

Duygusal Zekâ Stratejik Karar Almayı Etkiler mi? Meta-Analitik Bir İnceleme

Does Emotional Intelligence Influence Strategic Decision-Making? A Meta-Analytic Review

Erman Tombak^{1*} 

¹ Milli Eğitim Bakanlığı, Ankara, Türkiye.
orcid.org/00jga9g46

*Sorumlu yazar/Corresponding author:
ermantmbk@gmail.com

Öz: Bu çalışma işletmelerdeki üst düzey yöneticilerin ve stratejik karar alıcı konumundaki kişilerin duygusal zekâ seviyelerinin, bu yöneticiler tarafından alınan stratejik kararlar üzerindeki etkisini meta analiz yöntemi kullanarak incelemektedir. Araştırma kapsamında belirlenen uygun anahtar kelimeler yardımıyla ilgili veri tabanlarında taramalar yapılmış olup, bu doğrultuda gerekli kriterleri sağlayan toplam 8 çalışmaya ulaşılmıştır. İlgili çalışmalar Jamovi uygulamasında yer alan Major eklentisi yardımıyla analiz edilmiştir. Bulgular Üst Kademe Teorisi ve literatürde bu alanda yapılan diğer araştırmalarla paralellik göstermekte olup, üst düzey yöneticilerin duygusal zekâ seviyeleri ile bu kişilerin almış oldukları stratejik kararlar arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu araştırma hem duygusal zekâ ile stratejik kararlar arasındaki ilişkiye dair literatürdeki parçalı bulguları bütünleştirmesi açısından hem de sektördeki uygulayıcılara yol göstermesi açısından önem taşımaktadır. Elde edilen bulgular geliştirilebilen bir yetenek olan duygusal zekânın işletmelerin almış oldukları stratejik kararların etkinliği açısından kritik olduğunu göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal zekâ, Stratejik karar, Stratejik yönetim

Abstract: This study examines the impact of senior managers' and strategic decision makers' emotional intelligence levels on the strategic decisions they make, utilizing a meta-analysis method. Through comprehensive searches in relevant databases using specific keywords, a total of 8 studies meeting the inclusion criteria were identified. The data were analyzed using the Major module within the Jamovi software. The findings are consistent with Upper Echelons Theory and existing literature, indicating a strong relationship between the emotional intelligence levels of senior managers and their strategic decision-making processes. This research is significant as it synthesizes fragmented findings in the literature regarding the link between emotional intelligence and strategic decisions, while also providing practical guidance for industry practitioners. The results highlight that emotional intelligence—as a developable skill—is critical for the effectiveness of the strategic decisions made by organizations.

Keywords: Emotional intelligence, Strategic decision, Strategic management

Geliş/Received: 29.04.2026
Revizyon/Revision: 05.07.2026
Kabul/Accepted: 13.07.2026
Yayınlanma/Online: 24.08.2026

1. GİRİŞ

Stratejik karar alma, yönetim alanında yapılan çalışmalar arasında en dinamik araştırma alanlarından birisidir (Papadakis vd., 1998). Bunun temel nedenlerinden biri hızla değişen çevresel koşullar nedeniyle stratejik kararların çoğu zaman yüksek risk, belirsizlik ve zaman baskısı altında alınmasıdır. Bu tür karar ortamlarında stratejik kararların niteliği yalnızca çevresel koşullardan değil, aynı zamanda bu kararları alan üst düzey yöneticilerin bireysel özelliklerinden de etkilenmektedir. Nitekim Üst Kademe Teorisi'ne göre örgütsel çıktılar ve stratejik kararlar, üst düzey yöneticilerin bilişsel, psikolojik ve demografik özelliklerinin bir yansımasıdır (Hambrick & Mason, 1984). Bu durum duygusal faktörlerin ve bireysel farklılıkların stratejik kararlar üzerindeki rolünü daha görünür hale getirmektedir. Ancak uzun yıllar boyunca stratejik yönetim literatüründe duyguların önemi ihmal edilmiş, araştırmalar ağırlıklı olarak üst yönetim ekiplerinin yapısal özelliklerine (Wiersema & Bantel, 1992), şirket düzeyindeki performans sonuçlarına (Goll vd., 2008) ve yöneticilerin görev süresi ile deneyimine (Miller, 1991; Hambrick vd., 1993) odaklanmıştır. Bununla birlikte, son yıllarda artan sayıda araştırma, stratejik kararların yalnızca bu tür nesnel faktörlerle açıklanamayacağını; stratejik kararların aynı zamanda bireyler ve ekipler düzeyinde işleyen bilişsel ve duygusal dinamiklerden de önemli ölçüde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Örneğin Meißner vd. (2021)'nin yaptığı araştırma sonucunda öfkenin stratejik kararların kalitesini olumsuz etkilediği, benzer şekilde Kanzola vd. (2024)'nin çalışmasında da duygusal kültürün tüm katmanlarının yönetsel kararlar üzerinde etkisi olduğu ifade edilmiştir.

Literatürde duyguların stratejik kararlar üzerine etkisini araştıran çalışmalar, bu etkinin varlığını ortaya koymakla

birlikte, söz konusu etkinin neden bazı yöneticilerde daha belirgin olduğunu açıklamakta sınırlı kalmaktadır. Bu sınırlılığı aşmak için duygusal zekâ kavramının incelenmesi ve bu alanda araştırmaların yapılması gereklidir. Literatürde duygusal zekâ kavramını açıklayan Salovey ve Mayer (1990)'ın yetenek modeli, Goleman (1995)'in duygusal zekâ modeli, Bar-On (2006)'un duygusal zekâ modeli ve Petrides (2009)'in özellik temelli duygusal zekâ (Trait Emotional Intelligence) yaklaşımı gibi farklı kuramsal yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu araştırmada ise duygusal zekâ, stratejik karar alma sürecinde bireyin duygusal bilgiyi algılama, anlama ve düzenleme kapasitesini temel alan Mayer ve Salovey'in (1990) yetenek modeli çerçevesinde ele alınmıştır. Nitekim Salovey ve Mayer (1990)'e göre duygusal zekâ, bireyin hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını algılayabilmesi, bu duyguları düzenleyebilmesi ve duygusal bilgiyi düşünce ile davranışlarını yönlendirecek biçimde kullanabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu yönüyle duygusal zekâ, yöneticilerin belirsizlik, stres ve zaman baskısının yoğun olduğu stratejik karar bağlamlarında duygularını işlevsel biçimde yöneterek daha tutarlı kararlar almalarını mümkün kılan kritik bir bireysel yetkinlik olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla duygusal zekâ, stratejik kararların yalnızca bilişsel değerlendirmelerle değil, aynı zamanda yöneticilerin duygusal farkındalık seviyeleri ve duygularını düzenleme becerileriyle de şekillendiğini açıklayabilen önemli bir fırsat sunmaktadır.

Üst düzey yönetim ekipleri için son derece kritik bir etmen olduğu belirtilen duygusal zekânın (Ahsan, 2020), örgütsel kararlar üzerinde etkili olduğu, öznel iyi oluş ve mutluluk algıları tarafından şekillenen kolektif duygusal zekânın örgütsel kararları yönlendirdiğinin kanıtlanmasıyla da ortaya konulmuştur (Ahumada-Tello vd., 2022). Araştırmalar, duygusal zekânın stratejik kararlar üzerinde olumlu etkileri olduğunu ortaya koymakla birlikte, bu ilişkiyi ele alan çalışmaların sayısı ve kapsamı hâlen sınırlıdır; özellikle farklı bağlamlarda elde edilen bulguların yöntemsel olarak bütüncül biçimde değerlendirilmesine yönelik çalışmaların eksikliği dikkat çekmektedir. Ayrıca mevcut çalışmalar ise konunun önemine dikkat çekerek daha fazla görgül araştırmaya ihtiyaç olduğunu belirtmektedir (Hasson Marques vd., 2024).

Duygusal zekânın stratejik kararlar üzerindeki etkisini test eden araştırmaların sayısı kısıtlı olmakla birlikte mevcut araştırmaların farklı sektör ve örneklem gruplarına yayılmış olması, konunun çeşitli örgütsel bağlamlarda ele alınmaya başlandığını göstermektedir. Bu çalışmalar bankacılık (Alzoubi & Aziz, 2021), eğitim (Osieko vd., 2017), kamu şirketleri (Daud & Hanafi, 2018; Arifuddin vd., 2025), KOBİler (Efeoğlu vd., 2020; Alharbi & Alnoor, 2024), ve turizm (Demir, 2025) gibi çok farklı sektörlerde ve örneklem gruplarında yapılmıştır. Dolayısıyla literatürde bu alanda çok parçalı bir yapı bulunmakta ve bu parçalı bilginin bütüncül bir biçimde yorumlanması gerekmektedir. Bu kapsamda bu çalışmanın amacı; özellikle sağlık bilimleri, sosyal bilimler, işletme vb. alanlardaki mevcut bilimsel verilerin sentezlenmesine yardımcı olan meta analiz yöntemi ile (Borenstein vd., 2021) duygusal zekâ ile stratejik karar sonuçları arasındaki ilişkiye dair farklı bağlamlarda elde edilen bulguları nicel olarak sentezleyerek literatürdeki parçalı yapıyı bütüncül bir çerçevede değerlendirmektir.

