

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DUYGUSAL ZEKÂ, KÜLTÜREL ZEKÂ VE STRATEJİK
DÜŞÜNME ARASINDAKİ İLİŞKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zeynep Kaya

Düzce

Haziran, 2022

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**DUYGUSAL ZEKÂ, KÜLTÜREL ZEKÂ VE STRATEJİK
DÜŞÜNME ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zeynep Kaya

Danışman: Doç. Dr. Yunus Emre Taşgit

Düzce

Haziran, 2022

Zeynep Kaya

Düzce Üniversitesi LEE

Yüksek Lisans

Haziran, 2022

**DUYGUSAL ZEKÂ, KÜLTÜREL ZEKÂ VE STRATEJİK DÜŞÜNME
ARASINDAKİ İLİŞKİLER**

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(İmza Yeri)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı Enstitü Müdürü

ÖZET

DUYGUSAL ZEKÂ, KÜLTÜREL ZEKÂ VE STRATEJİK DÜŞÜNME ARASINDAKİ İLİŞKİLER

KAYA, Zeynep

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Yunus Emre TAŞGİT

Haziran 2022, 124 sayfa

Bu araştırma, duygusal zekâ, kültürel zekâ ve stratejik düşünme arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini Doğu Marmara Bölgesinde ve özellikle İstanbul'da çalışan işletme yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırma verileri online anket tekniği ile elde edilmiştir. Değerlendirilmeye alınan ve veri analizinde kullanılan toplam anket sayısı 310'dur. Araştırmada kullanılan başlıca analizler; frekans analizleri, betimleyici istatistikler, faktör analizleri, korelasyon analizi, t-testi ve One-Way Anova analizleridir. Araştırmada elde edilen sonuçlara bakıldığında duygusal zekâ, kültürel zekâ ve stratejik düşünmenin birbiriyle zayıf ve orta düzeyde pozitif yönde ilişkileri bulunmaktadır. Alt boyutlar arasında en yüksek düzeyde ilişkili olan boyutlar sistem düşüncesi ve üstbilişsel kültürel zekâdır. İkinci en yüksek düzeyde ilişkili olan boyutlar ise zamanında düşünme ve üstbilişsel kültürel zekâdır. Kültürel zekâ alt boyutlarının, stratejik düşünme ve duygusal zekâ alt boyutlarıyla en yüksek düzeyde ilişkili olan boyutu, üstbilişsel kültürel zekâdır. Değişkenlerin alt boyutları arasında en düşük düzeyde ilişkili olan boyutlar ise bilişsel kültürel zekâ alt boyutu ile niyet odaklılık ve zamanında düşünme boyutlarıdır. Duygusal zekâ alt boyutlarının en yüksek düzeyde ilişkili olduğu boyut sistem düşüncesi boyutudur. En düşük düzeyde ilişkili olduğu boyut ise motivasyonel kültürel zekâ boyutudur. Stratejik düşünmenin diğer değişkenlerin alt boyutlarıyla en yüksek düzeyde ilişkili boyutu, sistem

düşüncesi boyutudur. İkinci en yüksek düzeyde ilişkili boyutu ise zamanında düşünme boyutudur. Stratejik düşünme alt boyutlarının, duygusal zekâ alt boyutları arasında en yüksek düzeyde ilişkili olduğu boyut pozitif duygusal kullanım boyutudur. Duygusal zekânın ve kültürel zekânın birbiri ile olan ilişkisi stratejik düşünme ile olan ilişkilerine oranla daha düşük düzeydedir.

Anahtar Sözcükler: Duygusal Zekâ, Kültürel Zekâ, Stratejik Düşünme



ABSTRACT

THE RELATIONSHIPS BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE, CULTURAL INTELLIGENCE AND STRATEGIC THINKING

KAYA, Zeynep

Master Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Assoc. Dr. Yunus Emre TASGİT

June 2022, 124 pages

This research was carried out to determine the relationships between emotional intelligence, cultural intelligence and strategic thinking. The sample of the research consists of business managers working in the East Marmara Region and especially in Istanbul. Research data were obtained by online survey technique. The total number of questionnaires that were evaluated and used in data analysis was 310. The main analyzes used in the research; frequency analysis, descriptive statistics, factor analysis, correlation analysis, t-test and One-Way Anova analysis. Considering the results obtained in the research, there are weak and moderate positive relations between emotional intelligence, cultural intelligence and strategic thinking. Among the sub-dimensions, the most related dimensions are systems thinking and metacognitive cultural intelligence. The second highest correlated dimensions are timely thinking and metacognitive cultural intelligence. Metacognitive cultural intelligence is the dimension of the cultural intelligence sub-dimensions that is most related to the strategic thinking and emotional intelligence sub-dimensions. Among the sub-dimensions of the variables, the least related dimensions are cognitive cultural intelligence sub-dimension, intention orientation and timely thinking. The dimension with which emotional intelligence sub-dimensions are most related is the dimension of systems thinking. The dimension with which it is least related is motivational cultural intelligence. The dimension of strategic thinking that is most related to the sub-dimensions of other variables is the dimension of systems thinking. The second

highest related dimension is timely thinking. The dimension that strategic thinking sub-dimensions are most related to among emotional intelligence sub-dimensions is positive emotional use dimension. The relationship between emotional intelligence and cultural intelligence is lower than their relationship with strategic thinking.

Keywords: Emotional Intelligence, Cultural Intelligence, Strategic Thinking



İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1.GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.6. Tanımlar	7
İKİNCİ BÖLÜM.....	8
2.LİTERATÜR TARAMASI	8
2.1. Duygusal Zekâ	8
2.1.1. Duygusal Zekâ Kavramının Gelişimi ve Tanımı	8
2.1.2. Duygusal Zekâ Modelleri.....	10
2.1.2.1. John D. Mayer ve Peter Salovey’in Duygusal Zekâ Modeli.....	11
2.1.2.2. Reuven Bar-On’un Duygusal Zekâ Modeli	13
2.1.2.3. Goleman’ın Duygusal Zekâ Modeli.....	15
2.1.3.Duygusal Zekânın Boyutları	18
2.1.3.1. Duygusal Değerlendirme	18
2.1.3.2. Empatik Duyarlılık.....	18
2.1.3.3. Pozitif Duygusal Yönetim.....	19
2.1.3.4. Duyguların Olumlu Kullanımı	19
2.2. Kültürel Zekâ	19
2.2.1. Kültürel Zekâ Kavramı Gelişimi ve Tanımı	19

2.2.2. Kültürel Zekânın Bileşenleri.....	22
2.2.3. Kültürel Zekânın Boyutları	23
2.2.3.1. Üst Bilişsel (Meta Bilişsel) Boyut	23
2.3.2.2. Bilişsel Boyut.....	24
2.3.2.3. Motivasyonel Boyut.....	25
2.2.3.4. Davranışsal Boyut.....	25
2.2.3. Kültürel Zekâ ve Duygusal Zekâ Karşılaştırması	26
2.3. Stratejik Düşünme.....	28
2.3.1. Stratejik Düşünme Kavramının Tanımı Ve Gelişimi.....	28
2.3.2. Stratejik Düşünmeye İlişkin Teorik Yaklaşımlar.....	30
2.3.2.1. Bonn'un Stratejik Düşünme Kavramına İlişkin Teorik Yaklaşımı	30
2.3.2.2. Pisapia'nın Stratejik Düşünme Kavramına İlişkin Teorik Yaklaşımı	31
2.3.2.3. Liedtka'nın Stratejik Düşünme Kavramına İlişkin Teorik Yaklaşımı	32
2.3.4. Stratejik Düşünmenin Boyutları.....	34
2.3.4.1. Sistem Perspektifi (Sistem Düşüncesi)	35
2.3.4.2. Niyet Odaklılık.....	36
2.3.4.3. Akıllı Fırsatçılık	37
2.3.4.4. Zamanında Düşünme	37
2.3.4.5. Hipotez Odaklılık.....	38
2.4. Duygusal Zekâ, Kültürel Zekâ Ve Stratejik Düşünme Arasındaki İlişkiler.....	39
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	43
3.YÖNTEM.....	43
3.1.Araştırmanın Modeli	44
3.2.Evren ve Örneklem	47
3.3.Veri Toplama Araçları	49
3.3.1.Duygusal Zekâ Ölçeği.....	49
3.3.2.Kültürel Zekâ Ölçeği.....	50
3.3.3.Stratejik Düşünme Ölçeği	50
3.3.4.Kişisel Bilgi Formu.....	51

3.4.Verilerin Toplanması	51
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	52
4.BULGULAR VE YORUM.....	52
4.1. Demografik Bulgular	52
4.2. Faktör Analizleri	53
4.2.1. Duygusal Zekâ Faktör Analizi	53
4.2.2. Kültürel Zekâ Faktör Analizi	55
4.2.3. Stratejik Düşünme Ölçeği Faktör Analizi	57
4.3. Faktör Analizi Sonrası Araştırma Modeli	59
4.4. Betimleyici Bulgular.....	61
4.5. Korelasyon Analizi Bulguları	62
4.7. T-Testi Analizi Bulguları.....	68
4.8. One- Way ANOVA Analizi Bulguları.....	71
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	84
5.SONUÇ ve ÖNERİLER	84
5.1.Sonuçlar	84
5.2.Öneriler	90
5.2.1.Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	90
5.2.2.Yöneticilere Yönelik Öneriler.....	91
KAYNAKÇA.....	93
EKLER.....	105

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 Mayer ve Salovey'in Dört Boyutlu Yetenek Modeli.....	12
Tablo 2 Bar-On'un EQ-i Ölçekleri ve Tanımları	13
Tablo 3 Goleman Karma Duygusal Zekâ Modeli	16
Tablo 4 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	52
Tablo 5 Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları	54
Tablo 6 Kültürel Zekâ Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları	55
Tablo 7 Stratejik Düşünme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları	57
Tablo 8 Betimleyici İstatistikler.....	61
Tablo 9 Duygusal Zekâ, Kültürel Zekâ ve Stratejik Düşünme Arasındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi Bulguları	62
Tablo 10 Cinsiyet İle Duygusal Zekâyâ Yönelik T-Testi Analiz Bulguları	68
Tablo 11 Cinsiyet İle Kültürel Zekâyâ Yönelik T-Testi Analiz Bulguları	68
Tablo 12 Cinsiyet İle Stratejik Düşünme Kabiliyetine Yönelik T-Testi Analiz Bulguları	69
Tablo 13 Duygusal Zekâ Ve Yaşâ Yönelik One- Way ANOVA Analiz Bulguları	71
Tablo 14 Kültürel Zekâ Ve Yaşâ Yönelik One- Way ANOVA Analiz Bulguları	72
Tablo 15 Stratejik Düşünme Ve Yaşâ Yönelik One- Way ANOVA Analiz Bulguları	73
Tablo 16 Duygusal Zekâ Ve Eğitim Durumuna Yönelik One- Way ANOVA Analiz Bulguları	74
Tablo 17 Kültürel Zekâ Ve Eğitim Durumuna Yönelik one- way ANOVA Analiz Bulguları	75
Tablo 18 Stratejik Düşünme Ve Eğitim Durumuna Yönelik One- Way ANOVA Analiz Bulguları	77
Tablo 19 Duygusal Zekâ Ve Çalışma Süresine Yönelik One- Way ANOVA Analiz Bulguları	78
Tablo 20 Kültürel Zekâ Ve Çalışma Süresine Yönelik One- Way ANOVA Analiz Bulguları	78
Tablo 21 Stratejik Düşünme Ve Çalışma Süresine Yönelik One- Way ANOVA Analiz Bulguları	79
Tablo 22 Duygusal Zekâ Ve Yabancı Dil Seviyesine Yönelik One- Way ANOVA Analiz Bulguları	80
Tablo 23 Kültürel Zekâ Ve Yabancı Dil Seviyesine Yönelik One- Way ANOVA Analiz Bulguları	81
Tablo 24 Stratejik Düşünme Ve Yabancı Dil Seviyesine Yönelik One- Way ANOVA Analiz Bulguları	82

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Liedtka'nın Stratejik Düşünme Modeli	33
Şekil 2 Araştırma Modeli	45
Şekil 3 Faktör Analizi Sonrasında Oluşturulan Araştırma Modeli	59



BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Çalışmanın birinci bölümünde öncelikle araştırma problemi tanımlanmaktadır. Ardından araştırmanın amacından, öneminden, sayıtlarından (varsayımlarından), sınırlılıklarından ve araştırmanın içinde geçen temel kavramların tanımlamalarından bahsedilmektedir.

1.1. Araştırmanın Problemi

İletişim ve ulaşım alanlarındaki teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve yeni oluşan pazarlar rekabetin ulusal düzeyden uluslararası düzeye çıkmasına neden olmuştur. Günümüzde gelinen noktada ulusal ve uluslararası rekabet koşullarında sürdürülebilir faaliyetler gerçekleştirebilmek, örgüt hedeflerine ulaşabilmek ve değişen şartlara hızlı bir şekilde adapte olabilmek için örgütler yeni düzene uyum sağlamak zorundadır (Sibel, 2013; Gürsoy, 2014). Örgütlerin kaotik iş ortamlarında varlığını devam ettirebilmesi ve büyüebilmesi için yöneticilerin dinamik iş dünyası gereklerine uygun modern becerilere sahip olması oldukça önemlidir. Modern yönetim becerileri arasında sayılan ve üzerinde önemle durulan yetkinliklerden biri duygusal zekâdır. Duygusal zekâ, kişinin kendisi ile diğer insanları anlama, harekete geçirebilme, ani oluşan olaylara karşı çok çabuk uyum sağlayarak sorunların üstesinden gelebilme ve çevresel baskılara karşı daha başarılı olabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Shelley ve Brown, 2004: 10). Duygusal zekâ sağlıklı iletişim kurma, insanları etkileme, sezgiler, işe ve kuruma bağlılık, duyarlılık, empati, takım çalışması, olumlu düşünme (Toktamışoğlu, 2003:15), liderlik, stratejik ve teknik atılım (Cooper ve Sawaf 2003) konularında yöneticiye olumlu katkılar sağlayarak firmaların

iç ve dış müşterilerini örgüt hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmek için anahtar role sahiptir.

Modern yönetim becerilerinin en önemlilerinden bir diğeri de farklı kültürel ortamlarda çeşitlilikleri anlama, yorumlama ve farklılıkları etkili şekilde yönetebilme kabiliyeti olan kültürel zekâdır (Alon ve Higgins 2005:510). Dinamik iş şartlarında bir ürünün tasarlandığı ve üretildiği merkezler artık farklı ülkelerdedir ve üretilen ürünler yüzlerce ülkede pazarlanmaktadır (Yeşil, 2009:148). Bununla birlikte iletişim ve ulaşım teknolojileri, yabancı topraklara seyahat etmeyi ve konaklamayı daha uygun maliyetli ve kolay bir hale getirmiştir (Ang vd., 2011:582). Bu nedenlerden ötürü bireyler birçok farklı kültürle etkileşim halindedir. Yöneticilerin kültürel farklılıkları doğru algılayıp bu anlayışlara uygun şekilde aksiyon alabilmesi (Jafari, 2013:803), kültürlerarası farklılıklardan kaynaklanabilecek olumsuzlukların önüne geçebilmesi ve kültürlerarası ortamlarda daha yetkin ve başarılı olması hususunda kültürel zekâ önemli bir kabiliyettir (Taggart 2007).

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, bilgi miktarının artmasına ve yayılımının kolaylaşmasına neden olmuştur (Çetin ve Köse, 2017:66). Bu nedenler işletmeler için çok sayıda alternatif fırsatlar oluşturmasıyla birlikte çevresel etkenlerde hızlı ve devamlı olarak bir değişim hali meydana getirmiştir. Ayrıca çok sayıda alternatif fırsatın oluşması, rekabet düzeyini ve geleceğe yönelik belirsizlik düzeyini artırmıştır. Rekabet ve belirsizlik gibi etkenlerdeki artış, firmaları sıklıkla karmaşık süreçlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Kaotik iş ortamlarında firmalara sadece şu anda değil gelecekte de birçok yönden rant sağlayacak, doğru hamleleri tercih edebilecek öngörüye sahip yöneticiler gerekmektedir. Bu noktada yöneticilerde aranan modern yönetim becerisinin stratejik düşünme yetkinliği olduğunu ifade edebiliriz. Stratejik düşünme, kaosu fazla olduğu iş ortamlarında, firmanın kendi durumunun (güçlü ve zayıf yönlerinin) farkında olarak ve fırsat ile tehditleri göz önünde bulundurarak geleceğe yönelik *“özel bir düşünme sürecini ”* ve *“stratejik açıdan anlam taşıyan belirli bir hükme varmayı (strateji oluşturmayı)”* ifade etmektedir (Çiçek, 2011:6). Stratejik düşünme yetkinliği yöneticilerin sorunları doğru tespit ederek doğru çözüm önerileri geliştirmesine olanak sağlamaktadır (Pınar, 2006:160). Bununla birlikte yöneticileri üretkenliğe ve alternatif fırsatları ortaya çıkarmaya teşvik etmektedir

(O'Shannassy 2003: 55). Bu sayede kaotik iş ortamlarında yöneticilere birçok avantaj sağlayan önemli bir yönetim becerisidir.

Araştırma kapsamında dinamik iş ortamında yöneticilerin başarılı olabilmesi için sahip olması gereken duygusal zekâ, kültürel zekâ ve stratejik düşünme yetkinlikleri arasındaki ilişkileri tespit edebilmek için aşağıdaki problemler incelenecektir.

- Duygusal zekâ, kültürel zekâ ve stratejik düşünme kabiliyeti birbiriyle ilişkili kavramlar mıdır?
- Duygusal zekânın alt boyutları (duygusal değerlendirme, empatik duyarlılık, pozitif duygusal yönetim, duyguların kullanımı) ile stratejik düşünmenin alt boyutları (sistem düşüncesi, niyet odaklılık, akıllı fırsatçılık, zamanında düşünme, hipotez yönelimlilik) arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki var mıdır?
- Duygusal zekânın alt boyutları (duygusal değerlendirme, empatik duyarlılık, pozitif duygusal yönetim, duyguların kullanımı) ile kültürel zekânın alt boyutları (üstbilişsel kültürel zekâ, bilişsel kültürel zekâ, motivasyonel kültürel zekâ ve davranışsal kültürel zekâ) arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki var mıdır?
- Kültürel zekânın alt boyutları (üstbilişsel kültürel zekâ, bilişsel kültürel zekâ, motivasyonel kültürel zekâ ve davranışsal kültürel zekâ) ile stratejik düşünmenin alt boyutları (sistem düşüncesi, niyet odaklılık, akıllı fırsatçılık, zamanında düşünme, hipotez yönelimlilik) arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki var mıdır?

1.2. Araştırmanın Amacı

Mevcut düzende yaşanmakta olan küresel değişim, sadece belirli bir coğrafi bölge ya da toplumla değil tüm dünya ölçeğinde; yalnızca belirli bir alanda değil, teknolojik, ekonomik, sosyal, siyasal, kültürel ve yönetsel alanlarda sürmektedir (Kliksberg 1994:183). Araştırma, dinamik iş hayatında etkin rol alabilmek için kilit öneme sahip olan duygusal zekâ, kültürel zekâ ve stratejik düşünme arasındaki

ilişkilerin tespit edilmesine yöneliktir. Bu kapsamda araştırmanın amaçları aşağıdaki gibidir.

- Duygusal zekâ ve kültürel zekâ arasındaki ilişkiyi belirlemek.
- Duygusal zekâ ve stratejik düşünme arasındaki ilişkiyi belirlemek.
- Kültürel zekâ ve stratejik düşünme arasındaki ilişkiyi belirlemek.
- Duygusal zekânın alt boyutları (duygusal değerlendirme, empatik duyarlılık, pozitif duygusal yönetim, duyguların kullanımı) ile stratejik düşünmenin alt boyutları (sistem düşüncesi, niyet odaklılık, akıllı fırsatçılık, zamanında düşünme, hipotez yönelimlilik) arasındaki ilişkileri belirlemek.
- Duygusal zekânın alt boyutları (duygusal değerlendirme, empatik duyarlılık, pozitif duygusal yönetim, duyguların kullanımı) ile kültürel zekânın alt boyutları (üstbilişsel kültürel zekâ, bilişsel kültürel zekâ, motivasyonel kültürel zekâ ve davranışsal kültürel zekâ) arasındaki ilişkileri belirlemek.
- Kültürel zekânın alt boyutları (üstbilişsel kültürel zekâ, bilişsel kültürel zekâ, motivasyonel kültürel zekâ ve davranışsal kültürel zekâ) ile stratejik düşünmenin alt boyutları (sistem düşüncesi, niyet odaklılık, akıllı fırsatçılık, zamanında düşünme, hipotez yönelimlilik) arasındaki ilişkileri belirlemek.
- Cinsiyet, yurtdışında çalışma tecrübesi, yaş, eğitim durumu, yabancı dil seviyesi ve iş hayatında çalışma süresi faktörlerinin duygusal zekâ, kültürel zekâ ve stratejik düşünme değişkenlerinin alt boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını tespit etmek.

1.3. Araştırmanın Önemi

Yöneticilerde aranan özellikler eskiye nazaran farklı bir hal almıştır. Yöneticilerin artık insan kaynağını etkin ve verimli kullanabilmek, örgüt hedeflerine ulaşabilmek, rekabet avantajı sağlayabilmek, firmanın kar oranlarında sürdürülebilir bir artış sağlayabilmek için geleneksel yönetim tarzından ziyade insan kaynağına önem veren, onları anlayabilen daha hümanist, kültürlerarası etkili iletişim kurabilme

yeteneğine sahip, acımasız rekabet koşullarında ve kaotik ortamlarda alternatif fırsatlar üretebilen yeterliliklere sahip olmaları beklenmektedir (Örs ve Tetik, 2010). Yöneticiler kendilerinden beklenen bu talepleri karşılayabilmek için duygusal ve kültürel zekâya sahip olmakla birlikte stratejik düşünebilme yetkinliğine de sahip olmalıdırlar. Çalışma modern iş dünyasına ayak uydurabilmek için yöneticilerde aranan en önemli özellikler arasında olan duygusal zekâ, kültürel zekâ ve stratejik düşünme arasındaki ilişkinin saptanabilmesi noktasında önem taşımaktadır.

Yapılan çalışmalara bakıldığında duygusal zekânın incelendiği (Mayer ve Salovey, 1990; Caruso ve Salovey, 2004; Goleman, 2016; Bar-On, 2006), kültürel zekânın incelendiği (Earley ve Ang, 2004; Ang, vd., 2011; Van Dyne, vd., 2010; Thomas ve Inkson, 2004) veya aralarındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar (Alon ve Higgins, 2005; Crowne, 2009; 2013; Aksoy, 2013) mevcuttur fakat ulusal ve uluslararası çalışmalarda her iki zekâ kavramı ile stratejik düşünmenin incelendiği herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Stratejik düşünme kavramı hakkında yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde araştırmaların çoğunlukla stratejik düşünmenin ne olduğu, nasıl ölçülebileceği, hangi unsurlardan oluştuğu üzerine yoğunlaştığı tespit edilmiştir (Bonn, 2001; Bianca, 2014; Liedtka, J. 1998). Stratejik düşünmeyi etkileyen unsurların neler olduğu hakkında ise çok az sayıda çalışma yapılmıştır (Çetin ve Köse, 2017, Dragoni, 2011, Muriithi, vd. 2018). Bu nedenlerden ötürü çalışma aracılığıyla literatüre hem farklı bir bakış açısı kazandırılacağı hem de önemli bir boşluğun giderileceği düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma varsayımları çözüme kavuşturmaya çalıştığı problemleri, araştırma konusunun kapsamı ve içeriği dikkate alınarak oluşturulmuştur. Bu araştırmanın varsayımları aşağıdaki gibidir.

- Duygusal zekâ, kültürel zekâ ve stratejik düşünme arasında bir ilişki olduğu varsayılmıştır.

- Demografik değişkenlerin duygusal zekâ, kültürel zekâ ve stratejik düşünme üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturduğu varsayılmıştır.
- Ankete katılan katılımcıların ifadelere doğru yanıt verdikleri varsayılmıştır.
- Araştırma için kullanılan ölçeklerin ve araştırma yönteminin bu çalışmanın amacını yansıtabilecek nitelikte olduğu varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma içerik, evren, örneklem ve yöntem açısından sınırlılıklar içermektedir.

Stratejik düşünme ve kültürel zekânın ilişkili olduğu kavramlar hakkında özellikle ulusal literatürde sayıca az çalışma olması ve araştırma konusuna yönelik kapsamlı çalışmaların olmaması içerik yönünden sınırlılıklar oluşturmaktadır.

