

Journal of Transportation and Logistics

Araştırma Makalesi | Research Article

🔓 Açık Erişim | Open Access

Havacılık İşletmelerinde Yöneticilerin Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Yeteneği ile Duygusal Zekâları Arasındaki İlişkinin Araştırması



Research on the Relationship Between Rational and Intuitive Decision-Making Ability and Emotional Intelligence of Managers in Aviation Companies

Ahmet Selim Süzer¹  

¹ İstanbul Topkapı University, Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences, Aviation Management, İstanbul/ Türkiye

Öz

Araştırma, havacılık işletmelerinde görev yapan yöneticiler özelinde akılcı ve sezgisel karar verme yeteneği ile duygusal zekâ arasındaki ilişkileri incelemektedir. Araştırma, nicel araştırma yöntemlerine dayalı olarak yapısal eşitlik modeline göre gerçekleştirilmiş ve veriler de SPSS22.0 kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin toplanmasında akılcı ve sezgisel karar verme ölçekleri ile duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini, kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen havacılık yöneticisinden oluşmaktadır.

Araştırma bulgularına göre, duygusal zekâ ölçeğinde yer alan bazı boyutlar, karar verme süreçlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Özellikle öz motivasyon, empati ve diğer insanların duygularını yönetme gibi duygusal zekâ boyutlarının, yöneticilerin akılcı karar verme yeteneklerini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, sezgisel karar verme üzerinde de belirgin bir etki gözlemlenmiştir. Kendi his ve duygularını yönetebilme, duyguların farkına varabilme ve etkileşim halinde olduğu kişilerin duygularını yönetebilme gibi duygusal zekâ bileşenlerinin, sezgisel karar verme yetisini oranında artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, duygusal zekâ bileşenlerinin hem akılcı hem de sezgisel karar verme süreçlerinde önemli bir rol oynadığı, havacılık işletmelerinde görev yapan yöneticilerin etkili kararlar alabilmesi için duygusal zekâ becerilerini geliştirmelerinin kritik olduğu görülmüştür. Bulgular, havacılık sektörü gibi dinamik ve stresli ortamlarda çalışan yöneticilerin, karar verme süreçlerinde duygusal zekânın önemli bir katkısı olduğunu ortaya koymaktadır.

Abstract

The study investigates the relationships between rational and intuitive decision-making abilities and emotional intelligence among managers in aviation companies. Utilizing quantitative research methods, the research was conducted using a structural equation model, and the data were analyzed with the SPSS 22.0 software. The data collection tools included rational and intuitive decision-making scales and an emotional intelligence scale. The sample consisted of aviation managers selected through a convenience sampling method.

The findings indicate that certain dimensions of emotional intelligence significantly influence decision-making processes. Specifically, dimensions such as self-motivation, empathy, and managing others' emotions positively impact the rational decision-making abilities of managers. Furthermore, a notable effect on intuitive decision-making was observed. Components of emotional intelligence, such as managing one's emotions, emotional awareness, and managing the emotions of others, were found to enhance intuitive decision-making abilities.

In conclusion, emotional intelligence components play a crucial role in both rational and intuitive decision-making processes. Developing emotional intelligence skills is essential for managers in aviation companies to make effective



Atıf | Citation: Süzer, A. S. (2025). Research on the relationship between rational and intuitive decision-making ability and emotional intelligence of managers in aviation companies. *Journal of Transportation and Logistics*, 10(1), 167-179. <https://doi.org/10.26650/JTL.2024.1555772>

© This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. 

© 2025. Süzer, A. S.

✉ Sorumlu Yazar | Corresponding author: Ahmet Selim Süzer ahmetselimsuzer@topkapi.edu.tr



decisions. The findings emphasize the importance of emotional intelligence in decision-making processes, particularly in dynamic and high-stress environments like the aviation sector.

Anahtar Kelimeler Havacılık İşletmeleri • Karar Verme Süreci • Akılcı Karar Verme • Sezgi yolu ile Karar Verme • Duygusal Zekâ

Keywords Aviation Companies • Decision-Making Process • Rational Decision-Making • Intuitive Decision-Making • Emotional Intelligence

Extended Summary

In this research, the relationships between rational and intuitive decision-making ability and emotional intelligence were examined on managers working in aviation companies. The research was conducted in structural equation model according to quantitative research methods. Research data were collected with rational decision making, intuitive decision making and emotional intelligence scale. The research was determined by the convenience sampling method and was conducted on 191 managers working in aviation companies. The obtained data were analyzed in a computer environment with the SPSS22.0 statistical program. As a result of the research; It has been found that the dimensions of self-motivation, empathy and managing others' emotions in the emotional intelligence scale positively affect rational decision-making levels and increase them by 50%. It was concluded that the dimensions of managing one's own emotions, emotional awareness and managing the emotions of others were effective on intuitive decision making and increased it by 47.4%.

The research was designed in the relational survey model, which is a descriptive research model. The study group in the research consists of 191 managers working in aviation companies. The rational and intuitive decision making scale and the emotional intelligence assessment scale were used as data collection tools in the study. The scale consists of a total of 30 items; Five sub-dimensions: Emotional Awareness, Managing Own Emotions, Motivation, Empathy, and Managing Others' Emotions. The data obtained in the study were evaluated on a computer using the IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0 (SPSS INC., Chicago, IL, USA) statistical program. Frequency and percentage analyzes were used to determine the descriptive characteristics of the participants in the study, and mean and standard deviation statistics were used to examine the scale. Kurtosis and Skewness values were examined to determine whether the research variables showed normal distribution. In the relevant literature, results regarding kurtosis and skewness values of variables between +1.5 and -1.5 (Tabachnick and Fidell, 2013), +2.0 and -2.0 (George and Mallery 2010) are considered normal distribution. It was determined that the variables showed normal distribution. Parametric methods were used to analyze the data. The relationships between the dimensions that determine the scale levels of the participants were examined through Pearson correlation and structural equation path analyses.

