

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DUYGUSAL ZEKÂNIN KARAR VERME TARZLARI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE BELİRSİZLİKTEN
KAÇINMANIN MODERATÖR ROLÜ**

**HABİBE AKTAY
16713034**

**TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr Üyesi AYŞE DEMİRHAN**

**İSTANBUL
2019**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DUYGUSAL ZEKÂNIN KARAR VERME
TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
BELİRSİZLİKTEN KAÇINMANIN MODERATÖR
ROLÜ**

**HABİBE AKTAY
16713034**

**TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi AYŞE DEMİRHAN**

**İSTANBUL
2019**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DUYGUSAL ZEKANIN KARAR VERME
TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE
BELİRSİZLİKTEN KAÇINMANIN MODERATÖR
ROLÜ**

**HABİBE AKTAY
16713034**

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih: 25.6.2019

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Dr. Öğr. Üy. Ayşe Demirhan	
Jüri Üyeleri	: Doç. Dr. Altan Döğen	
	: Doç. Dr. Serdar Bozlu	

İSTANBUL
HAZİRAN 2019

ÖZ

DUYGUSAL ZEKÂNIN KARAR VERME TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE BELİRSİZLİKTEN KAÇINMANIN MODERATÖR ROLÜ

Habibe Aktay

Haziran, 2019

Bu çalışmanın temel amacı, duygusal zekânın karar verme tarzları üzerindeki etkisinde belirsizlikten kaçınmanın moderatör rolünü incelemektir. Bu bağlamda ilk olarak duygusal zekânın karar verme tarzları üzerindeki etkisi incelenmiş olup akabinde belirsizlikten kaçınmanın moderatör etkisine bakılmıştır. Bu çalışmanın örneklem grubu İstanbul'da yer alan bir vakıf üniversitesinde görev yapan 123 akademik personel oluşturmaktadır. Akademisyenlere demografik bilgiler, duygusal zekâ, karar verme tarzları ve belirsizlikten kaçınma ile ilgili sorular anket formu vasıtası ile yönlendirilmiştir. Araştırma verileri SPSS 20.0 yazılımı kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Araştırmada elde edilen veriler frekans analizleri, tanımlayıcı istatistikler, güvenirlik analizi, Kolmogorov-Smirnov testi, Pearson korelasyon analizi, basit regresyon analizi, çoklu regresyon analizi, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi ve Tukey HSD karşılaştırma testleri aracılığıyla incelenmiştir. Araştırma sonucunda duygusal zekânın karar verme tarzları üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmış, duygusal zekânın karar verme tarzları üzerindeki etkisinde belirsizlikten kaçınmanın moderatör rolüne rastlanmamıştır. Duygusal zekânın karar verme tarzları alt boyutlarından olan sezgisel, bağımlı ve kaçınmacı boyutları üzerinde etkisi olduğu bulgusuna rastlanmıştır. Çalışma sonucunda, duygusal zekâ alt boyutlarından duygusallık boyutunun yaş ve cinsiyete göre; karar verme tarzları alt boyutlarından sezgisel karar verme tarzının cinsiyet, yaş ve eğitime göre farklılaştığı gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zekâ, Karar Verme, Belirsizlikten Kaçınma, Karar Verme Tarzları

ABSTRACT

THE MODERATOR ROLE OF AVOIDING UNCERTAINTY IN THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON DECISION MAKING STYLES

Habibe Aktay
June, 2019

The main purpose of this study is to examine the moderator role of avoiding uncertainty in the effect of emotional intelligence on decision making styles. In this context, firstly, the effect of emotional intelligence on decision-making styles was examined and the moderator effect of avoiding uncertainty was investigated. The sample group of this study consists of 123 academic staff working in a foundation university in Istanbul. The questions about the demographic information, emotional intelligence, decision making styles and avoidance of uncertainty were directed to the academicians. Research data were analyzed using SPSS 20.0 software. The data obtained from the study were analyzed by frequency analysis, descriptive statistics, reliability analysis, Kolmogorov-Smirnov test, Pearson correlation analysis, simple regression analysis, multiple regression analysis, independent samples t-test, one-way analysis of variance and Tukey HSD comparison tests. As a result of the study, it was concluded that emotional intelligence has an impact on the decision-making styles, and the moderator role of avoiding uncertainty in the effect of emotional intelligence on decision-making styles was not found. It was found that emotional intelligence has an effect on intuitive, dependent and avoidant dimensions of decision-making styles. At the end of the study, emotional intelligence sub-dimensions of the emotional dimension according to age and gender; it has been observed that intuitive decision-making style varies from gender, age and education.

Key Words: Emotional Intelligence, Decision Making, Decision Making Styles, Avoidance of Uncertainty

ÖN SÖZ

Çalışmanın planlanması ve hazırlanması aşamalarında, desteğini ve yol göstericiliğini esirgemeyen tez danışmanım, değerli hocam Dr. Öğr Üyesi Ayşe Demirhan'a, yüksek lisans eğitimi sırasında derslerinden hayata dair çok şey öğrendiğim Doç.Dr. Emel Esen, Doç. Dr. Serdar Bozkurt ve Doç. Dr. Turhan Erkmene, beni yüksek lisans eğitimi almam konusunda teşvik eden ve destekleyen aileme ve bana bu sürecin her aşamasında destek olan kız kardeşlerim Nefiye Kaya ve Nazlı Nişancı'ya teşekkürlerimi sunuyorum.

İstanbul; Haziran, 2019

Habibe Aktay

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR	xiii
1. GİRİŞ	1
2. DUYGUSAL ZEKÂ.....	4
2.1. Zekâ ve Duygu Kavramları.....	4
2.1.1. Duygu.....	4
2.1.2. Zekâ.....	11
2.2. Zekâ Kuramları	13
2.2.1. Üç Boyutlu Zihinsel Yapı Modeli.....	14
2.2.2. Hiyerarşik Zekâ Modeli	14
2.2.3. Çoklu Zekâ	15
2.2.4. Üç Aşamalı Zekâ Kuramı.....	15
2.2.5. Duygusal Zekâ	15
2.3. Zekâ- Beyin -Duygu İlişkisi.....	16
2.4. Duygusal Zekâ Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	20
2.5. Duygusal Zekâ Modelleri.....	24
2.5.1. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli.....	24
2.5.2. Bar – On Duygusal Zekâ Modeli	27
2.5.3. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli.....	28
2.5.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli.....	32

2.6. Duygusal Zekâ İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar	33
3. KARAR VERME VE KARAR VERME TARZLARI.....	40
3.1. Karar Verme.....	40
3.1.1. Karar Verme Süreci.....	42
3.1.1.1. Bireysel Karar Verme Süreci	43
3.1.1.2. Örgütsel Karar Verme Süreci.....	43
3.1.2. Karar Tipleri.....	44
3.1.3. Karar Verme Tarzları (Stilleri).....	44
3.1.3.1. Mitroff ve Kilman Karar Verme Stilleri	45
3.1.3.2. Myers-Briggs Karar Verme Stilleri.....	45
3.1.3.3. Harren Karar Verme Stilleri.....	45
3.1.3.4. Rowe ve Mason Karar Verme Stilleri.....	45
3.1.3.5. Mann Karar Verme Stilleri.....	46
3.1.3.6. Scott ve Bruce Karar Verme Stilleri	46
3.1.3.7. Janis ve Mann Karar Verme Stilleri.....	46
3.2. Karar Verme Modelleri	47
3.2.1. Rasyonel Ekonomik Model.....	48
3.2.2. Sınırlı Rasyonel Model	48
3.2.3. Zihinsel Kestirmeler.....	49
3.2.4. Çöp Tenekesi Modeli	49
3.3. Karar Verme Stratejileri.....	49
3.4. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler	49
3.5. Karar Verme Tarzları İle İlgili Bazı Yapılmış Çalışmalar.....	50
4. BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA	52
4.1. Kültür	52
4.2. Kültür İle İlgili Model ve Yaklaşımlar.....	53
4.2.1. Schein'in Örgüt Kültürü Modeli	53

4.2.2. Parsons'un AGIL Modeli	53
4.2.3. Peters ve Waterman Modeli	53
4.2.4. Rekabet Eden Değerler Modeli	54
4.2.5. Hofstede'nin Kültür Yaklaşımı	54
4.2.5.1. Güç Mesafesi (Power Distance Index-PDI).....	54
4.2.5.2. Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance Index-UAI)	55
4.2.5.3. Bireycilik-Toplumculuk (Individualism Index-IDV)	60
4.2.5.4. Erkeklik- Dişilik (Masculinity Index-MAS).....	61
4.2.5.5. Uzun dönem-Kısa dönem (Konfıçyüs Dinamizmi) (Long Term Orientation Index-LTO)	61
4.2.5.6. Olağanüstüğe Karşı Esneklik (Alçakgönüllülük) (Monumentalism Index-MON).....	61
4.3. Belirsizlikten Kaçınma İle İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar	62
4.4. Değişkenler Arası İlişkiler (Duygusal Zekâ- Belirsizlikten Kaçınma- Karar Verme Tarzları).....	64
5. DUYGUSAL ZEKÂNIN KARAR VERME TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE BELİRSİZLİKTEN KAÇINMANIN MODERATÖR ROLÜ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA.....	68
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	68
5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	68
5.3. Araştırmanın Uygulama Alanı ve Sınırlılıkları.....	69
5.4. Veri Toplama Yöntem ve Araçları.....	70
5.5. Veri Analiz Teknikleri	71
5.6. Bulgu ve Yorumlar.....	71
5.6.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Tabloları.....	71
5.6.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Normal Dağılıma Uygunluk.....	72
5.6.2.1. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	72
5.6.2.2. Verilerin Normal Dağılıma Uygunluğunun İncelenmesi	74

5.6.3. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	75
5.6.4. Ana Hipotezlerin Test Edilmesi	75
5.6.5. Alt Hipotezlerin Test Edilmesi	83
5.6.5.1. Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişkenin Alt Boyutları Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesi	83
5.6.5.2. Demografik Özelliklere Göre Ortalama Farklarının İncelenmesi.....	87
6. SONUÇ.....	99
KAYNAKÇA	103
EKLER.....	112
ÖZ GEÇMİŞ.....	117

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Akademisyenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	71
Tablo 2: Akademisyenlerin Yaşa Göre Dağılımları	71
Tablo 3: Akademisyenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları	72
Tablo 4: Akademisyenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları	72
Tablo 5: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	73
Tablo 6: Tek-Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi	74
Tablo 7: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi	75
Tablo 8: Değişkenlerin Korelasyon Testi	76
Tablo 9: Değişkenler ve Alt Boyutların Korelasyon Tablosu	77
Tablo 10: Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Karar Verme Tarzları Arasında Kurulan Regresyon Modeli Sonuçları	80
Tablo 11: Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Belirsizlikten Kaçınma ile Karar Verme Tarzları Arasında Kurulan Regresyon Modeli Sonuçları	82
Tablo 12: Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Sezgisel Karar Verme Tarzı Arasında Kurulan Regresyon Modeli Sonuçları	84
Tablo 13: Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Bağımlı Karar Verme Tarzı Arasında Kurulan Regresyon Modeli Sonuçları	85
Tablo 14: Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Kaçınmacı Karar Verme Tarzı Arasında Kurulan Regresyon Modeli Sonuçları	86
Tablo 15: Duygusallık Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Cinsiyete Göre Farklılıkları İnceleyen Bağımsız Örneklem T-Testi	90
Tablo 16: Duygusallık Boyutuna İlişkin Yaş Gruplarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler, Anova Testi ve Varyansların Homojenliği Testi	91

Tablo 17: Duygusallık Boyutunda Yaş Gruplarına İlişkin Farklılıkları İnceleyen Tukey HSD Testi	92
Tablo 18: Sezgisel Karar Verme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Cinsiyete Göre Farklılıkları İnceleyen Bağımsız Örneklem T-Testi.....	93
Tablo 19: Sezgisel Karar Verme Boyutuna İlişkin Yaş Gruplarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler, Anova Testi ve Varyansların Homojenliği Testi	94
Tablo 20: Sezgisel Karar Verme Boyutunda Yaş Gruplarına İlişkin Farklılıkları İnceleyen Tukey HSD Testi	95
Tablo 21: Sezgisel Karar Verme Boyutuna İlişkin Eğitim Durumuna Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler, Anova Testi ve Varyansların Homojenliği Testi	96
Tablo 22: Sezgisel Karar Verme Boyutunda Eğitim Durumuna İlişkin Farklılıkları İnceleyen Tukey HSD Testi	97
Tablo 23: Hipotez Özeti Tablosu	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Modeli	69
------------------------------------	----



KISALTMALAR

ADÖ	: Aile Değerlendirme Ölçeği
BK	: Belirsizlikten Kaçınma
EEG	: Elektroensefalografi
DZ	: Duygusal Zekâ
EQ	: Duygusal Zekâ/ Emotional Quotient
EI	: Duygusal Zekâ/ Emotional Intelligence
IQ	: Akademik-Bilişsel Zekâ/ Intelligence Quotient
KVT	: Karar Verme Tarzları
MR	: Manyetik Rezonans Görüntüleme
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu

1. GİRİŞ

Hızla değişen, dönüşen ve küreselleşen dünyada birçok Şey anlamını yitirmekte ve bireylerin gerek özel hayatlarında gerekse iş hayatlarında başarılı olabilmeleri için bazı becerilere ve yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu becerilerin ve yetkinliklerin başında duygusal zekâ gelmektedir. Duygusal zekâ bireylerin harekete geçmelerini ve karar vermelerini sağlayan bilişsel kaynakların, yönetilmesini ve verimli kullanılmasını sağlayan zekâ türüdür. Duygusal zekâ kişinin kendi duygularının farkında olup, duygularını tanınmasıyla birlikte diğer insanların duygularını anlamlandırabilmesi ve insanlarla empati kurarak onların duygularını yönetip ynlendirebilmesini sağlayan bir zekâ türüdür (Cooper, Sawaf, 2000; Caruso, Salovey, 2007).

Karar verme en temel anlamıyla seçim yapma eylemine verilen addır. Karar verme birbiri içerisine geçmiş birçok adımdan meydana gelmektedir. Karar verme süreci bilişsel bir süreçtir (Koçel, 2003). Duygular bireylerin karar alma süreçlerinde önemli bir işleve sahip olmaktadırlar. Duyguların etkili bir Şekilde amaca uygun olarak işlenmesi ve yönetilmesi verilen kararların kalitesini etkilemektedir. Kendi duygularının farkında olan, başkalarının duygusal sinyallerini doğru okuyup bunları yorumlayabilen, kişiler arası iletişimde duygulardan gelen verileri kullanabilen bireylerin hayatta daha başarılı oldukları ve kararlarında daha isabetli oldukları çeşitli araştırma sonuçları ile desteklenmektedir. Ayrıca sosyal bir canlı olan insanın, toplum içinde diğer bireylerle etkileşimlerini amaca uygun sürdürebilmesi ve etkili bir Şekilde diğer insanlarla iletişim kurabilmesi için duygusal zekâ önemli bir yetkinlik olma özelliğini korumaktadır (Goleman, 1996; Lehrer, 2011).

Küreselleşen dünyada herşey hızlı değişip dönüştüğünde belirsizlik her zamankinden fazla olmaktadır. Bireyler değişen hayat Şartlarına ayak uydurmakta zaman zaman zorlanmakta, zaman zaman da belirsizliğin yarattığı kayęı ile mücadele etme durumunda olmaktadırlar. Bireylerin ait oldukları kültüre göre belirsizlikle mücadele etme Şekilleri farklılaşmaktadır. Bireyler ya belirsizlikle mücadele edip risk almakta ya da belirsizlikten kaçınma eğiliminde olmaktadırlar. Belirsizlikten kaçınma en

temel anlamıyla bireylerin belirsizlik karşısında tedirgin olmaları, kaygılanmaları ve risk almama eğiliminde olmaları şeklinde ifade edilmektedir (Hofstede, 2001).

Belirsizlik, beyinde yer alan korku ve kaygı merkezi olan amigdalayı uyarmaktadır. Amigdalanın uyarılması ile hızlı ve refleks tepkiler oluşmakta ve bireyin mantıklı karar almasından sorumlu olan bölgesi Neokorteks devre dışı bırakılmaktadır. Dolayısıyla bireylerin belirsizliğin yüksek olduğu anlarda verdikleri kararlar ani kendiliğinden ve tepkisel olabilmektedir. Bireyler eğer duygularını dinler ve onlar üzerinde düşünürlerse (ki bu duygusal zekânın kullanılması anlamına gelmektedir) amigdalanın etkinliği azalmakta neokorteksin etkinliğini artmaktadır. Bu şekilde duygularını dinlemek ve onları yönetmeye çalışma, beyinde yer alan dopamin hücrelerinin uyarılmasına ve dalgalanma yaşamalarına sebep olmaktadır. Dopamin hücreleri öğrenmeye programlı olduklarından, bir önceki verilen kararları ve bu kararların örüntüsünü kaydetmektedirler. Dolayısıyla duyguları üzerinde düşünen ve duygularını birbirinden ayırt edebilen bireylerin kararlarında amigdala etkisi azalmakta neokorteksin rolü artmaktadır. Dolayısıyla hem belirsizlik, kaygı kaynağı olmaktan çıkmakta hem de bireyin sağlıklı kararlar vermesine ön ayak olmaktadır. Belirsizliğin çığ gibi büyüdüğü bu çağda belirsizlikle mücadelede duygusal zekâ önemli bir faktör haline gelmektedir (Goleman, 1996; Lehrer, 2011; Restak, 2012).

Duygusal zekânın karar verme tarzları üzerine olan etkisini inceleyen birkaç çalışma olmasına rağmen, bu üç değişkenin bir arada kullanıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla belirsizlikten kaçınmanın moderatör rolünün incelendiği bu çalışma ile literatürdeki bu boşluğun kapatılması amaçlanmıştır.

Duygusal zekânın karar verme tarzları üzerindeki etkisinde belirsizlikten kaçınmanın moderatör rolünün incelendiği bu çalışmada beş bölümden meydana gelmektedir. Çalışmanın ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümünde ilgili değişkenlerin kuramsal ve kavramsal temelleri incelenmekte, değişkenler arası ilişkiler açıklanmakta ve beşinci bölümde araştırma modelinin analize tabi tutulması ile ulaşılan sonuçların yorumlanması hedeflenmektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde duygu ve zekâ kavramlarına değinilmiş akabinde, zekâ kuramlarına, zekâ-duygu- beyin ilişkisine, duygusal zekâ kavramı ve tarihsel gelişimi incelenerek duygusal zekâ modelleri incelenmiştir. Son olarak da duygusal zekâ ile ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde karar verme,

karar verme modelleri, karar verme stratejileri, karar verme sürecini etkileyen faktörler incelenmiş ve son olarak da karar verme tarzları ile ilgili yapılmış çalışmalara değinilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde Hofstede'nin kültür boyutlarından biri olan belirsizlikten kaçınmaya değinilmiş ve bu konuda yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bu bölümün sonunda üç değişken arasındaki ilişki literatür ışığında incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın son bölümünde ise duygusal zekânın karar verme tarzları üzerindeki etkisinde belirsizlikten kaçınmanın moderatör rolünü incelemede İstanbul'da yer alan bir vakıf üniversitesinde görev yapan 123 akademisyen üzerinde yapılan bir uygulamaya yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacına, önemine, uygulama alanına, araştırmanın modeline, hipotezlerine ve veri toplama araçlarına değinilmiştir. Araştırma kapsamında anket yöntemi kullanılarak toplanan veriler, analize tabi tutulmuş olup, bulgular yorumlanmıştır.

2. DUYGUSAL ZEKÂ

Duygusal zekâ bireylerin hayatta başarılı olabilmeleri ve akademik zekâlarını gösterebilmeleri için ihtiyaç duydukları zekâ türüdür. Duygusal zekâ, duyguların yönetilmesi, yönlendirilmesi ve amacına uygun olarak kullanılmasını sağlayan bilişsel yeteneklerin toplamına verilen addır. Duygusal zekâ, duygu ve zekâ kavramlarını içerdği için, bu kavramların ne anlama geldiğinin açıklanması gerekmektedir.

2.1. Zekâ ve Duygu Kavramları

2.1.1. Duygu

Duygu kelimesi Latince hareket etmek anlamına gelen “motere” kelimesinden türemiştir. Latince’de duygular motus anima “bizi harekete geçiren ruh” olarak ifade edilmektedir (Baltaş, 2005). Bir başka deyişle duygu sözcüğü “Emotion” (E-motion) yani hareket halinde olan enerji anlamına gelmektedir.

McLaren (1998), duyguların önemini pilsiz saat metaforu ile anlatmaya çalışmıştır. Pilsiz bir saat nasıl hareket kabiliyetinden yoksun ise, duyguların yönlendiremediği bir kişi de aynı şekilde hayati fonksiyonlarını gerçekleştirecek enerjiden yoksun olduğu belirtilmiştir.

Descartes duyguları kontrol edilmesi gereken ilkel öğeler olarak tanımlamıştır (Çakar, Arbak, 2004).

Damasio (1999) akıl duygu bölünmüşlüğüne ve aklın mutlak hakimiyeti fikrine *Descartes’in Yanılgısı* isimli eserinde karşı çıkarak, duyguların önemine vurgu yapmıştır.

Duygu ve ruh hali birbirleri ile ilişkili olan kavramlardır. Bu iki kavram arasındaki fark duyguların daha kısa süreli ve daha yoğun; ruh halinin ise daha uzun ve daha yüzeysel olmasıdır.

Duyguların literatürde birçok tanımı bulunmaktadır. Oxford İngilizce sözlüğünde duygu herhangi bir zihin, his, tutku çalkantısı ya da devinimi; herhangi bir kuvvetli ya da aktive edilmiş zihinsel durum olarak tanımlanmaktadır (Aktaran. Goleman 1996).

Passons (1975), duyguların bebeklerde ayrışmamış enerji olarak bulunduğunu savunmaktadır. Bebekler bu enerjiyi organizmaları için gereken yaşam enerjisi olarak kullanmaktadırlar. Zamanla bebekler ihtiyaçları ve onların giderilmesi konusunda bir farkındalığa sahip olmaktadır. Çevrede yer alan unsurlardan hangilerinin ihtiyaçlarını karşıladığı hangilerinin karşılamadığı konusunda bir seçiciliğe sahip olmaktadır. Bu seçici algı arttıkça bebeklerin değerlendirme kabiliyetleri oluşmaya başlamaktadır. Bebeklerde gelişen bu farkındalık enerjinin ayrışmasına ve yoğunlaşarak duyguları oluşturmaya sebebiyet vermektedir.

Passons (1975) duyguları tanımlarken iki önemli fonksiyon üzerinde durmuştur. Passons'a göre duygular iki önemli fonksiyonu ile insanlığa hizmet etmektedirler. Bunlardan ilki kişiyi harekete geçebilmesi için ihtiyaç duyduğu enerjiyi üretmesidir. İkinci fonksiyonu ise kişinin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için çevreyi manipüle etmesi veya gereksinimlerini karşılayabilmek adına çevreyi yönlendirmesidir.

Salovey ve Mayer (1990) duyguları; fizyolojik, bilişsel, motivasyonel ve deneysel psikolojik sistemleri içeren uyum sağlayıcı organize tepkiler olarak tanımlamışlardır. Duygular bireyin psikolojik tepkilerini, tutumlarını, bilişini, şuurunu, farkındalığını organize eden içsel olaylardır.

Feldman (1996) duyguyu mutluluk, umutsuzluk ve hüzn gibi genelde hem fizyolojik hem de bilişsel tabanları olan ve davranışlara etki eden etmenler olarak tanımlamaktadır.

Goleman (1996) duyguyu bir his ve bu hisse özgü belirli düşünceler, psikolojik ve biyolojik haller ve bir dizi hareket eğilimi olarak tanımlamaktadır.

Lord ve Kanfer (2002) duyguların çevresel faktörler ve davranışsal sonuçlar arasında bağlayıcı rol üstlendiğini ifade etmektedirler. Duygular bireyleri uygun davranış eğilimleri için verilecek tepkilere hazırlamakta ve kişileri bu yolla harekete geçirmektedirler.

Bazı kaynaklarda duygular heyecanlarla eş anlamlı olarak kullanılmaktadırlar. Heyecan, Türkçe’de anlık oluşan, kısa süren ve yoğun olarak hissedilen, fizyolojik reaksiyonlara neden olan tepkiler şeklinde ifade edilmektedir (Tuna, Kayaoğlu, 2011).

Duygular bireylerin karar, tercih ve davranışları üzerinde çok büyük bir etkiye sahiptirler. Çoğu zaman alınan kararların mantıksal olduğu düşünülse de, salt mantıksal olarak alındığına inanılan kararlarda bile duyguların yansımaları görmek mümkün olmaktadır. Son zamanlarda yapılan çalışmalar ve beyin görüntüleme teknikleri ışığında, kararların duygularla ilintili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Duygular davranışların ortaya çıkmasında etkili karmaşık süreçlerdir. Baltaş (2005) duyguların genel olarak biyolojik kalıbı olduğunu, türe özgü özellikleri bulunduğunu, bireysel olduğunu, bedende bir yansıması bulunduğunu, bulaşma gibi bir yayılma potansiyeli olduğunu ve patolojik özellikleri bünyesinde barındırdığını ifade eder.

Leventhal ve Scherer (1987) duygu ve refleks arasında bir farklılık olduğunu vurgulayarak duyguların refleks tepkilerden farklı olarak duyguların ifade-edici motor unsurları olduğunu vurgulamaktadır. Bu ifade edici- motor öğeler bir davranış için karar vermeden önce gereken bilgi kaynaklarını ileriki aşamalar için kullanmaya yardımcı olmaktadır.

Refleksler duygulardan farklı olarak gelişirler ve beynin farklı bölgesinin harekete geçmesi ile oluşmaktadırlar. Refleksler hızlı ve tepkisel olduklarından ötürü hayati öneme sahiptirler (Safran, Greenberg, 1991).

Duygular tek başlarına ortaya çıkmazlar. Bazen bir davranış birden fazla duygunun karışımı şeklinde davranışa etki etmektedir. Goleman (1996) temel duyguları (birincil duyguları) ve onların üyelerini -diğer araştırmacıların temel ve üye duygu tanımlarından derleyerek- şu şekilde sınıflandırmaktadır:

Öfke: Hiddet, hakaret, içerleme, gazap, tükenme, kızma, sinirleme, hınç, kin, rahatsızlık, alınganlık, düşmanlık ve belki de en uç noktada, patolojik boyutta olan nefret ve şiddet.

Öfkeye bazı yüz ifadeleri eşlik eder. Yüz kızarır, kaş kasları büzülür, burun delikleri genişler ve çene sıkılır. Bunlara ilave olarak bazı fizyolojik tepkileri öfkelenen insanda ölçümlemek mümkün olmaktadır. Öfkelenen kişinin kan basıncı yükselmekte, nabızı ve soluk alma hızı artmaktadır. Öfkelenen insanın uyarım düzeyi

yüksektir. Bunun sebebi ise adrenal bezlerinden salgılanan stres hormonunun seviyesi artması ve buna pitüiter bez salgılarının katkıda bulunmasıdır (Restak, 2012).

Öfke kıvılcımlarının başlangıç noktası amigdaladır. Öfke kıvılcımların çok kısa bir süre sonrasında korteks uyarılmaktadır. Korteks öfke tepkisini vermenin gerekçelerini detaylı olarak işlemektedir. Bu detayların işlenmesi bireyden bireye farklılık arz etmektedir. Bir bireyi öfke krizine sokan bir durum diğer bir bireyi hiç etkilemeyebilmektedir.

Öfke beyinde elektriksel faaliyetleri değiştirmektedir. Normal zamanlarda yapılan EEG ölçümleri sırasında, beynin sağ ve sol loblarında beyin faaliyetleri dengeli bir dağılım seyretmektedir.

İki tür öfke vardır. Biri saldırgan öfke diğeri ise savunmacı öfkedir. Saldırgan öfke durumunda beynin EEG ölçümleri ile savunmacı öfkede beynin EEG ölçümleri farklılık arz etmektedir. Saldırgan öfke yaklaşma temelli bir mekanizma güdümünde çalışmaktadır. Öfke durumunda sağ ve sol prefrontal bölgelerin EEG ölçümleri dengeli değildir. Bu tepki vermeye hazır olunduğunun bir göstergesi ve ifadesidir. Öfkeye verilen davranışsal tepki, olumlu ya da olumsuz diğer duygulara verilen tepkilerden farklıdır. Olumlu duygulara verilen tepki, yaklaşma davranışı ile ilintili iken; olumsuz duygulara verilen tepki kaçınma davranışı ile ilintili olmaktadır. Öfke durumunda bu örüntüye istisnai bir davranış biçimini eklenmektedir. Saldırgan öfkede kişi ne kadar öfkeli olursa, yaklaşma ihtimali o ölçüde artmaktadır. Öfkeli birey, kendisinde öfke uyandıran kişiyi ya da durumu kontrol altına almak adına onunla yakınlaşmaktadır. Bu yaklaşma ve yüzleşme davranışı EEG ölçümlerine yansımaktadır. EEG ölçümlerinde sol prefrontal lobun faaliyetlerinde bir asimetri durumu rahatlıkla gözlemlenmektedir. Savunmacı öfkede ise bu durumun tam tersi meydana gelmektedir. Sağ prefrontal lobda bir asimetri gözlemlenmektedir. Öfkeli kişi kendisini öfkeliendiren kişi karşısında çaresizliğe düşmektedir (Restak, 2012).

Üzüntü: Acı, keder, neşesizlik, kasvet, melankoli, kendine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı, umutsuzluk ve patolojik boyutunda ise şiddetli depresyon.

Korku: Kaygı, kuruntu, sinirlilik, tasa, hayret, şüphe, uyanıklık, vicdan azabı, huzursuzluk, çekinme, ürkme, dehşet ve bunun patolojik boyutta olan en uç noktasındaki ise fobi ve panik.

Zevk: Mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz, sevinç, eğlenme, gurur, tensel zevk, heyecan, vecde hali, kendinden geçme, aşırı zindelik hali, kapris ve skalanın en uç noktasında yer alan mani.

Sevgi: Kabul görme, dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, aşırı tutkunluk, muhabbet. İnsana özgü en temel his sevgidir ve duygular sevgiden doğup dallanıp budaklanmaktadır. Duygular sevgi ölçüsüne göre şekillenmektedir.

Şaşkınlık: Şok, hayret, afallama, merak.

İğrenme: Hor görme, aşağılama, küçümseme, tiksime, nefret etme, hoşlanmama, itici bulma.

Utanc: Suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme, üzölme, çile ve nedamet.

Goleman (1996) sınıflandırma listesinden sonra duyguları yalın halde görmenin her zaman mümkün olmadığı, çoğu zaman duyguların kombinasyon şeklinde ortaya çıktıklarının altını çizmektedir. Duyguların nasıl sınıflandırılmasının gerektiği hakkında tartışmaların devam ettiğini dile getirmektedir. Goleman duyguların kümeler ve boyutlar bağlamında olduklarını düşünmektedir.

Sevgi, mutluluk, neşe gibi duygular olumlu sosyal heyecan olarak adlandırılırlar. Korku, nefret, öfke, aşağılama gibi duygular ise olumsuz sosyal heyecanlar olarak ifade edilmektedirler. Hayret duygusu ise nötr sosyal duygu olarak sınıflandırılmaktadır (Tarhan, 2017).

Öfke duygusunun, korku duygusu ile birleşmesi durumunda saldırganlık ortaya çıkmaktadır. Öfke duygusunun sevgi duygusu ile birleşmesi halinde iletişim kurma çabası ortaya çıkmaktadır. (Tarhan, 2017)

Goleman (1996) her duygunun insan bedeni üzerinde biyolojik bir karşılığının olduğunu savunmaktadır. Goleman'a göre bir duygu yoğunlaşmaya başladığında bedeni de kendi peşinde sürüklemeye başlamaktadır. Akabinde o duyguya uygun olarak bedende birtakım değişiklikler gözlemlenmektedir. Beden bu değişiklikleri duygunun içeriğine bağlı olarak otomatik olarak düzenlemektedir. Goleman buna ilave olarak, duyguların evrensel olduğu yönündeki yaygın kabul gören tezi savunmaktadır.

Duygular çevreyle ilişki sonucunda oluşan fizyolojik, tecrübeye dayalı ve bilişsel temelleri olan tepkilerdir (Caruso, Salovey, 2007).

Duygular bir bireyden diğer bireye doğru geçirgenlik göstermektedirler. Bunu Huxley (2018) şu şekilde ifade etmektedir: “Güçlü duygular (her oyuncu ve tiyatrocunun bildiği üzere) en üst düzeyde bulaşıcıdır.”

Lehrer (2011) insan zihninin değişmez paradokslarından birinin kendisini çok iyi tanımıyor olduğunu ifade ederek, bilinçli beynin kendi zaaflarından habersiz olduğunun altını çizmektedir. Bilinçli beynin prefrontal korteksin dışında gerçekleşen tüm nöral faaliyetleri gözlerinin kapalı olduğunu ifade etmektedir. İşte bu sebeplerden ötürü duyguların var olduğunu ve duyguların bilinçdışına açılan birer pencere olduklarını belirtmektedir. Buna ilave olarak Lehrer, işlediğimiz halde algılamadığımız tüm bilgilerin viseral temsilcilerinin duygular olduğunun altını çizmektedir.

İnsanlık tarihinin büyük bir kısmında duyguların analiz edilmesi ve gerekçelendirilemesi işlemi teknolojinin de yeterince gelişmemiş olmasından dolayı hor görülmüştür. Ancak günümüzün beyin görüntüleme teknikleri ile duygulara daha yakından bakabilmek mümkün olmaktadır. Bu teknikler sayesinde duyguların da bir mantığı olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

Beyindeki dopamin dalgalanmaları gerçekliğin izinin kaybedilmesine neden olmaktadır. Beyindeki farklı bölgeler farklı duyguların işlenmesine sebebiyet vermektedir. Anterior singulat, sürprizleri izlemekte, amigdala ise doğru görünmeyen uyaranlara karşı bireylerin tetikte olmalarını sağlamaktadır. Duygusal beyin karmaşık ve zor kararlar alarak bireylere yardımcı olmaktadır. Duygusal beyin devasa hesaplama gücü ile milyonlarca veri parçacığını paralel olarak işlenmesine olanak tanımaktadır. Duygusal beyin bireylere alternatifler arasında seçim yapma sürecinde yardımcı olmaktadır. En nihayetinde duygusal beyin pratik hislerle tercüme edilmektedir. (Lehrer, 2011)

Duyguların yüz ifadelerine yansımaları evrensel bir olgudur. Paul Ekman birbirinden farklı kültürlerle sahip insanlar üzerinde bir dizi araştırma yapmıştır. Ekman, Yeni Gine'nin en ücra köşelerinde ilkel bir hayat sürdüren Fora kabilesinin bireylerinin insanların temel duygularını tanıdığını gözlemlemiş ve bu durumu araştırma sonuçlarına yansıtmıştır. Bu kabilede yaşayan bireyler hayatlarında hiç televizyon

seyretmemiş ve diğer kabile ve kültürlerle etkileşim içerisine girmemişlerdir. Bu kabile gibi birçok kabile ile araştırmasını sürdüren Ekman, bu bulgulardan hareketle yüz ifadeleri ve bunların altında yatan duyguların evrensel olduğu çıkarımını yapmıştır. Bu araştırma aynı zamanda duyguların insanlığın ortak kültürünün bir bileşeni olduğu sonucunu doğrulamaktadır. Duygular ortak iletişim noktaları olduklarından evrenseldir (Baltaş, 2005).

Düşünme süreci hissetmeyi zorunlu kılmaktadır. Duygular sayesinde doğrudan kavranamayan bilgiler kavranabilir hale gelmektedir. Akli işlevsel kılan duygulardır (Lehrer, 2011).

Demir (2010) duyguların iletişim sistemlerinin temelinde yer almakta olduğunu ifade etmektedir. Duyguların birincil işlevinin, aktarılacak isteneni dile getirmenin bir yolu olduğunu savunmaktadır.

Tüm yaklaşımlar ışığında duygular, bireyleri harekete geçiren ve bir bireyi diğer bireyden ayıran, bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gereken öğeler olarak tanımlanmaktadır.

Duyguların birçok işlevi bulunmaktadır. Bunlar ana maddeler halinde aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Safran, Greenberg, 1991):

- 1) Duygular adaptasyona yöneliktir. Bu sebeple organizmaya değerlendirme süreçleri vasıtasıyla bağlıdır.
- 2) Duygular amaca yönelik davranışların ortaya çıkması için bireyleri harekete geçirmektedirler.
- 3) Duygular davranış stilleri ile ilgili bilgi vermektedirler.
- 4) Duygular bireyleri güdüleyen kaynaklardır.
- 5) Duygular insan metabolizmasının tümü üzerinde etkili olmaktadır. Duygular yaşam fonksiyonları üzerinde zorlayıcı etkiye sahiptirler.
- 6) Her bir duygu farklı motor örüntüleri harekete geçirmektedir.
- 7) Birincil iletişim kaynağı duygulardır.
- 8) Duygular bireylerin kendilerini ifade etmelerine yararlar.
- 9) Duygusal tepkiler şematik duygusal hafızalar yoluyla oluşturulmaktadır.
- 10) Duygusal deneyimler duygusal şemaların harekete geçmesi ile oluşturulmaktadır.
- 11) Yeni deneyimler duygusal şemaların zenginleşmesine yardımcı olmaktadır.