Büyük ölçekli veya çok uluslu firma yöneticilerine ulaşamadığı için araştırma İstanbul’da KOBİ statüsünde olan ihracat firmalarının üst ve orta düzey yöneticileri aracılığıyla elde edilen verilerle sınırlı kalmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler, çalışma kapsamında kullanılan 3 ölçeğin özellikleriyle sınırlı kalmıştır.

Araştırma, verilerinin elde edilmesinde anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket verileri, öznel verilerdir ve anlık duygular çerçevesinde elde edilmektedir. Dolayısıyla ankete cevap veren bireylerin o an içinde bulunduğu ruhsal durumu ve önyargıları, verilen cevapları etkilemiş olması olasıdır.

Araştırma verileri online anket tekniğiyle elde edilmiştir. Online anket tekniğinde soruların yanlış cevaplanması gibi problemlerin çalışmada da söz konusu olması muhtemeldir.

1.6. Tanımlar

Duygusal Zekâ: Duygusal zekâ bireyin kendisine ve diğerlerine ait duyguları, aralarında ayırım yapabilmeyi sağlayacak şekilde denetlemesi ve birilerinin düşünce ve hareketlerini yönlendirmek için bu bilgileri kullanmasıdır (Zeidner vd., 2004: 373).

Stratejik Düşünme: Sistem bakış açısı, niyet odaklılık, akıllı fırsatçılık, zamanında düşünme, hipotez yönelimlilik ve test etme bileşenlerini içeren kendine özgü özelliklere sahip bir düşünce biçimidir (Liedtka, 1998:121).

Kültürel Zekâ: Kültürel farklılıkları anlama, yorumlama ve kültürel farklılıkları etkin bir şekilde yönetme becerisidir (Vedadi vd., 2010:27).

İKİNCİ BÖLÜM

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Duygusal Zekâ

2.1.1. Duygusal Zekâ Kavramının Gelişimi ve Tanımı

Duygusal zekâ İngilizcede “*Emotional Intelligence (EI)*” veya “*Emotional Quotient (EQ)*” olarak kullanılır. Türkçe çevirisi “*Duygusal Zekâ*” şeklindedir. Duygusal zekâ kavramı bir dizi bilimsel çalışmaya dayalı olarak ortaya çıkmıştır. Duygusal zekâ kavramının geçmişi çok eskiye dayanmamasına rağmen duygu ve zekâ kavramları milattan önceki yıllardan itibaren incelenen kavramlardır. Antik Yunan döneminden 20. yy’ın başlarına kadar duygu-zekâ çatışması en önemli tartışma konularındandı (Sartorius, 1999:18). Duyguların insana zarar vereceği ve iyi bir yaşam sürebilmenin yolunun yalnızca akıl ve mantığın kullanılmasıyla mümkün olduğu düşüncesi genel olarak kabul edilmişti (Mayer, vd. 2000b:111). Bilim tarihinde uzunca bir süre bilişsel konularla kıyaslandığında duygular her zaman geri planda kalmıştır (Mayer, vd., 2000a:396). Bununla birlikte 20. yy’ın başlarına kadar zekâ ile ilgili yapılan çalışmalar zekânın sadece bilişsel yönüyle ilgilenmekte ve zekâ, tek boyut olarak değerlendirilmekteydi. Fakat yeni bilimsel gelişmeler aracılığıyla zekânın tek boyut altında toplanmasının yanlış olduğu fark edilerek zekânın sosyal, bireysel ve duygusal faktörler gibi bilişsel olmayan özellikleri olabileceği dikkate alınmıştır (Chhabra ve Mohanty, 2013: 301). Bu alanda bilinen ilk araştırma, 1920’li yıllarda sosyal beceriler alanında yaptığı çalışmalarla tanınan eğitim psikoloğu Edward L. Thorndike’in “*Psikolojik Değerlendirmelerde Daimi Hatalar*” adlı eseridir. Çalışmada zekâ kavramı mekanik, soyut ve sosyal zekâ olmak üzere üç boyut altında toplanmıştır. Thorndike, mekanik zekâyı makina ve aletleri kullanabilme yeteneği, soyut zekâyı simgeleri anlayabilme yeteneği, sosyal zekâyı ise diğer insanlarla olumlu ilişkiler kurma ve insanları yönetme yeteneği olarak tanımlamıştır (Newsome vd., 2000:

1006). Thorndike, sosyal zekâ adı altında duygusal zekânın tanımına yakın bir yapı oluşturmuştur (Gürbüz ve Yüksel, 2008:176). Thorndike'in çalışmalarını takiben 1940'lı yıllarda Wechsler bilişsel olmayan zekâ üzerine çalışmalar yapmış ve bilişsel olmayan yeteneklerin sosyal ve kişisel etkileşimde bulunabilmek için çok önemli olduğunu ifade etmiştir (Wechsler, 1943:101-102).

1983 yılında Howard Gardner "*Frames of Mind*" adlı eserinde zekânın bilişsel ve bilişsel olmayan yönleri olduğunu belirterek çoklu zekâ kuramını ortaya atmıştır (Gardner, 1983). Çoklu zekâ kuramında dilsel, müzikal, mantıksal-matematiksel, mekânsal, bedensel kinestetik ve sosyal olarak yedi zekâ sınıflandırması bulunmaktadır (Posner, 2003:13). Gardner daha sonra sosyal zekâyı kişilerarası ve içsel zekâ olarak ikiye ayırmıştır. Kişilerarası zekâ, bir başkasıyla ilgilenen kişinin zekâsı ve duygu gruplarının karışık ve yüksek farklılıklarını sembolize edebilme yeteneği; içsel zekâ, başkalarıyla olan ilişkide kişinin kendi zekâsının ve diğer kişisel yeteneklerinin (hisleri, huyları, motivasyonu ve niyetleri) farkında olması ve bunları birbirinden ayırması olarak tanımlamıştır (Wong ve Law, 2002: 245). Gardner ve Thorndike'in zekâ kuramlarında bulunan sosyal zekâ kavramı günümüzde bilinen duygusal zekânın gelişimine teorik altyapı sağladığını ifade edebiliriz (Mayer ve Salovey, 1990: 189)

Duygusal zekâ kavramı akademik olarak ilk kez 1985 yılında ABD'de bir doktora öğrencisi olan Wayne Leon Payne'in "*A study of emotion: Developing Emotional Intelligence; Self-integration; Relating to fear, Pain and Desire (Theory, Structure of reality, Problem-solving, contraction / expansion, tuning in/coming out/letting go*" başlıklı doktora tezinde kullanılmıştır (Bar-On, 2001:89) . Duygusal zekâ kavramını geniş kapsamlı olarak ilk kez araştıran Yale Üniversitesi'nden psikolog Peter Salovey ve New Hampshire Üniversitesi'nden psikolog John D. Mayer'dir (Salovey ve Mayer, 1990). Duygusal zekâ kavramını popülerleştiren isim ise Daniel Goleman'dır. 1995 yılında Goleman "*Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*" kitabını yayımlamıştır. Ardından 1998 yılında duygusal zekâyı şirketler ve iş performansı ile özdeşleştirdiği "*İş Başında Duygusal Zekâ*" adında yeni bir kitap daha yazmıştır. Goleman, kitaplarında bireyi asıl başarıya götüren şeyin bilişsel

yetenekler değil duygusal ve sosyal yeterlilikler olduğunu öne sürerek duygusal zekânın önemini açıklamıştır (Bar-On, 2000:40).

Duygusal zekânın ortaya çıkışında bir diğer önemli araştırmacı, psikolog Reuven Bar-On'dur. Bar-On, duygusal zekânın ilk kez ölçümünü yapmış ve kendine has bir duygusal zekâ modeli oluşturmuştur. Bar-on, yayımladığı makalesinde duygusal zekâ kavramının kökeninin 1920 yılında Thorndike'in çalışmasına dayandığını belirterek duygusal zekâ ve sosyal zekânın birbiriyle ilişkili kavramlar olduğunu belirterek duygusal zekâyı, “*duygusal-sosyal zekâ*” olarak adlandırmıştır (Bar-On, 2006:1). Bar-On duygusal-sosyal zekâyı kişinin çevresel baskılar ve taleplerle başa çıkarak başarılı olmak için, duygusal, kişisel ve sosyal yeteneklerinin bir bütünü olarak tanımlamaktadır (Bar-On, 2006:14).

Cooper ve Sawaf, 1997 yılında yayımlanan “*Liderlikte Duygusal Zekâ*” adlı kitapta duygusal zekâyı hissetme ve anlama yeteneği, duyguların gücünü bir enerji ve enformasyon kaynağı olarak etkin kullanabilme şeklinde tanımlamışlardır (Cooper ve Sawaf, 1997:377).

Matthews ve arkadaşları duygusal zekâyı duyguları tanımlayabilme ve ifade etme, duyguları anlama, onları düşünceyle uyumlaştırma, kendisinin ve başkalarının hem pozitif hem de negatif duygularını düzenleyebilme yeteneği olarak tanımlamaktadırlar (Brackett ve Geher, 2006: 29). Weisinger (1998: 12) ise duygusal zekâyı en basit ifadesiyle duyguların akıllı ve mantıklıca kullanılması şeklinde tanımlamaktadır.

2.1.2. Duygusal Zekâ Modelleri

Uygulamalı Psikoloji Ansiklopedisi'nde, yapılan araştırmalar sonucunda Salovey ve Mayer, Goleman ve Bar-On tarafından geliştirilen üç tip temel duygusal zekâ modeli olduğu belirtilerek modeller şu şekilde açıklanmıştır: Mayer ve Salovey tarafından geliştirilen model yapısı, duyguları algılama, anlama, yönetme ve kullanma kabiliyeti üzerine kurulurken; Goleman modeli, yönetsel performansı belirleyen geniş bir yeterlilik ve yetenek dizisi olarak kurgulanmış bir modeldir (Bar-On 2010:57). Bar-on modeli ise birbirleriyle ilişkili duygusal ve sosyal yeterlilikleri ve

yetenekleri ortaya koyan bir modeldir (Spielberger, 2004). Çalışma yukarıda belirtilen 3 temel duygusal zekâ modeli baz alınarak hazırlanmıştır. Modellere ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

2.1.2.1. John D. Mayer ve Peter Salovey'in Duygusal Zekâ Modeli

Mayer ve Salovey, 1990 yılında duygusal zekâyı akademik anlamda derinlemesine inceleyen ilk araştırmacılarıdır. Mayer ve Salovey'in ilk duygusal zekâ modeli diğer duygusal zekâ modellerinin temeli sayılmaktadır (Çakar ve Ulaş, 2004: 37). Geliştirdikleri ilk duygusal zekâ modelinde duygusal zekânın üzerinde kişilik özelliklerinin önemli etkisi olduğunu ifade etmişlerdir ancak sonraki çalışmalarında bu bakış açısından çıkarak duygusal zekâyı çok daha farklı bir şekilde çerçevlendirmişlerdir.

Mayer ve Salovey, 1997 yılında geliştirdikleri ikinci duygusal zekâ modelinde bilişsel yetenekleri ön plana çıkarmışlardır (Doğan ve Şahin, 2007:236). Duygusal zekâyı duygusal bilgiyi işleyen bir zekâ biçimi olarak görmekte ve yetenek modeli olarak kategorize etmektedirler (Kerr, vd., 2006: 265). Duygusal zekâyı ise şu şekilde tanımlamaktadırlar: *“Duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; duyguları ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği; duygusal ve zihinsel gelişimi sağlamak için duyguları kontrol etme yeteneği”* (Mayer ve Salovey 1997:5). Geliştirilen yeni modelde Mayer ve Salovey duygusal zekâyı, basit süreçlerden (duygusal algılama ve duygusal kolaylaştırma/bütünleşme vs.) daha karmaşık süreçlere (duygusal anlama ve duygusal yönetim vs.) olacak şekilde dört bölümde düzenlemişlerdir (Mayer ve Salovey 1997: 10–11).

Aşağıda tablo 1’de Mayer ve Salovey’in *“What is Emotional Intelligence”* adlı çalışmasında yer verdikleri dört boyutlu duygusal zekâ yetenek modeli yer almaktadır.

Tablo 1 Mayer ve Salovey'in Dört Boyutlu Yetenek Modeli**4. Duygusal Düzenleme**

- Kişinin kendi duygularını yönetebilmesi
- Bireyin kişiler arası duygu durumlarını yönetebilmesi

3. Duyguları Anlamak ve Duygusal Bilgiyi Kullanmak

- Duygusal geçişleri anlayarak kompleks duyguları tanımlayabilme
- Farklı duyguların birbiriyle ilişkisini çözümleyebilme

2. Duyguyla Düşünceleri Canlandırmak

- Yaratıcılığı geliştirmek, sorunların üstesinden kolayca gelebilmek adına duygusal durumları kullanma
- Diğer bakış açılarını anlamak ve değerlendirme yapmayı basitleştirebilmek için duyguları kullanmak
- Duyguları önceliklendirme ve duygulara yön verebilme

1. Duygunun Algılanması, Değerlendirilmesi ve İfade Edilmesi

- Hangi duygunun hissedildiğini doğru şekilde anlayabilme
- Diğer insanların duygularını anlayabilme
- Duyguları doğru ifade edebilme

Kaynak: Mayer ve Salovey, 1997: 11

İlk boyut bireyin, kendisinin ve başkalarının duygularını tanımasına ilişkin yetenektir (Yelkikalan, 2006: 43). Yüz ve duruş ifadeleri gibi sözlü olmayan ipuçlarını anlamayı gerektirmektedir (Mayer ve Salovey, 1997: 12). Bu boyut bireyin sadece duyguları anlamakla kalmayıp duyguları ifade etme kabiliyetini de kapsar (Gürbüz ve Yüksel, 2008:177). Modelin birinci basamağı duygusal etkileşimin olduğu durumlara daha hazırlıklı ve hızlı bir şekilde tepki verilmesi açısından önemlidir (Doğan ve Şahin, 2007: 240). İkinci boyut, duygusal deneyimleri bilişsel fonksiyonlarla asimile etmeyi içerir (Mayer vd., 2000a: 400). Duygular, düşünme ve karar alma süreçlerine öncülük ederek hareket edebilmekte veya düşünme sürecini engelleyebilmektedir (Caruso ve Salovey, 2004: 43-44). Birey mutluyken olaylara iyimser tepkiler verebilirken, mutsuz bir ruh hali içerisinde ise olumsuz tepkiler verebilir (Doğan ve Şahin, 2007:240). Birey bu durumun bilincinde olarak duygularına yön verebilmelidir. Üçüncü boyut, duyguyu tanımak, duygunun nasıl ortaya çıktığını bilmek ve bu bilgilere göre akıl yürütme yeteneğidir (Mayer vd., 2000a:400). Duygular genellikle karmaşık bir halde yaşanır, örneğin mutluluk duygusuyla beraber suçluluk duygusu

aynı anda hissedilebilir veya öfkeyle birlikte korku da aynı anda hissedilebilir. Doğru kararlar verebilmek için duyguların karmaşıklığını ve değişikliğini anlayabilme yeteneği önemlidir (Mayer vd., 2000a:400). Duygusal zekâ seviyesi yüksek bireyler duyguların karmaşıklığını ve değişimini anlayabilme yeteneğine sahiptirler (Mayer ve Salovey, 1997:12). Dördüncü boyut, duygusal zekânın en yüksek seviyesidir. Bireyin öfkelendikten sonra nasıl sakinleşeceğini bilmesi veya başka bir kişinin kaygısını hafifletebilmesi gibi, kendisinde ve diğerlerinde duyguların yönetimini ve düzenlenmesini içerir (Mayer vd., 2000:400). Duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireyler olumsuz duyguların tesiri altında kalmayarak olumlu duygular geliştirebilmektedir (Mayer ve Salovey, 1997:14). Bununla birlikte diğer insanları motive ederek istenilen hedeflere ulaşılabilmesi için harekete geçirebilmektedirler (Salovey ve Mayer, 1990:198).

Salovey ve Mayer modelinde belirtilen duygusal yetenekler birbirleriyle doğrudan ilişkilidir (Mayer vd., 2000b: 288). Hiyerarşik olarak düzenlenen modelde duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin belirtilen yetenekleri daha hızlı geliştirmesi beklenmektedir (Doğan ve Şahin, 2007:239).

2.1.2.2. Reuven Bar-On'un Duygusal Zekâ Modeli

Reuven Bar-On tarafından 1988 yılında yapılan duygusal zekâ çalışması duygusal zekânın ilk modellerindendir (Goleman, 2016). Aynı zamanda Bar-On, modelinde ilk kez zekâ katsayısı (IQ –Intelligence Quotient) teriminden yola çıkarak duygusal zekâyı ölçen duygusal katsayı (EQ- Emotional Quotient) terimini kullanmıştır (Handley, 1998:9). Bar-On, modelinin temelinde, duyguların kişilerin başarısındaki rolünü belirlemeyi amaçlamaktadır (Crowe, 1999). Model, bilişsel yeteneklerle (kişinin kendinin farkında olması) bilişsel yeteneklerden ayrı olarak kabul edilen bazı özellikleri (bağımsızlık, öz-saygı ve genel ruh hali) birleştirdiğinden karma bir model niteliğindedir (Mayer vd., 2000a:399). Bar-On'un duygusal zekâ modeli 5 ana boyut altında toplanarak 15 faktörden oluşmaktadır. Modelin boyut ve faktörlerine ilişkin ayrıntılar tablo 2'de belirtilmiştir (Bar-On, 2006: 23).

Tablo 2 Bar-On'un EQ-i Ölçekleri ve Tanımları

EQ-i Ölçekler	EQ-i Açıklamalar
Kişisel Kapasite	Kendini tanıma ve kendini ifade etme
<i>Özsaygı</i>	Kendini doğru algılama, anlama ve kabul etme
<i>Duygusal Öz Farkındalık</i>	Kişinin duygularının farkında olması ve anlaması
<i>Girişkenlik</i>	Duygularını ve kendini etkili ve yapıcı bir şekilde ifade etme
<i>Bağımsızlık</i>	Kendine güvenen ve başkalarına duygusal bağımlılıktan arınmış olma
<i>Kendi Kendine Başarma</i>	Kişisel hedeflere ulaşmak ve potansiyelini gerçekleştirmek için çaba sarf etme
Kişilerarası Beceriler	Sosyal farkındalık ve kişilerarası ilişki
<i>Empati</i>	Başkalarının nasıl hissettiğinin farkında olmak ve anlamak
<i>Sosyal Sorumluluk</i>	Kendi sosyal grubuyla özdeşleşmek ve başkalarıyla işbirliği yapmak
<i>Kişilerarası İlişkiler</i>	Karşılıklı olarak tatmin edici ve yakın ilişkiler kurmak
Uyum	Değişim yönetimi
<i>Gerçeklik Testi</i>	Kişinin duygu ve düşüncelerini dış gerçekliğe karşı nesnel olarak doğrulamak
<i>Esneklik</i>	Bir kişinin duygu ve düşüncelerini yeni durumlara uyarlamak ve ayarlamak
<i>Problem Çözme</i>	Kişisel ve kişilerarası nitelikteki sorunları etkili şekilde çözmek
Stres Yönetimi	Duygusal yönetim ve düzenleme
<i>Stres Toleransı</i>	Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde yönetmek
<i>Dürtü Kontrolü</i>	Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde kontrol etmek
Genel Ruh Hali	Öz motivasyon
<i>İyimserlik</i>	Olumlu olmak ve hayattaki güzel şeylere bakabilmek
<i>Mutluluk</i>	Kendinden, başkalarından ve genel olarak yaşamdan memnun olmak

Kaynak: Bar-On, 2006: 23

Tablo 2’de gösterildiği gibi Bar-On modeli kişisel kapasite, kişilerarası beceriler, uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali olmak üzere 5 temel bileşenden oluşmaktadır (Bar-On, 2006: 15). Bar-On, 5 temel bileşeni şu şekilde açıklamaktadır (Bar-On, 2006: 16): Kişisel kapasite, kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması ile duygu ve düşüncelerini yıkıcı olmayan bir şekilde ifade edebilme yetkinliğini kapsamaktadır. Kişilerarası beceriler, başkalarının duygularının ve hislerinin farkında olunması ile karşılıklı olarak tatmin edici ilişkiler kurma ve sürdürme yetkinliğini içerir. Uyum; Kişilerin çevrelerinde olan durumları objektif bir şekilde değerlendirebilme ve farklılaşan durumlar karşısında esnek davranarak olası problemleri etkili bir şekilde çözebilme yetkinliklerini içerir. Stres yönetimi, kişinin olumsuz durumlar karşısında duygu ve düşüncelerini etkili bir şekilde kontrol edebilme yeteneğini içermektedir. Genel ruh hali ise kişinin pozitif olması, kendini ve diğerlerini beğenme ile kişinin iyimser olmasını ifade etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

Bar-On öne sürdüğü 5 temel bileşeni ölçebilmek için “Duygusal Bölüm Envanterini (EQ-i)” geliştirmiştir (Bar-On,1997b). Duygusal Bölüm Envanteri (EQ-i), ortalama 17 yaş üzerindeki bireylerde kullanılabilen 5’li likert ölçeğinin kullanıldığı 133 maddeden oluşan bir ölçektir (Bar-On,2006: 15). Bar-On, hazırladığı Duygusal Bölüm Envanterinde kişilerin başarı potansiyellerini ölçmekle birlikte IQ ölçümlerinin eksik bıraktığı yanları tamamlayarak genel zekâ hakkında bilgi sahibi olmayı amaçlamaktadır (Bass, 1999: 26). Bununla birlikte Bar-On EQ ve IQ kavramlarının birbirine karşıt değil birbirinin tamamlayıcısı olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca gerçek zeki insanın sadece bilişsel zekâyâ (IQ) değil duygusal zekâyâ (EQ) da sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır (Bar-on 1997a:3).

2.1.2.3. Goleman’ın Duygusal Zekâ Modeli

Daniel Goleman 1995 yılında yayınladığı “*Duygusal Zekâ Neden IQ’dan Daha Önemlidir?*” kitabında duygusal zekânın küresel olarak popülerleşmesini sağlamış ve duygusal zekâ kavramının öncü isimlerinden birisi haline gelmiştir (Goleman, 2019). Goleman, kurguladığı duygusal zekâ modelinin, duygusal ve bilişsel yeteneklerden oluşturduğunu ve bilinen IQ testlerinin ölçmediği yetenekler üzerine yoğunlaştığını ifade ederek (Goleman, 2001a:20); duygusal zekâyı “*Kendini harekete geçirebilme,*

engellere rağmen yoluna devam edebilme, dürtüleri kontrol ederek tatmini erteleyebilme, ruh halini düzenleyebilme, sıkıntıların düşünmeyi engellemesine izin vermeme, kendini başkasının yerine koyabilme ve umut besleyebilme yetenekleri” (Goleman, 2019: 62) olarak tanımlamıştır.

Goleman’a göre duygusal zekâ kişisel tutum ve davranışları içeren, sosyal ve duygusal yetkinlikleri kapsayan bir kavramdır (Goleman, 2016). Goleman, duygusal zekâ modelini öncelikle öz-farkındalık, öz-yönetim, motivasyon, empati ve sosyal beceriler olmak üzere 5 farklı boyutta sınıflandırmıştır (Goleman, 2006). Boyatzis, Goleman ve Rhee (2000:356) daha sonraki çalışmalarda 5 boyutta sınıflandırılan ilk duygusal zekâ modelinde bulunan motivasyon boyutunu öz-yönetim boyutuna, empati boyutunu ise sosyal farkındalık boyutuna entegre ederek modeli 2 genel boyut (kişisel yetkinlikler ve sosyal yetkinlikler) ve 4 alt boyut (öz- farkındalık, öz-yönetim, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi) altında toplayarak sadeleştirmişlerdir. Modele ilişkin örnek tablo 3’ de verilmiştir.

Tablo 3 Goleman Karma Duygusal Zekâ Modeli

	Kişisel Yeterlilikler	Sosyal Yeterlilikler
Tanım	Öz Farkındalık	Sosyal Farkındalık
Düzenleme	Öz Yönetim	İlişki Yönetimi

Kaynak: (Goleman, 2001b:28; Boyatzis vd., 2000)

Kişisel yeterlilik boyutu; kişinin duygularının, bilişsel faaliyetlerini engellemeden bilişsel eylemlerini rasyonel ve entelektüel olarak en iyi şekilde düzenleyebilme yeteneğidir (Kunananatt, 2008: 620). Öz-farkındalık ve öz-yönetim alt boyutlarıyla ilişkilidir. Öz-farkındalık: Bireyin kendi öz değeri ve yetenekleriyle ilgili yüksek farkındalığa sahip olması ve diğer insanların duygularını anlama kabiliyetidir (Goleman, 2004: 94). Öz-yönetim: Güvenirlilik, dürüstlük, uyarlanabilirlik gibi

kavramları özünde barındırmakla birlikte kaygı ve öfke gibi rahatsız edici etkileri düzenleme ve duygusal dürtüsellliği engelleme yeteneğidir (Goleman, 2001b:33-34).

