers' education level and managerial level. Besides, it is determined that level of emotional intelligence has effect on decision making styles.

Key Words: Emotional Intelligence, Decision Making, Decision Making Styles, Manager

ÖNSÖZ

Son yıllarda yapılan bir çok araştırma, duyguların çalışma hayatındaki rolüne odaklanmıştır. Duyguların örgütsel yaşamla iç içe ve örgüt yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğu, bu nedenle de bireylerin duygusal durumlarına daha fazla önem verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, bireylerin hayattaki başarısı ve mutluluklarının sağlanabilmesinde, entelektüel zeka (IQ) düzeyi kadar, duygusal zekaya da sahip olmalarının gerekliliği ortaya atılmıştır. Duygusal zeka, duyguları doğru anlatıp ifade edebilme, duyguları bilişsel süreçlere entegre edebilme, duyguları tanıyabilme ve duyguların çeşitli durumlar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi duygusal yetenekleri içermektedir. Bireyin gelişmiş bir duygusal zekaya sahip olması, bir başka ifadeyle, duygusal farkındalığı, duyguları yönetebilme ve sağlıklı ilişkiler kurma becerisi iş yaşamında başarı için etken rol oynamaktadır.

İş hayatındaki konumumuz ya da ünvanımız ne olursa olsun, her birimiz kendi yaşamımız ve işimizin esas yöneticisi olmaktan sorumluyuz. Bu amaçla, her gün, farklı farklı alanlarda sonuçları kısa ya da uzun vadede ortaya çıkabilecek kararlar alırız ya da almakta başarısız oluruz. Karar vermenin bir seçim eylemi olduğu; duyguların da düşünce ve eylemleri örgütlediği göz önünde bulundurulursa, salt mantığın değil, duygularımız ve sezgilerimizle olası seçenekleri daha kısa sürede tarayıp, en iyi çözüme en kısa sürede ulaşmamız beklenen bir sonuç olacaktır. Bu bağlamda duygular, muhakeme yapmak ve makul olabilmek için gereklidir. EQ, önemli sorunları çözmek yada önemli karar vermek gerektiği zaman, IQ ile bütünleşir. Böylece, yapılması gerekenlerin çok daha kısa bir sürede gerçekleşmesini sağlar.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	1
1. DUYGUSAL ZEKA.....	4
1.1 Zeka Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	5
1.2 Duygu Kavramı	11
1.3 Duygusal Zeka Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	14
1.4 Duygusal Zeka Modelleri	17
1.4.1 Mayer ve Salovey Duygusal Zeka Modeli	20
1.4.1.1 Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme	21
1.4.1.2 Duyguların Kullanımı	21
1.4.1.3 Duyguları Anlama ve Duygularla Muhakeme Etme	22
1.4.1.4 Duyguları Düzenleme ve Yönetme.....	23
1.4.2 Bar – On Duygusal Zeka Modeli.....	29
1.4.3. Daniel Goleman Duygusal Zeka Modeli.....	31
1.4.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli	37
1.5. Duygusal Zeka İle İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	40

2. KARAR VERME VE KARAR VERME STİLLERİ	49
2.1. Karar Verme	49
2.2. Karar Verme Süreci	52
2.2.1. Bireysel Karar Verme Süreci	53
2.2.2. Örgütsel Karar Verme Süreci	58
2.3. Karar Tipleri	60
2.4. Karar Verme Stilleri	62
2.4.1. Karar Verme Stillerine Davranışsal Açıdan Yaklaşım	64
2.4.2. Karar Verme Stillerine Bilgi Yönlü Yaklaşım	67
2.5. Karar Verme Modelleri	73
2.5.1. Rasyonel Ekonomik Model	74
2.5.2. Sınırlı Rasyonel Model	76
2.5.3. Zihinsel Kestirmeler	78
2.5.4. Çöp Tenekesi Modeli	80
2.6. Karar Verme Stratejileri	80
2.7. Karar Verme Stilleri İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	82
3. YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKA DÜZEYLERİNİN KARAR VERME STİLLERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA...90	
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	90
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	92
3.3. Araştırmanın Yöntemi	95
3.3.1. Duygusal Zeka Ölçeği	95
3.3.2. Karar Verme Stilleri Ölçeği	96
3.4. Araştırmanın Modeli	98

3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	99
3.6. Verilerin Analizi.....	101
3.7. Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri.....	103
3.8. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik.....	106
3.9. Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler.....	107
3.10. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkisi.....	108
3.11. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	116
3.11.1.Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular.....	117
3.11.2.Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Yaş Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular.....	118
3.11.3.Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular.....	119
3.11.4.Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Yöneticilik Düzeyi Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular.....	120
3.11.5.Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular.....	121
3.11.6.Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Bu Konuda Eğitim Alıp Almama Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular.....	122
3.11.7.Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Bu Konuda Kitap Okuyup Okumama Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin	

Bulgular.....	124
3.12.Yöneticilerin Karar Verme Stillerine İlişkin Bulgular.....	127
3.12.1.Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Cinsiyet Değişkeni Bakımından Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular.....	127
3.12.2.Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Yaş Değişkeni Bakımından Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular.....	128
3.12.3.Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Eğitim Durumu Değişkeni Bakımından Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular.....	129
3.12.4.Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Yöneticilik Düzeyi Değişkeni Bakımından Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular.....	131
3.12.5.Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Mesleki Kıdem Değişkeni Bakımından Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular.....	132
4. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	135
KAYNAKÇA.....	145
EKLER.....	159

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Duygusal Zeka Modelleri.....	19
Şekil 1.2. Bireysel Karar Verme Süreci.....	55
Şekil 1.3. Araştırmanın Modeli.....	98
Şekil 1.4. Birinci Ana Hipoteze İlişkin Sonuçlar.....	114
Şekil 1.5. İkinci Ana Hipoteze İlişkin Sonuçlar.....	125
Şekil 1.6. Üçüncü Ana Hipoteze İlişkin Sonuçlar.....	133

ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 1.1. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları.....	103
Çizelge 1.2. Yöneticilerin Duygusal Zeka ile İlgili Eğitim Alıp Almamasına İlişkin Frekans ve Yüzde dağılımları.....	104
Çizelge 1.3. Ölçeklere ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları.....	106
Çizelge 1.4. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerine ve Karar Verme Stillerine İlişkin Betimsel İstatistikler.....	107
Çizelge 1.5. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Karar Verme Stilleri Arasındaki Korelasyonlar.....	108
Çizelge 1.6. Duygusal Zeka Düzeylerinin Rasyonel Karar Verme Stili Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	110
Çizelge 1.7. Duygusal Zeka Düzeylerinin Sezgisel Karar Verme Stili Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	111
Çizelge 1.8. Duygusal Zeka Düzeylerinin Bağımlı Karar Verme Stili Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	112
Çizelge 1.9. Duygusal Zeka Düzeylerinin Kaçınmacı Karar Verme Stili Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	113
Çizelge 1.10. Duygusal Zeka Düzeylerinin Ani Karar Verme Stili Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	113
Çizelge 1.11. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-testi Sonuçları.....	117
Çizelge 1.12. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Yaş Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	118

Çizelge 1.13. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	119
Çizelge 1.14. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Yöneticilik Düzeyi Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	120
Çizelge 1.15. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Mesleki Kıdem Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	121
Çizelge 1.16. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Bu Konuda Eğitim Alıp Almama Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-testi Sonuçları.....	122
Çizelge 1.17. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Duygusal Zeka Konulu Kitap Okuyup Okumama Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-testi Sonuçları.....	124
Çizelge 1.18. Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Cinsiyet Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-testi Sonuçları.....	127
Çizelge 1.19. Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Yaş Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	128
Çizelge 1.20. Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	129
Çizelge 1.21. Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Yöneticilik Düzeyi Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	131
Çizelge 1.22. Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Mesleki Kıdem Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	132

KISALTMALAR LİSTESİ

DZ : Duygusal Zeka

EI : Emotional Intelligence

EQ : Duygusal Zeka

IQ : Bilişsel Zeka

GİRİŞ

Duygusal zeka kavramı, gerek psikolojide gerekse sosyal bilimlerin diğer alanlarında son zamanlarda üzerinde en çok çalışılan, en çok araştırma yapılan kavramlardan biri olmuştur. Bu kavrama yöneltilen ilgilerin kaynağı, Daniel Goleman'ın 1995 yılında yayımlanan "Duygusal Zeka Neden IQ'dan Daha Önemlidir" adlı kitabının etkisine dayanmaktadır. Goleman kitabında duygusal zekanın bilişsel zekadan daha önemli olduğunu vurgulamakta, duygusal zekanın yoksunluğunda, bireyin aile yaşamından mesleki başarısına, toplumsal ilişkilerinden sağlık durumuna kadar birçok alanda kötü sonuçlar doğurabildiğini belirtmektedir.

Aslında, zeka kavramı psikoloji biliminde her zaman ilgi çeken bir alan olmuş, araştırmacılar en fazla insan zekası üzerinde çalışmışlardır. Uzun yıllar boyunca, bireylerin özel yaşamlarında önemli bir yere sahip olan duyguların, zihinsel faaliyetleri engellediği, bu nedenle kontrol edilmeleri gerektiği düşünülmüş ve iş yaşamında dikkate alınmamıştır. Hatta duyguların, bir bütün olarak zihinsel faaliyetleri olumsuz yönde etkilediği, bilişsel hiçbir iz taşımadığı düşüncesi ile zeka testlerinde yer almaması gerektiği düşünülmüştür. Duygular hakkındaki modern teoriler ise duyguların, bireyin kendisi, başkaları ve bireyi çevreleyen dünya hakkında bilgi taşıdıklarını ve böylece bireyin düşünmesinde, karar vermesinde ve diğer faaliyetlerinde önemli olduklarını, karmaşık olmadıklarını, anlaşılabilir ve tahmin edilebilir olduklarını, belli kuralları ve yolları takip ettiklerini belirtmektedir (Caruso ve Salovey, 2004, s.9).

Duygusal zeka, ilk kez 1990 yılında Salovey ve Mayer tarafından, bireyin kendisinin ve başkalarının hislerini gözlemleyip düzenleyebilmesi, hisleri düşünce ve eyleme yol gösterecek şekilde kullanabilmesi olarak tanımlanmıştır. (Mayer ve Salovey, 1990, s. 185) 1995 yılında, kavramın daha yaygın bir şekilde gündeme gelmesini sağlayan Goleman ise duygusal zekayı, bireyin kendi duygularını tanıması ve anlaması, başkalarının neler hissettiğini sezmesi, duygularını yönetebilmesi ve duygularını iyi idare ederek sosyal ilişkilerinde de, anlaşmazlıklara çözüm sağlama,

ekip çalışması ve hedefleri gerçekleştirmede kullanması olarak tanımlamıştır. (Goleman, 1995, s.11)

Çalışma hayatında sadece bireyin hangi mesleki bilgi ve becerilere sahip olması gerektiğinin yanı sıra birbirleriyle nasıl ilişkiler kurdukları da önem kazanmaktadır. Böylece, insan ilişkilerinde başarılı olabilmek, işbirliği, takım çalışması gibi faaliyetlerde bulunabilmek için bilişsel yeteneklerden çok duygusal yetenekleri açığa çıkarabilmek gerekmektedir. Günümüz yönetim anlayışında bireysel özellik ve başarılarından çok, ekiplerin üstünlükleri ve başarıları önemli hale gelmiştir. Ekipte birlikte çalışabilmenin, başarılı ve verimli olabilmenin yolu da, ekip üyelerinin duygusal zekaya sahip olmaları ile ilişkilidir (Çetinkaya ve Alparlan, 2011, s.364).

Duygusal zeka; özellikle duygunun algılanması, özümsemişi, anlaşılması ve yönetimini içerdiğinden, duygusal bilgileri işleme yeterliliğidir. Duygusal zeka duygular ve tepkiler arasındaki bağlantıları sezmeyi, bir karara duyguların mı yoksa düşüncelerin mi hükmettiğini bilmeyi, farklı seçimlerin sonuçlarını öngörmeyi ve bütün bu öngörülerini hayati konulardaki kararlılığımıza yansıtmamızı içermektedir. (Konakay, 2010, s.viii) Duygusal zekanın “duyguların yönetimi” boyutu problem çözme ile yakından ilişkilidir (Mayer, Caruso ve Salovey, 1999, s.267). Problem çözme süreci, karar verme süreciyle kavramsal olarak benzerlik göstermektedir. Çünkü her iki kavramda da bireysel farklılıklar önemli rol oynamaktadır. Gerek karar verme, gerekse problem çözme alternatiflerin değerlendirildiği ve amaca ulaşabilmek için alternatiflerden birisinin seçildiği bir süreçtir.

Yöneticilerin dünyası sürekli bir değişim içindedir. Bu değişim ortamında yöneticiler, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada farklı ve çok sayıda problemle karşı karşıya kalmaktadır. Bu problemlerin varlığı, yöneticileri çözüm bulmaya, başka bir ifadeyle karar vermeye zorlamaktadır. Örgütün hangi kademesinde olursa olsun, hangi konularla uğraşırsa uğraşsın yöneticilerin vazgeçemeyeceği en önemli iş, karar vermektir. (Koçel, 2005, s.76) Karar en basit şekliyle kişinin istediği sonuca ulaşmak için alternatifler arasından seçim yapması olarak tanımlanabilir. Karar, karar vericinin çevresinden, rolünden, tecrübelerine dayanarak oluşturduğu zihinsel süreçten etkilenen ve bu sürecin sonucunda ortaya çıkan ürün olarak ifade

edilmektedir. Karar, istenen sonuca ulaşmak için alternatifler arasında bilinçli olarak seçilendir. Bu nedenle karar bir tercihtir, bilinçli bir zihinsel faaliyetin sonucudur ve bir amaca yöneliktir (Sinclair ve Ashkanasy, 2005, s.3).

Bireylerin sürekli beklenti ve yeni arayışlar içinde olması, onları karar vermede izlediği yolları kullanma noktasında güç durumda bırakmaktadır. Bu nedenle bireyin karar verme yaklaşımı ve karar verme davranışlarında bulunurken kullandığı stiller önem kazanmaktadır. Her bireyin karar verme stili aynı olmadığından, bireyin soruna yaklaşımı ve karar verme stili, kararın niteliğini etkileyecektir (Üre ve Avşaroğlu, 2007, s.87).

Karar verme uzun yıllardır üzerinde çalışan bir konu iken, insan davranışlarını açıklamak için zeka kavramının yanı sıra duygu kavramına da önem verilmesiyle birlikte, duygusal zeka kavramı son yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Duygusal zeka konulu bir çok çalışma yapılmış, bir çok kitap yazılmıştır. Bunlardan, Caruso ve Salovey ile Goleman tarafından yazılan, yöneticilik, iş yaşamı ve duygusal zekayı birlikte ele alan iki kitaptan yola çıkarak çalışmanın amacı belirlenmiştir. Buna göre, çalışmada yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin, karar verme stilleri üzerindeki etkisi araştırılacaktır. İlk olarak konuyla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde duygusal zekanın tanımlanabilmesi için öncelikle zeka ve duygu kavramları tanımlanacaktır. Ardından duygusal zeka kavramı, duygusal zeka modelleri ve boyutları teorik olarak ele alınacak ve konu ile ilgili daha önceden yapılmış araştırmalara yer verilecektir. Araştırmanın ikinci bölümünde karar, karar verme süreci ve karar verme stilleri ile ilgili teorik bilgiler ve yine konu ile ilgili daha önceden yapılmış araştırmalardan örnekler verilecektir. Araştırmanın üçüncü bölümünde de yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin, karar verme stillerine etkisi irdelenecek ve araştırmaya ilişkin bilgilere yer verilecektir. Araştırmanın son bölümünde ise elde edilen sonuçlara ilişkin bulgular yer alacaktır.

1. DUYGUSAL ZEKA

Duygusal zeka ile ilgili çalışmalar aslında zeka üzerine yapılan çalışmalarla paralel gelişim göstermiştir. Zeka zerine yapılan çalışmalarda ilk kabul gören görüş, geleneksel zeka testleri olan IQ ölçümlerinin, bireyin akademik performansı ve iş yaşamındaki başarısında en güçlü gösterge olduğudur. Daha sonraki dönemde yapılan çalışmalar zekanın sadece analitik süreçlerden oluşmadığını göstermiştir. Bireylerin zihinsel kapasiteleri açısından, duygusal bilgiyi işleme süreçlerinin ve bu bilgiyi davranışlarına yansıtma biçimlerinin farklılık göstermesi sosyal zeka ve diğer zeka boyutlarını ortaya çıkarmıştır. Duygusal zeka kavramının da temelini oluşturan sosyal zeka kavramı ilk kez 1920 yılında Thorndike tarafından ortaya atılmıştır. Thorndike'a göre genel zekadan ayrı bir özellik olan sosyal zeka, bireyin hem kendi hem de diğerlerinin duygularını anlama ve yönetme yeteneğidir. Aslında Thorndike zekanın mekanik, soyut ve sosyal zeka olmak üzere üç boyuttan oluştuğunu savunmuştur. Mekanik zeka, mekanizmaları anlama ve yönetme yeteneği; soyut zeka, fikirleri ve sembolleri anlama ve yönetme yeteneği, sosyal zeka da insanları anlama ve yönetme yeteneğidir. Bu tanımlamalara göre duygusal zekanın, sosyal zeka kavramına oldukça benzer olduğu söylenebilir (Newsome vd, 2000, s.1005-1006).

Bunun üzerinde 1983 yılında, Gardner sosyal zeka kavramını genişleterek çoklu zeka kavramını ortaya atmıştır. Gardner, matematiksel mantık kurma, sözlü beceriler gibi bilişsel yeteneklerin yanında müzikal, doğa, benlik ve görsel gibi zekanın birçok boyutu olduğunu savunduğu çoklu zeka teorisinde, yaşama uyum sağlama ve başarı süreçlerinde diğer zeka boyutlarının da etkili olduğunu belirtmiştir. Aslında çoklu zeka teorisinde duygusal zeka kavramını kullanmamış olmasına rağmen yaptığı sosyal zeka tanımı ile duygusal zeka kavramının gelişmesini sağlamıştır. Gardner'a göre sosyal zeka, bireylerin, bireysel ve bireylerarası zekasından oluşmaktadır (Goleman, 1998, s.393). Bireylerarası zeka, bireyin başkalarıyla olan ilişkisinde, onların zekasını ve kişisel yeteneklerini anlama, karmaşık duygularını ayırt edebilme yeteneğidir. Bireysel zeka ise bireyin başkalarıyla olan ilişkisinde, kendi zekasının ve kişisel yeteneklerinin farkında olması ve bunları birbirinden ayırabilme yeteneğidir.

Buna göre, çoklu zeka teorisi, bireyin kendi iç dünyasını bilmesi ile sosyal becerileri arasındaki ayrımı açıklamaktadır. Diğer bir deyişle, kişiler arası ve içsel zeka ayrımı üzerinde duran çoklu zeka teorisi, duygusal zeka teorilerinin gelişiminin temelini oluşturmuştur (İşmen, 2001, s.111-124).

Temeli Thorndike' ın sosyal zeka kavramına dayanan duygusal zeka kavramı, 1990 yılında Psikolog Peter Salovey ve John Mayer tarafından ortaya atılmıştır. Salovey ve Mayer duygusal zekayı, bireyin kendisinin ve diğer bireylerin duygularını anlaması, onları ayırt edebilmesi ve elde ettiği bilgiyi davranışlarına aktarabilmesini içeren bir sosyal zeka türü olarak tanımlamışlardır. Bu bağlamda sosyal zekanın sadece bilişsel zekadan oluşmadığını, bilişsel ve duygusal sistemlerin bileşimi olduğunu ifade etmişlerdir (Mayer ve Salovey, 1993, s.433-442).

Duygusal zeka, özellikle olumsuz koşullar altında bireyin, duygularını kontrol edebilmesi, kendini motive edebilmesi, empati kurabilmesi, bulunduğu çevreye uyabilmesi gibi yetenekleri sayesinde ayakta kalmasına ve yaşamını sürdürmesine yardımcı olmaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008, s.174-190).

Bu tanımlardan yola çıkarak, duygusal zekanın tam olarak irdelenebilmesi için öncelikle zeka ve duygu kavramlarının tanımlanması gerektiği düşünülmektedir.

1.1. Zeka Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Zeka kavramı, insan davranışları incelenirken yetenekleri temel alan ve üzerinde en çok araştırma yapılan konulardan biridir. Bunun nedeni, insanın yaşamını sürdürme, anlamlandırma ve kontrol etmesinde zekanın çok önemli bir rol oynamasıdır. Tarihsel zamanların başından beri insan zekası, doğayla başa çıkabilme yeteneği olarak incelenmiş ve daha çok felsefenin ve mitolojinin konusu olmuştur. 19. yüzyılda psikoloji biliminin doğuşuyla birlikte zeka kavramı da bilimsel düzeyde incelenmeye başlamıştır (Köksal, 2007, s.15).

Psikolojide bazı bilim adamları, zeka kavramını öğrenme ve öğrendiklerini kullanma yeteneği olarak tanımlamıştır. Ancak yer yüzünde insanlar dışında da birçok canlının öğrenme ve öğrendikleri doğrultusunda hareket etme yeteneğine sahip olduğu göz

önünde bulundurulduğunda, zeka ile ilgili bu tanım yetersiz kalmıştır. Bazı bilim adamları ise zekayı öğrenilenleri problem çözmede kullanma yeteneği olarak açıklamıştır. Ancak bu da sadece insanlara özgü bir yetenek olarak görülmemiştir. Buna karşılık, insanı diğer canlılardan ayıran en önemli özelliğin düşünebilme ve muhakeme edebilme yeterliliği olduğu konusunda fikir birliğine varmış uzmanlara göre zeka, yargılama ve muhakeme edebilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Ancak bilimin hızla gelişmesiyle birlikte, araştırmacılar uzmanlık alanlarına göre zekanın belli bir yönüne ağırlık veren yeni tanımlamalar ve zekanın özelliklerini belirlemek amacı ile farklı çalışmalar yapmıştır. Örneğin biyologlar zekayı, bireyin çevresine uyum sağlama yeteneği olarak görürken, eğitimciler öğrenme, psikologlar ilişkileri anlama, bilgisayar bilimciler ise bilgiyi işleme yeteneği olarak görmektedir. Zeka kavramıyla ilgili iki kuram geliştirilmiştir. Bu kuramlardan ilki, zekayı tek faktörlü bir güç olarak ele alırken, ikincisi birden fazla çeşidi olan bir yapı olarak ele almaktadır (Demirsöz, 2010, s.84).

Tek faktörlü zeka anlayışı, zeka konusunun incelenmeye başlandığı ilk yıllarda ortaya atılmış ve zekayı tek tür bir yapı olarak açıklamıştır. Zeka konusu ile deneysel olarak ilgilenen ve entelektüel yetenek testlerini geliştiren ilk araştırmacı Galton' dur. Bir doğa bilimcisi ve matematikçi olan Galton, kuzeni Charles Darwin'in evrim kuramından hareketle bireysel farklılıklar konusuyla ilgilenmeye başlamıştır. Galton bazı ailelerin biyolojik olarak diğerlerinden daha güçlü ve daha zeki, yani daha üstün olduğuna inanıyordu. Ona göre zeka, bir duyuşal ve algısal beceriydi ve bu beceri kuşaktan kuşağa geçiyordu. Bireysel farklılıkların duyumlardan başladığını ve insanın duyu organları ne derece keskin ise o derece zeki olduğunu düşünmüştür. Galton, 1884'te Londra Fuarı'na gelen 9000 ziyaretçiye baş büyüklükleri, tepki süresi, görme keskinliği, işitme eşiği ve görsel formların hatırlanması gibi değişkenleri ölçmek üzere bir dizi test uygulamıştır. Ancak test sonuçlarına göre, seçkin İngiliz Bilimcileri baş büyüklükleri bakımından sıradan yurttaşlardan farklı olmadığı gibi, duyum keskinliği ile zeka arasında ilişki yoktur. Yaptığı test yararlı olmasa da, korelasyon katsayısını keşfederek, bireyler arasındaki zihinsel yetenek farklarının incelenmesinde istatistiği ilk defa kullanan araştırmacı olmuştur (Demirsöz, 2010, s.84-86).

Galton ile başlayan, bireyler arasındaki zihin gücü farklılıklarının incelenmesiyle ilgili çalışmalara, ilk zeka testi uygulamasıyla en büyük katkıyı yapan Binet'tir. Ona göre bellek alanı, duyum keskinliği ve tepki hızı gibi basit zihinsel beceriler bireyden bireye değişmektedir ve zekanın güvenilir göstergeleri değildir. Çünkü, zeka daha karmaşık işlemlerde kendini gösteren bir yetidir. Binet'e göre zeka, iyi muhakeme edebilme, iyi hüküm verebilme ve eleştirel görüşe sahip olma becerisidir. Diğer bir deyişle, belli bir hedefe yönelme ve bu hedefe ulaşabilmek için gerekli yollar geliştirme, kendini eleştirebilme ve değişiklik yapabilme eğilimidir. (Köksal, 2007, s.15-18).

Piaget zekayı, insanın çevresine uyumunu sağlayan, özümleme ve uyma süreci ile işleyen tek bir güç olarak tanımlamıştır. Ona göre zekanın temel işlevleri, anlama ve keşfetme (buluş) dir. En önemli özellikleri de, uyum, dinamik denge ve zihinsel eylemler dizisi olmasıdır. Buna göre Piaget zekayı; çevre ile etkileşim sonucunda, bireyin çevresiyle uyumu, zihinsel yapısı ile çevresi arasındaki dinamik dengesi ve zihinsel eylemler dizisi olarak tanımlamıştır (Konakay, 2010, s.20-26).

Çok Faktörlü zeka anlayışı, IQ temelli bakış açısına - zekayı bilişsel yeteneklere dayandıran ve bilişsel zekayı; anlama, öğrenme, hatırlama, rasyonel düşünme, problem çözme ve öğrendiğini uygulama kapasitesi olarak tanımlayan yaklaşım - karşı gelen, zekanın tek ve bütüncül bir güç olmadığını düşünen Spearman tarafından ortaya atılmıştır. Bireylerin zihinsel becerileri ile sadece duyum keskinlikleri arasındaki ilişkiyi değil, aynı zamanda akademik hayatlarındaki başarıları arasındaki ilişkiyi de incelediği çalışmalarına göre, öğrencilerin genel zeka düzeyleri, öğretmen kanaatleri ve öğrencilerin birbirlerini değerlendirmelerine bağlıdır. Bu konudaki çalışmalarında, faktör analizini keşfetmiş ve İki Faktör Kuramını ortaya koymuştur. Buna göre, Spearman, her türlü zihin etkinliğinde rol oynayan genel bir zihni enerjinin yanında, özel faktörlerin de olduğunu belirtmiştir. Ancak söz konusu zihinsel etkinlik için gerekli olan genel ve özel yetenek miktarının farklı olduğunu savunmuş, bazı zihinsel etkinliklerde birden fazla özel faktörün rol oynadığını görerek, bunu Grup Faktör kavramı ile açıklamıştır. Ona göre grup faktör kavramı,

genel zihni yeteneğin dışındaki bazı özel yeteneklerde ortak rol alan faktörleri ifade etmektedir (Goleman, 1998, s.72-73).

Grup faktör kavramını daha ileri götüren ilk ve en önemli araştırmacı olan Thorndike zekayı, gerçekler ya da doğruluk açısından iyi olarak nitelendirilebilecek cevapların gücü olarak tanımlamıştır. Ona göre zeka, birbirinden bağımsız ve çok sayıda değişik faktörden oluşmuştur. Sosyal zeka kavramını ortaya atan ilk kişi olup, zekayı soyut, mekanik ve sosyal zeka olmak üzere üçe ayırmıştır. Soyut zeka, düşünceleri yönetme ve anlama; mekanik zeka somut cisimleri yönetme ve anlama; sosyal zeka ise insanları yönetme ve anlamadır. Sosyal zeka, sosyal olaylarda kendisinin ve başkalarının davranışlarıyla ilgili bilginin başarılı bir şekilde kullanılmasını sağlamak için bireyin kendi davranışlarının farkında olma ve başkalarının davranışlarını algılama yeteneğini ifade etmektedir. Sosyal zeka, uygun hareket etmek için sosyal durumlara uyum ve sosyal bilginin kullanımını gerektirmektedir (Demirsöz, 2010, s.84-86).

Farklı bir açıdan yaklaşan Thurstone'a göre zeka, içgüdüsel bir yargıyı engelleme, engellenen bu yargıyı hayali olarak tecrübe edip, tekrar tanımlama ve kendi yararına olan bir davranıştaki değişmiş içgüdüsel yargıyı fark etmedir. Ona göre, belirli bir grupta yer alan işler, belirli ve diğerlerinden ayrı bir zihin gücünü gerektirir. Her bir grup için, temel faktör ya da temel yetenek adı verilen farklı bir zihin gücüne ihtiyaç vardır. Thurstone, çalışmaları sonucunda yedi temel faktör belirlemiştir. Bunlar, sayısal, sözel, uzaysal, sözcük akıcılığı, akıl yürütme, anlamsız belleme ve algısal faktörlerdir. Diğer araştırmacı Cattell, zekanın bölünmez tek bir yeti olmadığını, birbirinden bağımsız ancak aralarında ortak yönlerin bulunduğu faktörlerden oluştuğunu ve bunların daha kapsamlı kavramlar/yapılar altında toplanabileceğini belirtmiştir. Akıcı ve kristalize yetenekler teorisi adını verdiği yapı hiyerarşik bir sıralamaya sahiptir. Sıralamanın en başında genel yetenek bulunurken, bunun altında akıcı yetenek ve kristalize yetenek bulunur. Akıcı yetenek, esnek düşünme ve soyut sonuçlara varabilme yeteneği iken; kristalize yetenek, akıcı yeteneğinin kullanılması ile bir bireyin hayatı boyunca geliştirdiği, biriktirmiş olduğu bilgilere dayanan yeteneğidir (Köksal, 2007, s.15-18) Diğer taraftan Sternberg, zekayı tam olarak

öğrenme ve bireyin çevreye uyumu için soyut olarak muhakeme yapma, problem çözme ve karar verme yeteneği olarak tanımlamıştır ve sözel zeka, pratik zeka, üst-biliş, motivasyon ve kişilik gibi faktörlerden oluşturduğunu ileri sürmüştür (Konakay, 2010, s.20-26).

Zeka genel olarak, öğrenme, anlama ve alışılmamış durumlarla baş edebilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Diğer taraftan zeka, basit bilgiyi elde edip, onu yeni durumlarda kullanma yeteneğidir (Lam ve Kirby, 2002, s.133-143). Öte taraftan, beynin fonksiyonları ve işleyişini konu alan çalışmalar, zeka kavramının fiziksel ve duygusal süreçlerden bağımsız olamayacağını ve bu süreçlerin bir etkileşimi olduğunu göstermektedir (Sutarso vd., 1996, s.4-7).

Stern'e göre zeka, bireyin düşüncesini bilinçli olarak yeni bir işe yönlendirebilme konusundaki genel becerisidir. Diğer bir deyişle, hayatın gerektirdiği yeni sorumluluk ve taleplere zihinsel olarak genel bir uyum sağlayabilmedir. Wechsler'e göre ise zeka, bireyin amaca uygun hareket etme, mantıklı düşünme ve fikirlerini çevresiyle etkili bir şekilde tartışabilme gücüdür (Konakay, 2010, s.12-13).

Zeka, doğru yerde ve zamanda, amaca uygun, toplumsal değeri ve özgünlüğü olan zihinsel davranışlar gösterebilme, soyut olayları kısa sürede ve doğru biçimde kavrayabilme, karşılaşılan sorunlara doğru ve zamanında çözüm yolları bulabilme, zor koşullar altında bile motivasyonu düşürmeden oluşan heyecan durumlarına karşı koyabilme kapasitesidir. Aristo'nun da dediği gibi sorun duygusallıkta değil, duyguların ve ifadelerinin uygunluğundadır.

“Herkes kızabilir, bu kolaydır. Ancak doğru insana, doğru ölçüde, doğru zamanda, doğru nedenle ve doğru şekilde kızmak, işte bu kolay değildir.”
(Goleman, 1995, s.19-25)

Howard Gardner'a göre, insanlar, her biri beynin farklı bir bölgesine yerleşmiş olan sayısız zekaya sahiptir. Gardner'in bu yaklaşımı, Çoklu Zekalar Teorisi olarak bilinmektedir. Bu teori, tek tip IQ görüşüne karşı çıkar ve hayatta başarılı olmak için tek tip bir zekanın şart olmadığı görüşünü savunmaktadır. Gardner'ın bu modeline göre insan yeteneklerinin belli bir sayısı yoktur. Gardner bir insanda, başarı veya

başarısızlığın belirlenmesinde anahtar rol üstlenen ve günlük yaşam üzerinde önemli rolü olduğu kabul edilen sekiz temel zeka türü tanımlamıştır (Goleman, 1995, s.72-73).

Bu sekiz zeka türü; sözel zeka, mantıksal zeka, görsel zeka, müziksel zeka, fiziksel zeka, kişilerarası (sosyal) zeka, kişisel zeka ve doğacı zeka'dır. Sözel zeka, “kelime aklı” veya “dil zekası” olarak da bilinen bu zeka türü, kelimeleri kullanarak, hatırlama, anlama, düşünme, konuşma, okuma ve yazma gibi yetenekleri ortaya çıkaran beyin sistemidir. Bireyin okunan veya yazılan kelime üzerinden iletişim ve ifadeler yoluyla dili etkin kullanma yetkinliğidir. Mantıksal zeka, “düşünme aklı”, “problem çözme zekası” ve “bilinçli karar verme” olarak da bilinen zeka türüdür. Bireyin kavramlarla nesneler arasındaki neden-sonuç ilişkisini kurabilme ve seyri anlayabilme, mantıklı düşünme, sayıları hesaplayabilme, problemleri sistematik ve bilimsel çözebilme yetkinliğidir. Görsel zeka, “uzaysal zeka” olarak da bilinen görsel zeka, okuyarak ve hayal ederek oluşan bütün görsel tasvirler ile görüntüleri hikayeletiren beyin sistemidir. Bireyin uzaysal olarak şekilleri ve konumları kendince hayal edebilme yeteneğidir. Müziksel zeka, müziği ifadenin aracı gibi kullanma becerisi olarak tanımlanan zeka, müziksel şekillerin farkında olma yetkinliğidir. Fiziksel zeka, “bedensel zeka” veya “beden dili” olarak da nitelendirilen fiziksel zeka, içsel ve dışsal her türlü bedensel faaliyetleri içermektedir. Bireyin kendi bedenini beceriyle kullanma yetkinliğidir (Stine, 2001, s.52).

Kişiler arası (sosyal) zeka, “duygusal zeka” olarak da bilinen bu zeka türü, bireyin uygun ve etkin bir şekilde diğerleriyle iletişime geçme, onların duygularını anlama ve yaşayabilme becerisidir. Kişisel zeka, bireyin kendini tanıması; güçlü ve zayıf yönlerinin, hedeflerinin ve düşüncelerinin farkında olma yetkinliğidir. İçe dönük zeka ya da içsel zeka olarak da bilinen kişisel zeka, bireyler arası zekası gelişmiş olan kişilerin özellikleri arasındadır. Son olarak doğacı zeka, bireyin çevresini oluşturan parçaları tanımlama ve sınıflandırma yetkinliğidir (Goleman, 1995, s.72-73).

Goleman zekayı tanımlarken, klasik olarak kabul edilen IQ yani entelektüel zekanın yanı sıra EQ yani duygusal zekayı da kapsaması gerektiği savunmuştur. Goleman’a

göre IQ ve EQ birbirinden farklı ve bağımsız zeka türleridir ancak birbirine karşıt değildir. Goleman, “Duygusal Zeka” adlı kitabında “aslında biz iki tür zihne sahibiz; biri düşünüyor, diğeri ise hissediyor” olarak yazmıştır. Biri duygusal, biri akılcı olan bu iki zihin, farklı bilinç biçimlerini birbiriyle kaynaştırarak hayata devam etmemize yardımcı olur. Duygu, akılcı zihnin işleyişine katkıda bulunur, akılcı zihin ise duygusal bilgiyi şekillendirir ve bazen reddeder. Duygusal ve akılcı zihin genellikle denge halindedir. Ama olumsuz şartlar altında, duygular yoğunlaştıkça ve tutkular ön plana çıktıkça, denge bozulur ve duygusal zihnin üstünlüğü artarak akılcı zihni etkisiz hale getirir (Goleman, 1995, s.35-36).

1.2. Duygu Kavramı

Duygular hakkındaki ilk görüşler, duyguların zihinsel faaliyetleri engellediği, bilişsel hiçbir iz taşımadığı ve bu nedenle kontrol edilmeleri ve hatta zeka testlerinde yer almaması gerektiği yönünde olmuştur. Duygular; fizyolojik, bilişsel, motivasyonel ve deneysel psikolojik sistemleri içeren uyum sağlayıcı organize tepkilerdir. Bireyin psikolojik tepkileri, bilişi, şuuru, farkındalığı gibi psikolojik alt sistemlerin çoğunu koordine eden içsel olaylardır (Salovey ve Mayer, 1990, s.185-190).

Son dönemlerde bu görüşler, duyguların bireyin kendisi, başkaları ve bireyi çevreleyen dünya hakkında bilgi taşıdıkları; duyguların düşünmeye ve karar vermeye yardımcı oldukları yönünde değişmiştir. Duygular karmaşık değildir, anlaşılabilir ve tahmin edilebilirdir. Duygular, belli kuralları ve yolları takip ettikleri ve bilgi taşıdıkları için, bireyin düşünmesinde, karar vermesinde ve diğer faaliyetlerinde önemli role sahiptir. İnsan hayatındaki başarılar ve mücadeleler için duygular çok önemlidir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2004, s. 198).

Duygular içsel rehberlerdir, başkalarından gelen sinyallere cevap vererek, bireye iletişim kurmasında yol gösterir. Geleneksel görüşün aksine, duygular da en az diğer algılar kadar bilişseldir ve hisler, fiziksel varlığı olmayan ya da belirsiz şeyler değildir. Duygular fiziksel olarak neokorteks ile amigdala arasındaki bağlantılardır. Duyguların her kültürde aynı algılanan temel duygu kümeleri vardır, ancak bunlar tam olarak belirlenmiş değildir. Bedende uyanıma neden olan başlıca duygular; öfke,

üzüntü, korku, zevk, sevgi, şaşkınlık, iğrenme ve utanç olarak sıralanabilir. İnsanlar karar verirken sadece mantığa dayanmaz, aynı zamanda geçmiş deneyimlerinin getirdiği duygusal bir birikime ihtiyaç duyarlar. Zeka üzerine odaklanan araştırmaların beyne yoğunlaşması, duygusal bağlar koptuğunda, basit kararların bile alınamadığını göstermiştir. Bu konuyla ilgili çalışmaların önemli katkılarından biri de duygusal zeka kavramıdır. Goleman duygusal bağların kopmasıyla ilgili verdiği örneklerle duygusal zekanın sanıldığı gibi sadece soyut değil, aynı zamanda nöropsikolojik ve fizyolojik boyutları olduğunu ortaya koymuştur (Goleman, 1995, s. 50-57).

Duygular, düşünce ve eylemler üzerinde büyük bir etki yaratabilmekte ve davranışı etkileyebilmektedir. Duygular, bireyleri yeterliliklerine yönlendirip, davranışı teşvik ederek bilgiyi süzmeyi ve deneyimi yapılandırmayı sağlar. Duygular uyuma yönelik ve güdüleyici özelliklerin yanı sıra bireyler arası ilişkilerin sonuçlarını sezinleyerek duygusal karşılıkların oluşmasını da sağlar. Çünkü duygular, iletişim sisteminin birincil faaliyeti olarak, iletilmek isteneni ifade etmenin bir şeklidir (Demir, 2010, s. 202).

Duygusal zekanın, salt IQ'nun ya da beyin gücünün değil, iyi kararların, en dinamik ve karlı organizasyonların, en tatminkar ve başarılı yaşamların temelinde yattığı düşüncesi, sadece sezgisel olarak farkına vardığımız değil, bilimin de desteklediği bir sonuçtur. Damasio, fizyolojik açıklamalarla da desteklenen bu bağlantıları şu şekilde ifade etmektedir:

“Aslında, muhakeme/karar verme ve heyecan/his beyinde kesişir. Beynin içinde, muhakeme dediğimiz hedefe yönelik düşünme süreci ve karar verme dediğimiz cevap seçiminden oluşan bir sistemler topluluğu vardır. Beyindeki bu sistemler topluluğu aynı zamanda heyecan ve duygularla da ilişkilidir. Duyguların ve heyecanın muhakeme üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Bu noktada, duyguların öncelikli bir yere sahip oldukları görülmektedir. Duygular zihinsel yaşantımıza egemendir ve beynin geri kalan kısımları ile algının işlevlerini etkilemektedir. Etkileri muazzamdır.” (Cooper ve Sawaf, 2010, s. xi)

Duygu, farkına varılan bir hissin kuvvetlenerek, bilinçte ve bedende genel uyarılmışlık hali oluşturmastır. Goleman, duyguyu "bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi" olarak tanımlamıştır. Yani duygular, bireyin gerek günlük hayatında gerekse iş yaşamında düşünce ve davranışlarını etkilemektedir. Her duygu bireyi belli bir harekete yöneltmektedir. Bu bağlamda duygular, eylemi arttıran, sürdüren ve yönlendiren süreçlerdir. Duyguların iki amacı vardır. İlki, bireyi harekete geçirecek enerjiyi sağlamaktır. İkincisi de bireyin ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için çevresini manipüle edebilmesine yardımcı olmak ya da ihtiyaçları doğrultusunda davranışlar sergilemesi için bireyi değerlendirmek ve yönlendirmektir. Bu enerji, bireyin ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmesini sağlıyor ya da çevreyi manipüle etmesine fırsat veriyorsa olumlu duygular ortaya çıkar. Eğer bu enerji, ihtiyaçların karşılanmasında etkisi olmayan ya da olumsuz etkisi olan unsurlara yöneltirirse olumsuz duygular ortaya çıkar. Schacter, duygusal yaşantıların arka planında bilişsel etkinliklerin rol oynadığını savunmuştur. Schacter'e göre, birey çevresini algılaması ve anlamlandırmasıyla ilgili içindeki fizyolojik değişikliklere göre duygularına belli adlar verir. Yani duygusal yaşantılarını, bilişsel yaşantıları doğrultusunda adlandırır. Dolayısıyla duygularımızı farklı şekillerde yönlendiren, farklı bilişsel yaşantılar geçirmemiz, farklı ortamlarda benzeri uyarıcılara farklı tepkiler vermemize neden olur. Duygular, kişisel kararlar arasında seçim yapılmasında çok önemli rol oynar. Hangi mesleğin seçileceği, nerede yaşanacağı, kiminle evlenileceği gibi pek çok karar sadece mantığa dayanarak alınamaz. Bu tip konularda doğru kararların verilebilmesi için bireyin güdülerine ve tecrübelerinin sağladığı duygusal bilgiğe ihtiyacı vardır. Duyguların farkında olmamak ise, verilecek kararların seçiminde yanılgılara yol açabilir (Tuğrul, 1999, s.12-30).

1.3. Duygusal Zeka Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

İnsan zihninin incelendiği çalışmalarda soyut düşünme, yargılama, akıl yürütme ve hafıza gibi fonksiyonlar genellikle bilişsel alana dahil edilmiş ve zeka da bu fonksiyonların ne kadar iyi çalıştığı ile ilişkilendirilmiştir. Duygular, duygulanım adı altında, duygu ve heyecanları, duygu durumunu ve değerlendirmeleri içeren zihinsel fonksiyonlar içerisinde ele alınmıştır. Duygusal zeka ise, iki kavramı da kapsamaktadır (Mayer, Caruso ve Salovey, 2000, s.268).

“Duygusal zekanın ortaya çıkış nedeni mantığın etkisinin azalması değil, insan kalbinin çalışmasıdır.” (Cooper ve Sawaf, 2010, s.xi)

Duygusal zeka kavramı, ilk olarak ABD’de 1986 yılında Wayne Leon Payne isimli bir doktora öğrencisinin “A Study of Emotion: Developing Emotional Intelligence; Self Integration; Relating to Fear, Pain and Desire” başlıklı doktora tezinde kullanılmıştır. Bu çalışma "Emotional Intelligence" kavramının akademik olarak ilk kullanımıdır (Toepfer, 2010, s.1).

1990 yılında Salovey ve Mayer tarafından yayınlanan "Emotional Intelligence" başlıklı iki makale ile gündeme gelmeye başlamış ve 1995 yılında Goleman’ın “Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ (Duygusal Zeka: Neden IQ’dan Daha Önemlidir)” adlı kitabı ile popüler olmuştur. Duygusal zeka, bireyin kendi hissettiklerinin yanında başkalarına ait his ve duyguları da gözlemleme, ayırt edebilme, yansıtabilme ve bu konuda sahip olduğu bilgiyi kendi düşünce ve eylemlerinde kullanabilme yeteneğidir. Duyguları iyi anlamak, kişisel zekanın bir parçasıdır. Sosyal zeka, diğerlerinin ruh durumunu, mizacını ve gelecek davranışını tahmin etmek üzerine; duygusal zeka ise özellikle problem çözme ve davranışı düzenleme için kendinin ve diğerlerinin duygusal durumlarını tanımlama üzerinde yoğunlaşır (Salovey ve Mayer, 1990, s.185-190).

