



**KÜLTÜREL ZEKA VE KARIYER YÖNETİMİ
İLİŞKİSİ: BİR UYGULAMA**

Fatma Yazar

Yüksek Lisans Tezi

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

2019

Her Hakkı Saklıdır

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**

Fatma YAZAR

**KÜLTÜREL ZEKA VE KARIYER YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: BİR
UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU**

ERZURUM-2019



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ BEYAN FORMU



23.07/2019

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum "KÜLTÜREL ZEKA VE KARİYER YÖNETİMİ " adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim *.

☐ Tezin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☒ Tezin/Raporumun makale için altı ay, patent için iki yıl süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

23.07.2019 *[Signature]*
[Tarih ve İmza]

[Öğrencinin Adı Soyadı]
Fatma YAZAR

* LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

F-83/00/22.12.2016



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU danışmanlığında, Fatma YAZAR tarafından hazırlanan bu çalışma 23 / 07 / 2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. M. Kürşad TİMURÖĞLU

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Hüseyin DAŞTAN

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Sait UYLAŞ

Enstitü Müdürü

F-85/01/21.10.2016

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VI
ABSTRACT	VII
ÇİZELGELER DİZİNİ	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ	IX
ÖNSÖZ.....	X
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KÜLTÜREL ZEKA

1.1. KÜLTÜR.....	2
1.1.1. Kültürün Özellikleri.....	3
1.1.2. Kültürü Oluşturan Öğeler	5
1.1.2.1. Dil	5
1.1.2.2. Din ve İnanç	5
1.1.2.3. Tutum ve Değerler.....	6
1.1.2.4. Normlar.....	6
1.1.2.5. Maddi Kültür Öğeleri	6
1.1.2.6. Semboller.....	6
1.1.2.7. Sanat ve Estetik	7
1.1.2.8. Sosyal ve Politik Organizasyonlar.....	7
1.1.3. Kültür Türleri.....	7
1.1.3.1. Maddi Kültür-Manevi Kültür	7
1.1.3.2. Evrensel Kültür-Ulusal Kültür.....	7
1.1.3.3. Üst Kültür-Alt Kültür	8
1.1.3.4. Karşıt Kültür	8
1.1.3.5. Popüler Kültür	8
1.2. ZEKA	9
1.2.1. Zeka Kuramları	9
1.2.1.1. Thorndike'in Çoklu Faktör Kuramı.....	9
1.2.1.2. Gardner'in Çoklu Zeka Kuramı.....	10

1.2.1.3. Sternberg'in Üçlü Zeka Kuramı	11
1.2.2. Modern Zeka Türleri.....	12
1.2.2.1. Sosyal Zeka	12
1.2.2.2. Duygusal Zeka.....	12
1.2.2.3. Kültürel Zeka.....	12
1.3. KÜLTÜREL ZEKA	12
1.3.1. Kültürel Zeka Boyutları	15
1.3.1.1. Üst Bilişsel-Meta Bilişsel (Meta–Cognitive) Boyut (MC).....	17
1.3.1.2. Bilişsel (Cognitive) Boyut (COG).....	18
1.3.1.3. Motivasyonel (Motivational) Boyut (MOT).....	19
1.3.1.4. Davranışsal (Behavioral) Boyut (BEH).....	19
1.3.2. Kültürel Zekanın Elde Edilmesi Ve Geliştirilmesi	19
1.3.3. Kültürel Zekanın Sosyal Zeka Ve Duygusal Zeka İle İlişkisi	21

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

2.1. KARİYER KAVRAMI.....	22
2.2. KARİYER YÖNETİMİ.....	22
2.2.1. Kariyer Planlaması.....	24
2.2.2. Kariyer Geliştirme	24
2.3. KARİYER YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	25
2.4. KARİYER YÖNETİMİNİN AMAÇLARI	25
2.4.1. Genel Amaçlar	25
2.4.2. Özel Amaçlar	26
2.5. KARİYER YÖNETİMİ FAYDALARI.....	26
2.5.1. Kariyer Yönetiminin Bireysel Faydaları.....	26
2.5.2. Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları	27
2.6. BİREYSEL KARİYER YÖNETİMİ	27
2.6.1. Bireysel Kariyer Planlama	29
2.6.1.1. Kendi Kendini Tanıma ve Değerlendirme	29
2.6.1.2. Alternatif Meslekleri ve Fırsatları Tanıma	29

2.6.1.3. Kendini ve Mesleği Bağdaştırma: Bireysel Özelliklerle Mesleki Özellikler Arasında Bağdaşımı Kurma.....	30
2.6.1.4. Mesleki Karar Vermede Rasyonel Tavır	30
2.6.1.5. Kariyer Hedefleri Belirleme	30
2.6.1.6. Planları Hazırlama ve Uygulamaya Koyma	31
2.6.2. Bireysel Kariyer Geliştirme	31
2.7. ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ	32
2.7.1. İşe Alma.....	32
2.7.2. Seçme ve Değerlendirme	32
2.7.3. Eğitim ve Geliştirme	32
2.7.4. Terfi	33
2.7.5. Transfer -Yer Değiştirme (Kariyer Mobilitesi)	33
2.7.6. İşten Çıkarma.....	34
2.7.7. Emeklilik.....	34
2.8. KARIYER YÖNETİMİ MODELİ	35
2.8.1. Akademik Model	35
2.8.2. Kulüp Modeli	36
2.8.3. Futbol Takımı Modeli.....	36
2.8.4. Kale Modeli	37
2.9. KARIYER YÖNETİMİ ARAÇLARI	37
2.9.1. Kariyer Haritaları.....	37
2.9.2. Kariyer Danışmanlığı.....	37
2.9.3. Kariyer Rehberliği	38
2.9.4. Kariyer Merkezleri.....	38
2.9.5. Koçluk.....	38
2.9.6. Eğitim ve Geliştirme	39
2.9.7. İş Rotasyonu	39
2.9.8. İş Zenginleştirme	39

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜLTÜREL ZEKA VE KARIYER YÖNETİMİ İLİŞKİSİ VE BİR UYGULAMA

3.1. KÜLTÜREL ZEKA VE KARIYER YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: LİTERATÜR TARAMA.....	40
3.2. İZMİR İLİNDE KÜLTÜREL ZEKA VE KARIYER YÖNETİMİ İLİŞKİSİ	46
3.2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	46
3.2.2. Araştırmanın Modeli.....	46
3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri	47
3.2.4. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları	47
3.2.5. Evren ve Örneklem	48
3.2.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	48
3.2.7. Veri Toplamada Kullanılan Ölçekler.....	49
3.2.8. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	51
3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	51
3.3.1 Ölçeklerin Güvenirlilik Analizine İlişkin Bulgular	51
3.3.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri.....	53
3.3.3. Araştırmaya Katılanların Kültürel Zeka ve Kariyer Yönetimi Düzeyleri	54
3.3.4. Kültürel Zeka ile Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi	56
3.3.5. Demografik Özelliklere Göre Kültürel Zeka ve Kariyer Yönetimi Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	60
3.3.5.1 Cinsiyet Göre Ortalamaların Karşılaştırılması	60
3.3.5.2. Yaş Değişkenine İlişkin Farklılıklar.....	62
3.3.5.3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıklar	63
3.3.5.4. Yabancı Dil Seviyesi Farklılıkları	64
3.3.5.5. İşyeri Kıdemi Farklılıkları	66
3.3.5.6. İşyeri Pozisyonu Farklılıkları	67
3.3.5.7. Yurt Dışı Görev Tecrübesi Farklılıkları	68
3.3.5.8. Yurt Dışı Görev Süresine İlişkin Farklılıklar	69
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	71
KAYNAKÇA	77
EKLER.....	87

EK 1. ANKET FORMU.....	87
EK 2. ETİK KURUL ONAY BELGESİ	91
ÖZGEÇMİŞ.....	93



ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****KÜLTÜREL ZEKA İLE KARIYER YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: BİR UYGULAMA****Fatma YAZAR****Danışman: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****2019, 93 Sayfa****Jüri: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU (Danışman)****Doç. Dr. M. Kürşad TİMURÖĞLU****Doç. Dr. Hüseyin DAŞTAN**

Kültürel zeka bireylerin başarı durumlarını belirleyen bir kavram olarak kariyer yönetiminde etkili olmaktadır. Özellikle küreselleşme ile birlikte değişen koşullara hızlı uyumun talep edilmesi, kültürel zekaya önem verilmesi gereğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle bu çalışma, bir zeka türü olan kültürel zeka ile iş yaşamında önemli bir olgu olan kariyer yönetimi arasında bir ilişkinin olup olmadığını nicel yöntemlerle belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, İzmir ilinde İzmir Ticaret Odası'na bağlı işletmeler ile 9 Eylül Üniversitesi Tıp ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinden toplam 102 yönetici ve profesöre anket uygulaması yapılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi ile uygulanan anketlerden elde edilen veriler SPSS 22.0 programında t-testi, Anova ve Korelasyon testleri ile analiz edilmiştir. Yapılan kapsamlı analizler, kültürel zekanın alt boyutları ile kariyer yönetimi arasında ilişkiyi belirlemeye olanak tanımıştır. Bulgular, kültürel zeka ile kariyer yönetimi arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Kariyer yönetimi ile kültürel zeka alt boyutlarından üst biliş ve motivasyonel boyut arasında anlamlı, pozitif yönde ve orta, bilişsel ve davranışsal boyut ile anlamlı, pozitif yönde ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Gerçekleştirilen farklılık analizlerinin sonuçlarına göre kültürel zekanın demografik özelliklerden cinsiyet, yabancı dil ve yurt dışı görev tecrübesi değişkenleri ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Eğitim, yaş, kıdem, pozisyon ve yurt dışı görev süresi değişkenleri ile anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Kariyer yönetimi ile demografik özelliklerden kıdem ve yurt dışı görev tecrübesi değişkenleri ile arasında anlamlı bir farklılık bulunmuş, diğer değişkenler ile anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Zeka, Kültürel Zeka, Kariyer Yönetimi

ABSTRACT**MASTER'S THESIS****THE RELATIONSHIP BETWEEN CULTURAL INTELLIGENCE AND
CAREER MANAGEMENT: AN APPLICATION****Fatma YAZAR****Advisor: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****2019, Page: 93****Jury: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU (Advisor)****Doç. Dr. M. Kürşad TİMURÖĞLU****Doç. Dr. Hüseyin DAŞTAN**

Since cultural intelligence is a concept that determines the success of individuals, it is effective in career management. Especially with the changing conditions with globalization demanding rapid adaptation reveals the necessity to give importance to cultural intelligence. Therefore, this study aims to determine whether there is a relationship between cultural intelligence which is a type of intelligence and career management which is an important phenomenon in business life by quantitative methods. In this context, a total of 102 managers and professors from Izmir Chamber of Commerce and 9 Eylul University Faculty of Medicine and Economics and Administrative Sciences were surveyed. The data obtained from the questionnaires applied by easy sampling method were analyzed by t-test, Anova and Correlation tests in SPSS 22.0 program. Comprehensive analysis made possible to determine the relationship between sub-dimensions of cultural intelligence and career management. The findings show that there is a significant, positive and moderate relationship between cultural intelligence and career management. There was a significant, positive and moderate relationship between career management and cultural intelligence sub-dimensions, metacognition and motivational dimension, and a significant, positive and weak relationship with the cognitive and behavioral dimension. According to the results of the difference analysis, a significant difference was found between the demographic characteristics of the cultural intelligence and the variables of gender, foreign language and experience abroad. There was no significant difference between the variables of education, age, seniority, position and term of duty abroad. There was a significant difference between career management and demographic characteristics with seniority and overseas task experience variables, but no significant difference was found with other variables.

Keywords: Culture, Intelligence, Cultural Intelligence, Career Management

ÇİZELGELER DİZİNİ

Tablo 1.1. Kültür Kavramları ve Anlamları	3
Tablo 3.1. Kültürel Zeka Ölçeği Aritmetik Ortalamaları Değerlendirme Aralıkları.....	50
Tablo 3.2. Kariyer Yönetimi Ölçeği Aritmetik Ortalamaları Değerlendirme Aralıkları	50
Tablo 3.3. Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	52
Tablo 3.4. Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	53
Tablo 3.5. Araştırmaya Katılanları Kariyer Yönetimi Düzeylerine İlişkin Ortalamalar	54
Tablo 3.6. Araştırmaya Katılanları Kültürel Zeka Düzeylerine İlişkin Ortalamalar.....	55
Tablo 3.7. Kültürel Zeka ile Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları.....	57
Tablo 3.8. Cinsiyet Göre Kültürel Zeka Düzeylerinin Karşılaştırılması (t-testi).....	61
Tablo 3.9. Yabancı Dil Seviyesine Değişkenine Göre Kültürel Zeka Düzeylerinin Karşılaştırılması (t-testi).....	64
Tablo 3.10. İşyeri Kıdemine Göre Kariyer Yönetimi Puanlarının Karşılaştırılması (Varyans Analizi-Anova-LSD)	66
Tablo 3.11. Yurt Dışı Görev Süresi (t-testi)	68

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Kültürel Zekanın Boyutları.....	15
Şekil 3.2. Dört Boyutlu Kültürel Zeka Modeli.	16
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	46
Şekil 3.2. Katılımcıların Kültürel Zeka ve Kariyer Yönetimi Düzeylerine İlişkin Diyagram	56



ÖNSÖZ

Tez çalışma sürecimin tüm aşamalarında beni her konuda destekleyen, yardımlarını esirgemeyen sevgili danışmanım Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU'na, tezimin tamamlanmasına yardımcı olan bölüm hocam Prof. Dr. Orhan ÇINAR'a ve tezimde büyük emeği olan, desteğini her an üzerimde hissettiğim sevgili hocam Arş. Gör. Olcay Besnili Memiş'e,

Çalışma sürecimde benimle aynı stresi yaşayan, her zaman destekçim olan sevgili aileme,

Çalışmam için gerekli verilere ulaşmama imkan sağlayan İzmir Ticaret Odası'na, 9 Eylül Üniversitesine ve kaynak kullanımı için kütüphanesini kullanmama izin veren Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'ne teşekkür ederim.

Erzurum-2019

Fatma YAZAR

GİRİŞ

Günümüzde dünya, küreselleşmenin etkisi, değişen iş dünyasının karmaşık yapısı, gelişen bilgi teknolojileri ve artan rekabet koşulları altında çok kültürlü bir yapı haline gelmiştir. Örgütler, ülke sınırlarını aşmış, işgücü dinamikleşmiş, farklı kültürel ortamlarda farklı kültürlerden insanlarla çalışma, barınma çok sık rastlanılan bir durum halini almıştır. Zaman içerisinde karmaşık bir hal alan kültürel ortamlarda, kültürel farklılıktan dolayı oluşan ilişkiler ağında, sorun çözücü ve başarı sonuçlu bir yönetim becerisi aranmaya başlanılmıştır.

Bu noktada 2003 yılında P. C. Earley ve S. Ang tarafından ortaya atılan kültürel zeka konusu bu karmaşıklığın giderilmesinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. Kültürel zeka kavramının anlaşılıp, örgütlerde gelişen bir strateji haline gelmesiyle, artan kültürel çeşitliliğe karşı yaşanan sorunların azaltılmaya başlandığı gözlemlenmiştir. Özellikle kariyer yönetiminde başarıya ulaşan, üst düzey yönetici, yönetici, lider ya da sorumluluk sahibi olan bireylerde sahip olunan kültürel zeka seviyesinin örgüt işleyişi açısından önemli bir kaynak ve sorun çözümünde önemli strateji olduğu belirlenmiştir. Kültürel zeka ve kariyer yönetimi, yönetimde birbirini tamamlayan ve başarı için gerekli temel unsurlardır.

Bu çalışma, kültürler arası yetenek ve becerilerin en önemlisi sayılan ve literatürde nispeten yeni bir kavram olarak kabul gören kültürel zekanın, kariyer yönetimi ile ilişkisini belirlemeye yönelik olarak yapılmıştır. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kültür kavramı, zeka kavramı ve zeka kuramları ile kültürel zeka kavramı ve boyutları teorik olarak incelenmiştir. İkinci bölümde kariyer yönetimi tüm yönleri ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Son olarak, kültürel zekanın kariyer yönetimi ile ilişkisi incelenmiş, yapılan alan araştırmasına ve bulgulara yine bu bölümde yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜREL ZEKA

1.1. KÜLTÜR

Kültür; toplumları, o toplumları oluşturan ve içinde yaşayan bireyleri büyük ölçüde etkileyen bir kavramdır (Yeşil, 2010: 153). Sınırları geniş bir kavram olması nedeniyle kültüre ait tek ve genel bir tanım yapılması güçtür (Asanakutlu ve Safran, 2004: 33) Bu nedenle tarih içindeki gelişimiyle de birlikte kavram üzerine birçok tanımlama yapılmıştır. 1952 yılında Amerikalı 2 antropolog Alfred Lrober ve Clyde Kluckhanh, yapmış oldukları bir çalışmada 164 farklı kültür tanımlamasının olduğunu tespit etmişlerdir (Pado ve Tezcan, 2018: 277). Latince "Cultura" kökünden türetilmiş, Fransızca "Culture" kelimesinden dilimize geçmiş olan kültür kavramı, Türk Dil Kurumu sözlüğünde şöyle tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2005):

"Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin."

Kültür üzerine bilinen ilk bütüncül tanım ise İngiliz Antropolog Edward Burnett Tylor tarafından yapılmıştır. Tylor'a göre kültür: *"Kültür ya da uygarlık, toplumun üyesi olarak insan türünün öğrendiği, edindiği, bilgi, sanat, hukuk, gelenek, görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür."* (Oğuz, 2011: 132).

Hofstede kültürü, *"İnsan davranışları ve onların ortaya koydukları eserleri şekillendiren değer kalıpları, fikirler ve diğer sembolik anlam sistemlerinin yaratılması ve aktarılması."* olarak tanımlar (Mercan, 2016: 3).

Malinowski'ye göre ise kültür: *"İnsanların biyolojik ihtiyaçlarını karşılayan tüketim malları ve araçları ile sosyal bir topluluk halinde yaşamaktan dolayı ortaya çıkan fikir ve sanatların, inanç ve geleneklerin topyekûn bir bütünü."* olarak ifade eder (Asunakutlu ve Safran, 2004: 34).

Bir başka tanımlama ise kültür şu şekilde geçer: “*Toplumsal üyesi olarak insanın yaşayarak, yaparak öğrendiği ve aktararak öğrettiği maddi manevi her şeyden oluşan karmaşık bütündür.*” (Güvenç, 2015: 14).

Bu tanımlamalardan farklı bazı kültür kavramları ve tanımları Tablo 1.1.’de özetlenmiştir.

Tablo 1.1. Kültür Kavramları ve Anlamları

Kullanım Alanına Göre Kültür	Kavram	Anlamı	Nitelik, Görev, İşlev
Bilimsel alanda kültür	Uygarlık	Çin, Hint, Fransız, Batı ve İslam kültürü ya da uygarlığı gibi.	Tarihsel, bütünsel, evrimsel.
Beşeri alanda ve günlük dilde kültür	Eğitim	Genel, mesleki ve teknik eğitim	Değerlendirici, eleştirici, geliştirici, öğretici ve yayıcı.
Estetik alanda kültür	Sanat	Gotik, Barok, Modern sanat; resim sanatı, müzik sanatı vb.	Eleştirici, yaratıcı, eğitici, estetik.
Maddi (Teknolojik) ve biyolojik alanda kültür	Üretim	Avcılık, tarım ve endüstri kültürü.	Günlük toplumsal yaşamı destekleyici, üretici, deneyici, çoğaltıcı ve besleyici.

Kaynak: Güvenç, 2010: 98

Buna göre, Tablo 1.1.’den de görüldüğü üzere kültür kavramı çok boyutlu tanımlanmıştır. Kullanım alanlarına göre, kavramlar ve anlamlar değişiklik göstermiştir ve buna göre işlevi belirtilmiştir.

1.1.1. Kültürün Özellikleri

Geçmiş ve günümüzdeki pek çok farklı kültür araştırmacıları ve antropologlar tarafından yapılan çalışmalarda bütün kültürlerin paylaştığı belli başlı ortak özelliklerin olduğu sonucuna varılmıştır. Bu özelliklerin bazılarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

Kültür; toplumsal olması, öğrenilir ve paylaşılr olması, değişen, sürekli ve bütünleştirici olması ve sembollere dayanan işlevsel kurallar bütünü olması ile dokuz adet özelliğe sahiptir. Buna göre kültürün toplumsal olması belirli gruplar veya toplum içinde yaşayan insanlar tarafından oluşturulup aktarılması ile ilgilidir. Bir toplumun

üyeleri arasında paylaşılan değerler, davranışlar ve tutumlar o toplumun kültürünü oluşturmaktadır. Böylece kültür, toplumdan topluma değişiklik göstermektedir.

Kültür kalıtsal değildir. Yani doğumla birlikte kazanılmaz. Bu da kültürün öğrenilir olması özelliğinden kaynaklanmaktadır. Kültür öğrenilen davranışlar topluluğudur. İnsanoğlu kendinden önce yaşamış olan toplulukların bilgi ve deneyimlerinden faydalanarak kendi doğal çevresini yeniden oluşturabilmekte ve kendi yaşamını buna göre düzenlemektedir. Kişi, kendi gelişim süresi boyunca ve içinde yer aldığı grubun toplumlaşma sürecinde ailesinden ve çevresindeki insanlardan kültürünü öğretir.

Kültürün paylaşılr olması, aslında kültürün ait olduğu toplum içinde nesilden nesile aktarılan değer, inanç, tutum ve davranışların bir bütünü olmasından kaynaklanmaktadır. Kültürün paylaşılr olmasıyla, bireyin toplum içindeki davranışlarının daha kolay anlaşılması sağlanır.

Kültürün değişebilir olması kültürün dinamik yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Kültür, zaman içerisinde doğal çevre şartlarıyla ya da diğer kültürlerle etkileşime geçmesi sonucunda değişebilir. Bu yüzden kültürün bir bütün halinde olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Kültür dinamik bir yapıya sahip olduğundan dolayı tam olarak bir bütünlük sağlayamadan değişebilmektedir.

Kültürün sürekli olması insanın öğrendiklerini kendinden sonraki nesillere aktarabilen tek varlık olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle kültür, içinde yaşanılan toplum üyelerinin paylaşarak gelecek nesillere aktardıkları maddi ve manevi öğelerin tamamını kapsamaktadır. Kültür, kuşaktan kuşağa aktarılabildiği için süreklilik gösterir.

Kültür, karmaşık bir bütündür ve bu nedenle kültürü bazı öğelere ayırarak çözümlemeye çalışmak pek mümkün olmamaktadır. Bu kültürün bütünleştirici bir özellikte olmasından kaynaklanmaktadır. Kültürü oluşturan öğeler, birbirleriyle karşılıklı olarak etkileşim içerisinde. Böylece kültürün bir öğesinde oluşabilecek bir takım değişimler, kültürün diğer öğeleri içerisinde de değişimi gündeme getirmektedir.

Kültürün işlevsel olması, kültürün biyolojik yaşam gereksinimleriyle birlikte toplumun gereksinimlerini de karşılayabilir olmasından kaynaklanmaktadır. Bu çerçevede oluşturulan kültürel kuramların amacı da bu gereksinimleri karşılamaktır.

İnsan davranışlarının birçoğu bazı işaretler, bir takım sesler, amblemler ve bir şeyi anlamlı bir şekilde yansıtan simgeler ile ortaya konulmaktadır. Bu da kültürün simgelere dayalı olmasından kaynaklanmaktadır. Dil, bir kültürün en önemli simgesel boyutunu oluşturmaktadır. Bu boyutuyla dil, düşünceleri, sesleri temsil etmek amacıyla sözcüklerin kullanılmasıdır. Toplamlar kendi kültürlerini nesilden nesile dil aracılığıyla aktarmaktadırlar.

Kültür bir kurallar bütünüdür. Fakat bir toplumun tüm üyeleri aynı ideal davranışı yansıtamaz. Özellikle bireysel davranışlar, büyük ölçüde ideal davranışlardan ayrılmaktadır. Bu nedenle insanların davranışları kültürlerine uygun olsa bile ideal olmayabilir. Sonuç olarak kültürler, kurallarını idealleştirir. (Aksoy, 2015: 17-18; Güvenç, 2010: 100-103, 2015: 55-56, Mercan, 2016: 4-5).

1.1.2. Kültürü Oluşturan Öğeler

Birbirinden farklı birçok kültürün var olmasıyla birlikte, her kültürü oluşturan ortak temel kültür öğeleri bulunmaktadır. Kültürel öğelerin önemi, niteliği ve biçimi kültürden kültüre yerellik ve farklılık gösterse de her kültür için geçerli ve evrensel oldukları kabul edilir. Kültürü oluşturan öğeler şu şekildedir:

1.1.2.1. Dil

İnsanlar arasındaki en temel iletişim unsuru dildir. Dil, kültürü yansıtan çok boyutlu bir ayna olarak, kültürün en önemli taşıyıcısıdır. Bilgi toplama, değerlendirme ve ifade etmede; kullanılan kelimeler, mesajlar ve söyleyiş tarzı ile kültürü aktarmada önemli bir rol oynar (Bahar, 2009: 78, Mercan, 2016: 6, Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 77-78, Soydaş, 2010: 38-47).

1.1.2.2. Din ve İnanç

Din ve inanç, bir toplumun paylaştığı manevi ortamla ilgili bilgileri içerir. Bütün kültürel ve sosyal sistemlerde din ve inanç öğeleri bulunur. İnanç, insanın kendi dünyasının bir yönünü, içinde bulunduğu durumu anlama, algılama ve davranış biçimlerini bu sisteme göre yönlendirmesidir (Bahar, 2009: 78, Mercan, 2016: 6, Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 77-78, Soydaş, 2010: 38-47).

1.1.2.3. Tutum ve Değerler

Tutum ve değerler, kültürleri birbirinden ayıran en önemli unsurlardandır. Topluma ait olan ortak tutumlara değer denilmektedir. Tutum, değerler sonucu ortaya çıkan, bir bireyin çevresinde olan herhangi bir olaya, bir konuya karşı kendi eğilimini, duygu ve düşüncelerini ifade eder. Değer ise, toplumun kültürel olarak tanımladığı standartlardır. Değerler, toplumun ortak amaçlarıdır. Toplum içinde paylaşılan inançları ve kabul edilmiş grup normlarını ifade eder. Değerlerin toplum içinde oluşturulması ve sürdürülmesinin sağlanması için toplumsal normların oluşturulması gereklidir (Bahar, 2009: 78, Mercan, 2016: 6, Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 77-78, Soydaş, 2010: 38-47).

1.1.2.4. Normlar

Kültürel değerlere dayanan normlar, kültürün üyelerinin davranışlarına yön verir ve kültürü diğer kültürlerden ayırır. Normlar, uyulması gerekli olan kurallar biçimidir. Yazılı değildir ve açıkça da dile getirilmez. Fakat toplum üyelerinin davranışlarında önemli bir etkiye sahiptir. Örf ve adetler normları oluşturur. Adetler, zorlamanın bulunmadığı kurallardır. Örf ise, toplum yaşantısında öneri olan davranışları belirleyen kurallardır (Bahar, 2009: 78, Mercan, 2016: 6, Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 77-78, Soydaş, 2010: 38-47).

1.1.2.5. Maddi Kültür Öğeleri

Bir topluma ait teknik ve fiziki değerler maddi kültür öğelerini oluşturur. Toplum tarafından üretilen eserler, araç, gereç ve teknoloji maddi kültürün içindedir. Yalnızca teknoloji, belirli bir kültüre ait bir ürün olduğu gibi kendi de kültüre ait bir öğedir (Bahar, 2009: 78, Mercan, 2016: 6, Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 77-78, Soydaş, 2010: 38-47).

1.1.2.6. Semboller

Semboller, kültürün en kapsamlı öğelerinden biridir. Kültür, sembollerden sisteminden oluşur. Bir sembol, kültürel düzene ilişkin bir işaret ile yüklü olabilir, iç ve

dış çevreye bir mesaj iletiyor olabilir (Bahar, 2009: 78, Mercan, 2016: 6, Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 77-78, Soydaş, 2010: 38-47).