Sosyal yeterlilik, bir kişinin içinde bulunduğu durum hakkında psikolojik içgörü kazanma yeteneğidir (Kunananatt, 2008:620). Sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi alt boyutlarıyla ilişkilidir. Sosyal farkındalık bir kişinin başkalarının duygusal zihni hakkında “gerçek bir his” elde etme yetkinliğini ifade eder (Kunananatt, 2008:621). Sosyal farkındalık boyutunda 3 yetkinlik vardır. Goleman (2001) bu yetkinlikleri şu şekilde açıklamaktadır (Goleman, 2001b:35); Empati yetkinliği, başkalarının duygu ve ihtiyaçlarını anlayabilme yeteneğidir. Hizmet yönelimli olma yetkinliğinde de benzer şekilde müşterinin ihtiyaç ve endişelerini fark edip bu bilgiyi ürün veya hizmetle eşleştirebilme yeteneğidir. Örgütsel farkındalık yetkinliği ise gruptaki duyguları ve politik gerçekleri anlayabilme yeteneğidir. Örgütsel farkındalık koalisyon kurma için hayati önem taşıyan ve profesyonel rolleri ne olursa olsun bireylerin güç sahibi olmalarına olanak tanıyan bir yeterliliktir.

İlişki yönetimi, diğer bireyleri istenilen hedeflere doğru yönlendirebilme becerisiyle ilgilidir (Boyatzis, 2009:754). Bireylere veya gruplara ortak hedeflere ulaşabilme adına ilham verme, etkili ikna taktiklerini kullanabilme, anlaşmazlıkları müzakere ederek çözebilme, kolektif hedeflere ulaşmada grup sinerjisini ortaya çıkarabilme yetkinliğidir (Boyatzis, 2009:754). Bu yetkinliklerle birlikte değişim ihtiyacını fark edebilme, yeni girişimler için başkalarını görevlendirebilme ve firmanın uzun vadede rekabet avantajı sağlayabilmesi için mühendislik, bilgisayar bilimi, biyoteknoloji gibi alanlarda firmanın ihtiyacına uygun uzmanlıklara sahip kişileri seçebilme yetkinliğidir (Goleman, 2001b:37).

Goleman duygusal zekâ modelini Mayer ve Salovey’in çalışmasını baz alarak kurgulamıştır. Fakat Mayer ve Salovey duygusal zekâyı, zekâ modeli kapsamında açıklarken Goleman performans teorisi kapsamında açıklamıştır. Goleman’a göre duygusal zekâ modeli iş ve organizasyon verimliliğinde uygulanarak mükemmel iş performansı sağlama noktasında kilit öneme sahip olabilecek niteliktedir (Goleman, 2016). Goleman modelinin özü, hayattaki başarımızın duygularımızın dengesi ve yönetimine bağlı olduğu üzerinedir (Yong, 2003:5).

2.1.3. Duygusal Zekânın Boyutları

Literatürde duygusal zekânın boyutları hakkında net bir fikir birliği bulunmamaktadır. Araştırmacılar belirledikleri duygusal zekâ modellerine uygun şekilde duygusal zekâ kavramının farklı boyutlardan oluştuğunu öne sürmektedirler. Nitekim Mayer ve Salovey (1997) duygusal zekâ modelinin 4 boyut (duyguların tanımlanması, düşünceyi kolaylaştıran duyguların kullanılması, duyguların anlaşılması ve duyguların yönetilmesi) altında toplandığını; Bar-On (2006), modelinde duygusal zekânın 5 temel boyutu olduğunu (kişisel boyut, kişilerarası beceriler, uyum, stres yönetimi ve genel durum); Goleman ve arkadaşları (2000), geliştirdikleri modelde duygusal zekâyı 4 boyut (öz farkındalık, öz yönetim, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi) altında topladığını ifade etmişlerdir. Araştırma kapsamında Chan'ın (2004) duygusal zekâ boyutlandırması baz alınmıştır. Duygusal zekânın boyutlarına ilişkin ayrıntılar aşağıda açıklanmıştır.

2.1.3.1. Duygusal Değerlendirme

Duygusal değerlendirme, bireyin kendi iç dünyasında yaşadığı duyguları fark etmesi ve anlamlandırabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Chan, 2004:1796). Duygusal değerlendirme kabiliyeti yeterli olan kişiler kendi yetenekleri ve yetersizlikleri hakkında da yüksek farkındalığa sahiptirler (Macaleer ve Shannon, 2002:13). Bireyin kendi duygularının farkında olması duygusal zekâ için temel yapı taşı niteliğinde bir unsurdur (Boyatzis, vd., 2000: 359). Duygusal değerlendirme, bireyin deneyimleri sonucu elde ettiği tecrübeleri aracılığıyla diğer insanların da duygularının fark edilmesi hususunda yüksek bilince sahip olma becerisini kapsamakla birlikte elde ettiği izlenimleri karar verirken kullanabilme yeteneğidir (Goleman 2016: 38-39).

2.1.3.2. Empatik Duyarlılık

Empatik duyarlılık, empati yeteneği ile başkalarına karşı duyarlı olma kabiliyetidir (Chan, 2004:1795). Empati, bireyin kendi duyguları gibi karşısındaki insanların duygularını anlayabilmesi ve yorumlayabilmesidir (Goleman, 2005: 73-74). Empatik duyarlılık düzeyi yüksek olan bireyler kendi ön yargılarının ve varsayımlarının çarpıtıcı merceği olmadan insanların tepkilerini, hislerini akıllıca okuyabilir ve insanlarla kolay iletişim kurabilirler bu sayede yaşanan olaylara karşı

etkili bir şekilde hareket ederler (Goleman, 2001b: 35-36). Diğer insanları doğru şekilde anlama yeteneği duygusal zekânın olmazsa olmaz yeteneklerindendir ve duygusal zekâsı yüksek insanların empatik duyarlılık düzeyi de yüksektir (Salovey ve Mayer, 1990).

2.1.3.3. Pozitif Duygusal Yönetim

Kişinin hem kendini hem de diğer insanları demoralize eden duygu ve davranışları sınırlandırarak, duyguların ve tepkilerin daha pozitif şekilde yönetilmesidir. Bir diğer ifadeyle, kaygı ve öfke gibi rahatsız edici etkileri düzenleme ve duygusal dürtüsellliği engelleme yeteneğidir (Goleman, 2001b: 33-34). Duyguları pozitif olarak yönetebilme yetkinliği olan kişi, bireylere veya gruplara ortak hedeflere ulaşabilme adına ilham verme, etkili ikna taktiklerini kullanabilme, anlaşmazlıkları müzakere ederek çözebilme, kolektif hedeflere ulaşmada grup sinerjisini ortaya çıkarabilme ve diğerlerini istenilen hedeflere doğru kısa süre içerisinde yönlendirebilme becerisine sahiptir (Boyatzis, 2009: 754).

2.1.3.4. Duyguların Olumlu Kullanımı

Kişinin yeni fikirlerin değerlendirilmesi ve üretilmesi için uygun koşulları sağlamak adına duygularını pozitif bir şekilde kullanabilme, kendini sakinleştirebilme ve olumsuz duygular kontrolden çıkmadan önce onlarla başa çıkabilme yeteneğidir (Goleman, 1998: 89; Chan 2004:1795). Duygularını olumlu şekilde kullanabilen bireyler dürtüleriyle hemen tepki vermek yerine sakin kalıp düşünerek hareket etmektedirler (Goleman, vd., 2002:51). Ayrıca duygusal hayatı hakkında belirli çizgileri olan, kendi sınırlarını koruyabilen, hayata pozitif bakabilen, olumsuz bir ruh halinden kısa süre içerisinde çıkabilen bir karaktere sahiptirler.

2.2. Kültürel Zekâ

2.2.1. Kültürel Zekâ Kavramı Gelişimi ve Tanımı

Kültürel zekâ kavramı, küreselleşme ve sosyal zeka alanındaki gelişmelerin sonucu olarak 21.yy'da ortaya atılan bir zekâ türüdür (İbiş, 2018:27). Kültürel zekâ

kavramının ortaya çıkışına zemin hazırlayan iki önemli etken vardır. Bu etkenlerden aşağıda kısaca bahsedilmektedir.

Gelişmiş iletişim ve ulaşım teknolojileri yabancı topraklara seyahat etmeyi ve buralarda konaklamayı; uygun fiyatlı ve kolay bir hale getirmiştir. Bu sayede 21. yy'ın başları itibariyle dünyada benzeri görülmemiş küresel bir ağ oluşmaya başlamıştır. Oluşmaya başlayan küresel ağ, kültürlerarası etkileşimi artırmasına rağmen kültürel yanlış anlaşılmalara, gerginlik ve çatışmaları da beraberinde getirmiştir (Ang, vd., 2011:582). Bu olumsuz durumların önüne geçebilmek veya olumsuzlukları avantaja çevirebilmek için artık geleneksel kavramların hiçbirisi etkili bir sonuç elde edilmesine olanak tanımamaktaydı. Küreselleşmenin beraberinde getirdiği yeniliklerin sonuçları, kültürel zeka kavramının ortaya çıkışını hazırlayan etkenlerdendir.

Zekâ alanında yapılan ilk çalışmalarda zekâ kalıtımsal bir yaklaşımla ele alınıp, kavramları doğru bir şekilde algılama ve sorun çözme kabiliyeti olarak dar bir kapsamda açıklanmaktaydı (Schmidt ve Hunter's, 2000:3). Gelişen teknolojiler ve zekâ alanında yapılan çalışmaların farklı yönleri eğilmesi ile zekâ kavramının sınırlı bir çerçevede incelenmesinin zekâyı tanımlama hususunda yetersiz olduğu hakkında artan bir fikir birliği vardı (Sternberg ve Detterman, 1986). Gerçek dünya zekâsına yönelik artan çalışmalar sayesinde sosyal zekâ (Thorndike ve Stein, 1937), duygusal zekâ (Mayer ve Salovey, 1990) ve pratik zekâ gibi belirli içerik alanlarına odaklanan zekâ kuramları ortaya çıkmıştır. Bu yeni zekâ kuramlarının ortaya atılması kültürel zekâ kavramına da zemin hazırlamış ve kültürel zekâ da yeni zekâ alanlarına benzer şekilde belirli bir içerik alanına (farklı kültürlerarası ortamlara) odaklanarak geliştirilmiştir (Ang vd., 2007:337).

Kültürel zekâ kavramını ilk kez Soon Ang ve Christopher Earley, 2003 yılında yayımladıkları "*Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*" adlı eserde kullanmışlardır (Earley ve Ang, 2003). Singapur Nanyang Teknoloji Üniversitesinde Profesör olan Soon Ang, bütün bilgisayarların çökeceğinden endişe duyulduğu 2000'li yılların başında çeşitli firmalara danışmanlık yapmış ve farklı ülkelerden bir çok profesyonel programcıyla çalışmış. Farklı kültürlerden gelen programcıların tamamının başarılı ve zeki olmasına rağmen sorunlara ortak bir çözüm üretme konusunda bazı programcıların bir hayli sıkıntı yaşadığını gözlemlemiştir.

Soon Ang, yardımcısı Christopher Earley ile bu durumun nedenlerine odaklanarak kültürel zekâ kuramını geliştirmişlerdir (Aksoy, 2013:73).

“Kültürel zekâ fikrinin arkasındaki itici güç oluşturan soru şudur: Bazı yöneticiler görüş ve davranışlarını kültürlerarası ortamlarda kolay ve etkili bir şekilde uyarlarken bazı yöneticiler bunu neden yapamaz ? ...” (Van Dyne, vd., 2010:131). Bu soru psikoloji, sosyoloji, yönetim, sağlık hizmetleri, askeriye, eğitim ve diğer alanlarda çeşitli disiplinlerdeki araştırmacıların dikkatini çekmesiyle (Ang vd., 2011:583) kültürel zekâ kavramına ilişkin birçok farklı tanım ortaya atılmıştır. Araştırmanın kapsamına yönelik önemli kültürel zekâ tanımları aşağıdaki gibidir.

Earley ve Ang (2003:11), kültürel zekâ: Kişinin, kültürel farklılıkların olduğu durumlarda kültürel ipuçlarını uygun şekilde tespit etme, özümseme, nedenlerini bulma ve doğru şekilde davranma kabiliyetidir.

Earley ve Mosakowski (2004:139), kültürel zekâ: Farklı kültürlerle ait kişilerin, jest-mimik, ses ve ton vurgusunu, kendisiyle aynı kültüre ait olan insanlar gibi algılayabilmesi ve değerlendirebilmesidir.

Thomas ve Inkson (2004:14), kültürel zekâ: Kültürlerarası etkileşimin temellerini anlamayı, kültürlerarası ortamlar için dikkatli bir yaklaşım geliştirmeyi ve bireyin farklı kültürel ortamlarda etkili olabilmesi için uyum becerileri ve davranış repertuarı geliştirmesidir.

Brislin, vd., (2006:31), kültürel zekâ: İçinde yaşanılan kültürden farklı bir kültürle karşılaşıldığında algılanan tüm farklılıkların en iyi şekilde yönetilmesidir.

Sadeghian, (2011:403), kültürel zekâ: Yöneticilerin ve çalışanların hem birbirleriyle hem de müşteri ilişkilerinde, yeni ya da farklı kültürlerle etkili uyum becerisidir.

Bu tanımlar ışığında, kültürel zekâyı kısaca çeşitli kültürel bağlamlarda etkili olabilme kabiliyeti şeklinde ifade edebiliriz (Livermore, 2010:5). Kültürel zekâ, çeşitli kültürel unsurların hızlı ve doğru bir şekilde algılanıp uygun davranışların sergilenmesine olanak sağladığı için çok kültürlü ortamlarda verimli bir şekilde

aksiyon alabilmek adına önemli bir yetenektir (Jafari, 2013:803). Etkili bir yönetim için genel bir perspektif ve repertuar sunarak yöneticilere yardımcı olmaktadır. (Livermore, 2010: 14).

2.2.2. Kültürel Zekânın Bileşenleri

Kültürel zekâ, yeni bir kavram olduğu için kültürel zekânın bileşenlerinin neler olduğu hakkında net bir görüş birliği bulunmamaktadır. Yapılan çalışmalar, kültürel zekâ kavramının, bileşenlerini farklı şekillerde tanımlamaktadır. Çalışmanın bu başlığında araştırmanın kapsamına uygun olan kültürel zekâ kavramının bileşenlerinden bahsedilecektir.

Thomas ve arkadaşları kültürel zekânın bilgi, farkındalık ve beceriler olmak üzere 3 bileşenden oluştuğunu öne sürmektedir. Modelin ilk bileşenini kültür ve kültürlerarası etkileşimin esas ilkelerine yönelik bilgi oluşturmaktır. İkinci bileşen farkındalık ise kültürlerarası etkileşimlerde yaşanan durumlar karşısında ipuçlarına dikkat etmedir ve son bileşen beceriler ise yaşanan farklı kültürel durumlar karşısında ne şekilde hareket edileceğinin bilinmesi şeklinde açıklamışlardır. Bilgi ve beceriler belirli bir kültürel bağlam içinde gelişmekte ve farkındalıklar ise kültürel üst biliş yoluyla kazanılmaktadır (Thomas, vd. 2008:127).

Moua (2011:61) kültürel zekâyı bilgi, stratejik düşünme, motivasyon ve davranışlar olmak üzere 4 bölümden oluştuğunu öne sürmektedir. Edin (acquire), inşa et (build), düşün (contemplate) ve yap (do) kavramlarını ise kültürel zekânın ABC'si olarak belirtmiştir.

Bilgi Edinme: Yeni veya farklı bir kültür karşısında o kültüre ait şeylerin nasıl yorumlandığı ve paylaşıldığı hakkında bilgi sahibi olmaktır. Bununla birlikte kültürel işaretlerin, davranışları ve tutumları ne yönde etkileyeceğini bilmekle alakalıdır.

Stratejik Düşünceyi İnşa Etmek: Yeni veya farklı bir kültür ile ilgili bilgi edindikten sonra bilginin nasıl anlamlandırılacağı ve bilginin nasıl kullanılacağı stratejik düşünmeyle alakalıdır.

Başkalarıyla Çalışma Motivasyonunu Düşünme: Bireyin şahsi ilgi alanları, dürtüleri ve motivasyonu hakkında kendini dinlemenin yanı sıra kültürel etkileşimler aracılığıyla diğerleriyle çalışma isteği üzerine düşünmekle ilgilidir.

Uyum Sağlama ve Gerçekleştirme: Farklı kültürel çevrelere uygun şekilde yeni davranışlar geliştirme becerisi ve farklı kültürlerle adapte olabilmekle ilgilidir.

2.2.3. Kültürel Zekânın Boyutları

Kültürel zekânın temelleri Sternberg ve Detterman'ın (1986) zekânın çok bölgele kavramsallaştırmasına dayanır. Sternberg ve Detterman (1986) zekâ kavramsallaştırmasının dört tamamlayıcısı olduğunu öne sürmektedir. Bunlardan ilki meta-bilişsel zekâ (bilgi ve biliş kontrolüdür, bireylerin bilgi edinmek ve anlamak için kullandıkları süreçler) ikincisi bilişsel zekâ (bireysel bilgi ve bilgi yapılarıdır), üçüncüsü motivasyonel zekâ (enerjiyi belirli bir göreve yönlendirmeyi ifade eder), dördüncüsü davranışsal zekâdır (eylem düzeyinde kişisel yeterlilikler dikkate alınır) (Ang ve Van Dyne, 2008:4). Ang ve arkadaşları (2004) kültürel zekâ kavramını Sternberg ve Detterman'ın (1986) çalışmasından yola çıkarak üst-bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal olmak üzere 4 farklı boyut altında toplamıştır. Araştırma kapsamında en çok kabul edilen kültürel zekâ modeli olan Ang ve arkadaşlarının (2004) kültürel zeka boyutlandırılması dikkate alınacaktır.

2.2.3.1. Üst Bilişsel (Meta Bilişsel) Boyut

Üstbiliş, kişinin düşünme ve öğrenme aktivitelerinin bilgisi, bilgiyi işleme yeteneği ve bilgi kontrolü olarak tanımlanmaktadır (Swanson, 1990). Bugüne değin yapılan araştırmalarda üstbiliş kavramının tüm yönleri üzerinde kabul edilmiş bir fikir birliği olmamasına rağmen üstbilişin iki özelliği üzerinde araştırmacılar hemfikirler. Bunlardan birincisi kişinin bilgi süreçlerini, bilişsel ve duygusal durumlarını bilinçli ve kasıtlı olarak izleme yeteneğidir. İkincisi ise takip edilen bilgi süreçlerini ve yaşanan durumları bir amaca yönelik olarak düzenleyebilme kabiliyetidir (Thomas, vd. 2008:131).

Kültürel zekâ kapsamında ise üstbiliş, bireyin kendisinin ve kültürel olarak farklı başkalarının varsayımları, duyguları, motivasyonları, niyetleri, davranışları ve

becerileri dahil olmak üzere mevcut kültürel deneyime veya mevcut gerçekliğe ilişkin yüksek farkındalığı olarak tanımlanmaktadır (Thomas, vd. 2008:132). Üstbilişsel kültürel zekâ bireyin yabancı olduğu kültürler hakkında elde edilen bilgilerin ne zaman ve ne şekilde kullanacağını bilmesine imkan tanımaktadır (Livermore, 2010: 115). Farklı kültürel ortamlardaki insanlar ve durumlar hakkında aktif düşünmeyi teşvik eder, kültürel farklılıklara karşı ön yargısız bir şekilde yaklaşılmasını sağlar ve kültürler arası etkileşimler sırasında istenilen sonuçlara ulaşabilmek adına bireyin stratejilerini dinamik olarak uygulamaya ve stratejilerini gözden geçirmeye sevk eder (Ang, vd. 2020:822). Ayrıca daha derin düzeyde bilgi işlemeyi teşvik ettiği için bireylerin yeni kültürel ortamlarda verimli bir sosyal etkileşim kurabilmesi adına yeni yöntemler ve kurallar geliştirmesine olanak sağlamaktadır (Ang vd., 2011:584).

Van Dyne ve arkadaşları (2012) üstbilişsel kültürel zekânın planlama (kültürlerarası karşılaşmalardan önce strateji oluşturma), farkındalık (benlik, başkaları ve durum üzerindeki kültürel etkilerin gerçek zamanlı bilincine sahip olma) ve kontrol (gerçek deneyimlerin beklentilerden farklı olduğu durumlarda varsayımları gözden geçirme ve zihinsel modelleri ayarlama) olmak üzere 3 alt boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir (Van Dyne vd., 2012:299).

2.3.2.2. Bilişsel Boyut

Kültürel zekânın biliş boyutu alt kültürlerde dahil olmak üzere farklı kültürlerin ekonomik, yasal, sosyal düzenlemeleri hakkındaki bilgileri (Triandis, 1994) ve kültürel değerlerin ana unsurları (Hofstede, 2001) hakkındaki bilgileri yansıtır. Yüksek bilişsel kültürel zekâsı olan bireyler, kültürler arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları kolaylıkla anlarlar. (Brislin, vd., 2006:47). Bu anlayış, farklı kültürel bağlamlarda gözlemlenen davranışların eşbiçimli değerlendirmesini yapmak ve kültürel olarak farklı ortamlarda doğru kararlar verebilmek için kritik öneme sahiptir (Ang vd., 2007:338).

Bilişsel kültürel zekânın genel kültürel bilgi ve bağlama özel kültürel bilgi olmak üzere iki farklı alt boyutu vardır. Genel kültürel bilgi, kültürel çevreyi oluşturan ana unsurlara ilişkin bilgidir. Bağlama özel kültürel bilgi ise kültürel norm ve değerlerin belirli bir alanda nasıl tezahür ettiğine dair bilgi ile bu alanda nasıl etkili olunacağına dair prosedürel bilgidir (Van Dyne vd., 2012:300).

2.3.2.3. Motivasyonel Boyut

Motivasyonel kültürel zekâ, bireyin yeni veya farklı kültürel ortamlarda bilmediklerini öğrenme isteği ve etkili şekilde davranış sergileyebilmek için dikkatini ve enerjisini yönlendirebilme yeteneğidir (Peng, vd., 2014:3). Motivasyonel kültürel zekâsı yüksek olan bireyler yeni kültürel ortamlarda sosyal kuralları öğrenmek için meraklıdırlar ve yeni şeyler denemeye açıktırlar (Peng, vd., 2014:5; Yamazaki ve Kayes 2004). Ayrıca farklı kültürlerde karşılaştıkları zorluklarla olumlu bir şekilde başa çıkabilme ve olayları hedefine yönelik olarak yönlendirebilme yetkinliğine sahiptirler (Peng vd., 2014:5).

Motivasyonel yeterlilikler bilişsel yetkinliklerin, duyguların ve davranışların kontrolünü sağlayarak amaca ulaşmayı kolaylaştırır (Vedadi, vd., 2010:28). Motivasyonel kültürel zekâ boyutu da kültürel zekânın üstbilişsel, bilişsel ve davranışsal boyutları arasında bir köprü görevi görmektedir (Aslan, 2013:43). Diğer boyutlar kapsamında gerekli olan kabiliyetlerin verimli şekilde kullanılabilmesi için birey kültürel farklılıklara karşı istekli olmalı ve enerjilerini hedeflerine doğru yönlendirebilmelidir.

Motivasyonel kültürel zekâ, içsel motivasyon ve öz-yeterlilik olmak üzere 2 alt boyuttan oluşmaktadır. İçsel motivasyon, farklı kültürlerden insanlarla etkileşimde bulunmanın bireyi mutlu etmesidir. Öz-yeterlilik ise farklı kültürel durumlarda zor da olsa etkileşimleri yönetme ve sürdürmeye yönelik kapasitedir.

2.2.3.4. Davranışsal Boyut

Davranışsal kültürel zekâ, farklı kültürlerden insanlarla etkileşime girerken o kültüre uygun sözlü ve sözsüz eylemler sergileme kabiliyetidir (Ang, vd., 2007:338; Ang ve Van Dyne, 2008:7). Sözlü ya da sözsüz davranışlar sosyal etkileşimin en belirgin özelliklerindendir, davranışsal yetenekler farklı kültürel ortamlarda başarılı bir etkileşim için önemlidir (Livermore, 2010). Davranışsal kültürel zekâsı yüksek bireyler ses tonu ve konuşma hızı gibi sözel davranışları ile jest ve mimik gibi sözel olmayan davranışlarını etkileşimde bulundukları kültürlerin gereklerine göre ayarlayabilme konusunda başarılıdırlar (Ng, vd., 2009:515).