II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

A. Stratejik Karar Alma

Stratejik kararlar, örgütlerin uzun vadeli performansını ve rekabet üstünlüğünü belirleyen kritik kararlardır (Papadakis vd., 1998). Yüksek risk ve belirsizlik içeren ortamlarda alınan bu kararlar (Papulova & Gazova, 2016), çoğu zaman üst yönetim ekiplerinin analiz gücü, sezgisel değerlendirmeleri ve liderlik yetkinliklerine bağlıdır. Ayrıca günlük hayatta alınan diğer kararlardan da farklılık gösterirler (Rau & Bromiley, 2025). Bu tür kararlar aynı zamanda örgütlerin çevreleriyle kurdukları ilişki biçimini de yansıtır (Ginsberg, 1988). Stratejik karar alma, örgütsel yönetimin temel taşlarından biri olup, örgütlerin sahip oldukları yetenekleri çevredeki tehdit ve fırsatlarla nasıl uyumlu hâle getireceklerine ilişkin stratejik kararların oluşturulduğu temel bir yönetim sürecidir (Ashmos vd., 1998). Bu özellikleri nedeniyle stratejik karar alma, stratejik süreç tartışmalarında ayrıcalıklı bir konuma sahiptir ve stratejik süreçlere ilişkin konuların merkezinde yer alarak işletmenin yönünü ve gelecekteki gelişim seyrini belirleyen temel kararların alınmasını sağlar (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

Stratejik karar almayı daha iyi anlayabilmek için bu alanın teorik temellerini kavramak gerekmektedir. Bu kapsamda Herbert Simon'un "Models of Man" adlı eseri literatürdeki en önemli yapı taşlarından biridir. Herbert Simon bu eserinde neo-klasik teoriyi reddederek sınırlı rasyonellik kavramını gündeme taşımıştır. Bu kavram, bireylerin karar alırken sınırlı bilgiye sahip olduklarını ve hesaplama yetenekleri sebebiyle tam olarak rasyonel (akılcı) davranmadıklarını iddia eder. Herbert Simon'a göre, karar alıcılar en iyi kararlar yerine, mevcut kısıtlar dâhilinde tatmin edici çözümlere ulaşmaya çalışırlar (Simon, 1957). Bireylerin karar alma süreçlerinde tam olarak rasyonel davranamaması, stratejik kararların yalnızca analitik değerlendirmelerle açıklanamayacağını göstermektedir. Karar vericiler belirsizlik, zaman baskısı ve sınırlı bilgi gibi koşullar altında karar alırken yalnızca bilişsel süreçlerden değil, aynı zamanda duygularından ve psikolojik özelliklerinden de etkilenirler (Schwarz, 2000; Brosch vd., 2013). Bu nedenle stratejik yönetim literatüründe karar alma süreçlerini açıklamada yöneticilerin bireysel özelliklerine odaklanan kuramsal yaklaşımlar giderek daha fazla önem kazanmıştır. Bu doğrultuda Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen Üst Kademe Teorisi (Upper Echelons Theory - UET), örgütsel çıktılar ve stratejik tercihlerin üst düzey yöneticilerin bilişsel temelleri ve değerlerinin bir yansıması olduğunu; bu özelliklerin ise yaş, eğitim düzeyi, görev süresi ve fonksiyonel geçmiş gibi gözlenebilir

demografik özellikler aracılığıyla temsil edilebileceğini savunmaktadır. Hambrick daha sonra yapmış olduğu araştırmalarda bulgularını bir adım daha ileriye taşıtarak, üst düzey yöneticilerin yalnızca bilişsel özelliklerinin değil aynı zamanda psikolojik özelliklerinin de stratejik kararlarla ilişkilendirilebileceğini belirtmiştir (Hambrick, 2007).

Literatürdeki teorik yaklaşımlar, stratejik karar alma sürecinin yalnızca karar vericilerin bireysel özellikleriyle değil, aynı zamanda kararın süreçsel ve sonuçsal boyutları çerçevesinde nasıl tanımlandığı ve ölçüldüğüyle de yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Sharfman & Dean, 1997; Papadakis vd., 1998). İncelenen çalışmalarda stratejik karar alma kavramının tek bir ölçüt üzerinden değerlendirilmediği görülmektedir. Araştırmalarda bu kavram; karar kalitesi (Amason, 1996), karar stili (Dane & Pratt, 2007) ve yönetsel karar verme davranışı (Simons & Thompson, 1998) gibi birbirinden farklı değişkenler aracılığıyla ölçülmüş olup, bu değişkenler stratejik karar alma sürecinin farklı boyutlarını temsil etmektedir. Bu çerçevede stratejik karar alma, tek boyutlu bir çıktıdan ziyade, kararın niteliğini, tarzını ve yönetsel davranış boyutlarını içeren çok katmanlı bir yapı olarak değerlendirilmekte; bu durum stratejik kararları etkileyebilecek bireysel yetkinliklerin kapsamlı biçimde ele alınmasını ise gerekli kılmaktadır.

Meta-analiz kapsamında stratejik karar alma, literatürde farklı araştırmalarda çeşitli operasyonel göstergeler aracılığıyla ölçülen üst düzey bir kavram olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda stratejik karar verme, stratejik karar kalitesi, yönetsel karar alma değişkenleri, yöneticilerin örgütsel düzeyde karar verme süreçlerini değerlendiren farklı kavramsallaştırmalar olarak aynı meta-analitik kategori altında kodlanmıştır. Rasyonel karar verme stratejileri değişkeni ise yöneticilerin stratejik karar alma sürecinde benimsedikleri karar verme yaklaşımını temsil etmesi ve örgütsel karar verme davranışıyla doğrudan ilişkili olması nedeniyle aynı kavramsal çerçevede değerlendirilmiştir.

B. Duygusal Zekâ

Güncel çevresel ve örgütsel zorluklar, liderlik rolünü geçmişe kıyasla daha karmaşık bir yapıya dönüştürmüştür. Bu bağlamda, liderlerin mevcut koşullarda yalnızca dayanıklılık gösterebilmeleri değil, aynı zamanda üstün performans sergileyebilmeleri için duygusal zekâyı da kapsayan farklı bir beceri repertuarına sahip olmaları gerektiği önerilmektedir (Gerhardt vd., 2025). Bu doğrultuda, duygusal zekânın liderlik performansına katkısını ortaya koyan bulgular, kavramın stratejik yönetim bağlamındaki daha özgül çıktılar üzerindeki rolünün incelenmesini de teşvik etmiştir. Salovey ve Mayer (1990) tarafından geliştirilen duygusal zekâ çerçevesi, bu alanda yaklaşık yirmi yıllık akademik araştırma ve kuramsal tartışma sürecinin temelini oluşturmıştır. Takip eden çalışmaların önemli bir kısmı, duygusal zekâ ile liderlik performansı arasındaki ilişkinin açıklanmasına yönelmiştir (McCleskey, 2014). Ancak son yıllarda literatürün odak noktası, duygusal zekânın yalnızca liderlik performansı ile sınırlı kalmayıp stratejik kararların üzerindeki etkisine doğru genişlemiştir (Alzoubi & Aziz, 2021; Alharbi & Alnoor, 2024; Valongueiro-Esteves vd., 2025).

Her ne kadar duygusal zekâ kavramı Salovey ve Mayer (1990) tarafından literatüre tanıtılmış olsa da bu kavramın temellerinin Gardner (1983) tarafından atıldığı kabul edilir. Gardner (1983), yapmış olduğu çalışmalarda zekânın daha çok bilişsel kapasite ve akademik yetenekler çerçevesinde ele alındığını belirtmiş; ancak bu dar kapsamlı yaklaşımın zamanın gereklilikleriyle uyum göstermediğini iddia etmiştir. Bu doğrultuda Gardner (1983), zekâyı tek boyutlu bir yapı olarak değerlendiren anlayışa karşı çıkarak “Çoklu Zekâ Kuramı”nı ortaya koymuştur. Kurama göre zekâ, birbirinden farklı yetkinlik alanlarını içeren çok boyutlu bir yapıdır ve doğacı, mantıksal, sözel, görsel, müziksel, sosyal, bedensel ve içsel zekâ olmak üzere sekiz ayrı türden oluşmaktadır. Zekâ kavramını bu şekilde yeniden tanımlayan yaklaşım, literatürde önemli bir paradigma değişimine yol açmış ve özellikle sosyal ve içsel boyutlara yapılan vurgu, duygusal zekâ çalışmalarına kuramsal bir zemin hazırlamıştır.

