

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KÜLTÜRLERARASI ETKİLİLİK İLE KÜLTÜREL
ZEKA İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

NURSİBEL AYDIN

2501171591

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. GÜVEN ORDUN

İSTANBUL – 2020

ÖZ

KÜLTÜRLERARASI ETKİLİLİK İLE KÜLTÜREL ZEKA İLİŞKİSİNDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Nursibel AYDIN

Küreselleşmenin önemli etkilerinden biri de farklı kültürlerden bireylerin birlikte çalışma gerekliliği olarak kendini göstermiştir. Buna bağlı olarak kültürlerarası iletişim, uyum ve etkililik gibi kavramlar önem kazanmıştır. Bu çalışmada global şirketlerde önemli bir yetkinlik olarak görülmeye başlayan kültürlerarası etkililik ve ilişkili olduğu düşünülen kültürel zeka incelenmiştir. Bununla birlikte bireylerin psikolojik iyi oluşlarını simgeleyen psikolojik sermaye de moderatör değişken olarak araştırılmıştır.

Araştırmada yararlanılan anket, Türkiye'nin önde gelen havayolu şirketlerinden birinde yurtdışında çok kültürlü ortamlarda görev yapan Türk kökenli çalışanlara uygulanmıştır. Araştırmada kültürlerarası etkililiği ölçümlemek için Portalla ve Chen (2010) tarafından geliştirilen Kültürlerarası Etkililik Ölçeği (IES); kültürel zekayı ölçmek için Ang vd. (2007) tarafından geliştirilen Kültürel Zeka Ölçeği (CIS) ve psikolojik sermayeyi ölçmek için Luthans vd. (2007) tarafından geliştirilen psikolojik sermaye ölçeği (PCQ-24) kullanılmıştır. Araştırma, toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın amacı, kapsamı ve kısıtları ile ilgili bilgi yer almaktadır. İkinci bölümde, araştırmanın kuramsal temeli ele alınmıştır. Kültürlerarası etkililik, kültürel zeka ve psikolojik sermaye kavramları, bu kavramların alt bileşenleri ile ilgili teorik bilgilere ve bu kavramların ilişkilendirildiği araştırmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, araştırmanın kavramsal modeli, ölçekler, ölçüm yöntemleri ve istatistik analiz yöntemleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Araştırmanın son bölümü ise, yapılan ölçümler sonucu ortaya çıkan bulgularla ilgilidir. Bulgulara göre araştırmanın değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Bununla birlikte kültürel zeka ile kültürlerarası etkililik ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü olduğunu söylemek mümkündür.

Anahtar Kelimeler: Kültürlerarası Etkililik, Kültürel Zeka, Psikolojik Sermaye

ABSTRACT

**RESEARCH ON THE MODERATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL IN
THE RELATIONSHIP OF INTERCULTURAL EFFECTIVENESS AND CULTURAL
INTELLIGENCE**

Nursibel AYDIN

One of the fundamental effects of globalization has manifested itself as the necessity for individuals from different cultures to work together. Consequently, concepts such as intercultural communication, harmony and effectiveness has gained importance. In this study, intercultural effectiveness, which has started to be recognized as an important competence in global companies, and cultural intelligence, which is thought to be related, was examined. In addition, psychological capital, which symbolizes the psychological well-being of individuals, was also investigated as a moderator variable.

The questionnaire in this study was conducted on Turkish employees who are working in a multicultural environment for one of Turkey's leading airline. In the study, the Intercultural Effectiveness Scale (IES) developed by Portalla and Chen (2010) was used to measure intercultural effectiveness. The Cultural Intelligence Scale (CIS) developed by Ang et al. (2007) was used to measure cultural intelligence and finally The Psychological Capital Scale (PCQ-24) developed by Luthans et al. (2007) was used to measure psychological capital. The research consists of four chapters. The first section contains information about the purpose, scope and limitations of the research. The second part, the theoretical basis of the research is discussed. The concepts of intercultural effectiveness, psychological capital and cultural intelligence, theoretical information about the subcomponents of these concepts and studies related to these concepts are included. In the third part, information about the conceptual model of the research, scales, measurement methods and statistical analysis methods are included. The last part of the research is about the findings resulting from the measurements made. According to the findings, there is a positive and significant relationship between the variables of the study; however, it is possible to conclude that psychological capital has a moderating role in the relationship between cultural intelligence and intercultural effectiveness.

Keywords: Intercultural Effectiveness, Cultural Intelligence, Psychological Capital,

ÖNSÖZ

Öğrencilik hayatım boyunca kendisinden çok şey öğrendiğim, çalışma hayatımda da yoluma ışık tutarak bana ilham veren ve her zaman desteğini hissettiğim değerli hocam Prof. Dr. İlhan Erdoğan'a

Bu çalışma için beni cesaretlendiren ve çalışmanın her aşamasında destek veren değerli danışman hocam Doç. Dr. Güven Ordun'a,

Çalışma sürecinde ve ihtiyaç duyduğum tüm zamanlarda bana güç ve destek sağlayan değerli yöneticim, kıymetli ekibim ve mesai arkadaşlarıma,

Çalışmayı destekleyerek ve bizzat katılarak gönülden destek veren sahadaki kahramanlara,

Son olarak, hayatım boyunca tüm kararlarımı destekleyen her zaman arkamda durarak bana güç ve güven sağlayan aileme,

Teşekkürlerimi sunarım.

Nursibel Aydın

İstanbul, 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GRAFİKLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE KISITLARI

A. ARAŞTIRMANIN AMACI	3
B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	3
C. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	4

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL TEMEL

A. KÜLTÜRLERARASI ETKİLİLİK	5
1. KÜLTÜR KAVRAMINA BAKIŞ	5
2. FARKLI KÜLTÜRLERİN ETKİLEŞİMİ	8
3. KÜLTÜRLERARASI ETKİLİLİK.....	12
4. KÜLTÜRLERARASI ETKİLİLİK BOYUTLARI.....	13
B. KÜLTÜREL ZEKA	23
1. KÜLTÜREL ZEKA KAVRAMI.....	23
2. KÜLTÜREL ZEKA MODELİ	28
3. KÜLTÜREL ZEKANIN BOYUTLARI.....	31
C. PSİKOLOJİK SERMAYE	37
1. POZİTİF PSİKOLOJİNİN DOĞUŞU	37
2. PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI.....	41
3. PSİKOLOJİK SERMAYENİN BOYUTLARI	43
D. PSİKOLOJİK SERMAYE, KÜLTÜRLERARASI ETKİLİLİK VE KÜLTÜREL ZEKA ALANLARINDA YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

A.	ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ.....	57
B.	ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	58
1.	TEMEL HİPOTEZLER	58
2.	ARAŞTIRMA ÖNKABULLERİ.....	58
3.	ARAŞTIRMANIN UYGULANDIĞI ANAKÜTLE.....	59
4.	ÖLÇÜM ARACI VE DEĞİŞKENLER.....	59
5.	UYGULANAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER	60

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE SONUÇ

A.	GÜVENİLİRLİK ve FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARINA GÖRE BULGULAR	61
B.	HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	66
C.	DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE İLİŞKİN BULGULAR	72
1.	DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER ..	72
2.	DEMOGRAFİK FAKTÖRLER AÇISINDAN BOYUT ORTALAMA, STANDART SAPMA DEĞERLERİ ve FARK ANALİZLERİ	74
	TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	100
	KAYNAKÇA.....	105
	EKLER.....	113

TABLolar LİSTESİ

TABLO 1:ÇEŞİTLİ REKABET AVANTAJI KAYNAKLARININ DURUMU	38
TABLO 2: ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK DEĞERLERİ.....	62
TABLO 3: KÜLTÜRLERARASI ETKİLİLİK ÖLÇEĞİ FAKTÖR YÜKLEMELERİ	63
TABLO 4: KÜLTÜREL ZEKA ÖLÇEĞİ FAKTÖR YÜKLEMELERİ.....	64
TABLO 5: PSİKOLOJİK SERMAYE ÖLÇEĞİ FAKTÖR YÜKLEMELERİ.....	65
TABLO 7: ALT BOYUTLAR ARASI PEARSON KORELASYON TABLOSU.....	67
TABLO 8: KÜLTÜRLERARASI ETKİLİLİK REG. ANALİZİ ÖZET TABLO	68
TABLO 9: KÜLTÜRLERARASI ETKİLİLİĞE İLİŞKİN REGRESYON ANALİZİ ANOVA TABLOSU	68
TABLO 10: KÜLTÜRLERARASI ETKİLİLİĞE İLİŞKİN REGRESYON ANALİZİ KATSAYILAR TABLOSU	68
TABLO 11: KÜLTÜRLERARASI ETKİLİLİK İLE MOTİVASYONEL KÜLTÜREL ZEKA ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK REGRESYON ANALİZİ ÖZET TABLO.....	69
TABLO 12: KÜLTÜRLERARASI ETKİLİLİK İLE MOTİVASYONEL KÜLTÜREL ZEKA ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK REGRESYON ANALİZİ ANOVA TABLOSU.....	69
TABLO 13:KÜLTÜRLERARASI ETKİLİLİK İLE MOTİVASYONEL KÜLTÜREL ZEKA ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK REGRESYON ANALİZİ KATSAYILAR TABLO .	70
TABLO 14: DEMOGRAFİK FAKTÖRLER VE TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	72
TABLO 15: İŞE İLİŞKİN DEMOGRAFİK FAK. VE TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER .	73
TABLO 16: BOYUTLARIN ORTALAMA VE STANDART SAPMA DEĞERLERİ.....	74
TABLO 17:CİNSİYET FAKTÖRÜNE İLİŞKİN BOYUT ORTALAMALARI	76
TABLO 18: CİNSİYET FAKTÖRÜ AÇISINDAN BOYUT T-TESTLERİ	77
TABLO 19:MEDENİ DURUM FAKTÖRÜNE İLİŞKİN BOYUT ORTALAMALARI.....	78
TABLO 20: MEDENİ DURUM FAKTÖRÜ AÇISINDAN BOYUT T-TESTLERİ.....	79
TABLO 21: YAŞ FAKTÖRÜNE İLİŞKİN BOYUT ORTALAMALARI.....	80
TABLO 22: YAŞ FAKTÖRÜ AÇISINDAN BOYUT VARYANS ANALİZİ	81
TABLO 23: YAŞ FAKTÖRÜ AÇISINDAN GRUPLAR ARASI KARŞILAŞTIRMA	82
TABLO 24: YAŞ FAKTÖRÜNE GÖRE ANLAMLI FARKLILIK OLAN BOYUTLARIN ORTALAMALARI VE ANLAMLILIK DÜZEYLERİ	83
TABLO 25: ÖĞRENİM DÜZEYİ FAKTÖRÜNE İLİŞKİN BOYUT ORTALAMALARI .	84
TABLO 26: ÖĞRENİM DÜZEYİ FAKTÖRÜ AÇISINDAN BOYUTLARA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ ANOVA TABLOSU	85

TABLO 27: BİLİŞSEL ZEKA BOYUNUN ÖĞRENİM DÜZEYİ FAKTÖRÜ AÇISINDAN GRUPLAR ARASI KARŞILAŞTIRMALARIN TESTİ	85
TABLO 28: ÖĞRENİM DÜZEYİ FAKTÖRÜNE GÖRE BİLİŞSEL ZEKA ORTALAMALARI VE ANLAMLILIK DÜZEYLERİ	86
TABLO 29: KURUM İÇİ KIDEM FAKTÖRÜNE İLİŞKİN BOYUT ORTALAMALARI ..	86
TABLO 30: KURUM İÇİ KIDEM FAKTÖRÜ AÇISINDAN BOYUTLARA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ ANOVA TABLOSU	88
TABLO 31: MESAJ BECERİLERİ BOYUTUNUN KURUM İÇİ KIDEM FAKTÖRÜ AÇISINDAN GRUPLAR ARASI KARŞILAŞTIRMALARININ TESTİ	88
TABLO 32: KURUM İÇİ KIDEM FAKTÖRÜNE GÖRE MESAJ BECERİLERİ ORTALAMALARI VE ANLAMLILIK DÜZEYLERİ	89
TABLO 33: YURTDIŞI GÖREV SÜRESİ DEĞİŞKENİ BOYUT ORTALAMALARI	89
TABLO 34: YURTDIŞI GÖREV SÜRESİ FAKTÖRÜ AÇISINDAN BOYUTLARA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ ANOVA TABLOSU	90
TABLO 35: YURTDIŞI GÖREV SÜRESİ AÇISINDAN GRUPLAR ARASI KARŞILAŞTIRMALARIN TESTİ.....	90
TABLO 36: YURTDIŞI GÖREV SÜRESİ FAKTÖRÜ AÇISINDAN ETKİLEŞİMDE SAYGI BOYUTU ORTALAMALARI VE ANLAMLILIK DÜZEYLERİ.....	91
TABLO 37: GÖREV ALANI DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BOYUT ORTALAMALARI	92
TABLO 38: GÖREV ALANI FAKTÖRÜ AÇISINDAN BOYUTLARA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ ANOVA TABLOSU	93
TABLO 39: GÖREV ALANI AÇISINDAN GRUPLAR ARASI KARŞILAŞTIRMA	94
TABLO 40: GÖREV ALANI FAKTÖRÜ AÇISINDAN GAYRET BOYUTUNUN ORTALAMALARI VE ANLAMLILIK DÜZEYLERİ	94
TABLO 41: GÖREV BÖLGESİ FAKTÖRÜNE İLİŞKİN BOYUT ORTALAMALARI ...	96
TABLO 42: GÖREV ALDIĞI BÖLGE FAKTÖRÜ AÇISINDAN BOYUTLARA İLİŞKİN VARYANS ANALİZİ ANOVA TABLOSU	97
TABLO 43: GÖREV ALDIĞI BÖLGE FAKTÖRÜ AÇISINDAN GRUPLAR ARASI KARŞILAŞTIRMALARIN TESTİ.....	98
TABLO 44: GÖREV ALDIĞI BÖLGE FAKTÖRÜ AÇISINDAN ETKİLEŞİM YÖNETİMİ ORTALAMALARI VE ANLAMLILIK DÜZEYLERİ	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

ŞEKİL 1: KÜLTÜRÜN DAVRANIŞ, DAVRANIŞIN KÜLTÜR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ..6	
ŞEKİL 2:KÜLTÜRLERARASI İLETİŞİM YETERLİLİĞİNİN ÜÇKÖŞELİ MODELİ 11	
ŞEKİL 3:KÜLTÜREL ZEKA MODELİ 29	
ŞEKİL 4:DÖRT BOYUTLU KÜLTÜREL ZEKA MODELİ.....32	
ŞEKİL 5:REKABET AVANTAJI SAĞLAMAK İÇİN GENİŞLETİLEN SERMAYE 39	
ŞEKİL 6:POSİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN BOYUTLARI.....43	
ŞEKİL 7:ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

GRAFİKLER LİSTESİ

GRAFİK 1: KÜLTÜRLERARASI ETKİLİLİK İLE KÜLTÜREL ZEKA ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK SERMAYENİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
---	-------------------------------------

GİRİŞ

İnsanlık tarihi boyunca toplumlar bir şekilde etkileşim halinde olmuş ve kültürler birbirinden etkilenmiştir. Bununla beraber günümüzde ekonomik, teknolojik ve ticari gelişmeler küreselleşmeye hız kazandırmış dünya adeta küçük bir köy halini almıştır. Sınırların kalktığı bu dünyaya ayak uydurabilme ve sürdürülebilir rekabet avantajı yakalama isteği, işletmeleri global oyuncuları arasına girme çabasına itmiştir. Bu çabada başarı yalnızca ticari başarılar elde etmek ve finansal sermaye yönetimi ile sağlanamayacak ya da bu sürdürülebilir olamayacaktır. İşletmeler global arenada başarılı olmak için ticari stratejiler geliştirip, buna uygun hamleler yaparken bir yandan da organizasyonları çok kültürlü bir yapıya dönüşmektedir. Bu dönüşümle, kültürel farklılıkların işletmeye beklenen faydalarının yanı sıra bazı sorunların da ana kaynağı olabileceği farkedilmiştir. Bu durum, kültürel farklılıkların yönetimini çokkültürlü organizasyonların en önemli gündem konusu haline getirmektedir. Belirli kültürden kişileri verimli hale getiren yönetsel uygulamaların diğer kültürlerden kişilerde aynı etkiyi göstermemesi, çok kültürlü ortamlara uyum ya da kültürel farklılıklar dolayısı ile yaşanabilecek çatışmaları öngörmek ve yönetmek gibi birçok konu kültürel becerilerin önemini ortaya koymaktadır.

Çalışmamızda kültürlerarası yeterliliğin davranışsal yönü olarak kabul edilen kültürlerarası etkililik kavramı üzerinde durulacaktır. Kültürlerarası etkililik, başarılı bir kültürlerarası etkileşim için sergilenmesi gereken davranışlar olarak görülebilir. Bütünsel bakış açısı ile, global organizasyonlarda her düzeyden çalışanın çok kültürlü ortamlarda başarılı bir etkileşim için kültürlerarası iletişim yeterliliğine sahip olması, beklenen iletişim hedeflerine ulaşabilmek için de uygun davranışlar sergilemesi gereklidir. Kültürlerarası etkililik, kültürlerarası iletişim yeterliliğini sağlamada gerekli davranışsal yeterlilik olarak görülmüş; somut, gözlemlenebilir ve geliştirebilir olması bakımından da çalışmanın ana değişkenlerinden biri olarak seçilmiştir.

Çokkültürlü ortamlara uyum ve bu ortamlarda başarılı bir etkileşim için gerekli olan kültürlerarası etkililik, şüphesiz bir dizi beceriyi gerektirmektedir. Çalışmanın devamında bu kavramlar incelenecektir. Bahsedildiği üzere son yıllarda çokkültürlü ortamların artması ile kültürel farklılıkların yönetimi konusu kurumların öncelikli konularından biri haline gelmiş ve kültürel zeka kavramı konuşulmaya başlanmıştır.

Kültürler arasındaki farklılıkların algılanması, yorumlanması ve bu farklılıklara uyum göstermenin kültürel zeka ile ilgili olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, bireylerin çok kültürlü ortamlarda farklı kültürden kişilerle sağlıklı iletişim kurması ve onlarla etkileşimi sürdürmesi kültürel zekanın gelişimini gerektirmektedir. Başarılı bir kültürlerarası etkileşim için kültürel zeka kavramının da önemli ve gerekli olduğu düşünüldüğünden çalışmada bu kavram ile kültürlerarası etkililik ilişkisi incelenecektir.

Bireylerin kültürlerarası etkililik ve kültürel zeka gibi yönlerini destekleyecek, onlar üzerinde olumlu bir etki yaratabilecek başka beceriler, özellik veya yaklaşımlar da olabileceği varsayımından hareketle kişinin belirli bir düzeyde psikolojik iyi oluş içinde olmasının etkili olabileceği düşünülmüştür. Bu amaçla çalışmada, pozitif psikoloji akımı ile birlikte gelişen ve bunun örgütlerdeki yansıması olarak karşımıza çıkan pozitif örgütsel davranış çalışmalarının alanına giren psikolojik sermaye kavramı da incelenecektir. Çalışmanın ana amaçlarından biri de çalışanın mevcut durumda ne olduğundan ziyade, pozitif gelişim ile ne olabileceğine vurgu yapan psikolojik sermaye yaklaşımının kültürel zeka ile kültürlerarası etkililik ilişkisindeki rolünü incelemektir. Psikolojik sermaye kavramının iki ana değişken arasında düzenleyici bir rolü olup olmadığı araştırılacaktır.

Bahsedilen kavramların teorik temellerini inceleyecek, Türkiye'nin önde gelen havayolu şirketlerinden birinde yaptığımız araştırmanın bulguları ışığında kavramları birbiri ile ilişkilendirmeye çalışacağız. Araştırmada global havayolu şirketinin yurtdışındaki noktalarda görevlendirdiği Türk kökenli şef ve müdür düzeyinde çalışanların kültürlerarası etkililik ve kültürel zeka düzeyleri arasındaki ilişki incelenecek ve bu ilişkide psikolojik sermayenin rolü araştırılacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE KISITLARI

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırma çok kültürlü iş ortamında etkili olabilmek için gerekli unsurların teorik olarak incelenmesi, kavramın teorik temellerini incelemenin yanısıra kişilerarası etkileşimlerde sürdürülebilir uyum için önemli bir unsur olarak görülen kültürel zekanın kültürlerarası etkililik ile ilişkisinin araştırılması ve en genel tanımı ile kişinin olumlu psikolojik durumu olarak ifade edilebilecek psikolojik sermayenin bu ilişkideki rolünü incelemeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın, bu kavramların teorik temellerini sunmanın yanısıra birbirleri ile ilişkilerine dönük tespitler ile kültürlerarası farklılıkların yönetimi, çokkültürlü ortamlara uyum sağlamak ve etkili olmak için gerekli özellik ve becerileri vurgulaması ile kurumların bu yöndeki çalışmalarına katkı sunacağı düşünülmektedir

Araştırma, global arenada önemli bir oyuncu olarak faaliyet gösteren bir kurumda yapılmış olup bulguların araştırma yapılan kurum ve benzer şekilde çok kültürlü ortamlarda faaliyet gösteren ya da faaliyet alanı gereği farklı kültürlerden çalışanları olan diğer kurumlar için pratiğe dönük faydaları olması bakımından önemlidir.

B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma, dünyanın pek çok farklı noktasında faaliyet gösteren ve Türkiye'nin önde gelen hava yolu şirketlerinden birinde yurtdışında görev yapan bir grup üzerinde yapılmıştır. Araştırmada bu şirketin tercih edilmesinin nedeni yurtdışında birçok farklı ülkede ofislerinin bulunması ve Türk çalışanların yurtdışındaki ofislerdeki görevlere atanması dolayısıyla araştırmada geçen kavramların ölçülmesine olanak sağlayabilecek olmasıdır.

Çalışmaya katılanlar şirketin merkez tayinli olarak yurtdışında farklı ülkelerde görevlendirdiği şef ve müdürlerden oluşan çalışanlardır.

C. ARAşTIRMANIN KISITLARI

Araştırma, Türkiye'nin önde gelen bir havayolu şirketinde yapılmış olup ilgili şirketin yurtdışındaki tüm ofislerine ya da aynı düzeyde çalışanlara ulaşmak mümkün olmadığından farklı sorumluluk alanlarında, yurtdışındaki görev süreleri farklılık gösteren rastgele seçki ile belirli bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırma anketi anakütlenin tamamına iletilmiş olup bölgesel bir ayırım yapılmamıştır. Kişisel verilerin gizliliğine önem verildiğinden katılımcılardan isim ya da görev aldığı ülke bilgisi istenmemiştir. Bu nedenle araştırmada kişilerin görev aldığı ülkenin kültürel özellikleri ayrıca dikkate alınmayacaktır. Araştırmaya konu olan örneklem aynı kültüre mensup Türk kökenli, dünyanın farklı noktalarında görev alan bireylerden oluşmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL TEMEL

Araştırmada öncelikle kültürlerarası etkililik kavramının tanımı ve bileşenleri, ardından kültürel zeka kavramının ortaya çıkışı, genel tanımı ve boyutlarından bahsedilecektir. Daha sonra psikolojik sermaye ve kültürel değerler kavramları tüm boyutları ile incelenecek ve bu kavramların kültürel zeka ve kültürlerarası etkililik arasındaki ilişkiye etkileri incelenecektir. Tüm konuların ilişkilendirildiği araştırmalar ve birbirleri ile olan ilişkileri de araştırmada bahsedilecek konular arasındadır.

A. KÜLTÜRLERARASI ETKİLİLİK

1. KÜLTÜR KAVRAMINA BAKIŞ

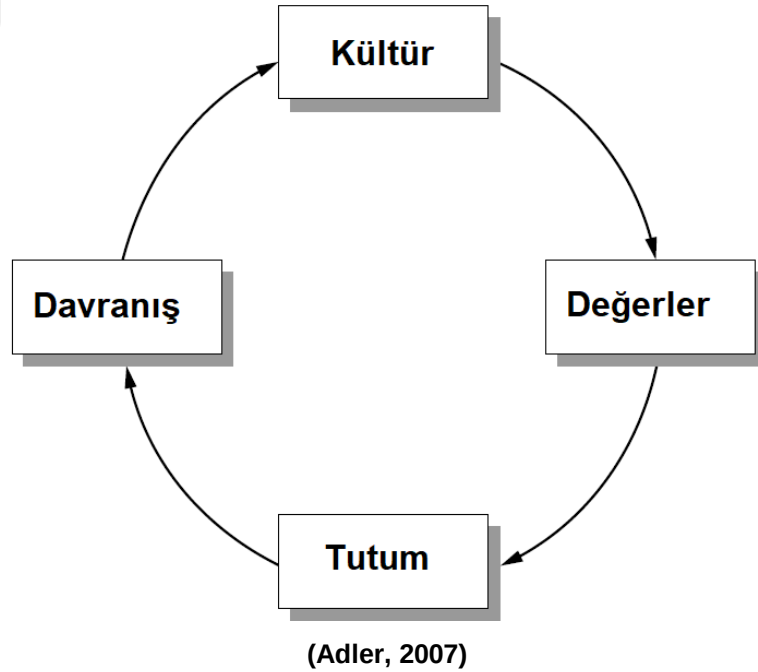
Kültür; bugüne kadar uygarlıklar ve sosyal miras, eğitim, sanat, üretim, yaşam biçimi, psikoloji, tutum ve davranış vb onlarca perspektiften tanımlanmıştır. Bu tanımlardan en eskilerinden olmakla birlikte bütüncül kültür tanımlarının belki de en iyisi Tylor (1871) tarafından yapılmıştır: Kültür ya da uygarlık, bir toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği (kazandığı) bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür (Güvenç, 1979).

Kültür öğrenilebilir, içgüdüsel ve kalıtsal değil, her bireyin doğduktan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır. **Kültür toplumsaldır**, bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür. **Kültür değişir**, değişim uyum yolu ile gerçekleşir. Kültürler zaman içinde doğal çevreye uyum gösterir. **Kültür bütünleştiricidir**; uyum sürecinin bir ürünü olarak belirli bir kültürün öğeleri uyumlu ve bütünleşmiş bir sistemi oluşturmak eğilimindedir. Ancak hiçbir kültürde tam anlamı ile bütünleşme görülmez. Tam olurken; iç ve dış güçler dinamiğindeki bir değişme denge ve bütünleşmeyi temelinden sarsar. Bütünleşme bir yön ve idealdir fakat gerçekleşmesi uzun zaman alır. Kültür'ün bütünleştirme süreci, sosyal/kültürel değişimin açtığı uçurumları, beslediği çatışmaları uzlaştırıp kapatmaya çalışır (Güvenç, 1979).

Güvenç, kültür kavramını bir haritaya benzetir. Bir coğrafya haritasının bir bölgeye ait topoğrafyayı; dağ, tepe, ova, nehir, göl ve ormanları, köy ve kent gibi yerleşmeleri, yolları, bunların yerlerini, birbirinden uzaklıklarını ve yüksekliklerini göstermesi ile; kültür kavramının belli bir toplumdaki kültürel öğeleri, kuram ve süreçleri ve bunların karşılıklı ilişkilerini temsil etmesi arasında bir bağ kurar.

Kültür, semboller tarafından edinilen ve aktarılan davranışların açık ve örtük kalıplarından oluşur; kültürün temel özü, geleneksel (yani, tarihsel olarak türetilmiş ve seçilmiş) fikirlerden ve özellikle bunlara bağlı değerlerden oluşur (Adler, 2007). Bu nedenle kültür; belirli bir sosyal grubun neredeyse tüm üyeleri tarafından paylaşılan, daha yaşlı üyelerinin daha genç üyelere aktardığı bir olgudur. Ahlak, kanunlar ve geleneklerde olduğu gibi davranışı şekillendirir, kişinin dünya algısını yapılandırır. Paylaşılan ortak değerler, tutum ve davranışlar kültürü etkilerken, kültür de değerler, tutum ve davranışları etkilemektedir.

Şekil 1 :Kültürün Davranış, Davranışın Kültür Üzerindeki Etkisi



Parker (1998), kültürü okyanustaki buzdağına benzetmiş ve kültürün de buzdağı gibi suyun yüzeyinde ve suyun altında olmak üzere iki boyutu olduğundan

bahsetmiştir. Buzdağı metaforu ile suyun üzerinde görünen kısım ile, kültürün dil, sembol, norm ve davranış gibi görünen bileşenlere atıfta bulunmuştur. Aynı kültürün insanları, aynı işaretlerden, kelimelerden, işittiklerinden ya da gördüklerinden aynı manaları çıkarmaktadırlar. Bunun sorunun cevabı kültürün görünmeyen kısmında yer alır; bu kısım da buz dağının asıl büyük bir kısmının su altında olması gibi, kültürün de kökeninin altta kalan değerler, inançlar ve varsayımlardan oluştuğudur. Bu değerler, inançlar ve varsayımlar, davranışları ve normları açıklamaktadır. Yani insanların görünmeyen kültürel değerleri nedeni ile davranış farklılıkları gösterdikleri söylenebilir (Yeşil, 2009).

Kültürün birçok farklı tanımı yapılmıştır; çalışmamız çerçevesinde kültür, insanların nesiller boyu sürdürdüğü tutumlar, değerler, inanç ve gelenekler, davranış kalıpları ile ilgili, kalıcı ancak evrimleşen bir teorik terim olarak kabul edilecektir. Kültür, kültürlerarası ilişkilerin temel bir unsurudur ve kültürlerarası etkililiğe katkıda bulunur (Wiseman, 2003).

Kültür bir toplumun tüm ideallerinin ve sosyal kişiliğinin sembolüdür. Bu bağlamda kültür, ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir. Kültür ferdi değil sosyal bir değerler ve davranışlar sistemi, bir yaşayış şeklidir. Kültür toplumlarda yaşayan insanlar tarafından yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, benimsenen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür (Bakan vd, 2004).

İnsanlar ve kültür perspektifinden küresel stratejilere ve yönetim yaklaşımlarına odaklanmak, ulusal kültürlerin örgütsel işleyiş üzerindeki etkisini anlamamızı sağlar.

Örgüt kültürüne olan ilginin giderek artması araştırmacıların örgütsel çıktılar ve bunların başarısında kültürün çok önemli bir rol oynadığını belirtmiş olmasıdır. Kültürün rolü ve önemi üzerine geliştirilen en önemli yargı; işletmenin çalışanlar tarafından paylaşılan etkin değerler, inançlar ve davranış biçimlerine sahip güçlü bir kültür sergilediği takdirde yüksek verimlilik düzeyinde performans gösterebileceği yönündedir (Erkmen, 2010). Buradan hareketle örgütsel başarı ve performansın örgüt kültüründen önemli ölçüde etkilendiğini söylemek mümkündür.

Bir gurubun kültürü, geçerli sayılabilecek ve yeni üyelere ğretililebilecek kadar iyi çalışan; dış uyum ve i bütünleşme sorunlarını çözerken öğrenilen ve paylaşılan temel varsayımlardır (Schein, 2010).

Schein, rgt kültürünün en derin katmanında örgüt üyelerinin farkında olmadan uydukları ve bağlılık gösterdikleri temel varsayımlardan, en üst katmanın görülebilen somut göstergelerden oluştuğunu, iki katman arasında ise ne yapılması gerektiğini belirleyen değerler ve inançların yer aldığını belirtir (Erkmen, 2010).

2. FARKLI KÜLTÜRLERİN ETKİLEşİMİ

Yüzyıllar boyunca insanoğlu için en büyük zorluklardan biri yabancı bir kültürde yaşama uyum sağlama olmuştur. Bu nedenle kültürlerarası araştırmacılar bireylerin yeni kültürlere veya alt kültürlere uyum sağlama konusunda karşılaştıkları sorunlara büyük ilgi göstermiştir. Bu zorluğu aşmak ve başarılı olmak için araştırmacılar pek çok araştırma yürütmüş ve halen yürütmektedir. Farklı kültürlere adapte olabilmek günümüzde en önemli yetkinliklerden biri olarak görülmektedir. Thomas ve Inkson (2005) farklı kültürlerden bireyler ile başarılı bir etkileşimi, günümüzün en önemli yönetim becerilerinden biri olarak tanımlamaktadır. Early ve Mosakowski (2004), sınırların kalktığı bir dünyada kültürel becerilerin herkes için gerekli olduğuna vurgu yapmaktadır.

Günümüzde gelişmiş iletişim araçları sayesinde kültürlerarası bağlantı önemli ölçüde artmış, sınırların kalkması ile dünya birbirine daha bağımlı hale gelmiş, ulus devletler kültürel olarak daha heterojen bir yapıya dnşmştir. Bu gelişmeler bireyler içinde kültür, etnisite, ırk, din, milliyet ve cinsiyet açısından çoklu, eşzamanlı kimlikleri beslemektedir. Bu gelişmeler ışığında bir gereklilik olarak ortaya çıkan tek kültürlü bir bireyi çok kültürlü bir bireye dönüştürme, ancak kültürlerarası iletişim yeterliliği ile mümkün olabilecektir (Belay, 1993). Bu nedenle kültürlerarası iletişim yeterliliği, insanların çoklu kimliklerinin farkında oldukları ve "küresel bir sivil kültür" geliştirmek için çok kültürlü, birlikte yaşayabildikleri bir insan kişiliğini besleme işlevi görmektedir (Boulding, 1988). Bu açıdan bakıldığından başarılı bir kültürlerarası etkileşimin okkltrllk gerektirdiği söylenebilir.

Farklı bir kültürü anlama ve uyum sağlama, farklı kültürlerle başarılı bir etkileşim, çokkültürlü kimliklere dönüşme vb kültürel beceriler, bahsedildiği üzere kültürel çeşitliliğin arttığı günümüzde kritik bir unsur ve kültürel yeterliliğin de bileşenleri olarak görülebilir. Kültürlerarası yeterlilik, çeşitli ve farklı duygusal, bilişsel ve davranışsal yönelimleri temsil eden insanlar arasındaki etkileşimin uygun ve etkili yönetimidir (Spitzberg ve Changnon, 2009). Bu yönetim süreci için bir dizi bilişsel, duyuşsal ve davranışsal özellik gereklidir.

Bir etkileşimi kültürlerarası bir süreç haline getiren şey, bireylerin kendi gruplarının veya kültürel bağlarının ve özelliklerinin yönlerini sergileme veya bunlardan etkilenme ölçüsüdür. Kişinin kültürlerarası yeterliliğinin, bir iletişim yeteneği olarak görülmesinin temel nedeni kültürel alandaki etkileşimleri kapsıyor olmasıdır (Yakar ve Alpar, 2017). Kültürlerarası iletişim yeterliliği, diğer kişinin kültüre ve o kültüre ilişkin unsurlara yönelik anlayış geliştirme, farklı kültürden kişilerin gözünden olaylara bakabilme ve değerlendirme becerisinin kazanılması şeklinde açıklanmaktadır.

Her zamankinden daha büyük kültürel çeşitlilikle karşılaştıkça kültürel farklılıkları kabul etme, saygı duyma, hoş görme ve entegre etme yetenekleri daha da önem kazanmaktadır. Bu gereklilikler doğrudan kültürlerarası iletişim yeterliliğine işaret etmekte ve farklı kültürlerden kişiler ancak kültürlerarası iletişim yeterliliği yoluyla birbirlerini anlayabilmektedir (Chen & Starosta 1996). Bu nedenle kültürlerarası iletişim yeterliliğinin dikkatli şekilde incelenmesi giderek daha önemli bir konu haline gelmektedir.

Chen ve Starosta (1996) ya göre kültürlerarası iletişim yeterliliği, kültürel açıdan farklı bir ortamda, farklı kimlikler arasında müzakere ederken etkili ve uygun iletişim davranışları ile iletişim hedeflerine ulaşma yeteneği olarak kavramsallaştırılabilir (Portalla & Chen 2010). Özellikle çokkültürlü iş ortamlarında farklı kültürden kişilerin birlikte başarılı bir iş ortaya koyabilmeleri öncelikle birbirlerini doğru anlamalarını ve değerlendirmelerini gerektirir. Bu açıdan öncelikle başarı, iletişim hedeflerine ulaşmaktadır.

Kültürlerarası tutum yaklaşımı, iletişim kurduğu kişilerin kültürünü anlamının ve bu kültüre karşı olumlu bir tutum geliştirmenin, kültürlerarası iletişim yeterliliğine ulaşmanın anahtarı olduğunu varsayar (Abe ve Wiseman, 1983). Çok kültürlü

ortamlarda etkili ileşim için, farklı kültüre mensup kişinin kültürünü tanıma, farklılıkları anlama ve bu farklılıklara ilişkin olumlu tutuma sahip olmanın gerekli olduğu söylenebilmektedir.