1.1.2.7. Sanat ve Estetik

Sanat, dile benzer bir şekilde insanın kendisini ve çevresini anlamlandırarak ifade etme biçimidir. Kültürün önemli öğelerinden biri sayılır. Her kültürün kendine özgü bir sanat ve estetik algısı bulunur (Bahar, 2009: 78, Mercan, 2016: 6, Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 77-78, Soydaş, 2010: 38-47).

1.1.2.8. Sosyal ve Politik Organizasyonlar

Her toplumun içinde bireyler arası ilişkileri düzenleyen aile, evlilik, din ve eğitim kurumları gibi sosyal organizasyonlar bulunur. Bu kurumlar ile toplum içinde insanların, yaşam şekilleri ve davranışları düzenleyerek toplumsal istikrarı sağlamaya çalışırlar. Politik örgütler de diğer sosyal kurumlar gibi toplum kültüründe bulunan ve düzenleyici bir politik örgüttür (Bahar, 2009: 78, Mercan, 2016: 6, Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 77-78, Soydaş, 2010: 38-47).

1.1.3. Kültür Türleri

Kültürün farklı özelliklerine yönelik olarak çeşitli kültür sınıflandırmaları yapılmıştır. Yaygın olarak kullanılan kültür sınıflandırmaları şöyledir:

1.1.3.1. Maddi Kültür-Manevi Kültür

Bir topluma ait olan kültürel öğeler maddi ve manevi olarak ikiye ayrılır. İnsan eliyle yapılan her şey, teknolojik unsurlar, araç ve gereçler toplumun maddi kültürünü oluşturur. Yine insanlar tarafından oluşturulan değerler, anlamlar, kurallar, toplumsal kurallar, gelenek ve görenekler manevi kültürü oluşturur (Aksoy, 2013: 15-17; Mercan, 2016: 6-7, Güven, 2010: 109).

1.1.3.2. Evrensel Kültür-Ulusal Kültür

Evrensel kültür, bütün kültürleri içeren bir kültür türüdür. Farklı dillere, dinlere, ırklara, ülkelere ve toplumlara ait olan kültürlerin tümüdür.

Ulusal kültür ise, bir ulusa bir millete ait olan değerleri yansıtan kültürdür. Bir toplumun bütün maddi manevi öğeleri ulusal kültürüdür (Aksoy, 2013: 15-17; Mercan, 2016: 6-7, Güven, 2010: 109).

1.1.3.3. Üst Kültür-Alt Kültür

Üst kültür, genel kültürdür. Bir ülke ya da ulustan bahsedildiğinde akla gelen ilk, topluma egemen olan, toplumun bütün bölgelerinde ve sosyal gruplarında geçerli olan kültürdür. Toplumun tüm gelenek ve görenekleri, değerleri, inançları, örf ve adetleri, yaşam tarzları ve davranış biçimleri o toplumun üst kültürüdür.

Alt kültür, toplumda egemen olan kültürden bir takım değişiklikleri olan ve farklı toplumsal çevre veya gruplar tarafından benimsenen kültürdür. Alt kültür, genel kültür ile aynı temele dayanan fakat daha çok ikinci derecede önemli olan kültürdür.

Örneğin, Türk kültürü dediğimizde Türkiye'nin her bölgesinden, her insanın aklına gelen ortak değerler, kültürel öğeler genel kültürü yani üst kültürü oluşturur. Fakat bölgesel olarak veya ortak anılan bir yere özgü nitelikleri anlamlandırmak için kullanılan Anadolu Kültürü, Ege Kültürü, Doğu Kültürü gibi söylemlerden sonra zihinde oluşan kültürel unsurlar alt kültürdür (Aksoy, 2013: 15-17; Mercan, 2016: 6-7, Güven, 2010: 109).

1.1.3.4. Karşıt Kültür

Geleneksel davranış tarzına, yerleşik kültürel değerlere karşı çıkıp alaya alan, eleştiren, ana kültürü reddederek çatışan kültür türüdür. Tezcan karşıt kültürü “Bir grup insanın, içinde yaşadıkları kültür sisteminin temel değerlerini yadsıması ve başka bir takım değerleri benimsemesi olayıdır” şeklinde tanımlamaktadır. (Tezcan, 2011: 189).

1.1.3.5. Popüler Kültür

Kitle iletişim araçları tarafından oluşturulan, gelip geçici, gündelik hayat kültürü olarak tanımlanmaktadır. Gündelik tüketim kültürü olarak da anılan popüler kültür, kitleleri eğlendirerek, üzerlerinde yönlendirici etkiye sahip olmaktadır (Karaduman, 2017: 9).

1.2. ZEKA

Her insanın içinde bulunduğu çevreyi algılama, uyum sağlama, yorumlama ve sorunlarla başa çıkabilme açısı farklıdır. Bir bireye ait bu özellikler farklı koşullar altında değişiklik gösterebilmektedir. Zeka bu noktada, karmaşık olan ölçütleri anlamlandırmak, açıklamak ve sınıflandırmak için ortaya çıkan bir olgudur. Zeka, anlama, algılama, bilme gibi zihinsel işlevlerdir. Zeka, bir anlam içerisindeki, davranış örneklerini tanımlayan bir kavram olarak da ifade edilmektedir (Aksoy, 2013: 60). Türk Dil Kurumu zekayı, “*İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı*” olarak tanımlamaktadır.

Yirminci yüzyıldan bugüne kadar zeka konusunda birçok farklı yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlardan biri olan bilişsel yaklaşım zekayı, öğrenme, bilgi işleme ve sorun çözme kapasitesi olarak kabul eder. Diğer yaklaşım olan davranışsal yaklaşım, çevreye uyum sağlama ve çevreyi yeniden şekillendirme becerisini ifade eder. Son yaklaşım ise sosyal-duygusal yaklaşımdır. Bu yaklaşım ise zekayı, insanların duygu, düşünce ve davranışlarını anlamayı, bu etkilere göre karşı davranma yeteneği olarak kabul eder (Aksoy, 2013: 62).

1.2.1. Zeka Kuramları

Zekaya kuramıyla ilgili olarak bilim dünyasında pek çok araştırma ve farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlar sonucu ortaya çıkan zeka kuramlarından bazıları aşağıda özetlenmiştir (Gökaydın, 2016; Aksoy, 2013: 62-69).

1.2.1.1. Thorndike’in Çoklu Faktör Kuramı

Amerikalı psikolog Edward L. Thorndike tarafından yirminci yüzyılda yapılan çalışmalar, insanların öğrenme süreçlerine ve eğitim psikolojilerinin gelişmesine katkı sağlamıştır. Thorndike 1909 yılında yaptığı çalışmasında, zekanın tek bir faktör ile ifade edilmesinin yetersiz kalacağını, çeşitli zihinsel sorunların çözümünde birden fazla farklı faktörün olduğunu ilerini sürmüştür. Thorndike’e göre zeka üç türdür.

1. Soyut-Sözlü (Analitik) Zeka: Sembol ile düşünme; söz, kavram ve sayıları anlama yeteneğidir. Gerçekte var olmayan fakat var olan kavramlar arasındaki ilişkilerle zihnin genelleyerek ve soyutlayarak ulaştığı sembolleri ifade eder.

2. Somut-Pratik (Mekanik) Zeka: Araç, gereç ve makinelerden anlama, yapıp kullanma yeteneğidir.

3. Sosyal-Toplumsal Zeka: Çevresiyle, insan ilişkilerinde iyi ilişkiler kurma yeteneğidir.

1.2.1.2. Gardner'in Çoklu Zeka Kuramı

Zeka kuramına yönelik çağdaş anlayış Howard Gardner'in Çoklu Zeka Kuramı ile gelişmiştir. Gardner'in 1983 yılında *Frames of Mind* (Zihin Çerçeveleri) isimli kitabında, insan zekasının objektif olarak ölçülebileceğini savunan geleneksel anlayıştaki tezi eleştirerek, zekanın bir tek faktör ile açıklanamayacak kadar fazla sayıda yetenekleri içerdiğini öne sürmüştür.

Gardner'in çoklu zeka kuramına göre insan beyni, parçalı ve düzenli bir yapıya sahiptir. Farklı bölümleri ve bu bölümlerde farklı ve geliştirilebilir zeka türleri vardır. Gardner, zekanın ilk dönem zeka anlayışlarındaki gibi sabit ve değişmeyen bir zeka yapısından ziyade değişmesi ve gelişmesi çevresel etkenlere, kültüre bağlı olan aktif bir yetenek bütünü olarak tanımlar. Gardner'a göre zekanın en önemli özelliği gelişime açık olmasıdır. Çoklu zeka kuramında sekiz zeka türünden söz eder ve bu zeka türlerinin geliştirilebileceğini ileri sürer. Bu zeka türleri şunlardır (Gardner, 2004: 31-35; Aksoy, 2013: 65-66; Gökaydın, 2006).

1. Sözel-Dilsel Zeka: Bireyin ana diline ait kavramları sözlü veya yazılı iletişimde, haberleşmede etkili bir şekilde kullanabilme kapasitesi ve ana dili haricindeki diğer dilleri öğrenebilme ve etkin kullanabilme becerisidir.

2. Mantıksal-Matematiksel Zeka: Sayıları; düşünebilme, hesap yapma, sonuç çıkarma, mantıksal ilişki kurma, problem çözme, hipotez kurma vb. ile etkin bir biçimde kullanarak bilgi ile neden sonuç ilişkisi kurarak mantık yürütme becerisidir.

3. Görsel-Uzaysal Zeka: Bireyin dış dünyayı bir avcı, izci veya rehber gibi izleyerek doğru bir biçimde algılaması, algıladığı izlenimleri de şekiller ile aktarabilme kapasitesidir. Görsel hafıza olarak da ifade edilir.

4. Bedensel-Kinestetik Zeka: Bireyin, duygu ve düşüncelerini ifade etmesinde ve problem çözme, bir ürün oluşturma gibi faaliyetlerinde el becerilerini, vücudunu ya da vücut kaslarını kullanma yeteneğidir.

5. Kişilerarası-Sosyal Zeka: Bireyin, çevresindeki insanlarla iletişim kurma, onların duygu, istek ve gereksinimlerini anlama, davranışlarını yorumlama yeteneğidir.

6. Bireye Dönük-İçsel Zeka: Bireyin kendini tanıması, kendisi ile ilgili sahip olduğu bilgi ve anlayış ile çevresinde uyumlu hareket ve davranış sergileme yeteneğidir.

7. Müzikal-Ritmik Zeka: Müziği, algılama, ayırt etme, ifade edebilme ve üretme kapasitesidir.

8. Doğabilimci Zeka: Gardner'in çoklu zeka kuramına sonradan eklediği bir zeka türüdür. Doğacı zeka, bireyin doğayı, hayvan ve bitki gibi canlıları tanıması, sınıflandırması, doğaya, doğanın çeşitli karakteristiklerine, bölgesel veya küresel çevre değişikliklerine ilgi duyması, araştırması, açıklamaya çalışma yeteneklerini kapsar.

1.2.1.3. Sternberg'in Üçlü Zeka Kuramı

“Üçlü Saç Ayağı Kuramı”, “Başarılı Zeka Kuramı” olarak da tanımlanan Üçlü Zeka Kuramı, çağdaş zeka yaklaşımları arasında önemli bir yere sahiptir. Bireyin yaşam çevresini seçmesi, adaptasyonu, şekillendirmesi ve uyum sağlamasına yönelik zihinsel aktivitelerini ve bireyin çevresine adapte olmasına imkan sağlayan çeşitli yeteneklerini kapsar. Üçlü zeka kuramının bileşenleri şunlardır (Yılmaz ve Taş, 2016: 101; Gökaydın, 2006; Aksoy, 2013: 68-69):

1. Analitik Zeka: Geleneksel zeka yaklaşımlarının temelini oluşturan, öğrenme sürecinde de kullanılan analiz yapma, değerlendirme, eleştirme ve kıyaslama gibi öğelerden oluşan zeka türüdür.

2. Yaratıcı Zeka: Yeni ve alışılmamış bir duruma veya olguya karşı yeni ve alışılmamış bir bilgi ve beceriyle karşılık verebilme durumudur. Yeni bir ürün üretmek, icat etmek, ortaya çıkarmak, keşfetmek, sezgi gibi öğeleri içeren zeka türüdür.

3. Pratik Zeka: Fikirleri pratik uygulamalara dönüştürmeye ve çözüm üretmeye yarayan bir zeka türüdür. Sahip olunan bilgi, beceri ve yeteneklerin farkında olarak, bu özelliklerin başarı için doğru yer ve zamanda kullanılmasını sağlar.

1.2.2. Modern Zeka Türleri

1.2.2.1. Sosyal Zeka

Thorndike (1920) tarafından ortaya atılan sosyal zeka, “*İnsanları anlama, yönetme ve insan ilişkilerinde bilgece davranabilme becerisi*” olarak tanımlanmaktadır (Earley ve Ang, 2003: 45). Bireyin sosyal hayattaki başarısıyla ya da başarısızlığıyla ilgilidir.

1.2.2.2. Duygusal Zeka

Salovey ve Mayer (1990) tarafından ortaya çıkartılan bir zeka türüdür. Kişilerarası ilişkilerde duyguların kullanımı, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını gözleme yeteneğini kapsar. Salovey ve Mayer duygusal zekayı şöyle tanımlamıştır (1990: 198): “*Bireyin kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekanın bir alt formudur.*”

1.2.2.3. Kültürel Zeka

Earley ve Ang (2003) tarafından ortaya atılan kültürel zeka, farklı kültürel ortamlarda, farklı kültürlere uyum sağlayabilme, adapte olma, o kültürün gerekliliklerine uygun davranabilme yeteneğidir. Son yıllarda kültürel ilişkilerin artmasıyla öne çıkan bu zeka türü, özellikle küresel iş ortamlarında ve çok kültürlü ortamlarda, sorun çözmede en etkili çözüm aracı haline gelmiştir.

1.3. KÜLTÜREL ZEKA

Günümüzde dünya, daha önce olmadığı kadar küçülmüş, sınırlar neredeyse ortadan kalkmıştır. Bu küçülmenin temel nedenleri arasında olan iletişim ve bilişim alanlarındaki gelişmeler, gelişen ağ yapıları, ulaşımın kolaylaşması gibi nedenler kültürlerarası iletişimi de arttırmıştır. Gerek sosyal yaşamda gerekse de iş hayatında karşılaşılması neredeyse imkansız olan kültürler, farklı coğrafi bölgelerde yaşayan kişiler aynı ortamlarda bulunabiliyor ve çalışabiliyor hale gelmiştir. Bu durumun bazı avantajları olmasıyla birlikte bir takım sorunlara da neden olmuştur. Farklı kültürlerin

birbirlerine uyum sağlayamaması, iletişimde eksiklik, yaşanan çevreye uyumsuzluk gibi birçok sorunun nedenini oluşturmaktadır.

İş dünyasında da küreselleşmenin etkisiyle artan paydaş profili, çalışan çeşitliliği, farklı ülkelerle yapılan ihracat, ithalat gibi alışveriş ve etkileşim ile kültürel etkileşim yoğun yaşanmaktadır.

Kültürel zeka bu noktada küreselleşmenin etkisiyle ortaya çıkan yeni sayılabilecek bir kavramdır. Bireyin farklı kültürel ortamlarda ya da çok kültürlü bir ortamda günlük veya iş ile ilgili işlevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmesini ve başarılı olmasını sağlayan bir yetenek olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, kültürel farklılıkların yönetimin kullanılan bireysel stratejilerden biri olarak da nitelendirilir. (Earley ve Ang, 2003: 6).

Sadeghian (2011), kültürel zeka için; yöneticilerin ve çalışanların hem birbirleriyle ve hem de müşterileri ile ilişkilerinde, yeni ya da farklı kültürlerle etkili uyum becerisi olduğunu ifade etmiştir. Kültürel zekanın, 21. yüzyıl yöneticileri için temel bir beceri olduğu; doğru iletişim kurarak, çalışanları, müşterileri yönlendirmede daha fazla etkili olmalarına imkan sağlandığı belirtilmiştir (Sadeghian, 2011: 403).

Kültürel zeka, İngilizce’de “Cultural Intelligence” ya da “Individual’s Cultural Quotient” olarak ifade edilmektedir. P. Christopher Earley ve Soon Ang’ın 2003 yılında yayınlanan “Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures (Kültürel Zeka: Kültürler Arasında Bireysel Etkileşimler) adlı kitaplarında, kültürel zekanın kavramsal kuramını ortaya koymuşlardır. Gardner (1983)’ın Çoklu zeka kuramı ve Sternberg ve Detterman (1986)’ın çok boyutlu zeka modeline dayandırılarak geliştirilmiştir (Çetin, 2014: 136; Şahin ve Gürbüz 2012: 127). Kültürel zeka, kültürlerarası alanda yapılan araştırmalar ile zeka alanında yapılan araştırmaları bir araya getiren bir çalışmadır (Aksoy, 2013: 73).

2000’li yılların başında, tüm bilgisayarların çökeceğinden korkulan bir dönemde, Singapur Nanyang Teknoloji Üniversitesinde Profesör olan Soon Ang, çeşitli firmalara danışmanlık yaparak, farklı kültürlerden gelen IT (Information Technology) profesyonelleriyle birlikte çalışmış. Ang çalışmalar sırasında, dünyanın birçok farklı bölgesinden gelen bu programcıların hayli zeki ve yetenekli olduğu halde, soruna ortak bir çözüm üretemediklerini gözlemlemiştir. Programcılar, farklı kültürlerden olmalarına

rağmen, ortak bir program üzerine anlaşmışlar fakat bu programı gerçekleştirememişlerdir. Ang, sorunu çözümlemek için asistanı Christopher Earley ile bu konu üzerinde çalışarak kültürel zeka kavramını geliştirmiştir (Aksoy, 2013: 73).

Ang ve Earley'in yapmış oldukları bu çalışma, akademik ve profesyonel çevrelerde kısa sürede duyularak ilgi görmüş, birçok araştırmacı bu konu üzerinde çalışmaya başlamış.

Kültürel zeka kuramını ele alan araştırmacıların, bu kuram üzerine yapmış oldukları bazı tanımlamalar şu şekildedir:

“Bir bireyin yeni kültürel ortamlara adapte olma yeteneğidir.” (Earley ve Ang, 2003).

“Bir kültürü anlamada esnek ve yetenekli olmak, artan bir şekilde bu kültür hakkında bilgi sahibi olmak, bu kültürlerle etkileşim halinde iken uygun davranış biçimleri geliştirerek uyum sağlamak ve düşünce yapısını bu bağlamda yeniden yapılandırmaya çalışmaktır.” (Thomas ve Inkson, 2004).

“Kültürel zeka kültürlerarası etkileşimin temellerini anlamayı, kültürlerarası yaklaşımlar için dikkatli bir yaklaşım geliştirmeyi ve bireyin farklı kültürel ortamlarda etkili olabilmesi için uyum becerileri ve davranış repertuarı geliştirmeyi içermektedir.” (Thomas ve Inkson, 2004).

“Kültürel zeka, kültürleri daha iyi anlamak, başka kültürlerden olan kişilerle karşılıklı iletişim konusunda daha fazla bilgi edinmek ve farklı kültürden olan kişiler hakkındaki düşüncelerimizin zamanla değişmesini sağlamak adına yetenekli ve esnek olmak.” (Thomas ve Inkson, 2004).

“Bir bireyin farklı kültürden gelen bir kişinin alışılmadık ve belirsiz olan vücut hareketlerini o kişinin arkadaşları ve aynı kültürde yaşayan insanlar gibi yorumlamasını sağlayan doğal bir yetenektir.” (Earley ve Mosakowski, 2004).

“Bireylerin kültürel çeşitliliğe sahip ortamlarda etkili bir şekilde hareket etmeleri için farklı ipuçlarını toplama, yorumlama ve uygun bir şekilde davranma yeteneğidir.” (Earley ve Peterson, 2004).

“Çalışanların yeni kültürel ortamlara başarılı bir şekilde uyum göstermesini sağlayan kültürlerarası bir yetenektir.” (Earley, Ang ve Tan, 2006).

“Farklı kültüre sahip insanlarla etkin bir şekilde etkileşim kurma yeteneğidir.” (Thomas, 2006).

“Bir bireyin yeni kültürel ortamlara adapte olabilme yeteneğidir.” (Ang vd., 2007).

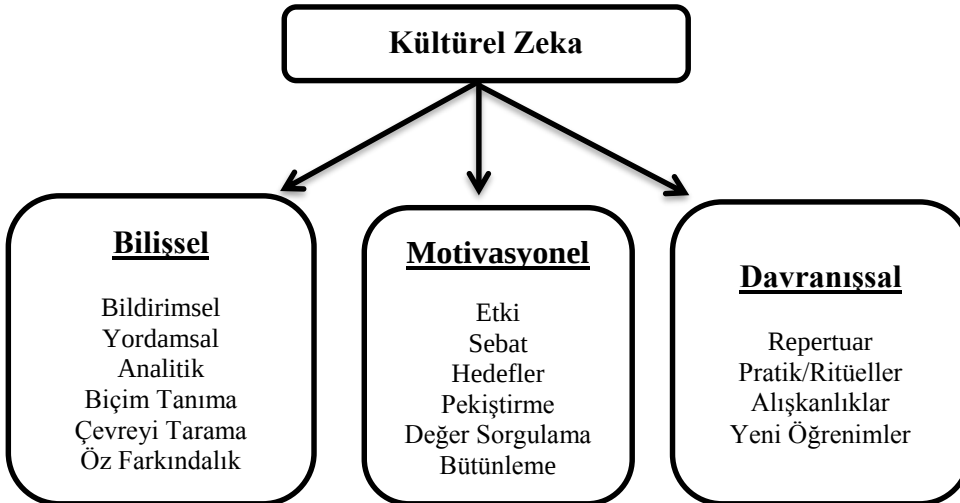
“Kültürel meta-bilişsel ile bağlantılı olan ve bireylerin çevrelerindeki kültürel boyutları şekillendirme, seçme ve uyum sağlamalarına izin veren bilgi ve becerilerin etkileşimli olduğu bir sistemdir.” (Thomas vd., 2008).

“Kültürel zeka, kültürün önemini bilen, milletler arası kültürel sorunların günlük çalışmalarını etkilediğinin farkına varan, kendi farkındalık, anlayış ve becerilerini geliştirmek isteyen insanlar içindir.” (Peterson, 2011: 9).

“Bir bireyin kültürel olarak farklı ortamlarda doğru fonksiyonlar verme ve durumu doğru yönetebilme becerisi.” (Hoppe, 2015).

1.3.1. Kültürel Zeka Boyutları

Kültürel zeka çok boyutlu bir kavramdır. Literatürde 3 veya 4 boyut olarak ele alınmıştır (Yeşil, 2010: 124). İlk olarak Earley ve Ang, 2003 yılında yaptıkları çalışmalarında kültürel zekanın 3 temel boyutu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu boyutlar: Bilişsel boyut, motivasyonel ve davranışsal boyuttur.



Kaynak: Earley ve Ang, 2003: 67

Şekil 3.1. Kültürel Zekanın Boyutları.

Bu 3 boyutu temel alan araştırmacılar, kültürel zekayı farklı boyutlarda ve farklı kavramlarda incelemişlerdir. Bu çalışmalardan bazıları şunlardır (Aksoy, 2013: 78; Yeşil, 2010: 124).

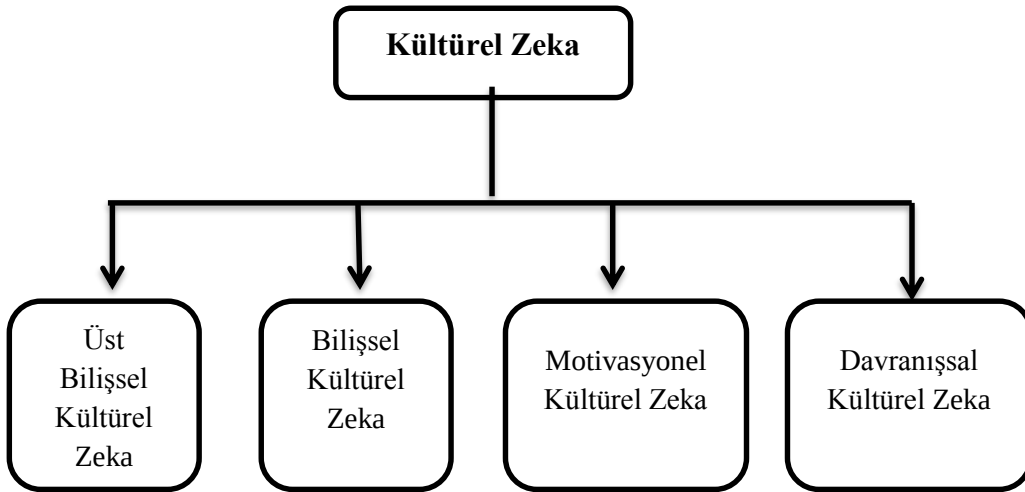
Thomas ve Inkson tarafından kültürel zeka; bilgi, farkındalık, beceriler ve davranış olmak üzere 4 boyutta incelenmiştir.

Earley ve Mosakowski 2004 yılında yaptıkları çalışmalarında kültürel zekayı zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak 3 boyutta incelemiştir.

Dyne ve Ang 2005 yılında yaptıkları çalışmalarında, kültürel zekanın 4 boyutundan söz etmiştir: Strateji bağlantılı kültürel zeka, bilgi bağlantılı kültürel zeka, motivasyonel bağlantılı kültürel zeka ve davranışsal bağlantılı kültürel zeka.

Kültürel zekanın farklı çalışmalarda bulunan farklı boyutlarla incelendiği görülse de bu boyutların temelde birbirleri ile örtüştüğü sonucuna varılmıştır (Yeşil, 2010: 124).

Ang, Dyne ve Livermore, 2008 yılında kültürel zeka modelini genişleterek bilişsel boyutu üst bilişsel boyut ve bilişsel boyut olarak ayrı faktörlerde dört boyutlu olarak incelemişlerdir. Bugün kültürel zeka alanında yapılan çalışmaların birçoğunda dört boyutlu kültürel zeka modeli kullanılmaktadır.



Kaynak: Dyne, Ang ve Livermore, 2010: 5-8

Şekil 3.2. Dört Boyutlu Kültürel Zeka Modeli.

Bu çalışmada dört bileşenli kültürel zeka modeli temel alınmıştır. Modele konu olan zeka türleri aşağıda özetlenmiştir:

1.3.1.1. Üst Bilişsel-Meta Bilişsel (Meta–Cognitive) Boyut (MC)

Kültürel zeka bileşenlerinden ilki olan “Üst Bilişsel” kültürel zeka, düşünsel/kavramsal nesneler hakkında bilme, anlama, düşünme olarak ifade edilen bir boyuttur. Kültürel bilgiyi elde etmede ve algılamada bireyin kullandığı zihinsel süreçleri ve bununla birlikte kültürle ilgili zihinsel süreçlerin kontrolünü de ifade etmektedir. (Earley ve Ang, 2003). Üst biliş; kişinin kendi bilişi üzerindeki kontrolünü, bilgisini, neyi bildiğini, nasıl düşündüğünü ve nasıl öğrendiğini bilmesi olarak ifade edilmektedir. Üst bilişsel kültürel zeka, kültürel bilgiyi kazanma ve anlama kapasitesini yansıtır. Farklı kültürel ortamlarda, farklı kültürlerle iletişim kuran bireyin, farkındalık düzeyini belirlemektedir (Aksoy, 2013: 80).

Üst bilişsel kültürel zeka, üst düzey bilişsel süreçlere odaklanır. Yavaş ve dikkatli olarak kendi içimizde ve aynı zamanda diğer insanların kafalarının içlerinde olup biteni gözlemleme, kendi düşünsel süreçlerimiz üstünde düşünme, farklı olan bir kültürü anlama ve o kültürde yaşanan sorunları çözümlemede kendi kültürel bilgimizi kullanabilme yeteneğidir (Mercan, 2015: 33, Van Dyne, vd, 2010: 136).

