



International Journal of Eurasia Social Sciences
Vol: 11, Issue: 41, pp. (929-955).

Article Type: Research Article

Received: 17.12.2019

Accepted: 28.08.2020

Published: 23.09.2020

THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON RATIONAL DECISION-MAKING STRATEGIES OF SMEs MANAGERS

İ. Efe EFOĞLU

Assoc.Prof., Adana Alparslan Türkeş Science & Technology University, Turkey, efeoglu@atu.edu.tr
ORCID: 0000-0003-3928-4568

Erkan DÖNER

MSc., Adana Alparslan Türkeş Science & Technology University, Turkey, erkndoner@gmail.com
ORCID: 0000-0001-9999-6191

Mehmet Ali TEKİNER

Assoc.Prof., Turkish National Police Academy, Turkey, malitekiner@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3261-5777

ABSTRACT

The inventions and rising of the machine technologies made human physical power worthless. However, it didn't take long to realize that the machines which weaken humanity's effort by mass production techniques made themselves ineffective at the rapid development cycle and innovative age. In today's business life, economists' inclusion of social and psychological structure as an input in their analysis and examining the role of these inputs in organizations can be considered rational. Emotions and emotions related to emotions, which possess an important role in organizations, affect the sustainability and communication in the organization as well as the process of entering the organization in the life of the organization. Decision-making is the process of finding the best alternative to possess the best result after gathering information about different choices. Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) act as locomotives in all the economies in which they operate. Therefore, the relationship between the emotional intelligence (EI) of SME managers and decision-making strategies is important in terms of both the profitability of SMEs and the structure of the national economy. Consequently, this study aims to observe the relationship between the EI level of managers at SMEs and their rational decision-making strategies. As a result of maintained research and analysis, a significant correlation ($r: .536$) was obtained between optimistic emotion rate and rational decision-making strategies of managers at SMEs.

Keywords: Emotion, emotional intelligence, decision strategy, SMEs, organization

INTRODUCTION

After the invention period was guided by Henry Ford, rising of the computerized machine technologies made human physical power worthless. However, it did not take long to realize that the machines which have weakened humanity effort by mass production techniques made themselves ineffective during the rapid development cycle of innovative age. Tangible factors, such as physical capital, production materials, and natural resources prioritized in studies based on classical management approaches and economic growth, have been replaced by more intangible factors due to limited resources, complicated market dynamics, and volatile business flow. The more complicated problems of today's business life than before, economists' inclusion of social and psychological structure as an input for analyzing and examining the role of these factors in organizations can be considered as a rational approach. Thus, with the development of new technologies and techniques that allow the measurement of non-economic and intangible factors, the field of emotions that produce tangible outputs and seriously affect economic processes has become a new field of interest in business management (Edizler, 2010).

Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) act as locomotives in all the economies in which they operate. These enterprises have a great role in terms of contribution to the economy as well as employment. The definition of SMEs was determined through specific measurements on 1 January 2005 in the European Union under the Regulation 2003/361/EC which covers the number of employees, annual turnover, profit, size of income and the rate of financial independence.

Table 1. The Characteristics of European SMEs Standards

Criteria	Micro-Sized SME	Small-Sized SME	Medium-Sized SME
Amount of Employees	< 10	< 50	< 250
Annual Net Sales Revenue	≤ 2 M EUR	≤ 10 M EUR	≤ 50 M EUR
Annual Total Fiscal Budget	≤ 2 M EUR	≤ 10 M EUR	≤ 43 M EUR

SMEs embrace a large part of the Turkish company structure as entrepreneurship, business operations ownership, and the property ownership. SMEs, which cover 99.9% of the total number of enterprises in Turkey, 75.8% of employment, 59.2% of exports, and 65.5% of total sales (TURKSTAT, 2018), have the absolute authority their management. Thus, the values, motivation, behaviors, goals, and objectives of the owner/manager are the most decisive factors in the enterprise. Managers of SMEs are generally known as technically and commercially capable and risk-bearers. However, the degree to which other employees' values and attitudes affect the organization is low. Therefore, the role of the manager in the management and management of the enterprise is vital. SMEs, the fundamental part of the national economy, have to compete with human resources rather than the capacity of capital and technical elements. Business executives' role is crucial in SMEs where institutionalization is less than in large-scale enterprises and interpersonal relationships are more volatile and interactive. As the following Table 2 indicates that, there are three different types of SMEs within the total amount of employees, operations income, and total fiscal budget in Turkey.

Table 2. The Characteristics of Turkish SMEs

Criteria	Micro-Sized SME	Small-Sized SME	Medium-Sized SME
Amount of Employees	< 10	< 50	< 250
Annual Net Sales Revenue	≤ 3 M TRY	≤ 25 M TRY	≤ 125 M TRY
Annual Total Fiscal Budget	≤ 3 M TRY	≤ 25 M TRY	≤ 125 M TRY

The functions and rules regarding working life have been changed. Working styles based on professional expertise and analytical skills are inadequate to meet the desired leadership style, expected performance, and success today. Thus, it can be said that management science has been shifted to intangible factors. The discovery of emotions also led to the discovery of the emotional dimension of intelligence. Emotional intelligence (EI); is the ability to recognize, understand, and utilize emotion as a source of human energy, knowledge, relationships, and influence. EI includes abilities such as expressing emotions correctly, integrating emotions into cognitive processes, understanding emotions, and understanding the effects of emotions in various situations (Law et al., 2004). EI; besides understanding and recognizing one's own and others' emotions, it provides practical responses to emotions by reflecting information about emotions and energy of emotions effectively in daily life (Cooper & Sawaf, 2003). Emotions and emotions related to emotions, which possess an essential role in organizations, affect the sustainability and communication in the organization as well as the process of entering the organization in the life of the organization. In this respect, ensuring sustainability in a specific area is a prerequisite for successful steps in the business path. EI level of employees is an effective factor in their differentiation, among others. The ability to control emotions in internal and interpersonal communication makes it possible for employees to establish good relations with department managers, and this increases job satisfaction.

“Decision” is defined as a series of both external and internal factors and activities that initiated with the describing the essential points necessary for progress and finalized with the formation of a strategy for implementation (Frishammar, 2003). Decision making is the sum of mental, physical and emotional processes related to choosing and choosing from various purposes, ways to reach them, and means (Eren, 2009). Making a decision in business life is a key factor regarding to duty and responsibility of the manager in order for the enterprise to be successful at its goals. Decision-making is a continuous flow, a set of things, which is a specific starting point, from which different jobs, activities or ideas follow one another, which eventually result in a choice. Decision-making is the process of finding the best alternative in order to possess the best result after gathering information about different choices (Chatoupis, 2007). There is various type of decision-making models on business management which enables firm effective and efficient. However, during the decision making processes, managers embrace some challenges and uncertainties which drive themselves in a stressful environment and has a crucial impact on behaviors and also cognitive perception. Moreover, these unexpected perceptions and stress levels could make managers unfair or failed.

Therefore, the effect of EI on SME managers (i.e., regarding decision-making styles) is essential for SMEs' profitability and the structure of the national economy. SMEs, which use employee-intensive technology and

have the ability to make rapid decisions and use less capital, generally indicate the characteristics of the family business (Uludağ & Serin, 1992). The family business's essential management problem is the lack of institutionalization, the absence of professional managers, or even being asked to be present under the absolute dominance of managers (Sorgun & Turk, 2008). For this reason, the effect of EI on Decision Making Styles of SME managers appears to be a problem worth investigating. It has been more important to observe the correlation between the managers' EI and their decision-making styles at SMEs because they pursue sustainability in volatile industry conditions. Consequently, the study's purpose is to observe the effect of the EI level of managers at SMEs on their rational decision-making styles.

LITERATURE REVIEW

The definitions of SMEs rely on the macro-economic structure and industrial dynamics at the countries, institutions, organizations, and countries; it varies from country to country, from industry to industry, and from region to region. In this way, the precise definition of SME has not yet been existing (Müftüoğlu, 1997). Companies have already been differentiated in levels of capital volume, sales, and several employees. Hence, the size structure of companies is varied from industry to industry by specific financial measurements (Dalitso & Peter, 2000). Besides, SMEs are defined as regarding specific criteria such as existing in a low market share, staff management by leading company stockholder, and lacking corporate management dynamics. SMEs are separated from larger companies by significant distinctions such as self-managed, multi-tasking, nepotistic behaviors, capital volume, personnel relationships, and high informality (Inyang, 2013). Generating economic wealth for most of the countries and their position in the Turkish economy has been crucial by existing SMEs (Karadeniz & Göcer, 2007). SMEs at Turkey, comprising 99.9 percent of the total amount of Turkish companies in several industries and contain 75.8 percent of total employment and have a share of 59.2 percent on Turkey's exports and composed of 50.1 percent in total investment and 55 percent in value-added at Turkey (KOSGEB, 2018).