Bu araştırmada duygusal zekâ, Salovey ve Mayer'in (1990) yetenek modeli çerçevesinde ele alınmıştır. Bu modelin ortaya konulmasının ardından duygusal zekâ kavramı farklı disiplinlerde giderek daha fazla araştırılmaya başlanmıştır. Özellikle son yıllarda teknolojik dönüşümün hız kazanmasıyla birlikte sosyal robotlar, dijital duygusal zekâ ve teknoloji-duygusal zekâ etkileşimi gibi yeni araştırma alanlarına da taşınmıştır. Özellikle son yıllarda teknolojik dönüşümün hız kazanmasıyla birlikte, duygusal zekâ; sosyal robotlarda duygusal yetkinliklerin modellenmesi (Seyitoğlu & Ivanov, 2024), dijital duygusal zekâ kavramı (Audrin & Audrin, 2023) ve teknoloji-duygusal zekâ etkileşimini inceleyen çalışmalar (Chundru & Whig, 2025) çerçevesinde de ele alınmaya başlanmıştır. Bu gelişmeler, duygusal zekânın farklı bağlamlarda karar verme süreçlerini etkileyen temel bir bireysel yetkinlik olarak ele alındığını göstermekte olup, stratejik karar alma süreçlerindeki rolünün incelenmesini de daha önemli hâle getirmektedir. Bu çeşitlilik, duygusal zekânın yalnızca bireysel bir özellik olmanın ötesinde, farklı bağlamlarda işlevsel sonuçlar üreten çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Nitekim literatürde yapılan kapsamlı incelemeler, duygusal zekâ düzeyi yüksek liderlerin hem davranışsal sonuçları hem de işletme performansını iyileştirdiğini ve ekip performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). Bu bulgular, duygusal zekânın yalnızca bireysel bir yetkinlik değil, aynı zamanda örgütsel çıktılarla doğrudan ilişkili bir faktör olduğunu göstermektedir.

Duygusal zekâ, bu çerçevede yalnızca bireysel bir kişilik özelliği ya da liderlik becerisi olarak değil; belirsizlik, risk ve karmaşıklık içeren stratejik kararları etkileyebilecek kritik bir yetkinlik olarak değerlendirilmektedir. Özellikle stratejik kararların yüksek düzeyde bilişsel analiz ve duygusal değerlendirmeleri de gerektirdiği hesaba katıldığında, yöneticilerin duygusal zekâ düzeylerinin kararların niteliği ve yönü üzerinde belirleyici olabileceği ileri sürülebilir. Sonuç olarak

duygusal zekâ ile stratejik karar alma arasındaki ilişkinin bütüncül ve nicel bir bakış açısıyla incelenmesi, literatürdeki dağıtık bulguların sistematik biçimde değerlendirilmesi açısından önemli görülmektedir.

C. Duygusal Zekâ ile Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki

Karar alma günlük hayata yön veren bir pusula olmakla beraber, etkin karar almanın ardında yatan bilişsel ve duygusal faktörleri anlamak son derece önemlidir (Sambol vd., 2025). Bu çerçevede yapılan çalışmalar, özellikle yönetsel ve stratejik karar bağlamlarında duyguların karar süreçlerini nasıl şekillendirdiğine odaklanmaktadır. Elde edilen sonuçlar, duyguların karar kalitesini şekillendirebildiğini ortaya koymakta; çatışma yönetimi ve duygusal zekânın stratejik karar alma süreçlerinde kritik beceriler olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede yapılan analizler, uzlaşıcı ve ayrışan görüşlerin birlikte değerlendirilmesini esas alarak duygusal boyutun stratejik planlama süreçlerine sistematik biçimde dâhil edilmesi gerekliliğini desteklemektedir (Hasson Marques vd., 2024). Alsodi vd. (2025)'nin bu doğrultuda yapmış olduğu bir çalışmada ise duygu odaklı iş zekâ (EABI) sisteminin geleneksel karar destek süreçlerine kıyasla karar doğruluğunu %34 oranında iyileştirdiğini ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra paydaş memnuniyetinde %41, çalışan bağlılığında ise %28 oranında artış gözlemlenmiştir. Söz konusu sonuçlar, duygusal zekâ ile bütünleştirilmiş gösterge panellerinin yalnızca daha etkin karar desteği sağlamakla kalmadığını; empatik liderliği güçlendirdiğini ve örgütsel performansı bütüncül biçimde artırdığını göstermektedir.

Literatürdeki bulgular, duygusal zekânın stratejik karar üzerindeki etkisine ilişkin bilimsel ilginin sistematik biçimde arttığını ortaya koymakta; bu eğilim bibliyometrik analizlerle de desteklenmektedir. Valongueiro-Esteves vd. (2024)'nin yapmış olduğu bir bibliyometrik çalışmada, duygusal zekânın stratejik kararlar üzerindeki etkisini araştıran çalışmaların %59,18'inin, bu alandaki toplam atıfların ise %31,75'inin 2014 ile 2023 yılları arasında yapıldığını göstermektedir. Bu bulgular, stratejik yönetim literatüründe duygusal zekâ çalışmalarının daha da ilgi çekici bir araştırma alanına dönüştüğünü göstermektedir. Genel olarak yönetim alanında duygusal zekânın önemini araştıran bir diğer bibliyometrik çalışmada ise bu alandaki ilk çalışmanın 1999 yılında yapıldığı ve özellikle 2019 yılından sonra ise çalışmaların sayısının hızla arttığı belirtilmektedir. Erer (2023), bu artışı Covid-19 salgınının etkisiyle açıklamaktadır. Covid-19 salgınından sonra araştırma sayısında gözlemlenen bu artış, belirsizlik ve kriz dönemlerinde duygusal zekâ gibi bireysel yetkinliklerin yönetsel süreçlerde daha görünür hâle geldiğini ve özellikle stratejik karar bağlamında araştırmaya değer olduğunu göstermektedir.

Covid-19 sürecinde yönetim alanında yaşanan birçok probleme çıkış yolu olarak gösterilen duygusal zekâ, işverenlerin işe alım süreçlerinde de kritik bir rol oynamaktadır. Öyle ki bazı raporlar ve uygulama odaklı çalışmalarda, işverenlerin %71'i adayları değerlendirirken duygusal zekâyı teknik becerilerden daha çok değer verdiklerini belirtmişlerdir (Harvard Business School Online, 2019). Bu çıktılar, duygusal zekânın yalnızca bireysel bir yetkinlik değil, aynı zamanda teknik becerileri güçlendiren ve onların daha etkili kullanılmasına katkı sağlayan bir yetkinlik olduğunu düşündürmektedir. Bu kapsamda Ayedee vd. (2021)'nin yapmış olduğu bir araştırmada duygusal zekânın insan kaynakları müdürlerinin Covid-19 sürecinde karşılaştıkları engelleri aşmak için kilit unsur olduğu, ayrıca duygusal zekânın insan kaynakları müdürlerine empati ve motivasyon kazandıracağı belirtilmiştir. Bu doğrultuda pandemi sürecinin neden olduğu belirsizlik ortamının ve karmaşıklığın yönetilebilmesi için hem örgütlerin hem de yöneticilerin ileri görüşlü ve stratejik düşünmeye dayalı bir zihniyet geliştirmesi hayati bir gereklilik olarak ortaya çıkmıştır (Baburao vd., 2025).

Sonuç olarak bireyin kendisinin ve karşısındakinin duygularını gözlemleyebilme ve ayırt edebilme yeteneği olarak ifade edilen duygusal zekâ kavramı (Salovey & Mayer, 1990), stratejik yönetim literatüründe özellikle son yıllarda giderek daha fazla araştırmaya konu olmakta ve yapılan araştırmalar duygusal zekâsı yüksek olan yöneticilerin daha etkili ve yüksek kaliteli kararlar aldığını belirtmektedir (Dinçer vd., 2011; Alzoubi & Aziz, 2021; Arifuddin vd., 2025). Bu bulgular, duygusal zekânın stratejik kararlar üzerinde önemli bir belirleyici olabileceğini düşündürmektedir. Bununla birlikte, farklı kültürlerde ve örneklemelerde elde edilen bulguların bütüncül biçimde değerlendirilmesine yönelik çalışmaların çok kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu sebeple duygusal zekâ ile stratejik karar alma arasındaki ilişkinin nicel olarak sentezlenmesi stratejik yönetim literatürü açısından önemli bir gereklilik olarak görülmektedir.

III. BULGULAR VE TARTIŞMALAR

A. Örneklem ve Prosedür

Araştırma kapsamında meta analiz yöntemi kullanılmıştır. Meta analiz aynı araştırma sorusunu inceleyen çok sayıda çalışmanın sonuçlarını bir araya getirerek, temel popülasyona ait etki büyüklüğünün ortalamasını ve varyansını tahmin etmeyi amaçlayan istatistiksel bir yöntemdir (Field & Gillet, 2010). Çalışmada etki büyüklüğü ölçütü olarak korelasyon katsayısı (r) kullanılmış olup, analizler rastgele etkiler modeli (random effects model) temelinde gerçekleştirilmiştir. Bazı çalışmalarda duygusal zekâ ile stratejik karar sonuçları arasındaki ilişki korelasyon katsayısı (r) olarak raporlanmamış, bunun yerine regresyon katsayılarının istatistiksel anlamlılığına ilişkin t değerleri sunulmuştur. Bu tür durumlarda, etki büyüklüğünün ortak bir metrikte ifade edilebilmesi amacıyla t istatistiğinden korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

Bu dönüşüm işleminde, Gustafson (1961) tarafından geliştirilen ve çok daha sonra Stanley vd. (2024) tarafından ayrıntılı biçimde tartışılan matematiksel eşdeğerlikten yararlanılmıştır. İlgili formüle göre, iki değişkenli (bivariate) bir regresyon modelinde regresyon katsayısına ait t değeri kullanılarak korelasyon katsayısı şu şekilde hesaplanabilir:

$$r = \frac{t}{\sqrt{t^2 + df}}$$

Bu formülde $df = n - 2$ olup, t değeri regresyon eğim katsayısının anlamlılığını test eden geleneksel t istatistiğini ifade etmektedir. Stanley vd. (2024), bu formül ile elde edilen korelasyon katsayısının, aynı gözlenen değişkenler kullanıldığı sürece, doğrudan hesaplanan sıfır-dereceli (zero-order) korelasyon katsayısı ile matematiksel olarak aynı değeri ürettiğini belirtmektedirler. Bu yüzden, ham korelasyon katsayısının belirtilmediği araştırmalarda, iki değişkenli ilişkiyi temsil eden t istatistiğinden yararlanılarak etki büyüklüğü hesaplanmıştır.