Araştırmacılar tarafından kültürlerarası iletişim yeterliliği ile ilgili yapılan tanımlar incelenerek bir çıkarım yapmak gerekirse; kültürlerarası yeterlilik; farklı kültürlere açık ve esnek olabilmek, onlarla doğru etkileşimde bulunmak, uygun ve etkili şekilde iletişim kurmak, bunları yaparken saygı, anlayış ve tolerans gösterebilmek için motivasyon ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal becerilere sahip olmak şeklinde tanımlanabilir.

Chen ve Starosta, kültürlerarası iletişim yeterliliği çalışmalarına yönelik mevcut yaklaşımları inceledikten sonra bunları, Belay (1993)'in ifade ettiği "etkileşimli çok kültürlü bina" modelinde sentezlemiştir. Model üç perspektiften açıklanabilen simetrik karşılıklı bağımlılığın dönüşümsel bir sürecini temsil eder (Chen & Starosta, 1996).

- Duygusal Süreç: kültürlerarası duyarlılık olarak tanımlanır ve kabul etme, saygı duyma gibi bir dizi olumlu tutum gerektirir.
- Bilişsel Süreç: kültürlerarası farkındalık olarak tanımlanır, özfarkındalık ve farklı olan kültüre ilişkin farklılıkları bilmeyi gerektirir.
- Davranışsal Süreç: kültürlerarası etkililik olarak tanımlanır; bilişsel ve duyuşsal süreçlerin dışa vurumunu ve sergilenmesini gerektirir.

Bireyin kendi kültüründe normal, doğal olarak algıladığı olaylar ve düşünceler başka kültürlerde farklı algılanabilir, farklı anlamlar taşıyabilir veya tamamen anlamsız olabilir. Bu farklılıkların farkında olmak, bunlarla ilgili bir anlayış geliştirmek ve bunları gözeterek bunlara uygun davranış sergilemek başarılı bir kültürlerarası iletişimin gerekleridir.

Şekil 2: Kültürlerarası İletişim Yeterliliğinin Üçköşeli Modeli



(Chen, 2014)

Duygusal süreç; kültürlerarası iletişim yeterliliğinin duygusal boyutu, bireylerin kültürel farklılıkları kabul edecek ve bunlara saygı duyacak kadar duyarlı olmalarını sağlayan olumlu duygu gerektirir. Kültürlerarası iletişimin duygusal süreci; benlik kavramı, açık fikirlilik, yargılayıcı olmayan tutumlar ve sosyal rahatlama olmak üzere dört kişisel nitelik üzerine inşa edilmiştir.

Kültürlerarası iletişim yeterliliğinin duygusal perspektifi, kişisel duygulara ve belirli durumlar, insanlar veya çevrenin neden olduğu duygulardaki değişikliklere odaklanır (Triandis, 1977). Duygusal süreç, özellikle kültürlerarası yeterliliğe sahip kişilerin, kültürlerarası etkileşimler öncesinde, sırasında ve sonrasında olumlu duygusal tepkiler yansıtabilecekleri ve alabilecekleri fikrini taşır. Bireylerin yansıttığı bu olumlu duygusal tepkiler, kültürel farklılıkların kabul edilmesini ve bunlara saygı duyulmasını sağlar.

Bilişsel süreç; kültürlerarası iletişim yeterliliğinin bilişsel boyutu, kişinin kendi kültürü ile diğer kültürlerin farklı özelliklerinin anlaşılması yoluyla çevre hakkındaki kişisel düşüncesinin değişmesini vurgular (Triandis, 1977). Kültürlerarası etkileşimlerde belirsizlik düzeyini azaltma sürecidir.

O halde, kültürlerarası iletişim yeterliliğinin bilişsel süreci, bireye kültürel dinamikler hakkında bir farkındalık geliştirmesi ve çok kültürlü bir birlikte yaşama durumunu sürdürmek için çoklu kimlikleri ayırt etmesi için bir fırsat sağlar. Burada

bahsedilen özfarkındalık ve kültürel farkındalık olmak üzere iki boyutu olan kültürlerarası farkındalık yeteneğidir. Bireyler özfarkındalık ve kültürel farkındalık kazandıkça kültürlerarası iletişimde daha yetkin olma eğilimindedir. Özfarkındalık kişinin kişisel kimliği ile ilgili bilgisini içerirken kültürel farkındalık kültürlerin nasıl farklılaştığını anlamayı içerir. Her iki kavramın bileşimi küresel bir toplumda iletişim yeterliliği için bir çerçeve sunar.

Davranışsal süreç; Kültürlerarası iletişim yeterliliğinin davranışsal boyutu, kültürlerarası etkileşimlerde etkili davranışların nasıl olması gerektiğine vurgu yapar. Kültürlerarası yeterliliğin davranışsal boyutu olan “Kültürlerarası etkililik” (ustalık) ile kültürlerarası etkileşimlerde iletişim hedeflerine ulaşma yeteneği devreye giriyor (Chen & Straosta 1996).

Davranışsal boyut, bir bireyin bilişsel ve duyuşsal boyutlarda neler yapabileceğini gerçekte yerine getirirken esnek ve becerikli olma özelliklerini içeren kültürlerarası iletişim eylemine atıfta bulunur. Davranışsal yeterlilik, iletişimcinin iletişim kurarken bilişsel ve duygusal deneyimlerini dışa vurma veya ifade etme kapasitesidir. Bu nedenle, iletişimcilerin davranış yeterliliği, bilişsel ve duyuşsal yeterliliklerine dayandığı ileri sürülmüştür.

3. KÜLTÜRLERARASI ETKİLİLİK

Kültürlerarası etkililik, Chen ve Starosta (1996) tarafından 'kültürlerarası hüner' olarak da adlandırılan kültürlerarası iletişimsel yeterliliğin davranışsal yönüdür.

Gardner (1962) kültürlerarası etkili kişiyi “evrensel iletişimci” olarak ele alır. Gardner, “evrensel iletişimci” nin sahip olduğu beş özelliği şöyle tanımlar; (1) alışılmadık derecede kararlılık, (2) dışadönüklük, (3) tüm insanlığın değerlerini içeren bir değer sistemine sahip olma, (4) kültürel evrenseller bazında sosyallik ve (5) telepatik ya da sezgisel hassasiyet.

Simkhovich (2009), kültürlerarası etkililik tam olarak nedir sorusunun onlarca yıldır tartışıldığını ve global yeterlilik, dünya vatandaşlığı, kültürlerarası yeterlilik, kültürlerarası duyarlılık gibi birçok terim kullanıldığını belirtmiş ve kültürlerarası etkililiği, farklı kültürlerden gelen insanlarla karşılıklı olarak yararlı sonuçlara ulaşma şansını en üst düzeye çıkaracak şekilde ilişki kurma becerisi olarak tanımlamıştır.

Hammer, yaptığı araştırmalarda kültürlerarası etkililik ile ilgili faktörlerin üç kategoride sınıflandırılabilirliğini söyler; genel olarak bu faktörler; beceriler, tutumsal faktörler ve kişilik özellikleridir. Etkililik birçok teorisyen tarafından diğer kültürlerle birlikte çalışan bireyin hedef davranışları olarak tanımlanırken (Hammer, Gudykunst, & Wiseman, 1978; Abe & Wiseman, 1983) yetkinlik veya yetkin davranış da yaygın olarak kullanılır (Ruben ve Kealey, 1979). Ruben (1976), terimlerin tanımlanması ile ilgili yinelenen bu problemi ve iletişim becerisini şöyle yorumlar; belirli bir etkileşimin “etkili” ya da bir kişinin “yetkin” olarak tanımlanması için hem mesajı başlatanın hem de alıcının hedef ve ihtiyaçlarını karşılayacak performansı sergilmelidir.

Diğer bir bakış açısına göre kültürlerarası etkililik farklı kültürlerle girme, onlara güvenme ve onlar tarafından takdir edilme isteği ayrıca ortaya çıkmaları halinde kültürler arası çatışmalara aracılık etme yeteneğidir (Whaling, 1973). Burada birtakım davranışsal becerilerin yanısıra motivasyondan da bahsedilmektedir.

Kültürlerarası etkililik ve kültürlerarası iletişim yeterliliği kavramları ile ilgili araştırmacıların farklı yaklaşımlarından dolayı bir belirsizlik oluşmuş Chen ve Starosta (1996), bu belirsizliği ortadan kaldırmak için kültürlerarası etkililik kavramının “kültürlerarası beceri” ve kültürlerarası iletişim yeterliliğinin davranışsal yönüne atıfta bulunması gerektiğini savunmuştur. Başka bir deyişle, kültürlerarası etkililik, bireylerin kültürlerarası etkileşimde uygun ve etkili bir performansla iletişim hedeflerine ulaşmalarını sağlayan hem sözlü hem de sözlü olmayan davranışlar dahil olmak üzere iletişim becerilerine karşılık gelir (Portalla & Chen 2010).

4. KÜLTÜRLERARASI ETKİLİLİK BOYUTLARI

Kültürlerarası etkililik ile ilgili tanım ve yaklaşımlar farklılık göstermekte, bu alanda yapılan araştırmalar da kültürlerarası etkililiğin bileşenleri ile ilgili farklı bulgular sunmaktadır.

Hammer, Gudykunst ve Wiseman (1978), 53 Amerikalı misafir öğrenci ile yaptığı araştırmada öncelikle literatür taramasına dayanarak, kültürlerarası etkililik için önemli olduğu düşünülen 23 yetenek üretmiştir. Diğer kültürlerde etkili bir şekilde çalıştığını bildiren 53 denek, bu yetenekleri kültürlerarası etkililiği kolaylaştırmadaki

önemi açısından derecelendirdi. Verilerin faktör analizi, kültürlerarası etkililiğin üç boyutunu ortaya çıkarmıştır:

- Psikolojik stresle başa çıkma yeteneği; kişinin duygusal durumu, bu durumun farkındalığı ve bununla başa çıkabilme yeteneğini ifade eder.
- Etkili iletişim kurma becerisi; etkin dinleme, açık ve net ifadeler, anlaşılabilirliği teyit etme gibi bir dizi beceriyi ifade eder.
- Kişilerarası ilişkiler kurma yeteneği; kendini ve karşısındakileri tanıma, farklılıkları anlama, saygı duyma ve kabullenme ve iletişimi sürdürme motivasyonunu ifade eder.

Abe ve Wiseman (1983), Hammer, Gudykunst ve Wiseman'ın (1978) 53 Amerikan misafir öğrencilerle yaptığı araştırmada bulunan kültürlerarası etkililiğin boyutlarını 57 Japon misafir öğrenci ile yaptığı araştırmada bulunan boyutlarla karşılaştırmıştır. Sonuçlara göre bazı benzerlik ve farklılıkları içeren beş boyut ortaya çıkmıştır:

- Kişilerarası iletişim kurma yeteneği; iletişimin mesaj, alıcı ve gönderici açısından temel gerekliliklerini yerine getirmeyi ifade eder.
- Farklı kültürlerle uyum sağlama yeteneği; farklılıkları anlama, bunlara olumlu tutum geliştirme ve uyum sağlama çabasını ifade eder.
- Farklı toplumsal sistemlerle başa çıkma yeteneği; sistem ve yapılara kültürel etkilerin farkında olma ile başlayan uyum sürecini ifade eder.
- Kişilerarası ilişkiler kurma yeteneği, farklı kültürlerden kişilerde etkileşime geçme ve sürdürme motivasyonunu ifade eder.
- Birbirini anlama yeteneği; farklı kültürden kişileri anlamak için mensup olduğu kültürel yapıyı bilmeyi, farklılıkların temelini anlamayı ifade eder.

Cui ve Awa (1992), Çin'de yaşayan ABD'li 74 iş adamı ile yaptığı araştırmada, kültürlerarası uyum ve etkili iş performansının kültürlerarası etkililik ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu bulmuştur. Araştırma sonuçlarına göre kültürlerarası etkililiğin iki önemli boyutu ve bu boyutları etkileyen bileşenler aşağıda belirtilmiştir;

- Kültürler arası uyum; kişilik özellikleri, kişilerarası beceriler, sosyal etkileşim, yönetsel yetenek ve kültürel empati

- Etkili iş performansı; kişilerarası beceriler, kültürel empati, yönetsel yetenek ve kişilik özellikleri (Oatey, Franklin 2009)

Chen ve Starosta (2000), kültürlerarası etkililiği, kültürlerarası iletişim yeterliliğinin davranışsal boyutu olarak tanımlar. Bu tanım çokkültürlü bir yapıda, kişinin diğer kültürden olan kişilerle etkileşim ve uyumda segilediği ustalık ve yeteneğe atıfta bulunur . Bu yaklaşım ile kültürlerarası etkililik, beş bileşenin geliştirilmesiyle elde edilir: mesaj becerileri, etkileşim yönetimi, davranışsal esneklik, kimlik yönetimi ve ilişki geliştirme (Chen ve Starosta, 2000).

Çalışmamızda kültürlerarası etkililiğin bileşenleri açıklanırken Portalla ve Chen (2010)'in yaklaşımı temel alınarak ilerlenecektir.

Bu bileşenler; etkileşim içinde sözlü ve sözsüz davranışları kullanarak kendi kültüründen farklı bir kültürün dilini kullanabilme becerisine işaret eden **mesaj becerileri**, etkileşim sırasında fikirlerin ifade edilebilmesi ve soruların cevaplanma becerisine işaret eden **etkileşim yönetimi**, uygun davranışları ayırt etme ve belirli durumlara uyum sağlama becerisine işaret eden **davranışsal esneklik**, etkileşimde olduğu bireyler kültürlerini sürdürürken kişinin kendi kültürünü muhafaza etme becerisini ifade eden **kimlik yönetimi** ve iletişimde açıklık, rahatlık ve farklı bireylere gösterilen saygı düzeyine atıfta bulunan **ilişki geliştirme** olarak ifade edilebilir.

a. Mesaj Becerileri

Wiseman (2003) mesaj becerilerini iletilen mesajları anlama ve kültürlerarası etkileşimlerde kabul edilebilir davranışlara dönüştürme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Rubin (1982) mesaj becerilerinin bileşenlerini şu şekilde sınıflandırır; iletişim kodları, sözlü mesaj değerlendirme, temel iletişim, temel iletişim becerileri ve insan ilişkileri.

Mesaj becerileri bir kültürün kendi dilinden başka bir kültürün dilini kullanma becerisine atıfta bulunur ve bunu yaparken birey karşısındakinin sözlü ve sözlü olmayan davranışları ile ilgili alıştırma yapmalıdır (Chen, 2007). Mesaj becerileri dilin yalnızca sözlü ifadelerden oluşan kısmı olarak algılanmamalıdır. Sözsüz davranışlar olarak kabul edilen; beden dili, jest ve mimikler de mesaj becerilerinin önemli bileşenleridir. Kültürel farklılıkların yönetiminde zaman zaman da kültürlerarası

çatışmaların kaynağında bilinmeyen sözsüz davranışların yattığı görülmektedir. Bu nedenle etkili bir kültürlerarası etkileşim için, farklı kültürden kişilerin dilini bilmek kadar, kültürün önemli birer parçası olan sözsüz davranışlar; beden dili, jest ve mimiklerle ilgili farkındalık da önemlidir.

Rubin'e göre (1982) mesaj becerilerinin bu sözlü ve sözsüz davranışları dört bileşeni içermektedir. **İletişim kodları**; sözlü ve sözlü olmayan işaretleri kullanma ve anlama yeteneğini; **sözlü mesaj değerlendirmesi**; sözlü mesajları ve etkilerini değerlendirmek için değerlendirme standartlarını kullanma, mesajın ana fikrini anlama, mesaj anlaşılmadığında fark etme yeteneğini; **temel konuşma becerileri**; sözlü mesajları üretmek için kelimeleri seçme ve düzenleme, fikirleri açık ve net bir şekilde ifade etme, bir bakış açısını savunma, soru sorma, cevaplama, mesajları özetleme yeteneğini, **insan ilişkileri**; başkasının bakış açısını farketme, fikir farklılıklarını açıklama, duygularını ifade etme ve kişilerarası ilişkileri sürdürme yeteneğini ifade eder.

Mesaj becerileri uygunluk ilkesi ile düzenlenmesi gereken kendini ifade etme sürecidir (Chen, 2007). Bu nedenle kendini ifade etme, beklenen mesajları kullanma ve kültürlerarası etkileşimde kabul edilebilir davranışlar için beklentiyi anlama becerisini göstermelidir (Wiseman, 2003). Diğer bir deyişle, davranışları kabul edilebilir veya etkili kılan şey, belirli kültürel kısıtlamalara ve durumlara bağlı olarak değişkenlik gösterebilecektir (Portalla & Chen, 2010). Mesaj becerileri, kültürlerarası etkililik için çok temel bir beceridir. Farklı kültürden kişiyi ve beklentisini anlama, sözlü ve sözsüz davranışları doğru değerlendirme gerekli iken yeterli değildir. Diğer taraftan beklentiye uygun ve yeterli biçimde kendini ifade etme, duruma ve kültürel farklılıklara duyarlı şekilde iletişimi başlatma ve sürdürme gibi çok temel beceriler de gerektirir.

Mesaj becerileri dilin yanısıra etkileşim sürecinde açıklayıcı ve destekleyici mesajları kullanma becerisini içerir. Açıklayıcı mesajların kullanılması, başka birinin davranışlarının yargılanmasına karşın somut ve özel geri bildirim kullanımını gerektirir. Yargısal olmayan tutumlar etkileşimde bulunanların savunmacı tepkilerini önlemeye yardımcı olur (Chen & Strarosta 1996). Bu yönü ile mesaj becerilerinin çokkültürlü ortamlarda karşılıklı anlayışa dayalı iletişim zemininin kurulması için kritik bir beceri olduğu söylenebilir. Sağlıklı bir iletişim ortamının oluşması için kritik görülen mesaj becerileri, kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaların önlenmesinde ve çözümünde de son derece önemlidir.

b. Etkileşim Yönetimi

Etkileşim yönetimi, konuşmayı uygun şekilde başlatma, gerektiğinde sırayı alma, sırayla konuşma ve konuşmayı sonlandırma becerisidir. Bu aynı zamanda bir konuşma usulü yapılandırma ve sürdürme becerisini veya etkileşim içinde bir konuyu sorunsuz bir şekilde geliştirme yeteneğini de kapsar. Etkileşim yönetimi becerilerine iyi düzeyde sahip olan bireyler, farklı kültürlerden kişiler ile iletişim kurarken konuşmanın akışını belirleyebilme, konuyu değiştirebilme, bir tartışmaya katılan tüm katılımcılara fikrini ifade etme ve katkıda bulunma şansı tanıma, tartışma ortamını yumuşatma gibi konularda oldukça başarılıdır.

Ruben ve Kealey (1979), yaptığı araştırmada etkileşim yönetimi ve saygı ile kültürlerarası uyum arasında yüksek korelasyon olduğunu belirtmiştir.

Etkileşim yönetimi, etkileşimi baştan sona organize etmek ve yönetmek için bir stratejiler bütünü olarak tanımlanabilir. Etkili etkileşim yönetimi, sırayla tartışarak ve başkalarının ihtiyaç ve arzularının doğru bir değerlendirmesine dayalı olarak etkileşimi başlatıp sonlandırarak gösterilir. Kişinin kendi kültüründe önemli bir beceri olan sıra alma, diğer yönelimliliğin önemli bir parçası ve dolayısıyla kültürler arası başarının da potansiyel olarak önemli bir göstergesi olabilir (Ruben ve Kealey 1979). Bir etkileşimde diğerlerinin ilgi ve yönelimlerine yönelik duyulan endişenin etkileşim yönetimi becerilerini geliştirdiği düşünülmektedir (Chen, 2009).

İnsanlar, parçası oldukları etkileşimleri “yönetme” (veya yönetmede başarısız olma) açısından farklılık gösterir. Bazıları etkileşimli bir duruma katkılarını yönetme konusunda beceriklidir, böylece başkalarının ihtiyaçları ve arzuları, değişimin nasıl ilerleyeceğini tanımlamada kritik bir rol oynar. Etkili etkileşim yönetimi, sırayla tartışarak ve başkalarının ihtiyaç ve arzularının makul ölçüde doğru bir değerlendirmesine dayalı olarak etkileşimi başlatıp sonlandırarak gösterilir. Diğer bireyler bu boyutlarda daha az yeterliliğe sahiptir ve zaman paylaşımı ve başkalarının başlama ve sonlandırma tercihlerine çok az saygı göstererek veya hiç dikkate almadan etkileşimde ilerlemektedir. Muhtemelen, etkileşim yönetimi becerisi, farklı kültürlerin üyeleri arasında da, tek bir kültürden bireyler arasında görüldüğü kadar önemlidir (Ruben, 1976).

Tüm güncel olayların temelinde etkileşimin bulunduğu, bireysel ve sosyal tatminin, bu etkileşim ilişkisinin sonucunda ortaya çıkan davranışsal ürüne bağlı olduğu belirtilmektedir (Erdoğan, 1997). Bireyler etkileşim ile kişisel ya da kurumsal bazı hedefleri gerçekleştirmeye çalışırlar, etkileşimde bulunan herkes için durumun benzer olduğu söylenebilir. Etkileşim sonucunda istenen ise anlamak ve anlaşılacak yolu ile hedeflenen sonuçlara ulaşmaktır.

Etkileşim yönetimi, öncelikle bir etkileşimi sürdürmedeki usuller ile ilgilidir ve bir bireyin bu usul ile ilgili yönleri idare etme becerisiyle doğrudan ilişkilidir. Kültürel olarak onaylanmış kurallarla sınırlandırılan etkileşim yönetiminin beş bileşeni, Wiemann (1977) tarafından özetlenmiştir: (1) konuşmacının sözünün kesilmesine izin verilmemeli; (2) aynı anda bir kişi konuşmalı; (3) konuşmacılar kendi içinde değişmeli; (4) sık ve uzun duraklamalardan kaçınılmalı ve (5) etkileşimde bulunan kişi, tüm dikkatini vermiş olarak algılanmalıdır (Portalla & Chen, 2010). Başarılı bir etkileşim yönetimi için sıralanan bileşenlerin evrensel olduğu düşünülebilir. Söz kesmeme, aynı anda konuşmama, konuşmada uzun duraksamalar, sürekli aynı kişilerin konuşması ve konuya ve kişilere dikkat verme gibi beklentilerin tüm kültürler için bir etkileşimin önemli bileşenleri olarak görülebilir. Bununla beraber bu yaklaşımların bazı kültürlerdeki çok daha derin ve net anlamlarını da bilmek gereklidir. Bu davranışlara farklı kültürlerde yüklenen anlamları bilme ve önceliklendirme şüphesiz ki kültürlerarası başarılı bir etkileşim yönetimi için kritik bir beceridir.

c. Davranışsal Esneklik

Davranışsal esnekliğin kültürlerarası etkililiğin önemli bir unsuru olarak kabul edilmesi, farklı kültürlerde hangi davranışın uygun kabul edildiğine dair farklı beklentiler olması ile ilişkilidir. Her kültürün uygun davranış ile ilgili beklentisinin farklı olduğu kabul edilirse kişinin içinde bulunduğu kültürün beklentilerine göre davranışlarını düzenleme esnekliğini gösterebiliyor olması gerekecektir. Bu nedenle davranışsal esneklik, etkili bir kültürlerarası iletişim için evrensel bir gereklilik olarak da görülmektedir.

Davranışsal esneklik, bir etkileşimi gözlemlleme, uygun davranışları ayırt etme ve farklı durumlara uyum sağlama yeteneğini ifade eder. Bireylerin davranışlarını uygun şekilde seçmeleri gerektiği ve daha iyi uyum sağlamak ve strateji oluşturmak

için bu etkileşim içindeki hedeflerini de ayarlamaları gerektiği belirtilmiştir (Portalla ve Chen 2010).

Davranışsal esneklik yeteneğine sahip kişiler etkili bir kültürlerarası iletişim sağlamak ve iletişim hedeflerine ulaşmak için yeni bilgileri doğru bir şekilde uyarlayabilir, farklı davranış stratejileri geliştirebilir ve bunları uygun şekilde sergileyebilir (Chen ve Starosta, 1996). Bu yönü ile davranışsal esneklik birçok beceriyi gerektirmektedir; yeni ya da farklı olanı farketme, kendini uyarlama, doğru davranışı seçme ve beklentiye uygun şekilde doğru davranışı sergileme olarak düşünülebilir.

İşlevsel olmayan davranışlardan kaçınırken hem görevde hem de sosyo-duygusal rollerde esneklik gösterme kapasitesinin kültürler arası etkililik için önemli olduğu da ileri sürülmüştür (Ruben ve Kealey 1979). Dolayısı ile davranışsal esneklik kültürlerarası etkililiğin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir.

Bochner ve Kelly, (1974) davranışsal esnekliği, farklı bağlam ve durumlarda uygun davranışları seçme yeteneği olarak tanımlar. (Parks, 1985) a göre davranışsal olarak esnek kişiler uyarlanabilir ve iletişim hedeflerine ulaşmak için farklı davranış stratejileri uygulayabilirler (Chen & Starosta, 1996). Davranışsal esneklik kültürel farklılıklardan kaynaklı davranış farklılıklarını anlamayı, iletişimi başarılı şekilde sürdürmek için beklenen davranışın ne olduğunu ayırtetmeyi gerektiren bilişsel bir süreç ile başlar, hedefine ulaştıracak uygun davranışın seçilmesi ve sergilenmesi ile de devam eder. Davranışsal esneklik kişinin davranışını diğer kültürlerden insanlara uyarlama ve uyum sağlama yeteneğidir (Deardorff, 2009). Özetle davranışsal esneklik, farkındalık ile başlayan ve uyarlama ile devam eden bir uyum sağlama sürecidir.

Davranışsal esneklik, bireyin farklı bir kültürden kişilerle etkileşime geçerken ya da farklı bir kültür içerisinde uyum sağlamaya çalışırken beklentileri ile gerçek durum uyuşmadığında özellikle önem kazanmaktadır. Hatalardan ve deneyimlerden öğrenme ve gerektiğinde davranışların ayarlanması gibi esneklik unsurları çok kültürlü ortamlarda etkililik için kritik öneme sahiptir.

d. Kimlik Yönetimi

Kimlik yönetiminin kültürlerarası etkililikte önemli bir unsur olması kişilerin etkileşime girme nedenleri ile bağlantılı olarak açıklanabilir. Başkaları ile özellikle de farklı kültürden bireyler ile etkileşime girme ihtiyacı biraz da kişinin kendini tanıma ihtiyacından ileri gelmektedir. Kim olduğumuzu öğrenme ihtiyacı, başkalarıyla iletişim kurmamızın nedenlerinden biri olduğuna göre, iletişimsel olarak yetkin kişiler etkileşimde yalnızca kendilerini anlamakla kalmaz, aynı zamanda etkileşimde oldukları kişiye de kim oldukları hakkında bilgi verir ve o kişiye de bu imkanı tanırlar. Böylece, etkili bir etkileşimin gereği olarak yetkin bir kişi, etkileşimde olduğu bireyin kimliğini korur (Chen ve Starosta, 1996). Buradan hareketle, kültürlerarası etkileşime girmenin bireylerin kendini tanıma ve ifade etme gereksinimini önemli ölçüde karşıladığı söylenebilir. Kişinin kendini doğru yansıtmayı öncelikle kendini iyi tanıması ile sonra da olduğu gibi yansıtmayı ile mümkündür. Etkileşimin başarısı ise aynı gereksinimlere sahip karşı taraftaki bireyin de bu ihtiyacının karşılanması için imkan tanımaya bağlıdır.

Kimlik yönetimi, kültürlerarası iletişimde bir bireyin yalnızca kendi kimliğinin değil etkileşimde olduğu bireyin kimliğinin de korunmasına izin vermesi süreci olarak tanımlanabilir (Portallo & Chen 2010). Kültürlerarası etkililik için önemli unsurlardan biri olan kimlik yönetimi aynı zamanda bir kişinin iletişimde olduğu kişinin kimliğini etkileşim içinde sürdürmesine de olanak sağlar. Bu bağlamda kültürlerarası iletişim yeterliliğinin bu önemli unsuru, bir bireyin diğerinin kültürel kimliğini etkili ve uygun bir şekilde sürdürmesi yeteneği olarak da tanımlanmaktadır.

Kimlik yönetimi, etkileşimde diğer kişinin sosyal ve kültürel kimliğini tanıma ve saygı gösterme yolu ile korumasıdır. Etkileşimde olan kişilerin sadece kendi kimlikleri ve ne oldukları ile ilgilenmeleri yeterli değildir. Aynı zamanda etkileşimde oldukları kişilerin de kimliklerini tanımalıdır. Kimlik, bireyin deneyimlerinin içselleştirilmesi yolu ile etkileşimlerde büyük ölçüde şekillenir ve etkileşim sürecinden etkilenir.

Kültürlerarası iletişim, bireyin kimliğinin yönetiminde ek bir karmaşıklık yaratır çünkü her bireyin, her iki birey tarafından müzakere edilmesi, sürdürülmesi ve desteklenmesi gereken önemli ve ayrı bir kültürel kimliği vardır. Diğer bir deyişle, kimlik yönetimi, bir bireyin, sözlü ve sözel olmayan etkileşim yoluyla oluşturulan etkileşenin kimliğini muhafaza etmesine izin verir (Portalla & Chen, 2010). Özetle

bireylerin özgün kimliklerini tanıma, saygı duyma ve kimliklerinin korunmasına izin verme, kendi kimliklerini yansıtmaları, korumaları ve sürdürmelerine imkan verme süreci kimlik yönetimi olarak ifade edilir. Kimlik yönetimi etkileşimdeki tüm bireyler için gereklidir, kendi kimliğini koruma çabası kadar karşıdakinin kimliğinin korunması için de duyarlılık göstermedir. Kimlik yönetimi kişilerin kendilerini doğru yansıtmalarını sağlayacak olması sebebi ile başarılı bir etkileşim süreci için kritik bir beceridir.

e. İlişki Geliştirme

Chen (2007) kültürlerarası etkililiğin önemli unsurlarından biri olan ve onu beslediği düşünülen ilişki geliştirmeyi; kişilerin birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılamak ve olumlu bir etkileşim sonucuna ulaşmak için birbirleri ile belirli bir düzeyde ilişki kurma yeteneği olarak tanımlanır. Bireyler temelde birbirini anlama ve birbirlerinin ihtiyaçlarını karşılama gibi gereksinimleri olumlu şekilde sonuçlandırmak için ilişki kurarlar. Bu ilişkinin sağlıklı şekilde kurulması ve geliştirilmesi, iletişim sürecinin etkililiğini de artıran bir unsur olarak görülmektedir.

Hammer, Gudykunst ve Wiseman (1978), kişilerarası bir ilişki kurma yeteneğinin kültürlerarası etkililiğin beslenmesinde hayati önem taşıdığını bulmuşlardır. Kişiler etkileşimlerde üstlendiği roller ile etkileşim sürecine yön vermektedir. Kişiler etkileşim sürecinde destekleyici, rekabetçi, yönlendiren, işbirliği sağlayan vb çeşitli roller üstlenir ve etkileşimde olduğu kişilerle de bu yönde ilişkiler geliştirmiş olur. Kişilerin bu süreçte üstlendiği rol etkileşim içinde olduğu kişilerle geliştirdiği ilişkinin de niteliğini tanımlamaktadır.

Kişilerin üstlendiği roller yalnızca gruptaki kişilerle olan ilişkisini değil aynı zamanda etkileşimin yönünü de şekillendirir. Ruben (1976), bireylerin grup içinde üstlendiği rollerin, bireysel çaba ile de bağlantılı olarak grubun bir araya gelmesinde, çatışmaların çözümünde, fikir birliğine varmada ve bir grup dinamiği oluşturmada önemli olduğunu vurgulamıştır. Bireylerin duruma göre üstlendiği çeşitli roller olduğu ve bu rollerin belirtilen olumlu sonuçlara ulaşmada etkili olduğu vurgulanmıştır. Burada işbirliğine bir vurgu yapılmaktadır. Etkileşimin olumlu şekilde sonuçlanması ve istenen hedeflere ulaşmasında işbirliğinin önemi yadsınamaz bununla birlikte arzu edilmeyen bir rol üstlenen bireyler de benzer şekilde etkileşimi olumsuz yönlendirecek, etkileşimin etkisini azaltacak ve grup üyelerini olumlu ilişkilerden ve işbirliğinden uzaklaştıracak, hedeflenen sonuca ulaşmayı zorlaştıracaktır.

Bochner ve Kelly, (1974) de ilişki geliştirmenin önemli bir unsuru diğerklerinin istek ve ihtiyaçlarının da göz önünde bulundurarak işbirliğı sağlamak olarak tanımlamaktadır. İlişki geliştirmenin diğerk yönelimli olduğunu ve hedeflere ulaşma becerisinde yetkin olmak için bireylerin başkalarıyla etkili bir şekilde işbirliğı yapması gerektiğini söylemektedir.

Özetle; kültürlerarası etkilik için bireylerin farklı kültürden kişilerle başarılı bir etkileşim süreci yürütmesi; farklı kültürden kişilerin diline hakim olması, sözlü ve sözlü olmayan davranışları doğru anlaması ve yorumlaması, etkileşim sürecine yön verebilecek stratejiler geliştirmesi; kişileri dikkatle dinlemesi, söz vermesi, sıra ile konuşulması, söz kesilmesine müsaade etmemesi, farklı kültürden kişilerin farklılıklarına saygı duyulması, kimliğini olduğunu gibi yansıtmamasına ve koruması izin verilmesi, kişilerin ihtiyaçlarının farkında olunması ve bunu sağlamak için etkileşimlerde işbirliğı sağlanması yolu ile ilişki geliştirilmesi, duruma ve ortama göre değışken beklentileri farketmesi, kendini yeni duruma uyarlama ve uygun davranış sergileme esnekliğinin gösterilmesi gereklidir. Bütün bu gereklilikler aynı kültüre mensup kişilerle de başarılı bir etkileşim süreci için gerekli olan evrensel beceriler olarak da görülebilir. Bununla beraber bunların önceliğı, kritiklik düzeyi kültürden kültüre farklılaşmaktadır. kültürlerarası etkililik için temelde bu öncelik ve kritiklik düzeylerin bilmek ve bunlara uygun olarak öncelikleri ve davranışları düzenlemek gerektiğı söylenebilir.

Başarılı bir kültürlerarası etkileşim süreci için belirtilen becerileri ve davranışları sergilemek her durumda mümkün olamamakta, bazı bireyler diğerklerine göre bu becerileri sergilemede çok daha başarılı olmaktadır. Kültürel farklılıkların yönetiminde önemli bir yetenek olarak görülen kültürel zekanın bu yönü ile kültürlerarası etkileşimlerde başarılı olan bireyleri diğerklerinden ayırdığı düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle kültürel zeka da çalışmada incelenecek temel değışkenlerden biri olarak seçilmiştir.

B. KÜLTÜREL ZEKA

Günümüzde farklı kültürlerden çalışanların bir araya geldiği çok kültürlü çalışma ortamlarında bazı bireylerin diğerlerinden neden daha etkili şekilde çalıştığını anlamak giderek önem kazanmaya başlamıştır. Kültürlerarası farklılıkları anlamak ve saygı duymanın yanında bu etkililiği sağlamak için başka bilgi, beceri ve yeteneklerin gerekliliği şüphesizdir.

Earley ve Gibson (2002)'ın belirttiği gibi, küreselleşme baskıları hızla kültürel olarak heterojen çalışma ortamlarına yol açmaktadır. Bu tür ortamlardaki çalışma ekiplerinin üyeleri farklı kültürleri temsil etmektedir. Kültürel heterojenlik ekipler için hem fırsatlar hem de zorluklar yaratmaktadır. Bir yandan, kültürel açıdan çeşitlilik içeren bir üyelik, ekibin çalışmasına yönelik eleştirel ve benzersiz bakış açıları getirebilir. Öte yandan, üyelerin farklı kültürlere bağlılıklarından kaynaklanan potansiyel olarak çelişen değerler, normlar ve inançlar takımların işleyişini ciddi şekilde engelleyebilir.

Kültürel zeka, bireylerin bu farklılıklar ile ilgili düşünme biçimleri, farklılıklar karşısında geliştirdiği yaklaşımları ve davranışları ile ilgilidir. Bu nedenle kültürlerarası etkililikte önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir.

