

**T.C.
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**YÖNETİCİLERİN DUYGUSAL ZEKÂ YETERLİLİKLERİNİN
KARAR VERME STİLİNE OLAN ETKİSİNDE ÖZ YETERLİLİĞİN
VE BİLİŞSEL ESNEKLİĞİN ROLÜ**

HAZIRLAYAN

Almula Umay KARAMANLIOĞLU

DOKTORA TEZİ

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. H. Nejat BASIM

ANKARA-2022

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 29/06 /2022

Öğrencinin Adı, Soyadı:Almula Umay Karamanlıoğlu

Öğrencinin Numarası:21720140

Anabilim Dalı:İşletme

Programı: İşletme Doktora

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. H. Nejat BASIM

Tez Başlığı: Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin Karar Verme Stiline Olan Etkisinde Öz Yeterliliğın ve Bilişsel Esnekliğın Rolü

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans/Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, 126 sayfalık kısmına ilişkin, 29 /06 /2022 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 18'dir. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 29 /06 / 2022

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza:

Prof. Dr. H. Nejat BASIM

TEŞEKKÜR

Bu doktora çalıőmasının gerçekleştirilmesinde, beş yıl boyunca beni destekleyen, motive eden, bilgilerini paylaőan, bilimin ıőtında yol gösteren ve hayatıma kattığı akademik önemi her zaman hatırlayacağım değerli danıőman hocam; Prof. Dr. H. Nejat BASIM'a Őukranlarımı ve teőekkürlerimi sunarım.

Tez izleme komitemde bulunan ve bana tez süresince en iyini yapmam için yol gösteren ve desteklerini hiç esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Hulusi Cenk SÖZEN'e, Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN'a, Doç. Dr. Mehmet ÇAKAR'a, Doç. Dr. Oktay YANIK'a teőekkürlerimi sunarım.

Doktora sürecinde dersime giren ve benimle engin bilgilerini paylaőan ve yol gösteren hocalarıma Prof. Dr. Mehmet Abdülkadir VAROğLU'na, Prof. Dr. Ali Selami SARGUT'a, Prof. Dr. H. Okan YELOğLU'na, Prof. Dr. İpek Kalemci TÜZÜN'e, Prof. Dr. Ünsal SİğRI'ya, Prof. Dr. Güray KÜçÜKKOCAOğLU'na, Prof. Dr. Sevinç ÜRETEN'e teőekkürlerimi sunarım.

Doktora sürecinde beni hep motive eden, akademik konularda bana yol gösteren ve bilgilerini paylaőan değerli arkadaőım Dr. Öğr. Üyesi Ufuk BAŐAR'a, iyi ve kötü günümde desteklerini hiç esirgemeyen arkadaőım İper İNCEKARA'ya teşekkür ederim.

Ayrıca, doktora yapmam için beni en baőtta yönlendiren ve tüm hayatım boyunca desteklerini esirgemeyen dedem Nihat OZANGÜ'e ve anneannem Semra OZANGÜ'e, sonra değerli ailem ve eőime sonsuz teşekkür ederim.

ÖZET

Almula Umay KARAMANLIOĞLU, Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin Karar Verme Stiline Olan Etkisinde Öz Yeterliliğin ve Bilişsel Esnekliğin Rolü, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, 2022

Bu çalışma yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin karar verme stiline etkisinde öz yeterliliğin ve bilişsel esnekliğin rolünü ortaya çıkarma amacıyla yapılmıştır. Araştırma anket yöntemiyle farklı sektörlerde çalışan 545 yöneticiden veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre duygusal zeka, karar verme stili, bilişsel esneklik ve öz yeterlilik arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu doğrultuda değişkenler arasındaki en yüksek düzeyde ilişkinin bilişsel esneklik ile karar verme stilleri arasında olduğu görülmektedir. Araştırmanın diğer bir sonucuna göre duygusal zekanın karar verme stiline etkisinde bilişsel esnekliğin düzenleyici öz yeterliliğin kısmi aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucu bilişsel esnekliğin yüksek olduğu durumda duygusal zekanın, karar verme stili üzerindeki etkisinin yükseldiğini bilişsel esnekliğin düşük olduğu durumda ise duygusal zekanın, karar verme stili üzerindeki etkisinin düştüğünü göstermektedir. Bu araştırma kapsamında geliştirilen bu model ilk defa bu çalışma ile oluşturulmuştur. Değişkenler arası ilişkiler yazında kuramsal bir altyapıyı oluştursa da bu kapsamda elde edilen bulguların duygusal zeka, karar verme stili değişkenlerinin bilişsel esneklik ve öz yeterlilik değişkenleriyle birlikte ele alınması kuramsal boşluğu dolduracağına, yöneticilere ve çalışanlara fayda sağlayacağına inanılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zeka, Karar Verme Stili, Bilişsel Esneklik, Öz Yeterlilik

ABSTRACT

Almula Umay KARAMANLIOĞLU, The Role of Self-efficacy and Cognitive Flexibility in the Effect of the Emotional intelligence of Executives on Decision-Making Styles, Baskent University, Institute of Social Science, Doctorate of Business Administration, 2022

This study has been conducted to reveal the role of self-efficacy and cognitive flexibility in the effect of the emotional intelligence of executives on decision-making styles. Survey method has been used in this research by gathering data from 545 executives who work in different sectors. According to the results achieved, there is a positive significant relationship between emotional intelligence, decision-making styles, cognitive flexibility, and self-efficacy. Within this line, it has been shown that the most significant relationship occurs between cognitive flexibility and decision-making styles. Another result of the research suggests that cognitive flexibility has a moderating and self-efficacy has a partial mediating role in the effect of emotional intelligence on decision-making styles.

It is shown that higher cognitive flexibility leads to higher degrees of effect of the emotional intelligence on decision-making styles whereas lower cognitive flexibility leads to lower degrees of effect of the emotional intelligence on decision-making. The model designed within the framework of this research is unique to this study and has been developed for the first time for this study.

Although intervariable relationships constitute a theoretical base in literature, it is believed that the findings gathered within this scope will contribute to further enlighten and fill the theoretical gap encountered while handling the variables of emotional intelligence and decision-making styles with variables of cognitive flexibility and self-efficacy and provide assistance for executives and employees.

Key Words: Emotional Intelligence, Self-efficacy, Decision-making Style, Cognitive Flexibility

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR...	I
ÖZET	II
ABSTRACT...	III
İÇİNDEKİLER	IV
TABLolar LİSTESİ	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	XII
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1. KARAR VERME	4
1.1. Karar Vermenin Tanımı ve Önemi	4
1.2. Karar Verme Süreci	6
1.2.1. Sorunun tanınması ve tanımlanması	7
1.2.2. Alternatif çözümlerin geliştirilmesi	7
1.2.3. Alternatiflerin değerlendirilmesi	8
1.2.4. En uygun alternatifin seçilmesi	8
1.2.5. Karar seçeneğinin uygulanması	8
1.2.6. Karar sonuçlarının izlenmesi	9
1.3. Karar Verme Sürecinin Unsurları	10
1.3.1. Karar verici	10
1.3.2. Problem	10
1.3.3. Alternatif (Seçenek)	10
1.3.4. İrade	11
1.4. Karar Verme ile ilgili Yaklaşımlar	11
1.4.1. Rasyonel Karar Verme Kuramı	11
1.4.2. Sınırlı Rasyonellik Kuramı	11
1.4.3. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Kuramı	12
1.4.4. Gelatt'ın Karar Verme Kuramı	12

1.4.5. Oyun Kuramı.....	13
1.4.6. Cohen, March ve Olsen'in Karar Verme Kuramı (Garbage Model).....	13
1.4.7. Simon, March ve Cyert'in Modeli (Carnegie Model).....	13
1.4.8. Gati'nin Karar Verme Kuramı	14
1.4.9. Jonhson'un Karar Verme Kuramı	14
1.5. Karar Verme Stilleri.....	15
1.5.1. Rasyonel Karar Verme (Rational).....	16
1.5.2. Sezgisel Karar Verme (Intuitive)	17
1.5.3. Bağımlı Karar Verme (Dependent)	18
1.5.4. Kaçingın Karar Verme (Avoidant)	18
1.5.5. Kendiliğinden-Anlık Karar Verme (Spontaneous).....	18
1.6. Karar Verme Sürecinde Yapılan Hatalar	19
BÖLÜM 2. DUYGUSAL ZEKÂ.....	21
2.1. Duygu Kavramı ve Önemi.....	21
2.2. Zekâ Kavramı ve Önemi.....	21
2.3. Duygusal Zekanın Tanımı ve Önemi	22
2.4. Duygusal Zekâ Modelleri	23
2.4.1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zekâ Modelleri.....	23
2.4.1.1. Mayer ve Salovey Modeli.....	23
2.4.2. Karma Duygusal Zekâ Modelleri.....	25
2.4.2.1. Daniel Goleman Modeli.....	25
2.4.2.2. Reuven Bar-on Modeli	27
2.4.2.3. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Teorisi.....	30
2.5. Duygusal Zekâ ve Karar Verme Etkileşimi	31
BÖLÜM 3. ÖZ YETERLİLİK	34
3.1. Öz Yeterlilik İnancının Tanımı ve Önemi	34
3.2. Öz Yeterlilik İnancı ve Sosyal Bilişsel Teori	36
3.3. Öz Yeterlilik İnancının Öncülleri	36
3.3.1. Fiziksel ve Duygusal Durum	36
3.3.2. Sözel İkna (Sosyal İkna)	37
3.3.3. Doğrudan Deneyim.....	38

3.3.4. Dolaylı Deneyim.....	38
3.4. Öz Yeterlilik İnancının Süreçleri	38
3.4.1. Bilişsel Süreçler	38
3.4.2. Motivasyonel Süreçler	39
3.4.3. Duygusal Süreçler.....	39
3.4.4. Seçimsel Süreçler.....	39
3.5. Öz Yeterlilik ve Duygusal Zekâ Etkileşimi	40
3.6. Öz Yeterlilik ve Karar Verme Etkileşimi	41
3.7. Duygusal Zekâ, Karar Verme ve Öz Yeterlilik Etkileşimi	43
BÖLÜM 4. BİLİŞSEL ESNEKLİK...	45
4.1. Bilişsel Esnekliğin Tanımı ve Önemi	45
4.2. Bandura'nın Sosyal Biliş Kuramı	46
4.3. Bilişsel Esneklik ve Karar Verme Stili	47
4.4. Bilişsel Esneklik, Duygusal Zekâ ve Karar Verme Etkileşimi	48
BÖLÜM 5. YÖNTEM	50
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	50
5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.	51
5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	52
5.4. Evren ve Örneklem	52
5.5. Ölçüm Araçları	52
5.5.1. Karar Verme Stili Ölçeği.....	53
5.5.2. Duygusal Zekâ Ölçeği.....	54
5.5.3. Öz Yeterlilik Ölçeği	56
5.5.4. Bilişsel Esneklik Envanteri	58
BÖLÜM 6. BULGULAR	60
6.1. Tanımlayıcı İstatistikler	60
6.1.1. Öz Yeterlilik Düzeyine İlişkin Bulgular	60
6.1.2. Bilişsel Esneklik Düzeyine İlişkin Bulgular	62
6.1.3. Duygusal Zekâ Düzeyine İlişkin Bulgular	65
6.1.4. Karar verme Stilleri Düzeyine İlişkin Bulgular	71
6.2. Öz Yeterlilik, Bilişsel Esneklik, Duygusal Zekâ ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkiye ait Bulgular	76

6.3. Duygusal Zekanın, Karar Verme Stilleri Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları.....	79
6.4. Öz Yeterliliğin, Karar Verme Stilleri Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları.....	80
6.5. Bilişsel Esnekliğin, Karar Verme Stilleri Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları	83
6.6. Duygusal Zekânın, Karar Verme Stili Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliliğin Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular	83
6.7. Duygusal Zekânın, Karar Verme Stili Üzerindeki Etkisinde Bilişsel Esnekliğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular	84
BÖLÜM 7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
KAYNAKLAR.....	94
EKLER... ..	112

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Karar Verme Stilleri Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları.....	52
Tablo 2. Duygusal Zekâ Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları.....	54
Tablo 3. Öz Yeterlilik Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları.....	55
Tablo 4. Bilişsel Esneklik Envanteri Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları.....	57
Tablo 5. Öz Yeterlilik Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları.....	58
Tablo 6. Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	59
Tablo 9. İş Tecrübesi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	60
Tablo 10. Bilişsel Esneklik Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları.....	61
Tablo 12. Medeni Durum Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	62
Tablo 13. Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 14. İş Tecrübesi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 15. Duygusal Zekâ Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları.....	64
Tablo 16. Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	65
Tablo 17. Medeni Durum Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	65
Tablo 18. Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	66

Tablo 19. İş Tecrübesi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 20. Karar Verme Stilleri Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları	69
Tablo 21. Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları.....	70
Tablo 22. Medeni Durum Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları	71
Tablo 23. Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 24. İş Tecrübesi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları... ..	73
Tablo 25. Bilişsel Esneklik ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analiz Sonuçları... ..	74
Tablo 26. Duygusal Zekâ ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analiz Sonuçları... ..	75
Tablo 27. Karar Verme Stilleri ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analiz Sonuçları... ..	76
Tablo 28. Öz Yeterlilik, Bilişsel Esneklik, Duygusal Zekâ ile Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analiz Sonuçları... ..	77
Tablo 29. Duygusal Zekanın, Karar Verme Stilleri Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları... ..	78
Tablo 30. Öz yeterliliğin, Karar Verme Stilleri Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları... ..	78
Tablo 31. Bilişsel Esnekliğin, Karar Verme Stilleri Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları... ..	81
Tablo 32. Duygusal Zekanın, Karar Verme Stili Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliliğin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları... ..	85

Tablo 33. Duygusal Zekanın, Karar Verme Stili Üzerindeki Etkisinde Bilişsel Esnekliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları... ..	86
Tablo 34. Hipotez Sonuçları... ..	88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Karar Verme Süreci.....	9
Şekil 2. Karar Verme Stilleri.....	17
Şekil 3. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli.....	24
Şekil 4. Goleman'nın Duygusal Zekâ Modeli	25
Şekil5. Bar-on'nun Duygusal Zekâ Modeli	27
Şekil 6. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli	30
Şekil7. Öz Yeterlilik Süreçleri.....	38
Şekil 8. Çalışmanın Modeli	49
Şekil 9. Karar Verme Stilleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	51
Şekil 10. Duygusal Zeka Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı	53
Şekil 11. Öz Yeterlilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı	55
Şekil 12. Bilişsel Esneklik Envanteri Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı.....	56
Şekil 13. Duygusal Zekanın, Karar Verme Stili Üzerindeki Etkisinde Bilişsel Esnekliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Diyagram.....	83

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA Analysis of Variance (Tek Yönlü Varyans Analizi)

AMOS Analysis of a Moment Structures (Yapısal Bileşen Analizi)

BEE Bilişsel Esneklik Envanteri

CAL Cronbach's Alpha Level (Cronbach'ın Alfa Seviyesi)

DFA Doğrulayıcı Faktör Analizi

KVSÖ Karar Verme Stilleri Ölçeği

RMSEA Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)

SPSS Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı)

WLEIS Wong and Law Emotional Intelligence Scale (Wong ve Law Duygusal Zeka Ölçeği)

GİRİŞ

Karar teorileri, sosyoloji, psikoloji, bilişsel bilişim, bilgisayar bilimi, yönetim bilimi, ekonomi, siyaset bilimi, istatistik gibi birçok disiplinde yaygın olarak kendini göstermektedir (Wang ve Ruhe, 2007; Edwards ve Fasolo, 2001; Wang ve Wang, 2004). Örgüt araştırması alanında insanların problemleri çözme şekli ve bununla ilgili aldıkları kararlar Herbert Simon'a kadar dayanmaktadır (Simon, 1979; Simon, Dantzig, Hogarth, Plott, Raiffa, Schelling, Shepsle Thaler Tversky, Winter, 1987; Joseph ve Gaba, 2020). Simon'a göre karar verme *seçenekler arasından belli bir hedefe ulaşmak için bir alternatifin seçilme işlemidir*. Karar verme kavramı bilişsel faaliyetler bakımından bireylerin davranışlarının bir seçenek ya da hareket tarzıyla belirli kriterlere dayandırarak alternatifler içinden bir seçme sürecidir (Wang ve Ruhe, 2007). Bu anlamda karar verme insanların bilişlerine odaklanarak temel süreçlerinden birini oluşturmaktadır (Wang ve Wang, 2004; Campitelli ve Gobet, 2010). Karar verme, çeşitli seçenekler arasından pratik seçimle sonuçlanan zihinsel (bilişsel) bir süreç olarak düşünülmektedir (Shahsavarani ve Abadi, 2015:214).

Karar verme ile ilgili yapılan araştırmalar karar vermenin zihinsel fonksiyonlarla birlikte ele alınması karar verme stili, süreçleri ve bilişsel süreçleri beraberinde inceleme gerekliliğinin önemini ortaya koymaktadır (Laureiro-Martínez ve Zollo, 2009). Çünkü, bilişsel faaliyetler incelendiğinde muhakeme yapmayı etkileyen çok sayıda etmen vardır. Bu anlamda doğru karar verme stili veya stillerinin belirlenebilmesi için bilişsel faaliyetlerin incelenmesi önemli düşünülmektedir. Bilişsel bakış açısıyla karar verme bir dizi alternatif arasından bir seçme süreci olarak tanımlanmaktadır (Azuma, Daily ve Furmanski, 2006).

Bireylerin verdikleri kararlarda bilişsel unsurların önemi düşünüldüğünde kararların bilişle ilgili olan düşünme becerileri ve kapasitelerle birlikte ele alınması kararların sonuçlarını etkileyebilmektedir. Bu anlamda bilişsel esneklik kavramı karar verme süreciyle ilgili olarak ortaya çıkmakta ve karar verme sürecinde bireylerin bir diğerine nasıl geçiş yapabildiği sorusuna yardımcı olmaktadır (March, 1994). Bilişsel esneklik kavramı birden fazla bilgi kaynağını aynı zamanda işleme, alternatif stratejiler geliştirme ve öğrenme becerileri anlamına gelmektedir (Anderson, 2002). Başka bir ifadeyle bilişsel

esneklik birden çok hedef, kural veya bilgi parçası arasında gidip gelme yeteneğidir (Luca, Nauert, Chichester, Buckner, Foo ve Kaur, 2017:2). Bu anlamda, bilişsel esneklik başarılı bir karar verme stil veya stillerinin benimsenmesinde ve birçok değişkenin açıklanmasında yardımcı olmaktadır.

Karar verme faaliyetlerinde karar vericilerin kullandığı ve benimsediği yolların kişiye özgü olma durumu kararların niteliğini etkileyebilmektedir. Bu sebeple karar vermede ortaya çıkan farklılıklar bilişsel ve duygusal faktörlere bağlı gelişebileceği gibi kişilik özelliklerine bağlı olarak da gelişmektedir. Öz yeterlilik kavramı tam da bu noktada bireylerin kararların etkinliğinde önemli bir değişken olarak kendini göstermektedir. Çünkü, öz yeterlilik inancı karar verme sürecinde önemli olan seçeneklerin değerlendirilmesi ve kararlara yön vermede belirleyici bir özelliktir. Öz yeterlilik bireylerin belirli kazanımlarını üretme yetenekleriyle ilgili inancı olarak ele alınmaktadır (Bandura, 1997). Bireylerin zorluklar ve problemlerde karşılaştıklarında görevlerin üstesinden gelme ve kararlı davranışlar sergileme becerisi öz yeterliliğin önemini ortaya koymaktadır (Bandura, 1978). Bu doğrultuda, kendi yetkinliklerinin farkında olan ve doğru bilgiye sahip olan birey doğru karar verme niteliğinde olacaktır.

Karar verme faaliyetlerinde bilişsel unsurların ve kişilik özelliklerinden farklı olarak duygusal faaliyetlerin de değerlendirilip ele alınması yönetim sürecinde kritik bir öneme sahiptir. Çünkü duygu faaliyetlerinin örgüt ikliminde alınan kararların değerlendirilmesi, uygulaması, benimsenmesi ve karar süreçlerinin kontrolü bakımından önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (So, Achar, Han, Agrawal, Duhachek ve Maheswaran, 2015). Yapılan çalışmalar duygusal zekanın bireylerin olayları ve durumları değerlendirirken duyguların farkında olması, bunları nasıl kullanacağı, düzenleyeceği ve bireyin kendisiyle ilgili güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek etkili karar alma yetkinliklerini belirlemede yardımcı olduğunu göstermektedir (Makwana, Dhont, García-Sancho ve Fernández- Berrocal, 2021; Rahim ve Minors, 2003). Bu anlamda duygularla ilgili olarak karar verme konusu üzerinde teorik ve uygulama alanlarında yapılan çalışmalar gittikçe yaygınlaşmaktadır (Isen, 2001).

Yukarıdaki bilgiler ışığında duygusal zeka ve karar verme ilişkisi alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde duygusal zekanın yöneticilerin görev ve davranışlarında ne derece etkili olduğu, duygularını anlama ve yönetme yeteneğinin kendi başına ve diğerlerinin üzerinde ne derece etki ettiği konusunda önemli bir rol oynadığı

düşünülmektedir (George, 2000). Duygular karar verme süreciyle ilgili hedeflere ulaşma ve düşünceyi etkili bir şekilde kontrol etme ve yönetme açısından yöneticileri yönlendirmektedir. Çünkü kendi duygularını kontrol eden ve yönlendirebilen yöneticiler duygusal zekaları ile problemleri çözebilmekte ve karmaşık karar verme süreçlerini etkin bir şekilde yönetebilmektedir. Örgüt içerisindeki kararların yönetsel gücü arttıkça daha karmaşık hale gelebilmektedir. Duygusal zeka ise örgüt içerisindeki belirsizliği öngörmeye, karar verme süreçlerini etkin bir şekilde yönetebilme ve problemleri çözme yöneticileri yönlendirmektedir. Bu anlamda, yöneticilerin karar süreçlerinde onları *rasyonel, sezgisel, anlık, birisine bağımlı, kaçınan karar verme* ve *bilişsel* süreçlere de bağlı olarak adım atma gerçekleriyle karşı karşıya oldukları düşüncesini gündeme getirmektedir. *Bilişsel süreçlerin, duyguların ve bir kişilik özelliği olan öz yeterlilik inancının* karar verme stillerinde kendini nasıl gösterdiği ve nasıl etkilediği bu çalışmada araştırılmak istenen bir konudur. Bu noktadan hareketle yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerinin karar verme süreci üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin ve bilişsel esnekliğin rolü araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

BÖLÜM 1. KARAR VERME

1.1. Karar Vermenin Tanımı ve Önemi

Geçmişten günümüze örgütsel kararların nasıl alındığı ve geliştirilmesiyle ilgili yaklaşımlar sosyal bilimciler tarafından ilgi gösterilmektedir (Volkema, 1998). Bireyler ve gruplar örgüt adına karar vererek bir çok bağlamda karar verebilmektedir. Bir problem çözme davranışı olan karar verme bir problemin bağlamına göre farklılaşabilmektedir. Bu anlamda, karar vermeyle ilgili yapılan çalışmalar geçmişten günümüze karar süreçlerini daha iyi anlayabilmek ve iyileştirmek için kendini göstermektedir (Phillips, Klein ve Sieck, 2004). Karar verme, bireysel, kolektif ve kurumsal yönleriyle modern yaşamın temelidir (Crozier ve Ranyard, 2002:5). *Karar vermek* (decide) fiili Latince *decidere*' den türetilerek kesmek, azaltmak ve dilimlemek anlamına gelmektedir (Salles, 2015). Karar kavramı iki veya daha fazla seçenek arasından en uygun olanın seçilmesidir (Certo, 2003). Karar verme süreci ise belirli hedefler doğrultusunda alternatiflerin belirlenmesi, seçilmesi, değerlendirilmesi ve uygun olanın seçilme işlemidir (Dessler, 2004).

Karar vermeyle ilgili yapılan çalışmalar Simon'un (1979) rasyonel karar verme ve sınırlı rasyonellik yaklaşımları çerçevesinde şekillense de yazında etki alanı ve yön verme açısından farklı yaklaşımları da beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda Simon (1979) karar vermeyi bireyin akılcı davranışlar ve ilkeler bütünü çerçevesinde belli bir hedefe yönelik olarak gerçekleştirdiği rasyonel bir süreç olarak görmektedir. Birey karar verme eylemini tamamen mantıksal ilkeler ve çıkarımlar yoluyla yapmaktadır. Öte yandan birey karar verme eylemini bilişsel sınırlardan dolayı sınırlı rasyonellik çerçevesinde gerçekleştirebilmektedir. Bu bağlamda Simon (1979) karar vermeyle ilgili olarak sınırlı rasyonellik yaklaşımının önem kazanmasına neden olmuştur. Rasyonalite üzerindeki bilişsel kısıtlamaların varlığı karar alma literatüründe kendini göstermektedir (Holsti, 1976).

Karar vermeyle ilgili yapılan çalışmalar karar verme teorilerini rasyonel (normatif) ve rasyonel olmayan (açıklayıcı) olarak ayırmaktadır (Gigerenzer ve Gaissmaier, 2011: Slovic, Fischhoff ve Lichtenstein, 1977). Normatif anlamda karar verme karar vericilerin değerleri ve inançlarıyla ilgili eylem yollarının belirlenmesiyle ilgiliyken açıklayıcı karar vermede bu inançları ve değerleri bireylerin kararlarına dahil etme biçimi olarak vurgulanmaktadır. Bu sebeple, karar vericinin tercihlerinin sonuçları düşünüldüğünde bazı

sınırların olduğu ve bu noktada bazı sezgisel prosedürlerin kullanıldığı düşünülmektedir (Dequech, 2001). Öte yandan, karar teorileriyle ilgili yapılan çalışmalar bilişsel temele dayalı yönetsel yeteneklerin analiz edilmesinde sosyal psikoloji, bilişsel bilim, bilişsel psikoloji ve davranışsal karar teorileri ışık tutmaktadır (Helfat ve Peteraf, 2015). Bu doğrultuda *bilişsel yeteneklerdeki ve becerilerdeki farklılıklar mantıksal ve normatif açıdan daha üstün ve tutarlı kararları öngörmektedir (Cokely ve Kelley, 2009).*

Karar verme zihinsel süreçlerle ilgili bilinçli veya bilinçsiz olarak birkaç saniyede gerçekleşmektedir (Wang ve Ruhe, 2007). Bu anlamda *bilişsel stile yoğunlaşma, onun karar süreçlerini anlamamız için merkezi olan "düşünme faaliyetleri" ile olan bağlantısının yakınlığından kaynaklanır (Hunt, Krzystofiak, Meindl ve Yousry, 1989:437).* Karar teorilerinde Sosyal Biliş teorisi karar verme alanında yapılan araştırmalara ışık tutmaktadır. Bu noktada, Sosyal Biliş teorisi sosyal etkileşimlerde rol oynayan bireylerin çevreleri, sosyal çevreleriyle ilgili olarak ne düşündükleri, nasıl izlenim oluşturdukları, düşünce biçimlerine göre yargıları, inançları ve davranışları açıklamada yardımcı olmaktadır. Çünkü, kişiler çevreleri tarafından şekillendirilen reaktif organizmalar değil, kendi kendini düzenleyen ve yansıtan proaktif kişiler olarak vurgulanmaktadır (Bandura, 2001). Sosyal Biliş teorisine göre, bilişsel faktörler çevresel olayları açıklamada ve bunlara anlam yüklemeye hangi duygusal etkiye ve motiveye sahip olacağına ve bilgilerin gelecekte nasıl kullanılacağını açıklamaktadır (Bandura, 2001).

Karar verme yazında farklı boyutlarla ve yaklaşımlarla ele alınmaktadır (Dilawar, Durrani, Li ve Anjum, 2021). Karar verme, Stanovich ve West (2000) tarafından sezgisel işleme ve analitik işleme olarak ikiye ayrılmıştır. Sezgisel işleme, bağlama odaklanırken analitik işleme, bağlamdan bağımsız olarak düşünülmekte ve insan popülasyonu etkisi üzerinde *sezgisel işlemenin daha baskın olduğu* düşünülmektedir (Stanovich ve West, 2000). Ayrıca, karar verme Scott ve Bruce tarafından (1995); (1) rasyonel, (2) sezgisel, (3) kaçınma, (4) kendiliğinden-anlık ve (5) bağımlı olmak üzere beş şekilde açıklanmaktadır. Bu bağlamda *rasyonel stilde karar verme* mantıksal ve yapısal bir bakış açısıyla ele alınırken, *sezgisel karar vermede* duygulara, sezgilere ve bir takım soyut unsurlara bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bununla birlikte, *kaçınma stilinde karar verme* ilgili süreçlerde erteleme durumunun söz konusu olduğu bir stil olarak ortaya çıkmaktadır. Bir diğer bir stil olan *bağımlı stilde ise karar vermenin* başka kişilerin etkisine bağlı olarak gerçekleştiği

durum olarak ortaya çıkmaktadır. Son olarak *kendiliğinden-anlık karar verme* stilinde ise hızlı bir şekilde kararlar verilmektedir.

Yukarıdaki stillere ek olarak, çevresel belirsizliğin yüksek olması durumunda bireyler stratejik karar verme stilini benimseye yönelebilmektedir. Bu anlamda stratejik karar verme stilinin hangi durumlar altında şekillendiği zihinsel faaliyetlerinde araştırılması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 2005). Özellikle çevresel belirsizliklerde örgütsel amaçları gerçekleştirmede karar vericiler için problemleri algılama süreçleriyle ilgili stratejik alternatifler oluşturma konusunda önemlidir. Bu nedenle, stratejik karar verme örgüt başarısı için bir gereklilik olarak ortaya çıkmakta ve bununla ilgili iki temel unsurun göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu unsurlardan biri problemin tanımlanması, diğeri ise problemin ve nedenlerinin iyi saptanıp bilginin etkili bir şekilde toplanmasıdır (Mintzberg, Raisinghani ve Theoret, 1976). Bu doğrultuda, kararlar birçok etmen tarafından şekillenmektedir. Örgütsel normlar, çalışma prosedürleri, işle ilgili rutinler, sorunların yapılandırılması ve biçimlendirilmesiyle ilgili süreçler kararların uygulanmasını şekillendirmektedir (Holsti, 1976).

1.2. Karar Verme Süreci

Karar verme eylemi bir problemin tanımlanmasından karar sonuçlarının izlenmesine kadar birçok adımı kapsamaktadır. Bir karar süreci, bireylerin kendi kararlarıyla ilgili sonuçları uyum sağlamaya, kendi hedefleri doğrultusunda değerlerini anlayarak ileri karar sonrası süreçleriyle birlikte bilgi arama, değerlendirme ve yargılama gibi unsurları içeren bir süreç olarak düşünülmektedir (Crozier ve Ranyard, 2002). Karar verme sürecini gelecekteki sonuçları yansıtacağı için bir süreç olarak ele almak önemlidir. Bu anlamda kararlarla ilgili seçenekleri ve tercihleri incelemek sadece yeterli olmamaktadır. Seçimlerin izlenmesinden uygulanmasına kadar tüm sürecin ele alınıp ayrı ayrı değerlendirilmesi gerek kararın etkinliği ve verimi bakımından önemlidir.

Karar verme süreci ile yapılan çalışmalar incelendiğinde yazında birçok bakış açısına rastlamak mümkündür. Drucker (1967) karar vermeyi sistematik bir bakış açısıyla ele almıştır. Drucker (1967)'e göre karar verme süreci; bir problemin sınıflandırılmasıyla başlar, problem tanımlanır, problemin çözülmesi için uygun yollar belirlenir, karar verilir ve belirlenen kararlar uygulanır. Adair (2003)'e göre karar verme (1) bir problemi belirleme, (2) problemle ilgili önemli bilgileri toplama, (3) uygun seçenekleri yaratma, (4)

karar verme, (5) verilen kararları uygulama ve sonuçları değerlendirme olmak üzere beş şekilde ele alınmaktadır. Bu anlamda karar verme süreci aşağıdaki başlıklar altında Şekil 1'deki gibi belirli aşamalardan oluşmaktadır:

1.2.1. Sorunun Tanınması ve Tanımlanması

Karar verme eylemlerini etkili bir şekilde yönetebilmek için sorunu doğru bir şekilde tanımlanması ve anlaşılması önemlidir (Lunenburg, 2010). Bu yönde problemin tanımlanması ve problemle ilgili özellikler dikkate alınır. Daha sonra ayrıntılı analizler yapılmaktadır. Söz konusu problemin çözümü gerçekleşmediğinde ortaya çıkabilecek sorunlar ve bu süreçte yapılması gerekenler önceden belirlenmelidir. Bu doğrultuda sorunları belirlerken iç ve dış çevreyi göz önüne alınır (Verschaffel, 2011). Bu süreçte karar verici geliştirdiği çözüm önerileri ve problem tanımlama doğrultusunda etkili karar verebilmektedir. Ancak, bazı durumlarda karar vericiler bir problemi sıradan bir durum olarak algılayabilir. Böyle bir durumda karar vericiler olası problemi görmezden gelme eğiliminde olabilmektedir. Bu yüzden, problemin yanlış tanımlanması veya gözden gelinmesi zaman, emek ve para kaybı gibi ciddi sonuçlara yol açabilmektedir. Bu noktada karar vericilerin problemleri tanımlama aşamasında kendilerine soru sorarak ve cevap arayarak karar verme eylemine geçmeleri faydalı olabilir. Çünkü, problemler her açıdan incelenerek doğru tanımlandığından emin olunmalıdır. Öte yandan, problemin tanımlanmasıyla ilgili olarak aşırı bilgilerin de sorunlar yarattığı ve bilgi kirliliğine sebebiyet verdiği yönünde görüşler vardır. Bu bakımdan yapılabilecek yanlışlıklar ve aşamaların iyi gözden geçirilip takil edilmesi gerekmektedir. Çünkü, yapılan her bir yanlışlık süreci doğru olmayan bir yöne götürmesine neden olmaktadır (Drucker, 2001).

1.2.2. Alternatif Çözümlerin Geliştirilmesi

Bu aşamada karar vericiler hedeflenen amaç için alternatif çözüm yollarını belirleme süreci içerisine girerler. Burada söz konusu olan problemi ortadan kaldırmak için gerekli olan alternatif çözümler ortaya konulmaktadır. Karar ne kadar önemli olursa, alternatifler geliştirmeye o kadar çok dikkat edilir (Lunenburg, 2010:5). Bu yüzden amaca uygun ve çözüm için gerekli olan alternatiflerin bir listesi yapılmaktadır. Bu listeler içinden bir alternatif seçilmektedir. Eğer burada sorunu kaldıracak tek bir yol varsa seçim olmayacak ve karar verme durumu da gerçekleşmeyecektir.

1.2.3. Alternatiflerin Değerlendirilmesi

Alternatiflerin değerlendirilmesi aşamasında önceden belirlenen çözüm yolları listelenerek söz konusu olabilecek sonuçlar, beklentiler, kaynaklar, amaca yakınlık, maliyet ve zaman gibi birtakım hususlar göz önünde bulundurularak ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır. Bu yönde amaca en yakın çözüm yolları ve başarı şansı en yüksek olan alternatifler göz önünde tutularak değerlendirilmektedir. Uygun olan alternatifler ele alınır. Alternatifler arasından en uygun olan ve başarıya götürebilecek en iyi olan ön plandadır. Aynı zamanda kaynaklar, maliyet, sosyal imkanlar beklentiler gibi beklenen sonuçlar değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Karar vericiler belirlenen hedefler ve kriterler doğrultusunda seçenekleri karşılaştırarak değerlendirmektedir. Bu noktada karar vericiler kendi inançlarından ve yargularından yararlanmaktadır. Alternatifler değerlendirildikten sonra en uygun olanı seçme işlemine geçilir.

1.2.4. En Uygun Alternatifin Seçilmesi

En uygun alternatifin seçilme aşamasında karar vericilerin kendisi için en tatmin edici alternatifi seçme durumu ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda yöneticiler en iyi olası alternatifleri değerlendirdikten sonra seçme aşamasına geçer (Lunenburg, 2010). Değerlendirme aşaması bazı alternatifleri ortadan kaldıracak, ancak çoğu durumda iki veya daha fazlası kalacaktır (Lunenburg, 2010:6). Bu yönde en uygun alternatifin seçilmesi kararı temsil etmektedir. Karar vericiler bilgi, deneyim, zaman ve örgütsel değerler gibi etmenler tarafından etkilenecek en uygun alternatifi seçme eylemine girerler.