Literatür taraması Google Scholar veri tabanı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Google Scholar, farklı veri tabanlarını (kitap bölümlerini ve tezleri de kapsayan) ve aynı zamanda düşük görünürlüklü dergileri de kapsayan geniş bir akademik indeks olması nedeniyle sistematik literatür taramalarında sıklıkla tercih edilmektedir. Tarama sürecinde “emotional intelligence”, “strategic decision making”, “decision quality”, “decision commitment”, “decision understanding”, “decision outcome”, “leadership decision making”, “decision effectiveness” ve “managerial decision making” anahtar kelimeleri kullanılmıştır. Meta-analize, 1999–2025 yılları arasında yayımlanan çalışmalar dâhil edilmiştir. İlgili veri tabanlarında gerçekleştirilen literatür taraması 1 Şubat 2026 tarihinde başlatılmış ve 28 Şubat 2026 tarihinde sonlandırılmıştır.

Bu çalışmada stratejik karar alma literatüründe belirtildiği üzere, örgütlerin yönünü ve temel tercihlerini etkileyen, yüksek risk ve belirsizlik içeren, geniş kaynak tahsisine ihtiyaç duyan (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Amason, 1996; Papadakis vd., 1998); üst düzey yöneticiler, liderler veya yönetsel aktörler tarafından alınan (Amason, 1996) kararları kapsayacak şekilde ele alınmıştır. Bu kapsamda liderlik ve yönetsel karar alma literatüründe yer alan karar kalitesi, karar etkinliği, karar bağlılığı ve benzeri karar çıktıları stratejik karar alma kapsamında değerlendirilmiştir.

Meta-analize dâhil edilen çalışmalar standart bir kodlama formu kullanılarak değerlendirilmiştir. Her çalışma için yazar, yayın yılı, ülke, örneklem büyüklüğü, sektör, kullanılan duygusal zekâ ölçeği, bağımlı değişken ve etki büyüklüğünün hesaplanmasına imkân sağlayan istatistiksel bilgiler ayrı ayrı kodlanmıştır. Meta-analize dâhil edilen çalışmalarda etki büyüklüğü olarak öncelikle Pearson korelasyon katsayıları (r) kullanılmıştır. Korelasyon katsayısının doğrudan raporlanmadığı çalışmalarda ise standartlaştırılmış regresyon katsayıları (β), t değerleri ve yapısal eşitlik modeli analizlerinden elde edilen yol katsayıları (path coefficients) uygun dönüşüm yöntemleri kullanılarak Pearson korelasyon katsayısına dönüştürülmüş ve analizlerde ortak etki büyüklüğü ölçütü olarak kullanılmıştır.

Araştırmaya dâhil edilecek olan çalışmaları dâhil etme kriterleri şu şekilde sınırlandırılmıştır:

Duygusal zekânın nicel olarak ölçülmüş olması,

Bağımlı değişken olarak kararın kendisinin incelenmiş olması (quality, effectiveness, commitment, clarity/understanding, speed, confidence, satisfaction vb.),

Nicel sonuç raporlanmış olmalı (r, β, t, F veya dönüştürülebilir istatistik),

Hakemli dergi makalesi olması,

Araştırmanın dilinin Türkçe ve İngilizce olması.

Araştırmaya dâhil edilmeyecek olan çalışmaların dışlanma kriterleri ise şu şekilde belirlenmiştir:

Performans, inovasyon, rekabet avantajı gibi karar sonrası sonuçlar,

Nitel çalışmalar, kavramsal makaleler,

Gerekli istatistik vermeyen çalışmalar,

Tez/kitap bölümü ve konferans bildirileri.

Google Scholar veri tabanında yukarıda belirtilen arama kriterleri temel alınarak araştırma gerçekleştirilmiş olup, Google Scholar veri tabanında elde edilen kayıtlar manuel olarak incelenmiş, yinelenen çalışmalar çıkarılmış ve yalnızca araştırmanın dâhil edilme kriterlerini karşılayan hakemli makaleler meta-analize dahil edilmiştir. İlk aşamada 15 çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmalar başlık, özet ve tam metin düzeyinde araştırmanın dâhil edilme kriterlerine göre değerlendirilmiştir. İnceleme sonucunda örneklem, bağımlı değişken, istatistiksel veri raporlama biçimi ve yayın türü bakımından kriterleri karşılamayan 7 çalışma araştırma kapsamı dışında bırakılmış; kalan 8 çalışma meta-analize dahil edilmiştir. Meta analiz çalışması ise belirtilen bu 8 araştırma ile gerçekleştirilmiştir (Osieko vd., 2017; Daud & Hanafi, 2018; Efeoglu vd., 2020; Istianingsih vd., 2020; Alzoubi & Aziz, 2021; Alharbi & Alnoor, 2024; Demir, 2025; Arifuddin vd., 2025). Sonuç olarak Meta-analize yalnızca hakemli ampirik makaleler dahil edilmiş; kitap bölümleri, konferans bildirileri ve uygulama raporları yalnızca literatürel arka planın oluşturulmasında kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında incelenen çalışmaların bulguları ve yöntemleri ile ilgili genel bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırmaya dahil edilen çalışmalar.

Yazarlar	Araştırmanın Yöntemi	Araştırmanın Sonuçları
Osieko vd. (2017)	Araştırma kapsamında nicel yöntem kullanılmış olup, anket aracılığı ile veri toplanmıştır. Bu doğrultuda Kenya'da yer alan özel okul yöneticilerinden oluşan 493 katılımcıdan veri alınmıştır. Veri analizinde ise basit regresyon yöntemi kullanılmıştır.	Çalışmanın neticesinde duygusal zekânın, stratejik kararlar üzerinde önemli bir rolü olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bulgular, bir firmadaki stratejik karar alma süreçlerinde önemli roller üstlenen yöneticilerin duygusal zekâlarının geliştirilmesi gerektiğini ve aynı zamanda, özel okul işletmelerindeki yatırımcıları, özel okul yöneticilerinin gelişiminde duygusal zekâ modellerinden yararlanmaları konusunda bilgilendirmektedir.
Daud ve Hanafi (2018)	Çalışmada nicel yöntem kullanılarak toplam 352 kişiden veri toplanmıştır. Veri analizi olarak yapısal eşitlik modelinden (SEM) faydalanılmış olup, çalışma Malezya'da gerçekleştirilmiştir.	Araştırmanın önemli çıktılarından biri olarak, duygusal zekânın stratejik kararlar üzerinde önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda yazarlar liderlere, örgütler için etkin kararlara ulaşabilmek amacıyla yüksek duygusal zekâyâ sahip olmaları gerektiğini tavsiye etmektedir.
Efeoğlu vd. (2020)	Nicel bir araştırma yöntemiyle gerçekleştirilen çalışma, Türkiye'deki KOBİ'lerde görev alan 247 yöneticiden veri toplamıştır.	Çalışmanın sonucunda duygusal zekâ katsayısı ve rasyonel karar verme tarzı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir.
Istianingsih vd. (2020)	Araştırmada yöntem olarak nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Bu doğrultuda Endonezya'da faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan 44 üst düzey yöneticiden anket aracılığı ile veri toplanmıştır. Veri analizi yöntemi olarak yol analizi (path analysis) kullanılmıştır.	Araştırma sonuçları, duygusal zekâ ile karar verme arasında güçlü bir ilişki ($r = 0.825$) olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgular, duygusal zekâ düzeyi yüksek yöneticilerin daha isabetli kararlar alma eğiliminde olduğunu ve bu durumun yönetsel performansı olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.
Alzoubi ve Aziz (2021)	Çalışma Birleşik Arap Emirlikleri'nde 213 üst düzey yöneticiden toplanan veri ile nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılmıştır.	Araştırmanın temel amacı üst düzey yöneticilerin duygusal zekâ seviyeleri ile şirketleri için almış oldukları stratejik kararların kalitesi arasındaki ilişkiyi test etmektir. Beklenildiği üzere araştırma sonucunda yöneticilerin duygusal zekâ seviyeleri ile stratejik kararların kalitesi arasında güçlü ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır.
Alharbi ve Alnoor (2024)	Araştırma kapsamında nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda Suudi Arabistan'da faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki şirketlerdeki 324 yöneticiye ulaşılmıştır. Örneklem belirleme yöntemi olarak ise rastgele örneklem yöntemi benimsenmiştir.	Çalışma sonucunda yöneticilerin duygusal zekâ seviyelerinin stratejik kararlar üzerinde direkt ve pozitif bir etkisi bulunmuş olup, araştırmacılar politika yapıcıların bu çıktıyı göz önünde bulundurarak strateji geliştirmelerini tavsiye etmiştir.
Demir (2025)	Türkiye'de faaliyet gösteren turizm ve konaklama tesislerinde çalışan toplam 339 kişiden elde edilen veriler, yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın amacı duygusal zekâ, psikolojik sahiplenme ve karar kalitesi arasındaki ilişkiyi yapay zekâ destekli yönetsel ortamlarda incelemektir.	Üst kademe teorisini (Upper echelons theory) temel alan çalışma neticesinde duygusal zekânın, karar kalitesini gerek direkt olarak gerekse de duygusal sahiplenme aracılığı ile arttırdığı ortaya çıkmıştır. Araştırma duygusal, psikolojik ve teknolojik unsurları stratejik karar vermeye dair bütünsel bir modelde sentezleyerek, toplam kalite yönetimine katkı sağlamaktadır.
Arifuddin vd. (2025)	Yapısal eşitlik modelini kullanan çalışma kapsamında veriler, Endonezya'da faaliyet gösteren kamu muhasebe firmalarında çalışan denetçilerden toplanmıştır. Araştırma duygusal zekâ ve mesleki şüphecilğin denetim kalitesi ve işletme kararları üzerindeki etkisini incelemekte; ayrıca mesleki etiğin düzenleyici rolünü değerlendirmektedir.	Çalışmanın en önemli bulgularından biri duygusal zekânın işletme kararları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu yönündedir. Duygusal zekânın denetçilerin işletme kararları üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu yönündeki sonuç, literatür tarafından güçlü bir şekilde desteklenmekte; bu durum, duygusal zekânın denetim sektöründe profesyonellik, duyguların yönetimi ve etkili karar alma süreçlerindeki rolünü ortaya koymaktadır.