Emotion; It is a definition of which comprises a process of rational evaluation and directive responses to this process resulting in an emotional body state with additional mental changes to the brain itself (Damasio, 1999). Emotion; expressed as impressions of certain objects, events, or persons in the perception world of the subjective. (Hancerlioglu, 2002). Emotional intelligence (EI) is a new and rising field of behavioral research. It has pursued the thinking of the public affairs, the private cooperation world, and the academic ground (Zeidner, Matthews & Roberts 2004). A person's behavior is a cognitive illustration and reflection of its characteristic in social life (Mischel, 2009). An individual's personality includes characteristics and emotions, social styles, self-awareness, and self-control, which have the main contribution to behavioral actions, out of intelligence (Mayer & Skimmyhorn, 2016). EI is the ability to conduct emotional information accurately and utilize it efficiently (Woolfolk et al., 2008). EI has already been defined as an ability urging individuals to recognize others' feelings or thinking approach prudently than others. Motivating themselves is a key feature of managing emotions and relationship skills in any condition (Goleman, 2005). EI has recently been imposed on much interest by a large group of academic scholars (Goleman, 2001; Mayer et al., 2000; Petrides &

Furnham, 2003; Schutte et al., 2009; Parker, 2009). The EI term has already been used as a specific point of discussion in the literature for more than one decades (Mayer et al., 2008). The scope of the EI literature has been on character differences or variations and the results of such distinctions in human nature (Peña-Sarrionandia et al., 2015). Specifically, academic fields have been focused on two different concepts of EI, which are the ability module of EI and trait module of EI (Siegling et al., 2015). Focusing on these sources of emotion modules has been conceptually distinctive because self-emotions in other words trait module is a total of subjective experiences that directly influence one's mood, perception, attitude, and behavior (Frijda, 1986). Whereas the ownership of emotion varied by an individual to individual, managing trait module emotions is part of a social phenomenon that may also influence another person, such as domino-effect (Niven, 2017). According to Salovey & Grewal (2005), the ability model has been differentiated in processing and reacting to emotional consequences and resulting in develop adaptive behaviors to deal with the social environment. The field of self-perceptions operating at the entry levels of personality at the trait module (Petrides et al., 2007). Social skills related to individual's ability to carry out a relationship with others and dynamically progress as called social skills. The main functions of social skills are respecting others, mutual tolerance, commitment, open-mindedness, empathy, reconciliation, communication, and similar values that compromise humans' social skills (Schuetz, 2011). EI contribution has been providing significant performance and effectiveness to individuals. Self-awareness, which supports thinking objection and ideal recognition, is the ability to be aware of one's feelings, distinguish similarities, and find out what stimulates the feelings (Grayson, 2013). Over the years, there has been much discussion on how to accurately define decision making processes in the broad sense that decisions are made through complex and chaotic processes (Flup, David & Schewik, 2006). Drucker, P.F (2004) said, "Whatever a manager does through decision-making." proves decision making has been the heart of conducting business flows. A decision maker's emotional processing ability relies on past involvement, current emotional form or capacity, and the emotional functions of an individual, which is a part of the decision's outcome (Dahling & Perez, 2010). A manager who has capable enough of EI involves decision making through thinking possible options and integrating responses of the group to utilize the quality of decisions (Araoz, 2007). Decision-makers, capable of using EI, may optimize and prevent negative outcomes (Huy, 1999). Recognizing others' emotions is valuable and effective in managing those emotions during the decision-making process by implementing a leadership approach for managers. With observing the four-element types described by Goleman (2001) and Boyatzis, Goleman & Rhee (2000), the EI skills during decision making can be divided by as related to the concept of individual, self-awareness, and self-management, and related to the concept of attributable to the individual's relationship and interaction with others, social awareness, and relationship management. Besides limiting EI to the distinct abilities of perception, identification, understanding, and management of emotions, scholars tend to search for the broader interpretation, including empathy, time management, decision-making, and teamwork (Ashkanasy et al., 2002). The most successful managers need to have EI to make decisions well based on a mixture of self-management, communication skills and awareness of others behavior's effects to another in the organization (Diggins, 2004).

METHOD

This study aims to investigate the effect of emotional intelligence levels on decision-making styles of SME managers. Analyzing models, are research approaches aiming to clarify an existing situation. Correlational screening models are research models focusing on identify the presence or level of diversity between two and more variables (Karasar, 2004). In this research, the correlation between emotional intelligence levels and decision making strategies of SME managers was observed by using “Schutte Emotional Intelligence Scale” and “Decision-Making Styles Scale”. The population of the research is composed of enterprises with SMEs operating in Adana province with 10 - 49 employees. There are 466 SMEs in Adana with at least 10 employees (Turkish Employment Agency, 2019). 65 of them have 50 or more workers. Therefore, 401 SMEs firm are covered by the research population well. Total number of managers at SMEs is 327 in Adana (Turkish Employment Agency, 2019). Conducted survey was responded by total number of 247 SME managers via random sample selection method on this research. Two different scales were used in this study. Aimed research has a hypothesis to observe the correlation between EI and rational decision-making strategies as follows;

H_0 = There is a significant correlation between emotional intelligence and rational decision-making strategies

H_1 = There is no correlation between emotional intelligence and rational decision-making strategies

In order to find the managers decision making styles at SMEs, this study applied to focus on the Decision-Making Styles Scale (DSS) which was developed by Scott and Bruce (1995) to measure individual differences in decision-making styles used by individuals to approach problems in decision-making. This scale, which was developed in the USA and whose reliability studies were conducted, was applied in England and its reliability was accepted as acceptable (Spicer & Sadler-Smith, 2000). 25-item original form of the Decision-Making Style Scale; rational, intuitive, dependent, spontaneity, and avoidant decision-making styles.

Table 3. Types of Decision-Making Styles & Distribution of Questionnaires

1. Rational Decision Making Style	DS1, DS2, DS3, DS4, DS5
2. Intuitive Decision Making Style	DS5, DS6, DS7, DS8, DS9
3. Dependent Decision Making Style	DS10, DS11, DS12, DS13, DS14
4. Avoidant Decision Making Style	DS15, DS16, DS17, DS18, DS19
5. Spontaneous Decision Making Style	DS20, DS21, DS22, DS23, DS24

Individuals are asked to rate themselves in the range of 1 to 5 points for each item. Likert type, which is listed as “strongly disagree” (1), “strongly agree” (5), is scored according to a 5-point rating. The scale was adapted to Turkish by Tasdelen (2002). The internal consistency (Cronbach’s alpha) coefficients of the five subscales ranged from .76 to .79 and internal consistency alpha: .74 for the whole scale. (Tasdelen, 2001).

Table 4. Types of Emotions Scale & Distribution of Questionnaires

Optimistic Emotion Rate	EQ1, EQ7, EQ15, EQ19, EQ30,	EQ2, EQ11, EQ16, EQ21, EQ32,	EQ5, EQ12, EQ18, EQ25, EQ27, EQ29, EQ33, EQ35, EQ37, EQ38
Utilization of Emotions	EQ3, EQ10,	EQ4, EQ23,	EQ9, EQ24, EQ26, EQ34
Appraisal of Emotions	EQ6, EQ14, EQ22, EQ36,	EQ8, EQ17, EQ28, EQ39,	EQ13, EQ20, EQ31, EQ40, EQ41

The same author (Tasdelen, 2004) conducted a validity and reliability results of the “Decision-Making Styles Scale” for prospective teachers and obtained positive results. The fact that it is one of the most widely used scales in the literature (Curseu & Schruijer, 2012) was effective in choosing this scale. In order to measure the emotional intelligence levels of managers, Schutte et al. (1998) developed a scale based on three-dimension included with 33-items and used extensively in various fields of emotional intelligence research. The emotional intelligence scale, modified by Austin et al. (2004), consists of 41 items, 20 of which were positive and 21 of which were negative. This scale was formed by converting some items of the “Schutte Emotional Intelligence Scale” from positive to negative, and adding some new items that mainly targeted the utilizing emotions. Individuals are asked to confirm emotional intelligence of themselves between 1 to 5 points for each item. Likert type, which is listed as “strongly disagree” (1), “strongly agree” (5), is scored according to a 5-point rating.

This scale measures three factors which are optimistic emotion rate, utilization of emotions, appraisal of emotions and overall emotional intelligence. According to modified EI scale (Austin et al, 2004), as a result of Confirmatory Factor Analysis; optimistic emotion rate, utilization of emotions, appraisal of emotions, was found to be valid and reliable. The reliability values of each factor (Cronbach’s Alpha) were determined as 0.64, 0.62 and 0.82, respectively.

FINDINGS

Research data sets, obtained from a total number of 247 SME managers in the sample were analyzed by Portable PASW Statistics 18 software. Descriptive analysis, reliability tests and correlation analyzes were used to analyze the correlation (Bivariate analysis) between the factors in the research model. In the questionnaire form, nominal and ordinal was used in the general information about the respondent filling and Likert scale was used in the questions of the variables. According to results which are collected by respondents, the answers of questionnaires were in a linear form. So that, using correlation analysis through linear model is applicable for research analysis. Additionally, Cronbach alpha values represented the reliability of answers are significant and provided a clear observation to research groups.

Table 5. Decision Making Styles Scale – Cronbach’s Alpha Values

Variables	# of Question	Cronbach’s Alpha Degree
Rational Decision Making Style	5	.813
Intuitive Decision Making Style	5	.821
Dependent Decision Making Style	5	.892
Avoidant Decision Making Style	5	.825
Spontaneous Decision Making Style	5	.826

The internal consistency (Cronbach’s alpha) coefficients of the five sub-scales of the DSS used for this study were .813 for rational decision strategy, .821 for intuitive decision strategy, .892 for dependent decision strategy, .825 for avoidant decision strategy and .826 for the spontaneous strategy which are also in coherent with Cronbach’s alpha values of DSS.

Table 6. Emotional Intelligence Scale – Cronbach’s Alpha Values

Variables	# of Question	Cronbach’s Alpha Degree
Optimistic Emotion Rate	20	.713
Utilization of Emotions	8	.602
Appraisal of Emotions	13	.728

The reliability values of the sub-dimensions of the Schutte Emotional Intelligence Scale (Cronbach’s Alpha) were found to be .713 for optimism and regulation of emotions, .602 for the utilization of emotions, and .728 for the appraisal of emotions which are also in coherent with Cronbach’s Alpha values of Schutte Emotional Intelligence Scale. When the reliability analysis results are examined, it is seen that the reliability coefficients of the other dimensions are sufficient except for the utilization of emotions which is one of the sub-dimensions of emotional intelligence.

Findings on Demographic Characteristics

Demographic characteristics enable researchers to observe the structure of the respondents well. Also, these values contribute to a new perspective on the research topic at times. According to this study, the demographic characteristics of the SME managers participating in the research are given in Table-7 which is located below. Most SME managers are men (83.4%) and have married (74.5%) status in Turkey. Interestingly, the education level of SME managers is Associate Degree (54.1%) which points out a specialized vocational background without a bachelor’s degree framework. A major of SME businesses are family businesses (61.8%) managed by more than one shareholders (86.0%). Moreover, SMEs in Turkey, do not intend to partner with another company at the market (54.8%).