Duygusal zeka, sezgilerimizi etkili bir şekilde ifade edebilmek için duygularımızı ve hislerimizi yönetmek ve insanlar arasında uyum ve sinerji sağlamak için duygularımızı kullanmak olarak ifade edilmektedir. Duygusal zeka, kendimiz ve başkalarının ne istediğini, neye ihtiyaç duyduğunu, güçlü ve zayıf yanlarını duyguları

değerlendirerek anlayabilmek, stresle başa çıkabilmek ve insanların çevrelerinde görmek istedikleri gibi biri olmak için gerekli bir yetkinliktir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2004, s.199).

Duygusal zeka adı verilen temel yaşam becerisi, kendini harekete geçirebilme, aksiliklere rağmen yoluna devam edebilme, duygusal dürtülere hakim olabilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkalarının yerine koyabilme ve umut beslemedir. Duygusal zeka, bireyin, kişisel bilinç, kişisel yönetim, sosyal bilinç ve sosyal becerilerini belirli şartlar altında etkili sonuç verecek şekilde, uygun zaman ve şekillerde gereken sıklıkla kullanma yeteneğidir. Duygularımız, düşünme, planlama ve problemlerin çözümü gibi konularda bizi etkilediği ya da sekteye uğrattığı ölçüde, yapabileceklerimizi sınırlandırmaktadır. Hislerimiz, zaten var olan becerilerimizi kullanarak hayatımızdaki başarıları belirlemekte, yaptığımız işe duyduğumuz heyecan ve sevginin ölçüsü de bizi başarının doruklarına çıkarmaktadır. Bu bağlamda duygusal zeka diğer becerilerimizi etkileyen, teşvik eden veya engelleyen bir güçtür (Goleman, 1995, s.1-9).

Duygusal zeka bireyin kendisi ve başkalarıyla olan ilişkilerini yönetme becerilerinden sorumlu olan zeka türü olarak tanımlamaktadır. İnsanın vizyon ve misyonunu başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesini sağlayan tüm davranış, yeterlilik, inanç ve değerleridir. Bu bağlamda duygusal zekayı, bireysel farkındalık, süreklilik, kendi kendini motive etme, empati ve sosyal ilişki kurma becerilerinden oluşan bir bütün şeklinde tanımlamak mümkündür (Reiff vd., 2001, s.70).

Duygular, insanın enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin kaynağıdır. Duygusal zeka, bu duyguların gücünü ve algısını duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir. Duygusal zeka, kendimizin ve başkalarının duygularını anlamayı ve değerlendirmeyi öğrenmenin yanında, duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların yarattığı enerjiyi günlük yaşama ve çalışma ortamına etkin bir şekilde yansıtıp, tepkileri uyarlamayı sağlar (Cooper ve Sawaf, 2010, s.xii).

Psikoanalizci Erik Erikson duygusal zekayı, benlik bütünlüğü olarak adlandırmış ve kişiliğin çeşitli yönlerini başarılı bir şekilde bütünleştirme yeteneği olarak tanımlamıştır. Nelson ve Low, duygusal zekanın olumsuz stresi azaltmada, sağlıklı ilişkiler ve etkili iletişim kurmada, duygusal sağlığı geliştirmede faydalı olduğunu ifade etmiştir (Ural, 2001, s.209-210).

Duygusal zeka, her biri farklı becerileri temsil eden dört temel öğeden oluşmaktadır. Tüm öğeler duygusal zekanın gelişimine katkı sağlayan, birbiri ile uyumlu ve öncekinde yer alan becerileri temel alacak şekilde hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Bu öğeler:

- Duyguları doğru şekilde hissetme, değerlendirme ve yansıtma becerisi,
- Bireyin kendisini ve başkalarını daha iyi anlamasını sağlayacak duygular oluşturma becerisi,
- Duyguları anlama ve duyguların nereden kaynaklandığını bilme becerisi,
- Duygusal ve entelektüel gelişmeyi sağlamak için duyguları düzenleme becerisidir (Mayer ve Salovey, 1990, s.189-200).

Sternberg, duygusal olarak zeki olan insanların engelleri meydan okumanın bir parçası olarak veya kişiye faydası olan bir durum olarak kabul ettiğini, öz farkındalığa sahip olduğunu, duygularını yönetebildiğini, empati kurabildiğini, ilişkilerini iyi idare edebildiğini, olumlu tutuma sahip olduklarını ve rol model aradıklarını ifade etmiştir. Bu nedenle bu özellikleri duygusal zekaya ait karakteristikler olarak tanımlamıştır. Buna göre duygusal zekanın beş boyutu; öz farkındalık, duyguları yönetme, kişiliğin motivasyonu (motivating self), empati ve ilişkileri idare etmedir (Mayer ve Salovey, 1990, s.189-200).

Damasio ve arkadaşları tarafından yapılan psiko-fizyoloji ve MR çalışmalarında, duygu ve düşüncüyü oluşturan anatomik yapılarıdaki farklılaşmalar araştırılmıştır. Beyindeki bilişsel faaliyetlerle duygusal faaliyetlerin bütünleştiği görülmüştür. Buna göre, karar verme durumunda, beyinde düşünceden sorumlu alanlar ile duygudan sorumlu alanlar izlendiğinde, her iki alanın da birbirine paralel şekilde faaliyete geçtikleri görülmüştür (Goleman, 1995, s.56-57).

Duygusal zeka kavramının gelişmesi, insanların bir konuyla ilgili başarılarını ölçmek için kullanılan üniversite seçme sınavları, IQ testleri gibi genel ölçüm testlerinde başarılı olan bireylerin bir çoğunun, gerçek hayatta başarısız olduklarının tespit edilmesiyle ortaya çıkmıştır. Duygusal zeka kavramı, ilk defa Salovey ve Mayer tarafından başkalarının duygularını ve hislerini anlama becerisi yani empatik olabilme olarak tanımlanmıştır. Duygusal zeka sadece bir yetenek ya da doğal bir özellik değil, duygusal muhakeme yeteneklerinin, duyguları tanıma ve kontrol etme becerilerinin düzenlenmiş halidir (Gürbüz ve Yüksel, 2008, s.174-190).

1.4. Duygusal Zeka Modelleri

Duygusal zeka kavramı ile ilgili tanımlamalar ve modeller ya sadece yetenek üzerine kurulmuş ya da yeteneklerle kişilik özelliklerini birlikte ele alarak temellenmiştir. Yetenek üzerine kurulu model, duygusal bilgiyi işleme yeteneğini yansıtan zeka türüne, duygusal zeka olarak değinmektedir. Karma model, yetenek faktörlerini ve kişilik özelliklerini birleştirmektedir. İki gruba ayrılan duygusal zeka modelleri üzerinde Salovey ile Mayer, Bar-On, Goleman ve Cooper ile Sawaf çalışmaları sonucu dört temel duygusal zeka modeli ortaya çıkmıştır. (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000, s.321)

Şekil 1.1’de bu modellerin temel boyutları, bu boyutların altındaki yetenekler ve beceriler görülmektedir.

Şekil 1.1. Duygusal Zeka Modelleri

Mayer ve Salovey Yetenek Tabanlı Duygusal Zeka Modeli	Tanım: “..Duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; duyguyla düşünceyi kaynaştırmak, duyguları anlamak ve analiz etmek, duyguları kontrol etmek yetenekleridir.”
	Temel Boyutları 1.Duyguları Algılama Değerlendirme ve İfade Etme • Kendi ve başkalarının duygularını anlama ve ifade etme. • Duyguları ve gereksinimleri tam ifade etme. • Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme. 2.Duyguların Kullanımı •Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar. •Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarını anlamasını sağlar.

	3.Duyguyu Anlamak ve Muhakeme Etmek •Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak. •Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak. •Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duygular arasındaki geçişleri anlamak. 4.Duyguyu Yönetme ve Düzenleme •Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak, duyguları ayırt edebilmek. •Olumsuz duyguların etkisini azaltıp, olumluların etkisini artırarak kendi ve başkalarının duygularını yönetmek.
Bar-On Karma Duygusal Zeka Modeli	Tanım: “..Bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizisidir.” Temel Boyutları 1.Kişisel Beceriler • Duygusal benlik bilinci. • Kendine güven. • Kendine saygı. • Kendini gerçekleştirme. • Bağımsızlık 2.Kişilerarası Beceriler • Bireyler arası ilişkiler. • Sosyal sorumluluk. • Empati. 3.Uyumluluk Boyutu • Problem çözme. • Gerçeklik Testi. • Esneklik. 4.Stresle Başa Çıkma Boyutu • Stres toleransı. • Dürtü kontrolü. 5.Genel Ruh Durumu • Mutluluk. • İyimserlik.
Goleman Karma Duygusal Zeka Modeli	Tanım: “..Kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisidir.” Temel Boyutları 1. Kişisel Yeterlilik • Özbilinç (Duygusal bilinç, Özdeğerlendirme, Özgüven) • Kendine Yön Verme (Özdenetim, Güvenilirlik, Vicdanlılık, Uyumluluk, Yenilikçilik) • Motivasyon (Başarma güdüsü, Bağlılık, İnisiyatif, İyimserlik) 2.Sosyal Yeterlilik • Empati (Başkalarını anlamak, başkalarını geliştirmek, hizmete yönelik olmak,

	çeşitlilikten yararlanma, politik bilinç.) • Sosyal beceriler (etki, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğü, bağ kurmak, işbirliği ve dayanışma, takım yetenekleri.)
Cooper ve Sawaf Karma Duygusal Zeka Modeli	Tanım: “..Duygusal zeka, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir.” Temel Boyutları 1.Duyguları Öğrenmek • Duygusal dürüstlük. • Duygusal enerji. • Duygusal geribildirim. • Pratik sezgi. 2.Duygusal Zindelik • Öz varlık. • Güven çemberi. • Yapıcı hoşnutsuzluk. • Esneklik ve yenileme. 3.Duygusal Derinlik • Özgün potansiyel ve amaç. • Adanmışlık. • Dürüstlüğü yaşamak. • Yetki olmadan etki. 4.Duygusal Simya • Sezgisel akış. • Düşünsel zaman değişimi. • Fırsatı sezinlemek. • Geleceği yaratmak.

(Kaynak: Mayer, Salovey ve Caruso, 2000, s.322)

Yukarıdaki şekilde de ifade edildiği üzere, Mayer ve Salovey’in oluşturduğu model yetenek tabanlı (ability based) duygusal zeka modelini; Bar-On’un, Goleman’ın, Cooper ve Sawaf’ın oluşturdukları modeller ise duygusal zekanın karma (mixed) modellerini oluşturmaktadır.

1.4.1. Mayer ve Salovey Duygusal Zeka Modeli

İlk kez 1990 yılında ortaya koydukları duygusal zeka kavramı, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını gözlemleme, onları ayırt edebilme ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilme yeteneklerini içeren bir sosyal zeka türü olarak tanımlanmışlardır. Buna göre duygusal zekanın faaliyet alanı, duyguların sözlü ve sözsüz olarak değerlendirilmesi ve ifadesi, bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygularını düzenleyebilmesi ve duygusal içerikli problemlerin çözümünde duygulardan faydalanılmasını içerir. Araştırmacılar, oluşturdukları modelin ismini duygusal yeterlilik olarak ifade edebileceklerini ancak çerçevelerinin zeka kavramını temel alması ve kurdukları modelin Gardner'ın kişisel zeka kavramına benzemesi üzerine, duygusal yeterlilik yerine duygusal zeka adını tercih ettiklerini belirtmiştir (Mayer ve Salovey, 1990, s.189).

1997 yılında duygusal zekanın tanımını geliştirerek, duyguları doğru biçimde algılama, değerlendirme ve ifade edebilme yeteneği; duyguları düşüncelerle birlikte özümseme yeteneği; duyguları anlama ve bunları mantık yürütmede kullanabilme yeteneği; kendisinin ve başkalarının duygularını düzenleme yeteneği olarak tanımlamışlardır (Mayer ve Salovey, 1997, s.5).

Mayer, Salovey ve arkadaşları duygusal zeka ile ilgili modelleme çalışmalarının başında, bazı kişisel özellikleri duygusal zeka kavramına dahil etmiştir. En son modellerinde duygusal bilgiyi işleme ile ilgili zihinsel yetenekler üzerinde yoğunlaşarak, kişisel özelliklerden uzaklaşıp daha spesifik bir model oluşturmuştur. Böylece, duygusal zekayı kişisel yeteneklerle tanımlamak yerine (örneğin, duygusal anlama) bir çok duygusal yeteneği birleştiren yetenek tabanlı tanımlara doğru bir değişim olmuştur. Duygusal yetenekleri kullanma becerilerine dayalı olan bu yaklaşımda, hiyerarşik bir sıra izleyen dört farklı yetenek alanı vardır. Bu yetenek alanı, duygusal algılama ve duygusal bütünleşme gibi basit süreçlerden; duygusal anlama ve duygusal yönetim gibi daha karmaşık süreçlere doğru düzenlemiştir. Hiyerarşi basamağının en düşük seviyesindeki yetenek, duyguları algılamadır. İkinci seviyedeki yetenek, duyguları kullanma, üçüncü seviyedeki yetenek duyguları

anlama ve muhakeme etmedir. En karmaşık seviye ise duyguları yönetmedir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000, s.322)

1.4.1.1. Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme

Bireyin duygularını algılaması ve ifade edebilmesi için kendi fiziksel durumundaki, hislerindeki ve düşüncelerindeki duyguları tanıması ve ifade edebilmesinin yanında başkalarının duygularını tanıması ve ifade edebilmesi gerekmektedir. Bu yetenek alanı duygusal açıdan hissedebilme ve tanıyabilme becerisidir. Aslında, duygusal algılama yüz ifadelerindeki, nesnelerdeki, hikayelerdeki duyguları ve içerdiklerini tam olarak algılamayı gerektirmektedir. Duygusal algılama yeteneği önemlidir, çünkü bir birey duygularını tam ve doğru olarak yorumlayabilirse duygusal etkileşimin olduğu durumlara tepki vermede daha hazırlıklı olabilmektedir. Duyguların değerlendirilmesi duygusal bilginin karar vermede kullanılmasını sağlayacaktır. Duygusal bilgiyi ifade etme ve değerlendirme yeteneği, yüz ifadeleri gibi sözlü olmayan ipuçlarını anlamayı da gerektirmektedir (Mayer ve Salovey, 1997, s.12).

Duygular, bireyin gerek iç dünyası, gerek doğal ve sosyal çevresinde gelişen olaylar hakkında bir takım sinyaller verir. Bu bağlamda duygular, içlerinde birçok veri taşımaktadır. Etkili bir iletişim için, başkalarının duygularını net bir biçimde belirleyebilmek ve kendi duygularımızı da aynı netlikte iletebilmek gerekmektedir (Caruso ve Salovey, 2007, s.10-11).

1.4.1.2. Duyguların Kullanımı

Bu düzey, duygunun nasıl kullanıldığını ve düşünme süreci veya problem çözmeye yardım etmek için bilişe nasıl etki ettiğini içermektedir. Duygular düşünmeye öncülük edebildikleri gibi düşünme sürecini engelleyebilmektedir. Örneğin; iyi bir ruh hali içerisinde olan bir kişi, bir durum karşısında daha iyimser davranırken, kötü bir ruh hali içerisinde olan kişi kötümser davranmaktadır. Bu, bireyin söz konusu duruma yaklaştığı kişisel bakış açısının sonucudur (Mayer ve Salovey, 1997, s.12).

Duygusal zekanın önemi, bireyin dikkatini problem çözmeye yönelttiği zaman ortaya çıkmaktadır. Duygularını etkin bir biçimde kullanabilen bireyler muhtemel durumlarla ilgili kendilerinin ve başkalarının duygularını önceden tahmin edebilmekte veya ilgili duyguyu üretebilmektedir (Demir, 2010, s. 203).

Bireyin duygularını kullanarak düşüncelerini harekete geçirebilmesi için öncelikle duygularını değerlendirebilmesi gerekmektedir. Duygu ve düşüncelerini birlikte özümlediği bu süreçte, öne çıkan duygular her zaman olumlu olmak zorunda değildir. Birey gerekirse öfke, korku, üzüntü gibi olumsuz duygularını da düşünce üretirken kullanabilir. Süreç, yapılan değerlendirmelerle verilen bir kararın ardından sonuca ulaşılabilmenin ancak duygular yardımıyla gerçekleşeceğini göstermektedir. Çünkü duygularımız olmazsa değerlendirmelerimiz sonsuz olasılıklara sahip sonuçsuz eylemler haline gelebilir. Bu aşamada bireyin hafızasındaki duyguları hatırlayıp yeniden canlandırması, bireyin daha önceden edindiği tecrübeleri de ortaya koyar. Böylece birey, karar vermesi gereken durumlarda hissettiklerini ve tecrübelerini bir arada değerlendirmiş olur. Modelin bu boyutu, diğer üç boyutuna göre bilişsel özelliklerle daha yakından ilişkilidir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000, s.324-325).

1.4.1.3. Duyguları Anlama ve Duygularla Muhakeme Etme

Duygusal anlama, duyguları anlama ve duygusal bilgiyle muhakeme etme yeteneğine dayanmaktadır. Örneğin; duygusal zeka düzeyi yüksek olan bireyler farklı duyguları ayırt etme, buna bağlı olarak genel ruh halini ve farklı durumlardan ortaya çıkacak duyguları anlayabilme yeteneğine sahiptir. Ayrıca, birbirine zıt duyguların aynı anda hissedilmesinin anlaşılması ve kavranması duygusal zeka düzeyi yüksek bireylerin özelliğidir. Bu bireyler, olması muhtemel olayların faydasını ve zararını daha iyi kavramaktadırlar (Mayer ve Salovey, 1997, s.12).

Bireyin duygularını anlaması ve onlarla mantık yürütebilmesi için, duygularını sınıflandırması, değişik duygular ve anlamları arasındaki ilişkileri tanımlayabilmesi gerekmektedir. Bu yetenek duyguları tanımlamaktan daha zordur. Çünkü birey hissettiği mutluluk, üzüntü, öfke gibi duygularını tanımlayabilir ancak bu duygunun

o anda oluşup oluşmadığını ya da daha önce hissettiği bir duygunun devamı olup olmadığını ya da ruh halinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını anlaması daha zordur. Duygular çoğu zaman karmaşık halde gelir, örneğin aynı anda korku ve heyecan hissedilebilir. Bunun için duyguların arasındaki geçişi anlayabilmek gereklidir. Birey ancak bu şekilde hissettiği sevginin aşka, kaybetme korkusunun kıskançlığa, coşkunun pişmanlığa dönüştüğü anları fark edebilir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000, s.327).

Duygular tesadüfen oluşmaz, altında yatan birçok sebep vardır ve koşullara bağlı olarak değişir. Bireyin duyguları hakkında edindiği bilgiler, onları anlatırken kullandığı sözcüklerin ve “eğer-ise analizlerini” yapabilme becerisinin bir sonucudur (Caruso ve Salovey, 2007, s.11).

1.4.1.4. Duyguları Düzenleme ve Yönetme

Duygusal yönetim, çeşitli duygusal problemler karşısında, bilinçli düşünmeyi, farklı alternatifler üretmeyi ve bunlar arasından en etkili olanı seçerek tepki göstermeyi gerektirmektedir. Duygusal yönetim konusunda başarılı bireyler, duygularını davranışlarından ayırt etme yeteneğine sahiptir. Ayrıca bu bireyler, olası davranışlar üzerindeki etkileri anlamak için kendi duygularını ve ruh hallerini etraflıca düşünebilmektedir. Yüksek duygusal zekaya sahip bireyler, olumsuz duyguların etkilerini kontrol ederek ve olumlu duyguları geliştirerek başkalarının duygularını kontrol etme yeteneğine de sahiptir (Mayer ve Salovey, 1997, s.14).

Bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygularını düzenleyebilmesi için, hoş giden ya da gitmeyen duygulara açık olması ve gözlemlemesi gerekmektedir. Bireyin duygulara açık olmaması, hissettikleri ve gözlemlediklerini algılarına göre şekillendirmesi ya da görmek istediği şekilde algılaması ile sonuçlanacaktır. Oysa bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını düzenleyebilmesi için gerçek duygulara ulaşması gereklidir. Böylece duygulara bağlı kalmayı ya da duygulardan arınmayı, entelektüel ve duygusal gelişimi için kullanabilmelidir. Bununla birlikte, pozitif duyguları artırıp, negatif duyguları azaltarak kendisinin ve başkalarının duygularını yönetebilmelidir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000, s.280).

Duygular bilgi taşır ve düşünceleri etkiler. Bu nedenle bireyin duyguları, mantığıyla, sorunlara yaklaşımıyla, yargılarıyla ve davranışlarıyla akıllı bir biçimde harmanlaması gerekmektedir. Bu ise, olumlu ve olumsuz her tür duyguya açık olmak ve içerisinde hislerin de olduğu stratejiler seçmekle mümkündür (Caruso ve Salovey, 2007, s.11).

Mayer ve Salovey modellerinde yer alan yetenek boyutlarını ölçebilmek için ilk olarak 1997 yılında MEIS (The Multifactorial Emotional Intelligence Scale-Çok Faktörlü Duygusal Zeka Ölçeği) duygusal zeka ölçeğini geliştirmiştir. Ardından 1999 yılında Mayer, Salovey ve Caruso'nun duygusal zeka ile ilgili teorik bakış açılarını revize etmeleri üzerine, MEIS 'in yeni versiyonu olan MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) yetenek modeli ölçeği geliştirilmiştir. MSCEIT pek çok ölçüm aracını içeren bir duygusal zeka ölçüm standardıdır. Ölçek üzerine yapılan deneysel çalışmalarda bireylerin duygusal zeka yetenekleriyle, sosyal ilişkileri arasında olumlu bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Revize edilmiş bu modelde, duygusal zekanın bilişsel bileşenleri üzerinde daha çok durulmuştur. Buna göre yeni tanım; duyguları algılama ve ifade edebilme; duyguları düşünce ve hareketlere yardımcı olacak biçimde üretme ve kullanma; duygusal bilgiyi anlama; duyguları, duygusal ve zihinsel büyümeyi sağlayacak biçimde reflektif olarak düzenleyebilme yeteneğidir. Duygusal zeka, duyguların anlamlarını ve bunlar arasındaki ilişkiyi tanımayı temel alan akıl yürütme ve problem çözme yeteneğidir (Mayer, Salovey ve Caruso, 2000, s.321).

Bu çalışmada Salovey ve Mayer'in duygusal zeka modeli temel alınmıştır ve yine kuramsal temeli bu modele dayanan, Schutte ve arkadaşları tarafından 1998 yılında geliştirilen Duygusal Zeka Ölçeği (Emotional Intelligence Scale) kullanılmıştır. Schutte ve arkadaşları, Salovey ve Mayer'in 3 boyut ve 62 ifadeden oluşan duygusal zeka ölçeğini 346 üniversite öğrencisine uygulamıştır. Uygulama üzerinde yapılan faktör analizinin sonuçlarına göre, faktör yükü 0,40'ın üstünde olan 33 maddenin 4 faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Buna göre Schutte ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçeğin orijinali, duygusal farkındalık ve değerlendirme (emotional awareness and appraisal), duygusal düzenleme (regulation of emotion), empatik

duyarlılık (empathic sensivity) ve duyguların kullanımı (utilization of emotion) olmak üzere 4 faktörden oluşmaktadır. Söz konusu boyutların içerdiği kavramsal tanımlama aşağıdaki gibidir: (Schutte ve ark., 1998, s. 169-171)

- 1. Empatik Duyarlılık:** Bireylerin başkalarının duygu ve düşüncelerini ifade etmedeki genel hassasiyetleri ve empati kurma durumlarıdır (Schutte ve ark., 1998, s. 169-171).
- 2. Duygusal Düzenleme:** Bireylerin kendi ruhsal yapısındaki olumlu bakış açıları ve beklentileridir. Bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını pozitif yönde düzenleyebilmesidir (Schutte ve ark., 1998, s. 169-171).
- 3. Duyguların Kullanımı (Duygulardan Faydalanma):** Yeni fikirler üretmek, yeni fikirleri değerlendirmek, yeni tutumlara sahip olmak ve duyguların problem çözümünde kullanılması için gereken koşulları duyguları kullanarak sağlamaktır. Duyguların bu amaç kapsamında olumlu kullanımını kastetmektedir (Schutte ve ark., 1998, s. 169-171).
- 4. Duygusal Farkındalık ve Değerlendirme:** Bireylerin kendi ve başkalarının yaşadıkları duygulara dair farkındalığı, algısı, anlayışı ve onları ifade edebilmesidir (Schutte ve ark., 1998, s. 169-171).

Schutte ve arkadaşlarının geliştirdiği duygusal zeka ölçeği, ölçeğin psikometrik özelliklerinin araştırıldığı çalışmalar başta olmak üzere duygusal zeka araştırmalarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Yapılan tüm çalışmalarda ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,84-0,90 aralığında bulunmuştur. Ancak çalışmaların bazılarında, faktör analizi sonucu ölçeğin 3 faktörden, bazılarında ise 4 faktörden oluştuğu belirtilmiştir. Petrides ve Furnham (2000), 33 maddelik ölçeğin 4 boyuttan oluştuğunu ifade etmiş ve boyutları, “ruh halini ayarlama”, “duyguların değerlendirilmesi”, “sosyal beceri” ve “duyguların kullanılması (duygulardan faydalanma)” olarak tanımlamıştır. Saklofske (2003) ise ölçeğin, “ruh halini düzenleme”, “duyguların kullanılması (duygulardan faydalanma)” ve ”duyguların değerlendirilmesi” olmak üzere 3 boyuttan oluştuğunu belirtmiştir (Perez, Petrides ve Furnham, 2005, s.125-126).

Yukarıda boyutları tanımlanan, orijinali 33 madde ve 4 boyuttan oluşan Schutte duygusal zeka ölçeği, 2004 yılında Austin ve arkadaşları tarafından modifiye edilmiştir. Austin ve arkadaşları, ölçeğin güvenilirlik katsayısını 0,84 düzeyinde bulmuş, daha sonra yeni maddeler ekleyip, bazı maddeleri ters çevirerek ölçeği revize etmiştir. Revize aşamasında, olumsuz ifadeler daha fazla yer vermek amacıyla bazı maddeler olumludan olumsuza çevrilmiştir. Ayrıca güvenilirliği diğer boyutlara göre daha düşük olan “duygulardan faydalanma” boyutuna yönelik yeni maddeler eklenmiştir. Yeni ölçek, 20’si olumlu, 21’i olumsuz olmak üzere toplam 41 maddeden oluşmaktadır (Austin ve ark., 2004, s.560).

Ölçek yeniden düzenlemiş haliyle, “İyimserlik/Ruh Halini Düzenleme (Optimism/Mood Regulation)”, “Duyguların İfadesi (Appraisal and Expression of Emotions)” ve “Duygulardan Faydalanma (Utilisation of Emotions)” olmak üzere 3 boyutu kapsamaktadır (Austin ve ark., 2004, s.560).

Revize edilmiş olan duygusal zeka ölçeğinin boyutları aşağıdaki gibidir:

1. İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme: İyimserlik, hayata parlak tarafından bakabilme ve zor durumlarda bile pozitif tavrı koruyabilme yetisidir. Ruh halini düzenleme, bireyin kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul ederek yaşamdan zevk alma eğilimini ve olumlu duygu durumunu ifade etmektedir. Bunu başarabilen bireyler, yaşamdan nasıl zevk alınacağını bilen neşeli, olumlu, umutlu ve iyimserdir (Bar-On, 2006, s.4-5).

Goleman iyimserliği, “tıpkı umut gibi zorluklara ve engellemelere rağmen genel olarak hayatta her şeyin iyi gideceğine dair beklenti” olarak tanımlamıştır. Bu tanıma dahil olarak iyimser kişiler, engellere ve yenilgilere karşın, ısrarla hedefleri araştırır; başarısızlık korkusundan değil, başarı umudundan yola çıkar; yenilgileri kişisel kusurların değil, üstesinden gelinebilecek koşulların sonucu olarak görür (Goleman, 1998, s.165).

2. Duygulardan Faydalanma: Bireyin duygularından faydalanabilmesi için, değişik duygular ve anlamları arasındaki ilişkileri tanımlayabilmesi ve duygularını sınıflandırabilmesi gerekmektedir. Duygular, tesadüfen oluşmaz,

altında yatan birçok sebep vardır ve koşullara bağlı olarak değişir. Bireyin ne hissettiğini, ne düşündüğünü ve nasıl düşündüğünü doğrudan etkiler. Duygular, dikkati önemli olaylara yöneltir, bireyi belirli durumlara hazırlar ve sorunları çözerken düşüncelerin yönünü tayin etmeye yardım eder. Bu nedenle duyguları, mantıkla, sorunlara yaklaşım biçimiyle, yargı ve davranışlarla akıllıca harmanlamayı bilmek gerekir. Böylece duyguları daha doğru tanımlanabilir, kontrol edilebilir ve amaçlara ulaşmada fayda sağlar (Caruso ve Salovey, 2007, s.11)

- 3. Duyguların İfadesi:** Bireyin etkin bir şekilde duyguları algılaması ve ifade edebilmesi için kendi fiziksel durumlarındaki, hislerindeki ve düşüncelerindeki duyguları tanıması, ifade edebilmesi ve bunun yanı sıra diğer insanlardaki, sanat eserlerindeki, dildeki vb. duyguları tanıması ve ifade edebilmesi gerekmektedir. Bu yetenek, duygusal açıdan hissedebilme ve tanımlayabilme becerisidir (Arbak ve Çakar, 2004, s.35).

Duygusal bilgiyi ifade etme ve değerlendirme yeteneği, yüz ifadeleri gibi sözlü olmayan ipuçlarını anlamayı da gerektirmektedir. Bu yeteneğe sahip bireyler, daha fazla empati kurmaya eğilimlidir. Duyguları tanımlama ve ifade etme yeteneği, iş görüşmelerinde, aile üyeleri ve çalışma arkadaşları ile etkileşim gibi sosyal ilişkilerde başarıyı arttırmaya katkı sağlar. (Mayer ve Salovey, 1997, s. 12).

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

Göçet, ölçeğin Türkçe formunun geçerlilik çalışmaları olarak; yapı geçerliliği, kapsam geçerliliği, çeviri geçerliliği ve uyum geçerliliğini araştırmıştır. Ayrıca ölçeğin madde ayırt ediciliği için madde-test korelasyonu ve güvenilirlik çalışmaları olarak test-tekrar test, iki yarı ve iç tutarlılık Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları belirlenmiştir. Duygusal zeka ölçeğinin yapı geçerliliği faktör analizi ile incelenmiştir. Öncelikle maddeler arasında anlamlı korelasyonlar olup olmadığını

tespit etmek amacıyla, madde korelasyon testi yapılmış ve ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Daha sonra örneklem uygunluğu ve Sphericity testleri gerçekleştirilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluğu katsayısı 0,79; Barlette Sphericity testinin sonucu ise 2955,95 ($p<0,01$) olarak bulunmuştur. Yapılan faktör analizinde, toplam varyansın %60' ını açıklayan 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Buna göre ölçeğin birinci boyutu olan “iyimserlik / ruh halini düzenleme” boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,72 düzeyindedir. Boyut, faktör yükleri 0,37 ile 0,63 arasında değişen toplam 17 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın %14' ünü açıklamaktadır. İkinci boyut olan “duygulardan faydalanma” boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,63 düzeyindedir. Faktör yükleri 0,30 ve 0,57 arasında değişen, toplam 6 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın %20' sini açıklamaktadır. Ölçeğin üçüncü boyutu olan “duyguların ifadesi” boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,74 düzeyindedir. Boyut, faktör yükleri 0,32 ile 0,61 arasında değişen, toplam 14 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın %26' sını açıklamaktadır.

Ölçeğin madde ayırt ediciliği için yani, test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişki için madde-toplam test korelasyonu incelenmiştir. Buna göre, madde-toplam test korelasyonlarının 0,22 ile 0,50 arasında değiştiği görülmüştür.

Ölçeğin güvenilirlik çalışması kapsamında, güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayıları incelenmiş ve ölçeğin bütünü için Cronbach Alpha (α) değeri 0,81 olarak bulunmuştur. İyimserlik alt boyutu için 0,77; duyguların ifadesi alt boyutu için 0,73 ve duygulardan faydalanma alt boyutu için 0,54 olarak bulunmuştur. İki yarı güvenilirliğinde ise Cronbach Alpha (α) değeri, ölçeğin bütünü için 0,78; iyimserlik alt boyutu için 0,71; duyguların ifadesi alt boyutu için 0,72 ve duygulardan faydalanma alt boyutu için 0,52 olarak bulunmuştur. (Göçet, 2006, s.56-57)

Görüldüğü gibi ölçeği oluşturan üç boyutun kapsadığı maddeler arasında güvenilirlik oldukça yüksektir. Bu üç boyuttan herhangi birine katkı sağlamadığı görülen 3, 13, 14 ve 16. maddelerin ölçekte yer almamasıyla birlikte orjinali 41 madden oluşan duygusal zeka ölçeğinin Türkçe versiyonu toplam 37 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmada, duygusal zeka ölçeği olarak; orijinali Schutte ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş, Austin ve arkadaşları tarafından modifiye edilmiş “Modifies Schutte EI Scale” in Türkçe'ye uyarlaması Emine Göçet tarafından yapılmış olan, 3 boyut ve toplam 37 ifadeden oluşan versiyonu kullanılacaktır.

1.4.2. Bar-On Duygusal Zeka Modeli

Bar-On duygusal zekayı, bireyin çevresel etki ve taleplerle etkin bir biçimde baş etmesini sağlayan, böylece içinde bulunduğu çevreyle uyum gücünü arttıran becerileri ve bu doğrultudaki kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilikleri olarak tanımlamıştır. (Bar-On, 2003, s.2)

Model, duygusal-sosyal zeka olarak tanımlanmıştır. Duygusal-sosyal zeka, bireyin günlük baskılarla baş etmesi, kendisini anlaması ve ifade etmesinin yanında diğerlerini anlaması ve onlarla ilişki kurmasını sağlayan yani birbiriyle ilişkisi olan sosyal ve duygusal yeterlilik ve becerileri olarak ifade edilmiş, duygusal ve sosyal olarak zeki olmanın da bu becerileri içerdiği belirtilmiştir. Söz konusu beceriler birey içi yeterlilikler olan, bireyin kendinin farkında olması, zayıf ve güçlü yanlarını bilmesi, duygu ve düşüncelerini yıkıcı olmayan bir biçimde ifade etmesinden doğar. Bununla birlikte, bireyin diğerlerinin duygu, düşünce ve ihtiyaçlarının farkında olup onlarla işbirliği içinde olma ve yapıcı ilişkiler kurabilme becerisini oluşturan bireyler arası yeterlilikleri, duygusal ve sosyal olarak zeki olmayı etkilemektedir. Bu bağlamda, duygusal ve sosyal olarak zeki olmak, mevcut durumla gerçekçi ve esnek bir biçimde baş ederek kişisel, sosyal ve çevresel değişiklikleri etkili bir şekilde yönetebilme, problem çözebilme ve kararlar verebilme anlamına gelmektedir. Bireyin tüm bunları başarabilmesi için, ihtiyacı olan iç motivasyona ve iyimser bakış açısına sahip olması ve duygularını iyi yönetebilmesi gerekmektedir (Bar-On, 2006, s.2-3).

Bar-On'un 1980'lerde, psikolojik açıdan iyi oluşla ilişkili olan sosyal ve duygusal işlevsellik yönlerini tanımlama girişimleri sonucunda geliştirdiği bu model, “neden bazı bireyler hayatta diğerlerine göre daha başarılı olma kabiliyetine sahipler?”

sorusunu temel almaktadır. Bireyin, sosyal ve duygusal zekasını ve bu yöndeki davranışlarını kestirebilmesini sağlayan kendini değerlendirme tipinde bir test olarak geliştirdiği Duygusal Katsayı Envanteri (EQ-i), duygusal zekayı ölçme konusunda psikoloji literatüründe yer alan ilk duygusal zeka ölçeği niteliğini taşımaktadır. (Bar-On, 2006, s.6-9).

Model, birey içi yeterlilikler, bireyler arası yeterlilikler, uyum becerileri, stres yönetimi ve genel ruh hali olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.

1. Birey İçi Yeterlilikler: Bireyin kendini bilme ve kontrol etme yeteneği olup, kendisiyle olan ilişkisi ve kendi içindeki değerleri ifade etmektedir. Farkındalık, dışavurum, bağımsızlık, özsaygı ve kendini gerçekleştirme bileşenlerinden oluşmaktadır. Bu yeterliliğe sahip bireyler, duygularının farkında olan, kendisinden memnun olan ve olumlu düşünen kişilerdir. Bunun yanında duygu ve düşüncelerini ifade ederken, bağımsız, güçlü ve kendine güvenlidirler (Bar-On, 2003, s.3-13).

2. Bireyler Arası Yeterlilikler: Bireyin başkalarıyla ilişki kurma becerilerini ifade etmektedir. Empati, sosyal sorumluluk ve sosyal ilişkiler bileşenlerinden oluşmaktadır. Bu yeterliliğe sahip bireyler, diğerlerinin duygu ve düşüncelerini anlayıp onlarla iyi ilişkiler kuran, yani sosyal yetenekleri güçlü olan ve sorumluluk sahibi kişilerdir (Bar-On, 2003, s.3-13).

3. Uyum Becerileri: Bireyin içinde bulunduğu durumla esnek ve gerçekçi bir biçimde baş edebilme ve problem çözme becerisini göstermektedir. Gerçeklik testi, esneklik ve problem çözme bileşenlerinden oluşmaktadır. Bu beceriye sahip bireyler, gerek özel gerekse iş yaşamlarında karşılarına çıkan güçlükleri anlamada ve ona uygun çözümler üretmede, esnek, gerçekçi ve etkindirler (Bar-On, 2003, s.3-13).

4. Stres Yönetimi: Bireyin stresi yönlendirme ve etkilerini en aza indirmeye becerilerini ifade etmektedir. Strese karşı tolerans ve dürtü kontrolü bileşenlerinden oluşmaktadır. Bu beceriye sahip bireyler, umutsuzluğa kapılmadan veya kontrollerini kaybetmeden, soğukkanlı şekilde stresle baş edebilirler (Bar-On, 2003, s.3-13).

5. Genel Ruh Hali: Bireyin kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul ederek yaşamdan zevk alma eğilimini ve olumlu duygu durumunu ifade etmektedir. İyimserlik ve mutluluk olmak üzere iki bileşenden oluşmaktadır. Bu boyuttan yüksek skor alan bireyler, yaşamdan nasıl zevk alınacağını bilen neşeli, olumlu, umutlu ve iyimserdir. Bu boyut, insan ilişkileri, problem çözme, stres toleransı ve motivasyon için birleştirici bir etkidir (Bar-On, 2003, s.3-13).

Bu model, duygusal zekanın yanında sosyal zeka yapısını da içermesi bakımından karma bir modeldir. Bazı bireylerin diğerlerine göre duygusal açıdan neden daha iyi durumda olduğunu ve diğerlerinden neden daha başarılı olduğunu açıklamaya çalışan ve gerçek yaşam sonuçları ve etkili performans olgusu üzerine odaklanmaktadır (Bar-On, 2003, s.8-9).

1.4.3. Daniel Goleman Duygusal Zeka Modeli

Goleman kendi duygusal zeka modelini geliştirirken Mayer ve Salovey'in yetenek modelini temel almıştır ve duygusal zekayı, özbilinç, motivasyon, kendine çeki düzen verme, empati ve ilişkilerde ustalık sağlayan yeterlilikler olarak tanımlamıştır. Duygusal yeterlilik, iş başında olağandışı bir performansla sonuçlanan, duygusal zekaya dayalı olan ve öğrenilen bir beceridir. Buna göre duygusal zeka bu becerileri öğrenme potansiyelimizi belirler, duygusal yeterlilik ise işbaşındaki yeteneklerimize bu potansiyelin ne kadarını aktarabildiğimizi gösterir. Duygusal yeterlilikler gruplara ayrılır ve her biri, derinlerde gizli, ortak bir duygusal zeka kapasitesine dayalıdır. İş hayatında başarılı olmak için gerekli yeterlilikleri öğrenmeye niyetli olan bireylerde, bu gizli duygusal zeka kapasiteleri çok önemlidir. Örneğin, bireyin sosyal becerileri eksikse, başkalarını ikna etmede ve esinlendirmede, ekibine yol göstermede, ya da değişim katalizörlüğü yapmada başarısız olacaktır. Eğer bireyin özbilinci yetersizse, kendi zayıf taraflarının farkına varamayacak ve güçlü taraflarından emin olmanın verdiği özgüvenden yoksun kalacaktır.

Duygusal yeterliliğin çerçevesi kişisel yeterlilik ve sosyal yeterlilik olmak üzere iki alanda sınıflandırmıştır (Goleman, 1998, s.36-40).

Mayer ve Salovey'in temel yetenek modelinden ayrılarak karma model özelliği taşımasının nedeni, bu modelin bireyin kendi duygularının farkında olması gibi zihinsel yeteneklerinin yanında kendini motive edebilmesi gibi kişisel yeteneklerini de içermesidir. Ayrıca, sadece duygusal zekayla ilgili yetenekleri incelemenin yanında, duygusal zekanın örgütsel faaliyetler ve özellikle liderlik üzerindeki etkisini de incelemesi bakımından, temel yetenek modelinden ayrılmaktadır. Goleman, "Duygusal Zeka" ve "İşbaşında Duygusal Zeka" adlı kitaplarıyla, duygusal zeka yeteneğinin hayatta ve işteki başarıya etkili olduğunu ortaya atan ilk kişidir (Goleman, 1998, s.393-394).

Goleman modeli, özbilinç, kendine çeki düzen verme, motivasyon, empati ve sosyal beceriler olmak üzere beş temel duygusal ve sosyal beceriden oluşmaktadır.

1. Özbilinç: Bireyin kendi duygularının farkında olması, kendi kendini değerlendirebilmesi ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissi duyabilmesidir. Bireyin, hissettiği gerçek duygularına ulaşmasını, onları tanımlamasını ve kontrol etmesini sağlar. Kendi ruh hallerinin farkında olan yani özbilince sahip bireyler, duygusal hayatları hakkında belirli bir anlayışa sahiptir. Özbilinç, bireyin içinde bulunduğu anda neler hissettiğini bilmesini ve tercihlerini karar verme sürecine yol gösterecek biçimde kullanmasını sağlar (Goleman, 1998, s.393-394).

Özbilinç, duygusal bilinç, doğru özdeğerlendirme ve özgüven olarak tanımlanan üç duygusal yeterlilik için hayati önem taşıyan temel beceridir. Çünkü kişinin kendini anlaması ve değiştirmesi için atacağı ilk adımdır ve bu beceriye sahip olduğunda ya da bu beceri kazanıldığında duygusal zekanın diğer alanlarında da gelişme görülür (Goleman, 2004, s.4).

Duygusal bilinç, aslında her insanın içinde var olan his akışına uyum sağlamakla ve bu hislerin algıları, düşünceleri ve eylemleri nasıl etkilediğini anlamakla başlar. Bu da hislerimizin etkileşimde bulunduğumuz kişileri etkilediği bilincini doğurur. Duygularımızın davranışlarımızı nasıl etkilediğinin farkında olmak, temel bir duygusal yeterliliktir. Duygularımızın performansımızı nasıl şekillendirdiğini anlama, motivasyonumuzu sürdürme, başkaldıran hislerimizi yönetme, sosyal

becerilerimizi geliştirme ve karar verirken değerlerimizi rehber olarak kullanma yeteneğidir (Goleman, 1998, s.71-73).

Doğru özdeğerlendirme, bireyin sahip olduğu içsel kaynaklarını, yetilerini ve sınırlarını bilmesidir. Bu yeterliliğe sahip olan bireyler güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadır, kendilerini gözlemler ve deneyimlerinden ders alır. Geribildirimlere ve yeni bakış açılarına açıktır, eksikliklerine karşı hoşgörü sergileyebilir. Ayrıca sürekli öğrenme ve kendini geliştirmeye eğilimlidir (Goleman, 1998, s.80-81).

Özgüven, bireyin kendi değerinin ve yeterliliklerinin farkında olması ve bunları güçlü biçimde duyumsamasıdır. Bu yeterliliğe sahip olan bireyler, sosyal ortamlarda varlığını hissettirerek kendinden emin bir izlenim bırakır. Kararlıdır, belirsizliklere ve baskılara rağmen sağlıklı kararlar verebilir. Beğenilmeyen fikirleri dile getirebilir ve doğru bildikleri yolda her şeyi göze alabilir (Goleman, 1998, s.88-89).

2. Kendine Çeki Düzen Verme: Diğer bir deyişle öz duygu yönetimi, bireyin olumsuz dürtülerini ya da duyguların yarattığı anlık tepkileri kontrol edebilmesi ve duygu durumunu yönetmesidir. Böylece, birey kararını uygulamadan önce kendine tekrar düşünme fırsatı yaratır. Bireyin duygularını işlerini engellemek yerine, onları kolaylaştıracak biçimde idare edebilmesi; vicdanlı olması ve amaca ulaşmak için bir zevkin tatminini ertelemesi, kendini duygusal sıkıntıdan kurtarıp toparlanmasıdır (Goleman, 1998, s.393-394).