The theoretical model for the relationships between rational and intuitive decision-making ability and emotional intelligence was tested with structural equation path analysis. The results are as follows;

Emotional awareness and managing one's own emotions have no effect on rational decision making ($p>0.05$). Self-motivation, empathy and managing others' emotions have a positive effect on rational decision-making ($p<0.05$). 50% of the total variation in rational decision making is explained by emotional intelligence.

Self-motivation and empathy have no effect on intuitive decision making ($p>0.05$). Managing one's own emotions, emotional awareness, and managing the emotions of others have a positive effect on intuitive decision making ($p<0.05$). 47.4% of the total variation in intuitive decision making is explained by emotional intelligence.

The literature confirms that the impact of emotional intelligence on management practices is significant (Ashkanasy and Daus 2002). As a result, managers with high levels of emotional intelligence are believed to contribute to competitive advantage in organizational decision-making and improve managerial procedures (Fernandez, 2007). Research confirms a remarkable correlation between various dimensions of emotional intelligence, including interpersonal skills, intrapersonal skills, general disposition, stress management, and decision-making style (Yılmaz and Altınok 2010).

According to Goleman (Goleman, 2011, p. 15), the adoption of emotional intelligence skills as a management philosophy has led to the organization of manager training programs. Today, organizations that prioritize the emotional intelligence of their managers can make more sensitive decisions than their peers.

In the study, managers' emotional intelligence levels were examined in the dimensions of emotional awareness, managing their own emotions, self-motivation, empathy and managing the emotions of others. It has been determined that managers have a high level of emotional intelligence in all dimensions. It has been observed that managers' rational decision-making and intuitive decision-making levels are also high.

In the study, the relationships between managers' rational and intuitive decision-making abilities and their emotional intelligence were examined by correlation analysis. As a result of the analysis, positive significant relationships were found between all dimensions, while the highest relationship was found to be between rational decision-making and empathy, and the lowest relationship was between rational decision-making and emotional awareness.

In the research, the effect of managers' emotional intelligence levels on their rational and intuitive decision-making levels was examined by establishing a structural equation model. It has been determined that the level of emotional awareness and managing one's own emotions does not affect the rational decision-making levels of managers, while the levels of self-motivation, empathy and managing the emotions of others positively affect the rational decision-making levels and increase them by 50%.

When looking at the effects of emotional intelligence on intuitive decision making; It was concluded that self-motivation and empathy dimensions did not affect the intuitive decision-making levels of managers, and that the levels of managing their own emotions, emotional awareness and managing the emotions of others positively affected the intuitive decision-making levels and increased them by 47.4%.

Havacılık İşletmelerinde Yöneticilerin Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Yeteneği ile Duygusal Zekâları Arasındaki İlişkinin Araştırması

Karar verme, yöneticilerin üstlendiği en kritik sorumluluklardan biridir. Bir organizasyonun başarısı veya başarısızlığı büyük ölçüde alınan kararların kalitesine bağlıdır (Simon, 1987). Karar verme süreci, bireylerin ve organizasyonların karşılaştığı sorunlara çözüm bulmak için alternatiflerin analiz edilmesi ve seçim yapılmasını içeren sistematik bir yaklaşımdır (Mintzberg et al., 1976). Özellikle dinamik ve karmaşık sektörlerde, yöneticilerin karar verme süreçleri üzerinde etkili olan çeşitli faktörler bulunmaktadır.

Havacılık sektörü, yüksek stres ve belirsizlikle karakterize edilen, hızlı karar almayı gerektiren bir çalışma ortamıdır (Hoffman & Shatkin, 2011). Bu bağlamda, yöneticilerin duygusal zekâ düzeyleri ve karar verme tarzları, organizasyonel başarının kritik bileşenleri haline gelmiştir. Duygusal zekâ, kişilerin kendi duygularını fark etme, kontrol etme ve diğer insanların duygularını anlama yeteneklerini tanımlar (Goleman, 1995). Bu beceriler hem rasyonel hem de sezgisel karar verme süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır (Salovey & Mayer, 1990).

Araştırmalar, duygusal zekâsı yüksek yöneticilerin daha etkili kararlar alabildiğini ve bu kararların organizasyonel performansa olumlu katkı sağladığını ortaya koymaktadır (Bar-On, 2006). Bununla birlikte, rasyonel ve sezgisel karar verme yeteneklerinin duygusal zekâ ile olan ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar sınırlıdır (Sadler-Smith & Shefy, 2004). Bu çalışma, havacılık sektöründe görev yapan yöneticilerin rasyonel ve sezgisel karar verme yetenekleri ile duygusal zekâları arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır.

Araştırma, bu konuda literatürdeki boşlukları doldurmayı ve havacılık sektörü gibi yüksek stresli ortamlarda karar verme süreçlerini daha iyi anlamaya katkıda bulunmayı hedeflemektedir (Kanki et al., 2019). Ayrıca, duygusal zekâ becerilerinin yöneticiler tarafından geliştirilmesinin, organizasyonların karar alma süreçlerine olan etkisini vurgulamaktadır (Goleman, 1998).

Literatür Taraması

Bir organizasyonun her seviyesinde karar verme, yöneticiler için kritik bir sorumluluktur. Kurumun başarısı ya da başarısızlığı bu kararların sonuçlarına bağlıdır ve yöneticilerin yaptığı her eylem özünde bir karardır. Karar verme, bir soruna veya zorluğa çözüm bulmak için eylem planlarını veya çözümleri oluşturma ve seçme aşamasıdır denilebilir. (Najaf Beigi, 2000).

Bir kuruluş içinde etkili kararlar alma söz konusu olduğunda, temel bilgilere sahip olmanın önemi tartışılmaz. Bir toplumun refahı ve hayatta kalması için kan dolaşımının hayati önemine benzer şekilde, bilgi dolaşımı da temel bir rol oynamaktadır. Karar verme, organizasyonlarda merkezi bir süreçtir ve her seviyedeki yöneticilerin önemli bir sorumluluğudur. Yanlış stratejik ve operasyonel kararların alınması, kuruluşların rekabet gücü üzerinde ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle yöneticilerin iyileştirme yapabilmeleri için karar verme süreçlerini kavramaları zorunludur (Heracleous, 1994).