Table 7. Demographic Values of Respondents

Variables	Characteristics	Frequency	Percentage
Gender Type	Men	206	83.4
	Women	41	16.6
Marital Status	Single	46	18.5
	Married	184	74.5
	Widow	17	7.0
Education Level	Primary School	2	.6
	High School	30	12.1
	Associate Degree	134	54.1
	Bachelor's Degree	72	29.3
Year of Job Experience	Master's Degree	9	3.8
	1 – 9	131	52.9
	10 – 19	64	26.1
	20-29	52	21.0
Job Satisfaction	30+	0	0
	Yes	226	91.7
Structure of Company regarding to Turkish Business Law	No	21	8.3
	Proprietorship	66	26.8
	Limited Company	132	53.5
	Joint-Stock Company	29	11.5
Number of Executives	Others	20	8.3
	General Manager	131	52.9
	Department Manager	55	22.3
Number of Shareholders	Others	61	24.8
	No Partnership	34	14.0
	2 Partners	82	33.1
	3 Partners	85	34.4
Family Business or Not?	More than 3 Partners	46	18.5
	Yes	153	61.8
Have a partnership with company?	No	94	38.2
	Yes	112	45.2
Company's Fields of Industry	No	135	54.8
	Manufacturing	91	36.9
	Service	79	31.8
Age Group of Respondents	Trade	77	31.2
	18-29	49	19.7
	30-39	129	52.2
	40-49	61	24.8
	50+	8	3.2

When data related to demographic characteristics are examined in Table 6; it is seen that the majority of the gender distributions (83.4%) are male. It is seen that 74.5% of the 247 SME managers in the sample are married, more than half (54.1%) is associate degree graduates, and a significant rate (29.3%) is bachelor's degree graduates. When we examine the data in terms of job experience, we see that more than half of SME managers (52.9) have less than 10 years of experience. We can also say that the majority of SME managers (91.7%) are satisfied with their jobs. More than half of the SMEs (53.5%) participating in the study are Limited,

a significant rate of which is a proprietorship company and only a few are Joint Stock Company. It is seen in the table that more than half of the SME managers (52.9%) participating in the study are at the level of general manager. It is also noteworthy that more than half of the SMEs participating in the study had a kinship relationship between their partners (61.8%). In other words, the majority of SMEs are family-run. Approximately half of the SME managers (45.2) in the sample are business partners. 36.9% of SMEs participating in the study are engaged in production-manufacturing, 31.8% in services and 31.2% in trade activities. More than half of the SME managers (52.2%) participating in the research were in the mid ages (30-39) and 19.7% were young (18-29). When this study examines the correlation between the dependent and independent variables in Table 8 as following; there is a positively moderate level of significant correlation between Rational, intuitive and dependent decision strategies (0.01). It is understood from the findings of the correlation analysis that no significant relationship between optimism and regulations of emotions and avoiding & spontaneous decision strategies was observed.

Table 8. Correlation Analysis of Variations

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Rational Decision (F1)	1							
Intuitive Decision (F2)	.184*	1						
Dependent Decision (F3)	.159*	.110	1					
Avoidant Decision (F4)	-.338**	.154*	.242**	1				
Spontaneous Decision (F5)	-.015	.265**	-.177*	.092	1			
Emotional Intelligence (F6)	.337**	.154*	.088	.087	.083	1		
Optimistic Emotion Rate (F7)	.536**	.336**	.237**	-.099	.035	.623**	1	
Utilization of Emotions (F8)	.077	-.069	-.254**	-.162*	-.077	.537**	-.023	1
Appraisal of Emotions (F9)	-.075	-.086	.037	.338**	.178*	.645**	-.085	.286**

There is a significant negative correlation between the utilization of emotions, which is one of the sub-dimensions of the emotional intelligence scale, and the dependent decision strategy at a significance level of 0.01, and a negative level at the significance level of 0.05 between utilization of emotions and avoidant decision strategy. It is understood from the findings of the correlation analysis that no significant relationship between the utilization of emotions and rational was observed. And also no significant relationship between intuitive and spontaneous decision strategies was observed. There is a positive correlation between the appraisal of emotions (one of the sub-dimensions of the emotional intelligence scale) and the avoidant decision strategy was observed. And also, a positive correlation between the appraisal of emotions and the spontaneous decision strategy was observed at a significance level of 0.05 significance level. It is understood from the findings of the correlation analysis that no significant relationship between the appraisal of emotions and rational was observed. And also, no significant relationship intuitive and dependent decision strategies was observed.

Besides, this study finds that significant positive correlation between total Emotional Intelligence coefficient and rational decision strategy was observed at significance level of 0.01 and a positive correlation with intuitive decision strategy significance level 0.05. Thus, most of findings direct the research to accept the H_0 hypothesis which was about significant correlation among EI and DSS. It is understood from the findings of the correlation

analysis that no significant correlation between total emotional intelligence coefficient and dependent, avoidant and spontaneous decision strategies was observed. Additionally, a significant positive correlation between the total emotional intelligence coefficient and all sub-dimensions of emotional intelligence was observed.

CONCLUSION and DISCUSSION

Emotions are one of the key components in making decision strategy processes. Although human physical power has been weakened against the computerized machines, there has been a need for making rapid changes and giving critical decisions that are only well designed and solved by the human at the age of Industry 4.0 and the next one, Industry 5.0. Many SMEs have been still founded by family groups in Turkey which have been a significant role in economic growth. Objective ideas and decisions independent from nepotistic behaviors and biased emotions have already been contributed positive outputs to SMEs in both middle and long period. Because of today's competitive and disruptive market conditions, successful managers with emotional intelligence competency can sustain their family-businesses well beyond the unexpected future which is not predictable for each industry. Besides defining the requirements of the emotional intelligence for managers with some literature reviews and cases from different companies, this study observed a quantitative frame that, a remarkable correlation between EI and DSS.

Emotional intelligence has more than one sub-dimensions and just as decision-making styles have. Thus, it cannot be possible to say that, emotional intelligence directly captured all decision-making styles. However, decision-making styles are directly affected by the appraisal of emotions instead of the utilization of emotions due to the continuous process structure of emotions like domino-effect which is beginning from observing, evaluating the current situation and after finalized with the decision-making of managers. This process can always not be replayed by managers or employees due to emotions humans have and competitive market conditions such as limited time and access to resources.

ETHICAL TEXT

"In this article, journal writing rules, publishing principles, research and publishing ethics rules, journal ethics rules are followed. Responsibility belongs to the authors for any violations related to the article."

REFERENCES

- Ashkanasy, N., Zerbe, W. & Hartel, C. (2002). Managing emotions in a changing workplace. *Managing Emotions in the Workplace*.
- Austin, E. J. (2004). An investigation of the relationship between trait emotional intelligence and emotional task performance. *Pers. Individ. Dif.* 36, 1855–1864.

- Austin, E., Saklofske, D., Huang, S. & McKenney, D. (2004). Measurement of trait emotional intelligence: testing and cross-validating a modified version of Schutte et al.'s (1998) measure. *Personality and Individual Differences*, 36, 555-562. 10.1016/S0191-8869(03)00114-4.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D. & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI)s. In R. Bar-On and J.D.A. Parker (eds.), *Handbook of emotional intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass
- Chatoupis, C. (2007). "Decision Making in Physical Education: Theoretical Perspectives", *Studies in Physical Culture and Tourism*, Vol: 14, No: 2, 195 – 204
- Cooper, R. & Sawaf, A., (2003). *Liderlikte Duygusal Zekâ*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Curseu, P. L. & Schrujier, S. G. L. (2012). Decision styles and rationality: An analysis of the predictive validity of the General Decision-Making Style Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 72(6), 1053-1062.
- Dahling, J.J. & Perez, L.A. (2010) Older Worker, Different Actor? Linking Age and Emotional Labor Strategies. *Personality and Individual Differences*, 48, 574-578.
- Dalitso, K. & Peter, Q. (2000), *The Policy Environment for Promoting Small and Medium-Sized Enterprises in Ghana and Malawi*. Australia: University of Manchester.
- Damasio, A. (1999). *The feeling of what happens: Body and emotion in the making of consciousness*. Fort Worth, TX, US: Harcourt College Publishers.
- Diggins (2004), "Emotional intelligence: The key to effective performance", *Human resource management*, 12 (1)
- Drucker, P. (2004). What makes an effective executive. *Harvard business review*, 82, 58-63, 136.
- Edizler, G. (2010). Karizmatik liderlikte duygusal zekâ boyutuyla cinsiyet faktörüne ilişkin literatürel bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6(2), 137-150.
- Eren, E. (2009), "Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)", 9. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Karadeniz, E. & Göçer, K. (2007), "Internationalization of small firms", *European Business Review*, Vol. 19 No. 5, pp. 387-403.
- Fernández-Arároz, C. (2007) *MIT Sloan Management Review*; Cambridge Vol. 49, Iss. 1: 17-20.
- Flup J., David R. & Schweik Ch.(2006). What is Mean Decision making in the Content of ecoinformatics.
- Frijda, N. H. (1986). *Studies in emotion and social interaction. The emotions*. New York, NY, US: Cambridge University Press; Paris, France: Editions de la Maison des Sciences de l'Homme
- Frishammar, J. (2003). *Information Use in Strategic Decision Making*. Management Decision.
- Goleman, D. 2005. *Emotional intelligence U.S.A: Bentam book*
- Goleman, D. (2001). An EI-based theory of performance. In D. Goleman & C. Cherniss (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, 1, 27-44: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (2005). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books