Kendine çeki düzen verme yeteneği, özbilinç temeline dayanır. Her duygunun kendine özgü bir değeri ve önemi vardır ancak önemli olan, içinde bulunulan duruma en uygun olan duyguyu hissedebilmektir. Bu da bireyin özbilinçli olması bir başka deyişle, kendi duygularının ve ruh halinin farkında olması ile mümkündür (Goleman, 1998, s.77).

Kendine çeki düzen vermek yani sıkıntı veren hislerin yanı sıra güdülerini de yönetmek, özdenetim, güvenilirlik ve vicdanlı olma, yenilikçilik ve uyum sağlayabilme olmak üzere üç tane yeterliliği içerir (Goleman, 1998, s.106).

Özdenetim, bireyin yıkıcı duyguları ve güdülerini kontrol altında tutması ve duygusal tepkileriyle baş edebilmesidir. Baskı ve tahrike rağmen sakin kalabilme olarak da ifade edilen bu durum, sosyal ortamlarda olumsuz tepkilerle karşı karşıya kalındığında bile dürtüleri, hırsları ve iddiaları frenleyebilmektir. Bu yeterliliğe sahip bireyler, dürtülerini ve sıkıntı verici duygularını iyi idare eder. Çok zor anlarda bile sakin, olumlu ve soğukkanlı davranır. Düşünceleri berraktır ve baskı altındayken bile dikkatleri dağılmaz (Goleman, 1998, s.107).

Güvenilirlik ve vicdanlı olma, bireyin dürüstlüğü koruması ve kişisel performansının sorumluluğunu üstlenmesidir. İnanılabilirlik dürüstlükten kaynaklanır. Dürüstlük, açıkça doğru ve tutarlı bir biçimde hareket etmektir. Bu yeterliliğe sahip olan bireyler güvenilirlik açısından, ahlak kurallarına uygun olarak davranır, kendi hatalarını kabullenir ve başkalarının ahlaka aykırı hareketlerine karşı çıkar, her zaman kararlı ve ilkeli bir tavır sergiledikleri için güven oluşturur. Vicdanlı olan insanlar taahhütlerine uyar ve sözlerini tutar, amaçlarının sorumluluğunu üstlenir, düzenli ve dikkatli çalışır (Goleman, 1998, s.116-117).

Yenilikçilik ve uyumlu sağlayabilme, bireyin yeni fikir ve yaklaşımlara açık olması, değişime tepki verirken esnek davranmasıdır. Yenilikçilik, hem bilişsel hem de duygusal bir edimdir. Çünkü yenilikçilik bilişsel olduğu kadar, onun değerini anlayıp, sonuca ulaşmaya kadar özgüven, inisiyatif, sabır ve ikna gücü gibi duygusal yeterlilikleri göstermeyi gerektirir. Yenilikçi bireyler, çok çeşitli kaynaklardan yeni fikirler arayıp bulur, sorunları çözecek özgün fikirler yaratır. Düşünürken yeni perspektiflerden bakabilir ve olabilecek riskleri de göze alabilir. Uyumlu sağlayabilen bireyler, çeşitli talepler ve sürekli değişen önceliklerle kolaylıkla başa çıkar, olaylara geniş açılarda bakabildikleri için tepki ve taktiklerini sürekli değişen koşullara uyarlayabilir (Goleman, 1998, s.123).

3. Motivasyon: Diğer bir deyişle özgüdülenme, bireyin başarısızlık, hayal kırıklığı ve zorluklara rağmen yılmamasıdır. Olumsuz durumlarla yüzleşmesini ve bunlara karşı kendini olumlu düşünmeye zorlamasını sağlar. Motivasyon, bireyin hedeflerine ulaşmasında yol gösterecek inisiyatif kullanmasına ve kendini geliştirmek için çaba

harcamasına, yenilgi ve engellenmişlik hissi karşısında sebat etmesine yardımcı olacak en derindeki tercihlerini kullanmasıdır (Goleman, 1998, s.393-394).

4. Empati: Bireyin kendisini diğerlerinin yerine koyup onları anlayabilmesidir. Diğerlerinin neler hissettiğini sezmek, onların açılarından bakabilmektir. Diğerlerinin duygu ve düşüncelerini tarafsız bir şekilde değerlendirmek ve ona göre davranmak, uyumlu ve sağlam ilişkiler sağlar (Goleman, 1998, s.393-394).

Empatinin temeli de özbilince dayanmaktadır. Birey kendi duygularına ne kadar açıksa, başkalarının hislerini anlamada o kadar başarılıdır. Kendi duygularının farkında olmayan kafası karışık bireyler, başkaları hisselerini onlarla paylaştığında da aynı karmaşayı yaşar. Başkalarının ne hissettiğini anlayamamak duygusal zeka açısından büyük bir eksiklik (Goleman, 1998, s.393-394).

5. Sosyal Beceriler: Bireyin diğerleriyle iyi ilişkiler kurması ve bunu yönetebilmesidir. İlişkilerde duyguları iyi idare etmeyi, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılamayı böylece diğer insanlarla etkileşim içinde olmayı sağlar. Bireyin, diğerlerinin duygularının ve onlarla ortak taraflarının farkında olmasını böylece onlarla yakınlık kurmasını sağlar. Sosyal beceriler, etki, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğü ve işbirliği olmak üzere altı tane yeterliliği içerir (Goleman, 2004, s.5).

Etki, insanları ikna etmek için etkili taktikler kullanmaktır. Bu yeterliliğe sahip olan bireyler, insanların gönlünü kazanmada beceriklidir. Aktarmak istediklerini, karşısındakine hitap edecek biçimde titizlikle ayarlar. Fikir birliği ve destek oluşturmak için dolaylı etkileme gibi karmaşık stratejiler kullanır ve vurgulamak istediği noktalar için dramatik oyunlar kurgular (Goleman, 1998, s.214).

İletişim, açıkça dinlemek ve inandırıcı mesajlar yollamaktır. Bu yeterliliğe sahip olan bireyler karşılıklı ilişkilerde etkilidir, mesajlarının tonunu ayarlarken duygusal ipuçlarını kaydeder. Zor konuları dolaysız yoldan çözmeye çalışır. İyi dinler, karşılıklı anlayış arar ve bilgilerin tam anlamıyla paylaşılmasını hoş karşılar. Açık iletişimi destekler ve iyi haberleri olduğu kadar kötülerini de kabul eder (Goleman, 1998, s.221).

Çatışma Yönetimi, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamaktır. Bu yeterliliğe sahip bireyler, zor insanları ve gergin durumları ustalıkla idare edebilir. Çatışma olasılığını fark eder, anlaşmazlıkları açığa çıkarır ve gerginliğin azalmasına yardımcı olur. Kazan-kazan çözümleri yaratır (Goleman, 1998, s.225).

Liderlik, bireylere ve gruplara ilham vermek ve yol göstermektir. Bu yeterliliğe sahip olan bireyler, ortak bir vizyon ve misyon arzusunu dile getirir ve uyandırır, konumlarına bakmaksızın gerektiğinde liderlik için öne çıkar ve örnek olur. Başkalarını yaptıklarından sorumlu tutarak, icraatlarına yol gösterir (Goleman, 1998, s.232).

Değişim katalizörlüğü, değişimi başlatmak ve yönetmektir. Bu yeterliliğe sahip olan bireyler değişimin gereksinimini fark eder ve aradaki engelleri kaldırır. Değişimi savunur ve gereksiniminin tanınması için statükoya meydan okur. Başkalarından beklenen değişime örnek olur (Goleman, 1998, s.244).

İşbirliği, bireylerin çıkar amaçlı ilişkiler geliştirmek ve beraber hareket etmekten zevk duymasıdır. Brown, “insanlar aracılığıyla iz bırakma sanatı” olarak da tanımladığı işbirliğini, insanları bir araya getirmek, meslektaşları işe çekmek ve işi başlatmak için gereken kritik yoğunluğu yaratabilmek olarak ifade etmiştir. Bu aşamadan sonra, söz konusu yoğunluğu oluşturan insanları etkileyebilmenin ve işe bağlayabilmenin, onlarla iletişim kurmak olduğunu, ancak iletişimin de sadece bilgi aktarımı olmadığını, başkalarını içgüdüsel olarak kendine bağlayabilmenin duygusal bir beceri olduğunu savunmuştur. Çünkü ona göre, yönetimde güçlü olmak, işlerin bir kısmını başkalarının yapmasını sağlamaktır. Bunun içinde, durumun farkında

olmak, insani eğilimleri okuyabilmek ve ona göre hareket etmek gerekmektedir (Goleman, 1998, s.255)

İşbirliği, ortak hedefler doğrultusunda başkalarıyla çalışmaktır. Çünkü bireyler, iş dünyasında gereksinim duydukları bilgi ve uzmanlığın sadece bir kısmına sahiptir, fikirler tek bir kafadan değil, derin anlamda bir işbirliğinden çıkmaktadır (Goleman, 1998, s.260).

1.4.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka Modeli

Duygusal zeka, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir (Cooper ve Sawaf, 2010, s.xii).

Bu model, duygusal zekayı örgüt ortamında irdeleyerek, duygusal zekanın özellikle liderlikle ilişkisini incelemektedir. Cooper ve Sawaf'a göre, başarılı liderlerin tutarlılık, kararlılık, işe adanmışlık, kavramsal düşünceye sahip olma, kurumsal haberdarlık ve heyecan oluşturma yeterliliğine sahip olması gerekmektedir. Bunların yanında duyguların etkin kullanımı ve yönetimi de, liderlerin başarısını artıran unsurlardır. Cooper ve Sawaf, EQ ve liderlik ilişkisini dört köşe taşı adını verdikleri modelle açıklamışlardır. EQ'yu meydana getiren bu dört köşe taşı; bireyin kendi duygularını bilmesini ve anlamasını içeren duygusal okuryazarlık, diğer bir deyişle duygusal öğrenme; bireyin esnekliğini içeren duygusal zindelik; bireyin duygusal olarak gelişimini içeren duygusal derinlik ve bireyin kendi üretkenliğini keşfetmede duygularını kullanmasını içeren duygusal simyadan oluşmaktadır. Duygusal okuryazarlık, duygusal zindelik ve duygusal derinlik olan ilk üç köşe taşı kişisel yeterliliği oluştururken; duygusal simya olan ve empati ve sosyal becerileri içeren dördüncü köşe taşı sosyal yeterliliği oluşturmaktadır. Model, zihinsel yeteneklerin yanında farklı kavramları da içerdiğinden karma bir modeldir (Cooper ve Sawaf, 2010, s.xxxiv).

Birinci Köşe Taşı Olan Duyguları Öğrenmek: Duygusal bilgiye ulaşarak duygusal birikimi sağlamak olarak değerlendirilmektedir. Duyguları öğrenmek; bireyin inandığı ve hissettiği şeyleri doğru kelimelerle ifade etmesini, kendisine ve çevresine karşı gerçekçi ve güvenilir davranışlar sergilemesini ifade eden duygusal dürüstlük; bireyin günlük hayatındaki enerji ve stres seviyesinin farkında olması ve bunu etkin bir biçimde yönlendirerek, dikkatini bir konu veya birisine vererek enerjisini etkin kullanabilmesi olarak ifade edilen duygusal enerji, duyguların verdiği mesajları algılayabilmesi olarak ifade edilen duygusal geri bildirim ve bir olgunun varlığını hissetmek, yapılan işe karşı duygular beslemek ve içsel duygulara güvenebilme olarak ifade edilen pratik sezgiden oluşmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2010, s.5-40).

İkinci Köşe Taşı Olan Duygusal Zindelik: Duygu ve düşüncelerini ifade ederken açık olabilmek, başkalarıyla geçinebilmek, güvenilir ve sağlıklı ilişkiler kurmak, içtenlik, esneklik, bireyin kendisi ve başkaları için iyi düşünceler oluşturabilmesi olarak değerlendirilmektedir.

Duygusal zindelik; bireyin güç alanının anlaşılması ve geliştirilmesi için kendisini dinlemesi ve başkalarıyla iletişime daha fazla değer vermesini ifade eden öz varlık; bireyin kendisine güvenip bunu başkalarına yansıtması, güvenilir, dürüst ve gereken ölçüde açık olması temeline dayanan güven çemberi; bireyin hoşnutsuzluğunu yıkıcı bir etki yaratarak değil, duygularını kullanarak ilginin farklı açılardan yorumlanabilmesi ve daha yaratıcı fikirler üretilerek, daha derin güven yaratmak ve iletişim kurmak için kullanılması olarak ifade edilen yapıcı hoşnutsuzluk; bireyin sahip olduğu yeterlilikleri uyumlu hale getirebilmesi için esnek davranabilmesi, başarı ve başarısızlığı kabullenebilmesi, gelişmeleri merak ederek takip etmesi ve yenilenmeye açık olması olarak ifade edilen esneklik ve yenilenmeden oluşmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2010, s.87-100).

Üçüncü Köşe Taşı Olan Duygusal Derinlik: Bireyin karakterinin oluşumunda, potansiyelinin, bütünlüğünün ve etkinliğinin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Birey, duygusal derinlik sayesinde, potansiyelini keşfederek ve bunun sorumluluğunu üstlenerek amaçları için gerekli doğru adımları belirleyebilir. Bireyin içinden gelen sesi dinlemesi ve onun yönlendirmesi, sorumluluk duygusuyla cesaretlenmesi ve amaçlarına ulaşabilmek için kararlılığını desteklemesi temeline dayanan özgün potansiyel ve amaç; bireyin vicdan ve sorumluluk duygusuyla çalışması ve aldığı karşılığını hakkıyla vermesi temeline dayanan adanmışlık; duygusal samimiyetin derinleşmesi ve genişlemesi olarak ifade edilen dürüstlüğü işler hale gelmesi böylece bireyin gerçek etkisinin, dürüstlüğü, kendine özgü potansiyeli ve amaçlarıyla bağlantılı olarak artacağını savunan dürüstlüğü yaşamak; duygusal zekanın, yönlendirme veya otoriteden bağımsız olarak doğrudan etki ile ilgili olduğunu, mantığa veya sadece teknik analize dayanmak yerine, algılama, öğrenme, ilişkilendirme, yenilikler yaratma, öncelikleri belirleme ve duygusal potansiyele de dayandığını yani etkilenme ve etkileme ile ilgili olduğunu savunan yetki olmadan etki boyutlarından oluşmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2010, s.181-200).

Dördüncü Köşe Taşı Olan Duygusal Simya: Bireyin geçmiş, gelecek ve şimdiki zamanı isteğine göre beyinde canlandırması olarak tanımlanan durumsal değişimi; fırsatları hissedebilmeyi, geleceği yaratabilmeyi, sezgisel yeniliği ve akıcı zekayı içeren bir karışım, diğer bir deyişle simya üretir. Bireyin başkalarının göremediği fırsatları değerlendirmesi ve belirsiz durumlarda verimli karar vermesine yardımcı olan sezgisel akış; bireyin, çevresindekilerin de karşılaştığı aynı durumda bile, daha keskin içgüdülerle veya daha fazla yaratıcılıkla, daha fazla ilgiyle kendini vererek, daha farklı, daha akıllı ve özgün bir tepki vermesini sağlayan düşünsel zaman değişimi; bireyin geniş olasılıklar ve fırsatları tarayıp, değerlendirerek önsezisel kapasitesini geliştirmesi gerektiğini savunan fırsatı sezinlemek; bireyin geleceğini gelmesi gereken bir şey olarak durup beklemek yerine, aktif bir şekilde ve tutkuyla yaratması gerektiğini ve duygusal zekanın da bu konu da çok önemli rolü olduğunu savunan geleceğini yaratma boyutlarından oluşmaktadır (Cooper ve Sawaf, 2010, s.287-300).

Tüm bunlara göre duygusal zeka, bireyin kendi ve diğerlerinin duygularını tanımayı ve değerlendirmeyi öğrenmesinin yanı sıra duygulara ilişkin bilgileri ve duyguların enerjisini gerek günlük gerekse iş yaşamlarına yansıtarak onlara uygun tepkiler vermesini sağlar. (Cooper ve Sawaf, 2010, s.xii).

1.5. Duygusal Zeka İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Bu bölümde duygusal zeka ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çalışmalara yer verilecektir. Giriş bölümünde de belirtildiği üzere, duygusal zeka yeni bir kavram olsa da, 1995 yılından itibaren bu konuya oldukça yoğun ilgi duyulmuş ve bu ilgi günümüze kadar artarak devam etmiştir. Duygusal zeka ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, karar verme ile ilişkisi dolaylı olarak anlatılmış, duygusal zekanın karar verme ya da karar verme stilleri üzerindeki etkisinin araştırıldığı bir çalışmaya rastlanamamıştır.

Duygusal zekanın ve karar verme konularının birlikte incelendiği en yakın çalışma, Köksal tarafından 2003 yılında yapılmış olan “Ergenlerde Duygusal Zeka ve Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki” konulu, yüksek lisans tezidir. Köksal, ergenlerin duygusal zekaları ile karar verme stratejilerini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örneklem grubu, 204’ü kız, 180’i erkek olmak üzere toplam 384 ergenden oluşmaktadır. Söz konusu örneklem grubunu oluşturan 134 lise 1, 124 lise 2 ve 130 lise 3 öğrencisinin duygusal zekalarını saptamak amacıyla EQ-NED (emotional Quotient/Duygusal Zeka Bölümü-NED), karar verme stratejilerini saptamak amacıyla Karar Stratejileri ölçeğini uygulamıştır. Araştırma sonucunda, duygusal zekanın kız öğrencilerde, erkek öğrencilere oranla daha yüksek olduğu, duygusal zeka ile mantıklı karar verme arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve bağımlı karar verme ile arasında bir ilişki olmadığı bulunmuştur.

Acar (2001), çalışmasında, duygusal zeka yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisini araştırmıştır. Araştırmaya katılan 181 yöneticiden elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin duygusal zekası ile insana yönelik liderlik davranışları arasında olumlu bir ilişki bulunurken, göreve yönelik liderlik davranışı ile ilişki bulunamamıştır. Kişisel yetenekler, kişilerarası yetenekler,

uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları liderlikle pozitif yönde ilişkili iken, uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları göreve yönelik liderlik davranışı ile ilişkili bulunmuştur. Bunun yanı sıra stresle başa çıkma boyutu her iki liderlik davranışı ile de ilişkili bulunamamıştır.

Deniz ve Yılmaz (2006), yaptıkları çalışmada üniversite öğrencilerinin duygusal zeka yetenekleri ile stresle başa çıkma stilleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan 428 öğrenciden elde edilen sonuçlara göre, üniversite öğrencilerinin toplam duygusal zeka, kişisel farkındalık, kişilerarası beceriler, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh hali boyutu ile stresle başa çıkma stillerinden problem odaklı başa çıkma alt ölçeği arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Kişisel farkındalık boyutu ile stresle başa çıkma stillerinden kaçınma alt ölçeği arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki gözlenirken, kişilerarası ilişkiler ve genel ruh durumu alt boyutları ile sosyal destek arama alt ölçeği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu gözlenmiştir.

Göçet (2006), üniversite öğrencilerinin duygusal zeka düzeyleri ile stresle başa çıkma tutumları arasındaki ilişkiyi aradığı çalışmasını, 419 üniversite öğrencisi ile gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonucunda duygusal zeka ile stresle başa çıkma tutumları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen bulgular sonucunda duygusal zeka düzeyi yüksek olan bireylerin stresle daha iyi başa çıkabildikleri görülmüştür. Demografik değişkenlerden cinsiyet değişkeni ele alındığında kız öğrencilerle erkek öğrencilerin duygusal zekalarında anlamlı bir fark bulunmuştur. Kız öğrencilerin duygusal zekanın alt boyutlarında ve toplamda erkeklere göre daha yüksek puan aldıkları belirlenmiştir.

Erginsoy (2002), üniversite öğrencilerinin duygusal zeka düzeyleri ile kişilerarası ilişkiler tarzları arasındaki ilişkiyi cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve anabilim dalı değişkenleri bakımından incelemiştir. Araştırma örneklemini 246 sı kız ve 186 sı erkek olmak üzere toplam 432 kişilik bir örneklem grubu oluşturmuştur. Araştırma sonucunda üniversite öğrencilerinin duygusal zeka düzeyleri ile kişilerarası ilişkiler tarzları arasında ilişki bulunduğu, anabilim dalı ve cinsiyete göre deneklerin

ortalamalarının farklılaştığı, eğitim düzeyinin duygusal zeka ve kişilerarası ilişkiler tarzlarını kısmen etkilediği, yaş değişkeninin etkili olmadığı tespit edilmiştir.

Ural (2001), çalışmasında konaklama işletmeleri yöneticilerinin, duygusal zekanın üç boyutu olan duygularının farkında olma, duygularını ifade etme ve başkalarının duygularının farkında olma düzeylerini belirleyerek aralarındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma örneklemini, Bolu'nun merkezinde faaliyet gösteren turizm işletme belgeli konaklama işletmelerinde görev yapan üst ve orta kademe yöneticilerden oluşmuştur. Araştırmaya katılan işletme yöneticilerinin duyguların farkında olma düzeyleriyle duygularını ifade etme düzeyleri ve başkalarının duygularının farkında olma düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş ve bu üç boyut arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yöneticilerin duygusal zekanın bu üç boyutunda baskı altında olsalar bile yaratıcılık ve etkileycilik özelliklerini kaybetmeyecekleri ancak değerlendirme ölçeğine göre duygusal zekanın en üst düzeyini gösteren derecenin altında sonuçlara sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tıkır (2005), araştırmasında, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarıyla duygusal zekaları arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlamıştır. 254 sınıf öğretmeni ve 38 ilköğretim okulu müdürüne uygulanan çalışmadan elde edilen bulgular sonucunda; sınıf öğretmenleri ve ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarıyla duygusal zekaları arasındaki çok kuvvetli ve pozitif bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca ilköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarında duygusal zeka becerilerini kullanmaları sonucunda, örgüt ikliminin düzenlenmesi, ilişki yönetimi, bireysel güç ve kararlılığı gerektiren konularda etkili oldukları belirlenmiştir.

Aslan ve Özata (2006), sağlık yöneticilerinin duygusal zeka boyutlarını, Cooper-Sawaf haritasına göre araştırmıştır. Farklı hastanelerde görev yapmakta olan 126 yöneticiye uygulanan anketler sonucunda, demografik değişkenler açısından sağlık yöneticilerinin duygusal zeka boyutları (kendi duygularının farkındalık, başkalarının duygularının farkındalık, duyguların farkında olma, niyet, şefkat, sezgi) arasında farklılıklar bulunmuştur. Araştırmada sağlık yöneticilerinin kişiler arası iletişim

sorunlarının olduğu; başkalarının duygularının yüksek düzeyde ancak kendi duygularının düşük düzeyde farkında oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır.

Güler (2006) araştırmasında, öğretmenlerin duygusal zekaları ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırmaya katılan 200 öğretmenden elde edilen sonuçlar, ilköğretim okulu öğretmenlerinin duygusal zeka puanlarının yüksek olduğunu ve problem çözmede yaratıcı olduklarını göstermiştir.

Dutoğlu ve Tuncel (2008), tarafından yapılan araştırma öğretmen adaylarının eleştirel düşünme becerilerine yönelik eğilimleri ile duygusal zeka düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir. Araştırmada 374 öğretmen adayına uygulanan anketler sonucunda, öğretmen adaylarının eleştirel düşünme eğilimleri ile duygusal zeka arasında, hem toplam, hem de alt boyutlar bakımından pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Canbulat (2007) tarafından yapılan araştırmada, duygusal zekanın çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan 403 çalışana uygulanan ölçeklerden elde edilen bulgulara göre, çalışanların duygusal zeka ortalamaları yüksek düzeyde, iş doyum ortalamaları ise orta düzeyde tespit edilmiştir. Çalışanların iş doyum düzeyleri arasında, cinsiyet, yaş, çalışma süresi, öğrenim durumu ve çalışma alanına göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışanların duygusal zeka düzeyleri arasında ise, cinsiyet, yaş, çalışma süresi, öğrenim durumu ve çalışma alanı demografik değişkenlerinden, sadece yaş ve öğrenim durumuna göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Çalışanların iş doyum düzeyleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Demir (2010), konaklama işletmelerinde örgütsel çatışma yönetiminde yöneticilerin duygusal zeka yetenek ve yeterliliklerinin kullanılması ve bunların iş görenler tarafından algılanmasına yönelik yaptığı çalışmasında, yöneticilerin duygusal zeka yeterliliklerinden özbilincin, önemli düzeyde anlamlı ve etkin olduğu görülmüştür. Özbilinç düzeyi yüksek olan yöneticilerin diğerlerinin duygu ve düşüncelerini anlamalarının daha kolay olduğu ve sorunların çözümünde daha ılımlı bir yaklaşım

sergilediği gözlenmiştir. Diğer taraftan duygusal zeka yeteneği olarak özdenetim faktörünün çatışmaların yönetiminde yöneticiler tarafından kullanıldığında olaylara daha objektif bir şekilde yaklaştıkları belirtilmiştir. Yöneticilerin iş görenler gibi düşünmesi, empati yaparak onların bakış açısıyla olayları değerlendirmesi örgüt yönetiminde her zaman önemli avantajlar sağladığı, empati yapabilme çift yönlü düşünme, algılama ve anlamayı gerektirdiği için çatışma durumunun hissedilmesi aşamasından itibaren yönetici ve iş görenlere çalışma yaşamında başarılı olma şansı yarattığı tespit edilmiştir

Titrek (2004), eğitim fakülteleri öğretim üyelerinin duygusal zeka düzeyleri ile akademik başarı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığına ile akademik başarı ve duygusal zeka düzeylerinin belirli değişkene göre değişip değişmediğini araştırmıştır. Titrek Goleman'ın duygusal zeka unsurlarını kapsayan 71 soruluk bir duygusal zeka ölçeği geliştirmiştir. Akademik başarı düzeylerini saptama ölçeği de Titrek tarafından geliştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre duygusal zekanın tüm boyutları ile akademik başarı puanı arasında pozitif yönde düşük bir ilişki tespit edilmiştir.

İşmen (2001) yılında yaptığı çalışmada ilk olarak duygusal zeka ve algılanan problem çözme becerisi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın ikinci amacı ise, duygusal zekayı açıklama da bilgi işlem yaklaşımını kullanan teorilere veri sağlamaktır. 225 lisans ve yüksek lisans öğrencisinin duygusal zekalarını belirlemek için EQ-NED, algılanan problem çözme becerilerini saptamak için ise Problem Çözme Envanterini kullanmıştır. Araştırma sonucunda 19 yaş ve altı – 26 yaş ve üstü yaş grubunda duygusal zeka ve problem çözme becerilerinin yaşa göre farklılaşmadığı saptanmıştır. Duygusal zekanın cinsiyete göre farklılaştığı, kızların 3 boyutta ve toplamda erkeklere göre daha yüksek puan aldıkları belirlenmiştir. Ayrıca, duygusal zeka seviyesi arttıkça problem çözme becerisi algısında da artış olduğu görülmüştür.

Corso (2001), ergenlerde duygusal zeka ve yetenek ilişkisini araştırdığı çalışmada, 12-16 yaş grubundaki, sözel ve matematiksel yetenekli olarak Western Kentucky Üniversitesi yaz okulu programına katılan öğrenciler ile, aynı yaş grubunda olup

sözel ve matematiksel alanda yeteneği olmayan öğrencileri karşılaştırmıştır. Çalışmanın sonucunda duygusal zekanın, uyumluluk ve stres yönetimi boyutlarında yetenekli öğrenciler lehine anlamlı farklılıklar saptamıştır.

Herring (2001), sosyal ve duygusal zeka arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında, 9-12 yaş grubunda bulunan 59 öğrenci ile yaptığı araştırma sonucunda, duygusal zeka ile sosyal yeterlilik arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulmuştur.

Palmer, Walls, Burgens ve Stough (2001), duygusal zekanın etkili liderlik becerilerini geliştirmede bir araç ve etkili liderliği tanımlamada bir ölçüt olduğunu belirttiği çalışmasında, 43 yöneticiden elde ettiği sonuçlara göre, dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme ile duygusal zeka arasında doğrusal bir ilişki saptamıştır.

Parker (2002), duygusal zeka ve akademik başarı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında 870 üniversite öğrencisi ile yaptığı araştırma sonucuna göre, akademik başarı ile duygusal zeka arasında güçlü bir ilişki bulmuştur.

Ramos, Fernandez Berrocal ve Extremera (2007) çalışmalarında, duygusal zekanın, stresli bir durumdaki tepkilerini ölçmüştür. Çalışmanın amacı iki ayrı günde deneysel olarak ölçülen stresin, içsel düşünceler ve yeni duruma uyum sağlamadaki etkisini ölçmektir. Dikkat, ruh hallerindeki ayırım (netlik), durumları düzenlemek alt boyutlarını içeren ölçeğin, 144 kişiye uygulanması sonucunda, ilk gün ruh hallerindeki ayırımın, ikinci gün de içsel düşüncelerin duygusal zeka tepkilerini etkilediğini gözlemlenmiştir. Sonuçlarda duygusal olarak kendini ve ruh hallerini düzenleyebilen bireylerin daha az olumsuz duygusal tepki verdiği tespit edilmiştir.

Aydın (2001), yaptığı çalışmada iş dünyasında üstün başarıyı belirleyen üç EQ kriteri bulunduğunu ifade etmektedir. Bunlar, azim ve kararlılık, aidiyet, özgüvendir. IQ kriterleri ise bu üç EQ kriterinden sonra gelmiştir. IQ kriterleri örgütlere girerken birincil önemdeyken, iş hayatının içinde EQ kriterleri ön plana çıkmaktadır. Artan yaş ve deneyimle insanların duygusal yeterliliklere verdikleri önem de artmaktadır.

Robert K. Cooper (1997), bireylerin duygusal zekalarına dayanarak başarılı bir kariyer ve daha iyi ilişkilerin keyfini yaşayabileceklerini belirtmiştir. İnceleme ve

araştırmalar yüksek duygusal zekaya sahip insanların daha yüksek mesleki başarı, güçlü kişisel ilişkiler, etkili liderlik becerileri ve düşük duygusal zekaya sahip olanlardan daha sağlıklı olduklarını göstermiştir. Bunların da ötesinde güvenli ilişkiler kurmak, enerji geliştirmek ve yüksek baskı altında etkili olma ve geleceği yaratma gibi EQ ilişkili kapasiteler yolu ile rekabetçi yararlar başarılabileceği sonucuna varılmıştır. Yazar, söz konusu EQ ilişkili nitelikleri örgütlere daha uyarlı yapmak için, bu çekirdek nitelikleri duygusal zekanın Dört Köşe Taşı Modeli olan duygusal okur-yazarlık, duygusal sağlamlık, duygusal derinlik ve duygusal simyacılık üzerine enterge etmeye odaklanmıştır.

Daniel Goleman (1998), İşbaşında Duygusal Zeka adlı kitabında işverenler için iş görenlerin duygusal zekalarının teknik becerilerinden daha fazla önemli bir faktör olduğuna inandığını ifade etmiştir. Bu inancına temel olan bilgi her tür meslekte on binlerce çalışan insan üzerinde yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre ortaya çıkmış olan yıldız icraatçı oluşturan niteliklerdir. şirketlerin iş grenlerinde en çok aradıkları yeteneklerin teknik alan becerileri yanında iletişim becerileri, kişilerarası beceriler, girişimcilik, güvenilir olmak, uyum sağlayabilmek ve başkaları ile birlikte çalışabilmek gibi duygusal yeterlilik nitelikleri olduğunu ifade etmiştir.

Schutte (2007), duygusal zekanın, yetenek, özellik, kendi kendine etkinlik, durum ve durumsal öğelerin hepsinin duygusal zekanın önemli boyutları olduğunu ve bunların pozitif hayat sonuçlarını ortaya çıkarmada birbirleri ile etkileşimde olduğunu belirtmiştir. Duygusal zeka yaşam sonuçları ile Schutte'nin modelinde ilişkilendirilmiştir. Bunlar; zihinsel sağlık, yorgunluk, alkol kullanımı ile ilgili problemler, ilişki memnuniyeti ve olumlu ve olumsuz ruh halidir.

Oginska ve Bulık (2005) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, işyerinde duygusal zeka ve algılanmış stres arasında anlamlı negatif bir ilişki göstermiştir. Duygusal zeka düzeyi ne kadar yüksekse, tecrübe edilen stres o kadar azdır. Özellikle iş yerinde stresle ilgili faktörleri göz önüne alarak, bireyin duygusal zekası ne kadar yüksekse, kontrol eksikliği ve destek eksikliği hissinin o kadar az olduğunu gözlemlemiştir.

Austin ve arkadaşları (2004) yapmış olduğu çalışmada duygusal zekanın ölçümünde Schutte'un ölçeğini kullanarak duygusal zekanın kişilik, refah ve sağlıkla ilişkili olduğunu bulmuştur.

Thi, Lam ve Kirby (2002), bireysel performans üzerinde duygusal ve genel zekanın (IQ) etkili olup olmadığını araştırmışlardır. Duygusal zeka ölçeği olarak, Mayer, Salovey ve Caruso tarafından geliştirilen MEIS'in kısa versiyonu kullanılmıştır. Genel zekanın ölçümünde ise Shipley Enstitüsünce geliştirilen IQ ölçeği kullanılmıştır. Üniversite öğrencilerine uygulanan araştırma sonuçlarına göre, yüksek duygusal zekaya sahip kişilerin bilişsel performans ölçümlerinin diğerlerine göre daha iyi olduğu saptanmıştır.

Son on beş yılda, duygusal zeka dünya çapında kuramcılarının ve araştırmacılarının dikkatini çeken bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar çalışmalarını birbiriyle ilişkili olan iki temele odaklamıştır. Bunlar ilki, duygusal zekayı, yapıcı sosyal ilişkiler ve iş performansının gelişimini destekleyen zekanın iyi niyetli türü olarak tanımlamaya yönelik çalışmalar; ikincisi ise duygusal zeka ile olası kılınan sosyal ve duygusal yeterlilikleri tanımlamaya yönelik çalışmalardır. Buna göre duygusal zeka, sosyal ilişki ve iş performansının gelişimini desteklemektedir (Druskat, 2006, s.1).

Etkin bir örgütsel yaşam için, işletmelerde rasyonelliğin daha ayrıcalıklı olduğu, insanların gerçek duygu ve güdülerinin örgütsel etkinliği azaltacağı savunulmuştur. Ancak, duyguların yok sayılmasının veya gereği kadar önemsenmemesinin daha da zararlı olduğu, bizi insan yapan ve kişisel gelecek, sosyal uyum ve ahlak ilkelerine uygun kararlar verebilmemizi sağlayan ussallığı daha fazla tehlikeye attığının farkına varılmasıyla duygusal zekanın önemi gündeme gelmiştir (Acar, 2001, s.1).

Damasio'ya göre, aslında muhakeme/karar verme ve heyecan/his beyinde kesişirler. Beynin içinde muhakeme dediğimiz hedefe yönelik düşünme süreci ve karar verme dediğimiz cevap seçiminden oluşan bir sistemler topluluğu vardır. Beyindeki bu sistemler topluluğu aynı zamanda heyecan ve duygularla da ilişkilidir. Duyguların ve heyecanın karar verme üzerinde güçlü bir etkisi vardır. Bu noktada, duyguların öncelikli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Duygular zihinsel yaşantımıza

hakimdir ve beynin geri kalan kısımları ile algının işlevlerini etkilemektedir (Cooper ve Sawaf, 2010, s.xi).

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle duygu kavramı ve duygunun hayatımızdaki önemine değinilmiştir. Ardından zeka kavramı ve zeka teorilerinden bahsedilerek, duygusal zekanın ortaya çıkışı, gelişimi ve duygusal zeka modelleri anlatılmıştır. Duygusal zekanın, gerek bireysel yaşam, gerekse iş hayatındaki önemine değinilmiş, bir sonraki bölümde anlatılacak olan karar verme ile ilişkisinden bahsedilmiştir. Son olarak da, literatürde yer alan duygusal zeka çalışmalarından örneklere yer verilmiştir.

2. KARAR VERME VE KARAR VERME STİLLERİ

Bu bölümde karar verme stillerini açıklayabilmek için ilk önce karar verme ve karar verme süreci tanımlanacak, ardından karar verme stillerine temel oluşturan yaklaşımlar incelenecektir.

2.1. Karar Verme

Karar verme, seçim davranışı olarak ifade edilmektedir. Buna göre, bireyin belli bir amaca ulaşmak için çeşitli seçenekler arasından özel bir tanesini bilinçli olarak seçme işlemidir. “Karar verme” ve “karar” tanımları birbirleriyle karıştırılmasına rağmen aralarında kesin olan bir fark vardır. Bu fark, “karar”ın sadece sonucu ifade etmesi, “karar verme” nin ise bir sürece sahip olmasıdır (Simon, 1976, s.1).

İnsanlar gerek bireysel, gerek örgütsel faaliyetlerinde çoğu zaman problemlerle karşılaşır ve bunları çözmek için belli kararlar vermek zorunda kalır. Problemler, bireyin amacına ulaşmak için yönlendirdiği mevcut güçlerinin karşısına çıkan engellerdir. Gerçek durumların koşulları, istenen durumların koşullarından farklı olduğunda ortaya çıkan problemler, bazen yeni fırsatların yaratılmasına yardımcı olur. Söz konusu problemler basit olabileceği gibi çok karmaşık da olabilir. Basit ya da karmaşık yapıda bir problemin çözümü için alternatif hareket tarzlarından koşullara en uygunun seçilmesi gerekir. Dinçer bu durumu, “problem çözme aynı zamanda bir karar faaliyeti, karar verme de bir problem çözme faaliyetidir” şeklinde ifade etmiştir (Dinçer ve Fidan, 1995, s.54).

Terry’e göre karar, bir probleme cevap verme veya üstesinden gelinmeye çalışılan bir uyumsuzluğa çözüm önerisidir. Duncan’a göre ise, hareket bekleyen bir durum karşısında verilen uygun bir tepkidir (Tripathi ve Reddy, 2008, s.72). Karar verme, karar vericinin farklı seçeneklerle karşılaştığı durumlarda seçenekler arasından amaçlarına en uygun olanını seçme işlemidir; karar verme süreci de bu işlemlerin sırasıyla yapılmasıdır (Tekin, 1999, s.17).

Karar verme, amaç ve hedeflere ulaşmada çeşitli hareket tarzlarından birini seçmedir ve yönetim fonksiyonlarının hepsinin temelinde yer almaktadır. Bu nedenle, yönetim fonksiyonlarını yerine getiren yönetici için karar verme çok önemli bir faaliyettir (Forman ve Selly, 2001, s.1). Albenese yönetimi, bilginin eyleme dönüştürülmesi, dönüştürme sürecini ise karar verme olarak ifade etmiştir. Bu bakımdan karar verme, bilgiyi işleme sürecidir. Süreç, seçim için gerekli olan problemin tanımlanması ile başlar ve amacın belirlenmesi, alternatiflerin bulunması, değerlendirilmesi ve bilginin işlenmesini kapsar (Morse ve Babcock, 2010, s.10).

Problem çözme kavramı ile problemlerle başa çıkma kavramının eş anlamlı olduğunu savunulmuş, problem çözme sürecinin bilişsel ve duyuşsal beceriler gerektiren ve bu becerilerin sırayla belli bir hedefe yöneltilmesini sağlayan karmaşık bir süreç olduğu ifade edilmiştir. Birey problem çözme eylemi ile, bir amaca ulaşma, o amaca ulaşmak için araçlar geliştirme ve bunu yaparken de karşılaşılan engelleri aşma işlevlerini yerine getirmiş olur (Heppner, 1978, s.366-375). Bir başka görüşe göre karar vermenin asıl amacı, problem çözmedir ve bu görüşe göre, problem çözme karar vermenin bir parçası olarak kabul edilir. Schermerhorn ise karar vermeyi problem çözmenin bir süreci olarak kabul etmektedir (Lang vd., 1978, s.854-865). Simon, karar vermenin, karar vermeyi gerektiren sebebin bulunması yani bir problemin var olması ile başladığını, kararı belirleyen ise problemin ortaya konma şekli olduğunu savunmaktadır (Simon, 1987, s.11-31).

Kuzgun, karar verme davranışının ortaya çıkabilmesi için gerekli olan şartlardan ilkinin “karar verme ihtiyacını ortaya çıkaracak bir güçlüğü varlığı” olması gerektiğini belirtmiş ve “problem” ifadesi yerine “güçlük” ifadesini kullanmayı tercih etmiştir. Buna göre karar verme davranışının ortaya çıkabilmesi için aşağıdaki koşulların oluşması gerekmektedir: (Çoban ve Hamamcı, 2006, s.394-395)

- Karar verme ihtiyacını ortaya çıkaran bir güçlüğü varlığı ve bu güçlüğü birey tarafından da hissedilmesi.
- Güçlüğü giderecek birden fazla seçeneğin bulunması.
- Bireyin seçeneklerden birine yönelme özgürlüğüne sahip olması.

Karar verme en genel anlamda tanımlanacak olursa, alternatifler arasından seçim yapmaktır. Eğer seçilecek tek bir seçenek var ise karar vermeden bahsedilemez (Rollinson, 2002, s.262). Karar verme, bir problemi giderme sürecinde seçeneklerden birine yönelme durumudur. Sorunun doğru tanımlanmasının yanında, ilgili konuda yeterli bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Aksi takdirde bulunacak çözümler etkisiz kalabilir. Yeterli bilgi elde edildikten sonra, problemi çözeceği düşünülen seçenekten başlanarak, mevcut seçenekler uygulamaya konulur ve sonuçlar değerlendirilir. Başarılı olunmuşsa aynı seçenekten devam edilir, şayet başarısız olunmuşsa başka seçenek uygulamaya konulur (Popovic, 2005, s.36). Karar vermeyi gerektiren durumun doğru bir biçimde tanımlanması, çözüm için doğru yaklaşımı getirecektir. Karar verebilmek için; (Heppner, 1978, s.366-375)

1. Bilgi toplamak
2. Olasılıkları doğru değerlendirmek
3. Kararın faydalı ve üstün yönlerini değerlendirmek
4. Farklı seçeneklerin sonuçlarını değerlendirmek gerekmektedir.

Hicks, karar vermeyi karmaşık, yetersiz, şüpheli ya da zıtlıkların olduğu durumlar arasından doğru karara ulaşma gücü olarak tanımlamış ve üç kategoriye ayırmıştır. Bunlar, olayın durumuyla ilgili olan gerçeklik kararları; ne yapılacağı hakkında karar vermeyi ifade eden hareket kararları; en çok istenilen sonuçların ne olduğuyla ilgili olan değer kararlarıdır. Bymes ise karar vermenin önemine farklı bir açıdan değinmiştir. Ona göre, hayatta başarılı olmanın anahtarı, iyi sonuçlar doğuracak seçeneklerle kötü sonuçlar doğuracak seçenekler arasındaki farkı ayırt edebilmektir. Bu yeteneğin karar verme yeterliliğinin temelinde yer aldığını, dolayısıyla karar verme yeterliliği ile kişisel başarı arasında yakın bir ilişki olduğunu savunmuştur (Deniz, 2004, s. 23-35). Bir başka görüşte ise karar verme, fırsat açısından değerlendirilmiş ve problemlerin devamlı olarak var olduğunu, önemli olanın problemi değil fırsatları arayarak doğru çözümlere ulaşmak olduğu belirtilmiştir (Rowe ve Boulgarides, 1994, s.13).

Tüm bunlara göre, problemi tanımlama biçimi, karar verme ile problem çözmeyi birbirinden ayırmaktadır. Karar vermenin tanımı alternatifler arasından seçim yapmak olduğuna göre, karar vermek için mutlaka problemin varlığına gerek yoktur. Ama bir problem var ise ve problemin çözümleri içerisinde birisi seçilecek ise o zaman karar vermeden bahsedilebilir (Harrison, 1993, s. 28).

Harris, karar verme ile ilgili iki tanım geliştirmiştir. İlk tanıma göre karar verme, karar vericinin değerlerini ve tercihlerini temel alan alternatifleri seçme ve tanımlama çalışmasıdır. Aynı zamanda bu, bireyin alternatifler arasından, hedefleri, istekleri, değerleri ve yaşam tarzına en uygun olanı seçmesidir. İkinci tanıma göre karar verme, en uygun alternatifin seçimini yaparken şüphe ve belirsizlikleri de azaltma sürecidir. Bu tanım karar vermenin bilgi toplama fonksiyonuna değinmektedir. Burada önemli olan belirsizleri elemek değil, azaltmaktır. Çünkü tüm alternatifler hakkında tam bilgi toplama olasılığı çok düşük olduğundan, kararların çok az bir kısmı tam olarak kesin bir ortamda verilir. Bu nedenle her karar bir miktar risk içerir (Fülop, 2005, s.1).

Verilen kararın doğruluğu, amaç, ihtiyaç, toplam çıktı, alternatif şanslar ve süreç maliyetleri gibi yönlerden değerlendirildiğinde, amaçları ve ihtiyaçları en üst düzeyde karşılayabilmesi, beklenmedik durumlar da toplam çıktıyı maksimize etmesi, alternatiflerinden daha fazla yarar sağlaması ve daha az maliyetli olması demektir (Yates, 2002, s.32).