Davranışsal kültürel zekâ boyutu, kültürel zekânın diğer 3 boyutunun (üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel) bir sonucudur (Aksoy, 2013:88). Hall'e (1959) göre bir kültürle alakalı sahip olunan zihinsel bilginin ve bu kültürü öğrenmeye yönelik isteğin kesinlikle sözlü veya davranışsal boyuta taşınması gereklidir. Bilişsel ve motivasyonel yetenekler bireyin davranışlarına yansımadağı sürece kültürel zekâ anlamsızdır (Earley ve Ang, 2003:10).

Davranışsal kültürel zekâ 3 alt boyuttan oluşmaktadır. İlk boyut sözlü davranış, bireyin farklı kültürlerde etkileşim kurduğu insanlarla nasıl konuştuğuyla ilgilidir. Bireyin ses tonu ve konuşma hızı gibi hususları içermektedir (Van Dyne vd., 2012: 305). İkinci boyut sözsüz davranış, konuşulan kelimeler dışında gönderen ve alıcı için olası mesaj değeri taşıyan uyarıcılardır (Kartari, 2014:183). Bu alt boyut beden dili, kişilerarası mesafe, göz teması, jest ve mimik gibi davranışları içerir (Van Dyne vd., 2012:305). Üçüncü boyut konuşma tarzı ise istekler, davetler, özürler, şükranlar ve hayır demenin bulunulan kültürün standartlarına uygun şekilde ifade edilmesidir. Kùltürler, bazı kalıplaşmış mesajların iletilmesinde farklı kavramsallaştırmalara sahiptir (Van Dyne vd., 2012: 305).

2.2.3. Kültürel Zekâ ve Duygusal Zekâ Karşılaştırması

Zekâ kavramı ilk çağlardan itibaren araştırmacıların ilgisini çeken bir kavram olmuştur. Zekâ üzerine yapılan eski çalışmalarda, bireyin sadece analitik ve sözel becerileri üzerine odaklanılarak zekânın kalıtsal bir yetenek olduğı öne sürölmekteydi. Buna karşın modern zekâ tanımlarında, zekânın farklı bir çok yönün var olduğı ve geliştirilebileceğı belirtilmektedir. Nitekim Gardner çoklu zekâ teorisi kapsamında, zekânın geliştirilebilen ve sayısal - sözel beceriler dışında da bir çok farklı yönünün olduğunu ifade etmektedir (Gardner, 1983). Duygusal zekâ ve kültürel zekânın ortaya çıkış noktası da bu temellere dayanmaktadır (Plum, 2008:43). Duygusal zekâ ve kültürel zekânın ortaya çıkış noktalarıyla birlikte başka birçok ortak noktası olmasına rağmen farklı yönleri de vardır. Aşağıda duygusal zeka ve kültürel zekanın ortak noktalarından ve farklılıklarından bahsedilmektedir.

Duygusal zekâ ve kültürel zekânın ortak noktaları şunlardır:

Duygusal zekâ, bireyin hem kendi duygularını hem de başkalarının duygu ve davranışlarını anlayabilme ve yorumlayabilme kabiliyetlerini içermektedir. Benzer şekilde kültürel zekâ kavramı da diğer insanların sözlü ve sözsüz davranışlarını analiz etme yetkinliğini kapsamaktadır. Kültürlerarası farklılıklar, duygusal ifadelerin yansımalarında değişkenlik göstermektedir. Bu değişkenlikleri fark edebilmek, anlayabilmek ve etiketlendirebilmek için karşıdaki insanların duygularının tanınması ve doğru şekilde okunmasıyla yani duygusal zekâ ile yakından ilişkilidir (Crowne, 2009:156). Kültürel zekânın üstbiliş boyutu, bireyin kültürler arası etkileşimler sırasındaki bilinçli kültürel farkındalık seviyesi olarak tanımlanmaktadır (Ang, vd., 2020:822). Kültürel farkındalık sadece bilgilerin toplanması ve yorumlanması değil aynı zamanda bu farkındalıklar aracılığıyla bireyin uygun şekilde davranışlar sergilemesidir (Earley ve Peterson, 2004). Bireyin kültürel farklılıkların farkında olması duygusal ipuçlarını doğru şekilde okuma, duyguları tanıma yetenekleriyle ilişkilidir. Bu sebeplerden ötürü duygusal zekâ ve kültürel zekânın bazı noktalarda örtüşen yönleri vardır.

Duygusal Zekâ ve kültürel Zekânın birbirinden ayrıştığı noktalar şunlardır:

Duygusal zekâ kültürlerarası etkileşimlere adapte olma kabiliyetlerini içermez. Kültürel zekâ ise kültürlerarası etkileşimlere odaklanmakta (Earley, ve Ang, 2003) ve bu etkileşimler duygularla ilgili olmayan unsurları da içermektedir (Crowne, 2009:155). Kültürel zekâ kavramının alt boyutu olan bilişsel kültürel zekâ farklı kültürlerin ekonomik, yasal, sosyal düzenlemeleri hakkındaki bilgileri (Triandis, 1994) ve kültürel değerlerin ana unsurları (Hofstede, 2001) hakkındaki bilgileri bilmeyi içerir. Bu bilgileri bilmek duygusal etkileşimler gerektirmez. Bununla birlikte kültürel zekâ da duygusal zekâ gibi uyum sağlama becerilerini kapsar fakat bu beceriler kültürel bilgiye odaklandığı için mutlak surette duygusal yetileri içermez (Earley vd., 2006).

Duygusal zekânın öz-farkındalık, dürtü kontrolü, öz yeterlilik, empati ve sosyal beceri gibi unsurlarının diğer kültürlerle aktarılamayan yetenekleri içermektedir (Brislin vd., 2006). Duygusal zekânın kişinin kendini tanıması, ifade etmesi, duygularının nedenlerini anlaması gibi bir çok temel özelliği içsel süreçtir. Kültürel zekânın bu içsel süreçler üzerinde etkisi yoktur (Crowne, 2009;2013).

2.3. Stratejik Düşünme

2.3.1. Stratejik Düşünme Kavramının Tanımı Ve Gelişimi

Strateji, bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2021). Strateji kavramı uzun yıllarca boyunca sadece askeri alanda kullanılan bir terim olmuştur ancak son dönemlerde coğrafyadan sosyolojiye kadar çok sayıda alanda araştırılmaya başlanmış ve disiplinlerarası bir kavram olarak kabul edilmiştir (Nerur vd., 2008:319; Porter, 1996; Jarzabkowski, 2005). İkinci dünya savaşı sonrasında işletme çevrelerinde ki hızlı değişimler ve rekabet ortamının büyümesi; örgütlerin tehditlerden etkilenmeden alternatif fırsatlar yakalayabilmek için değişimleri önceden fark edebilme becerisinin önem kazanması strateji kavramının yönetim literatüründe de yer almasına zemin hazırlamıştır (Bracker, 1980: 219). Yönetim disiplini açısından ise strateji terimi hakkında şu şekilde tanımlamalar yapılmıştır: Strateji, amaçlara ulaşma aşamaları esnasında, rakiplerin belirlenen hedeflere erişimde engel oluşturabilecek faaliyetlerin incelenmesiyle oluşturulan uzun dönemli, dinamik ve sonuç odaklı kararlardır (Ülgen ve Mirze, 2013:35). Chandler (1962:13) ise stratejiyi, uzun dönemli amaç ve hedeflerin kurgulanmasıyla birlikte uygulanabilmesi için şirket faaliyetlerini belirlenen amaç ve hedeflerle uyumlaştırmak ve bu süreçte ihtiyaç duyulan kaynakların tahsis edilerek amaç ve hedeflere yönelik programlar hazırlama olarak tanımlamaktadır.

Dinamik iş hayatında firmalar sürekli değişen ve gelişen bir çevreyle karşı karşıyadırlar. Bu ortamda varlıklarını sürdürebilmek adına çevrelerinde yaşanan değişimlerle etkin şekilde mücadele edebilmek için rekabet avantajı sağlamaları öncelikli hedeflerindendir. Bu hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için geleneksel planlama süreçlerinden ziyade örgüt verimliliğinde marjinal ilerlemeler yakalamaya odaklanarak doğru stratejiler oluşturmalarıdır (Bilgin, 2021:45-46). Şu anda ve gelecekte yararlı olacak stratejiler belirleyebilmeleri için firmaların, dış çevrenin farkında olma, ileri görüşlü olma, geçmiş ile geleceği bileştirerek düşünebilme, soyut kavramsallaştırmalar yapabilme, olması muhtemel şeyleri öngörerek buna uygun aksiyon planları kurgulayabilme gibi yetkinliklere ihtiyacı vardır. Bu bağlamda

stratejik düşünebilen yöneticilerin, firmalar için kilit öneme sahip olduğunu ifade edebiliriz.

Stratejik düşünme, spesifik bazı karakteristiklere sahip düşünmenin özel bir biçimidir (Taş, vd., 2017:152) ancak literatürde stratejik düşünme terimi; stratejik yönetim, stratejik planlama gibi strateji hakkındaki tüm düşünceleri belirtmek için kullanılmaktadır (Liedtka, 1998). Stratejik düşünme kavramı hakkında yapılan tanımlamalarda ortak noktalar vardır fakat kavramın tanımlanmasında net bir fikir birliği bulunmamaktadır (Bonn, 2001; O'Shannassy, 2003). Stratejik düşünmenin ne olduğunun anlaşılabilmesi için literatürde farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamaların incelenmesi faydalı olacaktır.

Mintzberg (1994), yaptığı çalışmaların bir çoğunda stratejik düşünmenin diğer strateji kavramlarıyla aynı anlama gelmediğini aralarında benzerliklerden ziyade birçok farklılık olduğunu ortaya koymaya çalışmıştır. Stratejik planlama, eylem planlarının analiz edilerek sistemli bir şekilde uygulanması iken stratejik düşünme, sezgi ve yaratıcılığı içeren bir sentez olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca stratejik düşünme kavramını özel ve farklı bir düşünme yöntemi olduğu için işletmelerin sonraki hamlelerini kapsamlı olarak belirlemesi noktasında bir çok avantaj sağladığını ifade etmektedir.

O'Shannassy (1999:15) stratejik düşünme kavramını stratejik yönetim sürecinde bir çok kişinin zihinsel aktivitesini bir araya getirerek problemlere karşı çözüm üretme, örgütün alternatif fırsatları görerek gelecekteki hamlelerini planlamanın esnek bir yolu olarak tanımlamıştır ancak daha sonra kavram hakkında fikirlerini değiştirerek farklı şekilde çerçevelendirmiştir. O'Shannassy 2003 yılında yaptığı çalışmada stratejik düşünme kavramını dar ve geniş kapsamlı olmak üzere 2 farklı şekilde açıklamıştır (O'Shannassy 2003:56). Dar kapsamlı olarak; üretken, yaratıcı, birleşik düşünce süreci olarak tanımlarken geniş kapsamlı olarak; rasyonel ve üretken düşünce süreçlerini birleştiren, bireysel ve kurumsal düzeydeki stratejik problemleri çözmeye yönelik yöntem şeklinde ifade etmiştir (Timuroğlu, 2010:19).

Heracleous (1998)' a göre stratejik düşünme ve stratejik planlama birbirinden farklı terimlerdir ancak bu iki kavram birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Stratejik

planlamanın stratejik düşünme sürecinden sonra başlaması gerektiğini vurgulayarak bu düşüncesini kısaca şu şekilde açıklamaktadır: Stratejik düşünme yaratıcıdır, stratejik planlama ise analitiktir. İşletmelerin güçlü bir şekilde var olabilmesi için önce yaratıcı hayaller kurmalı daha sonra bu hayallere ulaşabilmek için analitik süreçleri kurgulamalıdır.

Nasi (1991), stratejik düşünmenin strateji ile ilişkili bütün kavramları içinde barındıran bir terim olduğunu öne sürmekte ve yöneticilerin strateji oluşturabilme ve bu stratejileri uygulayabilmesini sağlayan önemli bir etmen olarak değerlendirmektedir.

Moon (2013:1699) stratejik düşünmeyi “*stratejik sorunları çözmenin, rasyonel yaklaşımla yaratıcı düşünce sürecini birleştirerek, alternatif rekabet ve müşteri değeri sağlamanın yollarını bulmaya yönelik bir süreç*” olarak tanımlamıştır.

Raimond (1996:210), stratejik düşünmeyi iki kısma ayırarak tanımlamaktadır. Birinci kısım “*akıllı makine olarak strateji*” (durağan şartlara ve iç güdüsel kabiliyetlere dikkat ederek hedefe ulaşmak için bir rota belirlemektir), ikinci kısım ise “*yenilikçi hayal gücü olarak strateji*” (örgütün ulaşmak istediği noktayı hayal ederek tüm yönleriyle bu noktaya ne şekilde ulaşılacağına yönelik bütün bir resim oluşturmaktır).

2.3.2. Stratejik Düşünmeye İlişkin Teorik Yaklaşımlar

2.3.2.1. Bonn’un Stratejik Düşünme Kavramına İlişkin Teorik Yaklaşımı

Bonn (2005:336) stratejik düşünmeyi, rasyonel ve yakınsak bir yaklaşımı, yaratıcı ve farklı düşünce süreçleriyle birleştiren stratejik problemleri çözmenin bir yolu olarak tanımlamaktadır. Bonn stratejik düşünme kavramının sistem düşüncesi, yaratıcılık ve vizyon olmak üzere üç bileşenden oluştuğunu sürerek bu bileşenleri aşağıdaki şekilde açıklamıştır (Bonn, 2005:338).

Sistem Düşüncesi: Örgüt, kaynak sağlamak için birbiriyle rekabet halinde olan departmanlar veya bireylerden oluşan ayrıışmış bir yapı olarak değil her departmanın

ve tüm bireylerin kurumun tamamıyla ilişkili olduğu bütüncül bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Kaufman, 1991:69). Bu bütüncül yaklaşımı benimsemek sadece problemin çözümüne odaklanma bakış açısından çıkarak, problemi ortaya çıkaran nedenlerin veya probleme etki eden faktörlerin fark edilmesini sağlar. Bu yetenek marjinal çözümler üretebilmek için olaylar yerine süreçlere odaklanılması gerekliliğini vurgular (Bonn, 2005:338; Bonn, 2001).

Yaratıcılık: Strateji, rekabet avantajı yaratmak için fikirler ve yeni çözümlerin geliştirilmesi ile ilgilidir. Stratejik düşünürler yeni yöntemler aramalı ve işleri yapmanın daha iyi yollarını bulmak için çaba göstermelidirler, başka bir deyişle yaratıcı olmalıdırlar. Bu noktada stratejik düşünürlerden beklenen yaratıcılık hem strateji oluştururken hem de stratejilerin uygulanma süreçlerinde kalıplaşmış fikir ve yöntemlerden uzak durmalı ve hayal güçlerini kullanmalıdırlar (Bonn, 2005:339).

Vizyon: Üst düzey yöneticiler belirsizlik, kaotik durumlar ve eksik bilgilerle karşı karşıyadır. Bu nedenle karmaşık, çok yönlü durumları etiketlendirebilmeli ve karşılaşılma ihtimali olan durumları anlamlandırarak sentezleyebilmelidir (Boland, 1984). Bu durumlarla karşılaşan yöneticiler, uygulanabilir stratejiler geliştirmeleri, eylem planları tasarlayabilmeleri için bir desteğe ihtiyaç duyarlar bu noktada yöneticiye bir yön duygusu kazanmasını sağlayan vizyon kavramı çok önemlidir (Bonn, 2005:340). Organizasyon genelinde uygulanabilen bir vizyon uyumdan ziyade kuruma bağlılığı teşvik ederek kurum içinde ortaklık duygusu oluşturur (Collins ve Porras, 1998).

2.3.2.2. Pisapia'nın Stratejik Düşünme Kavramına İlişkin Teorik Yaklaşımı

Pisapia ve arkadaşları 2005 yılında yayımladıkları “*Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures*” isiminde bir makale yayımlamışlardır. Bu makale, başarılı liderler ile başarılı olmayan liderlerin arasındaki potansiyel ayırıcı özelliklerin neler olduğu hakkındadır. Çalışmada başarılı olan liderlerin stratejik düşünme yetkinliğine sahip olduğu varsayılmıştır. Bu bağlamda stratejik düşünebilen başarılı liderler ve başarısız liderlerin ayırıcı özelliklerinin neler olduğunun belirlenmesi için bir model geliştirilmiştir. Bu modelde stratejik düşünme kabiliyetini

ölçmek için bir ölçek kurgulamışlardır. Kurguladıkları ölçeğe göre stratejik düşünebilme yeteneği sistem düşüncesi, yeniden çerçeveleme ve yansıtma olmak üzere 3 bilişsel unsurdan oluşmaktadır (Pisapia vd., 2005). Bu unsurların içeriğinden aşağıda bahsedilmektedir.

Sistem Düşüncesi: Sistemin davranışlarını şekillendirecek ve eylemler için seçenekler sunacak etkileri, örüntüleri ve karşılıklı ilişkileri anlayarak sistemleri bütünsel olarak görme ve farklılaşma zorunluluklarını fark ederek uygun şekilde aksiyon alabilme kabiliyetidir (Pisapia vd., 2005).

Yeniden Çerçeveleme: Eylemler ve yeni içgörüler için alternatif seçenekler oluşturabilmek adına bireyin odağını birden fazla bakış açısı, zihinsel model ve paradigma arasında değiştirme kabiliyetidir. Yeniden çerçeveleme boyutunda bireye katkı sağlayan özellikler şöyledir: İhtiyaç duyulan verilere ulaşıldıktan sonra yargılama yapmamak, durumları anlayarak çerçeveleyebilmek, farklı zihinsel modeller kullanarak çerçeveleme yapmak, başkasının düşüncelerini anlayabilmek, kendini yenileyebilmek

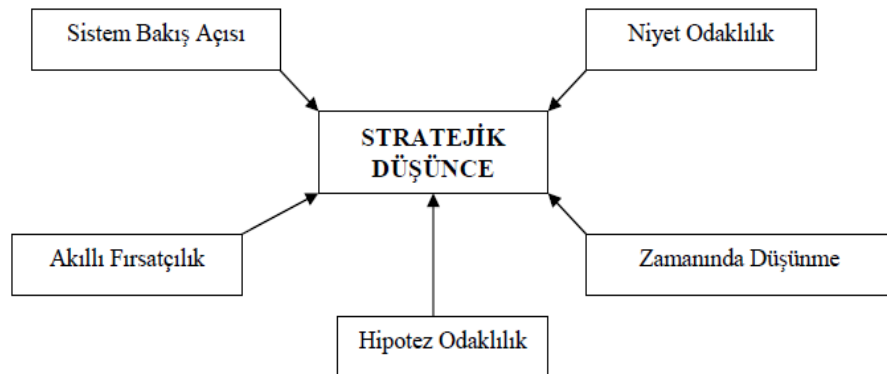
Yansıtma: Neler olduğuna dair yargılarda bulunabilmek adına algıları, deneyimleri ve bilgileri kullanarak; mantıklı ve rasyonel düşüncüyü bir araya getirme ve daha sonra gelecekteki eylemlere rehberlik eden sezgisel ilkeler yaratma yeteneğidir. Yansıtma boyutunda bireyin faydalandığı özellikler şu şekildedir: Seçeneklerin neden ve sonuçlarını anlamlandırabilmek, anlamlandırmalar yapabilmek için deneyim ve bilgilere başvurmak, aksiyon belirlerken deneyim ve bilgileri harmanlayarak alternatifler üretmek, mevcut zaman ve gelecek için bir anlayış oluşturabilmek.

2.3.2.3. Liedtka'nın Stratejik Düşünme Kavramına İlişkin Teorik Yaklaşımı

Liedtka 1998 yılında yayımladığı “*Strategic Thinking: Can it be Taught?*” adlı makalesinde stratejik düşünme kavramını ne olduğunu ve stratejik düşünmeyi oluşturan unsurların neler olduğunu açıklayan bir model oluşturmuştur. Liedtka, stratejik düşünmeyi işletmenin bütünleşik bir perspektifle; sezgi ile yaratıcılığı

kullanarak sonuca ulaştıran bir sentezleme süreci olarak tanımlanmakta ve çalışmasında stratejik düşünme ile ilgili řu ifadelere yer vermektedir: “*Stratejik düşünme terimi, günümüzde strateji alanında o kadar yaygın ve genel kullanılmaktadır ki, neredeyse anlamsız hale gelme riskini taşımaktadır. Çoğu zaman, "stratejik düşünme" teriminin, belirli özelliklere sahip bir düşünme biçimi olarak belirtmek yerine, strateji hakkındaki tüm düşünceleri belirtmek için kullanıldığı görülmektedir. Bu geniş kullanım içinde, yazarlar terimi stratejik planlama veya stratejik yönetim gibi diğer kavramlarla neredeyse birbirinin yerine kullanmışlardır*” (Liedtka, 1998). Stratejik düşünme kavramının diğer stratejik terimlerden farklı olduğunu belirterek stratejik düşünmenin birbiriyle ilişkili beş temel unsurdan oluşan bilişsel bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Aşağıdaki şekilde Liedtka’nın stratejik düşünme modelinin unsurları verilmiştir.

Şekil 1 Liedtka’nın Stratejik Düşünme Modeli



Kaynak: Liedtka, (1998:122)

Liedtka (1998) belirlediği unsurların birlikte ele alındığında organizasyonlar için pozitif sonuçlar elde edileceğini ifade ederek, kısaca bu unsurlar şu şekilde tanımlanmaktadır: Sistem perspektifi, organizasyonun farklı bölümlerinin birbirini etkilediği bir sistemi ve bütüncül bir görüşü yansıtır. Niyet Odaklılık, çalışanların enerjilerini doğru yönde kullanmalarına ve hedefe ulaşmak için gereken süre boyunca konsantre olmalarına olanak tanıyan bir odak sağlar. Akıllı fırsatçılık ortaya çıkan/çıkabilecek iyi fırsatlara cevap vermek anlamına gelmektedir (Liedtka, akt:Taşgit ve Kaya, 2020:86). Zamanında Düşünme, geçmiş, bugün ve gelecek arasında bir bağ kurmayı sağlar. Hipotez Yönelimlilik, bilimsel yöntemin düşünmeye dâhil edilmesi ile ilgili eleştirel ve sorgulayıcı bir düşünsel mekanizmayı ifade etmektedir (Liedtka, akt:Taşgit ve Kaya, 2020:86).

Birlikte ele alındığında, bu beş unsur, hem dört dikey stratejiden hem de uçtan uca değer sisteminin yatay unsurlarından oluşmaktadır. Bu unsurlar aracılığıyla stratejik düşünür sistem perspektifi yaklaşımıyla, bütün ve parçaları arasındaki bağlantıları gören geniş bir görüş alanına sahip olur ve etkinliğin artırılması için süreçlerin yeniden tasarlanmasını sağlayabilir. Niyet odaklılık yaklaşımı sayesinde geleceğe yönelik bir yön duygusu taşır ve enerjisini hedeflerine doğru etkili şekilde yönlendirebilir. Akıllı fırsatçılık yetkinliğiyle örgütü alternatif seçenekleri fark edebilme hususunda daha duyarlı hale getirebilir ve zamanında düşünme yeteneği ile karar verme ve uygulama hızını artırabilir. Hipotez odaklı yaklaşım sayesinde ise ani gelişen olaylara karşı hazırlık olarak kısa sürede etkili aksiyon alabilirler (Liedtka, 1998, s. 124).

2.3.4. Stratejik Düşünmenin Boyutları

Stratejik düşünme kavramını bir çok araştırmacı farklı modellerle tanımlamaya çalışmıştır. Bonn (2005) stratejik düşünmenin sistem perspektifi, yaratıcılık ve vizyon olmak üzere 3 alt boyuttan oluştuğunu ifade ederken; Pisapia ve arkadaşları (2005) stratejik düşünmenin sistem düşüncesi, yeniden çerçeveleme ve yansıtma alt boyutlarından oluştuğunu belirtmektedir. Liedtka ise stratejik düşünmenin alt boyutlarının; sistem perspektifi, niyet odaklılık, zamanında düşünme, akıllı fırsatçılık ve hipotez yönelimlilik olduğunu ifade etmektedir. Çalışmanın içeriğine en uygun

model Liedtka'nın stratejik düşünme modelidir. Bu nedenle bu başlık altında Liedtka'nın çalışması esas alınacaktır.