- Hançerlioğlu, O., (2002). Felsefe Sözlüğü, İstanbul, Remzi Kitabevi
- Hoy, A. W., Hughes, M. & Walkup, V. (2008). Psychology in education. Harlow: Pearson, Longman.
- Huy, (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24: 325-345.. *The Academy of Management Review*. 24. 325-345.
- Inyang, B. J. (2013). Small- and medium-sized enterprises engagement in CSR. In S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu & A. D. Gupta (Eds.), *Encyclopedia of Corporate social responsibility* (4 vols). Heidelberg: Springer.
- Karasar, N. (2004). Bilimsel araştırma yöntemleri, Scientific research methods] (13. Ed.). Ankara: Nobel Publishing.
- Law, K.S., Wong C.S. & Song, L.J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89, 483-496
- Mayer, J., Roberts, R. & Barsade, S. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *Annual review of psychology*. 59. 507-36.
- Mayer, J. D. & Skimmyhorn, W. (2016). Broad intelligences and the Big Five predict cadet performance at West Point. Unpublished manuscript.
- Mischel, W. (2009). From Personality and Assessment (1968) to Personality Science, 2009. *Journal of Research in Personality*.
- Müftüoğlu, T. (1997) Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar –Öneriler, Ankara: EGS Bank Yayını.
- Niven, K. (2017), The four key characteristics of interpersonal emotion regulation. *Current Opinion in Psychology*.
- Peña-Sarrionandia, A., Mikolajczak M. & Gross, J. J. (2015). Integrating emotion regulation and emotional intelligence traditions: a meta-analysis. *Frontiers in psychology*, 6, 160.
- Petrides, K. V. & Furnham, A. 2003. Trait emotional intelligence: behavioural validation in two studies of emotion recognition and reactivity to mood induction. *European Journal of Personality*, 17, 39–75
- Petrides, K. V., Pita, R. & Kokkinaki, F. (2007). The Location of Trait Emotional Intelligence in Personality Factor Space. *British Journal of Psychology*, 98, 273-289.
- Saklofske, D. H. & Parker, J. D. A. (Ed) assessing emotional intelligence: Theory, research, and applications pp.119–134. New York, NY: Springer.
- Siegling, A. B., Saklofske, D. H. & Petrides, K. V. (2015). Measures of ability and trait emotional intelligence.
- Schuetz, H. 2011. Acquiring social skills-the key to professional success. Retrieved July 21, 2013, from Magazine for International Management
- Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J., et al. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.
- Schutte, N.S., Malouff, J.M. & Bhullar, N. 2009. The assessing emotions scale. In C. Stough, D.H.
- 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.
- Spicer, D. & Sadler-Smith, E. (2005). An examination of the General Decision Making Style Questionnaire in two UK samples. *Journal of Managerial Psychology - J MANAG PSYCHOL*. 20. 137-149

- Sorgun, C, Türk, M. (2008). Aile şirketlerinde yönetim sorunları: Adana ilinde bir araştırma. Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12 (1).
- Stough, C., Saklofske, D. H. & Parker, J. D.A. (Ed) 2009. Assessing emotional intelligence: Theory, research, and applications. Springer
- Taşdelen, A. (2002). Öğretmen adaylarının farklı psiko sosyal değişkenlere göre karar verme stilleri. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Taşdelen, A. (2001). Öğretmen adaylarının bazı psiko sosyal değişkenlere göre karar verme stilleri. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10 (10) , 40-52
- Taşdelen A. (2004). The reliability and validity study of the decision making style scale for student teachers. Eurasian Journal of Educational Research (EJER), 16, 118-127.
- Uludağ İ. & Serin V. (1992), Türkiye' de KOBİ'ler: Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler, Renk Basım Yayın, İstanbul
- Zeidner, M., Matthews, G. & Roberts, R. D. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. Applied Psychology: An International Review, 5

DUYGUSAL ZEKÂ'NIN KOBİ YÖNETİCİLERİNİN RASYONEL KARAR VERME STRATEJİLERİ ÜZERİNE ETKİSİ

ÖZ

Buluşların ve makine teknolojilerinin ilerlemesi, insanın fiziksel gücünü eskiye göre değersiz hale getirmektedir. Ancak, seri üretim teknikleri ile insanlık çabasını zayıflatan makinelerin hızlı gelişim döngüsü ve yenilikçi çağda kendilerini etkisiz hale getirmesi uzun sürmemiştir. Günümüzün iş hayatı, iktisatçıların sosyal ve psikolojik yapıyı analizlerine girdi olarak dahil etmeleri ve bu girdilerin örgütlerdeki rolünü incelemesi akılcı bir yaklaşım olarak düşünülebilmektedir. Örgütlerde önemli bir role sahip olan duygular ve alt boyutları, kurumdaki sürdürülebilirliği ve iletişimi ve aynı zamanda şirketin kuruluş hayatındaki sürecini etkilemektedir. Karar alma, alternatifler hakkında bilgi edindikten sonra en uygun sonuca ulaşmak için alternatifler arasından en uygun olanı seçme sürecidir. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) faaliyet gösterdikleri tüm ekonomilerde lokomotif görevi görmektedir. Bu nedenle, KOBİ yöneticilerinin duygusal zekası ile karar verme stratejileri arasındaki ilişki, KOBİ'lerin karlılığı ve ulusal ekonominin yapısı açısından önemlidir. Sonuç olarak, bu çalışma KOBİ'lerin duygusal zekâ düzeyi ile akılcı karar verme stratejileri arasındaki ilişkiyi gözlemlemeyi amaçlamaktadır. Yapılan araştırmalar ve analizler sonucunda, kobilerde bulunan yöneticilerin iyimser duygu seviyesi ile rasyonel karar verme stratejileri arasında anlamlı bir korelasyon ($r: .536$) elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Duygu, duygusal zekâ, karar verme stratejileri, KOBİ, örgütler

GİRİŞ

Henry Ford tarafından yönlendirilen buluş döneminden sonra, bilgisayarlı makine teknolojilerinin yükselişi, insanın fiziksel gücünü değersiz hale getirdi. Ancak insanlığın çabasını seri üretim teknikleriyle zayıflatan makinelerin, inovasyon çağının hızlı gelişme döngüsünde kendilerini etkisiz hale getirdiklerini anlamak uzun sürmedi. Klasik yönetim yaklaşımları ve ekonomik büyümeye dayalı çalışmalarda önceliklendirilen fiziki sermaye, üretim malzemeleri ve doğal kaynaklar gibi somut faktörler, sınırlı kaynaklar, karmaşık pazar dinamikleri ve değişken iş akışı nedeniyle yerini daha soyut faktörlere bırakmıştır. Günümüz iş hayatının her zamankinden daha karmaşık sorunları, iktisatçıların sosyal ve psikolojik yapıyı bu faktörlerin örgütlerdeki rolünü analiz etmek ve incelemek için girdi olarak dahil etmeleri akılcı bir yaklaşım olarak düşünülebilir. Böylece ekonomik olmayan ve somut olmayan faktörlerin ölçülmesine imkan tanıyan yeni teknoloji ve tekniklerin gelişmesi ile somut çıktılar üreten ve ekonomik süreçleri ciddi şekilde etkileyen duygular alanı işletme yönetiminde yeni bir ilgi alanı haline gelmiştir (Edizler, 2010).

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler) faaliyet gösterdikleri tüm ekonomilerde lokomotif görevi görürler. Bu işletmelerin istihdamın yanında ekonomiye katkıları açısından da büyük rolü vardır. KOBİ'lerin tanımı, çalışan sayısını, yıllık ciroyu, kârı, gelirin büyüklüğünü ve mâli bağımsızlık oranını kapsayan 2003/361/EC yönetmeliği uyarınca 1 Ocak 2005 tarihinde Avrupa Birliği'nde özel ölçümlerle belirlenmiştir.

Tablo 1. Avrupa KOBİ Standartları

Kriterler	Mikro Ölçekli	Küçük Ölçekli	Orta Ölçekli
Çalışan Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Toplam Satış Geliri	≤ 2 M EUR	≤ 10 M EUR	≤ 50 M EUR
Yıllık Toplam Cari Bütçe	≤ 2 M EUR	≤ 10 M EUR	≤ 43 M EUR

Türk şirket yapısının büyük bir bölümünü oluşturan KOBİ'ler girişimcilik, işletme faaliyetleri mülkiyeti ve mülk sahipliği olarak yer almaktadır. Türkiye'deki toplam işletme sayısının % 99,9'unu, istihdamın % 75,8'ini, ihracatın % 59,2'sini ve toplam satışların % 65,5'ini (TÜİK, 2018) kapsayan KOBİ'ler, yönetimlerinde mutlak yetkiye sahiptir. Bu nedenle işletme sahibinin / yöneticinin değerleri, motivasyonu, davranışları, amaçları ve hedefleri işletmedeki en belirleyici faktörlerdir. KOBİ yöneticileri genellikle teknik ve ticari açıdan yeterli ve risk taşıyan kişiler olarak bilinir. Bununla birlikte, diğer çalışanların değer ve tutumlarının kurumu etkileme derecesi düşüktür. Bu nedenle, işletmenin yönetiminde ve işleme yönetiminde yöneticinin rolü hayati önem taşımaktadır. Ulusal ekonominin temel parçası olan KOBİ'ler, sermaye kapasitesi ve teknik unsurlar yerine insan kaynakları ile rekabet etmek zorundadır. Kurumsallaşmanın büyük ölçekli işletmelerden daha az olduğu ve kişilerarası ilişkilerin daha değişken ve etkileşimli olduğu KOBİ'lerde işletme yöneticilerinin rolü çok önemlidir. Aşağıdaki Tablo 2'de belirtildiği gibi, Türkiye'de toplam çalışan sayısı, faaliyet gelirleri ve toplam cari bütçe içinde üç farklı KOBİ türü bulunmaktadır.