12) Bilişsel-duygusal işlemler bireylerin uyarılara hızlı ve esnek tepkiler vermelerini olanaklı kılmaktadır (Çeçen, 2002).

Duygular düşüncelerin tamamlayıcısıdır. Duygular düşünceleri düşünceler de duyguları harekete geçirmektedirler. Duygular mantığın bireylerin harekete geçmelerine, önceliklerini belirleyip bunlara göre planlar yapmaları noktasında bireylere yardımcı olmaktadır.

Duygular iyi yönetilmeli ve amaçlar için gereken motivasyonu sağlama noktasında katalizör konumunda olmalıdırlar. Bireyler duygularını doğru zamanda doğru şekilde yönlendirmeyi öğrendikleri vakit hem toplumla uyumlu hale gelmekte hem de kendi içinde daha tutarlı bireyler haline gelmektedirler. Bu da üretkenlik ve verimliliği beraberinde getirdiğinden ayrıca önem taşımaktadır.

2.1.2. Zekâ

Zekâ sözcüğü Arapça kökenli bir sözcüktür. Parıltı ve zihin parıltısı manalarına gelmektedir (Özdemir, 2015, 24). Zekâ tarih boyunca üzerinde en çok konuşulan ve tanımı en çok yapılan kavramlardan biri olmuştur. Zekânın tarih boyunca üzerinde en çok çalışılan konulardan biri olmasının nedeni, insan zekâsı doğa ile baş edebilme yeteneği olarak ele alınmasıdır. Bunun yanı sıra insanın hayatını sürdürmesi, hayatını anlamlandırması ve kontrol etmesinin insanın zekâ düzeyi ile bağlantılı olması olarak ifade edilmektedir. Bu sebeple zekâ tarih boyunca felsefe ve mitolojinin konusu olarak incelenmiştir (Köksal, 2007).

Descartes zekâyı doğruyu yanlıştan ayırt etme becerisi olarak tanımlarken, Pythagoras zekâyı rüzgârlar metaforu kullanarak açıklama yoluna gitmiştir.

Zekâ ile ilgili tarih boyunca birçok tanım yapılmış zekâ birçok değişik perspektiften incelenmiştir. Yapılan bu tanımlar hem içinde bulunulan dönemin hâkim paradigmasından hem de beynin işleyişi ile ilgili yapılan araştırmalar ve onların sonuçlarından etkilenmiştir. Bunlara ilave olarak; zekâ tanımları, içinde yaşanan kültürün etkisiyle toplumdan topluma birtakım değişiklikler arz etmiştir. Dolayısıyla zekânın tanımı konusunda tarih boyunca psikologlar arasında bir görüş birliği olmamıştır. Fakat en geniş anlamıyla ifade edilip kapsamı alınacak olunursa, zekâ bireyin genel zihin gücüne ve bilişsel kapasitesine verilen addır denilebilir.

Zekâyı bugünkü özel anlamıyla tanımlayan ilk psikolog Binet olmuştur. Tarihte ilk kullanılan zekâ testini 1905 yılında Alfred Binet ve Dr. Theodor Simon geliştirmişlerdir. Bu test, Paris ilkokullarında başarısız olan öğrencilerin başarısız olma nedenlerinin zekâ ile bir ilişkisi olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmıştır. Başarısız öğrencilerin normal mi düşük mü zekâyâ sahip olduğunun anlaşılması istenmiştir. Günümüzde bu testin biraz geliştirilmiş versiyonu olan Stanford- Binet testi kullanılmaya devam etmektedir.

İlk araştırmalar ve varsayımlar zekânın kalıtsal olduğu yönünde olmuştur. Daha sonradan çevrenin de zekâ üzerinde etkileri tartışılmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalar çevrenin de zekâ üzerindeki etkisini gözler önüne sermektedir. Özellikle tek yumurta ikizlerinin farklı çevrelerde yetiştirildiklerinde zekâ puanlarının farklılık göstermesi, zekânın kalıtsal olduğu kadar çevre tarafından şekillendiğinin göstergesi olmaktadır.

Morgan (1981) Zekâyı bilişsel becerilerin tümü olarak tanımlayıp, zekâda hem kalıtımın hem de çevrenin etkisi olduğunu vurgulamıştır.

Sternberg ve Salter (1982) zekâyı amaca odaklanmış uyumlu davranışların kapasitesi olarak tanımlamışlardır.

Wechlser (1974) zekâyı dünyayı anlayabilme, düşünebilme ve güçlüklerle yüz yüze gelindiğinde kaynakları etkin bir biçimde kullanabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır.

Köknel (1997) zekânın literatürdeki birçok tanımını dikkate alarak, zekâyı yeni bir durumda engel ve sorunlar karşısında tecrübelerden ve öğrenilenlerden yararlanarak o an için gerekenin yapılması, uyumun sağlanması ve yeni çözümler geliştirilebilmesi olarak tanımlamaktadır.

Özden (2002) zekâyı kapasite olarak tanımlamış ve zekânın kapasite, uyum, öğrenme ve ilişkileri görebilme gücü olduğunu belirterek zekânın çok etmenli yapısına dikkat çekmiştir.

1999 yılında 50 Profesör ABD’de bir araya gelerek “Zekâ Konusunda Ortak Bilimsel Sonuçlar” ismini taşıyan bir bildirge yayınlarlar. Bu bildirgeye göre zekâ, ilişki kurma, rasyonel düşünme (akıl yürütme), plan yapma, problem çözme, soyut düşünebilme, karmaşık fikirleri kavrayabilme, çabuk ve deneyimlerden öğrenebilme yeteneklerini içeren genel bir zihinsel kapasitedir.

Zekâ, çevreye tam olarak bir tepki verme eylemi değil, zekâ çevreyi bireyin kendi ihtiyaçlarına uygun olarak biçimlendirme yetisidir (Sternberg, 1997).

Zekânın doğuştan geldiğini ve sonradan değiştiremeyeceğini savunan kuramlar, modern bilimin elde ettiği son bulgulardan ötürü geçerliliğini yitirmiştir. Tüm zekâ tanımları özetlenip ve aynı çatı altında toplanacak olunursa şu sonuç elde edilir: Zekâ kişinin kalıtım yoluyla elde birtakım becerilerin, çevre ile etkileşimi sonucu son halini almasıdır.

2.2. Zekâ Kuramları

Konakay (2010), zekâyı 20. yy’da üç temel kuram çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bunlar:

- 1) **Tek Etmen kuramı:** Zekâ bireyin sahip olduğu tüm yeteneklerin bir toplamı olduğundan tek bir yetenektir ve tek boyutta incelenmelidir. Bu kuram zekânın kalıtsal olduğunu savunmaktadır.
- 2) **Çift Etmen Kuramı:** Zekâ bireyin sahip olduğu hem genel hem de özel yeteneklerin bir toplamı olduğundan iki boyutta incelenmesi gereken bir yetenektir.

Spearman (1927) “İnsanın Yetenekleri” isimli kitabında zihnin tek ve genel bir yetenekten ibaret olmadığını, iki temel faktörden meydana geldiğini ifade etmiştir. Spearman’ın iki faktöründen birine “g” yani “genel yetenek”, diğerine de “s” yani “sözel yetenek” faktörü adını vermiştir. Bu kurama çift etmen kuramı adı verilmektedir.

- 3) **Çok Etmen Kuramı:** Zekâ bireyin sahip olduğu birçok farklı alanlardaki yeteneklerin bir toplamı olduğundan birçok boyuta sahip bir yetenek olarak incelenmelidir.

Thorndike 1920 yılında “Psikolojik Değerlendirmelerde Daimi Hatalar” isimli bir çalışma yayınlayarak zekâyı sınıflandırmıştır. Bu eserinde Thorndike, zekânın soyut zekâ, sosyal zekâ, mekanik zekâ olarak üç çeşidi olduğunu savunmuştur. Thorndike zekânın tek bir boyuta indirgenip incelenemeyeceğini savunmakla beraber, zihinsel problemlerin çözümünde birden çok zihinsel faktörün işe dâhil olacağının altını çizmektedir. Bunlara ilave olarak, Thorndike bireylerin zihin seviyelerinin

değerlendirilmesinde, zekânın seviyesi, genişliği ve sürati gibi boyutların dikkate alınması gerektiğini ifade etmiştir (Newsome, Day, Catano, 2000).

Thorndike zekânın temel yapısını oluşturduğunu düşündüğü on iki faktör elde etmiştir. Fakat sonrasında bu faktörleri yediye indirgeyerek, bunları temel yetenekler olarak isimlendirmiştir. Bunlar, sözel yetenek, kelime akıcılığı, sayısal yetenek, genel muhakeme yeteneği, yer-mekân ilişkileri, bellek faktörü ve algısal faktörlerdir.

Thorndike zekânın çevreye uyum sağlama ve başarı elde etme şeklinde olan yönüne dikkat çekerek, kalıtımın zekânın tek belirleyicisi olmadığını kuvvetle savunmuştur (Konakay, 2010).

2.2.1. Üç Boyutlu Zihinsel Yapı Modeli

Guilford (1959) yılında sözkonusu bu kuramı geliştirmiştir. Bu kurama göre $5 \times 4 \times 6 = 120$ birbirinden farklı faktörden oluşan zekânın, içerik, işlem ve ürün olan üç boyutu bulunur.

- 1) **İçerik:** Zihinsel sürecin ne tür materyaller üzerinde olduğu ile ilintilidir.
- 2) **İşlem:** zihinsel sürecin üzerinde ne tarz analizlerin yapıldığı ne gibi süreçlerin tamamlandığı ile ilişkilidir.
- 3) **Ürün:** belirli içerikler üzerinde yapılan zihinsel işlemlerin sonucunda neler elde edildiğini ortaya koyan bir kavramdır.

Guilford içerik, işlem ve ürün faktörlerinin her birini birbirinden bağımsız olarak formüle etmektedir. Guilford bireyler arası zihinsel farkları, zihinsel yapılar bağlamında 120 faktörün temsil ettiği yeteneklerin derecelerinin farklı olmasına bağlamaktadır (Erkuş, 1998).

2.2.2. Hiyerarşik Zekâ Modeli

Vernon tarafından geliştirilen Hiyerarşik Zekâ Kuramı, en üst kısmında Spearman'ın "g"si onun altındaki kısımda soyut-sayısal, mekanik bilgiyi, yer ilişkilerini kavrama gibi kabiliyetleri içeren akademik ve pratik yetenekleri, en alt kısımda ise minör faktörler diye isimlendirdiği çok sayıda spesifik (s) faktörlerinden oluşan üç katlı hiyerarşik bir yapıyı içermektedir (Gardner, 2013).

2.2.3. Çoklu Zekâ

Wechsler ve Thordike gibi araştırmacılar zekânın bilişsel olmayan boyutuna uyum sağlama ve başarı açısından büyük önem arz ettiğine dikkat çekmek istemişlerdir. Ancak zekâ araştırmaları tarihi boyunca klasik bilişsel zekâ görüşüne karşı çıkan isim Gardner olmuştur.

Gardner zekânın çevreye uyum sağlama ve başarı elde etme şeklinde olan yönüne dikkat çeken yaklaşımları savunmayıp, zekânın çok boyutlu bir yapısının olduğunu altını çizerek, zekânın akademik zekâyı indirgenmeyeceğini savunmuştur. Zekânın çok yönlü olabileceğini savunarak Gardner 8 zekâ türünün varlığından söz etmiştir. Bunlar dil ile ilgili olan (linguistic), mantıksal- matematiksel olan (logical-mathematical), uzamsal (spatial), müzik ile ilgili (musical), bedensel devinimle ilgili bedensel/kinestezik (body-kinesthetic), kişilerarası veyahut sosyal (interpersonal), kişinin kendisine dönük olan (interpersonal) ve doğa ile ilgili olan (naturalist) zekâlardır. Gardner bunlara daha sonradan ruhsal zekâ (spiritual) ve varoluşsal zekâ (existential) zekâ türünü eklemiştir. Gardner ayrıca bu zekâ tiplerinin çoğaltılabileceğini savunmuştur (Baltaş, 2005; Gardner, 2013).

Gardner bu kuramı ile zekânın birçok bileşeni olduğunu altını çizmek istemiştir. Gardner'ın bu modeli antropolojik veriler baz alınarak oluşturulmuştur. (Gardner'ın bu temel modeli hala gelişmekte olup tamamlanmamıştır.)

Gardner çoklu zekâ kuramı ile zekânın ne olduğu konusuna bir açıklama getirmeye çalışmıştır. Gardner zekâyı değerlendirmek konusunda ortak bir ölçütün birçok kolaylığı beraberinde getirmesine rağmen, bireylerin zayıf ve güçlü yanlarını belirlemede yeterli ve yararlı olmadığını savunmuştur (Başaran, 2004).

2.2.4. Üç Aşamalı Zekâ Kuramı

Sternberg'in geliştirdiği bu kurama göre zekâ 3 türden oluşmaktadır. Bunlar analitik zekâ, pratik (uygulamaya dönük) zekâ ve yaratıcı zekâdır (Sternberg, 1997).

2.2.5. Duygusal Zekâ

Bu zekâ kuramını Salovey ve Mayer 1990 yılında, Daniel Goleman ise 1995 yılında ortaya atmıştır. Mayer ve Salovey'in duygusal zekâ modeli 4 boyutludur. Bunlar:

- 1) Kendi duygularını bilme-tanıma,

- 2) Duyguları yönetme
- 3) Kendi-kendini motive etme
- 4) Başkalarının duygularının farkında olma ve ilişkileri kontrol etme

Sonraki yıllarda Daniel Goleman bu kabiliyetlere olumlu düşünme ve kişiler arası ilişkilerde başarılı olma yeteneklerini ekleyerek kuramı geliştirme yoluna gitmiştir. Goleman IQ'nun kişiler arası ilişkilerde ve pratik hayatta başarılı olmanın anahtarı olmadığı tezini savunarak duyguların önemine ve kişiye yaptırımlarına dikkat çekmiştir.

2.3. Zekâ- Beyin -Duygu İlişkisi

Baltaş (2005) beyin konusunda yetersiz bilgiye sahip olmamıza karşın, duyguların kaynağı ve duygulara neden ihtiyaç duyduğumuz ile ilgili yeterli bilgiye sahip olduğumuzu ifade etmektedir. Beynin iki ana bölümden oluştuğunu, bunların alt beyin ve üst beyin olarak adlandırıldığını belirtmektedir. Üst beyin olarak adlandırılan kısmın korteks olduğunu ve burada mantıksal addedilen işlemlerin yapıldığını, alt beyin ise içgüdü ve duyguların kaynağı olduğunun altını çizmektedir. Beyin hücrelerinin %72'lik bir kısmını alt beyin kullandığını, duygusal zekâ faaliyetlerinin de burada gerçekleştiğini söylemektedir. Limbik sistem alt beyni halka gibi saran yapıya verilen addır. Limbik sistem hipokampus ve amigdalayı da içermektedir. Limbik sistem duyguların ortaya çıkmasından sorumludur. Limbik yapılar beynin öğrenme ve hatırlama süreçlerinin büyük bir kısmının oluşumunda görev almaktadırlar.

Goleman (1996) Duygusal Zekâ neden IQ' dan önemlidir isimli kitabında duygusal zekânın temelinde amigdalanın neokorteksle olan ilişkisinin yattığını savunmaktadır. Neokorteks akılcı düşüncenin kaynağıdır.

Restak (2012) beyne yandan bakıldığında, kapsayıcı serebral yarıkürelerin her birinin eski ve buruşuk boks eldivenine benzediğini ifade etmektedir. Eldivenin ön, orta ve arka kısımları beyin frontal(ön), parietal(yan) ve oksipital (kafanın arka kısmı) loblarına benzetilebilir. Bu buruşuk boks eldiveninin başparmağı ise temporal lobu sembolize etmektedir.

Serebral korteks insan beyninin açık ara en büyük bileşenidir. Bunun sebebi ise serebral korteksin beyindeki nöronların neredeyse tamamını kapsaması olarak ifade

edilmektedir. Serebral korteks 2 milimetre kalınlığından oluşmaktadır. Portakal kabuğundan daha ince olmakla birlikte insan beyninde yer alan 100 milyar nöronun üçte ikisini, 100 trilyon nöron bağlantısının ise dörtte üçünü kapsamaktadır (Restak, 2012).

Beynin farklı lobları birbirleri ile iletişim halindedirler. Bu iletişimi sağlamak adına bazı birleştirici lif yapılarına rastlanmaktadır. Beynin içinde gelişen iletişimin %90 'a yakın bir kısmı bu birleştirici lifler sayesinde gerçekleşmekte ve beynin kendi kendine konuşmasını sağlayan yollarla gerçekleşmektedir (Restak, 2012).

İki serebral yarımküre, korpus kallasum adı verilen beynin bir yanından diğer yanına mesaj taşıyan halata benzer bir yapı ile birleşmektedir. Korpus kallasum on yaşından önce yetişkinlikte olduğu gibi tam manası ile olgunlaşmamıştır. Bilgi aktarımı bu alanın olgunlaşması ile doğru orantılıdır. Bu sebeple on yaşından önceki dönemlerin bireyler tarafından tam net hatırlanmamasının nedeni corpus kallasmun bu dönemde yeteri kadar olgunlaşmamış olmasıdır (Restak, 2012).

Oksipital lob görme sürecini yürüten kısımdır.

Temporal lobların görevi, duyma, öğrenme, hafıza ve tecrübe ile birlikte amigdala ve hipokampus ile uyumlu olarak çalışmaktır (Restak, 2012).

Nurmedov (2011) prefrontal korteksin insan beyninin akıl, duygu ve kişiliğinden sorumlu bölümü olduğunu ifade etmektedir. Beş duyu ile beyin ön bölgesine gelen uyarılar bu bölgeye gelmekte ve burada bir işleme tabi tutulduktan sonra beyin ilgili bölümüne yönlendirilmektedirler. Akabinde bu bilgiye uygun bir tepki verilmektedir. Limbik sistem korku, heyecan gibi duyguların şiddetinden ve bedensel işaretlerinden sorumludur. Prefrontal Korteks limbik sistemden gelen baskılayıcı sinyallere rağmen, kararların duygularla değil de mantıklı verilmesini sağlamaya çalışmaktadır. Bu mekanizma bazı durumlarda sekteye uğrayarak işlevselliğini yitirmektedir. Kişi duyguları ile hareket eder ve mantık çizgisi dışında kalan kararları kolaylıkla verebilmektedir.

Tarhan (2011) Prefrontal korteksin durum değerlendirmesi yapıp sağlıklı kararlar almayı sağlayan beyin bölümü olduğunu ifade etmektedir. Bu korteks aynı zamanda duygu ve arzuların kontrol altına alınmasından sorumlu olan beyin bölgesidir.

Goleman (1996) Nöro-fizyolojik olarak incelendiği zaman duygusal zekâ, beyindeki amigdala ile ilişkili bir yapıdır. Amigdala beyin sapı üzerinde yer almakta olup

birbiri ile bağlantılı iki bölümden oluşan badem büyüklüğünde bir yapı olup, duygu ve düşünceler arasında uyumun ya da uyumsuzluğun bir merkezidir.

Bellek konusunda hipokampus ve amigdala birlikte çalışmaktadırlar. Hipokampus daha önceden depolanmış bilgiyi bulup çıkarırken, amigdala ise o bilginin duygusal anlamını ortaya çıkarmaktadır. Amigdala için duygusal hafıza benzetmesi yapılabilmektedir. Bir şey bellekten çağrıldığı vakit hipokampus çağrılan şeyi bilince çıkarırken, amigdala ise çağrılan şeyin duygusal bir anlamı olup olmadığını kontrol etmektedir.

Goleman (1996) göre amigdala duygusal belleğin ve başlı başına anlamın deposudur. Amigdalanın olmadığı bir yaşam, bireysel anlamından soyutlanmış bir yaşam olarak adlandırılabilir. Şefkat de dâhil tüm tutkular amigdalaya bağlıdır. Amigdala insan hayatını sürdürebilmesi için hayati önem arz eden bir organdır. Amigdala önemli duygusal bir olayın gerçekleşeceğini hissettiği an, hemen sonuca atlamaktadır. Kaç veya savaş tepkisini başlatmaktadır. Amigdalanın uyarılması ve harekete geçmesi ile beraber kaç veya savaş tepkisi ile uyumlu olarak bedende bir takım kalp atışlarının hızlanması, solğun yavaşlaması gibi değişiklikler gözlemlenmektedir.

Baltaş (2005) amigdala yaygın sinir bağlantıları ağı sayesinde, duygusal bir aciliyet durumunda, mantıksal zihni de etkisi altına alarak, beynin büyük bir kısmını kontrol etmekte ve yönlendirmektedir. Goleman (1996) amigdalanın beynin geri kalan kısmından ayrılması durumunda, olayların ve olguların duygusal anlamını değerlendirmede birtakım sıkıntıların oluşacağını, hatta duygusal körlük (alektimi) diye adlandırılan durumunun ortaya çıkacağını ifade etmektedir. Baltaş (2005) duygusal körlük yaşayan bireylerin rekabet ve iş birliği güdülerini köreltmekte olduğunu ve yok olmaya yüz tuttuğunu ifade etmektedir. Amigdalası zarar görmüş veya alınmış hayvanların korku ve öfke gibi temel duyguları yitirdikleri saptanmıştır.

Goleman (1996) Prefrontal bölgelerin duygusal tepkileri yöneten bölgeler olduklarını belirtmektedir. Sol prefrontal lobun sinirsel bir termostat gibi çalışarak hoş olmayan duygularımızı düzenlediğini, sağ prefrontal lobların ise korku ve öfke gibi olumsuz duyguların yeri olduğunu ifade etmektedir. Goleman sol prefrontal lobların, sağ lobları bastırıp onları kontrol altına aldığını vurgulamaktadır. Bu prefrontal limbik bağlantıların rolü duygulara ince bir ayar yapmanın ötesindedir. Bu bağlantılar zihinsel yaşam için hayati öneme sahiptirler.

İşleyen bellekten sorumlu beyin bölgesi prefrontal kortektir. Limbik sistemden prefrontal kortekse gelen iletiler işleyen belleğin kesintiye uğramasına sebep olmaktadır. Özellikle kaygı, öfke ve benzeri kuvvetli duygular beynin aktif işleyen fonksiyonlarını bozmaktadır. Bu sebeple duygusal sarsıntı geçiren bireyler “doğru düzgün düşünemiyorum” ifadesini kullanmaktadırlar (Baltaş, 2005).

Goleman (1996) LeDoux'nun çalışmasına dayanarak, tehlike ya da acil durum anında, görsel sinyallerin, gözün retinasından talamusa ulaştığını ifade etmektedir. Bu sinyallerin beyin tarafından işlenip uygun kodlara çevrildiğini ifade etmektedir. İletilerin büyük kısmının buradan görsel kortekse ulaşp, anlamının analiz edildiğini, duruma uygun olarak verilecek tepkinin bu şekilde belirlendiğini ifade etmektedir. Verilecek tepki duygusal bir tepki ise, duyu merkezlerini harekete geçirebilmek adına amigdalaya sinyal gönderilmektedir. Fakat sinyalin daha küçük bir bölümü, daha hızlı bir aktarımla talamustan aracısız bir şekilde amigdalaya gitmektedir. Böylelikle daha hızlı bir tepki sağlanmış olmaktadır. Bu şekilde kortikal merkezler ne olup bittiğini anlayamadan, amigdala uygun gördüğü tepkiyi başlatmaktadır.

Nöro-fizyolojik olarak bakıldığında zaman duygusal zekâ, beyindeki amigdala ile ilişkilidir. Amigdala beyin sapı üzerinde yer almakta olup birbiri ile bağlantılı iki bölümden oluşan badem büyüklüğünde bir yapı olup, duyu ve düşünceler arasında uyumun ya da uyumsuzluğun bir merkezidir.

İnsanlar belirli konularda karar alırken sadece mantığı ile hareket etmemektedirler. Bunun yanında geçmiş yaşantı ve tecrübelerin getirdiği duygusal birikime de başvurmaktadırlar. Zekâ odaklı araştırma ve çalışmaları bir süre beyin, beynin bölümleri ve işlevlerine odaklanmıştır. Bu çalışmalar sonucunda bazı şaşırtıcı gerçekler de gün yüzüne çıkmıştır. Duygusal bağların kopması sonucu basit bir kararın bile alınmadığı bu araştırmalarla gün yüzüne çıkmıştır (Goleman, 1998; Goleman 1996). Goleman Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Önemlidir isimli kitabında duygusal bağların kopması ile ilgili birçok örnek vermektedir. Verdiği bu örneklerle duygusal zekânın salt soyut bir kavram olmadığına dikkat çekmektedir. Duygusal zekânın nörolojik, psikolojik ve fizyolojik boyutlarını da bu kitapta gözler önüne sermektedir. Karar alma ve karar verme süreci duygulardan ve onun etkisinden bağımsız olarak düşünülemediğini savunmaktadır.

Duygusal zekâ akademik-bilişsel zekânın destekleyicisi ve tamamlayıcısıdır. Akademik zekâyı ortaya çıkaran ve akademik zekânın var olan potansiyelini etkili kullanmasını sağlayan duygusal zekâdır.

2.4. Duygusal Zekâ Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Tarih boyunca yapılan zekâ araştırmaları ve geliştirilen ölçüm teknikleri sonucunda uzunca yıllar IQ akademik zekâ, bireyin yaşam başarısını açıklayan en önemli ölçüt olarak kabul edilmiştir. Sonraki dönemlerde yapılan araştırmalar zekânın salt analitik süreçlerden oluşmadığını ve daha karmaşık bir yapısının olduğunu göstermiştir. Bireylerin bilişsel kapasiteleri açısından bilgiyi işleme süreçlerinin ve bu bilgiyi davranışlarına yansıtma şekillerinin farklılaşması sonucunda sosyal zekâ ve diğer zekâ türlerinin tanımlanmasının gerekli olduğu ortaya çıkmıştır. Akademik zekânın tek başına bireyin davranış kalıplarını açıklayamaması, diğer zekâ türlerinin araştırılması sürecini hızlandırmıştır. 1920 yılında Thorndike sosyal zekâ kavramını ortaya atmıştır. Thorndike sosyal zekâyı bireyin kendi ve diğer insanların duygularını anlaması ve bu duyguları yönetme kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Thorndike zekânın üç boyutu olduğunu vurgulamaktadır. Bunlar; mekanik, sosyal ve soyut zekâdan oluşmaktadırlar. Thorndike'nin sosyal zekâ kavramı duygusal zekâ ile oldukça benzeşmektedir (Newsome, Day, Catano, 2000).

Howard Gardner 1983 yılında sosyal zekâ kavramını geliştirerek çoklu zekâ kuramının temellerini ortaya koymuştur. Gardner, Çoklu Zekâ kuramıyla zekânın salt akademik zekâdan ibaret olmadığını ve bireyin yaşam başarısında diğer zekâ türlerinin de etkili olacağını savunmuştur. Gardner, sosyal zekânın bireysel ve bireylerarası zekâdan meydana geldiğini savunmaktadır. Bireysel zekâda, bireyin diğer insanlarla olan ilişkisinde kendi zekâsının farkında olması, yeteneklerini ve bunların sınırlarını bilmesi olarak ifade edilmektedir. Bireylerarası zekâda ise bireyin diğer insanlarla olan ilişkisinde diğer insanların duygularını ve yeteneklerini algılayarak ayırt etme olarak ifade edilmektedir (Goleman, 1996). Gardner çoklu zekâ kuramını geliştirirken duygusal zekâ ibaresi kullanmamasına rağmen, duygusal zekânın temelleri Gardner'in çoklu zekâ kuramı ile atılmıştır.

Gardner (2013) Çoklu Zekâ fikrinin bundan yıllar sonra bile devam edeceğine olan inancının tam olduğunu belirtmektedir. Bunun sebebini de kişiler arasındaki büyük

farkların ve değişik yetenek tiplerinin her zaman var olacağına bağlamakta ve bunların da salt genel zekâ ile açıklanamayacağını savunmaktadır.

Duygusal Zekâ kavramı ise ilk kez Mayer ve Salovey (1990) tarafından kullanılmıştır. Kavramın popüler olarak kullanılmasını sağlayan kişi ise Amerikalı psikolog Daniel Goleman'dır.

Aristoteles herkes kızabilir, bu zor değildir. Fakat doğru kişiye, doğru miktarda, doğru anda, doğru sebeple ve doğru bir tarzda kızabilmek, işte bu zordur (Goleman,1996). Aristoteles'in bu sözü ile duygusal zekâyı atıfta bulunmuş ve duygusal zekânın kişilerarası ilişkilerde nasıl önemli olduğunu altını çizmiştir.

Mayer ve Salovey (1990) duygusal zekâyı başkalarının duygularını gözlemleme becerisi, onları ayırt edebilme ve bu yolla elde ettiği bilgiyi kendi düşünce ve davranışlarını yönlendirmede kullanabilme becerisi olarak tanımlamaktadır. Mayer ve Salovey bu tanımlamaları ile duygusal zekâyı bilişsel zekâdan ayırmış ve zekâ kuramlarına bir yenisini eklemektedirler. Mayer ve Salovey duygusal zekâ modelinde duygusal zekâ, bilişsel ve duygusal sistemlerin üretici bir bileşimidir.

Goleman'a (1996) göre duygusal zekâ kişinin kendi kendini motive edebilmesi, yaşadığı kötü olaylara ve aksiliklere rağmen yoluna devam edebilmesi, dürtü kontrolü yaparak hazzı erteleyebilmesi, yaşadığı talihsiz olayları düşünmemeye çalışarak ümidini her daim korumasıdır.

Goleman'ın (1996) duygusal zekâ modeline göre temel olarak iki tür zihin bulunmaktadır. Bunlardan ilki düşünen zihin, ikinci ise hissedenden zihindir. Birbirinden farklı olan bu kavrama tarzı, zihinsel yaşamı oluşturabilmek adına iletişim halindedir. Akılcı zihin çoğunlukla insanların bilincinde olduğu (yüceltilen) zihindir. Bilincimize yakın olan bu zihin çeşidi düşünceli ve mantıklıdır. Buna ilave olarak, mantıksız ve fevri olabilen, zaman zaman da güçlü olan, mantıksız addedilen bir kavrama sistemi daha mevcuttur. Bu duygusal zihin olarak adlandırılmaktadır. Halk arasında mantıksal zihin "kafa", duygusal zihin ise "kalp" olarak bilinmektedir. Çoğu zaman bu iki zihin birbirleri ile uyum içerisinde hareket etmektedirler. Fakat duyguların yoğunluğu arttıkça akılcı zihnin etkisi azalmakta, duygusal zihnin etkisi artmaktadır. Bununla birlikte korku ve tehlike anında duygusal zihin devreye girerek organizmayı tehlikelerden korumaya çalışmaktadır. Duygular, akılcı zihnin işlevini yerine getirmesine yardımcı olmaktadır. Akılcı zihin ise duygusal verileri

biçimlendirir bazen de reddetmektedirler. Her durumda, bu iki zihin türü yarı bağımsız yapılardır. Her ikisi de beyinde farklı ama birbirleri ile ilişkili sistemlerin işleyişini yansıtmaktadırlar.

İletişim insanlığın toplumları oluşturmalarını sağlayan başlı başına tek faktördür. Gerek özel, gerekse kamusal alanda iletişim yaşam akışının olağan seyirde izlenmesi için gerekmektedir. İletişim kurmayı sağlayan ve diğer insanlarla ve devletle olan ilişkileri düzenleyen en önemli şey kişinin duygusal zekâ düzeyidir. Duygusal Zekâ iletişim becerilerinin kazanılması için kilit faktör konumundadır.

Kişinin sosyal yaşamına devam etmesi diğer insanlarla diyalog kurması yaşamını sürdürebilmesi için önemli ve gereklidir. Bunu da sağlıklı bir şekilde yapabilmesi için kendi hisleri ile ilgili derin düşünebilmesi, onları analiz edebilmesi, duygularındaki benzerlikleri, farklılıkları ayırt edebilmesi gerekmektedir (Tarhan, 2017).

Goleman Duygusal zekânın bilişsel zekâ kadar önemli olduğunu sıklıkla vurgulamıştır. EQ'nun IQ'dan en önemli farkı daha kolay geliştirilebiliyor olmasında yatmaktadır. Duygusal zekâ hem geliştirilebilir hem de öğrenilebilir bir nitelik taşımaktadır. EQ yaşamın ilk yıllarından itibaren gelişmeye başlamaktadır. EQ'nun ilk temelleri ebeveyn ve ailenin diğer bireyleri ile kurulan etkileşimlerle atılmaktadır. 10. ay ile 18. ay duygusal bilincin oluşması açısından kritik aylardır. Çocuklar aile ve ebeveynlerin duygularına verdikleri tepkilerle duyguların kabul edilme ve reddedilmeleri ile ilgili bilgileri edinmektedir. Böylelikle çocuklar duygularının farkına varmaktadır. Bu farkındalık süreci değişmekte ve dönüşerek yaşam boyu devam etmektedir. Yaşam boyu insanlarla kurulan iletişim ve etkileşimlerle EQ gelişmektedir (Baltaş, 2005).

Duygusal zekâ kavramı başarının ve mutluluğun akademik zekâdan başka şeylere bağlı olduğunun fark edilmesi ile ortaya çıkmıştır. Duygusal zekânın önemini savunan tez kişilik, duyarlılık ve ahlaki güdüler arasındaki ilişkiyi referans olarak göstermektedir. Bu ilişki temelinde duygusal zekâ yetenek ve becerileri yatmaktadır. Bir toplumda yaşayan bir bireyin toplumun sorunlarına duyarlı olması, sorumluluklarının bilincinde olması, güven arz eden kişilik özelliklerini bünyesinde barındırması, pozitif enerji yayması, azimli ve kararlı olması; bu bireyin duygusal zekâ seviyesinin yüksek olduğunu göstermektedir (Somuncuoğlu, 2005).

Duygusal zekâ ve bilişsel/akademik zekâ birbirinin alternatifi değil aksine birbirinin tamamlayıcısıdır. Bunu akıl-gönül birliği olarak ifade etmek mümkündür. Aklın gücü duygusal zekânın varlığı ile anlam kazanmaktadır. Akıldan geçen ile gönülden geçenin kesişmesi bireyin var olan potansiyelini ortaya koymasına olanak tanımaktadır. Hayatın anlamlı ve yaşanabilir kılan şey aklın ve duyguların etkin kullanımdan ortaya çıkan sinerjide gizlidir. Yani asıl önemli olan duygusal zekâ ve bilişsel zekânın iş birliği içinde çalışması ve birlikte bireyin potansiyelini ortaya çıkarmaları olmaktadır (Baltaş, 2005).

Modern çağın hızlı ve yorucu düzeninde bireyler karmaşık ilişkiler içinde yaşamakta ve duygularını ifade etmekte zorlanmaktadır. Bireylerin çevredeki değişimlerin hızına ayak uydurabilmeleri ve mutluluğu yakalayabilmeleri için ruhsal ve duygusal doyuma ulaşmaları gerekmektedir. Bu noktada duygusal zekâ mutluluğa giden yolda en önemli araç haline gelmektedir (Somuncuoğlu, 2005).

Petrides ve Furnham (2001) öz yeterlilik ve duygusal zekâ kavramlarını birleştirmişlerdir. Petrides ve Furnham'a göre iki türlü duygusal zekâ kavramı bulunmaktadır. Bu kavramlardan ilki, kişisel özellik olarak duygusal zekâ iken; ikincisi, bilgiyi işleme süreci yeteneği olarak duygusal zekâdır. Bireysel özellik olan duygusal zekâ kavramı öze ilişkin yetenekleri ve bunların değerlendirilmesi olarak ifade etmektedir. Duyguyla ilişkili bilişsel yetilere sahip olmayı ifade eden duygusal zekâ kavramı yetenek duygusal zekâ olarak isimlendirilmektedir. Duygusal özyeterlilik yetenekler ve eğilimlerle ilişkili olan duyguların kümesi olarak ifade edilmektedir. Kişisel özellik (duygusal özyeterlilik) duyguyla ilişkili, öze yönelik algılamalar olarak ifade edilmekte, duyguyla ilişkili veriyi algılama, işleme sokma ve düzenleme esnasındaki kişisel farklılıkları ifade etmektedir. Böylelikle duygusal zekâyâ ilişkin özellikler, kişilik kavramı ile bütünleştirilip ve bireylerin kendilerini değerlendirme (self-report) envanterleriyle ölçülmektedir. Duygusal zekâ bireyin kendisi ve diğerleriyle ilgili tecrübe etme, tanımlama, anlamlandırma, değişiklikler yapma ve bunları kullanma yolundaki kişisel farklılıklarını kapsamaktadır (Petrides ve Furnham, 2001).

2.5. Duygusal Zekâ Modelleri

2.5.1. Mayer ve Salovey Duygusal Zekâ Modeli

Mayer ve Salovey (1990) duyguları değişmesi zor olan kişisel özellikler olarak tanımlamak yerine, duyguları geliştirilebilen yetenekler olarak tanımlamışlardır. Dolayısıyla duygusal zekâyı yetenekler bütünü olarak görmektedirler.