1.2.5. Karar Seçeneğinin Uygulanması

Karar seçeneğinin uygulanması aşamasında alınan kararlar uygulanmaktadır. Bu aşamada karar vericinin hazır olması önemli olarak düşünülebilir. Dolayısıyla kararlar eyleme dönüştürülür. Eğer alınan karar/kararlar uygulama aşamasına hazır değilse seçim yapmanın anlamı da kalmayacaktır. Bu doğrultuda uygulanması veya kullanılması gereken kaynaklar karar sonuçlarının izlenme aşamasına verimli bir şekilde geçilebilmesi için önem taşır. Eğer kararlar geciktirilirse ve uygulanmaya geçirilmezse verilen kararlar başarısız olabilir (Kelly, 1999).

1.2.6. Karar Sonuçlarının İzlenmesi

Karar sonuçlarının izlenmesi karar verme sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanması için önemlidir. Bu süreçte sonuçlar ve amaçlar karşılaştırılarak bir rapora dökülür. Karar sonuçlarının izlenmesi etkili bir karar verme için zor bir süreçtir. Bu nedenle, karar sonuçlarıyla ilgili yapılması gereken geri bildirimler dikkate alınır. Geri bildirimlerin pozitif veya negatif olması kararların kullanılabilir olması açısından karar vericiler için önemlidir. Karar sonuçlarının izlenmesinde alınabilecek tedbirler, yapılabilecek hatalar ve düzeltmeler iyi bir şekilde analiz edilmeli ve göz önünde bulundurulmalıdır. Bu yönde karar vericiler karar sonuçlarının değerlendirmesini ve kontrolünü yapmalıdırlar. Aksi takdirde hatalı karar verme veya düzeltilemeyen sonuçlara rastlama gibi durumlarla karşılaşılabilir. Bu bağlamda, düzeltilemeyen sonuçları önlemek için karar verme sürecinin her aşamasına düzeltici önlemler konularak hata yapma riski en aza indirilmelidir. Ayrıca kontrol eksikliği de önemli hatalara yol açmaktadır. Bu bakımdan karar vericinin her aşamaya özenle hakim olmalı ve bu süreci dikkatli bir şekilde kontrol etmesi önemlidir. Gerekli düzenlemelerin ve kontrolünün yapılması, sonuçlara ilişkin cevapların aranması ve kararların doğruluğunun tespitinin yapılması kritik bir öneme sahiptir.



Şekil 1. Karar Verme Süreci

1.3. Karar Verme Sürecinin Unsurları

1.3.1. Karar Verici

Kararlar bireyler ve örgütlerin iyi bir şekilde yönetilmesi için önemli bir unsurdur. Karar vericilerin kararlarla ilgili tüm unsurları düşünüp seçenekler arasında doğru olanı seçip uygulaması, karar verme süreci için kritik bir öneme sahiptir. Çünkü, verilen kararın niteliği örgütü etkileyecektir. Doğru kararlar örgütü başarıya ulaştırırken, yanlış kararlar örgütün amaçlarından sapmasına neden olabileceği gibi başarısızlığa da neden olabilmektedir. Bu anlamda, karar vericilerin belirsizlik ve risk altında karar vermeleri karar verme biçimlerini etkileyebilmektedir. Çünkü bazı karar vericilerin belirsizlik ve risk altında karar verme toleransları yüksek olabileceği gibi düşük de olabilmektedir. Buna bağlı olarak bir kararın niteliğini etkileyebilmektedir. Bu aşamada karar vericinin karar verme sürecini iyi bir şekilde analiz etmesi gerekmektedir.

1.3.2. Problem

Bireyin düşünmesi içinde bulunduğu duruma bağlı olarak bir problemin farkında olmasıyla başlar (Dostal, 2015). Dolayısıyla bir problem çözme sürecinde bir problemle karşılaşılır ve belirli bilgiler göz önüne alınarak o probleme cevap bulunmasıyla sona erer (Olaniyan, Omosewo ve Nwankwo, 2015). Problem çözme, farklı becerilerin bir araya gelerek kullanılmasını gerektiren karmaşık bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Saygılı, 2017). Sorunlar bir problemin ortasında duruma ve bilgi eksikliğine bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir (Dostal, 2015). Bu anlamda, problem çözme son duruma bağlı olarak bilişsel süreçlere dayanan ilgili durumun ve çözümün net olmadığı zamanlarda ortaya çıkmaktadır (Mayer, 1990).

1.3.3. Alternatif (Seçenek)

Karar verme sürecinde alternatif/seçenek karar vermeyi etkileyen önemli unsurlardan biri olarak düşünülebilir. Karar verme sürecinde önemli olan hedefleri seçmek için amaçlanan seçeneklerin (alternatifin) ortaya konulması karar vericiler için önemli bir nitelik taşımaktadır. Ayrıca, karar verirken göz önünde tutulması gereken bir diğer unsur ise söz konusu olan seçenekler arasından en doğru olanın seçilmesidir. Bu bağlamda seçeneklerin karar vericiler tarafından listelenip ortaya konulması ve bunun seçme

sürecinde dikkate alınması göz önünde tutulmalıdır. Buna ek olarak, belirsizlik ve risk ortamlarının da hesaba katılıp bir değerlendirme yapılarak karar verilmesi karar vericiler için en iyi sonucu elde etmek adına ayrı bir önem oluşturmaktadır.

1.3.4. İrade

Özgür iradenin karar vermede önemi, karar vericiler için ayrı bir nitelik taşır. Karar verme süreci karar vericilerin içinde bulunduğu ortamın ve kendisinin farkında olmasıyla başlar. Bu farkında olma durumu kişinin kendi duygularının farkında olması veya söz konusu durumun ve seçeneklerin gözlem ve kaynaklarına bağlı olarak ne derece bilinçli olmasına dayanabilmektedir. Bu bir problemin ve seçeneklerin farkında olup ona göre bir karar verme stilini benimsemesine kadar dayanmaktadır. Bu anlamda kişinin özgür iradesi onun karar verme sürecinin niteliğini belirlemede önemli bir etkidir.

1.4. Karar Verme ile İlgili Yaklaşımlar

1.4.1. Rasyonel Karar Verme Kuramı

İnsan zihninde düşünme bilinçli ve bilinçaltı olarak saniyeler içinde gerçekleştiğinden karar vermede bu sürecin bir parçası olarak düşünülebilir (Wang ve Ruhe, 2007). Rasyonel seçim teorisi, karar vericilerin karşılaştığı bir dizi alternatifi dikkate alarak başlar (Doyle, 1999:2). Bu anlamda, rasyonellik bireyin bir amaca karşı akılcı davranışlar bütünü çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu modelde karar verme süreci baştan sona kadar mantıksal temel ve çıkarımlarla bir sıraya dayanmaktadır. Karar vericiler karar verme sürecini tamamen mantıksal çerçeveler esasına dayanarak seçimlerini yapma eğiliminde olurlar. Rasyonel karar verme sürecinde bir adım bitmeden diğer bir adıma geçilmemektedir. Çünkü, karar verme belirli mantıksal sıralara ve adımlara dayanmaktadır. Karar vermenin her aşaması belirtilen hedefler doğrultusunda gerçekleşir. Sonuçlar, uygulanan faaliyetler ve davranışlar tahmin edilerek gerçekleşmektedir. Dolayısıyla, bu modelde belirsizlik ve risk durumlarına yer verilmeme eğilimi vardır.

1.4.2. Sınırlı Rasyonellik Kuramı

Sınırlı Rasyonellik kuramı Herbert Simon'a kadar dayanmaktadır. Bir karar belirli bir koşula bağlı olan değerleri maksimize ederek rasyonel olarak düşünülmektedir (Hernandez ve Ortega, 2019). Bu yönde, Simon (1955) yaptığı çalışmalarında karar

vermeyi sınırlı rasyonellik adı altında açıklamaktadır. Simon'a göre insanlar mükemmel rasyonel olmamakla birlikte, sınırlı rasyoneldir (Simon, 1955). Sınırlı Rasyonellik kuramına göre karar vericilerin karar verme sürecinde ilk buldukları alternatifi seçme eğilimindedir. Bu yönde, karar vericilerin yetenekleri karar verme sürecinde sınırlıdır. İnsanların sınırlı hesaplama yetenekleri olduğu düşünüldüğünde rasyonellikte sınırlıdır (Dequech, 2001).

1.4.3. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Kuramı

Vroom ve Yetton (1973)'a göre karar verme kuramı liderlik bakış açısı çerçevesinde karar verme çalışmalarına ışık tutmaktadır. Bu model karar vermeyi etkileşimlere dayandırarak kişilerarası bir süreç olarak ele almaktadır. Bu nedenle karar verme sosyal etkileşimlerin temeline dayanan bir süreçtir. Vroom ve Yetton (1973)'a göre liderler karar vermede çözümün benimsenmesine odaklanmaz, sorunların nasıl çözümlenebileceğine odaklanmaktadır. Bu yönde, iyi nitelikli kararlar sadece liderler tarafında değil aynı zamanda astlarının katılım düzeylerine bağlı olarak gerçekleşmektedir. Ancak, liderlerin iyi nitelikli kararların verilme sürecinde her zaman astlarına bağlı olarak gerçekleşmeyeceği bazen olay ve durumlara bağlı olarak liderlerin yardım almadan da verebileceği düşüncesi bu kuramda vurgulanmaktadır. Kararların sadece astlara bağlı olarak gerçekleşmeyeceği düşüncesi aynı zamanda *kararların niteliğinin* önemini de ortaya koymaktadır. Çünkü kararların niteliği arzu edilen beklentileri karşılamadığı takdirde grupların *etkileme düzeylerine* göre belirlenme durumu söz konusudur. Bu noktada hangi ortam ve durumlarda nasıl bir karar verme stilinin etkili olacağı sorusu beraberinde gelmektedir. Buradan hareketle kararlar Vroom ve Yetton (1973)'a göre üç şekilde değerlendirilmektedir. Bunlar *kararların kalitesi*, *kararların astlar tarafından benimsenmesi* ve etkili bir karar için *zaman* çok önemlidir. Vroom ve Yetton (1973) bir karar verme durumunda kararların kalitesi ve hangi türün kullanılması gerektiği sorunsalından yola çıkarak bu beklenti modelini oluşturmuştur.

1.4.4. Gelatt'ın Karar Verme Kuramı

Karar verme anlık verilmemesi gereken üzerinde ayrıntılı bir şekilde düşünülüp verilmesi gereken önemli bir süreçtir. Gelatt (1962)'a göre karar verme ilk olarak kişinin karar verme ihtiyacına gerek duyduğu anda başlayıp hedefine bağlı olarak gerçekleşen ve başlayan bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Gelatt (1962) karar verme süreciyle ilgili bir

karar vericinin karar vermeden önce değerler sisteme sahip olması gerektiğinin altını çizmiştir. Bu nedenle, karar verici ilk olarak bilgi toplama sürecine girer. Daha sonra, gerçekleştirmesini düşündüğü faaliyetle ilgili sonuçlara varır. Son olarak bu sonuçları kendi değerleriyle karşılaştırarak karar verme eyleminde bulunur.

1.4.5. Oyun Kuramı

Oyun kuramı ilk olarak Fransız matematikçi Pierre Remond tarafından ele alınmasından sonra Nicholas Bernoulli, James Waldegrave tarafından strateji oyunu olarak ele alınmış ve İktisat, İşletme gibi farklı alanlarda yazına katkı sağlamaktadır. Oyun teorisi, birçok alandaki soruları cevaplama önemli katkı sağlamaktadır (Myerson, 2013). Bu anlamda, Oyun teorisi sosyal olayların matematiksel olarak açıklamasını ortaya koyarak nasıl model oluşturulabileceği konusunda karar vericilere karar verme süreçlerinde stratejik bir bakış açısı yansıtmaktadır. İktisadi bir bakış açısıyla Oyun kuramı karar vericilere önemli bir yol gösterdiği düşünülebilir. Myerson (2013)'e göre Oyun teorisi herhangi bir sosyal durumu içeren iki veya daha fazla kişiyi içermekte ve oyuna dahil olan bireyler oyuncular olarak adlandırılmaktadır. Bu anlamda Oyun teorisi oyuncularla ilgili olarak iki önemli varsayıma dayanmaktadır. Bunlar oyuncuların rasyonel ve zeki oldukları varsayımına dayanmaktadır (Myerson, 2013). Bu görüş rasyonel bir karar vericinin nasıl davranmasıyla ilgili karar vericinin her zaman beklenen faydayı daha üste çıkaracak seçeneği seçmesiyle ilgili değerleri mazimize etmek kavramının önemine dikkat çekmiştir (Myerson, 2013).

1.4.6. Cohen, March ve Olsen'in Karar Verme Kuramı (Garbage Model)

Karar verme süreci bazı durumlarda karmaşık hale gelebilmektedir. Her zaman klasik karar verme modelleri etkili olmayabilir. Cohen, March ve Olsen (1972) *çöp tenekesi (garbage)* modelini karar verme sürecindeki belirsizlik durumları için yaratmıştır. Karar vericiler bu modelde sorunlar ortaya çıkmadan karar verirler. Bu sebeple kararlar tanımlanmadan önce çözüme odaklanılır. Bir rastlantıya göre karar verme durumu söz konusudur. Bu süreçte önceden alınan kararların muhafaza etme durumu vardır. Burada karar verme süreci yapılandırılmamış bir süreç olmakla birlikte problemler, çözümler, bireylerin tercihleri faaliyet sürecinde karmaşık bir hal aldığı için çöp tenekesi modeli olarak anılmaktadır. Ayrıca, örgütler sorunların çözümü için alınan kararlarla ilgili olarak

sorunu tanımladıktan sonra adımları izleme aşamasına geçmenin herhangi bir zorunluluğu olmadığı yönüne dikkat çekilmiştir (Tozlu, 2016).

1.4.7. Simon, March ve Cyert'in Modeli (Carnegie Model)

Simon, March ve Cyert tarafından geliştirilen bu model 'Carneige Okulu' ekolü olarak karar verme yazınına önemli katkıları olmuştur. Cyert ve Mart (1963) bu modele Uyarlayıcı Rasyonel Model adını vermiştir. Bu model problemlerin tanımlanması için önemli görülmektedir. Simon, March ve Cyert tarafından geliştirilen koalisyon, tatmin edici, algı ve kısa vadeli çözümler ön plandadır. Koalisyon örgütün amaçları ve çıkarları doğrultusunda oluşturulan birkaç yöneticinin bir araya gelip bir iş birliği yapma durumu söz konusudur. Bu iş birliğinde bilişsel kapasitelerin sınırlılıklarına ve temel problemlere odaklanılmaktadır. Buradaki koalisyonun amacı problemleri çözmek ve bilişsel sınırlamalardan dolayı yöneticilerin tam olarak rasyonel düşünememelerinden kaynaklanan sonuçlara odaklanılmaktadır. Ayrıca, kısa vadeli çözümlere odaklanılır. Örgüt içerisindeki algı karar verme için önemli görülmektedir. Çünkü problem algılanmazsa bir eyleme geçilemeyecek ve sorunda çözülemeyecektir. Bununla birlikte, örgüt için maksimum performans yerine tatmin edici bir performans düzeyine odaklanılır.

1.4.8. Gati'nin Karar Verme Kuramı

Gati karar vermeyi belirsiz durumlar göz önüne alınarak ve söz konusu alternatifin gerçekleştirilmesinin kesin olmadığı durumlarda yapıldığını vurgulamıştır. Bu anlamda alternatiflerin çok sayıda belirlenmesi karar verirken risk unsurunuzda minimize ettiği düşünülebilir. Böyle bir durumda sadece bir alternatif üzerinde durmak riskli olarak düşünülmektedir.

1.4.9. Johnson'un Karar Verme Kuramı

Johnson'a (1978) göre karar verme karmaşık bir süreç olarak görülmekte ve tutumlar, algılar ve bilgiler gibi birçok unsuru barındırmaktadır. Bu yönde karar verme bilginin toplanması ve analiz edilmesi olarak iki şekilde ele alınmaktadır. Bilginin toplanması anlık ve sistematik olarak kendi içinde ayrılmaktadır. Anlık kararlarda karar vericiler amaçlara esnek bir bakış açısıyla yaklaşmakta sistematik kararlarda ise karar vericiler amaçlara yöntemsel yaklaşmakla birlikte tedbirli davranmaktadırlar. Anlık karar vericilerin daha sorumluluk duygusu baskın olduğu ve olaylara karşı bütüncül bir çerçeve

ile yaklaştığı düşünülürken sistematik karar vericilerin olaylara karşı ortak tepki verme eğiliminde olduğu gözlemlenmektedir. Johnson'un (1978) karar verme kuramının diğer bir boyutu olan bilginin analiz edilmesinde ise dışsal ve içsel unsurların önemi dikkat çekmektedir. Bu bağlamda karar vericiler dışsal unsurlar stilini kendini eşleştiriyorsa olayları sesli düşünerek ve eş zamanlı düşünerek değerlendirme eğilimindedirler. Ancak, karar vericiler içsel unsurlara daha çok bağımlıysa olaylara karşı değerlendirmeleri önceden hazırlık yaparak faaliyete geçme eğiliminde oldukları düşünülmektedir.

1.5. KARAR VERME STİLLERİ

Karar vericinin benimsediği karar verme stili örgütün başarısını son derece etkilemekle birlikte, örgüte üstün bir rekabet elde edebilmesi için önemli bir süreç olarak görülmektedir. Bu anlamda karar verme stilleri karakteristik bir davranışı, ayırt ediciliği ve belli bir yöntemi temsil etmesi adına önemli düşünülmektedir (Ogarca, 2015). Doğru karar verme stili iyi bir yönetimin unsuru olarak düşünülebilir. Çünkü alınan kararların yönetsel düzeyi arttıkça daha karmaşık hale gelmekte ve karar verme stilini etkileyen birçok etken çıkabilmektedir.

Karar verme akılcı, mantıksal ve ilkesel temelleri kapsıyorsa kararların yapılandırıldığı alanlarla ilgili bilgileri sunarak tüm bilimsel kararların önemli bir parçası olarak düşünülebilir (Shahsavarani ve Abadi, 2015). Karar verme ile ilgili yapılan araştırmalar herhangi bir risk ve belirsiz durumlarda karar verme sürecinin ortaya çıkabileceğini göstermektedir (Vyatkin, Fomina ve Shmeleva, 2019). Bu bağlamda, birçok çalışma belirsizlik anında karar vermeyi kişisel, durumsal ve bilişsel süreçlere bağlı olarak geliştiğini göstermektedir (Vyatkin, Fomina ve Shmeleva, 2019).

Karar vermeyle ilgili tutum ve yaklaşımlar farklı kişilere göre değişebilmektedir. Bazı karar vericiler, yeni çözümler geliştirmek için bilinçaltının rolünü kabul eder; diğerleri bu süreci sezgisel olarak adlandırır (Turpin ve Marais, 2004:156). Kişilerin karar verme stili zaman içinde ve içinde bulunduğu duruma bağlı olarak istikrarlı bir şekilde kendini gösterebilmektedir (Schwartz, Ward, Monterosso, Lyubomirsky, White ve Lehman, 2002). Bu anlamda karar verme stili karar problemlerini altını çizmeyi, mevcut bilgiyi etkili kullanmayı ve bununla ilgili süreçlerin etkili yönetilmesi adına karar vericiler için ayrı bir önem taşır.

Karar verme tarzları genellikle, kişilerin belirli görevleri yerine getirme biçimlerini içsel olarak tanımlayarak, kişisel alışkanlıklarını veya tercihlerini kontrol ederek veya kendileri hakkında ne düşündükleri hakkındaki ifadeleri onaylayarak kendilerini değerlendirmelerini gerektiren kendi kendine rapor araçlarıyla değerlendirilir (Raffaldi, Iannello, Vittani, ve Antonietti, 2012:2).

Karar verme stilinin önemi yönetim pozisyonundaki her karar verici için temel bir beceri olarak görülmektedir (Pourmohammadshahini ve Ranjbar, 2019). Aşağıda Scott ve Bruce (1995) tarafından oluşturulan karar verme stilleri açıklanmaktadır.

1.5.1. Rasyonel Karar Verme (Rational)

Rasyonel (mantıksal) karar verme genellikle kararların alınması gereken bir yol olarak görülmekte ve belirli varsayımlar altında açıklanmaktadır (Heracleous, 1994). Bu stilde hedefler ve sorunlar insan aklının mantıksal yönünü kullanarak çözülmekte ve mevcut seçenekler arasından en iyisini seçme işlemi yapan karar verme stili olarak yazında vurgulanmaktadır (Ghaleno, Pourshafei ve Yunesi, 2015). Bu anlamda rasyonel karar verici, kararın, analizin, mantığın, uzun vadeli yönelim ve titiz kontrolün önceden hazırlanmasına dayanır (Ogarca, 2015:445). Rasyonel karar verme stili mevcut olan en iyi seçeneği seçmeden önce sorunun ne olduğuna odaklanarak en iyi ve mantıklı yöntem olarak düşünülmektedir (Pourmohammadshahini ve Ranjbar, 2019: Ghaleno, Pourshafei ve Yunesi, 2015). Rasyonellik genellikle genel karar verme sürecini veya bu süreci oluşturan davranış modelinin bir bölümünü ifade eder (Harrison, 1995:75). Bu anlamda, alınan kararlar üzerinde bireylerin bilgi işleme kapasiteleri ve bilişsel faaliyetleri önemlidir (Köse, 2018). Heracleous (1994)'a göre rasyonel karar verme aşağıdaki varsayımlara dayanmaktadır:

- Karar vericilerin sorunlarla ilgili amaçların net olması,
- Sorunla ilgili alternatif eylem yollarını ve sonuçları için kapsamlı bir araştırma yapılması gerektiği,
- Hedefleri ulaşma olasılığı en yüksek olan alternatiflerin seçilmesi,
- Seçilen eylem tarzının ve sonuçlarının izlenmesidir.

1.5.2. Sezgisel Karar Verme (Intuitive)

Sezgisel karar verme stili geçmiş deneyimlere dayanarak kararların hızlı bir şekilde kavranmasına bağlı olarak gelişmektedir (Myers, 2002). Sezgisel yaklaşıma göre bireyler karar verirken önsezi ve duygularını dikkate alır (Köse, 2018:17). Bu durumda, sezgisel karar verici duygulara, yüzeysel bilgilere dayanır ve kararı çok hızlıdır (Ogarca, 2015:445). Bu anlamda, sezgisel karar vericilerin karar vermede hızlı oldukları düşünülmektedir (Schunk ve Betsch, 2006). Karar vericiler, geçmiş deneyimlerini bilişsel faaliyetler aracılığıyla sezgilerinin kullanarak karar verebilirler (Köse, 2018).

Sezgisel karar verme stili kriz dönemlerinde karar vermenin zor olduğu durumlarda karar süreçlerinde sezgisel yöntemlerden yararlanılmasında önemli bir strateji olarak düşünülebilir (Polanyi, 1966). Kararların doğruluğu göz önüne alındığında mantıktan yoksun olduğu zamanda da düşünülmektedir (Pourmohammadshahini ve Ranjbar, 2019). Sezgisel karar verme yönteminde, karar verici doğru kararla ilgili net bir mantığa sahip değildir ve iç tutuma vurgu yaparak doğru olduğunu düşündüğü şeyi yapabilir (Ghaleno, Pourshafei ve Yunesi, 2015:472). Kişi önceki kararların sonucunu değerlendirerek bir karar alma işlemini gerçekleştirir (Hu, 2015). Karar verici duygusal davranış aracılığıyla karar bilgisini şekillendirerek karar vermektedir (Hu, 2015).



Şekil 2. Karar Verme Stilleri

1.5.3. Bağımlı Karar Verme (Dependent)

Bağımlı karar verme stilinde karar verici destek ve yönlendirme için başkalarına ihtiyaç duyar (Hu, 2015). Bu stilde karar verici karar verme aşamasında başkalarına güvenir ve tavsiyelerini kullanabilir. Karar vermenin kalitesi başkalarından destek aldığı için daha iyi olabilir. Fakat, karar vericiler hazırlıksız veya bilgisiz olarak kendini gösterirse astların tepkileri olumlu olmayabilir ve bu duruma bağlı olarak başarısızlık olasılığı yüksek olabilmektedir (Ogarca, 2015). Bağımlı karar verme stilinde karar vericinin bağımsız düşünme eksikliği ön plandadır (Pourmohammadshahini ve Ranjbar, 2019).

1.5.4. Kaçınan Karar Verme (Avoidant)

Karar vericiler herhangi bir sorun veya fırsatla karşılaştıklarında karar vermeyi erteleme eğiliminde olurlar ve soruna karşı oluşan her türlü tepkiyi geciktirirler (Ghaleno, Pourshafei ve Yunesi, 2015). Bu konuda yapılan araştırmalar kaçınma karar verme stilini benimseyen bireylerle ilgili zamanında yerine getirilmesi gereken bir sorumluluğu son ana bırakma olarak adlandırmaktadır. Bu anlamda ortaya çıkabilecek birçok sorun olabilmektedir. Eğer karar verici kaçınan karar verme stilini benimsiyorsa bu stres düzeyini etkilecek ve kendisini stres altında karar verme durumuna sokacaktır. Bu nedenle kaçınan karar verme stili farklı durumları ve olumsuzları beraberinde getirebilir. Bazı kararları vermeyi erteleyen veya reddeden kaçınan karar verici (korkulu), bir riskten kaçınma ile karakterize edilir ve genellikle bir kuruluşun performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir (Ogarca, 2015:445).

1.5.5. Kendiliğinden-Anlık Karar Verme (Spontaneous)

Kendiliğinden karar vermede bireyler dürtülerine göre anlık karar verme eğilimindedir (Hu, 2015). Yöneticiler (karar vericiler), belirli hedeflere ulaşmak için daha faydalı olan zamana dayalı sonuçları tercih ederler (Hu, 2015:37). Çoğunlukla çok az zamanın olduğu ve uzun süreli bir kararın bir felaket yaratabileceği ve zarar verebileceği kriz yönetimi durumlarında kullanılır (Pourmohammadshahini ve Ranjbar, 2019:57). Bu anlamda en kısa zamanda nihai bir karar alma eğilimi vardır (Ghaleno, Pourshafei ve Yunesi, 2015). Böyle bir hızlı karar verme yeteneğinin örgütler için son derece önemli olduğu düşünülebilir. Ayrıca, örgütleri rekabetçi bir üstünlük elde etmelerinde fayda sağlayabilir. Bu bağlamda hızlı karar vermenin zamana dayalı olumlu sonuçlar elde etmede önemli bir avantaj

sağladığı düşünülmektedir. Anlık karar verme stiliyle ilgili yapılan çalışmalar karar vermenin hızının karar vermenin kalitesini düşürmediğini desteklemektedir (Hu, 2015).

1.6. Karar Verme Sürecinde Yapılan Hatalar

Karar verme sürecinde yapılan hataların ve bu süreçte olumsuz etkileyen kaynakların farkında olmak karar vericiler için ayrı öneme sahiptir. Bu anlamda örgütsel kararlarda kritik öneme sahip olan kararların etkinliği, faaliyetlerin geliştirilmesi, tasarlanması ve uygulanması açısından göz önünde bulundurulması gereken unsurlar vardır.

- **Aşırı Özgüven**

Karar verme ve gücü doğru bir şekilde kullanma özgüveni artırır. Özgüveni yüksek olan bir karar vericinin başarılı bir karar verme süreci gerçekleştirebileceği gibi aşırı özgüvenli bir karar vericinin karar verme sürecini olumsuz etkileyebileceği durumu da ortaya çıkabilmektedir.

- **Statüko**

Statüko hatası bir karar vericinin çevresindeki her şeyin değişip kendi düşüncelerin değişmediği durumlarda ortaya çıkabilmektedir. Bir karar vericinin geçmişte aldığı kararlar başarılı bir sonuç doğurmuşsa aynı davranışı ve düşünceyi tekrarlama eğiliminde olur. Bu durumda karar vericiler aynı davranışı ve düşünceyi tekrarlayarak statüko hatasına düşmektedir. Bu anlamda karar vericinin bir örgüt içerisindeki rutinleri ve faaliyetleri sürekli tekrarlama eğiliminde olmaları onları statüko hatası yapmalarına neden olabilmektedir. Ayrıca, rutinelere takılı kalma alışkanlığı buna örnek gösterilebilir.

- **Temkinli Olma**

Karar verme sürecinde yapılan hatalar düşünüldüğünde temkinli olma davranışı bunlardan biridir. Karar vericiler riskten kaçınma, belirsizlik ve çatışma durumlarından kaçınmak için temkinli olma davranışlarında bulunmaktadır. Bu kimi zaman olumlu sonuçlar doğurabilirken kimi zaman örgüt için olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir. Karar vericiler bu anlamda hataya sebebiyet verebilmektedir. Bir karar vericinin aşırı temkinli olma davranışı hatalı kararlar vermesine neden olabilmektedir. Öte yandan yöneticilerin karar vermeleri gereken durumlarda kararlarını olumsuz etkileyen hatalar göz önüne alındığında bu hataların nasıl oluştuğunu anlamak ve farkına varmak yönetim fonksiyonlarının başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için önemlidir. Bu anlamda bir

yöneticinin sahip olduğu nitelikleri ve becerileri incelemek karar verme davranışlarını açıklamada yardımcı olmaktadır. Duygusal zeka tam da bu noktada karar verme faaliyetlerinin gerçekleşmesinde davranışların şekillenmesinde ve yönetilmesinde önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Duygusal ve bilişsel süreçlerle ilgili yapılan çalışmalar önemi gittikçe artan karar verme ve karar verme süreçlerindeki rolünü ortaya koymaktadır (Webb, DelDonno ve Killgore, 2014).

BÖLÜM 2. DUYGUSAL ZEKÂ

2.1. Duygu Kavramı ve Önemi

Duygu kavramı insanların davranışlarının şekillenmesinde önemli bir unsurdur. Çünkü insanlar duyguları sayesinde çevreleriyle iletişim ve etkileşim halinde olarak bir yargıya varır. Bu anlamda duygular bireyleri yönlendiren ve onların yaşamlarını anlamlandırmasını sağlayan hislerdir. Goleman (2007)'e göre duygular belirli bir hisse yönelik düşünceler ve psikolojik hallerdir. Bu anlamda, bireylerin çevresindeki olup biteni algılama şekli duygular sayesinde gerçekleşmektedir.

Birey yaşadığı olumlu veya olumsuz duygunun sonuçlarını değerlendirebilmesi için öncelikli olarak kendi duygularının farkında olması gerekir. Bu anlamda duyguları hissederek doğru tanımlamak ve farkına varmak bireylerin hem iş yaşantısında hem de özel yaşantısını etkilemektedir. Bireylerin bir konuda karar vermesi, problem çözmesi veya muhabebe etmesi içinde yaşadığı çevreye bağlı olarak duygular sayesinde gerçekleşmektedir. Çünkü bireylerin davranışlarını güdüler ve dürtüler gibi belli bir yönde etkileyerek şekillendirmektedir. Bu anlamda bireylerin çevreleriyle kurdukları iletişimi etkileyen, yönlendiren ve onları kontrol etmesini sağlayan duygular örgüt içerisinde önemli bir hale gelmektedir. Bireyler örgüt içerisinde herhangi bir baskı altında, problem çözmesi ve karar vermesi gerektiğinde duygusal etkileşimleri sayesinde bir yargıya varmaktadır. Bireyler problemleri örgüt içerisinde duyguları sayesinde alternatif bir şekilde değerlendirmekte ve kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Duyguların bireyler üzerindeki etkisi kolay ve anlaşılır olabileceği gibi zor ve kontrol edilmesi güçte olabilmektedir. Mutluluk, sevinç, şefkat, umut ve istek gibi duygular bireyleri güdüleyip amaçlarını gerçekleştirmede teşvik ederken kıskançlık, korkaklık, öfke ve düşmanlık gibi duygular olumsuz etkileyebilmektedir. Bu anlamda bireylerin kendi duygularını anlayıp farkında olması bilinçli davranmasına neden olacaktır.

2.2. Zeka Kavramı ve Önemi

İnsanların uyum sağlama, problem çözme, çevrelerini anlama, akıl yürütme ve öğrenme gibi farklı becerileri kapsayan konular kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Zeka kavramı bireylerarası bu etkileşime bağlı olarak becerileri ve farklılıkları açıklamada, planlamada, sınıflandırmada ölçme ve değerlendirme için fayda sağlayan bir olgudur.

Geçmişte ve günümüzde yapılan çalışmalar zekanın karmaşık ve çok boyutlu olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda zeka kavramıyla ilgili yapılan çalışmalar zekayı farklı kategoride değerlendirilmesine ve tanımlanmasına neden olmuştur. Zeka ile ilgili yapılan geçmişteki çalışmalar zekanın tek boyutlu olduğunu ileri sürerken Edward Thorndike (1920) zekayı çok boyutlu bir yapı olduğunu ileri sürerek günümüz kuramlarına farklı bakış açıları kazandırmıştır. Thorndike zekayı sosyal, mekanik ve soyut zeka olarak üç şekilde ele almaktadır. Sosyal zeka insan ilişkilerine dayanarak insanları yönetme ve anlama becerileri; soyut zeka, fikirler ve mekanik zeka ise somut objeler ile ilişkilendirilmektedir.

2.3. Duygusal Zekanın Tanımı ve Önemi

Duygusal zekâ kavramı çok eski olmakla birlikte yapılan çalışmalar Darwin'a kadar dayanmakta (Reuven Bar-On, 2006) ve günümüze psikoloji alanında tanımlanan en son zekâ kategorilerinden biri olarak çok boyutlu ve karmaşık bir yapı olarak ele alınmaktadır (Byzova Valentina ve Perikova Ekaterina, 2019). Zekâ kavramı ilk olarak Thorndike (1920) tarafından *sosyal zekâ* kavramı şekliyle ele alınarak duygusal zekanın temelini oluştursa da duygusal zekâ kavramı ilk olarak Salovey ve Mayer (1990) tarafından ele alınmıştır. Salovey ve Mayer (1990)'e göre duygusal zeka kişinin kendi ve başkalarının duygularını kontrol etme becerisiyle ilişkili bir tür sosyal zekâdır. Bu anlamda duygusal zekâ geçmişten günümüze duyguları anlama ve ifade etme, empati, duyguları yönetme ve kontrol etme, kişilerarası iletişim ve çözme becerisi, motivasyon ve olumlu etki yaratma gibi bileşenlerle ifade edilmektedir (Reuven Bar-On, 2006; Trait, 2004).

Duygusal zekanın gelişimi, insanların duygusal bilgilerini bilişsel olarak düşünmelerini ve işlemelerini gerektiren, duygular hakkında akılcıca hareket etme kapasitesini içerir (Qualter ve Davis, 2020:2). Bu anlamda duygusal zekayı tanımlama onla ilgili bilişsel ve duygusal süreçleri anlamayı ve yetenekler çerçevesinde nasıl ele almayı bilmeyi gerektirmektedir. Yapılan çalışmalar duygusal zekânın entelektüel ve duygusal açıdan büyüyen zihinsel bir yetenek olduğunu göstermektedir (Mayer ve Salovey, 1997). Ayrıca, bilişsel ve duygusal faaliyetlerin birleşeni duygusal zekanın önemli bir özelliğidir (Gürsoy, 2014). Bu sebeple kendi duygularını anlayan veya kontrol edebilen bireylerin tepkilerini de daha iyi bir şekilde belirleyebileceği ve değiştirebileceği düşünülmektedir (Scott-Ladd ve Chan, 2004).

Geçmişte yapılan araştırmalar farklı duygusal zeka tanımlarını ortaya koyarak duygusal zekanın kavramsallaştırılmasına neden olmuştur (Chow, Chiu ve Wong, 2011). Ancak günümüzde duygusal zeka etki alanı ve yön verme açısından farklılık göstermektedir. Duygusal zeka günümüzde bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini bilip iyi kullanabilmesi, farkında olunması ve doğru karar alınmasında yardımcı olan önemli bir etkidir. Duygusal zeka bireylerin iş yaşamında değil aynı zamanda özel yaşamlarında da önemli kararlar almasında davranışları şekillendirmede yardımcı olmaktadır.

Günümüzde duygusal zeka sadece duygusal hareket etmede yeterli olmayıp duyguların nasıl yönlendirilip kontrol edilmesi konusunda bireylere başarılı olmada önemli bir anahtar rolü oynamaktadır. Özellikle örgüt içerisinde bireylerin birbirlerine karşı duygularını tanıyabilen, iyi iletişim kurabilen, farkındalığı yüksek, istek ve beklentilere önem veren duygusal zekası yüksek bireyleri istihdam etmeye çaba göstermektedirler. Bu anlamda duygusal zekası yüksek yönetici veya liderlik vasfına sahip ve duygularını doğru yönetebilen bireylere talep artmaktadır (Austin, Donald, Vincent, 2004). Çünkü duygusal zekası yüksek bireylerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede yüksek farkındalıkları oldukları ve bilgi ve becerilerini daha iyi kullandıkları düşünölmektedir. Bu anlamda duygusal zekası yüksek bireylerin daha sağlıklı ilişkiler kurabildikleri, ekip çalışmasına uygun, sosyal ilişkiler kurabilen, örgüte ve kendisine daha çok katkı sağlayan ve sinerji yaratılmasında etkili bireyler oldukları düşünölmektedir. Aşağıda farklı duygusal zeka modelleri yer almaktadır.