1. KÜLTÜREL ZEKA KAVRAMI

İlk araştırmalar zekayı, akademik ortamlarda kavramları kavrama ve problem çözme yeteneği olarak dar bir şekilde görme eğiliminde olsa da, artık "zekanın sınıf dışındaki yerlerde de sergilenebileceği" konusunda fikir birliği vardır. "Gerçek dünya" zekasına artan ilgili sosyal zeka (Thorndike & Stein, 1937), duygusal zeka (Mayer ve Salovey, 1993) ve pratik zeka gibi belirli içerik alanlarına odaklanan yeni zeka türlerini belirledi (Sternberg ve diğerleri, 2000).

Çok kültürlü ortamlarda, neden bazı bireylerin diğerlerinden daha etkili olduğu sorusuna Earley ve Ang (2003) de yanıt aramış ve farklı kültürel ortamlardaki bireylerin yeteneklerini tanımlamak için kültürel zeka kavramını kullanmışlardır. Earley ve Ang, kültürel zeka modeli geliştirmek için Sternberg ve Detterman'ın (1986) bu çok boyutlu zeka perspektifinden yararlanmıştır ve kültürel zeka için bir kavramsal model geliştirmiştir. Kültürel zekâyı kültürel çeşitliliğin ve çok kültürlü ortamın olduğu

durumlarda kişinin etkili olabilme becerisidir şeklinde tanımlamışlardır (Mercan, 2016).

Kültürel mesafe olarak adlandırılan kültürel farklılıkların seviyesi ve kültürel temasın yoğunluğu arttıkça kültürlerarası etkileşimlerdeki karmaşıklık ve zorluk artmakta, bu da başarılı olmayı zorlaştırmaktadır. Son yıllarda, kültürlerarası başarıyı tahmin etmek için kültürel zeka kavramı önerilmiştir (Earley & Ang, 2003).

Bir bireyin kültürel olarak farklı ortamlarda etkili bir şekilde işlev görme ve yönetme yeteneği olarak tanımlanan kültürel zeka, kültürel engellerin üstesinden gelme becerisi olarak da görülmektedir. Kültürel zeka belirli bir alana kültürlerarası ortamlara odaklanır ve işyerinde küreselleşmenin pratik gerçekliği tarafından motive edilir (Earley ve Ang, 2003). Bu nedenle, kültürel zeka, kültürel çeşitlilikle karakterize edilen durumlarda bireyin doğru kavrama ve doğru düşünme yeteneğine odaklanan özel bir zeka biçimi olarak kavramsallaştırılır.

Kültürel zekanın, dört ana boyutu ile birlikte kültürel açıdan farklı ortamlarda etkili bir şekilde işlev görme yeteneğini ifade ettiği belirtilmiştir. Kültürel zeka öz farkındalık, beceri geliştirme, genel ve özel bilgileri harmanlayarak kişilerin bu tür etkileşimlerde etkili olmalarına yardımcı olmak için bir yaklaşım sağlamaktadır. Bu yöntem, bilişsel, motivasyonel ve davranış kalıplarının nihai olarak değiştirilmesini gerektiren zengin bir süreci temsil ettiğinden, kültürel zeka gelişim odaklı bir yaklaşım gerektirir (Thomas ve Inkson 2003). Süreç tipik olarak kültürel zekanın bilişsel boyutu ile ilgili olan temel kültürel farkındalıkla başlayacak ve bu, bireyin uygun davranışsal düzenlemeleri farkındalıkla uyarlamasına yardımcı olacaktır.

Bu farklılıklar bireysel değerlerde de kendini gösterebileceği gibi özellikle farklı kültürlerin bir arada olduğu çok kültürlü çalışma ortamlarında özellikle üzerinde durulması gereken bir konu haline alır. Çok kültürlü ortamlarda, farklı kültürlerden gelen bireylerin davranışlarındaki farklılıkları, gözle görülemeyen kültürel değerlerle açıklamak mümkündür. Dolayısı ile çokkültürlü oramlarda kültürel farklılıkları yönetmek ve bunlara uyum sağlamak, kültür farklılıklarını anlamak ve kabul etmekle başlayacaktır.

Earley ve Mosakowski (2004) nin tanımına göre kültürel zeka, bir yabancıнын görünüşte doğal olan alışılmadık ve belirsiz hareketlerini aynı kültürden kişiler gibi

yorumlama yeteneğidir. Daha açık bir ifade ile kültürel zeka; bireyin farklı kültürlerden olan bir kişinin alışık olunmayan ya da belirsiz davranışlarını o kişinin kültüründen olan insanlar gibi anlama ve yorumlama yeteneği olarak görülmektedir.

Ang vd. (2007), kültürel zekayı çok kültürlü ortamlarda, kültürel farklılıkları yönetebilme ve etkin bir şekilde çalışabilme yeteneği olarak tanımlamıştır.

Thomas ve Inkson (2005)' a göre kültürel zeka bir kültürü anlama konusunda yetenekli ve esnek olmakla, onunla devam eden etkileşimlerinize onun hakkında daha fazla şey öğrenmek, düşüncenizi kültüre daha yakın ve davranışlarınızı başkalarıyla etkileşimde daha yetenekli ve uygun olacak şekilde kademeli olarak yeniden şekillendirmekle ilgilidir (Thomas and Inkson, 2005). Başka bir deyişle, kültürel zekayı bir kültürü tanımak, sürekli ve artan şekilde bu kültür hakkında bilgi sahibi olmak ve etkileşimi sürdürmek, uygun davranış biçimleri geliştirerek bu kültüre adapte olmak, esneklik ile düşünce yapısını yeniden yapılandırmaya çalışmak gibi yetenekler olarak tanımlamıştır (Yeşil, 2010).

Bu tanımlardan yola çıkarak, kültürel olarak zeki insanların öncelikle bulundukları farklı kültür ile ilgili kesintisiz ve artan şekilde bilgi edindiklerini, bunun gerekliliği ve önemine inandıklarını, davranış farklarının altında yatan nedenlerin farkında olduklarını, bunları anlayıp saygı duyduklarını, uyum sağlayabilmek için gerekiyorsa kendi davranışlarını değiştirme konusunda esnek olduklarını söylemek mümkündür. Özetle belirli bir bilgi birikimi, istek ve farkındalıktan ve bunun sonucu olarak da yüksek uyum kapasitesinden söz edilmektedir.

Thomas ve Inkson (2005), kültürel zekayı duygusal zeka ve sosyal zeka ile karşılaştırılmış ve kültürel zeka teorisinde kültürel faktörlerin etkisinden ve kültürlerarası etkileşimlerdeki rolünden bahsetmiştir. Duygusal zeka, kişinin kendi duygularını olduğu kadar başkalarının duygularını tanımlama, değerlendirme ve yönetme becerisi ve kapasitesidir (Earley ve Peterson, 2004). Benzer şekilde, sosyal ipuçları yüksek sosyal zekaya sahip biri tarafından alınır ve kullanılır. Zeka, yani kişinin sosyal çevresi ile ilgili iç durumunu, duygularını ve düşüncelerini algılama ve bu ortamda sosyal başarı için uygun şekilde tepki verme becerisi kültürden kültüre farklılık gösterir (Goleman, 2006).

Earley ve Peterson, yeni kültürel bağlamlara girildiğinde adaptasyonun bir gereklilik olduğunu ve kültürel zekanın kişinin kültüre ve duruma göre kendini nasıl ayarlaması, adapte etmesi veya yeniden keşfetmesi gerektiğini anlamak için teorik bir arka plan sağladığını savunmaktadır (Earley ve Peterson, 2004). Duygusal ve sosyal zekası yüksek bir kişinin kültürel olarak zeki olması garanti edilmez, ancak bu becerilere sahip olmak kültürel zeka hakkında bilgi edinmelerini kolaylaştırabilir.

Early vd. (2006) kültürel zekayı çalışanların yeni kültürel ortamlara başarılı bir şekilde uyum göstermesini sağlayan kültürler arası bir yetenek olarak tanımlar.

Earley ve Gibson (2002), kültürel zekanın yeni kültürel ortamlarda çeşitlilik ve işleyişle başa çıkmadaki değişkenliği açıklayabilen bir başka tamamlayıcı zeka biçimi olduğunu öne sürer.

En genel tanımı ile, kültürel zeka aşına olunmayan kültürel ortamlara başarı ile uyum sağlama yeteneği olarak görülmektedir. Earley ve Mosakowski (2004), İnsanların yeni kültürel durumlarda etkili olmalarının sadece problem çözme veya gözlemlene becerileriyle ilgili olmadığını vurgular. Adaptasyon birbirine bağlı üç gücü vurgular; *düşünme*, *enerji verme* ve *hareket etme*.

Çokuluslu ekipleri çalıştırmanın karmaşıklığı iyi bilinmektedir ancak en önemli zorluklardan biri ekip üyelerinin eylem ve niyetlerinin altında yatan güdüler ve düşünceleri anlamaktır. Ancak tek başına anlamak yetersizdir aynı zamanda motive olmalı ve hareket edilebilmelidir. Bu üç özellik kültürel zekanın özüdür. Bunlar **kafa** (düşünme), **kalp** (enerji verme) ve **beden** (eylem) olarak tanımlanmaktadır (Earley ve Mosakowski, 2004).

Kültürel zekada kafa; metaforu bildiklerinize ve nasıl yeni bilgi edinebileceğinize atıfta bulunur. Stratejik olarak "düşünme üzerine düşünmektir". Kültürlerarası etkililik için bir kültürün belirli yönleri hakkında mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışılır. Hedef, yola devam ederken yeni bir kültürün kritik özelliklerini keşfetmenize yardımcı olacak öğrenme stratejilerini keşfetmeye dönüşür. Bu "daha yüksek" seviyedeki öğrenmenin iki boyutu vardır: öğrenmeyi öğrenmek için özel stratejiler geliştirmek ve kültürel sezgi (ne olduğu ve neden olduğu).

Kültürel zekada kalp; harekete geçirmek ve kişisel güven oluşturmak anlamına gelir. Çok kültürlü ortamlarda etkili bir uyum yakalamak için güven ve

motivasyona sahip olmak gereklidir. Bu motivasyon, kişisel yeterlilik, değerler uyumu ve hedefe odaklanmaya dayanır. Kişisel güven ve motivasyon kültürel zeka açısından önemli unsurlardır.

Farklı kültürlerden kişilerle beklenmedik zamanda meydana gelen karşılaşmalar hata ya da utanca yol açabilir, bu tür olumsuzluklar yaşayan kişiler kişisel güveni düşük ise farklı kültürlerle yeniden etkileşime girmekten kaçınacaktır. Yüksek kültürel zeka, bir kişinin aksaklıklar karşısında bile yeniden ilişki kurma güvenine sahip olduğu anlamına gelir.

Motivasyonel kültürel zeka, kültürel değerlerle de ilgilidir. Kişisel ve kültürel değerlerin uyumsuzluğu etkileşime geçme konusunda düşük motivasyona neden olabilir. Kişi kültürel uyumsuzluğun yüksek olduğu durumlarda oluşan hoşnutsuzluk nedeniyle diğerlerinden ayrılabilir.

Kültürel zekada beden; kültürel zekanın eylem bileşenidir. Kişiler, stratejik düşünme ve bilgiye (kafa) ve enerjiye (kalp) sahip olsalar bile, uygun şekilde hareket edemeyebilirler. Beden, niyetlerin ve arzuların eyleme dönüştürülmesine atıfta bulunur. İlginç bir örnek, Michigan Üniversitesi'nden *Jeffrey Sanchez-Burks* iş ortamlarında sosyal taklitin uygulanması üzerine yaptığı son çalışmada ölçülü miktarda taklitin (başka biri gibi davranmak) gözlemcinin yargısını geliştirebileceğini keşfetti. Kültürel açıdan zeki liderler, sosyal çevrelerde bukalemunlar gibidir, davranışlarını çevrelerini taklit edecek şekilde değiştirir (Moua, 2011). Bununla birlikte, bazı insanlar eylemlerini kontrol edemeyebilir, "bedenleri", yeni bir duruma adaptasyonlarını azaltabilir. Kültürel zeka sadece yeni kültürel durumları öğrenmekle ilgili değildir; aynı zamanda gördüklerini ve deneyimlediklerini anlamak için yeni bir çerçeve yaratır (Earley, Ang ve Tan, 2006).

Earley and Peterson (2004)' a göre kültürel zeka bireylerin kültürel çeşitliliğe sahip ortamlarda etkili bir şekilde hareket etmeleri için farklı ipuçlarını toplama, yorumlama ve uygun bir şekilde davranma yeteneğidir.

Darlington'a göre kültürel zeka, iş dünyasında son derece yararlı bir araçtır. Kültürel faktörlerden kaynaklanan düşünce ve davranış farklılıklarına dikkat çekmeye yardımcı olur. Kültürel zeka uygulamalarının sürekliliğinin çok kültürlü ekip performansının başarısını artırdığı bilinmektedir. Kültürel açıdan zeki liderler, kültürün

iletişim kurmaya nasıl katkıda bulunduğu ve paylaşılan öğrenmeyi nasıl yarattığı konusunda farkındalığa sahiptir (Darlington, 1996).

Kültürler farklıdır. Kültürel zekâ ise kültürlere göre farklılıklar göstermez. Kültürel zekâ bireylerin farklı kültür yapılarını anlayabilme kapasitesine ve farklı kültür yapılarına özgü davranış tipleri geliştirmesi, geliştirdiğı bu davranış tiplerini belli bir repertuarda toplaması ve ihtiyaç halinde kullanılmasını ele almaktadır. Hatta bu amacı başarmak için ortak bir yöntem geliştirme çabasını desteklemektedir.

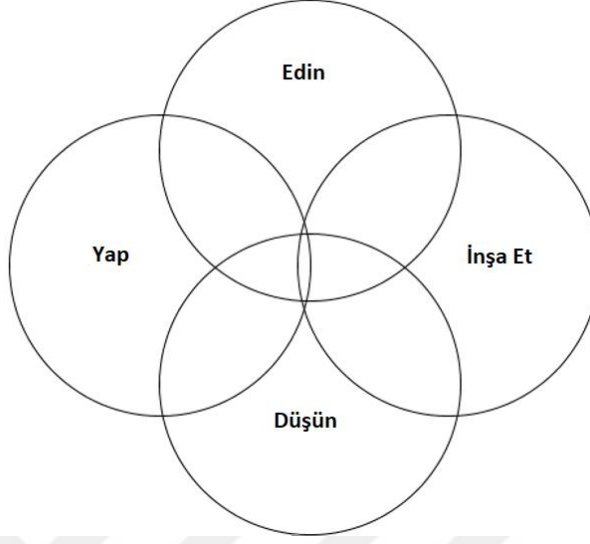
Zekanın tanımının kültürden kültüre farklılık gösterdiğini, farklı kültürlerde zeka ile ilgili beklentilerin farklı olduğunu belirten Triandis (2006), kültürel zekayı tanımlarken, farklı kültürlerle başarılı bir etkileşimin gerekliliğı olduğuna değinmiştir. Kültürel zekanın gelişim sürecinde de bazı özelliklere sahip olmak gerektiğine değinir; Farklı kültür hakkında yeterli bilgi edinene kadar düşünce ve yargılar ertelenmelidir. İnsanların algısı ve davranış biçimi üzerinde etkili olan kültürleri birbirinden ayıran temel farklılıkları bilmek ve onları anlamak gereklidir. Benzer şekilde kişilerin içinde bulundukları durumlar da doğru anlaşılmalıdır. Durumsal olarak farklılaşabilen davranışlara bakarak kültürel özelliklerle ilgili karar vermeden önce içinde bulunulan durumun özelliklerini bilmek ve anlamak kritiktir. Bu analizler kültürel zekayı geliştiren önemli unsurlar olarak görölmektedir.

2. KÜLTÜREL ZEKA MODELİ

Kültürel zeka üç alanı vurgular: üstbiliş ve biliş, motivasyon ve davranış. Metabiliş ve biliş, düşünme, öğrenme ve strateji oluşturma yeteneğinizi temsil eder. Kültürel zekada motivasyon ilkesi, öz yeterliliğinize ve güveninize, ısrarcı olma yeteneğinize ve kişisel değerlerinize uyum sağlamanıza atıfta bulunur. Kültürel zekada davranış, bir beceri repertuarına sahip olma ve davranışınızı uyarlama yeteneğinizle ilgilidir (Moua, 2011).

Kültürel zeka aşağıdaki bölümlerden oluşur; bilgi, stratejik düşünme, motivasyon ve davranışlar. Bu bölümleri Kültürel zekanın (KZ), **ABC** si olarak düşünmek faydalı olabilir. Edin (acquire), inşa et (build), düşün (contemplate) ve yap (do).

Şekil 3:Kültürel Zeka Modeli



(Moua, 2011)

Bilgi Edinme; kültürlerin nasıl oluştuğunu, yorumlandığını ve paylaşıldığını, ayrıca kültürel yorumların, anlamların ve sembollerin davranışları ve tutumları nasıl etkileyebileceğini bilmekle ilgilidir. Kültürel unsurları belirlemeye yardımcı olacak bilginin edinilmesi kültürel zekanın önemli bileşenlerinden biridir. Hafızanızda sakladığınız şeylere dokunarak bilgi edinme, bilidir.

Stratejik Düşünceyi İnşa Etme; kültür hakkında bilgi edindikten sonra kültürel ortam da göz önünde bulundurularak o bilginin nasıl kullanılacağı önem kazanmaktadır. Bilginin tümünü mü kullanmak gerekecek yoksa belirli belirli bölümlerini mi kullanacağız. Bu sorular, strateji oluşturma yeteneğinize hitap eden kültürel zeka bileşenine yöneliktir ve genellikle üstbiliş olarak adlandırılan hazırlık ve planlama yolu ile çevreniz hakkında farkındalık oluşturma yeteneği gerektirir.

Yeni bir kültürde işleyişi ve neyin uygun olduğunu anlamak, vakanın gerçeklerini kullanarak onları bir araya getiren, düzenleyen ve yorumlayan onlara göre hareket eden keşfedici bir çalışmadır (Earley vd. 2006).

Stratejik düşünme, bilgi hakkında ne düşündüğünüz ve onu nasıl anlamlandırdığınız ile ilgilidir ve farklı kültürlerle daha iyi bir şekilde etkileşime girmenize yardımcı olması bakımında önemlidir.

Bilgiyi nasıl öğrendiğinizi ve nasıl işlediğinizi anlayabiliyorsanız bu, alışılmadık durumları anlamınıza yardımcı olur. Kültürel zekanın bir bileşeni olan üstbilişe odaklanıldığında bu, insanların davranış repertuarlarını geliştirmelerine ve genişletmelerine yardımcı olabilecektir (Earley ve Peterson, 2004).

Başkaları ile Çalışma Motivasyonunu Düşünme; Modelin bu bileşeninde çevrenize ve alışılmadık durumlara verdiğiniz tepkilere dikkat etme beceriniz ön plana çıkıyor. Bu aşamada bir adım geri atmanız, yargılarınızı ve önyargılarınızı askıya almanız, varsayımlarınız üzerinde düşünmeniz ve dikkatlice dinlemeniz gerekir. Kendi ilgi alanlarınız, dürtüleriniz ve motivasyonunuzun yanı sıra kültürel etkileşimler aracılığıyla ve diğerleri ile çalışma isteğiniz üzerine düşünmekle ilgilidir. Dikkatli olmanızı ve kültürel çevrenizden haberdar olmanızı gerektirir.

Uyum sağlama ve gerçekleştirme; yeni kültürel çevreye dayalı olarak yeni davranışlar geliştirme becerisi ve uyum yeteneği kültürel zekanın dördüncü bileşenidir. Yaptığımız her şeyin başka bir insanı etkileme potansiyeline sahip olduğunu söyleyen Carlson, kendin üzerine tekrar düşünmenin değil yaşam seçimlerinizin çevrenizdekileri nasıl etkilediğinin bilincinde olmanın kilit unsur olduğunu belirtiyor (Carlson, 2005).

Carlson, günlük yaşamda bilinçli seçim seviyemizden bahsediyor. Çevremize ne zaman uyum sağlamayı seçiyoruz? Yaptığımız bir seçim yüzünden neyi bıraktık? Seçimimiz inançlarımızı ve değerlerimizi nasıl etkiledi? Başkalarının sizi nasıl gördüğünün farkında mısınız? Başkalarının söylediklerini nasıl yorumluyorsunuz ve nasıl yanıt veriyorsunuz? Bu sorular kültürel zekanın dördüncü boyutu olan uyum yeteneği ve yeni davranış geliştirme ile ilgilidir.

Gardner , zekanın bilişsel kapasiteden daha fazlası olduğu fikrini popüler hale getirdi; insan potansiyeli, toplumda tanımlandığı ve tanımlandığı şekilde bilişsel zeka ile sınırlandırılmaz. Kültürel zekayı başka bir zeka biçimi olarak düşünebilirsiniz. Bu özel zekaya sahip insanlar, alışılmadık kültürel etkileşimler yoluyla yollarını

yönlendirme yeteneğine sahiptir; bunu başkalarına zahmetsiz görünen bir şekilde yaparlar (Moua, 2011).

Kültürel zeka mevcut yaklaşımlara göre dikkate değer bir iyileştirmedir çünkü bilgi, öğrenme, motivasyon ve davranışla ilgilenen eğitime entegre bir yaklaşım sağlar ve parça parça kültürel uyumun birleştirici bir psikolojik modeli üzerine inşa edilmiştir (Earley ve Peterson, 2004).

Kültürel Zeka Labirenti:

Labirentler genellikle benliğe ve dünyaya geri dönen kişisel yolculuklar için metafor görevi görür. Bir labirentte, merkeze giden bir yol vardır ve bu yol aynı zamanda çıkışı da gösterir. Yola girme ve yolculuğa başlama seçimini yaparsınız. Yolculuğa devam etme veya geri dönmeyi de seçebilirsiniz. Kültürel zeka yolculuğu da buna benzer ancak bir labirent değil; daha ziyade, sizi kendinize ve dünyadaki yerinize dair daha derin bir farkındalığa götüren bir yolculuktur.

Labirentte yolunuzu ararken çeşitli duygular ve düşünceler hissedebilirsiniz: tereddüt, güven, motivasyon, rahatlık, dikkat veya derinlemesine düşünme. Labirentteki yolculukta bu düşünce ve duyguların gözlemcisi olunur. Carlson'un belirttiği gibi ekranda bir film izler gibi, kendi duygu ve düşüncelerinin gözlemcisi olmak ve onları izlemek mümkün olmaktadır (Carlson, 2005).

3. KÜLTÜREL ZEKANIN BOYUTLARI

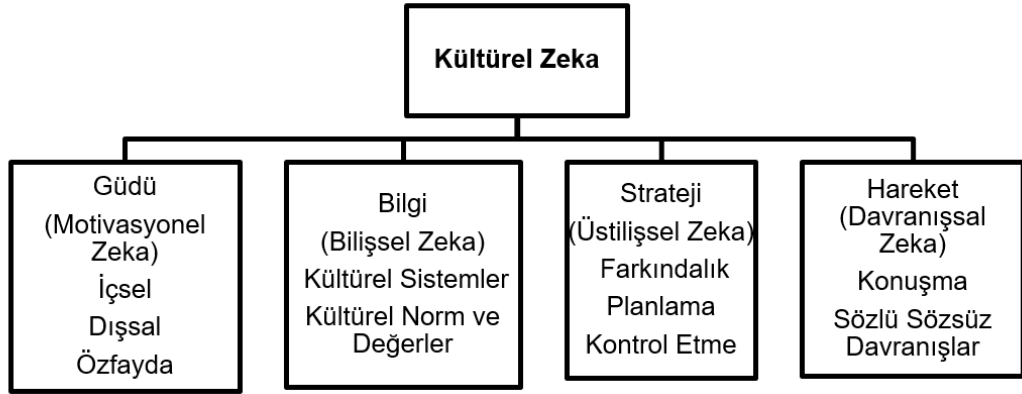
Kültürel zeka, araştırmacılar tarafından çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmıştır. (Early ve Mosakowski, 2004), kültürel zekayı duygusal, zihinsel ve fiziksel olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Earley ve Ang (2003), zeka ile ilgili araştırmaların bilişsel becerilerin ötesine geçmesi gerektiğine dair artan fikir birliği üzerine kültürel zekayı, üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal boyutları içeren çok boyutlu bir kavram olarak inşa etti (Ackerman, 1996).

Çok faktörlü bir yapı olarak kültürel zeka, Sternberg ve Detterman'ın (1986) çoklu zeka çerçevesine dayanmaktadır. Sternberg, zeka hakkındaki sayısız görüşü, bireysel düzeyde zekayı kavramsallaştırmanın dört tamamlayıcı yolunu öngörmek için entegre etti:

- Meta-bilişsel zeka, bilgi ve biliş kontrolüdür (bireylerin bilgi edinmek ve anlamak için kullandıkları süreçler);
- Bilişsel zeka, bireysel bilgi ve bilgi yapılarıdır;
- Motivasyonel zeka, çoğu bilişin motive olduğunu kabul eder ve bu nedenle, bir zeka odağı olarak enerjinin büyüklüğüne ve yönüne odaklanır;
- Davranışsal zeka, eylem düzeyinde (davranış) bireysel yeteneklere odaklanır.

Sternberg'in çerçevesi dikkate değerdir çünkü zekanın kişi içinde farklı "konumlara" sahip olduğunu ileri sürer. Üstbiliş, biliş ve motivasyon kişinin "kafasında" bulunan zihinsel yeteneklerdir, açık eylemler ise davranışsal yeteneklerdir.

Şekil 4: Dört Boyutlu Kültürel Zeka Modeli



(Livermore, 2011)

Farklı çalışmalarda kültürel zeka farklı boyutlar ile incelenmiştir ancak dikkat çeken nokta; bu boyutlar birbiri ile örtüşmektedir. Bu çalışmada Earley ve Ang (2003) in sınıflaması üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal zeka boyutları ele alınarak incelenecektir.

Kültürel zekanın bu dört faktörü, üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal faktörlerden oluşan karmaşık, çok faktörlü, bireysel bir özellik olarak

çağdaş zeka görüşlerini yansıtır (Sternberg ve Detterman, 1986 ; Sternberg ve diğerleri, 2000).

Üst-bilişsel zeka; bireyin kültürel bilgi edinme ve anlama zihinsel yeteneğini, bilişsel zeka; kültür hakkındaki genel bilgi ve bilgi yapılarını, motivasyonel zeka; enerjiyi kültürlerarası durumları öğrenmeye ve bu konuda işleyişe yönlendirme yeteneğini, davranışsal zeka; kültürel olarak çeşitli etkileşimlerde uygun sözlü ve sözlü olmayan eylemleri sergilemede kişinin bireysel yeteneğini yansıtmaktadır.

Üstbilişsel zeka, bireylerin anlamak ve bilgi edinmek için kullandıkları süreçler olan bilişin kontrolü anlamına gelmektedir. Bilişsel zeka ise, Ackerman (1996)'ın, bilgi bir kişinin zekasının bir parçasıdır savunması ile tutarlı olarak kişinin bilgi yapılarına atıfta bulunur. Motivasyonel zeka, enerjiyi belirli bir görev veya duruma yönlendirmek ve sürdürmek için gerekli zihinsel kapasiteyi ve motivasyonel yeteneklerini ifade eder (Ceci, 1996). Davranışsal zeka, kişinin düşündüğünden çok yaptığı dışsal tezahürleri veya aleni eylemlerini ifade eder (Sternberg ve Detterman, 1986). Dolayısıyla, zihinsel işleyişi içeren üstbilişsel, bilişsel ve motivasyonel zekanın aksine, davranışsal zeka, gerçek davranışları sergileme yeteneğini ifade eder.

a. Üst-Bilişsel Kültürel Zeka

Üstbilişsel zeka terimi, bir bireyin kültürler arası etkileşimler sırasında bilinçli kültürel farkındalık düzeyini ifade eder. Üst bilişsel zeka konusunda güçlü kişiler, kendi kültürel varsayımlarını bilinçli olarak sorgular, etkileşim sırasında derinlemesine düşünür ve diğer kültürlerden gelenlerle etkileşimde bulunurken kültürel bilgilerini ayarlar. Üstbilişsel zeka, bireylerin bilgi işlemeyi daha derin bir düzeyde teşvik ederek yeni kültürel ortamlarda sosyal etkileşim için yeni sezgisel yöntemler ve kurallar geliştirmelerine olanak tanıyan üst düzey bilişsel stratejileri içerir (Flavell, 1979).

Farkındalık, kültürel zeka araştırma literatüründe anahtar bir özellik olan üstbiliş sürecinin bir parçasıdır (Earley ve Ang, 2003; Earley ve Peterson, 2004). Üstbiliş, “kişisel düşünce süreçleri hakkında düşünme, başkalarının kültürel tercihlerini tahmin etme ve kültürlerarası deneyimler sırasında ve sonrasında zihinsel modelleri ayarlama üst düzey zihinsel yeterliliği” olarak ifade edilir (Ang vd, 2007). Zihnin farkındalığı bu süreçte arabulucu adımdır.

Kültürel zekanın üstbilişsel faktörü, bir dizi tepki için kültürel zekanın kritik bir bileşenidir. Birincisi, farklı kültürel ortamlardaki insanlar ve durumlar hakkında aktif düşünmeyi teşvik eder; ikincisi, kültürel olarak sınırlı düşünce ve varsayımlara katı bir şekilde güvenmek için aktif zorlukları tetikler ve üçüncüsü, bireyleri stratejilerini uyarlamaya ve gözden geçirmeye yönlendirir. Böylece kültürel olarak daha uygun olurlar ve kültürler arası karşılaşmalarda istenen sonuçları elde etme olasılıkları daha yüksektir. Bu nedenle, üstbilişsel kültürel zeka, kültürle ilgili bireysel düşünce süreçleri (Flavell, 1979) hakkında bilgi ve kontrol dahil olmak üzere bireylerin kültürel bilgiyi elde etmek ve anlamak için kullandıkları zihinsel süreçleri yansıtır. İlgili yetenekler, ülkeler veya insan grupları için kültürel normların zihinsel modellerini planlamayı, izlemeyi ve gözden geçirmeyi içerir.

Üstbilişsel zekası yüksek olanlar, etkileşimler öncesinde ve sırasında farklı toplumların kültürel tercihlerinin ve normlarının bilinçli olarak farkındadır. Bu bireyler aynı zamanda kültürel varsayımları sorgular ve ilgili deneyimler sırasında ve sonrasında zihinsel modellerini ayarlarlar (Brislin, Worthley ve Macnab, 2006; Triandis, 2006).

b. Bilişsel Kültürel Zeka

Bilişsel zeka. Metabilişsel zeka üst düzey bilişsel süreçlere odaklanırken, bilişsel zeka, eğitimsel ve kişisel deneyimlerden edinilen farklı kültürlerdeki normlar, uygulamalar ve gelenekler hakkındaki bilgileri yansıtır. Kültürel zekanın bilişsel faktörü bu nedenle bir bireyin kültürel bilgi düzeyini veya kültürel çevre hakkındaki bilgisini ifade eder. Kültürel bilgi, çevrenin kültürel bağlamına gömülü olarak kişinin kendi bilgisini içerir. Günümüz dünyasındaki çok çeşitli kültürler göz önüne alındığında, bilişsel zeka, kültürel evrensellerin bilgisinin yanı sıra kültürel farklılıkların bilgisini de gösterir.

Kültürel zekanın bilişsel faktörü, kritik bir bileşendir çünkü kültür bilgisi insanların düşüncelerini ve davranışlarını etkiler. Bir toplumun kültürünü ve kültürün bileşenlerini anlamak, bireylerin bir kültür içindeki belirli sosyal etkileşim kalıplarını şekillendirir ve bunlara neden olan sistemleri daha iyi anlamasına olanak tanır. Sonuç olarak, yüksek bilişsel zekaya sahip olanlar, kültürel olarak farklı bir toplumdan insanlarla daha iyi etkileşime girebilirler (Ang ve Dyne, 2015).

c. Motivasyonel Kültürel Zeka

Motivasyonel zeka, dikkati ve enerjiyi kültürel farklılıklarla karakterize edilen durumlara yöneltme yeteneğini olarak görülmektedir. Bu tür motivasyonel kapasitelerin hedefe ulaşmayı kolaylaştıran etki, biliş ve davranış üzerinde etkili bir kontrol sağladığını düşünülmektedir (Ang ve Dyne, 2015).

Beklenti-değer teorisine göre (Eccles ve Wigfield, 2002), belirli bir göreve yönlendirilen enerjinin yönü ve büyüklüğü iki unsuru içerir: görevi başarıyla tamamlama beklentisi ve görevi yerine getirme ile ilişkili değer. Yüksek motivasyonel zekaya sahip bireyler, kültürlerarası etkililiği sağlamak adına kültürlerarası durumlara bir içsel ilgi duyarlar, dikkat ve enerji verirler.

Motivasyonel zeka, kültürel zekanın kritik bir bileşenidir çünkü bir dürtü kaynağıdır. Yeni kültürel ortamlarda etkili olabilmeye yönelik çaba ve enerjiyi tetikler. Örneğin, Japonca'yı iyi bilen ve diğer kültürlerden gelenlerle etkileşim kurmayı seven Çinli bir yönetici, Japonya'dan bir meslektaşıyla sohbet başlatmaktan çekinmeyecektir. Bunun aksine, Japonca öğrenmekte olan veya kültürler arası karşılaşmaları sevmeyen başka bir Çinli yöneticinin böyle bir kültürler arası etkileşime girme olasılığı daha düşük olacaktır (Ang ve Dyne 2015).

Kültürel zekanın motivasyonel yönleri arasında etkililik, güven, sebat, değer uyumu ve yeni bir kültüre yönelik yakınlık veya merak düzeyi bulunur (Adler, 2007). Kültürel zekanın motivasyonel zeka boyutu, etkililik için gerekli davranışları harekete geçiren duygusal boyut olarak da görülebilir.

d. Davranışsal Kültürel Zeka

Davranışsal zeka, farklı kültürlerden insanlarla etkileşimde bulunurken uygun sözlü ve sözlü olmayan eylemler sergileme yeteneğini yansıtır. Davranışsal zeka, bir bireyin kültürler arası durumlarda uygun şekilde (hem sözlü hem de sözsüz olarak) davranma derecesini ifade eder. Davranışsal zeka, kültürel zekanın kritik bir bileşenidir çünkü sözlü ve sözsüz davranışlar sosyal etkileşimlerin en göze çarpan özellikleridir.

Hall'un (1959) vurguladığı gibi, kültürel zeka, kültürel anlayış, motivasyona ve zihinsel yetenekler belirli bir ortamın kültürel değerlerine dayanan uygun sözlü ve sözsüz eylemleri sergileme becerisiyle tamamlanmalıdır. Örnek vermerk gerekirse bireyler yüz yüze etkileşimleri başlatıp sürdürdüklerinde, birbirlerinin altta yatan düşüncelerine, duygularına veya motivasyonuna erişemezler. Bununla birlikte davranışlar, ses, yüz ifadesi vb gördüklerine ve duyduklarına güvenerek fikir edinebilirler.

Kültürlerin davranışsal repertuarları üç şekilde farklılık gösterir: (a) sergilenen davranışlarda, (b) belirli sözel olmayan ifadelerin ne zaman ve hangi koşullarda gerekli olduğunu, tercih edildiğini, izin verildiğini veya yasaklandığını düzenleyen kurallarda ve (c) belirli sözel olmayan davranışlara atfedilen yorumlarda veya anlamlarda (Lustig & Koester, 1999).

Sonuç olarak, yüksek davranışsal zekaya sahip bireyler esnektir ve davranışlarını her kültürel etkileşimin özelliklerine göre ayarlayabilirler. Kültürler arası durumlarda, sözel olmayan davranışlar özellikle kritiktir çünkü bunlar “sessiz bir dil” olarak işlev görür ve gizli yollarla mesaj verirler (Hall, 1959). Davranışsal ifadeler özellikle kültürlerarası karşılaşmalarda belirgin olduğundan, kültürel zekanın davranışsal bileşeni, gözlemcilerin diğerlerinin kültürel zekalarını değerlendirmek için kullandıkları en kritik faktör olabilir.