Mayer ve Salovey duygusal zekâ modeli beş boyutta incelenmektedir. Bu modele göre duygusal zekâyı oluşturan her bir boyut diğer boyutlar ile etkileşim içinde olup, duygusal zekâyı arttırıcı nitelik taşımaktadır. Her bir boyut hiyerarşik bir düzlemde yer almakta olup bir önceki boyutla yakın bir etkileşim içerisinde. Bu hiyerarşinin en alt basamağı, duyguları algılama ve ifade etmek gibi basit yetkinlikleri kapsarken, en üst basamağı ise; duyguların yönetilmesi ile ilgili karmaşık yetileri ve süreçleri içermektedir. Bu basamaklar aşağıda açıklanmaktadır:

1. Duygularının Farkında Olma: Belirli bir durumda kişinin kendi öz duygularının farkında olması duygusal zekânın en önemli belirteçlerindendir. Kendi duygularının farkında olan kişiler ruh hallerinin de aynı şekilde farkında olduklarından kişisel kararlar vermelerini gerektiren durumlarda daha sağlıklı kararlar verebilmektedirler. Duygularını tanıyan kişiler, ruh hallerinin farkında olmaktadır. Bu durum bireylerin kararlarında ve davranışlarında daha özerk davranmalarının yolunu açmaktadır. Duygularının farkında olan kişiler kendi sınırlarının bilincinde olmaktadır.

2. Duygularla Başa Çıkabilmek: Bilincinde olunan duygularla uygun biçimde başa çıkabilmek duygusal zekânın temel özelliklerinden biridir. Mayer ve Salovey'in tanımladığı bu boyut, kendini yatıştırma, yoğun kaygı ve endişeyi bertaraf etme, karamsar düşünmenin önüne geçme gibi birçok yeteneği bünyesinde barındırmaktadır. Bu yeteneği zayıf olan kişilerin duyguları ile başa çıkmamakta güçlük geçtiği, yoğun kaygı ve anksiyete durumunda oldukları ifade edilmektedir. Bu yeteneğe sahip olan kişiler ise hayatta karşılaştıkları kötü durumlarla kolayca mücadele etmekte ve daha kolay toparlanabilmektedirler.

3. Kendini Motive Etmek: Kişilerin kendilerini motive edebilmeleri, bir amaca enerjilerini kanalize edebilmeleri için kendi kendilerini motive edebilmeleri gerekmektedir. Bu boyutta duyguların özdenetimi olmazsa olmaz bir nitelik

taşımaktadır. Hazzı erteleme, fevri davranışları engelleyebilme kendini motive etme noktasında çok büyük bir önem arz etmektedir.

Gerek özel hayatta gerekse iş hayatında kendini motive edebilme yeteneğine sahip kişiler daha üretken ve etkili olmaktadır.

4. Başkalarının Duygularını Fark etmek:

Başkalarının duygularının farkına varmak bir başka söylemle “empati kurmak” duygusal zekânın en temel özelliklerinden biridir. Başkaları ile empati kurabilen kişiler, başkalarının ihtiyaçlarına karşı daha duyarlıdır. Empatik kişiler başkalarının neye ihtiyacı olduğunu, ne istediğini gösteren sinyallere karşı hassastırlar.

Rogers’a (1970) göre empati, bir kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletmesidir. Bu durumda empatinin 3 özelliği vardır:

1)Empati kurabilmek için kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyması, olaylara onun bakış açısıyla bakması gerekir. Başka bir deyişle empati kurmak isteyen kişi, karşısındaki kişinin fenomenolojik alanına girmelidir. Fenomenolojik yaklaşıma göre her insan gerek kendini gerekse çevresini kendine özgü bir biçimde algılamaktadır. Bu algısal yaşantı öznel, kişiye özgüdür ve o kişinin fenomenolojik alanını oluşturmaktadır (Merleau-Ponty, 1973).

2) Empati kurabilmek için kişinin karşısındakinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması gerekmektedir. Her ne kadar empatinin bileşenlerinin neler olduğu konusunda araştırmacılar arasında bazı görüş farklılıkları varsa da bugün için çoğunluğun üzerinde uzlaştığı görüş, empatinin bilişsel ve duygusal bileşenlerden oluştuğu yolundadır (Tuğrul, 1999). Dolayısıyla karşıdaki kişinin sadece duygularını ya da sadece düşüncelerini anlamış olmak empati kurabilmek için yeterli olmamaktadır.

3) Empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışın, karşıdaki kişiye aktarılması gerekmektedir. Bu aktarım olmadan empati süreci tamamlanmamış sayılmaktadır. Empatik tepki vermenin başlıca iki yolu vardır. Bunlardan birincisi yüzü ve bedenimizi kullanma, ikincisi ise sözel ifadelerden yararlanmaktır. Empatik

tepki vermenin en etkili yolu bu ikisini birlikte kullanmaktır (Tarhan, 2017; Tuğrul, 1999).

Empati terimi her disiplinde farklı tanımlanmaktadır. Psikoloji literatüründe empati şu şekilde tanımlanmaktadır: Bireyin kendisini duygu, düşünce ve davranış olarak karşısındakinin yerine koyarak onu hissettiklerini hissetmesi ve bu yolla düşünüp hareket etmesidir. Sosyoloji literatüründe ise empati toplumsal, kültürel ve sosyal manada alt kültür grubunda yer alan bireylerin benzerliklerinin kabul edilip onlarla iletişim kurmaya çalışma çabası olarak tanımlanmaktadır (Tarhan, 2017).

Tarhan (2017) Empati kurulması için birkaç basamağın olduğunu vurgulamaktadır. Bunlar sırasıyla nötr olmak, aktif dinleyici olma, karşıdaki kişi ile yer değiştirme, kabullenici olma, çözüm üretici olma ve son olarak kişinin muhatabı ile rehber olma şeklindedir.

Birisi ile empati kurulduğunda kişi o kişi ile kendi arasında duygusal bir bağlantı kurmaktadır. Bir şekilde o kişi olmadığı sürece o kişi ile gerçek manada empati kuramamaktadır. Bu durum empatinin sempatiden ayrıldığı en temel noktadır (Restak, 2012).

Empatinin de diğer gamlığınan nörolojik temelleri sağ alt paryetal lob, anterior singulat, insula ve talamusunda dâhil olduğu beynin tamamına yayıldığı ifade edilebilmektedir. Tüm bu bölgeler, bireyin bir durumu ya da eylemi bilinçli tahayyül ettiği esnasında, salt gözleme kıyasla daha fazla uyarılmaktadır. Çünkü empati empati kurulan kişiyle tam anlamıyla özdeşleşmeyi gerektirmektedir (Restak, 2012).

Restak (2012) empatinin temelleri arasında yüzlerimize ifade, seslerimize ton, bakışımıza yön, baş işaretlerine anlam veren kasların olduğunu ifade etmektedir. Bütün bunların korteksten yüz ve baş kaslarını düzenleyen sinirlere varan nöral yollar aracılığı ile mümkün olduğunu ifade etmektedir.

Restak empati ve özgeciliğin toplumsal hayat için ne kadar önemli olduğuna vurgu yaparak, empatinin aklın normal gelişimi ve hayatta kalma açısından elzem rolünün olduğunu ifade etmektedir (Restak, 2012).

Empati duygusunun gelişmesi bireylerin toplumsallaşma düzeyleri ile ilintili olmaktadır. İnsanlar toplumsal açıdan izole edildikleri vakit başka insanların hisleri ile etkileşim kurmayı bırakmaktadırlar. Dolayısıyla insanın içinde yer alan Makyavelli kontrolü ele almakta ve sempati hissi bencillik ile yer değiştirmektedir.

Keltner'e (2007) göre gücü elinde bulunduran insanların birçok sosyal durumlarda tıpkı duygusal beyinleri hasarlı kişiler gibi hareket etmektedirler. Güç deneyimi birinin kafatasını açıp empati kurmak ve toplumsal açıdan uygun davranış göstermek için kritik öneme sahip bölgeyi koparıp alması durumuna benzetilebilir.

5. İlişkileri Yürütebilmek: İnsan sosyal bir canlıdır ve varlığını sürdürmek için diğer insanlarla iletişim kurmak zorundadır. Bu sebeple insanın hayattaki başarısı diğer insanlarla iyi ilişkiler kurmasına da bağlıdır. Bu noktada da duygusal zekâ devreye girerek bireyi yaşama hazırlamaktadır. Duygusal zekânın en önemli boyutlarından birisi de diğer insanlarla olan ilişkileri yürütebilmektir. Bu beceri ayrıca popüler olmanın bir diğer nedeni olmakla birlikte; liderliğin, kişilerarası etkililiğin altında yatan en önemli unsurdur.

2.5.2. Bar – On Duygusal Zekâ Modeli

Acar (2001) Bar- on'a göre duygusal zekâ kişinin çevreden gelen uyaranlarla başarılı şekilde baş edebilmesinde kişiye yardımcı olacak kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilikler ve beceri dizinidir. Bar-On duygusal zekâ modeli duygusal ve sosyal zekâ ile ilgili modelleri kapsamaktadır. Bu modelin hem yetenekleri hem de becerileri kapsaması bu modelin karma model olarak adlandırılmasına sebebiyet vermektedir.

Bar-On duygusal zekâyı beş temel değişkene bağlı on beş alt bileşen ile açıklama yoluna gitmektedir. Beş değişken aşağıdaki gibidir:

- 1) **İçsel dünya alanı:** Kişinin kendisini tanıması ve kontrol etme yeteneğinin olması anlamını taşımakla birlikte, farkındalık, dışavurum, bağımsızlık, özsaygı ve kendini gerçekleştirme bileşenlerini kapsamaktadır.
- 2) **Dış dünya alanı:** Diğer insanlar ve toplumla ilişki kurmayı içermekle birlikte, sosyal sorumluluk, empati, sosyal ilişkiler alanına ait bileşenleri içermektedir.
- 3) **Adaptasyon alanı:** Kişinin adaptasyon becerileri ile ilişkili bir alandır. Bu alan kişinin ne kadar esnek ve gerçekçi olduğu ile ilişkilidir. Problem çözme yetisi ve gerçeklik testi esneklik ve problem çözme bileşenlerini kapsamaktadır.
- 4) **Stresle başa çıkma alanı:** Bireyin stres altındayken, stresi yönetip yönlendirebilmesi ve stresin yarattığı etkiyi en aza nasıl indirebildiği ile

ilişkili bir alan olup, stres toleransı ve dürtü kontrolü bileşenlerini içermektedir.

- 5) **Genel ruhsal durum alanı:** Bu alan kişinin yaşamından doyum alması, başkalarını olduğu gibi kabul etmesi ve olumlu bir ruhsal durum içinde olmasını ifade etmektedir. Bu değişken mutluluk ve optimizm bileşenlerini içermektedir (Stein, Book, 2000).

Bar-On duygusal zekâ modelini ve ölçüm aracını geliştirirken duyguların yaşam başarısındaki rolünü belirlemeyi amaçlamıştır (Çakar, Arbak, 2004).

2.5.3. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli

Goleman duygusal zekâ modeli, yeterlilik modellerinden biri olarak kabul edilmektedir. Goleman yeterlilikleri iki gruba ayırmaktadır. İlk grup kişinin kendi duygularının farkında olması, onları değerlendirebilmesi, kendi duygularını kontrol edebilmesi, başarıya ulaşmak için kişinin kendisini motive edebilmesidir. Diğer grup ise başkalarını anlayabilmesi, diğer insanlarla kişinin empati kurabilmesi, iletişim ve çatışma yönetimi gibi konularda yetkin olunması, liderlik gibi sosyal yetileri içermektedir.

Goleman (2002) iki tür zihin olduğundan bahsetmektedir. Bunları akılcı ve duygusal zihin olarak isimlendirmektedir. Normal zamanlarda akılcı zihin ve duygusal zihin denge halindedirler. Fakat hayati tehlikelerin ortaya çıktığı anlarda, hislerin yoğunlaştığı durumlarda ve tutkuların ön plana çıktıkları anlarda iki zihin arasında var olan denge bozulmaktadır. Bu durumda duygusal zihin üstünlük sağlayarak akılcı zihni devre dışı bırakarak etkisiz hale getirmektedir. Böyle bir durumda bireyin duyguları üzerinde düşünmesinin gerekli olduğunu savunan Goleman, duyguların düşünceleri düşüncelerin de duyguları etkileyebilme gücü olduğunu altını çizmektedir.

Goleman (2001) tehlike anında denetimin limbik sisteme geçtiğini ifade etmektedir. Çünkü limbik sistemin içgüdüsel tabanları olduğundan hızlı tepki verilmesi noktasında bireye kolaylık sağlamaktadır. Acil durum halinde limbik sistemin kontrolü ele alması duygusal korsanlık olarak isimlendirilmektedir. Duygusal korsanlık çok farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Bireyin öfke anında birine saldırması şeklinde olabildiği gibi, aynı şekilde bireyin kahkaha krizine girdiği anda da olabilmektedir.

Goleman (1996) yapılan bir dizi araştırmayı referans göstererek akademik zekânın hayat başarısına %20 katkısının olduğunu savunmaktadır. Bu görüş akademik zekânın üstün olduğuna inanan araştırmacıların yaptığı çalışmalarla da uyumludur. Akademik zekâ tek başına bir anlam ifade etmemekle beraber, kimin hayatta başarılı olacağına kimin ise başarısız olacağını öngörememektedir. Goleman (2002) yüksek akademik zekâyâ sahip bireylerin hayatta büyük başarılarla imza atacaklarını düşünmenin bir yanılgı olduğunu savunmaktadır. Hayat başarısı, duyguları düzenleme ve duyguları yönetmekle mümkün olabilmektedir. Akademik zekâ ve duygusal zekâ arasında bir bağ vardır. Duygusal zekâ önemli bir sorunun çözümü esnasında akademik zekâyâ yardım ederek kararların daha nitelikli bir şekilde alınmasını sağlamaktadır (Seligman, 1998).

Goleman (2001) duygusal zekânın statik bir zekâ türü olmayıp değişebilen ve gelişebilen özellikler taşımadığını savunmaktadır. Goleman yıllar süren incelemeler sonucunda duygusal zekânın düzeylerinin kişilerin kendi duygularıyla ve dürtüleri ile mücadele edip onları kullanırken ustalaşacağını ve gelişeceğini ifade etmektedir.

Goleman Mayer ve Salovey'in yetenek modelini temel alarak kendi duygusal zekâ modelini geliştirmiştir. Goleman (1996) duygusal zekâyı özbilinç, motivasyon, kendine çeki düzen verme, empati ve ilişkilerde ustalık sağlayan yeterlilikler kümesi olarak ifade etmiştir:

1)Özbilinç: kişinin kendi duygularının farkında olması, kendini değerlendirebilmesidir. Kendi ruh halinin farkında olmak olarak tanımlanan özbilinç bireyin neler hissettiğini bilmesi ve karar süreçlerine bunu dahil etmesi olarak yorumlanmaktadır. **Duygusal bilinç**, bireyin içinde bulunduğu hislere uyum sağlama ve hislerinin algılarını, düşüncelerini ve davranışlarını nasıl etkilediğini bilmesidir. Duyguların davranışları nasıl etkilediği bilinci en temel duygusal yetkinlikler arasında gösterilmektedir. **Doğru özdeğerlendirme** bireyin içsel kaynaklarının, güçlü ve zayıf yönleri ile birlikte sınırlarının farkında olması durumudur. Özdeğerlendirmesi isabetli olan kişiler öğrenmeye ve kendini geliştirmeye açık olmaktadır. **Özgüven**, yeteneklerin, değerlerin farkında olunması olarak ifade edilmektedir.

2)Kendine Çeki Düzen Verme: Öz duygu yönetimi manasına gelmektedir. Kişilerin olumsuz dürtülerinin ya da duygularının yarattığı anlık tepkileri kontrol altına alması

ve duygu durumunu düzenlemekte başarılı olmasıdır. Bireyin kendini sıkıntıdan kurtararak içinde bulunulan duruma uygun tepkiler vermesi anlamına da gelmektedir. Bu aynı zamanda özdenetimle bireyin güvenilir ve vicdanlı olmasına, yenilikçi olmasına ve uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. **Özdenetim**, yapıcı olmayan duyguların ve güdülerin kontrol altına alınıp bunlarla baş edilmesi anlamına gelmektedir. Baskı ve tahrike karşı bireyin kendini frenlemesi sosyal hayatını düzenlemesi anlamına da gelmektedir. **Güvenirlilik ve vicdanlı** olma, bireyin dürüst olması ve eylemlerinin sonuçlarını üstlenmesidir. Bu yeterliliğe sahip olan kişiler ahlak kurallarına uygun eylemlerde bulunmaktadırlar. Vicdan sahibi bireyler verdikleri sözleri tutmakta, sorumluluklarının bilincinde olmaktadır. Bu sebeplerden ötürü bu bireyler düzenli, özenli ve dikkatli çalışmaktadırlar. **Yeniliçilik ve uyum sağlayabilme**, bireyin değişime direncinin düşük olması, yeniliklere açık olması ve uyum sağlama kapasitesinin yüksek olması anlamına gelmektedir. Yenilikçi bireyler bir sorunun çözümü için birçok kaynağı değerlendirme yoluna gitmektedirler. Dolayısıyla daha özgün çözümler geliştirmeleri mümkün olmaktadır. Kolay uyum sağlayan bireyler olaylara daha geniş bir perspektiften baktıkları için değişen çevre şartlarına daha kolay adapte olabilmektedirler.

3)Motivasyon: Özgüdülenme manasına gelmektedir. Özgülenme, bireyin yaşadığı acı tecrübeler, hayal kırıklıklarına ve zorluklara rağmen yılmaması ve moralini yüksek tutup hayatına devam etmesi anlamına gelmektedir. Motivasyon bireyin hedeflerine ulaşmak için çaba sarf etmesi ve inisiyatif alarak; yenilgi ve engellenmişlik hissi karşısında sabırlı olması manasına gelmektedir.

4)Empati: Empati en genel anlamıyla kişinin kendisini karşısındakinin yerine koyması anlamına gelmektedir. Empati kişinin kendi duygu durumunu koruyarak, başkalarının duygularını da alabilmesi ve görebilmesidir (Tarhan, 2017).

Empatinin temeli özbilinçtir. Birey kendi duygularına ne kadar aşına ise, diğer insanların duygularına o derece aşına olabilmektedir. Kendi duygularını anlamakta ve anlamlandırmakta herhangi bir sorun yaşamayan bireyler başkalarının duygularını da aynı kolaylık ve keskinlikle tanımlayabilmektedirler. Kendi duyguları konusunda kafa karışıklığı yaşayan bireyler, diğer insanların duygularını da aynı kafa karışıklığı ile çözümleme yoluna gitmekte olduklarından empatide başarılı olamamaktadırlar. Empati yeteneği bireylerin sosyal ilişkilerinde başarı sağlamaları için mutlaka olması

gereken beceri türlerinden biridir. Empati yeteneği gelişmiş bireyler, daha uyumlu ve daha mutlu ilişkiler sürdürmektedirler.

Empati biyolojik temeli olan bir kavramdır. Bu sebeple empati düzeyi kadın ve erkekte arasında farklılaşmaktadır. Eğilim olarak empatinin kadınlarda erkeklere nazaran daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Kadınların anneliği daha iyi yapabilmeleri için bu eğilime sahip olmaları gerektiği düşünülmektedir. Empati bu yüzden annelik duygusunun bir parçası olarak kabul edilmektedir (Tarhan, 2017).

Empati sadece duygusal bir içerikten ibaret değildir. Empati sosyal varlık olan insanın diğer insanlarla arasında kurduğu köprüdür ve psikolojik bağ kurma özelliği vardır. Bu yüzden empati anlama, düşünme ve hissetme biçimine verilen bir addır. (Tarhan, 2017)

5)Sosyal Beceriler: Bireyin diğer insanlarla kurduğu ilişkilerde başarılı ve uyumlu olması anlamına gelmektedir. Bireyler kurdukları ilişkilerde duygularını tanıyıp onları iyi yönetebilmesi, ilişki ağlarını doğru kurabilmesine olanak tanımaktadır. Sosyal becerileri iyi olan bireyler diğer insanlarla olan ilişkilerinde daha başarılı olabilmektedirler. Sosyal beceri kümesi içerisinde etki, iletişim, çatışma yönetimi, değişim katalizörlüğü, liderlik ve iş birliği yer almaktadır. **Etki**, insanları amaca uygun yönlendirmek için gereken ikna taktiklerini içermektedir. Bu yetkinliğe sahip bireyler iletişim kurdukları kişilerin gönlünü alma noktasında başarılıdırlar. Vermek istedikleri mesajları ince ince dokuyarak vermektedirler. Fikir birliği sağlamak ve dolaylı yoldan insanları etkilemek için karmaşık stratejiler kullanabilmektedirler. **İletişim**, bir mesajı alıcıdan kaynağa ulaştırma eylemidir. Diğer insanlarla etkili iletişim kurmak büyük bir yetkinliktir. Aktarılacak istenenin aktarılacak istendiği gibi algılanması iletişimin en temel noktasıdır. İletişim kurma yetkinliğine sahip olan bireyler karşılıklı ilişkilerde avantajlı bir konumda olmaktadır. Bu bireyler iletişimde yer alan duygusal ipuçlarını kaydetmekte başarılı olmaktadır. Bu ipuçları ile iletişimi etkili hale getirip amaca ulaşmakta bir yol olarak kullanılmaktadır. **Çatışma Yönetimi**, anlaşmazlık ve çatışma durumlarında uzlaşma sağlamak ve çözüm yolu bulmaya çalışma manasına gelmektedir. Çatışma yönetimi yetisine sahip bireyler anlaşması güç insanlarla uzlaşmanın bir yolunu bulabilmekte, gergin durumları lehe çevirerek idare edebilmektedirler. **Liderlik**, etki gücüne sahip olma ve bir grubu ya da kişileri yönetme ve yönlendirme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Liderlik becerisine sahip olan bireyler ortak bir misyon ve

vizyon arzularını konumlarına ya da mevkilerine bakmadan dile getirirler. Bu yetkinliğe sahip bireyler liderlik etmek için öne çıkmakta ve zorluklara göğüs germe konusunda diğer insanlara ilham vermektedirler. **Değişim katalizörlüğü**, değişimi başlatmak ve yönetmek manasına gelmektedir. Bu yetkinliğe sahip bireyler değiştirilmesi gerek noktaları ustalıkla saptamakta, değişimin önündeki engelleri yok etmekte ve değişimin katalizörlüğünü yapmaktadırlar. Bu bireyler değişime gereksinim olduğunu savunurken çekinmemekte ve statükoya meydan okumaktadırlar. **İş birliği**, bireylerin kurdukları ilişkilerde çıkar amacı gütmeleri ve başkaları ile birlikte hareket etmekten zevk almaları hali olarak ifade edilmektedir. İş birliği aynı zamanda insanları bir araya getirmek, meslektaşları işe çekmek ve işin başlatılması için gereken alt yapıyı sağlamak olarak da açıklanabilmektedir. İnsanları iş birliğine ikna etmek, etkili iletişimi gerektirmektedir. Etkili iletişim bilgi aktarımından farklı olarak tarafların birbirlerinin duygularını anlamalarından, birbirleri ile empati kurmalarından ve sosyal becerilerin tümünü etkili kullanmalarından geçmektedir. İşbirliği ortak hedefleri gerçekleştirmek için başkaları ile çalışmak demektir. İnsanların tek başına başarabilecekleri sınırlı olduğundan toplum ve örgüt içerisinde iş birliğinde bulunmak çok önemli bir yetkinlik olmaktadır.

Goleman (2002) bireyin dünyanın en iyi eğitimini dahi alsa duygusal zekâ düzeyi düşükse o kişinin asla iyi bir lider olamayacağını savunmaktadır. Goleman duygusal zekâ modeli beş temel beceriyi içermektedir. Bunlar öz bilinç, kişinin kendi duygularını düzenlemesi yani kendine çeki düzen vermesi, motivasyon, empati ve sosyal beceriler olarak gruplandırılmaktadır.

Goleman (2002) yaptığı çalışmalarla liderlerin birçoğunda duygusal zekâ becerilerinin varlığını saptamıştır. Goleman duygusal zekânın gelişmesi için bireylere duygusal zekânın okuryazarlık eğitiminin verilmesi gerektiğini savunmaktadır.

2.5.4. Cooper ve Sawaf'ın Duygusal Zekâ Modeli

Bu duygusal zekâ modeli karma duygusal zekâ modellerindedir. Cooper ve Sawaf duygusal zekânın üç yönlü bir etkisi olduğunu savunmaktadır. Bunlar genel manada sağlıklı olma, kaliteli bir yaşam sürdürme ve yüksek performanslı bir iş ve ilişkiler olarak ifade edilmektedir. Cooper duygusal zekâyı yaşamın zorlukları ile baş

edebilme yetisi olarak tanımlamaktadır. İçinde bulunulan ortamın baskılarına ve memnuniyetine göre bireylerin kendi duygularını analiz edebilmesine yer vermektedir. Buna ilave olarak duygusal zekânın duygusal okuryazarlık yetisini içerdiği savunulmaktadır. Duygusal okuryazarlık bireyin kendi duygularının farkında olması, onları ifade edebilmesi ve sezmesi olarak ifade edilmektedir. Azimli olma, kolayca beğenmeme, eleştirel bakabilme duygusal zekâ yetkinlikleri arasında gösterilmektedir. Vizyon sahibi olma, güvenilir olma, bireysel olarak güçlü olma, kişisel bütünlük olarak adlandırılan evrensel değerlere sahip olma duygusal zekânın değer ve tutumlarını ifade etmektedir (Somuncuoğlu, 2005).

Cooper ve Sawaf duygusal zekâ modeli duygusal zekâyı örgüt ortamı içerisinde inceleyerek, duygusal zekâ ve liderlik arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır.

Cooper ve Sawaf duygusal zekâ modeli, duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olmak üzere dört boyutta incelenmektedir (Çakar, Arbak, 2004).

Cooper ve Sawaf günümüz rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmeleri için klasik yaklaşımlardan daha fazlasına ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedirler. Cooper ve Sawaf rutin ve rutin olmayan iş ayrımı yaparak karşılaştırma yoluna gitmektedirler. Günümüz iş dünyasında rekabetin şiddetli olması ve konjonktürün sıklıkla değişmesinden ötürü rutin olmayan işlerin arttığını savunmaktadırlar. Rutin olmayan işlerde karmaşanın hakim olması ve belirsizliğin yüksek olması dolayısıyla duygusal zekâ becerilerine ihtiyaç duyulmaktadır (Cooper, Sawaf, 2000).

2.6. Duygusal Zekâ İle İlgili Yapılmış Bazı Çalışmalar

İşmen (2001) yaptığı çalışmada 19 altı ve 25 üstü yaş gruplarında duygusal zekâ ve problem çözme becerileri yaşa göre değiştiği gözlemlemiştir. Duygusal zekânın cinsiyete göre değiştiği ve kızların 3 boyutta ve erkeklere göre daha yüksek puan aldıkları saptanmıştır. Bu çalışmada duygusal zekâ seviyesi yükseldikçe problem çözme becerisi algısında da artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ural (2001) yaptığı çalışmada yöneticilerin duygusal zekânın her üç boyutunda (duygularının farkında olma, duygularını ifade etme, başkalarının duygularının farkında olma) baskı altında oldukları an -yaratıcılık ve etkileyici olma özelliklerini

koruyarak- duygusal zekânın en üst düzeyini betimleyen dereceye varamadıkları sonucuna ulaşmıştır.

Atay (2002) yaptığı çalışmada Erzurum ilinde yer alan 71 ilköğretim okulu müdürü katılmıştır. Bu çalışmaya katılan İlköğretim okul müdürlerinin, duygusal zekâ düzeylerinin alt boyutları değerlendirildiğinde, müdürlerin en yüksek öz bilinç puanına, en düşük ise sempati boyutu puanına sahip oldukları; duygusal zekâ düzeyleri ise beklenenin ve olması gerekenin altında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal zekâ alt boyutları çatışmaları çözümüleme stratejileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Acar (2002) yaptığı çalışmada İstanbul, Ankara ve Kayseri 'de bulunan kamusal ve özel sermayeli bankalarda çalışan yöneticilerin duygusal zekâ ve liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonucunda boyutların hepsinin içinde olduğu duygusal zekânın toplam boyutuyla insana yönelik liderlik davranışları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, göreve yönelik liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Alt boyutlara göre; kişilerarası boyut, uyumluluk, kişisel boyut, genel ruh durumu boyutları insana yönelik liderlikle pozitif yönde anlamlı bir ilişki, uyumluluk ve genel ruh durumu boyutları yine göreve yönelik liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkili bulunmuştur. Stresle başa çıkma boyutu her iki liderlik davranışı anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Arbak ve Çakar (2003) yaptıkları çalışmada duygusal zekâ ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi günümüz işletmeleri açısından incelenmiştir. 106 yönetici ile gerçekleştirilen bu çalışmada duygusal zekâsı yüksek kişilerin dönüşümcü liderlik davranışı göstermeye daha yatkın oldukları sonucuna varılmıştır.

Nazlı (2003) tarafından yapılan çalışmada, meslek liseleri elektrik öğretmenlerine duygusal zekâ haritası uygulanması 5 aşamalı olarak uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda ise elektrik öğretmenlerinin ortalamanın biraz üzerinde duygusal yeterliliği bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İsmen (2004) tarafından yapılan çalışmada duygusal zekâ ve aile işlevleri arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırma 152 si kadın ve 122 si erkek olmak üzere 274 anne – babanın üzerinde yapılmıştır. Çalışmada duygusal zekâ düzeyini belirlemek için EQ-NED, aile fonksiyonlarını saptamak için ise Aile Değerlendirme Ölçeği (ADÖ) kullanılmıştır. Sonuçlara bakıldığında EQ-NED 'in toplam puan ve 3 alt boyutu

arasında ve ADÖ' nün duygusal tepki verebilme alt ölçeği ile anlamlı ilişki bulunmuştur. Araştırma sonucuna göre duygusal zekânın cinsiyet ve yaş açısından farklılaşmadığı saptanmıştır.

Bircan ve Bacanlı (2005) tarafından yapılan çalışmada ergenlerin duygusal zekâ, çatışma eğilimi ve suç davranışı düzeylerinin sosyo-ekonomik düzeye ve cinsiyete göre değişip değişmediğini, ergenlerin duygusal zekâ düzeylerinin çatışma eğilimi ve suç davranışı düzeylerini yordayıp yordamadığı incelenmiştir. Araştırmaya 889 tane lise son sınıf öğrencisi (ergenler) katılmıştır. Ergenlerin Duygusal Zekâ Ölçeğinin tümünden ve Kendi Duygularını Yönetme alt ölçeğinden aldıkları puanların Çatışma Eğilimi Ölçeği puanlarını yordadığı saptanmıştır. Duygusal Zekâ Ölçeğinin tümünden ve Diğerlerinin Duygularını Yönetme ve Motivasyon alt ölçeklerinden aldıkları puanlarında Suç Davranışı Ölçeği puanları yordadıkları bulunmuştur.

Karahan ve Özçelik (2006) tarafından yapılan çalışmada diyabet hastalığı duygu durumunun etkileyen bir hastalık olduğunu, hastalığın tedavisinde EQ bileşenleri hayati önem taşıdığını açıklanmıştır. Bu çalışmada diyabet hastalarına duygusal beceri eğitimi verilip sonuçları araştırılmıştır. 12 oturumluk Duygusal Zekâ Beceri Eğitimine katılan diyabet hastalarının duygusal zekâ düzeyleri bu programa katılmayan kontrol grubuna oranla anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Öztürk (2006) tarafından yapılan çalışma İç Anadolu Bölgesindeki resmi ve özel okul öncesi eğitim kurumlarında çalışan 378 tane okul öncesi öğretmen üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda okul öncesi öğretmenlerinin duygusal zekâ alt boyutları ve toplam puan ortalamalarında, eğitim düzeyi ve sosyal etkinliklere katılım değişkenlerinde, iş doyumu puan ortalamalarında okul türü, hizmet içi eğitime katılım sayısı, kurum koşulları, sosyal etkinliklere katılım ve idari tutum değişkenlerinde, tükenmişlik düzeylerinde ise yaş, eğitim düzeyi, hizmet içi eğitime katılım sayısı, kurum koşulları, sosyal etkinliklere katılım, işinden elde ettiği doyum sırası ve idari tutum değişkenlerinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmada duygusal zekâ, tükenmişlik ve iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki sonucuna ulaşılmıştır.

Bender (2006) tarafından yapılan çalışma Dokuz Eylül, Pamukkale ve Gazi Üniversitesi resim – iş alanı anabilim dalında eğitim gören 360 üzerinde yapılmıştır.

Araştırma sonucunda duygusal zekâ arttıkça yaratıcılığın da artmakta olduğu ve yaratıcılıktaki toplam değişkenliğin %7'sinin duygusal zekâdan kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Öcal (2006) tarafından yapılan çalışmada demografik özellikler ile duygusal zekâ arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu çalışmada değer zinciri faaliyetleri açısından duygusal zekâ kavramını değerlendirilmiş, bu alanlarda çalışanların duygusal zekâ düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmıştır. Araştırma için Doğu Otomotiv örneklem grubu olarak seçilmiştir. Araştırma sonuçlarında cinsiyet ve duygusal zekânın ilişkiler boyutu, yaş ve gerçeklik değerlendirme boyutu, eğitimlere katılma ve kişilerarası ilişkiler boyutu, sahip olunan ünvanlar ve kişilerarası boyut, çalışılan süre ve esneklik boyutu, çalışılmak istenen değer zinciri faaliyetlerinden destek faaliyetler ve kişilerarası ilişkiler boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Özdemir ve Özdemir (2007) tarafından yapılan çalışmada duygusal zekâ ve çatışma yönetimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma için akademik ve idari personel örneklem grubu olarak seçilmiştir. Araştırmada personellerin demografik özelliklerine göre duygusal zekâ düzeylerinin ve çatışma yönetim stratejilerinin farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna ilave olarak duygusal zekâ ile çatışma yönetimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Köksal (2007) tarafından yapılan çalışmada üstün zekâ eğitimi alan çocukların duygusal zekâ düzeylerinin geliştirilmesi için bir program hazırlamıştır. Program için 11 kişiden oluşan deney ve 11 kişiden oluşan kontrol grubu oluşturulmuştur. 14 oturumdan oluşan bu program sonunda, öğrencilerin duygusal zekâ seviyelerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Erdoğan (2008) tarafından yapılan çalışmanın örneklemini Dicle Üniversitesi'nde okuyan 532 öğrenci oluşturmaktadır. Bu araştırmada kız öğrencilerin duygusal zekâ düzeyi, erkek öğrencilerin duygusal zekâ düzeylerinden yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırmada dışa dönük kişilik özelliğine sahip olanların duygusal zekâlarının, içe dönük kişilik özelliğine sahip olanlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bu araştırma sonucunda öğrencilerin okudukları alanlar ile sahip oldukları ebeveynlerin demokratik tutumlarının duygusal zekâ puanlarına

yansımakta olduğu ve duygusal zekânın gelişimini etkilemekte olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Şahin, Güler ve Basım (2009) tarafından yapılan çalışmada, stres belirtilerinin, stresle etkili başa çıkma ve duygusal zekânın alt boyutlarından olan stres yönetimi ve genel ruh durumu ile negatif yönde ilişkiye rastlanmıştır. Etkisiz başa çıkma ve A tipi kişilikle pozitif yönde bir ilişki bulgulanmıştır. Kızlarda yaşanan stres belirtileri ile pozitif yönde bir ilişkiye rastlanmıştır. A tipinde: genel örneklemden farklılaşarak A Tipine sahip kişilerde stres belirtilerini, stresle etkili başa çıkma yöntemlerinin daha az kullanılmasının ve duygusal zekânın genel ruh durumu boyutundaki yetersizliğin yordadığı bulgusu elde edilmiştir. B Tipine sahip kişilerde stres belirtilerinde stresle etkili başa çıkma yöntemlerinin daha az, etkisiz başa çıkma yöntemlerinin ise daha fazla kullanılması ile duygusal zekânın alt boyutu olan kişisel becerilerin yüksekliğinin yordayıcı değişkenler olduğu sonucuna rastlanmıştır.

Güneysu, Tekmen (2009) tarafından yapılan çalışmada drama eğitiminin duygusal zekâ düzeyine etkisi incelenmiştir. Araştırmada duygusal zekâ becerilerinin gelişiminde drama eğitiminin faydalı olduğu sonucuna varılmıştır.

Yılmaz ve Altıok (2010) tarafından yapılan çalışmanın örneklem grubunu, Selçuk Üniversitesi eğitim fakültelerinde öğrenim görmekte olan 4. sınıf öğrencilerin arasından tesadüfî küme örnekleme yöntemi ile seçilen toplam 415 öğrenci oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda duygusal zekâ ölçeğinin tüm alt boyutları ile birlikte karar vermede özsaygı ve dikkatli karar verme stili arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Buna ilave olarak duygusal zekâ ile karar verme stillerinin alt boyutlarından olan kaçınmacı, erteleyici ve panik karar verme stilleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Atay (2011) tarafından yazılan yüksek lisans tezinde duygusal zekânın karar verme tarzları üzerine etkisini incelenmiştir. Araştırma kapsamında İstanbul genel müdürlüğüne bağlı olan bir şirketin hazır giyim departmanında çalışan 53 orta ve üst düzey yönetici örneklem olarak seçilmiştir. Araştırmada yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin yaş, kıdem, konu hakkında eğitim alıp almamış olmak ve kitap okuma bakımlarından farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin karar verme

tarzlarında değişikliğe yol açan değişkenin eğitim durumu ve yöneticilik düzeyi olduğu sonucuna varılmıştır.