2.3.4.1. Sistem Perspektifi (Sistem Düşüncesi)

Stratejik düşünme, sistem düşüncesi kavramının temeli üzerine inşa edilmiştir (Liedtka, 1998:122). Sistem düşüncesi, aynı olmayan unsurların birbirleri ile etkileşimlerini ve bir sorunun çözümlenmesinin diğer bir soruna etki edip etmediğini sorgulayan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Bonn, 2005 akt: Naktiyok ve Çiçek, 2014:160). Bu yaklaşım bir problemi çözmek için neler yapılması gerektiği, problemin ortaya çıkışı ile birlikte hangi iç ve dış unsurların dikkate alınması gerektiği, bileşenler arasındaki ilişkilerin probleme etkileri gibi unsurları dikkate alarak her türlü problemin nasıl değerlendirilmesi gerektiğini kendi bakış açısı ile inceler (Tecim, 2004: 79).

Liedtka (1998:122), modern dünya düzeninde başarılı olunabilmesi için organizasyonun; kurumsal kaynaklar, yetenekler, yapı, kültür gibi örgüt içi dinamikleri (Senge, 1992 akt:Çakır ve Taşgıt, 2018:25) kapsayan iç bağlamları ve dış bağlamları içermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte organizasyonun dış bağlamlarının sadece firmanın ait olduğu sektör bazında değerlendiren görüşlerin organizasyonların dış bağlamı kavramını dar bir çerçevede değerlendirdiğini ifade etmektedir. Nitekim Moore'da (1993) bir firma sadece tek bir endüstri alanının parçası değil bir çok endüstriden oluşan bütün bir çalışma ekosisteminin bir üyesi olduğunu belirtmekte ve bunun sebebinin şu şekilde açıklamaktadır: Bir çalışma ekosisteminde ortaya çıkan yenilikle, şirketler yeteneklerini eş zamanlı olarak geliştirirler; yeni ürünlerin desteklenmesi, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve sonraki inovasyon hamlelerine katılım sağlayabilmek için rekabetçi bir şekilde iş birliği yaparak çalışırlar.

Stratejik düşünme kabiliyetine sahip yöneticiler, rakip tedarikçi şebekeler ve bu ekosistem içerisinde firmanın nasıl yer edineceğini belirlemekle birlikte harici çalışma ekosisteminin de kapsamlı tahlilini yapması gerekmektedir. Yani stratejik düşünürler bütünü oluşturan parçaların arasındaki ilişkiyi karşılıklı bir şekilde değerlendirmelidir. Bu tarz bir yaklaşım bireyin bütün sistem içerisindeki rolünü konumlandırır. Davranışlarının, sistemin diğer parçaları üzerindeki etkilerini

görmesini ve davranış çıktılarının neler olduğunu netleştirmesine imkan tanır (Liedtka, 1998: 122).

2.3.4.2. Niyet Odaklılık

Stratejik düşünme niyet odaklıdır (Liedtka, 1998: 122). Stratejik niyet ise görünmez, yumuşak ve aktif bir yönetim uygulaması (O'Shannassy, 2016:589) olmakla birlikte organizasyonun sahip olduğu en kıt kaynaklar arasında sayılabilir.

Stratejik niyet, çalışanların belirsizliklerle karşı karşıya kaldıkları durumlarda, hedeflere ulaşabilmek için odaklanmalarına yardımcı olan, organizasyonun gelecekteki yönüne ilişkin doğrudan sezgisel bir anlayış veren dinamik bir yetenektir (O'Shannassy, 2016:589). Stratejik niyet kavramını ilk olarak ortaya çıkaran araştırmacılar Hamel ve Prahalad'dır (O'Shannassy, 2016). Stratejik niyet kavramını şu şekilde açıklamaktadırlar: *“Stratejik niyet, bir rüyayı canlandırmak için kullandığımız terimdir. Aynı zamanda, bir firmanın gelecekteki on yılda inşa etmeyi umduğu uzun vadeli piyasa veya rekabetçi pozisyon hakkında belirli bir bakış açısını da ifade eder. Bu nedenle, bir yön duygusu taşır. Stratejik bir amaç farklılaştırılmıştır; gelecek hakkında rekabetçi benzersiz bir bakış açısı anlamına gelir. Çalışanlara yeni rekabetçi bölgeleri keşfetme vaadini verir. Bu nedenle, bir keşif duygusu taşır. Stratejik niyetin duygusal bir yanı vardır; çalışanların kendilerini değerli olarak algıladıkları bir hedeftir. Bu nedenle, bir talih duygusu anlamına gelir. Yön, keşif ve talih. Bunlar stratejik niyetin nitelikleridir.”* (Hamel ve Prahalad, 1989:129-130).

Stratejik niyet, bir organizasyon içindeki bireylerin enerjilerini bir araya getirmelerine ve kullanmalarına, dikkat dağınıklığına direnmelerine ve bir hedefe ulaşmak için gereken süre boyunca konsantre olmalarına imkan sağlar (Liedtka, 1998: 123). Ayrıca stratejik niyet, iş ortamında belirsizliklerin bulunduğu durumlarda, karar verirken iç ve dış paydaşlara rehberlik etmeye yardımcı olan yararlı bir ilham kaynağıdır (O'Shannassy, 2016:586). Yöneticiler stratejik niyet beyanı sayesinde firmanın gelecekteki yönünü ve kaynakların kullanımına nasıl öncelik vereceklerini net bir şekilde kavrarlar (O'Shannassy, 2016:586).

2.3.4.3. Akıllı Fırsatçılık

Akıllı fırsatçılık, hızla değişen iş ortamlarında ortaya çıkabilecek alternatif stratejilerden yararlanmaya izin veren yeni deneyimlere açıklık fikridir (Lawrance, 1999:6). Bu kavram birbiriyle ilişki durumlar göz önünde bulundurularak geçmiş, bugün ve gelecek arasında bağlantılar kurulmasının gerekliliğini vurgulamaktadır (Goldman, 2005). Mintzberg (1999) bu kavramı, aniden ortaya çıkan stratejiler ile planlı stratejiler arasındaki farkı vurgulayan bir yaklaşım olarak görmektedir (aktaran: Lawrance, 1999:6).

Yöneticiler yalnızca amaçlanan stratejiyi iletirmekle kalmayıp aynı zamanda ortaya çıkan yeni stratejilerden faydalanma olasılığına imkan tanıyan akıllı fırsatçılık kavramına odaklanmalıdırlar (Liedtka, 1998:123). Bu hususta yöneticilerin akıllı fırsatçılık kavramını etkin bir şekilde uygulayabilmeleri için dikkate almaları gereken en önemli şey daha düşük seviyeli çalışanlardan veya daha yenilikçi çalışanlardan gelen girdileri özenli bir şekilde değerlendirmeleridir (Lawrance, 1999:6). Nitekim Hamel (1997) ve Mintzberg'de (1999) bir firmanın sağlıklı şekilde işleyen strateji sistemi oluşturabilmesi için en alt seviye çalışanlardan tepe yöneticilerine kadar ileri geri mantığıyla örülen iletişimin ve etkileşimin kurulması gerektiğini ifade etmektedir. Bu sayede strateji oluşturma sürecinde saf dışı bırakılmış çalışanlara söz hakkı tanınarak akıllı fırsatçılık kavramından en etkili şekilde yararlanılabilir.

2.3.4.4. Zamanında Düşünme

Stratejiler sadece geleceğe yönelik hedefler dikkate alınarak oluşturulamaz (Stacey, 1992), mevcut gerçeklerle geleceğe yönelik stratejik niyetler arasında etkin bir bağ kurularak oluşturulmalıdır (Lawrance, 1999:7). Geleneksel strateji görüşünde mevcut kaynaklar ve mevcut fırsatlar arasında bir uyum söz konusudur fakat günümüz kaotik iş çevrelerinde mevcut yetenekler ve kaynaklar etkili stratejiler oluşturmak için yeterli değildir (Hamel ve Prahalad, 1994:67). Firmalar stratejik düşünme kavramının zamanında düşünme boyutu aracılığıyla geçmiş, şimdiki zaman ve geleceği aynı anda akılda tutarak etkili stratejiler geliştirme imkanı bulabilirler (Liedtka, 1998:123).

Zamanında düşünme kavramı firmaya, hafızasını oluşturma ve geleceğini kurgulama noktasında geniş bir perspektifle bakma imkanı sunar. Bu noktada firmalar etkin bir bakış açısı oluşturabilmesi için cevap araması gereken soru geleceği kurgularken geçmişten nasıl faydalanılabilir? sorusudur (Liedtka, 1998:123). Zamanında düşünme yetkinliği bu soruyu doğru şekilde cevaplandırabilmek için özünde 3 temel bileşen barındırmaktadır. Bunlardan birincisi, gelecekle geçmiş arasında güçlü bir ilişki vardır ve geçmiş, gelecek için öngörüselsel bir değere sahiptir. İkincisi, şimdiki zamanda gelecek için önem taşıyan etkileyicilerin, geçmişten ve değişimlerden kaynaklandığının farkına varmaktır. Üçüncü bileşen ise şimdiki zaman, geçmiş ve gelecek arasında sürekli bir şekilde karşılaştırma yapmaktır. Bu karşılaştırmalar beklenen değişimlere karşı tedbiri, hızlı bir şekilde aksiyon alabilmeyi, kısıtlamaları, direnme ya da kabul etme hususlarının hepsini kapsamaktadır (Neustadt ve May, 1986: 251).

2.3.4.5. Hipotez Odaklılık

Liedtka (1998:123-124) stratejik düşünmeyi hipoteze dayalı bir süreç olarak değerlendirmektedir. Bu süreci ise şu ifadelerle açıklamaktadır: Hipotez oluşturma ve test etme yaklaşımları bir çok yöneticiye yabancı olmasına rağmen sürekli artan verilerin kullanılabilirliği ve düşünme süresinin azaldığı dinamik iş ortamlarında iyi hipotezler kurabilme ve bunları verimli bir şekilde test etme yeteneği kilit öneme sahiptir.

Stratejik düşünme kavramı stratejik planlama kavramının temelinde barındırdığı birçok tartışmaya konu olan analitik-sezgisel düşünce çelişkisini hipotez odaklılık unsurundan dolayı içermemektedir. Çünkü sezgisel ve analitik düşünceyi sırasıyla içinde barındırır. Hipotez oluşturma sürecinde sezgisel ve yaratıcı düşünce yaklaşımını benimseyerek “Ya eğer ...?” sorularını ortaya atar. Hipotez testi sürecinde ise analitik düşünme yaklaşımından faydalanarak “Eğer....sonra” gibi varsayımları ortaya çıkarır ardından bunlar analiz edilerek veriler değerlendirilir (Lawrance, 1999:8).

Bu süreçler birlikte ele alındığında ve zaman içinde tekrarlandığında, yeni firmaların fikirleri keşfetme yeteneğini kaybetmeden sürekli gelişen hipotezler ortaya

koymasını sağlar. Bu tür uygulamalar, bir organizasyonun sürekli öğrenme sağlamak adına basit neden-sonuç kavramlarının ötesine geçmesine izin verir (Liedtka, 1998).

2.4. Duygusal Zekâ, Kültürel Zekâ Ve Stratejik Düşünme Arasındaki İlişkiler

Bar-On duygusal zekâyı kişinin kendisini ve başkasını anlama, insanlarla ilişki kurabilme ve beklenmedik olaylara karşı çabuk adapte olarak sorunları çözme ve çevresel taleplere karşı daha başarılı olabilme yeteneği şeklinde tanımlamıştır (Shelly ve Brown, 2004: 10). Moua, kültürel zekânın bilgi edinme, stratejik düşünceyi inşa etme, motivasyon ve uyum sağlama olmak üzere dört bileşeni olduğunu ifade etmekte ve bireylerin farklı kültürler hakkında edindikleri bilgileri yorumlayabilmesi, ne şekilde kullanacağına karar verebilmesi için stratejik düşünmeyi faalleştirme yeteneği şeklinde tanımlamaktadır (Moua, 2011:62-63). Stratejik düşünme ise bilgiyi analiz etme ve sentezleme, rekabet ortamını değerlendirme ve gelecekteki hedeflere ulaşmak için en uygun seçeneği üretmeye yönelik sistematik bir bakış açısıdır (Dhir ve Dhir 2020:176). Potansiyel bir stratejik düşünme içgörü, organizasyondaki ağları, dinamikleri ve etkileyicileri tanıma yeteneği olarak ifade edilen (Kaplan ve Norton, 2001) organizasyonel farkındalık ile verilerin analiz edilmesi ve yorumlanabilmesini gerektirir (Dhir ve Dhir, 2018). Bu doğrultuda duygusal zekâ, kültürel zekâ ve stratejik düşünme kabiliyetinin birbiriyle benzer yönler taşıdığı ifade edilebilir.

Crowne (2009) duygusal zekâ, kültürel zekâ ve sosyal zekâ arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada duygusal zekâ ve kültürel zekâ kavramlarının farklı iki zekâ türü olduğuna dair kanıtlar sunmakla birlikte bu iki zekâ kavramının birbiriyle yakından ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Her iki zekâ türünün sosyal zekâ kavramının alt kümesi olduğunu da öne sürmektedir. Bununla birlikte duygusal zekâ, kültürel zekâ ve sosyal zekâ kavramlarının aralarındaki güçlü ilişkiden dolayı herhangi bir zekâ türü bir diğeri olmadan incelenirse yapılan çalışmaların sonuçlarının yanıltıcı olabileceğini ifade etmiştir.

Sharma ve Sandeep (2018), Duygusal zekânın kültürel zekâ ile ilişkisi ve hizmet sektöründeki hintli yöneticilerin değişime hazır olmaları“ adlı çalışmalarının

sonucunda duygusal zekâ ve kültürel zekâ arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Çalışmada davranışsal kültürel zekâ boyutu duygusal zekânın tüm alt boyutlarıyla en yüksek oranda pozitif ilişkiye sahiptir.

Moon (2011) “Duygusal zekânın, kültürel zekânın dört faktörlü modeliyle ilişkisi” adlı çalışmada duygusal zekâ ve kültürel zekânın birbirinden farklı yapılar olduğunu fakat birbiriyle anlamlı ve pozitif olarak ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Araştırma sonuçlarının alt boyutlarına ait bulgular ise aşağıdaki gibidir. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan öz farkındalık boyutu üstbilişsel CQ ile pozitif anlamda ilişkilidir. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan öz yönetim boyutu, üst bilişsel CQ, bilişsel CQ ve davranışsal CQ ile pozitif anlamda ilişkilidir. Duygusal zekânın alt boyutlarından olan sosyal farkındalık boyutunun üst bilişsel CQ, motivasyonel CQ ve davranışsal CQ ile pozitif anlamda ilişkilidir. İlişki yönetimi boyutu üst bilişsel CQ, motivasyonel CQ ve davranışsal CQ ile pozitif anlamda ilişkilidir. Demografik farklılıklar, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi boyutlarında farklılık oluştururken öz farkındalık ve öz yönetim boyutlarında herhangi bir farklılık oluşturduğu tespit edilememiştir. Bununla birlikte kültürel zekâ ölçeği Koreli öğrenciler üzerinde de uygulandığı için ölçeğin genellenebilirliğine katkı sağlamıştır.

Gorji ve Ghareseflo (2011), duygusal zekâ ve kültürel zekânın çalışan performansı üzerine etkisini incelediği çalışmada her iki zekâ türünde çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu belirtmektedirler fakat kültürel zekânın alt boyutu olan davranışsal kültürel zekânın çalışan performansı üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı da ifade edilmiştir.

Alon ve Higgs 2005 yılında hazırladıkları “*Global leadership success through emotional and cultural intelligences*” adlı çalışmada oluşan yeni dünya düzeni için sadece bilişsel zekâsı yüksek liderlerin artık etkili lider olamayacağını öne sürmektedir. Yeni liderlerin duygusal olarak hassas kültürel olarak uyumlu olması gerektiğini ifade ederek küresel liderlik başarısının oluşumunda duygusal zekâ, kültürel zekâ ve bilişsel zekânın önemine vurgu yapmaktadır.

Şahin ve arkadaşları (2013) “*Türkiye bağlamında kültürel zekâ*” adlı çalışmalarında 450 Türk öğrencisi üzerinde kültürel zekâ ölçeğinin geçerlilik ve

güvenirliliği test edilmiştir. Ardından hizmet sektöründe çalışan 264 Türk yönetici üzerinde kültürel zekâ ölçeği test edilmiş ve aynı zamanda yöneticilerin kültürel zekâ ile kişilik özellikleri, duygusal zekâ ve görev performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda kültürel zekâ ve duygusal zekâ arasında pozitif anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Kişilik özellikleri ile kültürel zekâ arasındaki ilişki incelendiğinde sadece deneyime açıklık boyutu ile bilişsel kültürel zekânın herhangi bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir. Kültürel zekâ ve görev performansı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan incelemede ise görev performansının üst bilişsel kültürel zekâ ve davranışsal kültürel zekâ arasında pozitif ve anlamlı ilişkileri olduğu tespit edilmiştir.

Schutte ve arkadaşları 2001 yılında “Duygusal zekâ ve kişilerarası ilişkiler” adlı çalışması kapsamında kişilerarası bağlantıları irdeleyebilmek adına 7 farklı çalışma yapmışlardır. Yapılan çalışmaların birincisinde duygusal zekâ düzeyi yüksek bireylerin empatik duyarlılığının yüksek olduğu saptanmıştır. İkinci çalışmada duygusal zekâ düzeyi yüksek bireyler kendi duygularını düzenleyebilme noktasında daha kabiliyetli oldukları saptanmıştır. Üçüncü çalışmada denekler arasında sosyal becerileri yüksek olan bireylerin duygusal zekâ seviyelerinin de yüksek olduğu saptanmıştır. Dördüncü çalışma sonucunda duygusal zekâ düzeyi yüksek bireyler iş hayatında veya sosyal hayatında ortaklarına karşı daha işbirlikçi olma eğiliminde oldukları saptanmıştır. Beşinci çalışmada katılımcılar arasında yakın ve sevgi dolu ilişkiler kurma becerisine sahip olan deneklerin duygusal zekâ düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Altıncı çalışmada duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireylerin evlilik doyum oranlarında yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yedinci çalışmada ise katılımcılar duygusal zekâ düzeyi yüksek olan partnerlerle olan ilişkilerinde yüksek derecede mutlu oldukları saptanmıştır.

Rosete ve Ciarrochi (2005) tarafından hazırlanan “Duygusal zekâ ve liderlik etkinliğinin işyeri performans sonuçlarıyla ilişkisi” adlı çalışmasında duygusal zekâ, bilişsel zekâ, kişilik ve liderlik etkinliği arasındaki ilişki incelenmiştir. 41 üst düzey yönetici ile gerçekleştirilen çalışmada duygusal zekâ ölçeği, kişilik ölçeği ve bilişsel zekâ ölçeği kullanılmıştır. Bununla birlikte liderlik etkinliğini ölçmek için objektif bir performans ölçeği kullanılmıştır. Korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda

yüksek duygusal zekâyâ sahip yöneticilerin yüksek liderlik etkinliği oluşturduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte duygusal zekânın kişilik ve bilişsel zekâ ile açıklanamayan varyansları açıkladığı belirlenmiştir.

Nikkheslat ve arkadaşları (2012) “Duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: iş memnuniyetinin aracılık rolü” adlı çalışmada duygusal zekânın iş tatminine ve örgütsel bağlılığa etkisini incelemişlerdir. Araştırma bulgularına göre iş tatmininin örgütsel bağlılık ve duygusal zekâ arasında aracı role sahip olduğu yönündedir. İş tatmininin aracılık rolünden kaynaklanan etki dışında duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık arasında herhangi bir etki tespit edilememiştir.

Groves ve Feyerherm (2011) “*Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance*” çalışmalarında kültürel zekâ bağlamında liderlerin, takım performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma kültürel olarak çeşitliliğin mevcut olduğu 99 firmanın yöneticisi ve bu firmalarda çalışan 321 personel üzerinde yapılmıştır. Takım çeşitliliğinin olduğu gruplarda kültürel zekâsı yüksek yöneticilerin lider performansı iyi seviyede olduğu belirlenmiştir. Ayrıca milliyet çeşitliliğinin olduğu firmalarda liderin duygusal zekâsı ve diğer liderlik yetkinliklerindense liderin kültürel zekâsının takipçileri üzerinde daha olumlu bir etki oluşturduğu tespit edilmiştir.

2011 yılında Dragoni ve arkadaşları “Yönetici liderlerin geliştirilmesi: bilişsel yetenek, kişilik ve stratejik düşünme yetkinliğini öngörmede iş tecrübesinin katkısı” adlı çalışmalarında yöneticilerin iş deneyimi birikimlerini incelemişlerdir. Yöneticilerin iş deneyimleri üzerinde bilişsel yeteneklerin, kişilik özelliklerinin ve stratejik düşünme yetkinliğinin etkisi araştırılmıştır. 703 yöneticiden elde edilen veriler sonucunda şu çıkarımlar yapılmıştır: Birikmiş iş deneyimi yöneticilerin stratejik düşünme yetkinliğiyle olumlu anlamda ilişkilidir. Yöneticilerin bilişsel yeteneğinin stratejik düşünme yetkinliğiyle olumlu anlamda ilişkilidir. İş birikimi elde etme hususunda kişilik özellikleri etkilidir ve dışadönük kişilik özelliği baskın olan yöneticiler yüksek düzeyde iş birikimi elde etmeye eğilimlidir. Ayrıca stratejik düşünme yetkinliğinin en güçlü iki yordayıcısının bilişsel yetenek ve iş birikimi olduğu saptanmıştır.

Bilgin (2021) yılında “*Örgütsel zekâ düzeyinin, hastane yöneticilerinin stratejik düşünme becerileri üzerindeki etkisi*” adındaki doktora tezinde 312 üst düzey özel hastane yöneticisinden elektronik posta ve yüz yüze görüşme yoluyla elde etmiş olduğu veriler ışığında örgütsel zekânın hastanenin örgütsel özelliklerinden, stratejik düşünme becerilerinin ise yöneticilerin kişilik özelliklerinden etkilendiğini saptamıştır. Stratejik yönetim eğitimi almış yöneticilerin örgütsel zekâ düzeyleri ile stratejik düşünme becerilerinin daha iyi seviyede olduğu ve stratejik düşünme becerilerinin geliştirilmesinin örgütsel zekâ üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

2018 yılında Hunitie tarafından hazırlanan “*Impact Of Strategic Leadership On Strategic Competitive Advantage Through Strategic Thinking And Strategic Planning: A Bi-Meditational Research*” adlı çalışmada stratejik liderliğin rekabet avantajı üzerindeki etkisinin, stratejik planlama ve stratejik düşünme olmak üzere iki aracı değişkenin rolünü incelemektedir. Toplamda 521 yönetici ve çalışan aracılığıyla elde edilen verilere göre rekabet avantajı ile stratejik düşünme ve stratejik planlamanın olumlu bir şekilde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Stratejik liderliğin rekabet avantajı üzerindeki etkisinde stratejik planlama ve stratejik düşünmenin aracılık rolü kabul edilmiştir. Stratejik düşünmenin rekabet avantajı üzerindeki etkisi stratejik planlamaya göre çok daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

Sosyal bilimler alanında kabul gören ve sıklıkla tercih edilen iki araştırma yöntemi vardır. Bunlar nicel araştırma ve nitel araştırma yöntemleridir. Nitel araştırma

yöntemleri, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008:39). Bu araştırma yöntemlerinde, araştırma problemini yorumlayan ve raporlayan bir yaklaşım hakimdir bununla birlikte olaylar arasında neden-sonuç ilişkisi kurulmaz, istatistiksel analizlerden ziyade sözlü ve nitel analizler kullanılır, az sayıda kişiyle çalışır ve net sonuçlara varma veya çıkan sonuçların, belirlenen evrene yönelik olarak genellenmesi kaygısı taşımaz (Karataş, 2015:64-65).

Nicel araştırma yöntemleri, olaylar arasındaki ilişkilerin tanımlanmasını hedefler ve gözlemlenebilir, ölçülebilir, sayısallaştırılabilir yollarla verileri analiz ederek genelleştirilebilir sonuçlar elde eden araştırma yöntemidir (Büyüköztürk vd., 2016; Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu yöntem ile farklı gruplar arasında karşılaştırmalar yapılabilir, kuramların doğruluk derecesi test edilir ve belirli yapı içindeki ilişkilerin incelenmesi mümkündür (Büyüköztürk, vd., 2016). Bununla birlikte nicel araştırma yöntemlerinde mükemmel örneklem sayısına ulaşmak ve yeterli sayıda veri toplamak zordur, araştırma yönteminin kapsamında olan ölçme araçları ön yargıları yansıtabilir ve mükemmel ölçüm şartları her daim sağlanamaz (Akman, 2014).

Çalışmanın ana amacı değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Bu nedenle nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemin tercih edilmesinin diğer nedenleri de çok sayıda veriyi düşük maliyetle toplama ve daha geniş kitlelere ulaşma imkânı sağlaması ile elde edilen sonuçların genelleştirilebilir olmasıdır.