Üst bilişsel kültürel zeka, kültürlerarası etkileşimde strateji yapabilme yeteneğidir. Strateji oluşturabilmek için, kültürlerarası ilişkilerde kültürel bilgiyi kullanabilme ve nelerin olup bittiğini yorumlayabilme yetisi sağlar (Livermore, 2010: 27).

Meta bilişsel kültürel zeka veya üst bilişsel kültürel zeka; zihinsel süreçleri kapsar. Farklı kültürel ortamda, kültürel bilgiyi elde etme ve algılamada kullanılan zihinsel süreçlerdir (Yeşil, 2009: 124). Kişinin, kendi içinde ve diğer insanların zihninde olan düşünceleri ya da olayları dikkatli bir şekilde gözlemleyerek ve kendi kültürel düşünce süreçleri üzerine düşünerek, farklı olan kültürü anlamaya çalışmasıdır. Aynı zamanda, bu farklı kültür içinde meydana gelebilecek sorunların çözümü için kendi kültürel bilgisinden yararlanma yeteneğidir (Ang, Van Dyne ve Livermore, 2010: 136). Meta bilişsel kültürel zeka, farklı bir kültürün, bir ülkenin ya da bir grubun normlarını anlamadaki ve uygulamadaki zihinsel süreçleri de kapsar.

Meta bilişsel kültürel zekası yüksek olan bireyler, kendi kültüründen farklı bireylerle etkileşimden önce, etkileşim sırasında ve etkileşim sonrasında da sahip oldukları kültürel tercihlerin, bilinçli olarak farkındadırlar. Bu bireyler, kültürel varsayımları sorgulayarak etkileşim anında ve sonrasında zihinsel modellerini geliştirirler (Yeşil, 2009: 124, Triandis, 2006).

1.3.1.2. Bilişsel (Cognitive) Boyut (COG)

Meta bilişsel kültürel zeka, üst düzey bilişsel süreçleri kapsarken, (Yeşil, 2009: 124), bilişsel boyut, daha genel bilişsel süreçleri ve genel bilişsel beceriler kapsamaktadır (Ang ve Earley, 2003: 9). Bireyin, eğitim ve tecrübe yoluyla elde ettiği, farklı kültürlerle ait normlar, kurallar, uygulamalar, değerler ve gelenekler ile ilgili bilgileri kapsamaktadır. Bilişsel boyutta, farklı kültürlerin ve o kültürlerle ait alt kültürlerinin, dil, dini inanç, ekonomik, yasal, sosyal sistemler ve genel kültürel değerler ilgili bilgileri kapsamaktadır (Ang ve Van Dyne, 2008: 6).

Bilişsel kültürel zekanın ortaya çıkardığı sosyal kimlik, sosyal rol ve bireyin kendi karakterini sunuş biçimi “benlik” kavramı olarak ifade edilmektedir (Earley ve Peterson, 2004: 106). Benlik kavramının esnekliği yeni koşullara daha kolay adapte olabilme ve yüksek kültürel zeka ile ilişkilidir. (Earley, 2002: 277). Bireyin yeni bir kültüre girdiği zaman, o kültüre ait kendi önyargılarından kurtulabilme ve yeni girdiği o kültüre uyum sağlayabilmek için gerekli bazı özelliklerin benlik kavramının zihinsel esnekliğine bağlıdır. Bir başka deyişle, bireyin olayları kavrayabilmedeki yeteneği ve bu yeteneğe bağlı olarak kişiliğini oluşturan özelliklerin esnekliği ne kadar fazla ise, farklı kültürlerle uyum sağlayabilmesi yetisi de o ölçüde rahat olmaktadır (Dilek, 2014: 46).

Bilişsel kültürel zekası yüksek olan bireyler, farklı kültürler arasındaki benzerlik ve farklılıkları anlamada iyi derecede başarılıdırlar (Ang, vd, 2008: 338). Kültürel normlar ve davranışlar hakkında bilgi sahibi olduklarından dolayı, diğer bireylere nispeten daha az olumsuz değerlendirme ve yorum yaparlar. Bu nedenle kültürlerarası deneyimler açısından yaptıkları gözlemler daha objektif ve kesindir (Ang, vd, 2008: 236).

1.3.1.3. Motivasyonel (Motivational) Boyut (MOT)

Farklı kültürel ortamlara ya da kültürlerarası farklılıklara uyum sağlamada bireyi en fazla etkileyen unsurlardan biri de motivasyondur. Bireylerin duygu, bilgi ve davranış kontrolü sağlamalarında, motivasyonel kapasitelerinin hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırdığı belirlenmiştir (Ehtiyar ve Ersoy, 2015: 44). Bu noktada motivasyonel kültürel zeka; farklı bir kültürel ortamda; öğrenme veya bir faaliyette bulunmak için gerekli enerji ve dikkati bu yönde yönlendirme kapasitesidir (Yeşil, 2009: 124; Ehtiyar ve Ersoy, 2015: 44). Motivasyonel kapasite, hedefe ulaşmayı kolaylaştıran duygu, bilgi ve davranış kontrolü sağlamaktadır (Mercan, 2015: 35). Motivasyonel kültürel zeka, bireyin farklı kültürel ortamlarda bulunma ve farklı kültürlerden bireylerle iletişim kurmaya yönelik istek ve ilgisini kapsar (Dilek, 2014: 46).

Motivasyonel kültürel zekası yüksek olan bireyler, daha fazla stratejik düşünme yeteneğine sahiptirler. Bu yeteneklerin, kültürel uyuma daha etkisi daha olumlu olmaktadır (Earley ve Peterson, 2004: 109).

1.3.1.4. Davranışsal (Behavioral) Boyut (BEH)

Kültürel farklılıklara uyum sağlamada zihinsel süreçler, bilgi ve motivasyon tek başına yeterli gelmemektedir. Farklı kültürlerle etkileşim içerisindeyken, davranışların da o kültüre uygun olması kültürel adaptasyon için gereklidir (Dilek, 2014: 46). Davranışsal kültürel zeka, kültürel olarak farklı ortamlarda, farklı kültürlerden insanlarla iletişimde sözlü veya sözsüz davranışta bulunma yeteneğidir. Bireyin, kültürel farklılığa uygun davranış gösterebilmesi için geniş bir davranış birikimine sahip olması gerekmektedir (Ang ve Van Dyne, 2008: 7).

Davranışsal kültürel zekası yüksek olan bireyler esnektir. Sözlü veya sözsüz davranışlarını kültürel etkileşime göre belirlerler. Yetenekleri doğrultusunda durum ve ortama en uygun davranışları, davranışlarına uygun kelimeleri, mimik ya da ses tonunu ayarlarlar (Ang ve Van Dyne, 2008: 8).

1.3.2. Kültürel Zekanın Elde Edilmesi Ve Geliştirilmesi

Farklı kültürel ortamlarda, farklı kültürlerden kişilerle bir arada bulunmanın, iletişim kurmanın zorunlu hale geldiği günümüzde kültürel zekanın elde edilmesi ve

geliştirilmesi başarıda önemli rol oynamaktadır (Yeşil, 2010: 160; Mercan, 2015: 54). Kültürel zekanın kazanılmasında ilk adım, kültürel farklılıkları ve bu farklılıkların davranışlar üzerindeki etkisinin anlaşılmasıdır. Kültürel zekanın elde edilmesinde birtakım niteliklere sahip olunması gerekmektedir. Bu niteliklerden ilki ve en önemlisi, yeterli bilgiye sahip olana kadar, başkaları hakkındaki düşünce ve kararları askıya almaktır. Kültür, algı ve davranışları etkilemektedir. Bu nedenle kültürleri birbirinden ayıran temel noktaları iyi anlamak gerekmektedir. İnsanların farklı olaylar sonucundaki davranışları kültüründen izler taşımaktadır. Bu nedenle birey gerek kendi kültürünün gerekse farklı kültürlerin negatif ve pozitif özelliklerini analiz ederek, kültürel zekasını arttırabilmektedir (Triandis, 2006: 20-25).

Kültürel zekanın geliştirilmesi için Earley ve Mosakowski tarafından altı aşamalı bir yöntem geliştirilmiştir. Bu yöntemin aşamaları şunlardır (Earley ve Mosakowski, 2004: 146):

Birinci Adım: Bireyin, sonraki zamanlardaki gelişim çalışmaları için bir başlangıç noktası oluşturma amacıyla, kültürel zekasının güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesidir. Earley ve Mosakowski, kültürel zekanın farklı boyutlarının ölçülmesi için bazı sorular hazırlamıştır. Bu sorulara verilen cevaplar bireyin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarır ve sonuçlara göre alması gereken eğitim belirlenir.

İkinci Adım: Bireyin zayıf yönlerine odaklanan, bu yönlerini güçlendirmeye yönelik eğitim metodunun seçilmesidir. Örneğin, fiziksel kültürel zeka konusunda zayıf olan birinin oyunculuk eğitimi sınıfına kayıt olabilir. Bilişsel kültürel zekası zayıf olan birey ise, çeşitli iş örnekleri ya da örnek olay okuyarak onların ortak notları ile ilgili örnekleme veya tümevarım yoluyla kültürler arası farklılıkları algılama gücünü geliştirebilir.

Üçüncü Adım: Bireye ya da gruba özel belirlenen kültürel zeka eğitimi işine başlanılır. Örneğin, motivasyonel kültürel zekası düşük olan bir bireye, görüşme için gelen bir kişiyle selamlaşmanın nasıl yapıldığına dair basit egzersizler yaptırılabilir. Farklı kültürel ortamda yerel esnaf ile iletişimde selamlama gibi basit etkinliklerle eğitime başlanılarak bir çalışana performans değerlendirmesi yapma gibi daha zorlu faaliyetlere temel oluşturulur.

Dördüncü Adım: Birey, zayıf yönlerini güçlendirmek için kişisel kaynaklarını etrafında organize etmelidir. Çalıştığı kurum veya örgütte bu konuda destek olmalı ve hassasiyetini benimsemelidir. İşini ve zamanını mevcut süreler içinde iyi değerlendirmelidir.

Beşinci Adım: Birey, yaşamak ya da çalışmak zorunda olduğu kültürel yapıya girer. Bu aşamada öğrendiklerini uygulamaya koymaya başlar. Kültürel zekası konusunda, güçlü olduğu yönlerini ön plana çıkarırken, zayıf olan yönleri hala bulunmaktadır.

Altıncı Adım: Birey, geliştirdiği yeni kültürel zeka becerilerini ve yeni ortamlarda ne kadar etkili olduklarını değerlendirir. Bu değerlendirmeler, iş arkadaşlarından aldığı geri bildirimler ya da gelişmesini izlemek amacıyla oluşturulmuş grubun dinlenmesiyle olmaktadır. Değerlendirmelerden elde edilen sonuçlara göre, daha fazla eğitime ihtiyacı olup olmadığına karar verilir.

1.3.3. Kültürel Zekanın Sosyal Zeka Ve Duygusal Zeka İle İlişkisi

Kültürel zeka, önemli ölçüde sosyal zeka ve duygusal zeka ile ilişkilidir. Temeli çoklu zeka teorisine dayanması nedeni ile sosyal zeka ve duygusal zeka arasında benzer yönler ve farklı yönler bulunmaktadır. Kültürel zeka, bireyin farklı kültürlerle ilişkisinin belirleyicisidir. Kültürel etkileşimde söz konusu olur. Sosyal zeka ve duygusal zekada ise, bireyin kendi toplumunda ya da kendi toplumuna yakın toplumlardaki sosyal ve duygusal ilişkilerinin belirleyicileri söz konusu olmaktadır (İşçi ve Söylemez, 2013: 5).

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER YÖNETİMİ

2.1. KARİYER KAVRAMI

Kariyer kelimesi, Türkçe'ye Fransızca “carrière” kelimesinden geçmiştir. Dilimizde meslek, iş, uzmanlık anlamlarında kullanılmaktadır. Kariyer, bireyin iş hayatı boyunca herhangi bir alanda ilerlemesini, kazandığı deneyim ve tecrübelerini ifade etmektedir. Bireyin seçmiş olduğu iş yaşamında ilerlemek, daha fazla sorumluluk üstlenmek, daha fazla para kazanmak, güç ve saygınlık elde etmesi olarak tanımlanmaktadır. Kariyer kelimesi iş dünyasında 1970'li yıllarla birlikte kullanılmaya başlanmış, 1980 yılından sonra küreselleşmenin etkisiyle ortaya çıkan yeni yönetim anlayışlarıyla birlikte örgütlerde ön plana çıkmıştır (Soysal, 2006: 5).

Kariyer kavramının kapsadığı özellikler şunlardır (Saruhan, 2012: 41; Dilsiz, 2011: 4).

- Kariyer kavramı bireyin işine başlangıcından emeklilik dönemine kadar geçen tüm süreci kapsar.
- Kariyer bireyin, kendi işi için aldığı çeşitli görevlerde yükselmeyi (terfi etmeyi) ifade eder.
- Kariyer, tutum ve davranışları kapsar.
- Kariyer, bireyin çalışma yaşamı boyunca işi ile ilgili elde ettiği bilgi, beceri ve tecrübelerin bütününe kapsar.
- Kariyer kavramı yalnızca bir işte ilerlemeyi değil, farklı alanlarda bulunan farklı örgütlerde yapılan farklı işlerde ilerlemeyi de kapsar.

2.2. KARİYER YÖNETİMİ

Günümüzde küreselleşme olgusuyla beraber, örgütlerde hızlı bir değişim sürecine girmişlerdir. Bu değişim sürecine uyum sağlamaya çalışan örgütler, kendi içlerinde bazı değişikliklere yönelmişler ve yönetimde çağdaş yaklaşımları benimsenmeye başlamışlardır. Örgütlerin değişim süreçlerinde, istihdam edeceği yetenekli çalışanların planlanması ve istihdam edilen yetenekli çalışanların gelişimlerinin sağlanmasında

kariyer yönetimi kavramı önem kazanmıştır. En sade bir tanımla kariyer yönetimi, bireyin kendi kariyer planlarına ulaşabilmesi için örgütleri tarafından desteklenme süreci olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan, 1999: 65). Kariyer yönetimi, kariyer kavramını örgütsel ve bireysel açıdan bütünleştirici bir kavramdır (Gerek, 2009: 23). Hem örgüt, hem birey odaklı bir süreçtir. Örgüte de bireye de fayda sağladığından iki tarafında amaçları söz konusu olmaktadır. *“Kariyer yönetimi; ilk olarak bireyi ilgilendiren bir kavram olan kariyerin, örgütsel bir yaklaşım olarak ele alınmasını ve bireyin kariyer sürecinin örgüt veya örgütler tarafından şekillendirilmesini içermektedir. Bir başka deyişle; kariyer yönetimi, bireyin kariyer planlarının, örgüt amaç ve hedeflerine uyacak şekilde örgüt tarafından yönlendirilmesi ve bu yönlendirilmenin de yine bireyin kariyer hedeflerine uyacak biçimde ele alınmasını gerektiren döngüsel bir süreçtir.”* (Aydın, 2007: 30).

“Kariyer yönetimi; personelin ilgi alanlarını, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri; organizasyon içindeki iş fırsatları hakkında bilgi edindikleri; kariyer hedeflerini belirledikleri ve bu hedeflerini de gerçekleştirmek için faaliyet planları hazırladıkları bir süreçtir.” (Demirçivi, 2016: 405).

Kariyer yönetimi, çalışanların amaç, ihtiyaçları ve beklentilerinin örgütsel amaç, ihtiyaç ve beklentiler ile uyumsallaştırılması ve bu süreçte ortaya çıkan farklılıkları ve bu farklılıklara bağlı olarak çıkabilecek çatışmaları önlemek için gerekli faaliyet ve düzenlemelerin yapılmasıdır (Demirçivi, 2016: 404).

Kariyer yönetimi, bireyin kariyer amaçlarını ve stratejilerini, kişisel gelişimini ve ilerleyişini izleyebileceği bir süreçtir. Bu süreçte birey, kendisiyle ve iş hayatı ile ilgili bilgi toparlayarak kendi yeteneklerini, değerlerini, tercih ettiği veya edeceği yaşam biçimini, işine alternatif olabilecek iş olanaklarını ve çalışmak istediği örgütleri keşfederek tanımlamaya çalıştığı bir süreçtir. Birey, bu sürece bağlı olarak gerçekçi kariyer amaçlarını belirler (Güngör, 2016: 16).

Kariyer yönetimi insan kaynakları yönetiminin bir alt fonksiyonudur. Örgüt ile çalışanın bütünleşmesini sağlayan bir uygulamadır. Kariyer yönetimi, örgütün başarısına veya başarısızlığına önemli ölçüde etki eden çalışan performansına objektif değerlendirme yapan bir sistemdir (Yavuz, 2006: 120).

Bu tanımlardan yola çıkarak kariyer yönetiminin, örgüt ihtiyacı ile çalışan ihtiyaçlarının göz önünde bulundurarak değerlendirilmeye alan ve örgüt-çalışan arasında karşılıklı ihtiyaçları sistem ile bütünleştiren bir süreç olduğu söylenebilir. (Soysal, 2006: 6).

Günümüzde, örgütlerde kariyer yönetimine verilen önem giderek artmaktadır. Bunun nedeni olarak kariyer yönetimi faaliyetlerinin örgütsel başarıyla yakın ilişkisi gösterilmektedir.

2.2.1. Kariyer Planlaması

Kariyer yönetimi sisteminin iki temel fonksiyonu vardır. Bu fonksiyonlar; kariyer planlaması ve kariyer geliştirmedir. Kariyer planlamasını Şimşek, *“Bireyin örgüt içindeki yükselişinin aşama aşama ulaşılabilir hedefler çizilerek, örgüt ve bireyin birlikte çalışmasıyla düzenlenmesi sürecidir.”* olarak tanımlamaktadır. Yine Şimşek bir başka tanımlamasında ise kariyer planlamasını şöyle ifade eder: *“İşgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ve/veya yükselişinin planlamasıdır.”* (Şimşek, 2004: 90). Kariyer planlamasında çalışan, kendi becerilerinin, ilgi alanlarının, güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirmesini yaparak, mesleki formasyonlarının çeşitlendirerek kariyer yolunda nasıl ilerlemek istediğini belirler (Budak, 2016: 321).

2.2.2. Kariyer Geliştirme

Kariyer yönetiminin iki temel fonksiyonundan biri olan kariyer geliştirme; bireyin, tüm kariyer süreci boyunca, kariyer amaçlarına ulaşabilmesi için gerçekleştirilen programlar, eğitimler, faaliyetler ve eylemlerin bütünüdür (Budak, 2016: 327). Çalışanın zaman içerisinde amaç ve ihtiyaçlarının değişikliğe uğraması gibi örgütlerinde zaman içerisinde değişen şartlar karşısında yapısını, sistemini ve çalışanlarını geliştirmesi gerekmektedir. Örgüt için bu gelişim sistemi yeni işe alınan personelin eğitimiyle başlayan ve devam eden bir süreci kapsar. Bu anlamda kariyer geliştirme bireyin, var olan birikim ve kapasitesinin kişisel amaçlarına ve bulunduğu örgütün amaçlarına yararı olacak şekilde iyileştirilmesi, geliştirilmesi sürecidir (Eryiğit, 2000: 110).

2.3. KARIYER YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Çalışanların ve örgütün, kariyer yönetimin önemini anlaması sonuçtaki başarıda etkili bir rol oynayacaktır. Bu nedenle kariyer yönetimin öneminin birey ve örgüt açısından anlaşılır bir şekilde belirtilmesi gerekir.

Her birey kariyer yönetiminde başarılı olarak gerek örgüt içindeki gerekse de kendi kariyer yönetiminde üst basamaklara taşınmayı amaçlamaktadır. Örgütsel faaliyette bulunan bireylerin, kariyer gelişimlerinde yüksek ücret ve statü ile birlikte yakın çalışma ilişkileri ve örgütsel destek beklentileri bulunur. Bireyler kariyer gelişmeleriyle ilgili çalışmalarının üst yönetim tarafından onaylanmasını ve desteklenmesini ister. Kariyer yönetimi, bireyin bilgisi, yetenekleri, ilgi alanları ve hedefleri ile şekillendiği için bireysel gelişim açısından oldukça önemlidir (Koçer, 2005: 23).

Örgüt tarafından başarılı çalışanların belirli pozisyonlarda desteklenmesi, kariyer yönetiminin öneminde her geçen gün artışa neden olmaktadır (Koçer, 2015: 24). Terfi ve transfer gerçekleştirilirken, bireysel deneyimler ile kişisel amaçlar ve buna uygun bilgi ve becerilerin dikkate alınması kariyer yönetimine olan ilgiyi arttırmıştır. Çalışanların yüksek motivasyon ile çalışmaları için kariyer yolları ve amaçları ile ilgili beklentilerin örgüt tarafından bilinmesi oldukça önemlidir (Aytaç, 2005: 119).

2.4. KARIYER YÖNETİMİNİN AMAÇLARI

Kariyer yönetimi temelde, örgüt çalışanlarının bireysel gelişimini ve ilerlemelerini sağlamayı, gelecek dönemler için duyulabilecek vasıflı işgücü ihtiyacını önceden şekillendirebilmeyi ve örgütün etkinliğini ve verimliliğini arttırmayı amaçlamaktadır (Eryiğit, 2011). Bu amaçlara ek olarak kariyer yönetiminin konu aldığı genel amaçlar ve özel amaçlar bulunmaktadır. Bu amaçlar aşağıda özetlenmiştir (Aytaç, 1997: 187; 2005: 118).

2.4.1. Genel Amaçlar

Kariyer yönetimi uygulamalarının genel amaçları arasında şu özellikler sayılabilmektedir:

Örgüt yönetiminin başarısını sağlamak için örgüt ihtiyaçlarını karşılamak, örgüt içerisinde gelecek vaat eden çalışanlar arasından sorumluluk alma kabiliyeti olanlara yeteneklerine göre sorumlulukları vermek için eğitim desteği sağlamak ve örgüt içerisinde kariyer yapmak isteyen çalışanlara sahip oldukları donanımlara yönelik olarak rehberlik ederek cesaretlendirmek. (Aytaç, 1997: 187; 2005: 118).

2.4.2. Özel Amaçlar

Kariyer yönetimi uygulamalarının özel yani bireysel amaçları arasında şu özellikleri saymak mümkündür:

Çalışanların bireysel istekleri ile örgütün amaçlarını bütünleştirmek, çalışanlara kendilerini ve kariyerlerini geliştirmeleri için çeşitli fırsatlar sağlamak, kariyerlerinde durgunluk dönemine girmiş çalışanları yeniden canlandırmak, harekete geçirmek için çalışmalar yapmak, örgüt ve çalışanlar için karşılıklı yararlar sağlamak, gerek mevcut gerekse de gelecek dönem işleri için çalışanların ihtiyaç duyabileceği beceri, yetenek ve nitelikleri tanımlayarak yardımcı olmak (Aytaç, 1997: 187; 2005: 118).

2.5. KARIYER YÖNETİMİ FAYDALARI

Kariyer yönetiminin faydaları bireysel ve örgütsel olarak iki şekilde ele alınmaktadır.

2.5.1. Kariyer Yönetiminin Bireysel Faydaları

Çalışanlara kendilerini geliştirme imkanı vermek, çalışanlara kendi ilgi, bilgi, beceri ve amaçları ile kendilerini tanımlarına imkan sağlamak, işlerinde karşılaşılabilecekleri hayal kırıklığına neden olabilecek kötü sürpriz olasılıklarını minimum seviyeye indirmek, iş yeri, iş ortamı, aile içi yaşam, endüstriyel değişim ve toplum üyeliklerini içinde bulunduran kültüre ortamları içerisinde kariyer hedeflerini daha net ve daha iyi olarak yerleştirmek, önceden bilgilendirme sureti ile kariyer tercihlerini doğru yapmak ve saklı kalmış, içlerinde yaşayıp açığa çıkaramadıkları çalışan beklentilerini açığa çıkarmaya yönelik politika uygulamaları yapmak (Aytaç, 2006; Aydın, 2007).

2.5.2. Kariyer Yönetiminin Örgütsel Faydaları

Örgüt içerisinde gelecek dönemlerde oluşabilecek insan kaynaklarını ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik daha verimli bir süreç oluşturulmasını sağlamak, örgüt içerisinde, çalışanlar arasında çalışma barışının sağlanması, çalışanların kendi içlerinde varsa çatışan, anlaşılamayan ya da bastırılmış olan kariyer tercihlerini açığa çıkartarak aydınlatmak, örgüt içerisinde her türlü konu hakkında bilgi akışının hızlandırılmasının sağlanması, çalışanlar arasında motivasyonu ve verimliliği düşük olanlara yönelik olarak eğitimler verilerek bu çalışanların yeniden hayata geçirilmesinin sağlanması, örgüt içi yönetsel ya da kilit olan pozisyonlar için örgütsel yedekleme planlarının oluşturularak ileride yaşanılacak sorunların önüne geçilmesinin sağlanması ve son olarak örgüt içi eğitim programları, çalışanları yeteneklerine göre pozisyonlara yerleştirme ve çalışanların terfilerine uygun olarak yapılmasının sağlanması gibi ihtiyaçlar için kariyer amaçlarının ve çalışan yeteneklerinin ortaya çıkmasını sağlamaktır. (Aytaç, 2006; Aydın, 2007).

2.6. BİREYSEL KARIYER YÖNETİMİ

Bireysel kariyer yönetimi, *“Kişinin kendi kariyer hedefleri için gösterdiği bireysel çabalarıdır.”* (Kitapçı ve Sezen, 2002: 222). *“Bireyin iş yaşamına ilişkin hedefleri planlaması, organize etmesi, icra etmesi, koordinasyonu ve değerlendirmesi.”* (Tahiroğlu, 2002: 29) olarak tanımlanmaktadır. Bireyin kendisini tanıması ve değerlendirmesi ile başlar (Akdoğan, 2014: 32).

Bireysel kariyer yönetimi bireyin; yetenekleri, becerileri, değer ve tutumları, arzu ve isteklerine en uygun işi bulabilmek için araştırma yapma ve karar verme sürecidir. Bir örgütte, bir işte çalışan personel için ise; ilgi alanlarını, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri, bulundukları örgüt içi iş fırsatlarıyla ilgili bilgi edindikleri, kariyer hedeflerini belirledikleri ve bu hedeflere ulaşmak için faaliyet planları hazırladıkları bir süreçtir (Bingöl, 2013: 252). Bu süreçte ilk olarak bireyin arzu ve istekleri ile değer yargıları kendisi hakkında net bir yargıya ulaşmasını sağlar. Daha sonra geleceğine yönelik amaçlarında birleşebilmesi, ihtiyaçlarını karşıyalabilmesi ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için kendisi ve çevresi ile ilgili çabaları, öncelikleri ile kaynakları tanıması, kendisinden, işinden ve örgütünden kaynaklanan engelleri ortaya

çıkartması ve bunları sürekli olarak gözden geçirmesi bireyin kendi kariyer gelişimi için yapılması gerekenlerdir (Briscoe ve Hall, 2006: 30-47).

Birey kendi kariyerini yönetirken işinden ve yaşamından ne beklediğini düşünmesi, neyi bildiği ile hedeflerine nasıl ulaşacağı ile ilgili bir denge kurmalıdır (Karcıoğlu, 2001: 64). Bireysel kariyer yönetiminde kişisel özellikler kariyerin gelecek yıllarında ve tüm kariyer sürecinde etkili olacaktır. Bu yüzden bireyin kendisini keşfetmesi ile başlayarak kişiliğini tanıması ve geliştirmesi ile devam eden süreç, kendisi için en başarılı olacağı işi belirlemesi ve karşısına çıkan çeşitli kariyer fırsatlarını değerlendirmesiyle devam ederek kariyer hedeflerinde belirlediği noktaya ulaştığında sona erer (Bayraktaroğlu, 2006: 144-146).