Yılmaz, Özkan (2011) tarafından yapılan çalışma sonucunda duygusal zekâ puan ortalaması ile yaş, devam edilen sınıf, yaşanan yer ile bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulgusu elde edilmemiştir. Bu çalışmada duygusal zekâ puanının ailenin gelir durumu ve aile tutumu arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ardahan (2012) tarafından yapılan çalışma sonucunda doğa sporu yapan, bisiklet süren ve dağcılık yapan kişilerin duygusal zekâ ve yaşam doyumları arasında anlamlı bir fark olduğu bulgusu elde edilmiştir. Kişilerin dağcılık yapması, kaya tırmanması, bisiklete binmesi ve bu tarz etkinliklere katılmasının duygusal zekâ düzeyi ve yaşam doyumları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Kayısoğlu, Doğan ve Çetin (2014) tarafından yapılan çalışma sonucunda gençlik kampları lider adaylarının duygusal zekâ ve iletişim beceri düzeylerinin olumlu yönde ilişkili olduğu belirlenmiş ve yaşla birlikte duygusal zekâ düzeylerinin arttığı yönünde bir bulguya rastlanmıştır. Cinsiyet, mezun olunan ortaöğrenim kurumu tür, lisans eğitim türü açısından veriler incelendiği vakit EQ düzeyi ve iletişim becerileri algı düzeyinde bir farklılaşma bulgusuna rastlanmamıştır.

Ançel, Açıkgöze ve Ayhan (2015) tarafından yapılan çalışmada problemlili internet kullanımı ile duygusal zekâ arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. İnterneti sosyal etkileşim amacı ile kullanan bireylerde düşük duygusal zekâ düzeyine rastlanırken, farklı maksatlarla kullananlarda yüksek duygusal zekâ seviyesine rastlanmıştır. Bu araştırmanın diğer bulgusu yüzyüze iletişimin gerekli olduğu hemşirelik bölümünde, yüksek duygusal zekâ düzeyine ve düşük problemlili internet kullanımına rastlanması olarak ifade edilmektedir.

Taşlıyan, Hırlak ve Harbalıoğlu (2015) tarafından yapılan çalışmada, duygusal zekâ ve iletişim becerileri ile akademik başarı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Duygusal zekânın alt boyutu olan duygusal yönetimin empatik duyarlılığın duyguların olumlu kullanımı, iletişim becerileri üzerinde anlamlı bir etkide bulunduğu sonucuna varılmıştır. Duygusal zekânın bir diğer alt boyutu olan duygusal değerlendirmenin, duygusal yönetimin, empatik duyarlılığın, duyguların olumlu kullanımının akademik başarı düzeyini etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Duygusal zekâ düzeyinin cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılığa neden olduğu sonucuna varılmıştır.

Adsız (2016) tarafından yazılan yüksek lisans tezinde duygusal zekânın karar verme tarzları üzerindeki etkisini araştırılmıştır. Adsız Ankara’da kamu ve özel sektörde görev yapan 302 yönetici üzerinde uygulama yapmıştır. Araştırmada duygusal zekânın karar verme stili üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stillerinin yaş ve eğitim durumu bakımından farklılaştığı bulgusu bu araştırma sonucunda elde edilmiştir.

Asıcı (2018) tarafından yapılan çalışmada, duygusal zekânın üniversite öğrencilerinin affetme düzeyi üzerindeki yordayıcı rolü araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini Dokuz Eylül Üniversitesi’nde okuyan 201’i kadın, 107’si erkek olmak üzere toplam 308 üniversite öğrencisi oluşturmuştur. Yapılan bu araştırmanın sonucuna göre, üniversite öğrencilerinin affetme düzeyleri ile duygusal zekâ özellikleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Duygusal zekâ öğrencilerin affetme düzeyindeki değişimlerin %27’sini açıklamakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal zekâ alt boyutlarından olan duygusallık ve sosyalliğin affetme düzeyine anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Köksal (2003) tarafından yazılan tezin örneklem grubunu 384 ergen birey oluşturmaktadır. Araştırmada kız öğrencilerin duygusal zekâ düzeylerinin erkek öğrencilerin duygusal zekâ düzeylerinden yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ilave olarak duygusal zekâ ile mantıklı karar verme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu fakat bağımlı karar verme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

3. KARAR VERME VE KARAR VERME TARZLARI

3.1. Karar Verme

İnsan hayatı kararların sonuçları ile şekillenen bir süreçtir. Bu sebeple tarih boyunca karar verme ve karar verme süreçleri mercek altına alınmıştır. Psikologlar, sosyologlar, yönetim bilimciler ve daha nice disiplin, kendi bakış açılarına göre karar verme süreçlerini incelemişlerdir ve incelemektedirler. Karar verme bireylerin hayatlarının her aşamasında karşılaştıkları ve sıklıkla tekrarlamak durumunda oldukları bir eylemdir. Bir toplum içerisinde yaşayan bir birey gerek kişisel gerekse sosyo-ekonomik statüsü sebebiyle her an karar verme durumu ile karşı karşıya kalmaktadır. Karar vermek en temel anlamıyla tercih yapma eylemi olarak tanımlanmaktadır. Karar verme bir problemin çözümü için ya da belli bir hedefe ulaşmak için bireylerin seçenekler arasında tercih yapması eylemidir.

Karar verme, karar verilmesi gereken bir durumun farkına varılması ile başlamakta ve kişilerin bu durum karşısında ne zaman ve nasıl karar vereceğini belirlemesi ile tamamlanan bir etkinlik olarak ifade edilmektedir. Karar verme bazı kaynaklarda problem çözme ile eşanlamlı olarak tanımlansa da problem çözme karar vermeyi içine alan bir süreçtir (Alver, 2005).

Karar verme ve problem çözme birbiri içerisine geçmiş birtakım süreçlerden oluşmaktadır. Problem çözme, karar vermeyi kapsayan birtakım adımlara sahiptir. Her karar, problem çözme amacıyla alınmamaktadır fakat her problem çözme en az bir kararı içermektedir (Koçel, 2003).

Karar verme en temel anlamı ile seçim yapma anlamını taşımaktadır. Bireyin bir problem üzerine düşünmesi akabinde benimsediği yol karar olarak adlandırılmaktadır.

Janis ve Mann'a (1977) göre karar verme, kişilerin karşılaştığı çatışma ve stresi azaltmak için yapmış oldukları eyleme verilen addır.

Simon (1983) karar vermeyi yönetimin kalbi olarak tanımlayarak karar vermenin önemini vurgulamıştır. Yönetim sürecini karar verme süreci olarak ifade etmiştir. Simon (1997) karar vermeyi yönetsel açıdan değerlendirerek şu saptamalarda bulunmuştur: Karar verme eylemi, verilen kararları icra etmek kadar önemli olan bir süreçtir. Karar verme olmaksızın herhangi yönetsel sürecin varlığından söz edilmesi mümkün olmamaktadır. Yönetimi anlama, karar verme sürecini anlamaktan geçmektedir. Dolayısıyla kararların oluşum sürecini incelemek gerekmektedir.

Simon (1997) karar verme sürecinde 3 tür eylemden bahsetmektedir. Birinci eylem karar verilecek konuda ekonomik, teknolojik, sosyal ve politik verilerin toplanması işlemidir. İkinci eylem alternatiflerin oluşturulması ve her bir alternatifin sonucunun hesaplanmasıdır. Bu eylem planlama süreci olarak da adlandırılmaktadır. Üçüncü ve son eylem ise sonuçları hesaplanmış alternatiflerden birinin seçilmesi eylemidir. Simon'ın bu üç aşamalı yaklaşımı karar verme sürecini özetlemektedir.

Bir organizasyonda karar verme sürecini etkileyen en önemli faktör yöneticinin kendi kişilik özellikleridir. Karar verme sürecinde, yöneticiyi diğer yöneticilerden ayıran ve farklı çözümlere götüren faktör, yöneticinin sahip olduğu bireysel özellikler olmaktadır. Yöneticinin, aile alt yapısı, eğitimi, bilgisi karar verme sürecindeki insan faktörünü oluşturan alt başlıklar olarak değerlendirilebilmektedir. Ancak tüm bu alt yapıların hemen hemen benzer veya aynı olduğu durumlarda bile yöneticilerin kendi aralarında farklılaştıkları gözlenmektedir (Kurt, 2003).

Dunham ve Pierce'ye (1999) göre karar verme sürecinde bireysel farklılıkların temelinde karar verme hızı ile toplanan ve değerlendirilen bilgi miktarının farklılığı yatmaktadır. Karar verme tarzlarında bireysel farklılıklar ve duygular belirleyici rol oynamaktadırlar. Riskten kaçınma eğilimi düşük olan bireyler hızlı karar verme eğiliminde olmaktadır. Bu kişiler karar verme sürecinde bilgi toplama ve bu toplanan bilgileri değerlendirmeye daha az zaman harcamaktadırlar.

İnsan karar alma mekanizması tarih boyu üzerinde en çok düşünülen ve konuşulan konulardan birisi olmuştur. İnsan beyninin kapalı bir kutu olarak görülmesi sebebiyle karar alma mekanizması bir gizem olarak kabul edilmiş, insan davranışları gözlemlenerek karar almanın mantığı ve doğası anlaşılmaya çalışılmıştır. Antik Yunan'dan beri, insanın akılcı varlık oldukları yönünde bir varsayım kabul görmüştür. (Lehrer, 2011)

Antik çağdan günümüze uzun yıllar boyunca insanların rasyonel varlıklar oldukları ve alternatifler arasında seçim yaparken daima kendi çıkarını maksimize ettiği yönünde bir görüş birliğine varılmıştır. Fakat insanın akılcı bir varlık olduğuna dair bu görüş kusurludur. İnsan beyninin çalışma mekanizmasının bu şekilde olmadığı son yapılan çalışmalar ve beyin görüntüleme teknikleri ile desteklenmiş durumdadır.

Karar vermenin kelime anlamı “aralarında bir seçim yapma zorunluluğu olan olanaklardan birini seçme edinimi ve bu edinimin sonucu”, karar verme ise “karar birimlerinden belirlenmiş bir ya da fazla amaca ulaşmak için var olan çeşitli seçenekler arasında seçim yapmalarına yönelik davranış biçimi” olarak ifade edilmektedir (Yaşar, 2016)

Karar türlerinin sınıflandırılışı temel alınan yaklaşıma göre değişiklik göstermektedir. Kararlar kararı veren birim açısından incelenirse, kararlar bireysel kararlar ve örgütsel kararlar almak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. Örgütün yönetim düzeyine bakılarak karar türleri tepe yönetimi kararları, orta yönetim kararları, alt yönetim kararları olarak sınıflandırılmaktadırlar. Örgütün faaliyetleri açısından değerlendirilirse kararlar, pazarlama kararları, üretim kararları, hizmet kararları, iş gören kararları gibi çeşitli şekillerde sınıflandırmalar yapılabilmektedir. Bazı kaynaklar kararları veriliş sırasını baz alarak fırsat kararları, problem kararları, kriz kararları olarak sınıflandırılmaktadırlar (Yaşar, 2016).

3.1.1. Karar Verme Süreci

Karar verme süreci bazı kaynaklarda yönetimin bağlantı süreci olarak geçmektedir. Yöneticilerin yönetim işlevlerini ve işletmedeki departmanları koordineli bir şekilde yönetebilmeleri için sıklıkla karar vermeleri gerekmektedir. Karar verme süreci yönetim sürecinin kalbinde yer almaktadır. Dolayısıyla karar verme süreci yönetimin tüm işlevlerini doğrudan etkilemektedir (Koontz, O'Donnell, 1978).

Karar verme süreci çeşitli alternatifler arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili fiziksel ve zihinsel çabaların toplamıdır (Tosun, 1986).

Karar verme süreci ve karar verme stiline seçimi dört ana faktörün etkisi altındadır. Bunlar çevresel faktörler, örgütsel faktörler, kararın kendine has özellikleri, bireysel özelliklerdir (Yaşar, 2016). Çevresel faktörler ile ilgili yapılan birçok araştırmada belirsizliğin karar verme üzerindeki etkisi incelemiştir. Çünkü çevre belirsizlik yaratan en önemli faktörlerden biridir. Belirsizliğin artması durumunda rasyonel

kararlar alma önem kazanmaktadır. Çevresel faktörlerle çoğunlukla ulusal kültür, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik ortam ve piyasa şartları kastedilir. Çevrenin karar verme stiline etkisi konusunda yapılan çalışmaların çoğu çevrenin dinamikliğini ve değişme hızını incelemiştir. Çevrenin karar verme stili üzerinde olan etkisi ile ilgili çalışmalarda çoğunlukla hızlı değişen çevrelerde yöneticilerin rasyonel karar verme stili kullandıkları sonucuna ulaşılmıştır (Schilit, Paine, 1987).

Karar verme sürecini etkileyen örgütsel faktörler konusunda yapılan araştırmalar örgütsel yapı, kültür, karar verme mercileri, çalışanların alınan karardaki payı incelenmektedir. Bu araştırmalar yapılırken kararı alan yönetim kademesine çoğunlukla odaklanılmaktadır. Örgütlerin karar verme stillerini etkileyen en önemli değişkenler örgütün yapısı, örgüt içerisindeki gücün dağılımı, örgütün büyüklüğü, örgütün geçmiş performans göstergeleridir. Örgütlerin geçmiş performans göstergelerini baz alarak daha rasyonel karar verme stili tercih ettikleri birçok çalışma sonucu ile desteklenmiştir (Eisenhardt, Zbaracki, 1992).

3.1.1.1. Bireysel Karar Verme Süreci

Karar verme sürecini başlatan, yönlendiren bireyin kendisidir. Bireyin karar verme sürecini ve karar verme stilini etkileyen faktörler yaş, cinsiyet, önceki verilen kararlar, eğitim ve bireyin sahip olduğu kişisel özellikler olarak ifade edilmektedir. Bireysel karar verme süreci bir sorunun algılanması ile başlayıp, veri toplama ve verilerin işlenmesi ile devam edip, alternatiflerin belirlenmesi akabinde bir alternatifin seçilmesi ile sonlanan bir süreçtir. Bu süreci şekillendiren en önemli faktörler bireyin kişilik özellikleri ve öznel yaşantısı olmaktadır. Bireysel karar verme sürecine etki eden diğer faktörler, bireyin içinde bulunduğu toplum, bireyin etkileşimde bulunduğu kişiler, verilecek kararın türü ve kararın ortamı olarak ifade edilmektedir (March, 1994; Simon, 1983).

3.1.1.2. Örgütsel Karar Verme Süreci

Örgütsel karar verme süreci örgüt yapısı, örgüt kültürü, örgüt iklimi, yönetim stili ve örgüt politikasından etkilenmektedir. Örgüt yapısı ve örgütün büyüklüğü karar verme davranışını ve kullanılan karar verme modelini değiştirmektedir. Bir örgütte yer alan çalışanların örgütteki görev ve yetkileri verilen kararları direkt olarak etkilemekte ve iş akışı üzerinde önemli roller oynamaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütte işlerin nasıl yapıldığı ile ilgili ipuçları verir. Dolayısıyla bir örgütün kültürü o

örgütteki değer ve normları, kuralları, işlerin yapılış biçimini, çalışanların birbirleri ile olan iletişimlerini belirlemektedir. Dolayısıyla bir örgütün kültürü kararların nasıl verileceği üzerinde de belirleyici bir role sahiptir (Erkmen, 2010). Örgüt iklimi, örgüt kültürünün anlık bir fotoğrafı olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt iklimi bir örgütte yapılan işin niteliğini, çalışanların ücretlerini, terfi ve kıdem şartları ile örgütün fiziksel yapısını içeren bir kavramdır. Örgüt iklimi çalışanların motivasyonunu etkilemektedir. Örgüt iklimi ılımlı ise çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi mümkün olabilmektedir (Lee, Newman, 1999). Yönetim stili örgüt kültürünün en temel bileşenlerinden biridir. Bir örgütteki yönetim stilinin seçimi, örgütte çalışanların karar verme süreçlerine katılmalarını doğrudan etkilemektedir. Örgüt politikası bir işletmedeki çalışanların düşüncelerini örgüte kabul ettirmek adına sergiledikleri tutum ve davranışları ifade etmek için kullanılmaktadır (Lee, Lewman, 1999; Erkmen, 2010).

3.1.2. Karar Tipleri

Karar tipleri sınıflandırmasını ilk yapan Herbert Alexander Simon'dur. Simon (1997) karar tiplerini programlanabilir ve programlanamaz kararlar olarak iki gruba ayırmıştır. Sucu (2000) yönetsel kararları planlanmış ve planlanmamış kararlar olarak iki gruba ayırmıştır. Eren (2005) yönetim düzeylerine göre karar tiplerini kurumsal, stratejik, yönetsel ve operasyonel olarak dört gruba ayırmıştır. Koçel (2003) karar verme tiplerini rutin olan ve olmayan kararlar, stratejik ve operasyonel kararlar, kişi ve grup kararları, alt ve üst kademe kararları; belirlilik ve belirsizlik durumlarında verilen kararlar beş grupta incelemiştir.

3.1.3. Karar Verme Tarzları (Stilleri)

Karar verme stili karar vericilerin karar verme sürecindeki yaklaşımı tepkisi ve davranış kalıpları bütünü olarak tanımlanmaktadır. Karar verme tarzı kişinin sahip olduğu özelliklerinden gelen, tutarlı, algısal ve bilişsel faaliyete verilen addır. Karar verme davranışını en çok etkileyen şey karar verme stilidir (Nutt, 1990). Karar verme tarzı en temel anlamıyla kişinin sahip olduğu bilişsel yetenekleri kullanma stilidir. Karar verme stili birçok kaynakta bilişsel stil ile eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Karar verme tarzı (stili) benzer durumlarda neden farklı karar süreçleri izlendiğini açıklar (Nutt, 1990).

Yaşar (2016) karar verme tarzlarını tanımlanırken vurgu yapılan kavramların bireylerin karar alırken kullandıkları “davranışsal kalıpları” ve kişilerin “karakteristik özellikleri” olduğunu ifade etmektedir.

Karar verme stili alanında yapılan çalışmalar üç farklı perspektif temel alınarak yapılmıştır. Bunlar yönlendirici yaklaşım, sosyal perspektif ve Jung temelli yaklaşımlardır (Tambe, Krishnan, 2000). Yönlendirici perspektif bilgi toplama ve bilgi analiz sürecine vurgu yapmaktadır. Sosyal perspektif bilgi toplama ve bilgi işleme ve değerlendirme sürecine vurgu yapmaktadır. Jung temelli yaklaşım ise kişilerin algılamalarının rassal olmayan yöntemlerle gerçekleştiğini vurgulama yoluna gitmektedir. Belli başlı karar verme stilleri aşağıdaki gibidir:

3.1.3.1. Mitroff ve Kilman Karar Verme Stilleri

Mitroff ve Kilman dört veri toplama şekli ve iki veri analiz boyutu tanımlamışlardır. Buna göre dört karar verme şekli vardır. Bunlar sistematik karar verme stili, yargısal karar verme stili, spekülâtif karar verme stili, sezgisel karar verme stilidir (Mitroff, Kilman, 1975)

3.1.3.2. Myers-Briggs Karar Verme Stilleri

Bu karar verme stilinde kişilik ve biliş büyük önem arz etmektedir. Myers ve Briggs dört karar verme stili tanımlamışlardır. Bunlar: Dışa dönüklük, düşünme, duyum, yargılamadır (Yaşar, 2016).

3.1.3.3. Harren Karar Verme Stilleri

Harren’in karar verme stili modeline göre üç karar verme stili bulunmaktadır. Bunlar rasyonel karar verme stili, bağımlı karar verme stili, sezgisel karar verme stilidir (Yaşar, 2016).

3.1.3.4. Rowe ve Mason Karar Verme Stilleri

Rowe ve mason 1987 yılında bilişsel karmaşıklık ve değer yüklemesi gibi iki kavramı baz alarak dört karar verme stili tanımlamışlardır. Bunlar: davranışsal, kavramsal, analitiksel, yönlendiricidir. Davranışsal karar verme stili sosyal ve arkadaşça bir karar verme stilidir. Kavramsal karar verme stili esnek ve uygulanabilir bir karar verme stilini ifade etmektedir. Analitiksel karar verme stili kontrol odaklı ve

zihinsel bir karar verme stiline gönderme yapmaktadır. Yönlendirici karar verme stili ise eylemsel, otoriter ve güç odaklı olmaktadır (Rowe, Mason, 1987).

3.1.3.5. Mann Karar Verme Stilleri

Bu karar verme stilinde beş karar verme stili mevcuttur. Bunlar: Özgüvenli, ihtiyatlı, panik, kaçamak ve boşvermiştir. Bireylerin karar verme sürecindeki davranış ve düşünme yapıları bu boyutları belirlemektedir. Özgüvenli karar verme stilinde kişiler kararlarına güvenirlir ve kararları konusunda olabildiğince iyimserdirler. İhtiyatlı karar verme stiline sahip olan bireyler karar vermeden önce tüm alternatifleri değerlendirmektedirler. Panik karar verme stiline sahip bireyler karar verme sürecince gergin ve stresli olmaktadır. Kaçamak karar verme stiline sahip bireyler ise kararları süruncemede bırakma yoluna gitmektedirler. Boşvermiş karar verme stiline sahip bireyler diğer karar verme stillerinden farklı olarak karar vermemekte ve başkalarını takip etme yoluna gitmektedirler (Yaşar, 2016).

3.1.3.6. Scott ve Bruce Karar Verme Stilleri

Scott ve Bruce (1995) karar verme stillerini beş gruba ayırmışlardır. Bunlar: Rasyonel Karar Verme Stili, Sezgisel Karar Verme Stili, Bağımlı Karar Verme Stili, Kaçınmacı Karar Verme Stili ve Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stilidir. Rasyonel Karar Verme Stilinde birey önce araştırma yapmakta, alternatiflerini belirlemekte ve bu alternatifler arasından en mantıklı olanı seçmektedir. Sezgisel Karar Verme Stilinde birey önsezilerine ve duygularına karar verme sürecinde öncelik tanımaktadır. Bağımlı Karar Verme Stilinde ise birey için önemli olan başkalarının görüş ve önerileridir. Bireyin karar verme süreci bu öneri ve değerlendirmeleri alarak tamamlanmaktadır. Kaçınmacı Karar Verme Stilinde birey karar vermeden önce kaçınmacı bir tavır izlemektedir. Kendiliğinden-Anlık Karar Verme Stilinde ise birey alternatifler üzerinde düşünmeden, hızlıca ve anlık olarak karar vermektedir (Scott, Bruce, 1995).

3.1.3.7. Janis ve Mann Karar Verme Stilleri

Bu karar verme stilinde dört karar verme stili bulunmaktadır. Bunlar kayıtsızlık, kaçınma, aşırı ihtiyatlı olma hali, ihtiyatlılıktır (Yaşar, 2016).

3.2. Karar Verme Modelleri

Karar verme modelleri üç ana yaklaşım altında incelenmektedir. Bunlar klasik model, yönetsel model ve politik modeldir. Karar verilirken hangi modelin kullanılacağı karar vericinin bireysel tercihlerine, kararın türüne (rutin/rutin olmayan), karar verme ortamının yapısına (belirli/belirsiz/tam belirsiz/riskli) göre farklılaşmaktadır (Daft, 2003).

Klasik modelin temel hipotezi ekonomik varsayımlar üzerine kurulmuştur. Bu varsayımlara göre yöneticiler üzerinde uzlaşılan amaçlara ulaşmak için çaba sarf etmektedirler. Yöneticiler alternatifleri büyük bir netlikle belirlemekte ve her bir alternatifin getirisini hesaplamaktadırlar. Yöneticiler getirisini hesapladıkları alternatifler arasından en yüksek getiriye sahip olanı her durumda seçmektedirler. Yöneticiler rasyonel karar alıcılardır. Klasik model yöneticilerin karar verirken her zaman en optimale odaklandıklarını vurgulamaktadır. Klasik model karar alıcılara ve yöneticilere karar destek sistemlerini ve nicel karar verme tekniklerini kullanmayı önermektedir (Daft, 2003).

Klasik -İktisadi model belirsizlik ve risk durumlarında verilen kararların doğasını ve yapısını açıklayamamaktadır. Yönetsel model Herbert A. Simon'un sınırlı rasyonellik çalışmaları ile geliştirilmiş bir modeldir. Simon (1997) insanların klasik modelde ifade edildiği kadar rasyonel olamayacaklarını savunmuştur. Simon'ın modeline göre sınırlı rasyonellik ve tatminkarlık karar vericilerin karar alırken temel aldıkları iki bileşendir. Karar verme süreci bu modele göre rasyonel bir seçim olmaktan ziyade karar verici için en tatminkar kararın verildiği bir süreçten ibaret olmaktadır (Koçel, 2003). Bireylerin sınırlı rasyonel olmalarının en büyük sebebi klasik modelin iddia ettiği gibi karar ortamlarının tam belirli olmayışı ve bireylerin kısa yoldan karar alma isteklerinin olmasında yatmaktadır. Bunlara ilave olarak karar vericilerin her alternatifi belirleyebilecek bilgi imkanının olmaması, kişilik özelliklerinin bireyden bireye farklılaşması, ön yargıların karar sürecini etkilemesi gibi faktörler tam rasyonellik durumunun gerçekleşmesini engellemektedir (Daft, 2003). Karar vericinin karını maksimize etmekten ziyade kendini en çok tatmin eden seçeneğe yönelmesi tam rasyonellik durumunun oluşması önündeki en büyük engel olarak ifade edilmektedir.

Politik model şartların belirsiz, bilginin sınırlı, yöneticilerin hemfikir olamadığı, ani karar gerektiren durumları ifade etmek amacı ile kullanılmaktadır. Örgütsel kararların karar vericiler arasında uzlaşmayı gerektiren durumlarda bu model kullanılmaktadır. Karar vericilerin en etkili kararları alabilmeleri için organize olmaları gerekmektedir (Daft, 2003).

Çuhadaroglu (2008) karar verme eyleminin nasıl ve hangi kriterlerin temel alınarak oluştuğunu gösteren karar verme modelleri ile ilgili yaklaşımlar rasyonel ekonomik model, zihinsel kestirmeler, çöp tenekesi modeli olarak sıralamaktadır.

3.2.1. Rasyonel Ekonomik Model

Rasyonel seçim teorisi insanların karar vermeden evvel düşündüğünü ve her zaman her koşulda azami kazanç ve asgari maliyet hedeflediğini varsaymaktadır. Bu yüzden mevcut koşullarda bireylere yeterli bir bilgi verildiği vakit, birey her zaman kendi çıkarlarını göz önüne alarak karar vermektedir (Salecl, 2014).

Standart bir iktisadi modelde, bireylerin sorunlar üzerinde düşünme kabiliyetleri sınırsızdır. Bireyler karmaşaya aldirmeden maliyetsiz bir biçime en etkin kararlar almanın tercihler yapmanın bir yolunu bulmaktadırlar. İnsanlar amaçlarını gerçekleştirmek istedikleri zaman bu kurama göre herhangi bir içsel engel ile karşı karşıya gelmemektedirler. Bireyler problemleri çözerken tüm olasılıkları düşünmekte ve her bir problem için geçerli ve doğru alternatifler belirlemektedirler. Bu modelde insan mükemmel bir şekilde tasvir edilmektedir. İnsan davranışlarının iktisadi modeli kararlar üzerindeki gerçek sınırları yok sayılmaktadır. (Mullainathan, Thaler, 2001)

3.2.2. Sınırlı Rasyonel Model

Sınırlı rasyonellik bilgiyi işleme ve analiz etme kabiliyetindeki kısıtlılığı ifade etmektedir. Bireyler karar aldıkları zaman sezgisel(hevrestik) ya da pratik yollara başvurma eğilimde olmaktadır. Bireyler olası kararları alırken önyargılı davranma ya da kendilerine aşırı güvenme eğiliminde olmaktadır. Bireyler bunu biraz daha ileriye götürerek şimdiki duruma ya da ilişkisiz bilgileri iç yüzüne bakmadan çıpalama eğilimde olmaktadır. İnsanlar bunları yaparken kayıptan kaçınma yoluna gitmemektedirler. Bireyler karar alırken genellikle beklenen faydalarını maksimize etme yoluna gitmemektedirler. (Kahneman, Tversky, 1979)

3.2.3. Zihinsel Kestirmeler

Zihinsel kestirmeler karar vericinin karar verirken tüm seçenekleri değerlendirmesinin mümkün olmadığı anlarda, aşırı bilgi yükü ile mücadele ederken kullandığı basitleştirilmiş stratejiler olarak açıklanmaktadır (Kahneman, Tversky, 1979).

3.2.4. Çöp Tenekesi Modeli

Bu model Cohen ve arkadaşları tarafından rasyonel modelin gerçek hayatta uygulanamaması nedeniyle geliştirilmiştir. Bu model durgun, kesintisiz, rutin ve nedensellik döngülerini temel alan bir yaklaşımdır. Belirsizliğin hâkim olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Bu modelde problemin, çözümün, karara dâhil olanların, seçim fırsatlarının ve karar verme bileşenlerinin çöp kutusunda olduğu varsayılmaktadır.

3.3. Karar Verme Stratejileri

Literatürde karar verme stilleri ve karar verme stratejilerinin farklı kavramlar olduklarına dair görüşler bulunmaktadır. Karar verme durumlarında bireylerin kullandıkları stratejiler farklılaşmaktadır. Karar verme stratejisi bireyin karar verme durumunda nasıl davranacağını belirlemesi olarak tanımlanmaktadır (Ersever, 1996). Karar verme stratejileri önceden planlanarak da uygulanabildiği gibi, karar anında da belirlenebilmektedir.

3.4. Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler

Karar verme sürecini etkileyen faktörler için literatürde farklı sınıflandırmalar ve gruplandırmalar bulunmaktadır. Karar verme sürecini etkileyen birçok faktör vardır. Bunlar en temel hali ile psikolojik, ekonomik, kültürel, istatistiksel, sosyal ve matematiksel faktörler olarak sıralanmaktadır. Genel olarak bunlar bireysel ve çevresel faktörler olarak iki grupta değerlendirilebilmektedir. Bireysel faktörler, yöneticilerin kültürel, psikolojik ve sosyal durumu ile ilintili olmaktadır. Çevresel faktörler ise örgüt politikası, kültürel değer ve normlar, çalışanlar ve bunlara ilave olarak iç ve dış çevre durumu ile ilişkili olmaktadır (Yılmaz, Talas, 2010).

Karar verme sürecini etkileyen kişisel faktörleri ekonomik faktörler, estetik faktörler, teorik faktörler, sosyal faktörler, politik faktörler, ruhsal(manevi) faktörler olarak sıralamak mümkündür. Bu faktör grubu araştırmaları ve kuramsal konuları kapsamı içerisine almamaktadır. Ekonomik faktörleri dikkate alan karar vericiler neyin gerekli ve pratik olduğu ile ilgilenmektedirler. Estetik faktörler uyum, güzellik, gösteriş ve iktidarı ifade etmektedir. Bu faktör grubunu temel alarak karar alan kişiler sanatsal uyumu kararlarında yansıtmaya çalışmaktadırlar. Teorik faktörler, bu faktörleri dikkate alan kişiler planlama ve strateji konuları ile daha ilgili olmaktadır. Bu faktörler gerçeğin araştırılması ve rasyonellik ile ilintili olmaktadır. Sosyal faktörlere öncelik veren kimseler insan sevgisini kazanmak ve diğer insanlarla iyi ilişkiler kurmayı karar verme sürecinin odağına almaktadırlar. Politik faktörleri dikkate alan karar vericiler kendi sahip oldukları güçle ilgilenmekte; kudret, etki ve şöhrete sahip olmayı istemektedirler. Ruhsal manevi faktörlere ağırlık veren karar vericiler sabır göstermeyi ve hazzı ertelemeyi kararlarında referans değeri olarak almaktadırlar. Manevi değerler bu faktörleri dikkate alan kullanıcılar için büyük önem arz etmektedir (Ertürk, 2013).

Organizasyonların hayati faaliyetlerini ve süreçlerini yürütmek adına birçok seviyede karar almaktadırlar. Bu yüzden karar vericilerin doğru ve güvenilir verilere olan ihtiyaçları her geçen gün daha da artmaktadır. Bunu sağlayabilmek için karar verme süreçlerine bilimsel tekniklerin dahil edilmesi gerekmektedir. Bilimsel tekniklerin karar verme süreçlerine dahil edilmesi sonuçların daha güvenli olmasına ve kararlardaki sübjektifliğin giderilmesine yardımcı olmaktadır. Bunu sağlamanın yolu ise çok kriterli karar verme tekniklerinin kullanılması ile alternatiflerin değerlendirilmesi olarak önerilmektedir (Kuru, Akın, 2012).

3.5. Karar Verme Tarzları İle İlgili Bazı Yapılmış Çalışmalar

Karar verme ve karar verme tarzları ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında birçok çalışma mevcuttur. Karar verme psikoloji, eğitim bilimleri, sosyal bilimlerde üzerinde en çok çalışılan konu olmuştur.

Philips, Pazienza ve Ferrin (1984) karar verme stilleri ve etkili problem çözme ilişkisini araştırmışlardır. Araştırmanın örneklemini 243 üniversite öğrencisi oluşturmuştur. Bu araştırmanın sonucunda bağımlı karar verme stiline sahip

öğrencilerin kendi problem çözme becerilerine, rasyonel karar verme stilini benimseyen öğrencilerden daha az güven duydukları sonucuna ulaşılmıştır.

Scott ve Bruce (1995) bireylerin karar verme sürecini ele alıp, karar verme sürecinde bireyler arası farkları ölçebilmek adına Karar Verme Tarzları Ölçeği geliştirmişlerdir. Bu ölçekte toplam beş adet karar verme tarzı bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla, rasyonel karar verme tarzı, sezgisel karar verme tarzı, bağımlı karar verme tarzı, kaçınmacı karar verme tarzı ve ani/kendiliğinden karar verme tarzıdır.

Taşdelen (2001) yılında tamamladığı doktora tezinde öğretmen adaylarının bazı psiko-sosyal değişkenlere göre karar verme stillerini incelemiş ve araştırma sonucunda karar verme stilleri ve cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlamamıştır. Bu araştırma sonucunda karar verme stilleri ve okunulan bölüm arasında bir farklılaşma gözlemlenmemiştir.

Thunholm (2004) kişilerin benlik saygısı ve karar verme tarzları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmaya 206 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda karar verme tarzlarından olan rasyonel, bağımlı ve kaçınmacı karar verme tarzlarının benlik saygısı ile kısmen ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma bireylerin sahip oldukları alışkanlıkların salt düşünme aktivitesinin bir sonucu olmadığını, bireylerin kendilerini değerlendirmelerinin de alışkanlıklarda rolü olduğunu vurgulamıştır. Araştırmada bağımlı karar verme stiline sahip olan bireylerin bilinçli bir düşünme sürecini gerçekleştirmede güçlükler yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Buna ilave olarak kaçınmacı karar verme stiline karar vermeye başlama yetisinde güçlüklerle ilişkili olduğu bulgusu elde edilmiştir. Rasyonel karar verme stili ile benlik saygısı arasında pozitif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin varlığına rastlanmıştır.

Balkıs (2006) yılında tamamlamış olduğu doktora tezi çalışmasında erteleme eğiliminin, düşünme ve karar verme tarzları ile ilişkisini incelemiştir. Bu araştırma öğretmen adayları üzerinde uygulanmış. Araştırmada genel erteleme eğilimi düzeylerine göre rasyonel düşünme, kaçınmacı ve anlık karar verme stilleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere tesbit edilmiştir.

4. BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA

Belirsizlikten kaçınma Hofstede'nin örgüt kültürü boyutlarından birisidir. Belirsizlikten kaçınma en temel anlamıyla bireylerin belirsizlik karşısında tedirgin olup kaygılanmaları ve risk almama eğiliminde olmaları şeklinde açıklanmaktadır.

4.1. Kültür

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre kültür, tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmeye kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin anlamına gelmektedir.

Phatak (2000) kültür bireylerin toplumsallaşma süreci ile edindikleri bilgiler ve davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Hofstede (2001) kültürün kalıtsal olmadığını ve sonradan öğrenildiğini savunmaktadır. Hofstede kültürü zihnin ortak programlanması olarak tanımlamaktadır. Kültür bireyin doğumuyla başlamakta aile içinde gelişim göstermekte ve toplumsallaşma ile son haline dönüşmektedir.

Örgüt kültürü çalışanların örgüt içerisindeki iletişimlerini sağlayan, işlerin nasıl yapıldığına yönelik bilgileri içeren çekirdek değerler, normlar ve davranış kalıpları bütünüdür (Erkmen, 2010).

Hofstede kültürün ölçülmesi konusunda dünyanın en büyük çok uluslu şirketi IBM'de ve bu kuruluşun dünyanın dört bir yanındaki şubelerinde kültür araştırmaları yapmıştır. Hofstede bu geniş çaplı araştırması ile kültürel değerlerin organizasyonel yapı ve uygulamaları üzerinde etkili olduğunu öne süren bir hipotez geliştirmiştir. Örgüt kültürünün içinde yaşanan ülkenin kültüründen etkilendiği sonucuna vararak evrensel kültürel boyutlar modelini geliştirmiştir.