B. Bulgular

Bu araştırmada meta analiz yöntemi kullanılarak sekiz farklı araştırma analiz edilmiş olup, ilgili çalışmaların ortalama etki büyüklükleri hesaplanmıştır. Analizler rastgele etkiler modeli (random-effects model) kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2. Duygusal zekâ ile stratejik kararlar arasındaki ilişkisellik analizi

Rastgele etkiler modeli (k=8).

Değişken	Etki (Fisher z)	Büyükülüğü	Dönüştürülmüş r	SE	Z	P	%95 GA Alt Sınır (Fisher z)	%95 GA Üst Sınır (Fisher z)
Ortalama etki	0.731		0.624	0.139	5.27	< .001	0.459	1.002

Not. Tau² değeri Restricted Maximum Likelihood (REML) yöntemi kullanılarak tahmin edilmiştir. Etki büyüklüğü ve güven aralıkları Fisher'in z dönüşümü temelinde raporlanmıştır. Dönüştürülmüş r değeri yalnızca yorumlamayı kolaylaştırmak amacıyla sunulmuştur.

Rastgele etkiler modeline göre hesaplanan ortalama etki büyüklüğü Fisher'in z dönüşümü temelinde 0.731 olarak bulunmuş olup, bu değer istatistiksel olarak anlamlıdır ($z = 5.27, p < .001$) ve %95 güven aralığı 0.459 ile 1.002 arasında değişmektedir. Bu değer korelasyon katsayısına dönüştürüldüğünde yaklaşık $r = 0.62$ olup, duygusal zekâ ile stratejik karar alma arasında güçlü ve pozitif bir ilişkiye işaret etmektedir. Bu bulgu, duygusal zekâ düzeyi yüksek olan yöneticilerin daha etkili stratejik kararlar alma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Heterojenlik test sonuçları.

Tau	Tau ²	I ²	H ²	R ²	Df	Q	p
0.384	0.1471 (SE= 0.0821)	97.32%	37.357	.	7.000	218.248	<.001

Analiz neticesinde çalışmalar arasında yüksek düzeyde heterojenlik olduğu tespit edilmiştir. Q testi sonuçlarına göre heterojenlik istatistiksel olarak anlamlıdır ($Q(7) = 218.248, p < .001$). Ayrıca I² değeri %97.32 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, etki büyüklükleri arasındaki varyansın büyük ölçüde gerçek farklılıklardan kaynaklandığını belirtmektedir. Tau² değeri 0.1471 olarak bulunmuş olup, bu sonuç ilgili araştırmalar arasında anlamlı düzeyde varyans bulunduğunu desteklemektedir. Ancak dâhil edilen çalışma sayısının sınırlı olması nedeniyle, sektörel ya da kültürel moderatör analizleri istatistiksel güç yetersizliği nedeniyle gerçekleştirilememiştir.

Meta-analiz kapsamında hesaplanan %95 tahmin aralığı [-0.07, 1.53] olarak bulunmuştur. Bu sonuç, ortalama etkinin pozitif olmasına rağmen bazı çalışmalarda ilişkinin zayıf veya negatif olabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, heterojenlik düzeyinin yüksek olması (I² = %97.32) ve tahmin aralığının geniş bir dağılım göstermesi, bu ilişkinin farklı bağlamlarda önemli ölçüde değişkenlik gösterebileceğine işaret etmektedir. Bu durum, duygusal zekânın stratejik karar alma üzerindeki etkisinin örgütsel bağlam, sektör, kültür ve karar türü gibi faktörlere bağlı olarak farklılaşabileceğini göstermektedir. Bu bulgular, duygusal zekânın stratejik karar alma üzerindeki etkisinin bağlamsal faktörlere duyarlı bir yapı sergilediğini ve tekil çalışmalar üzerinden yapılan genellemelerin sınırlı kalabileceğini ortaya koymaktadır.

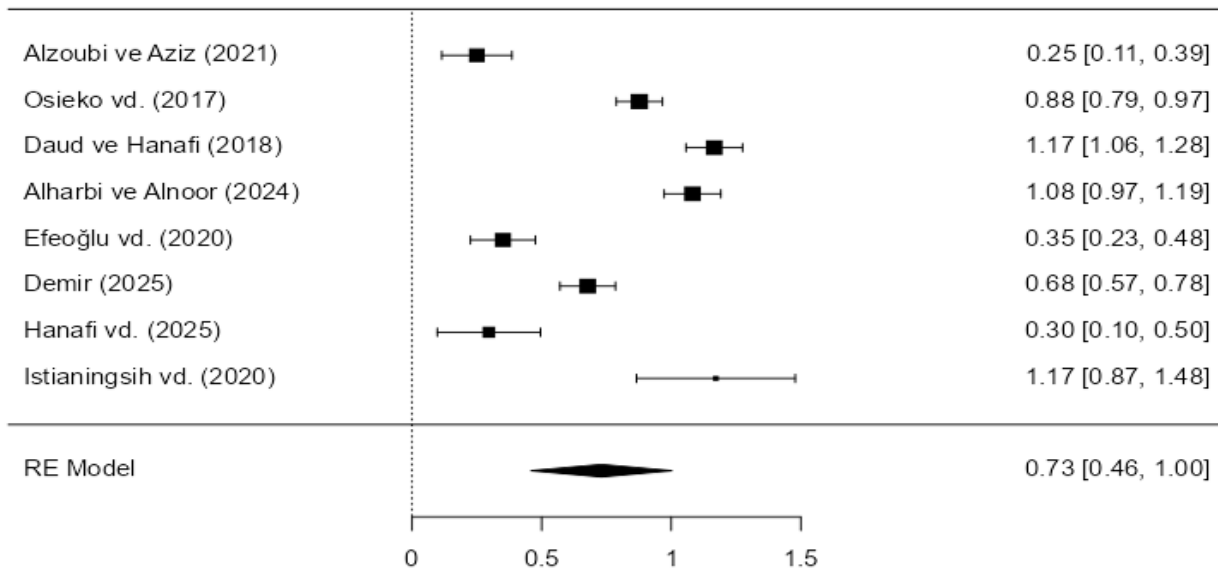
Yapılan analizler neticesinde hiçbir çalışmanın istatistiksel olarak anlamlı bir aykırı değer oluşturmadığı tespit edilmiştir. Buna ilaveten Cook's distance değerlerine göre hiçbir çalışmanın analiz sonuçlarını aşırı derecede etkileyen bir çalışma olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4. Yayın Yanlılığı Analizi Sonuçları.