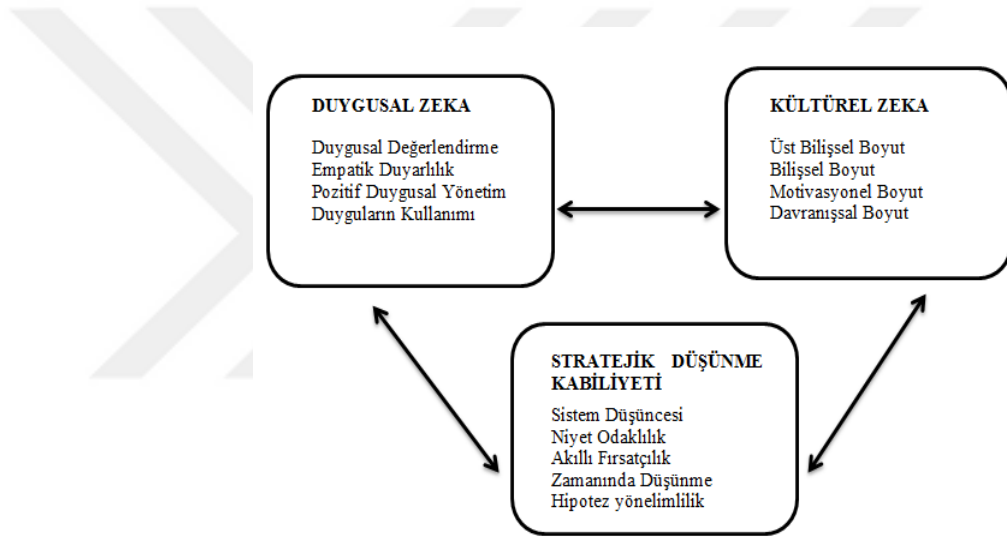
3.1. Araştırmanın Modeli

Duygusal zekâ, kültürel zekâ ve stratejik düşünme arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır. Yapılan literatür taraması sonucunda duygusal zeka ve kültürel zekanın birbiriyle ilişkili kavramlar olduğunu tespit eden çalışmalar mevcuttur (Alon ve Higgins, 2005; Crowne, 2009;2013; Aksoy, 2013). Stratejik düşünme değişkeni hakkında yapılan literatür incelemesinde araştırma kapsamında ki diğer değişkenlerle ilişkisinin incelendiği herhangi bir çalışmaya

rastlanmamıştır fakat stratejik düşünme ile kişilik özelliklerinin ve bilişsel yeteneklerin (Dragoni, 2011) ilişkisinin tespit edildiği, örgütsel zeka üzerinde etkisinin tespit edildiği (Bilgin, 2021), temel yetkinlikler üzerinde etkisinin tespit edildiği (Hani, 2014) çalışmalar mevcuttur. Yapılan bu çalışmalar ışığında ve stratejik düşünmenin içeriği baz alınarak değerlendirildiğinde stratejik düşünme kavramının kültürel zeka ve duygusal zeka ile ilişkili olabileceği öngörülmüştür.

Yukarıdaki bilgiler ışığında araştırma modeli ve modele ilişkin hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

Şekil 2 Araştırma Modeli



H1_{ABCD} Duygusal değerlendirme boyutu A) Üstbilişsel kültürel zekâ B) Bilişsel kültürel zekâ C) Motivasyonel kültürel zekâ D) Davranışsal kültürel zekâ boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H2_{ABCD} Empatik duyarlılık boyutu A) Üstbilişsel kültürel zekâ B) Bilişsel kültürel zekâ C) Motivasyonel kültürel zekâ D) Davranışsal kültürel zekâ boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H3_{ABCD} Pozitif duygusal yönetim boyutu A) Üstbilişsel kültürel zekâ B) Bilişsel kültürel zekâ C) Motivasyonel kültürel zekâ D) Davranışsal kültürel zekâ boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H4_{ABCD} Duyguların kullanımı boyutu A) Üstbilişsel kültürel zekâ B) Billişsel kültürel zekâ C) Motivasyonel kültürel zekâ D) Davranışsal kültürel zekâ boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H5_{ABCDE} Duygusal değerlendirme boyutu A) Sistem düşüncesi B) Niyet odaklılık C) Akıllı fırsatçılık D) Zamanında düşünme E) Hipotez yönelimlilik boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H6_{ABCDE} Empatik duyarlılık boyutu A) Sistem düşüncesi B) Niyet odaklılık C) Akıllı fırsatçılık D) Zamanında düşünme E) Hipotez yönelimlilik boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H7_{ABCDE} Pozitif duygusal yönetim boyutu A) Sistem düşüncesi B) Niyet odaklılık C) Akıllı fırsatçılık D) Zamanında düşünme E) Hipotez yönelimlilik boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H8_{ABCDE} Duyguların kullanımı boyutu A) Sistem düşüncesi B) Niyet odaklılık C) Akıllı fırsatçılık D) Zamanında düşünme E) Hipotez yönelimlilik boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H9_{ABCD} Sistem düşüncesi boyutu ile A) Üstbilişsel kültürel zekâ B) Billişsel kültürel zekâ C) Motivasyonel kültürel zekâ D) Davranışsal kültürel zekâ boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H10_{ABCD} Niyet odaklılık boyutu ile A) Üstbilişsel kültürel zekâ B) Billişsel kültürel zekâ C) Motivasyonel kültürel zekâ D) Davranışsal kültürel zekâ boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H11_{ABCD} Akıllı fırsatçılık boyutu ile A) Üstbilişsel kültürel zekâ B) Billişsel kültürel zekâ C) Motivasyonel kültürel zekâ D) Davranışsal kültürel zekâ boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H12_{ABCD} Zamanında düşünme boyutu ile A) Üstbilişsel kültürel zekâ B) Billişsel kültürel zekâ C) Motivasyonel kültürel zekâ D) Davranışsal kültürel zekâ boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H13_{ABCD} Hipotez yönelimlilik boyutu ile A) Üstbilişsel kültürel zekâ B) Billişsel kültürel zekâ C) Motivasyonel kültürel zekâ D) Davranışsal kültürel zekâ boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Evren, soruları cevaplamak için ihtiyaç duyulan verilerin elde edildiği canlı veya cansız varlıklardan oluşan gruptur. Başka bir deyişle, araştırmada toplanacak verilerin analizi ile elde edilecek sonuçların geçerli olacağı, yorumlanacağı grup olarak da tanımlanabilir (Büyüköztürk vd., 2016: 80). Evrenin tüm birimlerinden veri alınırsa buna tam sayım, maliyet, zaman gibi kısıtlardan dolayı tam sayım yapılamayıp ana kütleden bir kısım incelenirse buna örnekleme adı verilir (Bozkurt, 2007: 80; Arıkan, 2011: 47).

Örneklem, özellikleri hakkında bilgi toplamak için çalışılan evrenden seçilen onun sınırlı bir parçasıdır. Evreninin tamamına ulaşmanın mümkün olmadığı durumlarda belirli bir yöntem kullanarak seçilebilecek örneklem aracılığıyla evren temsil edilebilmektedir (Büyüköztürk, vd., 2016:83-84).

Araştırmanın hedef evreni Türkiye’de bulunan işletmelerin yöneticileridir. Araştırma kapsamında belirlenen evrendeki tüm kişilere ulaşmanın zor olması ve çok uzun bir zaman diliminin gerekli olmasından ötürü verilerin hızlı, ekonomik ve kolay şekilde toplanmasına olanak sağlayan kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Örneklem olarak Doğu Marmara Bölgesinde ve özellikle İstanbul’da ihracat yapan KOBİ (Küçük ve Orta Bütçeli İşletmeler) statüsündeki işletme yöneticileri seçilmiştir. Bu örneklemin tercih edilmesinin nedenleri ise şu şekildedir:

KOBİ statüsündeki yöneticilerin, büyük ölçekli firmalarla çalışan yöneticilere göre ulaşılabilirliğinin daha kolay olmasıdır.

KOBİ’lerin, uluslararasılaşma faaliyetlerini genellikle kendi kültürlerine yakın, tanıdıkları ve hâkim oldukları kültürlerle ait ülkelerle yaptıkları gözlenmektedir (Davidson, 1980). KOBİ statüsündeki firmalar hakkında yapılan çalışmalar incelendiğinde uluslararası etkileşimin ve performansın olduğu firmaların, yöneticilerinin kültürel zekasının yüksek olduğu tespit edilmiştir (Köksal, vd.,

2016:364). Bununla birlikte katılımcı olarak seçilen firmalar, rekabet avantajı sağlayabilmek adına ihracat yapmakta ve bu alanda ilerlemeyi hedeflemektedir. Hedeflerine ulaşabilmek ve gelecekte daha güçlü bir şekilde varlıklarını sürdürebilmek için çalışanların gelişimine önem vererek firmalarında nitelikli personel yetiştirmek adına planlamalar yapmaktadırlar ve yeniliklere açık, proaktif bir şekilde firmalarını biçimlendirmektedirler. Bu bilgiler ışığında ihracat yapan KOBİ yöneticilerinin çalışmanın kapsamına uygun nitelikte olduğu düşünülmektedir.

Örneklemin, Doğu Marmara ve İstanbul'da yer alan firma yöneticilerinin arasından tercih edilmesinin nedenleri ise bu bölgelerde ihracat yapan firma sayısının çok fazla olması; Yöneticilerinin genelde Türkiye'yi temsil edebilecek kültürel farklılıklara/çeşitliliğe sahip olması; Türkiye'de rekabetin yoğun olduğu yerler arasında olması; Araştırmacının bu bölgelerde bulunan yöneticilerle etkileşim kurmasının kolay olması şeklinde sıralanabilir.

Evren sayısı belirsizse örneklem sayısının belirlenmesi için çeşitli formüller geliştirilmiştir. Bu araştırmada geçerliliği kabul edilen bu formüllerden yararlanılmış ve örneklem sayısını hesaplamak için şu formül kullanılmıştır (Karagöz, 2014):

$$n = \frac{t^2 \cdot p \cdot q}{d^2}$$

Karagöz (2014) formülde yer alan sembollerin tanımlarını aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

n: Örneklem sayısını,

p: Ana kütledeki incelenen olayın gerçekleşme olasılığı,

q: Ana kütledeki incelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı,

t: Belirli bir anlamlılık düzeyi,

d: Tahmin edilecek olan ana kütle oranı ile aynı ana kütlede alınan örneklem arasındaki sapma miktarını ifade etmektedir.

Olayın gerçekleşme olasılığı $p=0.5$, olayın gerçekleşmeme olasılığı $q=0.5$, $\alpha=0.05$ de serbestlik derecesindeki t değeri $t=1.96$ ve örneklem hatası $d=0.06$ olarak

alınmıştır (Karagöz, 2014). Bu doğrultuda değerler formüle uygulandığında araştırma örneklem sayısı (n)=267 olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte araştırma sonuçlarının genellenebilirliğini artırmak amacıyla veri toplama aracında yer alan madde sayısının en az beş katına ulaşmak kabul edilebilir bir kriter olarak değerlendirilmektedir (Bryman ve Cramer, 2001; Büyüköztürk, 2002). Bu doğrultuda araştırmada toplamda 57 maddelik bir ölçek formunun kullanıldığı dikkate alındığında, 310 katılımcıya ulaşılmış olması istatistiki olarak geçerli sonuçların elde edilebileceğini göstermektedir. Araştırma verileri online anket tekniği ile elde edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında tercih edilen nicel araştırmada veri toplama yöntemleri denetimli gözlem, anket, görüşme ve deneydir. Çalışmada veri toplama aracı olarak online anket tekniği kullanılmıştır. Thomas (1998) anketin, bir dizi sorudan hazırlanmış araştırma materyali olduğunu belirtmektedir. Anket diğer araştırma materyallerine göre farklı bölgelerden daha çok sayıda gruplara ulaşma imkanı sağlamaktadır ve anket tekniğinin maliyet oranı da oldukça düşüktür (Büyüköztürk vd., 2016:129).

Çalışma kapsamında uygulanan anket 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm de araştırma kapsamındaki değişkenlerle alakalı ölçek ifadeleri yer alırken ikinci bölümde demografik özelliklerin belirlenmesine yönelik kişisel bilgi formu bulunmaktadır. Anketin birinci bölümünde bulunan ölçekler 5' li likert sistemine uygun şekilde hazırlanmıştır. Ölçek ifadeleri “1: Kesinlikle Katılmam”; “2: Az Katılım”; “3: Orta Düzeyde Katılım”; “4: Çok Katılım” ve “5: Tam Katılım” şeklindedir. Katılımcılar, kişisel bilgi formu ile toplamda 63 soru cevaplandırmıştır. Aşağıda araştırma kapsamında kullanılan ölçekler hakkında ayrıntılı bilgiler yer almaktadır.

3.3.1. Duygusal Zekâ Ölçeği

Duygusal zekâ ölçeği, Chan (2004) ‘in Schutte ve arkadaşlarının 33 maddelik çalışmasını temel alarak hazırladığı “*Perceived emotional intelligence and self-efficacy among Chinese secondary school teachers in Hong Kong*” adlı makaleden

yararlanılmıştır. Ölçek duygusal değerlendirme, pozitif duygusal yönetim, empatik duyarlılık ve duyguların kullanımı olmak üzere 4 boyuttan ve her boyutta 3 ifade yer alarak toplamda 12 ifadeden oluşmaktadır. Chan'ın araştırmasında bu ölçeğin güvenirliği (Cronbach Alpha=0.82-0.86) yüksek bulunmuştur. Ölçeğin Türkçe formu Aslan ve Özata (2008) tarafından hazırlanan “*Duygusal Zekâ Ve Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği*” adlı çalışmadan alıntıdır.

Araştırmada ölçeğin Türkçe formunun alıntılandığı Aslan ve Özata (2008)'nin çalışmasında ki ölçeğin orijinaline bağlı kalınmamıştır. Ölçeğin pozitif duygusal yönetim, empatik duyarlılık ve duyguların kullanımı boyutlarına birer ifade daha eklenerek ölçek araştırma konusuna uygun şekilde revize edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçek empatik duyarlılık ve duyguların pozitif kullanımı olmak üzere 2 boyuttan oluşmaktadır. Revize edilen ölçeğin güvenirliği (Cronbach Alpha=0.67-0.77) orta yüksek bulunmuştur.

3.3.2. Kültürel Zekâ Ölçeği

Kültürel zekâ ölçeği için Ang, vd., (2007) tarafından hazırlanan “*The Cultural Intelligence Scale*” adlı çalışmadan yararlanılmıştır. Ölçek üstbilişel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal olmak üzere 4 boyuttan ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe formu İlhan ve Çetin (2014) tarafından hazırlanan “*Kültürel Zekâ Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması*” adlı makaleden alıntılanmıştır. Ölçeğin Türkçe formunun orijinaline bağlı kalınmıştır. Bu ölçeğin güvenirliği (Cronbach Alpha=0.71-0.79) orta yüksek bulunmuştur.

3.3.3. Stratejik Düşünme Ölçeği

Stratejik düşünmenin ölçülmesi için Liedtka'nın (1998) “*Strategic thinking: Can it be taught?*” çalışması esas alınarak bir madde havuzu oluşturulmuştur. Ölçek hazırlama sürecinde öncelikle Liedtka'nın çalışması türkçeye çevrilmiştir daha sonra çalışmada belirtilen stratejik düşünmenin “*sistem düşüncesi, niyet odaklılık, akıllı fırsatçılık, zamanında düşünme, hipotez yönelimlilik*” unsurlarından yararlanılarak stratejik düşünmeyi yansıtan ifadeler yazılmıştır. Bu ifadeler oluşturulurken kelimelerin

anlaşılır olmasına, bir ifadenin birden fazla anlam taşımamasına, ifadelerin kısa olmasına ve ankete katılan bütün katılımcıların okuduğunda aynı anlamı algılayabilmesine dikkat edilmiştir. Hazırlanan ankette bulunan ifadelerin yapısal ve içerik olarak geçerliliğinin sağlanması için uzman görüşü tekniği kullanılmıştır. Uzman görüşü tekniği, anketteki ifadelerin, ihtiyaç duyulan olgusal veya yargısal özellikleri kapsamada ne derece yeterli olduğunun uzman görüşüne başvurularak tespit edilmesidir (Büyüköztürk, 2005:148). Bu doğrultuda uzmanların eleştirileri ve önerileri dikkate alınarak ankette gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Stratejik düşünme ölçeğinde toplamda 21 ifade vardır. Ölçek “sistem düşüncesi, niyet odaklılık, akıllı fırsatçılık, zamanında düşünme, hipotez yönelimlilik” olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır. Sistem düşüncesi 5 ifadeden, niyet odaklılık 4 ifadeden, akıllı fırsatçılık 4 ifadeden, zamanında düşünme 4 ifadeden ve hipotez yönelimlilik 4 ifadeden oluşmaktadır. Tez kapsamında yapılan faktör analizleri sonucunda ölçek “sistem düşüncesi, niyet odaklılık ve zamanında düşünme” olmak üzere 3 boyuta indirgenmiştir. Bu ölçeğin güvenirliği (Cronbach Alpha=0.73-0.87) orta yüksek bulunmuştur.

3.3.4. Kişisel Bilgi Formu

Araştırma kapsamında yapılan anket çalışmasında yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş hayatında toplam çalışma süresi, yabancı dil seviyesi ve yurt dışında çalışma tecrübesine sahip olma durumları ile alakalı sorular yöneltmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada kullanılacak ölçeklerin geçerlilik süreçleri tamamlandıktan sonra Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünden resmi izin alınmıştır. Ardından araştırma konusuna uygun olduğu belirlenen yöneticiler, telefonla aranıp çalışmaya denek olarak katılmaları hususunda talepte bulunulmuştur. Hazırlanan online anket formu, e-posta ve diğer sosyal medya araçları ile çalışmaya katılmayı kabul eden yöneticilerle paylaşılmıştır. Veri toplama süreci yaklaşık 9 ay sürmüştür. Anket formunun ortalama cevaplanma süresi 7 dakikadır. 314 yönetici araştırmaya katılım sağlamıştır ancak 4 ankette ifadeler arasında eksik cevaplar olması nedeniyle yapılan

analizler kapsamında değerlendirilmemiştir. Ayrıca 314 yöneticiden daha fazla yöneticiyle iletişim kurulmuştur fakat çalışmaya katılmayı kabul etmedikleri için toplamda 310 yönetici aracılığıyla elde edilen veriler ışığında çalışma tamamlanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUM

Araştırmada elde edilen verilerin analizi için SPSS 16.0 istatistik programı kullanılmıştır. Bulgular bölümünde ilk olarak araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerinin incelendiği betimsel istatistiklere yer verilmiştir. Ardından ölçeklere yönelik yapılan faktör analizi bulgularına yer verilmiştir. Sonrasında ise çalışma kapsamındaki değişkenlerin ilişkisini tespit etmek amacıyla korelasyon analizi ve demografik özelliklerin alt boyutlar arasında anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t-testleri ve ANOVA analizleri yer almaktadır.

4.1 Demografik Bulgular

Tablo 4 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Demografik Özellikler	Düzye	Frekans (f)	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	Düzye	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	130	41,9	İş Hayatında	1 yıldan az	43	13,9
	Kadın	180	<u>58,1</u>		1-4 yıl	88	<u>28,4</u>

	Toplam	310	310	Toplam Çalışma Süresi	5-8 yıl	50	16,1
	20-30	163	52,6		9-12 yıl	44	14,2
	31-40	82	26,5		13 yıl ve üstü	85	27,4
Yaş Aralığı	41-50	47	15,2		Toplam	310	310
	51 ve üstü	18	5,8		Yabancı dil bilmiyorum	33	10,6
	Toplam	310	310		Düşük	105	33,9
	Lise ve Altı	55	17,7	Yabancı Dil Seviyesi	Orta	172	55,5
Eğitim Durumu	Lisans	191	61,6		İleri	0	0
	Lisansüstü	64	20,6		Toplam	310	310
	Toplam	310	310				
Yurt Dışında Çalışma Tecrübesi	Var	46	14,8				
	Yok	264	85,2				
	Toplam	310	310				

Araştırmaya toplam 310 kişi katılmıştır. Katılımcıların %58,1'ini kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların %52,6'sı 20 ile 30 yaş aralığındadır. Katılımcıların %61,6'sı lisans mezunudur. Katılımcıların %85,2'sinin yurt dışında çalışma tecrübesi bulunmamaktadır. Bununla birlikte katılımcıların arasında ileri düzeyde yabancı dil seviyesine sahip hiç kimse yoktur. Katılımcıların %55'i orta düzeyde yabancı dil seviyesine sahiptir. İş hayatında toplam çalışma süreleri incelendiğinde ise ilk sırada 1-4 yıl arasında iş hayatı tecrübesine sahip olanlar %28,4'lük bir dilimi kapsarken 13 yıl ve üzeri iş hayatı tecrübesine sahip olanlar ise %27,4 oranındadır.

4.2 Faktör Analizleri

4.2.1 Duygusal Zekâ Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan duygusal zekâ ölçeği 4 boyut altında toplanmakta ve 16 ifadeden oluşmaktadır. Gürbüz ve Şahin (2016) Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0.60 ve üzerinde olmasının faktör analizi için yeterli düzeyde olduğunu ve korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını ölçen Barlett küresellik testinin de ($p < 0.05$) olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Yapılan bu araştırma da Barlett küresellik testi ($\text{Sig} = 0,000$) şeklindedir. Ayrıca KMO örneklem yeterliliği değeri (0,821) ve Bartlett Testi anlamlılık düzeyi (0,000)'dır. Bu değerler seçilen örneklem büyüklüğünün yeterliliğine işaret etmektedir. Diğer taraftan faktör analizi için temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır.

Duygusal zekâ ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizinin ayrıntıları aşağıda belirtilmektedir.

Tablo 5 Duygusal Zekâ Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Bulguları

Boyutlar	Duygusal Zekâ Bileşenleri	Faktör yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
POZİTİF DUYGUSAL KULLANIM	13. Kendimi motive edebilen bir kişiyim	,796	30,492	2,744
	12. Zorlukların mantıklı bir şekilde üstesinden gelirim	,762		
	14. Her zaman kendimi en iyisini yapmak için teşvik ederim.	,757		
	10. Değişen şartlar karşısında stratejilerimi değiştirerek yeni duruma kendimi adapte edebilirim.	,723		
	11. Sinirlendiğim olaylara hemen tepki vermeyerek sakinleşmeye çalışırım.	,554		
EMPATİK DUYARLILIK	4. İnsanların yüz ifadelerinden duygularını anlayabilirim.	,779	23,181	2,086
	6. Başkalarının ses tonlarından ne hissettiklerini anlayabilirim.	,766		
	5. Başkalarının gönderdiği sözsüz mesajların farkındayım.	,687		
	7. Olayları başkalarının bakış açısından görebilirim	,539		

Değerlendirme Kriterleri: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy: ,821. Approx. Chi-Square 695,120. Bartlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Toplam Varyans: 53,675

Analize alınan 16 ifadeden; düşük eşdeğerlilik gösteren (DZ 3 Engellerle karsılaştığımda, benzer engellerle karsılaştığım ve onların üstesinden geldiğim zamanları hatırlarım), faktör yükü almayan (DZ 16 İnsanları, ortaklaşa paylaştıkları ortak bir misyon ve vizyon doğrultusunda harekete geçiririm.) Bir ifadenin tek boyut oluşturduğu (DZ 15 İnsanları, onların çıkarlarına uyan alternatifler ileri sürerek ikna ederim.) ve birden fazla faktörde yüksek faktör yükü veren (DZ 1 Hangi duyguyu yaşadığımı çok kolay fark eder, diğerlerinden ayırt ederim, DZ 2 Duygularımın değişime nedenlerini bilirim, DZ 8 Üstlendiğim bir işin iyi sonuçlanacağını düşünerek kendimi motive ederim, DZ 9 İyi şeylerin olacağını umut ederim.) ifadeler analizden çıkarılmıştır. Duygusal değerlendirme, empatik duyarlılık, duyguların pozitif yönetimi ve duyguların kullanımı olmak üzere 4 boyuttan oluşan duygusal zeka ölçeği faktör analizi sonrasında 2 boyut altında toplanmıştır. Empatik duyarlılık boyutu 4 ifadeden oluşmaktadır ve sadece bu boyuta ait ifadeler ölçeğin aslına uygun şekilde tek boyut altında toplanmıştır. Ölçeğin “duygusal değerlendirme” boyutu 3 ifadeden

oluşmaktadır. Çıkarılan ifadelerden iki tanesi duygusal değerlendirme boyutuna aittir. “Pozitif duygusal yönetim” boyutu 5 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyuttan 2 ifade çıkarılmıştır. “Duyguların kullanımı” boyutu 4 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyuttan ise 2 ifade çıkarılmıştır. Geri kalan ifadeler tek boyut altında toplanmıştır. İfadelerin anlamsal bütünlüğü göz önüne alınarak oluşan yeni boyuta “pozitif duygusal kullanım” boyutu adı verilerek analizlere bu şekilde devam edilmiştir.