Tablo 2. Türk KOBİ'leri Standartları

Kriterler	Mikro Ölçekli	Küçük Ölçekli	Orta Ölçekli
Çalışan Sayısı	< 10	< 50	< 250
Yıllık Toplam Faaliyet Geliri	≤ 3 M TRY	≤ 25 M TRY	≤ 125 M TRY
Yıllık Toplam Cari Bütçe	≤ 3 M TRY	≤ 25 M TRY	≤ 125 M TRY

Çalışma hayatına ilişkin fonksiyon ve kurallar değiştirildi. Mesleki uzmanlığa ve analitik becerilere dayalı çalışma stilleri, günümüzde istenen liderlik tarzını, beklenen performansı ve başarıyı karşılamak için yetersizdir. Dolayısıyla yönetim biliminin somut olmayan faktörlere kaydığı söylenebilir. Duyguların keşfi aynı zamanda zekanın duygusal boyutunun da keşfedilmesine yol açtı. Duygusal Zeka (DZ); insan enerjisinin, bilgisinin, ilişkilerinin ve etkisinin kaynağı olarak duyguyu tanıma, anlama ve kullanma becerisidir. Duygusal Zeka, duyguları doğru ifade etme, duyguları bilişsel süreçlere entegre etme, duyguları anlama ve çeşitli durumlarda duyguların etkilerini anlama gibi yetenekleri içerir (Law vd. 2004). DZ; Kişinin kendi ve başkalarının duygularını anlamasının ve tanimasının yanı sıra, günlük yaşamda duygu ve enerji enerjisine ilişkin bilgileri etkin bir şekilde yansıtarak duygulara pratik yanıtlar sağlar (Cooper ve Sawaf, 2003). Organizasyonlarda önemli bir role sahip olan duygularla ilgili duygu ve duygular, organizasyon içerisinde sürdürülebilirliği ve iletişimi olduğu kadar sektör boyunca yeni faaliyetlere giriş sürecini de etkiler. Bu açıdan, belirli bir alanda sürdürülebilirliğin sağlanması, iş yolunda başarılı adımlar atmanın ön şartıdır. Çalışanların DZ seviyesi, diğerleri arasında farklılaşmalarında etkili bir faktördür. Kurumiçi ve kişilerarası iletişimde duyguları kontrol etme yeteneği, çalışanların departman yöneticileri ile iyi ilişkiler kurmasını mümkün kılar ve bu da iş memnuniyetini artırır.

“Karar”, ilerleme için gerekli olan temel noktaların tanımlanmasıyla başlatılan ve uygulama için bir strateji oluşturulmasıyla sonuçlanan bir dizi hem iç hem de dış faktör ve faaliyet olarak tanımlanır (Frishammar, 2003). Karar verme, çeşitli amaçlar, bunlara ulaşma yolları ve araçlardan seçme ve seçme ile ilgili zihinsel, fiziksel ve duygusal süreçlerin toplamıdır (Eren, 2009). İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için iş hayatında karar vermek yöneticinin görev ve sorumluluğu açısından kilit bir faktördür. Karar verme, farklı işlerin, faaliyetlerin veya fikirlerin birbirini takip ettiği ve sonunda bir seçimle sonuçlanan belirli bir başlangıç noktası olan sürekli bir akış, bir dizi şeydir. Karar verme, farklı seçenekler hakkında bilgi topladıktan sonra en iyi sonucu elde etmek için en iyi alternatifi bulma sürecidir (Chatoupis, 2007). İşletmenin etkin ve verimli olmasını sağlayan çeşitli karar-alma modelleri vardır. Bununla birlikte, karar-alma süreçleri sırasında yöneticiler, kendilerini stresli bir ortama sürükleyen ve davranışlar ve aynı zamanda bilişsel algı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan bazı zorlukları ve belirsizlikleri benimser. Dahası, bu beklenmedik algılar ve stres seviyeleri, yöneticileri adaletsiz veya başarısız kılabilir.

Bu nedenle, DZ'nin KOBİ yöneticileri üzerindeki etkisi (yani karar verme tarzlarına ilişkin olarak), KOBİ'lerin karlılığı ve ulusal ekonominin yapısı için çok önemlidir. Çalışan yoğun teknoloji kullanan, hızlı karar verme ve daha az sermaye kullanma becerisine sahip olan KOBİ'ler, genellikle aile şirketinin özelliklerini göstermektedir (Uludağ ve Serin, 1992). Aile şirketinin temel yönetim sorunu, kurumsallaşma eksikliği, profesyonel yöneticilerin

olmaması ve hatta yöneticilerin mutlak hakimiyeti altında bulunmasının istenmesidir (Sorgun ve Türk, 2008). Bu nedenle, DZ'nin KOBİ yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri üzerindeki etkisi araştırmaya değer bir sorun olarak görünmektedir. KOBİ'lerde yöneticilerin DZ'leri ile karar verme tarzları arasındaki korelasyonu gözlemek daha önemli hale geldi çünkü değişken endüstri koşullarında sürdürülebilirlik peşinde koşuyorlar. Sonuç olarak araştırmamanın amacı, KOBİ'lerde DZ düzeyinin rasyonel karar verme stilleri üzerindeki etkisini gözlemlemektir.

LİTERATÜR TARAMASI

KOBİ tanımları, ülkelerdeki, kurumlardaki, kuruluşlardaki ve ülkelerdeki makro ekonomik yapıya ve endüstriyel dinamiklere dayanmakla birlikte ülkeden ülkeye, sektörden sanayiye ve bölgeden bölgeye değişir. Bu şekilde KOBİ'nin kesin tanımı henüz mevcut değildir (Müftüoğlu, 1997). Şirketler sermaye hacmi, satışlar ve birkaç çalışan seviyelerinde halihazırda farklılaşmıştır. Bu nedenle, şirketlerin büyüklük yapısı, belirli finansal ölçümlerle sektörden sektöre değişir (Dalitso ve Peter, 2000). Ayrıca, KOBİ'ler, düşük bir pazar payında var olma, önde gelen şirket hissedarları tarafından personel yönetimi ve kurumsal yönetim dinamiklerinden yoksun olma gibi belirli kriterler açısından tanımlanmaktadır. KOBİ'ler, kendi kendini yönetme, çoklu görev yapma, kayırmacı davranışlar, sermaye hacmi, personel ilişkileri ve yüksek kayıt dışılık gibi önemli ayrımlarla büyük şirketlerden ayrılmaktadır (Inyang, 2013). Ülkelerin çoğu için ekonomik refah yaratmak ve Türk ekonomisindeki konumları mevcut KOBİ'ler için çok önemli olmuştur (Karadeniz ve Göcer, 2007). Türkiye'deki KOBİ'ler, çeşitli sektörlerdeki Türk şirketlerinin toplam tutarının yüzde 99,9'unu kapsayan, toplam istihdamın yüzde 75,8'ini oluşturan, Türkiye'nin ihracatında yüzde 59,2'lik paya sahip olan ve toplam yatırımda yüzde 50,1 paya sahip olup katma değerinde yüzde 55 hedefini gerçekleştiren bir yapıya sahiptir (KOSGEB, 2018).

Duygu, beynin kendisinde ek zihinsel değişikliklerle birlikte duygusal bir vücut durumu ile sonuçlanan bu süreçte rasyonel bir değerlendirme ve yönlendirici yanıtlar sürecini içerir (Damasio, 1999). Duygu, öznel algı dünyasında belirli nesnelere, olayların veya kişilerin izlenimleri olarak ifade edilir (Hancerlioğlu, 2002). Duygusal zeka (DZ) yeni ve yükselen bir davranışsal araştırma alanıdır. Kamu işleri, özel işbirliği dünyası ve akademik zemin üzerine düşünmeyi sürdürmüştür (Zeidner, Matthews ve Roberts 2004). Bir kişinin davranışı bilişsel bir örnekleme ve onun sosyal yaşamdaki özelliğinin yansımasıdır (Mischel, 2009). Bir bireyin kişiliği, davranışsal eylemlere esas katkısı olan zeka dışı özellikler ve duygular, sosyal tarzlar, öz farkındalık ve özdenetim içerir (Mayer ve Skimmyhorn, 2016). DZ, duygusal bilgiyi doğru bir şekilde yönetme ve onu verimli bir şekilde kullanma yeteneğidir (Woolfolk vd., 2008). DZ, bireyleri başkalarının duygularını tanımaya veya düşünme yaklaşımını diğerlerinden daha ihtiyatlı olmaya teşvik eden bir yetenek olarak tanımlanmıştır. Kendilerini motive etmek, her koşulda duyguları ve ilişki becerilerini yönetmenin temel bir özelliğidir (Goleman, 2005). Duygusal Zeka, son zamanlarda büyük bir grup akademik bilim insanı tarafından büyük ilgi görmektedir (Goleman, 2001; Mayer ve diğerleri, 2000; Petrides ve Furnham, 2003; Schutte ve diğerleri, 2009; Parker, 2009). DZ terimi, literatürde on yıldan fazla bir süredir spesifik bir tartışma noktası olarak kullanılmaktadır (Mayer ve diğerleri, 2008). DZ literatürünün kapsamı, karakter farklılıkları veya varyasyonları ve insan doğasındaki bu tür ayrımların sonuçları üzerindedir (Peña-Sarrionandia ve diğerleri, 2015). Özellikle, akademik alanlar DZ'nin yetenek modülü ve DZ'nin