4.2. Kültür İle İlgili Model ve Yaklaşımlar

4.2.1. Schein’ın Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü literatüründe en çok kabul görmüş örgüt kültürü modellerinden birisi Schein’in örgüt kültürü modelidir. Schein örgüt kültürünü  katman ve  düzeyde incelemektedir. Örgüt kültürünü oluşturan  düzey sırasıyla göstergeler, paylaşılan değerler ve temel varsayımlardır. Bu düzeyler karşılıklı etkileşim ve ilişki ierisindeirler. Göstergeler düzeyi bir örgütün ilişki kurma biçimi, logo, giyim tarzı gibi gözle görülebilen öğelerini ifade etmektedir. Paylaşılan değerler düzeyi bir örgütün karar verme tarzlarını, stratejilerini, operasyon yöntemini, hedeflerini, misyonunu ve vizyonunu oluşturmaktadır. Temel varsayımlar düzeyi ise ilgili örgütün bilinçaltı dünyasını ve temel değerler sistemini oluşturmaktadır (Erkmen, 2010).

4.2.2. Parsons’un AGİL Modeli

Parsons örgüt kültürü ile ilgili ilk çalışmaları yapan sosyologlardan birisidir. Passons’un örgüt kültürü modeli, uyum ve adaptasyon (adaptation), amaç belirleme ve amaca ulaşma (goal attainment), bütünleşme (integration) ve meşruluk (legitimacy) sözcüklerinin İngilizce başharflerinden oluşmaktadır. Bu modele göre sosyal bir sistemin sürdürülebilir olması ve gelişmeye devam edebilmesi için uyum sağlamalı, önceden belirlediği hedeflere ulaşabilmeli, kendi alt sistemleri ve işlevlerini btnleştirmeli ve tüm bunlara ilave olarak örgüt hem kendi çalışanları hem de örgüt dışındaki insanlar tarafından tanınmalı ve meşru bir örgüt olarak kabul edilmelidir (zalp, Krel, 2005; Erkmen, 2010).

4.2.3. Peters ve Waterman Modeli

Peters ve Waterman Amerika’da başarılı olmuş şirketlerden oluşan bir grubu örneklemler olarak seçerek, bu şirketlerin başarılı nedenlerini incelemeye tabi tutmuşlardır. Araştırma sonucunda bu şirketleri başarıya götüren maddeleri sıralamışlardır. Bu alışmaları ile örgüt kültürü çalışmalarına çok büyük katkılar sağlamışlardır. Başarıyı sağlayan maddeler aşağıdaki gibidir:

- Karar verme sürecinin hemen akabinde eyleme geçilmelidir.
- Müşteri ilişkileri iyi yönetilmelidir.

- Girişimcilik ve serbest düşünme desteklenmeli, bürokrasiden ise mümkün olduğu kadar uzak durulmalıdır.
- Yöneticilerin örgütte yer alan birimlerle yakın ilişkiler içinde olmalı ve süreçler konusunda bilgi sahip olmalıdırlar.
- Örgütün başarılı olması en iyi yaptığı işi yapması ile ilişkilidir.
- İnsana dönük yönetim anlayışı benimsemek suretiyle üretim arttırılabilir.
- Yalın bir yönetim anlayışının benimsenmesi ve az sayıda kurmay ile çalışılmalıdır. Buna ilave olarak personellerin başarı ve iş performansları incelenmelidir.
- Esnek kuralları olan yaratıcı bir örgüt kültürü oluşturularak örgüt yönetilmelidir (Erkmen, 2010).

4.2.4. Rekabet Eden Değerler Modeli

Quinn ve Kimberly (1984) tarafından geliştirilen bu model, iki boyut üzerinden incelenmektedir. İlk boyut, değişim ve durağanlık ihtiyacını ifade etmektedir. İkinci boyut ise örgüt içi yapının beklentileri ile dış çevre kaynaklı oluşan beklentilerin oluşturduğu çatışmayı da içermektedir. Bu modele göre iki boyut dört örgüt kültürü meydana getirmektedir. Bu kültürler grup kültürü, gelişim kültürü, rasyonel kültür ve hiyerarşi kültürüdür. Grup kültüründe insan ilişkileri ön planda yer almaktadır. Gelişim kültüründe esnek ve değişimi destekleyen dış çevre önceliklidir. Rasyonel kültürde hedefe kilitlenme, verimlilik, performans çıktıları ve başarı vurgulanmaktadır. Hiyerarşi kültüründe örgütün iç yeterliliği en önemli konu olmakla birlikte koordinasyon değerlendirme diğer önemli husus olmaktadır (Erkmen, 2010).

4.2.5. Hofstede'nin Kültür Yaklaşımı

4.2.5.1. Güç Mesafesi (Power Distance Index-PDI)

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde merkeziyetçi yönetim anlayışı ve statü farklılıkları dikkat çekmektedir. Bu kültürlerde belirli bir otoritenin varlığı, statüler arası uzaklıklar ve güç sahibine güçsüzlerin bağımlılığı öne çıkan özellikler arasındadır. Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde yeteneğe bağlı uzmanlık önem kazanmaktadır. Bu kültürlerde sınıfsal ayrımlardan rahatsızlık duyulmakla birlikte ve ast üst arası ilişkilerde yakınlık vardır. Güç mesafesinin yüksek olduğu

kültürlerde fikirlerin rahatça ifade edilmediği görülmektedir. Türkiye güç mesafesi yüksek olan ülkeler arasındadır (Erkmen, 2010, 71-74).

Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda güçsüz olan bireylerin güç dağılımındaki eşitsizliği kabul ettikleri ve bu durumu kabullendikleri gözlemlenmektedir (Hofstede, 2001).

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütler insan piramidi olarak tanımlanabilmektedirler. Bu kültüre sahip örgütlerde çalışanlar kime itaat edeceklerinin bilincindedirler. Bu kültürlerde örgüt içi iletişim yukarıdan aşağıya doğru işlemektedir. Bu tarz örgütlerde biçimsel yatay iletişim seyrek olur (Erkmen, 2010).

4.2.5.2. Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance Index-UAI)

4.2.5.2.1. Belirsizlik ve Risk

Evrende herşey birbirine görünmez bağlarla bağlıdır. Bu bağlar bir düzen dahilinde var olmakta ve sürdürülmektedir. İnsanların evrende olan bu düzen hakkındaki bilgisi tam değildir. Bu durum belirsizlik olarak tanımlanmaktadır. İnsanların evren ve çevre ile ilgili sınırlı bilgiye sahip olmaları, olayların şans olarak yorumlanmasına neden olmaktadır. Bireylerin bilgi eksikliğinden kaynaklı olan bu durum öznel şans olarak ifade edilebilmesine karşın önceki şartlara göre, spesifik bir olayın oluşma olasılığı olarak ifade edilen nesnel şans olarak da tanımlanabilmektedir. Açıklamadan da anlaşıldığı üzere şans belirsizlikle birlikte ele alınmaktadır. Belirsizliğin olmaması durumu bir olayın meydana gelme ihtimalinin sıfır olduğu durum anlamına gelmektedir. Bir olayın meydana gelme olasılığı artmaya başladığında, belirsizlik de artmaktadır. Olasılık ve belirsizlik sürekli olarak sonsuza değin artmamaktadırlar. Belirsizliğin en yoğun olduğu an bir olayın meydana gelme olasılığının, o olayın meydana gelmeme olasılığına eşit olduğu andır. Bir olayın meydana gelme olasılığının eşit olduğu halden daha küçük ve büyük olasılıklara doğru ilerledikçe belirsizlik düzeyi azalma eğilimi göstermektedir. İnsanlar geleceğin nasıl olacağı ve ne getireceği konusunda net bir bilgiye sahip olmamaktadırlar fakat bireylerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için karar verme eylemlerine ve süreçlerine devam etmeleri gerekmektedir. İnsanlar geçmiş tecrübelerinden gelen bilgileri kullanarak geleceğe yönelik tahminler yapmakta ve karar vermektedirler. Bireyler geçmişte yaşanan olaylar ile ilgili bir neden sonuç ilişkisi izlenimini edinirlerse,

gelecekte yaşanacak olaylarda da benzer bir ilişkinin olacağı düşüncesine kapılabilmektedirler. Benzer olayların yaşanması belirsizliği azaltıcı yönde etkiye bulunmaktadır. Diğer türlü benzer olayların azalması belirsizliği artırıcı yönde etki edecek ve kaybı ifade eden risk büyüyecektir (Mowbray ve diğ.,1972).

Günümüz iş dünyasının kuralları küreselleşme ile birlikte değişim göstermiş ve göstermektedir. Richard Sennett “Karakter Aşınması” isimli kitabında riskin doğasına eleştirel bir bakış açısı ile değinmektedir. Modern kapitalizmin belirsizliği arttırdığı ve insanların belirsizlikle mücadelede hayatta kalmak için risk almak zorunda olduklarını savunmaktadır. Risk üzerine yazılmış olan bilimsel makalelerin çoğunun akademik bir hayal dünyasında stratejileri, oyun planlarını, maliyet ve getirileri tartıştığını ifade etmektedir. Sennett gerçek dünyada riski yönlendiren şeyin hareketsiz kalma korkusu olduğunu ifade etmektedir. Kazanç ve kayıpların rasyonel olarak hesaplanması ve riskin böylelikle okunabileceğinin imkansız olduğunu ifade etmektedir. Modern kapitalizm, bazı riskleri çok farklı örgütlemekte ve bu da o riskin okunaklı kılınmasını imkansızlaştırmaktadır. Böylelikle yeni piyasa koşulları çok sayıda insanı başarı şansının çok az olduğu hallerde bile korkutucu riskler almaya zorlamaktadır.

Risk almanın rekabet avantajı elde etmede elzem faktör olduğu düşünülmektedir. Risk almasını bilen bir birey belirsiz ve muğlak bir ortamda ayakta kalabilmektedir. Modern risk kültürünün tuhaf yanı, eylemsizliğin başarısızlık olarak adledilmesi, sabit durmanın ölümle eşdeğer olarak görülmesidir. Dolayısıyla modern dünyada varılacak hedeften ziyade ayrılma ediniminin bizati kendisi önem arz etmektedir. Bu ayrılma arzusunu yaratan şey devasa toplumsal ve iktisadi güçlerdir. Örgütlerin düzensizleşmesi, esnek üretim sisteminin benimsenmesidir. Olduğu yerde duran, eylemde bulunmayan bireyler çemberin dışında kalmaya mahkum olmaktadır (Sennett, 2017).

Modern yaşamda güvensizlik yaratan yegane unsur rekabet değildir. Aynı zamanda belirsizlik hissi de güvensizlik yaratmaktadır. De Botton modern bireyin geçimini sağlayabilmesi ve saygı duyabilmesi için insanların güveneceği tamamıyla belirsizdir. Bu belirsizlik halinin de güvensizliğe yol açtığını ifade etmektedir. Bu güvensizliği tetikleyen beş faktör vardır: Bunlardan ilki bireylerin sahip oldukları **yeteneklerin belirsizliğidir**. Yetenek sanıldığı kadar, kalıcı bir şey olmamakla birlikte, bir görünüp bir kaybolma özelliğine sahiptir. Bu yüzden bireyler sahip

oldukları yetenekleri gerektiği zaman dışa vurabileceklerine güvenmemektedirler. Başarılı olmanın şartı yetenek ise, başarıya ulaşmak için tutunulan bu dala güvenmek pek mümkün görünmemektedir. Belirsizlik yaratan ikinci faktör **şanstır**. Modernite şansın belirleyicisini insan olduğu fikrini aşlamaktadır. Birey denetiminin tamamıyla akılcı kavramlar ile açıklandığı bu çağda, yenilginin ve başarısızlığın sorumlusunun hiçbir şekilde kötü şans olmadığı bir çağda yaşamını sürdürmek başlı başına kaygı yaratmaktadır.

Belirsizlik yaratan üçüncü faktör **konunun işverenin önceliklerine bağlı** olmasıdır. Yönetilenlerin, yöneticinin ne yapacağı konusunda kafalarında soru işaretlerinin oluşması belirsizlik yaratmaktadır. Bu belirsizlik hali de endişeyi tetiklemektedir. Belirsizlik yaratan dördüncü faktör ise kişinin çalıştığı örgütün pazarda **kar** sağlamasının kişinin performansından daha önemli olmasıdır. Birçok örgüt rekabet ortamında uzun süre ayakta kalmayı başaramamaktadır. Bu yüzden çalışanlar kendilerini denizin üzerinde yüzen bir parçasına tutunuyormuş gibi hissedebilmektedirler. Şirketlerin büyük bir çoğunlu kısa vadede kar elde edebilmek için çalışan sayısını azaltma yoluna gitmektedirler. Diğer bir kısa vadede kar elde etme metodu ise çalışan yerine o işi yapabilecek kapasitede makineler icat etmektir. Son yıllarda bulaşıcı bir hale gelen, kapitalizmin yapısal krizleri belirsizlik durumunun artmasına sebep olmaktadır.

Beşinci faktör ise globalleşen dünyada ulus sınırlarının ortadan kalkması ile dünyanın herhangi bir yerinde patlak veren bir ekonomik kriz hızlıca diğer ülkelere ve bölgelere sıçramaktadır. Bilişim teknolojisi ile hızlanan parasal işlemler, sıcak paranın ülkelere giriş çıkışını hızlandırmakta **ekonominin bu para hareketlerine indirgenmesi hali** belirsizliği arttırmaktadır. Çalışanların pozisyonlarını sağlamlaştırmaları için çok çalışması, fedakarlıklar yapması ve yaratıcı olması yetmemektedir. Dünyanın başka bir bölgesinde meydana gelen bir finansal kriz bireyin işinden olmasına sebebiyet verebilmektedir. Dolayısıyla bu durum belirsizliğin artmasını sağlayan en önemli faktörlerden birisidir (Ruben, 2017).

4.2.5.2.2. Belirsizlikten Kaçınma

Hofstede'nin bu kültür boyutu ile belirsizliğe karşı toleransın derecesini ölçmektedir. Bu boyut aracılığı ile belirsizliğin ne derece toplumu etkilediği ölçülmektedir. Bu boyut bilginin yetersiz ve karmaşıklığın hâkim olduğu buna ilave olarak macro

çerçevenin hızlı ve öngörülemez bir biçimde değiştiği ortamlarda; toplumun tedirginlik ve gerginlik düzeyini ifade etmektedir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda yazılı kuralların olması gerekmektedir. Organizasyonların yapısı ve işlerin yürütülme şekli önceden keskin hatlarla belirlenmiştir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda risk alma isteği ve iş devir gücü sayısı düşüktür. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda iş gücü devir oranı yüksek ve risk alma eğilimi daha fazladır. Bu toplumlarda yöneticiler ve çalışanlar risk almaktan çekinmemekte ve belirsizlikten kaçınma davranışı içerisine girmemektedirler. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda organizasyonel yapılar esnek olduğundan bu yapıların düzenlenmesi ve denetlenmesi için yazılı kurallara her zaman ihtiyaç duyulmamaktadır (Sargut, 2001).

Bir toplumda belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek ise, o toplumda biçimsel ve yazılı kuralları arttırma, farklı fikirlere kapalı olma, risk almaktan kaçınma eğilimleri de yüksek olmaktadır. Bu toplumlarda en sık rastlanan durum ise mutlak doğrulara yönelme davranışı olarak gözlemlenmektedir. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda, çevredeki değişmelere adapte olmakta uyumsuzluk sorunları yaşanmakta, gelecek kaygısı yüksek olmaktadır. Bu toplumlarda formal kurallara bağlılık düzeyi yüksektir. Bu durum beraberinde güç mesafesinde artışı getirmektedir. Belirsizliğe tahammülsüzlüğün artması ile toplumda büyük bir gerilim ve tedirginlik hali baş göstermektedir. Bireyler bu durumla baş edebilmek için çeşitli savunma mekanizmaları geliştirmektedirler. (Hofstede, 1998).

Hofstede' ye (2001) göre belirsizlikten kaçınma düzeyinin düşük olduğu toplumlarda düşük kaygı düzeyi, günlük yaşama ilişkin iyi niyet, düşük iş stresi ve değişime karşı daha zayıf bir direnç gözlemlenir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek toplumlarda ise işverene sadakate, yüksek güç mesafesine, düşük işgücü devrine ve kuşaklar arası çatışmaya daha sık rastlanmaktadır. Bu toplumlarda yaş yöneticilerin seçilmesinde en temel ölçüt olmaktadır. Buna ilave olarak belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumlarda iş stresi daha fazla görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumlarda yaşam boyu istihdama daha sık rastlanmakla beraber, görece olarak daha duygusal eğilimlere rastlanmaktadır. Bu toplumlarda riskten kaçınma davranışına görece daha sık rastlanmaktadır. Belirsizlikten kaçınan toplumlarda organizasyonel değişim sürecini başarı ile yönetmek güçtür. Bu

toplumlar değişime duygusal tepkiler vererek direnme yoluna gitmektedirler (Sargut, 2001).

Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük toplumlar belirsizliğin var olduğunu ve kaçınılmaz olduğunu düşünmektedirler. Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek toplumlar belirsizliği tehlike olarak görmekte ve azaltılmasının gerekli olduğuna inanmaktadırlar. Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük toplumlar farklı olanı merak uyandıran bir unsur olarak görürlerken, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumlar farklı olanı tehlikeli olarak görme eğilimindedirler.

Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük toplumlar düşük stres yaşayıp duyguların gizlenmemesi gerektiğini savunurlarken, belirsizlikten kaçınma davranışı yüksek toplumlar yüksek stres yaşamakta ve duyguların gizlenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda mutsuzluk oranı yüksek iken, belirsizlikten kaçınma eğilimin düşük olduğu toplumlarda mutsuzluk oranı düşüktür. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, gençlere karşı tutum daha ılımlı ve jenerasyonlar arası boşluk görece azdır. Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük toplumlardaki insanlar öğrenmeye ve tartışmaya açıkken, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek toplumlar düzene ve doğru cevaplara bağımlıdırlar. Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük toplumlarda yaşayan insanlar karmaşık durumlar karşısında daha az duygusal tepki verip riske girme eğilimde olurlarken, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumlarda yaşayanlar karmaşık durumları önlemeye ve riskten kaçınma davranışı içinde olmaya daha eğilimli olmaktadır. Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük toplumlarda dakiklik ve titizlik öğretilebilir olarak görünürken, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan toplumlar dakiklik ve titizliği doğal insan davranışları olarak değerlendirme yoluna gitmektedirler. Belirsizlikten kaçınma düzeyi düşük olan toplumlarda kurallar esnek ve gerektiği kadar var iken, diğer toplumlarda kurallar katı olmakla birlikte gerekli olmasa bile kuralların olduğu savunulmaktadır. Trenselle davranışlar belirsizlikten kaçınmayan toplumlarda az iken, belirsizlikten kaçınan toplumlarda çoktur (Hofstede, 2001).

Belirsizliğe toleransı yüksek olan yöneticiler risk almaktan kaçınmamakta ve girişimcilik özellikleri ile ön plana çıkmaktadırlar (Sargut, 2001).

Toplumsal ortama göre seçimin ne olduğu algısı değişkenlik göster. Bireylerin karar verme tarzları başkalarının verdiği kararlardan etkilendiği gibi, kararın toplum genelinde taşıdığı manadan da etkilenmektedir. (Salecl, 2014)

Kahneman ve Tverski'ye göre, bireyler belirsiz durumlarla karşılaştığında elinde var olan veriyi dikkatlice değerlendirme yoluna gitmemektedirler. Bayeşçi olasılıkları üzerinde düşünmemektedirler. Tüm bunların yerine duyguları ve içgüdülerini de içine alan kısayollar listesine başvurmaktadırlar. Bu liste ile birey matematik hesap yapmaktan uzak durmakta ve kararlarını daha hızlı bir biçimde vermektedir (Lehrer, 2011).

Erkmen'e (2010) göre belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, bireyler belirsizliğe korku ve kaygıyla yaklaşarak risk almaktan kaçınma yoluna gitmektedirler.

Belirsizlikten kaçınma Hofstede'ye göre bir toplumun belirsiz durumlara verdiği tepkiyi ve belirsizliğe olan toleransı ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınan bireyler katı kurallar ve mutlak inançları ile belirsiz durumları azaltmaya ve belirsizliği planlama ile en aza indirmeye çalışmaktadırlar (Hofstede, 1998).

Doğu kültürleri duyguları ön plana alırken, batı kültürleri aklın egemenliği görüşünü benimsemektedirler (Çakar, Arbak, 2004).

4.2.5.3. Bireycilik-Toplumculuk (Individualism Index-IDV)

Bireyciliğin yüksek olduğu kültürlerde bireyler kendi çıkarlarını ve hedeflerine öncelik vermektedirler. Örgütsel süreçlerin işleme şekli de performans temelli olmaktadır. Bireyciliğin yüksek olduğu örgütlerde bireysel performansı teşvik edici uygulamalara sıklıkla rastlanmaktadır. Toplumculuk boyutunun yüksek olduğu toplumlarda gruba bağlılık, gruba aidiyet, grup amaçları ve sorumluluğu, grup performansı ve başarısı gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Kollektif amaçlara ulaşmak bireysel amaçlara ulaşmaktan daha önemlidir. Toplulukçu örgüt kültürlerinde “biz” bilinci ve grup kararları yaygınlık göstermektedir (Erkmen, 2010).

Toplulukçu kültürlerde bireyler kendilerini ait oldukları gruptan farklı düşünememekte ve kendilerini birden fazla grubun üyesi (aile, arkadaş, dernek vs)

olarak kabul etmektedirler. Bu tür gruplar, üyelerinin çıkarlarını korumakta ve karşılığında grup üyelerinden bağlılık ve aidiyet beklemektedirler (Hofstede, 1998).

4.2.5.4. Erkeklik- Dişilik (Masculinity Index-MAS)

Erkeklik özelliği gösteren kültürlerde, başarı, güç, rekabet, para, mücadele, hırs, dayanıklılık gibi erkek rolleri ile özdeşleşmiş değerler ön plana çıkmaktadır. Dişilik özelliği baskın olan kültürlerde ise paylaşma, dayanışma, diğerkâmlık, arkadaşlık, grup birliği ve beraberliği, güvenli iletişim, zayıf olana yardım etme ve zayıfı destekleme gibi kadına atfedilen değerler ve özellikler ön plana çıkarılmış durumdadır (Erkmen, 2010).

Erkeklik özelliği ön planda olan kültürlerde bireyler salt materyalist bir yaklaşımı takip ederek başarı ve peşinde koşarken, dişil kültürlerde kişiler arası ilişkiler önem arz etmekte ve zayıfın yanında yer almak önemli olmaktadır. Dişil özellikteki toplumlarda, (toplumsal cinsiyet rolleri fark etmeksizin) aşırı hırs ve rekabetin gerekli olmadığı savunulmaktadır (Hofstede, 1998).

4.2.5.5. Uzun dönem-Kısa dönem (Konfiçyüs Dinamizmi) (Long Term Orientation Index-LTO)

Bu boyut Hofstede tarafından ilkin Konfiçyüs dinamizi olarak adlandırılmıştır. Hofstede'nin batılı değerlere fazla ağırlık vermesine getirilen eleştiriler sonucu Doğu sentezini temsil eden bu boyut eklenmiştir. Uzun dönem planlama yapılan kültürlerde değerlerin gücü ve kalıcılığı ön plana çıkmaktadır. Bu kültürlerde gelecek kaygısı güdüldüğünden uzun dönemli planlama yoluna gidilmektedir. Kısa dönem plan yapan toplumlarda ise şimdiki zaman ve geçmiş zaman baz alınarak planlamalar yapılmaktadır. Günü kurtarma kısa dönem plan yapan kültürlerin en önemli özelliklerindendir. Kaderci toplumların kısa dönemli plan yapmaya daha yatkın oldukları gözlem ve incelemeler sonucunda söylenebilmektedir (Erkmen, 2010).

4.2.5.6. Olağanüstülüğe Karşı Esneklik (Alçakgönüllülük) (Monumentalism Index-MON)

Hofstede (2008) monumentalism'i gururlu ve değişmez olma olarak ifade etmektedir. Skalanın diğer ucu olan alçakgönüllülük ise espri anlayışı ve esnekliği ödüllendiren toplumları ifade etmek için kullanılmaktadır.

4.3. Belirsizlikten Kaçınma İle İlgili Yapılan Bazı Çalışmalar

Belirsizlikten kaçınma ile ilgili yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu davranışsal iktisat kapsamında ve karar verme ortamları (belirsizlik, belirlilik ve risk) bağlamında yapılmıştır. Bu çalışmalar belirsizlik ve risk altında karar verme olarak belirsizliği ele almışlardır. Belirsizlik daha çok iktisatçıların, davranışsal finansçı ve davranışsal iktisatçıların inceledikleri bir konudur. Belirsizlik birçok çalışmada risk ile birlikte ele alınmıştır.

Belirsizlikten kaçınmayı kültürel bağlamda inceleyen çalışma sayısı nispeten daha az olmaktadır.

Altay (2004) tarafından yapılan çalışmada Hofstede'nin kültür boyutlarından güç mesafesi, erkeklik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma kullanılarak kendini başarılı gören ve görmeyen öğrencilerin cinsiyetler arası farklılıkları incelenmiştir. Araştırma sonucunda erkeklik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Korkut ve Keskin (2016) tarafından yapılan 260 öğretmen adayı üzerinde uygulanan çalışmada, öğretmen adaylarının belirsizlikten kaçınma düzeyi çeşitli demografik veriler açısından incelenmiştir. Demografik değişkenler açısından belirsizlikten kaçınma düzeylerinin farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Belirsizlikten kaçınma düzeyinin ortalaması 3,01 olarak bulunmuştur.

Sığrı ve Tığrı (2006) kuramsal bir çalışma yaparak Hofstede'nin belirsizlikten kaçınma kültür boyutunu tüketici davranışlarına ve yönetsel- örgütsel süreçleri üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmışlardır. Belirsizlikten kaçınmanın yönetici davranışlarında, liderlik süreçlerinde, motivasyon süreçlerinde, performansta, karar verme süreçlerinde, bireylerin yaratıcılığında, yönetsel bilgi işlem süreçlerinde ve örgüt içi iletişimde etkisi olduğunu bu araştırmaları ile ifade etmektedir.

Terzi (2004) tarafından yapılan araştırma 203 öğretmen adayı üzerinde uygulanmıştır. Arastırmada katılımcıların belirsizlikten kaçınma düzeyleri yüksek, güç mesafesi düzeyleri orta düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmaya katılan kız öğrencilerin belirsizlikten kaçınma düzeylerinin erkek öğrencilerden daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Erkek öğrencilerin güç mesafesi boyurundan aldıkları puanlar kız öğrencilerin aldıkları puanlardan yüksektir. Araştırma sonucunda

belirsizlikten kaçınma ile güç mesafesi boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Akalın ve Dilek (2007) tarafından yapılan araştırma belirsizlik altında firmaların belirsizlik altında aldıkları kararlarını incelemiştir. Firmaların belirsizlik durumunda karar vermeleri incelenmiştir. Araştırmada belirsizlik altında yatırım kararı vermeden evvel bir dizi araştırma yapan firmaların davranışları üzerinde çalışılmıştır. Firmalar yatırım kararı almadan önce birçok kaynaktan bilgi edinme yoluna gitmektedirler. Fakat tüketicilerin firmalarla karşılaştırıldığında eksik bilgi ile yatırım kararlarını verdikleri gözlenmiştir. Bilgisizlik ve belirsizliğin tüketicinin alışveriş kararına etkisi daha az alışveriş yapmak yönünde olmaktadır. Firmaların eksik bilgiye sahip olmaları ve belirsizlik altında olmaları onların girişimcilik faaliyetlerini negatif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Akalın ve Dilek (2007) belirsizlik altında tüketicilerin verdikleri kararlarını incelemiştir. Araştırma kapsamında karar verme aşamasındaki tüketicilerin belirsizlik altındaki karar verme mekanizmaları irdelenmiş araştırma süreçleri üzerinde çalışılmıştır. Tüketicilerin bir mal için satın alma kararı vermeden önce, o malla ilgili eksik bilgiye sahiplerse, o mal için bir dizi araştırma yaptıkları ifade edilmiştir. Araştırma kapsamında tüketicilerin sahip oldukları bilgi türleri gruplanmıştır. Tüketicinin araştırma için kullandıkları kaynaklar ve bunu yaparken yaptıkları harcamalar üzerinde çalışılmıştır. Bu çalışmada tüketicinin bilgi eksikliğinin, toplam talep üzerindeki etkisi bu durumun ekonomiye etkisi ile birlikte incelenmiştir. Araştırmada tüketicilerin öğrenmek istediklerini ilkin kafalarında düzenleyip toparladıkları, bilgi kaynaklarının seçimine karar vererek araştırmaya başladığı sonucuna varılmıştır. Tüketicilerin süreci tamamladıklarında bilmediği bilgileri öğrendikleri ve hatalı olan bilgilerini düzelterip geçmişte verdikleri kararlardan daha iyi kararlar verdikleri sonucuna varılmıştır. Tüketicilerin bir mal hakkında yeterli bilgilerinin olmaması durumunda ise piyasada talep miktarının düşmesine neden olacağı sonucuna varılmıştır. Buna ilave olarak, ekonomide talep yetersizliği problemiyle karşı karşıya gelinmesi durumunun yaşanacağı bu çalışmada öngörülmüştür. Araştırma sonucunda piyasada belirsizliğe neden olan faktörlerin en aza indirilmesinin elzem olduğu vurgusu yapılmıştır.

Anbar ve Eker (2009) yaptıkları çalışma ile yatırımcıların finansal risk algılamaları ile demografik ve ekonomik değişkenler arasında ilişkileri incelemiştir. Araştırma

sonucunda yatırım planlarının doğru ve başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için, bireylerin risk karşısındaki takındıkları tavırlarının ve risk alma kapasitelerinin farkında olmaları gerektiği ifade edilmiştir. Araştırmada yatırım kararı veren bireylerin sahip oldukları risk toleransı ile yatırım davranışı arasında bir ilişki olduğu vurgulanmıştır.

Erdem (2001) yaptığı çalışmada girişimcilerin belirsizlikten kaçınma davranışının risk alma ve belirsizliğe tolerans düzeyini ne derecede etkilediğini araştırmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu küçük girişimciler oluşturmaktadır. Araştırmada girişimcilerin belirsizliğe toleransları ve risk alma eğilimleri yüksek olmadığı sonucunda varılmıştır.

4.4. Değişkenler Arası İlişkiler (Duygusal Zekâ- Belirsizlikten Kaçınma- Karar Verme Tarzları)

Duygular, bireyleri harekete geçiren tetikleyicilerdir. Goleman (1996) kişileri harekete geçiren bu biyolojik eğilimlerin, deneyimler ve kültür tarafından şekillendiğini ifade etmektedir.

Passons (1975) duyguların yaşamın akışı içinde alınacak sonsuz sayıdaki seçeneğin arasında seçim yapılması noktasında çok büyük rolü olduğunu savunmaktadır. Hangi mesleğin seçileceği, yaşanılan yerin neresi olacağı, kiminle evlilik yapılacağı gibi kararlar salt rasyonel mantık ilkeleri çerçevesinde verilmemektedir. Bu tarz hayati kararların alınmasında duygular çok önemli bir faktör olmaktadır. Duyguların yönetimi ve farkındalığı kararların kalitesini de doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla bireylerin salt rasyonel olmasa bile, rasyonele yakın kararlar alabilmesi için duygusal zekâlarını etkili bir şekilde kullanabilmeleri gerekmektedir.

Lehrer (2011) duygularımızdan yoksun kaldığımızda en basit kararları bile veremez hale geleceğimizi ifade etmektedir. Hissedemeyen beynin karar veremeyeceğini vurgulamaktadır. Lehrer, Karar Anı kitabında duygularımızın karar alma noktasında hayatı öneme sahip olduklarını vurgularken bunun antikçağ felsefesinden gelen insan doğası anlayışı ile çeliştiğini ifade etmektedir. Son zamanlardaki beyin görüntüleme tekniklerinde meydana gelen gelişmeler insanların uzunca bir dönem kabul edildiği gibi akılcı varlıklar olmadıklarını ispatlamaktadır.

Evrım sürecinde frontal korteksin genişlemesiyle insanlar tümüyle akılcı varlıklar haline dönüşmemişlerdir. Frontal korteksin büyük bir bölümü duygularla içli dışlı olmaktadır. İskoç filozofu David Hume aklın “duyguların kölesi” olduğunu ifade etmektedir. Duygusal beynin çalışma mekanizması şu şekildedir: Orbitofrontal korteks (OFC) viseral duyguların karar alma süreçlerine entegrasyonundan sorumludur. OFC “ilkel” beyinden gelen (beyin sapı ve limbik sistemde yer alan amigdala gibi kısımlardan) duyguları biliçli düşünce akışına bağlamakla sorumludur. OFC ile ilkel beyin arasındaki sinirsel bağ koparıldığı vakit OFC duyguları anlayamaz ve normalde karar verirken yararlandığımız seçenekler kümesine erişim olanağı ortadan kalkmaktadır. En basit kararlar bile dolayısıyla verilemez hale gelmektedir (Lehrer, 2011).

Karar alma beyindeki birçok mekanizmanın ortak hareket etmesi sonucunda ortaya çıkan bir süreçtir. Duygular karar alma mekanizması yönlendiren en önemli araçlardır. Dopamin farklı seçenekler arasında karar vermeye yardımcı olan zihnin ortak sinirsel birimi olan moleküle verilen isimdir. Karar alma süreci beyindeki dopamin miktarındaki dalgalanma ile başlamaktadır. Dopamin hücreleri tecrübeye dayalı örüntüler üreterek karar mekanizmasını düzenlemektedirler. Dopamin sistemi tecrübelerden öğrenme mekanizması geliştirerek dopamin tahminleri yapmaktadır. Bu tahminler kısa sürede tepkisel olarak verdiğimiz kararlardaki doğruluğu sağlamaktadır. Buna ilgili literatürde sezgiler de denilmektedir. Dopamin sisteminin çökmesi durumunda, sinir hücreleri gerçeklik ışığında beklentileri gözden geçiremez dolayısıyla bazı zihinsel hastalıkların baş göstermesi olasılığı olabilmektedir. Şizofrenin tam olarak nedeni bilinemese de şizofreni hastalarında dopamin reseptörlerinin aşırılığı durumu dikkat çekmektedir. Bu reseptörlerin aşırılığı dopamin sistemini hiperaktif ve düzensizleştirmektedir. Bu hastalıktan muzdarip olan hastaların sinir hücreleri kuvvetli tahminler yapamamakta ya da bu hücrelerin ateşlemeleri çevreyle veya olayla uyumlu tepkiler oluşturamamaktadır. (Lehrer, 2011)

Beyin öğrenme sistemi hatalarından yararlanarak bilgi biriktirme şeklindedir. Duyguların zeki olmasının nedeni ise hataları eğitim çalışmalarına dönüştürmeyi başarmış olmasıdır. Bir alanda uzmanlaşmak bu sebeplerden ötürü sadece zaman ve pratik gerektirmektedir. Gerekli olan hatalar yapıldıktan sonra, bu alanlarda kararlar alırken duygulara güvenmek büyük bir önem arz etmektedir. Deneyim bilgeliğini

yapan, prefrontal korteks değil, hislerdir. İnsan beyni duygusal terimleri çözümleyebilmekte, böylelikle insanlar ne yapmaları gerektiğini bilmektedirler. Buradan duygusal beyine her zaman güvenilmesi gerektiği sonucu çıkarılamamaktadır. Duygusal beyin itkilerle hareket edip, sığ görüşlü de olabilmektedir. Bazen de modeller karşısında hassaslaşabilmektedir. Burada yapılması gereken şey duyguları tartmak ve hissedilenleri neden hissedildiği üzerinde kafa yormaktır (Lehrer, 2011).

Lehrer (2011) duygular üzerine kafa yorulmasının elzemliğini dopamin tahmin hatalarına düşmemek için elzem olduğunu ifade etmektedir. Kişinin duyguları üzerine kafa yorması, ne hissettiğini neden hissettiğini anlamaya çalışması ve duygularını amacına yönelik kullanması duygusal zekâ olarak literatürde karşılık bulmaktadır.

Duygusal zekâ hem Goleman'ın hem de Lehrer'in ifade ettiği gibi geliştirilebilir bir kavramdır. Lehrer dopamin tahmin hatalarına düşmemek için duygulara kafa yorulmasının gerekli olduğunu söylerken aslında aynı noktaya parmak basmaktadır: 'Duygular zekidir ve tüm karar sistemini ve süreçlerini etkiler.' Lehrer bunu dopamin tahmin hatasını en aza indirmek olarak ifade ederken Goleman bunu duyguların vasıtası ile rasyonele yakın kararlar vermek olarak ifade etmektedir.

Baltaş (2005) karar anında seçim yapabilmek için duyguların insanlığın kurulduğu ilk yıllardan beri en önemli yol gösterici olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte akılla etkileşimi belli bir dengeye oturmamış duyguların amaçtan sapıtıcı, acı verici, hatta yok edici mahiyette olabileceğinin altını çizmektedir. Ancak duygular harekete geçebilmek adına gereken enerjiyi bireye verdiklerinden, yol gösterici, birleştirici ve etkileyici olma işlevleri olmaktadır.