2.4. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal Zeka Modelleri yetenek tabanlı ve karma olmak üzere yazında yaygın bir şekilde ele alınmaktadır. Bu yaklaşımlar ışığında yetenek tabanlı modelde duygusal zeka kişisel yetenekler ön planda iken karma duygusal zeka modellerinde sadece kişisel yeteneklere odaklanmayıp bireylerin davranışları, sosyal yeterlilikleri, etkileşimleri de ele alınmaktadır. Bu doğrultuda yetenek tabanlı duygusal zeka modelleri içerisinde Mayer ve Salovey'in duygusal zeka modeli yer alırken karma tabanlı modelde başlıca Cooper ve Sawaf, Bar-On ve Goleman Modelleri önem kazanmıştır.

2.4.1. Yetenek Tabanlı Duygusal Zeka Modeli

2.4.1.1 Mayer ve Salovey Modeli

Mayer ve Salovey (1997), duygusal zekayı bilişsel birleşenlerine vurgu yaparak duygusal açıdan kavramsallaştıran bir model oluşturmuştur. Bu anlamda, duygusal zekâ ilk olarak (1) *duyguları anlama*, ikinci olarak çeşitli bilişsel faaliyetleri kolaylaştırmak için (2) *duyguları kullanma*, üçüncü olarak (3) *duygular arasındaki ilişkileri anlama* ve son olarak duyguları yönetme bağlamında (4) *kendi ve başkalarının duygularını yönetme* becerisi olarak yazında ele alınan perspektiflerden biri olarak kendini göstermektedir (Salovey ve Grewal, 2005). Bu doğrultuda duygusal zekâ bilişsel yönden Mayer, Salovey ve Caruso, (2000) tarafından aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

- o Duyguları anlama
- o Duyguları kullanma
- o Duygular arasındaki ilişkileri anlama
- o Kendi ve başkalarının duygularını yönetme

Duyguları anlama; kişiler duygusal zekayı bu boyut ile algılayabilmektedir. Bu boyut duygularla ilgili anlama ve yorumlamaya odaklanmaktadır. Ancak bu boyut karmaşık bir yapıya sahiptir. Bireyler birçok duygunun aynı zamanda hissedebilmesi veya içinde bulunulan bir koşula, ruh hallerine göre farklı gelişmelerin de meydana gelebileceği bir duygusal durum olabilmektedir. Ayrıca, önceden oluşan bir duyguya göre farklı şekillerde oluşup oluşmadığını anlayamama gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir.

Duyguları kullanma; duyguların bilişsel süreçlerle ilişki açıklanmaktadır. Bu yönde duyguların biliş ile nasıl bağlantılı olduğu ve bilişi nasıl etkilediğiyle ilgilidir. Aynı zamanda duygular arası sebep sonuç ilişkilerinin oluşturulması, değerlendirilmesi ve problem çözme gibi farklı becerileri yansıtmaktadır. Duyguları anlayabilen ve kullanabilen bireyler ortaya çıkan herhangi bir durumda duyguları daha iyi yönetebilmekte ve ilişkilendirebilmektedir.

Duygular arasındaki ilişkileri anlama; duyguları anlama ve analiz etmeye odaklanmaktadır.

Kendi ve başkalarının duygularını yönetme; duyguların algılanma şekline bağlı olarak başa çıkma ve kontrol etmeyle ilgilidir. Bu aşamada bireyler duygularını düzenleyerek yönetebiliyorsa farklı duygusal problemlere karşı belirli alternatif üretmeye ve etkili bir şekilde seçenek seçmesinde yardımcı olmaktadır. Duygularını farklı şekilde ele alıp yönetebilen bireyler kendi duygularını ve başkalarının duygularını, ruh hallerini,

davranışlarını ve verecekleri tepkileri de etkili bir şekilde yönetebilmektedir. Bireylerin kendi ve başkalarının duygularını ayırabilme becerileri duyguları yönetme konusunda önemli bir etkidir. Çünkü duyguların tarafsız bir şekilde ele alınıp farkına varılması duyguları yönetme açısından önemlidir.



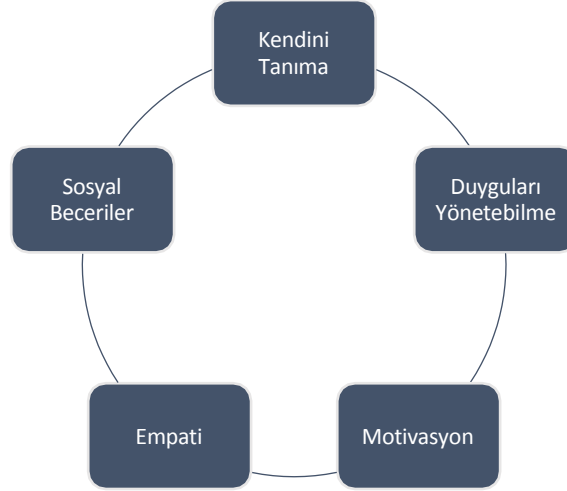
Şekil 3. Mayer ve Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli

2.4.2. Karma Duygusal Zeka Modelleri

2.4.2.1. Daniel Goleman Modeli

Goleman (1995) zekâ ve duygu kavramlarının önemine dikkat çekerek bu iki kavramın birbirlerinden zıt olmadığını farklı yeteneklere bağlı olarak zihin ile duygusal zekâ ilişkisinin önemini vurgulamaktadır. Bu yönde yetenekler açısından farklılıklar olabileceğinden duygusal zekayı beş farklı şekilde ayırıp yetenekler açısından tanımlamıştır. Goleman (1995)'a göre duygusal zekâ duyguları tanıma, anlama, yönetme, empati ve sosyal becerilere bağlı olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda duygusal zekası yüksek bir birey dürtülerini denetleyerek, önüne çıkan engelleri aşmada zorluk yaşamayarak, herhangi bir durumda kendisini kolayca harekete geçirebilen farkındalığı ve empati seviyesi yüksek bireylerdir. Duygusal yeterlilikler ve zeka yaşam boyu gelişir ve ortak hareket ederler. Bu doğrultuda duygusal zekası yüksek bireylerin sosyal ilişkileri, duyguları anlama, yönetme ve empati becerisi gelişmiş bireyler olarak gösterilmektedir. Goleman (1995)'un duygusal zekâ modeli Şekil 4'teki gibidir.

Kendini tanıma: Bu boyutta bireyin kendi duygularının farkında olması ve tanınması anlamına gelir. Duyguların farkında olunması mevcut duruma göre şekillenebilmektedir. Çünkü bireyler kimi zaman o anki duruma göre duygularının farkında olduğunu zannedip yanlış bir duyguya kapılma eğiliminde olabilir. Bu bağlamda bireyin kendi duygularıyla ilgili farkında olma ve tanıma sürecini iyi yönetmelidir. Kendi duygularını iyi bir şekilde farkına varan ve yönetebilen bireyler kendi eksiklerini de iyi bir şekilde bilir. Güçlü ve zayıf yönlerini bilen bireyler başarıyı daha kolay yakalayabilmektedir.



Şekil 4. Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli

Duyguları yönetebilme: kişi duygularının farkında olması ve tanınmasından farklı olarak kendi duygularını yönetebilme becerisine sahiptir. Bu bağlamda kendi duygularını yönetebilen bir kişinin başkalarının duygularını da iyi bir şekilde yönetebilme eğiliminde olduğu düşünülmektedir. Kişi kendi duygularını bağımsız olarak yönetebiliyorsa ortaya çıkabilecek çatışmaları da en aza indirebilmektedir. Duygularını yönlendirebilen bireyler kendi düşünce ve fikirlerini daha kolay bir şekilde kontrol edebilmektedir.

Motivasyon: kişinin karşılaştığı her türlü olumsuz bir durum veya zorluk karşısında yılmayarak kendini bir amaca karşı motive etme durumu vardır. Kendi duygularını kontrol ederek bir motive etme durumu içerisindedir. Bu nedenle motivasyona sahip bir kişinin amaçlarına ulaşma ve başarma konusunda kendi kendini teşvik ettikleri ve buna bağlı olarak daha üretken oldukları düşünülmektedir. Kendi kendine öz denetim yapabilen bireylerin daha sağlıklı bir iletişim içerisinde oldukları, belirli bir amaç etrafında kendi kendini organize ettiği ve bu doğrultuda hareket ettiği düşünülmektedir. Motivasyonu yüksek bireylerin başarıya ulaşmak için daha kararlı oldukları düşünülmektedir. Bu

anlamda bireylerarası iletişimde daha samimi, güven veren, duygularını paylaşmaktan kaçınmayan kendini harekete geçiren bireylerdir.

Empati: çok yönlü ve karmaşık bir yapı olarak ele alınmaktadır. Bireylerin kendisinin ve karşısındaki kişinin zihinsel durumuyla uyum yakalayabilme durumu olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir yeteneğe sahip kişilerin değişikliklere kolayca uyum sağlayabileceği bir bakış açısı vardır. Birey başkalarının duygularını, ihtiyaçlarını, endişelerini objektif bir şekilde değerlendirir. Bu anlamda birey karşısındaki kişiyi anlayarak davranışları ve duyguları arasında bir ilişki kurabilmektedir. Bireyler arası davranışları anlama ve yönetme açısından empati büyük bir önem taşır. Çünkü bireyler empati kurabilme becerileri sayesinde iyi bir iletişim kurarlar ve duygularını şekillendirebilirler. Ancak zaman zaman bireyler de empati kurma becerileri zayıflayabilir ya da duygusal bozulmalar meydana gelebilmektedir.

Sosyal beceriler: başka bir adıyla ilişkilerin yürütülmesi, bireylerin diğer bireylerle kurdukları iletişime bağlı olarak sürekliliğin korunması şeklinde ifade edilmektedir. Bireyler sosyal ilişkilerine bağlı olarak takım kurabilmekte, birbirlerini anlamakta ve ilişkilerini yönetebilmektedir. Sosyal becerileri eksik olan bireyler kurdukları ilişkiler üzerinde yetersizliğe, sorunlara ve hayat kalitesinin düşmesi gibi problemlerle karşılaşır. Bu anlamda bireyin çevresinde ilişki kurması, sosyal olması ve kurduğu bu ilişkileri yürütebilmesi önemlidir. Çünkü bireyler sosyal becerileri ile ekip oluşturabilmekte ve karşısındakini etkileme becerisine sahip olabilmektedir. Bu anlamda karşısındaki kişiyi etkileme veya etkilenme sosyal beceri ile gerçekleşmektedir. Yetenekler açısından başkalarının duygularını, algılarını ve davranışlarını istedikleri şekilde yönlendiren bireyler ikna becerileri güçlü, iletişimi iyi ve kolay ilişki kurabilen bireylerdir.

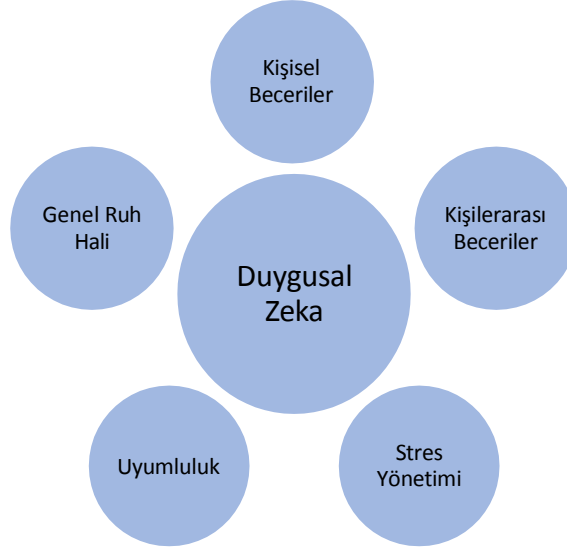
2.4.2.2. Reuven Bar-on Modeli

Bar-On (1997)'un modeli bir karma model olarak duygusal zekâ ve sosyal zekâyı ele alarak oluşturulmuştur. Bar-On, Salovey ve Mayer duygusal zeka modelini açıklarken duygusal zekanın kişilikle alakalı olmadığını göstermek amacıyla bilişsel unsurlara odaklanmışlardır. Öte yandan, Salovey ve Mayer duygusal zeka modeli davranış ve yeteneği ele alırken Bar On'un duygusal zeka modeli sosyal ve duygusal alanlara ele almaktadır. Bu modelde Bar-on (1997) bilişsel olmayan faktörlere odaklanmayıp zekâ kavramına alternatif bir karma bakış açısı getirerek duygusal zekâyı süreç odaklı karma bir yapı olarak ele almaktadır. Bu doğrultuda Bar-On'un duygusal zeka modeli bireylerin

yaşamlarından yola çıkarak onların sosyal, duygusal ve kişisel becerilerini ön plana çıkarmaya yardımcı olmaktadır. Çünkü bireyler herhangi bir zorlukla karşılaştıklarında kendi duygularını ve dürtülerini düzenleyebilmelerinde duygusal zeka önemli bir etkidir. Bu yönde Bar-on (1997)'un karma modelinin boyutları kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, stres yönetimi, genel ruh hali ve uyumluluk gibi beş başlık altında kendi alt boyutlarıyla ele alınmaktadır.

Kişisel beceriler bireyin kendi ve iş çevresiyle ilgili olarak edindiği becerilerdir. Birey bu beceriler ile kendisiyle ilgili duyguları tanıma ve yönetmesiyle ilgilidir. Kendine güven, kendini gerçekleştirme, duygusal benlik, kendine saygı ve bağımsızlık kişisel beceriler boyutunun alt bileşeni olarak ele alınmaktadır. Kendine güven alt boyutunda bireylerin duygu ve düşünceleriyle ilgili olan yetenekleri ön plandadır. Kendini gerçekleştirme alt boyutunda bireyler kendi farkındalıklarıyla ilgili olarak kendisini geliştirmesidir. Öz saygı, bireylerin kendileriyle ilgili bilgilerinin farkında olunması ve saygı göstermesi durumudur. Bağımsızlık alt boyutunda bireyin düşünce ve davranışlarına bağlı olarak duygularıyla ilgili bağımsız olma durumunu göstermektedir. Bu anlamda saygı ve bağımsızlık boyutu zihinsel yeteneklerden farklı olarak karma bir modelin oluşmasında yardımcı olmaktadır.

Kişilerarası beceriler bireyin çevreleriyle ilgili olan duygularını ve bunu yönetme becerisiyle ilgilidir. Bu boyutta birey çevresini anlamlandırma sürecine girer. Bireylerin içinde bulunduğu çevreyle ilgili ilişkilerin yapısı ön planda olmakla birlikte duygusal birçok ipucu yakalamaktadır. Bu anlamda bireyler arası iletişim, etkileşim ve bunları anlamlandırma ön plana çıkmaktadır. Kişisel yeterlilikler başarıları ve bireylerin ilişkilerinin yapısını planlamada önemlidir. Ayrıca, sosyal sorumluluk, empati ve kişilerarası ilişkiler bu boyutun alt unsurlarını oluşturmaktadır. Bar-On (1997)'un duygusal zekâ modeli Şekil 5'teki gibidir.



Şekil5. Bar-on'nun Duygusal Zekâ Modeli

Stres Yönetimi kişinin strese karşı başa çıkma durumunu ifade eder. Burada güçlü duyguları yönetebilme becerisi vardır. *Strese karşı dayanıklılık* ve *dürtü kontrolü* stres yönetimini tamamlayan iki alt boyuttur. Bu anlamda dürtü kontrolünde herhangi bir stres durumundaki duyguları kontrol edebilmeyi ve buna karşı direncini göstermektedir. Strese karşı dayanıklılık alt boyutunda ise strese karşı tolerans seviyesini göstermektedir. Bu sebeple duygusal zekâ stres yönetimi konusunda önemli bir rol oynar. Çünkü kişinin strese karşı toleransı, bakış açısı ve problemleri yönetme şekli bu yeteneğiyle ilgilidir. Bireylerin duygusal zekaları stresle ilgili herhangi bir durumu kontrol etmede devreye girmektedir. Yapılan çalışmalar olumsuz bir durumu veya stresi iyi yönetebilen bireylerin duygusal zekası yüksek olduğu sonucunu desteklemektedir.

Uyumluluk boyutu kişinin problemleri ele alma ve yönetme şekliyle ve çevreye karşı tepkisiyle ilgilidir. Kişinin uyumluluk düzeyi değişime, çevreye, belirsizliğe ve yeniliğe karşı nasıl yorumladığını göstermektedir. Çünkü bireylerin uyum sağlama yeteneği çevresindeki bir sorunu başatmada önemli bir yere sahiptir. Bu doğrultuda bireyler çevreye uyum sağlama gibi durumlarla karşılaştıklarında ne derece uyumlu olduğu veya başarılı olduğu bu yeteneği sayesinde etkili olmaktadır. Çevresiyle uyum sağlayan bireylerin sorunları çözme ve başedebilme şekli de yüksek olduğu düşünülmektedir. *Problem çözümü*, *esneklik seviyesi* ve *gerçekliğe karşı bakış açısı* uyumluluk boyutunun alt bileşenlerini oluşturmaktadır. Bu alt boyutlardan problem çözümü bireylerin herhangi bir problemle karşılaştıklarında ürettiği çözüm yollarıyla ilgilidir. Eğer birey herhangi bir problemle karşılaştığında birden çok çözüm üretebiliyorsa problemleri çözme şekli de o

derece etkili olacaktır. Diğer bir boyut olan esneklikte bireylerin içinde bulunduğu çevreleriyle ilgili karşılaştıkları düşünce, davranış ve duygulara karşı esnek olma yeteneğini içermektedir. Son alt boyut olan gerçekliğe karşı bakış açısında ise bireylerin içinde bulunduğu duruma karşı nesnel değerlendirmelerini içermektedir. Bu anlamda elde ettiği deneyimleri nasıl değerlendirdiğiyle ilgilidir.

Genel Ruh Hali kişinin yaşama karşı bakış açısıyla ilgilidir. Bireylerin belli bir duruma ve olaylara karşı nasıl bir duygulanım içerisinde olduğuyla ilgilidir. Mutluluk ve iyimserlik bu boyutun alt bileşenleridir. Mutluluk alt boyutunda bireylerin kendi yaşamlarıyla ilgili doyum ve olumlu birçok duyguyu içermektedir. İyimserlik boyutunda ise bireylerin herhangi bir durumda iyi bir ruh halinde olmaları ve bunu sürdürebilme derecesini göstermektedir. Bireyler içinde bulunduğu ortamda iyi bir ruh halinde ise yaşamdan doyum alan ve mutlu olan kişiler olarak vurgulanmaktadır. Böyle bir ruh halinde olan bireyler aynı zamanda problem çözme ve stres yönetimi konusunda daha yapıcı bir özelliğe sahip oldukları düşünülmektedir.

2.4.2.3. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Teorisi

Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zeka modeli İşletme alanında incelenmek için ele alınmıştır. Duygusal zekâ ve yöneticiler arasındaki ilişkinin incelenmesi için geliştirilmiştir. Cooper ve Sawaf (1997)'a göre duygusal zeka bireylerin duygularını, düşüncelerini, bilgilerini kaynak şeklinde ele alma ve bunları etkili olarak kullanma yeteneğidir. Bu modelin işletme alanında araştırılması bireylerde kendi değerlerinin ortaya çıkmasına ve verimliliğin artması yönünde kavramsallaştırılmıştır. Cooper ve Sawaf (1997) duygusal zekâ haritası olarak duygusal zindelik, duygusal derinlik, duygusal simya, duyguları öğrenme olarak dört şekilde sınıflandırılmaktadır.

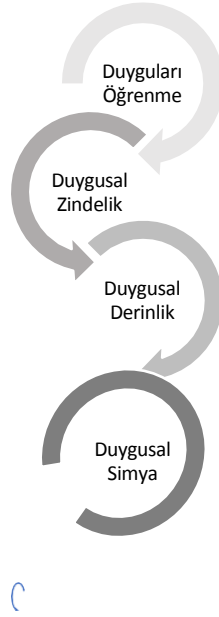
Duyguları öğrenme kişinin duygularla ilgili potansiyelinin farkında olmasıyla ilişkilidir. Bu bağlamda duygusal anlamda geribildirim, dürüstlük, enerji ve sezgi duygusal öğrenmenin alt bileşenleri olarak inşa edilmiştir. Birey duyguları ve sezgileri sayesinde ilişki kurup bireysel güven inşa etmektedir.

Duygusal zindelik bireyin bilinçli bir şekilde duygularının farkında olması durumudur. Kişi duygusal açıdan öz varlığını inceler, kendi güven çemberini oluşturur, yenilik ön plandadır ve yapıcı hoşnutsuzluk alt boyutu ile bir olumsuzluğa karşı nasıl fayda üretebileceğini ele almaktadır. Bu anlamda kişi olumlu ve olumsuz duygularının farkında

olarak onları etkili bir şekilde yönetebilmeyi ve davranışları yansıtılabilmektedir. Birey olumsuz duyguları duygusal zindelik ile etkili bir şekilde yönetebilmektedir.

Duygusal derinlik bireylerin karakterinin oluşmasında ve potansiyellerini kullanmasında önemli bir araç olarak ortaya çıkmaktadır. Birey duygusal derinliği sayesinde amaçlarını gerçekleştirir. Bu anlamda birey örgüt içerisinde duygusal derinliğini etkili bir şekilde kullandığında duygularını içsel olarak ele alarak kendi amaçlarıyla örgütün amaçlarını içselleştirme eğiliminde olur. Bu sebeble kişi kendini duygusal olarak anlamlandırma sürecine girmektedir.

Duygusal simya bireyin farkında olma duygusu ile ilgilidir. Duygusal simya ile birey yaratıcılığı ön plana çıkararak önem verilmeyen duyguları önemli hale getirerek çeşitli güçleri anlamlandırma sürecine girmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan problemleri ele alma, yönetme şekli ve bunları nasıl fırsata çevrilmesinde önemlidir. Problem çözme şekline bağlı olarak ortaya çıkan yaratıcılık yeteneği duygusal simyanın şekillenmesinde önemli bir etkidir. Cooper ve Sawaf (1997)'ın Duygusal Zekâ modeli Şekil 6'daki gibidir.



Şekil 6. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli

2.5. Duygusal Zekâ ve Karar Verme Etkileşimi

Duygular insan deneyimlerinin bir parçası ve yeteneklere bağlı olarak kişisel zekanın bir eklentisi olarak karar verme stilleriyle ilişkilendirilmektedir. Duygusal zeka ve karar verme çok yönlü bir yapıdır (Fallon, Panganiban, Wohleber, Matthews, Kustubayeva ve

Roberts, 2014). Bu anlamda bir karar verme sürecinin ne derece etkili olacağı *zekaya* bağlı olarak gelişebileceği gibi *duygulara* bağlı olarak da gelişebilmektedir. Duygular, bir sosyal beceri olarak kişinin kendi ve başkasının duygularını anlayabilme, tanıyabilme, yorumlayabilme olarak bir bütün olarak ele alınmaktadır (Khon, Kim ve Aidossova, 2016). Bu anlamda, bireyler duyguları sayesinde karşılaştıkları durumları, olayları, ilişkileri ve kararları ele alabilip bunları yönetebilmektedir.

Duygusal Olaylar Teorisine göre örgüt içerisindeki eylemlerin bilişsel ve davranışsal süreçler çerçevesinde bir sonuç gösterebileceği ve bu süreçler sonunda da duygusal tepkilerin tetiklenebileceği düşünülmektedir (Ashton-James ve Ashkanasy, 2008). Duygusal zekâ örgüt içindeki amaçların gerçekleştirilmesinde ve bununla ilgili süreçlerin kontrolünde önemli düşünülebilir. Bu anlamda duygular karar verirken kullanılan bilgilerin bazı kısımlarına odaklanırken yardımcı olmaktadır (Hanoch, 2002). Buna bağlı olarak karar vericilerin duygusal yeterliliklerinin göz önüne alınması karar süreçlerinde uyum sağlama, iletişim becerileri, teknik beceriler, güvenilir olmak ve liderlik becerileri gibi çok sayıda etmenin olumlu etki ettiğini göstermektedir.

Örgüt ikliminin duygusal çevreyi kapsadığı düşünüldüğünde duyguların sosyal etkileşim yoluyla ortaya çıkması verilen kararların niteliğini etkilemektedir. Örgüt içerisinde alınan kararların değerlendirme ve uygulama becerisi içsel ve dışsal faktörlere göre şekillenebilmektedir (Rausch, Hess ve Bacigalupo, 2011). Dışsal değişkenlerin yönetiminin kontrol edilmesi daha zor olsa da *duygu ve mantık* gibi insan değişkenlerinin tanımlanması ve yönetimi, kararların ve karar verme süreçlerinin kalitesini artırma çabasında oldukça önemlidir (Rausch, Hess ve Bacigalupo, 2011:710). Bu anlamda, duyguların karar vermenin arka planında bir bağlam olduğu ve karar verme sürecinde kontrol edilmesi bakımından önemli bir yere sahip olduğu düşünülmektedir (Hutchinson, Hurley, Kozlowski ve Whitehair, 2017).

Duygusal zekanın yönetim uygulamaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu yazında desteklenmektedir (Ashkanasy ve Daus, 2002). Bu doğrultuda yönetsel karar vermede duygusal zekâsı yüksek olan yöneticilerin örgüt içinde rekabet avantajı sağlamakta ve yönetsel süreçleri daha iyi hale getirdiği düşünülmektedir (Fernandez, 2007). Yapılan bir çalışmalar duygusal zekâ boyutlarından kişilerarası beceriler, kişisel beceriler, genel ruh durumu ve stresle başa çıkma ile karar verme stili arasında önemli bir ilişki olduğunu desteklemektedir (Yılmaz ve Altınok, 2010). Bu noktadan hareketle

yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerinin karar verme stiline etkisi olabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H1: Yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerinin karar verme stiline anlamlı bir etkisi vardır.

Öte yandan, yöneticilerin karar verme stillerini belirlemede duygusal zeka yeterliliklerinin önemli bir rolü olduğu düşünüldüğünde duygusal yeteneklerine karşı oluşturduğu güven onlara yapabilecekleri veya yapamayacakları eylemler konusunda yönlendirmektedir. Bu anlamda öz yeterlilik inancı yöneticileri karar verme faaliyetlerinde gerekli olan beceri ve yetenekler konusunda yönlendirmektedir.

BÖLÜM 3. ÖZ YETERLİLİK

3.1. Öz Yeterlik İnancının Tanımı ve Önemi

Öz yeterlilik kavramı ilk olarak Albert Bandura tarafından öne sürülen ve bireylerin zorluklar karşısında başa çıkabilmek ve yönetebilmek için gerekli olan yeteneklerine karşı inancıdır (Bandura, 1987). Öz yeterlilik kavramı Sosyal Bilişsel Teorinin temelini oluşturarak bireysel, çevresel ve davranışsal etmenlerle insan faaliyetlerini açıklamaktadır (Bandura, 1997: Bandura, 1978). Yazında öz yeterlilik kavramı Psikoloji alanında bireylerin davranışlarının biliş dışından şekillendiğini öne süren Psikoanalitik Yaklaşımı ve bireyin davranışlarının şekillenmesinde çevrenin önemli bir etkisi olduğu yönündeki görüşleri süren Davranışçı Yaklaşım gibi iki temel alanda kabul görmüştür. Ancak, daha sonra yapılan çalışmalarla birlikte bireylerin davranışlarının şekillenmesinde önemli görülen bilgiler ve bunların zihin içerisindeki konumu Bilişsel Yaklaşımın daha detaylı incelenmesine ve kabul görmesine neden olmuştur (Huffman, Vernoy ve Vernoy, 1994). Bu anlamda öz yeterlik inancı, bireylerin yaşantısı üzerinde etki yaratan ve performans seviyelerini üretme yetenekleriyle ilgili inançları olarak yazında ifade edilmektedir (Bandura, 1994).

Sosyal Biliş Teorisine göre öz yeterlilik inancı bireylerin bireysel, davranışsal ve çevresel etmenler çerçevesinde şekillenmektedir. Buna göre bireysel ve davranışsal etmenler bireylerin nasıl düşündüğü, nasıl hissettiği ve nelere inandıkları davranışlarını etkilemektedir. Öz yeterlilik alanında yapılan çalışmalar bireylerin davranışlara bağlı olarak gerçekleştirdikleri eylemler ve elde ettiği deneyimler ile bireyin göstermiş olduğu özelliklerine katkı sağlamaktadır.

Sosyal Öğrenme teorisine göre bireylerin davranış ve çevreyle ilgili olan farklı öğrenme biçimleri bilgi aktarmanın farklı türleri olarak açıklanmaktadır (Bandura, 1987). Bu anlamda farklı öğrenme türleri bilginin türü, miktarı ve netliği açısından farklılık gösterse de davranışsal çıktıları açısından ortak bir etki yaratmaktadır (Bandura, 1987). Özyeterlilik, bireyin görevleri yerine getirme yeteneklerine ilişkin kendi anlayışını yansıtmakta ve başarının bir ölçüsü ve kişisel hedeflere ulaşmak için teşvik edilmektedir. Yalnızca yaşam kalitesinde değil, aynı zamanda toplumu değiştirmek için insanların yaşamlarını dönüştürmede de kritik olma eğilimindedir. Bu doğrultuda, bireylerin başarıya

ulaşma noktasındaki yargı (Zimmerman,1995) yeteneğini organize edebilmesi ve bu yeteneğe olan inancıdır (Maddux, 2012). Bireylerin öz yeterlilikle ilgili inançları herhangi bir problemle karşılaştıklarında ne kadar direnecekleri ve çaba harcayacaklarını belirlemektedir. Herhangi bir konuda öz yeterliliği yüksek bireylerin zor durumları tehdit olarak değil üstesinden gelebilecek bir görev görme eğiliminde olduğu düşünölmektedir. Başka bir ifadeyle, zorlu hedefler belirleme veya başarılı performanslar göstereceğine inanma, engeller karşısında çabalarını ikiye katlama gibi davranışların göstergesi olmaktadır (Bandura, 2010).

Yazında öz yeterlilik kavramı hem bireysel (Shih, 2006) hem de örgötsel (Lee ve Bobko, 1994) açıdan ele alınmakta ve birçok değişken tarafından etkilenmekte ve etkilenmektedir (Möller ve Seufert, 2018). Öz yeterliliği yüksek insanların kendileriyle ilgili daha zor bir hedef seçtikleri yönünde görüşler vardır (DeVellis ve DeVellis, 2001; Pajares, 1996; Bandura, 1994; Bandura, 1989). Öz yeterliliği yüksek olan insanların genel olarak daha zor işleri yapmaya eğilimleri oldukları, yeniden şekillendirmeye ve kendileriyle ilgili konularda daha yüksek tahmin edebilmeye meyilli oldukları düşünölmektedir (Salanova, Martínez ve Llorens, 2012). Öte yandan, öz yeterlilikle ilgili örgötsel açıdan yapılan çalışmaların örgüt içindeki işlerin tamamlanmasıyla ilgili olan özgüvenleri arttırdığı (Peng Miao ve Xiao, 2013) ve görevleriyle ilgili engelleri aşabilme potansiyeline sahip olduğu düşünölmektedir (Judge, Erez, Bono ve Thoresen, 2003; Ritter, Boone ve Rubba, 2001). Yapılan çalışmalar yüksek öz yeterliliğe sahip bireylerin yüksek kurumsal hedeflerinin olduğu ve daha etkili stratejiler kullandığını (Wood ve Bandura, 1989) düşük bir öz yeterliliğe sahipse görevden kaçınma eğilimi olduklarını göstermektedir (Forbes, 2005).

Ayırt edici özellikler bakımından öz yeterlilik inancı yazında belli hususlara dikkat çekilmiştir. Bunlar, bireylerin görevleriyle ilgili güdülerinin daha yüksek olduğu, zor amaçlar ve hedefler doğrultusunda hareket ettikleri ve çalıştıkları, zorluklarla başa çıkma mücadelesinin yüksek olduğu yönündeki görüşlerdir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Öz yeterliliği yüksek olan bireylerin karmaşık görevleri icra ederken görevle ilgilenmemek gibi çeşitli mazeretler aramak yerine zorluklarla baş etme veya stratejilerini geliştirmeye çabaladıkları düşünölmektedir (Heslin ve Klehe, 2006). Buna ek olarak, öz yeterliliği yüksek olan bireylerin zaman baskısı altında sağlam kararlar verme ve uygun eylemi gerçekleştirme kapasitesini geliştirdikleri düşünölmektedir (Heslin ve Klehe, 2006).

3.2. ÖZ YETERLİLİK İNANCI VE SOSYAL BİLİŞSEL TEORİ

Öz yeterlilik kavramı Albert Bandura (1977) tarafından Sosyal Biliş Teorisi altında bireyin sahip olduğu yetkinlikleri hangi düzeyde gördüğü bir inanç olarak açıklamaktadır. Bu inanç bireyin kendi yetkinlikleriyle ilgili geniş kapsamlı bir değerlendirme neticesinde oluşmaktadır. Sosyal Biliş Teorisine göre birey çevrenin gerekliliklerine uyum sağlayabilmek için yetenek, beceri, kişisel özellik ve bilgi ve deneyimlerinden faydalanır. Bu anlamda, eğer yetkinlikler yeterli ise birey harekete geçer ve öz yeterlilik inancı oluşur. Sosyal Bilişsel Teori'sine göre birey kendi geleceğini belirleyen, öz denetime sahip, proaktif bir organizma olarak ifade edilmektedir (Bandura, 1977). Bu anlamda birey hem çevrenin, sosyal sistemin ve bu sosyal sistemin kurucu olarak vurgulanmaktadır. Bireye atfedilen bu anlam bireyin yetkinlikleriyle ilgili sahip olduğu inançlardan oluşmaktadır. Bu inanç ise öz yeterliliği oluşturmaktadır. Bu nedenle çevrenin ve sosyal sistemin konumunda olan birey ve yetkinlikleri ön plana çıkmaktadır. Birey içinde bulunduğu bu çevrenin ve sosyal sistemin gerekliliklerine cevap verebilmek için sahip olduğu özellikleri kullanma eğilimine girer. Bu doğrultuda yeterliliğe olan inanç engeller ve zorluklar karşısında bireyi harekete geçirmektedir (Schwarzer, Bäßler, Kwiatek, Schröder ve Zhang, 1997). Böylelikle, kendi yeterliliklerine olan inanç ile bireyleri daha üretken olmaya yardımcı olmaktadır (Lisbona, Palaci, Salanova ve Frese, 2018).

3.3. ÖZ YETERLİLİK İNANCININ ÖNCÜLLERİ

Öz yeterlilik inancı fiziksel ve duygusal durum, sözel ikna, doğrudan ve dolaylı deneyim gibi dört farklı öncülden etkilenmektedir (Bandura, 1986: Bandura, 1994: Lent, Brown ve Hackett, 1994). Bu anlamda, öz yeterliliğin kaynakları ve sonuçları, öz yeterliliğin gelişimini araştıran çalışmaların nasıl tasarlanacağı konusunda rehberlik eder (Müller ve Seufert, 2018:3). Öz-yeterlik teorisi, insanların performans başarılarından, dolaylı (gözlemsel) deneyimlerden, ikna biçimlerinden ve fizyolojik göstergelerden etkinliği değerlendirmek için bilgi edindiklerini varsayar (Shunck, 1996:207).