2.2. Karar Verme Süreci

Birey, sosyal bir varlık olarak belli bir grup içinde yaşamını sürdürmektedir. Bu nedenle içinde bulunduğu grubun psiko-sosyal içerikli tüm etkinliklerine katılmak ve gruba katkıda bulunmak durumundadır. Bireyin, grup içindeki en önemli sorumluluklarından birisi karar vermedir. Bu durumda bireyin kişisel olarak da, içinde bulunduğu sosyal yapıda da etkili olabilmesi için doğru ve yerinde kararlar vermesi gerekir. Karar verme, bireyin kendisini ve sosyal yapıyı anladığının ve içselleştirdiğinin bir göstergesidir. Çünkü karar verme bilişsel ve duygusal açıdan farkındalık gerektiren bir süreçtir. Karar verme, *“bir amaca ulaşmak için var olan*

olanak ve koşullara göre çeşitli olası eylem biçimlerinden en uygun görüneni seçmektir” (Tosun, 1992).

Karar, bir sonucu ifade etmektedir. Yönetici, karar vererek ya da diğeri ifadeyle tercihini belirterek, bir sürecin sonucunu açıklamaktadır. Dolayısıyla karar konusunu incelemek için sadece sonucu ifade eden “seçim” veya “tercih”in incelenmesi yeterli olmamaktadır, seçim yapma aşamasına kadar geçen sürecin de ele alınması gerekmektedir. Bu açıdan ele alındığında, karar verme faaliyetini bir süreç olarak değerlendirmek mümkündür. Dolayısıyla karar verme, *“belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değışik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediğı ve sonunda bir seçimin yapılması ile sonuçlanan işler topluluğı, yani bir süreçtir”* (Koçel, 2003, s. 80).

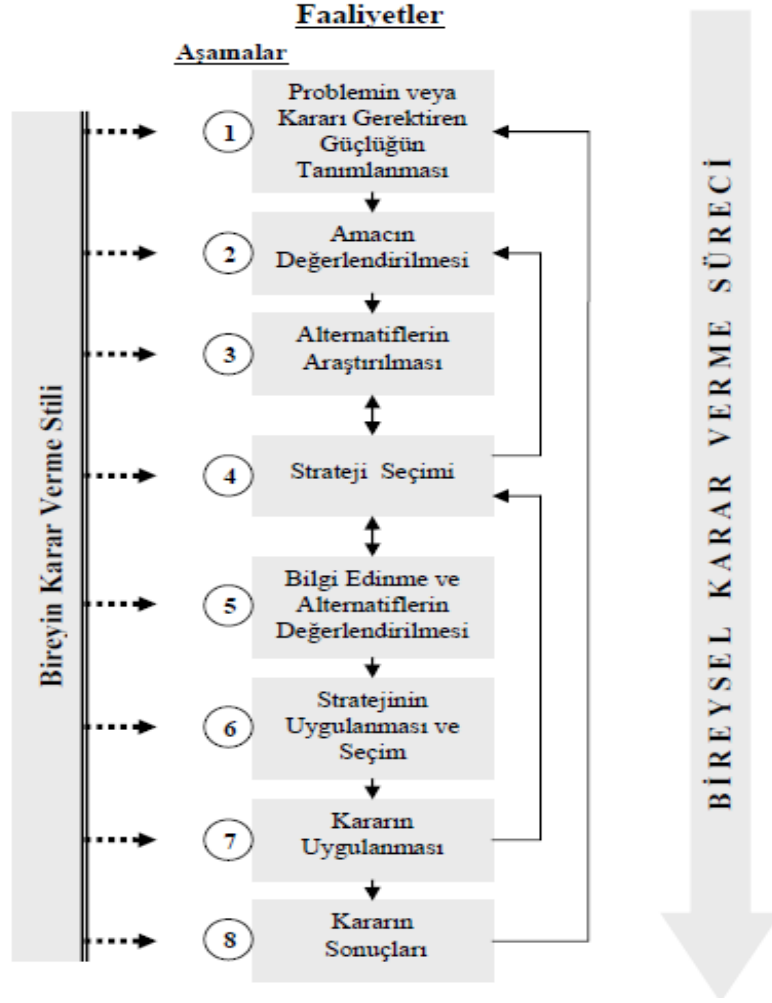
Karar verme, örgütlerin her düzeyinde gerçekleşmektedir ancak karar vermenin gerçekleştirildiğı ilk düzey, bireysel karar verme düzeyidir. Bu düzeyde birey, psikolojik tatmini çerçevesinde hareket etmekte ve kendini ilgilendiren kişisel kararlarını vermektedir. Kişisel kararlar, tek bir karar verici tarafından verilir ve verilecek kararla ilgili otorite, bilgi ve yeteneğı söz konusu karar verici sahiptir. Diğeri karar verme düzeyleri ise grup ve örgütsel karar verme şeklindedir. Grup kararları, farklı bilgi ve özelliğı sahip birden fazla kişinin bir araya gelerek karar vermesidir. Grubun çıkarı gözetilerek, üyelerin bireysel yeteneklerini kullanmasıyla daha fazla bilgi ve tecrübeden yararlanılır, daha iyi ve kabul edilebilir kararlar verilir. Örgütsel kararlar, yöneticiler tarafından verilen ve örgütün amacına yönelik kararlardır. Bu düzeyde, yöneticiler verdikleri kararlardan önce kendileri, daha sonra içinde bulundukları örgüt ve çevre etkilenir (Çuhadaroğılu, 2008, s.56-57).

2.2.1. Bireysel Karar Verme Süreci

Karar verme sürecini başlatan ve bitiren insan olduğuna göre, karar sürecini etkileyen en önemli faktör, bireyin kendisidir. Bireysel karar verme sürecinde de tüm faaliyetler birey tarafından gerçekleştirildiğı için bireyin daha önceden geliştirmiş olduğu karar verme stilleri sürecin her aşamasına doğrudan etki eder. Probleminin algılanıp, değerlendirilmesinden, bilgiye duyulan ihtiyacın belirlenmesinden ve bilginin

toplanmasından, karar verme için seçilecek olan stratejiye kadar olan her aşamada birey, kendi kişiliğine uygun seçenekleri tercih eder. Çünkü bireyi diğerlerinden ayıran ve farklı çözümler üretmesini sağlayan en önemli faktör, kişiliğidir. Bunun yanında bireylerin bilişsel, ahlaki ve psikolojik özelliklerinin yanında düşünsel özellikleri olan zeka, bilişsel stil, yaş, bilgi düzeyi ve tecrübenin karar verme süreci üzerinde etkileri vardır. Ayrıca bireyler arası ilişkiler, etkileşimler ve grup içinde bulunma gibi özellikler de karar verme sürecini etkilemektedir. Karar verme sürecinde birey, dışarıdan teknolojik destek ve danışmanlık gibi yardım veya karar verme ile ilgili akış diyagramları, prosedürler, planlar gibi konularda rehberlik alsa bile yine bireysel karar verme sürecinden uzaklaşmayacaktır. Çünkü yardım ve rehberlik faaliyetlerinin karar verme sürecinde nasıl ve ne kadar kullanılacağı yine karar vericinin tercihinin bağlıdır (Noone, 2002, s.21-23).

Şekil 1.2’de bireysel karar verme süreci ile ilgili geliştirilen model yer almaktadır. Model davranışsal bir modeldir ve bireysel karar verme sürecini sekiz farklı aşamada ele almaktadır.



Şekil 1.2. Bireysel Karar Verme Süreci (Kaynak: Nas, 2006)

Şekil 1.2’ ye göre, karar verme sürecinin ilk aşaması bir problemin tanımlanması ile başlar. Bu aşamada bireyin bilişsel süreçleri olan algılama ve yargılama devreye girer. Bu süreçte örgütsel ve kişisel baskılar ile değerlerin karar vermeyi tetiklediği belirtilmektedir. İkinci aşama, bireysel kararın gereklerinin değerlendirilmesi safhasıdır. Bu aşama da karar verici, “neler bilmeliyim”, “problemler ile ilgili parametreler nelerdir” gibi sorulara cevap arar. Üçüncü aşamada karar vermeyi gerektiren problem veya güçlüğün çözümü için amaca uygun alternatifler araştırılır.

Davranışsal bir model olduğundan, problemin çözümü için optimum sonuca ulaştıracak alternatifler yerine, tatmin edici veya yeterince iyi alternatifler araştırılır. Dördüncü aşama ise, alternatiflerden hangisinin seçileceği ile ilgili prosedürün tespit edildiği yani stratejinin belirlendiği aşamadır. Bu aşamada seçilecek olan stratejinin amaca, kararın gereklerine ve beklentilere uygun olup olmadığının değerlendirilmesi yapılarak ikinci aşamaya geri bildirim verilir. Dolayısıyla bu aşama alternatifler ile stratejinin uyumunun sağlandığı aşamadır. Beşinci aşama, alternatiflerin etkilerinin değerlendirildiği ve olasılığının tanımlanmaya çalışıldığı bir aşamadır. Daha önce yaşanan olaylar ve tecrübeler de değerlendirildiği için zihinsel kestirmelerin (heuristics) kullanıldığı bir aşamadır. Bu aşamada alternatifler ve seçilen strateji arasındaki uyum değerlendirilir ve bir önceki aşamaya geri bildirimler verilir. Altıncı aşama, karar stratejisinin uygulandığı ve alternatiflerden birisinin seçildiği aşamadır. Yedinci aşama ise seçilen alternatifin uygulandığı aşamadır. Bu aşamada uygulamanın performansı ve başarısı hakkında, dördüncü aşamaya geri bildirim verilir. Karar stratejilerinin ve alternatiflerinin tekrar değerlendirilebileceği son aşamadır. Sekizinci aşama, kararın sonuçlarının ortaya çıkmaya başladığı aşamadır. Bu aşamada verilen kararı gerektiren güçlükler ve yeni oluşabilecek problemler konusunda ilk aşamaya geri bildirim verilir (Rowe ve Boulgarides, 1994, s.12).

Noone, 2002’de yapmış olduğu “Concept Analysis of Decision Making” çalışmasında hastaların karar verme sürecini değerlendirmiştir. Çalışmasında karar vermeyi gerektiren durumun, zaman kısıtının ve stresin karar sürecini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca çevresel faktörler olan, sosyal destekler, ekonomik kaynaklar, kültür, sosyal standartların da süreci etkilediğini ifade etmiştir (Noone, 2002, s.30).

Gibson ve Rollinson bireysel karar verme süreci üzerindeki en önemli etkinin bireysel faktörler olduğunu belirtmiştir. Gibson’a göre bireysel faktörler, kişilik, davranışlar, değerler, risk alma eğilimi ve potansiyel pişmanlıkken; Rollinson’ göre kişilik, algılar, etik değerler ve risk davranışıdır. (Rollinson, 2002, s. 268-269).

Kişilik değişkenleri olan kişilik tiplerinin ve karar verme stillerinin karar verme davranışına doğrudan etki ettiği belirtilmektedir. Algılar, algısal süreç içinde

karşılaşılan baskılara veya uyarılara tepki ile başlar. Bu uyarılar bireyin tecrübelerinden etkilenir ve daha önce karşılaştığı durumlar tarafından değişikliğe uğratılır. Algı, motivasyona, öğrenmeye, kişiliğe ve sosyal gelişmişliğe bağlıdır. Bireyin sıkıntıları, değerleri ve duyguları algıyı doğrudan etkiler. Bu nedenle, bir durumun ya da problemin asıl temeliyle, bireyin duyguları karışabilir ve karar vermeyi engelleyebilir. Bireyin karar verme sürecindeki engelleri genellikle algısal sınırlılığının bir sonucudur. Bireyin problemlerini düşünme yöntemleri; onun değerleri, risk olasılığı, irdeleme ve taraflılığından etkilenir (Rowe ve Boulgarides, 1994, s.63-64).

Değerler, “insanların alternatifler arasındaki seçimlerinde etkilendikleri normatif standartlar” olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin değerleri, davranışlarının çatısını oluşturan ve onları etkileyen değer yargılarını belirler. Karar vericinin kabul edilebilir olarak değerlendirdiği alternatiflerin karşılaştırılması ve önceliklerin belirlenmesinde en önemli rolü değer yargıları oynamaktadır. Bu değerlendirme, bireyin doğru ve yanlış davranışa ilişkin öngörüler ve inançları olarak belirlenmektedir. Risk düzeyi (düşük-yüksek) ile ortamın belirlilik düzeyi (tam belirsiz-tam belirli) bireyin karar verme stillerini etkilemektedir. Yüksek risk ve tam belirsiz durumlar için en uygun karar verme stili “dikkatli” olarak belirtilirken, düşük risk ve tam belirli durumlarda uygun karar verme stili “çatışmasız sadakat” olarak belirtilmektedir (Lee ve Newman, 1999, s.70).

Değerler çok katı olmadığı için birey farklı durumlarda kendi inançlarını esnetip uzlaşma sağlayabilir. Fakat karar konusunda birey özellikle yöneticisinin baskısı ile karşılaştığında, ahlaksal ve etiksel ikilemler yaşayabilir. Bu ikilemler, karar vericinin kendisini baskı altında ve rahatsız hissetmesine neden olduğu gibi alınması gereken kararların üzerinde de olumsuz etki yapmaktadır (Rollinson, 2002, s.271).

2.2.2. Örgütsel Karar Verme Süreci

Toplumsal bir sistem olarak ifade edilen örgütlerin, iktisadi, toplumsal, siyasal ve fiziki çevresi karar verme davranışını etkiler. Örgütsel ve fiziksel çevreden etkilenen karar vericinin görevi, çevrede oluşan değişmelerle, örgütün varlığını devam ettirebilmesi için ulaşması gereken amaçlarını uyum içinde tutabilmektir. Yönetici, öngörülmesi zor olan değişikliklere ayak uydurabilmek için, örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen olayları dikkatle incelemelidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2008, s.33).

Örgütün dış çevresini oluşturan ekonomik durum, politik koşullar, yasal gerekler, sosyal etkiler, küreselleşme ve teknoloji ile, iç çevresini oluşturan iletişim ağı, karar verme için gerekli bilgilerin örgüt içerisindeki akışı, örgütün hiyerarşik yapısı, statü ve rolleri, iş bölümü ve uzmanlaşma gibi örgüt içi dinamiklerin karar vermeye etkileri olduğu belirtilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007, s.82-89).

Diğer bir görüşe göre, örgütsel faktörler; örgütün yapısı, örgütün büyüklüğü, teknoloji, roller ve görev tanımı, otorite ve güç, yönetim felsefesi ve örgütsel iklim olarak ifade edilmektedir. Söz konusu örgütsel faktörler, hem örgüt içindeki bireysel kararları hem de örgüt kararlarını etkilemektedir. Buna göre, örgüt içindeki bireysel kararlara etki eden örgütsel faktörlerin, örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgüt politikaları olduğu; örgütsel kararlara etki eden faktörlerin ise, örgüt yapısı, örgüt kültürü, yönetim stili ve örgüt politikası olduğu belirtilmektedir. (Rollinson, D., 2002, s.601).

- **Örgüt Yapısı:** Örgütün yapısı ve büyüklüğü, çalışanların davranışlarını dolayısıyla karar verme davranışlarını etkilemektedir. Ayrıca çalışanların yetki ve sorumluluk düzeyleri kararların örgütsel veya bireysel olup olmasını belirlemektedir. Bu bağlamda, örgütler için tanımlanan mekanistik ve organik yapılar arasındaki fark, özellikle bireyin karar verme özgürlüğünün düzeyini göstermektedir (Lee ve Newman, 1999, s. 80).
- **Örgüt Kültürü:** Örgütleri oluşturan farklı kültür düzeyine sahip bireyler, göreve ve mesleğe yönelik norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir grup oluşturma doğal sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde ortak inanç ve

değerler sistemi oluşturmuştur. Örgüt kültürü olarak bilinen bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder (Eren, 2001, s.135). Bir başka tanımlamaya göre örgüt kültürü, örgüt içerisinde belirli düzendeki temel varsayımlardır. Örgüt kültürünün; algısal (bireyin örgüt içerisinde gördüğü duyduğu ve edindiği tecrübe), paylaşımsal (bireyin örgüt içerisindeki ortak dili) ve tanımlayıcı (bireyin örgütü değerlendirmekten çok tanımlaması) yönleri bulunmaktadır (Schein, 1993, s.42). Örgüt kültürü, bireylerin örgüt içinde ortak bir şekilde algılaması, düşünmesi ve duymasıdır. Örgüt kültürü bireylerin karar verme sürecini etkilediğinden yöneticilerin yönetim fonksiyonlarını yerine getirmeleri sırasında tüm karar verme seçeneklerine etki etmektedir (Rollinson, 2002, s.602).

- **Örgüt İklimi:** Örgüt iklimi, yapılan işin niteliği, ücret ve terfiler ile fiziksel koşulları bir arada bulunduran bir kavramdır. Çalışanların, örgütü bu boyutlar çerçevesinde algılaması da örgüt iklimi olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla örgüt iklimi, çalışanların motivasyonlarına, aidiyet duygularına ve örgütsel davranışlarına yansımaktadır. Lee' ye göre, örgüt ikliminin karar verme sürecini etkileyen iki önemli yönü vardır. Birincisi, çalışanların karar verme sürecine katılmaları veya katılmaya özendirilmeleri; ikincisi ise çalışanların karar verme sürecine katılımlarının etkinliği ve istekliliğidir (Lee ve Newman, 1999, s. 17). Rollinson da, örgüt ikliminin karar verme üzerindeki etkisini iki boyutta incelemiştir. İlk boyuta göre, örgütsel davranışlar, bazı örgütlerde, resmi kurallara ve düzenlemelere göre idare edilir. Bu durumda kararlar, örgüt içerisinde geçmiş uygulamalara uygun olarak alınır. İkinci boyuta göre ise, örgütsel davranışlar risk almaya hazır olma ve yeniliklere açık olmaya etki eder (Rollinson, 2002, s. 273).
- **Yönetim Stili:** Yönetim şekli, örgüt içindeki yaygın kültürü yansıtır ve bireylerin karar verme sürecine katılım şeklini ya da katılmalarına izin verilmesini etkiler. Örgüt kültürünün ya da bireysel stilin bir ögesi olarak, bir yönetici otokratik ya da demokratik bir yaklaşıma sahip olabilir. Ancak yönetim stili hangisi olursa

olsun, bu çalışanların dolayısıyla bir departmanın ya da örgütün karar verme şeklini etkiler (Rollinson, 2002, s.603).

- **Örgüt Politikası:** Örgüt politikası, bireylerin ya da grupların düşüncelerinin ve fikirlerinin örgüt için faydalı olup olmadığı dikkate alınmaksızın kendilerini veya fikirlerini kabul ettirmek istediklerinde sergiledikleri bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Karar vericiler, mevcut örgüt kültürü ne olursa olsun, kendi isteklerinin ve mevcut pozisyonlarının korunmasını sağlayacak karar seçenekleri oluştururlar. Örgüt için en iyi alternatifi dikkate almak yerine, genellikle hem örgüt çıkarı için uygun olan hem de kendi menfaatlerine uygun olan sonuçlara ulaşmaya çalışacaklardır (Lee ve Newman, 1999, s. 20-21).

2.3. Karar Tipleri

Karar verme süreci sonunda ortaya çıkan farklı yapı ve nitelikteki kararları, değişik kriterlere göre gruplamak ve tiplere ayırmak mümkündür. Bu sınıflandırmanın faydası, farklı karar tiplerinde farklı teknik ve yaklaşımlar kullanılabileceğini göstermesidir (Koçel, 2003, s. 79).

Karar tipi, kararın doğasına, sürecine, zamanına, karara kimlerin katılacağına göre değişmektedir. Kararların, “iyi” veya “kötü” olarak değerlendirilmesi yanıltıcı olacaktır. Bununla birlikte kararlar, “kolay”, “zor”, “imkansız” gibi sıfatlarla subjektif olarak değerlendirildiğinde “neye” veya “kime” göre gibi soruları da beraberinde getirmektedir. Bu şekilde subjektif sınıflandırmaları en aza indirmek için kararların sınıflandırılması ile ilgili yaklaşımlar öne sürülmüştür. Bunlar; Simon (1960), Delbecq (1967) ve Rollinson (2002), yaklaşımlarıdır (Nas, 2006, s.61).

Karar tipleri arasındaki ilişkiler, örgüt içi yapılanma ilişkilerine benzetilmiştir. Yani yönetim hiyerarşisinde, üstten alta doğru inen yönetici ifadeleri, kararlarda da programlanamayan karardan programlanabilir karara doğru paralel bir yön izlemektedir (Eren, 2001, s. 174).

İlk olarak Herbert A. Simon tarafından ifade edilen karar tipleri, programlanabilir ve programlanamayan kararlar olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Simon, program ifadesini,

iç bütünlüğe sahip bir sistemin, karmaşık nitelikteki bir iş karşısında ard arda göstermesi gereken tepkileri sıraya koyması olarak tanımlamıştır. Buna göre programlanabilir kararlar, belli bir yönteme dayanılarak verilen, sık sık tekrarlanan, rutin kararlardır. Örgüt tarafından geliştirilmiş olan özel süreç yaklaşımları kullanılır. Örgütlerdeki günlük kararların çoğu bu tip kararlardır. Programlanamayan kararlar ise, günlük ve rutin olaylara uygulanamayan kararlardır. Daha önce karşılaşılmamış, niteliği ve yapısı karmaşık ve önemli bir sorunu çözmek için belirli bir yöntemin bulunmadığı kararlardır. Alışılmışın dışında olduğu için belirsizlik düzeyi yüksektir. Genel problem çözme süreci yaklaşımı kullanılır. Üst yönetim tarafından verilmesi gereken karar niteliğindedir (Simon, 1976, s.8).

Karar tipi karar vermeye neden olan problemin yapısına göre değişmektedir ve iki tip problem söz konusudur. Bunlar, problemin kolayca tanımlanabildiği durumu ifade eden, sınırlandırılmış problemler ve problemin tanımlanamadığı durumları ifade eden sınırlandırılmamış problemlerdir. Karar vermede, hangi kararın söz konusu problemin çözümü için gerekli ve etkili olacağı üzerinde durulmalıdır. Buna göre kararın etkili olması, en önemli ölçüttür. Kararın etkili olup olmaması da problemin ve kaynağının tanımlanabilmesine bağlıdır (Rollinson, 2002, s.253).

Delbecq'e göre örgüt içerisinde grup halinde alınan kararlar rutin, yaratıcı ve tartışılmış olmak üzere üçe tipe ayrılmaktadır. Rutin kararlar, örgüt amaçları doğrultusunda başarılmaması istenen görevler için üzerinde anlaşılmış karar süreçleridir. Simon'un programlanabilir karar verme tipleri ile benzer özellikler göstermektedir. Yaratıcı kararlar, üzerinde anlaşılmış, fikir birliği sağlanmamış kararlardır. Genellikle zihinsel kestirmelerle verilen karar tipi olup, belirsizliğin yüksek olduğu, bilginin ise yetersiz olduğu durumlarda tercih edilir. Tartışılmış kararlar, sadece fikirlerin çatıştığı bir ortamda, farklı disiplinlerde, farklı değer ve anlayışlara sahip kişilerin oluşturduğu karar tipidir (Nas, 2006, s.61).

2.4. Karar Verme Stilleri

Karar verme stili, bir karar verme durumunda bireyin yaklaşımı, tepkisi ve davranış biçimidir. Diğer bir deyişle, bireyin soruna nasıl yaklaştığını belirleyen kişisel tarzıdır (Phillips, Pazienza ve Ferin, 1984, s.497).

Driver ve arkadaşları, bireylerin karar verme sırasında, iç ve dış faktörlerden etkilenebilen, bir takım alışkanlıklar edindiğini ve önceden geliştirilmiş olan bu alışkanlıkların, bireyin karar verme stilini oluşturduğunu söylemiştir. Böylece, karar verme stilini, karar vermenin öğrenilen alışkanlığı olarak tanımlamıştır. Buna göre karar verme stilinin öğrenilebilen, edinilebilen ve öğretilen bir alışkanlık olduğu söylenebilir (Scott ve Bruce, 1995, s. 818).

Karar verme stili, karar vericinin bireysel olarak seçmiş olduğu öğrenme ortamlarından edindiği tecrübeleriyle ortaya çıkar. Ayrıca karar verme stilleri, yöneticilerin karar verirken kullandıkları farklı süreçleri anlamamızda da bize yol gösterir (Nutt, 1990, s.173). Başka bir görüşe göre, bireyin karar verme stili, seçim eylemi olmaktan çok, bireyin seçimini etkileyen doğal ve öğretilen yaklaşımdır. Doktor ve Hamilton ise, karar verme stilini bilişsel stilin bir parçası olarak kabul etmektedir (Connor ve Becker, 2003, s.155-180).

Karar verme stillerinin, çeşitli değişkenlere bağlı olarak bireyden bireye farklılık gösterdiği bulunmuştur. Örneğin bazı bireyler, mantıklı ve planlı karar verme stilini benimserken, bazıları bağımlı, aşırı titiz, sezgisel ve kaderci karar stillerini benimsemektedir. Karar verme davranışını etkileyen değişkenlerden bir tanesi de bireyin içsel ve dışsal kontrol odağına sahip olmasıdır. Kontrol odağı, bireyin kendi davranışlarının sonucu olarak bireysel sorumluluğu kabul etme derecesidir. Bireyin başına gelenlerin kendi davranışları sonucunda olduğunu kabul etmesi içsel kontrol, diğer taraftan talih, şans, kader ya da başkaları tarafından olduğuna inanması ise dışsal kontrol olarak tanımlanmaktadır. İçsel kontrol odağına sahip olan karar vericiler, kendi kararlarının sorumluluğunu alır, dışsal kontrol odağına sahip karar vericiler ise kendi kararlarının sorumluluğunu başkalarına yükler (Çoban ve Hamamcı, 2006, s. 393).

Dunham ve Pierce'e göre karar verme sürecindeki bireysel farklılıklar, bilgiyi elde etme ve değerlendirme hızından kaynaklanır. Bireysel ve motivasyonel birikimler bireyin karar verme stilini etkiler. Yüksek risk eğilimindeki kişiler hızlı karar verme eğilimindedir ve karar verme sürecinde bilgi toplama ve değerlendirmeye daha az zaman harcarlar (Balkıs M., 2010, s.47).

Johnson ise karar verme stillerini dört boyutta incelemiştir. Bunlar, rastgele-içsel bilgi toplama stili (spontaneous-internal), rastgele-dışsal bilgi toplama stili (spontaneous-external), sistemli-içsel bilgiyi analiz etme stili (systematic-internal) ve son olarak sistemli-dışsal bilgiyi analiz etme stilidir (systematic-external). Rastgele-içsel ve rastgele-dışsal bilgi toplama stiline göre karar veren bireyler, uzun vadeli hedefler koyup üzerinde düşünüp araştırma yapmaz, daha çok seçenekler üzerinde düşünüp denemeyi tercih eder. Bu karar verme stilini kullanan bireyler yeni fikirleri hemen uygulamaya koyma eğilimindedir. Sistemli-içsel ve sistemli-dışsal bilgiyi analiz etme eğiliminde olan bireyler ise karar verirken, hedefler üzerinde çok düşünür ve uzun vadeli hedefler üzerinde durur. Bu karar verme stilini kullanan bireyler, her alternatifi etraflıca araştırdıktan sonra karar verir (Çoban ve Hamamcı, 2006, s. 402).

Karar verme stilleri ile ilgili olarak yapılan literatür taramasında içerik olarak birbirine benzeyen ancak detayda farklılaşan birbirinden farklı karar verme stili tanımına ulaşılmıştır. Bu tanımlara göre karar verme stili, bireyin daha önceden öğrenip alışkanlık haline getirdiği ve karar verme durumu ile karşı karşıya kaldığında vermiş olduğu bir yanıttır. Başka bir görüşe göre karar verme stili, bireyin karar verme sürecinde sergilediği karakteristik bir davranıştır. (Ehtiyar ve Tekin, 2010, s.3399).

Nunnally'e göre, çeşitli karar verme stillerinin kavramsal olarak içerdiği ilk teorik açıklamalar karakteristik özelliklerden daha çok davranışlar üzerinde odaklanırken, farklı karar verme stili araştırmaları Karar vericilerin, karar verme davranışına farklı yollardan yaklaştıkları bilinmektedir. Bazıları konuya analitik olarak yaklaşarak daha fazla bilgi edinip açık analizler yaparken, bazıları daha çok sezgilerine güvenir. Bazıları kararlarında başkalarının yönlendirmelerini beklerken, bazıları bağımsız

olmayı tercih eder. Bazıları karar verme sürecine anında başlamayı tercih ederken, bazıları karar verme sürecinden kaçınmayı tercih eder. Bu kişisel farklılıkların algısal yeteneklerden ve zekadan bağımsız olduğu ancak daha çok motivasyon ve kişisel farklılıklarla ilişkili olduğu düşünülmektedir, bireylerin topladıkları bilgiler ile süreç bilgileri üzerinde odaklanmıştır. McKenney ve Keen, bireylerin karar verme için topladıkları bilgi organizasyonunun birbirlerinden farklılaştığını ileri sürmüştür. Bireyler karar verme sürecinde bilgi toplarken bu bilgileri özümsemek adına, hem kavramların hem de bilgilerin ayrıştırılması için daha önceden yerleşmiş bilişsel stillerini temel alır. Bilgi işleme sürecinde karar vericiler problemi bir yapı olarak sistematik bir şekilde çözümlemeye çalışır ya da tekrarlanan deneme yanılmalarla (sezgisel) çözüme ulaşır. (Scott ve Bruce, 1995, s.825).

Literatürden elde edilen bilgilere dayanarak, bu çalışmada söz konusu yaklaşımlar, karar vericinin kişilik özelliklerini de göz önünde bulunduran ve davranışsal olarak geliştirmiş olduğu stilleri inceleyen yaklaşımlar ile karar vermede bilginin toplanması ve analiz edilmesini temel alan bilgi tabanlı yaklaşımlar olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Davranışsal açıdan ele alınan yaklaşımlar, karar vericinin tutum, değer ve tercihlerini değerlendirmekte; bilgi tabanlı yaklaşımlar ise bilişsel bilgi işleme basamaklarını değerlendirmekte ve karar verme stillerinin sadece bilgi toplama süreci itibarıyla farklılık gösterdiğini savunmaktadır.

2.4.1. Karar Verme Stillerine Davranışsal Açıdan Yaklaşım

Bu bölümde karar vericinin kişilik özelliklerini de göz önünde bulundurarak davranışsal olarak geliştirmiş olduğu stilleri inceleyen ve farklı yaklaşımlar olan Jung temelli, tüketici yönlü ve disiplinler arası yaklaşımlardan bahsedilerek bireylerin bir karar verme sürecindeki tutumuna değinilmiştir.

Carl Jung, insanların kişilik tipleri ve teorileri hakkında geliştirdiği “Jung temelli yaklaşım” olarak anılan çalışmalarında, kişilerin kalıtım ve genler yoluyla nesiller boyu devam eden ortak özelliklerinden bahsetmiştir. Buna göre, kişinin davranışları geçmişten etkilenir, fakat geleceğe yönelik bir biçimde düzenlenir (Tutar, Altınöz ve Çakıroğlu, 2009, s.492).

Jung’a göre bireyler iki farklı algıya sahiptir. İlki, duyu organlarıyla algılanan “duyum” (sensing); ikincisi ise bilinçaltının dışarıdan algıladıklarına yüklediği anlam olan “sezgi” (intuition) şeklinde ortaya çıkmaktadır. Buna bağlı olarak da karar vermeyi sağlayan yargılama, iki zıt yoldan yapılmaktadır. Birincisi, kişisel özelliği olmayan bir sonuca varmayı amaçlayan “düşünme” (thinking) yani mantık yoluyla yapılan yargılama, ikincisi ise olguları kişisel ölçülerle ele alan “duygu” (feeling) yolu ile yapılan yargılamadır (Özmen, Arbak ve Saatçioğlu, 2004, s.32).

Sprogles ve Kendall (1986) ile Canabal (2002) vd. tarafından tüketicilerin karar verme stillerinin incelendiği grup, tüketici yönlü yaklaşım olarak ifade edilmiştir. Özellikle pazarlama alanında, müşteri, tüketici ve hizmetlerden faydalananların karar verme stillerinin incelendiği yaklaşımdır. Sprogles ve Kendall’ın geliştirdiği, Canabal’ın da temel olarak aldığı bu yaklaşıma göre, bazı müşteriler, alışverişlerini yaparken çok dikkatli davranır ve “yeterince iyi” değil, en iyi kalitedeki ürünleri tercih eder. Bazıları “pahalı ürün kaliteli üründür” anlayışı ile en fazla reklamı yapılan, pahalı ve iyi bilinen markaları seçerken, diğer bir grup bunu tam tersi olarak tüm markaları aynı kalitede görür ve iç tepkisel olarak, en ucuz olanı satın alma eğilimindedir. Bazıları, modayı takip eder ve yeni olan şeylere karşı meyillidir, devamlı olarak kendilerini yenileme ihtiyacı duyar. Bazıları, alışveriş yapmaktan zevk alır ve eğlenmeyi sever, bu amaçla alışverişini eğlenceye döndürme eğilimindedir. Bazıları alışveriş yerlerindeki fiyatları devamlı olarak karşılaştırarak mevcut para ile en iyiyi satın almaya çalışır. Bazıları, alışverişle ilgili herhangi bir plana sadık kalmadan davranırken, bazıları çok fazla seçenek karşısında seçimin yapamaz (Sproles ve Kendall, 1986, s.80).

Karar verme stillerine diğer bir yaklaşım, disiplinler arası yaklaşımdır. Schermerhorn (1993), Deci ve Ryan (1985), Arroba (1978), Janis ve Mann (1977) gibi farklı disiplinlerden olan araştırmacıların yaklaşımlarında, karar vericinin kişilik özellikleri üzerinde durmak yerine, davranışsal olarak geliştirmiş olduğu karar verme stilleri incelenmiştir (Nas, 2006, s.67).

Söz konusu yaklaşımlardan ilkinde göre; karar vericinin karar verme stili, problem çözme ile ilişkilidir. Buna göre, karar vericilerin bir kısmı problemle ilgili bilgiye

aldırmaz ve problemin varlığıyla ilgili belirtileri görmemezlikten gelirken, bir kısmı aktif olarak problem arar veya fırsatları keşfeder, bir kısmı da problemi tanımlama konusunda başarılıdır ve anında harekete geçer (Schermerhorn, 2010, s.75). Diğer bir yaklaşıma göre, bir grup karar verici, kararlar ile ilgili bilgi edinme sürecinde, karar verme konusunda bakış açısını dikkate aldığı ve karara etkisi olan diğer kişilerin yardımına ihtiyaç duyar. Bir grup, karar verme sırasında, kişisel otoritesini keyfi olarak kullanırken, başka grup otoriteye boyun eğerek ve karar verirken geçmiş olayları örnek alır, seçim yapma sırasında genellikle kararsız kalır (Deci ve Ryan, 1985, s.52).

Yöneticiler ile işçiler arasında karar verme stillerinin farkları araştırılmış ve farklılıklar tespit edilmiştir. Buna göre karar vericiler, düşünmeden, itaatkar, mantıklı, duygusal, sezgisel ve tereddütlü karar verme stillerine göre gruplanmıştır. Böylece bir grup, karar verilecek konu ile ilgili ya çok az düşünmeyi gerekli görür ya da düşünmeyi gerektirecek sebebi görmeye istekli değildir; bir grup pasiftir ve başkalarının kendisinden beklentisine boyun eğerek; diğer bir grup karar verici kendi önemli gördüğü bilgileri ve alternatifleri değerlendirir, amaçları gözden geçirir, hangi tercihin en iyi olduğuna karar verir; başka bir grup karar verici ise hislerine göre davranır ve alternatifleri değerlendirip karşılaştırır da ne düşündüğünden çok, ne hissettiği önemlidir. Diğer bir grup ise, son ana kadar hangi alternatifini seçeceğini belirleyemez ve kesin karara ulaşma konusunda tecrübe kazanması zordur (Arroba, 1978, s.219-229).

Janis ve Mann bireyin, stres ortamlarında nasıl bir karar verme stili geliştirdiğini incelemiş ve karar vericileri buna göre sınıflandırmıştır. Buna göre, karar vericilerin bir kısmı, kaybetmenin ve kararın riskleri konusundaki bilgileri bilmezlikten gelir ve mevcut hareket doğrultusunda durumdan hoşnutluğunu devam ettirmek ister. Bir kısım karar verici, çok dikkat çekici veya çok tavsiye edilen yeni bir hareket tarzı söz konusu olduğunda, eleştirmeden bu duruma uyum sağlar. Diğer bir kısım, içinde bulunduğu zor durumdan çıkabilmek için aceleci ve panik bir şekilde davranır. Zaman baskısı yüzünden mevcut durumundan kurtulacağına inandığı çözümlere gerçekçi olmasa da sarılır. Bazı karar vericiler ise, kararlarının başarılı olabilmesi

için amaçlarını açıkça ifade eder ve araştırmalarını titizlikle yapar. Son tercihini yapmadan önce tüm seçenekleri dikkatli bir şekilde değerlendirir (Mann vd., 1997, s.1-19).

2.4.2. Karar Verme Stillerine Bilgi Yönlü Yaklaşım

Karar verme davranışının en önemli bölümünün bilgi toplama süreci olduğunu belirten ve bireylerin karar verme stillerinin bilgi toplama sürecine bağlı olarak bireysel farklılıklar gösterdiğini savunan Driver ve arkadaşları (1990) ile Scott ve Bruce (1995) dır. (Nas, 2006, s.82)

Driver ve arkadaşları karar verme stilini, bireyin karar verme durumunda sergilediği öğrenilmiş ve alışkanlık niteliğindeki tepkisi olarak tanımlanmış ve stiller arasındaki temel farklılığın, karar verme sürecinde yararlanılan bilgi miktarı ve odak boyutundan kaynaklandığını belirtmiştir. Odak boyutu, alternatiflerin tanımlanmasıdır. Odak boyutunda, karar vericinin bilgiye bakışında eylem ve çözüm için bir tarafta tek yönlü değerlendirme yaparken, diğer tarafta çoklu çözümleri gördüğü savunulmuştur. Karar verme sürecinde kullanılan bilgi miktarının da bireyden bireye değişkenlik gösterdiği belirtilmiştir. Süreç içerisinde karar verici, karar vermede ihtiyaç duyduğu bilgi düzeyini, bu bilgiyi nasıl edineceğini, nasıl kullanacağını, alternatifleri nasıl seçeceğini, nasıl değerlendireceği vb. konuları deneyerek öğrenir ve zamanla alışkanlık haline getirir. Bilgi miktarı ve odak boyutunu ilişkilendirilerek kararlı, esnek, hiyerarşik ve bütünleştirici olmak üzere dört farklı karar verme stili tanımlanmıştır (Driver vd., 1990, s.11-13).

- **Kararlı Stil (The Decisive Style) :** Kararın kısa süre içinde verilmesinin beklendiği durumdur. Çünkü karar vericinin tutarlılığı hız ve verimle ilişkilendirilmiştir. Karar verici karar verme sürecinin, seçim aşamasını tamandıktan sonra, diğer seçenekleri analiz etmek yerine gerektiğinde diğer durumların hareketlerini değerlendirebilir. Sadakat ve dürüstlük insan ilişkilerinde önemlidir (Driver vd., 1990, s.11).

- **Esnek Stil (The Flexible Style):** Bu stilde karar vericinin en önemli özelliği uyum kabiliyetidir. Seçenek belirlendikten sonra bile diğer seçenekler analiz edilmeye devam edilir böylece herhangi bir aksaklıkta hemen diğer seçeneklere doğru yön değiştirilir. Bu stili benimseyen bireylerin en önemli özelliği, yardımcı ve çatışmayı her zaman önleyici olmalarıdır (Driver vd., 1990, s.12).
- **Hiyerarşik Stil (The Hierarchic Style):** Hiyerarşik stilde, bir çok bilgi ile problemler değerlendirilmeye çalışılır. Problemi anlayabilmek için çok detaylı ve özel planlar yapılır. Karar verici analize ve sonucun kalitesine çok önem verir dolayısıyla, en iyi seçim ile çözüme ulaşıldığı kabul edilir. İnsan ilişkilerinde, karşılıklı saygı ve uzun süreli dostluklar söz konusudur (Driver vd., 1990, s.12).
- **Bütünleştirici Stil (The Integrative Style):** Bütünleştirici stilde, çözüme ulaşabilmek için çok fazla bilgiye ihtiyaç duyulur. Karar verici, birkaç hareket tarzını aynı anda yürüterek ve kontrol ederek çözüme ulaşır. Ancak tek bir çözüm yolu yerine, bir çok çözüm yolunu dikkate alarak değerlendirme yapar. Aynı anda birçok durumun idare edilebilmesi planların ve çözüm yöntemlerinin her an değişebileceği anlamına geldiği için planlar sonuna kadar yapılmaz. Bu tarz kararlardan bahsedilirken en çok kullanılan kelime grubu “diğer taraftan” dır. Değer verimliliği, kalite, uyum kabiliyeti bu stilin özellikleridir. Grup çalışmasına çok müsaittir (Driver vd., 1990, s.13).

Bu çalışmada, bireylerin karar verme sürecinde sorunlara yaklaşırken kullandıkları karar verme stillerindeki bireysel farklılıklar araştırılırken, Scott ve Bruce yaklaşımı temel alınmıştır.

Scott ve Bruce, karar verme stilleri üzerine yapılan ve karar vermeyi, “kişinin karar verme durumuyla karşı karşıya kaldığında sergilediği öğrenilmiş ve alışılmış yanıt” olarak tanımlayan Driver ve arkadaşlarının çalışmalarını temel almıştır. Ancak karar verme stilleri ile ilgili elde edilen ve sentezlenen verilerin yeterli olmadığını ve yapılan tanımlamaların açık ve net olmadığını belirtmiştir. Karar verme stillerinin ölçülmesinde kuramsal dayanaklar kadar, psikometrik sağlamlığa sahip araçlar kullanmanın da önemli bir ihtiyaç olduğunu belirtmiş ve karar verme stiline ilişkin

tanımlamaların iki boyutta toplanabileceğini ifade etmiştir. Bunlardan biri, bireylerin karar vermede kullandıkları alışkanlıkları, diğeri ise bireylerin karar verilecek soruna ilişkin tepki ve algılama özellikleridir. Scott ve Bruce bu tespitlerinin ardından kendi yaklaşımlarını oluşturmaya çalışmış ve Genel Karar Verme Stilini, General Decision Making Style (GDMS) tanımlamıştır. Genel Karar Verme Stili, bireylerin karar verme sürecinde sorunlara yaklaşırken kullandıkları karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları açıklamayı amaçlamaktadır. Scott ve Bruce yaptıkları çalışmalar sonucunda, sadece bir karar verme stiline güvenilmediği, karar verme stillerinin birbirinden bağımsız olduğu ve insanların önemli kararlar verirken karar verme stillerinin birleşimini kullandıkları sonucuna varmışlardır. Buna göre, söz konusu “Genel Karar Verme Stilleri” ni oluşturan 5 karar verme stili tanımlamıştır. Bunlar; rasyonel karar verme stili, sezgisel karar verme stili, bağımlı karar verme stili, kaçınmacı karar verme stili, kendiliğinden/ani karar verme stilidir. (Scott ve Bruce, 1995, s. 818)

- 1. Rasyonel Karar Verme Stili (Rational Decision Making Style):** Bilginin kapsamlı bir biçimde araştırılması, alternatiflerin oluşturulması ve bu alternatiflerin mantıksal olarak değerlendirildiği bir stildir. Bilgi girişinin en üst düzeyde olduğu bu stilde rasyonel karar vericiler sistematik değerlendirme yapar (Scott ve Bruce, 1995, s. 819).
- 2. Sezgisel Karar Verme Stili (Intuitive Decision Making Style):** Karar vermede sistematik araştırma ve bilgi işlemeden çok, bilgi akışındaki ayrıntılara dikkat etme, karar verirken duygulara ve önseziye güvenilen stildir. Sezgisel karar vericiler daha çok hayal, hissetme ve duygular üzerinde durur (Scott ve Bruce, 1995, s. 819).
- 3. Bağımlı Karar Verme Stili (Dependent Decision Making Style):** Karar vermeden önce diğerk kişilerin yönlendirmesi ve tavsiyelerinin ön plana çıktığı bir stildir (Scott ve Bruce, 1995, s. 819).

4. Kaçınmacı Karar Verme Stili (Avoidant Decision Making Style): Mümkmn olan her durumda karar vermekten kaçınma, karar vermeyi son ana kadar erteleme gibi özelliklerle ifade edilir. Karar vermekten kaçınılan stildir (Scott ve Bruce, 1995, s. 819).

5. Kendiliğinden/Ani Karar Verme Stili (Spontaneous Decision Making Style): Karar vermede acelecilik, karar verme işini mümkmn olduğunca kısa sürede tamamlama gibi özelliklerle ifade edilir (Scott ve Bruce, 1995, s. 819).