C. PSİKOLOJİK SERMAYE

1. POZİTİF PSİKOLOJİNİN DOĞUŞU

II. Dünya Savaşı öncesinde, psikologlara üç misyon yüklenmişti; akıl hastalığını iyileştirmek, sağlıklı insanların daha mutlu ve daha üretken olmalarına yardımcı olmak ve insan potansiyelini gerçekleştirmek. Bununla birlikte, savaşın sona ermesiyle beraber, onarıcı psikolojik tedavi için çok büyük ihtiyaçlar vardı ve bu alana önemli kaynaklar tahsis edilerek diğer iki alan gözardı edilmiş oldu ve bu yıllarca devam etti.

Ruhsal hastalıklar ve işlevsiz davranışlar için etkili tedaviler bulmadaki başarılarla rağmen, psikoloji bir bütün olarak sağlıklı bireylere büyüme, gelişme ve kendini gerçekleştirme konularında çok az ilgi göstermiştir.

Seligman ve diğer birkaç kişinin, psikolojik araştırmaları psikolojinin unutulmuş iki misyonuna yeniden yönlendirme çağrısı, sağlıklı insanların daha mutlu ve daha üretken olmalarına ve insan potansiyelini gerçekleştirmelerine yardımcı olma, yalnızca bir ilgi artışı değil, aynı zamanda teori oluşturma ve deneysel araştırmalarla da sonuçlanan pozitif psikolojinin doğmasını sağladı.

Küreselleşme ve gelişen teknoloji ile yeni ve çok kültürlü ortamlara adapte olmak, bu ortamlarda performansı sürdürmek önemli bir konu haline gelmiştir. İş dünyasında pek çok sorun ile mücadele eden işgörenler için bu yeni ve çok kültürlü ortamda etkili olmak ve performans sergilemek, yeni ve farklı bir bakış açısı kazanmayı ve bir değişim sürecini de beraberinde getirmiştir. Çalışanların bu hızlı değişime ayak uydurabilmeleri potansiyeli ortaya çıkarma ve pozitif yönlere odaklanma ihtiyacı doğmuştur. İşverenlerin de bu yöndeki uygulamaların üzerinde durmaları ve hayata geçirmeleri gereği ortaya çıkmıştır.

Bu yeni durumda, psikolojinin geçmişte üzerinde çokça durduğu negatif yönleri ve patolojik durumları iyileştirmenin yetersiz kalacağı görülmüştür. Bu hızlı değişime uyum sağlamak ve sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamanın geleneksel bakış açısından daha fazlasını gerektirdiği görülmüş, negatif yerine pozitif yönlere odaklanıp onları önplana çıkarmayı bu yönleri geliştirmek için çalışmalar yapmayı gündeme getirmiştir.

Organizasyonel başarı için hayati önem taşıyan ekonomik ve mali sermaye, ileri teknoloji vb geleneksel kaynakların korunması sürdürülebilir rekabet avantajı için yetersiz hale gelmiştir. Artık sürdürülebilir rekabet avantajının, bağlama özgü, kümülatif, yenilenebilir, taklit edilmesi zor faktörlerle elde edilebileceği düşünülmektedir (Luthans ve Youssef, 2004). Psikolojik sermayeye yapılacak yatırım ve geliştirmelerle bu avantajın sağlanabileceği vurgulanmaktadır.

Tablo 1:Çeşitli Rekabet Avantajı Kaynaklarının Durumu

SERMAYE TÜRÜ	Uzun vadeli mi?	Ender bulunan mı?	Kümülatif mi?	Birbirine bağlı mı?	Yenilenebilir mi?
Geleneksel Sermaye - Finansal - Yapısal/Fiziksel - Teknolojik sermaye	Hayır Evet Hayır	Hayır Hayır Hayır	Evet Evet Hayır	Hayır Olabilir Olabilir	Hayır Olabilir Hayır
İnsan Sermayesi - Açık bilgi - Örtülü bilgi	Olabilir Evet	Hayır Evet	Evet Evet	Hayır Evet	Olabilir Evet
Soysal sermaye - İlişki ağları - Norm ve değerler - Güven	Olabilir Evet Evet	Evet Evet Evet	Evet Evet Evet	Evet Evet Evet	Olabilir Evet Evet
Pozitif Psikolojik Sermaye - Özyeterlilik - Umut - İyimserlik - Esneklik	Evet Evet Evet Evet	Evet Evet Evet Evet	Evet Evet Evet Evet	Evet Evet Evet Evet	Evet Evet Evet Evet

(Akçay, 2011)

Tablodan da görüldüğü gibi pozitif psikolojik sermaye, diğer sermaye türleri ile karşılaştırıldığında rekabet üstünlüğü sağlama ve sürdürme açısından gerekli tüm kriterleri sağlamaktadır.

Bu çalışmalar, bireylerin, pozitif bakış açısına sahip olmalarında, her işte ve koşulda alternatif yolları düşünmelerinde, düşünme repertuarlarının geliştirilmesinde, zorlukları başarıyla aşmalarında ve öz güvenlerinin güçlendirilmesinde etkili olan değerleri tespit etmek ve bu değerlerin bireylere kazandırılması için gerçekleştirilebilecek uygulamalar üzerinde temellendirilmiştir.

Çalışanın öncelikle insan olarak iyi oluşu, yeteneklerine odaklanması ve onları geliştirmesi yolu ile olumsuz ve stresli yaşam ya da iş koşullarında daha dirençli olabileceği düşünülmüştür (Alparslan 2020).

Pozitif psikologlar, iyimserliğin bu yeni psikoloji yaklaşımına dahil edilecek önemli bir yapı olduğu konusunda hemfikir görünmektedirler. Seligman'a göre (1998) psikoloji güçsüzlük kadar güçlülüğe de odaklanmalı, kırılganlıkla olduğu kadar dirençle de ilgilenmeli ve patolojinin iyileştirilmesiyle olduğu kadar iyilik halinin geliştirilmesiyle de ilgilenmelidir (Peterson, 2000).

Organizasyonlar için finansal değerler şüphesiz ki çok önemlidir. Fakat yine de önce insan gelir. İnsanların birbiri ile ilişkileri ve nasıl hissettikleri finansal değerler üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.

Şekil 5: Rekabet Avantajı Sağlamak İçin Genişletilen Sermaye



(Luthans vd. 2004)

Psikolojik sermayenin “Ben kimim” sorusuna yanıt aradığını belirten Luthans, insan sermayesinin bugünün organizasyonlarına önemli bir katkıda bulunduğunu bununla birlikte sosyal sermaye ve psikolojik sermayeyi de geliştirme zamanı geldiğini vurgulamaktadır. Aynı zamanda “ne biliyorum” ve “kimi tanıyorum” kadar “ben kimim” sorusunun da önem kazandığını belirtiyor.

Adam Smith tarafından 1776'da ortaya atılan “insan sermayesi” yeni bir terim değildir. Günümüz ekonomisinde bireyin sürekli iyileştirmeye ihtiyaç duyduğu

becerileri, yetenekleri, eğitimi, deneyimi ve bilgisi olarak tanımlanabilir. Kuruluşların strateji belirlenmesini sağlayan insan sermayesi finansal değeri sağlamada temel bir bileşendir. Bu, her kuruluşun insan sermayesini nasıl yönettiğini sürekli olarak düşünmesinin önemini vurgular. Ancak, daha önce gelen iki şey olmadan insan sermayesini optimize edemezsiniz; Sosyal ve psikolojik sermaye. Sosyal sermaye, insanları bir grupta yer almaya ve bir şeyler öğrenmeye yöneltirken, psikolojik sermaye onlara bunu yapmaları için gereken yolu gösterir.

Son zamanlarda, pozitif psikoloji hareketi tarafından büyük ölçüde teşvik edilen pozitif psikolojik sermayeye odaklanarak insan sermayesinin (eğitim, deneyim vb.) ötesine geçme çağrısı yapıldı. Psikolojik sermaye sadece kim olduğunuzla değil, aynı zamanda gelişimsel anlamda kime dönüştüğünüz ve en iyi halinizle de ilgilidir (Luthans vd. 2010).

Sosyal sermaye, oluşturulması zaman alan çok katmanlı ve dinamik bir kavramdır. Ait olduğunuz grup, topluluk ya da toplum, kurduğunuz ilişkiler ve bu ilişkilerden kaynaklanan etkileşimler sosyal sermayeyi oluşturur. Yüksek sosyal sermaye; ortak düşünme, anlama ve hareket etmeyi sağlayan ortak değerler, hedefler ve amaçlara sahip olduğunuz anlamına gelir. İyi iş ilişkileriniz olan bir grupta risk almaya istekli, kendini diğer üyelere adayan ve destek alma noktasında da onlara güvenen bireyler olabilirsiniz ancak gruba gerçek katkınız ancak güçlü bir psikolojik sermaye ile olur.

Psikolojik sermaye, işler iyi gittiğinde inşa ettiğiniz ve işler kötü gittiğinde kullandığınız zihinsel kaynakları kapsar. Bu kaynaklar, dayanıklılık, motivasyon, umut, iyimserlik, kendine inanç, güven, kendine değer ve enerjiyi içerir. Tüm bunlar çalışma bağlamında mutluluğun da anahtar unsurlarıdır. Sadece nasıl hissettiğiniz değil ne yaptığınız psikolojik sermaye açısından çok büyük bir fark yaratmaktadır.

Duyguları hesaba katmayan yönetim teorilerinde şu göz ardı edilmiş olur; duygular kişisel olarak kendinize yaptığınız yatırımı, çabanızı ve dolayısı ile elde ettiğiniz çıktıyı etkiler; bu nedenle önemlidir. Diğer bir deyişle çalışanlar kendileri ve çalışma arkadaşları ile ilgili iyi hissettiklerinde kuruluşlar da daha iyi noktalara gelir. Psikolojik sermaye motivasyon, yaratıcı düşünme ve azim gerektiren ve stres altında çalışan hizmet sektörü çalışanları için özellikle önemlidir.

Psikolojik sermayeyi inşa etmek de finansal sermaye gibi zaman, çaba ve enerji gerektirir. Ancak finansal sermayenin aksine, kurumlar ve piyasalar çöktüğünde daha çok dayanır (Jones, 2010).

Psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış gibi temel disiplinler insan kaynakları yönetimine yönelik olumsuz yönelimli perspektifler ve sorunlar üzerine yapılmış onlarca yıllık araştırmalar insanın daha iyi anlaşılmasına ya da gelişmesine yol açmamıştır (Luthans, Youssef, Avolio 2007).

Bu olumsuzluk “yetenek savaşları” diye tabir edilen kurumların en yetenekli çalışanları organizasyona çekmek için geliştirdiği insan kaynakları uygulamalarına dahi nüfuz etmiş ve savaş perspektifine eşlik etmiştir. Bireyleri ve kuruluşları bir savaş ya da kaç moduna geçme tehlikesine maruz bırakmış, kıt zaman, enerji ve kaynaklar yalnızca test edilip onaylanmış hayati konulara ayrılmıştır.

Bu olumsuz yaklaşımlar aynı zamanda örgütte neyin yanlış olduğuna odaklandığından potansiyel olarak daha yüksek getiriye sahip daha zengin, daha pozitif alternatifler, mevcut durumun kritik doğası dikkate alındığında çok riskli, çok belirsiz veya çok zaman alıcı olduğu düşünülerek reddedilmiştir (Luthans, Youssef, Avolio 2007).

Pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojiden hareketle günümüz işletmelerinde performansın iyileştirilmesi için ölçülebilen, geliştirilebilen ve etkili bir şekilde yönetilebilen pozitif yönelimli insan kaynağının güçlü yönlerinin ve psikolojik kapasitelerin incelenmesi ve uygulanması olarak tanımlanmıştır (Luthans, 2002b). Pozitif örgütsel davranış, pozitif psikolojinin örgütsel yansımasıdır. Pozitif örgütsel davranış, örgütsel davranışı ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını dönüştürme potansiyeline sahip bir paradigma değişimini temsil eder.

2. PSİKOLOJİK SERMAYE KAVRAMI

Önceki bölümde aktarıldığı üzere yoğun rekabetin yaşandığı iş dünyasında tek zorluk, finansal kaynakların yönetiminde temel unsur olarak insan sermayesinin ihtiyaç duyulan yeteneklerini artırmak için yaratıcı kaynakları bulmak değildir; daha da

önemlisi, sürdürülebilir rekabet avantajı için insan kaynaklarının, sosyal ve özellikle psikolojik kapasitelerinden yararlanmanın ve geliştirmenin yenilikçi yollarını bulmaktır.

Psikolojik sermaye iş ortamında rekabet üstünlüğüne zemin hazırlaması nedeniyle stratejik bir unsur olma özelliği taşımaktadır (Akçay, 2011). Rekabet avantajı elde etmeye yönelik bu psikolojik sermaye yaklaşımı, günümüzde çoğu kuruluşun insan kaynaklarının tam potansiyelini gerçekleştiremediği genel kabulüne dayanmaktadır.

Psikolojik sermaye, çeşitli pozitif organizasyonel davranış kriterlerini karşılama kapasitelerini sinerjik olarak bütünleştiren daha yüksek seviyeli bir çekirdek yapıdır. Başka bir deyişle, psikolojik sermaye parçalarının toplamından (öz-yeterlik, iyimserlik, umut ve esneklik) daha büyük olabilir (Luthans, Youssef, Avolio 2007).

Goldsmith vd. (1998)'e göre psikolojik sermaye, kişinin kendisine olan saygısı yani öz saygı ile temsil edilir. Zira psikologlara göre öz saygı; kişinin çalışma anlayışı, sağlığı, dış görünüşü ve sosyal yeterliliğini kapsayan çok boyutlu bir kavram olmasından ötürü, psikolojik sermaye ölçümünde kullanılabilecek ideal bir ölçüt olarak kabul edilmiştir (Akçay 2011).

Psikolojik sermaye, duygusal zekanın temel kavramları olan öz farkındalık, duyguları yönetme, öz motivasyon, empati ve ilişkileri yönetme gibi kavramlar da gözönünde bulundurulduğunda problemleri değerlendirme ve çözme, problemleri bir duruma farklı bakış açıları geliştirme açısından duygusal zeka ile de benzerliklere sahiptir (Şimşek ve Aktaş, 2016).

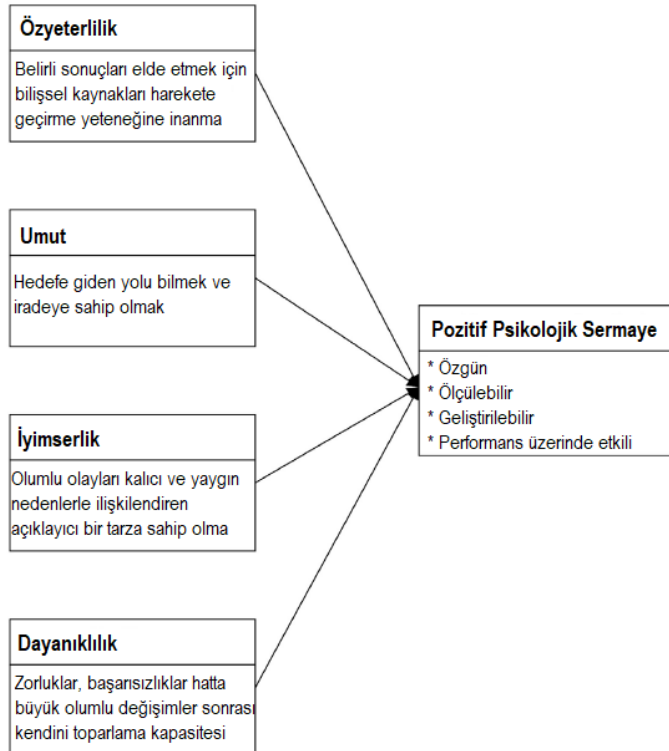
Psikolojik sermaye, pozitif örgütsel davranış usurlarını bir araya getiren ve bütünleştiren gelişmiş bir çekirdek yapı olarak görülmektedir. Buradan hareketle psikolojik sermayenin tüm faktörlerinin birbirleri ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Umutlu insanların, zorlukların üstesinden gelme konusunda daha güdülenmiş ve dayanıklı olduğu, özyeterlik veya özgüveni yüksek insanların, umutlarını, iyimserliklerini ve dayanıklılıklarını kolaylıkla hayatın içinde uygulayabildikleri belirtilmektedir (Erkmen ve Esen, 2012).

3. PSİKOLOJİK SERMAYENİN BOYUTLARI

Psikolojik sermaye, bir bireyin olumlu psikolojik gelişim durumudur ve **özyeterlik, iyimserlik, umut** ve **davranışsal esneklik** gibi özelliklerle karakterize edilir:

Özyeterlik, zorlu görevlerde başarılı olmak için gerekli çabayı gösterme ve üstlenme konusunda kendine güven, İyimserlik; şimdi ve gelecekte başarılı olma konusunda olumlu bir atıfta bulunma, Umut; başarıya ulaşmak için hedeflere doğru ilerlerken sebat etmek ve gerektiğinde hedeflere giden yolları yeniden yönlendirmek, Esneklik ise sorunlar ve güçlüklerle kuşatıldığında, başarıya ulaşmak için çabayı sürdürmek, gerektiğinde geri dönmek ve davranışı değiştirmek olarak tanımlanır (Luthans, Youssef, Avolio 2007).

Şekil 6: Pozitif Psikolojik Sermayenin Boyutları



(Luthans ve Youssef, 2004)

Özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılığın dört pozitif psikolojik kapasitesi ölçülebilir, gelişime açıktır ve daha etkili iş performansı için yönetilebilir (Luthans vd. 2004).

a. Özyeterlilik

Özyeterlilik, çeşitli faaliyetlerde bulunma kapasitemizin altında yatan motivasyonumuzdur ve bu motivasyon genellikle başarılı olabileceğimize dair inanç ve algılarımıza dayanır. Özyeterlilik bizi, zor olanı seçmek, zorlukları memnuniyetle karşılamak ve bu zorlukların üstesinden gelmek için güçlü yönlerimizi ve becerilerimizi kullanma konusunda motive eder. Hedeflerimize ulaşmak ve onları başarmak için gerekli olabilecek zamanı ayırmamız ve sıkı çalışma yapmamız için cesaretlendirir ve harekete geçirir. Karşılaştığımız engelleri aşmada ve sabırlı olmada özyeterlilik yardımcı olur (Luthans, Youssef, Avolio 2015).

Özyeterlilik, bireylerin belirli bir görevi başarma yeteneklerine olan inançlarını ifade eder. Bandura 'ya göre etkililik alana özeldir, değişkendir, pratiğe veya ustalığa dayanır. Başkalarından etkilenebilir, geliştirilebilir ve kendi kendini düzenleyen; simgeleştirme, öngörü vb gözlemlenebilir bilişsel süreçleri içerir (Bandura, 1997).

Öz yeterlilik; başarı sağlamak için herhangi bir eylemi örgütleme ve uygulama yeteneğine duyulan inançtır (Bandura, 1997). Bir başka tanımda öz yeterlilik, bireyin hayatında karşı karşıya kaldığı sorun ve problemleri çözebileceğine ilişkin inancıdır (Stajkovic ve Luthans, 1998).

Özyeterlilik kişinin kendisi ile ilgili öğrendiği ve zaman içinde geliştirebildiği birşeydir. Kişiyi yapabilecekleri için teşvik ederken pozitif olarak değiştiren ya da geliştiren, kim olduğu ile ilgili farkındalığına ilişkin bir kavramdır.

İnsanlar uzmanlaştıkça konfor alanları oluşur, özyeterlilik duyguları gelişir ve kendilerine çok güvenirler. Bu durumlarda güvendikleri şeyin tam olarak ne olduğunu ve bu güvenin zamana ve duruma göre nasıl değişebileceğini iyi analiz etmeleri gerekir. Bu analizi doğru yapan bireyler yeni zorluklar karşısında etkinliklerini sürdürür.

Bandura (1997) nın kapsamlı teorisi ve araştırmasından hareketle, özyeterlilik ya da daha basit ifade ile güven, “kişinin belirli bir bağlam içinde belirli bir eylemi gerçekleştirmek için gerekli olan motivasyonu, bilişsel kaynakları ve eylem yollarını harekete geçirme yeteneğine olan inancı” olarak tanımlanabilir (Stajkovic ve Luthans, 1998).

Kişilik, zeka ve diğerk özellikler insan davranışını açıklamada kilit öneme sahiptir ve özyeterlilik bu anahtar kavramlardan biri olarak görölmektedir. Özyeterlilik, kişinin belirli bir görevi veya talebi yerine getirmek için gerekli çabayı göstermesi için zihinsel, motivasyonel, duygusal ve davranışsal kaynaklarına olan inancı olarak tanımlanmaktadır (Ordun ve Akün, 2017).

Birçok teorisyen “güven”i kavramsal olarak “özyeterliliğe” bağımlı olarak görme eğiliminde olsa da Bandura (1997), “güven” terimini nispeten az kullanmıştır. Genel olarak bakıldığında ise pozitif psikolojide birbirleri yerine kullanıldığı görölmektedir.

Kendi kendine yeten insanlar; kendileri için yüksek ve zor hedefler belirleme, zorlukları hoş karşılama ve mücadeleci olma, yüksek öz motivasyona sahip olma, hedeflere ulaşma gayreti gösterme, engellerle karşılaştıklarında sabır gösterme gibi özelliklerle diğerlerinden ayrılır.

Bu özellikler, yüksek öz yeterliliğe sahip bireyleri, uzun süre boyunca çok az dış girdiyle bile, bağımsız olarak gelişme ve etkili bir şekilde performans gösterme kapasitesi ile donatır.

Yüksek özyeterliliği olan insanlar, kendileri için zorlayıcı hedeflerin belirlenmesini beklemezler, buna genellikle "tutarsızlığı azaltma" denir. Aksine, kendilerine sürekli olarak daha yüksek ve daha yüksek kendi belirledikleri hedeflerle meydan okuyarak ve zor görevler arayarak ve gönüllü olarak tercih ederek kendi tutarsızlıklarını yaratırlar (Luthans, Youssef, Avolio 2015). Bunu yaparak aynı zamanda kendi kendilerine koydukları hedeflerle kendileri ile ilgili beklentilerdeki tutarsızlıkları azaltmış olurlar.

Yüksek özyeterliliğe sahip bireyler, aksiliklerin ardından kalıcı olarak geri çekilmezler, daha çok veya daha fazla stratejik çaba ile çabalamaya devam ederler (Bandura 1997). Düşük öz yeterliliğe sahip insanlar için yıkıcı olabilecek kendinden

şüphe duyma, şüphecilik, olumsuz geri bildirim, sosyal eleştiri, engeller ve aksaklıklar ve tekrarlanan başarısızlık, yüksek özyeterliliğe sahip bireyler üzerinde çok az etkiye sahiptir (Bandura ve Locke, 2003).

Öz yeterlilikle ilgili olarak Bandura (1998) şunu belirtmektedir: "Kanıtlar gösteriyor ki, başarı ve iyi oluş, başarıya giden sayısız engeli etkisiz kılmak için iyimser bir kişisel yeterlilik duygusu gerektiriyor." Özyeterlilikten bahsederken Bandura (1998) "başarı genellikle başarısız girişimlerin ardından tekrarlanan çabadan geçer. Önemli olan özyeterliliğin dayanıklılığıdır" der.

Özyeterliliğin psikolojik sermayeyi en iyi açıklayan kriter olduğu öne sürülmüştür (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007).

Özyeterlilik, tek başına bir yetenek ya da özellik değildir, olumlu bir inancı temsil eder. Stajkovic ve Luthans (1998) tarafından, organizasyon bakış açısı ile "çalışanın, belirli bir bağlamda belirli bir görevi başarıyla yerine getirmek için gereken motivasyonu, bilişsel kaynakları veya eylem yollarını harekete geçirme yeteneklerine olan inancı veya güveni." olarak tanımlanır.

Bandura (1997)'nin, sosyal bilişsel teorisine göre özyeterlilik; hayati bileşenleri olarak tanımlanan beş bilişsel süreç üzerine inşa edilmiştir. Simgeleştirme, öngörü, gözlem, özdüzenleme ve kendini yansıtırma.

Simgeleştirme; zihinde geliştirilen ve gelecekteki eylemler için bir rehber görevi gören bir modeldir. Doğru insanlarla, doğru zamanlarda iletişim kurmak, sürece dahil olan paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak vb. adımlarla bir zihinsel model oluşturulur.

Öngörü sürecinde, birey eylemlerini hedeflediği performans veya etki düzeyine veya büyük ölçüde geçmiş deneyimlerine dayalı olarak beklediği sonuçlara göre planlar.

Gözlem; bireyin diğerlerinden öğrendiği bir bilişsel süreçtir. Tavsiye ve geribildirimler de öğreticidir ancak gözlem neyin işe yarayıp yaramadığını ya da başarıya götüren davranışın ne olduğunu öğretir. Çoğu zaman, özyeterliliği yüksek yöneticiler çalışanlarına davranışları ile etkili olmayı öğretirken düşük olan yöneticiler ise daha az etkili olmayı öğrettiklerinin farkında değildir.

Otokontrol; bireyin kendi performansı için belirli hedefler ve standartlar belirlediği ve bu standartlara göre nerede olduğunu sürekli değerlendirdiği bir süreçtir. Otokontrolde bir değişiklik, öz farkındalık gerektirecektir. Otokontrol, düşünce ve davranışın gerçekte farklılaştığı yerdir ve muhtemelen durumsal faktörlerden oldukça etkilenir. Örneğin, örgütsel değerler ve kültür risk almayı ve değişimi teşvik ediyorsa ve bunun için önemli sosyal ve finansal destek varsa, kişinin kendi kendine düzenlediği düşünce ve davranış değişikliği pekişecek ve gelecekte tekrar etme eğiliminde olacaktır. Bu durum gösteriyor ki, öz farkındalığı otokontroldeki değişikliklere çevirmek için koşullar önemlidir.

Kendini yansıtma; diğer bir deyişle içgözlemdir. Geçmiş deneyimlerden biraz ders çıkararak, kendini sevme ve kendini kabul etme yolculuğu, kendi kendini incelemeye başlamalıdır. Kendini yansıtma yolculuğuna çıkana kadar, hayatta büyümek veya öğrenmek neredeyse imkansızdır.

Başarı, bahsedilen bilişsel süreçlerle birlikte geldiğinde özyeterlilik oluşacak ve sürdürülebilir olacaktır. Başka bir deyişle, yeterlilik başarıyı doğurur ve başarı da yeterliliği ancak başarı yeterliliğe eşit değildir çünkü önemli olan başarının birey tarafından nasıl yorumlandığıdır.

Başarı kişinin güvenine veya özyeterliliğine önemli bir girdi sağlasa da başarı özyeterliliğe eşit değildir. Bireyin yalnızca bir önceki başarısı değil aynı zamanda bilişsel süreçleri (simgeleştirme, öngörü, gözlem, öz düzenleme ve kendini yansıtma) onun güvenine veya özyeterliliğine katkıda bulunur (Luthans, Youssef, Avolio 2015).

Örneğin bir bireye başarı çok kolay geldiyse; kendi çaba ve yeteneklerinin bir sonucu değilse, bunu herkes yapabilirdi diye düşünecek ve bu başarı onun özyeterliliğini geliştirmesine katkıda bulunmayacaktır. Sıfırdan başarılı bir iş kuran girişimciler buna iyi bir örnek olabilir. Sayısız zorluk ile mücadele ederek bu noktaya nasıl geldiklerini çok iyi bildiklerinden, bu tür bir başarıya dayalı olarak yüksek özyeterlilikleri oluşabilir. Ancak işi sürdürecektir çocukları için aynı şey söz konusu değildir; iş başarılı olmaya devam ederse, bu onların özyeterliliğine mutlak olarak katkıda bulunmaz çünkü yerleşik ve zaten başarılı bir işi sürdürmenin kolay olduğunu düşünürler. Özyeterlilik geliştirme için ortaya çıkan bu fırsat eksikliği aile işletmelerinin sürekliliği açısından ciddi bir sorun teşkil etmektedir.

b. Umut

Umut, etkileşimli olarak türetilmiş başarılı bir temsil (hedefe yönelik enerji) ve metoda (hedeflere ulaşmak için planlama) dayalı olumlu bir motivasyon durumu olarak tanımlanmıştır. Diğer bir deyişle umut, insanların iradeleri yoluyla gerçekçi hedefler belirlemelerine ve engellerle karşılaştıklarında bu hedeflere ulaşmak için alternatifler üretme kabiliyetine olanak tanıyan bilişsel ve motivasyonel bir durumu ifade eder (Snyder, Irving ve Anderson, 1991).

Bu tanıma göre umut; amaca götüren yollar ve amaca odaklı enerji olmak üzere iki boyuta sahiptir. Vekalet boyutu, arzu edilen ya da amaçlanan sonuca ulaşma isteğini ifade eder ve amaca ulaşmak için kişiyi motive eder. Alternatif yolların belirlenmesi boyutu ise amaca ulaşmada karşılaşılabilecek olası engelleri öngörmeyi ve amaca götürecektir alternatif yolları proaktif olarak belirlemeyi ifade eder (Akçay 2011).

Bir başka ifadeyle umut, bireylerin kararlı çabasını bir hedefi gerçekleştirmek amacıyla kullanabilme ve bu hedefe ulaşırken farklı yollar yaratabilme becerisinin bir bileşkesidir. Bu iki unsur, yani “kararlı çaba” ve “alternatif yollar”, bireyin hedeflerine ulaşmada ne derecede başarılı olabileceğinin bir göstergesidir (Çınar, 2011).

Bir anlayışa göre hedefe ulaşma olasılığı ile yeşeren umut, hedeflerin belirli bir seviyede belirsizliğe sahip olmasını gerektirir. Başlangıçta hedefe ulaşma olasılığı çok yüksek ya da çok düşük ise umudun varolamayacağı düşünülmüş olsa da daha sonradan umudu yüksek kişilerin imkansız elde etmek için mutlak başarısızlık gibi görünen durumları değiştirebildikleri görülmüştür. Bu da, çok yüksek ya da çok düşük olasılıklı hedeflerde dahi umuttan söz edilebileceği sonucuna ulaştırmıştır (Snyder, 2002).

Snyder'in araştırması, umudun, bir bireyin gerçekçi ancak zorlayıcı hedefler ve beklentiler belirleyebildiği ve daha sonra bu hedeflere hür iradesi, enerjisi ve içselleştirilmiş kontrol algısı yoluyla ulaşabildiği bilişsel veya düşünme durumu olduğu fikrini desteklemektedir. Bu, Snyder ve meslektaşlarının “aracılık” (agency) veya “irade” (willpower) olarak adlandırdıkları şeydir. Bununla beraber umudun ayrılmaz bir diğer bileşeni yoldur (patways). Bu bileşen, bireyler hedefe giden yolda

engellendiğinde hedefe ulaşmak için alternatif yollar üretmelerini temsil eder (Luthans, Youssef, Avolio 2007).

İnsanlar hedefe giderken yolda sıkışıp kaldıklarında (yolları tıkanıp) ve başka alternatif göremediklerinde onlar sadece hüsrana uğramış kişiler değil aynı zamanda “öğrenilmiş çaresizliğin” ilk aşamasındaki kişiler olarak tanımlanabilir. Umut ise kişileri hedefe ulaşmaları için bazı alternatif yollara yönlendirmeye yardımcı olacak “öğrenilmiş yardım” olarak düşünülebilir (Luthans, Youssef, Avolio 2007).

Umut kavramının ilk boyutu ile özyeterlilik arasında bir benzerlik olduğu düşünülebilir. Ancak özyeterlilik kişinin belirli bir durumda hedefleri gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğine ilişkin inancı, kapasitesi ve yeterliliği ile ilgili iken umut, hedefleri gerçekleştirmek için harekete geçme isteği ile ilişkilendirilebilir.

Umut kavramının metod boyutu, hedefe ulaşmak için kişinin yararlandığı araçlar ya da rotalar olarak düşünülebilir. Umuttan söz edebilmek için tek bir rotanın varlığı yeterli değildir. Umudun metod boyutu amaçlanan hedefe ulaşmak için gerektiğinde alternatif rotalar geliştirmek gerekliliğini vurgular. Temsil boyutunda ise uygun metodlarla hedefleri gerçekleştirme ve başarılı olmaya olan inancından söz edilmektedir. Temsil; kişinin enerji, motivasyon ve azmi ile karakterize edilir. Bu çerçevede umut, değerli amaçlar belirleyebilme ve bu amaçları elde etmede kişinin engellerin üstesinden gelebilme inancını kapsayan motivasyonel bir durum olarak görülmektedir (Çetin, Basım 2012). Temsil; kişiyi amaca doğru sürükleyen motivasyonel bir irade gücü olarak da görülmektedir.

Diğer bir tanıma göre umut; hedeflere ulaşmak için irade gücünü kullanma, gerektiğinde amaçları gerçekleştirmek için alternatif yollar oluşturmaya da kapsayan bilişsel bir etkinliktir (Snyder, 2002). Bu yönü ile bilişsel düşüncüyü etkilemekle birlikte alternatif oluşturma ve sonuca gitmek için kişinin kendini motive etmesi olarak görülmektedir.

c. İyimserlik

İyimserlik, çok konuşulan ancak en az anlaşılan pozitif psikolojik kaynaklardan biridir. Günlük dilde iyimser, gelecekte olumlu ve arzu edilen olayları bekleyen, kötümser ise sürekli olumsuz düşünceleri olan ve istenmeyen olayların olacağına

inanan kişidir. Hatta bazıları iyimserliği duygusal, sığ, mantıksız, gerçekçi olmayan ve hatta yanıltıcı bir yanılsama olarak görmektedir (Taylor, 1989; Tiger, 1979).

(Seligman, 1998) a göre; psikolojik sermayenin önemli bir bileşeni olarak, iyimserlik sadece gelecekte iyi şeylerin olmasını beklemeye yönelik bir eğilimden ibaret değildir. İyimserlik, olumlu beklentilerin yanısıra aynı zamanda, geçmişte, şimdi ve gelecekte meydana gelen olumlu ve olumsuz belirli olayları açıklamak için kullanılan nedenlere ve niteliklerle de ilgilidir (Luthans, Youssef, Avolio, 2007).

Tiger (1979) iyimserliği “değerlendiricinin sosyal açıdan avantajına veya zevkine uygun biçimde, bir sosyal veya bedensel durumu yorumlama ile ilişkili bir ruh durumu veya tutum” olarak tanımlamaktadır (Çetin ve Basım, 2012).

Lionel Tiger (1979)’ a göre iyimserlik, değerlendiricinin kendi yararına veya kendi zevkine göre sosyal olarak arzu edilir olarak gördüğü, sosyal veya maddi gelecekle ilgili bir beklentiyle ilişkili bir ruh hali veya tutumdur (Peterson 2000).

Bu tanıma göre tek veya nesnel bir iyimserlik olamayacağı anlaşılmaktadır; iyimserlik olarak kabul edilen şey bireyin neyi arzu ettiğine bağlıdır. İyimserlik, duyguların değerlendirilmesine dayanır.

Atıf konusunda pek çok araştırma yapan Peterson, bireysel farklılıklarla ilgili duruma atıfta bulunmak için iyimserlik terimini kullanmıştır. Peterson ve meslektaşlarına göre kötü olaylarla ilgili içsel kalıcı ve genellenebilir açıklamalar getiren kişiler karamsar olarak görülürken dışsal, geçici ve duruma özegü açıklamalar getiren kişiler iyimser olarak görülmektedir.

İyimserlik genellikle iyimserlerin gelecek hakkında olumlu düşünmesine ve hissetmesine olanak tanıyan motivasyonel, bilişsel ve duyuşsal kurguları içeren bir kişilik özelliği olarak kabul edilir (Peterson, 2000)

İyimserlik içinde en öne çıkan araştırma yaklaşımlarından ikisi, eğilimsel iyimserlik ve açıklayıcı stil iyimserliğidir. Açıklayıcı tarz, Seligman (1998) 'ın öğrenilmiş çaresizlik teorisinden kaynaklanmaktadır (Scheier ve Carver, 1992).

Eğilimsel iyimserlik, Carver ve Scheier’in davranışın bir hedefe ulaşma beklentileri etrafında şekillendiği düşünülen otokontrol modelinden kaynaklanır. Bu

nedenle, bir hedefe yönelik başarı şansının olumlu olması bekleniyorsa, zorluklara rağmen hedefe ulaşma çabası daha büyüktür. Başarı şüpheleri çok fazlaysa, insanların hedeflerden vazgeçme olasılıkları daha yüksektir.