Test Adı	Değer	p
Fail-Safe N	3092.000	< .001
Begg ve Mazumdar Sıralama Korelasyonu	-0.286	.399
Egger Regresyon Testi	0.243	.808
Trim and Fill (Eksik Çalışma Sayısı)	0.000	—

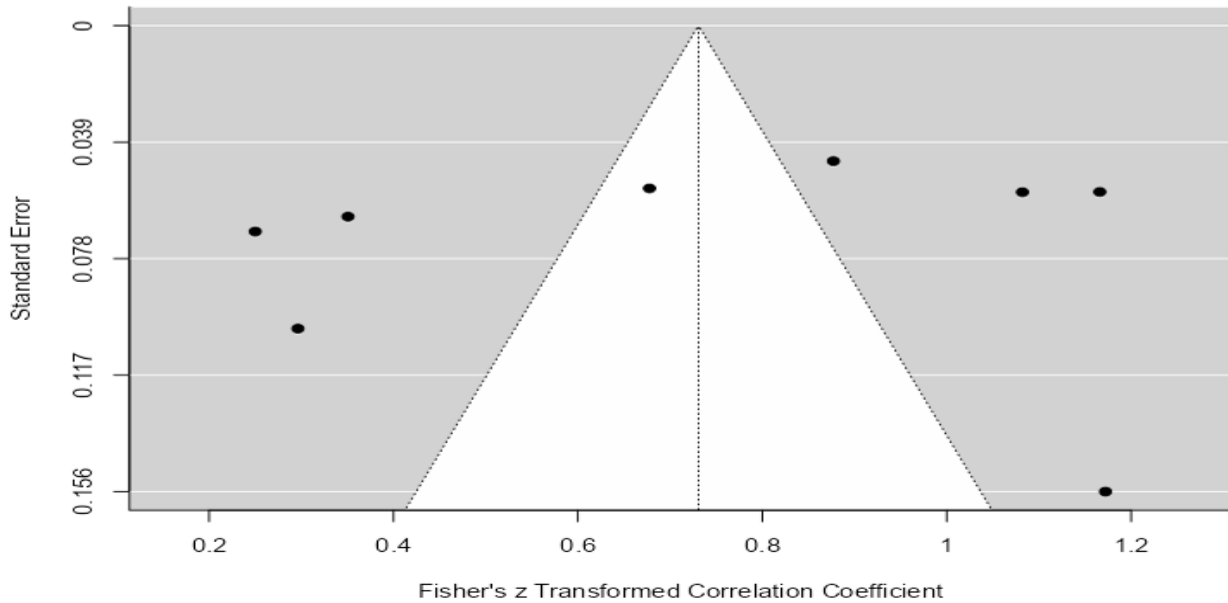
Not. Fail-Safe N değeri Rosenthal yaklaşımı kullanılarak hesaplanmıştır.

Yayın yanlılığını değerlendirmek amacıyla da çeşitli analizler uygulanmıştır. Bu analizler neticesinde ise şu sonuçlara ulaşılmıştır: Begg ve Mazumdar sıralama korelasyon testi sonuçları anlamlı değildir ($p = .399$). Benzer şekilde Egger regresyon testi de anlamlı bulunmamıştır ($p = .808$). Ayrıca Trim and Fill yöntemi herhangi bir eksik çalışma tespit etmemiştir. Fail-safe N değerinin 3092 olarak hesaplanmış olması, elde edilen bulguların çok sayıda ek çalışmanın analize dâhil edilmesi durumunda dahi büyük ölçüde korunabileceğine işaret etmektedir. Bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, meta-analiz bulgularının belirgin bir yayın yanlılığı içerdiğine ilişkin güçlü bir kanıt bulunmadığı söylenebilir.



Şekil 1. Orman grafiği.

Meta-analiz kapsamında incelenen çalışmalara ait etki büyüklükleri Orman Grafiği'nde sunulmuştur. Grafikte her bir çalışmaya ait etki büyüklükleri kare semboller ile, bu etkilere ilişkin güven aralıkları ise yatay çizgiler ile gösterilmektedir. Orman grafiği incelendiğinde, meta-analize dâhil edilen tüm araştırmaların pozitif yönlü etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, duygusal zekâ ile stratejik karar alma arasındaki ilişkinin yönünün tutarlı olduğunu ve genel olarak pozitif bir ilişkiyi işaret ettiğini işaret etmektedir. Bunun yanı sıra, çalışmalar arasında etki büyüklüklerinin önemli ölçüde farklılık gösterdiği görülmektedir. Etki büyüklüklerinin 0.25 ile 1.17 arasında değiştiği görülmekte olup, bazı çalışmaların düşük düzeyde, bazı çalışmaların ise oldukça yüksek düzeyde ilişki ortaya koyduğu anlaşılmaktadır. Özellikle Daud ve Hanafi (2018) ile Istianingsih vd. (2020)'nin çalışmalarının yüksek etki büyüklükleri ile diğer çalışmalardan ayrıştığı görülmektedir. Bu durum, meta-analiz sonuçlarında elde edilen yüksek heterojenlik bulgusunu destekler niteliktedir. Rastgele etkiler modeline göre hesaplanan ortalama etki büyüklüğü grafiğin alt kısmında yer almakta olup, bu değer duygusal zekâ ile stratejik karar alma arasında güçlü düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedir.



Şekil 2: Huni grafiği.

Meta analiz sonucunda ortaya çıkan huni grafiği incelendiğinde çalışmaların genel olarak ortalama etki büyüklüğü etrafında simetrik bir dağılım gösterdiği görülmektedir. Bu durum, meta-analiz sonuçlarının önemli ölçüde yayın

yanlılığından etkilenmediğine işaret etmektedir. Bununla birlikte, bazı çalışmaların grafiğin sınırlarına yakın konumlandığı ve özellikle yüksek etki büyüklüğüne sahip bazı çalışmaların dağılımın sağ tarafında yoğunlaştığı gözlemlenmektedir. Bu husus, çalışmalar arasındaki heterojenlik ile ilişkili olabilir. Huni grafiği bulguları, istatistiksel yayın yanlılığı testleri ile birlikte değerlendirildiğinde, meta-analiz sonuçlarının genel olarak güvenilir olduğu belirtilebilir.

Orman grafiği ve huni grafiği birlikte incelendiğinde, duygusal zekâ ile stratejik karar alma arasındaki ilişkinin genel olarak pozitif ve güçlü olduğu, ancak ilişkinin gücünün farklı çalışmalarda değişkenlik gösterdiği ve bu farklılığın büyük ölçüde bağlamsal faktörlerden kaynaklandığı sonucuna ulaşılabilir.

IV. SONUÇLAR

Bu araştırma duygusal zekâ ile stratejik karar alma arasındaki ilişkiyi meta analiz yöntemini kullanarak, konuyla ilgili literatürdeki görgül bulguları sistematik bir şekilde sunmayı amaçlamıştır. Literatürdeki bilgi birikiminin her geçen gün hızla artması nedeniyle mevcut bilgi birikiminin bütüncül bir biçimde yorumlanması için geliştirilen araştırma yöntemlerinden biri de meta analizdir. Meta-analiz bir araştırma sentezi olarak, geniş kapsamlı çok fazla sayıda araştırma sonuçlarının anlamlı biçimde birleştirilmesi ve yorumlanması işlevi ile önemi her geçen gün artan bir yöntemdir. Bu yöntemin önemli tarafı, güçlü bilimsel veriler yardımıyla politika belirleyicilere rehberlik sağlaması ve literatürdeki tutarsız sonuçları açıklayabilmesidir (Göktaş, 2017). Literatürde duygusal zekânın stratejik kararlar üzerindeki etkisi şu ana kadar farklı sektörlerde ve kültürlerde, çok değişik bağlamlarda incelenmiş olduğundan dolayı bu çalışmaları bütüncül bir şekilde analiz etme gerekliliği doğmuştur. Bu noktada bu araştırma kapsamında meta analiz yöntemi kullanılarak ilgili çalışmaların sonuçları bütüncül bir şekilde yorumlanabilmektedir.

Araştırma bulguları, duygusal zekâ ile stratejik karar alma arasında güçlü ve pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bahsedilen bu bulgu, duygusal zekâyı bireyin duygusal bilgiyi algılama, anlama, düzenleme ve kullanma kapasitesi olarak tanımlayan Salovey ve Mayer (1990) modeli ile uyumludur. Söz konusu edilen kuramsal çerçeveye göre, duygusal zekâ düzeyi yüksek bireyler, duygusal bilgiyi bilişsel süreçlerle bütünleştirerek daha işlevsel kararlar alabilmektedir. Bu doğrultuda, stratejik karar alma gibi yüksek belirsizlik ve risk içeren süreçlerde duygusal zekâ, karar sürecini destekleyen önemli bir bilişsel-duygusal yetkinlik olarak değerlendirilmektedir.

Elde edilen bu bulgular, duygusal zekânın karar alma süreçlerinde yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de ilişkili bir değişken olduğunu göstermektedir. Ayrıca duygusal zekâ düzeyi yüksek yöneticilerin, farklı paydaşların beklentilerini daha etkin analiz edebildiği, çatışmaları daha etkili biçimde yönetebildiği ve alternatifleri daha bütüncül bir perspektifle değerlendirebildiği dikkate alındığında, bu durum stratejik karar alma süreçlerinin niteliği ile pozitif bir ilişki göstermektedir. Bu durumda duygusal zekânın, stratejik yönetim literatüründe karar süreçlerini etkileyen önemli bireysel yetkinliklerden biri olarak değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular Üst Kademe Teorisi'nin temel varsayımlarıyla genel olarak uyum göstermektedir. Söz konusu teoriye göre, örgütsel çıktılar ve stratejik kararlar, üst düzey yöneticilerin bireysel özelliklerinin bir yansımasıdır. Bu bağlamda yöneticilerin yalnızca demografik özellikleri değil, aynı zamanda bilişsel ve psikolojik özelliklerinin de stratejik karar süreçleri ile ilişkili olduğu görülmektedir (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007). Elde edilen sonuçlar, duygusal zekânın da bu bireysel özellikler arasında stratejik karar alma süreçleriyle ilişkili önemli bir değişken olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir.