Kurumların uzun vadeli başarısını sağlamak için kurumsal performansı artıran rasyonel yönetsel kararlara öncelik vermeleri gerekmektedir (Alhalalmeh ve Alawamleh, 2017, s 102). Rasyonel karar verme, bilinçli seçimler yapmak için ilgili bilgilerin toplanmasını ve analiz edilmesini içerir. Karar vericiler, farklı seçeneklerin potansiyel sonuçlarını dikkatle değerlendirerek ve olumlu bir risk-fayda dengesi sunan kararları seçerek belirsizliği en aza indirmeye çalışırlar (Kolbe ve diğerleri, 2020). Çok sayıda çalışma, karar verme stilleri ile çeşitli bilişsel veya kişilik özellikleri arasındaki bağlantıyı ve karar vericilerin sonuçlarını incelemiştir.

Allwood ve Salo'ya (Allwood ve Salo, 2012 s. 35) göre yapılan araştırmalar rasyonel tarzın diğer tarzlara göre daha olumlu sonuçlar verme eğiliminde olduğunu göstermiştir.

Karar verme sürecimiz, birikmiş şemalar aracılığıyla topladığımız bilgilere dayanmaktadır. Bu şemalar, belirli alanlara ilişkin bilgilerimizi tutan bilişsel yapılar olarak hizmet etmektedir. (Fiske ve Taylor, 1991). Bu alanlardaki geçmiş deneyimlerimiz anlayışımızı şekillendirmekte ve gelecekteki kararlarımızı büyük ölçüde etkilemektedir. (Juliussen ve diğerleri, 2005). Şemalar, karar vericilerin alternatifler üretmenin ve istenen sonuca ulaşmak için olasılıkları hesaplamanın karmaşıklığını atlamalarına olanak tanıyan zihinsel kısa yollar olarak görülebilmektedir (Tversky ve Kahneman, 1974).

Toplumsal değişimlerin yaşandığı örgütlerde yöneticilere karar verme görevi verilmektedir. Geleneksel olarak yönetsel karar alma tamamen rasyonel bir süreç olarak görülmüştür. Yöneticilerin, girdileri, çıktıları ve eylemlerinin sonuçlarını tamamen rasyonel bir şekilde hesaplama yeteneğine sahip oldukları ve her zaman önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmaya çalıştıkları varsayılmaktadır. Ancak gerçek şu ki, yöneticiler sıklıkla hızlı kararlar alma baskısı altındadır, bu da yanlışların oluşma yüzdesini artırmaktadır. Sonuç olarak bilgi, tecrübe ve duygularla şekillenen sezginin kullanımı artık rasyonelliği aşmıştır (Gigalová, 2017, s. 301). Bazıları, bilgiye sahip olma ve tüm bilgiyi uygulama bilişsel yeteneğine sahip olmaması nedeniyle yalnızca normatif rasyonel karar almaya güvenmenin aldatıcı olduğunu savunmaktadır.

Bireylerin başarıya ulaşabilmesi için yalnızca yüksek düzeyde bilişsel zekaya sahip olmaları yeterli değildir; aynı zamanda yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip olmaları gerekir. Bireylerin yaşadıkları deneyimlerin duygusal tesirinin bilincinde olmaları, duyguları tanımlayabilmeleri ve etkin bir şekilde kullanabilmeleri önemlidir (Töremen ve Çankaya 2008). Bu yeteneğe bilişsel zekâ yerine duygusal zekanın geliştirilmesiyle ulaşılabileceği görülmektedir. Hem kişisel hem de mesleki bağlamda bireyler, karar alırken ve görevleri yerine getirirken yalnızca bilişsel zekalarını değil aynı zamanda duygusal zekalarını da değerlendirmelidir. Bu sadece bireyin kişisel başarısı açısından değil, bağlı olduğu kurumun başarısı açısından da büyük önem taşımaktadır.

Çalışanlar ve yöneticilerden oluşan canlı bir varlığa benzetilebilecek bir organizasyonda, çalışanların duygularının yöneticiler tarafından anlaşılması ve yorumlanması büyük önem taşımaktadır. Bu dinamik,

sonuçta çalışanlar ve yöneticiler arasındaki olumlu ilişkileri teşvik ederek kuruluşun zaferini belirlemektedir. Kendi duygularını tanıma, düzenleme ve denetleme yeteneğine sahip yöneticilerin duygusal zekâ konusunda da paralel bir yeterlilik sergilediklerine inanılmaktadır. Bir organizasyonda karar alma ve uygulama süreçleri incelenirken duygusal zekâ becerileri gelişmiş bireylerin karar vericiler arasına dahil edilmesinin organizasyonun başarısını etkileyeceği öngörülmektedir. Bunun nedeni, yöneticiler tarafından belirli anlarda alınan stratejik kararların, organizasyonun başarı öyküsünde önemli bir rol oynamasıdır. Bu süreçler, yöneticilerin alternatifler üretme, örgüt kültürünü anlama, yorumlama ve aldıkları kararların örgüt çalışanları üzerindeki yansımalarını öngörme kapasitelerini kapsar.

Bir kurumun başarısı büyük ölçüde duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylere bağlıdır. Bu bireyler, işyerlerinin amaç ve hedeflerini etkili bir şekilde analiz etme ve anlama becerisine sahip olup, önemli katkılar sağlamaktadır. Katkıları normal çalışanlarınkini aşmaktadır (Kılıç ve ark., 2007). Bireylerin gerekli mesleki beceri ve donanıma sahip olmasının yanı sıra iş birliği, iletişim ve meslektaşlarıyla güçlü ilişkiler kurma konularında da başarılı olmaları gerekmektedir. Bu, ekip odaklı bir ortamın teşvik edilmesiyle başarılabilir. Bir ekibin gelişip başarıya ulaşabilmesi için tüm takımı oluşturan parçaların duygusal zekaya sahip olması şarttır (Çetinkaya ve Alparslan 2011). Yaptıkları işin doğası göz önüne alındığında sağlık profesyonellerinin yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip olmaları beklenmektedir. Başkalarına yardım etmeye, olumlu ilişkiler sürdürmeye ve iş birliği içinde çalışmaya odaklanmaları, bunu kendi alanlarında bir zorunluluk haline getirmektedir.