özelliik modülü olan iki farklı DZ kavramına odaklanmıştır (Siegling vd., 2015). Bu duygu modül kaynaklarına odaklanmak kavramsal olarak ayırt edicidir. Çünkü öz-duygular başka bir deyişle özelliik modülü, kişinin ruh halini, algısını, tutumunu ve davranışını doğrudan etkileyen öznel deneyimler bütünüdür (Frijda, 1986). Duygu sahipliği kişiden kişiye değişirken, özelliik modülü duygularını yönetmek, domino etkisi gibi başka bir kişiyi de etkileyebilecek sosyal bir olgunun parçasıdır (Niven, 2017). Salovey ve Grewal (2005)'e göre, yetenek modeli duygusal sonuçları işleme ve bunlara tepki verme konusunda farklılaştırılmış ve sosyal çevre ile başa çıkmak için uyarlanabilir davranışlar geliştirilmesine neden olmuştur. Özelliik modülünde kişiliğin giriş seviyelerinde işleyen benlik algıları alanı bulunmaktadır (Petrides vd., 2007). Bir bireyin başkalarıyla ilişki kurma ve sosyal beceriler olarak adlandırılan dinamik olarak ilerleme yeteneğiyle ilgili sosyal beceriler de ayrıca kapsa dahilindedir. Sosyal becerilerin temel işlevleri başkalarına saygı duymak, karşılıklı hoşgörü, bağlılık, açık fikirlilik, empati, uzlaşma, iletişim ve insanların sosyal becerilerini tehlikeye atan benzer değerlerdir (Schuetz, 2011). Duygusal Zeka katkısı, bireylere önemli performans ve etkinlik sağlamaktadır. İtiraz düşünmeyi ve ideal tanımayı destekleyen öz farkındalık, kişinin duygularının farkında olma, benzerlikleri ayırt etme ve duyguları neyin harekete geçirdiğini bulma becerisidir (Grayson, 2013). Yıllar boyunca, kararların karmaşık ve kaotik süreçlerle alındığı geniş anlamda karar verme süreçlerinin nasıl doğru bir şekilde tanımlanacağına dair pek çok tartışma olmuştur (Flup, David ve Schewik, 2006). Drucker, P.F (2004) "Bir yönetici karar verme yoluyla ne yaparsa yapsın" demiştir. Karar vermenin iş akışlarını yürütmenin kalbi olduğunu kanıtıyor. Bir karar vericinin duygusal işleme yeteneği, geçmiş katılımına, mevcut duygusal form veya kapasiteye ve kararın sonucunun bir parçası olan bir bireyin duygusal işlevlerine dayanır (Dahling ve Perez, 2010). Yeterince duygusal zeka yeteneğine sahip bir yönetici, olası seçenekleri düşünerek ve kararların kalitesinden yararlanmak için grubun yanıtlarını entegre ederek karar vermeyi içerir (Araoz, 2007). DZ kullanabilen karar vericiler, olumsuz sonuçları optimize edebilir ve önleyebilir (Huy, 1999). Başkalarının duygularını tanımak, yöneticiler için bir liderlik yaklaşımı uygulayarak karar verme sürecinde bu duyguları yönetmede değerli ve etkilidir. Goleman (2001) ve Boyatzis, Goleman ve Rhee (2000) tarafından tanımlanan dört unsurlu türleri gözlemleyerek, karar verme sırasındaki duygusal zeka becerileri, bireysel, öz farkındalık ve özyönetim kavramlarına göre bölünebilir, ve bireyin başkalarıyla ilişkisi ve etkileşimi, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi ile ilişkilendirilebilir kavramı ile ilgilidir. Duygusal zekayı farklı duygu algılama, tanımlama, anlama ve yönetme yetenekleriyle sınırlandırmanın yanı sıra, bilginler empati, zaman yönetimi, karar verme ve takım çalışması da dahil olmak üzere daha geniş yorum arama eğilimindedir (Ashkanasy ve diğerleri, 2002). En başarılı yöneticilerin, kendi kendini yönetme, iletişim becerileri ve başkalarının davranışlarının organizasyondaki bir başkası üzerindeki etkilerine dair farkındalığın bir karışımına dayalı olarak iyi kararlar verebilmek için duygusal zekaya sahip olması gerekir (Diggins, 2004).

YÖNTEM

Bu çalışma, duygusal zeka düzeylerinin KOBİ yöneticilerinin karar verme stratejilerine etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Analiz modelleri, mevcut bir durumu aydınlatmayı amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. İlişkisel tarama modelleri, iki ve daha fazla değişken arasındaki çeşitliliğin varlığını veya seviyesini belirlemeye odaklanan araştırma modelleridir (Karasar, 2004). Bu çalışmada KOBİ yöneticilerinin duygusal zeka düzeyleri

ile karar verme stratejileri arasındaki ilişki, “Schutte Duygusal Zeka Ölçeği” ve “Karar Verme Stilleri Ölçeği” kullanılarak gözlemlenmiştir. Araştırmanın evrenini, Adana ilinde faaliyet gösteren ve 10-49 kişi çalıştıran KOBİ’li işletmeler oluşturmaktadır. Adana’da en az 10 çalışanı olan 466 KOBİ bulunmaktadır (İŞKUR, 2019). Toplam şirketler içinde 65 şirketin 50 veya daha fazla çalışanı var. Bu nedenle, 401 KOBİ araştırma popülasyonu kapsamındadır. Adana’da KOBİ’lerin toplam yönetici sayısı 327’dir (İŞKUR, 2019). Yapılan ankete, bu araştırmada rastgele örnekleme yöntemi ile toplam 247 KOBİ yöneticisi tarafından cevap verilmiştir. Bu çalışmada iki farklı ölçek kullanılmıştır. Amaçlı araştırma, duygusal zeka ve rasyonel karar verme stratejileri arasındaki ilişkiyi aşağıdaki gibi gözlemlemek için aşağıdaki hipoteze sahiptir;

H_0 = Duygusal zeka ile rasyonel karar verme stratejileri arasında önemli bir ilişki vardır.

H_1 = Duygusal zeka ile rasyonel karar verme stratejileri arasında bir ilişki yoktur.

Yöneticilerin KOBİ’lerde karar verme stratejilerini bulmak için, bu çalışma, Scott ve Bruce (1995) tarafından kullanılan karar verme stillerindeki bireysel farklılıkları ölçmek için geliştirilen Karar Verme Stilleri Ölçeğine (KVSÖ) odaklanmak için uygulanmıştır. Bireylerin karar vermede sorunlara yaklaşması. ABD’de geliştirilen ve güvenilirlik çalışmaları yapılan bu ölçek İngiltere’de uygulanmış ve güvenilirliği uygun olarak kâbul edilmiştir (Spicer ve Sadler-Smith, 2000). Karar Verme Stili Ölçeğinin 25 maddelik orijinal formu; rasyonel, sezgisel, bağımlı, kendiliğindenlik ve kaçınmacı karar verme stillerinden oluşmaktadır.

Tablo 3. Karâr Verme Stilleri & Ölçek Maddelerinin Dağılımı

1. Rasyonel Karâr Verme Stili	KVSÖ1, KVSÖ 2, KVSÖ 3, KVSÖ 4, KVSÖ 5
2. Sezgisel Karâr Verme Stili	KVSÖ5, KVSÖ6, KVSÖ7, KVSÖ8, KVSÖ9
3. Bağımlı Karâr Verme Stili	KVSÖ10, KVSÖ11, KVSÖ12, KVSÖ13, KVSÖ14
4. Kaçınan Karâr Verme Stili	KVSÖ15, KVSÖ16, KVSÖ17, KVSÖ18, KVSÖ19
5. Spontane Karâr Verme Stili	KVSÖ20, KVSÖ21, KVSÖ22, KVSÖ23, KVSÖ24

Bireylerden her bir madde için 1 ile 5 arasında puan vermeleri istenir. “Kesinlikle katılmıyorum” (1), “kesinlikle katılıyorum” (5) şeklinde sıralanan Likert türü 5 puanlık bir derecelendirmeye göre puanlanmaktadır. Ölçek Türkçe’ye Taşdelen (2002) tarafından uyarlanmıştır. Beş alt ölçeğin iç tutarlılık (Cronbach's alpha) katsayıları, tüm ölçek için 76 ile.79 ve iç tutarlılık alfa: .74 arasında değişmektedir. (Taşdelen, 2001). Aynı yazar (Taşdelen, 2004) öğretmen adayları için “Karar Verme Stilleri Ölçeği”nin geçerlilik ve güvenilirlik sonuçlarını yapmış ve olumlu sonuçlar elde etmiştir. Alan yazında en çok kullanılan ölçeklerden biri olması (Curseu ve Schruijer, 2012) bu ölçeğin seçiminde etkili olmuştur. Yöneticilerin duygusal zeka düzeylerini ölçmek için Schutte vd., (1998), 33 maddelik üç boyuta dayalı bir ölçek geliştirmiş ve duygusal zeka araştırmalarının çeşitli alanlarında yaygın olarak kullanılmıştır. Austin ve diğerleri tarafından değiştirilen Duygusal Zeka Ölçeği (2004), 20’si olumlu 21’i olumsuz olmak üzere 41 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek, “Schutte Duygusal Zeka Ölçeği”nin bazı maddelerini olumludan olumsuzla çevirerek ve ağırlıklı olarak duyguları kullanmayı hedefleyen yeni maddeler eklenerek oluşturulmuştur. Bireylerden her bir madde için 1 ile 5 puan arasında duygusal zekalarını doğrulamaları istenir. “Kesinlikle katılmıyorum” (1), “kesinlikle katılıyorum” (5) şeklinde sıralanan likert türü 5 puanlık bir derecelendirmeye göre puanlanmaktadır.

Tablo 4. Duygu Zekâ Çeşitleri & Ölçek Maddelerinin Dağılımı

İyimser Duygu Oranı	DZ1, DZ7, DZ15, DZ19, DZ30,	DZ2, DZ11, DZ16, DZ21, DZ32,	DZ5, DZ12, DZ18, DZ25, DZ27, DZ29, DZ33, DZ35, DZ37, DZ38
Duygulardan Faydalanma Oranı	DZ3, DZ10,	DZ4, DZ23,	DZ9, DZ24, DZ26, DZ34
Duyguların İfadesi Oranı	DZ6, DZ14, DZ22, DZ36,	DZ8, DZ17, DZ28, DZ39,	DZ13, DZ20, DZ31, DZ40, DZ41

Bu ölçek iyimser duygu oranı, duyguların kullanımı, duyguların değerlendirilmesi ve genel duygusal zeka olmak üzere üç faktörü ölçer. DZ ölçeğine (Austin vd., 2004) göre, Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda; iyimser bir duygu oranı, duyguları kullanma, duyguların değerlendirilmesi geçerli ve güvenilir bulunmuştur. Her faktörün (Cronbach's Alpha) güvenilirlik değerleri sırasıyla 0, 64, 0, 62 ve 0, 82 olarak belirlenmiştir.