Faktör analizi sonucunda açıklanan varyans oranları göz önüne alınarak ölçeği en iyi temsil eden boyut pozitif duygusal kullanım (%53,675) boyutudur. Çok boyutlu ölçeklerde tüm faktörlerin açıkladıkları toplam varyansın en az %50 olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Yapılan analiz sonucunda açıklanan toplam varyansın %53,675 olduğu ve açıklamaya göre yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

Comrey (1998) faktörlerin yük değeri $>.50$ olan ifadelerin seçilmesinin daha doğru olduğunu belirtmektedir. Tabloda belirtilen faktör yüklerinin .79 ile .53 aralığında olması faktör yüklerinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

4.2.2 Kültürel Zekâ Faktör Analizi

20 ifadeden oluşan kültürel zekâ ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda ölçeğin boyutlarında herhangi bir değişme olmayıp ilk hali gibi 4 boyuttan oluşmaktadır. Gürbüz ve Şahin (2016) Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0.60 ve üzerinde olmasının faktör analizi için yeterli düzeyde olduğunu ve korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını ölçen Barlett küresellik testinin de ($p<0.05$) olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Yapılan bu araştırma da KMO değeri (0,900) ve Barlett küresellik testi (Sig=0,000) şeklindedir. Bu değerler, ölçeğin faktör analizi yapılmasına uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca KMO örneklem yeterliliği değeri (0,900) ve Bartlett Testi anlamlılık düzeyi (0,000) seçilen örneklem büyüklüğünün yeterliliğine de işaret etmektedir (Gürbüz ve Yüksel, 2008:182). Faktör analizi için varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Ölçek bilişsel, davranışsal, motivasyonel ve üstbilişsel olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır.

Tablo 6 Kültürel Zekâ Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Boyutlar	Kültürel Zekâ Bileşenleri	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
BİLİŞSEL BOYUT	8. Başka kültürlerin evlilik yapılarını bilirim.	,788	19,415	3,689
	7. Başka kültürlerin, kültürel değerlerini bilirim.	,782		
	9. Başka kültürlerin el sanatları hakkında bilgi sahibiyim	,740		
	10. Başka kültürlerin sözel olmayan davranışlarını (jest ve mimik) ifade etme şekillerini bilirim	,728		
	6. Diğer dillerin kurallarını (örneğin; kelime bilgisi, dil bilgisi) bilirim	,724		
	5. Başka kültürlerin yasal / ekonomik yönelimlerini bilirim	,630		
DAVRANIŞSAL BOYUT	19. Kültürlerarası iletişimde ne kadar gerekliyse sözel olmayan davranışlarımı ona göre ayarlarım.	,788	16,853	3,202
	17. Konuşurken tonlama ve duraksamayı, kültürlerarası duruma uygun olarak değişik bir şekilde kullanırım	,785		
	20.Yüz ifadelerimi kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre değiştirebilirim	,782		
	18. Konuşma hızımı kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre değiştirebilirim.	,754		
	16. Sözel davranışlarımı (ses tonu, aksan vb.) kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.	,688		
MOTİVASYONEL BOYUT	13. Yeni bir kültüre uyum sağlama sürecinde yaşayacağım stres ile başa çıkabilme konusunda kendime güvenirim.	,807	15,283	2,904
	12. Bana yabancı bir kültürün halkı ile karşılaştığımda onlarla kaynaşabilme konusunda kendime güvenirim	,778		
	11. Başka kültürlerden insanlarla bir arada olmaktan hoşlanırım.	,721		
	14. Yabancı olduğu bir kültürde yaşamaktan hoşlanırım	,708		
	15. Farklı bir kültürdeki alışveriş koşullarına alışabilme konusunda kendime güvenirim	,642		
ÜST BİLİŞSEL BOYUT	2. Alışkın olmadığım kültürden birileriyle etkileşime geçtiğimde kültürel bilgimi duruma uygun olarak kullanırım.	,826	15,244	2,896
	1.Farklı kültürel geçmişi olan kişilerle birlikteyken kullandığım kültürel bilginin farkındayım	,766		
	3.Kültürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilginin farkındayım	,763		
	4. Farklı kültürlere sahip insanlarla etkileşim halindeyken, kültürel bilgimin doğruluğunu kontrol ederim	,674		

Değerlendirme Kriterleri: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy: ,900. Approx. Chi-Square 3533,175. Bartlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal

Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Toplam Varyans: 66,618

Yapılan faktör analizi sonucunda açıklanan toplam varyans %66,618'dir. Açıklanan varyansın yeterli olduğu görülmektedir. Faktör analizi sonucunda açıklanan varyans oranları göz önüne alınarak ölçeği en iyi temsil eden boyut bilişsel kültürel zekâ (%40,485) boyutudur. Bununla birlikte faktör yük değerleri .80 ile .62 aralığındadır. Bu değerler faktör yüklerinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

4.2.3 Stratejik Düşünme Ölçeği Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan stratejik düşünme ölçeği “sistem bakış açısı, niyet odaklılık, akıllı fırsatçılık, zamanında düşünme, hipotez yönelimlilik” olmak üzere 5 boyut ve 21 ifadeden oluşmaktadır. Literatüre göre veri setinin faktör analizine uygun olması için KMO değerinin en az 0,60 ve Bartlett testi sonucunun anlamlı olması gerekmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki tablo incelendiğinde verilerin KMO değerinin ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,896 Bartlett Testi sonucu $p < 0,001$). Diğer taraftan faktör analizi için temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Yapılan faktör analizleri sonucunda ölçek “sistem düşüncesi, niyet odaklılık ve zamanında düşünme” olmak üzere 3 boyuta indirgenmiştir.

Tablo 7 Stratejik Düşünme Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Bulguları

Boyutlar	Stratejik Düşünme Bileşenleri	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Niyet Odaklılık	6. Bir amacımın olması bana kendimi değerli hissettirir.	,834	23,171	3,012
	8. Bir amacımın olması beni motive eder.	,824		
	7. Bir amacımın olması olaylara farklı bakış açılarıyla bakabilmemi sağlar.	,795		
	9. Bir amacımın olması kolay odaklanmamı sağlar.	,751		
Sistem Düşüncesi	2. Olayları değerlendirirken bütüncül bir bakış açısıyla bakabilirim	,786	22,820	2,967
	4. Bulduğum çevreyi iyi analiz edebilirim	,737		
	3. Birbirini etkileyen olaylar arasında bağlantı kurabilirim.	,734		
	1. Bulduğum çevrede kendimin nasıl konumlandığını (tanındığını) bilirim.	,671		
	5. Bir sorunu çözerken başka sorunlara yol açabileceği ihtimalini göz önünde bulundururum.	,633		
Zamanında Düşünme	14. Karar verirken geçmiş tecrübelerimi göz önünde bulundururum.	,718	18,420	2,402
	16. Gelecekte önemli olacak konuları (fırsatları) şimdiden tahmin edebilirim.	,698		
	17. Şuanda verdiği kararların geleceğime etkisi olduğunu düşünürüm.	,688		
	15. Çevremdekileri kendi fırsatlarım için yönlendirebilirim.	,660		

Değerlendirme Kriterleri: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy: ,896. Approx. Chi-Square: 1848,517. Bartlett's Test of Sphericity: ,000. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. Açıklanan Toplam Varyans: 64,472

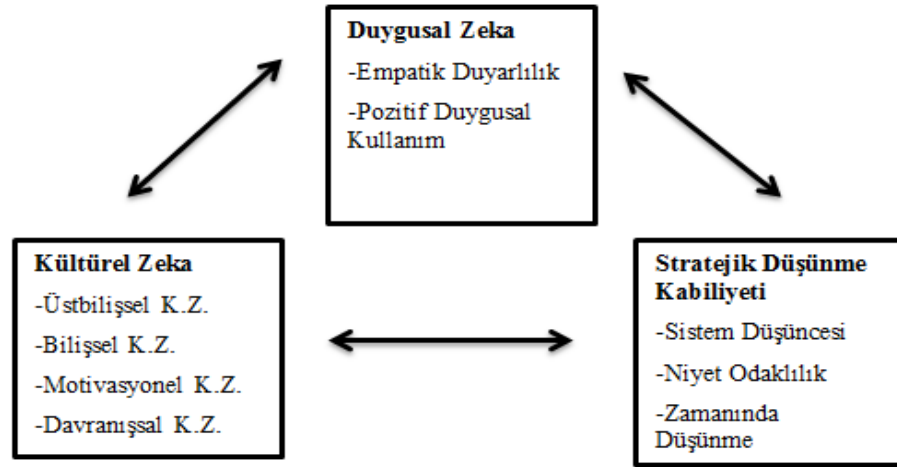
Analize tabi tutulan 21 ifadeden, düşük eşdeğerlilik gösteren (0,45'in altında olanlar), birden fazla faktörde yüksek faktör yükü veren (çakışan), faktör yükü olmayan ve tek başına kalan 8 ifade (SD 10 Çevremdeki herkesin fikirlerini dinlerim, SD 11 Sadece açık ve net olan fırsatları değil alternatif fırsatlar da düşünürüm, SD12 Çevremdeki herkesin fikirlerini dinlerim, SD13 Çevremdekileri kendi fırsatlarım için yönlendirebilirim, SD 18 Olaylara farklı pencerelerden bakabilirim , SD 19 Açık bir şekilde belli olamayan problemleri fark edebilirim , SD 20 Olaylar arasında bağlantı kurabilirim, SD21 Bulduğum çözümlerin doğruluğunu denemeden hafızamda düşünüp kontrol edebilirim) çıkarılmıştır. Çıkarılan ifadeler arasında akıllı fırsatçılık ve hipotez yönelimlilik boyutlarını oluşturan ifadelerin tamamı çıkarılmıştır. Niyet odaklılık, sistem düşüncesi ve zamanında düşünme boyutları ise orijinal ölçekle birebir aynı ifadelerden oluşmaktadırlar. Faktörlerin ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans % 64,472' dir. Çok boyutlu ölçeklerde tüm faktörlerin açıkladıkları toplam varyansın en

az %50 olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin , 2016) . Yapılan analiz sonucunda açıklanan toplam varyansın %64,472 olduğu ve açıklamaya göre yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Faktör analizi sonucunda açıklanan varyans oranları dikkate alınarak ölçeği en iyi temsil eden boyutun niyet odaklılık boyutu (% 44,613) olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Comrey (1998) faktörlerin yük değeri $>.50$ olan ifadelerin seçilmesinin daha doğru olduğunu belirtmektedir. Tabloda belirtilen faktör yüklerinin .63 ile .84 aralığında olması faktör yüklerinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

4.3. Faktör Analizi Sonrası Araştırma Modeli

Araştırma değişkenlerine yönelik yapılan faktör analizi sonucunda araştırmanın başlangıcında kurgulanan araştırma modelinde değişiklikler meydana gelmiştir. Kültürel zekâ ölçeğinde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Stratejik düşünme ölçeği 5 boyuttan (sistem düşüncesi, niyet odaklılık, zamanında düşünme, akıllı fırsatçılık ve hipotez yönelimlilik) oluşmaktaydı fakat faktör analizi sonucunda ölçek; sistem düşüncesi, niyet odaklılık ve zamanında düşünme olmak üzere 3 boyuta indirgenmiştir. Duygusal zekâ ölçeği 4 boyuttan (duygusal değerlendirme, empatik duyarlılık, pozitif duygusal kullanım ve duyguların kullanımı) oluşmaktaydı. Faktör analizi sonucunda duygusal zekâ ölçeğine ilişkin şu değişiklikler yapılmıştır: Empatik duyarlılık boyutu ifadeleriyle birlikte orijinalliğini korurken diğer 3 boyutu oluşturan ifadeler çıkarılmıştır. Geri kalan ifadeler tek boyut oluşturmuştur. Oluşan yeni boyutun ifadeleri göz önüne alınarak yeni boyuta "pozitif duygusal kullanım" boyutu adı verilmiştir. Bu değişikliklerin ardından oluşturulan araştırma modeli ve yeni hipotezler aşağıdaki gibidir.

Şekil 3 Faktör Analizi Sonrasında Oluşturulan Araştırma Modeli



H1_{ABCD} Pozitif duygusal kullanım boyutu A) Üstbilişsel kültürel zekâ B) Bilişsel kültürel zekâ C) Motivasyonel kültürel zekâ D) Davranışsal kültürel zekâ boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H2_{ABCD} Empatik duyarlılık boyutu A) Üstbilişsel kültürel zekâ B) Bilişsel kültürel zekâ C) Motivasyonel kültürel zekâ D) Davranışsal kültürel zekâ boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H3_{ABC} Pozitif duygusal kullanım boyutu A) Sistem düşüncesi B) Niyet odaklılık C) Zamanında düşünme boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H4_{ABC} Empatik duyarlılık boyutu A) Sistem düşüncesi B) Niyet odaklılık C) Zamanında düşünme boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H5_{ABCD} Sistem düşüncesi boyutu ile A) Üstbilişsel kültürel zekâ B) Bilişsel kültürel zekâ C) Motivasyonel kültürel zekâ D) Davranışsal kültürel zekâ boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H6_{ABCD} Niyet odaklılık boyutu ile A) Üstbilişsel kültürel zekâ B) Bilişsel kültürel zekâ C) Motivasyonel kültürel zekâ D) Davranışsal kültürel zekâ boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H7_{ABCD} Zamanında düşünme boyutu ile A) Üstbilişsel kültürel zekâ B) Billişsel kültürel zekâ C) Motivasyonel kültürel zekâ D) Davranışsal kültürel zekâ boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

4.4. Betimleyici Bulgular

Bu bölümde araştırmanın değişkenlerine ait her bir boyuta ilişkin ortalamalar, standart sapmalar, ölçeklere ait soru sayıları ile ilgili analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 8 Betimleyici İstatistikler

Variables	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Empatik Duyarlılık	4,0363	,65428	,675	4
Pozitif Duygusal Kullanım	3,7174	,78242	,774	5
Üstbilişsel Boyut	4,0113	,86819	,825	5
Bilişsel Boyut	2,7989	,91992	,873	5
Motivasyonel Boyut	3,6626	,88589	,853	5
Davranışsal Boyut	3,4942	,77472	,899	5
Niyet Odaklılık	4,5089	,67829	,876	4
Sistem Düşüncesi	4,2452	,63818	,838	5
Zamanında Düşünme	4,1258	,65259	,735	4

Analiz sonucunda katılımcıların duygusal zekâ kapsamında en çok empatik duyarlılık (4,0363) yeteneğine yatkın olduğu belirlenmiştir. Yani katılımcıların, başkalarının duygularını anlayabilme ve diğer bireylere karşı duyarlı olma noktasında kabiliyetli oldukları söylenebilir.

Katılımcıların kültürel zekâ boyutları arasında farklı kültürdeki insanların duyguları, motivasyonları ve niyetlerine ilişkin konularda üst düzey farkındalık kabiliyeti sağlayan (Thomas, vd. 2008:132) üstbilişsel kültürel zekâ (4,01139) yatkınlıkları diğer kültürel zekâ boyutları arasında en yüksek seviyededir. Bununla birlikte farklı kültürlerin ekonomik, yasal, sosyal düzenlemeleri hakkındaki bilgileri (Triandis, 1994) bilme becerisini yansıtan bilişsel kültürel zekâ (2,7989) kabiliyeti en düşük düzeydedir. Bilişsel kültürel zekâ eğitim ve kişisel tecrübelerden elde edilen farklı kültürler hakkındaki bilgileri yansıtmaktadır (Earley ve Ang, 2003). Katılımcıların çok az bir kısmının yurt dışında çalışma tecrübesine sahip olması ve

yabancı dil seviyesinin ileri düzeyde olmaması farklı kültürler hakkında bilgi sahibi olma tecrübesinden destek alan bilişsel kültürel zekâ seviyelerinin düşük olmasının gerekçelerinden olduğu söylenebilir.

Katılımcıların stratejik düşünmeyi oluşturan 3 temel bileşen olan niyet odaklılık (4,5089), sistem düşüncesi (4,2452) ve zamanında düşünme (4,1258) yeteneklerine yatkınlıklarının yakın olduğu ve stratejik düşünme kabiliyetlerinin yüksek olduğu söylenebilir. Ancak katılımcıların stratejik düşünme boyutları arasında en çok yetenekli olduğu boyut, çalışanların belirsizliklerle karşı karşıya kaldıkları durumlarda, hedeflere ulaşabilmek için odaklanmalarına yardımcı olan, organizasyonun gelecekteki yönüne ilişkin doğrudan sezgisel bir anlayış veren dinamik bir yetenek (O'Shannassy, 2016:589) olan niyet odaklılıktır.

Ayrıca tüm değişkenlere ait güvenilirlik katsayıları Özdamar (1999) $0,61 < X < 0,80$ olduğu zaman ölçek orta düzeyde güvenilir; $0,81 < X < 1,00$ olduğu zaman ölçek yüksek düzeyde güvenilir şeklinde ifade etmiştir (Yaşar, 2014:63). Bu doğrultuda elde edilen ölçümlerin güvenilir olduğu, korelasyon analizinin yapılmasının uygun olduğu söylenebilir.

4.5 Korelasyon Analizi Bulguları

Boyutların güvenilirliğinin tespitinden sonra duygusal zekâ, kültürel zekâ ve stratejik düşünme arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü tespit edebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 9 Duygusal Zekâ, Kültürel Zekâ ve Stratejik Düşünme Arasındaki İlişkilerin Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Empatik Duyarlılık	1							
2. Pozitif Duygusal Kullanım	387**	1						
3. Üstbilişsel Kültürel Zekâ	394**	397**	1					
4. Bilişsel Kültürel Zekâ	314**	305**	435**	1				
5. Motivasyonel Kültürel Zekâ	233**	258**	416**	480**	1			
6. Davranışsal Kültürel Zekâ	331**	347**	503**	482**	591**	1		

7. Niyet Odaklılık	290**	374**	458**	144**	300**	288**	1	
8. Sistem Düşüncesi	418**	426**	514**	230**	335**	417**	558**	1
9. Zamanında düşünme	307**	384**	501**	327**	305**	386**	481**	575**
İstatistiksel olarak anlamlı Pearson Correlation katsayıları * p< 0,05, **p< 0,01 ile belirtilmiştir.								

Korelasyon analizi tablosu incelendiğinde bütün değişkenlerin alt boyutlarının birbiriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. İlişkilere ilişkin ayrıntılı açıklamalar aşağıdaki gibidir.

Empatik duyarlılık, başkalarının bakış açılarını anlayabilme ve başkalarının sorunlarına karşı duyarlı olmaktır (Chan, 2004:1795). Üst bilişsel kültürel zeka ise kişinin kültürel olarak farklı bireylerin duyguları, niyetleri ve motivasyonlarına ilişkin yüksek farkındalığa sahip olması demektir (Thomas, vd. 2008:132). Yani üst-bilişsel kültürel zeka özünde empati kabiliyetini de taşımaktadır. Literatürdeki bilgilere paralel olarak korelasyon analizi sonucu da bu iki alt boyutun pozitif anlamda ilişkili olduğu yönündedir ($p < 0,01; 394$). Empatik duyarlılığın bir diğer ilişkili olduğu alt boyut ise bilişsel kültürel zekadır ($p < 0,01; 314$). Bilişsel kültürel zekası yüksek bireyler kültürler arası etkililiği kolaylaştıran bilgilere hakimdirler (Brislin, vd., 2006:47). Bu sayede kültürler arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları kısa sürede ayırt edebilirler (Ang vd., 2007:338).. Farklılıkları doğru şekilde anlamlandırabilmek için diğer kültürlerdeki bireyleri empatik duyarlılık yaklaşımı ile değerlendirdiklerini ifade edebiliriz.

Empatik duyarlılığı yüksek olan insanlar karşıdaki insanların hislerini ve davranışlarını akıllıca okuyabilme yeteneğine sahiptir (Goleman, 2001b:35-36). Bu sayede insanlarla kolaylıkla etkili ilişkiler kurabilmektedirler. Farklı kültürlerdeki ilişkileri yönetmek ve sürdürmek zor olsa da motivasyonel kültürel zeka yetkinliği bu süreçlerde etkili şekilde aksiyon almayı kolaylaştırabilir (Peng vd., 2014:5). Bu noktada bu iki alt boyutun birbiriyle ilişkili olduğunu ifade edebiliriz. Fakat empatik duyarlılık yetkinliğinin yüksek olması motivasyonel kültürel zekanın temeli olan bireylerin farklı kültürel ortamlarda, bilmediklerini öğrenme isteğine (Peng, vd., 2014:3) bir katkısı olmadığını da belirtmeliyiz. Nitekim yapılan analiz sonucunda da bu iki boyutun pozitif yönde ama zayıf düzeyde ilişkili olduğu belirlenmiştir ($p <$

0,01;233). Korelasyon analizi bulguları genel olarak değerlendirildiğinde empatik duyarlılık boyutunun en düşük düzeyde ilişkili olduğu boyut motivasyonel kültürel zekâdır.

Davranışsal kültürel zekâ farklı kültürlerle etkileşim halindeyken o kültüre uygun şekilde hareket edebilme yeteneğidir (Van Dyne, 2008:7). Empatik duyarlılık kabiliyeti de insanların davranışlarını tanımlayabilme noktasında bireye kolaylık sağlar (Goleman, 2005:73). Bu yaklaşımla değerlendirildiğinde empatik duyarlılık yetkinliğinin iyi seviyede olması bireyin farklı kültürlerde doğru şekilde davranabilmesine fayda sağladığını ifade edebiliriz. Korelasyon analizi sonucunda da davranışsal kültürel zeka ile empatik duyarlılık boyutunun pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir ($p < 0,01;233$).

Pozitif duygusal kullanım boyutu üstbilişsel ($p < 0,01;397$), bilişsel ($p < 0,01;305$), motivasyonel ($p < 0,01;258$) ve davranışsal kültürel zekâ ($p < 0,01; 347$). ile ilişkilidir. Üstbilişsel kültürel zekâ seviyesi yüksek olan insanların yaşanan durumları bir amaca yönelik olarak düzenleyebilme yetkinliği yüksektir (Ang, vd. 2020:822). Duygularını pozitif yönde kullanabilen bireyler ise duygusal aşırılıklarını kontrol edebilirler (Goleman, 2001b) ve bu sayede hedeflerine daha iyi şekilde odaklanabilirler. Ayrıca olumsuz duyguların tesirinde kalmaktan kendini kolaylıkla kurtarabilen bireyler farklı kültürlerde yaşadıkları sıkıntılı süreçler esnasında farklılıkları öğrenme isteklerini azaltmadan istikrarlı bir şekilde enerjilerini yönlendirebilirler ve farklı kültürlerdeki insanların davranışlarına odaklanabilirler.

Yukarıdaki bulgular ışığında araştırmanın “H1_{ABCD} Pozitif duygusal kullanım boyutu A) Üstbilişsel kültürel zekâ B) Bilişsel kültürel zekâ C) Motivasyonel kültürel zekâ D) Davranışsal kültürel zekâ boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” ve “H2_{ABCD} Empatik duyarlılık boyutu A) Üstbilişsel kültürel zekâ B) Bilişsel kültürel zekâ C) Motivasyonel kültürel zekâ D) Davranışsal kültürel zekâ boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” hipotezleri kabul edilmiştir.

Sistem düşüncesi aynı olmayan unsurların birbirleriyle etkileşimini inceleyen bir bakış açısıdır (Bonn, 2005). Empatik duyarlılık, örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde örgütsel düzeydeki dinamikleri kolaylıkla anlayabilme yetkinliği

sağlamaktadır (Goleman, 2005. Bu açıdan bakıldığında empatik duyarlılık sistem düşüncesi bakış açısının daha kolay şekilde irdelenmesine katkı sağlayan bir yetkinlik olduğu için birbiriyle ilişkili kavramlar olduğunu ifade edebiliriz. Nitekim analiz sonucunda da empatik duyarlılık boyutu ile sistem düşüncesi boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ($p < 0,01; 418$).

Pozitif duygusal kullanım yetkinliği yüksek olan yöneticiler dürtüsel hareket etmez, ani kararlar vermek yerine düşünerek hareket etmektedirler (Goleman, vd., 2002:51). Sistem düşüncesi bakış açısıyla firmayı değerlendiren bir stratejik düşünür firmayı doğru şekilde konumlandırabilme noktasında sağlıklı karar verebilmek için objektif bakış açısıyla yaklaşması gerekmektedir. Bu noktada pozitif duygusal kullanım kabiliyeti sistem düşüncesi bakış açısına pozitif etkisi olduğunu ifade edebiliriz. Nitekim analiz sonucunda da pozitif duygusal kullanım boyutu ile sistem düşüncesi boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır ($p < 0,01; 426$).