Bu çalışmada elde edilen güçlü etki büyüklüğü, duygusal zekânın yöneticilerin stratejik karar alma süreçleriyle yakından ilişkili önemli bir bireysel özellik olduğunu göstermektedir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek yöneticilerin çevresel belirsizlikleri daha etkin yorumlayabildiği, paydaş beklentilerini daha iyi analiz edebildiği ve karmaşık karar durumlarında daha bütüncül değerlendirmeler yapabildiği dikkate alındığında, bu bulgunun kuramsal beklentilerle uyumlu olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca, Üst Kademe Teorisi'nin sonraki gelişiminde vurgulanan psikolojik ve bilişsel özelliklerin stratejik kararlar üzerindeki etkisi (Hambrick, 2007) göz önünde bulundurulduğunda, duygusal zekânın bu özellikler arasında stratejik karar süreçleriyle ilişkili önemli bir değişken olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda bulgular, duygusal zekânın üst düzey yöneticilerin stratejik karar alma süreçleriyle ilişkisini açıklamada dikkate alınması gereken bir faktör olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular literatürde bu alanda yapılan çalışmalarla genel olarak uyum göstermektedir. Dinçer vd. (2011)'nin bu kapsamda yapmış olduğu çalışmada duygusal zekânın, stratejik karar verici konumundaki yöneticilerin yenilikçi iş davranışları ile güçlü ve pozitif yönde ilişkili olduğu, ayrıca duygusal zekâ düzeyi yüksek olan yöneticilerin daha iyi kararlar aldığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Idris (2023)'in araştırmasında da duygusal zekânın finans yöneticilerinin aldıkları kararlarda önemli bir belirleyici olduğu ve finansal kararları güçlendirdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Yine finans yöneticileri üzerinde yapılan bir çalışmaya göre duygusal zekâyı dayalı kararlar alan yöneticilerin işletmelerin finansman kapasitesini arttırdığı, aynı zamanda borçlanma hedeflerinin aşılmasını önleyerek finansal dengeyi sürdürdükleri tespit edilmiştir (Bouzguenda, 2018). Bu bulgular, stratejik karar alma süreçlerinde duyguların anlaşılmasının önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Ayrıca gelecekte yapılacak

araştırmalar için, duygusal zekânın geliştirilebilir bir yetkinlik olarak ele alınarak eğitim yoluyla artırılmasının duygusal temelli karar verme görevlerini iyileştirip iyileştiremeyeceğinin ve bu gelişimin gerçek yaşam bağlamlarında anlamlı faydalar sağlayıp sağlamayacağını incelenmesine yönelik yeni araştırma alanları açmaktadır (Sambol vd., 2025).

Çalışmanın bulguları literatürle uyum göstermekte ve aynı zamanda hem teorik hem de sektördeki uygulayıcılara yönelik çeşitli katkıları bulunmaktadır. Teorik açıdan en temel katkı, duygusal zekâ ile stratejik karar alma arasındaki ilişkiyi farklı bağlamlarda ve örneklem gruplarından elde edilen bulgular üzerinden bütüncül biçimde değerlendirmesidir. Bu yönüyle çalışma, literatürde dağınık ve parçalı halde bulunan sonuçları bütünleştirerek konuya ilişkin daha genel bir çerçeve sunmaktadır. Sektördeki uygulayıcılar için bulguların ilki üst düzey yönetici seçiminde ve terfi süreçlerinde duygusal zekâ düzeyinin dikkate alınabilecek önemli bir kriter olduğu yönündedir. Ayrıca duygusal zekâ geliştirilebilir bir yetenek olduğu için (Somuncuoğlu, 2005) işletmeler tarafından liderlik geliştirme ve yönetici yetiştirme programlarına duygusal zekâ temelli eğitimlerin entegre edilmesi önerilebilir. Böylece kurumlar, geleceğin yöneticilerini yalnızca teknik yeterlilikler açısından değil, duygusal ve stratejik yetkinlikler bakımından da geliştirebilirler.

Tüm bu katkıların yanında araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Öncelikle, meta-analize dâhil edilen çalışma sayısının sınırlı olması ($k = 8$), elde edilen bulguların genellenebilirliğini kısıtlayabilir. İkinci olarak, analiz sonuçlarında yüksek düzeyde heterojenlik ($I^2 \approx \%97$) tespit edilmiştir. Bu durum, çalışmalar arasında önemli düzeyde bağlamsal, sektörel ve metodolojik farklılıkların bulunduğunu göstermekte ve elde edilen ortalama etkinin farklı koşullara duyarlı olabileceğine işaret etmektedir. Üçüncü olarak, meta-analize dâhil edilen çalışmaların farklı ölçüm araçları ve değişken tanımlamaları kullanması, etki büyüklüklerinin karşılaştırılabilirliğini kısıtlayabilir. Özellikle stratejik karar alma kavramının farklı çalışmalarda karar kalitesi, karar stili ve yönetsel karar verme gibi farklı boyutlar üzerinden ele alınmış olması, bulguların yorumlanmasını zorlaştırmaktadır. Son olarak, yalnızca İngilizce dilinde yayımlanan çalışmaların dâhil edilmesi, olası bir dil yanlılığı (language bias) riskini beraberinde getirebilir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular, duygusal zekâ ile stratejik karar alma arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymakla birlikte, gelecekte yapılacak araştırmalar için de çeşitli öneriler sunmaktadır. Öncelikle, meta-analiz sonuçlarında yüksek düzeyde heterojenlik tespit edilmesi, duygusal zekâ ile stratejik karar alma arasındaki ilişkinin bağlamsal faktörlere duyarlı olabileceğini göstermektedir. Bu sebeple gelecekte yapılacak çalışmalarda sektör, örgüt türü, kültürel yapı ve kararın türü gibi değişkenlerin bu ilişki üzerindeki düzenleyici etkilerinin araştırılması düşünülebilir. İkinci olarak, literatürde stratejik karar alma kavramının farklı boyutlar (karar kalitesi, karar stili ve yönetsel karar verme davranışı gibi) üzerinden ele alındığı göze çarpmaktadır. Bu doğrultuda, gelecekte yapılacak araştırmalarda bu boyutların ayrı ayrı incelenmesi ve duygusal zekânın hangi karar boyutları üzerinde daha güçlü etkiler yarattığının ortaya konulması önem arz etmektedir. Ayrıca, duygusal zekânın geliştirilebilir bir yetkinlik olduğu düşünüldüğünde, deneysel ve yarı deneysel araştırma tasarımları kullanılarak duygusal zekâ eğitimlerinin stratejik karar alma süreçleri üzerindeki etkisinin test edilmesi literatüre önemli katkılar sağlayacaktır. Son olarak, bu çalışmada sadece nicel bulguların sentezlenmesine odaklanılmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda nitel yöntemler veya karma yöntem yaklaşımları da kullanılarak, duygusal zekânın stratejik karar alma süreçlerini nasıl etkilediğine dair daha derinlemesine analizler yapılması önerilebilir.

BEYANLAR

Teşekkürler: Yazar herhangi bir kişi veya kuruma teşekkür etmek istememektedir.

Yazar Katkıları: Çalışmanın tüm bölümleri Yazar tarafından gerçekleştirilmiştir.

Çıkar Çatışması: Yazar çıkar çatışması olmadığını beyan eder.

Destekleyen Kuruluşlar: Bu araştırma için herhangi bir dış finansman alınmamıştır.

Etik Onay: Tüm prosedürler bilimsel ve etik ilkelere uygun olarak gerçekleştirilmiş olup, atıfta bulunulan tüm çalışmalar uygun şekilde kaynak gösterilmiştir. Araştırmada yöntem olarak meta analiz yöntemi kullanıldığı için herhangi bir etik kurul onayı alınmasına gerek yoktur.

İntihal Beyanı: Bu makale intihal açısından değerlendirilmiş ve herhangi bir intihal vakası tespit edilmemiştir.

YZ Araçlarının Kullanımı: Yazar bu makalenin hazırlanmasında Yapay Zekâ (AI) araçlarının kullanılmadığını beyan eder.