BULGULAR

Örneklemdaki toplam 247 KOBİ yöneticisinden elde edilen araştırma veri setleri, Portable PASW Statistics 18 yazılımı ile analiz edilmiştir. Araştırma modelinde yer alan faktörler arasındaki korelasyonu (Bivariate analizi) analiz etmek için betimsel analiz, güvenilirlik testleri ve korelasyon analizleri kullanılmıştır. Anket formunda, katılımcıların doldurmasına ilişkin genel bilgilerde nominal ve sıralı, değişkenlerin sorularında Likert ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların topladığı sonuçlara göre, anketlere verilen cevaplar doğrusal bir formdadır. Dolayısıyla, doğrusal bir model aracılığıyla korelasyon analizi kullanmak, araştırma analizi için uygulanabilir. Cronbach alfa değerleri, cevapların güvenilirliğinin anlamlı olduğunu temsil etmiş ve araştırma gruplarına net bir gözlem sağlamıştır.

Tablo 5. Karâr Verme Stilleri Ölçeği – Cronbach's Alpha Değerleri

Değişkenler	Ölçeğe ait Soru Sayısı	Cronbach's Alpha Değeri
Rasyonel Karâr Verme Stili	5	.813
Sezgisel Karâr Verme Stili	5	.821
Bağımlı Karâr Verme Stili	5	.892
Kaçınan Karâr Verme Stili	5	.825
Spontane Karâr Verme Stili	5	.826

Bu çalışmada kullanılan KVSÖ'nün beş alt ölçeğinin iç tutarlılık (Cronbach's alpha) katsayıları rasyonel karar stratejisi için .813, sezgisel karar stratejisi için .821, bağımlı karar stratejisi için .892, kaçınan karar stratejisi için .825 ve spontane strateji için .826 olarak elde edilmiştir.

Tablo 6. Duygusal Zekâ Ölçeği – Cronbach’s Alpha Değerleri

Değişkenler	Ölçeğe ait Soru Sayısı	Cronbach’s Alpha Değeri
İyimserlik Duygusu	20	.713
Duygulardan Faydalanma	8	.602
Duyguların İfadesi	13	.728

Schutte Duygusal Zeka Ölçeği'nin (Cronbach's Alpha) alt boyutlarının güvenilirlik değerleri, iyimserlik ve duyguların düzenlenmesi için .713, duyguların kullanımı için .602 ve duyguların değerlendirilmesi için .728 olarak elde edilmiştir. Schutte Duygusal Zeka Ölçeği'nin Cronbach's Alpha değerleri ile uyumludur. Güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde, duygusal zeka alt boyutlarından biri olan duyguların kullanımı dışında diğer boyutların güvenilirlik katsayılarının yeterli olduğu görülmektedir.

Demografik Özelliklere Göre Bulgular

Demografik özellikler, araştırmacıların yanıt verenlerin yapısını iyi gözlemlemelerini sağlar. Ayrıca, bu değerler zaman zaman araştırma konusuna yeni bir bakış açısına katkıda bulunur. Bu araştırmaya göre araştırmaya katılan KOBİ yöneticilerinin demografik özellikleri aşağıda yer alan Tablo-7'de verilmiştir. Türkiye'de KOBİ yöneticilerinin çoğu erkek (% 83,4) ve evli (% 74,5) durumdadır. İlginç bir şekilde, KOBİ yöneticilerinin eğitim seviyesi, lisans derecesi çerçevesi olmaksızın uzmanlaşmış bir mesleki geçmişe işaret eden önlisans derecesidir (% 54,1). KOBİ işletmelerinin çoğu, birden fazla hissedar (% 86,0) tarafından yönetilen aile işletmeleridir (% 61,8). Üstelik Türkiye'deki KOBİ'ler pazarda başka bir şirketle ortaklık yapma niyetinde değiller (% 54,8). Ancak, sınırlı piyasa kaynakları ve finansal kazançlar, KOBİ'leri her sektörde ortak olmaya yöneltir.

Tablo 7. Katılımcıların Demografik Bulguları

Değişkenler	Özellikler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	206	83.4
	Kadın	41	16.6
Medeni Hâl	Bekâr	46	18.5
	Evli	184	74.5
	Boşanmış	17	7.0
Eğitim Seviyesi	İlköğretim	2	.6
	Lise	30	12.1
	Önlisans	134	54.1
	Lisans	72	29.3
	Yüksek Lisans	9	3.8
İş Deneyimi	1 – 9	131	52.9
	10 – 19	64	26.1
	20-29	52	21.0
	30+	0	0
Meslek Tatmini	Evet	226	91.7
	Hayır	21	8.3
Şirket Sermaye Yapısı	Şahıs Şirketi	66	26.8
	Limited Şirket	132	53.5
	Komandit Şirket	29	11.5
	Diğerleri	20	8.3
Yönetici Sayısı	Genel Müdür	131	52.9

	Müdür	55	22.3
	Diğerleri	61	24.8
Hissedar Sayısı	Ortaklık Yok	34	14.0
	2 Ortaklık	82	33.1
	3 Ortaklık	85	34.4
	Daha Fazla	46	18.5
Aile Şirketi mi?	Evet	153	61.8
	Hayır	94	38.2
Şirket Ortaklığı var mı?	Evet	112	45.2
	Hayır	135	54.8
Şirket'in bulunduğu faaliyet alanı	İmalat	91	36.9
	Hizmet	79	31.8
	Ticaret	77	31.2
Katılımcıların Yaş Grupları	18-29	49	19.7
	30-39	129	52.2
	40-49	61	24.8
	50+	8	3.2

Demografik özelliklere ilişkin veriler Tablo 6'da incelendiğinde; cinsiyet dağılımlarının çoğunluğunun (% 83,4) erkek olduğu görülmektedir. Örneklemdaki 247 KOBİ yöneticisinin % 74,5'inin evli, yarısından fazlasının (% 54,1) ön lisans mezunu ve önemli bir kısmının (% 29,3) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Verileri iş deneyimi açısından incelediğimizde, KOBİ yöneticilerinin yarısından fazlasının (52,9) 10 yıldan az deneyime sahip olduğunu görüyoruz. KOBİ yöneticilerinin çoğunluğunun (%91,7) işlerinden memnun olduğunu da söyleyebiliriz. Çalışmaya katılan KOBİ'lerin yarısından fazlası (% 53,5) Limited olup, bunların önemli bir kısmı sahiplik şirketi ve sadece birkaçı anonim şirkettir. Tabloda araştırmaya katılan KOBİ yöneticilerinin yarısından fazlasının (%52,9) genel müdür seviyesinde olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan KOBİ'lerin yarısından fazlasının partnerleri arasında akrabalık ilişkisi olması da dikkat çekicidir (% 61,8). Diğer bir deyişle, KOBİ'lerin çoğu aile tarafından işletilmektedir. Örneklemdaki KOBİ yöneticilerinin (%45,2) yaklaşık yarısı iş ortağıdır. Araştırmaya katılan KOBİ'lerin %36,9'u üretim-imalat, %31,8'i hizmet ve %31,2'si ticaret faaliyetlerinde bulunmaktadır. Araştırmaya katılan KOBİ yöneticilerinin yarısından fazlası (%52,2) orta yaşlarda (30-39) ve % 19,7'si gençtir (18-29). Bu çalışmada Tablo 8'deki bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon aşağıdaki gibi incelendiğinde; Akılcı, sezgisel ve bağımlı karar stratejileri arasında pozitif orta düzeyde anlamlı bir korelasyon vardır (0,01). Korelasyon analizinin bulgularından, iyimserlik ile duyguların düzenlenmesi ile kaçınma ve kendiliğinden karar verme stratejileri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 8. Değişkenlere ait Korelasyon Analizi

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Rasyonel Karar (F1)	1							
Sezgisel Karar (F2)	.184*	1						
Bağımlı Karar (F3)	.159*	.110	1					
Kaçınan Karar (F4)	-.338**	.154*	.242**	1				
Spontane Karar (F5)	-.015	.265**	-.177*	.092	1			
Duygusal Zekâ (F6)	.337**	.154*	.088	.087	.083	1		
İyimserlik Duygusu (F7)	.536**	.336**	.237**	-.099	.035	.623**	1	
Duygulardan Faydalanma (F8)	.077	-.069	-.254**	-.162*	-.077	.537**	-.023	1
Duyguların İfadesi (F9)	-.075	-.086	.037	.338**	.178*	.645**	-.085	.286**

Duygusal zeka ölçeğinin alt boyutlarından biri olan duyguların kullanımı ile bağımlı karar verme stratejisi arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı negatif, kullanım arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde negatif düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon analizi bulgularından duyguların kullanımı ile rasyonellik arasında anlamlı bir ilişkinin gözlenmediği anlaşılmaktadır. Ayrıca sezgisel ve kendiliğinden karar verme stratejileri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmedi. Duyguların değerlendirilmesi (duygusal zeka ölçeğinin alt boyutlarından biri) ile kaçınmacı karar verme stratejisi arasında pozitif bir ilişki vardır. Ayrıca duyguların değerlendirilmesi ile spontan karar verme stratejisi arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde pozitif bir korelasyon görülmüştür. Korelasyon analizi bulgularından duyguların değerlendirilmesi ile rasyonellik arasında anlamlı bir ilişkinin gözlenmediği anlaşılmaktadır. Ayrıca, sezgisel ve bağımlı karar stratejileri arasında anlamlı bir ilişki gözlenmedi.