Başarılı bir kariyer yönetimi uygulaması için hem bireyin hem de örgütün ortak çabası gereklidir. Bireyin işi için gerekli ihtiyaçları ve beklentileri örgütün etkinliğini, örgütün ihtiyaç ve beklentileri de bireyi ve performansını etkilemektedir. Bu sebeple örgüt ve bireyin ihtiyaçları ve beklentileri ne seviyede uzlaştırılabilirse bireyin kariyer yönetimindeki başarısı ve örgütün başarısı da o seviyede sağlanmış olacaktır (Karakuş ve Bozgeyikli, 2016: 149). Örgütsel kariyer yönetimi büyük ölçüde organizasyon tarafından şekillenir, planlanır ve yönetilir. Buna karşılık bireysel kariyer yönetiminde ise kontrol bireyin elindedir. Kariyeriyle ilgili problemleri çözme, kariyer kararları hakkında bilgi edinme ve planların toplamını oluşturan tüm süreci kendisi planlayarak yönetir. (Sturges vd, 2002: 732).

Kariyer yönetimi bireyin faaliyet ve sorumluluklarını kapsar. Bireyin, sorumlulukları gereği bulunması gereken çeşitli faaliyetler vardır. Bu faaliyetlerin planlanması, gerekli kaynak ve yöntemlerin organizasyonu, faaliyetlerin uygulanması, bireysel hedefler ile örgütsel beklentilerin koordine edilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi bireysel kariyer yönetimi içerisinde değerlendirilmektedir (Gün, 2015: 108). Bireysel kariyer yönetimi kapsamında değerlendirilen faaliyetler ise şunlardır: Kariyer hedefi belirleme, bireysel vizyon belirleme, yetkinlik tespit etme, meslek seçme, iş ile alakalı öncelikleri belirleme, iş imkanı araştırma, özgeçmiş hazırlama, iş başvuruları yapma ve başvuruları takip etme, iş görüşmeleri, işe başlama, çalışılan örgüte uyum sağlama, meslek ile ilgili gelişmeleri takip etme, başarılı iş ilişki kurma ve yönlendirme, örgüt kültürüne uyum sağlama, örgüt tarafından düzenlenen eğitim ve

kariyer geliştirme faaliyetlerine katılma, varolan bireysel kariyer hedefleri ile bulunulan noktadaki konumu gözden geçirme ve gereken önlemleri alma, kariyer yönetimi politikasına uygun hareket etme ve emeklilik dönemine hazırlanma (Gün, 2015: 109).

Bireysel kariyer yönetimi, bireysel kariyer planlama ve geliştirme sürecidir. Bu nedenle kariyer planlama ve kariyer geliştirme fonksiyonlarını kapsayan genel bir kavramdır (Karcıoğlu, 2001: 64-65). Bu kavramlar aşağıda özetlenmiştir.

2.6.1. Bireysel Kariyer Planlama

Bireysel kariyer planlama, bireyin kendi çalışma yaşamı ile ilgili yaptığı planları kapsamaktadır. Bireyin kendi yetenekleri ile ilgi alanlarını değerlendirmesi, kariyer fırsatlarını araştırması, kariyer amaçlarını belirlemesi ve kariyerine uygun geliştirici faaliyetleri planlama aşamalarını içeren bir süreçtir. Bu aşamalar şunlardır:

2.6.1.1. Kendi Kendini Tanıma ve Değerlendirme

Bireyin istek ve ihtiyaçlarını, ilgi ve becerilerini, güçlerini ve zayıflıklarını, değerlerini, sevdiklerini ve sevmediklerini ortaya koyduğu aşamadır. Bireyin bunları belirlemesi için birçok teknik mevcuttur. Bu teknikler, bireylerin geçmiş iş deneyimlerini sistematik bir şekilde inceleyerek iş bulmalarına yardımcı olmak için geliştirilmiştir. Bireylerin ilgi alanları ile ilgili mesleki testleri ve eğitim gördükleri kurumlar aracılığıyla aldıkları değerlendirmeler bu tekniklerden bazılarıdır. Tekniklerin yanı sıra anne, baba, eş ve arkadaşlar ile yakın çevresi bireyin kendi kendini tanıma ve değerlendirmesine, tercih ve yeteneklerini tanımlamasına yardımcı olurlar. Birey kendini tanıyarak, kendisi için neyin iyi ya da önemli olduğuna karar vermeye çalışarak en iyi kariyer kararını bulmaya çalışır (Karcıoğlu, 2001: 66-67; Soysal ve Söylemez, 2014: 25).

2.6.1.2. Alternatif Meslekleri ve Fırsatları Tanıma

Birey, karşısına çıkan alternatif meslekler, fırsatlar ve kariyer olanaklarıyla ilgili bilgi sahibi olarak; daha yüksek ücret alabileceği, daha iyi sosyal yardım ve sağlık güvencesine sahip, kariyer basamaklarının daha açık olduğu ve daha az engelin olduğu bir kariyer yolunu tercih edecektir. Bir meslek hakkında bilgi sahibi olmak için birçok kitap yol gösterici olacağı gibi, o meslekte çalışanlardan bilgi almak ve işi izleyerek

incelemek de etkili bir tanıma fırsatı sağlayacaktır (Karcioğlu, 2001: 68; Soysal ve Söylemez, 2014: 25).

2.6.1.3. Kendini ve Mesleği Bağdaştırma: Bireysel Özelliklerle Mesleki Özellikler Arasında Bağdaşımı Kurma

Bireyin kendisi hakkında bildikleri ile meslekler hakkında bildikleri arasında bir bağ kurması genellikle zor olmaktadır. Bireyler özellikle benzer meslekler arasında seçim yapmaya çalışmakta zorlanmaktadırlar. Gelişmiş yeteneksel ölçümler, bireylerin meslekleri aynı dilde tanınmasına yardımcı olmaktadır. Fakat bu ölçümlerde bir bireye uyan birden fazla meslek çıkabilmektedir. Birey, bu durum karşısında kişiliğine daha uygun olan mesleği kendiyle bağdaştırarak bir seçim yapmalıdır (Karcioğlu, 2001: 68).

2.6.1.4. Mesleki Karar Vermede Rasyonel Tavır

Kariyer kararı vermede Philips vd, (1985) üç tarz tavır tanımlamıştır. Bunlar: Çeşitli tercihlerin avantaj ve dezavantajlarının mantıksal ve sistematik bir şekilde göz önünde tutulduğu rasyonel tavır, tercihlerin duygularla belirlendiği sezgisel tercih tavır ve insanların seçim yaparken sorumluluğu reddettiği ve diğer insanların ve koşulların ne yapması gerektiğini belirlediği rasyonel tavır. İlk iki tavır başarıda eşit, fakat bağımsız tavır başarısız tavır olarak tanımlanmıştır. (Philips vd, 1985: 106-115; Karcioğlu, 2001: 68-69).

2.6.1.5. Kariyer Hedefleri Belirleme

Birey, önceki aşamalarda elde ettiği bilgileri değerlendirdikten sonra kariyer hedefini belirler. Hedeflerini kısa, orta ve uzun vade için belirlemelidir. Büyümeye yönelik olan hedeflerinde mücadeleye açık olmalıdır. Bu durumda yeni bakış açısı ve yetenekler kazanabilir. Bireyin hedefleri, yeteneklerine uygun olmalıdır. Hedeflerini belirleme sürecinde birey, iç ve dış çevre faktörlerini iyi analiz etmelidir. Kendi güçlü ve zayıf yönlerini iyi tanımalıdır. Hedeflerini iyi belirlenmesi bireye ilerideki tüm yaşamı boyunca amaçlarını iyi planlamasına yardımcı olacaktır. Kariyer seçiminde ve hedeflerini belirlemesinde birey, kişisel istek ve ihtiyaçlarına uygun kararlar vermesi sonucunda yüksek iş tatmini elde eder. (Karcioğlu, 2001: 69-70; Soysal ve Söylemez, 2014: 25; Barutçugil, 2016: 323-324).

2.6.1.6. Planları Hazırlama ve Uygulamaya Koyma

Bu aşamada birey belirlediği hedefler doğrultusunda, kariyer seçenekleri arasından kendisine en uygun olan tercihi seçerek, kariyer planını ve kariyer kararını uygulamaya koyacaktır. Birey ihtiyaçlarına uygun olarak seçtiği meslek üzerinden kariyer planlamasını gerçekleştirir (Karcıoğlu, 2001: 70-73; Soysal ve Söylemez, 2014: 25).

2.6.2. Bireysel Kariyer Geliştirme

Kariyer gelişimi bireyle başlar ve her birey kendi kariyer gelişiminden sorumludur. Bireysel kariyer geliştirme, bireylerin hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşmaları için ne yapmaları gerektiğini kararlaştırmak için birey üzerine odaklanır. Bireysel kariyer geliştirme, bireyin işinde kariyerini ve örgüt dışındaki sosyal hayatındaki yaşam stilini kapsar. Bireysel kariyer geliştirme süreci, personelin her birinin gelişme sağlayıcı görevler, faaliyetler ve ilişkiler ile karakterize edilmiş aşamalardan oluşmaktadır. Bireysel kariyer geliştirme için bazı kaynaklardan yararlanılmaktadır. Bu kaynaklar; tanınma, istifa etme, olanak geliştirme, iş performansı ve örgütsel sadakattir. Tanınma, özellikle büyük örgütlerde bireyin kalabalıktan sıyrılarak kendi performansını göstermesidir. İstifa bireyin, başka bir örgütte daha iyi imkanların olduğuna karar vererek yeni bir örgüte geçmesidir. Bu örgüt değişimi bireyin kariyer geliştirme sürecine katkı sağlamaktadır. Olanak geliştirme yönteminde, çalışanlar kendi yeteneklerini arttırarak örgütün başarısına ve bireysel kariyer geliştirmelerine katkı sağlarlar. Eğitim programlarına katılmak, ek bir eğitim almak, işin gereği olarak özel bir çaba sarf etmek ve iş gereği destek almak olanak geliştirme faaliyetleri arasında sayılmaktadır. İş performansı, bireyin kariyer geliştirme konusundaki en önemli eğilimidir. Kariyer gelişimi göstermeyi amaçlayan birey iyi bir iş performansı sergilemelidir. Örgütsel sadakat bazı bireylerde kariyer geliştirmeden sonra gelmektedir. Bu nedenle işverenler çalışanların sadakatini arttırmak için çeşitli insan kaynakları uygulamaları ile kariyer planlama ve geliştirmeye yönelik uygulamalar yapmaktadırlar. İşverenler bu uygulamalar ile çalışanların örgütsel sadakatlerini arttırmayı planlarken, bireyler bu uygulamalar ile kariyer geliştirmelerine uygun kaynak sağlamış olurlar (Karcıoğlu, 2001: 73-78).

2.7. ÖRGÜTSEL KARIYER YÖNETİMİ

Son yıllarda değişen ve gelişen insan kaynakları yönetimi politikalarıyla birlikte kariyer yönetimine verilen önem artmaya başlamıştır. Örgütlerin de değişen sistemde ayakta kalarak, başarılı bir kariyer yönetimi için dikkat etmesi gereken uygulamalar aşağıda sıralanmıştır.

2.7.1. İşe Alma

Örgütsel kariyer yönetiminin ilk konusu istenilen niteliklere uygun çalışanların işe alınmasıdır. Her örgüt, kendi amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için misyon ve stratejilerine uygun bireylerle çalışmak zorundadır. Bu nedenle örgüte uygun çalışanın işe alınması son derece kritik bir önem taşır (Eryiğit, 2000: 104). İşe alım sürecinde önem taşıyan konuların başında, işe alma ihtiyacını doğru bir şekilde tanımlama, istenilen özellikteki adayların yeterli oranda örgüte akışını sağlama, objektif ve geçerli seçme yöntemlerine başvurma ve işe yeni alınanların deneme sürecini kolaylaştırmak için stratejiler uygulamak gelir (Yavuz, 2006: 132).

2.7.2. Seçme ve Değerlendirme

Örgüt içindeki işlerde çalışmak için belirlenmiş niteliklere sahip olan bireyler arasında, işe alımda hangi adaylara öncelik verileceği ve pozisyona en uygun adayın belirlenmesinden oluşan bir süreçtir. Bu süreç içinde işe uygun bireyler, mülakat, görüşme, psikolojik testler ve bilgi ölçüm testleri gibi seçim faaliyetleri ile değerlendirilir (Koçer, 2015: 22). Uygun çalışanı seçme bir karar verme sürecidir ve süreç sonunda, belirlenen alternatif çalışan adaylarından en uygun olanı tercih edilerek işe başlatılır (Çavdar, 2010: 90). Son yirmi yıl içerisinde seçme ve değerlendirme uygulamaları daha sistematik ve daha objektif olmuştur (Eryiğit, 2000: 104).

2.7.3. Eğitim ve Geliştirme

Örgütler için istihdam ettikleri çalışanlarının, beceri ve yeteneklerini geliştirmek amacıyla eğitim faaliyetleri yapmak neredeyse zorunlu hale gelmiştir. Küreselleşme ile değişim gösteren gelişmelere ayak uydurmak ve çalışanların kendilerini

geliştirebilmeleri için örgüt içi eğitim uygulanır. Örgütler eğitim ile çalışanlarının niteliklerini arttırarak, örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel etkinliğini arttırmayı amaçlar. Ayrıca eğitim ve geliştirme programları, çalışan ile örgüt arasında iletişim sağlayıcı bir köprü görevinde olduğundan, kariyer yönetimi uygulamaları arasında önemli bir yerdedir (Eryiğit, 2000: 105).

2.7.4. Terfi

Örgüt içinde boşalan ya da yeni oluşmuş olan açık pozisyonlar için dışarıdan yeni bir eleman alımı yapmak yerine örgüt içinden yükseltme yaparak çalışanların bir ya da birkaç üst pozisyona atanmasına terfi denilmektedir (Uğur, 2003: 257). Örgütlerde terfi, çalışanların psikolojik olarak örgüte aidiyet duygusunu, güvenliğini, kariyer gelişimini ve bireysel ilerlemesini tatmin eder. Terfi çalışanlara üst pozisyonlara yükselme imkanıyla birlikte daha fazla sorumluluk, daha yüksek ücret ve otorite imkanı sağlar (Aytaç, 2010). Terfi kararı mantıklı, uygulanabilir ve tüm özellikleri kapsayan, performans değerlendirme kriterlerine göre alınmalıdır (Güngör, 2016: 27). Çalışanlar için terfide en önemli esas kıdem ve yeterliliktir (Yavuz, 2006: 135).

2.7.5. Transfer -Yer Değiştirme (Kariyer Mobilitesi)

Çalışanın, aynı pozisyon düzeyinde, aynı seviyede kalarak başka bir yerde bulunan göreve veya mevcut işyerinde aynı iş grubundan benzer özellikteki başka bir göreve atanmasına transfer veya yer değiştirme denilir. Bir başka ifade ile çalışanın bir işten başka bir işe, bir bölümden başka bir bölüme veya iş yerinden başka bir işyerine ya da yeni bir coğrafi bölgeye yatay geçişine de denilmektedir (Bayraktar, 2004: 120). Transfer veya yer değiştirmede, çalışanın sahip olduğu yetki, sorumluluk ve bunlara bağlı olan ücret düzeyi ya hiç değişmez veya çok az değişir (Bingöl, 2003: 443). Transfer kavramı zaman zaman rotasyon kavramı ile karıştırılmaktadır. Tanımlar incelendiğinde iki kavramı birbirinden ayıran temel farklılıklar görülür. Transfer aynı iş pozisyonuna denk bir işe geçmektir. Rotasyon ise, çalışanları monotonluktan kurtarmak, motivasyonlarını arttırmak ve farklı iş deneyimlerine sahip olmaları için kullanılan bir tasarım tekniğidir (Güngör, 2016: 28).

2.7.6. İşten Çıkarma

İşten çıkarma, çalışanın kendi iradesi dışında işine son verilmesidir. İşten çıkarma örgütün tümü, işten ayrılan personel ve geri kalan çalışanlar için büyük önem taşımaktadır. Başarılı bir kariyer yönetimi uygulamasında işten çıkama işlemi objektif kriterlere bağlanmalı ve işten çıkarılacak personeller titiz bir şekilde belirlenmelidir (Dilsiz, 2011: 22).

İşten çıkarılmanın genel veya özel nedenleri olabilir. Genel nedenler arasında, ekonomik durgunluk, ekonomik kriz, örgütün küçülmesi, üretim biçiminin değişmesi ya da bir faaliyet alanına son verme gibi nedenler bulunur. Özel nedenler ise, personelin performansının düşmesi, çalışma etiğine aykırı hareket etmesi iş arkadaşlarıyla uyum içerisinde çalışamaması gibi nedenlerdir (Örücü, 2003: 231-232). İşten çıkartılma bazı bireyler için kariyer yaşamlarının sona ermesi anlamına gelirken bazı bireyler içinde yeni kariyer imkanları anlamına gelir (Şimşek vd., 2004). İşten çıkarma uygulamasının örgütler için bazı sorumlulukları vardır. Bu sorumlulardan ilki, geri kalan personelin üretkenliklerini ve iş bağlılıklarını arttırmak için yeni politikalar geliştirmektir. Diğer bir sorumluluğu ise, işini kaybeden personeline yardımcı olmaktır (Yavuz, 2006: 139).

2.7.7. Emeklilik

İşten ayrılma yöntemlerinden biri olan emeklilik, bireylerin kariyerlerinin son aşamasında karşılaştıkları bir durumdur (Güngör, 2016: 28). Emeklilik, bireyin işini ve işiyle alakalı üstlendiği rolleri bırakarak işsiz bir hayata geçmesi olarak tanımlanır (Noe, 1999: 379, Yavuz, 2016: 139). Emeklilik örgütler için birçok nedenden ötürü üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. İlk olarak, küçülme ya da başka nedenlerle emekliliği özendirici uygulamalar konusunda örgütün karar vermesini gerektirecek durumlar oluşabilir. Bunun nedeni olarak günümüzde çeşitli kamu kurumlarında, belirli yaş sınırlandırılması yapılarak emeklilik zorunlu hale getirilmeye çalışılmaktadır. Zorunlu emeklilik ile iş hayatına yeni girecek olan genç nüfusa istihdam sağlama imkanı oluşur. Öte yandan örgütün personellerinden ne ölçüde yararlanacağına dair tutumunu da belirlemesi gerekir. Çalışma performansından memnun olduğu personelinin aynı görevinde emekli statüsü ile çalıştırmaya devam edebilir. Ayrıca, bu personellerin

birikim ve tecrübelerinden koç veya danışman olarak da yararlanabilir (Yavuz, 2006: 140).

2.8. KARIYER YÖNETİMİ MODELİ

Kariyer yönetimi, yalnızca örgütün veya çalışanların üstlenerek sorumluluk alabileceği ve başarılı olabileceği bir süreç olmamakla beraber, örgüt içindeki her birimin üzerlerine düşen görevleri yaparken diğer birimlerle de karşılıklı koordine ve destek olabileceği bir süreçtir (Soysal, 2006: 12).

Örgütler, stratejik amaçlarına, içinde bulundukları sektörün niteliklerine, sektörde bulunan çalışanların kalitesine ve çalışan bulabilirlik durumlarına göre bir kariyer modeli seçmelidirler. Örgüt için seçilen bu kariyer yönetimi modeli, fayda/maliyet analizi yapılarak sürekli olarak değerlendirilmelidir (Gün, 2015: 115)

Kariyer yönetimi stratejilerinde Gabarro (1992) ve Sonnenfeld (1989) tarafından oluşturulan 4 model üzerinde durulur (Gerek, 2009: 39) Bu modeller şunlardır:

2.8.1. Akademik Model

Model, 2. Dünya Savaşı'ndan bugüne kadar Japonya'da kullanılan bir yöntemdir. (Soysal, 2006: 12). Akademik yöntem modeli; çalışanın tüm kariyer yaşamını aynı örgütsel yapıda tamamladığı bir modeldir. Çalışan, örgütte en alt basamaktaki bir işte göreve başlar ve diğer bütün kariyer yönetimi basamaklarını aynı örgütte yükselerek tamamlar (Güney, 2015: 169). Örgüt modelde, çalışanın işe alınışından itibaren bireysel gelişimine büyük bir önem verir. Bu nedenle, eleman alımı ve terfiler örgüt içinden yapılarak bireysel performansın ödüllendirilmesi amaçlanır. Üst yönetimde görev alanlar kariyerlerine örgüt içinde başladığından, örgüt kültürünü iyi bilen ve örgütsel bağlılığı yüksek bir yapı ortaya çıkar. Modelin, örgüte en büyük yararı işgücü devir hızının düşük olmasını sağlamasıdır. Akademik model, dışa kapalı bir modeldir. IBM, KODAK, GM gibi bazı firmaların bu modeli benimsedikleri bilinmektedir (Soysal, 2006: 12).

2.8.2. Kulüp Modeli

Kulüp modeli, akademik model gibi dışa kapalı ve kurum içine yönelik bir modeldir (Güney, 2015: 170). Çalışanlar, örgütte kariyerin en alt basamağından işe başlarlar. Fakat kulüp modelde ağırlık, çalışanların bireysel gelişiminden ziyade yönetimi kolay olması nedeni ile hizmet sürelerine veya kıdeme verilmektedir (Soysal, 2006: 12). Modelde, örgütün bütün üyelerinin üzerinde tam bir hakimiyetinin olmasıyla beraber, kıdemli çalışanların bağlılık değerleri üzerinde durulmaktadır (Baruch ve Peiperl, 2003: 1267). Modele göre, örgütteki her fonksiyonel alana yönelik ve belirli sürelerde ulaşılan kariyer basamakları vardır ve yönetim tarafından belirlenir. Kuruma bağlılık yüksektir ve örgüt içi rekabet çok düşüktür. Örgüt dışı rekabet yoktur (Soysal, 2006: 12). Kulüp modelinde statüye ve istihdama önem verilmektedir. Bu nedenle çalışanların istihdam nedenleri bir görev veya misyonu gerçekleştirmek istemeleridir. Bu yüzden de örgütte çalışanların moral ve motivasyonu yüksektir. Modelin olumsuz yönü, düşük kapasitede olan çalışanlarında örgütte bulunmasına izin vermesidir (Güney, 2015: 170). Model daha çok kamu kurumlarında ve askeri örgütlerde görüldüğü bilinmektedir (Baruch ve Peiperl, 2003: 1267).

2.8.3. Futbol Takımı Modeli

Bu modelin yönetimi ve işleyişi futbol takımına benzediği için bu isimle adlandırılmaktadır. Modelin temel özelliği, alanında başarısını ispatlamış bireylerin, her aşamada örgüte katılabilmesinin mümkün olmasıdır (Gerek, 2009: 40). Modeli benimsemiş olan örgütler kendini yetiştirmiş bireylere güvenerek onları istihdam eder. Örgüt içi yenilenme ve üreticilik yüksek olmasına karşın güvenlik düşüktür. Örgüte bağlılık, akademik ve kulüp modellerine göre daha azdır. Çalışanlar kendilerini geliştirdikleri için örgüt içi eğitime gerek yoktur. Bu nedenle örgütte eğitim giderleri fazla olmaz. Fakat örgütsel bağlılık zayıftır bu nedenle hoşlanılmayan bir durumda örgütten ayrılma fazla olduğundan işgücü devir hızı yüksektir. Model dışa açık bir modeldir. Halkla ilişkiler ve danışmanlık şirketlerinde kullanılır (Güney, 2015: 170).

2.8.4. Kale Modeli

Kendilerini güvence altına almaya çalışan örgütler kale modeline önem verirler. Modelde, örgüt içi bir kuşatma söz konusudur. Kuşatma nedeni ile çalışanların örgütsel bağlılığı azaldığı öne sürülmektedir. Kale modelinde atamalar, bireyler tarafından verilen kararlar ile yapılır. Amaç, maliyetleri azaltarak örgütün ayakta kalmasını sağlamaktır. Modele göre, her görev iç ve dış rekabete açık olduğundan çalışanlar görevlerini rakiplerine karşı kale gibi savunmak zorundadır. Bu savunma, çalışanın kendini sürekli eğitmesini, yenilemesini ve geliştirmesini gerektirmektedir. Modelde örgütlerin personel tedariki için çaba harcamasına fazla gerek yoktur. Kaliteli ve yetişmiş personeller yüksek ücret ile örgüte çekilir. Modeli benimsemiş olan örgütlerde işgücü devri, ücret ve yan ödemeler yüksektir. Hava yollarında kullanılan bir modeldir (Güney, 2015: 171; Soysal, 2006: 13).

2.9. KARIYER YÖNETİMİ ARAÇLARI

Başarılı bir kariyer yönetimi sürecinde çeşitli araçlar mevcuttur. Kariyer yönetimi araçları şunlardır:

2.9.1. Kariyer Haritaları

Kariyer haritaları, örgüt içerisinde bulunan bir işten, başka bir işe geçiş yollarını belirlemeye yönelik hazırlanan bir araçtır. Bütün pozisyonları ve pozisyon değişimlerinde yapılması gerekli bütün aşamaların belirlendiği bir örgüt şeması veya bir tablodur (Şimşek, 2004: 23). Kariyer haritaları; iş tanımları, işin nitelikleri ve yeni iş için gereken bilgi, tecrübe ve deneyimleri içermelidir (Küçük, 2012: 16)

2.9.2. Kariyer Danışmanlığı

Kariyer danışmanlığı, çalışanların kariyer gelişimlerine katkı sağlamak için mesleki imkanlar ve eğitim aracılığıyla yardımcı olmaya çalışan danışmanlardır. Yapılan danışmanlık hizmeti, bireyin kariyerinin başlangıcından bitimine kadar tüm süreçleri kapsar. Danışmanlık hizmeti, bir kariyer yönetimi aracı olmaktan ziyade kariyer gelişim sürecini destekleyen bir araçtır. Kariyer danışmanlığı, iş tanıtımı yapma,

CV hazırlama, yetenek ve kişilik testleri uygulama, açık işlere eleman bulma gibi faaliyetleri kapsar (Karataş, 2010: 146).

2.9.3. Kariyer Rehberliği

Kariyer rehberleri çalışanların, kariyerleriyle alakalı olarak değerleri, ilgi ve yeteneklerini ve varsa farklı kariyer imkanlarını tanımasına yardımcı olurlar. Ayrıca farklı kariyer olanaklarının uygun bir şekilde değerlendirilmesini ve hedeflenmiş amaçlara yönelik olarak stratejik plan yapılmasını sağlarlar (Aydın, 2007: 43). Rehberler, çalışanların mesleki gelişimleri için katılmaları gereken kurslar ve okumaları gereken kitaplar hakkında ve örgüt içi imkanlar ile danışmanlar tarafından uygulanacak süreçler hakkında da yol gösterir (Karataş, 2010: 147). Kariyer Rehberliği aynı zamanda kariyer danışmanlığının tamamlayıcı unsurudur.

2.9.4. Kariyer Merkezleri

Örgüt içi kuruluşlar olan kariyer merkezleri, kariyer danışmanlığı ve kariyer rehberliği sistemlerinin kurumsallaşmış şeklidir ve büyük örgütlerde uygulama alanı bulur (Küçük, 2012: 17). Kariyer merkezlerinde, örgütsel kariyer gelişimi için; çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine fayda sağlayan eğitimler verilerek becerilerini geliştirmeleri için mülakatlar yapılır. Ayrıca, atölyeler (workshop'lar), bilgisayar programları, video programları, kitaplar gibi bilgi sağlayıcı kaynaklar oluşturulmaya çalışılır (Aydın, 2007: 44).

2.9.5. Koçluk

Koçlar, çalışanın beceri ve yetkinliklerini en üst seviyede kullanmalarına olanak sağlayarak, çalışan başarısı üzerinden örgütün de başarıya ulaşmasını sağlamaya yardımcı olmaya çalışırlar (Palankök, 2004: 37). Örgüt içi idareci ya da mesai arkadaşı gibi kişiler 'koç' olarak tanımlanabilmektedir. Koçluk üç başlık altında incelenebilir. Bunlardan ilki, geribildirim vermektir. Yani çalışan ile birebir birlikte olabilmektir. İkincisi, çalışana koçu tarafından iletilen geri bildirimi nasıl alacağı, kendi sorunlarıyla alakalı olarak nasıl iletişime geçeceği. Son olarak çalışanın, koç müdahalesi olmadan

ulaşacağı kurs, iş tecrübesi, danışman gibi kaynaklara ulaşım sağlamaktır (Güngör, 2016: 24).