Fiziksel ve duygusal durum bireylerin herhangi bir eylemi gerçekleştirmesi için öncelikli olarak fiziksel ve duygusal açıdan kendini hazır hissetmesi gerekmektedir (Bandura, 1977). Bireyler elde etmiş oldukları deneyimlere bağlı olarak duygusal tepkiler verirler. Bu tepkiler onların davranışlarını icra etmede ve kararlarını vermede önemli bir etmendir. Ayrıca, bu tepkiler bireylerin deneyimlerine bağlı olarak gelişebileceği gibi çevreye,

bireyin iç dünyasına ve diğer kişilere bağlı olarak da gelişebilmektedir. Bu anlamda bireyin duyguların ve davranışların harekete geçirilmesinde önemli bir motivasyon kaynağı olduğu düşünülmektedir. Bu duygular üzüntü, mutluluk, stres, kaygı gibi öz yeterliliği harekete geçiren duygulardır. Stres duygusal uyarılmaya neden olarak bireylerde karar verme mekanizmalarını harekete geçirmektedir (Bandura ve Adams, 1977). Ayrıca, deneyimler de bireyin karar verme mekanizmasını harekete geçiren önemli unsurlardan biri olarak düşünülmektedir. Bu anlamda elde edilen deneyimler iyi ise bireyin duygusal durumu da iyi olacak ve öz yeterlilik inancı da iyi yönde etkilenecektir. Birey olumlu duygulara sahipse daha yüksek bir öz yeterlilik inancına da sahip olacak (Kavanagh ve Bower, 1985) ve amaçları çerçevesinde motivasyon kaynağı da yüksek olacaktır. Bu noktada duygular olası eylemlerin sonuçlarını veya belirli yanlarını tahmin etmede önemli bir etken olarak düşünülebilir. Ayrıca, öz yeterlilik inancı bireyin fiziksel durumuna bağlı olarak da değişebilmektedir. Birey fiziksel olarak zinde ve sağlıklı ise ona göre öz yeterlilik inancına da katkı sağlayacaktır (Stajkovic ve Luthans, 1998).

Sözel ikna (sosyal ikna) bireylerin belirli bir konuda başarabilecekleri konusundaki iknaya karşı olan inançlarını yansıtmaktadır (Lunenburg, 2011). Bireylerin başarıya ulaşmasında önemli görülen ve içindeki gücü harekete geçiren sözel iknalardır. Böyle bir durumda birey öğütler ile başarıya ulaşabilmektedir (Bandura, 1977). Bu çerçevede verilen bir görevin üstesinden geleceğine dair olumlu sözler öz yeterliliğin artmasına katkı sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle, olumlu sözler ile öz yeterlilik inancı artabilmektedir (Bandura, 1994). Aksi bir durumda, birey olumsuz bir mesajla karşılaştığında başarabileceğine olan inancı yok olabilir (Say, 2005). Yapılan çalışmalar bireylerin öz yeterlilik inancının güçlenmesinin sözel olarak iknalarla gerçekleştiğini göstermektedir (Shunck, 1996). Bu yönde ikna eden kişinin güvenilirliği ve bu konudaki bilgi düzeyi öz yeterliliğin oluşmasında büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, bireylerin amaçlarının ulaşmasında önemli olarak görülen telkin düzeyi de öz yeterliliğin gelişmesinde önemli görülmektedir. Böyle bir durumda bireylerin yetenekleriyle ilgili yapılan temkinler öz yeterliliğin gelişmesine de etkili olmaktadır. Örneğin yöneticiler çalışanların yeterliliklerini ve etkinliklerini teşvik ederek överse onların öz yeterliliklerinin gelişmesine katkı sağlayacaklardır (Heslin ve Klehe, 2006).

Doğrudan deneyim bireyin kendi deneyimlerinin sonucu elde ettiği bilgilere dayanmaktadır. Böyle bir durumda birey edindiği tecrübelerle göre hareket edecektir.

Çünkü elde etmiş olduğu deneyimler olumlu veya bir başarı kazanılmışsa birey tekrar başarılı olabileceğini düşünerek davranma eğiliminde olacaktır. Bu durumda elde ettiği başarı birey için ödül niteliğinde olacak ve öz yeterlilik inancını olumlu etkileyecektir (Bandura, 1977). Ancak, elde ettiği deneyimler başarısızlıkla sonuçlanırsa bireyin öz yeterlilik inancı da ona göre düşük olabilecektir.

Dolaylı deneyim bireyin başkalarının edindiği deneyimlere göre oluşturduğu bilgilerdir. Birey başkaları tarafından elde edilmiş deneyimleri gözlemlene eğiliminde olmaktadır. Başka bir ifadeyle, bireyin öz yeterlilik inancının oluşmasında başkaları tarafından elde edilen veya kendileriyle özdeşleştirdikleri başarılar önemli bir etkiye sahiptir. Dolaylı deneyimde birey başkalarıyla benzer özelliklere sahiptir. Böyle bir durumda birey kendine olan inancı ve başarı beklentisi başkalarının deneyimlerine göre şekillenmektedir. Çünkü özellikler bakımından benzerlik derecesi ne kadar yüksekse öz yeterliliği de yüksek olacaktır (Bandura, 1977). Bu doğrultuda birey bir işin başarılı bir şekilde tamamlandığını gözlemlediyse bu öz yeterliliğini artıracak başarısız bir şekilde gözlemlediyse öz yeterliliğin düşmesine sebep olacak (Bandura, 1994) ve kendisini kıyaslayarak değerlendirme eğiliminde olacaktır (Bandura, 1977). Bu anlamda, yapılan çalışmalar bireyin etkili modeller ve stratejiler geliştirmesinde gözlemlediği başarılı modellerin önemli olduğunu göstermektedir (Bandura, 1982).

3.4. ÖZ YETERLİLİK İNANCININ SÜREÇLERİ

Öz yeterlilik inancı bireylerin hisleri, düşünceleri, davranışlarını ve motive olma durumlarını etkilemektedir. Bu anlamda, bireylerin öz yeterlilik inançları yazında bilişsel, motivasyonel, duygusal ve seçim süreçleri olmak üzere dört şekilde düzenlenmektedir (Bandura, 2010).

Bilişsel süreçler bireylerin çoğu davranışları düşüncede şekillenmektedir. Düşüncenin işlevi ise bireylerin eylemlerinin oluşumuyla ilgili tahmin etmelerini sağlamak ve günlük yaşamlarını etkileyenler üzerinde kontrol sağlamaktır (Bandura, 2010). Bu çerçevede, bireylerin bilişsel yapıları davranışlar, düşünceler ve hisler konusunda yön göstermektedir. Bu süreçte bireylerin gelecek için gerçekleştirmek istediği faaliyetleri ve sonraki başarılarını etkilemektedir. Biliş ve öz yeterlilik arasındaki süreç birbirlerine bağlıdır. Örneğin, bireylerin öz yeterliliklerinin yüksek olması davranışlarının etkin yönleriyle

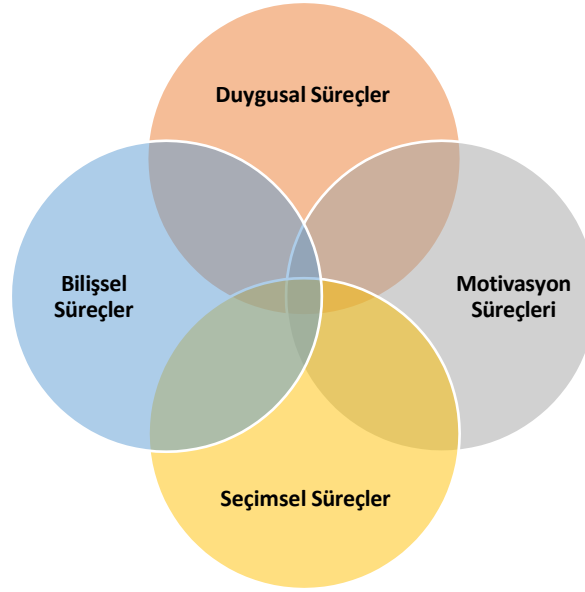
ilişkilidir. Bu etkin yönler ise bilişsel faaliyetleri geliştirmektedir. Bu gelişen bilişsel faaliyetler de etkinlik inancını güçlendirmektedir.

Motivasyonel süreçler insanların motivasyonları bilişsel olarak üretilmektedir. Çünkü bilişsel motivasyonlarla bireylerin kendi kendilerine motive etmeleri ve eylemlerini öngörülü bir şekilde yönettiği düşünülmektedir (Bandura, 2010). Öz yeterlilik inancı bireylerin motivasyonlarının düzenlenmesinde bilişsel olarak önemli bir görevi vardır. Bireyler düşüncelerine göre davranışlarını şekillendirme eğilimindedir. Eğer bir birey kendine hedef koyuyorsa o hedefi gerçekleştirmek için kaynaklarını bir araya getirir. Öz yeterlilik inancı da bu noktada kaynaklarını bir araya getirme ve belirli hedefi gerçekleştirmede bireyleri başarabilecekleri ve başaramıyacakları konusunda yön verir. Dolayısıyla, öz yeterliliği belirli bir seviyede olanlar, herhangi bir başarısızlık durumunda faaliyetlerini sürdürme eğiliminde olurlar (Bandura, 2010).

Duygusal süreçler öz yeterlilik inançları bireylerin duygusal deneyimlerini farklı şekilde etkilemektedir. Duygusal durumların düzenlenmesinde önemli olan öz yeterlilik inancı duyguların, düşüncelerin ve eylemlerin üzerinde kontrol sağlamaktadır. Bu bağlamda duygusal süreç bireylerde olayları nasıl yorumladığı, bilişsel olarak nasıl temsil ettiği ve ön yargıları nasıl kullandıklarıyla ilgilidir. Örneğin, potansiyel tehditleri yönetemeyen bireylerin yüksek düzeyde kaygı durumlarının olduğunu, ancak, potansiyel tehditleri kontrol edebileceklerini inanan bireylerin herhangi bir endişeli düşünceler karşısında sıkıntı yaşamayacakları düşünülmektedir (Bandura, 2010). Bu anlamda duygular öz yeterliliği farklı şekilde etkilemektedir. Bireylerde yetersizlik duygusu varsa bu endişenin ortaya çıkmasına hatta depresyona bile sebebiyet vermektedir. Ancak, bireylerde öz yeterlilik inancının yüksek olduğu durumlarda bireylerin daha az endişelenmesine neden olduğu düşünülmektedir. Öz yeterliliğin duygular üzerindeki etkisinin önemi düşünüldüğünde bireylerin herhangi bir tehdit, stres veya endişeli durumlarda kontrol etmesini sağlayarak rahatsız edici durumların yaşanmamasına neden olur. Öz yeterliliğin yüksek olması istenmeyen davranışların düzenlenmesine yardımcı olmaktadır (Bandura, 2010).

Seçimsel süreçler bireyin çevresiyle ve faaliyet türüyle ilgili seçimi yaşantısına yön vermektedir. Seçim sürecinde birey kendisini yeterli gördüğü durumları tercih etme eğiliminde olur. Bu süreçte seçimlerle ilgili eylemlerini etkileyen herhangi bir unsur, kişisel gelişimini önemli derecede etkileyebilir (Bandura, 2010). Bu anlamda kariyer

seçimlerinde ilgili sürecin gidişatını etkilemede öz yeterliliğin önemi büyüktür (Lent, Brown ve Hackett, 1994). Birey eğer yüksek öz yeterliliğe sahipse hedefleri doğrultusunda sahip olmak istediği başarının ve kariyer seçeneğinin farkında olma eğilimindedir. Bu yüzden birey kendi seçimleri doğrultusunda hedeflerini ve bununla ilgili çalışmalarını yapma eğiliminde olur. Buna ek olarak, bireyler kendi kapasitelerinin yeterli olduklarını gördükleri zaman daha çok çaba harcama eğiliminde olur. Kapasitelerini yetersiz veya aşan durumları gördükleri zaman seçimlerinden kaçma eğilimini gösterir.



Şekil 7. Öz Yeterlilik Süreçleri

Bu anlamda, seçim süreci bilişsel kaynakların seçimiyle ilgili olarak stratejilerin etkili bir şekilde kullanılması ve durumsal ihtiyaçlara göre değişiklik yapmaya yardımcı olmaktadır (Schraw, 2001).

3.5. ÖZ YETERLİLİK VE DUYGUSAL ZEKA ETKİLEŞİMİ

Farklı birleşenlerle ele alınarak tanımlanabilen duygusal zekâ, duyuşsal ve bilişsel unsurların yardımıyla yetenekler çerçevesinde değerlendirilmektedir (Checa ve Fernández-Berrocal, 2019). Tüm duygusal zekâ yetenekleri, duyuşsal alanda bir dereceye kadar becerinin yanı sıra her beceride hangi bilişsel unsurların da rol oynadığını içerir (Cherniss ve Goleman, 2001:14). Bu sebeple, duygusal zekanın bilişsel süreçlerle ilgili bir görevin duygusal bir parçası olduğunda ve duygusal zekanın yetenek modelleri içerisinde değerlendirildiğinde kişilik özelliklerinden öz yeterlilik ile ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Çünkü duygusal zekaya ilişkin özellikleri taşıdığını düşünen birey hedeflerini gerçekleştirme açısından kendini yeterli görebilecektir (Ağırman ve Naktiyok, 2018:3255).

Duygusal zeka ve öz yeterlilik üzerine yapılan çalışmalar bu iki değişken arasındaki ilişkiyi farklı etmenler üzerinden de açıklandığını göstermektedir. Örneğin, duygusal zeka ve girişimci davranışı üzerinde yapılan çalışmalar bu iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak öz yeterliliğin önemine dikkat çekmiştir. Yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin girişimci davranışlarını, proaktif ve yaratıcılık eğilimlerinin de yüksek olduğu yönündedir (Zampetaskis, Beldekos ve Moustakis, 2009). Bu yönde yapılan çalışmalar öz yeterliliğin duygusal uyarılma, performans başarıları, deneyimler ve ikna gibi durumlardan etkilendiğini göstermektedir (Bandura, 1977). Yapılan başka bir çalışma yüksek duygusal zekaya sahip bireylerin öz yeterliliğini ve ekip uyumunun gelişmesini desteklediğini göstermektedir (Black, Kim, Rhee, Wang ve Sakchutchawan, 2019). Buradan hareketle, yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerinin öz yeterliliğe etkisi olabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın ikinci hipotezi H2 aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H2: Yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerinin öz yeterliliğe anlamlı bir etkisi vardır.

3.6. ÖZ YETERLİLİK VE KARAR VERME ETKİLEŞİMİ

Bir karar verme süreci bir problemin ortaya çıkmasıyla başlar. Bir birey karar verme süreci içerisinde seçenekleri ve bunların sonuçlarını değerlendirerek karar verme eylemini gerçekleştirmektedir. Bu anlamda birey etkili bir karar verebilmek için hem düşünsel hem de davranışsal olarak kendini hazırlaması gerekmektedir. Dolayısıyla, kararı veren kişinin kişilik özellikleri karar verecinin düşüncesini ve davranışını yansıtabileceği gibi kararların niteliğini de etkileyebilmektedir. Bu nedenle karar vericinin düşünsel, duygusal ve hatta bilişsel özellikleri kararın niteliğini belirleyen önemli unsurlar olarak düşünülebilir. Çünkü, karar verme süreci ve stili onları oluşturan karar vericilerin yetenekleri ve inançları hakkında önemli ip uçları vermektedir.

Öz yeterlilik, insan davranışının önemli bir belirleyicisidir (Forbes, 2005:600). Çünkü bireylerin öz yeterlilik inançlarının ve yargılarının incelenmesi davranışları açıklamakta ve anlamakta yardımcı olmaktadır (Öneren ve Çiftçi, 2013). Bu anlamda bireyler öz yeterlilik inançlarına göre farklı karar verme stillerini benimsemektedir. Öz yeterlilik yapısını ele alarak incelemek karar verme stilleri üzerinde belirleyici bir etki

göstermesine neden olmaktadır. Örneğin, öz-yeterlik yapısını ele almak, rasyonel karar verme modellerinin kapsamadığı özellikleri vurgulamak için öznel yeteneklerin karar verme ile ilişkisine katkı sağlamaktadır (Karpinski, Cogo, Antonelli, ve Meurer, 2021:794). Çünkü etkili kararlar vermek için önceki deneyimlerin ve bilgilerin bütünleştirilmesinde öz yeterlilik inancından yararlanılmaktadır. Yapılan çalışmalarda öz yeterlilik ve karar verme ilişkisi bireyin güveni, farklı disiplinlerin ve eylemlerin gelişmesinde faydalı olduğu göstermektedir (Karpinski, Cogo, Antonelli, ve Meurer, 2021). Öz yeterlilik ve farklı karar verme stilleri arasında yapılan çalışmalar, öz yeterlilik ve karar verme stili arasındaki etkileşimin önemini ortaya koymaktadır. Örneğin, öz yeterlilik ve sezgisel karar verme stilinde farklı durumları gözleme, modelleme ve bunları yansıtma açısından önemli düşünülmektedir (Leslie ve Moilanen, 2010). Sezgisel öngörüler ve öz yeterlilik yaşam boyu öğrenme, yeniliği takdir etme ve bir alanla ilgili çıkarımlar yapmada yararlı olduğu düşünülmektedir (Leslie ve Moilanen, 2010).

Yöneticilerin özyeterlilik algısı örgüt içinde belirsizlik durumlarında farklı sonuçlar yansıtabilmektedir. Yöneticiler belirsizlik ve kaos ortamlarında risk alma eğilimine girebilmektedir. Böyle bir durumda belirsizliklerin azalması için karar vericinin gözlemleri, deneyimleri kararların niteliğini etkilemektedir. Eğer yöneticiler karar alma sürecinde kişisel deneyimler, gözlemler ve diğer yöneticilerin deneyimlerinden yararlanırsa herhangi bir belirsizlik durumunda belirsizliğin azalmasında yardımcı olur (Jones ve Patwardhan, 2014). Bu anlamda belirsizliğin azaltılması yöneticilerin sahip olduğu özelliklere göre değişebilmektedir (Dey, Ho ve Xu, 2010). Karar vericilerin sahip oldukları öz-yeterlilik becerilerinin verilen kararlar ve örgüt üzerindeki etki düzeyinin artırılması için yönetici örgüt çalışanı arasındaki oluşan etkileşimin düzeyi önemlidir (Yalçın, 2016:40). Dolayısıyla, öz yeterliliği yüksek olan yöneticilerin yönetimle ilgili karar verme konusunda daha başarılı oldukları düşünülebilir. Buradan hareketle yöneticilerin öz yeterliliklerinin karar verme stiline etkisi olabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H3: Yöneticilerin öz yeterliliklerinin karar verme stiline anlamlı bir etkisi vardır.

3.7. ÖZ YETERLİLİK, DUYGUSAL ZEKA VE KARAR VERME ETKİLEŞİMİ

Bireylerin karar verme stilleri birçok etmeden etkilenerek belirlenebilmektedir. Bu etmenler bireyin kendi seçimleri olabileceği gibi, kişisel ve çevresel ve duygusal özelliklere göre farklılaşabilmektedir. Bu anlamda duygu ve zeka kavramının karar verme stillerlerinde önemli bir unsur olarak düşünölmeye başlanmasıyla birlikte duygusal zeka ve karar verme alanlarında yapılan çalışmaların incelenmesine neden olmaktadır (Vyatkin, Fomina ve Shmeleva, 2019; Felix, 2015; Hess ve Bacigalupo, 2013; Chauhan ve Chauhan, 2007; Zaki, Abd-Elrhaman ve Ghoneimy, 2018). Duygusal zekâ uygulama alanında Endüstri ve Örgüt Psikolojisi alanında artan bir şekilde kendini göstermeye devam etmektedir (Cherniss ve Goleman, 2001). Çünkü, duygular düşünce, karar verme, bireysel başarılar (Goleman, 2005) ve liderlik sürecinde önemli rol oynamaktadır (George, 2000).

Örgütler karar vermeyi gerektirir ve bununla ilgili tüm kararların hem duygusal hem de bilişsel olarak önemli unsurları vardır (Sumathy, Madhavi ve Felix, 2015). Bu anlamda, yöneticilerin ve çalışanların duygusal zekâ düzeyi bir başarının öngörüsü olarak vurgulanmaktadır (Zaki, Abd-Elrhaman ve Ghoneimy, 2018; Sumathy, Madhavi ve Felix, 2015). Çünkü, duygular liderliğin görev ve sorumluluklarında önemli bir rol oynamaktadır (George, 2000). Bu anlamda, yöneticiler iyi bir planlama yapması gerekiyorsa veya stres altında çalışıyorlarsa alternatif karar verme eğiliminde olabilirler (Istianingsih, Masnun ve Pratiwi, 2020). Böyle bir durumda duyguların önemi büyüktür. Çünkü, güçlü duygular, liderlerin etkili kararlar almasına yardımcı olmaktadır (Felix, 2015:134; Dua, 2015).

Bireyler karar verirken, genellikle kararlarının sonuçlarının tetikleyebileceği duyguları düşünürler (Sevdalis, Petrides ve Harvey, 2007:1348). Bu anlamda karar verirken yöneticiler için en önemli etken duygudur. Etkili yöneticiler astlarının örgüt içerisinde nasıl hissettiği ve tatminsiz olduklarında onları fark edip en etkili bir şekilde müdahale edebilme yeteneğine sahiptir (Cherniss ve Goleman, 2001). Eğer astlarıyla etkileşim halinde olan bir yönetici duygusal süreçlerini iyi yönetebiliyorsa işine daha bağlı hissetme eğiliminde olduğu düşünölmektedir (Dartey-Baah ve Mekpor, 2017). Bu noktada, karar vericiler, tutarlı bir başarı ve duygusal kontrol kaydı oluşturmak için kendi kendini yönetme becerilerini kullanırken, aynı anda hem iç hem de dış bileşenlerden güven kazanabilir (Sumathy, Madhavi ve Felix, 2015:135). Duygusal zeka, yeterliliklerin bir kombinasyonudur (Dua, 2015:1). Çünkü, kişinin sadece kendi duygularının farkında olmasını değil, aynı zamanda bu duyguları işlevsel olarak kullanmasını da içerir (Dua,

2015:4). Duygusal zekanın yeteneğe ve birtakım becerilere dayandığı göz önüne alındığında bu becerilerin karar verme sürecini nasıl etkilediği ve öz yeterliliğin bu iki değişken arasındaki ilişkide ne derece etki ettiği incelenmesi gereken önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda, kararla ilgili duyguların yönetiminde bireysel farklılıkların değerlendirilmesi, duyguyla ilgili bireysel farklılıkları başarılı ve kapsamlı bir şekilde işlevselleştiren bir yapının kullanılmasını gerektirir (Sevdalis, Petrides ve Harvey, 2007:1348).

Karar verme sürecinin etkinliği yöneticilerin kendi benimsedikleri yöntem ve kişilik özelliklerine göre değişebilmektedir. Örgütlerde kararlar kişisel özellikler birbirleriyle çok yakındır (Istianingsih, Masnun ve Pratiwi, 2020:156). Bu çerçevede öz yeterlilik kişisel özellikler bakımından bireylerin karar verme sürecinde, yeteneklerini ve becerilerini kontrol etmede, zorluklarla mücadele etmede ve bunları koordine etmede bireyin yapabilecekleri hakkındaki inancı olarak davranışların açıklanmasında yardımcı olmaktadır. Başarılı bir karar vermek ve duygusal kontrol oluşturabilmek için öz yönetim becerileri önemlidir (Felix, 2015). Yapılan çalışmalar karar verme stillerinin benimsenmesinde öz yeterliliğin belirleyici bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu anlamda karar verme eylemi bireylerin kişisel özelliklerine (Shiloh, Karen ve Zakay, 2001) ve duygusal zekaya göre farklılık gösteren bir unsur olarak düşünülmektedir (Yılmaz ve Altınok, 2010). Etkili karar vermede öz yeterlilik düzeyi ve yönetsel faaliyetler açısından sahip olunan güçlü özellikler yöneticiler için önemlidir (Keskin ve Perçin, 2019). Çünkü öz yeterliliği yüksek olan yöneticiler, öz yeterliliği düşük olanlara göre en uygun karar verme stilini seçtikleri düşünülmektedir (Yalçın, 2016). Bu kapsamda çalışmanın dördüncü hipotezi H4 aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H4: Yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerinin karar verme stiline olan öz yeterliliğin aracılık rolü vardır.

Davranışların duygu ve düşünceler üzerindeki gücü göz önüne alındığında bilişsel becerilerinin de örgüt içindeki kararların niteliği, etkisi ve sonuçları yöneticiler için önem arz etmektedir. Bu anlamda davranışların şekillenmesinde önemli olan bilişsel becerileri açıklarken bilişsel esneklik kavramı yöneticilerin karar süreçlerinde karşılaşılabilecekleri zor durumlarla baş edebilmede, değişime uyu sağlayabilmede ve problem çözümünde yardımcı olmaktadır. Bu sebeple bilişsel esneklik kavramı belirli yetenekleri açıklamada ve karakterize etmede önemlidir.

BÖLÜM 4. BİLİŞSEL ESNEKLİK

4.1. Bilişsel Esnekliğin Tanımı ve Önemi

Bilişsel esneklik herhangi bir seçeneklerin farkında olunması, esnek olunması ve duruma uyum sağlama istekliliği konusunda kişinin öz yeterlilik düzeyini ifade eder (Martin ve Rubin, 1995). Bu anlamda kişilerin bilişleriyle ilgili olan düşünme becerileri ve kapasitelerinin incelenmesi birçok değişkenin açıklanmasında yardımcı olmaktadır. Bilişsel esneklik kavramı geçmişten günümüze Psikoloji alanında yaygın bir şekilde ele alınmakta iken Sosyal Psikoloji alanında da yaygın bir şekilde kabul görmüştür. Yapılan çalışmalar bilişsel esneklikle ilgili çeşitli tanımları ortaya koymaktadır. Bilişsel esneklik kavramı kişinin seçeneklerinin (alternatiflerinin) farkında olmasıyla başlayıp, herhangi bir duruma adapte olabilmesi ve bununla ilgili olan süreçteki esnek davranma kapasitesini göstermektedir (Martin ve Anderson, 1998). Kişilerin olumsuz düşünceleri etkili bir şekilde kontrol ederek, onları daha dengeli ve uyarlanabilir düşüncelerle değiştirebilmesi için gerekli olan temel bir birleşendir (Denis ve Vander Wal, 2010). Kişinin çevresiyle ilgili olarak öğrenme sürecini, stratejilerle ilgili sürecini ve deneyimlerle ilgili yeniliklere uyum sağlama sürecidir (Cañas, Quesada, Antolí ve Fajardo, 2003). Stevens (2009)'e göre bilişsel esneklik kavramı karşılaşılan olaylara farklı bakabilme, uyum sağlayabilme ve mevcut düşünceden farklı bir düşünceye geçiş yapabilme işlemi olarak tanımlanmaktadır.

Kişilerin düşünme becerilerinin bilişsel çerçeveler doğrultusunda şekillenmesi birçok problemin çözümünde önemli bir rol oynamaktadır. Bunlar karar verme, karar alma, problem çözme ve öğrenme gibi birçok önemli değişkenin açıklanmasında bilişsel süreçlerin incelenmesinin önemi ortaya konulmaktadır. Çünkü, bilişsel esneklik kavramı karar vermede ya da problem çözümede ortaya çıkan zorluklara karşı alternatif üretme gibi yetenekleri kendi içinde barındırır (Denis ve Vander Wal, 2010). Yazında bilişsel esneklikle ilgili yapılan çalışmalar bilişsel esnekliğin geliştirilebilecek bir yetenek olduğunu göstermektedir (Luca, Nauert, Chichester, Buckner, Foo ve Kaur, 2017). Belirli durum ve zaman noktasına bağlı olarak değil aynı zamanda iletişim yoluyla çeşitli etkileşimler ve problem çözme gibi günlük hayatta sıkça karşılaşılan durumlarda da avantaj sağlamaktadır (Martin ve Anderson, 2001). Bu açıdan, bilişsel esneklik yaratıcı davranışlar ile ilişkilendirilmekte (Lim, 2013) ve öz yeterliliğin bir parçası olarak düşünülmektedir (Martin ve Anderson, 2001).

Bir kişi herhangi bir karmaşık görevi yerine getirmeye çalışırken davranışlarını içinde bulunduğu çevresel koşullara uyarlanması beklenilir (Canas Fajardo ve Salmeron, 2006). Ancak görevin değişmesiyle birlikte çevresel koşullar da değişmeye devam eder (Canas Fajardo ve Salmeron, 2006). Dolayısıyla kişinin esnek olabilmesi gerekmekte ve buna bağlı olarak tüm dikkatini bu koşullara düzenli bir şekilde odaklanması gerekir (Canas Fajardo ve Salmeron, 2006). Bu çerçevede, bilişsel olarak esnek kişilerin herhangi bir görevi icra etmede çoklu bakış açılarına sahip olduğu dşnlmektedir (Spiro ve Jehng, 1990). Bireyler bilişsel esnekleri çerçevesinde etkileşim türlerini keşfetmeye, çeşitli durumlarla karşılaşmaya ve davranışlarını şekillendirmeye istekli olur (Demirtaş, 2020). Bu noktada, bilişsel esneklik kavramı aynı zamanda kişinin esnek olma isteğinden oluşur (Martin ve Anderson, 2001:94). Bilişsel esneklikle ilgili yönetim alanında yapılan çalışmalar, yöneticilerin kriz anlarında seçenek sayısını optimum seviyede tutmaya çalışması ve çalışanlarının fikrine başvurmaya daha fazla çalışması bakış açılarını farklı şekilde ele alarak bilişsel esnekliğe sahip olmaları fikrini nöro bilim tarafından desteklenen davranışlar olarak ortaya koymaktadır (Yaşar, 2019).

4.2. Bandura'nın Sosyal Biliş Kuramı

Sosyal Biliş teorisi ilk olarak Rotter (1954) tarafından ortaya atılmış daha sonra Bandura (1977) tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre bireyin davranışlarını şekillendirmesinde çevrenin önemi olmakla birlikte davranışlar gözlem yoluyla renilmektedir. Davranışlar bilişsel ve dışsal etmenler tarafından şekillenmektedir (Bandura 1977). Bu anlamda, bireylerin düşünceleri bireylerin bilişsel olarak yetkinlikleri ile ilişkilidir. Bireylerin bilişsel esnekliğinin yüksek olması yetkinlik açısından birçok görev ve beklentileri kolayca yerine getirebilmesi açısından önem arz etmektedir. Başka bir ifadeyle, bir bireyin algıları, inanç kümeleri veya "bilişsel haritalar" aracılığıyla filtrelenir (Holsti, 1976:12). Bandura Sosyal Bilişsel grenme kuramında bilişin önemine dikkat çekerek öz yargılama, kendini düzenleme kapasiteleri, öngörü faaliyeti, dolaylı grenme ve sembolleştirme kapasitesi ve karşılıklı belirleyicilik olmak üzere altı prensiple aşağıdaki gibi açıklamaktadır (Bandura, 1982; Bandura, 1989).

z yargılama prensibi bireylerin kendi düşünceleriyle ilgili olarak bir yargıya sahip olması ve bunu analiz etmesiyle ilgilidir. *Kendini düzenleme kapasitesi* bireylerin gerçekleştirdiği eylemlerle ilgili sorumluluklardır. *Dolaylı grenme kapasitesi* bireylerin başkalarına karşı gözlemleyerek grenme düzeyini ifade eder. *ngr faaliyeti* bireylerin

kendileriyle ilgili gerçekleştirdiği eylemleri, davranışları öngörme yeteneğidir. Bu bağlamda, çoğu insan davranışı, bilişsel hedefleri somutlaştıran öngörü tarafından düzenlenir ve kişisel hedef belirleme, yeteneklerin öz değerlendirmesinden etkilenir (Bandura, 1989:1175). *Sembolleştirme kapasitesinde* bireyler gözlemlediklerini sembolleştirerek zihinlerine kodlarlar. Bu yönde, belirli ortamlara yönelik şemalar ve çerçeveler bireylerin yorumlama süreciyle ilgili bilişsel deneyimlerine dayanır (Neisser, 1976). *Karşılıklı belirleyicilik* sosyal bilişsel öğrenme kuramı perspektifinde bireyin öğrenmeyle ilgili süreçlerinde çevre, davranış ve bireyin kendisinin dahil olduğu koşullarla ilgilidir. Bu nedenle çevre bireyin vermiş olduğu kararları ve davranışlarını şekillendirebilmektedir. Son olarak *öz etkililik* prensibinde ise kişinin kendisiyle ilgili potansiyelin farkında olma durumudur. Dolayısıyla yüksek öz etkililiğe sahip bireylerin eylemlerini gerçekleştirmede daha başarılı olduğu düşünülmektedir. Etkililik gücü aynı zamanda davranış değişikliğini de öngörür (Bandura, 1982:127). Bununla birlikte öz etkililik prensibinde *bilişsel, duygusal, denetim* olmak üzere kendi içinde sınıflandırılmaktadır (Bandura, 1989).

4.3.Bilişsel Esneklik ve Karar Verme Stili

Bireylerin seçim hakkına sahip olduğu her ortamda karar verme bilişsel bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Karar verme, bireyin alternatifler arasından seçim yaparken çevresel ve durumsal koşullara bağlı olarak gerçekleştirdiği bilişsel bir süreçtir (Payne, 1982). Doğru karar verme bireylerin yaşamlarında olumlu sonuçlar yaratabilirken yanlış karar verme bireyin amaçlarına ulaşmasını engelleyebilen faaliyetler bütünü olarak değerlendirilebilmektedir. Bu anlamda karar verme bireyin hayatında önemli bir yerde olan karmaşık ve incelenmesi gereken davranışlar bütününden oluşan bilişsel bir süreçtir. Bir karar vericinin dikkat odağını belirlemede çevresel ve örgütsel faktörler önemli olduğu gibi bilişsel süreçler gibi bireysel faktörler de önemli görülmektedir (Laureiro-Martínez, Brusoni ve Zollo, 2009). Karar verme ile ilgili yapılan çalışmalar karar verme süreçlerini ve stilini bireyin hayatında önemli olan problem çözme, zorluklarla mücadele etme gibi etkenlerle ele alarak zihinsel süreçlerle incelemeyi gerekli kılmaktadır. Karar verme yazında bir sorunun çözülme davranışı olarak tanımlanabilmektedir (Gore, 1995). Geçmişten günümüze kadar yapılan çalışmalar karar vermeyi bilişsel davranışı şekillendiren karmaşık, çok boyutlu ve farklı değişkenlerden etkilenen bir yapı olarak ele almaktadır (Bennet ve Bennet, 2008).

Bir karar verme sürecinde kişi bilişsel süreci boyunca seçenekleri değerlendirerek seçime yönelmektedir. Karar verme faaliyetleri çoklu durumlarda karar alma veya seçenekler arasından en iyi alternatifi seçme gibi önemli durumlar hem yönetim alanında hem de bireyin özel hayatında bazı problemlere yol açabilmektedir. Bu anlamda stres, belirsizlik ve çatışma durumu gibi bazı durumlar ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla zorluklarla mücadele etme, problem çözme ve zor koşullara uyum sağlama gibi durumlarda önemli olan bilişsel esneklik kavramı bireyin davranışlarını şekillendirmede önemli bir etken olarak kendini göstermektedir. Bilişsel esneklik kavramı karar vericiler için bilgi toplama, birleştirme ve bakış açılarını düzeltmede yardımcı olmaktadır (Furr, Cavaretta ve Garg 2012). Karar verme ile ilgili yapılan çalışmalar karar vermenin problem çözmedeki süreçlerde bilişsel esnekliğin ön planda olduğunu göstermektedir (Deak, 2004). Bilişsel esneklik karar vericilerin herhangi bir durumun unsurlarını ve olanaklarını tanımlamada ve olası ilişkileri açıklamada davranışları şekillendirmektedir (Louis and Sutton, 1991).

4.4. Bilişsel Esneklik, Duygusal Zekâ ve Karar Verme Etkileşimi

Karar verme yönetsel faaliyetler açısından önemli bir süreç olarak düşünüldüğünde bu sürecin karar verirken hangi etmenler tarafından şekillendiği örgütün başarısı için önemlidir. Bu etmenler bireysel özelliklere göre farklılık gösterebileceği gibi düşünsel özellikler olan zekâ, bilişsel stil, bilgi düzeyi gibi unsurlar aracılığıyla da açıklanmaktadır (Altay, 2011). Karar vermeyi bilişsel ve duygusal unsurlar dahilinde ele alıp incelemek karar verme sürecini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek için önemlidir. Karar verme sürecinde, bireysel duyguların kabul edilmesi, sadece kararların arkasındaki motivasyonları değil, aynı zamanda bu kararların diğerleri üzerindeki etkisini de belirlemede kritik öneme sahiptir (Hess ve Bacigalupo, 2011:714). Bu anlamda yapılan çalışmalar duygusal zekanın karar verme stili üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Duyguların entelektüel kullanımı bilişsel kararlarda daha etkin olabileceği düşünülebileceği gibi, bilgiyi de daha iyi özümseyebilecekleri bununla ilgili yaratıcı olabilecekleri veya problemleri çözebilecekleri anlamına gelebilmektedir (Scott-Ladd ve Chan, 2004). Yapılan çalışmalar yüksek duygusal zekaya sahip kişilerin karar verme stiline önemli bir etkisi olduğu göstermektedir (Brown, George-Curran ve Smith, 2003). Yazında, duygusal zekâ ile karar verme arasındaki ilişki desteklenmektedir (Sevdalis, Petrides ve Harvey, 2007).