Etiklik, mantık ve doğruluğun değerlendirilmesi, duygusal zekanın kolaylaştırdığı karar vermede önemli bir rol oynamaktadır. Bir kararı uygulamadan önce bireyler, seçimlerinin geçerliliğini değerlendirmek için duygusal zekalarına güvenmektedirler. Hayatta kalmak için duyguların göz ardı edilemeyeceği kabul edildiğinde, her kararın bireyin duygusal durumundan etkilendiği açıktır (Trinidad ve ark., 2004). Yenilikçi düşünme, değişen duygulara uyum sağlama ve ortaya çıkan durumları tahmin etme yeteneği, bireylerin karar verme sürecine katkıda bulunduğu temel faktörlerdir. Karar verme stilleri bireyler arasında farklılık göstermektedir (Scott ve Bruce, 1995). Bununla birlikte hem profesyonel hem de sosyal ortamlarda karşılaşılan çeşitli deneyimler, zorluklarla karşılaşıldığında karar vermede farklılıklara yol açmaktadır. Dolayısıyla bireysel farklılıkların karar verme ve problem çözme süreçlerinin ortak yönlerinde önemli bir rol oynadığı sonucuna varılabilir.

Duygusal zekâ kavramı, duygular ve tepkiler arasındaki etkileşimi tanıma, karar verme sürecinde düşüncelerin mi yoksa duyguların mı etkili olduğunu ayırt etme, seçimlerin sonuçlarını tahmin etme ve kritik kararlar alırken bu tahminleri dikkate alma yeteneğini kapsar (Konakay, 2010, s. 8). Duygusal zekanın “duyguların kullanılması” olarak adlandırılan yönü problem çözmeyle yakından bağlantılıdır (Mayer, Caruso ve Salovey, 1999 s. 267). Bireysel farklılıklardan etkilenen problem çözme prosedürü karar verme sürecini yansıtır. Hedeflerimize ulaşmak için hem problem çözme hem de karar verme çabalarında seçenekleri değerlendirmek için duygularımızı kullanmamız çok önemlidir. Bunun nedeni karar vermenin kapsamlı bilgi ve duygusal keskinlik gerektirmesidir.

Verilen kararların kötü karar iyi karar, etik veya değil, akıllıca ya da mantıksız, doğru ya da yanlış değerlendirilmesi duygusal zekâ tarafından kolaylaştırılır. Bu değerlendirmeye dayanarak bireyler duygusal zekalarını kullanarak kararlarını değerlendirip uygulayabilir veya yeni bir kararın gerekliliğini belirleyebilirler. Bireylerin duygularından tamamen kopmasının mümkün olmadığı göz önüne alındığında, her karar farklı derecelerde duygulardan etkilenebilmektedir (Trinidad ve ark, 2004, s. 947).

Karar verme süreci, bireylerin sahip olduğu en güçlü kaynaklar olarak hizmet ettiğinden büyük ölçüde duygulardan etkilenmektedir. Duygular kişinin kendisi, başkaları ve çevredeki fiziksel ve sosyal çevreyle ilgili kararların şekillenmesinde temeldir. Ayrıca duygular, kişisel değerler, arzular, motivasyonel ihtiyaçlar

ve bireysel kontrol ile derinden iç içe olduğundan karar verme tarzlarının belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Pfeiffer, 2001, s. 139).

Duyguların insan deneyimindeki rolü ve karar verme tarzlarıyla bağlantısı, bireysel yeteneklere bağlı olarak değişen kişisel zekanın bir uzantısıdır. Duygusal zekâ ile karar verme arasındaki ilişki, Fallon, Pan-ganiban, Wohleber, Matthews, Kustubayeva ve Roberts (Fallon ve ark., 2014) tarafından da vurgulandığı gibi karmaşık bir yapıdır. Karar verme sürecinin etkinliği hem zekadan hem de duygulardan etkilenebilir. Khona, Kim ve Aidossova (Khona, Kim ve Aidossova 2016) tarafından tartışıldığı gibi duygular, kişinin hem kendi hem de başkalarının duygularını anlama, tanımlama ve yorumlama yeteneğini kapsayan sosyal bir beceri olarak kabul edilmektedir. Sonuç olarak bireyler, duygusal farkındalıkları ve yetenekleri aracılığıyla çeşitli durumları, olayları, ilişkileri ve kararları yönlendirebilir ve yönetebilirler.

Lehrer'e (Lehre, 2011) göre duyguların yokluğu bizi en temel seçimleri bile yapamaz hale getiriyor. İşleyen bir duygusal beyin olmadan karar verme sürecinin imkansızdır. Karar Anı adlı kitabında Lehrer, kökleri antik felsefeye dayanan geleneksel insan doğası perspektifine meydan okuyan, karar verme sürecimizde duyguların oynadığı önemli rolün altını çizmektedir. Beyin görüntüleme tekniklerindeki son gelişmeler, daha önce inanıldığı gibi insanların yalnızca rasyonel varlıklar olmadığının kanıtlarını sağlamıştır.

Baltaş'a (Baltaş, 2005) göre duygular, insanlığın başlangıcından bu yana karar vermede önemli bir pusula görevi görmüştür. Bununla birlikte, dengesiz duyguların, rasyonellikle yumuşatılmadığı takdirde yoldan çıkabileceği, sıkıntıya yol açabileceği ve hatta ortalığı kasıp kavurabileceği de unutulmamalıdır. Bununla birlikte, duygular bireylere eyleme geçmek için gerekli dürtüyü sağladığından, rehberlik etmede, birleştirmede ve etki yaratmada çok önemli bir rol oynarlar.