2.9.6. Eğitim ve Geliştirme

Çalışanların iş ile ilgili becerilerini, bilgi seviyelerini ve farkındalıklarını arttırmak amacıyla yapılan faaliyetlerdir. Düzenlenen eğitim programları çalışanların teknik bilgi ve becerilerinin gelişmesini sağlar. Eğitim ve geliştirme programları kapsamında uygulanacak işe uyum sağlama, teknik bilgi ve yönetim becerisi geliştirme konulu eğitimler kurum içi veya kurum dışında gerçekleştirilebilir (Koçer, 2015: 42).

2.9.7. İş Rotasyonu

Çalışanları monotonluktan kurtarmak, motivasyonlarını arttırmak ve farklı iş deneyimlerine sahip olmaları için kullanılan bir tekniktir. (Güngör, 2016: 28). Çalışanların birden fazla işi üstelenerek iş ortamında yatay ilerlemeleri olarak ifade edilmektedir (Güngör, 2016: 25).

2.9.8. İş Zenginleştirme

Çalışanın, iş yerinde sahip olduğu mevcut iş ve sorumluluklarına ek yeni sorumluluklar ve görevlerle birlikte yetki ve inisiyatifin de verilmesidir. İş zenginleştirme, çalışanın işini yapabilmesi adına için tam bağımsızlık verir. Böylece çalışan, kendi iş faaliyetlerini planlama, organize etme, kontrol etme ve değerlendirme yaparak, iş gereği daha fazla sorumluluk almasını beklenir (Güngör, 2016: 26).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜLTÜREL ZEKA VE KARIYER YÖNETİMİ İLİŞKİSİ VE BİR UYGULAMA

3.1. KÜLTÜREL ZEKA VE KARIYER YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: LİTERATÜR TARAMA

Kültürel zeka birçok farklı alanda ele alınan oldukça güncel bir konudur. Küreselleşme ile birlikte hayatımıza giren sürekli değişim hallerine ayak uydurmak bireyin zekasının bileşenlerine bağlıdır. Bu anlamda kültürel zeka oldukça önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültürel zeka, bireylerin kariyerler algılarını da etkileyen bir kavramdır. İyi yönetilmiş bir kariyer yönetimi için kültürel zekanın önemi yapılan çalışmalarda da görülmektedir.

Earley ve Ang (2003), kültürel zekayı ayrıntılı analiz ederek birçok bağlamda farklı anlamlarını açıklamışlardır. Kullanılan çeşitli terimlerin yanında bir terimde kültürel zekayı “insanın başarısını ifade eder” biçiminde tanımlarlar (Earley ve Ang, 2003).

Jiang ve Park (2012), kültürel zeka ile girişimcilik kariyer niyetinin kariyer kararı verme öz yeterliliği üzerine ilişkisini araştırmışlardır. Yaptıkları çalışmada, kültürel zeka ile girişimcilik kariyer niyeti ilişkisinde kültürel olarak zeki olan bireylerin, daha iyi bir kariyer anlayışına sahip olduklarını, rahatsız edici farklı bir kültürel ortamdan diğer insanlara nazaran daha az etkilendiklerini ve girişimci bir ortamda itici bir karar alabilme yetilerine sahip olduklarını bulmuşlardır. Jiang ve Park çalışmalarında kültürel zekanın girişimcilik kariyeri niyeti ile pozitif olarak ilişkili olduğunu iddia etmişlerdir. Çalışma sonucunda ise kültürel zeka ile girişimcilik kariyeri niyeti arasında kısmi ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Kariyer kararı verme öz yeterliliğinin kültürel zeka ve girişimcilik kariyer niyeti ilişkisi üzerinde ise zayıf fakat uyumlaştırıcı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar, kültürel zekanın kültürlerarası koşulları içeren araştırmaları inceleyerek kültürel zekanın bireyin yalnızca kültürlerarası durumlarda değil, farklı kültürel ortamın yanında, değişken, kafa karıştırıcı, tuhaf durumlarda da uyum sağlama ve adapte olma becerisi sunduğunu açıklamışlardır. (Jiang ve Park, 2012: 8864-8865,8870-8871).

Templer ve diğerkleri (2006), kültürel zekaya sahip girişimcinin; karşılaşılabileceğı yeni bir göreve, yeni bir iş rolüne, farklı ya da yeni bir iş ortamına ve sorumluluğa adaptasyonun daha kolay olduğunu savunmuşlardır. Çalışmalarında özellikle yüksek motivasyonel kültürel zekaya sahip bireylerin iş bulmada ve iş ortamında zorluk yaşamasının daha az olacağı sonucuna ulaşmışlardır. Kültürel zekası yüksek bireylerin girişimcilik kariyeri niyetinde, çalışma durumu dahil olmak üzere yeni durumlara, yeni bir iş ortamına uyum sağlama konusunda daha açık fikirli ve ısrarcı oldukları da ulaşılan sonuçlar arasındadır (Templer vd, 2006).

Ang ve diğerkleri çalışmalarında, beş büyük kişilik özelliklerinden “deneyime açık” olma boyutunun kültürel zeka ile yakından ilişkili olduğunu kanıtlamışlardır. (Ang vd. 2006).

Brice (2004), kültürel zekanın potansiyel olarak güçlü bir girişimcilik kariyer niyeti oluşturduğunu; ayrıca anlama, farkındalık, biliş, davranışlar, dikkat, ayırt etme vb. bir dizi yetenek ve yeterliliğı ima ettiğini belirtmiştir (Brice, 2004).

Kanten (2014), çalışmasında kültürel zekanın kariyer yetkinlikleri ve müşteri odaklı hizmet davranışı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Günümüzdeki kurumların ve müşterilerin çok kültürlü ve daha uluslararası bir boyutta olduğunu bu nedenle günümüz çalışma koşullarının artık yetersiz kaldığını öne sürmektedir. Bu nedenle çalışmasında konu edindiğı konaklama hizmetleri ve organizasyon işletmeleri için kültürel çeşitliliğı benimsemenin ve rekabet gücü için bazı özel niteliklere sahip olmanın avantaj sağlayacağını savunur. Bu özel niteliklerden birinin farklı kültürlerle olumlu ilişki kurmayı sağlayan ve farklı kültürlere uyumlulukla beraber kültürel çeşitliliğın kabul edilmesini sağlayan kültürel zeka olarak tanımlar. Kültürel zekanın, çalışanların kültürel çeşitliliğe karşı daha hassas davranması, kültürel çeşitliliğı yönetmede ve kariyerleri ile ilgili gereken bir takım bilgi, beceri ve yetenekleri edinmelerine yardımcı olduğunu savunmaktadır. Günümüzün çalışma ortamlarında bireylerin en çok ihtiyaç duydukları kariyer yetkinliklerini geliştirebilmek ve kariyer yetkinlikleriyle çalışma koşullarına karşı başarılı bir şekilde başa çıkarak, örgütten beklenen hizmeti verebilmektedir. Bu nedenle hizmet sektörünün en önemli değeri olan çalışan kısmına, kültürel zekaya sahip olan bireylerin istihdam edilmesinin gerektiğini savunmaktadır. Bu noktada bugün bir kurumun başarısını çalışanlarının ve yöneticilerinin çeşitliliğı nasıl ele aldığı ve kültürel

farklılıklara karşı davranışlarına bağlı olduğunu ifade etmektedir. Kültürel zekaya sahip olan çalışanlar ve yöneticiler yeni beceriler ile yeni yetenekleri öğrenmeye daha istekli olduğundan kariyer geliştirme ihtiyacına sahiptirler. Tüm bu nedenler ile kültürel zekanın kariyer yeterliliklerinin ve müşteri odaklı hizmet anlayışının öncülerinden biri olduğunu savunur. Kanten bu bağlamda çalışmasında kültürel zekanın kariyer yetkinliklerini olumlu yönde etkilediğini iddia etmiştir. Yaptığı araştırmada elde ettiği bulgular hipotezini destekler nitelikte çıkmıştır. Kültürel zekaya sahip olan çalışanların özellikle hizmet sektöründe müşterilerin ihtiyaçlarını dinleyebildikleri, yüz ifadelerini anlayabildikleri ve müşteri davranışlarına karşı uygun hareket edebildikleri sonuçlarına ulaşmıştır. Çok uluslu çalışma koşullarında kültürel zekaya sahip bireylerin özellikle bulunması gerekmektedir. Kültürel zekanın çalışanların kariyerlerinde ilerlemesini, kariyerdeki herhangi bir değişikliğe uyumunu ve protean kariyerlerini kolaylaştırmaktadır. Başka bir deyişle yüksek kültürel zekaya sahip bireylerin çeşitli görev atamalarında ve farklı kültürlerde görevlerini başarıyla yapacaklarını ifade eder (Kanten, 2014: 105-107; 113-114).

Moody, (2007), kültürel zekası yüksek olan çalışanların farklı kültürel ortamlardan olan insanlarla ilişkisinin daha olumlu, daha uzun süre sürdürülebilir geliştirdiklerini bununla birlikte, çok uluslu yapılarda alacağı görevleri daha etkin bir şekilde yapabileceği ve uluslararası iletişimde daha kolay sorumluluk alabildikleri sonuçlarına ulaşmıştır (Moody, 2007).

Cao, Hirschi ve Deller (2012), gurbetçilerin bağımsız olarak kendi kendilerine sağladıkları kariyer başarısını araştırmışlardır. Çalışmalarında bireysel olarak belirli bir süre boyunca iş deneyimleri sonucunda kariyerlerinin herhangi bir noktasında istedikleri kariyer hedeflerini yerine getirmelerini incelemişlerdir. Araştırma hipotezlerinden biri olan kariyer tutumlarının ve kültürel zekanın birbirini üzerinde karşılıklı olumlu bir etkisinin olduğudur. Hipotezle bağlantılı olarak kariyer ve kültürel zeka üzerine yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre; Cao, Hirschi ve Deller'in çalışmalarının üç hipotezinden biri kültürel zekanın kariyer üzerinde olumlu bir etkisinin olmasıdır. Buna göre çalışmadan kültürel zekanın kariyer için bir sermaye niteliğinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. (Cao, Hirschi ve Deller, 2012: 165-169).

Göç edenlerin kültürel zekası ile ilgili çalışmalar oldukça yaygındır. Suutari ve Mäkelä, (2007) kendi ülkelerinden belirli nedenlerle ayrılan özellikle yönetici gurbetçilerin uluslararası iş deneyimlerinde genel global iş anlayışlarından yararlanabilecekleri, kültürlerarası yetkinliklerde ve genel operasyonel yönetim becerilerinden faydalandıkları sonucuna ulaşmışlardır (Suutari ve Mäkelä, 2007). Yurt dışına çıkmak için gerekli kişisel hedefler ve motivasyonlarının olması (Doherty vd, 2011, Harvey, 2011), gurbetçi yöneticilerin gelecekteki kariyer sonuçlarına yüksek bir etkidir. Gurbetçilerin bazı durumlarda ise sanılanın aksine, farklı mesleki geçmişlere ve pozisyonlara sahip çok çeşitli bir popülasyon oldukları bu nedenle hepsinde yönetim ve iş kariyeri yönelimi olmayabilir (Richardson, 2009). Bu durumda ise kültürlerarası bağlamlarda hareket etme ve etkileşimde bulunma kabiliyetlerinin muhtemelen uluslararası iş tecrübesiyle elde edilen “know-how” kariyer sermayesini temsil eder. Bu yeteneği açıklayan kültürel zihniyet, kültürlerarası yetkinlik ve kültürel zeka gibi çeşitli yapılar vardır (Thomas vd, 2008). Çalışma bu yapılardan *“İnsanların çevrelerinin kültürel yönlerine adapte olmalarını, seçmelerini ve şekillendirmelerini sağlayan kültürel meta bilişiyle bağlantılı bir etkileşim, bilgi ve beceriler sistemi”* olarak tanımlanan kültürel zeka kavramını ele almıştır. (Thomas vd, 2008).

Jokinen ve diğerleri, (2008), kültürel zekanın taşınılabilir kariyer sermayesi olduğu varsayılmaktadır. Buna göre; ev sahibi ülke kültürleri hakkında geniş bir bilgi yelpazesine sahip olmak ve ev sahibi ülke vatandaşlarıyla yüksek düzeyde etkileşim becerisinin etkili bir kültürlerarası iletişimi mümkün kılacağı ve daha büyük bir kariyerin oluşumunu teşvik etmesi muhtemel olarak görülmektedir. Kültürel zeka gurbetçilerin sosyal bir ağ kurmasını ve kariyer hedeflerini organizasyon genelinde takip etmelerini kolaylaştırarak, mesleki ve kültür sınırları ile içsel ve dışsal kariyer başarısını daha yüksek seviyeye çıkartmaktadır. Son olarak kendi kendilerine başarıya ulaşan gurbetçilerin uluslararası çalışma yaşamları boyunca gelecekteki kariyer gelişimlerine fayda sağlayan temel bir kariyer sermayesi olarak kültürel zekalarını arttırmaları gerektiği beklenmektedir. (Jokinen vd, 2008).

Scholz (2012), video oyun sektöründe oyun ekip üyelerinin kültürlerinin, ulusal kültürlerinin ve kültürel çeşitliliğinin performansları üzerine etkilerini araştırmıştır. Çalışmasının temelinde şu soruyu ele almıştır. “Kültür, yetenek yönetimi sürecini etkiler mi?”. Bu kapsamda yetenekli üye seçiminde eğitimin, kültürel zeka için sabit bir

faktör olduğu, kültürel zekanın eğitimle artabileceği sonucuna ulaşmıştır. Araştırma hipotezlerinden kültürel zekanın yaratıcılıkta takım çalışmasının kalitesini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Son olarak, kültürel zekanın yetenek yönetimini etkilediğini, kültürel yöntemlerin yetenek yönetimine entegre edilebilirse muhtemelen çalışanlar üzerinde olumlu bir etkisinin olacağı öne sürülmüştür. (Scholz, 2012: 845-846; 852).

Çetinel ve Yılmaz (2016) araştırmalarında, uluslararası işletmelerin çok farklı kültürlerden gelen bireyleri bünyelerinde bir arada barındırdığını ve bu nedenle ev sahibi olan ülkelerde karşılaşılabilecek sorunlara karşı uluslararası insan kaynakları yönetimini kültür perspektifinden incelemiştir. Ev sahibi ülke ve ana ülke arasındaki ulusal kültür farklılıkları yüksek düzeyde ise, oluşabilecek sorunlar artmaktadır. Bu nedenle bu farklar üzerinde önemle durulması gerekmektedir. İşletmede ülke dışı faaliyetin olması durumunda yönetim kendi ulusal kültür karakteristikleri ile ev sahibi ülkenin ulusal kültürünü iyi entegre etmelidir. Bu nedenle uluslararası işletmelerde farklı kültürel kimliğe sahip bireylerin aynı ortamda beraber etkin çalışabilmeleri ve işletmenin başarısı doğru yöneticinin seçilmesinden geçmektedir. Kendi ülkesinin dışında faaliyet gösteren işletmelerde yönetim pozisyonlarına getirilecek kişilerin ana ülkede görev yapan yöneticilerden farklı olarak bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu yöneticiler, ana ülke kültürü ile birlikte uluslararası ev sahibi ülkenin kültürünü de anlayıp uygun yönetim stratejisi oluşturmalıdırlar (Çetinel ve Yılmaz 2016).

Fanburn ve Tchy (1984), uluslararası işletmelerde özellikle insan kaynakları alanlarında görev yapan yöneticilerin çalışanlara yönelik politika ve uygulama belirlerken ev sahibi ülkeye ait kültürel özelliklerin farkındalıklarının yüksek olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu açıklamaya göre, uluslararası alanda faaliyet gösteren işletme yöneticilerinin kültürel zekaya sahip olmaları gerekmektedir (Fanburn ve Tchy 1984).

Kültürel farklılıkların bulunmasından dolayı uluslararası işletmelerde dikkate alınması gereken bir başka konu “eğitim”dir. Kültürel farklılıkları dikkate almamaktan dolayı yaşanan çatışma ve işletme başarısızlığı eğitim yoluyla giderilebilir. Yöneticinin kültürel farklılıklar üzerine alacağı en iyi eğitim ise dil eğitimidir. Dil, kültür sınırları

içerisinde şekillenen, duygu ve düşünceleri ifade eden en önemli olgudur. Bu nedenle işletme başarısını etkileyen, işletme paydaşlarını ve ev sahibi ülkenin kullandığı dilin yöneticiler tarafından öğrenilmesi gerekmektedir. Kültürel farklılıklardan etkilenen bir başka kavramda “*Kişinin kariyer yaşamı boyunca üstlendiği işlerin bütünü.*” (Bayraktaroğlu, 2006: 137) olarak tanımlanan “kariyer” kavramıdır. Kariyer kavramı yöneticiler tarafından dikkatle ele alınmalıdır. Kökeni ne olursa olsun, farklı kültürlere sahip bireyler sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekler doğrultusunda çalıştıkları işletme içerisinde kariyerlerinde ilerlemek isterler. İşletme içerisinde yetenekli çalışanlar yaş, cinsiyet, kıdem vb. demografik özelliklerine bakılmaksızın sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerine göre terfi imkanına sahip olmalıdırlar (Çetinel ve Yılmaz, 2016: 156-161).

Özetle; son yıllarda yeteneğin örgütsel başarıda önemi artmıştır. Yetenekli bireyleri bünyelerine katmak isteyen örgütler, alanlarında yetenekleri çalışanları kazanmakta yetenek savaşları yapmaya başlamıştır. Kültürel zeka, bu yetenekler içinde son dönemlerde en göze çarpanıdır. Özellikle uluslararası işletmelerde, farklı kültürel kişilerin bir arada bulunduğu örgüt yapılarında, farklı kültürlerden şirket birleşmelerinde, küresel düzeyde ihracat-ithalat yapan örgütlerde kültürel zekası yüksek bireyler yönetimin aradığı temel yetenek olmuştur. Kültürel farklılıkların başarılı ve etkili bir biçimde yönetilmesinde liderlerin, yöneticilerin ve çalışanlarının sahip olduğu kültürel zeka seviyesinin hayati derecede etkisi bulunur. Güçlü bir kültürel zeka seviyesi, yöneticinin çalışanlarının ihtiyaçlarına, müşteri-çalışan ilişkisine, çalışan-çalışan ilişkisine ve iş gerekliliklerine yönelik etkili çözüm üretmekte ve uygun bir anlayış geliştirmektedir. Kültürel farklılıkları yönetebilen, kültürel zeka yeteneğine sahip yöneticilerin çalışanlarıyla güçlü ilişkiler kurduğu, kültürel zekanın liderlikte pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan birçok çalışma sonuçlarında, örgütsel başarı için kültürel farklılıkların başarıyla yönetilmesinin etkisi olduğu belirlenmiştir.

3.2. İZMİR İLİNDE KÜLTÜREL ZEKA VE KARIYER YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

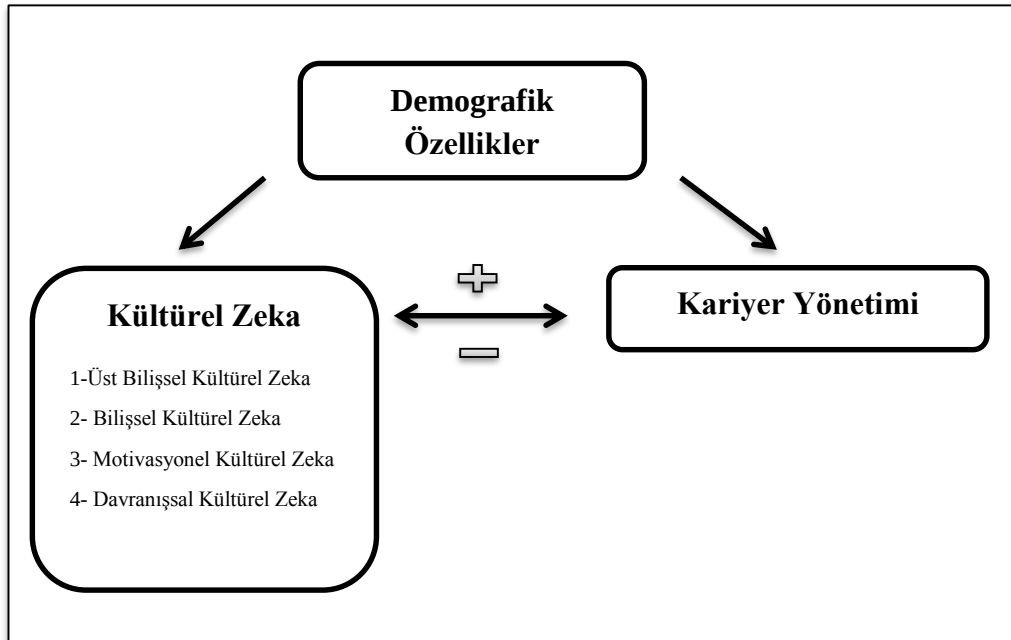
3.2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, bir zeka türü olan kültürel zeka ile iş yaşamında önemli bir olgu olan kariyer yönetimi arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemektir. Ayrıca, çalışmaya konu olan demografik özelliklerin kültürel zeka ve kariyer yönetimi ile arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır.

Dünya literatüründe kültürel zeka ve kariyer yönetimi ile ilgili farklı birçok çalışma yapılmıştır. Fakat yerli literatürde, nispeten yeni bir konu olan kültürel zekanın kariyer yönetimi ile ilişkilendirildiği başka bir çalışma olmaması nedeni ile alanında yapılan çalışmalar arasında önem arz etmektedir.

3.2.2. Araştırmanın Modeli

Çalışmanın temelini oluşturan araştırma modeli şekil 3.1’de verilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli.

Araştırma modelinde, demografik özelliklere göre kültürel zeka ve kariyer yönetiminin farklılık gösterip göstermediğine, ayrıca kültürel zeka ve alt boyutlarının kariyer yönetimi ile arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır.

3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Yapılan yazın araştırmaları sonucu, kültürel zeka ve kariyer yönetimi ilişkisini ölçmeye yönelik geliştirilen çalışmanın hipotezleri şu şekildedir:

H1: Kültürel zeka ve kariyer yönetimi arasında istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2: Kültürel zekanın alt boyutları ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2₁: Üst bilişsel kültürel zeka ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H2₂: Bilişsel kültürel zeka ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H2₃: Motivasyonel kültürel zeka ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H2₄: Davranışsal kültürel zeka ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Hem kültürel zeka hem kariyer yönetimi demografik özelliklere anlamlı farklılık gösterir.

3.2.4. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

Araştırmada kullanılan anket formlarında, anketlerden elde edilecek verilen yalnızca bu çalışmada ve akademik amaçlar için kullanılacağı belirtilmiş ve katılımcılardan isim-soyisim vb. kişisel bilgilerini vermeleri istenilmemiştir. Bu nedenle katılımcıların anket formunda bulunan sorulara doğru cevap verdikleri varsayılmaktadır.

Araştırma temelinde insan unsuru bulunması nedeniyle, sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü sınırlılıklar bu çalışma için de geçerli sayılmaktadır. Araştırma, 2018

yılında İzmir’de İzmir Ticaret Odası’na bağlı firma yöneticileri ve 9 Eylül Üniversitesi profesörlerinden elde edilen verilerle sınırlıdır.

3.2.5. Evren ve Örneklem

Çalışma evreni, ulaşılabilen evrendir. Örneklemen seçildiği evren ise çalışma evrenini oluşturur. Çalışma evreni, araştırma evrenini tüm nitelikleriyle temsil eden fakat onun daha küçük bir modeli olan ve araştırmacının örneklemini seçtiği evrendir (Arseven, 2001: 105).

Çalışma evrenini İzmir Ticaret Odası’na kayıtlı ihracatçı ve ithalatçı firma yöneticileri ile 9 Eylül Üniversitesi Tıp ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri bölüm başkanlarından iş gereği yurt dışına çıkmış veya çıkmamış olanlar oluşturmaktadır. Veri toplamak amacıyla İzmir Ticaret Odası’ndan ve 9 Eylül Üniversitesinden gerekli izinler alınmıştır. Çalışma evrenini ortalama 1500 kişi oluşturmaktadır. 1000 ve üzerinde olan evrenler için %95 güven aralığında örneklem ortalama 350 kişi olarak hesaplanmaktadır. 6 aylık bir veri toplama sürecinde, yaşanabilecek aksilikler hesaba katılarak toplamda 520 katılımcıya ulaşılarak anket formları teslim edilmiştir. Bu çalışma sonucu katılımcılardan kabul edilebilir, eksiksiz olarak toplam 102 anket formu geri alınmıştır. Bu nedenle çalışma örneklemini 102 anketten elde edilen veriler oluşturmaktadır.

3.2.6. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Yöneticilerin kültürel zekaları ile bireysel kariyer yönetimi algıları arasındaki ilişkinin belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışmanın verileri, birincil elden dağıtılan anket formları aracılığı ile elde edilmiştir. Çalışmada, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örneklem yönteminde, örnek sayısı ve örnek içinde bulunan elemanlar istatistiksel olarak tesadüfi olmayan yollarla belirlenmektedir. Kolayda örnekleme yönteminde veriler, evrenden kolay, hızlı ve ekonomik bir şekilde toplanmaktadır (Haşiloğlu vd, 2015: 20; Karamustafa ve Biçkes, 2003: 4).

3.2.7. Veri Toplamada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada kullanılan anket formu, 3 bölümden ve toplam 58 sorudan oluşmaktadır.

Anket formunun birinci bölümünde, demografik özelliklere yönelik bilgilerin yer aldığı 8 soru bulunmaktadır.

İkinci bölümde Ang, S., Van Dyne, L. vd (2007) tarafından geliştirilen ve İlhan, M., Çetin, B. (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan **Kültürel Zeka Ölçeği** kullanılmıştır. Kültürel zeka ölçeği, bireylerin kültürel zekalarını ölçmek amacıyla hazırlanmış, kendini tanıma (self-report) türünden bir araçtır. Ölçeğin orijinal formu üst biliş, biliş, motivasyonel ve davranışsal olmak üzere dört boyutlu bir yapıya sahiptir. Üst biliş alt boyutunda, bireylerin sahip oldukları kültürel bilgiler üzerinde kontrol sahibi olup olmadıkları ve sahip oldukları kültürel bilgileri anlamada kullandıkları zihinsel süreçleri yansıtan 4 madde bulunmaktadır. Biliş alt boyutunda, bireylerin farklı kültürler hakkında sahip oldukları bilgileri yansıtan 6 madde bulunmaktadır. Motivasyon alt boyutunda, bireylerin farklı kültürlerden insanlarla etkileşime girme konusundaki ilgisini ve bu konudaki öz yeterlilik inancını yansıtan 5 madde bulunmaktadır. Davranışsal alt boyutunda ise, bireylerin farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla karşılaştığında uygun sözel ya da sözel olmayan davranışları sergileyebilme yeteneklerini yansıtan 5 madde bulunmaktadır. Ölçek; en olumsuzdan; (1) *Kesinlikle katılmıyorum*, en olumlu ifadeye; (7) *Kesinlikle katılıyorum* şeklinde hazırlanan 7'li likert tipi derecelendirmeye sahip toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkiye'deki güvenirlik çalışması İlhan ve Çetin (2014) tarafından yapılmış ve Cronbach Alpha Katsayısı ölçeğin geneli için 0,85 olarak bulunmuştur. Kültürel zekanın alt boyutları için ise; Üst bilişsel kültürel zeka Cronbach Alpha Katsayısı 0,77, bilişsel kültürel zeka Cronbach Alpha Katsayısı 0,79, motivasyonel kültürel zeka Cronbach Alpha Katsayısı 0,75 ve davranışsal kültürel zeka için Cronbach Alpha Katsayısı 0,71 olarak bulunmuştur.