Damasio ve arkadaşları tarafından yürütülen çalışmalar sonucunda beyindeki bilişsel ve duygusal faaliyetler bütünleşik bir halde var olmaktadır. Damasio ve arkadaşları psikofizyoloji ve MR çalışmaları ile duygu ve düşüncenin anatomik yapısındaki farklılaşmaları incelemişlerdir. Karar verme anında beyinde düşünceden sorumlu alanlarla birlikte duygudan sorumlu alanlarından aktive olduğu gözlemlenmiştir. 1995 yılında Damasio ve ekibi beynin duygulardan sorumlu alanları ile mantıklı düşüncelerden sorumlu alanları arasında bağları zarar görmüş kişiler üzerinde bir araştırma yürütmüşlerdir. Bu araştırma bulgularına göre deneklerin yaptıkları

seçimler hakkında ne hissettiklerini bilmediklerinden karar vermede zorluk yaşadıkları ve bir hata yaptıkları zaman bu hatadan pişmanlık ve utanç duymadıklarından ötürü hatalarından ders alamadıkları elde edilen bulgular arasında yer almıştır. Bu araştırmanın en ilginç bulgusu ise bu bireylerin en basit kararları dahi almakta güçlük çektikleri ve karar vermenin onlar için çok çok g bir eylem haline gelmesidir (Baltaş, 2005).

Goleman (1996) Damasio'nun araştırmalarından hareketle beynin düşünmeden sorumlu bölgesi ile duygulardan sorumlu olan bölgesi arasında bilgi alışverişi kesilirse, birey karar vermesi için gerekli olan veriyi toplasa bile; seçeneklerle ilgili ne hissettiğini bilmediğinden, bireyin seçenekler arasında karar verme eylemini gerekleştirmeyeceğini ifade etmektedir.

Duygular karar verme sürecini etkilemekte ve onu yönlendirmektedir. Duyguların ortaya çıkışı ve çıkma sürecinin altında yatan nedenler tam olarak bilinemese de insanların karar alma mekanizmasına ve duygulara müdahalesi mümkün olduğu son yapılan bilimsel çalışmalar ışığında bilinmektedir. İnsan beyninin en gizemli yeteneklerinden birisi kendi kendini denetleyebilmesi, kendi karar alma sürecine müdahale edebilmesidir. Bu zihinsel manevra sistemi ilgili literatürde yürütücü (yönetici) kontrol olarak isimlendirilmektedir. Düşünceler emirler veren bir CEO gibi yukarıdan aşağıya yönlendirilmektedir. Bu düşünce sistemi prefrontal kortekse bağlı olmaktadır (Macdonald, Cohen, Stenger, Carter, 2000).

Hızın ve değişimin hakim olduğu bu yeni yüzyılda toplumlar her zamankinden daha çok ekonomik, sosyal, kültürel ve jeopolitik sorunlarla karşılaşmaktadırlar ve bunlara çözüm yolu bulmaları gerekmektedir. Karar vericilerin etkili çözümler bulabilmeleri için duygusal, entelektüel ve sosyal becerilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu becerileri geliştirmenin yolu duygusal zekânın geliştirilmesinden geçmektedir (Köksal Gazioğlu, 2007). Çünkü duygusal zekânın temel noktasını problem çözme becerisi oluşturmaktadır (Salovey, Caruso, Lopes, 2001).

5. DUYGUSAL ZEKÂNIN KARAR VERME TARZLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE BELİRSİZLİKTEN KAÇINMANIN MODERATÖR ROLÜ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

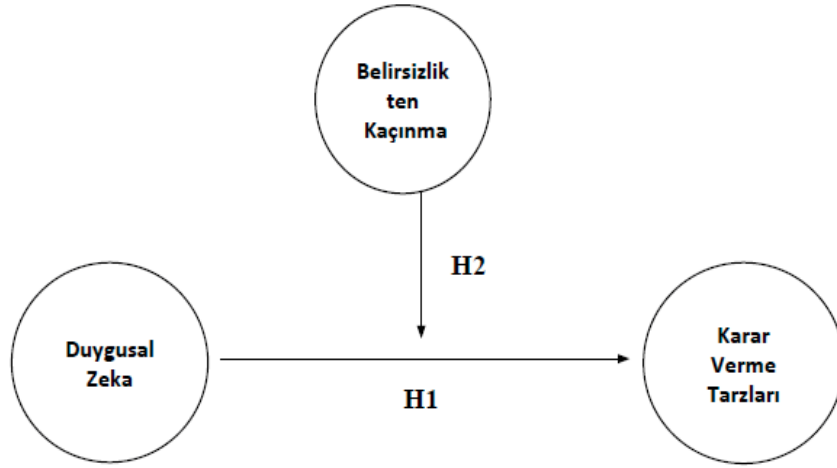
Literatür çalışması ile incelenen duygusal zekâ, karar verme ve belirsizlikten kaçınma hakkındaki tanımlamaların ardından bu bölümde, duygusal zekâ düzeylerinin karar verme stillerine etkisinde belirsizlikten kaçınmanın moderatör rolü incelenmektedir. Uygulama da sırayla araştırmanın amacı, önemi kapsamı, modeli örneklemin elde edildiği gruba ait demografik veriler incelenecektir. Verilerin analizi gerçekleştirildikten sonra araştırma sonuçları değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı duygusal zekânın karar verme tarzları üzerindeki etkisinde belirsizlikten kaçınmanın moderatör rolünün olup olmadığını saptamaktır. Çalışmada kurgulanan araştırma modelinde bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri literatürde incelenmesine karşılık, üç değişkenin birlikte incelenmediği ve iki değişken arasında belirsizlikten kaçınmanın moderatör rolünün hiç araştırılmadığı saptanmıştır. Bu nedenle bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

5.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada duygusal zekâ, karar verme tarzları ve belirsizlikten kaçınma olmak üzere üç değişken yer almaktadır. Duygusal zekâ bağımsız değişken, belirsizlikten kaçınma moderatör değişken ve karar verme tarzları bağımlı değişken olarak yer almaktadırlar. Araştırma modeli aşağıda gösterildiği şekildedir:



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde ana hipotez temel alınarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi incelenecektir. Bunun ardından bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde moderatör değişkenin etkisi incelenecektir. Araştırma modelinde ana hipotezler:

H₁: Akademisyenlerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme tarzları üzerinde etkisi vardır.

H₂: Akademisyenlerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme tarzları üzerindeki etkisinde belirsizlikten kaçınmanın moderatör rolü vardır.

Alt Hipotezler:

H₃: Akademisyenlerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme tarzları (rasyonel karar verme, sezgisel karar verme, bağımlı karar verme, kaçınmacı karar verme, ani/kendiliğinden karar verme) üzerinde etkisi vardır.

Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi parametreleri için duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme tarzlarının farklılaşmasının incelenmesi için kurulan hipotezler ise,

H₄: Duygusal zekâ düzeylerine ilişkin ortalamalar, demografik özellikler (cinsiyet, yaş ve eğitim) yönünden farklılaşmaktadır.

H₅: Karar verme tarzlarına ilişkin ortalamalar, demografik özellikler (cinsiyet, yaş ve eğitim) yönünden farklılaşmaktadır.

5.3. Araştırmanın Uygulama Alanı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın örneklem birimini İstanbul'da bir vakıf üniversitesinde görev yapan 123 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni bu üniversitede çalışan 498 akademisyendir. Verilerin toplanma sürecinde olasılığa dayalı olmayan bir örnekleme tekniği olan kolayda örnekleme kullanılmıştır. Katılımcılara sorular

çevrimiçi yanıtlamaya imkan veren elektronik formlar şeklinde gönderilmiştir. Ulaşılan katılımcı sayısının az olduğu görüldüğünden çalışmanın devamında veriler, basılı anket formlarının dağıtılması şeklinde toplanmıştır. Toplamda 123 akademisyene ulaşılmıştır.

Araştırmada yer alan anket formundaki soruların katılımcılarca doğru bir biçimde anlaşıldığı, sorulara verilen cevapların kişilerin duygu ve düşüncelerini yansıttığı ve katılımcıların ankette yer alan soruları özgürce ve yönlendirme altında olmadan cevapladığı düşünülmektedir. Araştırmanın küçük bir örneklem grubu üzerinde yapılmış olması araştırma açısından bir sınırlılık olarak kabul edilmektedir.

5.4. Veri Toplama Yöntem ve Araçları

Veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Bu çalışmada duygusal zekâ ölçeği olarak Petrides ve Furnham (2000a; 2000b) tarafından geliştirilen Duygusal Zekâ Ölçeği Kısa Formunun Deniz, Özer ve Işık (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan ve geçerlik güvenirlik çalışması yapılan versiyonu kullanılmıştır. 7'li Likert tipi olan ölçek toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte duygusal zekâ 4 boyut ve 20 madde ile incelenmektedir. Bu boyutlar: İyi oluş, Öz kontrol, Duygusallık, Sosyallik ve Toplam Duygusal Zekâdır. Karar verme tarzları olarak Scott ve Bruce (1995) tarafından geliştirilen, Türkçeye uyarlanması Arzu Taşdelen (2002) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, rasyonel karar verme, sezgisel karar verme, bağımlı karar verme, kaçınmacı karar verme, kendiliğinden/ani karar verme olmak üzere beş boyut 24 maddeden oluşmaktadır. 5'li Likert tipi yapı kullanılmıştır. Hofstede (1991) kültür boyutlarını açıkladığı eseri” Culture and Organizations Software of Mind” isimli eseri temel alınarak sadece Belirsizlikten Kaçınma boyutuna ait sorular Altay'ın (2004) çalışmasındaki şekliyle kullanılmıştır. Hofstede'nin bu eserinde yer alan boyutlardan yalnızca belirsizlikten kaçınma boyutunu ölçen 10 soruluk kısmı kullanılmıştır. Buradaki sorularda da 5'li Likert yapı kullanılmıştır. Anketin son bölümünde ise yanıtlayanların demografik bilgilerini içeren sorular yer almaktadır. Bu bağlamda, araştırma için kullanılan ankette toplam 54 soru yer almaktadır.

5.5. Veri Analiz Teknikleri

Anket yöntemiyle toplanan veriler, SPSS 20.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler; frekans analizi, tanımlayıcı istatistik analizler, güvenilirlik analizi, Kolmogorov-Smirnov testi, Pearson Korelasyon analizi, basit regresyon analizi, bağımsız örneklem t-testi, tek yönlü varyans analizi (Anova) ve Tukey HSD testi kullanılarak incelenmiştir.

5.6. Bulgu ve Yorumlar

Verilerin analizi sonucunda elde edilen bilgiler tablolar şeklinde aşağıda gösterilmektedir.

5.6.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Tabloları

Araştırmaya katılan akademisyenlerin; cinsiyet, yaş, eğitim ve çalışılan sektör gibi demografik özelliklerini içeren profilleri incelenmiştir.

Tablo 1: Akademisyenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet		
	Frekans	Yüzde
Kadın	55	44,7
Erkek	68	55,3
Toplam	123	100

Akademisyenlerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 1 de görülmektedir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin, %44,7'si kadınlardan, %55,3'ü erkeklerden oluşmaktadır. Akademisyenlerin cinsiyete göre dağılımlarının dengeli olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Akademisyenlerin Yaşa Göre Dağılımları

Yaşınız		
	Frekans	Yüzde
18-25	3	2,4
26-33	24	19,5
34-41	43	35,0
42-49	32	26,0
50 ve Üzeri	21	17,1
Toplam	123	100

Katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımı Tablo 2 de görülmektedir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin %2'si 18-25 yaş aralığında, %19,5'si 26-33 yaş aralığında, %35'i 34-41 yaş aralığında, %26'sı 42-49 yaş aralığında ve %17,1'i 50 ve üstü yaş aralığındadır. Araştırma katılan akademisyenlerin, yaş dağılımı özellikle 34-41 yaş

aralığındadır dolayısıyla bu yaş aralığı araştırmanın en önemli kitlesini temsil etmektedir.

Tablo 3: Akademisyenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Eğitim		
	Frekans	Yüzde
Üniversite	7	5,7
Yüksek-lisans	30	24,4
Doktora	86	69,9
Toplam	123	100

Akademisyenlerin eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 3’te görülmektedir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin hiçbiri lise ve yüksekokul mezunu değilken, %5,7’si lisans mezunu, %24,4’ü yüksek lisans ve %69,9 ‘u doktora mezunudur. Araştırma bulgularına göre, akademisyenlerin genel eğitim seviyesinin doktora düzeyinde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 4: Akademisyenlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımları

Çalıştığınız Sektör		
	Frekans	Yüzde
Vakıf	123	100,0
Toplam	123	100,0

Akademisyenlerin çalıştıkları sektörlere göre dağılımı Tablo 4’te görülmektedir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin %100’ü vakıf üniversitesinde görev yapmaktadır.

5.6.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Normal Dağılıma Uygunluk

5.6.2.1. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Duygusal zekâ düzeylerine yönelik sorular, akademisyenler tarafından 7’li Likert yapısındaki puanlarla değerlendirilmiştir. Ölçekte tüm sorulara yönelik verilen cevaplar ortalaması 5,7797 ve standart sapma 0,51126’dır. Katılımcıların ankete verdikleri yanıtlar göz önünde bulundurulduğunda, genel olarak sorulara “katılıyorum” ifadesine yakın yanıtlar verilmiştir.

Duygusal zekâ boyutları incelendiğinde, en yüksek 5,8577 ortalama ile sosyallik boyutu olmuştur. Katılımcıların yanıtları değerlendirildiği zaman, genel olarak sosyallik boyutuna ilişkin sorulara “katılıyorum” ifadesine yakın yanıtlar verdikleri gözlemlenmiştir. Duygusal zekâ boyutları incelendiğinde, en düşük 5,5813 ortalama ile duygusallık boyutu olmuştur. Katılımcıların yanıtları değerlendirildiği zaman,

genel olarak duygusallık boyutuna ilişkin sorulara “katılıyorum” ifadesine yaklaşan yanıtlar verdikleri gözlemlenmiştir.

Tablo 5: Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Std. Sapma	Minimum	Maksimum
Duygusal Zekâ	5,7797	,51126	4,45	6,90
İyiOluş	5,8252	,56534	3,75	6,75
ÖzKontrol	5,8293	,60591	4,25	7,00
Duygusallık	5,5813	,67409	3,25	7,00
Sosyallik	5,8577	,66459	4,25	7,00
Karar Verme Tarzları	2,8836	,25229	2,36	3,55
Rasyonel	4,2541	,34916	3,00	5,00
Sezgisel	3,7415	,58323	1,60	5,00
Bağımlı	3,0854	,78916	1,50	5,00
Kaçınmacı	1,7480	,54553	1,00	4,40
Kendiliğinden	1,6585	,42377	1,00	3,25
Belirsizlikten Kaçınma	2,3724	,78691	1,00	4,20

Karar verme tarzlarına yönelik sorular, akademisyenler tarafından 5’li Likert yapısındaki puanlarla değerlendirilmiştir. Ölçekte tüm sorulara yönelik verilen cevaplar ortalaması 2,8836 ve standart sapma 0,25229’dır. Katılımcıların ankete verdikleri yanıtlar göz önünde bulundurulduğunda, genel olarak sorulara “kararsızım” ifadesine yakın yanıtlar verilmiştir. Karar verme tarzlarına yönelik incelendiğinde, en yüksek 4,2541 ortalama ile rasyonel karar verme boyutu olmuştur. Katılımcıların yanıtları değerlendirildiği zaman, genel olarak rasyonel karar verme boyutuna ilişkin sorulara “katılıyorum” yönünde yanıtlar verdikleri gözlemlenmiştir. Karar verme tarzları boyutları incelendiğinde, en düşük 1,6585 ortalama ile kendiliğinden/ani karar verme tarzı ve 1,7480 ortalama ile kaçınmacı karar verme tarzı olmuştur. Katılımcıların yanıtları değerlendirildiği zaman, genel olarak bu iki boyuta ilişkin sorulara “katılmıyorum” ifadesine yaklaşan yanıtlar verdikleri gözlemlenmiştir.

Belirsizlikten kaçınma eğilimine yönelik sorular, akademisyenler tarafından 5’li Likert yapısındaki puanlarla değerlendirilmiştir. Ölçekte tüm sorulara yönelik verilen

cevaplar ortalaması 2,3724 ve standart sapma 0,78691'dir. Katılımcıların ankete verdikleri yanıtlar göz önünde bulundurulduğunda, genel olarak sorulara ağırlıklı olarak “katılmıyorum” ifadesini tercih ettikleri gözlemlenmiştir.

5.6.2.2. Verilerin Normal Dağılıma Uygunluğunun İncelenmesi

Verilerin gösterdiği dağılımın normalliğini incelemek için bir takım analiz yöntemleri kullanılacaktır. İlk olarak örnek sayısının 30'dan büyük olduğu durumlarda Kolmogorov-Smirnov testi, örnek sayısının 30'dan küçük olduğu durumlarda Shapiro-Wilk testi kullanılmaktadır. Test sonucunda elde edilen anlamlılık değerinin 0,05'ten büyük olması halinde, verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmaktadır. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak dağılımın normal olup olmadığına karar verilebilmektedir. İlgili değerlerin, -1 ile +1 aralığında olması, dağılımın normal olduğu sonucunu vermektedir.

Tablo 6: Tek-Örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi

	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	Sd	Anl. (2-yönlü)	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
Duygusal Zekâ	,083	123	0,038	-,421	,218	,004	,433
Karar Verme Tarzları	,115	123	0,027	,463	,218	,154	,433
Belirsizlikten Kaçınma	,086	123	0,000	,372	,218	-,734	,433

Verilerin normal dağılıma uygunluğunun test edilmesi amacıyla şu hipotezler kullanılacaktır:

H0: Veriler normal dağılıma uygun olarak dağılmaktadır

H1: Veriler normal dağılıma uygun olarak dağılmamaktadır.

Normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için Tablo 6 dikkate alınmıştır. Duygusal zekâ için anlamlılık değerinin 0,038, karar verme tarzları için 0,027 ve belirsizlikten kaçınma için 0,000 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üç değişkene ilişkin anlamlılık değerlerinin 0,05'ten küçük olmasına karşılık; duygusal zekâ çarpıklık değerinin -0,421 ile basıklık değerinin 0,004, karar verme tarzları çarpıklık değerinin 0,463 ile basıklık değerinin 0,154 ve belirsizlikten kaçınma çarpıklık değerinin 0,372 ile basıklık değerinin -0,734 olduğu görülmektedir. Bu değerler -1 ile +1 arasında yer

aldıklarından dağılımın normal olduğu ve analizlerde parametrik yöntemlerin kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

5.6.3. Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi

Güvenirlik analizi, ölçmede kullanılan araçların güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir. Cronbach's Alpha Katsayısının bulunabileceği aralıklar ve değerlendirme kriteri aşağıdaki gibidir (Lorcu, 2015, s.45):

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 7: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi

	Madde Çıkarmaksızın		Katkısı Düşük Maddeler Çıkarılınca	
	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Duygusal Zekâ	20	0,858	20	0,858
Karar Verme Tarzları	24	0,599	22	0,619
Belirsizlikten Kaçınma	10	0,305	5	0,773

Duygusal zekâ ölçeğine ilişkin hesaplanan güvenilirlik katsayısı 0,858'dir. Elde edilen bu sonucu güvenilirlik katsayı aralıkları içerisinde incelendiğinde ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmaktadır. Karar verme tarzları ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,599 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğe katkısı düşük olan 5 ve 20 numaralı sorular analizden çıkarıldığında ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0,619'a yükseldiği görülmektedir. Elde edilen bu sonucu güvenilirlik katsayı aralıkları içerisinde incelendiğinde ölçeğin oldukça güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Belirsizlikten kaçınma ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı 0,305 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğe katkısı oldukça düşük olan 3, 5, 7, 8 ve 10 numaralı sorular analizden çıkarıldığında ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0,773'e yükseldiği gözlemlenmektedir. Elde edilen bu sonucu güvenilirlik katsayı aralıkları içerisinde incelendiğinde ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

5.6.4. Ana Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmada yer alan değişkenler arasında ilişkilerin varlığı, bu değişkenlerin birbirleri üzerinde etkisi bulunup bulunmadığını göstermektedir. Araştırmanın

değişkenleri olan duygusal zekâya, karar verme tarzlarına ve belirsizlikten kaçınmaya yönelik ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 8 deki gibidir.

Tablo 8: Değişkenlerin Korelasyon Testi

	Karar Verme Tarzları	Duygusal Zekâ	Belirsizlikten Kaçınma
Karar Verme Tarzları	1	-,300**	,281**
Anl.		,001	,002
Duygusal Zekâ		1	-,656**
Anl.			,000
Belirsizlikten Kaçınma			1
Anl.			
*Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).			

Değişkenler arası ilişkiler incelendiğinde, anlamlılık değerlerine bakıldığında %99 güven aralığında duygusal zekâ ve karar verme tarzları arasında negatif ve anlamlı ($r=-0,300$), duygusal zekâ ile belirsizlikten kaçınma arasında negatif ve anlamlı ($r=-0,656$), belirsizlikten kaçınma ile karar verme tarzları arasında pozitif ve anlamlı ($r=0,281$) bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Alt boyutlar arası ilişkiler incelendiğinde, anlamlılık değerlerine bakıldığında %99 güven aralığında duygusal zekâ ve karar verme tarzları arasında negatif ve anlamlı ($r=-0,300$), duygusal zekâ ile karar verme tarzlarından sezgisel karar verme arasında %99 güven aralığından ($r=0,267$) pozitif ve anlamlı, duygusal zekâ ile karar verme tarzlarından bağımlı karar verme arasında %99 güven aralığında ($r=-0,449$) negatif ve anlamlı, duygusal zekâ ile karar verme tarzlarından kaçınmacı karar verme arasında %99 güven aralığından ($r=-0,342$) negatif ve anlamlı, duygusal zekâ alt boyutu olan iyi oluş ile karar verme tarzlarından sezgisel karar verme arasında %95 güven aralığında ($r=0,226$) pozitif ve anlamlı, Duygusal zekâ alt boyutu olan sosyallik ile karar verme tarzlarından bağımlı karar verme arasında %99 güven aralığında ($r=0,493$) pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, duygusal zekâ ile karar verme tarzlarının alt boyutu olan rasyonel karar verme arasında ($r=0,057$) anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Duygusal zekâ ile karar verme tarzlarının alt boyutu olan kendiliğinden/ani karar verme arasında da ($r=-0,101$) anlamlı bir ilişki olmasına karşılık, duygusal zekâ alt boyutu olan özkontrol ile karar verme tarzlarından rasyonel karar verme arasında ($r=0,163$) ise anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Tablo 9: Değişkenler ve Alt Boyutların Korelasyon Tablosu

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Pearson Kor.	1	,253**	,354**	,627**	,566**	,379**	-,300**	-,065	-,308**	-,297**	-,317**	,281**
	Anl. (2-yönlü)		,005	,000	,000	,000	,000	,001	,472	,001	,001	,000	,002
2	Pearson Kor.		1	,019	,060	-,066	-,036	,057	,048	,163	-,004	-,055	-,046
	Anl. (2-yönlü)			,832	,509	,471	,696	,529	,600	,071	,969	,547	,615
3	Pearson Kor.			1	-,091	-,255**	,001	,267**	,226*	,190*	,242**	,161	-,157
	Anl. (2-yönlü)				,319	,004	,988	,003	,012	,036	,007	,075	,083
4	Pearson Kor.				1	,246**	-,099	-,449**	-,149	-,351**	-,382**	-,493**	,391**
	Anl. (2-yönlü)					,006	,276	,000	,100	,000	,000	,000	,000
5	Pearson Kor.					1	,281**	-,342**	-,163	-,363**	-,358**	-,241**	,220*
	Anl. (2-yönlü)						,002	,000	,072	,000	,000	,007	,014
6	Pearson Kor.						1	-,101	-,104	-,231*	-,096	,037	,146
	Anl. (2-yönlü)							,265	,254	,010	,292	,684	,107
7	Pearson Kor.							1	,746**	,775**	,799**	,778**	-,656**
	Anl. (2-yönlü)								,000	,000	,000	,000	,000
8	Pearson Kor.								1	,448**	,474**	,524**	-,478**
	Anl. (2-yönlü)									,000	,000	,000	,000
9	Pearson Kor.									1	,551**	,495**	-,513**
	Anl. (2-yönlü)										,000	,000	,000
10	Pearson Kor.										1	,493**	-,551**
	Anl. (2-yönlü)											,000	,000
11	Pearson Kor.											1	-,529**
	Anl. (2-yönlü)												,000
12	Pearson Kor.												1
	Anl. (2-yönlü)												

** . Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

* . Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır (2-yönlü).

1.Karar Verme Tarzları 2.Rasyonel Karar Verme 3.Sezgisel Karar Verme 4.Bağımlı Karar Verme 5.Kaçınmacı Karar Verme 6.Kendiliğinden/Ani Karar Verme 7.Duygusal Zekâ 8. İyioluş 9 Özkontrol 10. Duygusallık 11. Sosyallik 12.Belirsizlikten Kaçınma

Değişkenler arası ilişkiler, araştırmadaki ana hipotezin incelenmesi yönünde destekleyici bulgular ortaya koymaktadır. Değişkenlerin anlamlı ilişkiler içinde bulunması, olguları açıklayan kavramların birbirleri üzerindeki etkilerinin de

açıklanmasını beraberinde getirmektedir. Bir değişkenin, başka bir değişken üzerindeki etkisini incelemede regresyon analizi kullanılmaktadır. Kurulan araştırma modeli altındaki değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri, hipotezlerin yardımıyla ele alınmaktadır. Öncelikle bağımsız değişken olan duygusal zekâ düzeyinin, bağımlı değişken olan karar verme tarzları üzerindeki etkisi H_1 hipotezinde incelenecektir. Daha sonra bu modele belirsizlikten kaçınma moderatör değişken olarak ilave edilerek bu değişkenin, etkinin yönüne ve açıklayıcılığına anlamlı bir katkısı bulunup bulunmayacağı da H_2 hipotezinde araştırılmaktadır.

Regresyon analizleri gerçekleştirilirken, yorumlanan üç temel tablo bulunmaktadır. Bu tablolar; model özeti tablosu, Anova tablosu ve katsayıların incelendiği t-testi tablosudur. Araştırmada, incelenen ana hipotez dışında, bu tabloların da kendi içlerinde barındırdığı alt hipotezler bulunmaktadır. Tabloların kendi içlerindeki hipotezler, yorumlanmasında ve sonraki aşamalara geçmeyi sağlayacak değerleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Model Özeti Tablosu: Bu tablodaki R değeri değişkenler arasındaki korelasyonu ifade etmektedir. Korelasyon kare değeri (Belirlilik Katsayısı) ise; bağımsız değişkenin, bağımlı değişkendeki varyansın yüzde kaçını açıkladığını ifade etmektedir. Burada yorumlanan önemli bir diğer değer de Durbin-Watson değeridir. Regresyonun temel varsayımlarından biri olan otokorelasyon bulunup bulunmadığını sınavan bu değer 1,5 ile 2,5 aralığında olduğunda otokorelasyon olmadığını ifade edilmektedir.

- Anova Tablosu: Kurulan regresyon modelinin anlamlılığının sınındığı tablodur. Kurulan modelin anlamlılığını incelendiği modelde; H_0 hipotezi modelin tümüyle anlamsız olduğunu, H_1 hipotezin tümüyle anlamlı olduğu iddiasını ifade etmektedir. Anlamlılık hanesindeki değer, 0,05'ten küçükse modelin tümüyle anlamlı olduğu H_1 hipotezi kabul edilmekte ve bir sonraki regresyon tablosunun yorumlanmasına geçilmektedir (Ayyıldız , Özkan, 2011).

-Katsayılar Tablosu: Modelin içerdiği değişkenlere ilişkin katsayıların anlamlılığını sınındığı t-testi tablosudur. Regresyon modelinden yer alan katsayılardan; H_0 hipotezi katsayının istatistiksel olarak anlamsız olduğunu, H_1 hipotezi katsayının istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Anlamlılık hanesindeki değer, 0,05'ten küçükse H_1 hipotezi kabul edilmekte ve modeldeki o katsayının anlamlı

olduğu desteklenmektedir. Eğer bu hanedeki değer 0,05'ten büyükse, o katsayının istatistiksel olarak anlamlı olmadığını, bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki varyansı açıklamada katkısı bulunmadığını ifade etmektedir. Burada yorumlanan önemli bir diğer değer de Tolerance ve VIF değerleridir. Regresyonun temel varsayımlarından biri olan çoklu doğrusal bağlantı probleminin bulunup bulunmadığının sınıandığı bu değerlerde VIF değerinin 10'dan ve Tolerance değerinin 0,2'den büyük olduğu durumda çoklu doğrusal bağlantı problemi olmadığı ifade edilmektedir (Can, 2013, 265).

Tabloların içerdığı alt hipotezler, anlamlılık değerlerinin sınanmasında esas alınacak değerleri kapsamaktadır. Analizler yapılırken, ara tablolardaki gibi hipotez gösterimi yapılmayacaktır. Araştırmada bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelendiği ana hipotezler şu şekildedir:

H₁: Akademisyenlerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme tarzları üzerinde etkisi vardır.

H₂: Akademisyenlerin duygusal zekâ düzeylerinin karar verme tarzları üzerindeki etkisinde belirsizlikten kaçınmanın moderatör rolü vardır.

Ana hipotez edilirken öncelikle duygusal zekâ düzeylerinin karar verme tarzları etkisi incelenmektedir. Eğer burada H₁ hipotezi desteklendiği koşulda, belirsizlikten kaçınmanın bu iki değişken arasında moderatör etkideki rolünü inceleyen H₂ hipotezine geçilecektir. Regresyon modeli içinde, model özeti, Anova testi ve katsayıları içeren t-testi tablosundaki değerler, bulgular desteklendiği sürece bir sonraki tabloya geçilerek yorumlanacaktır. Duygusal zekâ düzeyinin karar verme tarzları üzerindeki etkisi; model özetini, Anova testini ve katsayıları inceleyen t-testini içeren Tablo 10'da görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, duygusal zekâ düzeyleri ile karar verme tarzları arasında ($r=0,300$) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca duygusal zekâ düzeyinin, karar verme tarzlarındaki varyansın %9'unu açıkladığı görülmektedir. Kurulan modeli inceleyen Anova tablosunda ise, anlamlılık değeri $p=0,001$ 'in 0,05'ten küçük olması nedeniyle, kurulan modelin anlamlı olduğu gözlemlenmektedir.

Regresyon modelindeki katsayıları ele alan t-testindeki değerler incelendiğinde, duygusal zekâyâ ilişkin katsayının 0,001 anlamlılık değeri ile 0,05'ten küçük olduğu ve modelde değişkene ilişkin katsayının anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca Durbin-Watson değerine bakıldığında, bulunan değer 2,310 olduğu ve değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı problemi bulunmadığı görülmektedir. Bulgular ışığında, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğunu iddia eden H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10: Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Karar Verme Tarzları Arasında Kurulan Regresyon Modeli Sonuçları

Model Özeti ^b								
Model		Korelasyon	Korelasyon Kare	Düzeltilmiş Korelasyon Kare	Tahminin Std. Hatası	Durbin-Watson		
1		,300 ^a	,090	,082	,24169	2,310		
a. Tahmin Ediciler: (Sabit), Duygusal Zekâ								
b. Bağımlı Değişken: Karar Verme Tarzları								
ANOVA ^a								
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anl.		
1	Regresyon	,697	1	,697	11,928	,001 ^b		
	Hata	7,068	121	,058				
	Toplam	7,765	122					
a. Bağımlı Değişken: Karar Verme Tarzları								
b. Tahmin Ediciler: (Sabit), Duygusal Zekâ								
Katsayılar ^a								
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t.	Anl.	Çoklu Doğrusallık	
		B	Std. Hata	Beta			Tol.	VIF
1	(Sabit)	3,738	,248		15,052	,000		
	Duygusal Zekâ	-,148	,043	-,300	-3,454	,001	1,000	1,000
a. Bağımlı Değişken: Karar Verme Tarzları								

Duygusal zekânın, karar verme tarzları üzerindeki etkisinde belirsizlikten kaçınmanın moderatör rolünün varlığı H_2 hipoteziyle incelenecektir. Regresyon

analizlerine başlamadan önce tamamlanması gereken bazı işlemler bulunmaktadır. Bağımlı değişken karar verme tarzları üzerindeki etkileri incelenen duygusal zekâ ve belirsizlikten kaçınma değişkenlerine ilişkin değerler, analizler öncesinde standardize edilmiştir. Daha sonra standardize edilen duygusal zekâ ve belirsizlikten kaçınma değişkenlerin çarpımıyla etkileşimsel terim oluşturulmaktadır. Oluşturulan bu etkileşimsel terim, modele ikinci bölümde dâhil edilerek, değişkenler arası etkiyi hangi yönde ve şiddette ortaya çıkardığının tespit edilmesi gerekmektedir.

Belirsizlikten kaçınmanın moderatör etkisinin araştırılması, regresyon analizleri içinde iki adımda gerçekleştirilecektir. İlk adımda bağımsız değişken olan duygusal zekâ ve moderatör değişken olan belirsizlikten kaçınmanın, bağımlı değişken durumunda olan karar verme tarzları üzerindeki etkisi birlikte incelenecektir. Sonraki adımda bu iki değişkene ilave olarak, değişkenlerin çarpımıyla oluşan etkileşimsel terim analize dâhil edilerek, moderatör değişkenli modelin anlamlılığı sınanacaktır.

Duygusal zekâ düzeyinin karar verme tarzları üzerinde belirsizlikten kaçınmanın moderatör etkisi; model özetini, Anova testini ve katsayıları inceleyen t-testini içeren Tablo 10'da görülmektedir. Regresyon modelinin ilk aşamasındaki regresyon analiz sonuçlarına göre, duygusal zekâ düzeyleri ve belirsizlikten kaçınma ile karar verme tarzları arasında ($r=0,320$) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca duygusal zekâ düzeyinin ve belirsizlikten kaçınmanın, karar verme tarzlarındaki varyansın %10,2'sini açıkladığı görülmektedir. Kurulan modelin anlamlılığını inceleyen Anova tablosunda ise, anlamlılık değeri $p=0,002$ 'in 0,05'ten küçük olması nedeniyle, kurulan modelin anlamlı olduğu gözlemlenmektedir. Regresyon modelindeki katsayıları ele alan t-testindeki değerler incelendiğinde, duygusal zekâyâ ilişkin katsayının 0,081 ve belirsizlikten kaçınmanın 0,196 anlamlılık değeri ile 0,05'ten büyük olduğu ve modeldeki değişkene ilişkin katsayıların anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İki değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine ilişkin katsayıların anlamlı olmaması, moderatör etkinin bulunmadığına yönelik tahminlerde bulunulmasını neden olsa da iki değişkenin çarpımıyla oluşan etkileşimsel katsayıyı içeren moderatör değişkenin modele dâhil edilmesiyle bu etkinin sınanması tamamlanacaktır.

Tablo 11: Duygusal Zekâ Düzeyleri ve Belirsizlikten Kaçınma ile Karar Verme Tarzları Arasında Kurulan Regresyon Modeli Sonuçları

Model Özeti ^c								
Model		Korelasyon	Korelasyon Kare	Düzeltilmiş Korelasyon Kare	Tahminin Std. Hatası	Durbin-Watson		
1		,320 ^a	,102	,087	,24201	2,317		
2		,320 ^b	,102	,080	,24101	2,317		
a. Tahmin Ediciler: (Sabit), ZSkor (Belirsizlikten Kaçınma), ZSkor (Duygusal Zekâ)								
a. Tahmin Ediciler: (Sabit), ZSkor (Belirsizlikten Kaçınma), ZSkor (Duygusal Zekâ), Moderatör								
b. Bağımlı Değişken: Karar Verme Tarzları								
ANOVA ^a								
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anl.		
1	Regresyon	,795	2	,397	6,842	,002 ^b		
	Hata	6,970	120	,058				
	Toplam	7,765	122					
2	Regresyon	,795	3	,265	4,526	,005 ^c		
	Hata	6,970	119	,059				
	Toplam	7,765	122					
a. Bağımlı Değişken: Karar Verme Tarzları								
b. Tahmin Ediciler: (Sabit), ZSkor (Belirsizlikten Kaçınma), ZSkor (Duygusal Zekâ)								
c. Tahmin Ediciler: (Sabit), ZSkor (Belirsizlikten Kaçınma), ZSkor (Duygusal Zekâ), Moderatör								
Katsayılar ^a								
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t.	Anl.	Çoklu Doğrusallık	
		B	Std. Hata	Beta			Tol.	VIF
1	(Sabit)	2,884	,022		132,695	,000		
	Duygusal Zekâ	-,051	,029	-,202	-1,762	,081	,570	1,755
	Belirsizlikten Kaçınma	,038	,029	,149	1,300	,196	,570	1,755
2	(Sabit)	2,883	,026		112,195	,000		
	Duygusal Zekâ	-,051	,029	-,201	-1,724	,087	,558	1,794
	Belirsizlikten Kaçınma	,037	,029	,148	1,286	,201	,567	1,762
	Moderatör	-,002	,021	-,007	-,080	,936	,935	1,069
a. Bağımlı Değişken: Karar Verme Tarzları								

Regresyon modelinin ikinci aşamasındaki regresyon analiz sonuçlarına göre, duygusal zekâ düzeyleri, belirsizlikten kaçınma ve iki değişkenin etkileşimini içeren moderatör değişken ile karar verme tarzları arasında önceki adımda olduğu gibi ($r=0,320$) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca duygusal zekâ düzeyinin, belirsizlikten kaçınmanın ve moderatör değişkenin, karar verme tarzlarındaki varyansın %10,2'sini açıkladığı görülmektedir. Kurulan modeli inceleyen Anova tablosunda ise, anlamlılık değeri $p=0,005$ 'in 0,05'ten küçük olması nedeniyle, kurulan modelin anlamlı olduğu gözlemlenmektedir. Regresyon modelindeki katsayıları ele alan t-testindeki değerler incelendiğinde, duygusal zekâyâ ilişkin katsayının 0,087, belirsizlikten kaçınmanın 0,196 ve etkileşimsel katsayıyı içeren moderatör değişkenin 0,986 anlamlılık ile 0,05'ten büyük olduğu ve modeldeki değişkene ilişkin katsayıların anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma dâhilinde modele birinci ve ikinci aşamada farklı şekillerde ilave edilen moderatöre ilişkin katsayıların anlamlı olmaması, duygusal zekânın karar verme tarzları üzerindeki etkisine, belirsizlikten kaçınmanın moderatör etkisi bulunduğu iddiasını desteklenmemekte ve bu şekilde H_2 hipotezi reddedilmektedir.