Karar vermede rasyonel olanlar, gerek bilginin edinilmesi, amaç ve değerlere göre değerlendirilmesi ve karar için alternatiflerin oluşturulması aşamasında gerekse tercih edilen seçeneğin karar olarak uygulanması aşamasında derinlemesine ve mantıksal yaklaşımlar kullanır. Rasyonel karar vericilerin, bu özelliklerinden dolayı tutum ve davranışlarının daha çok farkında oldukları ve önceden yapmayı planladıkları işleri ve sorumlulukları zamanında yapacakları düşünülmektedir. Böylece bu kişilerin, gerek gündelik yaşamlarında, gerekse iş hayatlarında karar vermeleri gerektiğinde bunu ertelemeden, doğru zamanda yapmaları beklenmektedir. Karar vermede sezgisel olanlar, bilgiyi sadece kaba düzeyde ayırtırmaya, alışılmış kabullere, anlık davranışlara, ağırlıklı olarak duygu ve ilk izlenimlere göre davranacaktır. Karar vermede başkalarına bağımlı olmanın nedeni, bireyin kendine olan benlik saygısının düşük ve bilişsel beceriler açısından zayıf olması olabilir. Bu nedenle, bu tür bireylerin karar öncesi kaygı düzeyleri de yüksek olur. Ayrıca, bu bireyler karar vermenin beraberinde getirdiği sorumluluklarla başa çıkmada kendilerini yeterli görmüyor olabilirler. Bunun nedeni de özgüvenin yeterli olmaması olabilir. Karar verme durumu ile karşı karşıya kaldıklarında sürekli bir başkasının yardımına gereksinim duyacaklarından, zamanında verilmesi gereken kararları erteleme eğiliminde olabilecekleri düşünülebilir. Karar verme sürecinde bireyin karar vermekten kaçınması, doğal olarak önceden yapılması planlanan işin belirlenen tarihte değil de daha ileri bir tarihte yapılmasına yol açabilmektedir. Çünkü bir işin yapılmasına karar verilmesi, özellikle planlanma aşamasında işin yöntemini belirlemede büyük bir önemliliğe sahiptir. Anlık karar verme stili, karar verme sürecinde anında, düşünülmeden alternatifler değerlendirilmeden hızlıca işleyen bir

karar verme tarzıdır. Bu düşünceden hareketle düşünmeden ve alternatifleri değerlendirmeden karar veren bir bireyin, yaşamındaki öncelikleri belirleme konusunda objektif tercihler yapamayacağı düşüncesiyle uzun dönemli başarı ve doyumu, kısa süreli doyuma tercih edebileceği olası bir durumdur (Balkıs, 2010, s.46-48)

Scott ve Bruce 1995 yılında, bireylerin karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla Karar Verme Stilleri Ölçeğini geliştirmiştir. Ölçek geliştirilirken yapılan literatür taramasında kişilerin özelliklerinden ya da karakterlerinden çok davranış biçimlerine bakılmış ve ilk olarak 4 tip karar stili ortaya konulmuştur. Buna göre ölçeğin ilk hali rasyonel, sezgisel, bağımlı ve kaçınmacı karar stiller olmak üzere 4 boyut ve toplam 37 maddeden oluşmaktadır. Söz konusu karar stillerini ortaya koymak için 37 maddelik ölçek dört ayrı gruba uygulanmıştır. İlk örneklem grubu 1.441 subaydan oluşmaktadır. İkinci örneklem ise 84 kişiden oluşan lisansüstü öğrencileri, üçüncü örneklem ise 229 lisans öğrencisidir. Dördüncü örneklem ise 189 araştırma geliştirme merkezinde çalışan mühendis ve teknik elemandan oluşmaktadır. Dört gruba da yüz yüze görüşmelerle ya da posta yoluyla ulaşılmıştır. Ölçek maddeleri kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, orta derecede katılıyorum, çok katılıyorum, tamamen katılıyorum şeklinde sıralanan likert tipi beşli derecelemeye göre puanlanmıştır. Daha sonra 37 madde için birinci örneklemde elde edilen sonuçlara göre faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda faktör yükü 0,40'ın üzerinde olan 32 madde, varyansın %45'ini açıklamaktadır. Beşinci boyutta toplanan maddeler kendiliğinden-anlık stili boyutunu oluşturmuştur. Yapılan madde analizi sonunda faktör yükü 0,40'ın üzerinde olan toplam 25 madde kalmıştır. Böylece 4 boyuttan oluşması beklenen ölçek 5 boyuttan oluşmuştur. Buna göre ölçeğin boyutları, Rasyonel Karar Verme Stili, Sezgisel Karar Verme Stili, Bağımlı Karar Verme Stili, Kaçınan Karar Verme Stili, Kendiliğinden/Ani Karar Verme Stilidir. (Çuhadaroglu, 2008, s.83)

Karar verme stilleri ölçeğini oluşturan boyutların içerdiği kavramsal tanımlama aşağıdaki gibidir:

Karar Verme Stili: Bireyin karar verme durumunda soruna genel yaklaşımında tercih ettiği bireysel tarzıdır (Scott ve Bruce, 1995, s.818).

Rasyonel Karar Verme Stili: Karar verme sürecinde birey tarafından alternatiflerin mantıklı değerlendirilmesi ve araştırılmasıdır (Scott ve Bruce, 1995, s.818).

Sezgisel Karar Verme Stili: Karar verme sürecinde bireyin, önsezi ve duygularına güvenerek karar vermesidir (Scott ve Bruce, 1995, s.818).

Bağımlı Karar Verme Stili: Karar verme sürecinde bireyin başkalarının öneri ve yönergelerini değerlendirerek karar vermesidir (Scott ve Bruce, 1995, s.818).

Kaçınan Karar Verme Stili: Karar verme sürecinde bireyin karar vermeden kaçma eğiliminin yaşandığı yaklaşımlardır (Scott ve Bruce, 1995, s.818).

Kendiliğinden/Ani Karar Verme Stili: Karar verme sürecinde bireyin anında, düşünmeden alternatifleri değerlendirmeden hızlıca işleyen bir stildir (Scott ve Bruce, 1995, s.818).

Ölçeğin, Türkçe'ye uyarlaması 2002 yılında Taşdelen tarafından yapılmıştır. Ölçek ilk önce üç uzman tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Elde edilen çeviri ile İngilizce orijinal form Dokuz Eylül Üniversitesi İngilizce Öğretmenliği dördüncü sınıf öğrencilerine iki hafta arayla uygulanmıştır. Uygulama verilerinden her madde için Pearson Korelasyon Katsayısına bakılmıştır. Türkçe ve İngilizce uygulamaları arasındaki ilişki, ($n=38$) $r=0,727$ $p<0.01$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç, uygulamalar arasındaki tutarlığın yüksek olduğunu dolayısı ile dil eşdeğerliğinin sağlandığını göstermektedir. Karar Verme Stilleri Ölçeği' nin yapı geçerliğini belirlemek amacı ile faktör analizi yapılmıştır. Uygulamalar sonucunda faktör analizi incelendiğinde, 2. maddenin ("Diğer insanlara danışmadan önemli kararlar vermem") kendi faktöründe yüklenmeyip, 13 ile 4. faktörde yüklendiği görülmüştür. Bu madde silindiğinde bağımlı karar verme stili boyutunun güvenilirliği 0,64' ten 0,76' ya yükseldiği ve boyutun madde-toplam korelasyon değerinin, $r=0,01$ olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar referans alınarak 2. maddenin çıkartılmış ve analizler 24 madde üzerinden hazır tekrarlanmıştır. Faktör analizi sonucu, faktör yükleri 0,47 ve

0,84 arasında değişen maddelerin, özdeğerleri (eigenvalue) 1'in üzerinde olan 5 faktör altında toplandığı tespit edilmiştir. Söz konusu 5 faktör toplam varyansın %57' sini açıklamaktadır.

Ölçeğin ilk boyutu “rasyonel karar verme stili”, ikinci boyutu “sezgisel karar verme stili”, üçüncü boyutu “bağımlı karar verme stili”, dördüncü boyutu “kaçıncı karar verme stili” ve beşinci boyutu da “kendiliğinden-anlık karar verme stili” olarak tanımlanmıştır.

Ölçeğin madde ayırt ediciliği için madde-toplam test korelasyonu incelenmiştir. Buna göre, madde-toplam test korelasyonlarının 0,31 ile 0,72 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayıları incelenmiş ve ölçeğin bütünü için Cronbach Alpha (α) değeri 0,74 olarak bulunmuştur. Rasyonel karar verme stili alt boyutu için 0,76; sezgisel karar verme stili alt boyutu için 0,78; bağımlı karar verme stili alt boyutu için 0,76; kaçınmacı karar verme stili alt boyutu için 0,79 ve kendiliğinden-anlık karar verme stili alt boyutu için 0,79 olarak bulunmuştur. Bu bulgular ölçeğin tutarlı olduğunu göstermektedir. (Taşdelen, 2001, s.43-44)

Yukarıda da görüldüğü gibi, karar verme stiline birçok araştırmacı tarafından farklı şekilde yaklaşmıştır. Bu yaklaşımların her birinde karar verme stiline etki eden faktörler de, doğal olarak farklıdır. Bu nedenle karar verme stillerine etki eden faktörleri, karar vermeye ait süreç ve teorilerin incelendiği karar verme modellerinin içerisinde aramamız daha doğru olacaktır.

2.5. Karar Verme Modelleri

Model, en genel ifadeyle günlük hayatta karşılaşılan gerçek durumların daha basit, daha kolay ve daha az maliyetli benzetmesi olarak ifade edilmektedir (Çuhadaroglu, 2008, s.55).

Karar modeli, geleceğe yönelik seçim yapmayı gerektiren durumların değişken ve parametrelerle açıklanması ve bu ikilinin arasındaki ilişkiye göre amaca en uygun seçimin yapılmasını sağlayan semboller topluluğudur. Modelin geçerliliği ve

güvenilirliği ise söz konusu sembollerin gerçek hayatı temsil etmesi ile doğru orantılıdır (Koçel, 2003, s.101-104).

Nutt' a göre karar modeli, karar vermenin yargılama ve değerlendirme aşamalarında analitik düşünme ve etkileşimin nasıl ifade edileceğini ve sağlanacağını tanımlar (Nutt, 1990, s.78). Rowe ve Boulgarides'e göre karar modeli, karar vericinin davranışlarının anlaşılmasını sağlar (Rowe ve Boulgarides, 1994, s.24).

Karar verme davranışının nasıl ve hangi kriterlere göre oluştuğunu gösteren karar verme modelleri ile ilgili yaklaşımlar “rasyonel ekonomik model”, “sınırlı rasyonel model”, “zihinsel kestirmeler”, “çöp tenekesi modeli” dir. Bu yaklaşımlar aşağıda açıklanmaktadır (Çuhadaroglu, 2008, s.55).

2.5.1. Rasyonel Ekonomik Model

Geleneksel yaklaşım olarak da bilinen Rasyonel Ekonomik Modele göre, rasyonel olarak muhakeme etmek ve karar vermek için tüm bilgilerin değerlendirilmesi ve tüm bu bilgilerin birleştirilmesi gerekir. Diğer bir ifadeyle, en doğru ve rasyonel karara ancak bütün veriler göz önüne alınarak ve sadece bir ya da birkaç tanesine güvenmek yerine bir bütün olarak değerlendirilerek varılabilir. Bilgilerin birleştirilmesi, her bir bilginin karar verilecek kriteri tahminleme gücüne göre ağırlıklandırılması olarak ifade edilebilir. (Güngör, 2005)

Rasyonel Ekonomik karar modeli, karar verme sürecinin tüm aşamalarını belirlemiş ve bu aşamaların nasıl gerçekleştirileceği hakkında normlar koymuştur. Belirli özellikte ve az sayıdaki sorunların çözümünde kullanılabilir. Çünkü ne karar birimini, ne karar ortamını, ne de kararın içerdiği seçim eyleminin karmaşıklığını dikkate almaktadır. Modelin aşamaları aşağıdaki gibidir: (Rollinson, 2002, s.262)

1. Bir sorunun varlığını gösteren belirtiler keşfedilir,
2. Sorun belirlenir, sorunun çözümü ile ulaşılabilecek hedefler tanımlanır.
3. Mümkün olan çözüm yollarını değerlendirmek için kullanılacak olan ve sorunun çözümünden beklenen faydaları maksimize edecek özellikteki kıstaslar belirlenir.

4. Sorunu çözmek için potansiyel tüm alternatif çözüm yolları belirlenir. Böylece yararlı alternatiflerin hiçbirinin değerlendirme dışında kalmaması sağlanır,
5. Bütün alternatifler için gerekli bilgi toplanır ve her eylem yolu, getireceği sonuçlar bakımından incelenir.
6. Elde edilen bilgilerle her bir eylem yolu kriterlere göre değerlendirilir.
7. Kriterlere göre maksimum faydayı sağladığı görülen alternatif seçilir ve uygulanır.

Rasyonel seçim modelinde kabul edilen varsayımlar aşağıdaki gibidir: (Rollinson, 2002, s.262)

- Karar verici, tüm çözüm alternatiflerini bilmeli ve onlar hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- Karar verici, alternatiflerin etkileri hakkında tam bilgiye sahip olmalıdır.
- Karar verici, sonuçlarını ve alternatifleri değerlendirebilmek için tam geliştirilmiş ve mükemmel şekilde organize edilmiş olan tercihlere sahip olmalıdır.
- Karar verici, sınırsız kaynaklara sahip olmalıdır. Bu kaynaklar tüm alternatiflerin sonuçları hesaplanarak en uygun faydanın belirlenmesi konusunda beceri ve yetenekleri de içermelidir.

Söz konusu varsayımların gerçekleştiği ortamlar her zaman geçerli olamamaktadır. Karar vericinin rasyonel olmadığı, yetersiz kaldığı, bilginin eksik olduğu, kısıtlı zaman içerisinde, alternatiflerin oluşturulmadığı veya sonuçlarının bilinemediği ve değerlendirmenin yapılamadığı durumlarda geçerliliğini koruyamamaktadır. Herbert A. Simon'a göre, hayali ortamlar geçerliliğini koruyamadığından, bu modelde insan zihninin sınırlı yapısı, insanın karşılaştığı sorunları her zaman doğru olarak tanımlayamayacağı, sorunla ilgili çözüm üretebilecek bütün alternatifleri ve bunların sonuçlarının bilinemeyeceği, bütün bilgilerin toplanamayacağı ve son olarak insanın seçimini etkileyebilecek özellikte olan güdüleri, istekleri, kişisel değer ve inançları

hesaba katılmamıştır. Simon'ın rasyonel ekonomik model için yaptığı eleştiriler, kendisine 1978'de Nobel ödülünü kazandırmıştır (Koçel, 2003, s.101-104).

2.5.2. Sınırlı Rasyonel Model

Sınırlı rasyonel modelin temeli rasyonel ekonomik modele dayanmaktadır. Ancak, sınırlı rasyonel model karar vericinin rasyonel seçim şartları için gerekli olan bilgi seviyesine, beceri ve kabiliyete, verileri işleyerek ulaşabileceği bilgi düzeyine gerçekte hiçbir zaman ulaşamayacağını savunmaktadır. Bunun nedeni zaman, bilgi, iş gücü gibi kaynakların sonsuz olamaması veya yeteri kadar bulunamamasıdır. Bu yüzden rasyonel karar verme modelinde olduğu gibi optimum noktayı aramak yerine, ikna edici noktayı arar. En iyi veya mükemmel sonucun yerine tatmin edici veya yeterince iyi olan sonuçları arar. Sınırlı rasyonellik kavramı ilk olarak Herbert A.Simon (1960) tarafından ele alınmıştır (Leblebici, 2008, s.114).

İnsanların gerçek karar verme davranışlarını ifade eden ve bu modelin ortaya çıkmasını sağlayan kavramlar aşağıdaki gibidir: (Simon, 1957, s.174)

- **Sınırlı Ussallık:** Bireyler eylemlerinin çok küçük bir kısmında ussal tercihler yaparken, çoğunluğunda duygularından etkilenmekte ve irrasyonel tercihler yapmaktadırlar. Bireylerin tüm seçenekleri değerlendirirken, davranışsal hiçbir etki altında kalmadan maksimum fayda sağlayan seçeneği tercih etmeleri imkansızdır. Bu nedenle sınırlı ussallık, ideal karar yerine tatmin edici karar seçeneğini öne sürmektedir. Bireylerin, gerçekte karşılaştıkları problemleri veya seçenekleri tam olarak anlamaları mümkün değildir. Her seçenek beraberinde bir takım eksiklik getirecektir. Ayrıca bireyler sınırlı kapasitelerinden dolayı hiçbir zaman bütün alternatifleri göremezler, bu nedenle kararlarını sadece öngörebildikleri alternatifler üzerinden verirler. Benzer şekilde alternatiflerin değerlendirilmesi de hiçbir zaman, tam anlamıyla mümkün değildir; çünkü insanlar düşündükleri tüm alternatiflerin sonuçlarını öngöremezler (Simon, 1957, s.174)

- **Doyurucu Kararlar:** Karar vericinin, tatmin olma olasılığının en yüksek olduğu seçeneği tercih etmesidir. İdeal veya optimal karar yerine, karar verici, ihtiyacını karşılayan veya karşılaması muhtemel ve kendisini tatmin edecek çözüme yönelmektedir (Moyer, 2007, s.144)
- **Pratik Karar Verme Usulleri (Heuristics):** Bireylerin karar verirken, yargılarda bulunurken, problemleri analiz ederken, özetle karmaşık ve/veya tam olmayan bilgi kümelerini, zihinlerinde işlerken kullandıkları kestirme yollardır (Gowda, 1999, s.59-78)
- **Eylem Yollarının ve Beklenen Sonuçların Ahlaki ve Sosyal Değerlerle Sınırlandırılması (Bounded Discretion):** Karar vericilerin kararlarını ve uygulamalarını ahlaki ve sosyal değerler çerçevesinde yaparak, alternatifleri sınırlandırmasıdır (Janczak, 2005, s.61)
- **Karar Vermede Kullanılan İşlemlerin, Yöntemlerin ve Süreçlerin Seçiminde Ussallık (Procedural Rationality):** Karar vericilerin, karar verme aşamasındaki kısıtlarını fark etmeleri ve ussal karar vermenin mümkün olmadığını öğrenmeleri sonucu, karar vermeyi en etkin ve verimli biçime getirmek için karar yöntemleri geliştirmeleri ve seçmeleridir (Dean ve Sharfman, 1993, s.587).

Herbert Simon 1955'te yayınlanan "A Behavioral Model of Rational Choice"(Ussal Seçimin Davranışsal bir Modeli) adlı makalesinde, karar sürecinin her aşamasını ve yönünü eleştirdiği rasyonel ekonomik karar modeli ile, önerdiği davranışsal temelli yani insanın gerçek davranışlarına dayandığı sınırlı rasyonel model, diğer adıyla yönetsel karar modelini kıyaslamıştır. Böylece, rasyonel ekonomik insan modeli ile rasyonel ekonomik karar modelini birlikte ele aldığı, sınırlı rasyonel karar modelini oluşturmuştur (http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/simon.html)

2.5.3. Zihinsel Kestirmeler

Zihinsel kestirmeler (heuristics), asıl sorunların çözümü için yapılan araştırma sırasındaki aşırı bilgi yükü ile baş edebilmek için basitleştirilmiş stratejiler olarak ifade edilmektedir (Kahneman, Slovic ve Tversky, 1982, s.143).

Can, karar vericilerin sorun çözme ve karar verme eylemi çok zaman aldığı ve aşırı dikkat gerektirdiği için zihinsel kestirme yollarına başvurduğunu belirtmiştir. Böylece karar verici karmaşık sorun çözme yöntemlerini daha basit yargılara dönüştürebilmektedir. Karar vermede bireye yardımcı olan söz konusu kestirme yollara h ristik (heuristic) adı verilmektedir (Bakan ve B y kbe e, 2008, s.32).

Bu model, kısıtlı zaman içinde, çok fazla analize bo ulmadan daha önce kullanılmış olan yöntemlerin uygulanması ile rasyonel modelin eksik ve yetersiz kalan yönlerini tamamlamaktadır. Sosyal psikolojide, karar verme ve sorun  zmede bireye yardımcı olan    ana h ristik vardır. Bunlar; “kolay ulaşılan”, “temsil edici”, “demirleme veya hüküm” şeklinde ifade edilmektedir. (Gowda, 1999, s.59-78)

- **Kolay Ulaşılan Zihinsel Kestirme (The Availability Heuristic):** Kolay ulaşılan zihinsel kestirme, diğer adıyla “kullanıma hazır olma”, karar vericinin önceden yaşadığı deneyimlerden faydalanabileceği şekilde her an zihninde kullanıma hazır olması olarak ifade edilmektedir. Diğer deyişle, karar vericinin geçmişte yaşadığı benzer kararların sonuçlarını tekrar gözden geçirerek, mevcut kararın sonuçlarını önceden de erlendirebilmesidir. Örneğin, karar verici geçmişte belli bir problemin üzümünde kullandığı yöntemden pişman olmuştur.  u anda benzer bir problemin  z m  için geçmişte kullandığı  z m yönteminin kullanılması uygun olsa bile o yöntemi kullanmak istemeyecektir (Taşdelen, 2001, s.41-42).
- **Temsil Edici Zihinsel Kestirme (The Representativeness Heuristic):** Temsil edici zihinsel kestirme, örnekleme zihinsel kestirmedir. Yani, karar verici mevcut tercihinin sonuçlarının hangi olasılıkla ger ekle ece ini öngörmeye çalışırken geçmişteki benzerliklerin veya ya anmı  benzer durumların  ablonunu kullanır.

Örneğin, bir grup deneğe popülasyonlarının % 30'unu avukatların, % 70'ini ise mühendislerin oluşturduğu söylenir ve içlerinden birinin portresinin çizilmesi istenir. Seçilen kişinin, 40 yaşında, evli ve iki çocuk babası olduğu, politikayla ilgilendiği ve el yazması kitap koleksiyonu olduğu söylenir. Ayrıca tartışmayı sevdiği ve güzel konuştuğu da eklenir. Bu bilgilerle, deneklerin çoğunluğu seçilen kişinin avukat olma olasılığını % 90 olarak tahmin etmiştir (Taffler, 2010, s.259-265)

- **Demirleme veya Hüküm Zihinsel Kestirmesi (The Anchoring or Judgement Heuristic):** Demirleme veya hüküm zihinsel kestirmesi, belirli bir başlangıç durumunu hedef durumuna dönüştürerek, başlangıç ile hedef durumları arasındaki farkı en aza indirmektedir. Genellikle başlangıç noktası olarak önceden yaşanmış bir olay referans alınır ve geçmişte kestirilememiş olan etkileri değerlendirilir. Karar verici, söz konusu etkileri tekrar yaşanmamak için tedbir alır ve aynı tercihi yapmaktan kaçınır (http://www.nku.edu/~garns/165/pptj_h.html)

Bireyler, sorunlar için çözüm ararken genellikle üç kaynak kullanır. Bunlardan ilki, geçmiş tecrübeler sayesinde mevcut durumu değerlendirmenin en kolay yolunu bulmaktır. İkincisi, karmaşık bilgilerin toplanması ve yorumlanması yerine standart çalışma yöntemleri ve kolay yaklaşık hesaplamaların kullanılmasıdır. Üçüncüsü ise, teknolojiyi kullanarak zihinsel aktivitelerin azaltılması ve bilginin kaydedilmesi için bilgi işleme sürecinde çaba harcanmasıdır (Rollinson, 2002, s.263).

2.5.4. Çöp Tenekesi Modeli

Bu model, Cohen ve arkadaşları tarafından rasyonel modelin pratikte uygulanamaması nedeniyle ortaya atılmıştır. Durgun, kesintisiz, rutin ve nedensellik döngülerini esas alan bir yaklaşımdır. Belirsizlik durumunda kullanılır. Bu modelde problem, çözüm, karara katılanlar, seçim fırsatları ve karar verme çöp kutusunun içerisinde kabul edilir. Buna göre söz konusu etkenler örgütün içinde olup, uygun koşullar oluştuğunda birbirleriyle rastgele etkileşimleri sonucunda karar verilir. Diğer bir deyişle, karara katılanların sayısı ve çabalarının zamana göre değiştiği ve seçeneklerin tam olarak anlaşılamadığı durumlarda bu model kullanılır. Karar vericiler, çekici buldukları bir çözüm bir problemle eşleşinceye kadar kararın gerekli olduğunu düşünmez. Kararı kimin verdiği, hangi problemin nasıl ve kim tarafından tanımlanacağı belli değildir. Bu yüzden karar verme basamakları rasyonel karar vermede olduğu gibi tanımlanamaz (Tarter ve Hoy, 1998, s.212-228).

2.6. Karar Verme Stratejileri

Literatürde yer alan karar verme ile ilgili çalışmalarda karar verme stilleri ile karar verme stratejilerinin farklı olduğu ifade edilmektedir.

Karar verme stili, bireyin karar verme durumunda, soruna *nasıl yaklaştığını belirleyen kişisel tarzı* olarak tanımlanırken; karar verme stratejisi, bireyin karar verme durumunda *hangi davranışı uygulayacağını seçmesi* olarak tanımlanmıştır. Karar verme stratejisi, alternatifler arasında seçim yaparken kullanılacak olan prosedürün tespiti ve bu prosedürün kararda nasıl kullanılacağını belirler (Beach ve Connolly, 2005, s.79-115)

Beach ve Mitchell' e göre karar verme stratejileri bireysel seçim stratejileridir ve yardımcı analitik, yardımsız analitik ve analitik olmayan stratejiler olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır (Beach ve Connolly, 2005, s.79-115).

- **Yardımlı Analitik Strateji:** Karar verme sürecinde kullanılacak tüm imkanlar karar verici için hazır bulundurulur böylece karar verici tüm alternatifleri değerlendirerek karar verir. Bu strateji için sürekli olarak eğitim ve buluşlar gereklidir. Karar verici, teknik destek elemanlarının da yardımına ihtiyaç duyabilir (Beach ve Connolly, 2005, s.79-115).
- **Yardımsız Analitik Strateji:** Karar verici için herhangi bir destek olmadığı için kendi aklına güvenmekten başka çaresi yoktur. Karar verici, kendisini ilk tatmin edecek alternatifi seçme eğilimindedir. Bu yönüyle Simon'un sınırlı rasyonellik yaklaşımına benzetilmektedir (Beach ve Connolly, 2005, s.79-115).
- **Analitik Olmayan Karar Verme Stratejisi:** Alternatifler arasından seçim yapılırken herhangi bir mantıksal değerlendirme yapılmaz. Karar verici sadece seçim yapmış olmak için seçim yapar (Beach ve Connolly, 2005, s.79-115).

Paquette ve Kida karar verme stratejilerini dört sınıf altında toplamıştır. Bunlar, eklemeli dengeleme, eklemeli farklılık, özelliklere göre eleme ve bu üç stratejinin karışık bir şekilde kullanıldığı stratejilerdir (Solem, 1992, s.402-406).

- **Eklemeli Dengeleme Stratejisi:** Karar verici kapsamlı bir araştırma yaparak her seçeneği birbirinden bağımsız olarak ele alır ve her seçeneği ayrı ayrı değerlendirir. Sonuçta kendisine en fazla fayda sağlayacak seçeneği yönelir (Solem, 1992, s.402-406).
- **Eklemeli Farklılık Stratejisi:** Karar verici, seçenekleri ikili olarak ele alır aralarındaki farklılıkları değerlendirir. Tek bir seçenek kalıncaya kadar bu değerlendirmeye devam eder (Solem, 1992, s.402-406).
- **Özelliklere Göre Eleme Stratejisi:** Karar verici, kendisinin en önemli gördüğü özelliği göz önünde bulundurarak seçenekler arasında tercih yapar. Seçenekleri

elemeye tek bir seçenek kalıncaya kadar devam eder ve kararını, kalan bu seçenek doğrultusunda verir. Bu stratejide dengeleme söz konusu değildir (Solem, 1992, s.402-406).

Karar vericiler, verdikleri kararın tipine, kararın zamanına, sahip oldukları bilgi düzeyine, beceri ve tecrübelerine bağlı olarak farklı stratejiler kullanabilmektedir. Ayrıca, kullandıkları stratejiler üzerindeki etkileri ve harcadıkları çabalar farklı olacağı için karar verme stratejileri de karar vericiye göre farklılık gösterebilmektedir. Çok fazla seçeneğin söz konusu olduğu durumlarda, benzer seçeneklerin bir araya getirilerek alternatif setleri oluşturulması aşamasında, karar verici akılcı bir strateji uygulayabileceği gibi eğer kısıtlı bilgiye sahipse kendi bilişsel çabalarını sonlandırmak isteyebilir (Alver, 2005, s.19-22)

2.7. Karar Verme Stilleri İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

Bu bölümde karar verme ve karar verme stilleri ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış çalışmalara yer verilecektir. Literatür taramasından elde edilen sonuçlara göre karar verme uzun yıllardır üzerinde çalışılan bir konudur. Özellikle yönetsel bilimlerde, eğitim bilimlerinde, psikoloji alanında en çok çalışılan konulardan biri olan karar verme ve karar verme sürecinin yanında, son yıllarda karar vericinin bireysel tarzını ifade eden karar verme stillerine ve izlediği yolları ifade eden karar verme stratejilerine olan ilgi de her geçen gün artmaktadır.

Taşdelen (2001), öğretmen adaylarının farklı psikososyal değişkenlere göre karar verme stillerini araştırmış, üniversite dördüncü sınıfta öğrenim gören 451 öğrenci üzerinde çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, karar verme stilleri ile cinsiyet arasında farklılık görülmemiştir. Karar verme stilleri ortalamaları arasında rasyonel karar verme stili düzeyi dışında farkların önemli olmadığı ve karar verme stillerinin öğrenim görülen bölüme göre değişmediği görülmüştür. En uzun süre yaşanan yerleşim merkezine göre karar verme stillerinin değişmediği de bulunan sonuçlar arasındadır. Sosyoekonomik düzey (SED) algısına göre; karar verme stilleri ortalamaları ile algılanan SED arasındaki farkın önemli olmadığı görülmüş ancak kendilerini yüksek SED’ de algılayan öğrencilerin bağımlı karar verme stili

ortalamaları diğer öğrencilerden daha düşük bulunmuştur. Kendini algılama biçimine göre; kendini demokratik-hoşgörülü olarak algılayan öğrencilerin diğer öğrenci gruplarına göre kaçınma karar verme stili düzeyleri düşük çıkmıştır. Öğrencilerin çevrelerindeki kişiler tarafından değerlendirme biçimini algılamalarına göre; bağımlı ve kaçınma karar verme stili düzeyi öğretmen adaylarının çevrelerindeki kişiler tarafından değerlendirilme biçimlerini algılamalarına göre önemli ölçüde değişmektedir. Öğrencilerin ailelerinin kendilerine karşı davranışlarını değerlendirme biçimini algılamalarına göre; kendiliğinden-anlık karar verme stili düzeyi ortalaması ve bağımlı karar verme stili düzeyinin önemli ölçüde farklılaştığı gözlenmiştir. Kararlarda etkili olan kişiye göre; “kendi” ve “kendisi ve ailesi birlikte” olan öğrencilerin rasyonel karar verme stilli düzeyi diğerlerine göre daha yüksek, kararlarında etkili olan kişiyi “kendi” olarak değerlendiren grubun bağımlı karar verme stili düzeyi diğerlerine göre daha düşük, “ailesi” olarak değerlendiren öğrencilerin kaçınma karar verme stili düzeyi diğerlerinden daha yüksek bulunmuştur. Problemlerle başa çıkmada yeterlilik algısına göre bağımlı, kaçınma ve rasyonel karar verme stili düzeyleri arasında önemli farklar gözlenmiştir.

Balkıs (2006), öğretmen adaylarının davranışlarındaki erteleme eğiliminin, düşünme ve karar verme tarzları ile ilişkisini araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmen adaylarının genel erteleme eğilimi düzeylerine göre rasyonel düşünme ve rasyonel, kaçınan ve anlık karar verme stilleri puan ortalamaları arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür. Karar vermeyi erteleme eğilimine göre rasyonel düşünme ve rasyonel, bağımlı, kaçınan ve anlık karar verme stilleri düzeyleri puan ortalamaları arasında anlamlı ilişki olduğu gözlenmiştir. Öğretmen adaylarının akademik erteleme eğilimi düzeylerine göre rasyonel düşünme, sezgisel düşünme ve rasyonel, kaçınan ve anlık karar verme stilleri puan ortalamaları arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür.

Çuhadaroglu (2008), çalışmasında yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, ilköğretim okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile karar verme stillerini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmaya, Türkiye’deki yedi coğrafi bölgede 21 il merkezinde bulunan kamu ilköğretim okullarında görev yapan 404 ilköğretim okulu yöneticisi ve 401 öğretmen olmak üzere toplam 805 kişi katılmıştır. Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından

geliştirilen “Liderlik Stili Ölçeği” ve “Karar Verme Stili Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin sezgisel karar verme boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması, öğretmenlerin görüşlerine göre daha yüksek; yöneticilerin kaçınmacı karar verme boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması, öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından daha düşük bulunmuştur. Öğretmenlerin, yöneticilerden daha çok kaçınmacı ve ani karar verdiklerini belirtmiştir. Aynı şekilde, yöneticilerin ani karar verme boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması, öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasından düşük; yöneticilerin rasyonel karar verme boyutuna ilişkin görüşlerinin ortalaması, öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasına göre daha yüksek bulunmuştur. Yöneticilerin görüşlerine göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili ile sezgisel karar verme stili arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiştir. Ancak, yöneticilere göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili ile bağımlı ve rasyonel karar verme stili arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki; dönüşümcü liderlik stili ile kaçınmacı ve ani karar verme stili arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili ile sezgisel, bağımlı ve rasyonel karar verme stilleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki; ani karar verme stili ile negatif ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik stili ile kaçınmacı karar verme stili arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Yöneticilerin görüşlerine göre, yöneticilerin sürdürümcü liderlik stili ile kaçınmacı karar verme stili arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak, yöneticilere göre, yöneticilerin sürdürümcü liderlik stili ile sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve rasyonel karar verme stili arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin sürdürümcü liderlik stili ile sezgisel, bağımlı, kaçınmacı, ani ve rasyonel karar verme stilleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Yöneticilerin görüşlerine göre, yöneticilerin başıboş liderlik stili ile bağımlı karar verme stili arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak, yöneticilere göre, yöneticilerin başıboş liderlik stili ile sezgisel, kaçınmacı, ani ve rasyonel karar verme stili arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkiye rastlanmıştır. Öğretmenlerin görüşlerine göre ise, yöneticilerin başıboş liderlik stili ile sezgisel, bağımlı, kaçınmacı, ani ve rasyonel karar verme stilleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Develioğlu (2006), problem çözme becerileri yüksek ve düşük olan üniversite öğrencilerinin karar verme stratejilerini sınıf, cinsiyet, ailenin aylık geliri, anne ve babanın eğitim düzeyi değişkenleri açısından incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre; problem çözme becerileri yüksek olan grubun mantıklı karar verme stratejisi, düşük olan gruba göre anlamlı olarak yüksek bulunmuş ancak sınıf değişkeninin temel etkisi anlamlı çıkmamıştır. Problem çözme becerisi yüksek olan öğrencilerin içtepkisel karar verme stratejisi ve kararsızlık stratejisi puan ortalaması, düşük olan öğrencilerin puan ortalamalarından anlamlı düzeyde düşük bulunmuş ve sınıf düzeyi değişkeninin temel etkisi içtepkisel karar vermede anlamlı çıkmış ancak kararsızlık stratejisinde anlamlı çıkmamıştır. Problem çözme beceri düzeyinin mantıklı, içtepkisel karar verme ve kararsızlık stratejisine ilişkin temel etkisinin anlamlı olduğu görülmüş ancak cinsiyet değişkeninin temel etkisi mantıklı karar verme ve kararsızlık stratejisinde anlamlı çıkmazken içtepkisel karar verme stratejisinde anlamlı çıkmıştır. Kararsız, mantıklı ve içtepkisel karar verme stratejilerine ilişkin ailenin aylık geliri, annenin ve babanın eğitim düzeyi değişkenlerinin temel etkisi anlamlı çıkmamıştır.

Güçray (1998), bazı kişisel değişkenler, algılanan sosyal destek ve atılganlığın karar verme stilleri ile ilişkisini araştırmış, örneklemini 800 lise öğrencisi oluşturmuştur. Araştırma sonuçlarına göre; cinsiyet değişkeninde, ilgisizlik ve kaçınma karar verme stillerinde erkek öğrencilerin puanları kız öğrencilerinkinden yüksek, aşırı uyarılmışlık stilinde ise kızların puanları erkeklerden yüksek bulunmuş, seçicilik stili puanlarında ortalamalar arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Lise türüne göre; kaçınma stili puanlarında Anadolu-Fen Lisesi öğrencileri ile Genel Lise öğrencileri arasında anlamlı bir fark çıkmazken ilgisizlik, aşırı uyarılmışlık ve seçicilik stillerinde genel lise öğrencilerinin puan ortalamaları diğerlerinden anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır. Annenin çalışıp çalışmamasına göre; annesi çalışmayan öğrenciler ilgisizlik stilini diğerlerinden daha fazla kullanmakta, diğer tepki stillerinde ise gruplar arasında fark bulunmamıştır. Kardeş sayısına göre, tek çocukların ilgisizlik stili puan ortalamaları çok çocuklu ailelerden gelen öğrencilerden anlamlı şekilde daha yüksek bulunmuştur. Anne-baba eğitim düzeyine göre; annenin eğitim düzeyine göre kaçınma stili puan ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu, diğer stillerde

anne eğitim düzeyinin anlamlı bir fark oluşturmadağı gözlenmiştir. Baba eğitim düzeyine göre ise karar verme tepki stili puanlarında bir farklılaşma gözlenmemiştir. Son olarak, uyumsuz karar verme tepki stilleri olan ilgisizlik, kaçınma ve aşırı uyarılmışlık stilleri ile sosyal destek ve atılganlık arasında negatif yönde, seçicilik stili ile pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Thunholm (2004), bireylerin benlik saygısı ve karar verme stilleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırmaya katılan 206 kişiden elde edilen sonuçlara göre, rasyonel, bağımlı ve kaçınan karar verme stillerinin kısmen benlik saygısı tarafından öngörülebildiğini tespit etmiştir. Ayrıca sonuçlar, karar verme stiline yalnızca alışkanlıkların ve düşünme eylemlerinin bir yansıması olmadığını, karar verme stillerinin kendini düzenleme ve kendini değerlendirmeyi de içerdiğini göstermiştir. Bağımlı ve özellikle kaçınan karar verme stiline düşük temel ve kazanılan benlik saygısı ile ilişkili ve kendini düzenleme yeteneğini de azalttığı görülmüştür. Bağımlı karar verme stili bilinçli bir düşünme sürecini gerçekleştirmedeki güçlükler ile ilişkili, kaçınan karar verme stiline karar vermeye başlama becerisindeki güçlükler ile ilişkili görülmüştür. Aynı zamanda rasyonel karar verme stiline benlik saygısı ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür.

Covin, Slevin ve Heeley (2001), karar verme stilleri ile örgütün yapısı ve, teknolojik çevresel karmaşıklıkla etkilenen firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmaya 68 sanayi alanından 98 imalatçı firma katılmış, verilerin analizleri, stiline farklı kombinasyonları ve yapı, yüksek ve düşük teknolojik çevrelerde firmanın finansal performansını öngörebildiğini göstermiştir. Yüksek teknolojik çevrelerde, sezgisel yaşımsal temelli karar verme stili organik yapıları firmalar arasındaki performansla pozitif ilişkili, diğere taraftan, teknokratik karar verme stili mekanik yapıları firmalardan ziyade organik yapıları firmalar arasındaki performansla pozitif ilişki görülmüştür. Sonuç olarak karar verme stilleri ile örgütlerin yapısı ve teknolojik çevresel karmaşıklık arasında ilişki bulunmuştur. Ayrıca örgütün yapısı ve çevresine uygun karar verme stiline, firmaların satış oranlarındaki büyüme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Mau (2000), mesleki karar verme stillerinde ve öz yeterlilik konusunda kültürler arası farklılıkları incelemiştir. Araştırmaya 540 Amerikan ve 1.026 Tayvanlı üniversite öğrencisi katılmıştır. Verilerin analizleri, mesleki karar verme stillerinin, bireylerin kültürel alt yapısına bağlı olarak karar verme yeterliliği üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca, bireyin bağlı olduğu uyrukta cinsiyetin bir işlevi olarak, mesleki karar verme stillerinde ve mesleki karar verme yeterliliğinde farklılıklar görülmüştür. Amerikalı ve Tayvanlı öğrencilerin birincil stillerinin dağılımında farklılıklar görülmüştür. Cinsiyet ve bağlı bulunduğu uyruğa bakılmaksızın araştırmaya katılan öğrencilerin mesleki karar vermede rasyonel yaklaşımı benimsedikleri görülmüştür. Kültürler açısından bakıldığında Amerikalı öğrencilerin % 66'sının, Tayvanlı öğrencilerin % 56'sının rasyonel karar verme stilini kullandıkları görülmüştür. Benzer olarak Amerikalı öğrencilerin % 24'nün ve Tayvanlı öğrencilerin % 12'sinin sezgisel karar verme stilini kullandıkları görülmüştür. Bağımlı karar verme stiline, Amerikalı öğrenciler tarafından çok az tercih edilmesine rağmen, Tayvanlı öğrenciler tarafından ikinci sırada kullanılan karar verme stili olduğu görülmüştür. Diğer bir bulgu da Tayvanlı öğrencilerin karar verme yeterliliğinin Amerikalı öğrencilerden daha düşük olduğunu göstermiştir. Tayvanlı kız öğrencilerin karar verirken daha bağımlı davrandığı, erkek öğrencilerin ise öz yeterliliklerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Amerikalı öğrencilerin karar verme stilleri ve öz yeterlilikleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Mann ve arkadaşları (1998), karar verme stili ve güven konusunda kültürler arası farklılıkları incelemiştir. Araştırmaya Amerika'dan 475, Avustralya'dan 262, Yeni Zelanda'dan 260, Japonya'dan 359, Hong Kong'tan 281, Tayvan'dan 414 öğrenci katılmış, katılımcılar bireyselci batı kültürü (Amerika, Yeni Zelanda ve Avustralya) ve kolektif yönelimli doğu kültürü (Japonya, Hong Kong ve Tayvan) olmak üzere iki grup altında toplanılmıştır. Verilerin analizlerinde bilinçli karar verme stilinde kültürler arası bir farklılık olmadığı görülmüştür. Batı kültüründeki öğrenciler ile karşılaştırıldıklarında, Asyalı öğrencilerin sorumluluktan kaçan ve karar vermede kaçınan stili daha çok kullanma yönelimli oldukları, Japon öğrencilerin kararsal benlik saygı düzeylerinin düşük ve kararı erteleme ve aşırı dikkatlilik boyutlarında

yüksek puan aldıkları görülmüştür. Genel olarak değerlendirildiğinde, batı kültüründeki öğrencilerin verdikleri kararlara daha çok güvendikleri görülmüştür.

Scott ve Bruce (1995), bireylerin karar verme sürecinde sorunlara yaklaşırken kullandıkları karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla Karar Verme Stilleri Ölçeği'ni (KVSÖ) geliştirmiştir. Ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik çalışması sonucunda araştırmacılar birbirinden farklı beş karar verme stili tanımlamışlardır. Bunlar ölçekteki sırası ile; Rasyonel Karar Verme Stili, Sezgisel Karar Verme Stili, Bağımlı Karar Verme Stili, Kaçınan Karar Verme Stili, Kendiliğinden/Anlık Karar Verme Stili'dir. Karar verme stilleri arasındaki korelasyonlar araştırmacıların, sadece bir karar verme stiline güvenilmediği ve karar verme stilinin tek bir karşılığı olmadığı görüşünü desteklemektedir.

Jacops ve Ganzel (1993), ergenlerin karar vermesinde etkili olan gelişimsel ve motivasyonla ilgili sorunları ele almıştır. Araştırmacılar ilgili alan yazında bu faktörlerin yeterince ele alınmadığı görüşündedir. Karar vermede etkili olan faktörleri hedefler, tutumlar, değerler, duygusal durumlar olarak sıralamıştır.

Philips, Pazienza ve Ferrin (1984), 243 üniversite öğrencisinin karar verme stilleri ve etkili problem çözme boyutlarını karşılaştırmıştır. Araştırma sonuçları, problem durumlarında bağımlı karar verme stilini benimseyen öğrencilerin rasyonel karar verme stilini benimseyen öğrencilere göre problem çözme yeteneklerine daha az güven duyduklarını göstermiştir. Bu sonuç, rasyonel ve sezgisel karar verme stillerinin güvene eşlik ettiği görüşünü desteklemiştir.