Kültürel zeka ölçeğinden elde edilen ortalamaların değerlendirilmesi için Tablo 3.1'deki aralıklar kullanılmıştır. Aralıkların eşit olduğu varsayımından hareket edilerek, aritmetik ortalamalar için puan aralığı katsayısı 1,20 olarak bulunmuştur. [Puan Aralığı= (En Yüksek Değer-En Düşük Değer)/5=(7-1)/5= 1,2]. Bu değer cevap

kodlarının en düşüğü olan 1,00'a ve ardışık olarak sonraki değerlere eklenerek ortalamaları değerlendirme aralıkları elde edilmiştir (Çınar ve Dursun, 2012: 328). Buna göre aritmetik ortalamaları değerlendirme aralıkları Tablo 3.1'deki gibidir.

Tablo 3.1. Kültürel Zeka Ölçeği Aritmetik Ortalamaları Değerlendirme Aralıkları

Aralık	Aralığın Değeri
1,00-2,20	Çok Düşük
2,21-3,40	Düşük
3,41-4,60	Orta
4,61-5,80	Yüksek
5,81-7,00	Çok Yüksek

Anketin üçüncü bölümünde yer alan kariyer yönetimi ile ilgili sorular Fatih Karcioğlu'nun geliştirmiş olduğu **Bireysel Kariyer Yönetimi Ölçeği** sorularıdır. "Kariyer Yönetimi (Farklı Sektörlerde Bir Uygulama)" adlı kitabından alınmıştır. Ölçek; en olumsuzdan (1) *Kesinlikle katılmıyorum*; en olumlu ifadeye (5) *Kesinlikle katılıyorum* şeklinde hazırlanan 5'li likert tipi derecelendirmeye sahip toplam 30 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik çalışması Karcioğlu (2001) tarafından yapılmış ve Cronbach Alpha Katsayısı ölçeğin tamamı için 0,65 olarak bulunmuştur.

Kariyer yönetimi ölçeğinden elde edilen ortalamaların değerlendirilmesi için Tablo 3.2'deki aralıklar kullanılmıştır. Aralıkların eşit olduğu varsayımından hareket edilerek, aritmetik ortalamalar için puan aralığı katsayısı 0,80 olarak bulunmuştur. [Puan Aralığı= (En Yüksek Değer-En Düşük Değer)/5=(5-1)/5= 0,80]. Bu değer cevap kodlarının en düşüğü olan 1,00'a ve ardışık olarak sonraki değerlere eklenerek ortalamaları değerlendirme aralıkları elde edilmiştir (Çınar, 2012: 328). Buna göre aritmetik ortalamaları değerlendirme aralıkları Tablo 3.2'deki gibidir.

Tablo 3.2. Kariyer Yönetimi Ölçeği Aritmetik Ortalamaları Değerlendirme Aralıkları

Aralık	Aralığın Değeri
1,00-1,80	Çok Düşük
1,81-2,60	Düşük
2,61-3,40	Orta
3,41-4,20	Yüksek
4,21-5,00	Çok Yüksek

3.2.8. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Örnekleme oluşturan katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans dağılımları incelenmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alpha ile sınanmıştır. Kültürel zeka ve kariyer yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek için Korelasyon analizi yapılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine göre kültürel zeka düzeyleri ile kariyer yönetimlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla verilerin normal dağıldığı varsayılarak iki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında “t-test”i, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında “Tek Yönlü Varyans Analizi” (Anova) testi kullanılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için kullanılan ölçekler ile anket yoluyla elde edilen verilerin, yöntem bölümünde açıklanan tekniklerle çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgular ve bu bulgulara yönelik açıklamalar yer almaktadır.

3.3.1 Ölçeklerin Güvenirlik Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.3’de gösterilmektedir.

Tablo 3.3. Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek Adı	Ölçek Boyutları	Cronbach Alpha
Kültürel Zeka Ölçeği	Genel Katsayı	0,902
	Boyut 1: Üst Bilişsel Kültürel Zeka	0,826
	Boyut 2: Bilişsel Kültürel Zeka	0,765
	Boyut 3: Motivasyonel Kültürel Zeka	0,845
	Boyut 4: Davranışsal Kültürel Zeka	0,940
Kariyer Yönetimi Ölçeği	Genel Katsayı	0,821

Cronbach Alpha güvenirlik katsayılarının aldığı değer aralıkları aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2010: 405):

$0.00 \leq \alpha \leq 0.40$ ise ölçek güvenli değildir.

$0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ ise ölçek güvenilirliği düşüktür.

$0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirirdir.

$0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirirdir.

Araştırmada kullanılan Kültürel zeka ölçeğinin tümü için Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,902 olarak hesaplanmıştır. 0,80 ve üzeri ölçekler yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilmektedir. Çalışmada kullanılan Kültürel Zeka Ölçeği yüksek derecede güvenilir olarak bulunmuştur. Kültürel zeka alt boyutlarından üst bilişsel boyut ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0,826 olarak hesaplanmıştır. Üst bilişsel kültürel zeka ölçeği yüksek derecede güvenilirirdir. Bilişsel kültürel zeka ölçeği Cronbach Alpha katsayısı 0,765 olarak hesaplanmıştır. Ölçek oldukça güvenilirirdir. Motivasyonel kültürel zeka ölçeği için Cronbach Alpha değeri 0,845'tir. Ölçek yüksek derecede güvenilirirdir. Davranışsal kültürel zeka ölçeği Cronbach Alpha katsayısı 0,940 olarak hesaplanmıştır. Ölçek yüksek derecede güvenilirirdir. Araştırmanın ikinci temel ölçeği olan Kariyer Yönetimi Ölçeği için Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,821 olarak hesaplanmıştır. Bu nedenle çalışmada kullanılan Kariyer Yönetimi Ölçeği yüksek derecede güvenilirirdir.

3.3.2. Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri

Bu bölümde araştırmaya katılanların demografik bilgileri tablo olarak gösterilmektedir. Tabloda demografik bilgiler, frekans ve yüzde değerleri şeklinde verilmiştir.

Tablo 3.4. Katılımcıların Demografik Bilgileri

	Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	33	32,4
Erkek	69	67,6
Yaş		
35'e kadar	18	17,6
36-45 arası	25	24,5
46 ve üzeri	59	57,8
Eğitim Durumu		
Lisans	41	40,2
Lisansüstü	61	59,8
Yabancı Dil Seviyesi		
Orta	26	25,5
İleri	76	74,5
İşyeri Kıdemi		
5 yıla kadar	18	17,6
5-10 yıl	17	16,7
10 yıldan fazla	67	65,7
İşyeri Pozisyonu		
Üst düzey yönetici	62	60,8
Orta düzey yönetici	29	28,4
Alt düzey yönetici	11	10,8
Yurt Dışı Görev Tecrübesi		
Var	74	72,5
Yok	28	27,5
Yurt Dışı Görev Süresi		
1 yıla kadar	30	29,4
1-5 yıl	32	31,4
6 yıl ve fazlası	12	11,8
Toplam	74	72,5
Toplam	102	100

Tablo 3.4'de görüldüğü gibi; cinsiyet değişkenine göre araştırmaya katılanların %32,4'ü kadın, %67,6'sı erkektir.

Yaş değişkenine göre katılımcıların %17,6'sının 35 yaşa kadar, %24,5'inin 36-44 yaş aralığında ve %57,8'inin 45 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Eğitim durumuna göre katılımcıların %40,2'si Lisans mezunu, %59,8'i Lisansüstü eğitim mezunudur.

Yabancı dil bilme seviyesine göre katılımcıların %25,5'i orta seviyede, %74,5'i ileri seviyede yabancı dil bilgisine sahiptir.

İşyeri kıdemi değişkenine göre katılımcıların %17,6'sı aynı işyerinde en fazla 5 yıla kadar çalışmakta, %16,7'si aynı işyerinde 5-10 yıl süre aralığında çalışmakta, %65,7'si ise aynı işyerinde 10 yıldan daha fazla bir süredir çalışmaktadır.

İşyeri pozisyonu değişkeninde ise katılımcıların %60,8'i üst düzey yönetici, %28,4'ü orta düzey yönetici, %10,8'i ise alt düzey yönetici pozisyonunda olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yurt dışı görev tecrübeleri değişkeninde, %72,5'i iş gereği yurt dışına çıktığı, %27,5'inin ise iş gereği yurt dışına çıkmadığı görülmektedir.

Yurt dışına çıkanların iş gereği yurt dışında bulundukları süreleri gösteren son değişkende ise, %29,4'ünün 1 yıla kadar bir süre ile, %31,4'ünün 1-5 yıl aralığında ve %11,8'inin 6 yıl ve daha fazla süre ile iş gereği yurt dışında kalmış oldukları bilinmektedir.

3.3.3. Araştırmaya Katılanların Kültürel Zeka ve Kariyer Yönetimi Düzeyleri

Bu bölümde sırasıyla kariyer yönetimi ile kültürel zeka ve alt bileşenlerinin ortalamalarına ilişkin bulgular yer almaktadır.

Tablo 3.5. Araştırmaya Katılanları Kariyer Yönetimi Düzeylerine İlişkin Ortalamalar

Ölçek	N	Ortalama	Standart Sapma	Düzey
Kariyer Yönetimi	102	4,0905	0,39159	Yüksek

Araştırmaya katılanların “Kariyer Yönetimi” ne ilişkin bulguları *yüksek* düzeyde olduğu saptanmıştır. Katılımcıların kariyer yönetimi algılarının yüksek çıkması, kariyer

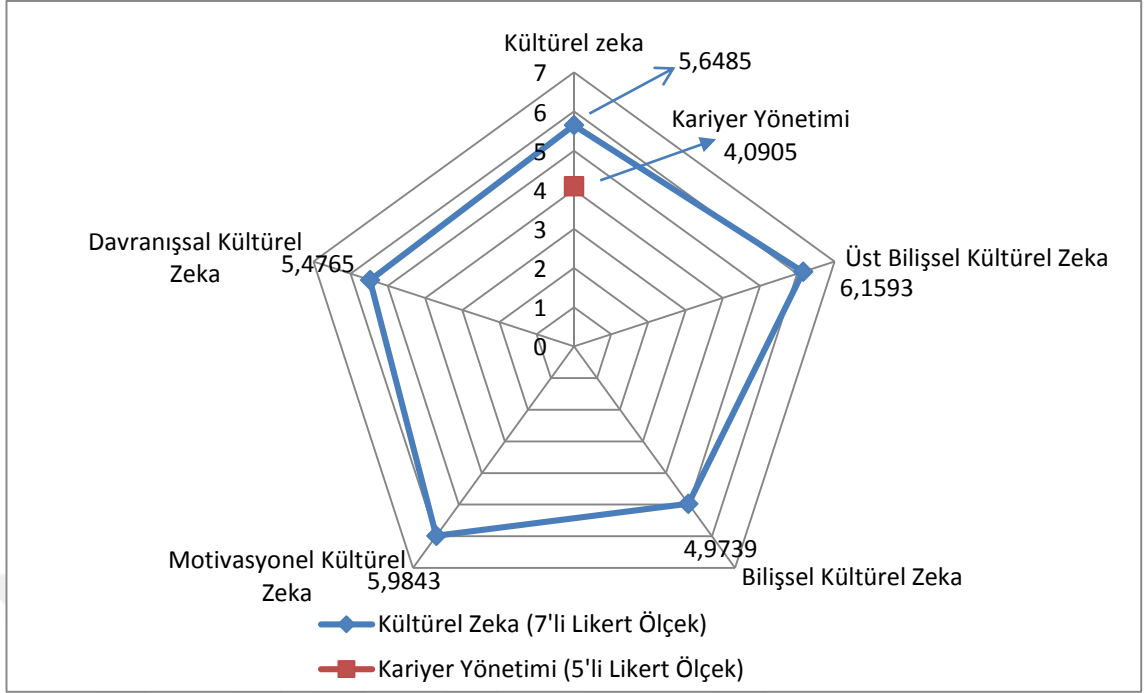
yönetimi uygulamalarını istedikleri gibi gerçekleştirmiş, amaçladıkları kariyer hedeflerine ulaşmış olduklarını göstermektedir.

Tablo 3.6. Araştırmaya Katılanları Kültürel Zeka Düzeylerine İlişkin Ortalamalar

Ölçekler	N	Ortalama	Standart Sapma	Düzyey
Üst Bilişsel Kültürel Zeka	102	6,1593	0,64944	Çok Yüksek
Bilişsel Kültürel Zeka	102	4,9739	0,85298	Yüksek
Motivasyonel Kültürel Zeka	102	5,9843	0,83710	Çok Yüksek
Davranışsal Kültürel Zeka	102	5,4765	1,20693	Yüksek
Kültürel Zeka Genel	102	5,6485	0,67362	Yüksek

Araştırmaya katılanların genel “Kültürel Zeka” düzeylerinin *yüksek olduğu* olarak saptanmıştır. Bu sonuca göre katılımcılar genel olarak kültürel zekaya sahiptirler. Bulundukları ortamdaki kültürel farklılıklara uyum sağlama ve farklılıkları yönetme yetisine yüksek derecede sahiptirler.

Katılımcıların kültürel zeka alt boyutlarından “Üst Bilişsel Kültürel Zeka” düzeylerinin çok *yüksek* seviyede olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre katılımcıların, kültürel bilgiyi kazanma ve anlama kapasiteleri ile farklı kültürel ortamlardaki farkındalık düzeyleri oldukça yüksektir. Katılımcıların kültürel zeka alt boyutlarından “Bilişsel Kültürel Zeka” düzeyleri *yüksek* çıkmıştır. Bu durumda katılımcılarda genel bilişsel süreç ile becerileri bulunulan kültürel ortama uyarlama düzeylerine yüksek derecede sahiptirler. Araştırmaya katılanların “Motivasyonel Kültürel Zeka” düzeyleri nin *çok yüksek* seviyede olduğu saptanmıştır. Katılımcılar yeni veya farklı bir kültürel ortama girdiğinde ortama uyum sağlamadaki motivasyonel durumlarını kapsayan motivasyonel uyum düzeyleri çok yüksektir. Katılımcıların kültürel zeka alt boyutlarından “Davranışsal Kültürel Zeka” düzeyleri *yüksek* seviyede çıkmıştır. Bu sonuca göre katılımcılar, farklı bir kültürel ortamda ya da çok kültürlü bir ortamda sözel veya sözel olmayan davranışlarını ortama göre ayarlayabilme yeteneğine yüksek derecede sahiptirler.



Şekil 3.2. Katılımcıların Kültürel Zeka ve Kariyer Yönetimi Düzeylerine İlişkin Diyagram.

3.3.4. Kültürel Zeka ile Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi

Araştırmaya katılanların kültürel zeka puanları ve kariyer yönetimi puanları arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığını tespit etmek üzere Pearson korelasyon katsayısına bakılmıştır. Yapılan analizden elde edilen bulgular Tablo 3.7’de yer almaktadır. Tabloya göre %5 önem düzeyinde anlamlı olan ilişkiler ** şeklinde gösterilmiştir.

Tablo 3. 7. Kültürel Zeka ile Kariyer Yönetimi Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analiz Sonuçları

Boyutlar		N:102	Kariyer Yönetimi	Kültürel Zeka	Üst Bilişsel Kültürel Zeka	Bilişsel Kültürel Zeka	Motivasyonel Kültürel Zeka	Davranışsal Kültürel Zeka
Kariyer Yönetimi	Pearson Correlation		1	0,495**	0,425**	0,387**	0,404**	0,322**
	Sig.(2-tailed) p			0,000	0,000	0,000	0,000	0,001
Kültürel Zeka	Pearson Correlation			1	0,659**	0,722**	0,745**	0,851**
	Sig.(2-tailed) p				0,000	0,000	0,000	0,000
Üst Bilişsel Kültürel Zeka	Pearson Correlation				1	0,443**	0,331**	0,392**
	Sig. (2-tailed) p					,000	0,001	0,000
Bilişsel Kültürel Zeka	Pearson Correlation					1	0,339**	0,432**
	Sig. (2-tailed) p						0,000	0,000
Motivasyonel Kültürel Zeka	Pearson Correlation						1	0,553**
	Sig. (2-tailed) p							0,000
Davranışsal Kültürel Zeka	Pearson Correlation							1
	Sig. (2-tailed) p							

**. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Değişkenlik gösteren iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişki “korelasyon” analizi ile incelenmektedir. Negatif veya pozitif bir değer alabilen bu ilişkinin kuvveti ise “pearson katsayısı” olarak bilinen “korelasyon katsayısı” ile belirlenir. “r” şeklinde ifade edilen korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında herhangi bir değeri alabilir. Korelasyon katsayısının +1’e yakın bir değerde olması ilişkinin pozitif yönde ve güçlü olduğunu, -1’e yakın bir değerde olması ise ilişkinin negatif yönde ve güçlü olduğunu

ifade eder. 0'a yakın değerlerde ise, eğer pozitif bir sayı ise ilişki pozitif yönde ve zayıf, negatif bir sayı ise ilişki negatif yönde ve zayıftır (Güriş ve Astar, 2014: 287-291).

Korelasyon değer aralıkları aşağıdaki gibidir. (Korkmaz, 2018: 3).

$r < 0.2$ Çok zayıf ya da korelasyon yok

0.2 – 0.4 Zayıf korelasyon

0.4 – 0.6 Orta şiddette korelasyon

0.6 – 0.8 Yüksek korelasyon

$0.8 < r$ Çok yüksek korelasyon

İlişkinin anlamlılığı ise Sig (2-tailed) olarak ifade edilen p değerine göre belirlenir. P değeri, 0,05'den küçük ise ilişki istatistiki açıdan anlamlı, 0,05'den büyük ise değişkenler arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki yoktur.

Tablo 3.7 incelendiğinde, kariyer yönetimi ile kültürel zeka arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılır ($r=0,495$; $p=0,000<0,05$). İlişkinin pozitif yönde olması kültürel zekadaki bir değişimin (artış ya da azalış) kariyer yönetimini aynı düzeyde etkilemesidir. Tersini durumda kariyer yönetimindeki bir değişimin (artış ya da azalış) kültürel zekayı aynı düzeyde etkilemesi durumudur. Değişkenler birlikte aynı yönde artar ya da azalır.

Bu bulgular, kültürel zeka ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğunu gösterdiğinden araştırmaya konu olan **H1** Hipotezini (**H1: Kültürel zeka ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönde ve istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki vardır.**) destekler niteliktedir.

Jiang ve Park (2012), kültürel zeka ile girişimcilik kariyer niyeti ilişkisini araştırdıkları çalışmalarında kültürel olarak zeki olan bireylerin, daha iyi bir kariyer anlayışına sahip olduklarını, rahatsız edici farklı bir kültürel ortamdan diğer insanlara nazaran daha az etkilendiklerini ve girişimci bir ortamda itici bir karar alabilme yetilerine sahip olduklarını bulmuşlardır. Brice (2004), çalışmasında kültürel zekanın potansiyel olarak güçlü bir girişimcilik kariyer niyeti oluşturduğu sonucuna ulaşmıştır. Kanten (2014), kültürel zekanın çalışanların kültürel çeşitliliğe karşı daha hassas davranması, kültürel çeşitliliği yönetmede ve kariyerleri ile ilgili gereken bir takım

bilgi, beceri ve yetenekleri edinmelerine yardımcı olduğunu ve kültürel zekanın kariyer yetkinliklerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Cao, Hirschi ve Deller (2012), çalışmalarında kültürel zekanın kariyer üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu ve kültürel zekanın kariyer için bir sermaye niteliğinde olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.

Tablo 3.7'nin devamında kariyer yönetimi ile kültürel zekanın alt boyutları arasındaki korelasyon ilişkisi incelendiğinde bulunan sonuçlar şunlardır:

Üst bilişsel kültürel zeka ile arasında orta şiddette, pozitif yönde ve anlamlı ($r=0,425$; $p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Bu sonuç araştırmanın **H2₁** hipotezini destekler niteliktedir. (**H2₁**: Üst bilişsel kültürel zeka ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.)

Bilişsel kültürel zeka ile zayıf, pozitif yönde ve anlamlı ($r=0,387$; $p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Bu sonuca göre **H2₂** hipotezi desteklenir. (**H2₂**: Bilişsel kültürel zeka ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.)

Motivasyonel kültürel zeka ile orta şiddette, pozitif yönde ve anlamlı ($r=0,404$; $p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. İlişki araştırmanın **H2₃** hipotezini destekler. (**H2₃**: Motivasyonel kültürel zeka ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.)

Templer ve diğerleri (2006), çalışmalarında özellikle yüksek motivasyonel kültürel zekaya sahip bireylerin iş bulmada ve iş ortamında zorluk yaşamalarının daha az olacağı sonucuna ulaşmışlardır. Kültürel zekası yüksek bireylerin girişimcilik kariyeri niyetinde, çalışma durumu dahil olmak üzere yeni durumlara, yeni bir iş ortamına uyum sağlama konusunda daha açık fikirli ve ısrarcı oldukları da ulaştıkları sonuçlar arasındadır.

Davranışsal kültürel zeka ile zayıf, pozitif yönde ve anlamlı ($r=0,322$; $p=0,000<0,05$) bir ilişkinin vardır. Bu sonuca göre **H2₄** hipotezi desteklenir. (**H2₄**: Davranışsal kültürel zeka ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.)

Thomas ve diğerleri (2008), çalışmalarında gurbetçi yöneticilerin farklı kültürel ortamlarda hareket etme ve etkileşimde bulunabilme yeteneklerinin uluslararası iş tecrübesiyle elde ettiklerini bu tecrübeyi kültürel zeka sayesinde kazandıkları sonucuna

ulaşmışlardır. Özellikle yöneticilerin farklı kültürel ortamdaki davranışlarını o kültüre adapte etmeleri davranışsal kültürel zekaya sahip olmalarının bir sonucu olduğunu vurgulamışlardır.

Bu bulgular sonucunda, kültürel zekanın tüm alt boyutları ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunduğundan araştırmanın **H2** hipotezi kabul edilmiştir. (**H2:** Kültürel zekanın alt boyutları ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.)

Kültürel zekanın kendi alt boyutları içindeki tüm ilişkiler ise çoğunlukla yüksek şiddette, pozitif yönde ve anlamlıdır.

3.3.5. Demografik Özelliklere Göre Kültürel Zeka ve Kariyer Yönetimi Ortalamalarının Karşılaştırılması

Bu bölümde araştırmaya katılanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yabancı dil seviyesi, işyeri kıdemi, işyeri pozisyonu, yurt dışı görev tecrübesi, yurt dışı görev süresi gibi demografik özelliklerine göre kültürel zeka ve kariyer yönetimi düzeylerinde istatistiki açıdan farklılaşma durumları incelenmiştir. Bağımsız iki grup arasındaki farkı tespit etmek için t-testi, ikiden fazla grup arasındaki farkın tespiti için Tek Yönlü Varyans Analizi (Anova) yapılmıştır.

3.3.5.1 Cinsiyet Göre Ortalamaların Karşılaştırılması

Katılımcıların kültürel zeka ve kariyer yönetimi puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Karşılaştırma sonucunda farklı olan gruplara ait bulgular Tablo 3.8’de gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Cinsiyet Değişkenine Göre Kültürel Zeka Farklılıkları (t-testi)

	Grup	N	Mean	Std. Deviation	t	Sig. (2-Tailed) p**
Kültürel Zeka	Kadın	33	5,9182	0,49852	2,897	0,005
	Erkek	69	5,5195	0,71052		
Üst Bilişsel Kültürel Zeka	Kadın	33	6,3939	0,52675	2,594	0,011
	Erkek	69	6,0471	0,67557		
Davranışsal Kültürel Zeka	Kadın	33	5,8788	0,79677	2,381	0,019
	Erkek	69	5,2841	1,32239		

Tablo 3.8'e göre, kültürel zeka düzeyinin cinsiyet değişkeni ile grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p=0,005<0,05$). Ayrıca kadın katılımcıların kültürel zeka puan ortalamaları ($X=5,9182$), erkek katılımcıların kültürel zeka puan ortalamasından ($X=5,5195$) daha yüksektir. Bu sonuca göre kadınlar, erkeklere göre daha yüksek kültürel zeka düzeyine sahiptir. Tablonun devamında yer alan üst bilişsel kültürel zeka ve davranışsal kültürel zeka düzeylerinin de kadın katılımcılarda erkek katılımcılara göre yüksek olduğu ve iki boyutunda cinsiyet değişkeni ile arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p=0,011<0,05$; $p=0,019<0,05$). Kadın yöneticilerin kültürel zekaları ve farklı kültürel ortamlardaki farkındalık düzeyleri ile davranışlarını bulundukları kültüre uygun sergileme yetenekleri genel olarak erkek yöneticilere göre daha yüksektir. Bu nedenle kadınlara iş yaşamında pozitif ayrımcılık sağlanarak, karşılarına çıkan engelleri ortadan kaldırmak gerekir. Kadınların özellikle farklı kültürel alanlara yönelik çalışmaları desteklenmelidir.

Aksoy (2013), çok kültürlü ortamlarda kültürel zeka üzerine örnek bir olayı incelediği çalışmasında demografik özelliklerden cinsiyetin kültürel zeka alt boyutundan üst bilişsel kültürel zeka ile arasında anlamlı bir farklılık bulmuştur. Aksoy'un çalışmasında erkek katılımcıların üst bilişsel kültürel zeka ortalamaları kadın katılımcılardan yüksek çıkmıştır. Balkan ve Serin (2014), örgütlerde ve kamu kurumlarında kültürel zeka düzeylerinin belirlenmesine yönelik yaptıkları

çalışmalarında cinsiyet değişkeni ile kültürel zekanın alt boyutlarından üst bilişsel kültürel zeka, bilişsel kültürel zeka ve davranışsal kültürel zeka arasında anlamlı bir farklılık bulmuşlardır. Üç alt boyutunda cinsiyet ile ilişkisinde, kadın katılımcıların ortalamalarının erkek katılımcıların ortalamalarından yüksek çıkmıştır.

Kariyer yönetimi düzeyi ve cinsiyet değişkeni grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu nedenle tablolaştırma yapılmamıştır ($t=-0,875$; $p=0,384>0,05$).

Bilişsel kültürel zeka ile cinsiyet değişkeni grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu nedenle tablolaştırma yapılmamıştır ($t=1,719$; $p=0,089>0,05$).

Motivasyonel kültürel zeka ile cinsiyet değişkeni grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu nedenle tablolaştırma yapılmamıştır ($t=1,979$; $p=0,051>0,05$).

3.3.5.2. Yaş Değişkenine İlişkin Farklılıklar

Katılımcıların, kültürel zeka ve kariyer yönetimi puan ortalamalarının yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda farklı olan gruplar olmadığı için değişkenlere ait tablo gösterimi yapılmamıştır. Bulunan sonuçlar şu şekildedir:

Kariyer yönetimi düzeyi ve yaş değişkeni grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ($f=2,326$; $p=0,103>0,05$).

Kültürel zeka düzeyi ve yaş değişkeni grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ($f=0,090$; $p=0,914>0,05$).

Üst bilişsel kültürel zeka ve yaş değişkeni grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ($f=0,958$; $p=0,387>0,05$).

Bilişsel kültürel zeka ve yaş değişkeni grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ($f=1,320$; $p=0,272>0,05$).

Motivasyonel kültürel zeka ve yaş değişkeni grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ($f=0,580$; $p=0,562>0,05$).

Davranışsal kültürel zeka ve yaş değişkeni arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ($f=0,313$; $p=0,732>0,05$).