Duygular son yıllarda hedeflere ulaşmayı kolaylaştırma, insanların düşünmesini uyarlanabilir şekilde kontrol edilmesini sağlayan süreçler olarak ortaya çıkmaktadır (Srivastava, 2013). Bu anlamda duygusal zekâ hedeflere ulaşma ve düşünceyi etkili bir şekilde kontrol etme açısından önemli görülmektedir. Çünkü, insanların bilişsel yeteneklerinin duygular tarafından ne ölçüde bilgilendirildiği ve duyguların bilişsel olarak yönetilme derecesinden yararlanır (George, 2000:1033). Aynı şekilde, duyguların bilişsel süreçler tarafından uyarlanabilir ve kontrol edilebilir olma durumu bilişin bu süreçteki önemini ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada, bilişsel süreçlerin önemi göz önünde alındığında kararların yöneticiler tarafından ne şekilde verildiği ve bu sürecin nasıl kontrol edilebileceği yönündeki görüşler bilişsel esneklik kavramının önemini ön plana çıkarmaktadır. Bilişsel esneklik seçeneklerin mevcut olduğu bir durumda bireylerin esnek olma, herhangi bir duruma uyum sağlama ve öz yeterlilik düzeyini göstermektedir (Martin ve Rubin, 1995). Bu anlamda, bilişsel esneklik kavramı karar süreçlerinde kontrol ve seçenek üretmeye bağlı olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır (Yaşar, 2019). Öncelikli olarak, kişiler bir durumla yeni karşılaştığında önce seçeneklerin farkına varırlar (Laçın ve Yalçın, 2018). Daha sonra bunları kontrol etme eğilimindedirler. Bu nedenle , kişilerde zor durumlarda kontrol etme algısı oluşmaktadır (Denis ve VanderWal, 2010).

Yöneticilerin bilişsel yeteneklerinin onların bilişsel olarak belli yetenekleri açıklamada ve karakterize etmede önemli bir unsur olarak düşünülmektedir. Çünkü, yönetsel bilişsel yetenek, yöneticilerin zihinsel faaliyetleriyle ilgili olarak belli bir kapasiteye dayanmakta ve belli yeteneklerin gelişimini karakterize eden bir uygulama yoluyla gelişebileceği göstermektedir (Helfat ve Peteraf, 2015). Bu çerçevede, bilişsel esneklik farklılık yaratarak yöneticilerin doğru karar almasını sağlamaktadır (Yaşar, 2019:1188). Çünkü, bir kişi bilişsel olarak esnek olmadığında, durumsal talepleri ele alırken işlevsiz bir şekilde davranır, bu nedenle genellikle hatalı davranır (Canas, Fajard ve Salmeron, 2006:297). Buradan hareketle çalışmanın H5 hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H5: Yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerinin karar verme stiline olan etkisinde bilişsel esnekliğin düzenleyici rolü vardır.

BÖLÜM 5. YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Karmaşık bir süreç olan karar verme eylemi örgütsel ortamda örgütsel hedeflerle örtüşmesi için kendi içerisinde farklı unsurlarla birlikte ele almayı gerektirir. Bu unsurları yönetmek ve onları etkili bir şekilde kullanabilmek için yöneticilerin yetkinlikleri önemlidir. Ancak, yöneticiler için bir karar verme eyleminde içinde bulunduğu ortamın sürekli değişiklik göstermesi onları zor duruma sokabilmekte veya karar verme sürecinde tüm seçeneklerin değerlendirilmesi bazen mümkün olmayabilmektedir. Bu anlamda yöneticilerin karar verme eylemini gerçekleştirirken kullandığı stil ve yaklaşımlar kararların niteliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Yöneticilerin karar verme sürecini gerçekleştirirken kullandığı stil veya stiller duygu ve bilişsel yeteneklerine bağlı olarak bir değişim gösterebilmektedir. Bilişsel süreçler bakımından yönetilmesi önemli görülen bilişsel esneklik kavramı yöneticilerin karar verirken ulaşmak istediği amacı gerçekleştirmede, alternatif geliştirmede ve zorluklar karşısında sorunları kontrol edebilmede önemli bir nitelik taşıyarak, kararların çalışanlar üzerindeki etkilerini öngörmeye yardımcı olmaktadır. Bu doğrultuda karar verme sürecinde ve karar verme stilini benimsemeye kullanılan ve benimsenen bilişsel süreçler karar verme araştırmalarında incelenmesi ve bu alandaki boşluğun doldurulması gereken bir alan olarak öne çıkmaktadır.

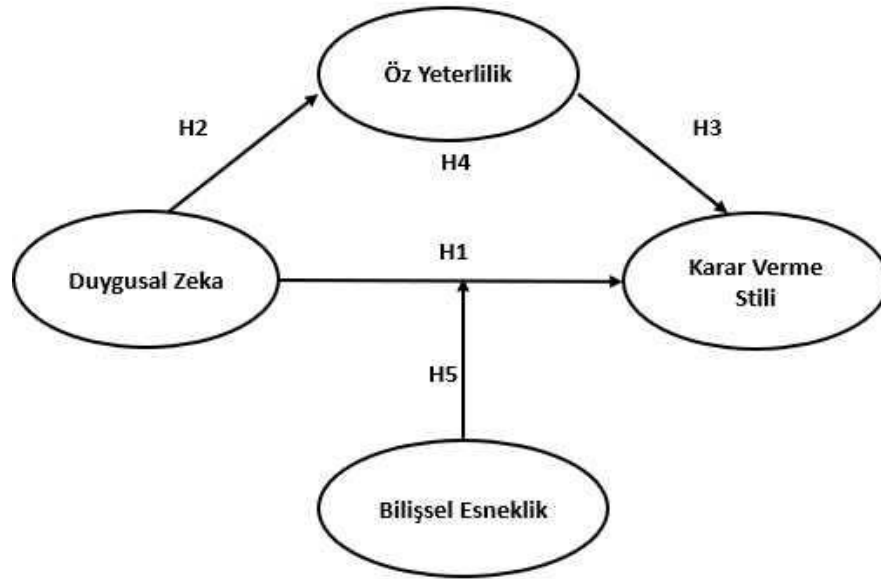
Bir yöneticinin karar verme eylemini gerçekleştirirken içinde bulunduğu duygulanım süreci ve bunu nasıl yönettiği kararın niteliği, etkisi ve sonuçları bakımından incelenmesi gereken diğer bir alan olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle son yıllarda karar verme çalışmalarında yöneticilerin duygu durumlarının da ele alınması başarılı bir yönetim süreci için önemli görülmektedir. Bu anlamda yöneticilerin kendi ve başkalarının duygularını değerlendirmesi, duyguları kullanması, düzenlemesi ve bunları bilişsel süreçlerle entegre edip uygulayabilmesi kararları olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Kişisel özelliklerden biri olan öz yeterlilik kavramı yöneticilerin kendi inancını ve karar verme sürecini etkileyen önemli bir özelliktir. Çünkü kendi yetkinliklerinin farkında olan yönetici karar verirken, görev ve planlarını gerçekleştirirken başarılı bir sonuç elde etmeye daha yatkın olacaktır. Bu anlamda yöneticinin karar verirken bilişsel ve duygusal yeteneklerinin yanı sıra kişisel özelliklerden biri olan öz yeterlilik inancı ile birlikte ele

alınıp incelenmesi karar eylemlerinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için önem arz etmektedir. Buradan hareketle bu araştırma ile yöneticilerin örgüt içerisinde karar verme stilinde önemli olan duyguların, bilişsel unsurların ve bunların etkin bir şekilde yönetilme becerisinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Çünkü, karar verme stilinde önemli olarak düşünülen duygularla birlikte bilişsel unsurlarında önemi ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda, yöneticilerin duygusal zeka yeterliliklerinin karar verme stiline etkisinde öz yeterliliğin ve bilişsel esnekliğin rolü araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli Şekil 8’de yer almaktadır. Araştırmanın modeline göre duygusal zeka bağımsız değişken, karar verme stili bağımlı değişken, öz yeterlilik aracı değişken ve bilişsel esneklik düzenleyici değişkendir.



Şekil 8. Çalışmanın Modeli

H₁: Yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerinin karar verme stili üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerinin öz yeterlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Yöneticilerin öz yeterliliğin karar verme stili üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerinin karar verme stili üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracılık rolü vardır.

H₅: Yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerinin karar verme stili üzerindeki etkisinde bilişsel esnekliğin düzenleyici rolü vardır.

5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın sınırlılıklarından biri kesitsel veri ile çalışılmış olmasıdır. Bir diğer sınırlılık verilerin toplanma aşamasının Ankara İli ile sınırlı kalmasıdır. Ayrıca veri toplanma aşamasında örneklem grubunun yöneticilerle sınırlandırılması sonuçların değerlendirilmesinde göz önünde tutulmalıdır.

5.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Ankara'da faaliyet gösteren bankacılık, hukuk, eğitim, inşaat ve tekstil sektörlerindeki yöneticilerdir. Araştırmanın örneklem grubu ise kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiş ilgili sektörlerde çalışan orta düzey 555 yönetici dahil edilmiştir. Ancak hatalı doldurulan anketlerden 10 anket çıkartıldıktan sonra analizler 545 örneklem ile yapılmıştır. Örneklemin %45,1'i kadın ve %54,9'u erkektir. Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde %5,5'i 21-30 yaş, %27,9'u 31-40, %58,9'u 41-50, %7,7'si 50 ve üzeri olduğu görülmektedir. Eğitim durumu gruplarına bakıldığında %0,6'sı ilköğretim, %2,0'ı lise, % 1,3'ü ön lisans, %80,6'sı lisans, %13,0'ı yüksek lisans ve %2,6'sı doktora sahiptir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında %39,3'ü bekar, %60,7'si evlidir. Katılımcıların buldukları iş tecrübesi zamanları incelendiğinde; %6,4'ü 1-5 yıl arası, %28,1'ü 6-16 yıl arası, %59,6'sı 17-27 yıl arası, %5,9'u 28 ve üzeri olduğu ortaya çıkmıştır.

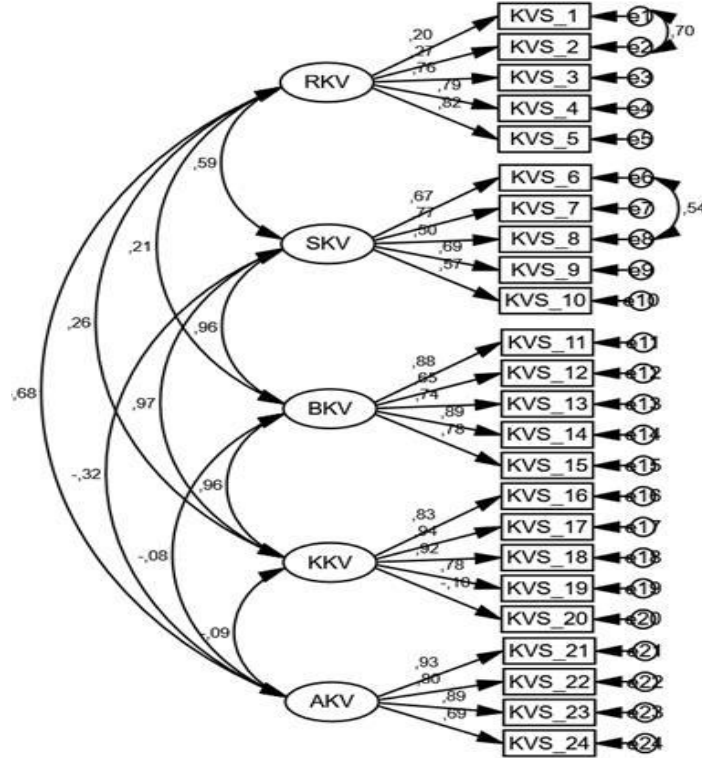
5.5. Ölçüm Araçları

Araştırmada ulusal ve uluslararası yazında güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş dört ölçek kullanılmıştır. Bunlar karar verme stili, duygusal zekâ, öz yeterlilik, bilişsel esneklik ve kişisel bilgiler formudur. Kişisel bilgi formu katılımcıların yaşı, eğitim durumu, iş tecrübesi ve cinsiyet bilgilerini içermektedir. Araştırmada kullanılan öz yeterlilik, bilişsel esneklik, karar verme stilleri ve duygusal zekâ ölçeklerinin geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin

doğrulayıcı faktör analizi diyagramları Şekil 9-Şekil 12, uyum indeksleri Tablo 1-Tablo 4’de verilmiştir.

5.5.1. Karar Verme Stili Ölçeği

Araştırmanın karar verme ölçeği Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilmiştir. Karar verme stili ölçeği (1) rasyonel, (2) sezgisel, (3) bağımlı, (4) kendiliğinden-anlık ve (5) kaçınma olarak beş alt boyut içeren 25 maddeden oluşmaktadır. Ölçek Taşdelen, (2001) tarafından Türkçe ’ye uyarlanmıştır. Ölçek maddeleri 5’li Likert tipi olarak “kesinlikle katılmıyorum” (1), “katılmıyorum” (2), “kararsızım” (3), “katılıyorum” (4), “kesinlikle katılıyorum” (5) şeklinde puanlanmaktadır. Karar verme stili ölçeği (Cronbach $\alpha=0,84$) güvenilirlik değerlerine sahiptir. Ölçek yeterli düzeyde geçerlilik ($p=0,00$, $\chi^2/d.f.=2,93$, $GFI=0,90$, $CFI=0,97$, $RMSEA=0,05$, $RMR=0,01$) değerlerine sahiptir. Karar verme stili ölçeğinin alt boyutlarında güvenilirlik değerleri, rasyonel (Cronbach $\alpha=0,74$), sezgisel (Cronbach $\alpha=0,78$), bağımlı (Cronbach $\alpha=0,88$), kendiliğinden-anlık (Cronbach $\alpha=0,89$) ve kaçınmacı (Cronbach $\alpha=0,73$) olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik katsayısının ,700 ve üzeri olması beklenmektedir (Karagöz, 2016; Büyüköztürk, 2005; Özdamar, 2004). Yapılan analizler neticesinde karar verme stili ölçeğini de güvenilir bir ölçme aracı olduğu görülmektedir.



Şekil 9. Karar Verme Stilleri Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Karar verme stilleri ölçeği doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 9’de incelendiğinde örtük değişkenler arasında rasyonel karar verme, sezgisel karar verme, bağımlı karar verme, kaçınan karar verme ve anlık karar verme alt boyutları olmak üzere yüksek faktör yük değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Rasyonel Karar Verme örtük değişkeni için n=5 maddede faktör yüklenmeleri [,20-,82] arasında değişmektedir. Sezgisel Karar Verme örtük değişkeni için n=5 maddede faktör yüklenmeleri [,50-,77] arasında değişmektedir. Bağımlı Karar Verme örtük değişkeni için n=5 maddede faktör yüklenmeleri [,65-,89] arasında değişmektedir. Kaçınan Karar Verme örtük değişkeni için n=5 maddede faktör yüklenmeleri [,78-,94] arasında değişmektedir. Anlık Karar Verme örtük değişkeni için n=4 maddede faktör yüklenmeleri [,69-,93] arasında değişmektedir. Karar verme stilleri ölçeği model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Karar Verme Stilleri Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları

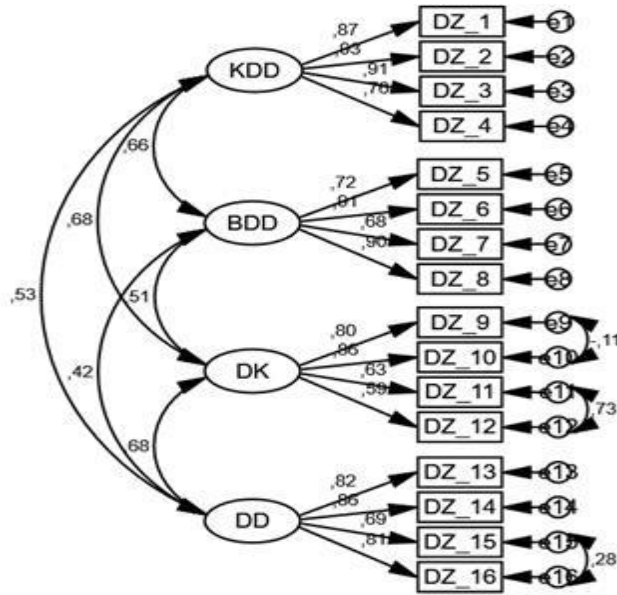
Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model Sonucu
χ^2 Uyum Testi	$0,05 < p \leq 1$	$0,01 < p \leq 0,05$,000
CMIN / SD	$\chi^2/sd \leq 3$	$\chi^2/sd \leq 5$	237,368/81=2,930
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri			
CFI	$,97 \leq CFI$	$,95 \leq CFI$,976
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$,059
Mutlak Uyum İndeksleri			
GFI	$0,90 \leq GFI$	$0,85 \leq GFI$,950
Artık Temelli Uyum İndeksleri			
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$,012

Genel olarak model sonuçları ve model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları Tablo 1’de incelendiğinde; bilişsel esneklik ölçeğinin iyi uyum indekslerine sahip olduğu görülmektedir (Bayram, 2013; Meydan ve Şeşen, 2015; Karagöz, 2016).

5.5.2. Duygusal Zekâ Ölçeği

Araştırmada yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerini ortaya çıkarmak için Mayer ve Salovey’in duygusal zeka modelini temel alan Wong ve Law (1998) tarafından geliştirilen Duygusal Zeka Ölçeği (WLEIS) kullanılmıştır. Bu ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması E. Uslu (2019) tarafından doktora çalışmasında yapılmıştır. Bu ölçek 16 maddeden oluşmakta ve 4 boyutlu bir ölçek olarak kullanılmaktadır. Boyutlar kendi

duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenlemedir. Ölçek, 5'li likert yöntemiyle (1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Bazen 4=Genellikle 5=Her Zaman) derecelendirilmiştir. Ölçek yeterli düzeyde geçerlilik ($p=0,00$, $\chi^2/d.f.=3.51$, $GFI=0,93$, $CFI=0,96$, $RMSEA=0,06$, $RMR=0,01$) değerlerine sahiptir. Duygusal zeka ölçeği (Cronbach $\alpha=0,91$) güvenilirlik değerlerine sahiptir. Duygusal zeka ölçeğinin alt boyutlarında güvenilirlik değerleri, kendi duygularını değerlendirme (Cronbach $\alpha=0,92$), başkalarının duygularını değerlendirme (Cronbach $\alpha=0,86$), duyguları kullanma (Cronbach $\alpha=0,85$), duyguları düzenleme (Cronbach $\alpha=0,88$) olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik katsayısının ,700 ve üzeri olması beklenmektedir (Karagöz, 2016; Büyüköztürk, 2005; Özdamar, 2004). Yapılan analizler neticesinde duygusal zeka ölçeğinin güvenilir bir ölçme aracı olduğu görülmektedir.



Şekil 10. Duygusal Zekâ Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Duygusal zekâ ölçeği doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 10'da incelendiğinde örtük değişkenler arasında kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duyguları düzenleme alt boyutları olmak üzere yüksek faktör yük değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Kendi Duygularını Değerlendirme örtük değişkeni için n=4 maddede faktör yüklenmeleri [,76-,93] arasında değişmektedir. Başkalarının Duygularını Değerlendirme örtük değişkeni için n=4 maddede faktör yüklenmeleri [,68-,91] arasında değişmektedir. Duyguları Kullanma örtük değişkeni için n=4 maddede faktör yüklenmeleri [,59-,96] arasında değişmektedir. Duyguları Düzenleme örtük değişkeni için n=4 maddede faktör yüklenmeleri [,69-,86] arasında

değişmektedir. Duygusal zekâ ölçeği model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları Tablo 2’de verilmiştir.

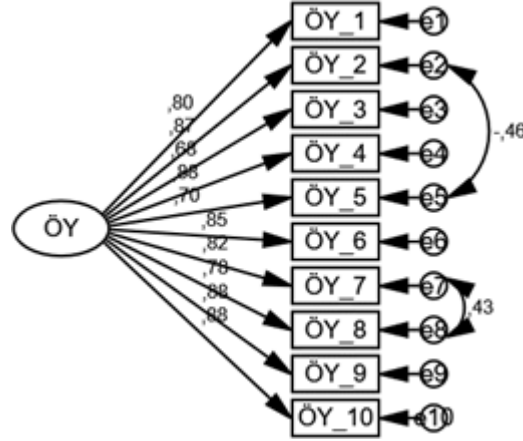
Tablo 2. Duygusal Zekâ Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model Sonucu
χ^2 Uyum Testi	$0,05 < p \leq 1$	$0,01 < p \leq 0,05$,000
CMIN / SD	$\chi^2/sd \leq 3$	$\chi^2/sd \leq 5$	305,683/87=3,514
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri			
CFI	$,97 \leq CFI$	$,95 \leq CFI$,967
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$,067
Mutlak Uyum İndeksleri			
GFI	$0,90 \leq GFI$	$0,85 \leq GFI$,934
Artık Temelli Uyum İndeksleri			
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$,014

Genel olarak model sonuçları ve model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları Tablo 2’de incelendiğinde; bilişsel esneklik ölçeğinin iyi uyum indekslerine sahip olduğu görülmektedir (Bayram, 2013; Karagöz, 2016; Meydan ve Şeşen, 2015).

5.5.3. Öz Yeterlilik Ölçeği

Araştırmada yöneticilerin öz yeterliliklerini belirlemek amacıyla Jerusalem ve Schwarzer tarafından (1979) geliştirilen Genelleştirilmiş Öz yeterliliği beklentileri ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Alpay (2010) tarafından yapılmıştır. Ölçek toplam 10 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 4’lü Likert tipi olarak kullanılmıştır. Bunlar “Tamamen yanlış”, “Biraz doğru”, “Orta düzeyde doğru”, “Tamamen doğru” şeklinde puanlanmaktadır. Ölçek yeterli düzeyde geçerlilik ($p=0,01$, $\chi^2/d.f.=1.84$, $GFI=0,98$, $CFI=0,99$, $RMSEA=0,03$, $RMR=0,005$) değerlerine sahiptir. Öz Yeterlilik ölçeği (Cronbach $\alpha=0,95$) güvenilirlik değerlerine sahiptir. Güvenirlik katsayısının ,700 ve üzeri olması beklenmektedir (Karagöz, 2016; Büyüköztürk, 2005; Özdamar, 2004). Yapılan analizler neticesinde öz yeterlilik ölçeğinin güvenilir bir ölçme aracı olduğu görülmektedir.



Şekil 11. Öz Yeterlilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Öz yeterlilik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 9’de incelendiğinde örtük değişkenler arasında yüksek faktör yük değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Ölçek tek faktör altında n=10 maddede yüksek faktör yük değerlerine sahiptir [,68-,98]. Öz yeterlilik ölçeği model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları Tablo 3’de verilmiştir.

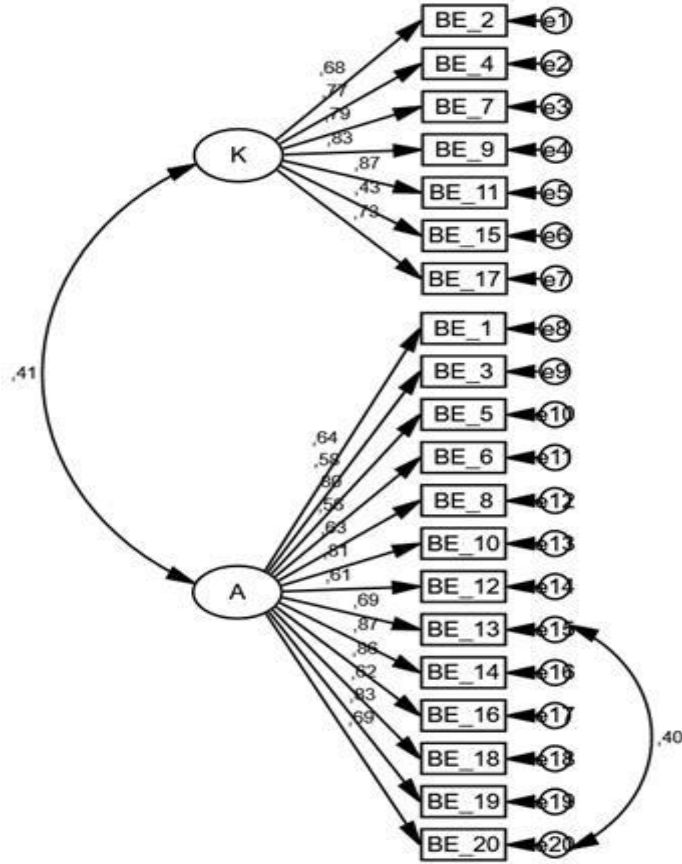
Tablo 3. Öz Yeterlilik Ölçeği Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model Sonucu
χ^2 Uyum Testi	$0,05 < p \leq 1$	$0,01 < p \leq 0,05$,013
CMIN / SD	$\chi^2 / sd \leq 3$	$\chi^2 / sd \leq 5$	35,140/19=1,849
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri			
CFI	$,97 \leq CFI$	$,95 \leq CFI$,997
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$,039
Mutlak Uyum İndeksleri			
GFI	$0,90 \leq GFI$	$0,85 \leq GFI$,988
Artık Temelli Uyum İndeksleri			
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$,005

Genel olarak model sonuçları ve model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları Tablo 3’de incelendiğinde; öz yeterlilik ölçeğinin iyi uyum indekslerine sahip olduğu görülmektedir (Bayram, 2013; Meydan ve Şeşen, 2015; Karagöz, 2016).

5.5.4. Bilişsel Esneklik Envanteri

Araştırmada yöneticilerin bilişsel esneklik düzeylerini ortaya çıkarabilmek amacıyla Martin ve Rubin (1995) tarafından geliştirilen "bilişsel esneklik" envanteri kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Gülüm ve Dağ (2012) tarafından yapılmış ve toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Alternatifler ve Kontrol olmak üzere iki alt boyutu vardır. Ölçeğin 2, 4, 7, 9, 11 ve 17. maddeler tersine puanlanan maddelerdir. Ölçek 5'li Likert tipi olarak kullanılmıştır. Bunlar (1) Hiç Uygun Değil, (2) Pek Uygun Değil, (3) Kararsızım, (4) Uygun, (5) Pek Uygun şeklinde puanlanmaktadır. Ölçek yeterli düzeyde geçerlilik ($p=0,00$, $\chi^2/d.f.=3.42$, $GFI=0,92$, $CFI=0,95$, $RMSEA=0,06$, $RMR=0,02$) değerlerine sahiptir. Bilişsel Esneklik ölçeği (Cronbach $\alpha=0,91$) güvenilirlik değerlerine sahiptir. Ölçeğin alt boyutlarında güvenilirlik değerleri alternatifler (Cronbach $\alpha=0,92$) ve kontrol (Cronbach $\alpha=0,89$) olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik katsayısının ,700 ve üzeri olması beklenmektedir (Karagöz, 2016; Büyüköztürk, 2005; Özdamar, 2004). Yapılan analizler bilişsel esneklik ölçeğinin güvenilir bir ölçme aracı olduğu görülmektedir.



Şekil 12. Bilişsel Esneklik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı

Bilişsel esneklik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi diyagramı Şekil 2’de incelendiğinde örtük değişkenler arasında Kontrol ve Alternatifler alt boyutları olmak üzere yüksek faktör yük değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Kontrol örtük değişkeni için n=7 maddede faktör yüklenmeleri [,43-,87] arasında değişmektedir. Alternatifler örtük değişkeni için n=13 maddede faktör yüklenmeleri [,58-,87] arasında değişmektedir. Bilişsel esneklik ölçeği model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Bilişsel Esneklik Envanteri Model Uyum Kriteri Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları

Model Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Model Sonucu
X^2 Uyum Testi	$0,05 < p \leq 1$	$0,01 < p \leq 0,05$,000
CMIN / SD	$X^2/sd \leq 3$	$X^2/sd \leq 5$	490,181/143=3,428
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri			
CFI	$,97 \leq CFI$	$,95 \leq CFI$,954
RMSEA	$RMSEA \leq 0,05$	$RMSEA \leq 0,08$,066
Mutlak Uyum İndeksleri			
GFI	$0,90 \leq GFI$	$0,85 \leq GFI$,921
Artık Temelli Uyum İndeksleri			
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$,022

Genel olarak model sonuçları ve model uyum kriteri uyum iyiliği indeksi referans aralıkları Tablo 4’de incelendiğinde; bilişsel esneklik ölçeğinin iyi uyum indekslerine sahip olduğu görülmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015; Karagöz, 2016; Bayram, 2013).

BÖLÜM 6. BULGULAR

Bu bölümde anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucundan ortaya çıkan bulgular yer almaktadır. Araştırmada toplanan veriler SPSS 25 (Statistical Package for Social Sciences) ve AMOS (Analysis of Moment Structures) programları kullanılarak analiz edilmiştir.

6.1. Tanımlayıcı İstatistikler

6.1.1. Öz Yeterlilik Düzeyine İlişkin Bulgular

Öz yeterlilik düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları ve fark testleri analiz sonuçları bu başlık altında toplanmıştır. Betimsel istatistik analiz sonuçlarına ilişkin bilgiler Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Öz Yeterlilik Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Ölçek Geneli	3,42	,500

Öz yeterlilik düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo5’de gösterilmektedir. Aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, Öz Yeterlilik ölçüm verileri ölçek geneli 3,42±,500. Araştırma katılımcılarının öz yeterlilik düzeylerine ilişkin ölçüm verilerinin yükselme eğiliminde olduğu söylenilebilir. Öz yeterlilik düzeyine ilişkin cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre yapılan bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 6 ve Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 6. Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	N	X	S	t	p	
Öz Yeterlilik Ölçüm Verileri	Kadın	246	3,43	0,50	,419	,675
	Erkek	299	3,41	0,50		

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Cinsiyet değişkenine göre öz yeterlilik düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları incelendiğinde [t=.419, p>0.05] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öz yeterlilik düzeyleri ölçüm verilerinin

betimsel istatistikleri incelendiğinde kadın katılımcılar (3,43) ile erkek katılımcıların (3,41) puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Medeni Durum Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	N	X	S	t	p
Öz Yeterlilik Ölçüm Verileri	340	3,39	0,50	1,780	,076
Bekar	205	3,47	0,50		

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Medeni durum değişkenine göre öz yeterlilik düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları [$t=1.780$, $p>0.05$] medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öz yeterlilik düzeyleri ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde evli katılımcılar (3,39) ile bekar katılımcıların (3,47) puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Öz yeterlilik düzeyine ilişkin yaş ve iş tecrübesi değişkenlerine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 8 ve Tablo 9'de verilmiştir.

Tablo 8. Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri	N	X	S	F	p	Fark
Öz Yeterlilik Ölçüm Verileri	21-30 Yaş	30	3,34	0,57		
	31-40 Yaş	152	3,37	0,45		
	41-50 Yaş	321	3,43	0,51	3,058	,028*
	51 Yaş ve üzeri	42	3,62	0,47		1-4

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Yaş değişkenine göre öz yeterlilik düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 8'de yer almaktadır. Öz yeterlilik düzeyleri ölçüm verileri [$F=3.058$, $p < 0.05$] yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığının tespit edilebilmesi için varyans homojenliğine göre Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre öz yeterlilik ölçüm verileri çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre farklılığın yaş grubu 21-30 yaş ile 51 yaş ve üzeri yaş grupları arasından kaynaklandığı görülmektedir. Betimsel istatistikler incelendiğinde 51 yaş ve üzeri katılımcıların (3,62) öz yeterlilik düzeylerinin diğer yaş gruplarına göre yükselme eğiliminde olduğu görülmektedir.

Tablo 9. İş Tecrübesi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri	N	\bar{X}	S	F	p	Fark	
Öz Yeterlilik	35	3,42	0,54				
Ölçüm Verileri	6-16 Yıl	153	3,36	0,46	1,250	,291	-
	17-27 Yıl	325	3,45	0,51			
	28 Yıl ve üzeri	32	3,46	0,51			

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İş tecrübesi değişkenine göre öz yeterlilik düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 9’da yer almaktadır. Öz yeterlilik düzeyleri ölçüm verileri [F=1.250, p>0.05] iş tecrübesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Betimsel istatistikler incelendiğinde katılımcıların öz yeterlilik düzeylerinin puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

6.1.2. Bilişsel Esneklik Düzeyine İlişkin Bulgular

Bilişsel esneklik düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları ve fark testleri analiz sonuçları bu başlık altında toplanmıştır. Betimsel istatistik analiz sonuçlarına ilişkin bilgiler Tablo 7.6’da verilmiştir.

Tablo 10. Bilişsel Esneklik Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Kontrol Ölçüm Verileri	4,31	,616
Alternatifler Ölçüm Verileri	4,21	,408
Ölçek Geneli	4,25	,401

Bilişsel esneklik düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 10’da gösterilmektedir. Aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, Kontrol alt boyutu ölçüm verileri 4,31±,616 Alternatifler alt boyutu ölçüm verileri 4,21±,408 Bilişsel Esneklik ölçüm verileri ölçek geneli 4,25±,401 bulunmuştur. Araştırma katılımcıların bilişsel esneklik düzeylerine ilişkin ölçüm verilerinin yükselme eğiliminde olduğu söylenilebilir. Bilişsel esneklik düzeyine ilişkin cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre yapılan bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 11 ve Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 11. Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	Verileri	Kadın	Ortalama	Standart Sapma	t	p	
Kontrol Ölçüm Verileri	Kontrol Ölçüm Verileri	Erkek	299	4,35	,570	1,360	,175
		Kadın	246	4,23	,406		
Alternatifler Ölçüm Verileri	Alternatifler Ölçüm Verileri	Erkek	299	4,20	,410	,991	,322
		Kadın	246	4,25	,408		
Bilişsel Esneklik Ölçüm Verileri	Bilişsel Esneklik Ölçüm Verileri	Erkek	299	4,25	,397	,086	,931
		Kadın	246	4,25	,408		

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Cinsiyet değişkenine göre bilişsel esneklik düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 11’de yer almaktadır. Kontrol alt boyutu ölçüm verileri [t=1.360, p>0.05] Alternatifler ölçüm verileri [t=.991, p>0.05] Bilişsel Esneklik ölçüm verileri [t=.086, p>0.05] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Bilişsel Esneklik düzeyleri ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde kadın katılımcılar (4,25) ile erkek katılımcıların (4,25) puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 12. Medeni Durum Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	Verileri	Evli	Ortalama	Standart Sapma	t	p	
Kontrol Ölçüm Verileri	Kontrol Ölçüm Verileri	Bekar	205	4,32	,616	,165	,869
		Evli	340	4,21	,407		
Alternatifler Ölçüm Verileri	Alternatifler Ölçüm Verileri	Bekar	205	4,23	,410	,632	,527
		Evli	340	4,24	,388		
Bilişsel Esneklik Ölçüm Verileri	Bilişsel Esneklik Ölçüm Verileri	Bekar	205	4,26	,424	,508	,612
		Evli	340	4,24	,388		

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Medeni durum değişkenine göre bilişsel esneklik düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 12’de yer almaktadır. Kontrol alt boyutu ölçüm verileri [t=.165, p>0.05] Alternatifler ölçüm verileri [t=.632, p>0.05] Bilişsel Esneklik ölçüm verileri [t=.508, p>0.05] medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bilişsel Esneklik düzeyleri ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde evli katılımcılar (4,24) ile bekar katılımcıların (4,26) puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bilişsel esneklik düzeyine ilişkin yaş ve iş tecrübesi

değişkenlerine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 13 ve Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 13. Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	X	S	F	p	Fark
Kontrol Ölçüm Verileri	21-30 Yaş	30	3,93	,978	6,049	,000*	1-3
	31-40 Yaş	152	4,24	,666			
	41-50 Yaş	321	4,38	,522			
	51 Yaş ve üzeri	42	4,32	,657			
Alternatifler Ölçüm Verileri	21-30 Yaş	30	4,33	,436	2,688	,046*	1-3
	31-40 Yaş	152	4,27	,428			
	41-50 Yaş	321	4,18	,395			
	51 Yaş ve üzeri	42	4,19	,386			
Bilişsel Esneklik Ölçüm Verileri	21-30 Yaş	30	4,19	,534	,296	,829	-
	31-40 Yaş	152	4,26	,435			
	41-50 Yaş	321	4,25	,379			
	51 Yaş ve üzeri	42	4,24	,338			

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Yaş değişkenine göre bilişsel esneklik düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 13’de yer almaktadır. Kontrol alt boyutu ölçüm verileri [F=6.049, p<0.05] ile Alternatifler alt boyutu ölçüm verileri [F=2.688, p<0.05] yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bilişsel Esneklik ölçüm verileri geneli ise [F=.296, p>0.05] yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Kontrol ve alternatifler alt boyutlarında anlamlı farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığının tespit edilebilmesi için varyans homojenliğine göre Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre kontrol ve alternatifler alt boyutları ölçüm verileri çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre farklılığın yaş grubu 21-30 yaş ile 41-50 yaş grupları arasından kaynaklandığı görülmektedir. Betimsel istatistikler incelendiğinde 41-50 arası yaş grubu katılımcıların kontrol alt boyutu (4,38) alternatifler alt boyutu (4,19) diğer yaş gruplarına göre yükselme eğiliminde olduğu görülmektedir. Bilişsel esneklik ölçüm verileri geneli betimsel istatistik analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların yaş gruplarına göre puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle katılımcıların hangi yaş grubunda olursa olsun bilişsel esneklik algı düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenilebilir.