5.6.5. Alt Hipotezlerin Test Edilmesi

5.6.5.1. Bağımsız Değişkenin Bağımlı Değişkenin Alt Boyutları Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesi

Akademisyenler, planlı ve organize olarak çalışmalarını yürüten bireylerin başında gelmektedir. Bu yüzden çabalarını organize etmekte aktif olan akademisyenler için duygusal zekânın önemi büyüktür. Sahip olunan duygusal zekânın, önemli ya da daha az önemli konularda karar alma üzerinde etkisi olabileceği düşünülmektedir. Bu anlamda, akademisyenlerin duygusal zekâ düzeylerinin, rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı ve kendiliğinden/ani karar verme tarzları üzerindeki etkisi de araştırmada incelenmektedir. Duygusal zekânın, her bir karar verme tarzı üzerindeki etkisi ayrı ayrı ele alınacaktır. Duygusal zekâ düzeyinin sezgisel karar verme tarzı üzerindeki etkisi; model özetini, Anova testini ve katsayıları inceleyen t-testini içeren Tablo 12'de görülmektedir.

Tablo 12: Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Sezgisel Karar Verme Tarzı Arasında Kurulan Regresyon Modeli Sonuçları

Model Özeti ^b								
Model		Korelasyon	Korelasyon Kare	Düzeltilmiş Korelasyon Kare	Tahminin Std. Hatası	Durbin-Watson		
1		,267 ^a	,071	,064	,56432	1,947		
a. Tahmin Ediciler: (Sabit), Duygusal Zekâ								
B. Bağımlı Değişken: Sezgisel Karar Verme Tarzı								
ANOVA ^a								
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anl.		
1	Regresyon	2,965	1	2,965	9,310	,003 ^b		
	Hata	38,534	121	,318				
	Toplam	41,499	122					
a. Bağımlı Değişken: Sezgisel Karar Verme Tarzı								
b. Tahmin Ediciler: (Sabit), Duygusal Zekâ								
Katsayılar ^a								
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t.	Anl.	Çoklu Doğrusallık	
		B	Std. Hata	Beta			Tol.	VIF
1	(Sabit)	1,979	,580		3,413	,001		
	Duygusal Zekâ	,305	,100	,267	3,051	,003	1,000	1,000
a. Bağımlı Değişken: Sezgisel Karar Verme Tarzı								

Regresyon analizi sonuçlarına göre, duygusal zekâ düzeyleri ile sezgisel karar verme tarzı arasında ($r=0,267$) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca duygusal zekâ düzeyinin, sezgisel karar verme tarzındaki varyansın %7,1'ini açıkladığı görülmektedir. Kurulan modeli inceleyen Anova tablosunda ise, anlamlılık değeri $p=0,003$ 'ün 0,05'ten küçük olması nedeniyle, kurulan modelin anlamlı olduğu gözlemlenmektedir. Regresyon modelindeki katsayıları ele alan t-testindeki değerler incelendiğinde, duygusal zekâyâ ilişkin katsayının 0,003 anlamlılık değeri ile 0,05'ten küçük olduğu ve modelde değişkene ilişkin katsayının anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular ışığında; duygusal zekâ düzeyinin sezgisel karar verme tarzı üzerindeki etkisinin, kurulan regresyon modelin ve bu modele ilişkin

katsayıların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Sezgisel karar verme tarzı için H_3 hipotezi desteklenmektedir. Duygusal zekâ düzeyinin bağımlı karar verme tarzı üzerindeki etkisi; model özetini, Anova testini ve katsayıları inceleyen t-testini içeren Tablo 13’de görülmektedir.

Tablo 13: Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Bağımlı Karar Verme Tarzı Arasında Kurulan Regresyon Modeli Sonuçları

Model Özeti ^b								
Model		Korelasyon	Korelasyon Kare	Düzeltilmiş Korelasyon Kare	Tahminin Std. Hatası	Durbin-Watson		
1		,449 ^a	,202	,195	,70806	1,651		
a. Tahmin Ediciler: (Sabit), Duygusal Zekâ b. Bağımlı Değişken: Bağımlı Karar Verme Tarzı								
ANOVA ^a								
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anl.		
1	Regresyon	15,315	1	15,315	30,546	,000 ^b		
	Hata	60,664	121	,501				
	Toplam	75,979	122					
a. Bağımlı Değişken: Bağımlı Karar Verme Tarzı b. Tahmin Ediciler: (Sabit), Duygusal Zekâ								
Katsayılar ^a								
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t.	Anl.	Çoklu Doğrusallık	
		B	Std. Hata	Beta			Tol.	VIF
1	(Sabit)	7,091	,728		9,747	,000		
	Duygusal Zekâ	-,693	,125	-,449	-5,527	,000	1,000	1,000
a. Bağımlı Değişken: Bağımlı Karar Verme Tarzı								

Regresyon analizi sonuçlarına göre, duygusal zekâ düzeyleri ile bağımlı karar verme tarzı arasında ($r=0,449$) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca duygusal zekâ düzeyinin, bağımlı karar verme tarzındaki varyansın %20,2’sini açıkladığı görülmektedir. Kurulan modeli inceleyen Anova tablosunda ise, anlamlılık değerinin $p=0,000$ ’ün 0,05’ten küçük olması nedeniyle, kurulan modelin anlamlı olduğu gözlemlenmektedir. Regresyon modelindeki katsayıları ele alan t-testindeki değerler

incelendiğinde, duygusal zekâya ilişkin katsayının 0,000 anlamlılık değeri ile 0,05'ten küçük olduğu ve modelde değişkene ilişkin katsayının anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular ışığında, duygusal zekâ düzeyinin bağımlı karar verme tarzı üzerindeki etkisinin, kurulan regresyon modelin ve bu modele ilişkin katsayıların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bağımlı karar verme tarzı için H_3 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 14: Duygusal Zekâ Düzeyleri ile Kaçınmacı Karar Verme Tarzı Arasında Kurulan Regresyon Modeli Sonuçları

Model Özeti ^b								
Model		Korelasyon	Korelasyon Kare	Düzeltilmiş Korelasyon Kare	Tahminin Std. Hatası	Durbin-Watson		
1		,342 ^a	,117	,110	,51473	2,010		
a. Tahmin Ediciler: (Sabit), Duygusal Zekâ b. Bağımlı Değişken: Kaçınmacı Karar Verme Tarzı								
ANOVA ^a								
Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anl.		
1	Regresyon	4,249	1	4,249	16,037	,000 ^b		
	Hata	32,058	121	,265				
	Toplam	36,307	122					
a. Bağımlı Değişken: Kaçınmacı Karar Verme Tarzı b. Tahmin Ediciler: (Sabit), Duygusal Zekâ								
Katsayılar ^a								
Model		Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t.	Anl.	Çoklu Doğrusallık	
		B	Std. Hata	Beta			Tol.	VIF
1	(Sabit)	3,858	,529		7,294	,000		
	Duygusal Zekâ	-,365	,091	-,342	-4,005	,000	1,000	1,000
a. Bağımlı Değişken: Kaçınmacı Karar Verme Tarzı								

Duygusal zekâ düzeyinin kaçınmacı karar verme tarzı üzerindeki etkisi; model özetini, Anova testini ve katsayıları inceleyen t-testini içeren Tablo 14'de görülmektedir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, duygusal zekâ düzeyleri ile kaçınmacı karar verme tarzı arasında ($r=0,342$) anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca duygusal

zekâ düzeyinin, kaçınmacı karar verme tarzındaki varyansın %11,7'sini açıkladığı görülmektedir. Kurulan modeli inceleyen Anova tablosunda ise, anlamlılık değerinin $p=0,000$ 'ün $0,05$ 'ten küçük olması nedeniyle, kurulan modelin anlamlı olduğu gözlemlenmektedir. Regresyon modelindeki katsayıları ele alan t-testindeki değerler incelendiğinde, duygusal zekâya ilişkin katsayının $0,000$ anlamlılık değeri ile $0,05$ 'ten küçük olduğu ve modelde değişkene ilişkin katsayının anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bulgular ışığında, duygusal zekâ düzeyinin kaçınmacı karar verme tarzı üzerindeki etkisinin, kurulan regresyon modelin ve bu modele ilişkin katsayıların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Kaçınmacı karar verme tarzı için H_3 hipotezi desteklenmektedir.

Akademisyenlerin duygusal zekâ düzeyinin; sezgisel, bağımlı ve kaçınmacı karar verme tarzları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu boyutların incelendiği regresyon analizlerinde t-testinin yapıldığı katsayılar tablosundaki beta değerlerine bakıldığında; akademisyenlerin duygusal zekâ düzeyleri arttıkça, sezgisel karar vermenin arttığını, buna karşılık akademisyenlerin duygusal zekâ düzeyleri arttıkça, bağımlı ve kaçınmacı karar vermenin azaldığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Etkileri desteklenen boyutlar dışında, akademisyenlerin duygusal zekâ düzeylerinin rasyonel ve kendiliğinden/ani karar verme tarzları üzerindeki etkilerinin de incelenmesine karşılık, değişkenler arasında kurulan modelin anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Rasyonel ve kendiliğinden/ani karar verme tarzları için H_3 hipotezi desteklenmemektedir.

5.6.5.2. Demografik Özelliklere Göre Ortalama Farklarının İncelenmesi

Değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri ve birbirleri üzerindeki etkileri kadar, araştırmadaki örnekleme oluşturan akademisyenlerin, demografik özellikler yönünden değişkenlere yönelik algılamalarının da incelenmesi önemlidir. Akademisyenlerden cinsiyet, yaş ve mevcut eğitim durumlarını gösteren demografik bilgiler elde edilmiştir. Demografik özelliklerin incelenmesi, değişkenlere ve boyutlara ilişkin hesaplanan ortalamalarının, gruplar bazında karşılaştırılması esasına dayanmaktadır. Cinsiyet gibi iki grubun ortalamaların karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testinden; yaş ve eğitim gibi ikiden fazla grubun ortalamaların karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizinden yararlanılmaktadır.

Cinsiyet grubunun karşılaştırılmasında kullanılacak bağımsız örneklem t-testinde, öncelikli olarak grupların ortalamaları arasındaki farklar tanımlayıcı istatistikler kısmında incelenecektir. Ortalama farklılığının istatistiksel olarak anlamlı ya da tesadüfi olup olmadığı ise t-testi bölümünde incelenmektedir. Bu testte incelenmesi gereken ilk değer Levene testindeki anlamlılık değeridir. Levene testi; bağımsız örneklem t-testinde değişkene yönelik değerlerin bulunduğu iki satırdan, hangisinin seçileceğine karar vermede kullanılmaktadır. Varyansların eşit varsayımını H_0 hipotezi, varyansların eşit varsayılmaması ise H_1 hipotezini ifade etmektedir. İncelenen bu bölümdeki anlamlılık değeri 0,05'ten büyükse; H_0 hipotezi kabul edilerek grupların varyanslarının eşit olduğu varsayımını taşıyan birinci satır, aksi durumda H_1 hipotezi kabul edilerek grupların varyanslarının eşit olmadığı varsayımını taşıyan ikinci satır seçilmektedir.

Cinsiyet grubunun karşılaştırılmasında ikinci adımda, ortama eşitliği için t-testindeki anlamlılık değerleri incelenmektedir. Grupların ortalamaları arasında oluşan farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı, burada tablo içindeki hipoteze göre karar verilecektir. Grupların ortalamaları arasında anlamlı farklar olmaması H_0 hipotezinde, grupların ortalamaları arasında anlamlı farklar bulunması H_1 hipotezini ifade etmektedir. Burada anlamlılık hanesindeki değer, 0,05'ten küçükse gruplar ortalamaları arasında farkların anlamlı olduğu desteklenmekte ve H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Yaş aralıkları ve eğitim durumu gruplarının karşılaştırılmasında kullanılacak tek yönlü varyans analizinde; öncelikli olarak grupların ortalamaları arasındaki farklar tanımlayıcı istatistikler kısmında incelenecek, ortalamalar arasındaki anlamlı olabilecek farklar tek yönlü varyans analizi (Anova) tablosunda sınanacaktır. Grupların ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olmadığı H_0 hipotezinde, grupların ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığı H_1 hipotezinde ifade edilmektedir. Burada anlamlılık hanesindeki değer, 0,05'ten küçükse gruplar ortalamaları arasında farkların anlamlı olduğu desteklenmekte ve H_1 hipotezi kabul edilmektedir. Tek yönlü varyans analiziyle birlikte incelenmesi gereken bir tablo da varyansların homojenliği testidir. Varyansların homojen olması, karşılaştırılan grupların yapılarının homojen oluştuğunu desteklemesi açıdan önemlidir. Grupların varyanslarının homojen olduğu H_0 hipotezinde, gruplarının varyanslarının homojen olmadığı H_1 hipotezinde ifade edilmektedir. İncelenen bu bölümdeki anlamlılık

değeri 0,05'ten büyükse; H_0 hipotezi kabul edilerek grupların varyanslarının homojen olduğunu ve hangi grupların arasındaki farkın anlamlılığın sınanacağı Tukey testine geçilecektir.

Gruplar arasındaki farkların hangi gruplar lehine anlamlı olduğunu incelemek amacıyla Tukey HSD testine başvurulmaktadır. Karşılaştırmalar yapmayı sağlayan bu testte, grupların birbirleriyle aralarındaki ortalama farkları incelenmektedir. İncelenen bu bölümdeki anlamlılık değeri 0,05'ten küçükse, karşılaştırılan grup ya da grupların aralarındaki ortalama farklarının istatistiki olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabacaktır.

Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi parametreleri için duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme tarzlarının farklılaşması aşağıdaki hipotezlerle sınanacaktır.

H₄: Duygusal zekâ düzeylerine ilişkin ortalamalar, demografik özellikler (cinsiyet, yaş ve eğitim) yönünden farklılaşmaktadır.

H₅: Karar verme tarzlarına ilişkin ortalamalar, demografik özellikler (cinsiyet, yaş ve eğitim) yönünden farklılaşmaktadır.

Duygusal Zekâ ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Farklarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi

Duygusal zekânın ve bu zekânın alt boyutlarına ilişkin ortalamalar arasında, demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar bulunması beklenmektedir. Grup ortalamaları arasında farklılıklar bulunabilecek değişkenlerden biri de cinsiyettir. Duygusal zekâ boyutlarından duygusallığın, cinsiyete bağlı ortalama farklarını içeren tanımlayıcı istatistikler ve bağımsız örneklem t-testi Tablo 15'te görülmektedir.

Tablo 15'teki tanımlayıcı istatistik değerleri incelendiğinde, duygusal zekânın duygusallık boyutunda, kadınların duygusallık boyutuna ilişkin sorulara verdiği yanıtların ortalaması 5,7182 ve erkeklerin duygusallık boyutuna ilişkin sorulara verdiği yanıtların ortalaması 5,4706 olmuştur. Bu durumda, kadınların ilişkin ortalamasının erkeklere göre farklılaştığı düşünülmektedir. Gruplar arasındaki farkların anlamlı olup olmadığı, bağımsız örneklem t-testi aracılığıyla incelenmektedir.

Tablo 15: Duygusallık Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Cinsiyete Göre Farklılıkları İnceleyen Bağımsız Örneklem T-Testi

		Cinsiyet	Gözlem	Ortalama		Std. Sapma		Std. Hata Ortalaması		
Duygusallık		Kadın	55	5,7182		,65273		,08801		
		Erkek	68	5,4706		,67543		,08191		
		Varyans Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalama Eşitliği İçin T-Testi						
		F	Anl.	t	Sd	Anl. (2-yönlü)	Ortalama Farklılığı	Std. Hata Farklılığı	Farklılığın %95 Güven Aralığında Dağılımı	
									Alt	Üst
		Duygusallık	Varyanslar (=)	,034	,853	2,052	121	,042	,24759	,12067
	Varyanslar (≠)			2,059	117,193	,042	,24759	,12023	,00949	,48570

Gruplar arasındaki farkın anlamlılığının incelendiği bağımsız örneklem t-testinde öncelikle varyansların eşitliği varsayımına göre değerlendirilmelidir. Tabloda görüldüğü üzere; Levene testine ilişkin anlamlılık değeri 0,853 ile 0,05'ten büyük olmasından dolayı, varyansların eşit varsayıldığı birinci satırdaki değerler analiz edilecektir.

Duygusal zekânın duygusallık boyutuna ilişkin ortalamalar değerlendirildiğinde, bağımsız örneklem t-testinde birinci satırdaki anlamlılık değerinin 0,042 ile 0,05'ten küçük olmasından dolayı, kadınlar lehine oluşan duygusallık boyutundaki farkın istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Kadın akademisyenlerin, erkek akademisyenlere göre duygusallık boyutunda daha yüksek ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Akademisyenlerin yaş dağılımları, değişkenlerin farklı değerlendirilmesine neden olabilecek faktörler arasındadır. Burada araştırmaya katılan akademisyen grubunda yaşların farklılığı, kuşaklar arası algılama biçimlerini etkileyebilecek bir ayrımdır. Gruplar arasında, yaşa bağlı olarak ortaya çıkabilecek farklılıkların incelenmesinde tek yönlü varyans analizine (Anova) başvurulmaktadır. Duygusal zekânın duygusallık boyutunda, yaş gruplarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler, tek yönlü varyans analizi ve varyansların homojenliği testine ilişkin bulgular Tablo 16'da görülmektedir. Yaşlara ilişkin farklar incelendiğinde; duygusal zekânın duygusallık boyunda, 50 yaş ve üzeri gruptaki akademisyenlerle, 26-49 yaş aralığına denk gelen

tüm grupların ortalamaları arasında anlamlı farklar olabileceği düşünülmektedir. Farkların istatistiksel olarak anlamlılığını incelemek amacıyla tek yönlü varyans analizi, bulgularla ilişkili değerlendirmeye yapmaya yardımcı olmaktadır. Tek yönlü varyans analizindeki yaş grupları ortalamaları arasındaki farklar, 0,009 anlamlılık değeri ile 0,05'ten küçük olduğu için, grupların ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Tek yönlü varyans analiziyle birlikte, varyansların homojenliği tablosu da incelenmektedir. Buradaki anlamlılık değerinin 0,086 ile 0,05'ten büyük olmasından dolayı da grup varyanslarının homojen olduğu sonucu desteklenmektedir. Karşılaştırma yapmanın anlamlı olduğunu gösteren bu bulgu neticesinde, hangi gruplar arasındaki farklılık olabileceği, Tukey HSD testi yardımıyla incelenebilecektir.

Tablo 16: Duygusallık Boyutuna İlişkin Yaş Gruplarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler, Anova Testi ve Varyansların Homojenliği Testi

Tanımlayıcı İstatistikler									
		Gözlem	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Gözlem Aralığında Ortalama		Min.	Maks.
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Duygusallık	18-25	3	5,2500	,43301	,25000	4,1743	6,3257	5,00	5,75
	26-33	24	5,6875	,75271	,15365	5,3697	6,0053	4,25	6,75
	34-41	43	5,6395	,53536	,08164	5,4748	5,8043	4,25	6,75
	42-49	32	5,7500	,62217	,10999	5,5257	5,9743	4,50	7,00
	50 ve Üzeri	21	5,1310	,77709	,16957	4,7772	5,4847	3,25	6,50
	Toplam	123	5,5813	,67409	,06078	5,4610	5,7016	3,25	7,00
ANOVA									
			Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması		F	Anl.	
Duygusallık	Gruplar Arası		5,916	4	1,479		3,524	,009	
	Grup İçi		49,521	118	,420				
	Toplam		55,437	122					
Varyansların Homojenliği Testi									
			Levene İstatistiği		sd1		sd2	Anl.	
Duygusallık			2,092		4		118	,086	

Duygusallık boyutunda yaş gruplarından hangisine ilişkin ortalamaların farklılaştığı, Tablo 16'daki Tukey HSD testinde gözlemlenmektedir. Duygusal zekânın

duygusallık boyutuna dönük olarak yaş grupların ortalamaları 26-33 yaş grubu için 5,6875, 34-41 yaş grubu için 5,6395, 42-49 yaş için 5,7500 ve 50 yaş üstündeki akademisyenler için de 5,1310 olarak elde edilmiştir. Tukey HSD testi sonuçlarına göre anlamlılık değerleri 26-33 yaş grubu için 0,038, 34-41 yaş grubu için 0,031 ve 42-49 yaş grubu için 0,008 ile 0,05'ten küçük olmasından dolayı; 26-33, 34-41 ve 42-49 yaş gruplarındaki akademisyenlerin duygusal zekânın duygusallık boyutundaki ortalamalarının, 50 yaş ve üzerindeki akademisyenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmaktadır. 26-49 yaş aralığına denk gelen tüm gruplardaki akademisyenlerin duygusal zekâlarına yönelik ortalamalarının, 50 yaş ve üzerindeki akademisyenlere göre yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 17: Duygusallık Boyutunda Yaş Gruplarına İlişkin Farklılıkları İnceleyen Tukey HSD Testi

Tukey HSD							
Bağımlı Değişken	(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.	95% Gözlem Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Duygusallık	50 ve Üzeri	18-25	-,11905	,39984	,998	-1,2268	,9887
		26-33	-,55655*	,19357	,038	-1,0928	-,0203
		34-41	-,50858*	,17247	,031	-,9864	-,0308
		42-49	-,61905*	,18193	,008	-1,1231	-,1150
* Ortalama farklılığı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.							

Duygusal zekânın duygusallık boyutunda, cinsiyete ve yaşlara göre grupların ortalamaları arasında anlamlı farklara ulaşılmıştır. Duygusallık boyutu dışında; duygusal zekânın iyi oluş, öz kontrol ve sosyallik boyutlarında, cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre ise istatistiki olarak anlamlı farklara ulaşılamamıştır.

Karar Verme Tarzlarına İlişkin Ortalama Farklarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi

Karar verme tarzlarına ve karar vermenin alt boyutlarına ilişkin ortalamalar arasında, demografik özelliklere göre anlamlı farklılıklar bulunması beklenmektedir. Grup ortalamaları arasında farklılıklar bulunabilecek değişkenlerden biri de cinsiyettir. Karar verme tarzlarından sezgisel karar vermenin, cinsiyete bağlı ortalama farklarını

içeren tanımlayıcı istatistikler ve bağımsız örneklem t-testi Tablo 18’de görülmektedir. Tablo 18’deki tanımlayıcı istatistik değerleri incelendiğinde, karar verme tarzlarının sezgisel karar verme boyutunda; kadınların sezgisel karar verme boyutuna ilişkin sorulara verdiği yanıtların ortalaması 3,9018 ve erkeklerin sezgisel karar verme boyutuna ilişkin sorulara verdiği yanıtların ortalaması 3,6118 olmuştur. Bu durumda, kadınların ilişkin ortalamasının erkeklere göre farklılaştığı düşünülmektedir. Gruplar arasındaki farkların anlamlı olup olmadığına, bağımsız örneklem t-testi aracılığıyla incelenmektedir.

Tablo 18: Sezgisel Karar Verme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Cinsiyete Göre Farklılıkları İnceleyen Bağımsız Örneklem T-Testi

		Cinsiyet	Gözlem	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması				
Sezgisel Karar Verme		Kadın	55	3,9018	,46963	,06332				
		Erkek	68	3,6118	,63517	,07703				
		Varyans Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalama Eşitliği İçin T-Testi						
		F	Anl.	t	sd	Anl. (2-yönlü)	Ortalama Farklılığı	Std. Hata Farklılığı	Farklılığın %95 Güven Aralığında Dağılımı	
									Alt	Üst
Sezgisel Karar Verme	Varyanslar (=)	2,119	,148	2,819	121	,006	,29005	,10288	,08638	,49373
	Varyanslar (≠)			2,909	120,102	,004	,29005	,09971	,09263	,48748

Gruplar arasındaki farkın anlamlılığının incelendiği bağımsız örneklem t-testinde öncelikle varyansların eşitliği varsayımına göre değerlendirilmelidir. Tablo 18 den görüldüğü üzere; Levene testine ilişkin anlamlılık değeri 0,148 ile 0,05’ten büyük olmasından dolayı, varyansların eşit varsayıldığı birinci satırdaki değerler analiz edilecektir.

Karar verme tarzlarının sezgisel karar verme boyutuna ilişkin ortalamalar değerlendirildiğinde, bağımsız örneklem t-testinde birinci satırdaki anlamlılık değerinin 0,006 ile 0,05’ten küçük olmasından dolayı, kadınlar lehine oluşan sezgisel karar verme boyutundaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Kadın akademisyenlerin, erkek akademisyenlere göre sezgisel karar verme boyutunda daha yüksek ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Akademisyenlerin yaş dağılımları, karar verme tarzları üzerinde farklılıklar meydana getirebilecek demografik özelliklerden biridir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin, bulundukları yaş aralıklarının etkisiyle karar verme şekilleri farklılaşabilmektedir. Grupların ortalamaları arasındaki bu farkların incelenmesinde, tek yönlü varyans analizi (Anova) kullanılmaktadır. Karar verme tarzlarından sezgisel karar verme boyutunda; akademisyenlerin yaş gruplarının ortalamalarına yönelik tanımlayıcı istatistikler, tek yönlü varyans analizi ve varyansların homojenliği testine ilişkin bulgular Tablo 19’da görülmektedir.

Tablo 19’ daki yaşlara ilişkin farklar incelendiğinde; karar verme tarzlarından sezgisel karar verme boyutunda, 26-33 yaş grubunda akademisyenlere ilişkin ortalamalarla, 34-41 ve 50 yaş üzerindeki akademisyenlere ilişkin ortalamalar arasında anlamlı farklar bulunabileceği düşünülmektedir. Bu farkların istatistiki anlamda değerlendirmek amacıyla, tek yönlü varyans analizinden yararlanılması gerekmektedir.

Tablo 19: Sezgisel Karar Verme Boyutuna İlişkin Yaş Gruplarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler, Anova Testi ve Varyansların Homojenliği Testi

		Gözlem	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Gözlem Aralığında Ortalama		Min.	Maks.
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Sezgisel Karar Verme	18-25	3	3,6667	,41633	,24037	2,6324	4,7009	3,20	4,00
	26-33	24	4,1167	,49666	,10138	3,9069	4,3264	3,20	5,00
	34-41	43	3,6884	,52969	,08078	3,5254	3,8514	2,40	4,60
	42-49	32	3,7625	,54581	,09649	3,5657	3,9593	2,00	4,80
	50 ve Üzeri	21	3,4000	,65115	,14209	3,1036	3,6964	1,60	5,00
	Toplam	123	3,7415	,58323	,05259	3,6374	3,8456	1,60	5,00
ANOVA									
			Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması		F	Anl.	
Sezgisel Karar Verme	Gruplar Arası		5,979		4	1,495		4,966	,001
	Grup İçi		35,519		118	,301			
	Toplam		41,499		122				
Varyansların Homojenliği Testi									
			Levene İstatistiği		sd1		sd2	Anl.	
Sezgisel Karar Verme			,106		4		118	,980	

Tek yönlü varyans analizindeki yaş grupları ortalamaları arasındaki farklar 0,001 anlamlılık değeri ile 0,05'ten küçük olduğu için, grupların ortalamaları arasındaki farkların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Tek yönlü varyans analiziyle birlikte, varyansların homojenliği tablosu da incelenmektedir. Buradaki anlamlılık değerinin 0,980 ile 0,05'ten büyük olmasından dolayı da grup varyanslarının homojen olduğu sonucu desteklenmektedir. Karşılaştırma yapmanın anlamlı olduğunu gösteren bu bulgu neticesinde, hangi gruplar arasındaki farklılık olabileceği, Tukey HSD testi yardımıyla incelenebilecektir.

Tablo 20: Sezgisel Karar Verme Boyutunda Yaş Gruplarına İlişkin Farklılıkları İnceleyen Tukey HSD Testi

Tukey HSD							
Bağımlı Değişken	(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.	95% Gözlem Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Sezgisel Karar Verme	26-33	18-25	,45000	,33597	,667	-,4808	1,3808
		34-41	,42829*	,13979	,022	,0410	,8156
		42-49	,35417	,14815	,125	-,0563	,7646
		50 Üzeri	,71667*	,16394	,000	,2625	1,1708
* Ortalama farklılığı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.							

Sezgisel karar verme boyutunda, yaş gruplarından hangisinin lehine ortalamaların farklılaştığı, Tablo 20'deki Tukey HSD testinde gözlemlenmektedir. Karar verme tarzlarından sezgisel karar verme boyutuna dönük olarak yaş grupların ortalamaları 26-33 yaş grubu için 4,1167, 34-41 yaş grubu için 3,6884 ve 50 yaş üstündeki akademisyenler için de 3,400 olarak elde edilmiştir. Tukey HSD testi sonuçlarına göre anlamlılık değerleri 34-41 yaş grubu için 0,022 ve 50 üzerindeki yaş grubu için 0,000 ile 0,05'ten küçük olmasından dolayı, 26-33 yaş grubundaki akademisyenlerin sezgisel karar verme ortalamalarının, 34-41 yaş aralığındaki ve 50 yaş üzerindeki akademisyenlere göre göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Bulgular ışığında sezgisel karar vermenin; 26-33 yaş aralığındaki akademisyenler için, 34-41 yaş aralığı ile 50 yaş ve üzerindeki çalışanlara göre daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Akademisyenlerin eğitim düzeyleri, algılama biçimlerini önemli ölçüde etkileyebilecek faktörlerden biridir. Araştırmada incelenen akademisyenlerin tamamladığı eğitim düzeyi, mesleki birikimin de etkisiyle kavramların farklı bakış açılarıyla ele alınmasına neden olabilmektedir. Eğitim düzeylerine bağlı oluşabilecek farkların incelenmesinde tek yönlü varyans analizinden (Anova) yararlanılmaktadır. Eğitim düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler, tek yönlü varyans analizi ve varyansların homojenliğine testine ilişkin bulgular Tablo 21’de görülmektedir.

Tablo 21: Sezgisel Karar Verme Boyutuna İlişkin Eğitim Durumuna Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler, Anova Testi ve Varyansların Homojenliği Testi

		Gözlem	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	95% Gözlem Aralığında Ortalama		Min.	Maks.
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Sezgisel Karar Verme	Üniversite	7	3,7714	,43861	,16578	3,3658	4,1771	3,20	4,40
	Yüksek Lisans	30	3,9867	,56308	,10280	3,7764	4,1969	2,60	5,00
	Doktora	86	3,6535	,58081	,06263	3,5290	3,7780	1,60	5,00
	Toplam	123	3,7415	,58323	,05259	3,6374	3,8456	1,60	5,00
ANOVA									
			Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması		F	Anl.	
Sezgisel Karar Verme	Gruplar Arası	2,476		2	1,238		3,806	,025	
	Grup İçi	39,023		120	,325				
	Toplam	41,499		122					
Varyansların Homojenliği Testi									
			Levene İstatistiği		sd1		sd2	Anl.	
Sezgisel Karar Verme			,360		2		120	,698	

Eğitim düzeylerine ilişkin farklar incelendiğinde; karar verme tarzlarından sezgisel karar verme boyutunda, yüksek lisans mezunu akademisyenlerle, doktora mezunu akademisyenlere ilişkin grupların ortalamaları arasında anlamlı farklar olabileceği çıkarımı yapılmaktadır. Bu farkların istatistiksel olarak anlamlılığını incelemek amacıyla tek yönlü varyans analizi, bulgularla ilişkili değerlendirmeye yapmaya yardımcı olmaktadır.

Tek yönlü varyans analizindeki eğitim grupları ortalamaları arasındaki farklar 0,025 anlamlılık değeri ile 0,05’ten küçük olduğu için, grupların ortalamaları arasındaki

farkların anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Tek yönlü varyans analiziyle birlikte, varyansların homojenliği tablosu da incelenmektedir. Buradaki anlamlılık değerinin 0,698 ile 0,05'ten büyük olmasından dolayı da grup varyanslarının homojen olduğu sonucu desteklenmektedir. Karşılaştırma yapmanın anlamlı olduğunu gösteren bu bulgu neticesinde, hangi gruplar arasındaki farklılık olabileceği, Tukey HSD testi yardımıyla incelenebilecektir.

Tablo 22: Sezgisel Karar Verme Boyutunda Eğitim Durumuna İlişkin Farklılıkları İnceleyen Tukey HSD Testi

Tukey HSD							
Bağımlı Değişken	(I) Yaşınız	(J) Yaşınız	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anl.	95% Gözlem Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Sezgisel Karar Verme	Yüksek Lisans	Üniversite	,21524	,23936	,642	-,3528	,7833
		Doktora	,33318*	,12092	,018	,0462	,6201
* Ortalama farklılığı 0.05 düzeyinde anlamlıdır.							

Sezgisel karar verme boyutunda eğitim gruplarından hangisine ilişkin ortalamaların farklılaştığı, Tablo 22'deki Tukey HSD testinde gözlemlenmektedir. Karar verme tarzlarından sezgisel karar verme boyutuna dönük olarak eğitim gruplarının ortalamaları, yüksek lisans mezunu akademisyenler için 3,9867 ve doktora mezunu akademisyenler için 3,6535 olarak elde edilmiştir. Tukey HSD testi sonuçlarına göre; doktora mezunu akademisyenlere ilişkin anlamlılık değeri 0,018 ile 0,05'ten küçük olmasından dolayı, yüksek lisans mezunu akademisyenlere ilişkin sezgisel karar verme ortalamaların, doktora mezunu akademisyenlere göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulgusuna ulaşılmaktadır. Yüksek lisans mezunu akademisyenlerin sezgisel karar verme ortalamalarının, doktora mezunu akademisyenlere göre daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

Karar verme tarzlarından, sezgisel karar verme boyutunda, cinsiyete, yaşlara ve eğitim durumlarına göre grupların ortalamaları arasında anlamlı farklara ulaşılmıştır. Sezgisel karar verme boyutu dışında; karar verme tarzları rasyonel, bağımlı, kaçınmacı ve kendiliğinden/ani karar verme tarzları boyutlarında, cinsiyete, yaşa ve eğitim durumuna göre istatistiki olarak anlamlı farklara ulaşılamamıştır.

Araştırmada incelenen hipotezler, ana ve alt hipotezler başlığı altında analize tabi tutulmuşlardır. Değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri ve grupların ortalamalarına yönelik farkları içeren hipotezlerin sonucuna ilişkin özet Tablo 23’de görülmektedir.

Tablo 23: Hipotez Özeti Tablosu

H ₁	Duygusal Zekânın Karar Verme Tarzları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi	Kabul		
H ₂	Duygusal Zekânın Karar Verme Tarzları Üzerindeki Etkisinde Belirsizlikten Kaçınmanın Moderatör Etkisinin İncelenmesi	Red		
H ₃	Duygusal Zekânın Karar Verme Tarzları Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi (Sezgisel, Bağımlı ve Kaçınmacı Karar Verme)	Kısmi Kabul		
H ₄	Duygusal Zekâ ve Alt Boyutlarının Cinsiyet, Yaş ve Eğitim Gruplarına Göre Ortalama Farklılıklarının İncelenmesi	Kısmi Kabul		
DUYGUSAL ZEKÂ		Cinsiyet	Yaş	Eğitim
İyi Oluş		-	-	-
Öz Kontrol		-	-	-
Duygusallık		+	+	-
Sosyallik		-	-	-
H ₅	Karar Verme Tarzları ve Alt Boyutlarının Cinsiyet, Yaş ve Eğitim Gruplarına Göre Ortalama Farklılıklarının İncelenmesi	Kısmi Kabul		
KARAR VERME TARZLARI		Cinsiyet	Yaş	Eğitim
Rasyonel		-	-	-
Sezgisel		+	+	+
Bağımlı		-	-	-
Kaçınmacı		-	-	-
Kendiliğinden/Ani		-	-	-

6. SONUÇ

Bu çalışmada, duygusal zekânın karar verme tarzları üzerindeki etkisinde belirsizlikten kaçınmanın moderatör rolü incelenmiştir. Bu üç değişkenin birlikte incelendiği başka bir çalışma olmaması sebebiyle, literatüre bu çalışmanın katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bireylerin tüm hayatlarına etki eden ve bireylerin eylemlerini belirleyen en temel şey bireylerin sahip oldukları duygulardır. Duygular bireylerin tüm yaşamlarında ve verdikleri her kararın arka planında yer almaktadırlar. Bireyler aksini iddia etseler bile, bilimsel çalışmalar bireylerin verdikleri kararlarda duyguların rolünün sanıldığından çok daha fazla olduğunu ispatlamaktadır. Dolayısıyla insan hayatına bu derecede etki eden duyguların iyi yönetilmesi, kontrol altına alınması ve amacına uygun olarak kullanılması gerekmektedir. Bu da duygusal zekânın geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır.