Bireylerin deneyimlediği sürekli beklenti ve devam eden yenilik arayışı, tercih ettikleri karar verme yöntemlerini kullanma konusunda zorluk teşkil etmektedir. Sonuç olarak kişinin karar alma yaklaşımının ve karar verme tarzı ve yaklaşımının önemi ortaya çıkmaktadır. Her bireyin kendine özgü bir karar verme stili olduğu göz önüne alındığında, problem çözme yaklaşımı ve karar alma tarzı sonuçta kararların kalitesine tesir edecektir. (Üre ve Avşaroğlu, 2007, s. 87).

Kişinin duygularını düzenleme yeteneği, etkili yöneticiler için çok önemli bir özelliktir. Duygusal kontrolden yoksun olan ve duygusal seçimlerinin çalışanları üzerindeki etkisini tahmin edemeyen yöneticiler, güven telkin etmede zorluk yaşayacaklardır. İlginç bir şekilde, yöneticiler olumsuz bir duygusal durumdayken daha sistemli kararlar alma eğilimindedirler. Bunun tersine, olumlu duygular hisseden yöneticilerin yaratıcılığı teşvik eden kararlar alma olasılıkları daha yüksektir (Goleman, 2011, s. 15).

İş dünyasında karar almanın temeli olarak duyguları kullanmak, bir kuruluş içindeki çalışanlar arasında iş tatminini ve genel memnuniyeti artıran seçimlerin uygulanmasına olanak tanır. Ayrıca bu yaklaşım, operasyonel verimliliği artıran yenilikçi çözümlerin ve etkin problem çözme tekniklerinin üretilmesini kolaylaştırmaktadır. Yaratıcılığı geliştirmek için duyguların etkisinden yararlanma becerisine sahip olan, kendi duygusal durumlarını doğru bir şekilde tanımlayan ve mantıksal akıl yürütmenin yanı sıra duygusal zekayı da kullanan yöneticiler, sağlam kararlar alma ve uygun eylemleri gerçekleştirme konusunda donanımlıdırlar (Caruso ve Salovey, 2007, s. 39).

Bir organizasyon içerisinde alınan kararların kalitesi, organizasyon ikliminin bir parçası olan duygusal ortamdaki etkilenir. Sosyal etkileşim duyguların ortaya çıkmasında rol oynayarak karar almayı daha da etkiler. Kararların değerlendirilmesine ve uygulanmasına hem iç hem de dış faktörler katkıda bulunmaktadır. Dış değişkenleri yönetmek zorluklar yaratsa da karar kalitesini ve karar verme sürecini geliştirmek için duygu ve mantık da dahil olmak üzere insan değişkenlerini tanımlamak ve yönetmek çok önemlidir. Duygular, karar vermede bağlamsal bir arka plan olarak kabul edilir ve karar verme sürecindeki kontrol açısından büyük önem taşımaktadır.

Literatür, duygusal zekanın yönetim uygulamaları üzerindeki etkisinin önemli olduğunu doğrulamaktadır (Ashkanasy ve Daus 2002). Sonuç olarak, yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip yöneticilerin örgütsel karar almada rekabet üstünlüğüne katkıda bulunduğuna ve yönetsel prosedürleri geliştirdiğine inanılmaktadır (Fernandez, 2007). Araştırmalar, kişilerarası beceriler, kişisel beceriler, genel eğilim, stres yönetimi ve karar verme tarzı dahil olmak üzere duygusal zekanın çeşitli boyutları arasında dikkate değer bir korelasyon olduğunu doğrulamaktadır (Yılmaz ve Altınok 2010).

Goleman' a (Goleman, 2011, s. 15) göre duygusal zekâ becerilerinin bir yönetim felsefesi olarak benimsenmesi, yönetici yetiştirme programlarının düzenlenmesine yol açmıştır. Günümüzde yöneticilerinin duygusal zekasını ön planda tutan organizasyonlar, emsallerine göre daha hassas kararlar alabilmektedir.

Yöntem

Araştırma Modeli

Araştırma, havacılık işletmelerinde görev yapan yöneticiler özelinde akılcı ve sezgisel karar verme yeteneği ile duygusal zekâ arasındaki ilişkileri incelemektedir. Araştırma, nicel araştırma yöntemlerine dayalı olarak yapısal eşitlik modeline göre gerçekleştirilmiştir. Araştırma tanımlayıcı bir araştırma modeli olan ilişkiyel tarama modelinde tasarlanmıştır. Yapılan araştırma için İstanbul Topkapı Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Komisyonundan etik kurul onayı alınmıştır. (sayı: E-49846378-302.14.1-2400007962. Tarih:18.05.2024)

Çalışma Grubu

Araştırmada çalışma grubu olarak havacılık işletmelerinde görev yapan 191 yönetici oluşturmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak akılcı ve sezgisel karar verme ölçeği ile birlikte duygusal zekâ değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Akılcı ve sezgisel karar verme ölçeği, 1995 yılında Scott ve Bruce tarafından geliştirilmiş, Türkçeye çevirisi 2002 yılında Arzu Taşdelen tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek 16 maddeden oluşmaktadır. Duygusal Zekâ Değerlendirme Ölçeği, duygusal zekâ düzeyini ölçmek amacıyla 1999 yılında Nick Hall tarafından geliştirilmiş, Türkçeye uyarlaması ise Ergin (2000: 1-100) tarafından yapılmış ve ardından Türkiye'deki birçok araştırmada kullanılmıştır. Toplamda 30 maddeden oluşan ölçek, Duygusal Farkındalık, Kendi Duygularını Yönetme, Motivasyon, Empati ve Diğerlerinin Duygularını Yönetme olmak üzere beş alt boyuttan meydana gelmektedir (Ergin, 2000).