3.3.5.3. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıklar

Katılımcıların, kültürel zeka ve kariyer yönetimi puan ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Karşılaştırma sonucunda farklı olan gruplar olmadığı için değişkenlere ait tablo gösterimi yapılmamıştır. Bulunan sonuçlar şu şekildedir:

Kariyer yönetimi ve eğitim durumu ilişkisinde ($t=1,832$; $p=0,070>0,05$) değişkenlerin grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Kültürel zeka ve eğitim durumu ilişkisinde ($t=-0,236$; $p=0,814>0,05$) değişkenlerin grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Üst bilişsel kültürel zeka ve eğitim durumu ilişkisinde ($t=-0,242$; $p=0,809>0,05$) değişkenlerin grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Bilişsel kültürel zeka ve eğitim durumu ilişkisinde ($t=-0,494$; $p=0,622>0,05$) değişkenlerin grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Motivasyonel kültürel zeka ve eğitim durumu ilişkisinde ($t=0,927$; $p=0,356>0,05$) değişkenlerin grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Davranışsal kültürel zeka ve eğitim durumu ilişkisinde ($t=-0,690$; $p=0,492>0,05$) değişkenlerin grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Aksoy (2013), çalışmasında eğitim ile kültürel zeka alt boyutlarından bilişsel kültürel zeka arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Yüksek lisans eğitimi mezunu olanların bilişsel kültürel zeka ortalamaları lise mezunu olanların bilişsel kültürel zeka ortalamalarından yüksek olduğu sonucunu ulaştırmıştır. Balkan ve Serin (2014),

çalışmalarında eğitim durumu değişkeni ile üst bilişsel kültürel zeka ve bilişsel kültürel zeka arasında farklılık bulmuşlardır. İlkokul ve ortaokul mezunlarının ön lisans mezunlarına göre üst bilişsel kültürel zeka ve bilişsel kültürel zeka ortalamaları daha yüksek bulunmuştur.

3.3.5.4. Yabancı Dil Seviyesi Farklılıkları

Katılımcıların, kültürel zeka ve kariyer yönetimi puan ortalamalarının yabancı dil seviyesi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Karşılaştırma sonucunda farklı olan gruplara ait bulgular Tablo 3.9’da gösterilmiştir.

Tablo 3.9. Yabancı Dil Seviyesine Değişkenine Göre Kültürel Zeka Farklılıkları (t-testi)

	Grup	N	Mean	Std. Deviation	t	Sig(2-Tailed) p**
Kültürel Zeka	Orta	26	5,3591	0,76755	-2,609	0,010
	İleri	76	5,7475	0,61298		
Bilişsel Kültürel Zeka	Orta	26	4,5769	0,76628	-2,844	0,005
	İleri	76	5,1096	0,84308		
Motivasyonel Kültürel Zeka	Orta	26	5,6846	1,14985	-2,153	0,034
	İleri	76	6,0868	0,67909		

Kültürel zeka ve yabancı dil bilme değişkeni arasındaki ilişki incelendiğinde, kültürel zeka ve yabancı dil seviyesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p=0,010<0,05$). Ayrıca ileri derecede yabancı dil seviyesine sahip katılımcıların ($X=5,7475$), orta seviyede yabancı dil seviyesine sahip katılımcılara göre ($X=5,3591$) kültürel zeka düzeyleri daha yüksektir.

Bilişsel kültürel zeka ve motivasyonel kültürel zeka ile yabancı dil seviyesi arasındaki grup ortalamaları incelendiğinde, iki değişkeninde yabancı dil seviyesi grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,005<0,05$;

$p=0,034<0,05$). Ayrıca, ileri seviyede yabancı dil bilgisine sahip katılımcıların, orta seviyede yabancı dil bilisine sahip katılımcılara göre daha yüksek düzeyde bilişsel kültürel zeka ve motivasyonel kültürel zeka düzeyine sahip oldukları sonuçlarına da ulaşılmıştır.

İleri düzeyde yabancı dil bilgisine sahip olan bireyler bildikleri dile ait farklı bir kültürel ortama girdiklerinde o dili bilmenin rahatlığı ile hareket edeceklerdir. Bu nedenle ileri seviyede yabancı dil bilgisine sahip olmak, kültürel zekayı arttıran bir faktördür. Bilişsel kültürel zeka bireyin eğitim ve tecrübe yolu ile elde ettiği bilgileri kapsamaktadır. O halde alınan dil eğitimi sonucunda bireyin bilişsel kültürel zekasının farklılaşması beklenen bir sonuçtur. Ayrıca ileri seviyede yabancı dil bilgisine sahip olmanın bireyin motivasyonel kültürel zekasıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öyle ise, dil bilmenin motivasyonu ile farklı kültürel ortama uyum sağlamak kolaylaşmaktadır.

Aslan ve Aslan (2015), yabancı dil bilme durumu değişkeni ile kültürel zekanın tüm alt boyutları arasında farklılık bulmuşlardır. Yabancı dil bilenlerin özellikle iki veya daha fazla dil bilenlerin bütün kültürel zeka boyutlarının bilmeyenlere göre yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Aksoy (2013), ileri derecede İngilizce bilenlerin, az ve orta derecede İngilizce bilenlere göre kültürel zeka alt boyutlarından üst bilişsel kültürel zekasının yüksek olduğunu sonucunu bulmuştur.

Kariyer yönetimi ve yabancı dil bilme seviyesi ilişkisinde ($t=-0,050$; $p=0,960>0,05$) iki değişken arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu nedenle tablo gösterimi yapılmamıştır.

Üst bilişsel kültürel zeka ve yabancı dil bilme seviyesi ilişkisinde ($t=-0,836$; $p=0,405>0,05$) iki değişken arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu nedenle tablo gösterimi yapılmamıştır.

Davranışsal kültürel zeka ve yabancı dil bilme seviyesi ilişkisinde ($t=-1,826$; $p=0,07>0,05$) iki değişken arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu nedenle tablo gösterimi yapılmamıştır.

3.9.5.5. İşyeri Kıdemi Farklılıkları

Katılımcıların kültürel zeka ve kariyer yönetimi puan ortalamalarının işyeri kıdemi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Varyans Analizi (Anova) yapılmıştır. Katılımcıların işyeri kıdemine göre kariyer yönetimleri arasında anlamlı bir farkın olduğu tespit edilmiştir ($p=0,015<0,05$). Farklı olan grupları tespit etmek için de LSD testi yapılmıştır. Yapılan analizle ilgili bilgiler Tablo 3.10'da verilmiştir. Analiz sonucunda kültürel zeka ve alt boyutlarında farklılık tespit edilmediğinden değişkenlere ait tablo gösterimi yapılmamıştır.

Tablo 3.10. İşyeri Kıdemine Göre Kariyer Yönetimi Farklılıkları (Varyans Analizi-Anova-LSD)

İşyeri Kıdemi	N	Ortalama	Farklı Gruplar (LSD'ye Göre)	F	p**
5 yıla kadar	18	3,8500	5 yıla kadar X 5-10 yıl;10 yıldan fazla	4,401	0,015
5-10 yıl	17	4,1392			
10 yıldan fazla	67	4,1428			

Tablo 3.10'daki bulgulara göre, işyeri kıdemi 5 yıla kadar olanların, kıdemi 5-10 yıl arası olanlar ve kıdemi 10 yıldan fazla olanlar ile arasında farklılaşma vardır. Kıdemi 5 yıla kadar olanların kariyer yönetimi düşünceleri, düzeyleri kıdemi 5-10 yıl arası olanlar ve kıdemi 10 yıldan fazla olanlara göre daha düşük çıkmıştır. Bu sonuca göre kıdemi 5 yıldan fazla olanların, kıdemi daha az olanlara göre kariyer yönetimi düzeyine sahip olduklarını göstermektedir. Gençlerin kariyer yönetimi bilinç düzeylerinin düşük olması nedeniyle ve iş yaşamına girerken önceliklerinin maddi bir geçim kaynağı sağlama ihtiyacı olması nedeniyle, kıdeme göre kariyer yönetimi düzeylerinin düşük çıkması bilimsel bulgulara uygundur.

Kültürel zeka ve işyeri kıdemi ilişkisinde değişkenlere ait grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($f=0,038$; $p=0,963>0,05$).

Üst bilişsel kültürel zeka ve işyeri kıdemi ilişkisinde değişkenlere ait grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($f=0,091$; $p=0,913>0,05$).

Bilişsel kültürel zeka ve işyeri kıdemi ilişkisinde değişkenlere ait grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($f=1,395$; $p=0,253>0,05$).

Motivasyonel kültürel zeka ve işyeri kıdemi ilişkisinde değişkenlere ait grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($f=0,305$; $p=0,738>0,05$).

Davranışsal kültürel zeka ve işyeri kıdemi ilişkisinde değişkenlere ait grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($f=0,170$; $p=0,844>0,05$).

3.9.5.6. İşyeri Pozisyonu Farklılıkları

Katılımcıların kültürel zeka ve kariyer yönetimi puan ortalamalarının işyeri pozisyonu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda farklı olan gruplar olmadığı için değişkenlere ait tablo gösterimi yapılmamıştır. Bulunan sonuçlar şu şekildedir:

Kariyer yönetimi ve işyeri pozisyonu ilişkisinde ($f=1,886$; $p=0,157>0,05$) değişkenlere ait grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Kültürel zeka ve işyeri pozisyonu ilişkisinde ($f=1,889$; $p=0,157>0,05$) değişkenlere ait grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Üst bilişsel kültürel zeka ve işyeri pozisyonu ilişkisinde ($f=0,495$; $p=0,611>0,05$) değişkenlere ait grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Bilişsel kültürel zeka ve işyeri pozisyonu ilişkisinde ($f=2,515$; $p=0,086>0,05$) değişkenlere ait grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Motivasyonel kültürel zeka ve işyeri pozisyonu ilişkisinde ($f=0,085$; $p=0,918>0,05$) değişkenlere ait grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Davranışsal kültürel zeka ve işyeri pozisyonu ilişkisinde ($f=2,316$; $p=0,104>0,05$) değişkenlere ait grup ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

3.9.5.7. Yurt Dışı Görev Tecrübesi Farklılıkları

Katılımcıların kültürel zeka ve kariyer yönetimi puan ortalamalarının yurt dışı görev tecrübesi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Karşılaştırma sonucunda farklı olan gruplara ait bulgular Tablo 3.11’de gösterilmiştir.

Tablo 3.11. Yurt Dışı Görev Tecrübesi Değişkenine Göre Kültürel Zeka ve Kariyer Yönetimi Farklılıkları (t-testi)

	Grup	N	Mean	Std. Deviation	t	Sig(2-Tailed) P**
Kariyer Yönetimi	Evet	74	4,1509	0,36992	2,603	0,011
	Hayır	28	3,9310	0,40895		
Kültürel Zeka	Evet	74	5,7602	0,65462	2,816	0,006
	Hayır	28	5,3531	0,64350		
Bilişsel Kültürel Zeka	Evet	74	5,0856	0,85441	2,191	0,031
	Hayır	28	4,6786	0,78950		
Motivasyonel Kültürel Zeka	Evet	74	6,1514	0,69819	3,448	0,001
	Hayır	28	5,5429	1,01231		

Kariyer yönetimi düzeyi ve yurt dışı görev tecrübesi grup ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p=0,011<0,05$). Kariyer yönetimi düzeyi ortalamaları yurt dışına çıkanların ($X=4,1509$), çıkmayanlara göre ($X=3,9310$)

daha yüksek olduğu görülmektedir. İş gereği yurt dışına çıkan yöneticilerin, yurt dışı görev tecrübeleri kariyer yönetimi uygulamalarını olumlu yönde etkilemektedir.

Kültürel zeka ve yurt dışı görev tecrübesi arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p=0,006<0,05$). Kültürel zeka düzeyi ile yurt dışı görev tecrübesi ilişkisinde, iş gereği yurt dışına çıkmışların ($X=5,7602$), yurt dışına çıkmamışlara göre ($X=5,3531$) kültürel zeka düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bilişsel kültürel zeka ve motivasyonel kültürel zeka düzeyleri ile yurt dışı görev tecrübesi ilişkisinde, iş gereği yurt dışına çıkmışların, yurt dışına çıkmayanlara göre kültürel zeka düzeylerinin daha yüksek olduğu da görülmektedir. Ayrıca yine bu iki değişkenin yurt dışı görev tecrübesi grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p=0,031<0,05$; $p=0,001<0,05$).

Kültürel olarak farklı bir ortamda bulunma ve o ortamda çalışmanın yöneticilerin kültürel zekalarına etkisinin olduğu görülmektedir. Yöneticilerin yurt dışı görevlerinde tecrübe yoluyla elde ettikleri bilgiler ile farklı ortamda bulunma motivasyonları kültürel zekalarını ve kültürel zeka alt boyutlarından bilişsel kültürel zeka ile motivasyonel kültürel zekalarını olumlu yönde etkilemektedir.

Aslan ve Aslan (2015), çalışmalarında yurt dışında bulunma değişkeni ile kültürel zekanın tüm alt boyutları arasında farklılık tespit etmiştir. Yurt dışında bulunmuş olanların, yurt dışına çıkmamışlara göre kültürel zeka boyutları yüksek çıkmıştır.

Üst bilişsel kültürel zeka ve yurt dışı görev tecrübesi ilişkisinde ($t=1,272$; $p=0,206>0,05$), iki değişkenin grup ortalamaları arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu nedenle tablolaştırma yapılmamıştır.

Davranışsal bilişsel kültürel zeka ve yurt dışı görev tecrübesi ilişkisinde ($t=1,620$; $p=0,108>0,05$), iki değişkenin grup ortalamaları arasındaki fark istatistiki açıdan anlamlı bulunmamıştır. Bu nedenle tablolaştırma yapılmamıştır.

3.9.5.8. Yurt Dışı Görev Süresine İlişkin Farklılıklar

Katılımcıların kültürel zeka ve kariyer yönetimi puan ortalamalarının yurt dışı görev süresi değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

Varyans analizi (Anova) yapılmıştır. Analiz sonucunda farklı olan gruplar olmadığı için değişkenlere ait tablo gösterimi yapılmamıştır. Bulunan sonuçlar şu şekildedir:

Kariyer yönetimi ve yurt dışı görev süresi ilişkisinde ($f=0,698$; $p=0,501>0,05$) değişkenler arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Kültürel zeka ve yurt dışı görev süresi ilişkisinde ($f=0,108$; $p=0,898>0,05$) değişkenler arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Üst bilişsel kültürel zeka ve yurt dışı görev süresi ilişkisinde ($f=0,243$; $p=0,785>0,05$) değişkenler arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Bilişsel kültürel zeka ve yurt dışı görev süresi ilişkisinde ($f=0,669$; $p=0,515>0,05$) değişkenler arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Motivasyonel kültürel zeka ve yurt dışı görev süresi ilişkisinde ($f=0,745$; $p=0,479>0,05$) değişkenler arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Davranışsal kültürel zeka ve yurt dışı görev süresi ilişkisinde ($f=0,218$; $p=0,805>0,05$) değişkenler arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yeni bir tamamlayıcı zeka biçimi olarak tanımlanan kültürel zeka, farklı kültürel geçmişlerden gelen insanlara uyum sağlama ve farklı kültürel çeşitliliği yönetme yeteneği sağlayan 21. yüzyıl becerisi olarak kabul edilir. Earley ve Ang (2003), Ang ve Van Dyne (2008) tarafından yapılan çalışmalar kültürel zekanın temellerini oluşturmaktadır. Kültürel zeka, bireyin farklı kültürel ortamlara, farklı kültürel durumlara nasıl uyum sağladığını ve bu farklılıklarla nasıl başa çıktığını açıklar (Earley ve Ang, 2003: 1-9). Kültürel çeşitliliğin son dönemlerde artması nedeniyle beklentileri, amaç ve hedefleri birbirlerinden farklı olan işletmelerin sürekli rekabet ortamında piyasadaki rakiplerine karşı kendi örgütlerini farklı ve başarılı kılacak yeni ve en iyi yönetim şeklini araştırmaya yöneltmiştir. Kültürel zeka bu noktada farklı kültürel etkileşimleri, farklı kültürlerden müşteri ve çalışanları bir arada başarılı ve etkin bir şekilde yönetebilmede önemli bir yetenektir. Küreselleşmenin artmasıyla birlikte artık işletmeler çok kültürlü ortamlar haline gelmiştir. Birçok farklı kültürün aynı ortamda bulunmak zorunda kalmasıyla farklı kültürlere ait ortamların yönetimi ve bu ortamlarda başarıyı yakalama yönetim için önemi giderek artan sorunlardan biridir. Farklı kültürlerde yaşamakta ya da farklı kültürleri yönetmede bu kültürlere ait farklılıkları etkin kullanabilme önemli bir konu haline gelmiştir. Kültürel farklılıkları algılayabilme, farklılıklara uygun hareket edebilme ve farklılıkları yönetebilme sürecinde kültürel zekaya sahip olmak örgütü daha kısa zamanda başarıya ulaştırabilmede etkin bir rol oynar. Özellikle kültürel farklılıkların yönetiminde söz hakkı olan yöneticilerin kültürel zekaya sahip olmaları ve etkin bir kariyer yönetimi uygulamalarının olması hem kişisel kariyer hedeflerine ulaşmalarına hem de örgütlerinin uluslararası düzeyde başarılı olmasına önemli katkılar sağlamaktadır. Buradan yola çıkılarak, bu çalışma kültürel zeka ile kariyer yönetimi arasında bir bağ kurabilmek amacıyla yapılmıştır. Bu bağ tanımlayabilmek için kültürel zeka ve kariyer yönetimi tanımlanmış, literatürde çeşitli çalışmalardan örnekler vererek aradaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma, bir zeka türü olarak son zamanlarda literatürde yer almaya başlayan kültürel zeka ile iş yaşamındaki uzmanlaşma ve başarı olarak da ifade edilen kariyer yönetimi arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında İzmir Ticaret Odası'na bağlı firma yöneticileri ve İzmir 9 Eylül

Üniversitesi Tıp Fakültesi ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakülteleri profesörlerinden toplam 102 kişiye anket uygulanmıştır.

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun erkek olduğu ve çoğunluğunun 46 ve üzeri yaş aralığında oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların çoğunlukla lisansüstü eğitim mezunu oldukları ve büyük bir çoğunluğunun ileri düzeyde yabancı dil bilme seviyesine sahip oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Katılımcıların aynı işyerinde bulunma süreleri incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun 10 yıl ve üzerinde bir süredir aynı işyerinde bulunduğu ve çoğunun da üst düzey yönetici oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunun iş gereği yurt dışına çıktıklarının ve yurt dışına çıkanların çoğunlukla 1-5 yıl aralığında yurt dışında iş gereği kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılanların kültürel zeka ve kariyer yönetimi ortalamaları incelendiğinde; “Kariyer Yönetimi” düzeyleri yüksek, “Kültürel Zeka” genel düzeyleri yüksek olarak bulunmuştur. Kültürel zeka alt boyutlarında ise; Üst bilişsel kültürel zeka düzeylerinin çok yüksek, Bilişsel kültürel zeka düzeylerinin yüksek, Motivasyonel kültürel zeka düzeylerinin çok yüksek ve Davranışsal kültürel zeka düzeylerinin yüksek seviyede olduğu bulunmuştur.

Araştırmanın temel amacını oluşturan kültürel zeka ve kariyer yönetimi arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analizlerin sonucunda ulaşılan bilgiler ise şunlardır:

Kültürel zeka ve kariyer yönetimi ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda iki değişken arasında istatistiki açıdan anlamlı, pozitif yönde ve orta şiddette bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre, kültürel zeka düzeyi arttıkça veya azaldıkça, kariyer yönetimi uygulamaları buna bağlı olarak aynı düzeyde artacak ya da azalacaktır. Ters durumda kariyer yönetimi uygulamaları arttıkça veya azaldıkça, kültürel zeka düzeyi aynı oranda artıp azalacaktır. Bulunan ilişkiye göre, araştırmanın **H1** hipotezi kabul edilmiştir (**H1: Kültürel zeka ve kariyer yönetimi arasından istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.**).

Kültürel zekanın alt boyutları ile kariyer yönetimi arasındaki ilişkinin analizinde ise bulunan sonuçlar şunlardır:

Üst bilişsel kültürel zeka ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **H2₁** hipotezi kabul edilir. Bilişsel kültürel zeka ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. **H2₂** hipotezi kabul edilir. Motivasyonel kültürel zeka ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır bu nedenle **H2₃** hipotezi kabul edilir. Davranışsal kültürel zeka ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Bu yüzden **H2₄** hipotezi kabul edilir. Kültürel zeka ve alt bileşenlerinin tümü ile kariyer yönetimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle **H2** hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen verilerle demografik özelliklerin kültürel zeka ve alt boyutları ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonuçları aşağıda özetlenmiştir:

Cinsiyet değişkenin kültürel zeka, üst bilişsel kültürel zeka ve davranışsal kültürel zeka arasında anlamlı bir farkın olduğu, bilişsel kültürel zeka, motivasyonel kültürel zeka ve kariyer yönetimi ile arasında anlamlı bir farkın olmadığı sonucunu ulaşılmıştır. Cinsiyet, kültürel zekayı, üst bilişsel kültürel zekayı ve davranışsal kültürel zekayı etkilemektedir. Kadınların erkeklere göre kültürel zeka seviyesi daha yüksektir.

Yaş değişkenine göre, kültürel zeka ve alt boyutları ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuca göre yaş değişkeni kültürel zekayı ve kariyer yönetimini etkilememektedir.

Eğitim durumu değişkenine göre kültürel zeka ve alt boyutları ile kariyer yönetimi arasında da anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Katılımcıların eğitim durumları kültürel zeka ve kariyer yönetimlerini etkilememektedir.

Yabancı dil seviyesine göre kültürel zeka ve alt boyutları ile kariyer yönetimi ilişkisinde, kültürel zeka, bilişsel kültürel zeka ve motivasyonel kültürel zekanın yabancı dil seviyesine göre arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Yabancı dil seviyesi kültürel zekayı, bilişsel kültürel zekayı ve motivasyonel kültürel zeka seviyelerini etkilemektedir. Öte yandan yabancı dil seviyesinin üst bilişsel kültürel zeka, davranışsal kültürel zeka ve kariyer yönetimi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu nedenle değişkenler birbirlerini etkilememektedir.

İşyeri kıdemine göre kültürel zeka ilişkisi incelendiğinde, kültürel zeka ve tüm alt boyutları ile kıdem arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuca göre kıdem

değişkeni kültürel zekayı etkilememektedir. Kıdem ile kariyer yönetimi ilişkisinde ise, kıdemi 5 yıla kadar olan çalışanların, kıdemi 5-10 yıl arasında olanlar ile kıdemi 10 yıldan fazla olan çalışanlar ile arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Kıdemi 5 yıla kadar olan katılımcıların, kıdemi 5-10 yıl arasında olanlara ve kıdemi 10 yıldan fazla olanlara göre kariyer yönetimi düzeyleri daha düşüktür. Bu bulgulara göre kıdem değişkeni kariyer yönetimini etkilememektedir.

İşyeri pozisyonu ile kültürel zeka ve alt boyutları ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Üst, orta, alt düzey yöneticilik ya da profesörlük derecesi kültürel zekayı ve kariyer yönetimini etkilememektedir.

Yurt dışı görev tecrübesi değişkeninin kültürel zeka, bilişsel kültürel zeka ve motivasyonel kültürel zeka ile kariyer yönetimi arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. İş gereği yurt dışına çıkmak kültürel zekayı, alt boyutlarından bilişsel kültürel zeka ile motivasyonel kültürel zekayı ve kariyer yönetimini etkilemektedir. Üst bilişsel kültürel zeka ile davranışsal kültürel zeka ile yurt dışına iş gereği çıkma değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır, birbirlerini etkilememektedirler.

Yurt dışı göre süresi değişkeni ile kültürel zeka ve alt boyutları ile kariyer yönetimi ilişkisinde değişkenler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. İş gereği yurt dışında kalma süresi kültürel zekayı ve kariyer yönetimini etkilememektedir.

Bu bulgular araştırmanın 3. hipotezini ortalamaları arasında farklılaşma bulunan cinsiyet, yabancı dil seviyesi, işyeri kıdemi ve yurt dışı görev tecrübesi değişkenleri için doğrulanmıştır. **H3** hipotezi kabul edilmiştir. (**H3:** Hem kültürel zeka hem kariyer yönetimi demografik özelliklere anlamlı farklılık gösterir.)

Çalışmanın bulgularından yola çıkarak, bu çalışma sonucunda kültürel zekası yüksek olan bireylerin, kariyer yönetiminde başarılı olduğu, kariyer yönetiminde başarılı bireylerin de, kültürel zekalarının yüksek olduğu, iki konunun birbirini tamamlayan ve liderlerde olması gereken temel bir yetenek ve strateji olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle çalışmada, kültürel zekanın kadın katılımcılarda daha yüksek çıktığı görülmüştür. Bu nedenle kadın çalışanlara, iş yaşamlarında cam tavan engellerinin konulmasının aslında ne kadar yanlış bir tavır olduğu görülmektedir. Kadınların engelleyici iş şartlarıyla değil, pozitif ayrımcılık ile iş hayatlarına destek olunmalıdır. Bununla birlikte, çalışmada genç katılımcıların kendilerinden daha yaşlı

katılımcılara göre kariyer yönetimi puanlarının düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeni gençlerin kariyer yönetimi ilgili bilinç düzeylerinin düşük olması ve iş hayatına girerken önceliklerinin ilk olarak geçim kaynağı sağlayacak bir maddi imkana sahip olmalarını istemeleridir. Kariyer yönetimi bilinç düzeyi 35 yaşında başlayan 35-45 yaş aralığında, zamanla oluşan bir süreçtir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden de bilindiği üzere öncelik fizyolojik ihtiyaçları gidermek, güvenlik ihtiyacı gibi ilk olarak ekonomik ihtiyaçlara yöneliktir. Daha sonra yani belirli bir düzeyden sonra kendini gerçekleştirme ihtiyacı gelmektedir. Kariyerin asıl hedefi kendini gerçekleştirmektir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı ve kariyer yönetimi de zamanla oluşan bir düzey olduğundan, çalışmada gençlerde kariyer yönetimi puanlarının düşük çıkması bilimsel bulgularla da örtüşmektedir. Bu duruma gençlerin kültürel zekalarının gelişmesi için gerekli politika ve uygulamalardan mahrum kalmalarının neden olduğu söylenebilir. Böylece, gençlerde kültürel zekanın artırılmasına yönelik yapılacak uygulamaların kariyer yönetimlerinde de etkili olabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışma ile ortaya konulan önemli bir nokta kültürel zekanın kültürel farklılıkların yönetimine katkıda bulunmasıdır. Kültürel zeka, kültürler arası ortamlarda yöneticilerin yönetsel etkinliklerinde ve örgüt başarısında önemli bir noktadır. Bu nedenle farklı kültürel ortamlarda faaliyet gösteren örgütler, kültürel zeka konusu üzerinde önemle durmalıdır. Bu nedenle kültürel zeka konusu eğitim ile desteklenmelidir. Yöneticiler ve çalışanlar kültürel farklılıkları tanıma ve farklılıklara uygun davranabilme konularında eğitim ile desteklenmelidirler. Yönetici ve çalışanlara kültürel farklılıklara yönelik verilecek eğitimlerden biri dil eğitimidir. Farklı kültüre ait dil eğitimi verilmesi, çalışma alanında yaşanılacak anlaşmazlıkların önüne geçebilmede katkı sağlayacağı gibi, örgüt başarısında da önemli bir etkiye sahip olacaktır. İç ve dış çevre ile iletişim sağlaması, müşteri gelen talep ve şikayetlerin doğru tespit edilmesi ve sağlıklı bir iletişim için dil eğitimine önem verilmelidir. Yabancı kültüre ait dil eğitimi örgüt tarafından desteklenmelidir. Dil eğitimi konusunda yabancı yöneticilerin yerel dili öğrenme konusundaki gayretleri artırılmalıdır. Dil eğitimi ile birlikte kültürel farklılıklara yönelik rehberlik eğitiminin verilmesi de örgüt başarısına katkı sağlayacak bir unsurdur (Mercan, 2016: 44).

Kültürel zekanın gelişmesine katkı sağlayan bir diğer özelliğin yurt dışı görev tecrübesi olduğu görülmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin iş gereği yurt dışına

ıkımaları, farklı bir kültürel ortamda çalışma ve çalışma ortamlarını gözlemleme fırsatı sunar. Yöneticilerin ülkelerine döndükleri zaman örgütlerinde kültürel yeniliklere açık olmaları, farklı kültürlerle adaptasyon yetenekleri ve kültürel farklılıkların yönetmedeki tecrübeleri örgüt başarısına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle işletmelerin yönetici ve çalışanlarına yurt dışı görev imkanı sunmaları örgüt başarısı için faydalı olacaktır.