İyimserliğin gerçekçiliğini sorgulayan Schneider, hedefe ulaşmaya yönelik rutin çabaları motive eden gerçekçi iyimserlikle iyimser bir açıklayıcı üslubun gerekçelendirilebileceğini söyler. İyimser bir açıklama stiline sahip olanlar, beklenmedik kötü sonuçları dış, geçici ve duruma bağlı atfetme eğilimindedir, ancak beklenmedik iyi sonuçları iç, kalıcı ve genellenen faktörlere atfetme eğilimindedir. İlişkilendirmedeki bu asimetri, rutin olarak ciddi bir çaba gösteren ve düzenli olarak bir miktar başarı yaşayanlar için makul olabilir. Durumda en azından bir miktar kontrol varsa çaba Schneider'a göre tipik olarak öğrenme ve uygulama yoluyla performansta iyileşme sağlayacaktır (Schneider 2001).

Scheier ve Carver (1992), gelecekte iyi olayların bol olacağı ve kötü olayların nadiren olacağı beklentisi olarak eğilimsel iyimserliğin altını çiziyor. Örneğin iyimserler, hayatlarının çoğu alanında başarıya ulaşacaklarına inanacaklardır. Bu tanım açıklayıcı tarzı değil geleceğe yönelik beklentileri vurgulamaktadır.

Bu sürecin anahtarı umut ya da umutsuzluktur. İyimserlik; bireylerin yaşadıkları pozitif olayları açıklarken içsel, kalıcı ve genellenebilir sebeplere; olumsuz olayları açıklarken de dışsal, geçici ve spesifik sebeplere atıfta bulunmaları olarak tanımlanmaktadır.

İyimser kişiler kötü olayları dışsal (benim hatam değil), geçici (bu yalnızca şimdi oldu) ve spesifik (yalnızca bu olay) olarak görürken, kötümser açıklayıcı tarz kötü olaylara ilişkin belirli türden açıklamalardan oluşur: kişisel (benim hatam), kalıcı (her zaman böyle olacak) ve yaygın (her yönden hayatıma zarar verecek). Seligman (1998), bir başarısızlığın kalıcı ve yaygın bir şekilde açıklandığında mevcut başarısızlığın geleceğe ve tüm yeni durumlara yansıtıldığını iddia etmektedir.

Carver ve Scheier (1992)' e göre iyimserlik sadece bilişsel bir özellik değildir; içsel duygusal ve motivasyonel bileşenlere sahiptir.

Seligman, öğrenilmiş çaresizliği her ne yaparsanız yapın bir önemi olmadığı inancından çıkan vazgeçme ve bırakma tepkisi olarak açıklar. Açıklayıcı stili (explanatory style) ise olayların neden olduğunu kendimize açıklama tarzımız ve

öğrenilmiş çaresizliğin büyük bir düzenleyicisi olarak görür. İyimser bir açıklama tarzının çaresizliği durdurduğunu, karamsar bir açıklama tarzının ise çaresizliği yaydığını savunur. Olayları kendimize açıklama şeklimizin günlük aksilikler ve önemli yenilgilerle karşılaştığımızda ne kadar çaresiz olabileceğimizi veya ne kadar enerjik olabileceğimizi belirlediğini söyler. Açıklayıcı tarzımızın “kalbimizdeki kelimeyi yansıttığını” düşündüğünü belirtir (Seligman, 1998).

Çocukluk ve ergenlik döneminde öğrenilen bir düşünce alışkanlığı olarak görülen “açıklayıcı tarz”ın, kötü olayları açıklama alışkanlığı ve kişinin dünyadaki yerine bakış açısı ile de ilgili olduğu düşünülmüştür. İyimser ya da kötümser olmada ayırt edici özellik olarak görülmektedir.

Öğrenilmiş iyimserlik, "pozitif düşünme gücünün" yeniden keşfi değildir. İyimserlik kendinize olumlu şeyler söylemeyi öğrenmekten ibaret değildir. Önemli olan, "olumsuz olmayan düşünme" gücünü kullanarak başarısız olduğunuzda ne düşündüğünüzdür. Olumsuzlukları deneyimlediğinizde kendinize söylediğiniz yıkıcı şeyleri değiştirmek, iyimserliğin temel becerisidir.

Scheier ve Carver (1992), iyimserlerin kötümselelere kıyasla zor ve stresli olayları daha az sıkıntı ve fiziksel sağlıkları üzerinde daha az olumsuz etki ile yönettiklerini belirtmiştir. “İyimser avantaj” olarak vurgulanan bu durumun, iyimserler ve kötümserler arasındaki stresle başa çıkma biçimlerindeki farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir. İyimserler sorunların ortadan kalkmasını istemekten ziyade, ortaya çıktıklarında sorunların gerçekliğini kabul etme eğilimindedirler. Ayrıca, durumlarını daha iyi hale getirmek için aktif ve yapıcı adımlar atarak sorunlarla doğrudan başa çıkmaya çalışırlar. Kötümserler, iyimserlere göre çeşitli kaçınma taktiklerine başvurmaya daha meyillidir ve hedeflerine ulaşma çabalarından vazgeçme olasılıkları daha yüksektir. İyimserler hayatın daha fazla içindedir; kötümserler hayatı daha zor ve daha az yönetilebilir olarak görürler (Scheier, Carver 1992).

İyimserlik, bir amacı gerçekleştirirken kişilerin duruma özel düşüncelerini etkileyen bir unsurdur. Daha farklı bir ifade ile, kişiler herhangi bir amaç uğruna çabalarını sürdürürken iyimser olan kişiler olumlu, kötümser olan kişiler ise olumsuz bir sonuç beklentisi içinde olmaktadır. Böylece olumlu beklentiler olumlu duyguları

pekiştirirken buna karşın olumsuz beklentiler ise olumsuz duygulara neden olmaktadır (Scheier, Carver 1992).

d. Dayanıklılık

Dayanıklılık üzerine yapılan araştırmaların ana mesajı pozitif psikoloji hareketinin ana temaları ile paralellik göstermektedir.

Luthans(2002a), dayanıklılığı zorluklardan, çatışmalardan, başarısızlıklardan sonra kısa süre içinde kendini toparlama ve iyileşme, hatta olumlu olaylarda da bunu sürdürme ve sorumluluğu artırma kapasitesi olarak tanımlar (Luthans, Youssef 2007).

Dayanıklılığın, yalnızca son derece benzersiz bireylerde gözlemlenebilen ve takdir edilebilen olağanüstü bir kapasite olarak gören geleneksel yaklaşımdan farklı olarak, dayanıklılığa ilişkin olumlu psikoloji perspektifi, en sıradan insanlarda dahi geliştirilebilen öğrenilebilir bir kapasite olmasıdır (Masten, 2014).

Dayanıklı bireyler yalnızca zorluklarla ilişkili yerçekimi yasalarına bir şekilde meydan okuyanların istisnai vaka çalışmaları olarak tasvir etmek yerine, onları gerçekliği kabul eden, anlamlı ve istikrarlı değerlere ve inançlara güçlü bir şekilde tutunan ve etkili uyarlanabilir mekanizmalara sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Çalışma yaşamında psikolojik dayanıklılık, belirsizlik, olumsuzluk, başarısızlık, değişim gibi sebeplerden kaynaklanan olumsuz durumlar karşısında bile olumlu bir yaklaşım sergilemeye yönelik pozitif kapasite olarak ifade edilmektedir (Luthans, 2002b). Bir başka ifadeyle psikolojik dayanıklılık, beklenmedik durumlar karşısında esnekliği olan, uyum sağlayabilme yeteneği oldukça iyi bireylerin özellikleri arasında sayılmaktadır (Luthans, Youssef, 2007).

Psikoloji bilimi risklere, sorunlara, patolojiye ve tedaviye odaklandığı dönemlerde bireyin uyum ve gelişimi ile ilgili önemli olayları ihmal etmiştir. Sağlıklı gelişimi ve işleyişi teşvik eden insanın yeteneğine ve uyum sistemine dikkat, yetkinliği ve beşeri sermayeyi teşvik eden ve aynı zamanda sorunları önlerken toplulukların ve ulusların sağlığını iyileştirmeyi amaçlayan politika ve programları canlandırma potansiyeline sahiptir (Masten, 2014).

Dayanıklılık çalışmaları, pozitif psikolojiyi canlandıran bir unsur olarak görülmüştür. Başarılı insanlar üzerinde araştırma için yeni bir itici güç olarak da tariflenen dayanıklılık, gelişimdeki direncin altında yatan temel süreçleri aydınlatacak bir unsur olarak görülmektedir.

"Dayanıklılık" genellikle dinamik bir sistemin işlev görme ve gelişmeye devam etme yeteneğini tehdit eden rahatsızlıklara başarıyla uyum sağlama kapasitesini ifade eder (Cutuli vd. 2018).

Alanda gerçekleşen pek çok klinik araştırma aynı zamanda hem dış (durumsal), hem de iç (psikolojik) özelliklerin kişinin dayanıklılık kapasitesini etkilediğini ortaya çıkarmıştır (Luthans vd. 2006).

Dayanıklılığı harekete geçirmek için gerekli durumların veya özelliklerin üzerinde mutabık kalınmış bir sınıflandırma olmamasına rağmen, zorluklarla başa çıkma ve adaptasyon için dinamik bir psikolojik kapasitenin var olması gerekliliğini gösteren yeterli kanıt vardır (Masten, 2014).

Yakın tarihli bir dayanıklılık üst kuramı, üç araştırma alanı tanımladı:

(a) bireylerin dirençli niteliklerinin belirlenmesi ve sosyal ve kişisel başarıyı öngören destek sistemleri;

(b) koruyucu faktörlerin belirlenmesi, güçlendirilmesi ve zenginleştirilmesi ile sonuçlanan stres faktörleri, zorluklar, değişim veya fırsatlarla başa çıkma sürecini anlamak,

(c) bireyler ve gruplar içindeki motivasyon güçlerini belirlemek ve bu güçlerin aktivasyonunu ve kullanımını teşvik eden deneyimlerin yaratılması (Luthans vd. 2006)

Pozitif psikologlar, insanlarla ilgili iyi ve doğru olana odaklanırken en önde yer alan kavramlardan biri dayanıklılık olmuştur; "önemli sıkıntı veya risk var olan durumda olumlu adaptasyon ile karakterize edilen bir özellikler bütünü" olarak tanımlanır.

Hem klinik hem de pozitif psikolojide ortak görüş, dayanıklılığın yaklaşımsal ve özelliklerle ilgili olmasına rağmen, aynı zamanda durumsal ve gelişime açık olduğuna dair önemli kanıtların olmasıdır. Örneğin, dirençliliğin gücüyle ilgili yakın

tarihli bir haber makalesinde, pozitif psikolog Karen Reivich, “Bir şeyin kısmen kalıtsal olduğunu söylemek onun değiştirilemeyeceği anlamına gelmez. Araştırmalar, insanların dirençli olmanın yollarını öğrenebileceğini gösteriyor. Şimdiki zamanda kalmalarına, olayları perspektif içinde tutmalarına ve eldeki problemler üzerinde çalışmalarına yardımcı olacak teknikleri uygulayabilirler (Luthans vd. 2006).

D. PSİLOJİK SERMAYE, KÜLTÜRLERARASI ETKİLİLİK VE KÜLTÜREL ZEKA ALANLARINDA YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

MacNab vd. (2012), 2005 ve 2007 yılları arasında Kuzey Amerika ve Avustralya'da bulunan iki uluslararası tanınmış üniversitede, yönetim eğitimi alan 31 farklı millettten 373 üniversite öğrencisi ile yaptığı araştırmada başarılı bir kültürel zeka eğitim tasarımı için etkili faktörleri incelemiş ve özyeterlilik kavramının kültürel zekada anlamlı bir rol oynayacağını destekleyen (Earley ve Peterson 2004), özyeterlilik ile kültürler arası çabalar arasındaki bağlantıyı öne süren (Bandura, 2002) ve kültürel zeka ile ilgili bireysel bir özellik olarak öz yeterliliğin incelenmesini öneren (Ang vd. 2007) önceki teorik araştırmalara da dayanarak bu bireysel özelliği inceleme kapsamına almıştır. Araştırma bulgularına göre psikolojik sermayenin bir unsuru olan özyeterlilik kültürel zeka gelişiminin içselleştirilmesini etkilemektedir. Araştırma sonucunda kültürel zekanın gelişimine yönelik yapılacak çalışmalarda özyeterlilik göstergelerinin dikkate alınması önerilmektedir.

Küresel pazarlar, firmalara büyüme ve genişleme için muazzam fırsatlar sunarken, aynı zamanda benzersiz zorluklar da ortaya koymaktadır. Bunların en önemlisi, kültürlerarası müşteri ilişkileriyle ilgili zorluklardır. Bu nedenle etkili kültürler arası satış anlayışını iletme açısından da bazı araştırmalar da yapılmıştır. Ang vd (2007), kültürel zekanın unsurlarından davranışsal ve motivasyonel zekanın, katılımcıların kültürler arası durumlarda psikolojik iyi olma duygularıyla pozitif olarak ilişkili olduğunu bulmuştur. Bu araştırma, psikolojik sermaye, kültürel zeka ve kültürlerarası etkililiğin ilişkili olabileceğine ilişkin fikir vermektedir.

İşyerinde kültürel çeşitlilik sorunlara yol açabilmektedir. Çalışanlar işyerindeki kültürel farklılıkları anladıklarında, onları kabul etmeye daha meyillidir. Earley ve Ang

(2003), kültürlerarası bireysel etkileşimlerin etkililiğindeki farklılıkları açıklamak için kültürel zekayı gündeme getirmiştir. Yüksek kültürel zekaya sahip bireyler, alışılmadık kültürleri daha kolay anlayabilir ve kültürel açıdan farklı durumlarda etkili bir şekilde performans göstermesi için davranışlarını ayarlayabilir (Earley ve Ang, 2003; Earley ve Mosakowski, 2004).

Chen vd (2011), Tayvan'da teknoloji şirketlerinde operatör olarak çalışan 383 Filipinli işgören ile kültürel zeka ve performans arasındaki ilişkiyi inceledikleri bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın bulguları kültürel zekanın bir kişinin kültürlerarası bir ortamlarda performansı için bir tahmin göstergesi olarak hizmet edebileceğini göstermiştir. Ayrıca çalışmada psikolojik engeller aşılabildiğinde, bireylerin yeni bir ortama hızla uyum sağlayabileceği ve kültürler arası uyumunun da artabileceği vurgulanmıştır.

Luthans vd. (2007) Çinli çalışanlar ile yaptıkları bir araştırmada psikolojik sermayenin iş performansı üzerinden anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Stajkovic ve Luthans (1998) 114 araştırma incelemenin ardından gerçekleştirdikleri meta analiz çalışmasında psikolojik sermaye bileşenlerinden biri olarak görülen özyeterlilik algısının iş performansı ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu bulmuştur. Çalışmamız doğrudan iş performansı ile ilgili olmasa da kültürlerarası etkililik ile ilgili araştırmaların yetersizliği ve kültürlerarası etkililiğin bir sonucu olarak görülen performans ile ilgili araştırmalar da çalışmamız kapsamında incelenmiştir.

Benzer şekilde Seligman (1998), satış temsilcileri ile gerçekleştirdiği araştırmada iyimserlik düzeyi yüksek olan satış temsilcilerinin kötümserlerle karşılaştırıldığında yüksek oranda etkili satış performansı sergilediklerini ortaya koymuştur. Luthans vd. (2007) psikolojik sermaye bileşenlerinden dayanıklılık ve iş performansı arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Youssef ve Luthans (2007) gerçekleştirdikleri diğer bir çalışmada ise umut, dayanıklılık ve iyimserlik düzeyi ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

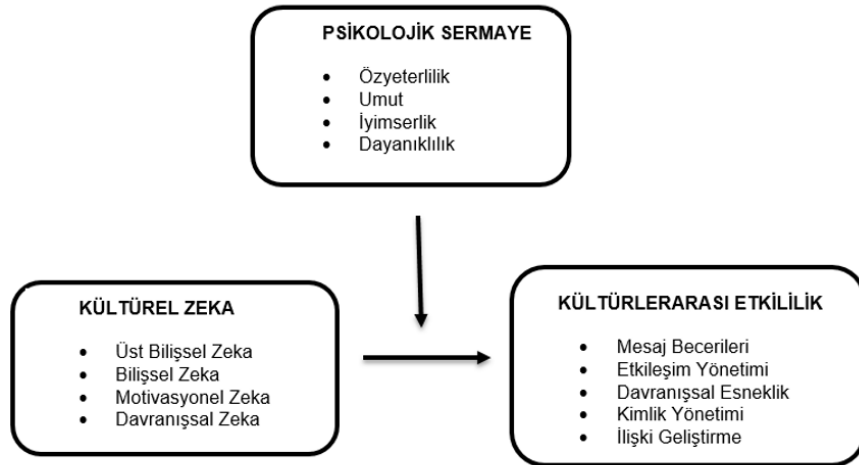
A. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ

Araştırmanın amacı kültürel zekanın kültürlerarası etkililik üzerindeki etkisini ve bu ilişkide psikolojik sermayenin rolünü incelemektir. Araştırma ile konu edilen değişkenler arasında bulunabilecek anlamlı ilişkiler sonrası kültürlerarası etkili kişinin profilini ortaya çıkarma ve bunu pratikte kullanma amaçlanmaktadır.

Araştırmada veriler, çevrimiçi bir uygulama kullanılarak oluşturulan anket formu katılımcıların e-postalarına gönderilerek toplanmış ve nicel ölçekler kullanılmıştır.

Araştırma, iki ana değişken arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide düzenleyici olduğu düşünülen bir diğer değişkenin rolünü ortaya çıkarmaya yönelik tasarlanmış olup sonuç çıkartıcı bir araştırmadır.

Şekil 7:Araştırmanın Kavramsal Modeli



B. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada, kültürel zekanın kültürlerarası etkililik üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Buna yönelik olarak, kültürel zeka bağımsız bir değişken olacağı düşünülürken, onun etki etmesiyle değişeceğini iddia ettiğimiz kültürlerarası etkililik bağımlı değişken olarak değerlendirilecektir. Bu iki değişkenin arasında var olduğunu iddia ettiğimiz ilişkide düzenleyici rolü olduğu düşünülen psikolojik sermaye ise düzenleyici (moderatör) değişken olarak düşünülmüştür.

1. TEMEL HİPOTEZLER

Araştırmada incelenen değişken ve boyutlardan hareketle araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1: Kültürel zeka ile kültürlerarası etkililik arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Kültürel zeka ile psikolojik sermaye arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Psikolojik sermaye ile kültürlerarası etkililik ilişkisinde arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Kültürel zeka ile kültürlerarası etkililik ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü vardır.

2. ARAŞTIRMA ÖNKABULLERİ

Araştırma, yurtdışına merkez tayinli olarak atanan Türk kökenli şef ve müdür düzeyindeki çalışanlar ile gerçekleştirilmiş olup sorumluluk alanları ve düzeyleri farklılık göstermektedir bu anlamda statü ayrımı yapılmamıştır.

Benzer şekilde yurtdışında pazarlama, satış, muhasebe gibi farklı alanlarda sorumluluğu bulunan şefler ve ofis müdürleri araştırmaya katıldığından kişilerin ana sorumlu olduğu ana fonksiyonlar değişiklik göstermektedir.

Yurtdışında görevlendirilen Türk kökenli yöneticiler ile gerçekleştirilen araştırmanın, farklı kültürlerden kişilerin verilerini toplamaya değil, aynı kültüre mensup bireylerin farklı coğrafya ve kültürel çeşitlikteki ortamlarda görev almaları dolayısı ile kültürel etkililik düzeyleri ve buna etki eden faktörleri incelemeye odaklandığı söylenebilir.

3. ARAŞTIRMANIN UYGULANDIĞI ANAKÜTLE

Araştırma, Türkiye'nin önde gelen bir hava yolu şirketinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya şirketin yurt dışında bulunan ofislerinde görevlendirilmiş şef ve müdür düzeyindeki personel dahil edilmiştir. Araştırmaya uçuşta ya da yurt içinde görevli personel dahil edilmemiştir. Araştırma ölçekleri yurtdışında görevli merkez tayinli olarak atanan tüm personele çevrimiçi bir uygulama vasıtası ile yönlendirilmiştir. Araştırmada anakütlenin tamamına anket ulaştırılmış, 98 kişi anketi tamamlayarak iletmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların verileri eksiksiz olduğundan tamamı; 98 kişinin verisi araştırmaya dahil edilmiştir.

4. ÖLÇÜM ARACI VE DEĞİŞKENLER

Araştırmada kullanılan anket formu katılımcılara hitaben yazılmış bir ön bilgilendirme yazısı ile başlamakta ve dört ana bölümden oluşmaktadır.

Anket formunun birinci kısmında; Portalla ve Chen (2010) tarafından 2010 yılında geliştirilen **Kültürlerarası Etkililik Ölçeği** (Intercultural Effectiveness Scale) yer almaktadır. Kültürlerarası iletişim yeterliliğinin davranışsal boyutu olarak tanımlanan kültürlerarası etkililik, 20 maddeden oluşan 5'li likert tipi bu ölçek ile 6 alt boyutta ölçülmektedir. Portalla ve Chen'in (2010) geliştirdiği ölçeğin Ölçeğin Türkçe uyarlaması ise Yakar ve Alpar (2017) tarafından yapılmıştır. Ölçeğin boyutları; mesaj becerileri, davranışsal esneklik, etkileşimde saygı, etkileşimde rahatlık, kimliğin korunması ve etkileşim yönetimidir. Ölçekten alınan toplam puan kültürel etkililik düzeyine işaret etmektedir. Toplam puanın yüksek olması, bireyin kültürel etkililiğinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

Anket formunun ikinci kısmında; Ang, S. vd. (2007) tarafından geliştirilmiş olan **Kültürel Zeka Ölçeği** (Cultural Intelligence Scale) yer almaktadır. Kültürel zeka, 20

maddeden oluşan 5'li likert tipi bu ölçek ile 4 alt boyutta ölçülmektedir. Kültürel zeka ölçeğinin boyutları; üstbilişsel zeka, bilişsel zeka, motivasyonel zeka ve davranışsal zeka alt başlıklarından oluşmaktadır. Ölçekten alınan toplam puana göre bireylerin kültürel zeka düzeyleri belirlenmektedir. Toplam puanın yüksek olması, bireyin kültürel zekasının yüksek olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

Anket formunun üçüncü kısmında; Luthans vd., (2007) tarafından geliştirilmiş olan **Psikolojik Sermaye Ölçeği** (Psychological Capital Scale) yer almaktadır. Çalışanların pozitif psikolojik sermaye algıları; 24 maddeden oluşan 6'lı likert tipi bu ölçek ile 4 alt boyutta ölçülmektedir. Luthans vd., (2007) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe uyarlaması Erkuş ve Fındıklı (2013) tarafından yapılmıştır. Psikolojik sermaye ölçeğinin boyutları; özyeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık alt başlıklarından oluşmaktadır. Ölçekten alınan toplam puan bireyin psikolojik sermaye durumuna işaret etmektedir. Toplam puanın yüksek olması, bireyin psikolojik sermaye açısından olumlu bir durumda olduğunun göstergesidir.

Anket formunun dördüncü kısmında; katılımcılara bazı demografik sorular sorulmuştur. Bunlar; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışma süresi, çalıştığı bölge ve çalışma alanı ile ilgili sorulardan oluşmaktadır.

5. UYGULANAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER

Araştırma ile ilgili tüm istatistikler ve analizler, SPSS 26 programı ile hesaplanmıştır. ve hipotezler SPSS 26 programına girilen veriler vasıtası ile çeşitli analizlerle test edilmiştir.

Ölçeklerin güvenilirliği ile ilgili Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmış ve ölçeklerin güvenilirliği bu şekilde ispatlanmıştır.

Örnekleme temsil eden personelin, demografik özelliklerinin belirlenmesi amacı ile ilgili demografik özelliklere tanımlayıcı istatistik yöntemler uygulanarak analizler ve fark analizleri yapılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacı ile Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmış ve sonrasında değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisinin görülmesi amacı ile regresyon analizi uygulanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE SONUÇ

Bu bölümde, araştırma ile ilgili istatistiksel analiz sonuçları açıklanarak yorumlanacaktır. İlk bölümde ölçekleri oluşturulan faktörlere ilişkin analizlere ve ölçeklerin güvenirlik analizlerine ilişkin bulgulara yer verilecektir.

İkinci bölümde demografik faktörlere ilişkin bulgular yer almaktadır. Araştırma değişkenlerinin boyutları açısından durumunu belirleyebilmek için tanımlayıcı istatistik analizlerinden yararlanılmış, ortalama ve standart sapma değerleri tespit edilmiştir. Standart sapma değerleri incelenerek düşüncelerinin birbirleri ile yakınlığı uzaklığı görülmüştür. Demografik faktörlerin araştırma değişkenlerinin boyutları ile ilişkilerini tespit etmek amacı ile t-testleri ve varyans analizleri de gerçekleştirilmiştir. Anlamlı görülen ilişkilerin hangi gruplarda farklılık gösterdiğini görmek ve açıklamak için çoklu karşılaştırma analizleri de yapılmıştır.

Üçüncü bölümde hipotez testlerine ilişkin bulgulara yer verilecektir. Ölçekler ve alt boyutları arasındaki korelasyonlar incelenerek boyutların birbirleri ile olan ilişkileri incelenmiştir. İlişkili bulunan boyutların etkilenme derecelerini belirlemek için de regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın dört temel hipotezinin yanısıra diğer alt boyutlar arasındaki ilişkiler de bu bölümde analiz edilmektedir.

A. GÜVENİLİRLİK ve FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARINA GÖRE BULGULAR

Ölçme değerlendirme araçlarının beklenen en önemli özelliklerinden biri güvenilir olmasıdır. Güvenirlik kullanılan ölçme aracının farklı ölçümlerde tutarlı ve benzer sonuçlar vermesidir. Ölçeklerin güvenirlik ölçülmesi için farklı yöntemler kullanılabilir. Sosyal bilimler alanında en fazla kullanılan yöntem Cronbach (1951) tarafından geliştirilmiştir. Cronbach (1951), ölçekte bulunan soruların varyanslarının toplamının genel varyansa oranlama yolu ile bulunan bir ağırlıklı standart sapma ortalamasının alınmasıyla ortaya çıkan sayıyı alfa katsayısı şeklinde açıklamıştır.

Katsayı ölçek sorularının tutarlılığını anlamak ve ölçeğin belirli bir bütünlük içerisinde olup olmadığını anlayabilmek açısından önem arz etmektedir.

Bir ölçeğin güvenilirlik analizi için bakılan; α katsayısı, $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil, $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliğe sahip, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında ise ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir diyebiliriz. Eğer ölçek $0,80 \leq \alpha < 0,100$ aralığında ise, ölçeğin çok yüksek derecede güvenilir olduğunu söylenebilir.

Araştırmamızda kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin analizinde kullanılan Cronbach Alfa değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2: Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Değerleri

	Cronbach Alpha	N
Kültürlerarası Etkililik Ölçeği	.89	20
Kültürel Zeka Ölçeği	.94	20
Psikolojik Sermaye Ölçeği	.88	24

Tablo 2 de yer alan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre 20 ifadeden oluşan Kültürlerarası Etkililik Ölçeğinin Cronbach Alfa değeri .89 , 20 ifadeden oluşan Kültürel Zeka Ölçeğinin Cronbach Alfa değeri .94, 24 ifadeden oluşan Psikolojik Sermaye ölçeğinin Cronbach Alfa değeri .88 olarak bulunmuştur. Ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 3: Kùltùrlerarası Etkililik Òlçeęi Faktör Yùklemeleri

	ETKİLEŞİM YÖNETİMİ	MESAJ BECERİLERİ	KİMLİĞİN KORUNMASI	DAVRANIŞSAL ESNEKLİK	ETKİLEŞİMDE SAYGI
KEO2R	.767				
KEO1	.715				
KEO5	.669				
KEO7	.645				
KEO11	.593				
KEO13	.548				
KEO6R		.673			
KEO12R		.631			
KEO10R		.626			
KEO9		.582			
KEO17			.708		
KEO8R			.644		
KEO3			.559		
KEO19			.462		
KEO16R			.417		
KEO4R				.810	
KEO14R				.810	
KEO18				.636	
KEO15					.905
KEO20					.826

Kùltùrlerarası etkililik òlçeęine ilişkin faktörlerin güvenilirlik analizi yapılarak yùkleri incelendiğinde 5 grupta toplandığı görùlmüřtür. Etkileşim yönetimi alt boyutu ile ilişkili 6 ifade, mesaj becerileri ile ilişkili 4 ifade, kimliğin korunması alt boyutu ile ilişkili 5 ifade, davranışsal esneklik ile ilgili 3 ifade, modelde ilişki geliştirme olarak geçen burada etkileşimde saygı olarak ele alınan alt boyutta 2 ifade yer almaktadır. Tabloda yer alan òlçek ifadelerinden yanında R yer alan ifadeler ters ifadeler olup, ortalama hesaplamalarında ters ifade değerleri dikkate alınmıştır.

Tablo 4: Kültürel Zeka Ölçeği Faktör Yüklemeleri

	MOTİVASYONEL ZEKA	DAVRANIŞSAL ZEKA	BİLİŞSEL ZEKA	ÜSTBİLİŞSEL ZEKA
KZO13	.819			
KZO12	.806			
KZO11	.764			
KZO14	.753			
KZO15	.695			
KZO17		.836		
KZO20		.819		
KZO19		.767		
KZO18		.756		
KZO16		.716		
KZO9			.813	
KZO10			.749	
KZO5			.699	
KZO8			.617	
KZO7			.616	
KZO4				.768
KZO6				.761
KZO3				.568
KZO1				.549
KZO2				.467

Kültürel zeka ölçeğine ilişkin faktörlerin güvenilirlik analizi yapılarak yükleri incelendiğinde 4 grupta toplandığı görülmüştür. Motivasyonel zeka, davranışsal zeka, bilişsel zeka ve üst bilişsel zeka alt boyutlarının her birinde 5 ifade yer almaktadır.

Tablo 5: Psikolojik Sermaye Ölçeği Faktör Yüklemeleri

	ÖZ YETERLİLİK	UMUT	GAYRET	ÖZGÜVEN	İYİMSERLİK
PSO16	.812				
PSO24	.809				
PSO23	.781				
PSO13	.776				
PSO22	.741				
PSO11R		.826			
PSO1R		.640			
PSO8R		.588			
PSO12		.546			
PSO6		.421			
PSO2			.806		
PSO5			.667		
PSO20			.593		
PSO3				.722	
PSO21				.656	
PSO15				.598	
PSO18					.797
PSO19					.661
PSO14					.567

Psikolojik sermaye ölçeğine ilişkin faktörlerin güvenilirlik analizi yapılarak yükleri incelendiğinde 5 grupta toplandığı görülmüştür. Özyeterlilik alt boyutu ile ilişkili 5 ifade, umut alt boyutu ile ilişkili 5 ifade, modelde psikolojik dayanıklılık olarak geçen burada gayret ve özgüven olarak ele aldığımız alt boyutlar ile ilişkili 3'er ifade, iyimserlik alt boyutu ile ilgili 3 ifade yer almaktadır. Tabloda yer alan ölçek ifadelerinden yanında R yer alan ifadeler ters ifadeler olup, ortalama hesaplamalarında ters ifade değerleri dikkate alınmıştır.

B. HİPOTEZLERE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 6: Ana Boyutlar Arası Pearson Korelasyon Tablosu

		Kültürlerarası Etkililik	Psikolojik Sermaye	Kültürel Zeka
	Pearson	1	,221*	,415**
Kültürlerarası Etkililik	Anl.		0,03	0,00
	N			
	Pearson		1	,617**
Psikolojik Sermaye	Anl.			0,00
	N			
	Pearson			1
Kültürel Zeka	Anl.			
	N			

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır. ($p < 0,05$)

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırmanın değişkenleri ile yapılan korelasyon analizinde tüm ana boyutların birbiri ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Kültürel zeka ile kültürlerarası etkililik arasında %90 güven aralığında, .41 düzeyinde ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Kültürel zeka ile psikolojik sermaye arasında ise %90 güven düzeyinde .62 düzeyinde ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Psikolojik sermaye ile kültürlerarası etkililik arasında %95 güven aralığında .22 düzeyinde ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir.

Araştırmanın aşağıda yer alan ilk üç hipotezi doğrulanmıştır:

H1: Kültürel zeka ile kültürlerarası etkililik arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Kültürel zeka ile psikolojik sermaye arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Psikolojik sermaye ile kültürlerarası etkililik ilişkisinde arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 6: Alt Boyutlar Arası Pearson Korelasyon Tablosu

		Etkileşim Yönetimi	Mesaj Becerileri	Kimliğin Korunması	Davranışsal Esneklik	Etkileşimde Saygı	Özyeterlilik	Umut	Gayret	Özgüven	İyimserlik	Motivasyonel Zeka	Davranışsal Zeka	Bilişsel Zeka	Üstbilişsel Zeka
Etkileşim Yönetimi	P.	1	,634**	,685**	,473**	,246*	0,168	,250*	0,195	,270**	0,068	,429**	,288**	,333**	,378**
	Anl.		0,00	0,00	0,00	0,01	0,10	0,01	0,05	0,01	0,51	0,00	0,00	0,00	0,00
Mesaj Becerileri	P.		1	,513**	,445**	,395**	0,009	0,123	0,089	0,154	-	0,144	,261**	,319**	,322**
	Anl.			0,00	0,00	0,00	0,93	0,23	0,38	0,13	0,31	0,16	0,01	0,00	0,00
Kimliğin Korunması	P.			1	,397**	0,145	0,062	0,176	0,154	0,136	0,164	,430**	,348**	,320**	,284**
	Anl.				0,00	0,15	0,54	0,08	0,13	0,18	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00
Davranışsal Esneklik	P.				1	,227*	-	0,093	0,126	,264**	0,124	0,196	0,032	0,151	0,084
	Anl.					0,02	0,016	0,87	0,36	0,22	0,01	0,22	0,05	0,75	0,41
Etkileşimde Saygı	P.					1	0,178	0,120	0,188	0,179	0,076	0,170	,212*	0,196	,271**
	Anl.						0,08	0,24	0,06	0,08	0,46	0,09	0,04	0,05	0,01
Özyeterlilik	P.						1	,493**	,632**	,725**	,467**	,525**	,440**	,465**	,567**
	Anl.							0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Umut	P.							1	,512**	,364**	,429**	,260**	,271**	,426**	,348**
	Anl.								0,00	0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,00
Gayret	P.								1	,612**	,582**	,474**	,510**	,508**	,504**
	Anl.									0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Özgüven	P.									1	,394**	,447**	,403**	,454**	,514**
	Anl.										0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
İyimserlik	P.										1	,260**	,349**	,329**	,213*
	Anl.											0,01	0,00	0,00	0,03
Motivasyonel Zeka	P.											1	,632**	,544**	,670**
	Anl.												0,00	0,00	0,00
Davranışsal Zeka	P.												1	,550**	,659**
	Anl.													0,00	0,00
Bilişsel Zeka	P.													1	,652**
	Anl.														0,00
Üstbilişsel Zeka	P.														1
	Anl.														

*Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır. (p<0,05)

** Korelasyon 0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Korelasyon analizi boyutlar arasındaki karşılıklı ilişkileri analiz etme açısından yararlı olmakla beraber hangi boyutun diğer boyutu etkilediğine dair bir bilgi verememektedir. Bu amaçla regresyon analizleri de yapılmıştır.

Tablo 7: Kültürlerarası Etkililiğe İlişkin Regresyon Analizi  zet Tablo

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası
,418 ^a	0,17	0,16	0,45

a. Tahminleyiciler: (Sabit), Kültürel Zeka, Psikolojik Sermaye

Tablo 8: Kültürlerarası Etkililiğe İlişkin Regresyon Analizi Anova Tablosu

	Kareler Toplamı	F	Anl.
Regresyon	4,14	10,04	,000 ^b
Kalan	19,57		
Toplam	23,70		

a. Bağımlı Değişken: Kültürlerarası Etkililik

b. Bağımsız değişkenler: Kültürel Zeka, Psikolojik Sermaye

Anova tablosu regresyon analizi ile ortaya konan ilişkinin istatistiki açıdan ne kadar anlamlı olduğunu bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne ölçüde açıklayabildiğini göstermektedir. Anlamlılık düzeyi .05 ten küçük olduğu için kurulan modelin %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilmektedir.  zet tabloda belirtilen düzeltilmiş R² değeri esas alınarak bağımsız değişken olan kültürel zeka ve psikolojik sermayenin bağımlı değişken olarak konumlandırılan kültürlerarası etkililiğin %16'sını açıklayabilmektedir.