Tablo 14. İş Tecrübesi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	\bar{X}	S	F	p	Fark
Kontrol Ölçüm Verileri	1-5 Yıl	35	4,00	1,012	5,035	,002*	1-4
	6-16 Yıl	153	4,24	0,640			
	17-27 Yıl	325	4,38	0,541			
	28 Yıl ve üzeri	32	4,36	0,526			
Alternatifler Ölçüm Verileri	1-5 Yıl	35	4,19	0,400	3,682	,012*	1-4
	6-16 Yıl	153	4,31	0,418			
	17-27 Yıl	325	4,17	0,397			
	28 Yıl ve üzeri	32	4,21	0,426			
Bilişsel Esneklik Ölçüm Verileri	1-5 Yıl	35	4,12	0,497	1,574	,195	-
	6-16 Yıl	153	4,28	0,423			
	17-27 Yıl	325	4,25	0,377			
	28 Yıl ve üzeri	32	4,26	0,410			

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İş tecrübesi değişkenine göre bilişsel esneklik düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 14’de gösterilmektedir. Kontrol alt boyutu ölçüm verileri [$F=5.035$, $p < 0.05$] ile Alternatifler alt boyutu ölçüm verileri [$F=3.682$, $p < 0.05$] iş tecrübesi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bilişsel Esneklik ölçüm verileri geneli ise [$F=1.574$, $p > 0.05$] iş tecrübesi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Kontrol ve alternatifler alt boyutlarında anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında kaynaklandığının tespit edilebilmesi için varyans homojenliğine göre Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre kontrol ve alternatifler alt boyutları ölçüm verileri çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre farklılığın iş tecrübesi grubu 1-5 yıl ile 28 yıl ve üzeri iş tecrübesi grupları arasında kaynaklandığı görülmektedir. Betimsel istatistikler incelendiğinde 28 yıl ve üzeri iş tecrübesi grubu katılımcıların kontrol alt boyutu (4,36) alternatifler alt boyutu (4,21) diğer iş tecrübesi gruplarına göre yükselme eğiliminde olduğu görülmektedir. Bilişsel esneklik ölçüm verileri geneli betimsel istatistik analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların iş tecrübesi gruplarına göre puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle katılımcıların hangi iş tecrübesi grubunda olursa olsun bilişsel esneklik algı düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenilebilir.

6.1.3. Duygusal Zekâ Düzeyine İlişkin Bulgular

Duygusal zekâ düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları ve fark testleri analiz sonuçları bu başlık altında toplanmıştır. Betimsel istatistik analiz sonuçlarına ilişkin bilgiler Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15. Duygusal Zekâ Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Kendi Duygularını Değerlendirme Ölçüm Verileri	4,16	,409
Başkalarının Duygularını Değerlendirme Ölçüm Verileri	3,90	,506
Duyguları Kullanma Ölçüm Verileri	4,33	,461
Duyguları Düzenleme Ölçüm Verileri	4,05	,453
Ölçek Geneli	4,11	,357

Duygusal zekâ düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 15’de yer almaktadır. Aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, Kendi Duygularını Değerlendirme alt boyutu ölçüm verileri $4,16\pm,409$ Başkalarının Duygularını Değerlendirme alt boyutu ölçüm verileri $3,90\pm,506$ Duygularını Kullanma alt boyutu ölçüm verileri $4,33\pm,461$ Duyguları Düzenleme alt boyutu ölçüm verileri $4,05\pm,453$ Duygusal Zekâ ölçüm verileri ölçek geneli $4,11\pm,357$ bulunmuştur. Araştırma katılımcılarının duygusal zekâ düzeylerine ilişkin ölçüm verilerinin yükselme eğiliminde olduğu söylenilebilir. Duygusal zekâ düzeyine ilişkin cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre yapılan bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 16 ve Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 16. Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	X	S	t	p
Kendi Duygularını	Kadın	246	4,20	,475	2,116	,000*
Değerlendirme Ölçüm Verileri	Erkek	299	4,12	,344		
Başkalarının Duygularını	Kadın	246	3,98	,575	3,619	,000*
Değerlendirme Ölçüm Verileri	Erkek	299	3,83	,461		
Duyguları Kullanma Ölçüm	Kadın	246	4,37	,521	1,474	,141
Verileri	Erkek	299	4,31	,404		
Duyguları Düzenleme Ölçüm	Kadın	246	4,02	,575	1,193	,233
Verileri	Erkek	299	4,07	,366		
Duygusal Zekâ Ölçüm Verileri	Kadın	246	4,14	,388	1,999	,046*
	Erkek	299	4,08	,327		

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Cinsiyet değişkenine göre duygusal zekâ düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 16'da yer almaktadır. Duyguları Kullanma alt boyutu ölçüm verileri [t=1.474, p>0.05] Duyguları Düzenleme alt boyutu ölçüm verileri [t=1.193, p>0.05] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Öte yandan Kendi Duygularını Değerlendirme alt boyutu ölçüm verileri [t=2.116, p<0.05] Başkalarının Duygularını Değerlendirme ölçüm verileri [t=3.619, p<0.05] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kendi duygularını değerlendirme ile başkalarının duygularını değerlendirme alt boyutlarında kadınlar (4,20) ve duygusal zekâ ölçüm verileri genelinde de anlamlı farklılığın kadınlar (4,14) lehine anlamlı farklılık gösterdiği söylenilebilir.

Tablo 17. Medeni Durum Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	\bar{X}	S	t	p
Kendi Duygularını	Evli	340	4,18	,390	1,395	,164
Değerlendirme Ölçüm Verileri	Bekar	205	4,13	,438		
Başkalarının Duygularını	Evli	340	3,92	,498	1,239	,216
Değerlendirme Ölçüm Verileri	Bekar	205	3,86	,519		
Duyguları Kullanma Ölçüm	Evli	340	4,35	,416	1,318	,188
Verileri	Bekar	205	4,30	,527		
Duyguları Düzenleme Ölçüm	Evli	340	4,06	,425	,994	,321
Verileri	Bekar	205	4,02	,496		
Duygusal Zekâ Ölçüm Verileri	Evli	340	4,13	,356	1,607	,109
	Bekar	205	4,08	,358		

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Medeni durum değişkenine göre duygusal zeka düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 17’de yer almaktadır. Kendi Duygularını Değerlendirme alt boyutu ölçüm verileri [$t=1.395$, $p>0.05$] Başkalarının Duygularını Değerlendirme ölçüm verileri [$t=1.239$, $p>0.05$] Duyguları Kullanma ölçüm verileri [$t=1.318$, $p>0.05$] Duyguları Düzenleme ölçüm verileri [$t=.994$, $p>0.05$] Duygusal Zeka ölçüm verileri geneli [$t=1.607$, $p>0.05$] medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Duygusal zekâ düzeyleri ölçüm verilerinin betimsel istatistikleri incelendiğinde evli katılımcılar (4,13) ile bekar katılımcıların (4,08) puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ düzeyine ilişkin yaş ve iş tecrübesi değişkenlerine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 18 ve Tablo 19’de verilmiştir.

Tablo 18. Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	X	S	F	p	Fark
Kendi Duygularını Değerlendirme Ölçüm Verileri	21-30 Yaş	30	4,33	,660			
	31-40 Yaş	152	4,22	,590			
	41-50 Yaş	321	4,12	,318	4,191	,006*	1-3
	51 Yaş ve üzeri	42	4,14	,341			
Başkalarının Duygularını Değerlendirme Ölçüm Verileri	21-30 Yaş	30	4,04	,777			
	31-40 Yaş	152	3,99	,576			
	41-50 Yaş	321	3,85	,438	3,963	,009*	1-3
	51 Yaş ve üzeri	42	3,83	,423			
Duyguları Kullanma Ölçüm Verileri	21-30 Yaş	30	4,28	,675			
	31-40 Yaş	152	4,40	,539			
	41-50 Yaş	321	4,30	,398	1,755	,155	-
	51 Yaş ve üzeri	42	4,35	,420			
Duyguları Düzenleme Ölçüm Verileri	21-30 Yaş	30	3,78	,845			
	31-40 Yaş	152	4,04	,483			
	41-50 Yaş	321	4,07	,387	3,914	,009*	-
	51 Yaş ve üzeri	42	4,10	,366			
Duygusal Zekâ Ölçüm Verileri	21-30 Yaş	30	4,11	,491			
	31-40 Yaş	152	4,16	,440			
	41-50 Yaş	321	4,08	,320	1,736	,159	-
	51 Yaş ve üzeri	42	4,10	,321			

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Yaş değişkenine göre duygusal zekâ düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 18’de gösterilmektedir. Duyguları Kullanma alt boyutu ölçüm verileri [F=1.755, p>0.05] Duyguları Düzenleme alt boyutu ölçüm verileri [F=3.914, p>0.05] Duygusal Zekâ ölçüm verileri geneli [F=1.736, p>0.05] yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Öte yandan Kendi Duygularını Değerlendirme alt boyutu ölçüm verileri [F=4.191, p<0.05] ile Başkalarının Duygularını Değerlendirme alt boyutu ölçüm verileri [F=3.963, p<0.05] yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Kendi duygularını değerlendirme ve başkalarının duygularını değerlendirme alt boyutlarında anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında kaynaklandığının tespit edilebilmesi için varyans homojenliğine göre Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre kendi duygularını değerlendirme ve başkalarının duygularını değerlendirme alt boyutları ölçüm verileri çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre

farklılığın yaş grubu 21-30 yaş ile 41-50 yaş grupları arasından kaynaklandığı görülmektedir. Betimsel istatistikler incelendiğinde 21-30 arası yaş grubu katılımcıların kendi duygularını değerlendirme alt boyutu (4,33) başkalarının duygularını değerlendirme alt boyutu (4,04) diğer yaş gruplarına göre yükselme eğiliminde olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ ölçüm verileri geneli betimsel istatistik analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların yaş gruplarına göre puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle katılımcıların hangi yaş grubunda olursa olsun duygusal zekâ algı düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenilebilir.

Tablo 19. İş Tecrübesi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	X	S	F	p	Fark
Kendi Duygularını Değerlendirme Ölçüm Verileri	1-5 Yıl	35	4,46	,653	13,044	,000*	1-4
	6-16 Yıl	153	4,24	,464			
	17-27 Yıl	325	4,10	,336			
	28 Yıl ve üzeri	32	4,02	,184			
Bşkalarının Duygularını Değerlendirme Ölçüm Verileri	1-5 Yıl	35	4,28	,658	10,594	,000*	1-4
	6-16 Yıl	153	3,97	,585			
	17-27 Yıl	325	3,83	,437			
	28 Yıl ve üzeri	32	3,77	,313			
Duyguları Kullanma Ölçüm Verileri	1-5 Yıl	35	4,35	,713	3,283	,021*	1-4
	6-16 Yıl	153	4,43	,500			
	17-27 Yıl	325	4,29	,480			
	28 Yıl ve üzeri	32	4,32	,377			
Duyguları Düzenleme Ölçüm Verileri	1-5 Yıl	35	3,89	,890	1,468	,222	-
	6-16 Yıl	153	4,07	,453			
	17-27 Yıl	325	4,05	,393			
	28 Yıl ve üzeri	32	4,05	,287			
Duygusal Zekâ Ölçüm Verileri	1-5 Yıl	35	4,25	,580	5,507	,001*	1-4
	6-16 Yıl	153	4,18	,385			
	17-27 Yıl	325	4,07	,326			
	28 Yıl ve üzeri	32	4,04	,229			

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İş tecrübesi değişkenine göre duygusal zekâ düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 19’da gösterilmektedir. Duyguları Düzenleme alt boyutu ölçüm verileri [F=1.468, p>0.05] iş tecrübesi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Kendi Duygularını Değerlendirme alt boyutu ölçüm verileri [F=13.044,

p<0.05] Başkalarının Duygularını Değerlendirme alt boyutu ölçüm verileri [F=10.594, p<0.05] Duyguları Kullanma alt boyutu ölçüm verileri [F=3.283, p>0.05] ve Duygusal Zekâ ölçüm verileri geneli [F=5.507, p<0.05] iş tecrübesi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığının tespit edilebilmesi için varyans homojenliğine göre Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duyguları kullanma ve duygusal zekâ ölçüm verileri geneli alt boyutları ölçüm verileri çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre farklılığın iş tecrübesi grubu 1-5 yıl ile 28 yıl ve üzeri iş tecrübesi grupları arasından kaynaklandığı görülmektedir. Genel olarak ise 1-5 yıl iş tecrübesine sahip olan katılımcıların (4,25) lehine bir artışın söz konusu olduğu söylenilebilir.

6.1.4. Karar Verme Stilleri Düzeyine İlişkin Bulgular

Karar verme stilleri düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları ve fark testleri analiz sonuçları bu başlık altında toplanmıştır. Betimsel istatistik analiz sonuçlarına ilişkin bilgiler Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Karar Verme Stilleri Düzeyine İlişkin Betimsel İstatistik Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Rasyonel Karar Verme Ölçüm Verileri	4,31	,526
Sezgisel Karar Verme Ölçüm Verileri	4,26	,458
Bağımlı Karar Verme Ölçüm Verileri	4,17	,489
Kaçıngan Karar Verme Ölçüm Verileri	3,73	,396
Anlık Karar Verme Ölçüm Verileri	1,70	,759
Ölçek Geneli	3,71	,294

Karar verme stilleri düzeyine ilişkin yapılan betimsel istatistik analiz sonuçları Tablo 20’de incelendiğinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, Rasyonel Karar Verme alt boyutu ölçüm verileri 4,31±,526 Sezgisel Karar Verme alt boyutu ölçüm verileri 4,26±,458 Bağımlı Karar Verme alt boyutu ölçüm verileri 4,17±,489 Kaçıngan Karar Verme alt boyutu ölçüm verileri 3,73±,396 Anlık Karar Verme ölçüm verileri ölçek geneli 1,70±,759 Karar Verme Stilleri düzeyi ölçüm verileri ölçek geneli 3,71±,294 bulunmuştur. Araştırma

katılımcılarının karar verme stilleri düzeylerine ilişkin ölçüm verilerinin yükselme eğiliminde olduğu söylenilebilir. Karar verme stilleri düzeyine ilişkin cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre yapılan bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 21 ve Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 21. Cinsiyet Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	\bar{X}	S	t	p
Rasyonel Karar Verme Ölçüm Verileri	Kadın	246	4,29	,579	1,079	,281
	Erkek	299	4,34	,478		
Sezgisel Karar Verme Ölçüm Verileri	Kadın	246	4,25	,495	,517	,605
	Erkek	299	4,27	,426		
Bağımlı Karar Verme Ölçüm Verileri	Kadın	246	4,20	,496	1,181	,238
	Erkek	299	4,15	,483		
Kaçingın Karar Verme Ölçüm Verileri	Kadın	246	3,72	,448	,557	,578
	Erkek	299	3,73	,349		
Anlık Karar Verme Ölçüm Verileri	Kadın	246	1,74	,841	1,172	,242
	Erkek	299	1,66	,684		
Karar Verme Stilleri Ölçüm Verileri	Kadın	246	3,72	,319	,205	,838
	Erkek	299	3,71	,273		

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Cinsiyet değişkenine göre karar verme stilleri düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 21’de yer almaktadır. Rasyonel Karar Verme alt boyutu ölçüm verileri [$t=1.079$, $p > 0.05$] Sezgisel Karar Verme alt boyutu ölçüm verileri [$t=.517$, $p > 0.05$] Bağımlı Karar Verme alt boyutu ölçüm verileri [$t=1.181$, $p > 0.05$] Kaçingın Karar Verme alt boyutu ölçüm verileri [$t=.557$, $p > 0.05$] Anlık Karar Verme alt boyutu ölçüm verileri [$t=1.172$, $p > 0.05$] Karar Verme Stilleri ölçüm verileri [$t=.205$, $p > 0.05$] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Karar verme stilleri ölçüm verilerine ilişkin betimsel istatistikler incelendiğinde kadın katılımcılar (3,72) ile erkek katılımcıların (3,71) puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 22. Medeni Durum Değişkeni Gruplarına İlişkin Bağımsız Örneklem t Testi Analiz Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	\bar{X}	S	t	p
Rasyonel Karar Verme Ölçüm Verileri	Evli	340	4,28	0,531	1,668	,096
	Bekar	205	4,36	0,515		
Sezgisel Karar Verme Ölçüm Verileri	Evli	340	4,25	0,439	,277	,782
	Bekar	205	4,27	0,490		
Bağımlı Karar Verme Ölçüm Verileri	Evli	340	4,15	0,506	1,210	,227
	Bekar	205	4,20	0,460		
Kaçıngan Karar Verme Ölçüm Verileri	Evli	340	3,72	0,394	,490	,624
	Bekar	205	3,74	0,400		
Anlık Karar Verme Ölçüm Verileri	Evli	340	1,71	0,775	,607	,544
	Bekar	205	1,67	0,734		
Karar Verme Stilleri Ölçüm Verileri	Evli	340	3,70	0,294	1,006	,315
	Bekar	205	3,73	0,294		

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Medeni durum değişkenine göre karar verme stilleri düzeyleri ortalamalarına ilişkin bağımsız örneklem t testi analiz sonuçları Tablo 22’de yer almaktadır. Rasyonel Karar Verme alt boyutu ölçüm verileri [$t=1.668$, $p>0.05$] Sezgisel Karar Verme alt boyutu ölçüm verileri [$t=.277$, $p>0.05$] Bağımlı Karar Verme alt boyutu ölçüm verileri [$t=1.210$, $p>0.05$] Kaçıngan Karar Verme alt boyutu ölçüm verileri [$t=.490$, $p>0.05$] Anlık Karar Verme alt boyutu ölçüm verileri [$t=.607$, $p>0.05$] Karar Verme Stilleri ölçüm verileri [$t=1.006$, $p>0.05$] medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Karar verme stilleri ölçüm verilerine ilişkin betimsel istatistikler incelendiğinde evli katılımcılar (3,70) ile bekar katılımcıların (3,73) puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Karar verme stilleri düzeyine ilişkin yaş ve iş tecrübesi değişkenlerine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 23 ve Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 23. Yaş Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri		N	\bar{X}	S	F	p	Fark
Rasyonel Karar Verme Ölçüm Verileri	21-30 Yaş	30	4,15	0,766			
	31-40 Yaş	152	4,23	0,557	3,145	,025*	1-4
	41-50 Yaş	321	4,37	0,475			
	51 Yaş ve üzeri	42	4,31	0,538			
Sezgisel Karar Verme Ölçüm Verileri	21-30 Yaş	30	3,98	0,745			
	31-40 Yaş	152	4,29	0,496	4,110	,007*	1-4
	41-50 Yaş	321	4,27	0,408			
	51 Yaş ve üzeri	42	4,25	0,351			
Bağımlı Karar Verme Ölçüm Verileri	21-30 Yaş	30	4,15	0,803			
	31-40 Yaş	152	4,26	0,484	2,442	,063	-
	41-50 Yaş	321	4,13	0,457			
	51 Yaş ve üzeri	42	4,20	0,429			
Kaçıngan Karar Verme Ölçüm Verileri	21-30 Yaş	30	3,75	0,848			
	31-40 Yaş	152	3,80	0,384	2,494	,059	-
	41-50 Yaş	321	3,69	0,332			
	51 Yaş ve üzeri	42	3,71	0,375			
Anlık Karar Verme Ölçüm Verileri	21-30 Yaş	30	1,97	0,997			
	31-40 Yaş	152	1,89	0,900	7,767	,000*	1-4
	41-50 Yaş	321	1,57	0,588			
	51 Yaş ve üzeri	42	1,73	0,975			
Karar Verme Stilleri Ölçüm Verileri	21-30 Yaş	30	3,67	0,492			
	31-40 Yaş	152	3,77	0,294	2,820	,038*	1-4
	41-50 Yaş	321	3,69	0,267			
	51 Yaş ve üzeri	42	3,72	0,293			

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Yaş değişkenine göre karar verme stilleri düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; Bağımlı Karar Verme alt boyutu ölçüm verileri [$F=2.442$, $p > 0.05$] ve Kaçıngan Karar Verme alt boyutu ölçüm verileri [$F=2.494$, $p > 0.05$] yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Öte yandan Rasyonel Karar Verme alt boyutu ölçüm verileri [$F=3.145$, $p < 0.05$] Sezgisel Karar Verme alt boyutu ölçüm verileri [$F=4.110$, $p < 0.05$] Karar Verme Stilleri ölçüm verileri geneli [$F=2.820$, $p < 0.05$] yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığının tespit edilebilmesi için varyans homojenliğine göre Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre rasyonel karar verme, sezgisel karar verme, anlık karar verme alt boyutları ve karar verme stilleri ölçüm verileri geneli çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre farklılığın yaş grubu 21-30 yaş ile 51 yaş ve üzeri yaş grupları arasından kaynaklandığı görülmektedir. Karar verme stilleri ölçüm verileri geneli betimsel istatistik

analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların yaş gruplarına göre 51 yaş ve üzeri katılımcıların (3,72) lehine bir artış söz konusu olduğu söylenilebilir.

Tablo 24. İş Tecrübesi Değişkeni Gruplarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Ölçüm Verileri	N	\bar{X}	S	F	p	Fark
Rasyonel Karar Verme Ölçüm Verileri	35	4,10	0,754	3,065	,028*	1-2
17-27 Yıl	325	4,36	0,486			
28 Yıl ve üzeri	32	4,26	0,617			
Sezgisel Karar Verme Ölçüm Verileri	35	4,14	0,648	,824	,481	-
17-27 Yıl	325	4,26	0,412			
28 Yıl ve üzeri	32	4,26	0,381			
Bağımlı Karar Verme Ölçüm Verileri	35	4,16	0,499	2,320	,007*	1-2
17-27 Yıl	325	4,13	0,463			
28 Yıl ve üzeri	32	4,21	0,457			
Kaçıngan Karar Verme Ölçüm Verileri	35	3,71	0,456	3,035	,029*	1-2
17-27 Yıl	325	3,69	0,332			
28 Yıl ve üzeri	32	3,71	0,370			
Anlık Karar Verme Ölçüm Verileri	35	2,01	1,048	7,912	,000*	1-2
17-27 Yıl	325	1,61	0,666			
28 Yıl ve üzeri	32	1,40	0,479			
Karar Verme Stilleri Ölçüm Verileri	35	3,69	0,304	2,959	,032*	1-2
17-27 Yıl	325	3,69	0,267			
28 Yıl ve üzeri	32	3,66	0,310			

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

İş tecrübesi değişkenine göre karar verme stilleri düzeyleri ortalamalarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; Sezgisel Karar Verme alt boyutu ölçüm verileri [F=.824, p>0.05] iş tecrübesi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. Rasyonel Karar Verme alt boyutu ölçüm verileri [F=3.065, p<0.05] Bağımlı Karar Verme alt boyutu ölçüm verileri [F=2.320, p<0.05] Kaçıngan Karar Verme alt boyutu ölçüm verileri [F=3.035, p<0.05] Karar Verme Stilleri ölçüm verileri geneli [F=2.820, p<0.05] yaş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığının tespit edilebilmesi için varyans homojenliğine göre Tukey HSD testi yapılmıştır. Buna göre rasyonel karar verme, bağımlı karar verme, kaçingan karar verme, anlık karar verme alt boyutları ve karar verme stilleri ölçüm verileri geneli çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre farklılığın iş tecrübesi grubu 1-5 yıl ile 6-16 yıl iş

tecrübesi grupları arasından kaynaklandığı görülmektedir. Karar verme stilleri ölçüm verileri geneli betimsel istatistik analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların iş tecrübesi gruplarına göre 6-16 yıl iş tecrübesi olan katılımcıların (3,77) lehine bir artışın söz konusu olduğu söylenilebilir.

6.2. Öz Yeterlilik, Bilişsel Esneklik, Duygusal Zekâ ve Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Ölçekler arası ilişkilerin belirlenmesi amacıyla Pearson Korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Pearson testine göre 0-0.25 çok düşük, 0.26-0.49 düşük, 0.50-0.69 orta, 0.70-0.89 yüksek, 0.90-1.00 ise çok yüksek ilişki anlamına gelmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014). Öz yeterlilik, bilişsel esneklik, duygusal zekâ ve karar verme stilleri arasındaki ilişkiye ait yapılan korelasyon analiz sonuçları bu başlık altında toplanmıştır. Bilişsel esneklik ile alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon sonuçları Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25. Bilişsel Esneklik ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analiz Sonuçları

	A	B	C
Bilişsel Esneklik Envanteri Puanı (A)	1		
Kontrol Puanları (B)	,794**	1	
Alternatif Puanları (C)	,870**	,390**	1

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

**p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Bilişsel esneklik ile alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde; bilişsel esneklik envanteri puanı ile kontrol puanları arasında [$r=.794$, $p<0,01$] alternatif puanları arasında [$r=.870$, $p<0,01$] pozitif, yüksek düzeyde kontrol puanları ile alternatif puanları arasında [$r=.390$, $p<0,01$] pozitif, düşük düzeyde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Duygusal zekâ ile alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon sonuçları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. Duygusal Zekâ ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analiz Sonuçları

	A	B	C	D	E
Duygusal Zekâ Ölçeği Puanları (A)	1				
Kendi Duygularını Değerlendirme Puanları (B)	,841**	1			
Başkalarının Duygularını Değerlendirme Puanları (C)	,772**	,662**	1		
Duyguları Kullanma Puanları (D)	,772**	,551**	,348**	1	
Duyguları Düzenleme Puanları (E)	,747**	,450**	,365**	,532**	1

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

** $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Duygusal zekâ ile alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde; duygusal zekâ ile kendi duygularını değerlendirme arasında [$r = .841$, $p < 0,01$] başkalarının duygularını değerlendirme arasında [$r = .772$, $p < 0,01$] duyguları kullanma arasında [$r = .772$, $p < 0,01$] duyguları düzenleme arasında [$r = .747$, $p < 0,01$] pozitif, yüksek düzeyde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Kendi duygularını değerlendirme ile başkalarının duygularını değerlendirme arasında [$r = .662$, $p < 0,01$] duyguları kullanma arasında [$r = .551$, $p < 0,01$] pozitif orta düzey ve duyguları düzenleme arasında [$r = .450$, $p < 0,01$] pozitif, düşük düzeyde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Başkalarının duygularını değerlendirme ile duyguları kullanma arasında [$r = .348$, $p < 0,01$] duyguları düzenleme arasında [$r = .365$, $p < 0,01$] pozitif ve düşük düzeyde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki varken duyguları kullanma ile duyguları düzenleme arasında [$r = .532$, $p < 0,01$] pozitif, orta düzeyde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Karar verme stilleri ile alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Karar Verme Stilleri ile Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analiz Sonuçları

	A	B	C	D	E	F
Karar Verme Stilleri Ölçeği Puanları (A)	1					
Rasyonel Karar Verme Puanları (B)	,532**	1				
Sezgisel Karar Verme Puanları (C)	,726**	,712**	1			
Bağımlı Karar Verme Puanları (D)	,826**	,327**	,613**	1		
Kaçıngan Karar Verme Puanları (E)	,810**	,139**	,416**	,708**	1	
Anlık Karar Verme Puanları (F)	,120**	-,524**	-,450**	-,093*	,223**	1

**p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Karar verme stilleri ile alt boyutları arasındaki ilişkiye ait korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde; karar verme stilleri ile rasyonel karar verme arasında [$r=.532$, $p<0,01$] pozitif, orta düzeyde istatiki olarak anlamlı bir ilişki varken sezgisel karar verme arasında [$r=.726$, $p<0,01$] pozitif yüksek düzey, bağımlı karar verme arasında [$r=.826$, $p<0,01$] kaçingan karar verme arasında [$r=.810$, $p<0,01$] pozitif, yüksek düzeyde anlık karar verme arasında [$r=.120$, $p<0,01$] pozitif düşük düzeyde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Rasyonel karar verme ile sezgisel karar verme arasında [$r=.712$, $p<0,01$] pozitif yüksek düzey,bağımlı karar verme arasında [$r=.327$, $p<0,01$] pozitif, zayıf düzey, kaçingan karar verme arasında [$r=.139$, $p<0,01$] pozitif zayıf düzey ve anlık karar verme arasında [$r=-.524$, $p<0,01$] negatif orta düzeyde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Sezgisel karar verme ile bağımlı karar verme arasında [$r=.613$, $p<0,01$] pozitif orta düzey, kaçingan karar verme arasında [$r=.416$, $p<0,01$] pozitif düşük düzey, anlık karar verme arasında [$r=-.450$, $p<0,01$] negatif düşük düzeyde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Bağımlı karar verme ile kaçingan karar verme arasında [$r=.708$, $p<0,01$]pozitif yüksek düzey, anlık karar verme arasında [$r=-.093$, $p<0,01$] negatif çok düşük düzey ve kaçingan karar verme ile anlık karar verme arasında [$r=.223$, $p<0,01$] pozitif düşük düzeyde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 28. Öz Yeterlilik, Bilişsel Esneklik, Duygusal Zekâ ile Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Analiz Sonuçları

	Öz Yeterlilik Ölçeği Puanları	Bilişsel Esneklik Envanteri Puanı	Karar Verme Stilleri Ölçeği Puanları	Duygusal Zekâ Ölçeği Puanları
Öz Yeterlilik Ölçeği Puanları	1			
Bilişsel Esneklik Envanteri Puanı	,495**	1		
Karar Verme Stilleri Ölçeği Puanları	,329**	,770**	1	
Duygusal Zekâ Ölçeği Puanları	,323**	,295**	,313**	1

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

**p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Öz yeterlilik, bilişsel esneklik, duygusal zekâ ile karar verme stilleri arasındaki ilişkiye ait korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde; öz yeterlilik ile bilişsel esneklik arasında [r=.495, p<0,01] karar verme stilleri arasında [r=.329, p<0,01] duygusal zekâ arasında [r=.323, p<0,01] pozitif, düşük düzeyde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Bilişsel esneklik ile karar verme stilleri arasında [r=.770, p<0,01] pozitif, yüksek düzeyde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki varken bilişsel esneklik ve duygusal zekâ arasında [r=.295, p<0,01] pozitif, düşük düzeyde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Karar verme stilleri ile duygusal zekâ arasında [r=.313, p<0,01] pozitif, düşük düzeyde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Bu doğrultuda değişkenler arasındaki en yüksek düzeyde ilişkinin bilişsel esneklik ile karar verme stilleri arasında olduğu görülmektedir.

6.3. Duygusal Zekanın, Karar Verme Stilleri Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Duygusal zekanın karar verme stili alt boyutları üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 29’da yer almaktadır.

Tablo 29. Duygusal Zekanın, Karar Verme Stilleri Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	Standart Hata	S β	t	p	
Duygusal Zekâ (X)	Rasyonel Karar Verme (\hat{Y})	,057	,042	,084	1,362	,174
	Sezgisel Karar Verme (\hat{Y})	,144	,058	,185	2,491	,013*
	Bağımlı Karar Verme (\hat{Y})	,088	,049	,121	1,808	,071
	Kaçıngan Karar Verme (\hat{Y})	,019	,059	,021	,329	,742
	Anlık Karar Verme (\hat{Y})	,063	,026	,134	2,437	,015*

Notlar:

(i) Determinasyon Katsayısı R= ,320 Düzeltilmiş $\Delta R^2=$,103 Regresyon Modeli Önemlilik Testi F (5, 539)= 12,312 p=,000*

(ii) Durbin-Watson Değeri 1,433 bulunmuştur. Tolerans değerleri rasyonel karar verme ölçüm verileri ,434 sezgisel karar verme ölçüm verileri ,302 bağımlı karar verme ölçüm verileri ,371 kaçıngan karar verme ölçüm verileri ,394 anlık karar verme ölçüm verileri ,555 bulunmuştur. VIF değerleri karar verme ölçüm verileri 2,306 sezgisel karar verme ölçüm verileri 3,315 bağımlı karar verme ölçüm verileri 2,698 kaçıngan karar verme ölçüm verileri 2,536 anlık karar verme ölçüm verileri 1,803 bulunmuştur. Atıkların ortalaması sıfır bulunmuştur.

(iii) Bağımlı Değişken: Karar Verme Stilleri Alt Boyutları Ölçüm Verileri

(iv) * p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı,

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir. Yukarıdaki Tablo29’da görüldüğü üzere F testinin önemlilik değeri 0,05’ten küçük olduğundan (0,00<0,05) regresyon modeli önemlidir [F(5-539)= 12,312, p=,000*]. Dolayısıyla bulunan regresyon modeli, tahmin için kullanılabilir. Tabloda yer alan ΔR^2 değeri bağımlı değişken karar verme stilleri alt boyutları üzerindeki değişimin % 10,3’ünün duygusal zeka ölçüm verileri ile açıklanabildiğini göstermektedir. Duygusal zekâ ölçüm verilerinin → Sezgisel Karar Verme (\hat{Y}) üzerinde % 18,5’lik istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır [$\beta=0,18$, p<0,05]. Duygusal zekâ ölçüm verilerinin → Anlık Karar Verme (\hat{Y}) üzerinde % 14,4’lük istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır [$\beta=0,13$, p<0,05]. Öte yandan Duygusal zekâ ölçüm verilerinin → Rasyonel Karar Verme (\hat{Y}), Bağımlı Karar Verme(\hat{Y}) ve Kaçıngan Karar Verme (\hat{Y}) üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi yoktur [p>0,05].

6.4. Öz Yeterliliğin, Karar Verme Stilleri Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Öz yeterliliğin karar verme stili alt boyutları üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 30’da yer almaktadır.

Tablo 30. Öz yeterliliğin, Karar Verme Stilleri Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	Standart Hata	S β	t	p	
Öz Yeterlilik (X)	Rasyonel Karar Verme (\hat{Y})	,190	,053	,200	3,567	,000*
	Sezgisel Karar Verme (\hat{Y})	,218	,073	,200	2,979	,003*
	Bağımlı Karar Verme (\hat{Y})	,226	,062	,221	3,653	,000*
	Kaçınan Karar Verme (\hat{Y})	,149	,074	,118	2,009	,045*
	Anlık Karar Verme (\hat{Y})	,054	,033	,082	1,659	,098

Notlar:

(i) Determinasyon Katsayısı R= ,516 Düzeltilmiş $\Delta R^2=$,266 Regresyon Modeli Önemlilik Testi F (5-539)= 39,139 p=,000*

(ii) Durbin-Watson Değeri 1,112 bulunmuştur. Tolerans değerleri rasyonel karar verme ölçüm verileri ,434 sezgisel karar verme ölçüm verileri ,302 bağımlı karar verme ölçüm verileri ,371 kaçınan karar verme ölçüm verileri ,394 anlık karar verme ölçüm verileri ,555 bulunmuştur. VIF değerleri karar verme ölçüm verileri 2,306 sezgisel karar verme ölçüm verileri 3,315 bağımlı karar verme ölçüm verileri 2,698 kaçınan karar verme ölçüm verileri 2,536 anlık karar verme ölçüm verileri 1,803 bulunmuştur. Atıkların ortalaması sıfır bulunmuştur.