Ayrıca bu çalışmada, toplam Duygusal Zeka katsayısı ile rasyonel karar verme stratejisi arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı pozitif bir korelasyon ve sezgisel karar stratejisi anlamlılık düzeyi 0,05 ile pozitif bir korelasyon görülmüştür. Dolayısıyla, bulguların çoğu araştırmayı, DZ ile KVSÖ arasında anlamlı bir korelasyon olduğunu belirten H_0 hipotezini kabul etmeye yönlendirmektedir. Korelasyon analizi bulgularından toplam duygusal zeka katsayısı ile bağımlı, kaçınan ve kendiliğinden karar verme stratejileri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı anlaşılmaktadır. Ek olarak, toplam duygusal zeka katsayısı ile duygusal zekanın tüm alt boyutları arasında anlamlı pozitif korelasyon gözlenmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Duygular, karar verme stratejisi süreçlerinin ana bileşenlerinden biridir. İnsanın fiziksel gücü bilgisayarlı makinelerle karşı zayıflatılmış olsa da, Endüstri 4.0 çağında ve bir sonraki çağda Endüstri 5.0'da ancak insan tarafından iyi tasarlanmış ve çözülmüş olan hızlı değişikliklere ve kritik kararlar vermeye ihtiyaç duyulmuştur. Türkiye'de hala birçok KOBİ, ekonomik büyümede önemli rol oynayan aile grupları tarafından kurulmuştur. Nepotistik davranışlardan ve önyargılı duygulardan bağımsız nesnel fikirler ve kararlar, hem orta hem de uzun dönemde KOBİ'lere olumlu çıktılar sağlamıştır. Günümüzün rekabetçi ve yıkıcı piyasa koşulları nedeniyle, duygusal zeka yetkinliğine sahip başarılı yöneticiler, aile şirketlerini, her sektör için tahmin edilemeyen beklenmedik geleceğin çok ötesinde sürdürebilir. Yöneticiler için duygusal zeka gereksinimlerini, bazı literatür incelemeleri ve farklı şirketlerden vakalarla tanımlamanın yanı sıra, bu çalışma, DZ ve KVSÖ arasında dikkate değer bir korelasyon olan nicel bir çerçeve gözlemledi.

Duygusal zeka, karar verme tarzlarında olduğu gibi birden fazla alt boyuta sahiptir. Dolayısıyla duygusal zekanın tüm karar verme tarzlarını doğrudan ele geçirdiğini söylemek mümkün değildir. Ancak, gözlemlemekten, mevcut durumu değerlendirmekten ve kararlar sonuçlanan domino-etki gibi duyguların sürekli süreç yapısı nedeniyle, karar verme stilleri duyguların değerlendirilmesi yerine duyguların değerlendirilmesinden doğrudan etkilenmektedir ve yöneticilerin karar vermesiyle sonuçlanmaktadır. Bu süreç, insanların sahip olduğu duygular ve sınırlı zaman ve kaynaklara erişim gibi rekabetçi piyasa koşulları nedeniyle yöneticiler veya çalışanlar tarafından her zaman tekrarlanamamaktadır.

ETİK METNİ

“Bu makalede dergi yazım kurallarına, yayın ilkelerine, araştırma ve yayın etiği kurallarına, dergi etik kurallarına uyulmuştur. Makale ile ilgili doğabilecek her türlü ihlallerde sorumluluk yazarlara aittir.”

KAYNAKÇA

- Ashkanasy, N. M., Zerbe, W. J. ve Hartel, C. E. (2002). Managing Emotions in a Changing Workplace. *Managing Emotions in the Workplace*, 3-22.
- Austin, E. J. (2004). An Investigation of the Relationship Between Trait Emotional Intelligence And Emotional Task Performance. *Pers. Individ. Dif.* 36, 1855–1864.
- Austin, E., Saklofske, D., Huang, S. ve Mckenney, D. (2004). Measurement of Trait Emotional Intelligence: testing And Cross-Validating a Modified Version of Schutte Et Al.'S (1998) Measure. *Personality and Individual Differences*. 36. 555-562. 10.1016/S0191-8869(03)00114-4.
- Boyatzis, R. E., Goleman, D. ve Rhee, K. (2000). Clustering Competence In Emotional Intelligence: Insights From The Emotional Competence Inventory (ECI)S. In R. Bar-On and J.D.A. Parker (Eds.), *Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass
- Chatoupis, C. (2007). “Decision Making In Physical Education: Theoretical Perspectives”, *Studies in Physical Culture and Tourism*, Vol: 14, No: 2, 195 – 204
- Cooper, R. ve Sawaf, A., (2003). *Liderlikte Duygusal Zekâ*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Curseu, P. L. ve Schrujier, S. G. L. (2012). Decision Styles and Rationality: An Analysis of the Predictive Validity Of The General Decision-Making Style Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 72(6), 1053-1062.
- Dahling, J.J. ve Perez, L.A. (2010) Older Worker, Different Actor? Linking Age and Emotional Labor Strategies. *Personality and Individual Differences*, 48, 574-578.
- Dalitso, K. ve Peter, Q. (2000), *The Policy Environment For Promoting Small And Medium-Sized Enterprises In Ghana And Malawi*. Australia: University Of Manchester.
- Damasio, A. (1999). *The Feeling Of What Happens: Body And Emotion In The Making Of Consciousness*. Fort Worth, TX, US: Harcourt College Publishers.
- Diggins (2004), *Emotional Intelligence: The Key to Effective Performance*”, *Human Resource Management*, 12 (1)
- Drucker, P. (2004). What Makes An Effective Executive?. *Harvard Business Review*. 82. 58-63, 136.
- Edizler, G. (2010). Karizmatik Liderlikte Duygusal Zekâ Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürel Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 6(2), 137-150.
- Eren, E. (2009), “Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar)”, 9. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Karadeniz, E. ve Göçer, K. (2007), "Internationalization of Small Firms", *European Business Review*, Vol. 19 No. 5, Pp. 387-403.
- Fernández-Aráoz, C., *MIT Sloan Management Review*; Cambridge Vol. 49, Iss. 1, (Fall 2007): 17-20.

- Flup J, David R ve Schweik Ch. (2006). What Is Mean Decision Making In The Content Of Eco-Informatics.
- Frijda, N. H. (1986). Studies in Emotion and Social Interaction. The Emotions. New York, NY, US: Cambridge University Press; Paris, France: Editions De La Maison Des Sciences De l'Homme
- Frishammar, J. (2003). Information Use in Strategic Decision Making. Management Decision.
- Goleman, D. 2005. Emotional Intelligence U.S.A: Bentam Book
- Goleman, D. (2001). An EI-Based Theory of Performance. In D. Goleman ve C. Cherniss (Eds.), The Emotionally Intelligent Workplace: How To Select For, Measure, And Improve Emotional Intelligence In Individuals, Groups, And Organizations,1, 27-44: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (2005). Emotional Intelligence. New York: Bantam Books
- Hançerlioğlu, O., (2002). Felsefe Sözlüğü, İstanbul, Remzi Kitabevi
- Hoy, A. W., Hughes, M. ve Walkup, V. (2008). Psychology in Education. Harlow: Pearson, Longman.
- Huy, (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. Academy Of Management Review, 24: 325-345.. The Academy Of Management Review. 24. 325-345.
- Inyang, B. J. (2013). Small- And Medium-Sized Enterprises Engagement in CSR. In S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu & A. D. Gupta (Eds.), Encyclopedia Of Corporate Social Responsibility (4 Vols). Heidelberg: Springer.
- Karasar, N. (2004). Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Scientific Research Methods] (13. Ed.). Ankara: Nobel Publishing.
- Law, K.S., Wong C.S. ve Song, L.J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. Journal of Applied Psychology, 89, 483-496
- Mayer, J., Roberts, R. ve Barsade, S. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. Annual Review of Psychology. 59. 507-36.
- Mayer, J. D. ve Skimmyhorn, W. (2016). Broad Intelligences And The Big Five Predict Cadet Performance At West Point. Unpublished Manuscript.
- Mischel, W. (2009). From Personality and Assessment (1968) To Personality Science, 2009. Journal of Research in Personality.
- Müftüoğlu, T. (1997). Türkiye’de Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar –Öneriler, Ankara: EGS Bank Yayını.
- Niven, K. (2017). The Four Key Characteristics of Interpersonal Emotion Regulation. Current Opinion in Psychology.
- Peña-Sarrionandia, A., Mikolajczak, M. ve Gross, J. J. (2015). Integrating Emotion Regulation and Emotional Intelligence Traditions: A Meta-Analysis. Frontiers in Psychology, 6, 160.
- Petrides, K. V. ve Furnham, A. 2003. Trait Emotional Intelligence: Behavioural Validation in Two Studies of Emotion Recognition and Reactivity to Mood Induction. European Journal of Personality, 17, 39–75
- Petrides, K. V., Pita, R. ve Kokkinaki, F. (2007). The Location of Trait Emotional Intelligence in Personality Factor Space. British Journal of Psychology, 98, 273-289.
- Saklofske, D. H. ve Parker, J.D.A. (2009). Assessing Emotional Intelligence: Theory, Research, and Applications Pp.119–134. New York, NY: Springer.
- Siegling, A. B., Saklofske, D. H. ve Petrides, K. V. (2015). Measures of Ability and Trait Emotional Intelligence.

- Schuetz, H. (2011). Acquiring Social Skills-The Key to Professional Success. Retrieved July 21, 2013, From Magazine for International Management
- Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T. ve Golden, C.J., (1998). Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.
- Schutte, N.S., Malouff, J.M. ve Bhullar, N. 2009. The Assessing Emotions Scale. In C. Stough, D.H.
- Scott, S. G. ve Bruce, R. A. (1995). Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), 818-831.
- Spicer, D. ve Sadler-Smith, E. (2005). An Examination of the General Decision Making Style Questionnaire in Two UK Samples. *Journal of Managerial Psychology - J MANAG PSYCHOL*. 20. 137-149
- Sorgun, C ve Türk, M. (2008). Aile Şirketlerinde Yönetim Sorunları: Adana İlinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (1).
- Stough, C., Saklofske, D.H. ve Parker, J. D.A. (Ed) 2009. *Assessing Emotional Intelligence: Theory, Research, and Applications*. Springer
- Taşdelen, A. (2002). Öğretmen Adaylarının Farklı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Taşdelen, A. (2001). Öğretmen Adaylarının Bazı Psiko Sosyal Değişkenlere Göre Karar Verme Stilleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10 (10), 40-52
- Taşdelen A. (2004). The Reliability and Validity Study of the Decision Making Style Scale for Student Teachers. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, 16, 118-127.
- Uludağ İ. ve Serin V. (1992), *Türkiye' de KOBİ'ler: Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler*, Renk Basım Yayın, İstanbul
- Zeidner, M., Matthews, G. ve Roberts, R. D. (2004). Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *Applied Psychology: An International Review*, 5