Tablo 9: Kültürlerarası Etkililiğe İlişkin Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	Anl.
(Sabit)	2,50	0,39		6,46	0,00
Psikolojik Sermaye	-0,04	0,09	-0,06	-0,49	0,63
Kültürel Zeka	0,42	0,11	0,45	3,81	0,00

a. Bağımlı Değişken: Kültürlerarası Etkililik

Bağımsız değişken olan kültürel zeka ve psikolojik sermayenin bağımlı değişken olarak belirlenen kültürlerarası etkililik üzerindeki etkilerini ayrı ayrı

belirleyebilmek için katsayılar tablosu incelenmiştir. Katsayılar tablosuna göre kültürlerarası etkililik .45 düzeyinde kültürel zekadan etkilenmektedir.

Bağımlı değişkene etki eden bağımsız değişkenlerin etkisini gösteren fonksiyonu Kültürlerarası etkililik = 2.50 + .45 Kültürel Zeka şeklinde oluşturmak mümkündür.

Tablo 10: Kültürlerarası Etkililik ile Motivasyonel Kültürel Zeka Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Özet Tablo

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası
,374 ^a	0,14	0,13	0,46

a. Tahminleyiciler: (Sabit), Motivasyonel Zeka

Tablo 11: Kültürlerarası Etkililik ile Motivasyonel Kültürel Zeka Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Anova Tablosu

	Kareler Toplamı	F	Anl.
Regresyon	3,31	15,60	,000 ^b
Kalan	20,39		
Toplam	23,70		

a. Bağımlı Değişken: Kültürlerarası Etkililik

b. Tahminleyiciler: (Sabit), Motivasyonel Zeka

Kültürlerarası etkililik boyutları ile en yüksek korelasyona sahip olan kültürel zekanın alt boyutlarından motivasyonel kültürel zekanın tek başına etkisini görebilmek için motivasyonel kültürel zeka bağımsız değişken olarak ele alınarak tekrar bir regresyon analizi yapılmıştır. Kurulan modelin anlamlılık düzeyi .05 ten küçük olduğu için %95 güven düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Özet tabloda belirtilen düzeltilmiş R² değeri esas alınarak bu analizde bağımsız değişken olarak alınan kültürel zekanın alt boyutlarından olan motivasyonel kültürel zekanın kültürlerarası etkililiğin %13'ünü açıkladığı söylenebilir.

Tablo 12:Kültürlerarası Etkililik ile Motivasyonel Kültürel Zeka Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Katsayılar Tablosu

	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Katsayılar	t	Anl.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,79	0,30		9,27	0,00
Motivasyonel Zeka	0,28	0,07	0,37	3,95	0,00

a. Bağımlı Değişken: Kültürlerarası Etkililik

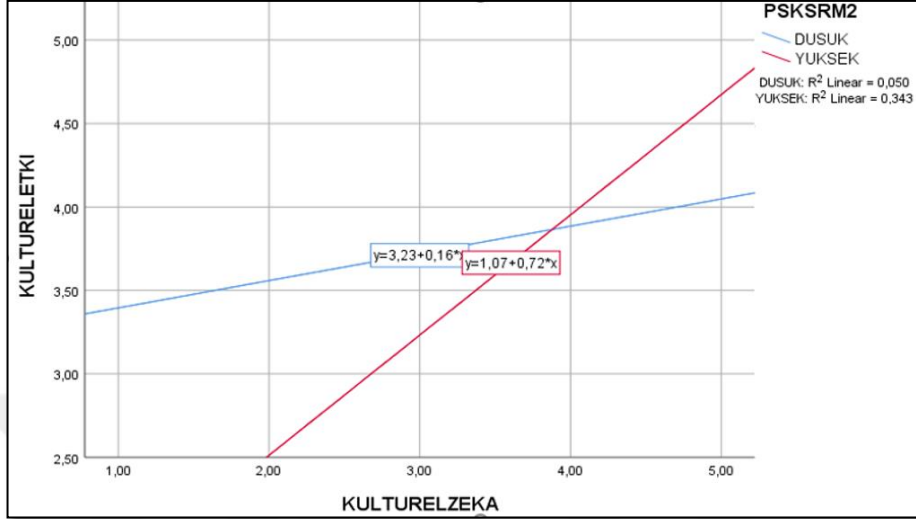
	Beta	t	Anl
Özyeterlilik	-,125 ^b	-1,13	0,26
Umut	,118 ^b	1,21	0,23
Gayret	,035 ^b	0,32	0,75
Özgüven	,136 ^b	1,29	0,20
İyimserlik	-,007 ^b	-0,07	0,95
Davranışsal Zeka	,118 ^b	0,97	0,34
Bilişsel Zeka	,221 ^b	1,98	0,05
Üstbilişsel Zeka	,200 ^b	1,58	0,12

a. Bağımlı Değişken: Kültürlerarası Etkililik

b. Modelin Tahminleyicisi: (Sabit), Motivasyonel Zeka

Motivasyonel kültürel zekanın kültürlerarası etkililik üzerinde tek başına yarattığı etkiyi tespit etmek için yapılan regresyon analizinin katsayılar tablosuna bakıldığında kültürlerarası etkililiğin .37 düzeyinde motivasyonel kültürel zekadan etkilendiği görülmektedir. Bu analiz göstermektedir ki, kültürel zekanın kültürlerarası etkililik üzerindeki etkisi çoğunlukla motivasyonel zekadan kaynaklıdır. Bu fonksiyonu Kültürlerarası etkililik = 2.79 + .37 Motivasyonel Kültürel Zeka şeklinde oluşturmak mümkündür.

Grafik 1: Kültürlerarası Etkililik İle Kültürel Zeka Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Düzenleyici Etkisi



Psikolojik sermaye değişkeninin düzenleyici etkisini görebilmek için yapılan görselleştirmeler Grafik 1’de yer almaktadır. Grafik yorumlandığında psikolojik sermayenin kültürlerarası etkililik ve kültürel zeka ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir. Psikolojik sermaye seviyesi yükseldikçe kültürlerarası etkililik ve kültürel zeka ilişkisi güçlenmektedir. Grafikte görüldüğü üzere yüksek psikolojik sermaye değerine sahip grupta kültürel zeka arttıkça kültürlerarası etkililik, düşük psikolojik sermaye değerine sahip gruptakine göre çok daha hızlı artmaktadır. Analize göre R² değeri esas alınarak, düşük psikolojik sermaye değerine sahip grupta kültürel zeka ile kültürlerarası etkililiğin ilişkisini açıklamada psikolojik sermayenin etkisinin %0.5 düzeyinde iken, yüksek psikolojik sermaye değerine sahip grupta kültürel zeka ile kültürlerarası etkililiğin ilişkisini açıklamada psikolojik sermayenin etkisinin %34 düzeyine çıktığı görülmektedir. Düşük psikolojik sermaye değerine sahip grupta; fonksiyonu Kültürlerarası etkililik = 3,23 + .16 Kültürel Zeka şeklinde, yüksek psikolojik sermaye değerine sahip grupta ise Kültürlerarası etkililik = 1,07 + .72 Kültürel Zeka oluşturmak mümkündür.

H4: “Kültürel zeka ile kültürlerarası etkililik ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü vardır.” şeklinde belirtilen hipotemiz doğrulanmıştır. Kültürel zeka ile kültürlerarası etkililik ilişkisinde psikolojik sermayenin güçlü bir düzenleyici etkiye sahip olduğu görülmüştür.

C. DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada yararlanılan ölçeğin demografik bilgiler bölümünde; cinsiyet, medeni durum, öğrenim düzeyi, kurumda görev süresi, yurtdışı görev süresi, görev alanı ve görev yaptığı bölge olmak üzere yedi demografik faktör bulunmaktadır. Bu bölümde öncelikle demografik faktörler açısından tanımlayıcı istatistikler verilecek ardından boyut ortalama ve standart sapma değerleri incelenerek demografik faktörlerin boyutlarda bir fark yaratıp yaratmadığı tespit edilmeye çalışılacaktır. Daha sonra demografik faktörler ile ilgili boyutlar karşılaştırılarak t-testleri ve veryans analizleri yapılacak anlamlı bir farklılık aranacaktır. Anlamlı bir farklılık bulunan boyutlarda yapılacak çoklu karşılaştırma testleri ile farkın tam olarak hangi gruplarda, ne ölçüde etkide eder şekilde oluştuğu belirlenmeye çalışılacaktır.

1. DEMOGRAFİK FAKTÖRLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Tablo 13: Kişiyne İlişkin Demografik Faktörler ve Tanımlayıcı İstatistikler

	Değişken	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	16	0,16
	Erkek	82	0,84
Medeni Durum	Evli	72	0,73
	Bekar	26	0,27
Yaş	20 - 29	2	0,02
	30 - 34	32	0,33
	35 - 39	20	0,20
	40 - 49	40	0,41
	50 - 59	4	0,04
Öğrenim Düzeyi	Lise	2	0,02
	Lisans	55	0,56
	Lisansüstü	41	0,42

Araştırmaya 98 kişi katılmıştır. Örneklemin %84'ü erkek, %16 sı kadındır. Medeni durumlarına bakıldığında %73'ünün evli, %27 sinin bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde %41'lik büyük bir çoğunluğun 40-49 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Öğrenim düzeylerine bakıldığında ise örneklemin %56'sını oluşturan 55 kişinin lisans mezunu olduğu görülmüştür.

Tablo 14: Kişinin İşe İlişkin Demografik Faktörleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

	Değişken	Frekans	Yüzde
Kurum İçi Görev Süresi	1 - 5	44	0,45
	5 - 10	27	0,28
	10 - 15	15	0,15
	15 +	12	0,12
Yurtdışı Görev Süresi	1 - 5	6	0,06
	5 - 10	38	0,39
	10 - 15	21	0,21
	15 +	33	0,34
Görev Aldığı Bölge	Amerika	12	0,12
	Asya ve Uzak Doğu	17	0,17
	Doğu Avrupa ve Balkan- lar	10	0,10
	Güney Avrupa	15	0,15
	Kuzey Avrupa	7	0,07
	Orta Avrupa	12	0,12
	Kuzey Afrika	5	0,05
	Sahra Altı Afrika	12	0,12
	Ortadoğu ve Kıbrıs	8	0,08
Görev Alanı	İdari ve mali işler	5	0,05
	İstasyon	15	0,15
	Kurumsal satış	5	0,05
	Muhasebe	17	0,17
	Pazarlama	13	0,13
	Satış-operasyon	14	0,14
	Yönetim	29	0,30

Araştırmaya katılan 98 kişinin tamamı yurtdışında merkez tayinli olarak görevlendirilmiş şef ve müdürlerden oluşmaktadır. Katılımcıların %45'ini oluşturan büyük bir bölümü kurumda 1-5 yıldır görev yapmaktadır. Yurtdışı görev süreleri incelendiğinde ise %94'ünün 5 yıldan uzun süredir yurtdışında görev yaptığı görülmüştür. Örneklem kütenin %34 ise 15 yıldan uzun süredir yurtdışında görev yapmaktadır. Kurumun yurtdışı teşkilatı 9 bölge yapılanması ile yönetilmekte olduğundan görev alınan bölgeler de buna uygun olarak sınıflandırılmıştır. Hemen hemen tüm bölgelerden birbirine yakın sayıda katılımcı profiline ulaşılmış olan çalışmamızda %17 ile ağırlıklı profil Asya ve Uzak Doğu'da görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Benzer şekilde her görev alanından birbirine yakın sayıda katılımcı yer alan çalışmamızda ağırlıklı gurubu %29 ile ofis müdürleri oluşturmuştur.

2. DEMOGRAFİK FAKTÖRLER AÇISINDAN BOYUT ORTALAMA, STANDART SAPMA DEĞERLERİ ve FARK ANALİZLERİ

Öncelikle bahsedildiği üzere boyut ortalamaları demografik faktörler açısından yorumlanacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken şudur; cevap seçenekleri beşli likert şeklinde düzenlenen kültürlerarası etkililik ölçeği ve kültürel zeka ölçeğinin boyutlarında üçün altında kalan değerler olumsuz, üzerindeki değerler olumlu durumu ifade ederken, altılı likert şeklinde düzenlenen psikolojik sermaye ölçeği boyutlarında dördün altında kalan değerler olumsuz, üzerindeki değerler olumlu durumu ifade etmektedir.

Standart sapma değerleri ise cevapların birbirine yakınlığını, uzaklığını ifade eden bir değerdir. Standart sapmanın düşük olduğu boyutlarda kişiler arasında görüş birliği olduğu düşünülürken, standart sapmanın yüksek olduğu yerlerde ilgili boyutta ciddi görüş farklılıkları olduğu düşünülebilir.

Tablo 15: Boyutların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Std. Sapma
Kültürlerarası Etkililik	3,97	0,49
Etkileşim Yönetimi	3,96	0,67
Mesaj Becerileri	3,91	0,67
Kimliğin Korunması	3,48	0,68
Davranışsal Esneklik	4,00	0,73
Etkileşimde Saygı	4,50	0,63
Psikolojik Sermaye	4,79	0,65
Özyeterlilik	5,21	0,75
Umut	4,38	0,69
Gayret	4,97	0,84
Özgüven	5,08	0,82
İyimserlik	4,34	1,01
Kültürel Zeka	4,02	0,53
Motivasyonel Zeka	4,17	0,66
Davranışsal Zeka	4,03	0,63
Bilişsel Zeka	3,72	0,66
Üstbilişsel Zeka	4,17	0,57

Tablo 6'da görüldüğü üzere ana boyutların ortalamaları birbirine oldukça yakındır. Daha önce bahsedildiği üzere psikolojik sermaye boyutunun ortalama değeri yorumlanırken 6'lı cevap seçeneği olduğu gözönünde bulundurulmaktadır. Bu değerler dikkate alınarak ortalamaların birbirine çok yakın olduğu çok küçük farklarla en yüksek ortalama değer in kültürel zeka boyutunda olduğu, onu psikolojik sermaye ve kültürlerarası etkililiğin takip ettiği söylenebilir. Boyutlar arası ilişkileri daha iyi analiz edebilmek ve varsa sorunlu alanları tespit edebilmek için alt boyutları da incelemek faydalı olacaktır.

Alt boyutlar da dahil edilerek yapılan incelemede en yüksek ortalama değer in etkileşimde saygı alt boyutunda olduğu görülmektedir. Katılımcılar farklı kültürle mensup bireylerle etkileşim kurarken çoğunlukla saygılı olduklarını düşünmektedir. Etkileşimde saygı alt boyutunun, ortalama değer açısından tüm boyutların önüne geçmesi ile kişilerin kültürler arası etkileşimlerde en çok dikkat ettikleri hususun farklı kültürden kişilere ve onarı görüşlerine saygı göstermek olduğu anlaşılmaktadır.

Ortalama değerleri çok yüksek olan diğer iki alt boyutun da özgüven ve özyeterlilik olduğu görülmektedir. Psikolojik sermaye alt boyutları arasında görülen özgüven, gayret ve özyeterliliğin yüksek değerlere sahip olmasından yola çıkılarak, katılımcıların genel olarak zorlukların üstesinden gelebileceklerine olan inançlarının ve problemlerin çözümü konusunda kendilerine olan güvenlerinin, müzakere sürecinde kendilerini ifade etme konusundaki yeterliliklerine inançlarının yüksek olduğu yorumu yapılabilir. Yapılan korelasyon analizinde de özgüven ve özyeterlilik arasında .72 düzeyinde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Müzakere, görüşme ve bilgi alışverişi ile etkileşimlerde bulunan kişilerin kendilerine olan güvenleri ile zorlukların üstesinden gelebileceklerine olan inançlarının yüksek oranda ilişkili olduğu söylenebilir. Benzer şekilde gayret ve özyeterlilik arasında .63 düzeyinde ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kültürel zeka alt boyutlarından üst bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekaya ilişkin değerlerin de bilişsel kültürel zekaya kıyasla oldukça yüksek olduğu ve genel ortalamanın da üzerinde kaldığı görülmektedir. Buradan hareketle kişilerin farklı bir kültüre ilişkin kurallar, sistemler ve inançlarla ilgili yeteri kadar bilgi sahibi olmasalar dahi farklılıkları anlama, farkındalık oluşturma ve adapte olma konusunda başarılı olacaklarına dair inançları yüksektir.

Tablo 16:Cinsiyet Faktörüne İlişkin Boyut Ortalamaları

		Erkek	Kadın	Toplam
Kültürlerarası Etkililik	Ort.	3,93	4,18	3,97
	SS	0,48	0,51	0,49
Etkileşim Yönetimi	Ort.	3,92	4,15	3,96
	SS	0,66	0,71	0,67
Mesaj Becerileri	Ort.	3,89	4,03	3,91
	SS	0,66	0,76	0,67
Kimliğin Korunması	Ort.	3,45	3,64	3,48
	SS	0,66	0,75	0,68
Davranışsal Esneklik	Ort.	3,93	4,35	4,00
	SS	0,74	0,61	0,73
Etkileşimde Saygı	Ort.	4,46	4,72	4,50
	SS	0,65	0,45	0,63
Psikolojik Sermaye	Ort.	4,84	4,58	4,79
	SS	0,51	1,11	0,65
Özyeterlilik	Ort.	5,25	4,96	5,21
	SS	0,58	1,32	0,75
Umut	Ort.	4,41	4,24	4,38
	SS	0,66	0,86	0,69
Gayret	Ort.	4,99	4,85	4,97
	SS	0,69	1,40	0,84
Özgüven	Ort.	5,12	4,88	5,08
	SS	0,69	1,31	0,82
İyimserlik	Ort.	4,41	3,96	4,34
	SS	0,95	1,20	1,01
Kültürel Zeka	Ort.	4,02	4,02	4,02
	SS	0,43	0,92	0,53
Motivasyonel Zeka	Ort.	4,15	4,30	4,17
	SS	0,57	1,00	0,66
Davranışsal Zeka	Ort.	4,04	3,98	4,03
	SS	0,55	0,99	0,63
Bilişsel Zeka	Ort.	3,72	3,70	3,72
	SS	0,60	0,93	0,66
Üstbilişsel Zeka	Ort.	4,18	4,10	4,17
	SS	0,46	0,98	0,57

Ana boyutlar ele alındığında kültürel etkililik boyutunda kadınların erkeklerden daha yüksek ortalama değerde olduğu görülmektedir. Alt boyutları incelendiğinde en yüksek ortalama değere sahip etkileşimde saygı alt boyutunun hem kadınlarda hem de erkeklerde yüksek bir değere sahip olduğu görülmektedir. Kadınlarda kültürlerarası etkililik boyutunun erkeklere göre daha yüksek bir değer almasında davranışsal esneklik boyutunda sahip olduğu yüksek değer etkili olduğu görülmektedir. Fark testi analizleri ile daha detaylı incelenecektir.

Tablo 17: Cinsiyet Faktörü Açısından Boyutlara İlişkin T-Testleri

		Levene Testi		t-test	
		F	Anl.	t	Anl.
Kültürlerarası Etkililik	Varyanslar Denk	0,89	0,35	-1,86	0,07
	Varyanslar Denk Değil			-1,79	0,09
Etkileşim Yönetimi	Varyanslar Denk	0,80	0,37	-1,25	0,21
	Varyanslar Denk Değil			-1,19	0,25
Mesaj Becerileri	Varyanslar Denk	0,72	0,40	-0,78	0,44
	Varyanslar Denk Değil			-0,71	0,49
Kimliğin Korunması	Varyanslar Denk	0,38	0,54	-1,03	0,30
	Varyanslar Denk Değil			-0,95	0,35
Davranışsal Esneklik	Varyanslar Denk	0,34	0,56	-2,13	0,04
	Varyanslar Denk Değil			-2,41	0,02
Etkileşimde Saygı	Varyanslar Denk	0,98	0,32	-1,53	0,13
	Varyanslar Denk Değil			-1,97	0,06
Psikolojik Sermaye	Varyanslar Denk	7,44	0,01	1,48	0,14
	Varyanslar Denk Değil			0,92	0,37
Özyeterlilik	Varyanslar Denk	8,21	0,01	1,42	0,16
	Varyanslar Denk Değil			0,87	0,40
Umut	Varyanslar Denk	2,98	0,09	0,90	0,37
	Varyanslar Denk Değil			0,75	0,46
Gayret	Varyanslar Denk	10,14	0,00	0,60	0,55
	Varyanslar Denk Değil			0,38	0,71
Özgüven	Varyanslar Denk	6,41	0,01	1,08	0,28
	Varyanslar Denk Değil			0,72	0,48
İyimserlik	Varyanslar Denk	0,00	0,96	1,67	0,10
	Varyanslar Denk Değil			1,43	0,17
Kültürel Zeka	Varyanslar Denk	5,05	0,03	0,03	0,98
	Varyanslar Denk Değil			0,02	0,99
Motivasyonel Zeka	Varyanslar Denk	2,90	0,09	-0,86	0,39
	Varyanslar Denk Değil			-0,60	0,56
Davranışsal Zeka	Varyanslar Denk	2,48	0,12	0,38	0,70
	Varyanslar Denk Değil			0,26	0,80
Bilişsel Zeka	Varyanslar Denk	2,28	0,13	0,12	0,90
	Varyanslar Denk Değil			0,09	0,93
Üstbilişsel Zeka	Varyanslar Denk	6,53	0,01	0,51	0,61
	Varyanslar Denk Değil			0,32	0,75

Cinsiyet ile ilgili yapılan fark testi analizine göre; kültürlerarası etkililik ($t=-1,86$ $p=,07$) boyutunda cinsiyet faktörü açısından %90 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. İlgili boyutun alt boyutları incelendiğinde davranışsal esneklik boyutunda ($t=-2,13$; $p=,04$) %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Kadınlar kültürel etkililik ana boyutunda ve alt boyutları da ele almak gerekirse davranışsal esneklik boyutunda erkeklerden anlamlı şekilde farklı ve daha yüksek ortalama değerlere sahiptir. Buna göre kadınların kültürel etkililiğin gereklerinden olan farklı kültürlerin beklentilerine göre davranışlarını uyarlama konusunda erkeklere göre daha esnek olabildiğini ve farklı kültüre mensup kişilerle etkileşimde kendilerini daha etkili gördüklerini söylemek mümkündür.

Psikolojik sermayenin alt boyutları incelendiğinde iyimserlik ($t=1,67$; $p=,01$) alt boyutunda %90 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Psikolojik sermaye alt boyutlarından iyimserlikle ilgili değerlerin erkeklerde kadınlara göre anlamlı şekilde farklılaştığını ve daha yüksek iyimserliğe sahip olduklarını söylemek mümkündür. Buna göre işle ilgili olumsuzluk beklentisinin kadınlarda daha yüksek olduğunu, erkeklerin kadınlara göre olumsuzluklara yaklaşımda daha iyimser olduğunu, olumsuzlukları kabullenmede ve olayların iyi tarafını görmede kadınlara göre anlamlı şekilde farklı bir bakış açısına sahip olduğunu, sonuç olarak da psikolojik sermaye düzeylerinin kadınlara oranla daha üst seviyede olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 18:Medeni Durum Faktörüne İlişkin Boyut Ortalamaları

		Bekar	Evli	Toplam
Kültürlerarası Etkililik	Ort.	4,01	3,96	3,97
	SS	0,49	0,50	0,49
Etkileşim Yönetimi	Ort.	3,89	3,98	3,96
	SS	0,80	0,61	0,67
Mesaj Becerileri	Ort.	3,96	3,89	3,91
	SS	0,65	0,69	0,67
Kimliğin Korunması	Ort.	3,42	3,50	3,48
	SS	0,61	0,70	0,68
Davranışsal Esneklik	Ort.	4,13	3,96	4,00
	SS	0,91	0,66	0,73
Etkileşimde Saygı	Ort.	4,63	4,45	4,50
	SS	0,59	0,64	0,63
Psikolojik Sermaye	Ort.	4,78	4,80	4,79
	SS	0,60	0,67	0,65
Özyeterlilik	Ort.	5,26	5,19	5,21
	SS	0,77	0,75	0,75
Umut	Ort.	4,28	4,42	4,38
	SS	0,77	0,67	0,69
Gayret	Ort.	4,94	4,98	4,97
	SS	0,90	0,83	0,84
Özgüven	Ort.	5,19	5,04	5,08
	SS	0,66	0,87	0,82
iyimserlik	Ort.	4,22	4,38	4,34
	SS	0,86	1,06	1,01
Kültürel Zeka	Ort.	4,02	4,02	4,02
	SS	0,45	0,56	0,53
Motivasyonel Zeka	Ort.	4,11	4,19	4,17
	SS	0,71	0,64	0,66
Davranışsal Zeka	Ort.	4,00	4,04	4,03
	SS	0,61	0,64	0,63
Bilişsel Zeka	Ort.	3,67	3,74	3,72
	SS	0,51	0,71	0,66
Üstbilişsel Zeka	Ort.	4,28	4,13	4,17
	SS	0,50	0,60	0,57

Tablo 19: Medeni Durum Faktörü Açısından Boyutlara İlişkin T-Testleri

		Levene Testi		t-test	
		F	Anl.	t	Anl.
Kültürlerarası Etkililik	Varyanslar Denk	0,30	0,59	0,44	0,66
	Varyanslar Denk Değil			0,44	0,66
Etkileşim Yönetimi	Varyanslar Denk	2,11	0,15	-0,58	0,57
	Varyanslar Denk Değil			-0,51	0,61
Mesaj Becerileri	Varyanslar Denk	0,70	0,41	0,45	0,66
	Varyanslar Denk Değil			0,46	0,65
Kimliğin Korunması	Varyanslar Denk	0,98	0,33	-0,54	0,59
	Varyanslar Denk Değil			-0,58	0,56
Davranışsal Esneklik	Varyanslar Denk	2,78	0,10	1,01	0,31
	Varyanslar Denk Değil			0,87	0,39
Etkileşimde Saygı	Varyanslar Denk	0,00	1,00	1,28	0,21
	Varyanslar Denk Değil			1,32	0,19
Psikolojik Sermaye	Varyanslar Denk	0,03	0,87	-0,16	0,87
	Varyanslar Denk Değil			-0,17	0,86
Özyeterlilik	Varyanslar Denk	0,90	0,34	0,44	0,66
	Varyanslar Denk Değil			0,43	0,67
Umut	Varyanslar Denk	2,24	0,14	-0,88	0,38
	Varyanslar Denk Değil			-0,82	0,42
Gayret	Varyanslar Denk	0,54	0,47	-0,24	0,81
	Varyanslar Denk Değil			-0,23	0,82
Özgüven	Varyanslar Denk	0,31	0,58	0,82	0,41
	Varyanslar Denk Değil			0,94	0,35
İyimserlik	Varyanslar Denk	3,45	0,07	-0,72	0,47
	Varyanslar Denk Değil			-0,79	0,43
Kültürel Zeka	Varyanslar Denk	0,03	0,87	-0,07	0,94
	Varyanslar Denk Değil			-0,08	0,94
Motivasyonel Zeka	Varyanslar Denk	0,15	0,70	-0,58	0,57
	Varyanslar Denk Değil			-0,55	0,59
Davranışsal Zeka	Varyanslar Denk	0,11	0,74	-0,29	0,78
	Varyanslar Denk Değil			-0,29	0,77
Bilişsel Zeka	Varyanslar Denk	1,69	0,20	-0,44	0,66
	Varyanslar Denk Değil			-0,52	0,61
Üstbilişsel Zeka	Varyanslar Denk	0,15	0,70	1,22	0,23
	Varyanslar Denk Değil			1,32	0,19

Medeni durum faktörü incelendiğinde ana boyutlar ya da alt boyut değerlerinin birbirine oldukça yakın olduğunu, değerler arasında anlamlı bir farklılık görülmediğini söylemek mümkündür. Medeni durumun araştırmaya konu olan değişkenler açısından bakıldığında herhangi bir belirleyiciliği olmadığı söylenebilir.

Tablo 20: Yaş Faktörüne İlişkin Boyut Ortalamaları

		20 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 49	50 - 59	Toplam
Kültürlerarası Etkililik	Ort.	4,22	4,04	3,92	3,86	4,59	3,97
	SS	0,00	0,46	0,38	0,54	0,40	0,49
Etkileşim Yönetimi	Ort.	4,17	3,99	3,94	3,83	4,92	3,96
	SS	0,00	0,76	0,46	0,65	0,17	0,67
Mesaj Becerileri	Ort.	4,00	4,11	3,84	3,72	4,56	3,91
	SS	0,00	0,49	0,63	0,76	0,72	0,67
Kimliğin Korunması	Ort.	3,60	3,44	3,47	3,41	4,45	3,48
	SS	0,00	0,69	0,44	0,74	0,38	0,68
Davranışsal Esneklik	Ort.	4,33	4,01	3,95	3,98	4,25	4,00
	SS	0,00	0,80	0,55	0,77	0,96	0,73
Etkileşimde Saygı	Ort.	5,00	4,66	4,43	4,36	4,75	4,50
	SS	0,00	0,51	0,49	0,76	0,50	0,63
Psikolojik Sermaye	Ort.	5,59	4,72	4,87	4,84	4,21	4,79
	SS	0,00	0,60	0,48	0,52	1,96	0,65
Özyeterlilik	Ort.	5,80	5,19	5,26	5,31	3,75	5,21
	SS	0,00	0,71	0,49	0,52	2,19	0,75
Umut	Ort.	4,80	4,27	4,27	4,50	4,45	4,38
	SS	0,00	0,77	0,61	0,62	1,26	0,69
Gayret	Ort.	6,00	4,88	5,07	4,98	4,67	4,97
	SS	0,00	0,82	0,61	0,72	2,45	0,84
Özgüven	Ort.	5,67	5,03	5,20	5,12	4,17	5,08
	SS	0,00	0,76	0,58	0,74	2,29	0,82
İyimserlik	Ort.	5,67	4,23	4,53	4,30	4,00	4,34
	SS	0,00	0,89	0,87	1,04	2,00	1,01
Kültürel Zeka	Ort.	4,25	4,07	4,09	3,98	3,64	4,02
	SS	0,00	0,45	0,38	0,45	1,81	0,53
Motivasyonel Zeka	Ort.	4,00	4,11	4,38	4,17	3,75	4,17
	SS	0,00	0,70	0,43	0,52	1,89	0,66
Davranışsal Zeka	Ort.	4,00	4,19	3,99	3,98	3,55	4,03
	SS	0,00	0,57	0,50	0,58	1,75	0,63
Bilişsel Zeka	Ort.	5,00	3,76	3,77	3,62	3,50	3,72
	SS	0,00	0,53	0,57	0,61	1,74	0,66
Üstbilişsel Zeka	Ort.	4,00	4,21	4,22	4,16	3,75	4,17
	SS	0,00	0,48	0,44	0,50	1,86	0,57

Alt boyutlar da dahil edilerek yapılan incelemede en yüksek ortalama değerin etkileşimde saygı alt boyutunda olduğu görülmektedir. Katılımcılar farklı kültürlere mensup bireylerle etkileşim kurarken çoğunlukla saygılı olduklarını düşünmektedir. Etkileşimde saygı alt boyutunun, ortalama değer açısından tüm boyutların önüne geçmesi ile kişilerin kültürler arası etkileşimlerde en çok dikkat ettikleri hususun farklı kültürden kişilere ve onarı görüşlerine saygı göstermek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 21: Yaş Faktörü Açısından Boyutlara İlişkin Varyans Analizi Anova Tablosu

	F	Anl.
Kültürlerarası Etkililik	2,52	0,05
Etkileşim Yönetimi	2,69	0,04
Mesaj Becerileri	2,69	0,04
Kimliğin Korunması	2,33	0,06
Davranışsal Esneklik	0,24	0,91
Etkileşimde Saygı	1,55	0,20
Psikolojik Sermaye	1,85	0,13
Özyeterlilik	4,95	0,00
Umut	0,79	0,53
Gayret	1,05	0,39
Özgüven	1,69	0,16
İyimserlik	1,30	0,28
Kültürel Zeka	0,82	0,52
Motivasyonel Zeka	1,02	0,40
Davranışsal Zeka	1,17	0,33
Bilişsel Zeka	2,44	0,05
Üstbilişsel Zeka	0,66	0,62

Yaş faktörü açısından boyutlara ilişkin varyans analizine göre; kültürlerarası etkililik ($F= 2,52$; $p=,5$) boyutunda yaş faktörü açısından %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. İlgili boyutun alt boyutları incelendiğinde etkileşim yönetimi ($F=2,69$; $p=,04$), mesaj becerileri ($F=2,69$; $p=,04$) alt boyutlarında %95 güven düzeyinde, kimliğin korunması ($F=2,33$; $p=,06$) alt boyutunda %90 güven düzeyinde anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Yaş faktörü ile ilgili olarak psikolojik sermaye boyutu ile ilgili yapılan analizde özyeterlilik ($F=4,95$; $p=,001$) alt boyutunda ve kültürel zeka ile ilgili yapılan analizde bilişsel kültürel zeka ($F=2,44$; $p=,05$) alt boyutunda %95 güven düzeyinde farklılıklar olduğu görülmektedir.

Bahsedilen farklılıkların hangi yaş gruplarında olduğunu analiz etmek üzere gruplararası karşılaştırma testleri yapılmıştır.

Tablo 22: Yaş Faktörü Açısından Gruplar Arası Karşılaştırmaların Testi

		Kültürlerarası Etkililik	Etkileşim Yönetimi	Mesaj Becerileri	Kimliğin Korunması	Özyeterlilik	Bilişsel Zeka
Yaş Grupları		Anl.	Anl.	Anl.	Anl.	Anl.	Anl.
20 - 29	30 - 34	0,99	1,00	1,00	1,00	0,76	0,07
	35 - 39	0,92	0,99	1,00	1,00	0,83	0,08
	40 - 49	0,84	0,95	0,98	0,99	0,86	0,03
	50 - 59	0,90	0,66	0,86	0,57	0,01	0,06
30 - 34	20 - 29	0,99	1,00	1,00	1,00	0,76	0,07
	35 - 39	0,92	1,00	0,59	1,00	1,00	1,00
	40 - 49	0,51	0,83	0,09	1,00	0,96	0,87
	50 - 59	0,21	0,06	0,68	0,04	0,00	0,94
35 - 39	20 - 29	0,92	0,99	1,00	1,00	0,83	0,08
	30 - 34	0,92	1,00	0,59	1,00	1,00	1,00
	40 - 49	0,99	0,97	0,96	1,00	1,00	0,90
	50 - 59	0,10	0,05	0,26	0,06	0,00	0,94
40 - 49	20 - 29	0,84	0,95	0,98	0,99	0,86	0,03
	30 - 34	0,51	0,83	0,09	1,00	0,96	0,87
	35 - 39	0,99	0,97	0,96	1,00	1,00	0,90
	50 - 59	0,04	0,01	0,11	0,03	0,00	1,00
50 - 59	20 - 29	0,90	0,66	0,86	0,57	0,01	0,06
	30 - 34	0,21	0,06	0,68	0,04	0,00	0,94
	35 - 39	0,10	0,05	0,26	0,06	0,00	0,94
	40 - 49	0,04	0,01	0,11	0,03	0,00	1,00

* Ortalama fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

50-59 yaş grubunda olan çalışanlar, kültürlerarası etkililik boyutunda 35-39 ve 40-49 yaş grubunda olan çalışanlardan, etkileşim yönetimi alt boyutunda 30-34, 35-39 ve 40-49 yaş grubunda olan çalışanlardan, kimliğin korunması alt boyutunda 30-34, 35-39 ve 40-49 yaş grubunda olan çalışanlardan, psikolojik sermayenin özyeterlilik alt boyutunda ise tüm yaş gruplarından anlamlı şekilde farklılık göstermektedir. Bu yaş grubundaki çalışanlar kültürlerarası etkililik ve farklılık

belirtilen alt boyutlarda belirtilen diğer yaş gruplarından daha yüksek bir ortalama değere sahip iken, özyeterlilik alt boyutunda diğer tüm yaş gruplarında daha düşük ortalama değere sahiptir. Bu boyutta grup üyeleri arasındaki fikir birliğinin de düşük olduğu görülmüştür. Bu yaş grubunda örneklem sayısının sınırlı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Benzer şekilde 20-29 yaş grubunda olan çalışanlar kültürel zekanın bilişsel zeka alt boyutunda diğer tüm yaş gruplarından anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. 20-29 yaş grubundaki çalışanlar farklı kültürlerle ilişkin yasal, ekonomik veya inanç vb sistemlere ilişkin bilgi düzeylerini diğer yaş gruplarındaki çalışanlara göre daha düşük değerlendirmektedir. Bu yaş grubunda örneklem sayısının sınırlı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Kültürlerarası etkililiğin alt boyutlarından olan mesaj becerileri alt boyutunda 30-34 ile 40-49 yaş grupları arasında %90 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. 30-34 yaş grubundaki çalışanlar, 40-49 yaş grubundaki çalışanlara göre farklı kültürden kişilerle etkileşim kurarken uygun kelimeleri ve beden dilini kullanma, karmaşık konuları ve mesajları anlama gibi konularda daha etkili olduklarını düşünmektedir.