Verilerin İstatistiksel Analizi

İnceleme kapsamında elde edilen bilgiler, IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0 (SPSS INC., Chicago, IL, USA) ve AMOS istatistik yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların tanımlayıcı karakterlerini belirlemek için frekans ve yüzde analizlerinden, ölçeğin özelliklerini incelemek amacıyla ise ortalama ve standart sapma istatistiklerinden yararlanılmıştır. Araştırma değişkenlerinin normal dağılıma uyup uymadığını değerlendirmek için çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) verileri incelenmiştir. Mevcut literatürde, değişkenlerin çarpıklık ve basıklık ölçütlerinin +1.5 ile -1.5 (Tabachnick ve Fidell, 2013) veya +2.0 ile -2.0 (George ve Mallery, 2010) belirtilen aralıklarda olmasının normal dağılımın bir göstergesi olarak kabul edildiği ifade edilmektedir. Bu kriterlere göre değişkenlerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bilgilerin analizinde parametrik tekniklerden yararlanılmıştır. Katılımcıların ölçek seviyelerini oluşturan boyutlar arasındaki bağlantılar, Pearson korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesiyle değerlendirilmiştir.

Bulgular

Yöneticilerin ayırt edici özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1

Yöneticilerin Belirleyici Özelliklere Göre Dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	82	42,9
Erkek	109	57,1
Eğitim Durumu		
Lisans	162	84,8
Lisans Üstü	29	15,2
Kıdem		
5 Yıl ve Altı	114	59,7
6-10 Yıl	42	22,0
11 Yıl +	35	18,3
	Ort	Ss
Yaş	33,790	5,586

Yöneticiler cinsiyete göre 82'si (%42,9) kadın, 109'u (%57,1) erkek; eğitim durumuna göre 162'si (%84,8) lisans, 29'u (%15,2) lisans üstü; kıdeme göre 114'ü (%59,7) 5 yıl ve altı, 42'si (%22,0) 6-10 yıl, 35'i (%18,3) 11 yıl + olarak dağılmaktadır. Yöneticilerin “yaş” ortalaması $33,790 \pm 5,586$ (Min=27; Maks=55) olarak saptanmıştır.

Tablo 2

Akılcı ve Sezgisel Karar Verme Yeteneği, Duygusal Zekâ Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.	Alpha
Duygusal Farkındalık	191	4,160	0,486	3,500	5,000	0,869
Kendi Duygularını Yönetme	191	3,661	0,755	1,500	5,000	0,847
Öz Motivasyon	191	3,865	0,422	3,120	4,880	0,873
Empati	191	3,818	0,453	3,000	4,830	0,852
Diğerlerinin Duygularını Yönetme	191	4,016	0,512	3,170	5,000	0,849
Akılcı Karar Verme	191	4,109	0,460	3,290	5,000	0,836
Sezgisel Karar Verme	191	3,575	0,374	2,670	4,330	0,826

Yöneticilerin “duygusal farkındalık” ortalaması yüksek $4,160 \pm 0,486$ (Min=3.5; Maks=5), “kendi duygularını yönetme” ortalaması yüksek $3,661 \pm 0,755$ (Min=1.5; Maks=5), “öz motivasyon” ortalaması yüksek $3,865 \pm 0,422$ (Min=3.12; Maks=4.88), “empati” ortalaması yüksek $3,818 \pm 0,453$ (Min=3; Maks=4.83), “diğerlerinin duygularını yönetme” ortalaması yüksek $4,016 \pm 0,512$ (Min=3.17; Maks=5), “akılcı karar verme” ortalaması yüksek $4,109 \pm 0,460$ (Min=3.29; Maks=5), “sezgisel karar verme” ortalaması yüksek $3,575 \pm 0,374$ (Min=2.67; Maks=4.33) olarak saptanmıştır.

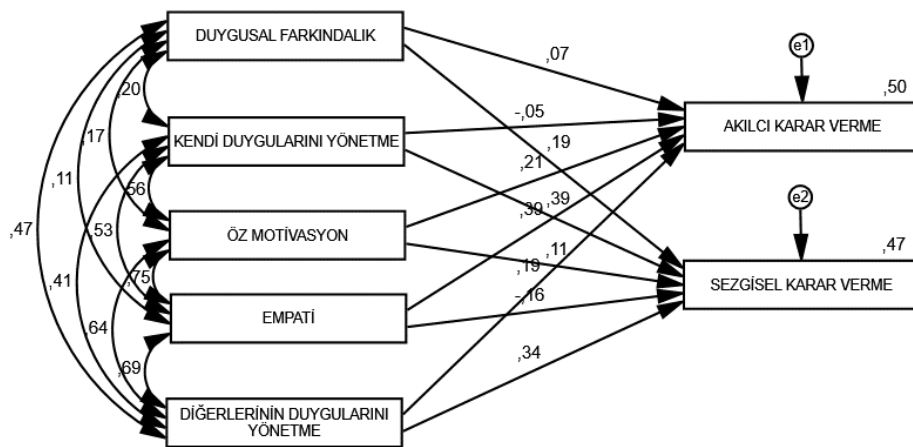
Tablo 3*Akılci ve Sezgisel Karar Verme Yeteneği ve Duygusal Zekâ Puanları Arasında Korelasyon Analizi*

		Akılci Karar Verme	Sezgisel Karar Verme
Duygusal Farkındalık	r	0,228**	0,430**
	p	0,001	0,000
Kendi Duygularını Yönetme	r	0,370**	0,549**
	p	0,000	0,000
Öz Motivasyon	r	0,611**	0,460**
	p	0,000	0,000
Empati	r	0,663**	0,390**
	p	0,000	0,000
Diğerlerinin Duygularını Yönetme	r	0,606**	0,553**
	p	0,000	0,000