Karar verme, insan yaşamının gereklerindendir. Her gün farklı konularda ve değişik önemlerde kararlar veririz ve verdiğimiz bu kararlar kişiden kişiye değişir. Çünkü karar vermede bireysel farklılar önemli rol oynar. Dolayısıyla, karar verme insan davranışlarından etkilenen karar verme, sosyal bilginin son adımını temsil etmektedir. Davranışın eyleme geçmeden önceki adımlarının anlaşılması ve kararın nasıl verildiği son yıllarda dikkat çeken bir konu haline gelmiştir. Bireylerin daha iyi kararlar verebilmesi için, karar vermenin ne ile ilişkili olduğunun anlaşılması ve sürecin öğelerinin farkında olması önemlidir. Süreçteki bireysel farklılıkların önemli

nedenlerinden biri de karar verme stilleridir. Karar verme çalışmalarında üzerinde durulan konu, bireylerin kararlarında neyi temel alarak nasıl karar verdiğinin araştırılması olmuştur. Bu aşamada karar verme stilleri ve karar verme stratejileri incelenmiştir. (Taşdelen, 2001, s.40)

Karar verme, alternatifler arasından seçim yapmaktır. Karar verme durumunda, bireyin soruna nasıl yaklaştığını belirleyen kişisel tarzı karar verme stilini; bireyin hangi davranışı uygulayacağını seçmesi ise karar verme stratejisini oluşturur. Bireyin sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyim, hangi zamanda ve ne çeşit bir karar vereceğini etkiler. Karar verme modeli ise, bireyin karar verme davranışının nasıl ve hangi kriterlere göre oluştuğunu gösterir. (Çuhadaroglu, 2008, s.65)

Örgütlerin de yaşayan birer organizma olarak düşünürsek, örgüt içinde de her gün binlerce karar alındığını söyleyebiliriz. Örgütün içinde bulunduğu ekonomik, toplumsal, siyasi ve fiziki çevresi, örgüt için alınan kararları etkilemektedir. Sonuçların örgüt açısından olumlu olması doğru kararların verilmesiyle ilgilidir. Doğru karar, örgüte yarar sağlayacak, onu hedeflerine ulaştıracak ya da fark edilen bir problemi çözecek karardır. Gerek bireysel gerekse örgütsel karar alma sürecinde en önemli girdi, bilgidir. Karar vericinin konu hakkında yeterli ve doğru bilgi sahibi olması, doğru kararı vermesinin de kilit noktayı oluşturur. (Bakan ve Büyükbeşe, 2008, s.33)

Çalışmanın bu bölümünde yukarıda özetlenen, karar kavramı, karar tipleri, karar verme süreci, karar verme stili ve karar verme modellerinden ayrıntılı olarak bahsedilmiştir. Literatürde karar verme ile ilgili yapılmış olan örneklerle yer verilmiştir.

3. YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKA DÜZEYLERİNİN KARAR VERME STİLLERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Literatür çalışması kapsamında incelenen, yönetici, karar verme, karar verme stili, yönetici ve karar verme ilişkisi, duygusal zeka hakkındaki tanımlamaların ardından bu bölümde, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin, karar verme stillerine etkisi irdelenmeye çalışılacaktır. Bölümde sırasıyla araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı ve sınırlılıkları, modeli, kullanılan ölçekler, araştırmanın örnekleme ve söz konusu örneklem grubuna ait demografik özellikler ile bu örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi incelenecek ve araştırma sonuçları değerlendirilecektir.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bireylerin sürekli beklenti ve yeni arayışlar içinde olması, onları karar vermede izlediği yolları kullanma noktasında güç durumunda bırakmaktadır. Bu nedenle bireyin karar verme yaklaşımı ve karar verme davranışlarında bulunurken kullandığı stiller önem kazanmaktadır. Her bireyin karar verme stili aynı olmadığından, bireyin soruna yaklaşımı ve karar verme stili, kararın niteliğini etkileyecektir (Üre ve Avşaroğlu, 2007, s.87).

Karar verme, uzun yıllardır üzerinde çalışılan bir konu iken, insan davranışlarını açıklamak için zeka kavramının yanı sıra duygu kavramına da önem verilmesiyle birlikte, duygusal zeka kavramı son yıllarda önem kazanmaya başlamıştır.

Duygular içgüdülerden gelir ve hislere sebep olur, hisler de enerji ve bilgi kaynaklarıdır. Bu enerjiyle yaptıklarımız iyi ya da kötü, akıllıca ya da akıl dışı, doğru ya da yanlış olabilir. Ancak duygular kendi başlarına iyi ya da kötü, ahlaki ya da ahlak dışı değildir ve duygular olmadan çok zor hareket ederiz. Duygular sahip olduğumuz en kuvvetli kaynaklardır, bizi kendimize, başkalarına ve doğaya bağlayan bireysel farkındalık ve kendini korumaya yardımcı olan yaşam bağlarıdır. Bireysel değerler, istekler, motivasyon sağlayan ihtiyaçlar, bireysel kontrol ve kararlılık gibi yaşamımızdaki en önemli konularla ilgili bizi bilgilendirir (Casper, 2001, s.15-16).

Duygusal zeka konulu bir çok çalışma yapılmış, bir çok kitap yazılmıştır. Bunlardan, Caruso ve Salovey ile Goleman tarafından yazılan, yöneticilik, iş yaşamı ve duygusal zekayı birlikte ele alan iki kitaptan yola çıkarak çalışmanın amacı belirlenmiştir.

Caruso ve Salovey tarafından yazılan “Yönetimde Duygusal Zeka” adlı kitapta, başarılı liderliğe giden yoldaki kilit noktanın, mantık ve duygunun bir arada kullanılması olduğu savunulmaktadır. Doğru kararlar verebilmek, duygusal ve mantıksal beceriler gerektirir. Fakat herhangi birinin aşırılığı ya da ikisinden birinin yanlış uygulanması sorunlara yol açabilir (Caruso ve Salovey, 2007, s.31).

Bir liderin duygularının, insanları nasıl ve ne kadar etkilediği, liderliğin özünü oluşturur. Kendini üzgün hisseden bir lider, daha ikna edicidir ve iyi seçilmiş argümanlar yaratmaya daha yatkındır. Genelde, üzgün ruh hali, mutluyken olduğundan daha sistemli ve üst seviyede düşünmeye yardımcı olur. Aynı lider kendini mutlu hissettiğinde büyük olasılıkla diğerlerini etkilemek adına yaratıcı ve özgün savlar ortaya atacaktır. Ayrıca bu lider, mutluyken, üzgün olduğu zamanlarda olduğundan daha fazla fikir üretecektir. Genel olarak, iş yaşamında duyguların hüküm verme, iş memnuniyeti, yardımcı davranışlar, yaratıcı sorun çözme ve karar verme mekanizması gibi olaylar üzerinde etkisi vardır. Bütün bu olanları değerli kılan ya da anlamsızlaştıran, yaratıcı duyguların oynadığı rolün farkında olup, bu bilgi ile ne yapılması gerektiğini bilip bilmemektir. Duyguların doğru saptanması, karar vermek ve harekete geçmek için gerekli olan temel duygusal veriyle sonuçlanır. Bu veri kaynağı olmadan, doğru kararların verilmesi ve uygun adımlar atılması beklenemez (Caruso ve Salovey, 2007, s.39).

Goleman tarafından yazılan “İşbaşında Duygusal Zeka” adlı başka bir kitapta ise, duygusal zeka becerilerini teşvik etmenin her kuruluşun yönetim felsefesinde hayatı bir öge olduğundan bahsedilmektedir. Rekabetin, artık sadece ürünler konusunda değil, insanların ne kadar iyi kullanıldığı ile ilişkili olduğuna ve tüm yönetici eğitim programlarının altında yatan önermenin, duygusal zeka olduğuna değinen kitap, iş hayatında duygusal zekanın önemini vurgulamaktadır (Goleman, 1998, s.15).

Yaşamdaki başarı ve mutluluğun sadece okulda en yüksek notları almakla sağlanamadığı gerçeğini gören uzmanlar giderek zekanın sosyal alandaki yetenekler ile duygusal alandaki yetenekleri de kapsamı gerektiğini kabul etmiştir. Böylelikle duygusal zeka kavramı gündeme gelmiştir. Duygusal zeka, kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisine gönderme yapar. Akademik zekadan, yani IQ ile ölçülen salt bilişsel yetilerden ayrı olan, ancak onu tanımlayan yetenekleri tanımlar.

“Akademik açıdan zeki ama duygusal zekadan yoksun olan pek çok kişinin akıbeti, IQ’ları daha düşük ama duygusal zeka becerileri mükemmel olan kişilerin emri altında çalışmak olur.” (Goleman, 1998, s.393)

Bu çalışma, etkili bir yönetici olabilmenin, duygularımıza nasıl hükmetmemizin ve iş yaşamında onlarla birlikte nasıl çalışmamız gerektiğinin, verilen kararların etkili olabilmesi için duygularla iş birliği yapmanın önemine değinen söz konusu iki kitaptan yola çıkarak yapılmıştır. Çalışmanın amacı, yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile karar verme stillerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve yöneticilik düzeyi bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı ve yöneticilerin sahip oldukları duygusal zeka düzeylerinin, karar verme stilleri üzerindeki etkisinin belirlenmesidir.

3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamını, Mudo Satış Mağazaları A.Ş. firmasının İstanbul’da bulunan genel müdürlüğüne bağlı Hazır Giyim bölümünde görev yapmakta olan üst ve orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın yürütüldüğü Mudo Satış Mağazaları A.Ş., perakende satış sektöründe faaliyet göstermekte, hazır giyim, ev ve bahçe dekorasyonu alanlarında hizmet vermektedir. Bünyesinde “Hazır Giyim” ve “Concept” olmak üzere iki grup yer almaktadır. Hazır giyim bölümünde “Mudo Collection”, “FTS 64” ve “İthal Markalar ve Aksesuar” ile konsept bölümünde “Mudo Concept” markası faaliyet göstermektedir.

Capital dergisinden elde edilen bilgiye göre, Türkiye’de perakende sektörü enerji, eğitim ve sağıktan sonra dördüncü büyük sektördür. (<http://www.capital.com.tr/devleri-etkileyen-2010-plani-haberler/19853.aspx>)

PricewaterhouseCoopers Türkiye ve AMPD (Alışveriş Merkezi ve Perakendeciler Derneğı) nin 2007 yılındaki ortak çalışması olan “Türk Perakende Sektörünün Değışimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri” raporundan elde edilen bilgiye göre, perakende sektörü ekonomiye olan katkısının yanında, yarattığı istihdam kaynakları bakımından da geleceğın lider sektörü olarak görölmektedir. (http://www.pwc.com/tr_TR/tr/assets/ins-sol/publ/pwc-ampd_yoneticiozeti.pdf)

Deloitte Türkiye tarafından 2011 yılında hazırlanan “Perakende Sektörü Değerlendirmesi” raporunun sonuçlarına göre, Türkiye perakende sektörünün büyüklüğü 2010 yılında 187 milyar dolarken, 2014 yılında bu rakamın 250 milyar dolar olması beklenmektedir. Bu pastadan en büyük payı gıda perakendeciliğı alırken, bunu sırasıyla ev eşyası, tekstil ve teknoloji perakende pazarı takip etmiştir. Fiili rakamlar ve beklentiler, perakende sektörünün ülke ekonomisine olan katkısını ve potansiyelini açıkça ifade etmektedir. Ayrıca sektördeki alanların birbiriyle etkileşim halinde olması perakendenin, inşaat, güvenlik, tesis yönetimi, lojistik gibi birçok sektörün de hem ekonomik açıdan hem de istihdam bakımından gelişmesini sağlamaktadır. (http://www.deloitte.com/view/tr_TR/tr/basin-odasi/basin-bultenleri/7edbfd7edbdff210VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm)

Sektörün alt kategorilerinden hazır giyim perakendeciliğının ise son yılda %27 büyüme oranıyla güçlü bir performans sergilediğı açıklanmıştır. Hazır giyimcilerin özellikle “fast fashion-hızlı moda” modelini yaratmasıyla birlikte hızla büyüme kaydetmesi, hazır giyimin, perakendenin en fazla mağazalaşma yaşayan kategorisi haline getirmiştir. Ayrıca gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere bakıldığında perakendeyi sürükleyen ana konunun şehirleşme olduğı görölmektedir. Şehirleşmedeki artış mağaza sayısını da günden güne arttırmaktadır. (<http://www.capital.com.tr/devleri-etkileyen-2010-plani-haberler/19853.aspx>)

Mudo markası perakende sektöründe 40 yılı aşkın süredir faaliyet gösteren, Türkiye’de hazır giyim, ev ve bahçe dekorasyonu konusunda ilk akla gelen markalardan biridir. Yıllık geliri ve sağladığı istihdam kaynakları ile büyük ve gelişmekte olan bir Türk markasıdır. Toplam 1.800 personelinin 1.336’ ısı mağazalarda, 444’ ü ise genel müdürlükte çalışmaktadır. Türkiye’de 33 farklı ile toplam 109 mağazaya sahip olan markanın, yurt dışında da 1 mağazası bulunmaktadır.

Araştırma sürecinde verilerin toplanması için firma bünyesindeki tüm departmanlara ulaşmak istenmiş ancak insan kaynakları yöneticileri tarafından araştırmanın sadece hazır giyim bölümünde uygulanmasına izin verilmiştir. Böylece araştırmanın örneklemini, İstanbul’da bulunan Mudo A.Ş. Genel Müdürlüğü’ne bağlı hazır giyim bölümünde çalışan, üst ve orta düzey yöneticilerin bulunduğu 53 kişi oluşturmaktadır. Firmanın hazır giyim bölümünde çalışan orta düzey yöneticilerin çalışma alanları marka yönetimi, bütçe ve planlama, ürün tasarımı, operasyon, satın alma ve tedariktir. Söz konusu orta düzey yöneticilerin her biri kendilerine bağlı ekipleriyle birlikte uzmanlık alanlarında faaliyet göstermektedir. Üst düzey yöneticiler ise, tüm bu ekibin yönetimiyle birlikte hazır giyim departmanının tamamından sorumludur.

Bu araştırma, hazır giyim bölümünde çalışmakta olan, 53 üst ve orta düzey yöneticinin ölçme araçlarına kendilerini değerlendirme ile ilgili verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Ayrıca araştırmada incelenen duygusal zeka düzeyi, Türkçe’ye uyarlaması yapılan Duygusal Zeka Ölçeği ile, karar verme stilleri ise yine Türkçe’ye uyarlaması yapılan Karar Verme Stilleri Ölçeği’nin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın verileri anket yöntemi ile elde edilmiştir. Yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen iki farklı ölçeğe dayanarak anket formu hazırlanmıştır. Toplam 68 sorudan oluşan anket formunda yer alan ilk 7 soru, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkindir. Diğer 61 ifade ise, “kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4) ve kesinlikle katılıyorum (5)” şeklinde beşli likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunu oluşturan, “Duygusal Zeka Ölçeği” ve “Karar Verme Stilleri Ölçeği” ile ilgili bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

3.3.1. Duygusal Zeka Ölçeği

1998 yılında Schutte ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve duygusal zeka araştırmalarında yoğun olarak kullanılan Duygusal Zeka Ölçeğinin (Emotional Intelligence Scale) kuramsal temeli Salovey ve Mayer’in duygusal zeka modeline dayanmaktadır (Schutte ve ark., 1998, s. 169).

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

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

Ölçeğin Türkçe versiyonu için yapılan faktör analizinde, toplam varyansın %60' ını açıklayan 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Buna göre ölçeğin birinci boyutu olan “İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme” boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,77 düzeyindedir. Boyut, faktör yükleri 0,37 ile 0,63 arasında değişen toplam 17 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın %14' ünü açıklamaktadır. İkinci boyut olan “Duygulardan Faydalanma” boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,54 düzeyindedir. Faktör yükleri 0,30 ve 0,57 arasında değişen, toplam 6 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın %20' sini açıklamaktadır. Ölçeğin üçüncü boyutu olan “Duyguların İfadesi” boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,73 düzeyindedir. Boyut, faktör yükleri 0,32 ile 0,61 arasında değişen, toplam 14 maddeden oluşmaktadır ve toplam varyansın %26' sını açıklamaktadır. 37 maddeden oluşan ölçeğin bütünü için hesaplanan Cronbach Alpha (α) değeri ise 0,81 olarak bulunmuştur (Göçet, 2006, s.56-57)

Üç boyuttan herhangi birine katkı sağlamadığı görülen 3, 13, 14 ve 16. maddelerin ölçekte yer almamasıyla birlikte orijinali 41 maddeden oluşan duygusal zeka ölçeğinin Türkçe versiyonu toplam 37 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmada, duygusal zeka ölçeği olarak; orijinali Schutte ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş, Austin ve arkadaşları tarafından modifiye edilmiş “Modifies Schutte EI Scale” in Türkçe'ye uyarlaması Emine Göçet tarafından yapılmış olan, 3 boyut ve toplam 37 ifadeden oluşan versiyonu kullanılacaktır.

3.3.2. Karar Verme Stilleri Ölçeği

Karar Verme Stilleri Ölçeği, 1995 yılında Scott ve Bruce tarafından bireylerin karar verme sürecinde sorunlara yaklaşırken kullandıkları karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ölçmek amacıyla geliştirilmiştir.

Ölçek, Rasyonel Karar Verme Stili, Sezgisel Karar Verme Stili, Bağımlı Karar Verme Stili, Kaçınmacı Karar Verme Stili, Kendiliğinden/Ani Karar Verme Stili olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. (Scott ve Bruce, 1995, s.818).

Ölçeğin, Türkçe'ye uyarlaması 2002 yılında Arzu Taşdelen tarafından yapılmıştır. Ölçeğin Türkçe versiyonu için yapılan faktör analizi sonucunda, 2. maddenin ("Diğer insanlara danışmadan önemli kararlar vermem.") kendi faktöründe yüklenmeyip, 4. faktörde yüklendiği ve bu madde silindiğinde bağımlı karar verme stili boyutunun güvenilirliği 0,64' ten 0,76' ya yükseldiği görülmüştür. Bu sonuçlar referans alınarak 2. madde ölçekten çıkartılmış ve analizler 24 madde üzerinden tekrarlanmıştır. Faktör analizi sonucunda, toplam varyansın %57' sini açıklamayan 5 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır.

Buna göre ölçeğin birinci boyutu olan "Rasyonel Karar Verme Stili" boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,76 düzeyindedir ve faktör yükleri 0,39 ile 0,61 arasında değişen toplam 5 maddeden oluşmaktadır. İkinci boyut olan "Sezgisel Karar Verme Stili" boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,78 düzeyindedir ve faktör yükleri 0,42 ve 0,66 arasında değişen, toplam 5 maddeden oluşmaktadır. Üçüncü boyutu olan "Bağımlı Karar Verme Stili" boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,76 düzeyindedir ve faktör yükleri 0,32 ile 0,61 arasında değişen, toplam 4 maddeden oluşmaktadır. Dördüncü boyut olan "Kaçınmacı Karar Verme Stili" boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,79 düzeyindedir ve faktör yükleri 0,31 ve 0,70 arasında değişen, toplam 5 maddeden oluşmaktadır. Beşinci boyut olan "Ani Karar Verme Stili" boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,79 düzeyindedir ve faktör yükleri 0,37 ve 0,72 arasında değişen, toplam 5 maddeden oluşmaktadır. 24 maddelik ölçeğin bütünü için hesaplanan Cronbach Alpha (α) değeri ise 0,74 olarak bulunmuştur (Taşdelen, 2001, s.43-44).

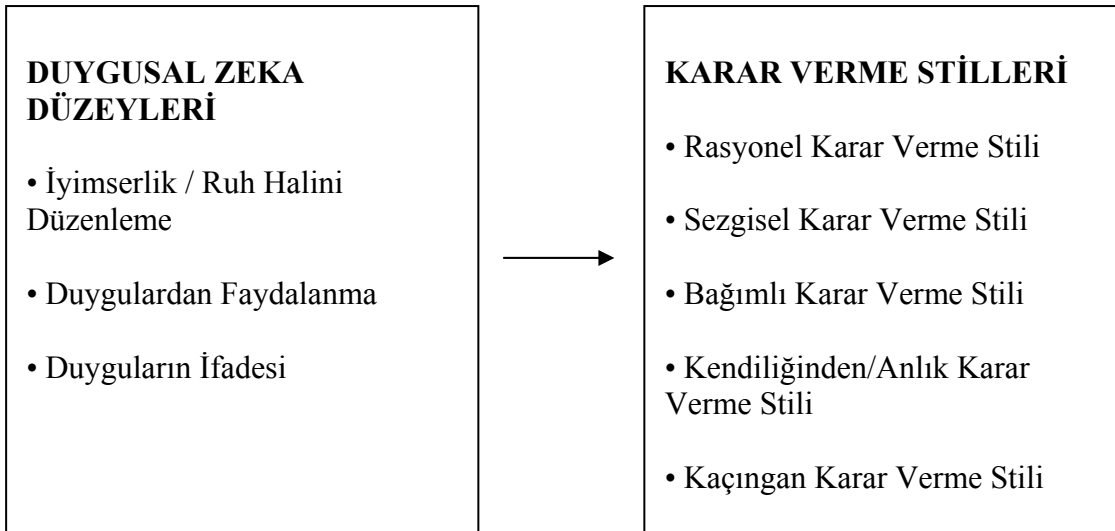
Araştırmada, karar verme stilleri ölçeği olarak; orijinali Scott ve Bruce tarafından geliştirilmiş, Türkçe'ye uyarlaması Arzu Taşdelen tarafından yapılmış olan, 5 boyut ve toplam 24 ifadeden oluşan versiyonu kullanılacaktır.

3.4. Araştırmanın Modeli

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

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

Araştırmaya ilişkin model Şekil 1.3'teki gibidir:



Şekil 1.3. Araştırmanın Modeli

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen ana hipotezler ve alt hipotezler aşağıdaki gibidir.

Araştırmanın Ana Hipotezleri:

1. H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin, karar verme stilleri üzerinde etkisi vardır.
2. H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri çeşitli değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yöneticilik düzeyi, mesleki kıdem, konu ile ilgili eğitim alıp almaması ve kitap okuyup okumaması) bakımından farklılaşmaktadır.
3. H₁: Yöneticilerin karar verme stilleri çeşitli değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yöneticilik düzeyi ve mesleki kıdem) bakımından farklılaşmaktadır.

Birinci Ana Hipotezin Alt Hipotezleri:

H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin rasyonel karar verme stili üzerinde etkisi vardır.

H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin sezgisel karar verme stili üzerinde etkisi vardır.

H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin bağımlı karar verme stili üzerinde etkisi vardır.

H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin kaçınan karar verme stili üzerinde etkisi vardır.

H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin ani karar verme stili üzerinde etkisi vardır.

İkinci Ana Hipotezin Alt Hipotezleri:

H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır.

H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri yaş bakımından farklılaşmaktadır.

H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır.

H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri yöneticilik düzeyi bakımından farklılaşmaktadır.

H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri mesleki kıdem bakımından farklılaşmaktadır.

H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri, duygusal zeka konusu ile ilgili eğitim alıp almaması bakımından farklılaşmaktadır.

H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri, duygusal zeka konusu ile ilgili kitap okuyup okumaması bakımından farklılaşmaktadır.

Üçüncü Ana Hipotezin Alt Hipotezleri:

H₁: Yöneticilerin karar verme stilleri cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır.

H₁: Yöneticilerin karar verme stilleri yaş bakımından farklılaşmaktadır.

H₁: Yöneticilerin karar verme stilleri eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır.

H₁: Yöneticilerin karar verme stilleri yöneticilik düzeyi bakımından farklılaşmaktadır.

H₁: Yöneticilerin karar verme stilleri mesleki kıdem bakımından farklılaşmaktadır.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan yöneticilerden elde edilen verilerin tümünün analizi ana hipotezin yanında alt hipotezleri de test edecek bir düzen içerisinde yapılmıştır.

Örnekleme oluşturan yöneticilerin demografik özelliklerini özetlemek açısından değişkenlerin tanıtıcı frekans (n) ve yüzde dağılımları (%) hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan Duygusal Zeka Ölçeği ve Karar Verme Stili Ölçekleri ve alt boyutlarına ilişkin görüşleri belirlemek amacıyla ortalama puan (X) ve standart sapma (ss) değerleri hesaplanmıştır.

Ölçeklerin güvenilirlik çalışması kapsamında ölçeklerin tamamı ve alt boyutları için, güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayısını ifade eden Cronbach Alpha (α) değerleri hesaplanmıştır.

Geçerliliği daha önce Türkçe'ye uyarlanma aşamasında kanıtlanmış olan ölçeklerin faktör yapılarına sadık kalınmış ve araştırma kapsamında ayrıca bir faktör analizine yer verilmemiştir. Ölçeklerin orjinalleri için uygulanmış olan faktör analizi sonuçları kendi başlıkları altında detaylı biçimde anlatılmıştır. Böylece bu araştırmada orijinal ölçeklerin boyutları kullanılarak verilerin analizine devam edilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda ilk olarak, duygusal zeka düzeylerinin karar verme stili üzerindeki etkisini belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Analizin diğer aşamasına geçilmeden önce, parametrik veya parametrik olmayan istatistiksel tekniklerden hangisinin kullanılacağına karar vermek için, verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığına bakılmıştır. Yapılan Kolmogorov-Smirnov normallik testi sonucunda, her iki ölçeğe ve alt boyutlarına ait puan ortalamalarının normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür. Böylece, araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin cinsiyet, konu ile ilgili eğitim alma ve kitap okuma bakımından anlamlı biçimde farklılaşmış farklılaşmadığını araştırmak amacıyla bağımsız (ilişkisiz) 2 örneklem t-testi; yaş, eğitim durumu, yöneticilik düzeyi,

mesleki kıdem bakımından anlamlı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin karar verme stillerinin cinsiyet bakımından anlamlı biçimde farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmak amacıyla bağımsız (ilişkisiz) 2 örneklem t- testi; yaş, eğitim durumu, yöneticilik düzeyi, mesleki kıdem bakımından anlamlı bir farklılaşma olup olmadığını araştırmak amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ve karar verme stillerinde anlamlı farklılaşmalar olması durumunda, hangi grubun farklılığa neden olduğunu araştırmaya yönelik post-hoc Tukey testi uygulanmıştır.

Tüm analizler için anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiş ve SPSS 17.0 paket programı kullanılmıştır.

3.7. Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

Bu bölümde 53 yöneticiden oluşan örneklem grubunun genel yapısı incelenmiş, duygusal zeka düzeyleri ile karar verme stillerine yönelik tanıtıcı frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir. Aşağıda Çizelge 1.1’de araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri sunulmuştur:

Çizelge 1.1. Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

.Değişken	Gruplar	f	%	Geçerli %	Yığılmalı %
Cinsiyet	Kadın	33	62,3	62,3	62,3
	Erkek	20	37,7	37,7	100,0
Yaş	20-30	28	52,8	52,8	52,8
	31-40	18	34,0	34,0	86,8
	41-50	5	9,4	9,4	96,2
	51 ve üzeri	2	3,8	3,8	100,0
Eğitim Durumu	Lise	2	3,8	3,8	3,8
	Yüksekokul	4	7,5	7,5	11,3
	Lisans	38	71,7	71,7	83,0
	Lisansüstü	9	17,0	17,0	100,0
Yöneticilik Düzeyi	Kıd. Uzman	18	34,0	34,0	34,0
	Orta Düzey	33	62,3	62,3	96,2
	Üst Düzey	2	3,8	3,8	100,0
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	34	64,2	64,2	64,2
	6-10 yıl	11	20,8	20,8	84,9
	11-20 yıl	6	11,3	11,3	96,2
	21-30 yıl	2	3,8	3,8	100,0
	31 yıl ve üzeri	0	0	0	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarının yer aldığı Çizelge 1.1'e göre,

Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin %62'si (n=33) kadın, %38'i (n=20) erkektir.

Yöneticilerin yaş bakımından dağılımına bakıldığında çoğunluğun genç kesimden oluştuğu görülmektedir. Buna göre yöneticilerin %53'ü (n=28) 20-30 yaş grubunda, %34'ü (n=18) 31-40 yaş grubunda, %9'u (n=5) 41-50 yaş grubunda yer alırken, 2 kişi 51 ve üzeri yaş grubunda yer almaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumuna göre dağılımında, %4'ünün (n=2) lise mezunu , %8'inin (n=4) yüksek okul mezunu , %72'sinin (n=38) lisans mezunu ve kalan %17'sinin (n=9) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Örneklem grubunun yöneticilik düzeyi bakımından dağılımına bakıldığında, %34'ü (n=18) kıdemli uzman , %62'si (n=33) orta düzey yönetici, 2 kişi ise üst düzey yönetici olduğu görülmektedir.

Örneklem grubunun mesleki kıdem yılı bakımından dağılımına bakıldığında ise çoğunluğun uzun yıllara dayanan yöneticilik tecrübesine sahip olmadığı görülmektedir. Bu da çoğunluğu genç kesimden oluşan grubun, yaş bakımından dağılımını destekleyen bir sonuçtur. Yöneticilerin %64'ü (n=34) 1 ila 5 yıl , %21'i (n=11) 6 ila 10 yıl, %11'i (n=6) 11 ila 20 yıldır yöneticilik yaparken, 2 kişinin 21 ila 30 yıldır yönetici olduğu görülmektedir. 31 yıl ve daha uzun süredir yöneticilik yapan kimseye rastlanmamıştır.

Çizelge 1.2. Yöneticilerin Duygusal Zeka ile İlgili Eğitim Alıp Almamasına İlişkin Frekans ve Yüzde dağılımları

Değişken	Gruplar	f	%	Geçerli %	Yığılmalı %
DZ konusunda ders, kurs,seminer,eğitim aldınız mı?	Evet	32	60,4	60,4	60,4
	Hayır	21	39,6	39,6	100,0

DZ ile ilgili kitap	Evet	29	54,7	54,7	54,7
okudunuz mu?	Hayır	24	45,3	45,3	100,0

Çizelge 1.2 araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zeka ile ilgili ders, kurs, seminer veya farklı bir eğitim alıp almaması bakımından dağılımını vermektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin sadece %60'ını oluşturan 32'si duygusal zeka ile ilgili ders, kurs, seminer veya farklı bir eğitim alıp almadıklarına ilişkin soruya olumlu cevap verirken, %40'ını oluşturan 21 kişi olumsuz cevap vermiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zeka ile ilgili kitap okuyup okumaması bakımından dağılımına bakıldığında ise, %55'lik kesime dahil 29 yönetici, duygusal zeka konulu bir kitap okuduğu görülmektedir. %45'lik kesime dahil 24 yönetici ise duygusal zeka ile ilgili herhangi bir kitap okumamıştır.

Buna göre, yöneticilerin çoğunluğu duygusal zeka konulu en az bir kitap okumuş ve hatta bu konuda eğitim, ders veya seminere katılmıştır.

3.8. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik

Ölçeklerin güvenilirlik çalışması kapsamında ölçeklerin tamamı ve alt boyutları için, güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayısını ifade eden Cronbach Alpha (α) değerleri hesaplanmıştır.

Çizelge 1.3'te her bir ölçeğe ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayısını ifade eden Cronbach Alpha (α) değerleri yer almaktadır.

Çizelge 1.3. Ölçeklere ve Alt Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Katsayıları

<i>Ölçek ve Alt Boyutları</i>	<i>Güvenilirlik Katsayısı Cronbach Alpha (α)</i>
Duygusal Zeka	0.71
İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme	0.70
Duygulardan Faydalanma	0.72
Duyguların İfadesi	0.86
Karar Verme Stilleri	0.73
Rasyonel Karar Verme Stili	0.72
Sezgisel Karar Verme Stili	0.74
Bağımlı Karar Verme Stili	0.71
Kaçıngan Karar Verme Stili	0.83
Kendiliğinden/Ani Karar Verme Stili	0.71

Cronbach Alpha değeri 0,40' in altında kalan ölçeğin güvenilir olmadığı göz önünde bulundurulduğunda, ölçeklere ilişkin güvenilirlik katsayıları 0,70' in üzerinde olduğundan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir. Ayrıca boyutlara ilişkin güvenilirlik katsayıları da 0,70' in üzerinde olduğundan boyutlara ilişkin sonuçların da güvenilir olduğu görülmektedir.

3.9. Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler

Duygusal Zeka ve Karar Verme Stilleri ölçeğine ait ifadeler araştırmaya katılan yöneticiler tarafından “Kesinlikle Katılmıyorum (1)” ve “Kesinlikle Katılıyorum (5)” arasında değerlendirilmiştir. Ölçek ve alt boyutlarına ilişkin görüşlerin betimsel istatistiklerini ifade eden ortalama puan ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Çizelge 1.4. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerine ve Karar Verme Stillerine İlişkin Betimsel İstatistikler

<i>Ölçek ve Alt Boyutları</i>	n	$\bar{X}$	ss	Min.	Max.
Duygusal Zeka	53	3,26	0,18	3	4
İyimserlik / Ruh Halini Ayarlama	53	3,83	0,10	3	4
Duygulardan Faydalanma	53	2,67	0,33	2	4
Duyguların İfadesi	53	2,82	0,47	2	4
Rasyonel Karar Verme Stili	53	3,92	0,22	3	3
Sezgisel Karar Verme Stili	53	3,82	0,27	3	4
Bağımlı Karar Verme Stili	53	3,59	0,53	2	4
Kaçıngan Karar Verme Stili	53	2,74	0,67	2	4
Ani Karar Verme Stili	53	3,85	0,33	2	4

Çizelge 1.4’te görüldüğü üzere, duygusal zeka ölçeğine ilişkin ortalama değer 3,26’dır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin ortalama değerler ise 2,67 ve 3,83 arasında değişmektedir. Bu sonuca göre, araştırmaya katılan yöneticilerin genel duygusal zeka düzeyi ortalamanın üzerinde; iyimserlik/ruh halini düzenleme düzeyi yüksek bir seviyede; duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi düzeylerinin ise ortalamanın altında olduğu söylenebilir.

Karar verme stillerine ilişkin ortalama değerler ise 2,74 ve 3,92 arasında değişmektedir. Bu sonuca göre, araştırmaya katılan yöneticilerin rasyonel, sezgisel,

bağımlı ve ani karar verme stillerinin yüksek bir seviyede; kaçınan karar verme stillerinin ise ortalamanın altında olduğu söylenebilir.

3.10. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Karar Verme Stilleri Üzerindeki Etkisi

Bu bölümde, çalışmanın ana hipotezini sorgulayan, “Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin, karar verme stillerini açıklama gücü nedir?” sorusu incelenmiştir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin karar verme stilleri üzerindeki etkisi, regresyon analiziyle test edilmiştir. Regresyon analizi yapılmadan önce, yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Duygusal zeka ölçeği ile hesaplanan duygusal zeka düzeyleri ve karar verme stilleri ölçeği ile hesaplanan karar verme stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır. Boyutlar bazında yapılan inceleme sonucunda yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ve karar verme stilleri arasındaki ilişkinin sonuçları Çizelge 1.5’te verilmiştir.

Çizelge 1.5. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Karar Verme Stilleri Arasındaki Korelasyonlar

Alt Boyut	Katsayı	Rasyonel Karar Verme Stili	Sezgisel Karar Verme Stili	Bağımlı Karar Verme Stili	Kaçınmacı Karar Verme Stili	Ani Karar Verme Stili
Genel Duygusal Zeka	r	,506**	,258	,493**	,538**	-,412**
	p	,000	,062	,000	,000	,002
	n	53	53	53	53	53
İyimserlik / Ruh Halini Düzenleme	r	,297*	,057	,080	,415**	-,447**
	p	,031	,684	,569	,002	,001
	n	53	53	53	53	53
Duygulardan Faydalanma	r	,370**	-,690**	-,461**	-,107	,062
	p	,006	,000	,001	,445	,658
	n	53	53	53	53	53

	r	,313*	,450**	,608**	,457**	-,310*
Duyguların İfadesi	p	,023	,001	,000	,001	,024
	n	53	53	53	53	53

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin genel duygusal zeka düzeyleri ile rasyonel ($r=0,506$ ve $p<0,01$), bağımlı ($r=0,493$ ve $p<0,01$) ve kaçınmacı ($r=0,538$ ve $p<0,01$) karar verme stilleri arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki; ani karar verme stilleri ile ($r=-0,412$ ve $p<0,01$) negatif yönlü ve kuvvetli bir ilişki söz konusudur. Bu ilişki %99 güvenilirlikle istatistiksel olarak da anlamlıdır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin, iyimserlik/ruh halini düzenleme düzeyleri ile kaçınmacı karar verme stilleri ($r=0,415$ ve $p<0,01$) arasındaki pozitif yönlü ilişki ile ani karar verme stilleri ($r=-0,447$ ve $p<0,01$) arasındaki negatif yönlü ilişki %99 güvenilirlikle anlamlıyken, rasyonel karar verme stilleri ile arasındaki pozitif yönlü ilişki %95 güvenilirlikle istatistiksel olarak anlamlıdır. ($r=0,297$ ve $p<0,05$) Buna göre, söz konusu yöneticilerin, olumlu bir ruh halindeyken, ani kararlar vermek yerine, karar vermeyi mümkün olduğunca ertelemeleri beklenebilir. Ayrıca bu yöneticilerin iyimser davrandıklarında, daha akılcı kararlar vermesi gözlemlenebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin duygulardan faydalanma düzeyleri ile rasyonel karar verme stilleri ($r=0,370$ ve $p<0,01$) arasında aynı yönlü ilişki söz konusuysa, sezgisel ($r=-0,690$ ve $p<0,01$) ve bağımlı ($r=-0,461$ ve $p>0,05$) karar verme stilleri arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur. Bu ilişki %99 güvenilirlikle istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, duygulardan faydalanma konusunda başarılı olan yöneticilerin karar verirken bir başkasına daha az bağımlı kalması beklenebilir. Ya da söz konusu yöneticilerin karar verme aşamasında duygularının veya başkalarının etkisinde kalmaktan çok, kendi duygularını en akılcı şekilde yöneterek, onlardan en iyi şekilde faydalanacağı düşünülebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin duygularını ifade etme düzeyleri ile sezgisel ($r=0,450$ ve $p<0,01$), bağımlı ($r=0,608$ ve $p<0,01$) ve kaçınmacı ($r=0,457$ ve $p<0,01$) karar verme stilleri arasındaki aynı yönlü ve kuvvetli ilişki, %99 güvenilirlikle anlamlıdır.

Diğer taraftan, araştırmaya katılan yöneticilerin duygularını ifade etme düzeyleri ile rasyonel karar verme stilleri arasındaki aynı yönlü ilişki ($r= 0,313$ ve $p<0,05$) ile, ani karar verme stilleri arasındaki ters yönlü ilişki %95 güvenilirlikle anlamlıdır ($r= -0,310$ ve $p<0,05$). Buna göre, duygularını doğru zaman ve şekilde ifade edebilen yöneticilerin, ani kararlar vermek yerine, karar vermeyi son ana kadar ertelemeleri ve duygularını ya da kişisel sorunlarını ifade ederken sistematik ve mantıklı davranmaları beklenebilir. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerden duygularını ifade etme konusunda başarılı olanların, karar verirken gerektiğinde kendisini doğru yönlendirebilecek birinin desteği ve tavsiyelerinden faydalanması düşünülebilir.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinin ardından, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin karar verme stilleri üzerindeki etkisi, karar verme stillerinin alt boyutları olan rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve ani boyutları açısından ele alınarak regresyon analiziyle test edilmiştir.

Çizelge 1.6'da iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi düzeylerinin birlikte, rasyonel karar verme stili üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 1.6. Duygusal Zeka Düzeylerinin Rasyonel Karar Verme Stili Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata _B	β	t	p
Sabit	-0,759	0,497		-1,527	0,133
İyimserlik	-0,046	0,228	-0,022	-0,202	0,841
Duygulardan Faydalanma	0,538	0,083	0,813	6,458	0,000
Duyguların İfadesi	0,362	0,061	0,779	5,978	0,000
R= 0,734 R² = 0,538 Düzeltilmiş R² = 0,510 p= 0,000					

Bağımlı Değişken: Rasyonel Karar Verme Stili

Bağımsız değişkenin, bağımlı değişkeni açıklama derecesini ifade eden düzeltilmiş R² değerine bakıldığında, araştırmaya katılan yöneticilerin iyimserlik, duygulardan

faydalanma ve duyguların ifadesi düzeyleri birlikte, rasyonel karar verme stilinin %51'ini açıklamaktadır.

Duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi düzeylerinin, rasyonel karar verme stili üzerindeki pozitif yönlü etkisi %95 güvenilirlikle anlamlıdır.

Çizelge 1.7'de iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi düzeylerinin birlikte, sezgisel karar verme stili üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 1.7. Duygusal Zeka Düzeylerinin Sezgisel Karar Verme Stili Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata _B	β	t	p
Sabit	3,261	0,636		5,129	0,000
İyimserlik	0,355	0,292	0,137	1,214	0,231
Duygulardan Faydalanma	-0,566	0,107	-0,697	-5,302	0,000
Duyguların İfadesi	0,009	0,077	0,017	0,122	0,904
R= 0,705 R² = 0,496 Düzeltilmiş R² = 0, 466 p= 0,000					

Bağımlı Değişken: Sezgisel Karar Verme Stili

Sezgisel karar verme stilinin iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi düzeyleri ile açıklanma derecesini ifade eden düzeltilmiş R² değerine bakıldığında, iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi düzeyleri birlikte, sezgisel karar verme stilinin yaklaşık % 47'sini açıklamaktadır.

Duygulardan faydalanma düzeyinin, sezgisel karar verme stili üzerindeki negatif yönlü etkisi % 95 güvenilirlikle anlamlıdır.

Çizelge 1.8’de iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi düzeylerinin birlikte, bağımlı karar verme stili üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 1.8. Duygusal Zeka Düzeylerinin Bağımlı Karar Verme Stili Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata _B	β	t	p
Sabit	1,871	1,398		1,339	0,187
İyimserlik	-0,279	0,642	-0,054	-0,435	0,666
Duygulardan Faydalanma	-0,243	0,235	-0,150	-1,035	0,306
Duyguların İfadesi	0,614	0,170	0,539	3,605	0,001
R= 0,626 R² = 0,392 Düzeltilmiş R² = 0,355 p= 0,000					

Bağımlı Değişken: Bağımlı Karar Verme Stili

Bağımlı karar verme stili için iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi düzeyleri ile açıklanma derecesini ifade eden düzeltilmiş R² değerine bakıldığında, iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi düzeyleri birlikte, bağımlı karar verme stili için %36’sını açıklamaktadır.

Duyguların ifadesi düzeyinin, bağımlı karar verme stili üzerindeki pozitif yönlü etkisi % 95 güvenilirlilikle anlamlıdır.

Çizelge 1.9’da iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi düzeylerinin birlikte, kaçınmacı karar verme stili üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 1.9. Duygusal Zeka Düzeylerinin Kaçınmacı Karar Verme Stili Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata _B	β	t	p
Sabit	-3,360	1,876		-1,791	0,079
İyimserlik	1,803	0,862	0,278	2,092	0,042
Duygulardan Faydalanma	0,218	0,315	0,107	0,693	0,491
Duyguların İfadesi	0,627	0,228	0,439	2,744	0,008
R= 0,552 R² = 0,304 Düzeltilmiş R² = 0,262 p= 0,000					

Bağımlı Değişken: Kaçınmacı Karar Verme Stili

İyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi düzeyleri birlikte, kaçınmacı karar verme stili için % 26’sını açıklamaktadır.

İyimserlik ve duyguların ifadesi düzeylerinin kaçınmacı karar verme stili üzerindeki etkisi % 95 güvenilrlikle istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 1.10’da iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi düzeylerinin ani karar verme stili üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Çizelge 1.10. Duygusal Zeka Düzeylerinin Ani Karar Verme Stili Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata _B	β	t	p
Sabit	7,204	0,974		7,211	0,000
İyimserlik	-1,249	0,448	-0,389	-2,789	0,007

Duygulardan Faydalanma	-0,005	0,163	-0,005	-0,033	0,974
Duyguların İfadesi	-0,144	0,119	-0,203	-1,211	0,232
R= 0,486 R² = 0,236 Düzeltilmiş R² = 0,189 p= 0,004					

Bağımlı Değişken: Ani Karar Verme Stili

İyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi düzeyleri birlikte, ani karar verme stilinin %19'unu açıklamaktadır.

İyimserlik düzeyinin ani karar verme stili üzerindeki negatif yönlü etkisi %95 güvenilirlikle anlamlıdır.

Yukarıdaki tüm analizler doğrultusunda birinci ana hipoteze bağlı alt hipotezlere ilişkin sonuçlar Şekil 1.4'teki gibidir:

Şekil 1.4. Birinci Ana Hipoteze İlişkin Sonuçlar

H ₁ : Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin rasyonel karar verme stili üzerinde etkisi vardır. (Bknz Çizelge 1.6)	KISMEN KABUL
H ₁ : Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin sezgisel karar verme stili üzerinde etkisi vardır. (Bknz Çizelge 1.7)	
H ₁ : Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin bağımlı karar verme stili üzerinde etkisi vardır. (Bknz Çizelge 1.8)	
H ₁ : Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin kaçınmacı karar verme stili üzerinde etkisi vardır. (Bknz Çizelge 1.9)	
H ₁ : Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin ani karar verme stili üzerinde etkisi vardır. (Bknz Çizelge 1.10)	

Yapılan regresyon analizi sonucunda, araştırmaya katılan yöneticilerin, duygulardan faydalanma ve duyguları ifade etme düzeylerinin, onların rasyonel karar verme stili üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre araştırmanın birinci ana hipotezine bağlı olan, “H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin rasyonel karar verme stili üzerinde etkisi vardır” alt hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin sadece duygulardan faydalanma düzeyinin sezgisel karar verme stiline etkisi olduğu görülmüştür. Buna göre araştırmanın birinci ana hipotezine bağlı olan, “H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin sezgisel karar verme stili üzerinde etkisi vardır” alt hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin sadece duyguları ifade etme düzeyinin bağımlı karar verme stili üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırmanın birinci ana hipotezine bağlı olan, “H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin bağımlı karar verme stili üzerinde etkisi vardır” alt hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin duygulardan faydalanma ve iyimserlik düzeylerinin kaçınmacı karar verme stilini etkilediği gözlenmiştir. Buna göre araştırmanın birinci ana hipotezine bağlı olan, “H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin kaçınmacı karar verme stili üzerinde etkisi vardır” alt hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin sadece iyimserlik düzeyinin ani karar verme stili üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre araştırmanın birinci ana hipotezine bağlı olan, “H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin ani karar verme stili üzerinde etkisi vardır” alt hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

3.11. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde 37 sorudan oluşan Duygusal Zeka Ölçeği ile elde edilen İyimserlik/Ruh Halini Düzenleme, Duygulardan Faydalanma ve Duyguların İfadesi düzeylerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yöneticilik düzeyi, mesleki kıdem, bu konuda eğitim alıp almama ve bu konuda kitap okuyup okumama gibi demografik değişkenler bakımından anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerini belirlemek üzere kullanılan, Duygusal Zeka Ölçeği ile hesaplanan İyimserlik/Ruh Halini Düzenleme, Duygulardan Faydalanma ve Duyguların İfadesi düzeylerine ilişkin puan ortalamalarının normal dağılıma uygun olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan Kolmogorov Smirnov testinin sonucunda, söz konusu düzeylere ilişkin ortalama puanlarının normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür.