Tablo 23: Yaş Faktörüne göre Anlamlı Farklılık Olan Boyutların Ortalamaları ve Anlamlılık Düzeyleri

YAŞ	N	Kültürlerarası Etkililik <i>alpha</i> = 0.05	Etkileşim Yönetimi <i>alpha</i> = 0.05		Mesaj Becerileri <i>alpha</i> = 0.05	Kimliğin Ko- runması <i>alpha</i> = 0.05	Özyeterlilik <i>alpha</i> = 0.05		Bilişsel Zeka <i>alpha</i> = 0.05	
		1	1	2	1	1	1	2	1	2
20 - 29	2	4,22	4,17		4,00	3,60		5,80		5,00
30 - 34	32	4,04	3,99	3,99	4,11	3,44		5,19	3,76	
35 - 39	20	3,92	3,94	3,94	3,84	3,47		5,26	3,77	
40 - 49	40	3,86	3,83	3,83	3,72	3,41		5,31	3,62	
50 - 59	4	4,59		4,92	4,56	4,45	3,75		3,50	
Anl.		0,08	0,90	0,08	0,18	0,06	1,00	0,57	0,95	1,00

Tablo 24: Öğrenim Düzeyi Faktörüne İlişkin Boyut Ortalamaları

		Lise	Lisans	Lisansüstü	Toplam
Kültürlerarası Etkililik	Ort.	3,97	4,00	3,93	3,97
	SS	0,87	0,55	0,40	0,49
Etkileşim Yönetimi	Ort.	4,17	3,99	3,90	3,96
	SS	0,94	0,67	0,66	0,67
Mesaj Becerileri	Ort.	3,50	3,90	3,95	3,91
	SS	1,41	0,75	0,53	0,67
Kimliğin Korunması	Ort.	3,20	3,53	3,41	3,48
	SS	0,57	0,74	0,59	0,68
Davranışsal Esneklik	Ort.	4,00	4,06	3,93	4,00
	SS	1,41	0,73	0,72	0,73
Etkileşimde Saygı	Ort.	5,00	4,52	4,45	4,50
	SS	0,00	0,69	0,56	0,63
Psikolojik Sermaye	Ort.	5,29	4,80	4,76	4,79
	SS	0,26	0,73	0,53	0,65
Özyeterlilik	Ort.	5,70	5,13	5,28	5,21
	SS	0,42	0,89	0,52	0,75
Umut	Ort.	5,10	4,33	4,40	4,38
	SS	0,42	0,70	0,69	0,69
Gayret	Ort.	5,17	5,01	4,91	4,97
	SS	0,24	0,94	0,72	0,84
Özgüven	Ort.	5,33	5,12	5,02	5,08
	SS	0,94	0,86	0,77	0,82
İyimserlik	Ort.	5,17	4,41	4,20	4,34
	SS	0,71	1,06	0,93	1,01
Kültürel Zeka	Ort.	3,80	4,01	4,05	4,02
	SS	0,14	0,62	0,40	0,53
Motivasyonel Zeka	Ort.	4,30	4,16	4,18	4,17
	SS	0,14	0,69	0,63	0,66
Davranışsal Zeka	Ort.	4,20	3,99	4,07	4,03
	SS	0,00	0,69	0,58	0,63
Bilişsel Zeka	Ort.	2,40	3,77	3,72	3,72
	SS	0,28	0,73	0,50	0,66
Üstbilişsel Zeka	Ort.	4,30	4,13	4,21	4,17
	SS	0,71	0,67	0,41	0,57

Tablo 25: Öğrenim Düzeyi Faktörü Açısından Boyutlara İlişkin Varyans Analizi Anova Tablosu

	F	Anl.
Kültürlerarası Etkililik	0,26	0,77
Etkileşim Yönetimi	0,32	0,72
Mesaj Becerileri	0,43	0,65
Kimliğin Korunması	0,54	0,59
Davranışsal Esneklik	0,39	0,68
Etkileşimde Saygı	0,77	0,46
Psikolojik Sermaye	0,64	0,53
Özyeterlilik	0,92	0,40
Umut	1,23	0,30
Gayret	0,20	0,82
Özgüven	0,26	0,77
İyimserlik	1,20	0,31
Kültürel Zeka	0,22	0,80
Motivasyonel Zeka	0,05	0,95
Davranışsal Zeka	0,26	0,77
Bilişsel Zeka	4,43	0,01
Üstbilişsel Zeka	0,27	0,76

Öğrenim düzeyi faktörü açısından boyutlara ilişkin varyans analizine göre; kültürel zekanın alt boyutlarından bilişsel kültürel zeka ($F= 4,428$; $p=,01$) alt boyutunda öğrenim düzeyi faktörü açısından %95 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 26: Bilişsel Zeka Boyunun Öğrenim Düzeyi Faktörü Açısından Gruplar Arası Karşılaştırmaların Testi

	Öğrenim Düzeyi	Anl.
Bilişsel Zeka	Lise Lisans	0,01
	Lisans Üstü	0,01
	Lise Lisans	0,01
	Lisans Üstü	0,92
	Lise Lisans Üstü	0,01
	Lisans	0,92

Bahsedilen farklılıkların hangi öğrenim düzeyinde oluştuğunu tespit etmek üzere yapılan analizde lise mezunu çalışanlar ile lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanlar arasında %95 güven düzeyinde anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Lise mezunu çalışanlar farklı kültürlerle ilişkin yasal, ekonomik veya inanç vb sistemlere ilişkin bilgi düzeylerini diğer yaş gruplarındaki çalışanlara göre daha yüksek değerlendirmektedir. Bu yaş grubunda örneklem sayısının sınırlı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Tablo 27: Öğrenim Düzeyi Faktörüne Göre Bilişsel Zeka Ortalamaları ve Anlamlılık Düzeyleri

Öğrenim Düzeyi	N	alpha = 0.05	
		1	2
Lise	2	2,40	
Lisans Üstü	41		3,72
Lisans	55		3,77
Anl.		1,00	0,99

Tablo 28: Kurum İçi Kıdem Faktörüne İlişkin Boyut Ortalamaları

		1 - 5	5 - 10	10 - 15	15 +	Toplam
Kültürlerarası Etkililik	Ort.	4,00	3,95	3,98	3,88	3,97
	SS	0,42	0,47	0,50	0,79	0,49
Etkileşim Yönetimi	Ort.	3,97	3,83	4,03	4,07	3,96
	SS	0,58	0,70	0,72	0,85	0,67
Mesaj Becerileri	Ort.	3,97	3,94	3,88	3,67	3,91
	SS	0,57	0,56	0,87	0,98	0,67
Kimliğin Korunması	Ort.	3,44	3,46	3,52	3,62	3,48
	SS	0,63	0,69	0,59	0,93	0,68
Davranışsal Esneklik	Ort.	4,07	3,94	3,98	3,94	4,00
	SS	0,63	0,78	0,84	0,90	0,73
Etkileşimde Saygı	Ort.	4,56	4,59	4,50	4,08	4,50
	SS	0,55	0,48	0,53	1,08	0,63
Psikolojik Sermaye	Ort.	4,68	4,90	4,84	4,92	4,79
	SS	0,76	0,47	0,68	0,50	0,65
Özyeterlilik	Ort.	5,10	5,33	5,33	5,15	5,21
	SS	0,92	0,46	0,49	0,87	0,75
Umut	Ort.	4,22	4,47	4,52	4,58	4,38
	SS	0,76	0,62	0,62	0,63	0,69
Gayret	Ort.	4,85	5,05	4,96	5,25	4,97
	SS	0,94	0,70	0,86	0,73	0,84
Özgüven	Ort.	4,96	5,17	5,29	5,03	5,08
	SS	0,88	0,84	0,62	0,78	0,82
İyimserlik	Ort.	4,28	4,46	4,09	4,61	4,34
	SS	1,03	0,82	1,25	1,00	1,01
Kültürel Zeka	Ort.	3,95	4,05	4,07	4,16	4,02
	SS	0,61	0,41	0,47	0,58	0,53
Motivasyonel Zeka	Ort.	4,15	4,14	4,15	4,37	4,17
	SS	0,71	0,70	0,53	0,50	0,66
Davranışsal Zeka	Ort.	4,05	3,97	4,01	4,12	4,03
	SS	0,70	0,46	0,70	0,70	0,63
Bilişsel Zeka	Ort.	3,58	3,85	3,79	3,85	3,72
	SS	0,65	0,65	0,65	0,71	0,66
Üstbilişsel Zeka	Ort.	4,04	4,23	4,32	4,30	4,17
	SS	0,66	0,47	0,38	0,60	0,57

Kültürlerarası etkililiğin 1-5 yıl arası kurum içi kıdemi olan grupta diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Aynı grubun umut ve iyimserlik değerlerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu durum, diğer gruplara göre en düşük kurum içi kıdeme sahip en az tecrübeli kişilerin, karşılaştıkları problemi genellemeye ve dışsal nedenlere bağlamaya daha yatkın oldukları ve çözüm inisiyatifinin kendilerinde olmadığı düşüncesinin daha yaygın olduğu yorumu yapılabilir. Dolayısıyla problemlere bakış açısı ile de ilişkili olan umut ve iyimserlik yaklaşımlarının ve gelecekte yaşanabilecek problemelere ilişkin kaygıların tecrübe ile olumlu yönde değiştiği söylenebilmektedir. 1-5 yıl arası kurum içi kıdemi olan bu grupta aynı zamanda bilişsel kültürel zeka değeri en düşük seviyededir. İlgili gruptaki kişiler farklı bir kültüre ilişkin kurallar, sistemler ve inançlarla ilgili daha yüksek kıdemdeki kişiler kadar bilgili görmemektedir.

Alt boyutlardan yüksek değere sahip etkileşimde saygı boyutu 5-10 yıl arası kurum içi kıdeme sahip kişilerde en yüksek değerdedir ve grubun (std. sapma=0,48) kendi içinde yüksek fikir birliği içinde olduğu görülmektedir. Aynı grubun psikolojik sermaye alt boyutlarından özyeterlilikte de (std. sapma=0,46) yüksek fikir birliği içinde olduğu ve yüksek ortalama değer sergilediği görülmektedir.

Kültürel zeka alt boyutlarından üst bilişsel zeka ortalama değeri en yüksek grup, 10-15 yıl kurum içi kıdeme sahip grup olmuştur. Bu grup aynı zamanda bu boyutla ilgili görüşleri bakımından yüksek benzerlik (std. sapma=0,38) göstermektedir. Zihinsel farkındalığın arttığı üst bilişsel kültürel zekanın kurum içi kıdem arttıkça arttığı görülmektedir, en yüksek değere ise 10-15 yıl kıdemi olan grupta ulaştığı ve 15 yıldan sonra küçük de olsa bir miktar azaldığı görülmektedir.

Tablo 29: Kurum içi Kıdem Faktörü Açısından Boyutlara İlişkin Varyans Analizi Anova Tablosu

	F	Anl.
Kültürlerarası Etkililik	0,40	0,76
Etkileşim Yönetimi	0,24	0,87
Mesaj Becerileri	2,20	0,09
Kimliğin Korunması	0,50	0,69
Davranışsal Esneklik	0,46	0,71
Etkileşimde Saygı	1,17	0,32
Psikolojik Sermaye	0,79	0,50
Özyeterlilik	0,99	0,40
Umut	1,17	0,33
Gayret	0,93	0,43
Özgüven	0,92	0,43
İyimserlik	0,88	0,45
Kültürel Zeka	0,66	0,58
Motivasyonel Zeka	0,20	0,90
Davranışsal Zeka	0,37	0,78
Bilişsel Zeka	1,10	0,36
Üstbilişsel Zeka	0,88	0,45

Kurum içi kıdem faktörü açısından boyutlara ilişkin varyans analizine göre; kültürlerarası etkililiğin alt boyutlarından mesaj becerileri ($F= 2.20$; $p=,09$) alt boyutunda kurum içi kıdem faktörü açısından %90 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi kıdem düzeyine sahip gruplar arasında olduğunu tespit etmek için gruplararası karşılaştırma testi yapılmıştır.

Tablo 30: Mesaj Becerileri Boyutunun Kurum İçi Kıdem Faktörü Açısından Gruplar Arası Karşılaştırmalarının Testi

	Kurum içi Kıdem		Anl.
	1 - 5	5 - 10	0,57
		10 - 15	1,00
		15 +	1,00
	5 - 10	1 - 5	0,57
		10 - 15	0,16
		15 +	0,16
Mesaj Becerileri	10 - 15	1 - 5	1,00
		5 - 10	0,16
		15 +	0,99
	15 +	1 - 5	1,00
		5 - 10	0,16
		10 - 15	0,99

Tablo 31: Kurum İçi Kıdem Faktörüne Göre Mesaj Becerileri Ortalamaları ve Anlamlılık Düzeyleri

Kurum Kıdemi	N	alpha = 0.05
		1
15 +	12	3,67
10 - 15	15	3,88
5 - 10	27	3,94
1 - 5	44	3,97
Sig.		0,52

Varyans analizinde bulunan anlamlı farklılık gruplararası karşılaştırma testinde bulunamamıştır.

Tablo 32:Yurtdışı Görev Süresi Değişkenine İlişkin Boyut Ortalamaları

		1 - 5	5 - 10	10 - 15	15 +	Top- lam
Kültürlerarası Etkililik	Ort.	4,02	4,03	3,92	3,92	3,97
	SS	0,35	0,44	0,48	0,59	0,49
Etkileşim Yönetimi	Ort.	3,86	4,02	3,89	3,94	3,96
	SS	0,80	0,64	0,64	0,71	0,67
Mesaj Becerileri	Ort.	3,75	4,13	3,75	3,80	3,91
	SS	0,72	0,45	0,74	0,79	0,67
Kimliğin Korunması	Ort.	3,53	3,41	3,42	3,59	3,48
	SS	0,56	0,67	0,59	0,76	0,68
Davranışsal Esneklik	Ort.	4,22	4,00	4,10	3,91	4,00
	SS	0,40	0,75	0,69	0,79	0,73
Etkileşimde Saygı	Ort.	4,75	4,61	4,43	4,38	4,50
	SS	0,42	0,55	0,46	0,81	0,63
Psikolojik Sermaye	Ort.	4,44	4,84	4,87	4,76	4,79
	SS	0,84	0,54	0,51	0,80	0,65
Özyeterlilik	Ort.	4,83	5,33	5,24	5,12	5,21
	SS	1,08	0,54	0,51	0,99	0,75
Umut	Ort.	4,10	4,26	4,50	4,49	4,38
	SS	0,65	0,74	0,67	0,65	0,69
Gayret	Ort.	4,44	5,05	5,02	4,94	4,97
	SS	1,07	0,72	0,73	0,99	0,84
Özgüven	Ort.	4,72	5,23	4,98	5,03	5,08
	SS	1,02	0,63	0,79	0,99	0,82
İyimserlik	Ort.	4,11	4,32	4,63	4,21	4,34
	SS	1,38	0,92	0,92	1,09	1,01
Kültürel Zeka	Ort.	4,19	4,08	4,00	3,93	4,02
	SS	0,48	0,40	0,42	0,71	0,53
Motivasyonel Zeka	Ort.	4,37	4,17	4,14	4,15	4,17
	SS	0,64	0,65	0,46	0,78	0,66
Davranışsal Zeka	Ort.	4,13	4,10	3,95	3,98	4,03
	SS	0,45	0,57	0,56	0,77	0,63
Bilişsel Zeka	Ort.	3,93	3,82	3,72	3,56	3,72
	SS	0,58	0,55	0,68	0,76	0,66
Üstbilişsel Zeka	Ort.	4,33	4,24	4,19	4,04	4,17
	SS	0,47	0,47	0,47	0,74	0,57

Tablo 33: Yurtdışı Görev Süresi Faktörü Açısından Boyutlara İlişkin Varyans Analizi Anova Tablosu

	F	Anl.
Kültürlerarası Etkililik	0,21	0,89
Etkileşim Yönetimi	0,49	0,69
Mesaj Becerileri	0,65	0,59
Kimliğin Korunması	0,24	0,87
Davranışsal Esneklik	0,21	0,89
Etkileşimde Saygı	2,14	0,10
Psikolojik Sermaye	0,84	0,48
Özyeterlilik	0,71	0,55
Umut	1,46	0,23
Gayret	0,82	0,48
Özgüven	0,75	0,53
İyimserlik	0,77	0,51
Kültürel Zeka	0,56	0,65
Motivasyonel Zeka	0,40	0,76
Davranışsal Zeka	0,17	0,92
Bilişsel Zeka	1,26	0,29
Üstbilişsel Zeka	1,40	0,25

Yurtdışı görev süresi faktörü açısından boyutlara ilişkin varyans analizine göre; kültürlerarası etkililiğin alt boyutlarından etkileşimde saygı ($F= 2.14$; $p=,10$) alt boyutunda yurtdışı görev süresi faktörü açısından %90 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için gruplararası karşılaştırma testi yapılmıştır.

Tablo 34: Yurtdışı Görev Süresi Açısından Gruplar Arası Karşılaştırmaların Testi

	Yurtdışı Görev Süresi		Anl.
	1 - 5	5 - 10	1,00
		10 - 15	0,99
		15 +	0,09
	5 - 10	1 - 5	1,00
		10 - 15	0,97
		15 +	0,09
Etkileşimde Saygı	10 - 15	1 - 5	0,99
		5 - 10	0,97
		15 +	0,31
	15 +	1 - 5	0,09
		5 - 10	0,09
		10 - 15	0,31

Tablo 35: Yurtdışı Görev Süresi Faktörü Açısından Etkileşimde Saygı Boyutu Ortalamaları ve Anlamlılık Düzeyleri

Yurtdışı Görev Süresi	N	alpha = 0.05
		1
15 +	33	4,38
10 - 15	21	4,43
5 - 10	38	4,61
1 - 5	6	4,75
Sig.		0,38

Etkileşimde saygı boyutunda 1-5 yıl ile 5-10 arasında yurtdışı görev süresi bulunan gruptaki çalışanların 15 yıldan uzun süredir yurtdışı görevde bulunan gruptaki çalışanlara göre etkileşimde saygı değerleri daha yüksektir. 15 yıldan daha uzun süredir yurtdışında görev yapan çalışanların olduğu grup da ortalamanın üzerinde bir değer sergilemiştir ancak 1-5 yıl ile 5-10 arasında yurtdışı görev süresi bulunan gruptaki çalışanların farklı kültürlerden kişilerin görüşlerine ve onların farklılıklarına saygı gösterme konusunu çok daha fazla öncelikli gördükleri çıkarımı yapılabilir.

Tablo 36:Görev Alanı Değişkenine İlişkin Boyut Ortalamaları

		İdari ve mali işler	İstasyon	Kurumsal satış	Muhasebe	Pazarlama	Satış-operasyon	Yönetim	Toplam
Kültürlerarası Etkililik	Ort.	3,99	3,88	3,70	3,92	4,27	4,01	3,93	3,97
	SS	0,30	0,47	0,24	0,34	0,61	0,51	0,56	0,49
Etkileşim Yönetimi	Ort.	4,03	3,87	3,73	3,73	4,27	4,08	3,96	3,96
	SS	0,43	0,59	0,35	0,66	0,71	0,62	0,76	0,67
Mesaj Becerileri	Ort.	4,10	3,75	3,75	3,79	4,35	3,77	3,93	3,91
	SS	0,68	0,63	0,25	0,50	0,81	0,84	0,64	0,67
Kimliğin Korunması	Ort.	3,36	3,28	3,04	3,38	3,89	3,53	3,52	3,48
	SS	0,48	0,68	0,79	0,47	0,82	0,73	0,65	0,68
Davranışsal Esneklik	Ort.	3,67	3,98	4,00	4,06	4,15	4,10	3,93	4,00
	SS	0,88	0,71	0,53	0,78	0,73	0,61	0,82	0,73
Etkileşimde Saygı	Ort.	4,80	4,53	4,00	4,65	4,69	4,57	4,31	4,50
	SS	0,45	0,48	0,79	0,46	0,52	0,47	0,82	0,63
Psikolojik Sermaye	Ort.	4,57	4,89	4,69	4,80	5,08	4,73	4,70	4,79
	SS	0,94	0,39	0,27	0,66	0,56	1,09	0,48	0,65
Özyeterlilik	Ort.	5,16	5,27	4,92	5,25	5,40	5,06	5,19	5,21
	SS	1,28	0,56	0,41	0,69	0,59	1,21	0,62	0,75
Umut	Ort.	4,00	4,55	4,20	4,18	4,51	4,37	4,46	4,38
	SS	0,82	0,69	0,68	0,69	0,72	0,68	0,69	0,69
Gayret	Ort.	4,27	5,07	4,93	5,08	5,51	4,69	4,87	4,97
	SS	1,36	0,57	0,64	0,73	0,54	1,32	0,67	0,84
Özgüven	Ort.	5,40	5,09	5,33	5,10	5,36	5,00	4,87	5,08
	SS	0,28	0,53	0,41	0,75	0,88	1,21	0,85	0,82
iyimserlik	Ort.	4,00	4,49	4,07	4,39	4,62	4,55	4,11	4,34
	SS	1,72	0,79	0,89	0,89	0,84	1,39	0,92	1,01
Kültürel Zeka	Ort.	4,25	3,94	3,76	3,97	4,29	3,92	4,03	4,02
	SS	0,51	0,44	0,39	0,34	0,56	0,96	0,36	0,53
Motivasyonel Zeka	Ort.	4,24	4,28	3,88	4,11	4,38	4,03	4,17	4,17
	SS	0,43	0,52	0,64	0,51	0,61	0,97	0,68	0,66
Davranışsal Zeka	Ort.	4,44	3,95	3,52	4,04	4,34	3,94	3,99	4,03
	SS	0,68	0,47	0,72	0,45	0,62	0,99	0,52	0,63
Bilişsel Zeka	Ort.	3,92	3,43	3,56	3,64	4,03	3,70	3,78	3,72
	SS	0,61	0,59	0,43	0,49	0,63	1,11	0,52	0,66
Üstbilişsel Zeka	Ort.	4,40	4,12	4,08	4,09	4,40	4,00	4,19	4,17
	SS	0,51	0,59	0,56	0,35	0,55	0,98	0,43	0,57

Görev alanı faktörü ile ilgili boyut ortalamaları incelendiğinde; pazarlama alanında görev yapan çalışanların tüm ana boyutlarda diğer alanlarda görev yapanlara göre daha yüksek ortalama değerde olduğu görülmektedir. Altboyutlar incelendiğinde ise genel olarak tüm gruplarda yüksek ortamala değerlere sahip özyeterlilik, istasyon alanında görev alan çalışanlarda üst seviyeye çıkmıştır. İdari ve mali işler alanında görev alan çalışanlarda ise özgüven alt boyutunda en yüksek ortalama değerlere rastlanmaktadır.

Tablo 37: Görev Alanı Faktörü Açısından Boyutlara İlişkin Varyans Analizi Anova Tablosu

	F	Anl.
Kültürlerarası Etkililik	1,21	0,31
Etkileşim Yönetimi	1,06	0,39
Mesaj Becerileri	1,39	0,23
Kimliğin Korunması	1,55	0,17
Davranışsal Esneklik	0,36	0,91
Etkileşimde Saygı	1,60	0,16
Psikolojik Sermaye	0,71	0,64
Özyeterlilik	0,37	0,90
Umut	0,82	0,56
Gayret	2,00	0,07
Özgüven	0,77	0,59
İyimserlik	0,71	0,64
Kültürel Zeka	1,08	0,38
Motivasyonel Zeka	0,60	0,73
Davranışsal Zeka	1,56	0,17
Bilişsel Zeka	1,20	0,31
Üstbilişsel Zeka	0,77	0,60

Görev alanı faktörü açısından boyutlara ilişkin varyans analizine göre; psikolojik sermaye alt boyutlarından gayret ($F= 2,00$; $p=,07$) alt boyutunda görev alanı faktörü açısından %90 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 38: Görev Alanı Açısından Gruplar Arası Karşılaştırmaların Testi

Bağımlı Değişken	Görev Alanı	Anl.
Gayret	İdari ve mali işler	İstasyon 0,49
		Kurumsal satış 0,86
		Muhasebe 0,45
		Pazarlama 0,07
		Satış-operasyon 0,95
		Yönetim 0,72
	İstasyon	İdari ve mali işler 0,49
		Kurumsal satış 1,00
		Muhasebe 1,00
		Pazarlama 0,78
		Satış-operasyon 0,88
		Yönetim 0,99
	Kurumsal satış	İdari ve mali işler 0,86
		İstasyon 1,00
		Muhasebe 1,00
		Pazarlama 0,83
		Satış-operasyon 1,00
		Yönetim 1,00
	Muhasebe	İdari ve mali işler 0,45
		İstasyon 1,00
		Kurumsal satış 1,00
		Pazarlama 0,78
		Satış-operasyon 0,84
		Yönetim 0,98
	Pazarlama	İdari ve mali işler 0,07
		İstasyon 0,78
		Kurumsal satış 0,83
		Muhasebe 0,78
		Satış-operasyon 0,14
		Yönetim 0,24
	Satış-operasyon	İdari ve mali işler 0,95
		İstasyon 0,88
		Kurumsal satış 1,00
		Muhasebe 0,84
		Pazarlama 0,14
		Yönetim 0,99
	Yönetim	İdari ve mali işler 0,72
		İstasyon 0,99
		Kurumsal satış 1,00
		Muhasebe 0,98
		Pazarlama 0,24
		Satış-operasyon 0,99

Tablo 39: Görev Alanı Faktörü Açısından Gayret Boyutunun Ortalamaları ve Anlamlılık Düzeyleri

alpha = 0.05			
Görev Alanı	N	1	2
İdari ve mali işler	5	4,27	
Satış-operasyon	14	4,69	4,69
Yönetim	29	4,87	4,87
Kurumsal satış	5	4,93	4,93
İstasyon	15	5,07	5,07
Muhasebe	17	5,08	5,08
Pazarlama	13		5,51
Anl.		0,30	0,29

Bahsedilen farklılıkların hangi görev alanları arasında oluştuğunu tespit etmek üzere yapılan analizde idari ve mali işler alanında görev alan çalışanlar ile pazarlama alanında görev alan çalışanlar arasında gayret boyutunda %90 güven düzeyinde anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Pazarlama alanında görev alan çalışanlar kendilerini idari ve mali alanda görev alan çalışanlara göre iş amaçlarını yerine getirmede, zorlukların üstesinden gelmede ve hedeflerin takip etmede daha etkili görmektedir.

Görev alanı ile ilgili genel bir değerlendirme yapmak gerekirse kurumlarda genellikle pazarlama birimleri karlılık üzerinde doğrudan etkisi olan birimler olduğundan daha net hedefleri olmaktadır. Spesifik, ölçülebilir ve zorlayıcı özelliklere sahip bu hedefler çalışanların daha gayretle ve kararlılıkla çalışmasını gerektirmektedir. Hedeflere ulaşp ulaşmama konusu da diğer birimlerle karşılaştırıldığında daha ölçülebilir hedefler olduğundan daha net görülmektedir. Daha yüksek performans sergileyebilmek daha belirgin ve gözle görülür şekilde çabalamalarını gerektirmektedir. Bu da, bu alanda görev alan kişilerin gösterdikleri gayrete ilişkin algılarını diğer birimden olan kişilerden ayırmaktadır.

Tablo 40:Görev Bölgesi Faktörüne İlişkin Boyut Ortalamaları

		Amerika	Asya ve Uzak Doğu	Doğu Avrupa ve Balkanlar	Güney Avrupa	Kuzey Avrupa	Orta Avrupa	Kuzey Afrika	Sahra Altı Af- rika	Ortadoğu ve Kıbrıs	Toplam
Kültürlerarası Etkililik	Ort.	4,23	3,93	4,18	4,01	4,11	3,73	3,80	3,83	3,89	3,97
	SS	0,52	0,35	0,43	0,58	0,44	0,45	0,19	0,60	0,58	0,49
Etkileşim Yönetimi	Ort.	4,33	3,97	4,22	3,99	4,14	3,54	4,03	3,64	3,85	3,96
	SS	0,63	0,56	0,62	0,73	0,63	0,40	0,07	0,85	0,83	0,67
Mesaj Becerileri	Ort.	4,19	3,91	4,10	3,90	4,04	3,71	3,70	3,79	3,78	3,91
	SS	0,56	0,62	0,63	0,84	0,64	0,71	0,21	0,67	0,89	0,67
Kimliğin Korunması	Ort.	3,82	3,27	3,92	3,49	3,66	3,28	3,60	3,23	3,25	3,48
	SS	0,77	0,55	0,53	0,79	0,65	0,55	0,47	0,77	0,59	0,68
Davranışsal Esneklik	Ort.	4,08	4,04	4,07	4,04	4,33	4,06	3,47	3,69	4,08	4,00
	SS	0,92	0,48	0,90	0,63	0,64	0,51	0,61	1,11	0,58	0,73
Etkileşimde Saygı	Ort.	4,71	4,44	4,60	4,60	4,36	4,08	4,20	4,79	4,50	4,50
	SS	0,45	0,53	0,52	0,54	0,56	1,16	0,27	0,40	0,53	0,63
Psikolojik Sermaye	Ort.	4,89	4,44	4,93	4,79	4,86	4,79	4,77	5,05	4,84	4,79
	SS	0,67	0,54	0,43	1,09	0,49	0,41	0,26	0,62	0,51	0,65
Özyeterlilik	Ort.	5,40	4,94	4,98	5,23	5,40	5,03	5,16	5,57	5,30	5,21
	SS	0,54	0,72	0,90	1,22	0,57	0,42	0,38	0,67	0,45	0,75
Umut	Ort.	4,33	4,01	4,68	4,53	4,83	4,15	4,20	4,57	4,35	4,38
	SS	0,63	0,79	0,49	0,81	0,45	0,72	0,49	0,69	0,49	0,69
Gayret	Ort.	4,83	4,57	5,30	4,91	4,95	5,06	4,87	5,36	5,08	4,97
	SS	1,11	0,74	0,51	1,28	0,80	0,57	0,51	0,56	0,71	0,84
Özgüven	Ort.	5,31	4,76	5,17	5,07	4,90	5,28	4,93	5,19	5,08	5,08
	SS	0,67	0,79	0,79	1,24	0,85	0,66	0,37	0,77	0,75	0,82
iyimserlik	Ort.	4,56	3,92	4,53	4,22	4,19	4,42	4,67	4,56	4,38	4,34
	SS	1,14	0,91	0,65	1,36	0,79	0,75	0,53	1,25	1,01	1,01
Kültürel Zeka	Ort.	4,29	3,94	4,05	3,87	4,11	3,88	3,98	4,15	4,03	4,02
	SS	0,50	0,37	0,43	0,93	0,46	0,38	0,33	0,45	0,46	0,53
Motivasyonel Zeka	Ort.	4,43	4,14	4,24	4,17	4,34	3,93	4,12	4,05	4,18	4,17
	SS	0,49	0,56	0,41	1,02	0,61	0,40	0,41	0,89	0,61	0,66
Davranışsal Zeka	Ort.	4,27	4,04	4,08	3,76	4,06	3,77	3,96	4,30	4,13	4,03
	SS	0,66	0,39	0,49	0,97	0,77	0,65	0,09	0,56	0,38	0,63
Bilişsel Zeka	Ort.	3,95	3,54	3,64	3,52	3,77	3,68	3,80	4,03	3,70	3,72
	SS	0,67	0,50	0,84	0,96	0,56	0,32	0,53	0,64	0,58	0,66
Üstbilişsel Zeka	Ort.	4,50	4,04	4,24	4,01	4,29	4,12	4,04	4,23	4,10	4,17
	SS	0,43	0,49	0,51	0,96	0,50	0,47	0,43	0,33	0,60	0,57

Tablo 41: Görev Aldığı Bölge Faktörü Açısından Boyutlara İlişkin Varyans Analizi Anova Tablosu

	F	Anl.
Kültürlerarası Etkililik	1,31	0,25
Etkileşim Yönetimi	1,81	0,08
Mesaj Becerileri	0,65	0,74
Kimliğin Korunması	1,72	0,10
Davranışsal Esneklik	0,82	0,58
Etkileşimde Saygı	1,48	0,17
Psikolojik Sermaye	0,96	0,47
Özyeterlilik	0,97	0,46
Umut	1,71	0,11
Gayret	1,10	0,37
Özgüven	0,60	0,78
İyimserlik	0,65	0,73
Kültürel Zeka	0,81	0,59
Motivasyonel Zeka	0,55	0,82
Davranışsal Zeka	1,13	0,35
Bilişsel Zeka	0,88	0,54
Üstbilişsel Zeka	0,87	0,54

Görev aldığı bölge faktörü açısından boyutlara ilişkin varyans analizine göre; kültürlerarası etkililik alt boyutlarından etkileşim yönetimi ($F= 1,81$; $p=,08$) ve kimliğin korunması ($F= 1,72$; $p=,10$) alt boyutunda görev aldığı bölge faktörü açısından %90 güven düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıkların hangi gruplar arasında oluştuğunu tespit etmek için gruplararası karşılaştırmaların analizi yapılmıştır.

Tablo 42: Görev Aldığı Bölge Faktörü Açısından Gruplar Arası Karşılaştırmaların Testi

		Etkileşim Yön.	Kimliğin Korunması
		Anl.	Anl.
Amerika	Asya ve Uzak Doğu	0,86	0,41
	Doğu Avrupa ve Balkanlar	1,00	1,00
	Güney Avrupa	0,90	0,94
	Kuzey Avrupa	1,00	1,00
	Orta Avrupa	0,08	0,56
	Kuzey Afrika	0,99	1,00
	Sahra Altı Afrika	0,19	0,43
	Ortadoğu ve Kıbrıs	0,79	0,62
Asya ve Uzak Doğu	Amerika	0,86	0,41
	Doğu Avrupa ve Balkanlar	0,99	0,26
	Güney Avrupa	1,00	0,99
	Kuzey Avrupa	1,00	0,93
	Orta Avrupa	0,70	1,00
	Kuzey Afrika	1,00	0,99
	Sahra Altı Afrika	0,91	1,00
	Ortadoğu ve Kıbrıs	1,00	1,00
Doğu Avrupa ve Balkanlar	Amerika	1,00	1,00
	Asya ve Uzak Doğu	0,99	0,26
	Güney Avrupa	0,99	0,81
	Kuzey Avrupa	1,00	1,00
	Orta Avrupa	0,27	0,38
	Kuzey Afrika	1,00	0,99
	Sahra Altı Afrika	0,48	0,28
	Ortadoğu ve Kıbrıs	0,96	0,45
Güney Avrupa	Amerika	0,90	0,94
	Asya ve Uzak Doğu	1,00	0,99
	Doğu Avrupa ve Balkanlar	0,99	0,81
	Kuzey Avrupa	1,00	1,00
	Orta Avrupa	0,69	1,00
	Kuzey Afrika	1,00	1,00
	Sahra Altı Afrika	0,89	0,98
	Ortadoğu ve Kıbrıs	1,00	1,00
Kuzey Avrupa	Amerika	1,00	1,00
	Asya ve Uzak Doğu	1,00	0,93
	Doğu Avrupa ve Balkanlar	1,00	1,00
	Güney Avrupa	1,00	1,00
	Orta Avrupa	0,57	0,96
	Kuzey Afrika	1,00	1,00
	Sahra Altı Afrika	0,78	0,91
	Ortadoğu ve Kıbrıs	0,99	0,96
Orta Avrupa	Amerika	0,08	0,56
	Asya ve Uzak Doğu	0,70	1,00
	Doğu Avrupa ve Balkanlar	0,27	0,38
	Güney Avrupa	0,69	1,00
	Kuzey Avrupa	0,57	0,96
	Kuzey Afrika	0,88	0,99
	Sahra Altı Afrika	1,00	1,00
	Ortadoğu ve Kıbrıs	0,98	1,00
Kuzey Afrika	Amerika	0,99	1,00
	Asya ve Uzak Doğu	1,00	0,99
	Doğu Avrupa ve Balkanlar	1,00	0,99
	Güney Avrupa	1,00	1,00
	Kuzey Avrupa	1,00	1,00
	Orta Avrupa	0,88	0,99
	Sahra Altı Afrika	0,96	0,98
	Ortadoğu ve Kıbrıs	1,00	0,99
Sahra Altı Afrika	Amerika	0,19	0,43
	Asya ve Uzak Doğu	0,91	1,00
	Doğu Avrupa ve Balkanlar	0,48	0,28
	Güney Avrupa	0,89	0,98
	Kuzey Avrupa	0,78	0,91
	Orta Avrupa	1,00	1,00
	Kuzey Afrika	0,96	0,98
	Ortadoğu ve Kıbrıs	1,00	1,00
Ortadoğu ve Kıbrıs	Amerika	0,79	0,62
	Asya ve Uzak Doğu	1,00	1,00
	Doğu Avrupa ve Balkanlar	0,96	0,45
	Güney Avrupa	1,00	1,00
	Kuzey Avrupa	0,99	0,96
	Orta Avrupa	0,98	1,00
	Kuzey Afrika	1,00	0,99
	Sahra Altı Afrika	1,00	1,00

Görev aldığı bölge açısından her iki değişkende de bulunan anlamlı farklılıkların hangi bölge gruplarında farklılaştığını tespit etmek için yapılan analizde; etkileşim yönetimi alt boyutunda Amerika ve Orta Avrupa bölgelerinin etkileşim boyutunda %90 güven aralığında anlamlı şekilde birbirinden farklılaştığı görülmüştür. Amerika'da görev alan çalışanlar etkileşim yönetiminde kendilerini Orta Avrupa'da görev alan çalışanlara göre daha başarılı görüyorlar. Bir sohbeti başlatabilme konusundaki girişkenlik, kendini ifade etmekten çekinmeme, yeni insanlarla tanışma ve etkileşime geçmede kendini rahat hissetme gibi özelliklerle açıklanabilecek olan etkileşim yönetimi Orta Avrupa çalışanları açısından düşük değerlerde kalmıştır. Bununla birlikte Orta Avrupa çalışanlarının olduğu grubun (std. sapma=.40) aynı zamanda bu değerlendirmede fikir birliğinde olduğu da söylenebilir.