* $<0,05$; ** $<0,01$; Pearson Korelasyon Analizi

Akılci karar verme, sezgisel karar verme, duygusal farkındalık, kendi duygularını yönetme, öz motivasyon, empati, diğerlerinin duygularını yönetme, puanları arasında korelasyon analizleri incelendiğinde; duygusal farkındalık ile akılci karar verme arasında $r=0.228$ pozitif çok zayıf ($p=0,001<0.05$), duygusal farkındalık ile sezgisel karar verme arasında $r=0.43$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), kendi duygularını yönetme ile akılci karar verme arasında $r=0.37$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), kendi duygularını yönetme ile sezgisel karar verme arasında $r=0.549$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), öz motivasyon ile akılci karar verme arasında $r=0.611$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), öz motivasyon ile sezgisel karar verme arasında $r=0.46$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), empati ile akılci karar verme arasında $r=0.663$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), empati ile sezgisel karar verme arasında $r=0.39$ pozitif zayıf ($p=0,000<0.05$), diğerlerinin duygularını yönetme ile akılci karar verme arasında $r=0.606$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$), diğerlerinin duygularını yönetme ile sezgisel karar verme arasında $r=0.553$ pozitif orta ($p=0,000<0.05$) düzeyde korelasyon bulunmuştur. Öteki değişkenler arasındaki korelasyon bağlantıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Akılci ve sezgisel karar verme yeteneği ile duygusal zekâ arasındaki ilişkilere yönelik teorik model yapısal eşitlik yol analizi ile test edilmiştir.

Figür 1*Yol Analizi*

Yol analizine dair uyum düzeyine ilişkin kriterler aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 4*Doğrulamalı Faktör Analizi İndeks Değerleri*

İndeks	Normal Değer*	Kabul Edilebilir Değer**	Değer
χ^2/sd	<2	<5	2.91
GFI	>0.95	>0.90	0.98
AGFI	>0.95	>0.90	0.99
CFI	>0.95	>0.90	0.99
RMSEA	<0.05	<0.08	0.07
RMR	<0.05	<0.08	0.01

*, ** Kaynaklar: (Şimşek, 2007; Hooper and Mullen 2008; Schumacker and Lomax, 2010; Waltz, Strickland and Lenz 2010; Wang and Wang, 2012; Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidel, 2007).

Araştırma modeline ilişkin katsayılar aşağıda verilmektedir.

Tablo 5*Yol Analizi Regresyon Katsayıları*

Hipotezler		β	Std. β	S.Hata	t	p	R ²
Akılcı karar verme	<--- Duygusal farkındalık	,067	,071	,059	1,136	,256	0,500
Akılcı karar verme	<--- Öz motivasyon	,228	,209	,092	2,490	,013	
Akılcı karar verme	<--- Empati	,401	,395	,093	4,325	p<0,001	
Akılcı karar verme	<--- Diğerlerinin duygularını yönetme	,168	,186	,078	2,138	,033	
Akılcı karar verme	<--- Kendi duygularını yönetme	-,030	-,049	,039	-,760	,447	
Sezgisel karar verme	<--- Kendi duygularını yönetme	,195	,392	,033	5,971	p<0,001	0,474
Sezgisel karar verme	<--- Öz motivasyon	,098	,110	,076	1,282	,200	
Sezgisel karar verme	<--- Duygusal farkındalık	,145	,188	,049	2,928	,003	
Sezgisel karar verme	<--- Empati	-,131	-,158	,077	-1,686	,092	
Sezgisel karar verme	<--- Diğerlerinin duygularını yönetme	,249	,341	,065	3,807	p<0,001	

Duygusal farkındalık ve kendi duygularını yönetmenin akılcı karar verme üzerine etkisi bulunmamaktadır ($p>0,05$). Öz motivasyon, empati ve diğerlerinin duygularını yönetme akılcı karar verme üzerine pozitif etki yapmaktadır ($p<0,05$). Akılcı karar verme üzerinde toplam değişimin %50'si duygusal zekâ tarafından açıklanmaktadır.

Öz motivasyon ve empatinin sezgisel karar verme üzerine etkisi bulunmamaktadır ($p>0,05$). Kendi duygularını kontrol etme, duygusal bilinç ve başkalarının duygularını yönetme, sezgisel karar verme üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ($p<0,05$). Sezgisel karar verme üzerinde toplam değişimin %47,4'ü duygusal zekâ tarafından açıklanmaktadır.

Sonuç

Akılcı ve sezgisel karar verme yeteneği ile duygusal zekâları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmaya Havacılık işletmelerinde görev yapan 191 yönetici gönüllü olarak katılmışlardır.

Araştırmada, yöneticilerin duygusal zekâ seviyeleri duygusal bilinç, kendi duygularını kontrol etme, öz motivasyon, empati ve başkalarının duygularını yönetme açılarından incelenmiştir. Tüm boyutlarda yöneticiler yüksek düzeyde duygusal zekâ düzeyinde oldukları belirlenmiştir. Yöneticilerin akılcı karar verme ve sezgisel karar verme düzeylerinin de yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Araştırmada, yöneticilerin akılcı ve sezgisel karar verme becerileri ile duygusal zekâları arasındaki bağlantılar korelasyon analiziyle değerlendirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, tüm boyutlar arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuş, en güçlü ilişkinin akılcı karar verme ile empati arasında, en zayıf ilişkinin ise akılcı karar verme ile duygusal farkındalık arasında olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin akılcı ve sezgisel karar verme düzeyleri üzerindeki etkisi yapısal eşitlik modeli kurularak incelenmiştir. Duygusal farkındalık ve kendi duygularını yönetme düzeyinin yöneticilerin akılcı karar verme düzeylerini etkilemediği, öz motivasyon, empati ve diğerlerinin duygularını yönetme düzeylerinin akılcı karar verme düzeylerini olumlu etkileyerek %50 oranında artırdığı belirlenmiştir.

Sezgisel karar verme üzerinde duygusal zekanın etkilerine bakıldığında ise; öz motivasyon ve empati boyutlarının yöneticilerin sezgisel karar verme düzeylerini etkilemediği, kendi duygularını kontrol etme, duygusal farkındalık ve başkalarının duygularını yönetme seviyelerinin, sezgisel karar verme seviyelerini olumlu yönde etkileyerek %47,4 oranında artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin gerek sezgisel gerekse akılcı karar verme düzeyleri üzerindeki etkilerinin oldukça önemli olduğu görülmüştür. Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle havacılık sektöründe faaliyet gösteren 191 yöneticinin katılımı ile sınırlıdır. Ayrıca, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve analiz yöntemleri ile kısıtlıdır. İleride yapılacak araştırmalarda nicel ve nitel verilerin bir arada toplandığı karma araştırmalar yapılabilir. Böylelikle konuyla ilgili daha detaylı bilgilere ulaşılabilir.