Böylece, araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri arasında cinsiyet, konu ile ilgili eğitim alıp almaması ve kitap okuyup okumaması bakımından anlamlı farklar olup olmadığı, bağımsız (ilişkisiz) 2 örneklem t-testi; yaş, eğitim durumu, yöneticilik düzeyi ve mesleki kıdem bakımından anlamlı farklar olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile sınanmıştır.

3.11.1. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri arasında cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere, 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan t-testi sonuçları Çizelge 1.11’de yer almaktadır.

Çizelge 1.11. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Cinsiyet Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-testi Sonuçları

<i>Ölçek /Alt Boyutları</i>	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
İyimserlik / Ruh Halini Ayarlama	Kadın	33	3,84	0,09	0,77	51	0,44
	Erkek	20	3,82	0,12			
Duygulardan Faydalanma	Kadın	33	2,65	0,31	-0,75	51	0,45
	Erkek	20	2,72	0,35			
Duyguların İfadesi	Kadın	33	2,80	0,49	-0,35	51	0,73
	Erkek	20	2,85	0,44			

Çizelge 1.11’de bakıldığında kadınların ve erkeklerin iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duygularını ifade etme düzeylerine ilişkin puan ortalamalarının birbirine çok yakın değerler olduğu, söz konusu düzeyler arasında neredeyse hiç fark olmadığı görülmektedir. İstatistiksel olarak da desteklenen bu duruma göre, araştırmaya katılan yöneticilerin kadın veya erkek olması, iyimserlik ($t=0,77$ ve $p>0,05$), duygulardan faydalanma ($t= -0,75$ ve $p>0,05$) ve duyguların ifadesi ($t= -0,35$ ve $p>0,05$) düzeylerinde anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır.

3.11.2. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Yaş Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin farklı yaş gruplarında olmalarının onların duygusal zeka düzeylerinde anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını belirlemek üzere, 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan (ANOVA) tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 1.12’de yer almaktadır.

Çizelge 1.12. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Yaş Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları

<i>Ölçek /Alt Boyutları</i>	Yaş	n	$\bar{X}$	ss	F	p
İyimserlik / Ruh Halini Ayarlama	20-30	28	3,69	0,10	2,88	0,04
	31-40	18	3,76	0,19		
	41-50	5	4,04	0,14		
	51 ve üzeri	2	3,95	0,09		
Duygulardan Faydalanma	20-30	28	2,64	0,31	5,12	0,00
	31-40	18	2,86	0,29		
	41-50	5	3,58	0,49		
	51 ve üzeri	2	2,40	0,30		
Duyguların İfadesi	20-30	28	2,48	0,49	5,16	0,00
	31-40	18	2,49	0,47		
	41-50	5	2,85	0,45		
	51 ve üzeri	2	2,96	0,42		

Çizelge 1.12’ye bakıldığında yöneticilerin iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi düzeylerinin her yaş grubu için farklı olduğu görülmektedir. Söz konusu durum istatistiksel olarak 0,05 anlamlılık düzeyinde sınıandığında, yöneticilerin yaşlarının, onların iyimserlik (F=2,88 ve p<0,05), duygulardan faydalanma (F=5,12 ve p<0,05) ve duygularını ifade etme (F=5,16 ve p<0,05) düzeylerinin her birinde anlamlı farklılıklara neden olduğu görülmüştür.

Bu farklılıkların hangi yaş grubundan kaynaklandığını çözümlmek için post-hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonucunda, 41-50 yaş grubundaki yöneticilerin iyimserlik düzeylerinin 20-30 yaş grubundaki yöneticilerden farklı

olduğu bulunmuştur. Söz konusu yaş gruplarının ortalama puanlarına bakıldığında, 41-50 yaş grubundaki yöneticilerin, 20-30 yaş grubundaki yöneticilerden daha iyimser oldukları söylenebilir.

Diğer taraftan 41-50 yaş grubundaki yöneticilerin duygulardan faydalanma ve duyguları ifade etme düzeyleri hem 20-30 yaş grubundaki yöneticilere, hem de 31-40 yaş grubundaki yöneticilere göre de farklıdır. Ortalamalara bakıldığında ise, 20-30 yaş grubu ile 31-40 yaş grubunun birbirine yakın ve 41-50 yaş grubunun bu değerlerden yüksek olduğu görülmektedir ki, test sonucu da bu durumu desteklemektedir. Böylece araştırmaya katılan yöneticilerin yaş ortalaması yükseldikçe, duygulardan faydalanma ve onları ifade etme konusunda daha başarılı oldukları söylenebilir.

3.11.3. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin eğitim durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan (ANOVA) tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 1.13'te yer almaktadır.

Çizelge 1.13. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek /Alt Boyutları	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	ss	F	p
İyimserlik / Ruh Halini Ayarlama	Lise	2	3,82	0,08	0,77	0,52
	Yüksek Okul	4	3,90	0,03		
	Lisans	38	3,82	0,12		
	Lisansüstü	9	3,86	0,04		
Duygulardan Faydalanma	Lise	2	2,58	0,59	0,19	0,90
	Yüksek Okul	4	2,71	0,28		
	Lisans	38	2,69	0,32		
	Lisansüstü	9	2,61	0,35		

	Lise	2	2,43	0,01		
Duyguların İfadesi	Yüksek Okul	4	2,82	0,56	0,74	0,53
	Lisans	38	2,81	0,44		
	Lisansüstü	9	2,96	0,58		

Araştırmaya katılan yöneticilerin mezun olduğu okul, onların iyimserlik ($F=0,77$ ve $p>0,05$), duygulardan faydalanma ($F=0,19$ ve $p>0,05$) ve duyguları ifade etme ($F=0,74$ ve $p>0,05$) düzeylerinde anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır.

3.11.4. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Yöneticilik Düzeyi Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin, bulunduğu şirketteki yöneticilik düzeyine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan (ANOVA) tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 1.14’de yer almaktadır.

Çizelge 1.14. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Yöneticilik Düzeyi Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek /Alt Boyutları	Yöneticilik Düzeyi	n	$\bar{X}$	ss	F	p
İyimserlik / Ruh Halini Ayarlama	Kıd. Uzman	18	3,68	0,11	3,11	0,04
	Orta Düzey	33	3,89	0,10		
	Üst Düzey	2	3,91	0,17		
Duygulardan Faydalanma	Kıd. Uzman	18	2,60	0,3	8,52	0,00
	Orta Düzey	33	2,26	0,35		
	Üst Düzey	2	2,10	0,24		
Duyguların İfadesi	Kıd. Uzman	18	2,46	0,45	4,60	0,01
	Orta Düzey	33	2,67	0,47		
	Üst Düzey	2	2,87	0,20		

Çizelge 1.14’te bakıldığında, yöneticilerin bulunduğu şirketteki yöneticilik düzeyinin, iyimserlik ($F=3,11$ ve $p<0,05$), duygulardan faydalanma ($F=8,52$ ve

$p<0,05$) ve duyguları ifade etme ($F=4,60$ ve $p<0,05$) düzeylerinde anlamlı farklılıklar yarattığı görülmektedir.

Yapılan Tukey testi sonucuna göre, araştırmaya katılan kıdemli uzmanlar ile orta düzey yöneticilerin iyimserlik, duyguları ifade etme ve onlardan faydalanma düzeylerinin farklı olduğu belirlenmiştir. Ortalama puanlara bakıldığında orta düzey yöneticilerin, kıdemli uzmanlara göre daha iyimser olduğu ve duygularını ifade etmede onlardan daha başarılı olduğu söylenebilir.

Ancak duygulardan faydalanma konusunda, kıdemli uzmanların, orta düzey yöneticilerden daha başarılı olduğu söylenebilir.

3.11.5. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin mesleki kıdemlerinin, duygusal zeka düzeylerinde anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığı, 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan (ANOVA) tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 1.15’da yer almaktadır.

Çizelge 1.15. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Mesleki Kıdem Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	ss	F	p
İyimserlik / Ruh Halini Ayarlama	1-5 yıl	34	3,68	0,11	2,80	0,05
	6-10 yıl	11	3,88	0,08		
	11-20 yıl	6	3,99	0,1		
	21-30 yıl	2	3,77	0		
Duygulardan Faydalanma	1-5 yıl	34	2,65	0,29	7,35	0,00
	6-10 yıl	11	3,02	0,36		
	11-20 yıl	6	3,59	0,39		
	21-30 yıl	2	2,30	0,24		

	1-5 yıl	34	2,48	0,48		
Duyguların İfadesi	6-10 yıl	11	2,62	0,46	3,17	0,03
	11-20 yıl	6	2,79	0,48		
	21-30 yıl	2	2,46	0,4		

Araştırmaya katılan yöneticilerin mesleki kıdemlerinin, iyimserlik ($F=2,80$ ve $p\leq 0,05$), duygulardan faydalanma ($F=7,35$ ve $p<0,05$) ve duyguları ifade etme ($F=3,17$ ve $p<0,05$) düzeylerinde anlamlı farklılıklara neden olduğu bulunmuştur.

Yapılan Tukey testi sonucuna göre, araştırmaya katılan 11-20 yıllık kıdeme sahip yöneticilerin iyimserlik ve duygularını ifade etme düzeyleri 1-5 yıllık kıdeme sahip yöneticilerden; duygulardan faydalanma düzeyleri ise hem 1-5 yıllık hem de 21-30 yıllık kıdeme sahip yöneticilerden farklıdır.

11 ila 20 yıldır yönetici olanların iyimserlik ve duygularını ifade etme düzeyleri 1 ila 5 yıl yıldır yönetici olanlara göre daha yüksektir. Ayrıca 11-20 yıllık kıdeme sahip yöneticilerin duygulardan faydalanma konusunda, hem 1-5 yıllık, hem de 21-30 yıllık kıdeme sahip yöneticilere oranla daha başarılı oldukları söylenebilir.

3.11.6. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Bu Konuda Eğitim Alıp Almama Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin duygusal zeka konusunda eğitim almasının onların duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir farklılaşmaya neden olup olmadığını belirlemek üzere, 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan t-testi sonuçları Çizelge 1.16'da yer almaktadır.

Çizelge 1.16. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Bu Konuda Eğitim Alıp Almama Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Eğitim Alma	n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
İyimserlik / Ruh	Evet	32	3,83	0,11	-0,33	51	0,75

Halini Ayarlama	Hayır	21	3,84	0,09			
Duygulardan Faydalanma	Evet	32	2,73	0,32	1,57	51	0,12
	Hayır	21	2,59	0,32			
Duyguların İfadesi	Evet	32	2,71	0,4	-2,27	51	0,03
	Hayır	21	2,99	0,51			

Çizelge 1.16'daki frekanslara bakıldığında yöneticilerin çoğunluğunun duygusal zeka konulu eğitim almaları ile ilgili soruya olumlu cevap verdiği ve bu kesimin duygulardan faydalanma düzeylerinin söz konusu soruya olumsuz cevap verenlere göre daha yüksek olduğu, iyimserlik düzeylerinin neredeyse aynı olduğu ancak, duyguların ifadesi düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan ve duygusal zeka konusunda eğitim alan yöneticilerin, iyimserlik ($t = -0,33$ ve $p > 0,05$) ve duygulardan faydalanma ($t = 1,57$ ve $p > 0,05$) düzeylerinin bu konuda eğitim almayanlardan farklı olması, %95 güvenirlilikle istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Ancak araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zeka konusunda eğitim alması, duyguları ifade etme düzeylerinde anlamlı farklılıklara neden olmuştur. ($t = -2,27$ ve $p < 0,05$) Ortalama puanlara bakıldığında, duygusal zeka konusunda herhangi bir eğitim almayan yöneticilerin, duyguları ifade etme düzeylerinin, bu konuda eğitim alanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu da, araştırmaya katılan yöneticilerin, duygusal zeka konusunda eğitim, ders, kurs veya seminere katılmış olmasının onların duygularını ifade etmesine olumlu bir katkı sağlamadığı söylenebilir.

3.11.7. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Bu Konuda Kitap Okuyup Okumama Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin duygusal zeka konulu kitap okumalarının, onların duygusal zeka düzeyleri arasında anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını belirlemek üzere, 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan t-testi sonuçları Çizelge 1.17’de yer almaktadır.

Çizelge 1.17. Yöneticilerin Duygusal Zeka Düzeylerinin Duygusal Zeka Konulu Kitap Okuyup Okumama Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-testi Sonuçları

Ölçek ve Alt Boyutları	Kitap Okuma	n	$\bar{X}$	ss	t	sd	p
İyimserlik / Ruh Halini Ayarlama	Evet	29	3,84	0,10	0,40	51	0,69
	Hayır	24	3,83	0,11			
Duygulardan Faydalanma	Evet	29	2,77	0,33	2,50	51	0,02
	Hayır	24	2,56	0,29			
Duyguların İfadesi	Evet	29	2,73	0,42	-1,51	51	0,14
	Hayır	24	2,93	0,51			

İstatistiksel sınama sonuçlarına göre, yöneticilerin iyimserlik ($t=0,40$ ve $p>0,05$) ve duyguların ifadesi düzeyleri ($t= -1,51$ ve $p>0,05$) arasında, bu konuda kitap okumaları bakımından anlamlı bir farklılığa rastlanmazken; duygulardan faydalanma düzeylerindeki ($t=2,50$ ve $p<0,05$) farklılığın anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, duygusal zeka konusunda kitap okumanın, araştırmaya katılan yöneticilerin duygulardan faydalanma düzeylerini yükseltmeye katkısı olduğu söylenebilir.

Diğer taraftan, araştırmaya katılan yöneticilerden duygusal zeka konusunda eğitim alanların ve bu konuda kitap okuyanların, eğitim almayanlara ve bu konuda herhangi bir kitap okumayanlara göre daha iyimser olduğu söylenemez.

Yukarıdaki analizler doğrultusunda ikinci ana hipoteze bağlı alt hipotezlere ilişkin sonuçlar Şekil 1.5’teki gibidir:

Şekil 1.5. İkinci Ana Hipoteze İlişkin Sonuçlar

H ₁ : Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır. (Bknz Çizelge 1.11)	RED
H ₁ : Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır. (Bknz Çizelge 1.13)	
H ₁ : Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri yaş bakımından farklılaşmaktadır. (Bknz Çizelge 1.12)	KABUL
H ₁ : Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri yöneticilik düzeyi bakımından farklılaşmaktadır. (Bknz Çizelge 1.14)	
H ₁ : Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri mesleki kıdem bakımından farklılaşmaktadır. (Bknz Çizelge 1.15)	
H ₁ : Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri, duygusal zeka konusu ile ilgili eğitim alıp almaması bakımından farklılaşmaktadır. (Bknz Çizelge 1.16)	KISMEN KABUL
H ₁ : Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri, duygusal zeka konusu ile ilgili kitap okuyup okumaması bakımından farklılaşmaktadır. (Bknz Çizelge 1.17)	

Duygusal zeka düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik yapılan testlerden elde edilen bulgular, araştırmaya katılan yöneticilerin iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi düzeyleri arasında cinsiyet ve eğitim durumu bakımından anlamlı farklılıklar olmadığını göstermektedir. Bu sonuca göre araştırmanın ikinci ana hipotezine bağlı olan “H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır” ve “H₁: Yöneticilerin duygusal

zeka düzeyleri eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır” alt hipotezleri reddedilmiştir.

Ancak araştırmaya katılan yöneticilerin yaşı, bulunduğu şirketteki yöneticilik düzeyi ve mesleki kıdemi, onların iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi düzeylerinde, anlamlı farklılıklara neden olmuştur. Bu sonuca göre, araştırmanın, ikinci ana hipotezine bağlı olan “H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri yaş bakımından farklılaşmaktadır” , “H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri yöneticilik düzeyi bakımından farklılaşmaktadır” ve “H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri mesleki kıdem bakımından farklılaşmaktadır” alt hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zeka konusunda eğitim almasının, onların duygularını ifade etme düzeylerinde anlamlı farklılaşmalara neden olduğu ancak duygulardan faydalanma ve iyimserlik düzeylerinde anlamlı farklılıklar yaratmadığı görülmüştür. Bu sonuca göre, araştırmanın ikinci ana hipotezine bağlı olan “H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri, duygusal zeka konusu ile ilgili eğitim alıp almaması bakımından farklılaşmaktadır” alt hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zeka konusunda kitap okumasının, onların duygulardan faydalanma düzeylerinde anlamlı farklılaşmalar yarattığı ancak, iyimserlik ve duyguların ifadesi düzeylerinde anlamlı farklılıklar yaratmadığı görülmüştür. Bu sonuca göre, araştırmanın ikinci ana hipotezine bağlı olan “H₁: Yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri, duygusal zeka konusu ile ilgili kitap okuyup okumaması bakımından farklılaşmaktadır” alt hipotezi de kısmen kabul edilmiştir.

3.12. Yöneticilerin Karar Verme Stillerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, 24 sorudan oluşan Karar Verme Stilleri Ölçeğini ile hesaplanan Rasyonel Karar Verme Stili, Sezgisel Karar Verme Stili, Bağımlı Karar Verme Stili, Kaçınmacı Karar Verme Stili ve Ani Karar Verme Stillerinin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yöneticilik düzeyi ve mesleki kıdem bakımından anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Yöneticilerin karar verme stillerini belirlemek üzere kullanılan Karar Verme Stili Ölçeği ile elde edilen puan ortalamalarının normal dağılıma uygun olup olmadığını test etmek amacıyla uygulanan Kolmogorov Smirnov testinin sonucunda ortalama puan değerlerinin normal dağılıma uygun olduğu görülmüştür.

Böylece, araştırmaya katılan yöneticilerin karar verme stilleri arasında cinsiyet bakımından anlamlı farklar olup olmadığı bağımsız iki örneklem t-testi; yaş, eğitim durumu, yöneticilik düzeyi ve mesleki kıdem bakımından anlamlı farklar olup olmadığı tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile sınanmıştır.

3.11.1. Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Cinsiyet Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin karar verme stilleri arasında cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere, 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan t-testi sonuçları Çizelge 1.18’de yer almaktadır.

Çizelge 1.18. Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Cinsiyet Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t-testi Sonuçları

<i>Ölçek /Alt Boyutları</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
Rasyonel Karar Verme Stili	Kadın	33	3,90	0,26	-0,86	51	0,39
	Erkek	20	3,95	0,13			
Sezgisel Karar Verme Stili	Kadın	33	3,84	0,23	0,48	51	0,63
	Erkek	20	3,80	0,32			

Bağımlı Karar Verme Stili	Kadın	33	3,49	0,56	-1,75	51	0,09
	Erkek	20	3,75	0,44			
Kaçınmacı Karar Verme Stili	Kadın	33	2,68	0,63	-0,80	51	0,43
	Erkek	20	2,83	0,72			
Ani Karar Verme Stili	Kadın	33	2,12	0,33	-0,95	51	0,35
	Erkek	20	2,21	0,33			

Araştırmaya katılan yöneticilerin kadın veya erkek olması, onların rasyonel ($t = -0,86$ ve $p > 0,05$), sezgisel ($t = 0,48$ ve $p > 0,05$), bağımlı ($t = -1,75$ ve $p > 0,05$), kaçınmacı ($t = -0,80$ ve $p > 0,05$) ve ani ($t = -0,95$ ve $p > 0,05$) karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılığa neden olmamıştır.

3.12.2. Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Yaş Değişkeni Bakımından Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin farklı yaş gruplarında olmalarının onların karar verme stillerinde anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını belirlemek üzere, 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan ANOVA sonuçları Çizelge 1.19’da yer almaktadır.

Çizelge 1.19. Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Yaş Değişkeni Bakımından Farklılaşıp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları

<i>Ölçek /Alt Boyutları</i>	Yaş	n	$\bar{X}$	ss	F	p
Rasyonel Karar Verme Stili	20-30	28	3,89	0,25	0,56	0,65
	31-40	18	3,93	0,21		
	41-50	5	4,00	0,00		
	51 ve üzeri	2	4,00	0,00		
Sezgisel Karar Verme Stili	20-30	28	3,83	0,25	0,89	0,46
	31-40	18	3,87	0,25		
	41-50	5	3,72	0,44		
	51 ve üzeri	2	3,60	0,00		
Bağımlı Karar Verme Stili	20-30	28	3,65	0,55	0,98	0,41
	31-40	18	3,56	0,51		

	41-50	5	3,60	0,55		
	51 ve üzeri	2	3,00	0,00		
Kaçınmacı Karar Verme Stili	20-30	28	2,73	0,65		
	31-40	18	2,68	0,67	0,76	0,52
	41-50	5	3,12	0,87		
	51 ve üzeri	2	2,40	0,00		
Ani Karar Verme Stili	20-30	28	2,16	0,35		
	31-40	18	2,16	0,33	0,17	0,92
	41-50	5	2,20	0,28		
	51 ve üzeri	2	2,00	0,00		

Araştırmaya katılan yöneticilerin farklı yaş gruplarında olması, onların rasyonel ($F=0,56$ ve $p>0,05$), sezgisel ($F=0,89$ ve $p>0,05$), bağımlı ($F=0,98$ ve $p>0,05$), kaçınmacı ($F=0,76$ ve $p>0,05$) ve ani ($F=0,17$ ve $p>0,05$) karar verme stilleri arasında %95 güvenilirlilikle, anlamlı bir farklılık yaratmamıştır.

3.12.3. Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Eğitim Durumu Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin karar verme stillerinin eğitim durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, 0,05 anlamlılık düzeyinde yapılan ANOVA sonuçları Çizelge 1.20’de yer almaktadır.

Çizelge 1.20. Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Eğitim Durumu Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları

Ölçek /Alt Boyutları	Eğitim Durumu	n	$\bar{X}$	ss	F	p
Rasyonel Karar Verme Stili	Lise	2	3,60	0,57		
	Yüksek Okul	4	3,85	0,30	1,92	0,13
	Lisans	38	3,93	0,20		
	Lisansüstü	9	3,98	0,07		
Sezgisel Karar	Lise	2	3,80	0,28	1,71	0,18

Verme Stili	Yüksek Okul	4	3,55	0,41		
	Lisans	38	3,84	0,26		
	Lisansüstü	9	3,89	0,18		
Bağımlı Karar Verme Stili	Lise	2	2,63	0,53	3,40	0,03
	Yüksek Okul	4	3,75	0,50		
	Lisans	38	3,57	0,52		
	Lisansüstü	9	3,83	0,35		
Kaçınmacı Karar Verme Stili	Lise	2	2,30	0,14	0,99	0,41
	Yüksek Okul	4	3,00	0,59		
	Lisans	38	2,79	0,73		
	Lisansüstü	9	2,49	0,35		
Ani Karar Verme Stili	Lise	2	2,40	0,57	1,31	0,28
	Yüksek Okul	4	2,40	0,80		
	Lisans	38	2,13	0,28		
	Lisansüstü	9	2,09	0,15		

Araştırmaya katılan yöneticilerin mezun olduğu okul, onların rasyonel ($F=1,92$ ve $p>0,05$), sezgisel ($F=1,71$ ve $p>0,05$), kaçınmacı ($F=0,99$ ve $p>0,05$) ve ani ($F=1,31$ ve $p>0,05$) karar verme stilleri arasında anlamlı bir farklılık yaratmazken, bağımlı ($F=3,40$ ve $p<0,05$) karar verme stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka neden olmuştur.

Yapılan Tukey testi sonucuna göre, araştırmaya katılan lise mezunu yöneticilerle, lisansüstü mezunu yöneticilerin bağımlı karar verme stilleri arasında anlamlı farklılar olduğu görülmüştür. Buna göre, araştırmaya katılan yöneticilerden lisans üstü mezunu olanların, lise mezunu olanlara göre, karar verirken başkalarına daha bağımlı kaldığı söylenebilir.

3.12.4. Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Yöneticilik Düzeyi Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin karar verme stillerinin, bulunduğu şirketteki yöneticilik düzeyine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA sonuçları Çizelge 1.21’te yer almaktadır.

Çizelge 1.21. Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Yöneticilik Düzeyi Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları

<i>Ölçek /Alt Boyutları</i>	Yöneticilik Düzeyi	n	$\bar{X}$	ss	F	p
Rasyonel Karar Verme Stili	Kıd. Uzman	18	3,81	0,33	3,61	0,03
	Orta Düzey	33	3,97	0,10		
	Üst Düzey	2	4,00	0,00		
Sezgisel Karar Verme Stili	Kıd. Uzman	18	3,88	0,21	0,58	0,56
	Orta Düzey	33	3,79	0,29		
	Üst Düzey	2	3,80	0,28		
Bağımlı Karar Verme Stili	Kıd. Uzman	18	3,54	0,60	0,60	0,55
	Orta Düzey	33	3,64	0,50		
	Üst Düzey	2	3,25	0,35		
Kaçınmacı Karar Verme Stili	Kıd. Uzman	18	2,66	0,69	0,53	0,59
	Orta Düzey	33	2,80	0,67		
	Üst Düzey	2	2,40	0,00		
Ani Karar Verme Stili	Kıd. Uzman	18	2,21	0,43	0,44	0,65
	Orta Düzey	33	2,12	0,27		
	Üst Düzey	2	2,20	0,28		

Çizelge 1.21’e göre, araştırmaya katılan yöneticilerin bulunduğu şirketteki yöneticilik düzeyi, onların rasyonel karar verme stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmaktadır ($F=3,61$ ve $p<0,05$). Ancak söz konusu yöneticilerin yöneticilik düzeyleri bakımından, sezgisel ($F=0,58$ ve $p>0,05$), bağımlı

($F=0,60$ ve $p<0,05$), kaçınmacı ($F=0,53$ ve $p>0,05$) ve ani ($F=0,44$ ve $p>0,05$) karar verme stilleri arasında anlamlı farklılıklar yoktur.

Yapılan Tukey testi sonucuna göre, araştırmaya katılan kıdemli uzmanlar ile orta düzey yöneticilerin rasyonel karar verme stilleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Buna göre, araştırmaya katılan orta düzey yöneticilerin, kıdemli uzmanlara göre karar verirken daha mantıklı ve sistematik yollar izlediği söylenebilir.

3.12.5. Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Mesleki Kıdem Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin mesleki kıdemlerinin karar verme stillerinde anlamlı bir farklılığa neden olup olmadığını belirlemek üzere yapılan ANOVA sonuçları Çizelge 1.22’de yer almaktadır.

Çizelge 1.22. Yöneticilerin Karar Verme Stillerinin Mesleki Kıdem Değişkeni Bakımından Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin ANOVA Sonuçları

<i>Ölçek ve Alt Boyutları</i>	Mesleki Kıdem	n	$\bar{X}$	ss	F	p
Rasyonel Karar Verme Stili	1-5 yıl	34	3,87	0,26	1,50	0,23
	6-10 yıl	11	4,00	0,00		
	11-20 yıl	6	4,00	0,00		
	21-30 yıl	2	4,00	0,00		
Sezgisel Karar Verme Stili	1-5 yıl	34	3,86	0,24	1,19	0,32
	6-10 yıl	11	3,69	0,35		
	11-20 yıl	6	3,87	0,21		
	21-30 yıl	2	3,80	0,28		
Bağımlı Karar Verme Stili	1-5 yıl	34	3,64	0,53	0,34	0,79
	6-10 yıl	11	3,45	0,57		
	11-20 yıl	6	3,58	0,49		

	21-30 yıl	2	3,50	0,71		
	1-5 yıl	34	2,70	0,66		
Kaçınmacı Karar Verme Stili	6-10 yıl	11	2,69	0,70	0,44	0,73
	11-20 yıl	6	2,87	0,59		
	21-30 yıl	2	3,20	1,13		
	1-5 yıl	34	2,19	0,39		
Ani Karar Verme Stili	6-10 yıl	11	2,09	0,19	0,4	0,76
	11-20 yıl	6	2,13	0,21		
	21-30 yıl	2	2,00	0,00		

Çizelge 1.22'deki sonuçlara göre, araştırmaya katılan yöneticilerin mesleki kıdemleri, rasyonel ($F=1,50$ ve $p>0,05$), sezgisel ($F=1,19$ ve $p>0,05$), bağımlı ($F=0,34$ ve $p>0,05$), kaçınmacı ($F=0,44$ ve $p>0,05$) ve ani ($F=0,40$ ve $p>0,05$) karar verme stilleri arasında farklılığa neden olan bir değişken değildir.

Yukarıdaki tüm analizler doğrultusunda üçüncü ana hipoteze bağlı alt hipotezlere ilişkin sonuçlar Şekil 1.6'daki gibidir:

Şekil 1.6. Üçüncü Ana Hipoteze İlişkin Sonuçlar

H ₁ : Yöneticilerin karar verme stilleri cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır. (Bknz Çizelge 1.18)	RED
H ₁ : Yöneticilerin karar verme stilleri yaş bakımından farklılaşmaktadır. (Bknz Çizelge 1.19)	
H ₁ : Yöneticilerin karar verme stilleri mesleki kıdem bakımından farklılaşmaktadır. (Bknz Çizelge 1.22)	
H ₁ : Yöneticilerin karar verme stilleri eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır. (Bknz Çizelge 1.20)	KISMEN KABUL
H ₁ : Yöneticilerin karar verme stilleri yöneticilik düzeyi bakımından farklılaşmaktadır. (Bknz Çizelge 1.21)	

Karar verme stillerinin çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik yapılan testlerden elde edilen bulgulara göre, araştırmaya katılan yöneticilerin karar verme stilleri arasında cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem bakımından anlamlı farklılıklar olmadığını görülmüştür. Buna göre, araştırmanın üçüncü ana hipotezine bağlı olan “H₁: Yöneticilerin karar verme stilleri cinsiyet bakımından farklılaşmaktadır” , “H₁: Yöneticilerin karar verme stilleri yaş bakımından farklılaşmaktadır” ve “H₁: Yöneticilerin karar verme stilleri mesleki kıdem bakımından farklılaşmaktadır” alt hipotezleri reddedilmiştir.

Ancak araştırmaya katılan yöneticilerin, rasyonel karar verme stilleri, onların bulunduğu şirketteki yöneticilik düzeyine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Bu sonuca göre araştırmanın üçüncü ana hipotezine bağlı olan “H₁: Yöneticilerin karar verme stilleri yöneticilik düzeyi bakımından farklılaşmaktadır” alt hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumu (mezun olduğu okul), onların bağımlı karar verme stilleri arasında anlamlı farklılıklara neden olmuştur. Bu sonuca göre araştırmanın üçüncü ana hipotezine bağlı olan “H₁: Yöneticilerin karar verme stilleri eğitim durumu bakımından farklılaşmaktadır” alt hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda, zeka türlerinden biri olarak bilinen duygusal kavramına olan ilgi ve yönelimin arttığı, bu ilgi ve yönelimin temelinde ise bireylerin gerek profesyonel gerekse özel yaşamlarındaki yoğunluk, enerji kaybı ve performansı yönetememe, yaşamdan tatmin olamama ve dolayısıyla gelişen negatif duyguları yönetmede karşılaşılan güçlükler olduğu gözlenmiştir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, duygusal zekanın, bireylerin hedeflerine ulaşmasında, yaşamdan zevk almasına, diğerleriyle olan ilişkilerinin yönetiminde, problem çözümünde, sağlıklı ve bilinçli kararlar vermesinde, enerjisini pozitif yönde ve yapıcı bir biçimde kullanmasında yararlanabileceği bir zeka türü olarak değerlendirildiği görülmüştür. Böylece duygusal zeka, başarı konusunun yeniden gözden geçirilmesine ve başarıyı sağlayan özelliklere farklı bakış açısı kazandırmıştır. Duyguları önemsemeyi, onları anlama ve çözümlemeyi, sosyal ilişkilerde ve iş performansında onlardan faydalanmayı gündeme getirmiştir.

Analitik zeka ve duygusal zeka arasındaki temel farkın bilginin kullanımı ve uygulaması olduğu belirtilmiştir. Analitik zeka genellikle tek ve en iyi çözüme ulaşabilecek sorunlarla ilgilenirken, duygusal zeka farklı şekillerde çözüm üretebilecek, alternatifler geliştirilebilecek sorunlarla ilgilenmektedir. Etkili bir yönetici, analitik zeka ve duygusal zekanın yanında diğer zeka türlerinden de faydalanır. Ortaya çıkan problemlerin tanımlanması ve çözümü için gerekli planların yapılması, değerlendirilmesi yöneticinin analitik zekasına bağlıdır. İyi bir yöneticide analitik zekanın bulunmaması düşünülemez. Ancak analitik zeka tek başına yeterli değildir. Yöneticinin deneyimleri ve bireysel özellikleri onun pratik zekasında gizlidir. Pratik zekası sayesinde çevresindeki değişimleri gözlemleme ve sorunlar için hızlı çözümler yaratabilmenin yanında, yaratıcı zekasıyla da sorunlara farklı bakış açılarıyla yaklaşabilmelidir. Aynı zamanda önsezileri kuvvetli olmalı ve gelecek için öngörülerde bulunabilmelidir. Böylece yönetsel zekasını, stratejik zekasıyla desteklemelidir. Diğer taraftan, kelimeleri etkili bir şekilde kullanarak anlatmak istediklerini etkileyici bir biçimde aktarabilmeli, karşıdakileri anlamaya çalışmalı, kendi duygularının farkında olduğu gibi çalışanlarının duygularına da hitap

edebilmeli, farklı kişilerle çalışmaları gerektiğinde kişilerarasında iletişimi düzenleyebilmelidir. Bu da yöneticinin duygusal zekasını ortaya çıkarır ve duygusal becerilerini kullanmasını sağlar. Tüm bunlar, yöneticilerin iş yaşamlarında, gerek çevresel, gerek bireysel gerekse işin gerektirdiği özellikler bakımından farklı zeka türlerini farklı seviyelerde kullandığını göstermektedir. (Kesken vd., 2009, s.202)

Cooper ve Sawaf “Liderlikte Duygusal Zeka” adlı kitaplarında, liderlerin duygusal ikliminin ana kaynağı olduğunu, başarılı bir liderin örgüte hakim olan duygularını gözden kaçırmayıp ve kendi eylemlerinin de bu akımlar üzerindeki etkisini algılayabileceğini ifade etmiştir. Örgütlerde, somut problemlerin rasyonel yöntemlerle, mantıkla ve deneyimle, yani beyin ve zeka ile çözülebileceğini ancak, soyut problemler ve duygularla ilgili sorulara cevap bulamamanın, örgütlerdeki büyüme ve gelişmeyi engellediğine değinmiştir. Tüm bu problemleri teşhis etme, uygun çözümler bulma ve sağlıklı kararlar verme sorumluluğunun da öncelikle liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilere ait olduğunu ifade etmiştir (Cooper ve Sawaf, 2010, s.47)

Bu düşüncelere dayanarak, çalışmada, yöneticilerde öncelikle olumlu bir çok kişilik özelliğini oluşturan duygusal zeka becerilerinin ne düzeyde bulunduğunu, bunların yöneticilerin karar verme vermeleri gereken durumlarda, kişilik özelliklerine bağlı olarak bireyden bireye farklılık gösteren karar verme stillerini ne yönde etkilediği araştırılmak istenmiştir. Eğer yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin, onların karar verme stillerini etkilediği sonucuna varılırsa, duygusal bilgi ve becerinin doğru zamanda ve sağlıklı biçimde kullanılmasının, gerek kişisel gerekse örgütsel kararlar verilirken, her iki tarafın da çıkarları gözetilerek, söz konusu kararın her iki tarafında lehine olacak şekilde sonuçlanmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Duygusal zeka düzeylerinin, karar verme stillerine etkisinin belirlenmeye çalışıldığı bu çalışma, MUDO Satış Mağazaları A.Ş. firmasında çalışan yöneticilere yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma, örnekleme oluşturan 53 orta ve üst düzey yöneticiden elde edilen verilerle sınırlıdır.

Araştırma sonuçlarında öncelikle dikkat edilecek nokta, duygusal zeka becerilerinin ve karar verme stillerinin araştırmaya katılan yöneticilerde bulunup bulunmadığıdır. Araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zeka düzeylerine ilişkin ortalama değerler incelendiğinde, yöneticilerin genel duygusal zeka düzeylerinin ortalamanın üzerinde; iyimserlik/ruh halini düzenleme düzeylerinin yüksek bir seviyede; duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi düzeylerinin ise ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin karar verme stillerine ilişkin ortalama değerler incelendiğinde ise, yöneticilerin genel karar verme stillerinin ortalamanın üzerinde; rasyonel, sezgisel, bağımlı ve ani karar verme stillerinin yüksek bir seviyede; kaçınan karar verme stillerinin ise ortalamanın altında olduğu görülmektedir.

Araştırmada yer alan yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin veriler incelendiğinde, yöneticilerin cinsiyeti ve mezun olduğu okulun (eğitim durumunun) iyimserlik/ruh halini düzenleme, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi düzeylerinde anlamlı bir farklılıklar yaratmadığı görülmüştür. Ancak araştırmaya katılan yöneticilerin yaşı, yöneticilik düzeyi ve mesleki kıdemleri onların iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi düzeylerinde, anlamlı farklılıklara neden olmuştur. Yaş değişkenine ilişkin sonuçlara bakıldığında, 41-50 yaş grubundaki yöneticilerin iyimserlik düzeylerinin, 20-30 yaş grubundaki yöneticilerden farklı olduğu görülmüştür. Ortalama puanlara bakıldığında ise, 41-50 yaş grubundaki yöneticilerin, 20-30 yaş grubundaki yöneticilere göre; bir engelle karşılaştığında benzer durumla daha önce de karşılaştığı ve onun üstesin geldiğini anımsama, yaşadığı duyguların farkında olma ve olumlu duyguları sürdürebilme, kendini motive edebilme, kötü hissettiklerinde insanların daha iyi hissetmelerine yardımcı olma konularında daha başarılı oldukları söylenebilir. Diğer taraftan, 41-50 yaş grubundaki yöneticilerin, duygulardan faydalanma ve duyguları ifade etme düzeyleri, hem 20-30 yaş grubundaki yöneticilerden, hem de 31-40 yaş grubundaki yöneticilerden farklıdır. Ortalama puanlara bakıldığında, 41-50 yaş grubundaki yöneticilerin, duygulardan faydalanma ve duyguları ifade etme düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre, araştırmaya katılan yöneticilerin yaş

ortalaması yükseldikçe; duyguların neden değiştiğini anlayabilme, yeni fikirler üretmede duygularından faydalanma, başkalarının üzerinde bıraktığı etkiye önem verme, diğer insanların ne ve neden hissettiğini anlayabilme, duygularını kontrol edebilme ve onları ifade etme, kişisel problemlerini başkalarıyla konuşacağı zamanı doğru belirleme konusunda daha başarılı oldukları söylenebilir. Buna paralel olarak değerlendirilebilecek değişkenler olan, yöneticilik düzeyi ve mesleki kıdem değişkenlerine bakıldığında; yöneticilik düzeyine ilişkin sonuçlar, araştırmaya katılan kıdemli uzmanlar ile orta düzey yöneticilerin iyimserlik/ruh halini düzenleme, duyguları ifade etme ve onlardan faydalanma düzeylerinin farklı olduğunu göstermiştir. Ortalama puanlara bakıldığında ise, orta düzey yöneticilerin iyimserlik/ruh halini düzenleme ve duygularını ifade etme düzeylerinin daha yüksek olduğu; kıdemli uzmanların ise duygulardan faydalanma düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre orta düzey yöneticilerin, ruh hali değiştikçe yeni olanaklar görebilme, kendisinin gönderdiği ve başkalarından gelen mesajların farkında olma, iyi bir şey yaptıklarında insanları övme konusunda kıdemli uzmanlardan daha başarılı olması beklenebilir. Kıdemli uzmanların ise, yeni fikirler üretmede ve problemleri çözmede duygularından daha çok yararlandığı söylenebilir.

Mesleki kıdem değişkenine ilişkin sonuçlarına göre; 11-20 yıllık kıdeme sahip yöneticilerin iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguları ifade etme düzeylerinin her biri, 1-5 yıllık kıdeme sahip yöneticilerden farklıdır. Ortalama puanlara bakıldığında ise, 11- 20 yıllık kıdeme sahip yöneticilerin iyimserlik, duygulardan faydalanma ve duyguları ifade etme düzeyleri 1-5 yıllık kıdeme sahip yöneticilerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Bunun yanında, 11-20 yıllık kıdeme sahip yöneticilerin sadece duygulardan faydalanma düzeyleri 21-30 yıllık kıdeme sahip yöneticilerden farklıdır. Ortalama puanlara bakıldığında ise, 11- 20 yıllık kıdeme sahip yöneticilerin duygulardan faydalanma düzeylerinin 21-30 yıllık kıdeme sahip yöneticilerden daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre 11- 20 yıllık kıdeme sahip yöneticilerin, 1-5 yıllık yöneticilere göre hem de 21-30 yıllık kıdeme sahip yöneticilere göre; daha iyi şeyler olacağını bekleme, kendisini mutlu eden aktiviteleri arayıp bulma, yeni fikirler üretmede duygularından daha çok yararlanma ve olumlu bir ruh halindeyken problemleri daha kolay çözme eğiliminde

oldukları söylenebilir. Burada göze çarpan bir durum söz konusudur. Yöneticilik düzeyine bakıldığında, kıdemli uzmanların duygulardan faydalanma düzeylerinin orta düzey yöneticilerden yüksek olduğu; mesleki kıdeme bakıldığında ise 11-20 yıllık kıdeme sahip yöneticilerin duygulardan faydalanma düzeylerinin, 1-5 yıllık kıdeme sahip yöneticilerden yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum ilk etapta, duygulardan faydalanma düzeyine ait sonuçların birbiriyle örtüşmediğini gösterse de, bu sonuç 10 yıldan fazla süredir kıdemli uzman olan ve 5 yıldan az süredir orta düzey yönetici olanların yarattığı bir sonuç olabilir.

Araştırmada yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri arasında, bu konuda eğitim alıp almasına göre farklılık olup olmadığına ilişkin veriler incelendiğinde; duygusal zeka konusunda eğitim almanın, araştırmaya katılan yöneticilerin duygularını ifade etme düzeylerinde anlamlı farklılaşmalara neden olduğu ancak, duygulardan faydalanma ve iyimserlik düzeylerinde anlamlı farklılıklar yaratmadığı görülmüştür. Ortalama puanlara bakıldığında, duygusal zeka konusunda herhangi bir eğitim almayan yöneticilerin duygularını ifade etme düzeylerinin, bu konuda eğitim alanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Ancak duygusal zeka konusunda eğitim, ders, kurs veya seminere katılmış olmanın, sadece bu araştırmaya katılan yöneticilerin duygularını ifade etmesine olumlu bir katkı sağlamadığı söylenebilir. Duygusal zeka konusunda eğitim almanın, duygusal zeka düzeyini yükselten bir unsur olmadığı gibi bir değerlendirme yapabilmek için araştırmanın çok daha geniş bir kapsamda yapılmasında fayda vardır.

Araştırmada yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri arasında, bu konuda kitap okuyup okumamasına göre farklılık olup olmadığına ilişkin veriler incelendiğinde ise; duygusal zeka konusunda kitap okumanın, araştırmaya katılan yöneticilerin duygulardan faydalanma düzeylerinde anlamlı farklılıklar yarattığı ancak, iyimserlik ve duyguların ifadesi düzeylerinde anlamlı farklılıklar yaratmadığı görülmüştür. Ortalama puanlara bakıldığında, duygusal zeka konusunda kitap okumuş olan yöneticilerin duygulardan faydalanma düzeylerinin, bu konuda herhangi bir kitap okumamış olanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre, duygusal zeka konusunda kitap okumanın duygusal zeka gelişimine katkısı olduğu söylenebilir.

Geliştirilebilen bir yeterlilik olan duygusal zekanın, bu konu ile ilgili kitap okuyarak daha yüksek seviyelere gelmesi beklenebilir.