Duygusal zekâ bireylere duygusal farkındalık kazandıran, yaşam başarısı motivasyonu ve stresle mücadelesinde sahip olması gereken bir zekâ türüdür. Duygusal farkındalık kişilerin önce kendilerinin sonra da iletişim kurdukları kişilerden gelen duygusal sinyallere açık olmalarını sağlamaktadır. Başkalarının duygularını anlayan ve onlarla empati kurabilen bireyler ilişkilerinde daha başarılı olmaktadır. Bu kişiler iletişimin sekteye uğramasını sağlayan algısal gürültü etmenlerinden daha az etkilenmektedirler. Duygusal farkındalığa sahip bireylerin her zaman bir adım önde olduğu yapılan birçok çalışma ile de ayrıca desteklenmiştir (Restak, 2012; Goleman, 1996, 1998, 2000, 2002; Lehrer, 2011; Kahneman, 2016).

Duygusal zekâ akademik zekâdan farklı olarak geliştirilmesi daha kolay olabilen bir zekâ türüdür. Sonuç olarak bireylerin hayatta başarılı olmaları ve insan ilişkilerinde istedikleri sonuçları almaları sahip oldukları akademik zekâ düzeyi ile değil; duygusal zekâ düzeyleri ile ilintili olmaktadır. Çünkü duygusal zekâ bireyin var olan akademik zekâsını ortaya çıkarmasına yardımcı olmaktadır. Ne akademik zekâ ne de duygusal zekâ tek başına bireyin yaşam kalitesini etkilemektedir. Tüm zekâ türleri

arasında dinamik bir bağ vardır. Bu bağların birbirleriyle etkileşimleri kişilerin hayat motivasyonunu ve kalitesini belirlemektedir.

Karar verme bireylerin yaşamlarının her anında var olan ve bir süreci ifade eden bir kavramdır. Karar verme tarzları ise karar vericilerin karar verme sürecindeki yaklaşımı tepkisi ve davranış kalıpları bütünü olarak tanımlanmaktadır. Karar verme tarzı kişinin sahip olduğu özelliklerden gelen, tutarlı, algısal ve bilişsel faaliyete verilen addır. Dolayısıyla bireylerin duygu durumları duygusal zekâ düzeylerini ve karar verme tarzlarını etkilemektedir.

Belirsizlikten kaçınma Hofstede'nin örgüt kültürü boyutlarından birisidir. Belirsizlikten kaçınma en temel anlamıyla bireylerin belirsizlik karşısında tedirgin olup kaygılanmaları ve risk almama eğiliminde olmaları şeklinde açıklanmaktadır. Bireylerin, belirsizlik durumlarında çevreye uyum sağlamada bazı problemler yaşadığı bilinmektedir. Belirsizlik durumu ile karşılaşan bireyler, karmaşıklığı algılama ve çözümü, düzenli olmayan, belirsiz ve değişen durumlarla üstesinden gelme bakımından belirsizlikten kaçınma düzeylerine göre sınıflandırılmaktadırlar (Sıgır, Tıgır, 2006, 5). Belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan bireyler, belirsizlik durumlarında paniklemekte ve anlık tepkisel kararlar vermektedirler. Belirsizlikten kaçınma davranışı toplumdan topluma farklılaşmaktadır. Toplulukçu özelliği baskın olan, güç mesafesi yüksek olan toplumların belirsizlikten kaçınma davranışının yüksek olduğu sonucuna Hofstede ve bu konuda araştırma yapan diğer araştırmacılar tarafından ulaşılmıştır. Hofstede'nin yaptığı bir dizi araştırma sonucunda Türkiye'nin belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır (Hofstede, 2001; Hofstede, 1998; Altay, 2004).

Bu araştırmanın ana kümesini İstanbul'da yer alan bir vakıf üniversitesinde tam zamanlı ve yarı zamanlı olarak görev yapan 498 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubunu ana küleden rastgele seçilip ulaşılan 123 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmanın küçük bir örneklem grubu ile yapılmış olması araştırmanın kısıtları arasındadır. Bu araştırmaya katılan akademisyenlerin soruları doğru şekilde anladıkları ve ilgili sorulara verdikleri yanıtların akademisyenlerin tutum ve davranışlarını tümüyle yansıttığı varsayılmıştır.

Bu çalışmanın araştırma bölümünde uygulamada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği test edilmiş ve akademisyenlerin demografik özelliklerine bakılmıştır. Daha sonra

değişkenler arası ilişkiler incelenmiş ve değişkenler arası etkilere bakılmıştır. Araştırmanın ilk ana hipotezi olan duygusal zekânın karar verme tarzları üzerindeki etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç bu çalışmaya en yakın olan Adsız (2016) ve Atay'ın (2011) sonuçları ile uyumludur. Bu iki çalışmanın örneklemi yöneticiler oluşturmaktadır. Bu çalışmanın sonucuna göre duygusal zekânın karar verme tarzlarından olan sezgisel karar verme tarzı üzerinde etkisinin olduğu kabul edilmiştir. Aynı sonuç Adsız (2016) ve Atay'ın (2011) araştırma sonuçları ile uyumludur. İlgili alanyazıda duygusal zekâ için bireylerin sezgilerini kullanmada ustalaştıkları ifade edilmektedir (Goleman, 1996; Cooper, Sawaf, 2000; Caruso, Salovey, 2007). Buradan hareketle duygusal zekânın bireylerin sezgilerini kullanarak karar vermelerinde etkili olduğu sonucuna varılabilmektedir. Araştırmanın alt hipotezlerinden olan duygusal zekânın karar verme tarzları boyutları üzerindeki etkisinin incelenmesi sonucunda, duygusal zekâ düzeyinin sezgisel, kaçınmacı ve bağımlı karar verme tarzları üzerinde etkisi olduğu; rasyonel karar verme ve kendiliğinden/ani karar verme tarzları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Akademisyenlerin büyük bir çoğunluğunun duygusal zekâ düzeyinden bağımsız olarak kendilerini rasyonel karar verici olarak algılamaları sebebiyle bu sonucun çıkmış olabileceği ihtimali düşünülmektedir.

Araştırmada kullanılan değişkenler birbirleri ile ilişkili olmalarına rağmen araştırmanın ikinci ana hipotezi olan duygusal zekânın karar verme tarzları üzerindeki etkisinde belirsizlikten kaçınmanın moderatör rolü hipotezi analiz sonucunda reddedilmiştir. Bunun olası birtakım nedenleri, Hofstede kültür ölçeğinin sadece belirsizlikten kaçınma boyutuna ait soruların alınması, ölçeğin anlaşılabilirliğini etkilemiş olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada, belirsizlikten kaçınmanın moderatör rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmasına rağmen, duygusal zekâ ve belirsizlikten kaçınma arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Araştırmanın alt hipotezlerinden olan duygusal zekânın ve alt boyutlarının cinsiyet, yaş ve eğitim gruplarına göre ortalama farklılıklarının incelemesi sonucunda, bu hipotezin kısmı olarak kabul edildiği gözlemlenmiştir. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan duygusallığın cinsiyet ve yaşa göre farklılaştığı sonucu elde edilmiştir. Duygusallık boyutunda kadınların erkeklerden daha yüksek puan aldıkları gözlemlenmiştir.

Araştırmanın alt hipotezlerinden olan, karar verme tarzları ve alt boyutlarının cinsiyet, yaş ve eğitim gruplarına göre ortalama farklılıklarının incelenmesi sonucunda sezgisel karar verme tarzı yaş, eğitim ve cinsiyet özelliklerine göre farklılaşmaktadır.

Akademisyenlerin meslek hayatı durağanlıktan uzaktır. Akademisyenlerin kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri gerektiğinden, duygusal zekâ düzeylerinin de yüksek olması gerekmektedir. Nitekim araştırma sonuçlarına göre akademisyenlerin duygusal zekâ seviyelerinin ortalamanın üstünde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Akademisyenlerin meslek hayatlarının stresli bir hayat düzenlerinin olması ve stresle mücadele edip kendilerini motive etmeleri gerektiğinden, duygusal zekâlarının diğer meslek gruplarından yüksek olma ihtimali akıllara gelmektedir. Bu araştırmanın daha farklı meslek grupları ile çalışılması ve sonuçların karşılaştırılması önerilmektedir.

Duygusal zekâ her meslek grubuna mensup kişilerin sahip olması gereken bir zekâ türüdür. Sonradan geliştirilmeye müsait olan bu zekâ türü, iletişim becerileri ve belirsizlikle mücadeleyi kapsadığından 21. yy yetkinliği olarak kabul edilmektedir. Duygusal zekâ kararların daha rasyonel düzlemde olması için gereklidir. Birey sahip olduğu negatif ve pozitif yönlerinin rasyonel olarak analize tabi tutmalı ve eleştiriye açık olarak kendini her zaman geliştirmeye çalışması önerilmektedir.

Duygusal zekâ eğitimlerinin duygusal zekâyı geliştirici yönde etki ettiği yönünde alanyazında araştırmalar mevcuttur. Bu eğitimlerden bazıları şunlardır: Drama eğitimi, kimlik eğitimi, kişisel gelişim eğitimleri, duygusal farkındalık seminerleri, duygusal okuryazarlık eğitimleri, etkili iletişim eğitimleri, kurum içi etkinlikler, empati kursları gibi nice eğitimle geliştirilebilmektedir (Adsız, 2016; Goleman, 1996; Goleman, 2017).

KAYNAKÇA

- Acar, Füsun. 2002. Duygusal Zekâ ve Liderlik. **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. S.12: 53-68.
- Adsız, Emel. 2016. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stilllerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akalın, Gülsüm, Dilek, Serkan. 2007. Belirsizlik Altında Firma Kararlarının İncelenmesi. **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. c. 3. s. 6: 45-61.
- Akat, Ilter, Gülsüm Budak, Gönül Budak, 2004. **İşletme Yönetimi**. İzmir: Barış Yayınları.
- Alada, Dinç. 2000. **İktisat Felsefesi ve Belirsizlik**. İstanbul: Bağlam Yayınları.
- Altay, Hüseyin 2004. Güç Mesafesi, Erkeklik-Dışılık Ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri İle Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 9. s. 1: 301-321.
- Altın, Esra. 2006. Duygusal Zekânın Yönetim Kademeleri Ve İnsana - Göreve Yönelik Liderlik Davranışı Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Alver, Birol. 2005. Psikolojik Danışmanlık ve Rehberlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri Ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. **Muğla Üniversitesi Sbe Dergisi**. s. 14: 19-34.
- Anbar, Adem, Eker, Melek. 2009. Bireysel Yatırımcıların Finansal Risk Algılamalarını Etkileyen Demografik Ve Sosyoekonomik Faktörler. **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 5. s. 9: 129-150.
- Atay, Kenan. 2002. Okul Müdürlerinin Duygusal Zekâ Düzeyleri İle Çatışmaları Çözümleme Stratejileri Arasındaki İlişki. **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**. c. 8. s. 3: 344 - 355.
- Atay, Ülkem. 2011. Yöneticilerin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Karar Verme Stilllerine Etkisi Ve Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ayyıldız, Hasan, Özkan, Kürşat. 2011. Türkiye İlaç Endüstrisi Satış Tahmini Araştırması. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**. c.6. s.1: 82-83.

- Bakioğlu, Ayşen, Demiral, Seyhan. 2013. Okul Yöneticilerinin Belirsizlik Durumlarını Algılamave Karar Verme Tarzları. **Eğitim Bilimleri Dergisi**. c.38. s. 9: 9-35.
- Balcık, Bahattin. 2002. **İşletme Yönetimi**. Ankara: Nobel Basım Yayın.
- Balkıs, M. 2006. Öğretmen Adaylarının Davranışlarındaki Erteleme Eğiliminin, Düşünme Ve Karar Verme Tarzları İle İlişkisi. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Baltaş, Zuhul. 2005. **İnsan Dünyasını Aydınlatan Ve İşine Yansıyan Işık-Duygusal Zekâ**. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bar-On, Reuven. 2003. How Important Is It To Educate People To Be Emotionally An Social Intelligent, And Can It Be Done?. **Perspectives in Education**. c.21. s.4: 3-13.
- Başaran, B. Irgın. 2004. Etkili Öğrenme Ve Çoklu Zekâ Kuramı: Bir İnceleme. **Ege Eğitim Dergisi**. c. 5. s. 1: 7-15.
- Bayar, Yılmaz. 2011. Yatırımcı Davranışlarının Davranışçı Yaklaşım Çerçevesinde Değerlendirilmesi. **Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi**. c. 6. s.2: 133-160.
- Bayram, Nuran. 2009. **Sosyal Bilimlerde Spss İle Veri Analizi**. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bender, M. Tekin. 2006. Resim-İş Eğitimi Öğrencilerinde Duygusal Zekâ Ve Yaratıcılık İlişkileri. Doktora Tezi T.C.Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bircan, Serap, Bacanlı, Feride. 2005. Ergenlerin Duygusal Zekâlarının Çatışma Eğilimlerine Ve Suç Davranışlarına Etkisi. M.Ü. **Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**. s. 22: 61-82.
- Can, Abdullah. 2013. **Spss İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi** . Ankara : Pegem Akademi Yayıncılık.
- Caruso, David. R., Salovey, Peter. 2007. **Duygusal Zekâ Yöneticisi** (Çev. S.Kaymak). İstanbul: Crea.
- Certo, Samuel. C. 2003. **Modern Management**. New Jersey: Prentice Hall.
- Charupat, Narat, Deaves, Richard. 2003. How Behavioral Finance Can Assist Financial Planners. **Journal of Personal Finance**. s. 1: 41-52.
- Chase, Valerie, Ralph Hertwig, Gerd Gigerenzer. 1998. Visions Of Ratioanlity. **Trends In Cognitive Science**. c.2. s. 6: 206-214.
- Cooper, Robert. K., Sawaf, Ayman. 2000. **Liderlikte Duygusal Zekâ**. 2. Bs. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Çakar, Ulaş, Arbak, Yasemin. 2004. Modern Yaklaşımlar Işığında Değişen Duygu-Zekâ İlişkisi Ve Duygusal Zekâ. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 6. s. 3: 23-48.
- Çeçen, A. Rezzan. 2002. Duygular İnsan Yaşamında Neden Vazgeçilmez Ve Önemlidir? **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. c. 9. s. 9: 164-169.
- Çetinkaya, Özlem, Alparslan, A. Murat. 2011. Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**. c.16, s.1: 363-377.
- Çuhadaroglu, O. Ebru. 2008. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişki. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Daft, Richard. L. 2003. **Management**. Thomson South Western: Landmark Ltd.
- Damasio, Antonio. 1999. **Descartes'in Yanılgısı**. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Demir, Mahmut. 2010. Örgütsel Çatışma Yönetiminde Duygusal Zekânın Etkisi: Konaklama İşletmelerinde İş Görenlerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 11, s. 2: 199-211.
- Deniz, M. Engin, Esin Özer, Erkan Işık, 2013. Trait Emotional Intelligence Questionnaire–Short Form: Validity And Reliability Studies. **Education And Science**, c. 38, s. 169: 407-419.
- Deniz, M. Engin, Yılmaz, Ercan. 2006. Üniversite Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Ve Stresle Başa Çıkma Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. **Türk Pdr (Psikolojik Danışma Ve Rehberlik) Dergisi**. s.25: 17-26.
- Döm, Serpil 2003. **Yatırımcı Psikolojisi Imkb Üzerine Ampirik Bir Çalışma**. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Edwards, Ward. 1954. The Theory Of Decision Making. **Psychological Bulletin**. c. 51, s. 4: 380-417.
- Eisenhardt, Kathleen. M, Zbaracki, Mark. J. 1992. Strategic Decision Making. **Strategic Management Journal**. c. 13, s. 2: 17-37.
- Emhan, Abdurrahim. 2007. Karar Verme Süreci Ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. s. 21: 212-224.
- Erdem, Ferda. 2001. Girişimcilerde Risk Alma Ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım. **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**. c. 1. s. 2: 43-61.
- Eren, Erol 1990. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**. İşletme Fakültesi Yayınları.
- _____. 2005. **Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınları.

_____. 2009. **Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar)**. İstanbul: Beta Yayınları.

Erkmen, Turhan. 2010. **Örgüt Kültürü**. İstanbul: Beta.

Erkuş, Adnan. 1998. Goleman'ın Duygusal Zekâ Görüşünün Psikometrik Açıdan Eleştirisi ve Dinamik Etkileşimsel Model Önerisi. **Psikoloji Yazıları**. c. 1. s. 1: 31-40,

Ersever, Ömür. H. 1996. Karar Verme Becerileri Kazandırma Programının Ve Etkileşim Grubu Deneyiminin Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stilleri Üzerinde Etkileri. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ertürk, Mümin. 2013. **İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon**. İstanbul: Beta.

Feldman, Robert. S. 1996. **Understanding Psychology**. Abd: Mcgraw Hill Inc.

Gardner, Howard. 2013. **Çoklu Zekâ Yeni Ufuklar** (Çev. Asiye Hemimoğlu Gül). İstanbul: Optimist Kitap.

Goleman, Daniel. 1996. **Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Önemlidir?** İstanbul: Varlık Yayınları A.Ş.

_____.1998. What Makes A Leader? **Harvard Business Review**. January 2004, Product No: 8156: 1-9.

_____.2017. **İşbaşında Duygusal Zekâ**. İstanbul: Varlık Yayınları A.Ş.

Guilford, J. Paul. 1959. **Personality**. New York: Mcgraw-Hill.

Heller, Robert. 1998. **Making Decisions**. London: Dorling Kindersley Press.

Herbert, Simon. A. 1983. **Decision Making And Organizational Design**. Penguin Books.

Hofstede, Geert. 1991. **Cultures And Organizations: Software Of The Mind**. London: Mcgraw Hill.

_____.1998. Think Locally, Act Globally: Cultural Constraints İn Personel Management. **Management International Review**. s. 8: 7-26.

_____.1998. Think Locally, Act Globally: Cultural Constraints İn Personnel Management. **Management International Review**. s. 2: 7-26.

_____. 2001. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, And Organizations Across Nations**. Thousand Oaks.

Huxley, Aldoux. 2018. **Cesur Yeni Dünyayı Ziyaret**. İstanbul: İthaki Yayınları.

Imrek, M. Kemal. 2003. **Karar Verme Teknikleri**. İstanbul: Beta Yayınları.

- İşmen, A. Esra. 2004. Duygusal Zekâ ve Aile İşlevleri Arasındaki İlişki. **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. c. 7. s. 11: 55-75.
- İşmen, Esra. 2001. Duygusal Zekâ ve Problem Çözme. **M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**. s.13: 111-124.
- Janis, Irving. L., Mann, Leon. 1977. **Decision Making**. New York: Free Press.
- Kahneman, Daniel. 2018. **Hızlı Ve Yavaş Düşünme**. İstanbul: Varlık.
- Kahneman, Daniel, Tversky, Amos. 1971. Belief In The Law Of Small Numbers. **Psychological Bulletin**. c.76. n. 2: 105-110.
- _____. 1979. Prospect Theory: An Analysis Of Decision Under Risk. **Econometrica**. c. 47. n. 2: 263-292.
- Karahan, T. F., Özçelik, M. 2006. Bir Duygusal Zekâ Beceri Eğitimi Programı'nın Diabet Hastalarının Duygusal Zekâ Düzeylerine Etkisi. **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 19. s. 2: 301-320.
- Keltner, Dacher. 2007-2008. **The Power Paradox: How We Gain and Lose Influence**. New York: Penguin Press .
- Knight, Frank. 1921. **Risk, Uncertainty And Profit**. Boston: The Riverside Press.
- Koçel, Tamer. 2003. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Konakay, Gönül. 2010. Duygusal Zekânın Akademisyenlerde Tükenmişlik İle İlişkinin İncelenmesi. Doktora Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koontz, Harold, Cyrill O' Donnell. 1978. **Essentials Of Management**. New York: Mcgraw-Hill.
- Korkut, Ali, Keskin, İsmail. 2016. Öğretmen Adaylarının Belirsizlikten Kaçınma Düzeylerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Analiz. Electronic International Journal Of Education, Arts, And Science. [<http://www.eijeas.Com> (18.02.2019)].
- Köknel, Özcan 1997. **İnsanı Anlama**. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Köksal, Ayça. 2007. Üstün Zekâlı Çocuklarda Duygusal Zekâyı Geliştirmeye Dönük Program Geliştirme Çalışması. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı.
- Köksal, Ayça, Gazioğlu, A. Esra. 2007. Ergenlerde Duygusal Zekâ İle Karar Verme Stratejileri Arasındaki İlişki. **Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi**. c. 4. s. 1: 133-146.
- Kurt, Ümit. 2003. Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kisilik Yapılarının Etkileri Yüksek Lisans Tezi. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kuru, Ayşegül, Akın, Besim. 2012. Entegre Yönetim Sistemlerinde Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Kullanımına Yönelik Yaklaşımlar Ve Uygulamaları. **Öneri**. c.10. s. 38: 129-144.
- Lehrer, Jonah. 2011. **Karar Anı- Beynimiz Karar Vermemizi Nasıl Sağlıyor?** İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Lord, Robert, Kanfer, Richard. 2002. **Emotions And Organizational Behavior. In Emotions In The Workplace**. New York: Jossey Bass.
- Luthans, Fred. 2002. **Organizational Behavior** . New York: Mcgraw-Hill Irwin.
- March, James. 1994. **A Primer On Decision Making**. The Errel Press.
- Merleau-Ponty, Maurice. 1973. **The Prose Of The World**. Illinois: Northwestern University Press.
- Mitroff, I. Ian, Kilman, Ralph. 1975. On Evaluating Scientific Research: The Contributions Of The Philosophy Of Science. **Technological Forecasting And Social Change**. c. 8. n. 2: 163-174.
- Nazlı, Ercan. 2003. Meslek Liseleri Elektrik Öğretmenlerine Dugusal Zekâ Haritası Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Neumann, Vonn, Morgenstern, Oscar. 1947. **Theory Of Games And Economic Behaviour**. Princeton: Princeton University Press.
- Newsome, Shaun, Day, Arla L., Catano, Victor M. 2000. Assesing The Predictive Validity Of Emotional Intelligence. **Personality And Individual Differences**. s. 29: 1005-1016.
- Nutt, Paul. C. 1990. Strategic Decisions Made By Top- Executives And Middle Managers With Data And Process Dominanat Styles. **Journal Of Management Studies**. c. 27. s. 2: 173-194
- Öcal, Ekin. 2006. Değer Zinciri Faaliyetleri Ve Demografik Özellikler İle Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Doğuş Otomotiv Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.
- Özalp, Enver, Kırel, Çiğdem. 2005. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Güven Yayıncılık.
- Özdemir, Meryem. 2015. Eğitim Fakültesi Öğrencilerinin Duygusal Zekâları İle Yaşam Doyumlarının İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı.
- Özden, Yüksel. 2002. **Kendini Keşfet, Tanı, Geliştir, Gerçekleştir**. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Öztürk, A. 2006. Okul Öncesi Öğretmenlerinin Duygusal Zekâ Yetenekleri İş Doyumları ve Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çocuk Gelişimi ve Ev Yönetimi Anabilim Dalı Okul Öncesi Eğitim Bilim Dalı.
- Passons, William. 1975. **Gestalt Approaches in Counselling**. New York: Holt, Rinehart And Winston.
- Petrides, K. V., Furnham, A. 2000a. Gender Differences İn Measured And Self-Estimated Trait Emotional İntelligence. **Sex Roles**. c. 42, s. 5-6: 449-461.
- Petrides, K. V., Furnham, A. 2000b. On The Dimensional Structure Of Emotional İntelligence. **Personality And İndividual Differences**. c. 29, s. 2: 313-320.
- Petrides, KV, Furnham, Adrian. 2001. Trait Emotional İntelligence: Psychometric Investigation With Reference To Established Trait Taxonomies. **European Journal Of Personality**. s. 15: 425-448.
- Phatak, V. Arvind. 2000. **Uluslararası Yönetim** (Çev. Atilla Baransel, Tomris Somay). İstanbul: Jön Ajans.
- Restak, Richard. M. 2012. **Akıl-Kullanma Kılavuzu**. İstanbul: Aylak Kitap.
- Rogers, Carl. R. 1970. **Carl Rogers On Encounter Groups**. Oxford, England: Harper& Row.
- Rowe, Alan. J. , Mason, Richard. 1987. **Managing With The Style: A Guide To Understanding, Assesing, And Improving Decision Making**. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Ruben, Ester. B. 2017. **İktisadın Unuttuğu İnsan**. İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Safran, Jeremy D., Greenberg, Leslie S. 1991. Emotion İn Human Functioning: Theory And Therapeutic İmplications, Derl; Safran, D.J; Greenberg, S.L. Emotion, Psychotherapy, And Change . **Guilford Press**. c. 49, s. 1: 3-13.
- Salecl, Renata. 2014. **Seçme İkilemi**. İstanbul: Metis.
- Salovey, Peter, Caruso, J. David, Starenios, Gill. 2001. **Measuring Emotional Intelligence As A Set Of Mental Abilities With The Mscent**. Washington D.C: American Psychological Association.
- Sargut, Selami. 2001. **Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim** . Ankara: İmge Kitabevi.
- Schilit, Warren. K., Paine, Frank. T. 1987. An Examination Of The Underlying Dynamics Of Strategies Decisions To Upward Influence Activity. **Journal Of Management**. s. 24. c. 2: 161-187.

- Scott, Susanne, Bruce, Reginald. A. 1995. Decision Making Style, The Development And Of A New Measure. **Educational And Psychological Measurement**. c. 55. s. 5: 818-831.
- Seligman, Martin. 1998. **Learned Optimism**. Newyork: Packed Books.
- Sennett, Richard. 2017. **Karakter Aşınması**. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Shiller, Robert. J. 2001. **Human Bahavior And Efficiency Of The Financial System**. Handbook Of Macroeconomics. New Haven, Connecticut: Yale Univesity.
- Sıgır, Ünsal, Tıgılı, Mehmet. 2006. Hofstede'nin "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetmel-Örgütsel Süreçlere Ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**. c. 11, s. 1: 327-342.
- Simon, Herbert. A. 1997. **Models Of Bounded Rationality**. Cambridge: Mıt Press.
- Somuncuoğlu, D. 2005. Duygusal Zekâ Yeterliliklerinin Kuramsal Çerçevesi Ve Eğitimdeki Rolü. **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**. s. 11: 269-293.
- Stein, S. J., Book, H. 2000. **EQ Duygusal Zekâ ve Başarının Sırrı**. Çeviren: Müjde Işık. İstanbul: Özgür Yayınları.
- Sternberg, Robert. J. 1997. The Concept Of Intelligence And Its Role İn Lifelong Learning And Success. **American Psychologist**. c. 52, s.10: 1030-1037.
- Sucu, Yaşar. 2000. **Örgütsel Değişim**. Ankara: Elit Yayınları.
- Tambe, Anuradha, Krishnan, Venkat. 2000. Leadership in Decision Making. **Indian Management**. c.39, s. 5: 69-79.
- Tarhan, Nevzat. 2017. **Toplum Psikolojisi Ve Empati**. İstanbul: Timaş Yayınları.
- _____. 2018. **Duyguların Psikolojisi Ve Duygusal Zekâ**. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Tarhan., Nevzat, Nurmedov, Serdar. 2011. **Bağımlılık**. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Taşdelen, Arzu. 2001. Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko-Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tekin, Füsün Acar. 2001. Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışı İle İlişkisi; Banka Şube Müdürleri Üzerinde Bir Alan Araştırması. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Terzi, Ali. R. 2004. Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi Ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma. **Sosyal Bilimler Dergisi**. c.6, s. 2: 65-76.

- Thunholm, Peter. 2004. Decision-Making Style: Habit, Style Or Both? Personality And Individual. **Personality And Individual Differences**. c. 36, s. 4: 931-944.
- Todorov, Alexander. 1997. Another Look At Reasoning Experiments: Rationality, Normative Models And Conservational Factors. **Journal For The Theory Of Social Behaviour**. c. 27. s. 4: 387-418.
- Toffler, Alvin. 1996. **Üçüncü Dalga**. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Tosun, Kemal. 1986. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Tuğrul, Ceylan. 1999. Duygusal Zekâ. **Klinik Psikiyatri**. c. 2, s.1: 12-20.
- Tuna, Yavuz, Kayaoğlu, Aysel. 2011. **Birey Ve Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Turgutlu, Evrim. 2006. Tam Bilgi Ve Belirsizlik Altında Etkinlik Analizi: Türk Sigortacılık Endüstrisi Örneği (1990-2004). Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı.
- Tversky, Amos, Kahneman, Daniel. 1974. Judgement Under Uncertainty: Heuristics And Biases. **Science**. c. 185. s. 4157: 1124-1131.
- Yaşar, Okan. 2016. Davranışsal Karar Verme Düşünme, Problem Çözme. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yavuz, Suat, Tokucu, Erkan. 2006. Post Keynesyen İktisat Ve Belirsizlik. **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. c. 11. s. 11: 47-161.
- Yıldırım, Bircan. 2017. **Duygusal Zekâ**. İstanbul: Destek Yayınları.
- Yılmaz, Malik, Talas, Mustafa. 2010. Bilgi Merkezinde Karar Verme Süreci. **Zeitschrift Für Welt Der Türken**. c. 2. s.1: 197-216.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu çalışma, Duygusal Zekânın Karar Verme Tarzları Üzerindeki Etkisinde Belirsizlikten Kaçınmanın Moderatör Rolünün belirlenmesine yöneliktir. Anket sonuçları yüksek lisans tezinde akademik amaçlı olarak kullanılacak olup, kişi ya da kurum bazında değil toplu olarak değerlendirilecektir. Lütfen ankette yer alan her bir ifadeyi belirtilen ölçekler doğrultusunda içtenlikle yanıtlayınız. Değerli vaktinizi ayırıp araştırmaya katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederiz. Saygılarımızla,

YL Öğrencisi Habibe AKTAY

Dr. Öğr. Üyesi Ayşe DEMİRHAN

BİRİNCİ BÖLÜM

1: Kesinlikle katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım

4: Katılıyorum

5: Kesinlikle katılıyorum

No	Aşağıda işinizle ilgili ifadelere katılım derecenizi (x) olarak işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
1	Bir karar vermeden önce, doğru kararı verdiğimden emin olmamı sağlayacak bilgi kaynaklarımı yeniden gözden geçiririm.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Karar verirken mantıklı ve sistematik yollar izlerim.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Karar vermem için sorunun üzerinde dikkatle düşünmem gerekir.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Bir karar vereceğim zaman belirli bir amaçla ilgili olarak çeşitli seçenekler üzerinde düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐

5	Genellikle akılcı kararlar veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Bir karar vereceğim zaman sezgilerime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Bir karar verirken gerçekçi dayanaklar bulmaktan çok kararın doğru olduğunu hissetmem önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Bir karar vereceğim zaman duygularıma güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Karar verirken içgüdülerime güvenirim.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Genellikle benim için doğru olduğunu hissettiğim kararlar veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Karar verirken diğer insanların tavsiyelerinden yararlanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Önemli bir karar vermem gerektiğinde beni doğru yönlendirecek birine ihtiyaç duyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Önemli bir karar vereceğim zaman diğer insanların yardımına ihtiyaç duyarım.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Eğer diğer insanların desteğini alırsam, önemli kararlar vermek benim için daha kolay olur.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Kararlar üzerinde düşünmek bana zor geldiğinde karar vermeyi ertelerim.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Son ana kadar önemli kararlar almaktan kaçınırım.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Karar vermeyi mümkün olduğunca ertelerim.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Genellikle önemli kararlar vermeyi ertelerim.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Önemli kararları genellikle son dakikada veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Karar verirken düşünmeden, o an içimden gelen ne ise onu yaparım.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Genellikle ani kararlar veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Sonuçlarını düşünmeden (tepkisel) karar veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Sıklıkla ani kararlar veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Kararlarımı çabuk veririm.	☐	☐	☐	☐	☐

İKİNCİ BÖLÜM

1: Hiç katılmıyorum
Kararsızım

2: Katılmıyorum

3: Biraz katılmıyorum

4:

5: Biraz Katılıyorum
katılıyorum

6: Katılıyorum

7:

Kesinlikle

No	Aşağıdaki ifadelerde doğru ya da yanlış cevap bulunmamaktadır. Kendinizi düşünerek ilgili ifadeye katılım derecenizi işaretleyiniz.	1	2	3	4	5	6	7
1	Genel anlamda, yüksek motivasyonlu birisiyim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2	Duygularımı düzenlemekte genellikle zorlanırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3	İnsanlarla etkin bir biçimde baş edebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4	Verdiğim kararlarımı sıklıkla değiştirme eğilimim vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5	Çoğu zaman hangi duyguyu hissettiğimi ayırt edemem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6	Birçok iyi özelliğe sahip olduğumu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7	Haklarımı savunmak benim için genellikle zordur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8	Diğer insanların duygularını bir şekilde etkileyebilme yeteneğim vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9	Olayların akışına göre hayatımı düzenlemek benim için genellikle zordur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10	Genelde stresle baş edebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11	Yakınlarıma, duygularımı göstermekte genelde zorlanırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12	Motivasyonumu devam ettirmekte zorlanırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13	Genel olarak, hayatımdan memnunum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14	Sonradan pişman olacağım şeyleri yapma eğilimim vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15	Sıklıkla duraksar ve hissettiklerimi düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

16	Kişisel donanımlarımın, güçlü yönlerimin tam olduğuna inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
17	Tartışırken haklı olduğumu bilsem dahi, geri çekilmeye meyilliyim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
18	Genellikle, hayatımda işlerin yolunda gideceğine inanırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
19	Bana çok yakın olan kişilerle bile, aramda bağ oluşturmak benim için zordur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
20	Genellikle, yeni çevreye uyum sağlama yeteneğim vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

1: Kesinlikle katılmıyorum

2: Katılmıyorum

3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum

4: Katılıyorum

5: Kesinlikle katılıyorum

No	Aşağıda işinizle ilgili ifadelerle katılım derecenizi (x) olarak işaretleyiniz.	1	2	3	4	5
1	Belirsizlik hayatın içinde gizlidir ve sürekli olarak kendisine karşı savaşılmaması gereken bir tehdittir.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Hayat kuruntulardan kaynaklanan yüksek stresli bir düzen olarak devam etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Kızgınlığımız ve duygularımız açığa vurulmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Bilinen riskler kabul edilmeli, belirsiz durumlardan ve alışılmadık risklerden kaçınılmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Çocuklar için kötü ve tabu olan şeylere karşı yumuşak kurallar koymak sıkı kurallar koymaktan iyidir.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Farklı olan şey cesaret verici olan değil, tehlikeli olan şeydir.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Yöneticilerin "bilmiyorum" demesi, her şeyi biliyormuş gibi davranmalarından daha iyidir.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Zaman belli şeylere yönelmek için bir çerçevedir, para değil.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Dakik olmak doğal olarak olması gereken bir özelliktir. Bunu öğretmek pek mümkün değildir.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Motivasyon başarı ve saygıyla değil ancak güvenlik ve saygı ile elde edilebilir.	☐	☐	☐	☐	☐

DEMOGRAFİK SORULAR

Not: Bu sorular tamamen akademik amaçlı olarak değerlendirilmektedir, kesinlikle kişisel bilgilerin analizi yapılmamaktadır.

Cinsiyetiniz: ☐Kadın ☐Erkek

Yaşınız: ☐18-25 ☐26-33 ☐34-41 ☐42-49
☐50 ve üzeri

En son aldığınız diploma ☐Lise ☐Yüksekokul ☐Üniversite ☐Yüksek-lisans
☐Doktora

Çalıştığınız Sektör ☐Kamu ☐Vakıf

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ☺

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Ad Soyad: Habibe Aktay

İletişim Adresi: habibe.aktay@isikun.edu.tr

Eğitim Durumu

2016-..... Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

2016- İstanbul Üniversitesi, Arap Dili ve Edebiyatı Lisans Programı

2015-2019 Anadolu Üniversitesi, Sosyoloji Lisans Programı

2007-2012 Lefke Avrupa Üniversitesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Lisans Programı

Çalışma Deneyimi

Nisan 2018-.... FMV Işık Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi

Ekim 2012- Haziran 2013 Lefke Avrupa Üniversitesi Araştırma Görevlisi

Haziran 2011- Ağustos 2011 Network Academy- Stajyer

Eylül 2004- Temmuz 2005 Türkiye İş ve İşçi Bulma Kurumu, Diyarbakır İl Müdürlüğü- Stajyer

Yayınlar

Aktay Habibe, Demirhan Ayşe. “Duygusal Zekânın Karar Verme Tarzları Üzerindeki Etkisinde Belirsizlikten Kaçınmanın Moderatör Rölü”. **Imascon Uluslararası Fen ve Sosyal Bilimler Kongresi**, 26-28 Nisan 2019 (Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Kartepe Park Uygulama Oteli).