(iii) Bağımlı Değişken: Karar Verme Stilleri Alt Boyutları Ölçüm Verileri

(iv) * p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı,

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir. Yukarıdaki Tablo 30’da görüldüğü üzere F testinin önemlilik değeri 0,05’ten küçük olduğundan (0,00<0,05) regresyon modeli önemlidir [F(5-539)= 39,139, p=,000*]. Dolayısıyla bulunan regresyon modeli, tahmin için kullanılabilir. Tabloda yer alan ΔR^2 değeri bağımlı değişken karar verme stilleri alt boyutları üzerindeki değişimin % 26,6’sının öz yeterlilik ölçüm verileri ile açıklanabildiğini göstermektedir. Öz yeterlilik ölçüm verilerinin → Rasyonel Karar Verme (\hat{Y}) üzerinde % 20,0’lık istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır [$\beta=0,20$, p<0,05]. Öz yeterlilik ölçüm verilerinin → Sezgisel Karar Verme (\hat{Y}) üzerinde % 20,0’lık istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır [$\beta=0,20$, p<0,05]. Öz yeterlilik ölçüm verilerinin → Bağımlı Karar Verme (\hat{Y}) üzerinde % 22,1’lik istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır [$\beta=0,22$, p<0,05]. Öz yeterlilik ölçüm verilerinin → Kaçınan Karar Verme (\hat{Y}) üzerinde % 11,8’lik istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır [$\beta=0,11$, p<0,05]. Öte yandan öz yeterlilik ölçüm verilerinin → Anlık Karar Verme (\hat{Y}) üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi yoktur [p>0,05]. Regresyon modelinin görece önem sırası incelendiğinde en yüksek etkinin sırasıyla bağımlı karar verme, rasyonel karar verme, sezgisel karar verme ve kaçınan karar verme stillerinin olduğu görülmektedir.

6.5. Bilişsel Esnekliğin, Karar Verme Stilleri Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Bilişsel esnekliğin karar verme stili alt boyutları üzerindeki etkisine ilişkin çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 31’de yer almaktadır.

Tablo 31. Bilişsel Esnekliğin, Karar Verme Stilleri Alt Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	β	Standart Hata	S β	t	p	
Bilişsel Esneklik (X)	Rasyonel Karar Verme (\hat{Y})	,212	,016	,278	13,198	,000*
	Sezgisel Karar Verme (\hat{Y})	,362	,022	,413	16,357	,000*
	Bağımlı Karar Verme (\hat{Y})	,273	,019	,332	14,575	,000*
	Kaçıngan Karar Verme (\hat{Y})	,074	,022	,073	3,312	,001*
	Anlık Karar Verme (\hat{Y})	,050	,010	,095	5,107	,000*

(i) Determinasyon Katsayısı R= ,947 Düzeltilmiş $\Delta R^2= ,896$ Regresyon Modeli Önemlilik Testi $F_{(5, 539)}= 931,284$ p=,000*

(ii) Durbin-Watson Değeri 1,462 bulunmuştur. Tolerans değerleri rasyonel karar verme ölçüm verileri ,434 sezgisel karar verme ölçüm verileri ,302 bağımlı karar verme ölçüm verileri ,371 kaçıngan karar verme ölçüm verileri ,394 anlık karar verme ölçüm verileri ,555 bulunmuştur. VIF değerleri karar verme ölçüm verileri 2,306 sezgisel karar verme ölçüm verileri 3,315 bağımlı karar verme ölçüm verileri 2,698 kaçıngan karar verme ölçüm verileri 2,536 anlık karar verme ölçüm verileri 1,803 bulunmuştur. Atıkların ortalaması sıfır bulunmuştur.

(iii) Bağımlı Değişken: Karar Verme Stilleri Alt Boyutları Ölçüm Verileri

(iv) * p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı,

Regresyon analizi bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkinin matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecidir. Yukarıdaki Tablo 31’de görüldüğü üzere F testinin önemlilik değeri 0,05’ten küçük olduğundan (0,00<0,05) regresyon modeli önemlidir [$F_{(5-539)}= 931,284$, p=,000*]. Dolayısıyla bulunan regresyon modeli, tahmin için kullanılabilir. Tabloda yer alan ΔR^2 değeri bağımlı değişken karar verme stilleri alt boyutları üzerindeki değişimin % 89,6’sının bilişsel esneklik ölçüm verileri ile açıklanabildiğini göstermektedir. Bilişsel esneklik ölçüm verilerinin → Rasyonel Karar Verme (\hat{Y}) üzerinde % 27,8’lik istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır [$\beta=0,27$, p<0,05]. Bilişsel esneklik ölçüm verilerinin → Sezgisel Karar Verme (\hat{Y}) üzerinde % 41,3’lük istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır [$\beta=0,41$, p<0,05]. Bilişsel esneklik ölçüm verilerinin → Bağımlı Karar Verme (\hat{Y}) üzerinde % 33,2’lik istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır [$\beta=0,33$, p<0,05]. Bilişsel esneklik ölçüm verilerinin → Kaçıngan Karar Verme (\hat{Y}) üzerinde % 7,3’lük istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır [$\beta=0,07$, p<0,05]. Bilişsel esneklik ölçüm verilerinin → Anlık Karar Verme (\hat{Y}) üzerinde % 9,5’lik istatistiki olarak anlamlı bir etkisi vardır [$\beta=0,09$, p<0,05]. Regresyon modelinin görece önem sırası incelendiğinde en yüksek etkinin sırasıyla sezgisel karar verme, bağımlı

karar verme, rasyonel karar verme, anlık karar verme ve kaçınan karar verme stillerinin olduğu görülmektedir.

6.6. Duygusal Zekânın, Karar Verme Stili Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliliğin Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular

Duygusal zekânın, karar verme stili üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracılık rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32. Duygusal Zekânın, Karar Verme Stili Üzerindeki Etkisinde Öz Yeterliliğin Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

Değişkenlerin Yolu	Öz Yeterlilik			Karar Verme Stili		
	Sβ	SH	t	Sβ	SH	t
Duygusal Zekâ (c) R ²				,312	,033 ,097	7,674
Duygusal Zekâ (a) R ²	,322	,056 ,104	7,945*			
Duygusal Zekâ (c’)				,230	,034	5,534
Öz Yeterlilik (b) R ²				,254	,024 ,156	6,096
Dolaylı Etki (axb)				,067*	[,0436 - ,0929]	

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Duygusal zekânın, karar verme stili üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracılık rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 32’de incelendiğinde; duygusal zekâ ölçüm verileri (c) karar verme stili üzerinde % 31,2 oranında istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$\beta=0,31$ p<0,05]. Duygusal zekânın, karar verme stili üzerindeki etkisine ilişkin R²=0,09 bulunmuştur. Bu değer karar verme stili üzerindeki değişimin % 9,7 oranında duygusal zeka ile açıklandığını göstermektedir. Duygusal zeka ölçüm verileri (a) öz yeterlilik üzerinde % 32,2 oranında istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$\beta=0,32$ p<0,05]. Duygusal zekânın, öz yeterlilik üzerindeki etkisine ilişkin R²=0,104 bulunmuştur. Bu değer öz yeterlilik üzerindeki değişimin % 10,4 oranında duygusal zeka ile açıklandığını göstermektedir. Öz yeterlilik ölçüm verileri (b) karar verme stili üzerinde % 25,4 oranında istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$\beta=0,25$ p<0,05]. Aracılık rolü olduğu düşünülen öz yeterlilik ölçüm verileri modele dahil edildiğinde duygusal zeka ölçüm verilerinin (c’) öz yeterlilik üzerinde % 23,0 oranında istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür [$\beta=0,23$ p<0,05]. Öz yeterlilik aracı rolü modele dahil edildiğinde duygusal zekânın, karar

verme stili üzerindeki etkisinde $R^2=0,15$ bulunmuştur. Bu değer karar verme stili üzerindeki değişimin % 15,6'sının duygusal zeka ve karar verme stili ile açıklandığını göstermektedir. Aracı değişken modele dahil edildiğinde $\beta=0,31$ değerinde olan katsayı $\beta=0,23$ değerine düşmüştür. Öte yandan öz yeterlilik aracı değişkeni modele dahil edildiğinde a ve b yolunun çarpımı ile elde edilen duygusal zekanın, öz yeterlilik dolaylı yoldan karar verme stili üzerindeki etkisi $\beta=0,06^*$ güven aralığı $[,0436 - ,0929]$ bulunmuştur. Yani bu güven aralığı sıfır içermediğinden anlamlı olduğu görünmektedir. Bu sonuca göre öz yeterliliğin kısmi aracılık etkisi olduğu desteklenmektedir. Duygusal zekanın, öz yeterlilik aracı değişkeni ile karar verme stili üzerinde $\eta^2=0,06$ orta düzeyde bir etkisi vardır. Bu değer aynı zamanda güven aralığında Dolayısıyla yüzde doksan beş güven aralığında ve yüzde bir anlamlılık seviyesinde “H1, H2, H3 ve H4 Hipotezleri desteklenmiştir.

6.7. Duygusal Zekânın, Karar Verme Stili Üzerindeki Etkisinde Bilişsel Esnekliğin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular

Duygusal zekanın, karar verme stili üzerindeki etkisinde bilişsel esnekliğin düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 33’de verilmiştir.

Tablo 33. Duygusal Zekanın, Karar Verme Stili Üzerindeki Etkisinde Bilişsel Esnekliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları

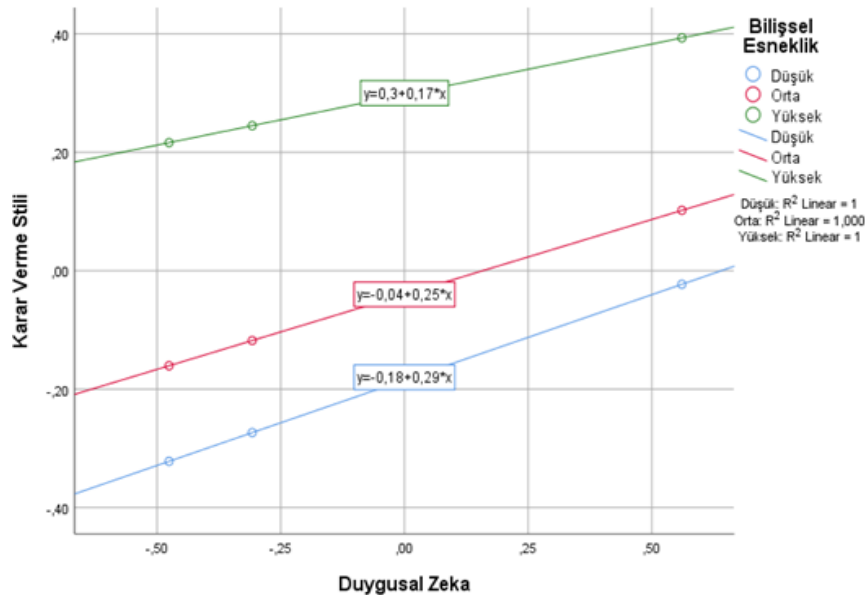
Değişkenlerin Yolu	β	SH	t
Duygusal Zekâ → Karar Verme Stili	,238	,041	5,714*
Bilişsel Esneklik → Karar Verme Stili	,241	,042	5,727*
Duygusal Zekâ x Bilişsel Esneklik (Int) → Karar Verme Stili	,058	,029	1,969*

* $p<0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Duygusal zekanın, karar verme stili üzerindeki etkisinde bilişsel esnekliğin düzenleyicilik rolüne ilişkin analiz sonuçları Tablo33 incelendiğinde; model önemlilik testinin ve varsayımlarının sağlandığı görülmüştür. Ardından analiz sonuçlarının yorumlanmasına geçilmiştir. Duygusal zekâ ölçüm verileri, karar verme stili ölçüm verileri üzerinde % 23,8 oranında istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$\beta=0,23$ $p<0,05$]. Bilişsel esneklik ölçüm verileri, karar verme stili ölçüm verileri üzerinde % 24,1 oranında istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$\beta=0,24$ $p<0,05$]. Duygusal Zekâ x Bilişsel Esneklik ölçüm verileri, karar verme stilleri ölçüm verileri üzerinde % 5,8 oranında istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$\beta=0,05$ $p<0,05$]. Modelin R^2 değeri 0,16 bulunmuştur. Yani duygusal zekâ ve bilişsel

esneklik, karar verme stiline % 16,2'sini açıklamaktadır. Öte yandan modele etkileşimli olarak Duygusal Zekâ x Bilişsel Esneklik dahil edildiğinde R2 değerine katkısının 0,06 olduğu görülmektedir. Duygusal Zekâ x Bilişsel Esneklik (Int) ikisi birlikte karar verme stili ölçüm verileri üzerinde % 5,8 oranında istatistiki olarak anlamlı etkisi vardır [$\beta=0,05$ $p<0,05$]. Analiz sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde duygusal zekanın, karar verme stili üzerindeki etkisinde bilişsel esnekliğin düzenleyicilik rolünün olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla yüzde doksan beş güven aralığında ve yüzde bir anlamlılık seviyesinde “H5=Duygusal zekanın, karar verme stili üzerindeki etkisinde bilişsel esnekliğin düzenleyicilik rolü vardır.” Hipotezi desteklenmiştir.

Bilişsel esnekliğin düzenleyicilik rolüne ilişkin ilgili model verileri ile oluşturulan grafik Şekil 13’de verilmiştir.



Şekil 13. Duygusal Zekanın, Karar Verme Stili Üzerindeki Etkisinde Bilişsel Esnekliğin Düzenleyicilik Rolüne İlişkin Diyagram

Duygusal zekanın, karar verme stili üzerindeki etkisinde bilişsel esnekliğin düzenleyicilik rolüne ilişkin grafik incelendiğinde; bilişsel esnekliğin düşük olduğu durumda duygusal zekanın, karar verme stili üzerindeki etkisi de düşmektedir. Bilişsel esnekliğin yüksek olduğu durumda duygusal zekanın, karar verme stili üzerindeki etkisi de yükselmektedir.

Tablo 34'deki tabloda araştırma modeli çerçevesinde oluşturulan hipotezlerin sonuçları yer almaktadır.

Tablo34. Hipotez Sonuçları

HİPOTEZ	SONUÇ
H1: Yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerinin karar verme stili üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H2: Yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerinin öz yeterlilik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H3: Yöneticilerin öz yeterliliğin karar verme stili üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H4: Yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerinin karar verme stili üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin aracılık rolü vardır.	Desteklenmiştir
H5: Yöneticilerin duygusal zekâ yeterliliklerinin karar verme stili üzerindeki etkisinde bilişsel esnekliğin düzenleyici rolü vardır.	Desteklenmiştir

BÖLÜM 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma farklı sektörlerde çalışan 545 yöneticiyle gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma ile yöneticilerin duygusal zeka düzeyleri ve karar verme stilleri üzerindeki etkisi bilişsel unsurlar açısından ele alınmıştır. Araştırmanın sonucu yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin karar verme stiline etkisinde bilişsel esnekliğin düzenleyici öz yeterliliğin kısmi aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bir başka sonucu duygusal zeka, karar verme stili, bilişsel esneklik ve öz yeterlilik değişkenleri arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna rastlanmıştır. Ayrıca, yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin karar verme stili üzerinde sezgisel ve anlık karar verme stilinde anlamlı bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte yöneticilerin öz yeterlilik algılarının karar verme stili üzerindeki etkisi incelendiğinde en yüksek etkinin bağımlı karar verme stilinde olduğu daha sonra ise sezgisel, rasyonel ve kaçınan karar verme stillerinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bir başka sonucu, yöneticilerin bilişsel esneklik düzeylerinin karar verme stiline olan etkisinde en yüksek etkinin sezgisel karar verme stilinde sonra bağımlı, rasyonel, anlık ve kaçınan karar verme stillerinde anlamlı bir etki olduğu olduğunu göstermektedir.

Araştırmada ölçeklerin alt boyutlarıyla birlikte geçerlilik analizi yapılmış ve ölçeklerin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu saptanmıştır. Araştırmanın ölçekleri alt boyutlarının uyumunu test amacıyla yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları, DFA uyum indeksleri değerlerinin (χ^2/df , RMSEA, CFI, GFI, RMR) her bir ölçek ve alt boyutu için yeterli düzeyde iyi olduklarını göstermektedir.

Araştırma sonuçları öz yeterlilik ölçeğinin cinsiyet, iş tecrübesi, medeni durum değişkenleriyle farklılık göstermediğini ancak yaş değişkeni dahil edildiğinde 51 ve üzeri yaşındaki yöneticilerin öz yeterlilik düzeylerinde farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu doğrultuda 51 ve üzeri yaşındaki katılımcıların diğer yaş gruplarına göre öz yeterlilik düzeylerinin yüksek olduğunu görünmektedir. Yüksek öz yeterliliği sahip yöneticilerin bir davranış değişikliğini gerçekleştirmede daha yetkin ve yeteneğe sahip oldukları düşünülebilir. Bu anlamda zor görevleri icra ederken kendi yetkinliklerine daha çok inanma eğiliminde oldukları düşünülebilir.

Araştırmanın bir başka bulgusu bilişsel esneklik değişkeni ile yaş ve iş tecrübesi arasında bir farklılık görülmüştür. Bilişsel esneklik değişkeninin kontrol ve alternatifler alt boyutları

ile 41-50 yaş gruplarında farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca, bilişsel esneklik ölçeğinin kontrol ve alternatifler boyutlarının 28 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip katılımcıların diğer iş tecrübesi gruplarına göre bir yükselme olduğu görünmektedir. Bu durumda 41-50 yaş gruplarındaki yöneticilerin bilişsel esneklik düzeyleri zor durumları kontrol etme bakımından ve herhangi bir durumda alternatif üretme yeneklerinin daha yüksek ve gelişmiş olduğu düşünülebilir. Bu anlamda bilişsel esneklik düzeyleri yüksek olan yöneticiler beklenmedik durumlarda karşılaştıkları engelleri daha etkili ve başarılı bir şekilde yönetme eğiliminde olduğu sonucuna ulaşılabilir. Düşünce sistemlerinin zor durumlar karşısında ve çevreden gelen etkilere hazır olma ve bilgiyi işleme düzenleme yetenekleri bu yaş gruplarında daha etkili olduğu düşünülebilir. Ayrıca, yöneticilerin iş tecrübesine bağlı olarak elde ettiği deneyimler bilişsel esnekliklerine göre şekillenebilmektedir. Bu anlamda 28 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip yöneticilerin bilişsel esneklik düzeyi zor durumları kontrol etme ve çözüm üretme becerisi bakımından daha yüksek olduğu düşünülebilir.

Duygusal zeka değişkeninin ölçek geneli cinsiyet değişkenine göre test edildiğinde kadınlarda anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Araştırma sonuçları cinsiyet değişkeni dahil edildiğinde anlamlı bir farklılığın duygusal zeka boyutları (kendini ve başkalarının duygularını değerlendirme) ile kadınlar üzerinde olduğu çıkmıştır. Yapılan çalışmalar kendi ve başkalarının duygularını yöneten kadın yöneticilerin örgüt içerisinde diğer kişilerle daha başarılı bir şekilde çalıştığını göstermektedir (Downey, Papageorgiou, ve Stough, 2006). Bu anlamda kadın yöneticilerin erkeklere göre duygularını daha iyi yönetme ve kontrol etme bakımından yüksek olduğu düşünülebilir. Ayrıca araştırma sonuçları duygusal zekanın alt boyutlarından kendi duygularını değerlendirme ve başkalarının duygularını değerlendirme alt boyutlarında 21-30 yaş gruplarında diğer yaş gruplarına göre yükselme eğilimi olduğu göstermektedir. Buna ek olarak, tüm duygusal zeka alt boyutlarının 1-5 iş tecrübesi sahip katılımcıların diğer iş tecrübesi gruplarına göre bir artış olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda bu yaş ve iş tecrübesine sahip yöneticilerin daha kariyer odaklı çalışan, kişisel başarı seviyesini arttırmak ve kendini geliştirme ihtiyacında hisseden, daha fazla sorumluluk alma ve iş beklentisi daha yüksek yöneticiler olduğu düşünülebilir.

Araştırma sonuçları karar verme stili değişkeni ile cinsiyet ve medeni durum değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Karar verme stili alt boyutları ile yaş değişkeni test edildiğinde anlamlı farkın 51 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak,

iş tecrübesi ile karar verme stillerinin alt boyutu test edildiğinde 6-16 yıl iş tecrübesine sahip katılımcılarda bir artış görünmektedir. Bu noktada 51 yaş ve üzeri yaş ortalamasına sahip yöneticilerin karar verme süreçlerinde ve uygulamalarında başarılı olması karar verme yeteneğinin gelişmiş olmasıyla ilgili olabilir. Böyle bir durumda yaşına bağlı olarak elde ettiği tüm deneyimler, bilgiler ve rekabet yönlerinin gelişmiş olması karar verme stilini de etkileyecektir. Bu anlamda elde ettiği iş tecrübesi ve deneyimlerin artmasıyla karar vermeye ilgili benimsediği stil ve süreçlerde farklılık görünebilir.

Araştırmada ölçekler arası ilişkiye bakıldığında duygusal zeka, karar verme stili, bilişsel esneklik ve öz yeterlilik arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmada karar verme stili ile bilişsel esnekliğin en yüksek düzeyde ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin bilişsel esneklik düzeyleri onların düşüncelerini etkili bir şekilde kontrol etmesinde ve daha etkili karar vermesinde etkili olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu anlamda, yöneticiler bilişsel esnekliklerine bağlı olarak karmaşık problemleri daha iyi sonuçlar getirerek çözebilir ve bilişsel esnekliklerine göre çoklu bakış açılarına sahip olabilirler. Yazındaki çalışmalar bilişsel esnekliğe sahip bir kişinin herhangi bir sorunla karşılaşması durumunda seçenekleri gözden geçirip çoklu bakış açılarına sahip olduğu yönünde görüşleri desteklemektedir (Çekici, 2019). Ayrıca, yöneticilerin bilişsel esneklikleri onların görevleri yerine getirmede yeteneklerinin farkında olmasını ve doğru yönetebilmesini kolaylaştıracağı düşünülebilir. Bu anlamda kendi güçlü ve zayıf yönlerini bilen yöneticiler deneyimlerle ilgili uyum sürecini ve zorluklar karşısında alternatif üretme yeteneğinin gelişmesinde yardımcı olduğu düşünülebilir. Araştırmalar, kendinin farkında olan karar vericilerin güçlü yönlerini bir karar verme sürecinde doğru bir şekilde değerlendirme bakımından diğer karar vericilerin özelliklerinden yararlanma avantajında olduğunu göstermektedir (Hess ve Bacigalupo, 2011). Aksi halde, bir kişi bilişsel olarak esnek olmadığında, işlevsel olmayan bir şekilde davranıp hatalı olma eğiliminde olabilmektedir (Canas Fajardo ve Salmeron, 2006).

Araştırmanın bir başka sonucu duygusal zeka, öz yeterlilik, bilişsel esneklik değişkenlerinin karar verme stili alt boyutlarındaki etkileri incelenmiştir. Bu doğrultuda yöneticilerin duygusal zeka düzeylerinin sezgisel ve anlık karar verme stiline etki ettiği bulgusuna ulaşılmıştır. Yapılan çalışmalar duyguları karar ve problem çözme yeteneğine dahil etmede sezgisel süreçlerin önemli olduğunu desteklemektedir (Downey, Papageorgiou, ve Stough, 2006). Ayrıca, sezgisel yöneticilerin sezgisel eğilimlerin temelini oluşturan karar verme süreçlerinde duyguları dahil edebilme yeteneklerinin

olduğunu göstermektedir (Downey, Papageorgiou, ve Stough, 2006). Araştırmada yöneticilerin öz yeterlilik algılarının karar verme stiline etkisi incelendiğinde en yüksek etkinin bağımlı karar verme stilinde olduğu daha sonra ise rasyonel, sezgisel ve kaçınan stillerinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu anlamda bireylerin kişilik özellikleri, bulunduğu sosyal çevre, zeka gibi etmenlerin onların karar verme sürecini etkileyen etmenler olduğu göz önüne alındığında başkalarının beklentilerine ve fikirlerine bağımlı olarak karar verilmesi bağımlı karar verme stilini öne çıkardığı düşünülebilir. Yöneticilerin öz yeterlilik algılarına göre bağımlı karar verme eğilimi çevresel ve durumsal koşullara bağlı olarak gerçekleşebilmektedir. Bu anlamda yazında yapılan çalışmalar karar verme stili üzerinde çevresel, bireysel ve örgütsel koşulların etki ettiğini desteklemektedir (Arvidsson ve Fridlund 2005). Ayrıca yazında yöneticilerin öz yeterlilik algıları ile rasyonel karar verme stili (Öneren ve Çiftçi, 2013; Katrancı, 2019) arasında pozitif ilişkiler olduğunu gösteren çalışmalara rastlanmaktadır. Öz yeterlilik bireylerin yaşadıkları durumlar karşısında izlenecek eylemlerde bilişsel süreçleri destekleyen önemli bir etken olarak yazında vurgulanmaktadır (Karpinski, Cogo, Antonelli ve Meurer, 2021). Bununla birlikte, araştırmada yöneticilerin karar verme stilinin alt boyutları üzerindeki değişimin %89,6'sının bilişsel esneklik ile açıklandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu anlamda yöneticilerin bilişsel esneklik düzeylerinin karar verme stilleri üzerinde en yüksek sezgisel daha sonra bağımlı karar verme stili ve sonra rasyonel, kaçınan ve anlık karar verme stillerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yazında yapılan çalışmalar yöneticilerin belirsiz kaldığı durumlarda (Burke ve Miller, 1999) ve sorunların yapılandırılmadığı zamanlarda (Behling ve Eckel, 1991) sezgisel karar verme eğiliminde olduğunu destekleyici niteliktedir.

Araştırmada yöneticilerin duygusal zekalarının karar verme stiline olan etkisinde öz yeterliliğin aracılık rolüne bakılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre yöneticilerin duygusal zekalarının karar verme stiline etkisinde öz yeterliliğin kısmi aracılık rolü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Analizler sonucunda duygusal zeka, karar verme stili ve öz yeterlilik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. H1, H2, H3, H4 hipotezleri desteklenmiştir. Yüksek öz yeterliliğe sahip bireylerin daha nitelikli ve mantıklı karar verdiklerini, problem çözmeye daha etkili sonuçlara ulaştıklarını ve başarılı olduklarını düşünülebilir. Bu anlamda yapılan çalışmalar duygusal zekası yüksek yöneticilerin planlanlarını uyarlamak için duygularını kullandığını desteklemektedir (Istianingsih, Masnun ve Pratiwi, 2020). Ayrıca yöneticilerin doğru karar vermelerinin onların

kişiliklerine bağlı olan öz yeterlilik bilinci ve duygusal zeka yeterliliklerine bağlı olarak gerçekleşebilmektedir. Bu anlamda bireylerin doğru karar verme stilini benimsediklerinde problem çözme, sorunlarla başedebilmesini öz güvenleriyle ilişkilendirilebilir. Çalışmalar yöneticilerin öz yeterlilik inançları ve karar verme stili arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir (Öneren ve Çiftçi, 2013). Duygusal olarak zeki yöneticilerin etkili bir karar verme süreçlerini gerçekleştirmek için kişisel ve davranışsal özelliklerinden yararlanacağını göstermektedir (Hess ve Bacigalupo, 2013). Bu anlamda öz-yeterlilik inançları aracı bir işlev görerek kişilik özelliklerinin davranışsal olarak açıklanmasında önemli düşünülmektedir (Fosse, Buch, Säfvenbom ve Martinussen, 2016).

Araştırmada yöneticilerin duygusal zekalarının karar verme stiline olan etkisinde bilişsel esneklik düzenleyici rolüne bakılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre yöneticilerin duygusal zekalarının karar verme stiline etkisinde bilişsel esnekliğin düzenleyici rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Analizler sonucunda duygusal zeka, karar verme stili ve bilişsel esneklik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada yukarıdaki hipotezlere ilave olarak H5 hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda yöneticilerin duygusal zekası yüksek oldukça örgüt içerisinde duygusal becerilerini kullanıp doğru kararlar alma niteliğinin de yüksek olabileceği düşünülebilir. Çünkü duyguların altında yatan nedenleri ayırt edip çalışanların da duygularını anlama eğiliminde oldukları düşünülebilir. Bu anlamda doğru kararlar alarak örgütsel başarı ve performans üzerinde de önemli etkileri olacaktır. Kendi ve başkalarının duygularını ayırt edip bunları yorumlayabilen yöneticiler astlarıyla empatik bağ kurarak iletişimi daha iyi hale getirebileceklerdir. Bu anlamda yapılan çalışmalar bireylerin kendi yeteneklerinin farkında olmasının, uyarlanabilir karar vermede büyük önem taşıdığını göstermekte (Hauser, Allen, Rees ve Dolan, 2017) ve olumlu duyguların karar verme sürecinde doğrudan etkisi olan bilişsel süreçlerle ilişkili olduğunu desteklemektedir (Isen 2000). Duygusal zekası yüksek olan yöneticiler doğru karar verme stillerini uygulama ve benimseme bakımından daha etkili bir şekilde yönetme eğiliminde olabileceği yazında desteklenmektedir. Çünkü duygular karar vermede merkezi bir rol oynar (Morrison, 2007:256).

Araştırma sonucu yöneticilerin bilişsel esnekliklerinin yüksek olduğu durumda duygusal zekanın, karar verme stili üzerindeki etkisinin yükseldiğini bilişsel esnekliklerinin düşük olduğu durumda ise duygusal zekanın, karar verme stili üzerindeki etkisinin düştüğünü göstermektedir. Bu anlamda yöneticiler karar verirken kendi ve başkalarının duygularını değerlendirme farkındalığı yüksek olduğu durumlarda karar verme stili açısından daha

başarılı bir potansiyele ulaştığı düşünülebilir. Bu konuda yapılan çalışmalar yüksek duygusal zekaya sahip yöneticilerin daha etkili karar verdiği ve rol etkinliğinde daha etkin olduğunu göstermektedir (Chauhan ve Chauhan, 2020). Çünkü yöneticilerin duygusal zekalarının yüksek olması örgütün duygusal zekalarının yüksek olmasına neden olacaktır. Örgütün duygu ikliminin önemli bir şekilde kurulması ve bununla ilgili değerlerin benimsenmesi kararların niteliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu çerçevede kendi duygularını kontrol edebilen, farkında olabilen ve düzenleyebilen yöneticiler kararlarda ön yargılı olmaktan, çatışmadan ve başarısızlıkların önüne geçmede önemlidir. Duygusal süreçleri anlamak ve etkili bir şekilde yönetebilmek için yöneticilerin duygusal zekalarının ayırt edici yanlarından olan öz farkındalığa ve öz düzenlemeye sahip olması beklenmektedir (Udod, Hammond-Collins ve Jenkins, 2020).

7.1. Araştırmanın Katkısı

Yazında duygusal zeka ve karar verme stili arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlansa da bu iki kavram arasındaki doğrusal ilişkileri göstermektedir. Bu doğrultuda önceki çalışmalardan farklı olarak duygusal zeka ve karar verme stili arasındaki ilişkinin bilişsel unsurlar aracılığıyla açıklanması ile yazına katkı sağlamaya çalışılmıştır. Bilişsel önemli bir unsur olan bilişsel esneklik kavramı bireylerin stres altında, problem çözmede, duygusal unsurları açıklamada ve karar verme gibi farklı süreçlerin açıklanmasında davranışları şekillendirmektedir. Buna ek olarak, araştırma modelinde yöneticilerin karar verme stillerinin ve bilişsel esnekliklerinin yetenek tabanlı duygusal zeka düzeyleri ile birlikte ele alınması onların yetenekleri değerlendirmede ve geliştirmede önemli düşünülebilir.

7.2. Gelecek Araştırmaya Yönelik Öneriler

Duygusal zeka ile yapılan araştırmaların giderek artması zekanın çok boyutlu ve karmaşık bir yapı olmasından dolayı zekayı farklı şekillerde ele almayı gerekli kılmaktadır. Bu anlamda araştırmacılar için zeka ve türleri bireysel farklılıkları açıklamada önemli bir değişken olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü duygusal zeka geliştirebilir bir yetenek olarak yazında etki ve yön verme açısından araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Duyguların sosyal ve bilişsel süreçlerle birlikte ele alınması, güçlendirilmesi bireylerin davranışlarını açıklamada yardımcı olmaktadır.

Gelecekte yapılacak araştırmalar için karar verme süreçlerinde bilişsel süreçlerin önemi düşünüldüğünde bilişsel esneklikle psikolojik esneklik değişkeninin rolü ayrıntılı bir

şekilde ele alınabilir. Bu anlamda karar süreçlerinde bilişsel ve psikolojik etmenlerin davranışları nasıl yönlendirdiği araştırılabilir.

Araştırma modeline dayanarak yöneticilerin kararlarının daha etkili bir şekilde yönetilmesi için interaktif duygusal zeka eğitim planları organize edilebilir. Yöneticilerin ve çalışanların kişilik özelliklerine göre farklı eğitim planları sunularak örgüte fayda sağlayıcı düşünülen uygulamalar sunulabilir. Çalışanların ve yöneticilerin stres düzeylerini daha etkili bir şekilde yönetebilmeleri için sosyal faaliyetler ve yeni düzenlemeler oluşturulabilir. Örgütte, bu anlamda oluşturulacak ve duygusal zeka deneyimlerini geliştirebilecek koçluk sistemleri oluşturulabilir. Böyle bir koçluk sistemlerinin oluşturulması çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılığı ve örgütte kalma niyetini arttırabilir.

Bir sonraki yapılacak araştırmalarda örgütlerin operasyonel uygulama düzeylerini değiştiren değişkenlerle (liderlik tarzı, örgüt türü, kültür ve güç ilişkileri) karşılaştırılmasına gidilebilir. Liderler ve çalışanların karşılaştırılmasına gidilebilir.

Araştırma modeline dayanarak yönetsel davranışlarıdaki farklılıkları anlamak için bilişsel bağlantılardaki farklılıkları izlemek yöneticiler için daha uygun görüldüğü düşünülebilir. Bunun yanında yöneticilerden farklı olarak bu farklılıkları farklı türden girişimciler ve CEO'lar üzerinde incelenip ele alınması gelecekte yapılacak çalışmalara ayrı bir katkı sağlayabilir.

Ayrıca, duygusal zeka, karar verme stilleri (rasyonel, sezgisel, anlık, bağımlı ve kaçınan) ve bilişsel süreçler nitel araştırma yöntemi veya karma yöntem ile zenginleştirilip daha detaylı bilgiler elde edilebilir.

KAYNAKLAR

- Adair, J. (2003). *Etkili karar vermek*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık.
- Ağırman, Ü. H., ve Naktiyok, A. (2018). Öz yeterlilik algısı bağlamında duygusal zekâ özellikleri ve girişimcilik niyeti. *Journal of Social And Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 5(28), 3253-3262.
- Altay, Ü. (2011). *Yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stillerine etkisi ve bir araştırma*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Arvidsson B. ve Fridlund B. (2005). Factors influencing nurse supervisor competence: a critical incident analysis study. *Journal of Nursing Management* 13, 231–237.
- Alpay, A. (2010). Genel Öz Yeterlik Ölçeği'nin GÖYÖ Türkçe'ye Uyarlama Çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 113-131.
- Anderson, P. (2002). Assessment and Development of Executive Function (EF) During Childhood. *Child Neuropsychology*, 8(2), 71–82. doi:10.1076/chin.8.2.71.8724
- Ashkanasy, N., ve C. S. Daus (2002). "Emotion in the workplace: The new challenge for managers." *Academy of Management Executive*, 16 (1): 76-86.
- Ashton-James, E.C. ve Ashkanasy, N.M. (2008). Affective Events Theory: A Strategic Perspective, Research on Emotion on Organizations, Volume 4: *Emotions, Ethics, and Decision-Making* (pp.1-34) Bingley, UK: Emerald Group Publishing/JAI Press
- Aslan, Ş. (2008). Duygusal zekâ, bireylerarası çatışmayı çözümlene yöntemleriyle ilişkili midir? schutte'nin duygusal zekâ ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 13(3).
- Austin, Elizabeth J. Saklofske, Donald H. Egan ve Vincent (2004). Personality, Well – Being and Health Correlates of Trait Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*, V. 38, pp. 547 – 558.
- Azuma, R., Daily, M. ve Furmanski, C. (2006, March). A review of time critical decision-making models and human cognitive processes. *In 2006 IEEE aerospace conference* (pp. 9-pp). IEEE.

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215. doi: <http://dx.doi.org/10.1037//0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1994). *Self-efficacy*. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of mental health*. San Diego: Academic Press, 1998).
- Bandura, A. (1997). *Self Efficacy: The Exercise of Control*. New York, W. H. Freeman and Company.
- Bandura, A. ve Adams, N.E. (1977). Analysis of self-efficacy theory of behavioral change. *Cognitive Therapy and Research*, 1(4), 287–310. doi: 10.1007/BF01663995
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations Of Thought And Action:A Social Cognitive Theory*. NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1978). Reflections on self-efficacy. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 1(4), 237–269. doi:10.1016/0146-6402(78)90012-7
- Bandura, A. (1978). *Self-Efficacy toward a unifying theory of behavioral change*. *Adv. Behav. Res. Ther.* 1, 139–161.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44 (9): 1175–1184.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory of mass communication. *Media psychology*, 3(3), 265-299.
- Bandura, A. (2010). *Self-Efficacy*. The Corsini Encyclopedia of Psychology. doi:10.1002/9780470479216.corpsy0
- Bar-On, R., ve Parker, J. D. A. (Eds.). (2000). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. Jossey-Bass.
- Bar-On, R. (2001). *Emotional intelligence and Self-actualization*. In J. Ciarrochi, J. P. Forgas, and J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry* (pp. 82-97). New York: Psychology Press.