Tez çalışmasının özellikle literatür kısmının oluşturulması sürecinde, kültürel zeka konusu ile ilgili dünya literatüründe çeşitli çalışmalar bulunmasına rağmen yerli literatürde yapılan çalışma sayısının oldukça az olduğu fark edilmiştir. Özellikle kültürel zekanın kariyer yönetimi ile ilişkisi hakkında literatürde oldukça az çalışmanın olduğu grlmştir. Günümüzde birçok işletmenin sınırı ülke sınırlarını aştığı gerek yabancı ülkelerde gerekse ana ülkede fakat farklı kültürleri bir arada bulunduran örgüt profilleri çoğaldığından kültürel zekaya verilen önem artmaktadır. Bu nedenle birbiriyle alakalı olan kültürel zeka ve kariyer yönetimi konularıyla ilgili olarak daha çok çalışma yapılması, çalışmacıların bu iki konuya daha fazla değinmesi ihtiyaç duyulan bir alandır. Bu nedenle çalışma literatüre katkı sağlayarak, kültürel zeka olgusunun özellikle kariyer yönetimi ile ilgili araştırma yapanlara yol gösterecek çalışmalardan biri olarak gösterilebilir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, H. (2014). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Karşılaştırmalı Bir Analiz* (Yüksek Lisans Tezi). Yalova: Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, Z. (2013). *Kültürel Zeka ve Çokkültürlü Ortamlardaki Rolü*. (Doktora Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi.
- Aksoy, Z. (2015). *Kültürel Zeka –CQ-*. Beta Yayınları: İstanbul.
- Ang, S., Dyne, L, V., Koh, C. (2006). “Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence”. *Group & Organization Management*, 31(1), 100-123.
- Ang, S., Dyne, L, V., Koh, C., NG, K.Y., Templer, K.J., Tay, C. and 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.
- Ang, S., Dyne, L, V. (Ed.) (2008). *Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement and Applications*. New York: M.E Sharpe.
- Ang, s., Dyne, L, V., Tan, Mei Ling. (2017). “Cultural Intelligence”. *Oxford Bibliographies*, 582-602.
- Arseven, A. D.(2001). *Alan Araştırma Yöntemi*. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Asunakutlu, T., Safran, B. (2004). “Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği)”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 26-49.
- Aslan S., Aslan Ö. (2015). “İstanbul’daki 5 Yıldızlı Otellerde Kültürel Zeka Ölçeğine İlişkin Bir Uygulama”. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*,23, 34-61.
- Atan, Ö. (2016). “Kariyer ve Yetenek Yönetimi”. Akdemir, A., Demirkaya, H. (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (ss. 300-312). Ankara: Orion Kitabevi.
- Aydın, B, E. (2007). *Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları* (Yüksek Lisans Tezi). Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelişimi, Sorunları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bahar, H, İ. (2009). *Sosyoloji*. Ankara: Uşak Yayınları.
- Balkan, M, O. Serin, M. (2014). “Örgütlerde Kültürel Zeka ve Kamu Kurumlarında Kültürel Zeka Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü Örneği” [Bildiri]. Özdevecioğlu, M., Dedeoğlu, T., Çapar., N. (Ed.). 2. *Örgütsel Davranış Bildiriler Kitabı, 7-8 Kasım 2014*, Kayseri: Melikşah Üniversitesi
- Baruch, Y., ve Peiperl, M. (2003). “An Emprical Assessment of Sonnenfeld’s Career Systems Typology”, *Human Resource Management*, 14(7), 1267-1283.
- Barutçugil, İ. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktar, A, S. (2004). *İşletmelerde Kariyer Planlamanın Personel Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama. İşletmelerde Kariyer Planlamanın Personel Motivasyonu Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Black, JS. (1988). “Work Role Transitions: A Study of American Expatriate Managers in Japan”, *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277-294.
- Brice, J. (2004). *The Role of Personality Dimensions on the Formation of Entrepreneurial Intentions*. USA: University of Central Arkansas.
- Briscoe, J, P., Hall, D, T., Demuth, R, L, F. (2006). “Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration”, *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.
- Brislin, R., Worthley, R., Macnab, B. (2006). “Cultural Intelligence: Understanding Behaviors That Serve People’s Goals. *Group & Organization Management*, 31(1), 40-55.
- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. Nobel Yayın: Ankara.
- Büyükbeşe, T., Yıldız, B. (2016). “ Kültürel Zekanın Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45), 438-448.

- Cao, L., Hirschi, A., Deller, J. (2012). "Self-Initiated Expatriates and Their Career Success". *Journal of Management Development*, 31(2), 159-172.
- Crowne, K, A. (2008). "What Leads to Cultural Intelligence". *Business Horizons*, 51, 391-399.
- Çetin, K, Ç. (2010). "Kültürel Zeka: Uzakyol Kaptanları ve Uzakyol Birinci Zabitleri Üzerinde bir Araştırma". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 134-155.
- Çetinel, E., Yılmaz, E, S. (2016). "Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimine Kültür Perspektifinden Bir Bakış". *JED/GKD*, 10(2), 147-163.
- Çavdar, H., Çavdar, M. (2010). "İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları". *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(1), 79-93.
- Çınar, O., Karcıoğlu, F. (2012). "Büro Yönetimi Bölümü Öğrencilerinin Umutsuzluk Düzeyleri ve Kontrol Odağı İnançları Üzerine Bir Araştırma: Erzincan Üniversitesi MYO Uygulaması". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 283-296.
- Çınar, O., Dursun, A. (2012). "Mobbing, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Atatürk Üniversitesi Araştırma Hastanesinde Yapılan Bir Alan Araştırması". *Ekev Akademik Dergisi*, 16(52), 319-338.
- Demirçivi, B, M. (2016). "Kariyer Yönetimi". Muarrem Tuna (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (ss. 390-450) içinde. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dilek, K, N. (2014). *Kültürel Farklılıkların Yönetimi Sürecinde Kültürel Zekanın Etkinliği: A Grubu Seyahat Acentaları Yöneticileri Üzerine Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dilsiz, Ş. M. (2011). *Kariyer Yönetimi ve Kırıkkale'deki Banka Şubelerinde Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Doherty, N., Dickmann, M., Mills, T. (2011). "Exploring the Motives of Company-Backed and Self-Initiated Expatriates". *The International Journal of Human Resource Management*, 22(3), 595-611.
- Dyne, L, V. (2016). *Cultural Intelligence*. <http://www.linnvandyne.com/cq.html>
- Dyne, V., Ang, S., D, Livermore. (2010). Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World.
- Earley, P, C. (2002). "Redefining Interactions Across Cultures and Organizations: Moving Forward with Cultural Intelligence", *Research in Organizational Behavior*, 24, 271-299.
- Earley, P, C., Ang, S., (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Earley, P, C., Mosakowski, E. (2004), "Cultural Intelligence". *Harvard Business Review*, 139-146.
- Earley, P, C., Peterson, S, R. (2004). "The Elusive Chameleon Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager", *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 100-115.
- Ehtiyar, R., Ersoy, A. (2015). "Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekanın Rolü: Türk ve Yabancı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 42-60.
- Erdoğan, N. (1999). "Kariyer Kuramları ve Türkiye İçin Geçerlilikleri Üzerine Eleştirel Bir Değerlendirme". *7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 59-65, İstanbul: Bilgi Üniversitesi.
- Erme, T. (2014). *Bireysel Kariyer Yönetimini Etkileyen Faktörler: İşletme Öğrencilerinin Kariyer Tercihleri Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eryiğit, S. (2000). "Kariyer Yönetimi". *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 6(1), 97-122.
- Gardner, H. (2004). *Zihin Çerçevesi*. (Çev.: Ebru Kılıç). İstanbul: Alfa Yayıncılık. (1999).

- Gerek, M. (2009). *Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökaydın, B. (2016). Zeka ile İlgili Bazı Kuramlar <http://docs.neu.edu.tr/staff/beria.gokaydin/>
- Gün, G. (2015). *Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarına Etkisi: Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi.
- Güney, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güngör, U. (2016). *Kariyer Yönetimi: Bir Güvenlik Kuruluşunda Sistem Modellemesi* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güriş, S., Astar, M. (2014). *Bilimsel Araştırmalarda SPSS İle İstatistik*. İstanbul: Der Yayınları.
- Güvenç, B. (2010). *İnsan ve Kültür*, İstanbul: Boyut Yayıncılık.
- Güvenç, B. (2015). *Kültürün Abc'si*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Harvey, W, S. (2011). "British and Indian Scientists Moving to the United States". *Work and Occupations*, 38(1), 68-100.
- Haşiloğlu, S, B., Baran, T., Aydın, O. (2015). "Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örneklem ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri". *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 2(1), 19-28.
- Hoppe, N., Angela, K. (2015). *The Impact of Cultural intelligence Levels on Community College Faculty Conflict management preferences: A quantitative Study*. California State University Fullerton.
- İlbuğa, U, E. (2010). "Çokkültürlülük, Ulus-ötesilik ve Kültürlerarası İletişim Yeterliği". *Çankaya University Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(1), 163-180.
- İlhan, M., Çetin, B. (2014). "Kültürel Zeka Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H.U Journal of Education)*, 29(2), 94-114.

- İlhan, M., Çetin, B. (2014). “Sosyal ve Kültürel Zeka Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi”. *Turkish Journal of Education*, 3(2), 4-15.
- İşçi, E., Söylemez, Ö., Kaptanoğlu Yıldırım, A. (2013). “Örgütlerde Kültürel Zeka ve Hastane İşletmelerinde Kültürel Zeka Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *KAÜ İİBF Dergisi*, 4(5), 1-18.
- Javaheri, H., Safarnia, H., Mollasosseini, A. (2013). “The Impact of Cultural Intelligence (CQ) on Leader-Member Exchange (LMX)”. *Inderdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(9), 538-546.
- Jiang, Z., Park, S, D. (2012). “Career Decision-Making Self-Efficacy As a Moderator in the Relationships of Entrepreneurial Career Intention With Emotional Intelligence and Cultural Intelligence”. *African Journal of Business Management*, 6(30), 8862-8872.
- Jokinen, T., Brewster, C., Suutari, V. (2008). “Career Capital During International Workexperiences: Contrasting Self-Initiated Expatriate Experiences and Assigned Expatriation”. *Journal of International Human Resource Management*, 19(6), 978-998.
- Kahraman, M. (2016). *Yabancı Dilde Kültürel Zekaya Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın.
- Kanten, P. (2014). “The Effect of Cultural Intelligence on Career Competencies and Customer-Oriented Service Behaviors”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(1), 100-119.
- Karaduman, N. (2017). “Popüler Kültürün Oluşturulmasında ve Aktarılmasında Sosyal Medyanın Rolü”. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(43), 7-27.
- Karakuş, S., Bozgeyikli, H. (2016). “Öğretmenlerin Bireysel Kariyer Yönetimi Gerçekleştirme Düzeyleri İle Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Motive Etme

- Yaklaşımlarının İncelenmesi”, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 6(2),146-164.
- Karamustafa, K., Biçkes, D, M. (2003). “Kredi Kartı Sahip ve Kullanıcılarının Kredi Kartı Kullanımlarını Değerlendirmey Yönelik Bir Araştırma: Nevşehir Örneği”. *Soyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 91-113.
- Karataş, A. (2010). *Bireysel Kariyer Geliştirme ve Kariyer Yöntemleri*. İstanbul:Etap Yayınevi.
- Karcioğlu, F. (2001). *Kariyer Yönetimi*. İstanbul: Karizma Yayıncılık.
- Kitapçı, H., Sezen, B. (2002). “Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,12(1), 219-230.
- Koçer, C. (2015). *Kariyer Yönetimi-İş Stresi İlişkisi ve İmalat Sektöründe Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korkmaz, S. (2018). “Korelasyon Analizi”, *Turcosa*, 1-22.
- Küçük, M. (2012). *Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Livermore, D., S. Ang., Van Dyne, L. (2009). “Cultural Intelligence: A Pathway For Leading in a Rapidly Globalizing World”, In Hannum, K, M., McFeeters, B & Booyesen, L (Eds.), *Leadership across differences: Cases and perspectives*, (pp. 1-13). San Francisco, CQ: Pfeiffer.
- Mercan, N. (2015). *Çok Kültürlü Ortamlarda Kültürel Zekanın Kültürler Arası Duyarlılık ile İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mercan, N. (2016). “Çok Kültürlü Ortamlarda Kültürlerarası Farklılıkları Yönetme Sanatı: Kültürel Zeka”. *AUAd*, 2(2), 32-49.

- Mercan, N. (2016). "Çok Kültürlü Ortamlarda Kültürel Zekanın Kültürler Arası Duyarlılık ile İlişkisine Yönelik Bir Araştırma". *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(1), 1-13.
- Mercan, N. (2016). *Kültürler Arası Yönetim ve Kültürel Zeka*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Moody, C, M. (2007). *Adaptive Behavior in Intercultural Environments: The Relationship between Cultural Intelligence Factors and Big Five Personality Traits* (PhD Thesis). Washington: George Washington University.
- Noe, A, R. (2011). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi&Geliştirilmesi* (Çev.: Çetin, C). İstanbul: Beta Yayınları. (2009).
- Oğuz, E, S. (2011). "Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı", *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28(2), 123-139.
- Pado, G., Tezcan, L. (2018). "Kültür ve Kültür Boyutlarının İnovasyon Kapasiteleri Üzerine Etkiler", *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 275-292.
- Palankök, N. (2004). *Kariyer Yönetimi Araçları Olarak Mentorluk ve Koçluk*. (Dönem Projesi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Peterson, B. (2011). "Cultural intelligence: A guide to working with people from other cultures", Nicholas Brealey Publishing.
- Philips, D, S., Friedlander, L, M., Pazienza, J, N., Kost, P, P. (1985). "A Factor Analytic Investigation of Career Decision-Making Styles", *Journal of Vocational Behavior*, 26, 106-115.
- Richardson, J., (2009). "Geographic Flexibility in Academia: A Cautious Note". *British Journal of Management*, 20, 160-170.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uyulamalı)*. Bursa:Ezgi Kitabevi.
- Sadeghian, E. (2011). "Presenting of the Effectual Cultural Intelligence Model of Manager on Effectiveness Iran Khodro Organization of Iran", *European Journal of Scientific Research*, 61(3), 402-403.
- Salovey, P., Mayer, D, J. (1990). "Emotional Intelligence". *Baywood Publishing Co*, 9(3), 185-211.

- Saruhan, C, Ş., Yıldız, L, M. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Teori ve Uygulama*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Scholz, T, M. (2012). "Talent Management in the Video Game Industry: Diversity and Cultural Intelligence". *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 845-858.
- Sofyalıoğlu, Ç., Aktaş, R. (2001). "Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere etkisi", *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1), 75-92.
- Soydaş, U, A. (2010). *Kültürlerarası İletişim: Farklı Kültürel Ortamlarda Çalışma ve İletişim*. İstanbul: Parşömen Yayınevi.
- Soysal, A. (2006). "Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları: Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme", *Çimento İşveren Dergisi*, 4(2), 4-25.
- Sosyal, A., Söylemez, C. (2014). "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencilerinin Bireysel Kariyer Planlamalarına Etki eden Faktörler: Kilis 7 Aralık Üniversitesi Örneği", *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6-12, 23-38.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N. (2002). "A Longitudinal Study of the Relationship Between Career Management and Organizational Commitment Among Graduates in the First Ten Years At Work", *Journal of Organization Behavior*, 23, 731-748.
- Suutari, V., Mäkelä, K. (2007). "The Career Capital of Managers With Global Careers". *Journal of Managerial Psychology*, 22(7), 628-648.
- Şahin, F. (2011). "Liderin Kültürel Zekasının Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Üzerine Etkisi". *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(2), 80-104.
- Şahin, F., Gürbüz, S., (2012). "Kültürel Zeka ve Öz-Yeterliliğin Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Çokuluslu Örgüt Üzerinde Bir Uygulama". *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 123-140.
- Şimşek, Ş., Çelik, A. (2004). *Kariyer Yönetimi*, Gazi Kitabevi: Ankara.
- Şimşek, Ş., Öge, S.(2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Akademi.
- Tahiroğlu, F. (2002). *Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları* İstanbul: Hayat Yayıncılık.

- Tan, J. S. (2004). "Issues & Observations: Cultural Intelligence and the Global Economy". *Leadership in Action*, 24(5), 19-21.
- Templer, K. C., Tay, C., Chandrasekar, N. A. (2006). "Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, Realistic Living Conditions Preview and Cross-Cultural Adjustment", *Group & Organization Management*, 34, 154-173.
- Tezcan, M. (2011). *Sosyolojiye Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Thomas, D., Inkson, K., (2004). *Cultural Intelligence: People Skills For Global Business*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Thomas, D. C., Elron, E., Günter, S., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J. L., Poelmans, S., Brislin, R., Pekerti, A., Aycan, Z., Maznevski, M., Au, K., Lazarova, M. B. (2008). "Cultural Intelligence: Domain and Assessment", *International Journal of Cross Cultural Management*, 8, 123-143.
- Triandis, C. H. (2006). "Cultural Intelligence in Organizations", *Group&Organizations Management*, 31(1), 20-26.
- Türk Dil Kurumu e.t:17.06.2018 <http://www.tdk.gov.tr/>
- Uğur, A. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Yavuz, S. (2006). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamada Bir Örnek* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Yeşil, S. (2009). "Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka". *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 100-131.
- Yeşil, S. (2010). "21. Yüzyılın Küresel Örgütleri İçin Kültürel Zeka". *Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 147-168.
- Yılmaz, N., Taş, M. (2016). "Başarılı Zeka Kuramının Kuramsal Yapısı ve Eğitime Yansıması". *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(31), 98-107.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

KÜLTÜREL ZEKA VE KARIYER YÖNETİMİ ANKETİ

Sayın: Katılımcı,

Bu anket çalışması Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Yüksek Lisans programında yürütülen “Kültürel Zeka ve Kariyer Yönetimi: Bir Uygulama” konulu tez çalışması için hazırlanmıştır. Araştırmadan elde edilecek veriler yalnızca bu çalışmada ve genelleme yapılarak kullanılacaktır. Cevap verirken göstereceğiniz dikkat ve samimiyet araştırmanın güvenliğinde önemli bir role sahip olacaktır. Sabrınız ve ayırdığınız zaman için teşekkürler.

Not: Talep etmeniz durumunda çalışma sonuçları tarafımdan mail adresinize ulaştırılacaktır.

Prof. Dr. Fatih Karcıoğlu

Danışman

Fatma Yazar

Yüksek Lisans Öğrencisi

1) Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

2) Yaşınız:

3) Öğrenim Durumunuz:

Lisans () Lisansüstü ()

4) Yabancı Dil Seviyesi:

Orta () İleri ()

5) İşyeri Kıdemi:

6) İşyeri Pozisyonu:

Üst Düzey Yönetici () Orta Düzey Yönetici () Alt Düzey Yönetici ()

7) Yurt Dışı Görev Tecrübesi:

Evet () Hayır ()

8) Yurt Dışı Görev Süresi:

Kültürel Zeka Anketi						
1 Kesinlikle Katılmıyorum	2 Katılmıyorum	3 Az Katılmıyorum	4 Kararsızım	5 Az Katılıyorum	6 Katılıyorum	7 Kesinlikle Katılıyorum

		1	2	3	4	5	6	7
ÜBKZ1	Farklı kültürel geçmişi olan kişilerle birlikteyken kullandığım kültürel bilginin farkındayım.							
ÜBKZ2	Alışkın olmadığım kültürden birileriyle etkileşime geçtiğimde kültürel bilgimi duruma uygun olarak kullanırım.							
ÜBKZ3	Kültürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilginin farkındayım.							
ÜBKZ4	Farklı kültürlerden birileriyle etkileşim halindeyken kültürel bilgimin doğruluğuna dikkat ederim.							
BKZ1	Başka kültürlerin yasal ve ekonomik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim.							
BKZ2	Başka dillerin kurallarını (kelime, gramer vb.) bilirim.							
BKZ3	Başka kültürlerin değerlerini ve dini inançlarını hakkında bilgi sahibiyim.							
BKZ4	Başka kültürlerin evlilik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim.							
BKZ5	Başka kültürlerin el sanatları hakkında bilgi sahibiyim.							
BKZ6	Başka kültürdeki jest, mimik vb. sözel olmayan davranışların sergileme kurallarını bilirim.							
MKZ1	Başka kültürlerden insanlarla bir arada olmaktan hoşlanırım.							
MKZ2	Alışkın olmadığım bir kültürde yerel insanlarla kaynaşabileceğime eminim.							
MKZ3	Benim için yeni olan bir kültüre uyum sağlamada karşılaşacağım güçlüklerle başa çıkacağıma eminim.							
MKZ4	Alışkın olmadığım kültürlerde yaşamaktan hoşlanırım.							
MKZ5	Farklı bir kültürdeki alışveriş yapma kurallarına alışabileceğime eminim.							
DKZ1	Sözel davranışlarımı (ses tonu, aksan vb.) kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.							
DKZ2	Konuşurken tonlama ve duraksamayı, kültürlerarası duruma uygun olarak değişik bir şekillerde kullanırım.							
DKZ3	Konuşma biçimimi kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.							
DKZ4	Kültürlerarası iletişimde ne kadar gerekliyse sözel olmayan davranışlarımı ona göre ayarlarım.							
DKZ5	Yüz ifademi kültürlerarası iletişimin gereklerine göre değiştiririm.							

Bireysel Kariyer Yönetimi Belirleme Anketi						
Aşağıdaki ifadeleri değerlendirirken, belirtilen görüşe kesinlikle katılmıyorsanız ①, çoğunlukla katılmıyorsanız ②, kararsız iseniz ③, çoğunlukla katılıyorsanız ④, ve tamamen katılıyorsanız ⑤'i işaretleyiniz. Lütfen her ifadeyi değerlendiriniz.						
1	Kariyerimle ilgili planımı yaptım	①	②	③	④	⑤
2	Seçmiş olduğum meslek bana gurur veriyor	①	②	③	④	⑤
3	Yeteneklerimin neler olduğunu çok iyi biliyorum	①	②	③	④	⑤
4	Kariyer hedeflerime ulaşmak için ne yapmam gerektiğini biliyorum	①	②	③	④	⑤
5	Kariyer hedeflerimi henüz belirlemedim	①	②	③	④	⑤
6	Keşke başka, farklı bir (meslek) kariyer alanı seçseydim	①	②	③	④	⑤
7	Kendimi iyi tanıyor, ihtiyaçlarımı biliyorum	①	②	③	④	⑤
8	Seçtiğim meslek (kariyer) benim için çok önemli	①	②	③	④	⑤
9	İşimde değişikliğe kolayca uyum sağlayabiliyorum	①	②	③	④	⑤
10	Kariyer hedeflerimi sık sık değiştiririm	①	②	③	④	⑤
11	Eğer birine kendimi tarif edecek olsam, öncelikle mesleğimden söz ederim	①	②	③	④	⑤
12	Kariyerimi planlamak ve geliştirmek moralimi ve verimliliğimi artırıyor	①	②	③	④	⑤
13	Kariyerimle ilgili planı, ileride ücretimdeki artışın belirlenmesi açısından yaptım	①	②	③	④	⑤
14	Kariyer planlaması, benim ve işyerimin amaçlarını netleştirerek birbirine uygun hale getirmesi açısından çok önemli	①	②	③	④	⑤
15	Kariyer planlaması, çeşitli kariyer seçeneklerinden birini seçerek hedefimi belirlememi ve bu hedefe ulaşmak için plan yapmamı sağlıyor	①	②	③	④	⑤
16	Terfi edebilmem için gerekli nitelikleri kazanmam, oldukça uzun zaman alacak.	①	②	③	④	⑤
17	Kendi kişilik yapımla seçtiğim mesleğim ve kariyerim arasında hiçbir uyum yok.	①	②	③	④	⑤
18	Emeklilik yaşına geldiğim için kariyer hedefime ulaşmam benim için artık önemli değil.	①	②	③	④	⑤
19	Kendi yönetimimde çalışanların kariyerlerini değerlendirmek ve onlarla işbirliği yapmak, öncelikle sorumluluk alanım içindedir.	①	②	③	④	⑤
20	Seçtiğim meslek psikolojik olarak iş doyumumu artırıyor.	①	②	③	④	⑤
21	Kendi işimi ve ilerleyebileceğim mevki seçmek bana bağımsızlık ve özgürlük kazandırıyor.	①	②	③	④	⑤
22	Uzmanlık alanım dışında terfi ediyor olsaydı işimden ayrılırdım.	①	②	③	④	⑤
23	İşyerimdeki kariyer yollarımı biliyorum.	①	②	③	④	⑤
24	İşimin ve örgütümün beni başkalarına tanıtmamasını isterim	①	②	③	④	⑤
25	Kendimi başkalarına kanıtlamak için kişisel çabalardan hoşlanırım	①	②	③	④	⑤
26	Kendi kariyerimi seçmek ve bunun için üstlerimle işbirliği yapmak, işlerime sadakatimi artırır.	①	②	③	④	⑤
27	Kariyerim, doğrudan yaratıcılığımı ortaya çıkaran, üretkenliğimi ve iş başarımları motive eden bir olgu olmalıdır.	①	②	③	④	⑤
28	Farklı çeşitlilikteki iş alanlarında yeteneğimi kullanıyor olmam açısından kariyerim beni tam olarak motive ediyor.	①	②	③	④	⑤
29	Kararlarımın farklılık yaratacağı bir örgütte, sorumluluk düzeyine ulaşmayı çok isterim.	①	②	③	④	⑤

30	İşyerimin; iş garantisi, sosyal-ekonomik faydalar ve iyi bir emeklilik vb. vasıtalarla güvenlik sağlayacak bir yer olması benim için çok önemli.	①	②	③	④	⑤
----	--	---	---	---	---	---



EK 2. ETİK KURUL ONAY BELGESİ



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik
Kurul Başkanlığı



Sayı : 88656144-000-E.1900119315
12.04.2019

Konu : Etik Kurul Onay Belgesi (Prof.Dr.
Fatih KARCIOĞLU)

HUKUK MÜŞAVİRLİĞİNE

İlgi : 01.04.2019 tarihli ve 77040475-000-E.1900107080 sayılı belge.

İlgi'de kayıtlı yazınız gereği; Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü öğretim üyesi **Prof.Dr. Fatih KARCIOĞLU** danışmanlığında, yüksek lisans öğrencisi **Fatma YAZAR**'ın "**Kültürel Zeka ve Kariyer Yönetimi**" konulu anket çalışması için Etik Kurul uygunluk-onay belgesi talebine ilişkin Etik Kurul Başkanlığımızın 12.04.2019 tarih ve 5 sayılı oturumunda alınan 27 no'lu kararı aşağıya çıkarılmıştır.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

Prof.Dr. Sait UYLAŞ
Kurul Başkanı

Karar-27) Hukuk Müşavirliğinin; Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü öğretim üyesi **Prof.Dr. Fatih KARCIOĞLU** danışmanlığında, yüksek lisans öğrencisi **Fatma YAZAR**'ın "**Kültürel Zeka ve Kariyer Yönetimi**" konulu anket çalışması için Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Uygunluk-onay belgesi talebine ilişkin 01.04.2019 tarih ve E.1900107080 sayılı yazısı okundu.

Yapılan görüşmelerden sonra; **Prof.Dr. Fatih KARCIOĞLU** danışmanlığında, yüksek lisans öğrencisi **Fatma YAZAR**'ın "**Kültürel Zeka ve**

Kariyer Yönetimi" konulu anket çalışmasının gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel yönden **sakınca bulunmadığına** mevcut oy birliği ile

Karar verildi.

Ek : Karar Formu (1 Sayfa)

Atatürk Üniversitesi Merkez Kampüsü 25240 Yakutiye/ERZURUM

Bilgi: Muhammet Emin ALAN



Kep Adresi: atauni@hs01.kep.tr

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
<https://ubys.atauni.edu.tr/ERMS/Record/Confirmation/Confirmation?code=66DF60D>

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Fatma YAZAR
Doğum Yeri ve Tarihi	İzmir – 02.01.1992
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi – İİBF- Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri (2011-2015)
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi – SBE – Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri (2016- 2019)
İletişim	
E-Posta Adresi	yazarfatma35@gmail.com