Tablo 43: Görev Aldığı Bölge Faktörü Açısından Etkileşim Yönetimi Ortalamaları ve Anlamlılık Düzeyleri

	N	alpha = 0.05
Görev Aldığı Bölge		1
Orta Avrupa	12	3,54
Sahra Altı Afrika	12	3,64
Ortadoğu ve Kıbrıs	8	3,85
Asya ve Uzak Doğu	17	3,97
Güney Avrupa	15	3,99
Kuzey Afrika	5	4,03
Kuzey Avrupa	7	4,14
Doğu Avrupa ve Bal- kanlar	10	4,22
Amerika	12	4,33
Anl.		0,17

TARTIşMA VE ÖNERİLER

Günümüzde ticari teknolojik gelişmelerle kültürlerarası bağlantı önemli ölçüde artmıştır. Bu gelişmenin örgütlerdeki yansıması çok kültürlü çalışma ortamlarının oluşması, çalışanların eskisine nazaran farklı kültürden bireylerle çok daha fazla temas etmesi şeklinde olmuştur. Çalışma ortamındaki bu çokkültürlüğü yönetmek işveren açısından da önemli bir gündem konusu olmuş ve öncelikler arasında yerini almıştır. Farklı kültürlerden bireylerin uyum içinde çalışması, potansiyel çatışmaların önlenmesi gibi konulardan daha da önemlisi, çok kültürlü ortamlarda ya da kendi kültüründen farklı bir kültürde etkililiğini sürdürebilecek çalışan profilini belirlemek olmuştur. Araştırmamız bu alana odaklanmış ve kültürlerarası etkileşimlerde etkili olan bireylerin sahip olduğu beceri ve özellikleri belirleyebilmek için son yıllarda çok kültürlü ortamlarda uyum ve performans için ön plana çıkan kültürel zeka kavramı ile kişilerin psikolojik olarak iyi oluşlarını ifade eden psikolojik sermaye kavramını da araştırma değişkenleri arasına alınmıştır.

Alan yazınında kültürlerarası etkililik, psikolojik sermaye ve kültürel zeka kavramları ile ilgili araştırmalar sınırlıdır. Özellikle de bu değişkenlerin arasındaki ilişkileri analiz etmeye yönelik araştırmaların oldukça sınırlı olmasından yola çıkılarak bu çalışma yapılmıştır. Çalışma bu değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik tasarlanmasıyla bu alanda yerel yazında yapılmış ilk çalışmalardan olmuştur.

Araştırmanın değişkenleri öncelikle demografik faktörler açısından incelenmiştir. Genel ortalamalara bakıldığında katılımcıların en yüksek değerlendirdiği özellikleri kültürlerarası etkililiğin alt boyutlarından etkileşimde saygı alt boyutu olmuştur. Bu boyutta demografik faktörler açısından bir fark görülmeyip değerlendirmelerin yüksekliği dikkat çekmektedir. Etkileşimde saygı, teorik kısımda etkileşim yönetimi boyutu ile beraber ele alınmış olsa da yapılan faktör analizinde faktör yüklerine göre bir grup olarak farklılaştığı görülmüş ve ayrı analiz edilmiştir. Başarılı bir etkileşim yönetimi müzakare sırasında sıra ile konuşma, söz kesmeme, diğer kişilerin kendisini ifade etmesine fırsat verme, dikkatle dinleme gibi etkileşimde saygıyı gerektiren bazı usul ve uygulamaları içerir. Bunun yanı sıra etkileşimi başlatma, bitirme, ihtiyaca göre yön verme gibi bir dizi strateji ile etkileşimi organize etmeyi de gerektirir. Amerika'da görev alan çalışanlar etkileşim yönetiminde kendilerini Orta Avrupa'da görev alan çalışanlara göre daha başarılı görüyorlar. Bir

sohbeti başlatabilme konusundaki girişkenlik, kendini ifade etmekten çekinmeme, yeni insanlarla tanışma ve etkileşime geçmede kendini rahat hissetme gibi özelliklerle açıklanabilecek olan etkileşim yönetimi Orta Avrupa çalışanları açısından düşük değerlerde kalmıştır.

Katılımcılarda genel olarak etkileşim yönetiminin saygı boyutu farklılaşarak ön plana çıkmıştır. Kültürel farklılıklara ve farklı kültüre mensup kişilerin düşüncelerine saygı gösterme konusunda çok daha duyarlı oldukları dikkat çekmektedir. Bu, kurumun farklılıklara saygıyı ön plana çıkaran kültürel bütünlük değerleri ile örtüşmekte, bu değerlerin benimsenmiş olduğunu da göstermektedir. Etkileşimde saygı boyutunda 1-5 yıl ile 5-10 arasında yurtdışı görev süresi bulunan gruptaki çalışanların 15 yıldan uzun süredir yurtdışı görevde bulunan gruptaki çalışanlara göre etkileşimde saygı değerleri daha yüksektir. Buradan hareketle uzun yıllar yurtdışında görev alan çalışanların kurumun kültürel değerlerinden kopmamalarının sağlanması gerekliliği görülmüştür.

Yaş grupları ile ilgili yapılan incelemelerde 30-34 yaş grubundaki çalışanlar, 40-49 yaş grubundaki çalışanlara göre farklı kültürden kişilerle etkileşim kurarken farklı kültürden kişiyi ve beklentisini anlama, sözlü ve sözsüz davranışları doğru değerlendirme, farklılıklara duyarlı şekilde iletişimi başlatma ve sürdürme, bir bakış açısını savunma gibi mesaj becerilerinde daha etkili olduklarını düşünmektedir. Mesaj becerilerinin duruma göre düzenlenmesi gereken dinamik bir yönü olduğundan tecrübelerden yararlanılarak oluşturulan sabit fikirler bu alandaki en kritik tuzak olarak görülebilir. Yaş olarak daha büyük olan grupların mesaj becerini sergilerken dikkat etmesi gereken bir husus olarak görülebilir.

Araştırmada en yüksek değerlendirilen boyutlar arasında özgüven ve özyeterlilik ve bunları takip eden şekilde gayret de görülmektedir. Yapılan korelasyon analizinde psikolojik sermayeye ilişkin bu alt boyutların yüksek korelasyona sahip oldukları da görülmektedir. Teorik kısımda dayanıklılık olarak açıklanan alt boyutun yapılan faktör analizinde faktör yüklerine göre iki ayrı grup olarak farklılaştığı görülmüş; gayret ve özgüven olarak iki ayrı başlıkta ele alınmıştır. Katılımcıların özgüven alt boyutunda daha yüksek değerde olduğu belirlenmiştir. Bu üç başlığı birlikte değerlendirmek gerekirse katılımcıların genel olarak zorluklarla başa çıkmada kendi yeterliliklerine olan inançlarının, başarısızlıklardan sonra kısa süre içinde kendini toparlama konusundaki kararlılıklarının, problemlere alternatif çözümler

bulmada kendilerine güvenlerinin yüksek olduğu söylenebilir. Pazarlama alanında görev alan çalışanlar kendilerini idari ve mali alanda görev alan çalışanlara göre iş amaçlarını yerine getirmede, zorlukların üstesinden gelmede ve hedeflerin takip etmede daha etkili görmektedir.

Demografik faktörlerden cinsiyet ile ilgili yapılan karşılaştırmalarda kültürlerarası etkililik boyurunda kadınların erkeklerden anlamlı şekilde farklılaşarak daha yüksek değerde olduğu görülmüştür. Alt boyutlar incelendiğinde bunun, davranışsal esneklik alt boyutunda sahip oldukları yüksek değerle ilgili olduğu görülmüştür. Davranışsal esnekliğin önemi, kişiler farklı bir kültüre girdiklerinde beklentiler ve gerçek uymadığında ortaya çıkmaktadır. Farkındalık ile başlayan ve kendini yeni duruma uyarlama ile devam eden bu uyum sürecinde kadınların kendilerini daha etkili gördükleri tespit edilmiştir. İş ve sosyal yaşamda birçok farklı rol üstlenen kadınların değişen durumlar ve beklentilerle ilgili farkındalıklarının ve yeni duruma uygun davranış sergileme esnekliklerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Cinsiyet ile ilgili yapılan karşılaştırmalarda diğer bir farklılığın psikolojik sermaye boyutunda ve alt boyutu olan iyimserlikte ortaya çıktığı görülmüştür. İyimserlik boyutunda erkeklerin kadınlardan anlamlı şekilde farklılaşarak daha yüksek değerde olduğu görülmüştür. Geçmişte, bugünde ve gelecekte meydana gelmiş ya da beklenen olumsuz olayların nedenlerini açıklarken erkeklerin genellemelerden ve olayları içsel ve kalıcı sebeplere bağlamaktan kaçınmada daha başarılı oldukları söylenebilir. Olaylarla ilgili iyimser bir açıklama tarzının çaresizliği durdurduğunu, karamsar bir açıklama tarzının ise çaresizliği yaydığını kabul edecek olursak erkeklerin öğrenilmiş çaresizliğe düşme olasılıklarının daha düşük olduğu söylenebilir. Günlük sorunlar ya da önemli yenilgiler sonrası çaresizliğe düşme ya da enerjik olarak devam etmede farklılığı oluşturan iyimserlik konusunda kadınların daha düşük bir değere sahip olduğu görülmüştür.

Araştırmanın değişkenleri ile ilgili hipotez testlerini ele alacak olursak; araştırmanın bağımsız değişkeni olan kültürel zeka ve bağımlı değişkeni olan kültürlerarası etkililik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu öne süren ilk hipotezimiz doğrulanmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve bağımsız değişkendeki değişimi açıklama gücünü belirlemek için yapılan regresyon analizine göre kültürel zeka ve psikolojik sermaye bağımsız değişkenleri kültürlerarası etkililikteki değişimin %16'sını açıklamaktadır. Regresyon katsayıları

incelendiğinde ise “Kültürlerarası etkililik = $2.50 + .45$ Kültürel Zeka” fonksiyonunu oluşturmak mümkündür. Kültürel zeka bileşenlerinden motivasyonel zeka ile kültürlerarası etkililik arasında yüksek korelasyon görülmesi ile, motivasyonel zeka tek başına bağımsız değişken olarak ele alınarak tekrar regreyon yapılmış kültürel zekanın kültürlerarası etkililik üzerindeki etkisi çoğunlukla motivasyonel zekadan kaynaklıdır. Bu fonksiyonu Kültürlerarası etkililik = $2.79 + .37$ Motivasyonel Kültürel Zeka şeklinde oluşturmak mümkündür.

Araştırmada belirlenmiş ilk üç hipotez, araştırmanın değişkenlerinin birbirleri ile anlamlı ve pozitif ilişkisi olması üzerine kurulmuştur. Yapılan korelasyon analizinde araştırmanın üç hipotezinin de birbiri ile pozitif ve anlamlı ilişkide olduğu tespit edilmiş ve hipotezler doğrulanmıştır. Araştırmanın dördüncü hipotezi ise kültürel zeka ile kültürlerarası etkililik ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici rolü olduğunu iddia etmektedir. Yapılan moderatör analizinde psikolojik sermayenin kültürel zeka ve kültürlerarası etkililik ilişkisinde güçlü bir düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiş ve bu hipotez de doğrulanmıştır. Buna göre araştırma kapsamında kurulan dört hipotez de yapılan analizler sonucu doğrulanmıştır.

Sonuç olarak kültürel zeka, psikolojik sermaye ve kültürlerarası etkililik değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte kültürel zekanın kültürlerarası etkililiği açıklamada önemli bir etkisi varken, psikolojik sermayenin yüksek olduğu durumda bu etkinin çok daha fazla arttığı görülmektedir.

Araştırma bulgularına göre, farklı kültürel ortamlarda etkili olmaya yönelik çaba ve enerjiyi tetikleyen motivasyonel zekanın, üstbilişsel, bilişsel ve davranışsal zekaya göre kültürlerarası etkililik üzerinde daha etkili olduğu görülmüştür. Kişi farklı bir kültüre ilişkin üst düzey zihinsel yeterliliği, o kültüre ilişkin normlar, uygulamalar ve gelenekler ile ilgili bilgisi, o kültürün gerektirdiği davranışları sergileyebilecek esnekliği yeterli düzeyde olmasa dahi farklı kültürlerle etkileşime geçmedeki motivasyonları, farklı kültürden insanları tanımaya yönelik istek ve merakları, farklı kültüre adapte olabileceklerine dair inançları yüksekse kültürlerarası etkileşimlerde etkili olabildiği görülmüştür.

Araştırmada ayrıca, düşük psikolojik sermayenin kültürel zeka ile kültürlerarası etkililik ilişkisini zayıflatırken yüksek psikolojik sermayenin bu ilişkiyi güçlendirdiği, kültürel zekanın etkisini normale göre neredeyse iki kat artırdığı tespit edilmiştir. Psikolojik sermayeye ilişkin alt boyutlar incelendiğinde hem en yüksek değerlere sahip olan hem de aralarında yüksek korelasyon bulunan özyeterlilik, özgüven ve gayret boyutlarının psikolojik sermayeyi üst seviyeye taşıyan boyutlar olduğu görülmüştür. İyimserlik boyutu da özellikle erkekleri farklılaştırarak ön plana çıkaran bir boyut olmuştur. Bu bilgiler ışığında özyeterlilik, özgüven, gayret ve iyimserlik ile ilgili yaklaşımların hem bu kavramların birbiri ile olan ilişkilerinden doğan bir sinerji oluştuğunu hem de kişilerin farklı kültürden kişilerle etkileşime geçme motivasyonunu arttırdığını söylemek mümkündür.

Kültürlerarası etkililikte yüksek etkiye sahip motivasyonel zeka ile ilgili araştırmaların biraz daha derinleştirilerek motivasyonel zekaya etki eden faktörlerin incelenmesi, bireylerin psikolojik sermaye bileşenlerinin gelişiminin desteklenmesi ile ortaya konabilecek performans farklarının araştırmacılar tarafından araştırılması önerilebilir.

Çok kültürlü ortamlarda faaliyet gösteren ya da faaliyet alanı gereği farklı kültürlerden çalışanları olan kurumlar, kültürlerarası etkileşimlerde beklediği yüksek performansı ve etkililiği, öncelikle çokkültürlü ortamlarda çalışma konusunda yüksek motivasyona sahip ekipler kurarak sağlayabilir. Motivasyonun sürdürülmesi de çalışanların psikolojik sermayelerine yapılacak yatırımlarla mümkün olacaktır. Kendine güvenen, yüksek öz motivasyona sahip, zorlukları hoş karşılayan ve mücadeleci, engellerle karşılaştığında daha sabırlı bireyler aynı zamanda kendileri için yüksek ve zor hedefler belirleyen ve sürekli olarak bu hedeflere ulaşma gayreti içinde olan bireyler olmaktadır. Çalışanları bu olumlu özelliklerle ilgili sürekli destekleyen ve geliştiren insan kaynakları uygulamaları ile kültürlerarası etkililiği artırmak ve sürdürmek mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abe, H., & Wiseman, R. L. (1983). A Cross-cultural Confirmation of the Dimensions of Intercultural Effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 7, 53-67.
- Ackerman, P.L. (1996). A theory of adult intellectual development: Process, personality, interests, and knowledge. *Intelligence*, 22, 227–257.
- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2007). *International dimensions of organizational behavior*. Nelson Education.
- Akçay, V. H. (2011). Pozitif psikolojik sermayenin kişisel değerler bakımından iş tatminine etkisi ve bir araştırma. *Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. In *Handbook of cultural intelligence* (pp. 21-33). Routledge.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and organization review*, 3(3), 335-371.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Bedestenci, Ç. (2004). Örgüt sırlarının çözümünde örgüt kültürü. *İstanbul: Aktüel Yayınları*.
- Bandura A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. NY: Freeman.
- Bandura, A. (1998). Personal and collective efficacy in human adaptation and change. *Advances in psychological science*, 1, 51-71.
- Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 269–290.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of applied psychology*, 88(1), 87.

- Belay, G. (1993). Toward a paradigm shift for intercultural and international communication: New research directions. In S. A. Deetz (Ed.), *Communication yearbook* 16 (pp. 437-457). Newbury Park, CA: Sage.
- Bochner, A. P., & Kelly, C. W. (1974). Interpersonal competence: Rationale, philosophy, and implementation of a conceptual framework.
- Boulding, E. (1988). Building a global civic culture: Education for an interdependent world. New York: Columbia University Press.
- Brislin, R., Worthley, R., & MacNab, B. (2006). Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals. *Group and Organization Management*, 31, 40–55.
- Carlson, R. (2005). *Easier than you think: Because life doesn't have to be so hard*. New York, NY: HarperCollins.
- Ceci, s.J. (1996). On intelligence: A bioecological treatise on intellectual development. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chen, G. M. (2007). A review of the concept of intercultural effectiveness. The influence of culture in the world of business, 95-116.
- Chen, G. M. (2009). Intercultural effectiveness. In L. A. Samovar, R. E. Porter, & E. R. McDaniel (Eds.), *Intercultural communication: A reader* (pp. 393-401). Boston, MA: Wadsworth.
- Chen, G. M. (2014). Intercultural communication competence: Summary of 30-year research and directions for future study. *Intercultural communication competence: Conceptualization and its development in cultural contexts and interactions*, 14-40.
- Chen, G. M., & Starosta, W. J. (1996). Intercultural communication competence: A synthesis. *Communication Yearbook*, 19, 353-384
- Chen, A. S. Y., Lin, Y. C., & Sawangpattanakul, A. (2011). The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from Philippine laborers in Taiwan. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(2), 246-258.

- Cui, G., & Awa, N. E. (1992). Measuring intercultural effectiveness: An integrative approach. *International Journal of Intercultural Relations*, 16(3), 311-328.
- Cutuli, J. J., Herbers, J. E., Masten, A. S., & Reed, M. G. J. (2018). Resilience in development. In *The Oxford Handbook of Positive Psychology, 3rd Edition*.
- Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çınar, E. (2011). Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılıkla ilişkisi , *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü*
- Darlington, G. (1996). Culture: A theoretical review. In P. Joynt, & M. Warner (Eds.). *Managing across cultures: Issues and perspectives* (pp. 3–54). Boston, MA: International Thomson Business.
- Deardorff, D. K. (Ed.). (2009). *The Sage handbook of intercultural competence*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Earley, P. C., & Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management and Learning*, 3(1), 100–115.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), 139–146.
- Earley, P., Ang, S., & Tan, J-S. (2006). *CQ: Developing cultural intelligence at work*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Earley, P.C., & Gibson, C.B. (2002). *Multinational work teams: A new perspective*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual review of psychology*, 53(1), 109-132.
- Erdoğan, İ. (1997) İşletmelerde Davranış. *Dönence Basım Yayın*

- Erkmen, T., & Esen, E. (2012). Psikolojik Sermaye Konusunda 2003-2011 Yıllarında Yapılan Çalışmaların Kategorik Olarak İncelenmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 89-103.
- Erkmen, T. (2010). İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma Örgüt Kültürü. *İstanbul: Beta Yayınları*.
- Flavell, J.H.(1979). Meta-cognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive inquiry. *American Psychologist*, 34, 906–11.
- Gardner, G. H. (1962). Cross-cultural Communication. *Journal of Social Psychology*, 58, 241-256
- Goldsmith, A. H., Darity Jr, W., & Veum, J. R. (1998). Race, cognitive skills, psychological capital and wages. *The Review of Black Political Economy*, 26(2), 9-21.
- Goleman, D. (2006). *Emotional intelligence*. Bantam.
- Güvenç, B. (1979). İnsan ve Kültür. İstanbul: *Remzi Kitabevi Yayınları*
- Hall, E. T. (1959). The Silent Language. New York: Doubleday and Co.
- Hammer, M. R., Gudykunst, W. B., & Wiseman, R. L. (1978). Dimensions of intercultural effectiveness: An exploratory study. *International Journal of Intercultural Relations*, 2, 382-392.
- Livermore, D. (2011). The Cultural Intelligence Difference-Special eBook Edition: *Master the One Skill You Can't Do Without in Today's Global Economy*. Amacom.
- Lustig, M. W., & Koester, J. (1999). Intercultural competence. *Addison-Wesley Educational Publishers*.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 695-706
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57–72.

- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143–160.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Peterson, S. J. (2010). "The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital". *Human Resource Development Quarterly*, 21, 41-67.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R. & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. *Oxford University Press*, USA.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press, USA.
- MacNab, B., Brislin, R., & Worthley, R. (2012). Experiential cultural intelligence development: Context and individual attributes. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(7), 1320-1341.
- Masten, A. S. (2014). Invited commentary: Resilience and positive youth development frameworks in developmental science.
- Moua, M. (2011). *Culturally intelligent leadership: Leading through intercultural interactions*. Business Expert Press.
- Mayer, J.D., & Salovey, P. (1993) The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, 433–442.

- Mercan, N. (2016). Çok Kültürlü Ortamlarda Kültürel Zekanın Kültürler Arası Duyarlılık İle İlişkisine Yönelik bir Araştırma. *Academic Review of Economics & Administrative Sciences*, 9(1).
- Ordun, G., & Akün, F. A. (2017). Self Actualization, Self Efficacy and Emotional Intelligence of Undergraduate Students. *Journal of Advanced Management Science Vol*, 5(3), 170-175.
- Parker, B. (1998). Globalization and business practice: Managing across boundaries. *Sage Publications Ltd*.
- Peterson, C. (2000) "The Future of Optimism", *American Psychologist*, 55, 44-55.
- Portalla, T., & Chen, G.M. (2010). The Development and Validation of the Intercultural Effectiveness Scale. *Intercultural Communication Studies*, 19(3), 21-37.
- Jones, J. P. (2010). Happiness at Work Maximizing your Psychological Capital For Succes. *Chicester: Willey Blackwell*.
- Ruben, B. D. (1976). Assessing communication competency for intercultural adaptation. *Group & Organization Studies*, 1, 334-354.
- Ruben, B. D., & Kealey, D. J. (1979). Behavioral assessment of communication competency and the prediction of cross-cultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 3, 15-47.
- Rubin, R. B. (1982). Assessing speaking and listening competence at college level: The Communication Competency Assessment Instrument. *Communication Education*, 31, 19-32.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive therapy and research*, 16(2), 201-228.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism. *American Psychologist*, 56, 250–263.

- Seligman, M. (1998). *Learned optimism: How to change your life*. New York: Alfred Knopf.
- Simkhovich, D. (2009). The relationship between intercultural effectiveness and perceived project team performance in the context of international development. *International Journal of Intercultural Relations*, 33(5), 383-390.
- Snyder CR. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–276.
- Snyder, C. R., Irving, L. M., & Anderson, J. R. (1991). Hope and health. *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective*, 162, 285-305.
- Spencer-Oatey, H., & Franklin, P. (2009). *Intercultural interaction: A multidisciplinary approach to intercultural communication*. Springer.
- Spitzberg, B. H., & Changnon, G. (2009). Conceptualizing intercultural competence. In D. K. Deardorff (Ed.), *The Sage handbook of intercultural communication* (pp. 2-52). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
- Sternberg, R.J., & Detterman, D.K. (1986). *What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition*. Norwood, NJ: Ablex.
- Sternberg, R.J., Forsythe, G.B., Hedlund, J., Horvath, J.A., Wagner, R.K., Williams, W.M., Snook, S. & Grigorenko, E.L. (2000). *Practical intelligence in everyday life*. New York: Cambridge University Press
- Şimşek, E., & Aktaş, H. (2016). *Is psychological capital a form of emotional intelligence? A research on university students*. In International Conference on Contemporary Issues in Education 2016.
- Taylor, S. (1989). *Positive illusions*. New York, NY: Basic Books.
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2003). People skills for global business: Cultural intelligence. *San Francisco: Berrett-Koehler*.

- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2005). People skills for a global workplace. *Consulting to Management*, 16(1), 5.
- Thorndike, R. L., & Stein, S. (1937). An evaluation of the attempts to measure social intelligence. *Psychological Bulletin*, 34(5), 275.
- Tiger, L. (1979). *Optimism: The biology of hope*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Triandis, H. C. (1977). Subjective culture and interpersonal relations across cultures. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 285(1), 418-434.
- Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence in organisations, *Group & Organisations Management*, 31, (1): 20-26.
- Whaling, T. K. (1973). Developing a method of training for cross-cultural effectiveness.
- Wiseman, R. L. (2003). I. communication (ICC) competence (or related constructs such as effective. *Cross-Cultural and Intercultural Communication*, 191.
- Yakar, H. K., & Alpar, Ş. E. (2017). Kültürlerarası farkındalık ve kültürlerarası etkililik ölçeklerinin güvenirlik ve geçerliğinin belirlenmesi. *Journal of Human Sciences*, 14(3), 2748-2761.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel farklılıkların yönetimi ve alternatif bir strateji: Kültürel zeka. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 100-131.
- Yeşil, S. (2010). 21. Yüzyılın Küresel Örgütleri İçin Kültürel Zeka. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 19(2).

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, İstanbul Üniversitesi Davranış Bilimleri Bölümü Yüksek Lisans öğrencisi Nursibel Aydın tarafından Doç. Dr. Güven Ordun'un danışmanlığında yürütülen tez çalışması kapsamında yapılmaktadır.

Bu araştırmanın amacı kültürlerarası etkililiği sağlayan kavramları araştırmak elde edilen verileri bilimsel yöntemlerle analiz etmektir.

Bu anketi doldururken vereceğiniz bilgiler sadece bilimsel araştırma amaçlı kullanılacak olup kesinlikle gizli tutulacak ve başkalarıyla paylaşılmayacaktır. Araştırma sonuçlarında kurumun ya da anketi dolduran çalışanların adı kullanılmayacaktır; isim belirtmenize gerek yoktur.

Ekte bulunan anket formunu dikkatle ve içtenlikle doldurmanızın araştırmanın güvenilirliği açısından son derece önemli olduğunu hatırlatmak isteriz.

Kıymetli zamanınızı ayırarak araştırmaya sağladığınız katkılar için şimdiden teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Doç. Dr. Güven Ordun (Tez Danışmanı)
Nursibel Aydın

Aşağıda yer alan ölçekte 20 ifade yer almaktadır. Her ifadede size uygun olan rakamı daire içine alarak belirtiniz.

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
1-----2-----3-----4-----5

1. Farklı kültürlerden İnsanlarla konuşmanın kolay olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2. Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim kurarken, kendimi ifade etmekten korkuyorum.	1	2	3	4	5
3. Farklı kültürlerden insanlarla anlaşmanın kolay olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim kurarken, her zaman görüldüğüm kişi değilim.	1	2	3	4	5
5. Farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurarken düşüncelerimi açıkça ifade edebiliyorum.	1	2	3	4	5
6. Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim kurarken dilbilgisi ile ilgili problemlerim var.	1	2	3	4	5
7. Farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurarken, soruları etkili bir şekilde cevaplayabiliyorum.	1	2	3	4	5
8. Kültürel olarak farklı kişilerin bana benzediğini hissetmenin zor olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9. Farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurarken, uygun göz teması kullanıyorum.	1	2	3	4	5
10. Farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurduğumda, bilgilendirici ve ikna edici mesajlar arasında ayırım yapmakta zorlanıyorum.	1	2	3	4	5
11. Her zaman farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurarken, bir sohbeti nasıl başlatacağımı bilirim.	1	2	3	4	5
12. Farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurarken, neler olup bittiğini sık sık kaçırıyorum.	1	2	3	4	5
13. Farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurarken, kendimi rahat hissediyorum.	1	2	3	4	5
14. Farklı kültürlerden insanlarla iletişim kurarken, sıklıkla çok farklı bir insan gibi davranırım.	1	2	3	4	5
15. Farklı kültüre mensup bireylerle etkileşim kurarken, daima saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
16. Farklı kültüre mensup bireylerle etkileşim kurarken, her zaman mesafe hissediyorum.	1	2	3	4	5
17. Farklı kültürden insanlarla etkileşim sırasında çok fazla ortak nokta bulurum.	1	2	3	4	5
18. Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim kurarken, kendim olarak hareket etmenin en iyi yol olduğunu farkındayım.	1	2	3	4	5
19. Farklı kültüre mensup kişilerle etkileşim kurduğumda, onları tanımlamanın kolay olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
20. Farklı kültüre mensup kişilerle etkileşim kurduğumda, görüşlerine daima saygı gösteririm.	1	2	3	4	5

Aşağıda yer alan ölçekte 20 ifade yer almaktadır. Her ifadede size uygun olan rakamı daire içine alarak belirtiniz.

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum
 1-----2-----3-----4-----5

21. Farklı kültürel geçmişi olan kişilerle birlikteyken kullandığım kültürel bilginin farkındayım.	1	2	3	4	5
22. Alışkın olmadığım kültürden birileriyle etkileşime geçtiğimde kültürel bilgimi duruma uygun olarak kullanırım.	1	2	3	4	5
23. Kültürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilginin farkındayım.	1	2	3	4	5
24. Farklı kültürlerden birileriyle etkileşim halindeyken kültürel bilgimin doğruluğuna dikkat ederim.	1	2	3	4	5
25. Başka kültürlerin yasal ve ekonomik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
26. Başka dillerin kurallarını (kelime, gramer vb.) bilirim.	1	2	3	4	5
27. Başka kültürlerin değerleri ve dini inançları hakkında bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
28. Başka kültürlerin evlilik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
29. Başka kültürlerin el sanatları hakkında bilgi sahibiyim.	1	2	3	4	5
30. Başka kültürdeki jest, mimik vb. sözel olmayan davranışların sergileme kurallarını bilirim.	1	2	3	4	5
31. Başka kültürlerden insanlarla bir arada olmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
32. Alışkın olmadığım bir kültürde yerel insanlarla kaynaşabileceğime eminim.	1	2	3	4	5
33. Benim için yeni olan bir kültüre uyum sağlamada karşılaşacağım güçlüklerle başa çıkacağıma eminim.	1	2	3	4	5
34. Alışkın olmadığım kültürlerde yaşamaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
35. Farklı bir kültürdeki alışveriş yapma kurallarına alışabileceğime eminim.	1	2	3	4	5
36. Sözel davranışlarımı (ses tonu, aksan vb.) kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.	1	2	3	4	5
37. Konuşurken tonlama ve duraksamayı, kültürlerarası duruma uygun olarak değişik şekillerde kullanırım.	1	2	3	4	5
38. Konuşma biçimimi kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.	1	2	3	4	5
39. Kültürlerarası iletişimde ne kadar gerekliyse sözel olmayan davranışlarımı ona göre ayarlarım.	1	2	3	4	5
40. Yüz ifademi kültürlerarası iletişimin gereklerine göre değiştiririm.	1	2	3	4	5

Aşağıda yer alan ölçekte 24 ifade yer almaktadır. İfadelerde belirtilen niteliklerin sizde ne ölçüde bulunduğunu uygun olan rakamı daire içine alarak belirtiniz.

Kesinlikle katılmıyorum Katılmıyorum Kısmen katılmıyorum Kısmen katılıyorum Katılıyorum Kesinlikle katılıyorum

1-----2-----3-----4-----5-----6

41. Bu iş yerinde, işler asla benim istediğim şekilde yürümez.	1	2	3	4	5	6
42. Bu aralar kendim için belirlediğim iş amaçlarımı yerine getiriyorum.	1	2	3	4	5	6
43. Bir grup iş arkadaşına bir bilgi sunarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
44. Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
45. Daha önceleri zorluklar yaşadığım için, işimdeki zor zamanların üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5	6
46. Herhangi bir problemin çözümü için birçok yol vardır.	1	2	3	4	5	6
47. Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakın bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5	6
48. İşimde bir terslikle karşılaştığımda, onu atlatma konusunda sıkıntı yaşıyorum.	1	2	3	4	5	6
49. İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.	1	2	3	4	5	6
50. Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim.	1	2	3	4	5	6
51. Eğer işimde bir şeyler benim için yanlış gidecekse, o şekilde gider.	1	2	3	4	5	6
52. Eğer çalışırken kendimi bir tıkanıklık içinde bulursam, bundan kurtulmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6
53. İşimde birçok şeyleri halledebileceğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6
54. İşimle ilgili şeylerin daima iyi tarafını görürüm.	1	2	3	4	5	6
55. Yönetimin katıldığı toplantılarda kendi çalışma alanımı açıklarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
56. Uzun dönemli bir probleme çözüm bulmaya çalışırken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
57. Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5	6
58. İşimle ilgili gelecekte başıma ne geleceği konusunda iyimserimdir.	1	2	3	4	5	6
59. İşime “her şeyde bir hayır vardır” şeklinde yaklaşıyorum.	1	2	3	4	5	6
60. Şu anda iş amaçlarımı sıkı bir şekilde takip ediyorum.	1	2	3	4	5	6
61. Organizasyonun stratejisi konusundaki tartışmalara katkıda bulunmada kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
62. İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim.	1	2	3	4	5	6
63. Organizasyon dışındaki kişilerle (tedarikçiler, tüketiciler vb.) problemleri tartışmak için temas kurarken kendime güvenirim.	1	2	3	4	5	6
64. Mevcut iş amaçlarıma ulaşmak için birçok yol düşünebilirim.	1	2	3	4	5	6

Demografik Bilgiler

65. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek
66. Medeni durumunuz : ☐ Evli ☐ Bekar
67. Kaç yaşındasınız? ☐ 25-29 ☐ 30-34 ☐ 35-39 ☐ 40-49 ☐ 50-59
68. Eğitim durumunuz: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Lisans üstü ☐ Doktora
69. Yurtdışında hangi alanda görev yapıyorsunuz? ☐ İdari ve mali işler ☐ İstasyon ☐ Kurumsal satış ☐ Muhasebe ☐ Pazarlama ☐ Satış-operasyon ☐ Yönetim
70. Kaç yıldır yurtdışında görev yapıyorsunuz? ☐ 1-5 ☐ 5-10 ☒ 10-15 ☐ 15+
71. Kaç yıldır kurumda görev yapıyorsunuz? ☐ 1-5 ☐ 5-10 ☐ 10-15 ☐ 15+
72. Görev yaptığınız bölge neresidir? ☐ Amerika ☐ Asya ve Uzak Doğu ☐ Doğu Avrupa ve Balkanlar ☐ Güney Avrupa ☐ Kuzey Avrupa ☐ Orta Avrupa ☐ Kuzey Afrika ☐ Sahra Altı Afrika ☐ Ortadoğu ve Kıbrıs

Katılımınız için teşekkürler