Bar-On, R. (2004). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and psychometric properties*. In G. Geher (Ed.), *Measuring emotional intelligence: Common ground and controversy*. Hauppauge, NY: Nova Science.

Bayram, N. (2013). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Behling, O., ve Eckel, N. L. (1991). Making sense out of intuition. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 46-54.

Bennet, A., ve Bennet, D. (2008). The Decision-Making Process in a Complex Situation. *Handbook on Decision Support Systems* 1, 3–20. doi:10.1007/978-3-540-48713-5_1

Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K., ve Sakchutchawan, S. (2019). Self-efficacy and emotional intelligence: Influencing team cohesion to enhance team performance. *Team Performance Management: An International Journal*.

Brown, C., George-Curran, R. ve Smith, M. L. (2003). The role of emotional intelligence in the career commitment and decision-making process. *Journal of Career Assessment*, 11(4), 379-392.

Burke, L. A., ve Miller, M. K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Perspectives*, 13(4), 91-99.

Büyüköztürk, Ş. (2005). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Byzova Valentina, M., ve Perikova Ekaterina, I. (2019). *Identifying Emotional Intelligence and Metacognitive Awareness among University Students*. International Conference on Research in Psychology.

Cañas, J. J. Quesada, J. F., Antolí, A. ve Fajardo, I. (2003). Cognitive flexibility and adaptability to environmental changes in dynamic complex problem-solving tasks. *Ergonomics*, 46 (5), 482-501.

Crozier, R. ve Ranyard, R. (2002). Cognitive process models and explanations of decision making. In *Decision making* (pp. 19-34). Routledge.

Campitelli, G., ve Gobet, F. (2010). Herbert Simon's decision-making approach: Investigation of cognitive processes in experts. *Review of General Psychology*, 14(4), 354-364.

- Canas, J. J., Fajardo, I., ve Salmeron, L. (2006). Cognitive flexibility. *International encyclopedia of ergonomics and human factors, 1*, 297-301.
- Certo, S. C. (2003). *Modern Management*. New Jersey: PrenticeHall.
- Cherniss, C., ve Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligence workplace. How to select for measure and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chow, B. W.-Y., Chiu, M. M., ve Wong, S. W.-L. (2011). Emotional Intelligence, Social Problem-Solving Skills, and Psychological Distress: A Study of Chinese Undergraduate Students¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(8), 1958–1980. doi:10.1111/j.1559-1816.2011.00787.x
- Cokely, E. T., ve Kelley, C. M. (2009). Cognitive abilities and superior decision making under risk: A protocol analysis and process model evaluation.
- Çekici, F. (2019). The relationships between the big five personality traits and attitudes towards seeking professional psychological help in mental health counselor candidates: Mediating effect of cognitive flexibility. *Educational Research and Reviews*. Vol. 14(14), pp. 501-511.
- Chauhan S. P. ve Chauhan D. (2020). Emotional intelligence: does it influence decision making and role efficacy? *Indian Journal of Industrial Relations*. Vol. 43, No. 2. pp. 217-238.
- Chauhan, S. P., ve Chauhan, D. (2007). Emotional intelligence: Does it influence decision making and role efficacy?. *Indian Journal of Industrial Relations*, 217-238.
- Checa, P., ve Fernández-Berrocal, P. (2019). Cognitive control and emotional intelligence: Effect of the emotional content of the task. Brief Reports. *Frontiers in psychology*, 10, 195.
- Cohen, M. D., March, J. G., ve Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, 1-25.
- Crozier, R., ve Ranyard, R. (2002). *Cognitive process models and explanations of decision making*. In Decision making (pp. 19-34). Routledge.
- Cyert, R. M. ve J. G. March (1963). *A Behavioral Theory of The Firm*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall.

- Dartey-Baah, K., ve Mekpor, B. (2017). Emotional intelligence: Does leadership style matter? Employees perception in Ghana's banking sector. *International Journal of Business*, 22(1), 41-54.
- Dessler, G. (2004). *Management*. New Jersey: Pearson Education Ltd.
- Deak GO. (2004). The development of cognitive flexibility and language abilities. *Advances in child development and behavior* 31: 271-327.
- Dequech, D. (2001). Bounded Rationality, Institutions, and Uncertainty. *Journal of Economic Issues*, 35(4):911-929.
- Demirtaş, A. S. (2020). Cognitive Flexibility and Mental Well-Being in Turkish Adolescents: The Mediating Role of Academic, Social and Emotional Self-Efficacy. *Anales de psicología / annals of psychology*, Vol. 36, no 1 (january), 111-121.
- Dey, K. P., Ho,W.ve Xu, X (2010). Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 202, 16–24.
- DeVellis, B.M. ve DeVellis, R.F. (2001). *Self-Efficacy and Health*. In: Baum, A.T., Revenson, A.T. and Singer, J.E., Eds., *Handbook of Health Psychology*, Erlbaum, Mahwah, 235-247.
- Dilawar, S. M., Durrani, D. K., Li, X., ve Anjum, M. A. (2021). Decision-making in highly stressful emergencies: The interactive effects of trait emotional intelligence. *Current Psychology*, 40(6), 2988-3005.
- Downey, L. A., Papageorgiou, V., ve Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 250-264.
- Dostal J. (2015). Theory of problem solving. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. https://www.researchgate.net/publication/277651623_Theory_of_Problem_Solving.
- Doyle, J. (1999). Rational decision making. *MIT encyclopedia of the cognitive sciences*, 701-703.
- Drucker, P. F. (1967). *The effective decision*. Harvard Business Review

- Edwards, W., ve Fasolo, B. (2001). Decision technology. *Annual Review of Psychology*, 52, 581-606.
- Drucker, P. F. (2001). “Etkin Karar”, Karar Alma, Ahmet Kardam (çev.), Türk Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) Yayınları, İstanbul.
- Dua, Y. S. (2015). Emotional Intelligence of Entrepreneurs and their Decision-making Style: Role of Vision. *Jindal Journal of Business Research*, 4(1-2), 101–114. doi:10.1177/2278682116664608
- Furr, N. R., Cavarretta, F., ve Garg, S. (2012). Who changes course? The role of domain knowledge and novel framing in making technology changes. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(3), 236–256. doi:10.1002/sej.1137
- Ghaleno, F. R., Pourshafei, H., ve Yunesi, M. R. A. (2015). Decision making styles of managers and its relation with their job performance in high schools of Birjand city. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Fen Bilimleri Dergisi*, 36(3), 471-481.
- George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055. Doi:10.1177/0018726700538001.
- Gelatt, H. B. (1962). Decision-making: A conceptual frame of reference for counseling. *Journal of Counseling psychology*. 9 (3), 240-245.
- Gigerenzer, G. ve Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision-making. *Annual Review of Psychology*, 62,451-482.
- Goleman, D. (1995). *Duygusal zekâ neden IQ'dan daha önemlidir?* (Çev.Yüksel, S, B.). New York: Bantam Dell.(1996:İstanbul Varlık Yayınları).
- Goleman, D. (2007). *Duygusal zeka*. (B. S. Yüksel, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gore, J. (1995). Hotel Manager’s Decision Making: Can Psychology Help?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol: 7, No: 2/3, 19 – 23.
- Hernandez J.G. ve Ortega, R. P. (2019). Bounded rationality in decision–making. *MOJ Research Review*. ;2(1):1–8.
- Hess, J. D., ve Bacigalupo, A. C. (2011). Enhancing decisions and decision-making processes through the application of emotional intelligence skills. *Management Decision*, 49(5), 710-721.

- Hess, J. D., ve Bacigalupo, A. C. (2013). Applying emotional intelligence skills to leadership and decision making in non-profit organizations. *Administrative Sciences*, 3(4), 202-220.
- Holsti, O. R. (1976). Cognitive Process Approaches to Decision-Making. *American Behavioral Scientist*, 20(1), 11–32. doi:10.1177/000276427602000103
- Huffman K. Vernoy M. ve Vernoy J. (1994). *Psychology in Action*. New York. (3. Basım).
- Jerusalem. M. ve Schwarzer, R. (1979). The General Self-Efficacy Scale (GSE). <http://userpage.fu-berlin.de/health/engscal.htm>.
- Jones, R.N. ve Patwardhan,A.(2014). *Foundations for Decision Making*. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA, pp. 195- 228.
- Joseph, J., ve Gaba, V. (2020). Organizational structure, information processing, and decision-making: A retrospective and road map for research. *Academy of Management Annals*, 14(1), 267-302.
- Johnson, R. H. (1978). Individual styles of decision making: A theoretical model for counseling. *Personnel and Guidance Journal*, 530-536.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., ve Thoresen, C. J. (2003). The core self- evaluations scale: Development of a measure. *Personnel psychology*, 56(2): 303-331.
- Harrison E. F. (1995). *The Managerial Decision-Making Process*. Fourth edition.Chapter 3.p75-113.
- Hauser, T. U., Allen, M., Rees, G., ve Dolan, R. J. (2017). Metacognitive impairments extend perceptual decisionmaking weaknesses in compulsivity. *Scientific Reports*, 7(1). Doi:10.1038/s41598-017-06116-z
- Helfat, C. E., ve Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 36(6), 831-850.
- Heslin, P. A., ve Klehe, U. C. (2006). Self-efficacy. *Encyclopedia Of Industrial/Organizational Psychology*, SG Rogelberg, ed, 2, 705-708.

- Hu, W. (2015). Impact of individual decision-making styles on marketing information system based decision-making. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 1(2), 40-49.
- Hunt, R. G., Krzystofiak, F. J., Meindl, J. R., ve Yousry, A. M. (1989). *Cognitive style and decision making. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44(3), 436–453. doi:10.1016/0749-5978(89)90018-6
- Hutchinson, M., Hurley, J., Kozlowski, D., ve Whitehair, L. (2017). The use of emotional intelligence capabilities in clinical reasoning and decision-making: A qualitative, exploratory study. *Journal of Clinical Nursing*, 27(3-4), e600–e610. doi:10.1111/jocn.14106
- Fallon, C. K., Panganiban, A. R., Wohleber, R., Matthews, G., Kustubayeva, A. M., ve Roberts, R. (2014). Emotional intelligence, cognitive ability and information search in tactical decision-making. *Personality and Individual Differences*, 65, 24-29.
- Forbes, D. P. (2005). The effects of strategic decision making on entrepreneurial self-efficacy. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 599-626
- Fosse, T. H., Buch, R., Säfvenbom, R., ve Martinussen, M. (2016). The impact of personality and self-efficacy on academic and military performance: The mediating role of self-efficacy.
- Flavell, J. H. (1976). *Meta-cognitive Aspects of Problem Solving*. In L. B. Resnick (Ed), *The Nature of Intelligence*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Fernandez, C. S. P. (2007). Emotional Intelligence in the Workplace. *J Public Health Management Practice*, 13(1), 80–82.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.
- Gelatt, H. B. (1962). Decision-making: A conceptual frame of reference for counseling. *Journal of Counseling psychology*. 9 (3), 240-245.
- Goleman, D. (2005). *Emotional intelligence*. New York, NY: Bantam Books.

Gülüm, İ.V. ve Dağ İ. (2012). Tekrarlayıcı Düşünme Ölçeği ve Bilişsel Esneklik Envanterinin Türkçeye Uyarlanması, Geçerliliği ve Güvenirliği. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 13: 216-223.

Gürsoy A. (2014). *Yenilik yönetiminde yöneticilerin duygusal zekâ yeteneklerinin rolü*. Doktora Tezi. Atatürk üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü işletme anabilim dalı.

Felix, A. J. W. (2015). Influence of emotional intelligence on decision making by leaders. *Am. Int. J. Soc. Sci*, 4, 134-140.

Kapa, E. (2001). A metacognitive support during the process of problem solving in a computerized environment. *Educational studies in mathematics*, 47(3), 317-336.

Karpinski, A. C., Cogo, D. C., Antonelli, R. A., ve Meurer, A. M. (2021). Relationship between the self-efficacy and the stages of the decision-making process: analysis of the future managers' perception. *Revista de Administração da UFSM*, 13, 792-807.

Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS 23 Uygulamaları*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Katranlı N. (2019). *Yönetici Hemşirelerde Öz-yeterlilik Ölçeği Geliştirme ve Karar Verme ile İlişkisini Belirleme*. İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Doktora Tezi.

Kavanagh, D. J., ve Bower, G. H. (1985). Mood and self-efficacy: Impact of joy and sadness on perceived capabilities. *Cognitive Therapy and Research*, 9(5), 507-525. doi: 10.1007/BF01173005

Kelly, A. (1999). *İş Ortamında Yaşamınızı Kolaylaştırıcı Pratik Bilgiler*. Bengi Güngör (çev.), Öteki Yayınevi, Ankara.

Keskin, E., ve Perçin, N. Ş. (2019). Yöneticilerin öz yeterlilik inançları, yönetsel güçlülük düzeyleri ve karar verme stilleri arasındaki ilişki. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 775-786.

Khona, N., Kima, A., ve Aidossovaa, Z. (2016). Problem Solving Design for Emotional Intelligence Training of Middle Managers. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*.

Köse E. (2018). *Karar Verme yetkinliği ve yönetsel performans*. Kitap. Nobelbilimseleserler.

- Laçın, D., ve Yalçın, İ. T. D. (2018). *Üniversite öğrencilerinde özyeterlilik ve stresle başa çıkma stratejilerinin bilişsel esnekliği yordama düzeyleri* (Doctoral dissertation, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitimde Psikolojik Hizmetler).
- Lee, C., ve Bobko, P. (1994). Self-efficacy beliefs: Comparison of five measures. *Journal of applied psychology*, 79(3), 364.
- Louis MR, Sutton RI. (1991). Switching Cognitive Gears: From Habits of Mind to Active Thinking. *Human Relations* 44(1): 55-76.
- Isen, M. A. (2001). An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situations: Theoretical Issues with Practical Implications. *Journal of consumer psychology*, 11(2), 75–85.
- Istianingsih, N., Masnun, A., ve Pratiwi, W. (2020). Managerial performance models through decision making and emotional intelligence in public sector. *Administratie si Management Public*, (35), 153-166.
- Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S., ve Zollo, M. (2009). Cognitive flexibility in decision-making: A neurological model of learning and change. *CROMA-Center for Research in Organization and Management-Bocconi University*, 1, 1-43.
- Lent, R. W., Brown, S. D., ve Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 79–122.
- Leslie, B. B., ve Moilanen, J. (2010). Advancing Self-Efficacy and Intuitive Decision-Making Calls to Action.
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., ve Frese, M. (2018). The effects of work engagement and self-efficacy on personal initiative and performance. *Psicothema*, 30(1), 89-96.
- Lim, A. F. (2013). The Effects of Cognitive Flexibility Training on Creativity. California State University. Thesis.
- Luthans, F., Youssef, C. M., ve Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.

- Luca, S., Nauert, E., Chichester, K., Buckner, J., Foo, P., ve Kaur, A. W. (2017). Working memory and cognitive flexibility training reveals no relationship to fluid intelligence in college students. *IMPULSE: The Premier Undergraduate Neuroscience Journal*. P.1-10.
- Lunenburg, F. C. (2010). The decision making process. In National Forum of Educational *Administration & Supervision Journal* (Vol. 27, No. 4).
- Lunenburg F. C., (2011). Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance. *International Journal of Management, Business, and Administration*, Volume 14, Number 1.
- Maddux, E.J.ve Gosselin, J.T. (2012). *Self Efficacy*. Leary, M. R.,Tangney, P. J.(Eds.). Hanfbook of Self and Identitiy (2. Baskı), (s. 198-224). New Yok: The Guildford Press.
- Makwana, A. P., Dhont, K., García- Sancho, E., ve Fernández- Berrocal, P. (2021). Are emotionally intelligent people less prejudiced? The importance of emotion management skills for outgroup attitudes. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(8), 779–792. doi:10.1111/jasp.12798.
- Martin, M. ve Rubin, R. B. (1995). A New Measure of Cognitive Flexibility. *Psychological Reports*, 76(2), 623–626. doi:10.2466/pr0.1995.76.2.623.
- Martin, M. M. ve Anderson, C. M. (1998). The cognitive flexibility scale: Three validity studies. *Communication Reports*, 11, 1-9.
- Martin, M. M. ve Anderson, C. M. (2001). The relationship between cognitive flexibility and affinity-seeking strategies. *Advances in Psychological Research*. 4, pp. 69-76.
- March, J. G. (1994). *Primer on decision making: How decisions happen*. Simon and Schuster.
- Mayer, R. E. (1990). *Problem solving*, in W. M. Eysenck (ed.), *The Blackwell Dictionary of Cognitive Psychology*, Basil Blackwell, Oxford, 284–288.
- Mayer, J. D., ve Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3–31). New York: Basic Books.

- Mayer, J. D., Salovey, P., ve Caruso, D. (2000). *Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as a mental ability*. In R. Bar-On ve J.D.A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 92-117). San Francisco: Jossey-Bass.
- Meydan, C. H., ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., ve Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, 246-275.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. 6th Edition. New York, Simon And Schuster.
- Morrison, T. (2007). Emotional intelligence, emotion and social work: Context, characteristics, complications and contribution. *The British Journal of Social Work*, 37(2), 245-263.
- Müller, N. M., ve Seufert, T. (2018). Effects of self-regulation prompts in hypermedia learning on learning performance and self-efficacy. *Learning and Instruction*, 58, 1-11.
- Myers, D. (2002). *Intuition: Its powers and perils*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Myerson, R. B. (2013). *Game theory*. Harvard university press.
- Neisser, U. (1976). *Cognition and Reality*. San Francisco: Freeman.
- Ogarca, R. F. (2015). An investigation of decision making styles in SMEs from South-West Oltenia Region (Romania). *Procedia Economics and Finance*, 20, 443-452.
- Olaniyan, A.O., Omosewo, E.O. ve Nwankwo, L.I. (2015). Effect of Polya problem-solving model on senior secondary school students' performance in current electricity. *European Journal of Science and Mathematics Education*, 3(1): 97–104.
- Öneren, M., ve Çiftçi, G. E. (2013). Yöneticilerin öz yeterlilik ve karar verme tarzlarına ilişkin özel bankalarda bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 3
- Özdamar K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi 2: Çok Değişkenli Analizler*. 5. Baskı. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Payne, J. W. (1982). Contingent Decision Behavior, *Psychological Bulletin*, 92(2), 382-402.

- Pajares, F. (1996). Self-Efficacy Beliefs in Academic Settings. *Review of Educational Research*, Vol. 66, No. 4, pp. 543-578.
- Peng, J., Miao, D., ve Xiao, W. (2013). Why are gainers more risk seeking. *Judgment and Decision Making*, 8(2): 150-160.
- Phillips, J. K., Klein, G., ve Sieck, W. R. (2004). Expertise in judgment and decision making: A case for training intuitive decision skills. *Blackwell handbook of judgment and decision making*, 297, 315.
- Pourmohammadshahini, K., ve Ranjbar, M. (2019). Identifying Decision-Making Styles & Components of Succession Planning Capabilities and Examine Their Relationship Case Study: Managers of Pars Special Economic Energy Zone (PSEEZ) Organization. *Petroleum Business Review*, 3(4), 55-62.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Garden City, NY: Anchor Books.
- Rahim, M. A., ve Minors, P. (2003). Effects of emotional intelligence on concern for quality and problem solving. *Managerial Auditing Journal*.
- Rausch, E., Hess, J. D., ve Bacigalupo, A. C. (2011). Enhancing decisions and decisionmaking processes through the application of emotional intelligence skills. *Management Decision*.
- Raffaldi, S., Iannello, P., Vittani, L., ve Antonietti, A. (2012). Decision-making styles in the workplace: Relationships between self-report questionnaires and a contextualized measure of the analytical-systematic versus global-intuitive approach. *Sage Open*, 2(2), 2158244012448082.
- Reuven Bar-On, (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. *Psicothema*, Sayı:18, pp. 13-25.
- Ritter, J. M., Boone, W. J. ve Rubba, P. A. (2001). Development of an Instrument to Assess Prospective Elementary Teacher Self-Efficacy Beliefs about Equitable Science Teaching and Learning (SEBEST). *Journal of Science Teacher Education*, 12(3), 175-198
- Rotter, J.B. (1954). *Sociallearning and clinical psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Sales, M. (2015). Decision- Making. Decision-Making and the Information System Chapter 1. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781119102663.ch1>.
- Salanova, M., Martínez, I., ve Llorens, S. (2012). Success breeds success, especially when self-efficacy is related with an internal attribution of causality. *Estudios de Psicología*, 33(2), 151–165. <https://doi.org/10.1174/021093912800676420>
- Salovey, P., ve Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. doi:10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg.
- Salovey, P., ve Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current directions in psychological science*, 14(6), 281-285.
- Say, M. (2005). *Fen Bilgisi Öğretmenlerinin Öz-Yeterlilik İnanışları*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., ve Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167–177. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00001-4)
- Sevdalis, N., Petrides, K. V., ve Harvey, N. (2007). Trait emotional intelligence and decision-related emotions. *Personality and Individual Differences*, 42(7), 1347-1358.
- Scott, S. G., ve Bruce, R. A. (1995). Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818–831. doi:10.1177/0013164495055005017
- Scott-Ladd, B., ve Chan, C. C. A. (2004). Emotional intelligence and participation in decision-making: strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13(2), 95–105. doi:10.1002/jsc.668
- Schraw, G. (2001). *Promoting general metacognitive awareness*. In H. Hartman (Ed.), *Metacognition in learning and instruction: Theory, research and practice* (pp. 3-16). Norwell, MA: Kluwer.
- Schraw, G., ve Moshman, D. (1995). Metacognitive theories. *Educational psychology review*, 7(4), 351-371.

- Schunk, D. H. (1996). Self-efficacy and academic motivation. *Educational psychologist*, 26(3-4), 207-231.
- Schunk, D., ve Betsch, C. (2006). Explaining heterogeneity in utility functions by individual preferences for intuition and deliberation. *Journal of Economic Psychology*, 27, 386-401
- Schwarzer, R., Bäßler, J., Kwiatek, P., Schröder, K., ve Zhang, J. X. (1997). The assessment of optimistic self- beliefs: comparison of the German, Spanish, and Chinese versions of the general self- efficacy scale. *Applied Psychology*, 46(1), 69-88.
- Sevdalis, N., Petrides, K. V., ve Harvey, N. (2007). Trait emotional intelligence and decision-related emotions. *Personality and Individual Differences*, 42(7), 1347-1358.
- Shahsavarani A. M. ve Abadi, E. A. M. (2015). The Bases, Principles, and Methods of Decision-Making: A Review of Literature. *International Journal of Medical Reviews*. Volume 2, Issue 1, 214-225.
- Shiloh, S., Karen, S., Zakay, D., (2001). Individual differences in compensatory decision-making style and need for closure as correlates of subjective decision complexity and difficulty. *Personality and Individual Differences*, 30(4): 699-710
- Shih, H.-P. (2006). Assessing the effects of self-efficacy and competence on individual satisfaction with computer use: an IT student perspective. *Computers in Human Behavior*, 22(6), 1012–1026. doi:10.1016/j.chb.2004.03.025
- Sheeran, P. (2002). Intention—behavior relations: a conceptual and empirical review. *European review of social psychology*, 12(1), 1-36.
- Spiro, R. J., ve Jehng, J. C. (1990). Cognitive flexibility and hypertext: Theory and technology for the nonlinear and multidimensional traversal of complex subject matter. *Cognition, education, and multimedia: Exploring ideas in high technology*, 205, 163-205.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, 59, 99– 118.
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American economic review*, 69(4), 493-513.

- Simon, H. A., Dantzig, G. B., Hogarth, R., Plott, C. R., Raiffa, H., Schelling, T. C., ... ve Winter, S. (1987). Decision Making and Problem Solving. *Interfaces*, 17(5), 11–31. doi:10.1287/inte.17.5.11
- Srivastava, A. K. (2013). Intelligence - General, Emotional, Multiple. *The Encyclopedia of Cross-Cultural Psychology*, 733–741. doi:10.1002/9781118339893.wbeccp297
- Slovic, P. Fischhoff B. ve Lichtenstein, S. (1977). Behavioral Decision theory. *Annual Review of Psychology*.28:1–39.
- So, J., Achar, C., Han, D., Agrawal, N., Duhachek, A., ve Maheswaran, D. (2015). The psychology of appraisal: Specific emotions and decision-making. *Journal of Consumer Psychology*, 25(3), 359-371.
- Stanovich, K. E., ve West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate? *Behavioral and brain sciences*, 23(5), 645-665.
- Stevens, A. D. (2009). Social problem solving and cognitive flexibility: relations to social skills and problem behaviour of at-risk young children. Doctoral Dissertation, Seattle Pacific University, USA
- Sumathy,L. Madhavi C.ve Felix, A. J. W. (2015). Influence of Emotional Intelligence on Decision Making by Leaders. *American International Journal of Social Science*. Vol. 4, No. 1.
- Schwartz, B., Ward, A., Monterosso, J., Lyubomirsky, S., White, K., ve Lehman, D. R. (2002). Maximizing versus satisficing: Happiness is a matter of choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1178-1197.
- Stajkovic, A. D., ve Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240–261. doi: 10.1037/0033-2909.124.2.240
- Taşdelen, A. (2001). Öğretmen adaylarının bazı psiko-sosyal değişkenlere göre karar verme stilleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 40- 52.
- Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its use. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Tozlu, A. (2016). Karar verme yaklaşımları üzerinde herbert simon hegemonyası. *Journal of Turkish Court of Accounts/Sayıstay Dergisi*, (102).
- Trait, E. I. (2004). Emotional intelligence. *Psychologist*, 17(10), 574.

Turpin, S. M., ve Marais, M. A. (2004). Decision-making: Theory and practice. *ORiON*, 20(2), 143-160.

Udod, S. A., Hammond-Collins, K., ve Jenkins, M. (2020). Dynamics of emotional intelligence and empowerment: the perspectives of middle managers. *Sage Open*, 10(2), 2158244020919508.

Verschaffel, L. (2011). *Use of external representations in reasoning and problem solving: Analysis and improvement*. New York, NY: Taylor & Francis.

Vyatkin, A. V., Fomina, L. V., ve Shmeleva, Z. N. (2019, August). Empathy, emotional intelligence and decision-making among managers of agro-industrial complex. The role of tolerance for uncertainty in decision-making. *In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 315, No. 2, p. 022081). IOP Publishing.

Volkema, R. J. (1998). The Influence of Cognitive-based Group Composition on Decision-making Process and Outcome. *Journal of Management Studies*, 35(1), 105–121. doi:10.1111/1467-6486.00086

Vroom, V. H., ve Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.

Vyatkin, A. V., Fomina, L. V., ve Shmeleva, Z. N. (2019). Empathy, emotional intelligence and decision-making among managers of agro-industrial complex. The role of tolerance for uncertainty in decision-making. *In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 315, No. 2, p. 022081). IOP Publishing.

Yaşar, o. (2019). Yönetici kararları ve bilişsel esnekliği: yöneticiler nasıl karar alıyor? nörobilim ne diyor? *Electronic journal of social sciences*, 18(71).

Yalçın, M. (2016). Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Yöneticilerinin Özyeterlilik Düzeylerinin Karar Verme Stilleri İle Arasındaki İlişkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Ankara*.

Yesilay, A., Schwarzer, R., ve Jerusalem, M. (1996). Turkish adaptation of the general perceived self-efficacy scale. 26, 2009. <http://userpage.fu-berlin.de/~health/turk.htm>.

Yılmaz, E., ve Altınok, V. (2010). Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Vermede Özsaygı ve Karar Verme Stilllerini Yordama Gücü. *Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty (GUJGEF)*, 30(3).

Qualter, P., ve Davis, S. K. (2020). Emotional Intelligence. *The Encyclopedia of Child and Adolescent Development*, 1–11. doi:10.1002/9781119171492.wecad174

Wang, Y., ve Wang, Y. (2004). Cognitive informatics models of the brain. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics (C)*, 36(2), 203-207

Wang, Y. ve Ruhe, G. (2007). The cognitive process of decision making. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence (IJCINI)*, 1(2), 73-85.

Webb, C. A., DelDonno, S., ve Killgore, W. D. S. (2014). The role of cognitive versus emotional intelligence in iowa gambling task performance: what's emotion got to do with it? *Intelligence* 44, 112–119. doi: 10.1016/j.intell.2014. 03.008.

Wood, R. E., ve Bandura, A. (1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decisionmaking. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, 407 – 415

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Zaki, H. N., Abd-Elrhman, E. S. A., ve Ghoneimy, A. G. H. (2018). The Effect of Emotional Intelligence Program on Decision Making Style. *American Journal of Nursing*, 6(6), 524-532.

Zampetaskis, L.A., Beldekos, P., ve Moustakis, V.S. (2009). “Day-to-day” entrepreneurship within organizations: The role of the trait emotional intelligence and perceived organizational support. *European Management Journal*, 27, 165-175. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2008.08.003>

Zimmerman, B. J. (1995). *Self-efficacy and educational development*. In A. Bandura, (Ed.), *Self-efficacy in changing societies*. New York: Cambridge University Press.

EKLER

KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK VE İŞE İLİŞKİN ÖZELLİKLERİ

CİNSİYET	Kadın Erkek
MEDENİ DURUM	Evli Bekar
YAŞ	20 yaş ve altı 21-30 yaş arası 31-40 yaş arası 41-50 yaş arası 50 yaş ve üzeri
EĞİTİM DÜZEYİ	İlköğretim Lise Ön Lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora
İŞ TECRÜBESİ	1-5 6-16 17-27 28-38 39 ve üzeri
SEKTÖR	

Öz Yeterlilik Ölçeği

	ÖZ YETERLİLİK	Tamamen Yanlış	Biraz Doğru	Orta Düzeyde Doğru	Tamamen Doğru
1	Yeterince çaba harcarsam, zor sorunları çözenin bir yolunu daima bulabilirim.				
2	Bana karşı çıktığımda, istediğimi elde etmemi sağlayacak bir yol ve yöntem bulabilirim.				
3	Amaçlarıma bağlı kalmak ve bunları gerçekleştirmek benim için kolaydır.				
4	Beklenmedik olaylarla etkili bir biçimde başa çıkabileceğime inanıyorum.				
5	Yeteneklerim sayesinde beklenmedik durumlarla nasıl başedebileceğimi biliyorum.				
6	Gerekli çabayı gösterirsem, birçok sorunu çözebilirim.				
7	Baş etme gücüme güvendiğim için zorluklarla karşılaştığımda soğukkanlılığımı koruyabilirim.				
8	Bir sorunla karşılaştığımda, genellikle birkaç çözüm yolu bulabilirim.				
9	Başım dertte olduğunda, genellikle bir çözüm düşünebilirim.				
10	Önüme çıkan zorluk ne olursa olsun, üstesinden gelebilirim.				

Karar Verme Stilleri Ölçeği (KVSÖ)

KARAR VERME STİLLERİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Karar vermeden önce emin olmak için bilgi kaynaklarımı iki kere kontrol ederim.					
2- Karar vermeden önce doğru gerçeklerim vardır.					
3-Mantıklı ve sistematik bir yolla karar veririm.					
4- Karar vermem dikkatli düşünmemi gerektirir.					
5-Karar verirken belirli bir amaca yönelik değişik seçenekleri göz önünde bulundururum.					
6-Kararlarımı verirken içgüdülerime güvenirim.					
7-Bir karar verirken sezgilerime güvenme eğilimindeyimdir.					
8-Genellikle doğruluğunu hissettiğim kararlar veririm.					
9-Kararlarımı verirken benim için akılcı bir nedenden daha çok, verdiğim kararın doğruluğunu hissetmem daha önemlidir.					
10-Karar verirken içimden gelen duygu ve tepkilere güvenirim.					
11-Önemli kararlar alırken başkalarının yardımına sık sık ihtiyaç duyarım.					
12- Eğer başkalarının desteğine sahipsem önemli kararları almak benim için daha kolaydır.					
13-Önemli kararlarımı alırken başkalarının tavsiyelerinden yararlanırım.					
14-Önemli kararlar ile yüzleştiğim zaman birinin bana doğru yolu göstermesi hoşuma gider.					
15-Üzerimde baskı hissetmediğim sürece önemli kararlarımı almaktan kaçınırım.					
16-Mümkün olduğunca kararlarımı ertelerim.					
17-Önemli kararları alma aşamasına gelinceye kadar karar vermeyi sık sık ertelerim.					
18-Önemli kararlarımı, genellikle son dakikada veririm.					
19-Üzerinde düşünmek beni rahatsız ettiği için pek çok kararı ertelerim.					
20-Genellikle ani kararlar veririm.					
21-Kararlarımı, çoğunlukla o anda veririm.					
22-Çabuk karar veririm.					
23-Kararlarımı, sıklıkla düşünmeden veririm.					
24-Kararlarımı verirken, o anda doğal olan ne ise onu yaparım.					

BİLİŞSEL ESNEKLİK ENVANTERİ		Hiç uygun değil	Pek uygun değil	Kararsızım	Uygun	Tamamen uygun
1.	Durumları "tartma" konusunda iyiyimdir.	1	2	3	4	5
2.	Zor durumlara karşılaştığımda karar vermekte güçlük çekerim.	1	2	3	4	5
3.	Karar vermeden önce çok sayıda seçeneği dikkate alırım.	1	2	3	4	5
4.	Zor durumlara karşılaştığımda kontrolümü kaybediyormuşum gibi hissederim.	1	2	3	4	5
5.	Zor durumlara değişik açılardan bakmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
6.	Bir davranışın nedenini anlamak için önce, elimdekini dışında ek bilgi edinmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
7.	Zor durumlara karşılaştığımda öyle strese girerim ki sorunu çözecek bir yol bulamam.	1	2	3	4	5
8.	Olaylara başkalarının bakış açısından bakmayı denerim.	1	2	3	4	5
9.	Zor durumlara baş etmek için çok sayıda değişik seçeneğin olması beni sıkıntıya sokar.	1	2	3	4	5
10.	Kendimi başkalarının yerine koymakta başarılıyım.	1	2	3	4	5
11.	Zor durumlara karşılaştığımda ne yapacağımı bilemem.	1	2	3	4	5
12.	Zor durumlara farklı açılardan bakmak önemlidir.	1	2	3	4	5
13.	Zor durumlarda nasıl davranacağıma karar vermeden önce birçok seçeneği dikkate alırım.	1	2	3	4	5
14.	Durumlara farklı bakış açılarından bakarım.	1	2	3	4	5
15.	Hayatta karşılaştığım zorlukların üstesinden gelmeyi becerebilirim.	1	2	3	4	5
16.	Bir davranışın nedenini düşünürken mevcut bütün bilgileri ve gerçekleri dikkate alırım.	1	2	3	4	5
17.	Zor durumlarda, şartları değiştirecek gücümün olmadığını hissederim.	1	2	3	4	5
18.	Zor durumlara karşılaştığımda önce bir durup çözüm için farklı yollar düşünmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
19.	Zor durumlara karşılaştığımda birden çok çözüm yolu bulabilirim.	1	2	3	4	5
20.	Zor durumlara tepki vermeden önce birçok seçeneği dikkate alırım.	1	2	3	4	5

DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ

	DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her Zaman
1	Genellikle duygularımın nedenini bilirim					
2	Duygularımı iyi anlarım					
3	Ne hissettiğimi gerçekten anlarım					
4	Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim					
5	Arkadaşlarımın duygularını, onların davranışlarına bakarak her zaman anlarım					
6	Başkalarının duygularını iyi gözlemlerim					
7	Başkalarının duyguları ve hislerine karşı hassasım					
8	Çevremdeki insanların duygularını anlama konusunda iyiyim					
9	Her zaman kendime hedefler belirlerim ve bunlara ulaşmak için yapabileceğim en iyisini yaparım					
10	Her zaman kendi kendime kabiliyetli birisi olduğumu söylerim					
11	Kendini motive edebilen biriyim					
12	Yapabileceğim en iyisini yapmak için her zaman kendimi teşvik ederim					
13	Öfkemi kontrol edebilirim ve zorluklarla akılcıca baş edebilirim					
14	Kendi hislerimi kontrol etmede çok yetenekliyim					
15	Çok kızdığımda her zaman çabucak sakinleşirim					
16	Kendi duygularımı kontrol etmede iyiyim					