KAYNAKLAR

- Ahsan, M. M. (2020). Strategic decisions on urban built environment to pandemics in Turkey: Lessons from COVID-19. *Journal of Urban Management*, 9(3), 281–285. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2020.07.001>
- Ahumada-Tello, E., Ramos, K., Galván-Vela, E., & Ravina-Ripoll, R. (2022). Collective emotional intelligence in IT firms: The role of subjective well-being and happiness. *Polish Journal of Management Studies*, 26(2), 7–23. <https://doi.org/10.17512/pjms.2022.26.2.01>
- Alharbi, R., & Alnoor, A. (2024). The influence of emotional intelligence and personal styles of dealing with conflict on strategic decisions. *PSU Research Review: An International Journal*, 8(2), 443–454. <https://doi.org/10.1108/PRR-08-2021-0040>
- Alsodi, O., Alhur, M., Omar, F., & Sa’Di, H. (2025). Emotionally intelligent executive dashboards: A framework for emotion-aware business intelligence in strategic decision-making. In *2025 4th International Conference on Computing, Management and Telecommunications (ComManTel)* (pp. 119–124). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ComManTel68363.2025.11368588>
- Alzoubi, H. M., & Aziz, R. (2021). Does emotional intelligence contribute to quality of strategic decisions? The mediating role of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 130. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020130>
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision-making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148. <https://doi.org/10.2307/256633>
- Arifuddin, A., Hanafi, K., Achmad, F. A., & Utami, R. (2025). Improving audit quality and business decision-making: The role of emotional intelligence and professional skepticism in conjunction with professional ethics. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*, 10(4), 2417–2425. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i4.3234>
- Ashmos, D. P., Duchon, D., & McDaniel, R. R., Jr. (1998). Participation in strategic decision making: The role of organizational predisposition and issue interpretation. *Decision Sciences*, 29(1), 25–51. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1998.tb01343.x>
- Audrin, C., & Audrin, B. (2023). More than just emotional intelligence online: Introducing “digital emotional intelligence”. *Frontiers in Psychology*, 14, 1154355. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1154355>
- Ayedee, N., Kumar, A., Buttan, A., & Shaikh, A. A. (2021). Role of emotional intelligence and strategic human resource management during COVID-19 pandemic. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(Special Issue 5), 1–6.
- Baburao, C., Gupta, S., Manjushree, P., & Raju, I. B. (2025). A bibliometric review study of emotional intelligence and innovation: Addressing the challenges of a post-pandemic economy. In P. K. Dutta, S. Gupta, S. Kashyap, A. Gehlot, R. Karmakar, & P. Bhattacharya (Eds.), *Emotional intelligence in the digital era: Concepts, frameworks, and applications* (pp. 360–382). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/9781032715377-23>
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13–25.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., & Rothstein, H. R. (2021). *Introduction to meta-analysis* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Bouzguenda, K. (2018). Emotional intelligence and financial decision making: Are we talking about a paradigmatic shift or a change in practices? *Research in International Business and Finance*, 44, 273–284. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.096>
- Brosch, T., Scherer, K., Grandjean, D., & Sander, D. (2013). The impact of emotion on perception, attention, memory, and decision-making. *Swiss Medical Weekly*, 143, e13786. <https://doi.org/10.4414/smw.2013.13786>
- Chundru, S., & Whig, P. (2025). Future of emotional intelligence in technology: Trends and innovations. In *Humanizing technology with emotional intelligence* (pp. 457–468). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7011-7.ch024>
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M. D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), 33–54. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463682>
- Daud, S., & Hanafi, W. N. W. (2018). Blue ocean leadership style and strategic decision making among leaders at government link companies (GLCs): The role of emotional intelligence as moderator. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 10(3), 816–827.
- Demir, M. (2025). Integrating artificial intelligence into decision processes: A dual role of psychological ownership and emotional intelligence. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 42(15), 12092–12106. <https://doi.org/10.1080/10447318.2025.2595308>
- Dinçer, H., Gencer, G., Orhan, N., & Şahinbaş, K. (2011). The significance of emotional intelligence on the innovative work behavior of managers as strategic decision-makers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 909–919. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.051>
- Efeoğlu, İ. E., Döner, E., & Tekiner, M. A. (2020). The effect of emotional intelligence on rational decision-making strategies of SMEs managers. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 11(41), 929–955.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13(S2), 17–37.

<https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>

- Erer, B. (2023). Yönetim alanında duygusal zekâ: Bibliyometrik analiz. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(3), 727–740. <https://doi.org/10.33712/mana.1309409>
- Field, A. P., & Gillett, R. (2010). How to do a meta-analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 63(3), 665–694. <https://doi.org/10.1348/000711010X502733>
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books.
- Gerhardt, K., Bauwens, R., & van Woerkom, M. (2025). Emotional intelligence and leader outcomes: A comprehensive review and roadmap for future inquiry. *Human Resource Development Review*, 25(1), 29–79. <https://doi.org/10.1177/15344843251342689>
- Ginsberg, A. (1988). Measuring and modelling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal*, 9(6), 559–575. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090604>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goll, I., Brown Johnson, N., & Rasheed, A. A. (2008). Top management team demographic characteristics, business strategy, and firm performance in the US airline industry: The role of managerial discretion. *Management Decision*, 46(2), 201–222. <https://doi.org/10.1108/00251740810854122>
- Göktaş, E. (2017). Bir eğitim politikası belirleme yöntemi: Meta analiz. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 35–54. <https://izlik.org/JA97YJ69ZZ>
- Gustafson, R. L. (1961). Partial correlations in regression computations. *Journal of the American Statistical Association*, 56(294), 363–367. <https://doi.org/10.1080/01621459.1961.10482120>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., & Fredrickson, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401–418. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140602>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Harvard Business School Online. (2019). *Emotional intelligence in leadership: Why it matters and how to build it*. <https://online.hbs.edu/blog/post/emotional-intelligence-in-leadership>
- Hasson Marques, R., Violant-Holz, V., & Damiao da Silva, E. (2024). Emotions and decision-making in boardrooms—A systematic review from behavioral strategy perspective. *Frontiers in Psychology*, 15, 1473175. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1473175>
- Idris, O. (2023). Discussion on the role of emotional intelligence in financial decision-making. *Journal of Policy Options*, 6(4), 20–29.
- Istianingsih, N., Masnun, A., & Pratiwi, W. (2020). Managerial performance models through decision making and emotional intelligence in public sector. *Administratie și Management Public*, 35, 153–166.
- Kanzola, A.-M., Papaioannou, K., & Petrakis, P. E. (2024). Exploring the other side of innovative managerial decision-making: Emotions. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 100588. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100588>
- McCleskey, J. (2014). Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 76–93. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2012-0568>
- Meißner, P., Poensgen, C., & Wulf, T. (2021). How hot cognition can lead us astray: The effect of anger on strategic decision making. *European Management Journal*, 39(4), 434–444. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.010>
- Miller, D. (1991). Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Management Science*, 37(1), 34–52. <https://doi.org/10.1287/mnsc.37.1.34>
- Osieko, O. M., Maru, L., & Bonuke, R. (2017). Does emotional intelligence power strategic decision making? A case of private school enterprises in Nairobi County, Kenya. *Journal of Scientific Achievements*, 2(3), 32–3
- Papadakis, V. M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic decision-making processes: The role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19(2), 115–147. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199802\)19:2<115::AID-SMJ941>3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199802)19:2<115::AID-SMJ941>3.0.CO;2-5)
- Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of strategic analysis in strategic decision-making. *Procedia Economics and Finance*, 39, 571–579. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30301-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30301-X)
- Petrides, K. V. (2009). Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire. In C. Stough, D. H. Saklofske, & J. D. Parker (Eds.), *Advances in the assessment of emotional intelligence* (pp. 85–101). Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0_5
- Rau, D., & Bromiley, P. (2025). A review of cognitive biases in strategic decision making. *Long Range Planning*, 58(3), 102529. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102529>
- 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>
- Sambol, S., Suleyman, E., & Ball, M. (2025). The roles of ability emotional intelligence in predicting affective decision-making. *BMC Psychology*, 13(1), 503. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02779-w>
- Schwarz, N. (2000). Emotion, cognition, and decision making. *Cognition and Emotion*, 14(4), 433–440. <https://doi.org/10.1080/026999300402745>
- Seyitoğlu, F., & Ivanov, S. (2024). Robots and emotional intelligence: A thematic analysis. *Technology in Society*, 77,

102512. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102512>

- Sharfman, M. P., & Dean, J. W., Jr. (1997). The effects of context on strategic decision making processes and outcomes. In V. Papadakis & P. Barwise (Eds.), *Strategic decisions* (pp. 179–203). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-6197-7_10
- Simon, H. A. (1957). *Models of man: Social and rational; Mathematical essays on rational human behavior in society setting*. Wiley.
- Simons, R. H., & Thompson, B. M. (1998). Strategic determinants: The context of managerial decision making. *Journal of Managerial Psychology*, 13(1/2), 7–21. <https://doi.org/10.1108/02683949810369131>
- Somuncuoğlu, D. (2005). Duygusal zekâ yeterliliklerinin kuramsal çerçevesi ve eğitimdeki rolü. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (11), 269–293. <https://izlik.org/JA55SG79HK>
- Stanley, T. D., Doucouliagos, H., Maier, M., & Bartoš, F. (2024). Correcting bias in the meta-analysis of correlations. *Psychological Methods*. <https://doi.org/10.1037/met0000662>
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35(1), 91–121. <https://doi.org/10.5465/256474>
- Valongueiro-Esteves, R., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2024). Emotional intelligence and strategic decision-making: A bibliometric study. In *17th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*.
- Valongueiro-Esteves, R., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2025). Science mapping and performance analysis of the relationship between emotional intelligence and strategic decision-making. In D. Vrontis, A. Thrassou, L. Efthymiou, Y. Weber, S. M. Riad Shams, & E. [Editör soyadı] (Eds.), *Business in a turbulent era, Volume I: Organisations, industries and markets* (pp. 95–120). Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-89798-6_5