Araştırmada yer alan yöneticilerin karar verme stilleri arasında çeşitli değişkenler bakımından farklılık olup olmadığına ilişkin veriler incelendiğinde; cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem bakımından anlamlı farklılıklar olmadığı görülmüştür. Ancak araştırmaya katılan yöneticilerin, rasyonel karar verme stilleri, onların bulunduğu şirketteki yöneticilik düzeyine göre anlamlı biçimde farklılaşmaktadır. Ortalama puanlara bakıldığında, araştırmaya katılan kıdemli uzmanlar ile orta düzey yöneticilerin rasyonel karar verme stilleri arasında anlamlı farklılıklar olduğu görülmüştür. Buna göre, araştırmaya katılan orta düzey yöneticilerin, kıdemli uzmanlara göre karar verirken daha mantıklı ve sistematik yollar izlemesi, karar vermeden önce doğru kararı verdiğinden olmasını sağlayacak bilgi kaynaklarını ve alternatiflerini tekrar gözden geçirmesi, sorunun üzerinde daha detaylı düşünmesi beklenebilir.

Yöneticilerin eğitim durumunun (mezun olduğu okulun), onların karar verme stilleri arasında farklılık yaratıp yaratmadığına ilişkin sonuçlar veriler incelendiğinde ise, eğitim durumu değişkeninin araştırmada yer alan yöneticilerin bağımlı karar verme stilleri arasında farklılığa neden olduğu görülmüştür. Söz konusu yöneticiler arasında lise mezunu olanlar ile lisansüstü mezun olanların bağımlı karar verme stilleri birbirinden farklıdır. Ortalama puanlara bakıldığında, araştırmada yer alan orta düzey yöneticilerin karar verirken kıdemli uzmanlara göre, başkalarının tavsiyelerinden yararlanmaya, önemli kararlar verirken kendilerini doğru yönlendirebileceğine inandığı insanların desteğine önem vermeye daha yatkın olduğu söylenebilir.

Araştırma dahilindeki yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ile karar verme stilleri arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri görmek için yapılan korelasyon ve regresyon analizi bulguları incelendiğinde; yöneticilerin genel duygusal zeka düzeyleri ile genel karar verme stilleri arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Diğer taraftan, araştırmaya katılan yöneticilerin, iyimserlik/ruh halini düzenleme düzeyleri ile rasyonel, kaçınmacı karar verme stilleri üzerinde pozitif yönlü, ani karar verme stili ile negatif yönlü; duygulardan faydalanma düzeyleri ile

rasyonel karar verme stilleri arasındaki pozitif yönlü, sezgisel ve bağımlı karar verme stilleri arasındaki negatif yönlü; duyguların ifadesi düzeyleri ile rasyonel, sezgisel, bağımlı ve kaçınmacı karar verme stilleri arasındaki pozitif yönlü, ani karar verme stili arasındaki negatif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu gözlenmiştir. Duygusal zeka ve karar verme stilleri arasında kuvvetli bir ilişki bulunmasına rağmen, duygusal zekanın karar verme stilleri üzerinde kısmen etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Rasyonel karar verme stili üzerindeki etkiler incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin iyimserlik/ruh halini düzenleme düzeylerinin rasyonel karar verme stili üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı; duygulardan faydalanma ve duyguları ifade etme düzeylerinin rasyonel karar verme stilleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi düzeyi arttıkça, yöneticilerin sorunun üzerinde daha dikkatli düşündüğü görülmüştür.

Rasyonel karar verme, karar vermeden önce doğru kararı verdiğinden olmasını sağlayacak bilgi kaynaklarını tekrar gözden geçirme, alternatifleri dikkatle inceleme ve olumlu olumsuz yönleri değerlendirme olduğu için aslında bir bakıma bilgi işlem sürecidir. Duygusal zeka bir bilgi işlem süreci olarak ele alındığında, entelektüel zeka ile ilişkileri üzerinde durulur. Bu bağlamda, duyguları akıl ve mantıkla en iyi şekilde yönetmek ve duyguları kontrol edebilmektir. Buradan hareketle, yöneticilerin karar verirken rasyonel davranması, yani mantıklı ve sistematik yollar izlemesi ve sorunun üzerinde etraflıca düşünmesi; onların duygulardan faydalanma becerileri olan, duygularının farkında olması, kişisel problemlerini başkalarıyla konuşacağı zamanı doğru belirlemesi; duyguları ifade etme becerileri olan, kendi ve başkalarının duygularını kontrol ve ifade edebilmesi, başkalarının üzerinde nasıl bir etki bırakacağını önemsemesinden etkileneceği düşünülmektedir.

Daha önce de belirtildiği üzere, bu çalışmaya en yakın olarak gösterilebilecek olan Köksal (2003) tarafından yapılan araştırma sonucunda, ergenlerin duygusal zeka düzeyleri ile karar verme stratejileri arasında pozitif yönlü ve kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca Wentzel'in (1991) aktardığına göre, Dodge ve Frame, çalışmalarında mantıklı karar verme stillerini kullanma ve mantıklı problem çözme

biçimlerinin sosyal ilişkilerdeki yeterlilik ve uygun sosyal becerilere sahip olma ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sezgisel karar verme stili üzerindeki etkiler incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin iyimserlik/ruh halini düzenleme ve duyguların ifadesi düzeylerinin sezgisel karar verme stili üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı; duygulardan faydalanma düzeylerinin sezgisel karar verme stilleri üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. İlk bakışta beklentilerin aksine bir sonuç gibi görünse de, duygulardan faydalanma düzeyi arttıkça, yöneticiler karar verirken içgüdülerinden daha az etkilenmektedir. Bu da rasyonel karar verme stiline ilişkin sonuçlarla örtüşmektedir. Duygulardan faydalanma, bireyin değişik duygular ve anlamları arasında ilişkileri tanımlayabilmesi ve duygularını sınıflandırabilmesi, sorunları çözerken düşüncelerinin yönünü doğru tayin edebilmesini gerektirir. Bu bağlamda, araştırmaya katılan yöneticilerin salt içgüdülerine güvenmek ve karar verirken gerçekçi dayanaklar bulmaktan çok kararın doğru olduğunu hissetmesi yerine, hissettiklerini doğru şekilde sınıflandırarak, mantıkla ve soruna yaklaşım biçimiyle akıllıca harmanladığı düşünülmektedir.

Bağımlı karar verme stili üzerindeki etkiler incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin iyimserlik/ruh halini düzenleme ve duygulardan faydalanma düzeylerinin bağımlı karar verme stili üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı; duyguların ifadesi düzeylerinin bağımlı karar verme stilleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu da, duyguların ifadesi arttıkça yöneticilerin karar verirken başkalarının tavsiyelerinden yararlanma davranışını daha çok sergilediklerini göstermektedir. Aslında, kendi duygularının farkında olan, karşısındaki bireylerin duygularını tanımlayabilen ve bunları yönetebilen bireylerin karar vermesi gereken bir durumda kendisini yönlendirecek birine ihtiyaç duymadan da tek başına karar vermesi beklenen bir durumdur ve araştırma sonucunda, yöneticilerin duygulardan faydalanma düzeylerinin bağımlı karar verme stilleri üzerinde etkisi olmasa da, söz konusu değişkenler arasında ters yönlü bir ilişkinin bulunması, bu durumla örtüşmektedir. Ancak burada önemli olan duygularını tanımlayabilen ve onlardan yararlanmayı bilen yöneticilerin, duyguların ifadesi

konusunda nasıl bir algılama ve uygulama sergilediğidir. Duyguların ifadesi; duygulardan rahatsız olmadan, her türlü duyguyu açıkça ifade edebilme, duygusal bilgiyi değerlendirme ve yüz ifadeleri gibi sözlü olmayan ipuçlarını anlayabilme becerisidir. Bu özelliklere sahip olan bireylerin başkalarının ihtiyaç ve tepkilerine duyarlı oldukları, olumlu ve olumsuz her türlü tepkiye açık oldukları görülmektedir. Bu da, kendi gönderdiği ve karşısından gelen mesajları yorumlayabilen, empati kurmaya eğilimli, başkalarıyla etkileşim konusunda başarılı olan yöneticilerin, zaman zaman başkalarının tavsiyelerini de önem vermesi ve onların yardımlarından faydalanması olarak yorumlanabilir. Sonuç olarak, araştırmaya katılan yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin, bağımlı karar verme stili üzerinde kısmen etkisi olduğu söylenebilir.

Kaçınmacı karar verme stili üzerindeki etkiler incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin duygulardan faydalanma düzeylerinin kaçınmacı karar verme stili üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı; iyimserlik/ruh halini düzenleme ve duyguların ifadesi düzeylerinin kaçınmacı karar verme stilleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Duyguların ifadesi ve iyimserlik düzeyi arttıkça, yöneticilerin karar vermeyi ertelediği görülmüştür. Diğer taraftan, ani karar verme stili üzerindeki etkiler incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin duygulardan faydalanma ve duyguların ifadesi düzeylerinin ani karar verme stili üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı; iyimserlik/ruh halini düzenleme düzeylerinin ani karar verme stilleri üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yöneticilerin iyimserlik/ruh halini düzenleme düzeyi arttıkça, ani karar vermekten kaçındığı görülmüştür. Sonuçlar beklentilere uygundur ve söz konusu iki stil üzerinde çıkan ters yönlü etkiler birbiriyle örtüşmektedir. Çünkü, kaçınmacı karar verme stilini ifade eden, bireyin karar vermeyi son ana kadar ertelemesi ile, ani karar verme stilini ifade eden, bireyin düşünmeden çabuk karar vermesi birbirinin tersidir.

İyimserlik/ruh halini düzenleme; hayata parlak tarafından bakabilme ve zor durumlarda bile pozitif tavır sergileyebilme, yaşamdaki iniş ve çıkışların geçici olduğuna inanma ve başarısızlık durumunda tüm dış etkenleri de değerlendirerek umutlu bir biçimde yeniden hareket geçebilme becerisidir. Buradan hareketle,

yöneticilerin, yaşadığı duyguları ayırt etmesi ve olumlu ruh halini sürdürme çabası, kendisini olumsuz düşüncelerin negatif etkisinde kurtarması ve kendini motive edebilmesi, yeni olanaklar görebilmek için ruh halinin değişmesini beklemesi, onları düşünmeden, içinden geleni yapmak ve çabuk karar vermek yerine, karar vermeyi mümkün olduğunca ertelemeye ve son ana kadar önemli kararlar vermekten kaçınmaya sevk edebileceği söylenebilir.

Son yıllarda özellikle yönetim ve eğitim alanında büyük önem taşıyan duygusal zeka düzeylerinin, karar verme stilleri üzerindeki etkisinin incelendiği bu araştırma, perakende sektöründe faaliyet gösteren MUDO Satış Mağazaları A.Ş. firmasında görev yapan 53 orta ve üst düzey yöneticiyle gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmanın bir işletme ile sınırlı kalması nedeniyle elde edilen sonuçların genellenebilmesi mümkün görülmemektedir. Literatürde, duygusal zekanın karar verme üzerinde etkisinin olduğuna bir çok çalışmada değinilmiş ancak duygusal zeka ve karar verme stillerinin birlikte incelendiği bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bu nedenle, elde edilen sonuçlar başka araştırmalarla desteklenemese de, araştırma dahilindeki yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin, karar verme stilleri üzerinde kısmen etkisinin olduğu görülmüştür. Bu etkinin genellenebilmesi için daha çok sayıda ve geniş kapsamlı araştırmaların yapılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

ACAR T. F., 2001 : “Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, **Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

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

ALVER B., 2005 : “Psikolojik Danışma ve Rehberlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Muğla Üniversitesi, **SBE Dergisi**, Sayı 14, s.19-22.

ANDERSEN J. A., 2000 : “Intuition in Managers: Are Intuitive Managers More Effective?”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 15 No. 1, pp.46-67.

ARROBA T.Y., 1978 : “Decision-making Style as a Function of Occupational Group, Decision Content and Perceived Importance”, **Journal of Occupational Psychology**, 51, pp.219-229.

AUSTIN E. J., SAKLOFSKE D. H., HUANG H.S., McKENNEY D., 2004 : “Measurement Of Trait Emotional Intelligence: Testing And Cross-Validating A Modified Version Of Shutte et al's. 1998 Measure”, **Personality and Individual Differences**, Vol: 36, pp.555-562.

AUSTIN E. J., SAKLOFSKE D. H., EGAN V., 2004 : “Personality, Well-Being And Health Correlates Of Trait Emotional Intelligence”, **Personality and Individual Differences**, Vol: 38, pp.547-558.

AYDIN M. D., 2001 : “Liderlik ve Liderlik Zekası: Uygulamalı Bir Çalışma”, **Doktora Tezi**, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, Ankara.

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

BAKAN İ., ve BÜYÜKBEŞE T., 2008 : “Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerin Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Participative Decision Making**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C.13, s.32-33.

BAR-ON R., 2003 : “How Important Is It To Educate People To Be Emotionally An Socially Intelligent, And Can it be Done?”, **Perspectives in Education**, 21(4), pp.3-13.

BAR-ON R., 2006 : “The Bar-On Model Of Emotional-Social Intelligence (ESI)”, **Psicothema**, Vol: 18, pp.13-25.

BEACH L. R., CONNOLLY T., 2005 : “The Psychology of Decision Making”, **People in Organizations, (2nd Ed.)**, Sage Publications, Inc., California.

http://books.google.com.tr/books?id=ij6ow6yT4uYC&printsec=frontcover&dq=Lee+Roy+Beach&hl=tr&ei=XQv0TJKWBNGN4AaboLHFAQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

BRIGHTMAN H. J., 1978 : “Concepts, Theories and Techniques Differences in Ill-Structured Problem Solving Along the Organizational Hierarchy”, **Decision Sciences**, Vol. 9, pp.1-17.

CANABAL M. E., 2002 : “Decision Making Styles of Young South Indian Consumers”, An Exploratory Study, **College Student Journal**, March Vol. 36, Issue 1.

CANBULAT S., 2007 : “Duygusal Zekanın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

CARUSO R. D., SALOVEY P., 2007, “Yönetimde Duygusal Zeka”, **Crea Yayıncılık**, İstanbul.

CARUSO R. D., MAYER J.D., SALOVEY P., 2002 : “Relation Of An Ability Measure Of Emotional Intelligence To Personality”, **Journal of Personality Assesment**, (79)2, pp.306-320.

COOPER R. K., SAWAF A., 2010 : “Liderlikte Duygusal Zeka”, **Sistem Yayıncılık**, İstanbul.

CORSO S. M., 2001 : “Emotional Intelligence in Adolescents, How It Relates to Giftedness”, **Unpublished Master’s Thesis**. www.mhs.com

CECIL E. A., LUNDGREN E. F., 1978 : “A Laboratory Study of Individual Search Patterns in a Decision-Making Situation”, **Decision Sciences**, Vol. 9, pp. 429-435.

CONNOR P. E., BECKER B. W., 2003 : “Personel Value Systems and Decision-Making Styles of Public Managers”, **Public Personnel Management**, Vol. 32, No. 1, pp.155-180.

ÇAKAR U. ve ARBAK Y., 2004 : “Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zeka İlişkisi ve Duygusal Zeka”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, s.35.

ÇETİNKAYA Ö. ve ALPARSLAN M., 2011 : “Duygusal Zekanın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:16, Sayı:1, s.363-377.

ÇOBAN A. ve HAMAMCI Z., 2006 : “Kontrol Odakları Farklı Ergenlerin Karar Stratejileri Açısından İncelenmesi”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Ekim, Cilt:14, No:2, s.394-395.

ÇUHADAROĞLU O.E., 2008 : “İlköğretimokulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki”, Doktora Tezi, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Ankara**, s.56-57.

DEAN, J.J.W., SHARFMAN M.P., 1993: “Procedural Rationality In Strategic Decision Making Process”, **Journal of Management Studies**, 30(4), pp.587.

DEMİR M., 2010 : “Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekanın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İş Görenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 11(2), s.199-211.

DEMİRSÖZ S. E., 2010 : “Yaratıcı Dramanın Öğretmen Adaylarının Demokratik Tutumları, Bilişüstü Farkındalıkları ve Duygusal Zeka Yeterliliklerine Etkisi”, **Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

DENİZ M.E. 2004 : “Investigation of the Relation Between Decision Making Self-Esteem, Decision Making Style And Problem Solving Skills of University Students”, **Eurasian Journal of Educational Research**, Vol: 15., pp.23-35.

DENİZ M. E., YILMAZ E., 2006 : “Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zeka ve Stresle Başa Çıkma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” ,**Türk PDR (Psikolojik Danışma ve Rehberlik) Dergisi**, Sayı 25, ss.17-26.

DRUSKAT V. U., WOLFF S. B., 2001 : “Building The Emotional Intelligence Of Groups”, **Harvard Business Review**, 79(3). <http://hbr.org/2001/03/building-the-emotional-intelligence-of-groups/ar/1>

DİNÇER Ö. ve FİDAN Y., 1995 : “İşletme Yönetimine Giriş”, İstanbul, **İz Yayıncılık**.

DRIVER M. J., BROUSSEU K. R., HUNSAKER P. L., 1990 : “The Dynamic Decisionmaker Five Decision Styles for Executive and Business Success”, **Harper & Row**, New York.

DELBECQ A.L., 1967 : “The Management of Decision-Making Within the Firm”, **Three Strategies for Three Types of Decision-Making. Academy of Management Journal**, December, Vol. 10, sayı 4, pp.329-339.

DUTOĞLU G. ve TUNCEL M., 2008 : “Aday Öğretmenlerin Eleştirel Düşünme Eğilimleri ile Duygusal Zeka Düzeyleri Arasındaki İlişki”, **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 8(1), s.11-32.

EHTİYAR R.V., TEKİN A.Ö., 2010 : “Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma”, **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, 20(5), s.3394-3414.

EREN E., 2001 : “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, **Beta Basım Yayım Dağıtım**, İstanbul.

ERGİNSOY D., 2002 : “Duygusal Zeka ve Kişilerarası İlişki Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Erzurum Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

GOLEMAN D., 1995: “Duygusal Zeka Neden IQ’dan Daha Önemlidir”, Varlık Yayınları, Otuz Üçüncü Basım, İstanbul, 2010.

GOLEMAN D., 1998 : “What Makes A Leader?”, **Harward Business Review**, January 2004, Product No. 8156, pp.1-9.

GOLEMAN D., 1998: “İşbaşında Duygusal Zeka”, Varlık Yayınları, Sekizinci Basım, İstanbul, 2011.

GÖÇET E., 2006 : “Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Stresle Başa Çıkma Tutumları Arasındaki İlişki”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

GÜLER A., 2006 : “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Duygusal Zeka Düzeyleri ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

GÜRBÜZ S., YÜKSEL M., 2008 : “Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9(2), s.174-190.

FORMAN E. H., SELLY M. A., 2001 : “Decision by Objectives – How to Convince Others that You are Right”, **World Scientific Press**.
<http://www.worldscibooks.com/business/4281.html>

GOWDA M. V. R., 1999 : “Heuristics, biases, and the regulation of risk”, **Policy Sciences**, 32(1) , pp.59-78.

HARRISON E. F., 1987 : “The Managerial Decision-Making Process”, **3rd ed.** Hought Mifflin Co., Boston, pp. 5.

HARRISON E. F., 1993 : “Interdisciplinary Models of Decision Making”, **Management Decision**, Vol. 31, No. 8, pp. 27-33.

HELLER F. A., 1971 : “Research on Five Styles of Managerial Decision-Making”, **A Study of Leadership Styles and Power Sharing**, Tavistock Publication, London.

HEPPNER P.P., 1978 : “A review of the Problem Solving Literature and its Relationship to the Counselling Process”, **Journal of Counselling Psychology**, pp.366-375.

HERRING S.R., 2001 : “The Relationship Between Social and Emotional Intelligence”, **Unpublished Master’s Thesis**. www.mhs.com

İŞMEN E., 2001 : “Duygusal Zeka ve Problem Çözme”, **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, Sayı 13, s.111-124.

JANCZAK S., 2005 : “The Strategic Decision-Making Process in Organizations”, **Problems & Perspectives in Management**, pp. 61.

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

KAHNEMAN D., SLOVIC P., TVERSKY A. (eds.), 1982 : “Judgement Under Uncertainty”, **Heuristics and Biases. New York: Cambridge University Press.**, pp.143.

KOÇEL T., 2003 : “İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar”, **Beta Basımevi**, İstanbul.

KONAKAY G., 2010 : “Duygusal Zekanın Akademisyenlerde Tükenmişlik ile İlişkisinin İncelenmesi”, **Doktora Tezi**, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

KÖKSAL A., 2007 : “Üstün Zekalı Çocuklarda Duygusal Zekayı Geliştirmeye Dönük Program Geliştirme Çalışması”, **Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

LAM L.T. ve KIBRY S.L., 2002 : “Is Emotional Intelligence An Advantage? An Exploration Of The Impact Of Emotional And General Intelligence On Individual Performance”, **Journal of Social Psychology**, Vol: 142, pp.133-143.

LANG J. R., DITTRICH J. E., WHITE S. E., 1978 : “Management Problem-Solving Models: a Review and Proposals”, **Academy of Management Review**, 3 (4), pp.854-865.

LEBLEBİCİ D. N., 2008 : “Örgüt Kuramının Temelleri”, **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, s.114.

LEE D. P., NEWMAN R. P., 1999 : “Decision Making in Organisations”, **Pearson Education Limited**, England.

LOO R., 2000 : “A Psychometric Evaluation of The General Decision-Making Style Inventory” **Personality and Individual Differences**, 29, pp.895-905.

MANN, L., BURNETT P., RADFORD M., FORD S., 1997 : “The Melbourne Decision Making Questionnaire: An Instrument for Measuring Patterns for Coping with Decisional Conflict”, **Journal of Behavioral Decision Making**, Vol 10., pp.1-19

MAYER J.D., SALOVEY P., 1990 : “Emotional Intelligence”, **Baywood Publishing Co., Inc.**, pp.185-190.

MAYER J.D., SALOVEY P., 1993 : “The Intelligence Of Emotional Intelligence”, **Intelligence**, 17(4), pp.433-442.

MAYER J.D., SALOVEY P., 1997 : “What Is Emotional Intelligence?”, In **P. Salovey & D. Sluyter (Eds.)**, **Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications (pp. 3-31)**, New York: Basic Books.

MAYER J.D., SALOVEY P., CARUSO R. D., 2000 : “Selecting A Measure Of Emotional Intelligence”, The Case For Ability Scales, Bar-on&J.D.A. Parker’in içinde, **The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace**. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 320-338.

MAYER J.D., SALOVEY P., CARUSO R. D., 2000 : “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards For An Intelligence”, **Intelligence**, 27(4), pp. 267-298.

MAYER J.D., SALOVEY P., CARUSO R. D., 2004, “Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications”, **Psychological Inquiry**, Vol: 15, No: 3, pp.197-215.

MINZTBERG H., RAISINGHANI D., THEORET A., 1976 : “The Structure of Unstructured Decision Processes”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 21, No. 2, pp. 246-275.

MORSE, L. C., BABCOCK L. D., 2010 : “Managing Engineering and Technology: An Introduction to Management for Engineers”
http://books.google.com.tr/books?id=2vhFpBA3xy0C&pg=PA21&lpg=PA21&dq=ALBANESE,+Robert.+Management+Toward+Accountability+for+Performance,+Hornewood,+Illinois:+Richard+D.+Irwin,+Inc.,+1975.&source=bl&ots=P1irwnz0MI&sig=2XsJ428axssWlrV0QM4xT4NqLKg&hl=tr&ei=Y37yTLr2MIfOswaxnbD5Cg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=3&ved=0CCoQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false

MOYER D., 2007 : “Satisficing”, **Harvard Business Review**, 85(4), pp.144.

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

NEWSOME S., DAY A. L., CATANO V. M., 2000 : “Assessing The Predictive Validity of Emotional Intelligence”, **Personality and Individual Differences**, Vol: 29. pp.1005-1016.

NOONE J., 2002 : “Concept Analysis of Decision Making”, **Nusing Forum**, Vol: 37, No: 3, pp.21-32.

NUTT P.C., 1990 : “Strategic Decision Made by Top Executives and Middle Managers with Data and Process Dominant Style”, **Journal of Management Studies**, 27:2 March, pp.173-194.

OGINSKA-BULIK N., 2005 : “Emotional Intelligence In The Workplace:Exploring Its Effects On Occupational Stress and Health Outcomes in Human Service Workers”, **International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health**, 18(2), pp.167-175.

ONARAN O., 1971 : “Örgütlerde Karar Verme”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını**, Ankara.

ÖZMEN K. Z., 2009 : “İlköğretim Öğretmenlerinin Duygusal Zeka Düzeyleriyle Öğrencilerin İstenmeyen Davranışlarını Algılamaları ve Başa Çıkma Yöntemleri arasındaki İlişki”, **Doktora Tezi**, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

PALMER B., WALLS M., BURGESS Z., STOUGH C., 2001 : “Emotional Intelligence and Effective Leadership”, **Leadership and Organization Development Journal**, 22(1), pp.24-29.

PARKER J. D. A., 2004 : “Emotional Intelligence and Academic Success: Examining The Transition From High School to University”, [Personality and Individual Differences Vol: 36, No: 1](#), pp.163-172

PEREZ J. C., PETRIDES K. V., FURNHAM A. 2005 : “Measuring Trait Emotional Intelligence. In R. Schulze and R. D. Roberts (Eds.), **International Handbook of Emotional Intelligence**. Cambridge, MA: Hogrefe & Huber.

POPOVIC N., 2005 : “Personal Synthesis : A Complete Guide To Personal Knowledge”, **Personal Well-Being Centre**, London.

PHILLIPS S.D., PAZIENZA N. J., FERIN H. H., 1984 : “Decision Making Styles And Problem Solving Appraisal”, **Journal of Conseling Psychology**, 31,4, pp.497-502.

RAMOS N. S., FERNANDEZ BERROCAL P., EXTREMERA N., 2007 : “Perceived Emotional Intelligence Facilities Cognitive-Emotional Processes Of Adaptation To An Acute Stressor” **Cognition and Emotion**, 21(4), pp.758-772.

REIFF H.B., HATZES N. M., BRAMEL M., H., GIBBON T., 2001 : “The Relation Of LD And Gender With Emotional Intelligence In College Students”, **Journal of Learning Disabilities**, Vol: 34, No:1, pp.66-78.

ROLLINSON D., 2002 : “Organisational Behaviour and Analysis An Integrated Approach” (Second Edition), **Pearson Education Ltd: Essex.**

ROWE A. J., BOULGARIDES J. D., 1994 : “Managerial Decision Making”, **Prentice- Hall: New Jersey.**

RUSS F. A., MCNEILLY K.M., COMER J. M., 1996 : “Leadership, Decision Making and Performance of Sales Managers: A Multi-Level Approach”, **Journal of Personal Selling and Sales Management**, Vol:16, No: 3, pp.1-15.

SCHEIN E. H., 1993 : “Legitimizing Clinical Research in the Study of Organizational Culture”, **Journal of Counseling and Development**, Vol. 71, Issue 6, pp.42.

SCHUTTE N. S., MALOUFF J. M., HALL L. E., HAGERTY D. J., COOPER J. T., GOLDEN C.J., DORNHEIM L., 1998 : “Development And Validation Of A Measure Of Emotional Intelligence.”, **Personality and Individual Differences**, Vol:25, pp.167-177.

SCHERMERHORN J. R., 2010 : “Exploring Management”, Wiley: New York.
http://books.google.com.tr/books?id=dkd98RXEzmEC&pg=PA75&lpg=PA75&dq=schermerhorn+problem+seeker&source=bl&ots=4pahJlWrp5&sig=ZadIVlvCEXB6j6lf2uw66Rgzzsg&hl=tr&ei=IK_zTJrVI8rxsgbUrMzzCg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CBUQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false

SCOTT S. G. ve BRUCE R. A., 1995 : “Decision-Making Style: The Development and Assessment Of A New Measure”, **Educational and Psychological Measurement**, Vol: 55, pp.818-831.

SIMON H., 1957 : “A Behavioral Model of Rational Choice, in Models of Man, Social and Rational”, **Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting**, 184, New York: Wiley, pp.174.

SIMON H., 1976 : “Administrative Behavior A Study of Decision”, **Making Processes in Administrative Organization (Third Edition)**, The Free Press: New York, p.1 http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/encyclop/simon.html

SIMON H., 1987 : “Decision Making and Problem Solving”, **Interface** 17, 5 September-October, pp.11-31.

SIMON H., 1991 : “Organizations and Markets”, **Journal of Economic Perspectives**, 5(2), p.28.

SINCLAIR M., ASHKANASY N., 2005 : “Intuitive Decision-Making Amongst Leaders: More Than Just Shooting From The Hip”, **Mt Eliza Business Review**, 5 (2), pp.3.

SOLEM R. A., 1992 : “Some Applications of Problem Solving Versus Decision Making to Management” , **Journal of Business and Psychology**, Vol.6, No:3, pp.402-406.

SPROLES G. B., KENDALL E. L., 1986 : “A Methodology for Profiling Consumer Decision-Making Styles”, **Journal of Consumer Affairs**, Vol. 20 Issue 2, pp. 80.

STINE J. M., 2001 : “Super Brain Power-Excerpt”, **Black Enterprise**, http://findarticles.com/p/articles/mi_m1365/is_2_32/ai_77482650/?tag=mantle_skin:content

SUTARSO T. ve diğerleri, 1996 : “Effect Of Gender And GPA On Emotional Intelligence”, **Annual Meeting Of The Mid-South Educational Research Association**, Tuscaloosa, Alabama, pp.4-7.

TAMBE A. ve KRISHNAN V. R., 2000 : “Leadership In Decision-Making”, **Indian Management**, 39(5), pp.69-79.

TARTER C. J., ve HOY W. K., 1998 : “Toward A Contingency Theory of Desicion Making”, **Journal of Educational Administration**, 36(3), pp. 212-228.

TAŞDELEN A., 2001 : “Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko-Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri”, **Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

TRIPATHI P. C., REDDY P.N., 1972 : “Principles of Management”, 4th Edition, **The McGraw-Hill Publishing Company, Limited.**

TEKİN M., 1999 : “Kantitatif Karar Verme Teknikleri”, 3. Baskı, **Eğitim Kitabevi**, Konya.

THUNHOLM P., 2004 : “Decision-Making Style: Habit, Style or Both?”, **Personality and Individual Differences**, Vol: 36, pp.931–944.

TİTREK O., 2004 : “Eğitim Fakültesi Öğretim Üyelerinin Duygusal Zeka Yeterliliklerini İş Yaşamında Kullanma ve Akademik Başarı Düzeylerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

TIKIR N., 2005 : “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarıyla Duygusal Zekaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Gaziantep İli Örneği)”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

TOP S. ve AKIN Ö., 2008 : “İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin İncelenmesi”, **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 4, Sayı 7, ss. 97-110.

TOSUN K., 1992 : “İşletme Yönetimi”, 6. Baskı, **Savaş Kitabevi**, Ankara

TUĞRUL C., 1999 : “Duygusal Zeka”, **Klinik Psikiyatri**, Cilt:1, Psikolojik Değerlendirme, Terapi ve Eğitim Merkezi, Ankara, s.12-20.

TUTAR H., ALTINÖZ M., ÇAKIROĞLU D., 2009 : “İşgörenlerin Kendilik Algılarının Bireysel Özellikler Bakımından Değerlendirilmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21, s.492.

URAL A., 2001 : “Yöneticilerde Duygusal Zekanın Üç Boyutu”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 3, Sayı:2, s.209-217.

ÜLGEN H. ve MİRZE K., 2007 : “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, 4.Basım, **Arıkan Basım**, İstanbul.

ÜRE Ö., ve AVŞAROĞLU S., 2007 : “Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stresle Başa Çıkma Stilllerinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Doktora Tezi**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

VROOM V. H., 1973 : “A New Look At Managerial Decision Making”, **Organisational Dynamics**, pp.66-79.

WESTCOT A., 1991 : “The Assessment Of Career Decision-Making”, **Guidance & Counseling**, Vol: 6, No: 4, pp.28-35.

YOUSEF D. A., 1998 : “Predictors of Decision-Making Styles in A Non-Western Country”, **Leadership & Organization Development Journal**, 19(7), pp.366–373.

YATES J. F., 2002 : “Decision Management: How to Assure Better Decisions in Your Company”, Jossey-Bass. Inc., San Francisco.

YELKİKALAN N., 2006 : “21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zeka”, **Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 2, s.39-51.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu çalışma, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı'nda gerçekleştirilmiş olup, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin karar verme stillerine etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışma ile ilgili veri toplamak amacıyla görüşlerinize gereksinim duyulmaktadır.

Bunun için aşağıda yer alan anket formunu doldurmanızı rica ederim. Çalışmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından, formu objektif bir şekilde, içtenlikle ve hiç bir maddeyi atlamadan doldurmanız önemlidir. Anket formuna adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur. Verdiğiniz tüm bilgiler tarafım ve kurumca gizli tutulacaktır.

Katkınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

1. Cinsiyetiniz

Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız

20-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri ()

3. Eğitim Durumunuz

Lise () Lisans (4 yıllık) ()

Lisansüstü (YL, DR) () Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

Yüksek Okul (2 yıllık) ()

4. Bulunduğunuz Şirketteki Yöneticilik Düzeyiniz

Orta Düzey Yönetici () Üst Düzey Yönetici ()

5. Yöneticilikteki Kıdeminiz

1-5 yıl () 21-30 yıl ()

6-10 yıl () 31 yıl ve üzeri ()

11-20 yıl ()

6. Duygusal Zeka konusunda ders, kurs, seminer ya da farklı bir eğitim aldınız mı?

Evet () Hayır ()

7. Duygusal Zeka ile ilgili kitap okudunuz mu?

Evet () Hayır ()

Açıklama: Cevap seçenekleri “1-Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5-Kesinlikle Katılıyorum” olacak şekilde 1’den 5’e kadar derecelendirilmiştir. Aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra, her bir ifadeye katılma derecenizi belirten en uygun seçeneği işaretleyiniz.

İFADELER		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
1.	Başkalarıyla kişisel problemlerim hakkında ne zaman konuşacağımı bilirim.					
2.	Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle önceden de karşılaştığımı ve onların üstesinden geldiğimi anımsarım.					
3.	Yeni bir şeyler denediğimde genellikle başarısız olacağımı düşünürüm.					
4.	Problemleri ele alırken ruh halimin etkisi azdır.					
5.	İnsanlar bana kolaylıkla güvenir.					
6.	Diğer insanlardan gelen sözel olmayan mesajları anlamakta güçlük çekerim.					
7.	Hayatımdaki bazı önemli büyük olaylar neyin önemli olduğunu, neyin önemli olmadığını tekrar gözden geçirmeme yol açmıştır.					
8.	Bazen konuştuğum kişinin espri mi yaptığını, ciddi mi olduğunu çıkartamam.					
9.	Ruh halim değiştiğinde yeni olanaklar görürüm/ Yeni olanakların farkına varırım.					
10.	Duyguların hayatımın niteliğinde / hayat tarzımda çok etkisi yoktur.					
11.	Yaşadığım duyguların farkındayım.					
12.	Genellikle, iyi şeyler olacağını beklemem.					
13.	Hayatımda bir problemi çözmeye çalışırken olabildiğince duygusal olmamayı yararlı görürüm.					
14.	Duygularımı gizli tutmayı tercih ederim.					
15.	Olumlu bir duygu yaşadığımda bu duyguyu nasıl sürdüreceğimi bilirim.					
16.	Olayları başkalarının zevkine göre ayarlarım / düzenlerim.					
17.	Sosyal olaylarda ne olup ne bittiğini genellikle yanlış yorumlarım.					
18.	Beni mutlu eden aktiviteleri arayıp bulurum.					
19.	Başkalarına yolladığım sözel olmayan mesajlarımın farkındayım.					

İFADELER		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
20.	Başkalarının üstünde bıraktığım etkiyle çok fazla ilgilenmem.					
21.	Olumlu bir ruh halinde iken problemleri çözmek kolay gelir.					
22.	İnsanların yüz ifadelerini yanlış yorumlayabilirim.					
23.	Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda duygularımın bir yardımı olduğuna inanmam.					
24.	Duygularımın neden değiştiğini çoğunlukla anlamam.					
25.	Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda olumlu ruh halimin etkili olduğunu düşünüyorum.					
26.	Duygularımı kontrol etmeyi güç buluyorum.					
27.	Yaşadığım duyguların kolayca farkında olabilirim.					
28.	İnsanların konuşulması güç biri olduğumu söyledikleri olmuştur.					
29.	Aldığım görevlerin iyi sonucunu hayal ederek kendimi motive ederim.					
30.	İyi bir şey yaptıklarında insanları överim.					
31.	Başkalarının gönderdikleri sözel olmayan mesajların farkındayım.					
32.	Başka biri kendi hayatındaki önemli bir olayı benimle paylaşırken, nerdeyse o olayı kendim yaşamış gibi hissederim.					
33.	Duygularımda bir değişiklik hissettiğimde, yeni fikirlerle ortaya çıkmaya eğilimliyimdir.					
34.	Problemleri nasıl ele alacağım da duygularım büyük bir rol oynamaz.					
35.	Bir mücadeleyle / zorlukla karşı karşıya kaldığımda çabuk pes ederim çünkü başarısız olacağımı düşünürüm.					
36.	Diğer insanların ne hissettikleri sadece onlara bakmakla anlarım.					
37.	Kötü hissettiklerinde insanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olurum.					
38.	Engellerle uğraşmayı sürdürmeme yardım için iyi ruh halimden faydalanırım.					
39.	Başkalarının ses tonlarından nasıl hissettiklerini anlamayı güç bulurum.					
40.	İnsanların bazı şeyleri neden hissettiklerini anlamakta güçlük çekerim.					
41.	Yakın arkadaşlık kurmayı zor bulurum.					
42.	Bir karar vereceğim zaman sezgilerime güvenirim.					
43.	Diğer insanlara danışmadan önemli kararlar vermem.					
44.	Bir karar verirken gerçekçi dayanaklar bulmaktan çok kararın doğru olduğunu hissetmem önemlidir.					
45.	Bir karar vermeden önce, doğru kararı verdiğimden emin olmamı sağlayacak bilgi kaynaklarını yeniden gözden geçiririm.					
46.	Karar verirken diğer insanların tavsiyelerinden yararlanırım.					

İFADELER		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
		1	2	3	4	5
47.	Kararlar üzerinde düşünmek bana zor geldiğinde karar vermeyi ertelerim.					
48.	Karar verirken mantıklı ve sistematik yollar izlerim.					
49.	Karar verirken düşünmeden, o an içimden gelen ne ise onu yaparım.					
50.	Genellikle ani kararlar veririm.					
51.	Önemli bir karar vermem gerektiğinde beni doğru yönlendirecek birine ihtiyaç duyarım.					
52.	Karar vermem için sorunun üzerinde dikkatle düşünmem gerekir.					
53.	Bir karar vereceğim zaman duygularına güvenirim.					
54.	Bir karar vereceğim zaman belirli bir amaçla ilgili olarak çeşitli seçenekler üzerinde düşünürüm.					
55.	Son ana kadar önemli kararlar almaktan kaçınırım.					
56.	Sonuçlarını düşünmeden (tepkisel) karar veririm.					
57.	Karar verirken içgüdülerime güvenirim.					
58.	Genellikle benim için doğru olduğunu hissettiğim kararlar veririm.					
59.	Önemli bir karar vereceğim zaman diğer insanların yardımına ihtiyaç duyarım.					
60.	Karar vermeyi mümkün olduğunca ertelerim.					
61.	Sıklıkla ani kararlar veririm.					
62.	Genellikle önemli kararlar vermeyi ertelerim.					
63.	Eğer diğer insanların desteğini alırsam, önemli kararlar vermek benim için daha kolay olur.					
64.	Önemli kararları genellikle son dakikada veririm.					
65.	Kararlarımı çabuk veririm.					
66.	Genellikle akılcı kararlar veririm.					

Yardımlarınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

EK 2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ VE BOYUTLARI

İyimserlik Boyutu:

1. Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle önceden de karşılaştığımı ve onların üstesinden geldiğimi anımsarım.
2. İnsanlar bana kolaylıkla güvenir.
3. Hayatımdaki bazı önemli büyük olaylar neyin önemli olduğunu, neyin önemli olmadığını tekrar gözden geçirmeme yol açmıştır.
4. Ruh halim değiştiğinde yeni olanaklar görürüm/ Yeni olanakların farkına varırım.
5. Yaşadığım duyguların farkındayım.
6. Genellikle, iyi şeyler olacağını beklemem.
7. Olumlu bir duygu yaşadığımda bu duyguyu nasıl sürdüreceğimi bilirim.
8. Beni mutlu eden aktiviteleri arayıp bulurum.
9. Başkalarına yolladığım sözel olmayan mesajlarımın farkındayım.
10. Olumlu bir ruh halinde iken problemleri çözmek kolay gelir.
11. Yaşadığım duyguların kolayca farkında olabilirim.
12. Aldığım görevlerin iyi sonucunu hayal ederek kendimi motive ederim.
13. İyi bir şey yaptıklarında insanları överim.
14. Başka biri kendi hayatındaki önemli bir olayı benimle paylaşırken, nerdeyse o olayı kendim yaşamış gibi hissedirim.
15. Duygularımda bir değişiklik hissettiğimde, yeni fikirlerle ortaya çıkmaya eğilimliyimdir.
16. Kötü hissettiklerinde insanların kendilerini daha iyi hissetmelerine yardımcı olurum.
17. Engellerle uğraşmayı sürdürmeme yardım için iyi ruh halimden faydalanırım.

Duygulardan Faydalanma Boyutu:

1. Problemleri ele alırken ruh halimin etkisi azdır.
2. Duyguların hayatımın niteliğinde / hayat tarzımda çok etkisi yoktur.
3. Başkalarının üstünde bıraktığım etkiyle çok fazla ilgilenmem.
4. Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda duygularımın bir yardımı olduğuna inanmam.
5. Yeni fikirlerle ortaya çıkmamda olumlu ruh halimin etkili olduğunu düşünüyorum.
6. Problemleri nasıl ele alacağımda duygularım büyük bir rol oynamaz.

Duyguların İfadesi Boyutu:

1. Başkalarıyla kişisel problemlerim hakkında ne zaman konuşacağımı bilirim.
2. Diğer insanlardan gelen sözel olmayan mesajları anlamakta güçlük çekerim.
3. Bazen konuştuğum kişinin espri mi yaptığını, ciddi mi olduğunu çıkartamam.
4. Sosyal olaylarda ne olup ne bittiğini genellikle yanlış yorumlarım.
5. İnsanların yüz ifadelerini yanlış yorumlayabilirim.
6. Duygularımın neden değiştiğini çoğunlukla anlamam.
7. Duygularımı kontrol etmeyi güç buluyorum.
8. İnsanların konuşulması güç biri olduğumu söyledikleri olmuştur.
9. Başkalarının gönderdikleri sözel olmayan mesajların farkındayım.
10. Bir mücadeleyle / zorlukla karşı karşıya kaldığımda çabuk pes ederim çünkü başarısız olacağımı düşünürüm.
11. Diğer insanların ne hissettikleri sadece onlara bakmakla anlarım.
12. Başkalarının ses tonlarından nasıl hissettiklerini anlamayı güç bulurum.
13. İnsanların bazı şeyleri neden hissettiklerini anlamakta güçlük çekerim.
14. Yakın arkadaşlık kurmayı zor bulurum.

KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ VE BOYUTLARI

Rasyonel Karar Verme Stili :

1. Bir karar vermeden önce, doğru kararı verdiğimden emin olmamı sağlayacak bilgi kaynaklarını yeniden gözden geçiririm.
2. Karar verirken mantıklı ve sistematik yollar izlerim.
3. Karar vermem için sorunun üzerinde dikkatle düşünmem gerekir.
4. Bir karar vereceğim zaman belirli bir amaçla ilgili olarak çeşitli seçenekler üzerinde düşünürüm.
5. Genellikle akılcı kararlar veririm.

Sezgisel Karar Verme Stili :

1. Bir karar vereceğim zaman sezgilerime güvenirim.
2. Bir karar verirken gerçekçi dayanaklar bulmaktan çok kararın doğru olduğunu hissetmem önemlidir.
3. Bir karar vereceğim zaman duygularına güvenirim.
4. Karar verirken içgüdülerime güvenirim.
5. Genellikle benim için doğru olduğunu hissettiğim kararlar veririm.

Bağımlı Karar Verme Stili :

1. Karar verirken diğer insanların tavsiyelerinden yararlanırım.
2. Önemli bir karar vermem gerektiğinde beni doğru yönlendirecek birine ihtiyaç duyarım.
3. Önemli bir karar vereceğim zaman diğer insanların yardımına ihtiyaç duyarım.
4. Eğer diğer insanların desteğini alırsam, önemli kararlar vermek benim için daha kolay olur.

Kaçınan Karar Verme Stili :

1. Kararlar üzerinde düşünmek bana zor geldiğinde karar vermeyi ertelerim.
2. Son ana kadar önemli kararlar almaktan kaçınırım.
3. Karar vermeyi mümkün olduğuca ertelerim.
4. Genellikle önemli kararlar vermeyi ertelerim.
5. Önemli kararları genellikle son dakikada veririm.

Ani Karar Verme Stili :

1. Karar verirken düşünmeden, o an içimden gelen ne ise onu yaparım.
2. Genellikle ani kararlar veririm.
3. Sonuçlarını düşünmeden (tepkisel) karar veririm.
4. Sıklıkla ani kararlar veririm.
5. Kararlarımı çabuk veririm.