Etik Kurul Onayı	Yapılan araştırma için İstanbul Topkapı Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Komisyonundan etik kurul onayı alınmıştır. (sayı: E-49846378-302.14.1-2400007962. Tarih:18.05.2024)
Bilgilendirilmiş Onam Hakem Değerlendirmesi	Katılımcılardan bilgilendirilmiş onam alınmıştır.
Çıkar Çatışması	Dış bağımsız.
Finansal Destek	Yazar çıkar çatışması beyan etmemiştir.
	Yazar finansal destek beyan etmemiştir.

Ethics Committee Approval	Ethics approval was obtained from the Scientific Research and Publication Ethics Committee at İstanbul Topkapı University (dated 18.05.2024, approval number E-49846378-302.14.1-2400007962.)
Informed Consent	Informed consent was obtained from the participants.
Peer Review	Externally peer-reviewed.
Conflict of Interest	Author declared no conflict of interest.
Grant Support	Author declared no financial support.

Yazar Bilgileri	Ahmet Selim Süzer (Asst. Prof.)
Author Details	¹ İstanbul Topkapı University, Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences, Aviation Management, İstanbul/ Türkiye
	0000-0002-9721-0383 ahmetselemsuzer@topkapi.edu.tr

Kaynakça | References

- Alhalalmeh, M. I., & Alawamleh, H. K. (2017). The impact of rational decisions in increasing the effectiveness of institutional performance: Case study (Social Security).
- Allwood, C. M., & Salo, I. (2012). Decision-making styles and stress. *International Journal of Stress Management*, 19(1), 34–47. <https://doi.org/10.1037/a0027420>



- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76–86. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640191>
- Baltaş, Z. (2005). *İnsan dünyasını aydınlatan ve işine yansıyan ışık: Duygusal zekâ*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(Suppl), 13–25.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager*. Jossey-Bass.
- Çetinkaya, Ö., & Alparslan, M. (2011). Duygusal zekânın iletişim becerileri üzerine etkisi: Üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 363–377.
- Ergin, F. (2000). Üniversite öğrencilerinin sahip oldukları duygusal zekâ düzeyi ile 16 kişilik özelliği arasındaki ilişki üzerine bir araştırma [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Fallon, C. K., Panganiban, A. R., Wohleber, R., Matthews, G., Kustubayeva, A. M., & Roberts, R. (2014). Emotional intelligence, cognitive ability and information search in tactical decision-making. *Personality and Individual Differences*, 65, 24–29. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.031>
- Fernandez, C. S. P. (2007). Emotional intelligence in the workplace. *Journal of Public Health Management and Practice*, 13(1), 80–82. <https://doi.org/10.1097/00124784-200701000-00012>
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update* (10th ed.). Pearson.
- Gigalová, V. (2017). Intuition and managerial decision-making. *Human Affairs*, 27(3), 301–316. <https://doi.org/10.1515/humaff-2017-0025>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2011). *İşbaşında duygusal zekâ*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Heracleous, L. T. (1994). Rational decision making: Myth or reality? *Management Development Review*.
- Hoffman, R. R., & Shatkin, G. (2011). Aviation decision-making: Theory and practice. *The International Journal of Aviation Psychology*, 21(3), 193–202. <https://doi.org/10.1080/10508414.2011.582132>
- Juliusson, E. Å., Karlsson, N., & Gärling, T. (2005). Weighing the past and the future in decision-making. *European Journal of Cognitive Psychology*, 17(4), 561–575. <https://doi.org/10.1080/09541440440000141>
- Kanki, B. G., Helmreich, R. L., & Anca, J. (2019). *Crew resource management*. Academic Press. <https://doi.org/10.1016/C2012-0-01275-3>
- Khona, N., Kim, A., & Aidossova, Z. (2016). Problem-solving design for emotional intelligence training of middle managers. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*.
- Kılıç, S., Doğan, S., & Demiral, Ö. (2007). Kurumların başarısında duygusal zekânın rolü ve önemi. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(1), 209–230.
- Kolbe, L. M., Bossink, B., & de Man, A. P. (2020). Contingent use of rational, intuitive and political decision-making in R&D. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2018-1375>
- Konakay, G. (2010). Duygusal zekânın akademisyenlerde tükenmişlik ile ilişkisinin incelenmesi [Doktora tezi]. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Lehrer, J. (2011). *Karar anı: Beynimiz karar vermemizi nasıl sağlıyor?* İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi.
- Mayer, J. D., Caruso, R. D., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267–298. [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1)
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275. <https://doi.org/10.2307/2392045>
- Pfeiffer, S. (2001). Emotional intelligence: Popular but elusive construct. *Roeper Review*, 23(3), 138–143. <https://doi.org/10.1080/02783190109554086>
- Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004). The intuitive executive: Understanding and applying "gut feel" in decision-making. *Academy of Management Perspectives*, 18(4), 76–91. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268692>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1995). Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818–831. <https://doi.org/10.1177/0013164495055005017>
- Simon, H. A. (1987). Decision making and problem solving. *Interfaces*, 17(5), 11–31. <https://doi.org/10.1287/inte.17.5.11>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Taşdelen, A. (2002). Öğretmen adaylarının farklı psiko-sosyal değişkenlere göre karar verme stilleri [Yayınlanmamış doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

- Töremen, F., & Çankaya, İ. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 1(1), 33–47.
- Trinidad, D. R., Unger, J. B., Chou, C. P., & Johnson, C. A. (2004). The protective association of emotional intelligence with psychosocial smoking risk factors for adolescents. *Personality and Individual Differences*, 36(4), 945–954. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(03\)00163-6](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(03)00163-6)
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