Niyet odaklılık boyutunun hem empatik duyarlılık boyutu ($p < 0,01; 290$) hem de pozitif duygusal kullanım boyutuyla ($p < 0,01; 374$) pozitif yönde ilişkisi vardır. Niyet odaklı stratejik düşünür, kuruluştaki bireylerin hedeflere kısa sürede ulaşabilmeleri adına enerjilerini daha yüksek bir performans göstermek için harcamalarını sağlar (Liedtka, 1998: 123). Bununla birlikte stratejik niyet çalışanların değerli olduklarını algılamalarını sağlamak gibi duygusal bir öneme de sahiptir. Empatik duyarlılık çalışanların duygularını ve bakış açılarını anlayabilme yetkinliği sağladığı için personelleri yüksek performansta çalışmaya yönlendirme konusunda yöneticiye kolaylık sağlayacaktır. Ayrıca pozitif duygusal kullanım kabiliyeti olan yöneticiler personellerinin çalışma motivasyonunu düşüren hususları fark ederek bunların üstesinden ne şekilde gelebileceğini bildiği için örgütü hedeflerine ulaşabilmesi noktasında personelleri iyi bir şekilde yönlendirebilecektir.

Zamanında düşünme boyutunun, empatik duyarlılık ($p < 0,01; 307$) ve pozitif duygusal kullanım ($p < 0,01; 384$) boyutlarıyla arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır. Zamanında düşünme boyutu da firmanın diğer firmalarla arasındaki benzerlik ve farklılıkları ayırt ederek gerektiğinde kullanabilmesidir (Liedtka, 1998:123). Empatik duyarlılık kabiliyeti örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde firmanın diğer firmalarla arasındaki benzerliklerinve farklılıkların kolay bir şekilde fark edilmesini

sağlamaktadır. Duygusal aşırılıklardan kendi koruyabilen bir stratejik düşünür geçmiş ve gelecek arasında ilişki kurarken geçmişte yapılan hatalara saplanıp kalmaz veya geleceğe yönelik aşırı umutla veya umutsuz şekilde değerlendirmeler yapmaz.

Bu bulgular ışığında araştırmanın “H3_{ABC} Pozitif duygusal kullanım boyutu A) Sistem düşüncesi B) Niyet odaklılık C) Zamanında düşünme boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” ve “H4_{ABC} Empatik duyarlılık boyutu A) Sistem düşüncesi B) Niyet odaklılık C) Zamanında düşünme boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” hipotezleri kabul edilmiştir.

Kültürel zekâ kavramında önemli bir nokta, kültürel farklılıkları anlamakla birlikte bu anlayışın daha etkili olmak için nerede ve ne zaman kullanılacağını belirlemek adına stratejiler oluşturabilmektir (Moua, 2011). Üstbilişsel kültürel zekâ farklı kültürle karşılaşmadan önce strateji oluşturma, durumlar üzerinde gerçek zamanlı bilince sahip olma ve beklenmedik durumlar karşısında yeni zihinsel modeller oluşturma yetkinlikleri içermektedir (Van Dyne vd., 2012:299). Yani kültürel zekanın stratejiyle ilgili olan boyutu üstbilişsel kültürel zekadır. Bu nedenle sistem düşüncesi ($p < 0,01;514$), niyet odaklılık ($p < 0,01;458$) ve zamanında düşünme ($p < 0,01;501$) boyutları üstbilişsel kültürel zeka boyutuyla ilişkilidir ve korelasyon analizi sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde tüm alt boyutlar arasında en yüksek ilişkili olan boyutlardır.

Bilişsel kültürel zekâsı yüksek bireyler farklı kültürlerin ekonomik sistemleri, yasal düzenlemeleri hakkında bilgi sahibidir (Brislin, vd., 2006:47). Bu noktada sistem düşüncesi yaklaşımıyla firmayı değerlendiren bir stratejik düşünürün daha geniş bir perspektifle değerlendirme yapmasına olanak tanır. Aynı zamanda farklı kültürlerin ekonomik göstergeleri hakkında iyi düzeyde bilgi sahibi olması ve farklı kültürlerde daha etkin şekilde yer almak için gerekli prosedürel bilgiye sahip olması stratejik düşünüre zamanında düşünme bakış açısı kapsamında özellikle geleceği kurgulama noktasında fayda sağlayacağını ifade edebiliriz. Bununla birlikte farklı kültürlerin gelenekleri, sosyal yapıları hakkında bilgi sahibi olmak farklı etnik kökenlerdeki insanları stratejik niyetlere yönelik harekete geçirebilme hususunda da katkı sağlayacağını ifade edebiliriz. Yapılan korelasyon analizi sonucunda da bilişsel kültürel zekanın sistem düşüncesi ($p < 0,01;144$), zamanında düşünme ($p < 0,01;327$)

ve niyet odaklılık ($p < 0,01;230$) boyutlarıyla pozitif yönde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Motivasyonel kültürel zekâ boyutunun sistem düşüncesi ($p < 0,01;335$), niyet odaklılık ($p < 0,01;300$) ve zamanında düşünme ($p < 0,01;305$) boyutlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Motivasyonel kültürel zeka örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde firmaya yeni şeyler denemeye açıklık fikri kazandırır (Yamazaki ve Kayes 2004) bu sayede firma geleceğini kurgulama noktasında çeşitli bakış açıları oluşturarak alternatif seçenekleri görebilir. Bununla birlikte firmanın bilmediği kültürler veya sektörler hakkında bilgi sahibi olmak istemesi firmanın ekosistemini iyi bir şekilde analiz edebilme yetkinliğine destek olabileceğini söyleyebiliriz. Ayrıca örgütsel düzeyde motivasyonel kültürel zekâ, çalışanları stratejik niyetler doğrultusunda yönlendirilmesine katkı sağlayabilecek nitelikte bir kabiliyettir.

Davranışsal kültürel zekâ, farklı kültürlerle etkileşime girerken uygun şekilde hareket edebilme yetkinliğidir (Ang, vd., 2007:338). Örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde firmanın bulunduğu ekosistemin gereklerine uygun şekilde davranışlar sergilemesine destek olur. Bu sayede firma kendini doğru şekilde konumlandırarak etkin bir biçimde sistem düşüncesi bakış açısı oluşturabilir. Davranışsal kültürel zekâ yetkinliğini geliştirmiş bir firma veya yönetici örgütün kararları doğrultusunda belirlediği aksiyon planlarının ne şekilde sonuç verebileceği konusunda öngörü oluşturarak geleceğini ve şimdiki zamanını etkin şekilde kurgulayabilir. Çünkü davranışsal kültürel zekâ, hareketlerin ne şekilde olduğunu ve bu hareketlerin sonuçlarında neler olduğunun fark edilmesi hususunda bir yetkinlik kazandırır (Ng, vd., 2009:515). Bununla birlikte bireylerin veya kurumların davranışlarını tanımlayabilme yetkinliği, yöneticiye özellikle farklı kültürlerle ait personellerini veya çözüm ortaklarını ortak hedeflere yönelik olarak yönlendirebilmek için gerekli sözlü ve sözsüz eylemleri iyi bir biçimde kullanmasına imkân tanır.

Yukarıdaki bulgular ışığında “H5_{ABCD} Sistem düşüncesi boyutu ile A) Üstbilişsel kültürel zekâ B) Billişsel kültürel zekâ C) Motivasyonel kültürel zekâ D) Davranışsal kültürel zekâ boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır”, “H6_{ABCD} Niyet odaklılık boyutu ile A) Üstbilişsel kültürel zekâ B) Billişsel kültürel zekâ C) Motivasyonel kültürel zekâ D) Davranışsal kültürel zekâ boyutları arasında

anlamli ve pozitif bir iliski vardır” ve “H_{7ABCD} Zamanında düşünme boyutu ile A) Üstbilişsel kültürel zekâ B) Billişsel kültürel zekâ C) Motivasyonel kültürel zekâ D) Davranışsal kültürel zekâ boyutları arasında anlamlı ve pozitif bir iliski vardır” hipotezleri kabul edilmiştir.

4.7 T-Testi Analizi Bulguları

Katılımcıların cinsiyet faktörünün duygusal zekâ, kültürel zekâ ve stratejik düşünme üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek için t-testi yapılmıştır. Analize ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir.

Tablo 10 Cinsiyet İle Duygusal Zekâya Yönelik T-Testi Analiz Bulguları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Pozitif duygusal kullanım	Erkek	130	3,7662	,76600	,932	,352
	Kadın	180	3,6822	,79433		
Empatik duyarlılık	Erkek	130	3,8981	,70690	-3,208	,116
	Kadın	180	4,1361	,59580		

Yapılan analize göre katılımcıların cinsiyetlerinin duygusal zekâ alt boyutlarından olan pozitif duygusal kullanım ($p=,352 > 0,05$) ve empatik duyarlılık ($p=,116 > 0,05$) boyutlarından herhangi birinde anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 11 Cinsiyet İle Kültürel Zekâya Yönelik T-Testi Analiz Bulguları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Üstbilişsel Kültürel Zekâ	Erkek	130	3,9269	,81735	-1,634	,186
	Kadın	180	4,0722	,73874		
Bilişsel Kültürel Zekâ	Erkek	130	2,7949	,92658	-,070	,150
	Kadın	180	2,8019	,82609		

Davranışsal Kültürel	Erkek	130	3,3292	,92371	-2,711	,838
Zekâ	Kadın	180	3,6133	,90105		
Motivasyonel Kültürel	Erkek	130	3,5954	,89977	-1,135	,910
Zekâ	Kadın	180	3,7111	,87503		

Yapılan analize göre katılımcıların cinsiyetlerinin kültürel zekâ alt boyutlarından olan üstbilişsel kültürel zekâ ($p=,186 > 0,05$) ve bilişsel kültürel zekâ ($p=,150 > 0,05$), davranışsal kültürel zekâ ($p=,838 > 0,05$), motivasyonel kültürel zekâ ($p=,910 > 0,05$) boyutlarından herhangi birinde anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 12 Cinsiyet İle Stratejik Düşünme Kabiliyetine Yönelik T-Testi Analiz Bulguları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Niyet Odaklılık	Erkek	130	4,4365	,70869	-1,600	,153
	Kadın	180	4,5611	,65247		
Sistem Düşüncesi	Erkek	130	4,2462	,66053	,023	,343
	Kadın	180	4,2444	,62340		
Zamanında Düşünme	Erkek	130	4,1462	,67182	,466	,439
	Kadın	180	4,1111	,63982s		

Yapılan analize göre katılımcıların cinsiyetlerinin stratejik düşünmenin alt boyutlarından olan niyet odaklılık ($p=,153 > 0,05$), sistem düşüncesi ($p=,343 > 0,05$) ve zamanında düşünme ($p=,439 > 0,05$) boyutlarından herhangi birinde anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmada katılımcıların yurt dışında çalışma tecrübesine sahip olma veya olmama durumlarının duygusal zekâ, kültürel zekâ ve stratejik düşünme üzerinde anlamlı bir değişikliğe neden olup olmadığını incelemek için t- testi yapılmıştır. Analize ilişkin bilgiler aşağıdaki gibidir.

Tablo 9 Yurt Dışında Çalışma Tecrübesi İle Duygusal Zekâya Yönelik T-Testi Analiz Bulguları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Pozitif Duygusal Kullanım	Evet	46	3,8565	,68074	1,308	,377
	Hayır	264	3,6932	,79750		
Empatik Duyarlılık	Evet	46	3,9837	,69802	-,590	,952
	Hayır	264	4,0455	,64732		

Analize göre katılımcıların yurt dışında çalışma tecrübelerinin duygusal zekâ alt boyutlarından olan pozitif duygusal kullanım ($p=,377 > 0,05$) ve empatik duyarlılık ($p=,952 > 0,05$) boyutlarından herhangi birinde anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 10 Yurt Dışında Çalışma Tecrübesi İle Kültürel Zekâya Yönelik T-Testi Analiz Bulguları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Üstbilişsel Kültürel Zekâ	Evet	46	4,1413	,90534	1,234	,688
	Hayır	264	3,9886	,86010		
Bilişsel Kültürel Zekâ	Evet	46	2,9638	,90397	1,398	,786
	Hayır	264	2,7702	,92432		
Davranışsal Kültürel Zekâ	Evet	46	3,5130	,86356	,150	,812
	Hayır	264	3,4909	,88356		
Motivasyonel Kültürel Zekâ	Evet	46	3,9217	,76676	2,163	,586
	Hayır	264	3,6174	,77531		

Yapılan analize göre katılımcıların yurt dışında çalışma tecrübelerinin kültürel zekâ alt boyutlarından olan üstbilişsel kültürel zekâ ($p=,688 > 0,05$), bilişsel kültürel zekâ ($p=,786 > 0,05$), davranışsal kültürel zekâ ($p=,812 > 0,05$), motivasyonel

kültürel zekâ ($p=,586 > 0,05$) boyutlarından herhangi birinde anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 11 Yurt Dışında Çalışma Tecrübesi İle Stratejik Düşünme Kabiliyetine Yönelik T-Testi Analiz Bulguları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	T	P
Niyet Odaklılık	Erkek	46	4,5652	,57840	,610	,187
	Kadın	264	4,4991	,69473		
Sistem Düşüncesi	Erkek	46	4,2739	,56938	,331	,983
	Kadın	264	4,2402	,65028		
Zamanında Düşünme	Erkek	46	4,1304	,65984	,052	,720
	Kadın	264	4,1250	,65258		

Analize göre katılımcıların cinsiyetlerinin stratejik düşünmenin alt boyutlarından olan niyet odaklılık ($p=,187 > 0,05$), sistem düşüncesi ($p=,983 > 0,05$) ve zamanında düşünme ($p=,720 > 0,05$) boyutlarından herhangi birinde anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

4.8 One- Way ANOVA Analizi Bulguları

Araştırmaya katılan katılımcıların duygusal zekâsının, kültürel zekâsının ve stratejik düşünmenin yaşa, eğitim durumuna, çalışma süresine ve yabancı dil seviyesine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla One – Way ANOVA Analizi yapılmıştır.

Tablo 13 Duygusal Zekâ Ve Yaşa Yönelik One- Way ANOVA Analiz Bulguları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
-------------	-------------------	-----------------	----	--------------------	---	---	--------------

Empatik Duyarlılık	Gruplar Arası	,946	3	,315	,734	,532	Yaşlar Arası Anlamlı Farklılık Yok		
	Gruplar İçi	131,334	306	,429					
	Toplam	132,279	309						
Pozitif Duygusal Kullanım	Gruplar Arası	8,227	3	2,742	4,638	,003	Gruplar	N	Ort.
	Gruplar İçi	180,939	306	,591			20-30	163	3,58
	Toplam	189,166	309				31-40	82	3,81
							41-50	47	3,81
							51 +	18	4,20

Yukarıdaki tablo incelendiğinde duygusal zekânın empatik duyarlılık boyutunun ($p=,532 > ,05$) yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Pozitif duygusal yönetim boyunun ($p=,003 < ,05$) ise yaşa göre anlamlı şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Farklılaşmanın hangi gruplar arasında olduğunun anlaşılması için Post – Hoc Analizi (Scheffe ve Tukey testi) sonuçlarına bakılmıştır. Bu analize göre 20-30 yaş aralığında olanların pozitif duygusal kullanım düzeyi 3,58 iken 51 yaş ve üzeri yaş aralığında olanların 4,20 düzeyindedir. Bu verilere göre 51 yaş ve üzerinde olanlar 20-30 yaş aralığındaki bireylere göre olaylara karşı daha pozitif bir yaklaşımla bakmaktadırlar. Duyguların kullanımı ve yönetimi süreçlerinde pozitif bir eğilim göstermektedirler.

Tablo 14 Kültürel Zekâ Ve Yaşa Yönelik One- Way ANOVA Analiz Bulguları

Değişkenler	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Üstbilişsel Kültürel Zekâ	Gruplar Arası	3,236	3	1,079	1,811	,145	Yaşlar Arası Anlamlı Farklılık Yok
	Gruplar İçi	182,225	306	,596			
	Toplam	185,460	309				

Bilişsel Kültürel Zekâ	Gruplar Arası	,994	3	,331	,437	,726	Yaşlar Arası Anlamlı Farklılık Yok
	Gruplar İçi	231,917	306	,758			
	Toplam	232,911	309				
Davranışsal Kültürel Zekâ	Gruplar Arası	3,142	3	1,047	1,241	,295	Yaşlar Arası Anlamlı Farklılık Yok
	Gruplar İçi	258,347	306	,844			
	Toplam	261,490	309				
Motivasyo nel Kültürel Zekâ	Gruplar Arası	2,363	3	,788	1,004	,391	Yaşlar Arası Anlamlı Farklılık Yok
	Gruplar İçi	240,142	306	,785			
	Toplam	242,506	309				

Katılımcıların üstbilişsel kültürel zekâ düzeyinin ($p=,145>,05$); bilişsel kültürel zekâ düzeyinin ($p=,726>,05$) ve davranışsal kültürel zekâ düzeyinin ($p=,295>,05$), motivasyonel kültürel zekâ düzeyinin ($p=,391>,05$) yaş aralıklarına göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir.

Tablo 15 Stratejik Düşünme Ve Yaşa Yönelik One- Way ANOVA Analiz Bulguları

Değişkenle r	Varyan sın Kayna ğı	Kareler Toplam ı	Df	Kareler Ortala ması	F	P	Anlamlı Fark		
Niyet Odaklılık	Gruplar Arası	3,268	3	1,423	3,157	,025	Grupla r	N	Ort
	Gruplar İçi	137,895	306	,451			20-30	163	4,4 3
	Toplam	142,163	309				31-40	82	4,5 1
							41-50	47	4,5 9

							51 +	18	4,9 1
	Gruplar Arası	,383	3	1,003					
Sistem Düşüncesi	Gruplar İçi	125,464	306	,401	2,497	,060	Yaşlar Arası Anlamlı Farklılık Yok		
	Toplam	125,848	309						
	Gruplar Arası	,645	3	,215					
Zamanında Düşünme	Gruplar İçi	130,948	306	,428	,502	,681	Yaşlar Arası Anlamlı Farklılık Yok		
	Toplam	131,594	309						

Yukarıdaki tablo incelendiğinde stratejik düşünmenin sistem düşüncesi boyutunun ($p=,060>,05$) ve zamanında düşünme boyutunun ($p=,681>,05$) yaşa göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir. Niyet odaklılık boyutunda ($p=,025>,05$) ise yaş faktörüne göre farklılaşmanın olduğu belirlenmiştir. Farklılaşmanın olduğu grubu belirlemek için Post- Hoc Analizi (Scheffe ve Tukey testi) yapılmıştır. Analize göre 20-30 yaş aralığında olanların niyet odaklılık düzeyi 4,43 iken 51 ve üzerindeki bireylerin niyet odaklılık düzeyi 4,91 seviyesindedir. Bu doğrultuda 20-30 yaş aralığındaki bireyler 51 yaş ve üzerindeki bireylere göre hedefleri doğrultusunda odaklanma seviyeleri daha düşüktür çünkü niyet odaklılık bireylere belirlenen amaca yönelik yüksek düzeyde konsantre olma kabiliyeti vermektedir. Bununla birlikte niyet odaklılık bireylere belirsizliklere karşı sezgisel anlayış sağlamaktadır. Buna göre 51 yaş ve üzerindeki bireyler 20-30 yaş aralığındaki bireylere göre kaotik durumlarda daha doğru ve daha kuvvetli sezgisel bir kaynağa sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 16 Duygusal Zekâ Ve Eğitim Durumuna Yönelik One- Way ANOVA Analiz Bulguları

Değişkenler	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
-------------	-----------------	-----------------	----	--------------------	---	---	--------------

Empatik Duyarlılık	Gruplar Arası	,506	2	,253	,589	,556	Eğitim Seviyeleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok
	Gruplar İçi	131,774	307	,429			
	Toplam	132,279	309				
Pozitif Duygusal Kullanım	Gruplar Arası	,456	2	,228	,371	,691	Eğitim Seviyeleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok
	Gruplar İçi	188,710	307	,615			
	Toplam	189,166	309				

Yukarıdaki tablodaki veriler sonucunda katılımcıların eğitim seviyesinin duygusal zekâ boyutlarını oluşturan empatik duyarlılık boyutu ($p=,556>,05$); ve pozitif duygusal kullanım ($p=,145>,05$); boyutu üzerinde herhangi bir anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 17 Kültürel Zekâ Ve Eğitim Durumuna Yönelik one- way ANOVA Analiz Bulguları

Değişkenler	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Üstbilişsel Kültürel Zekâ	Gruplar Arası	1,179	2	,590	,982	,376	Eğitim Seviyeleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok
	Gruplar İçi	184,281	307	,600			
	Toplam	185,460	309				
Bilişsel Kültürel Zekâ	Gruplar Arası	9,157	2	4,578	6,282	,002	Lise ve Altı
	Gruplar İçi	223,547	307	,729			Lisans

	Toplam	232,911	309				Lisansüstü	64	2,94
Davranışsal Kültürel Zekâ	Gruplar Arası	1,022	2	,511			Eğitim Seviyeleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok		
	Gruplar İçi	260,467	307	,848	,602	,548			
	Toplam	261,490	309						
							Gruplar	N	Ort.
Motivasyonel Kültürel Zekâ	Gruplar Arası	7,368	2	3,684			Lise ve Altı	55	3,33
	Gruplar İçi	235,138	307	,766	4,810	,009	Lisans	191	3,73
	Toplam	242,506	309				Lisansüstü	64	3,72

Yukarıdaki tablo incelendiğinde eğitim durumunun üstbilişsel kültürel zekâ ($p=,376>,05$) ve davranışsal kültürel zekâ boyutu ($p=,548>,05$) üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Bilişsel kültürel zekâ boyutunda ($p=,002<,05$) ise eğitim durumuna göre anlamlı farklılaşmanın olduğu belirlenmiştir. Farklılaşmanın olduğu grubu belirlemek için Post- Hoc Analizi (Scheffe ve Tukey testi) yapılmıştır. Analize göre lisansüstü eğitim seviyesinde olan katılımcıların bilişsel kültürel zekâ düzeyi 2,94'tür. Lisans eğitim seviyesinde olan bireylerin bilişsel kültürel Zekâ düzeyi 2,85 iken lise ve altı eğitim seviyesinde olan katılımcıların bilişsel kültürel zekâ düzeyi 2,43'tür. Bu doğrultuda lise ve altı eğitim seviyesinde olan bireyler, lisans ve lisansüstü eğitim seviyesinde olan bireylere göre daha düşük bilişsel kültürel zekâ yeterliliğine sahiptir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans eğitim (191 kişi) seviyesinde olduğu görülmektedir. Buna rağmen bilişsel kültürel zekâ düzeyi en yüksek olan katılımcılar lisansüstü eğitim almış olanlardır. Bu bireyler farklı kültürler hakkında daha çok bilgi sahibi olma eğilimindedirler. Motivasyonel kültürel zekâ boyutunda ($p=,009<,05$) eğitim durumuna göre farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir. Farklılaşmanın olduğu grubu belirlemek için Post- Hoc Analizi (Scheffe ve Tukey testi) yapılmıştır. Analize göre lise ve altında eğitim seviyesine sahip bireylerin

motivasyonel kültürel zekâ düzeyleri 3,33'tür. Lisans (3,73) ve lisansüstü (3,72) bireylerin motivasyonel kültürel zekâ düzeyleri oldukça yakındır. Lisans ve lisansüstü eğitimi alan bireyler farklı kültürlerle uyum sağlamak için bilmediklerini öğrenme konusunda daha istekli oldukları söylenebilir. Ayrıca katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezunu olmasına rağmen lisans ve lisansüstü eğitim almış bireylerin motivasyonel kültürel zekâ düzeyi karşılaştırılacak olursa lisansüstü eğitim almış bireylerin motivasyonel kültürel zekâsının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 18 Stratejik Düşünme Ve Eğitim Durumuna Yönelik One- Way ANOVA Analiz Bulguları

Değişkenler	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Niyet Odaklılık	Gruplar Arası	,387	2	,193	,419	,656	Eğitim Seviyeleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok
	Gruplar İçi	141,776	307	,462			
	Toplam	142,163	309				
Sistem Düşüncesi	Gruplar Arası	,383	2	,192	,469	,626	Eğitim Seviyeleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok
	Gruplar İçi	125,464	307	,409			
	Toplam	125,848	309				
Zamanında Düşünme	Gruplar Arası	,449	2	,224	,525	,592	Eğitim Seviyeleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok
	Gruplar İçi	131,145	307	,427			
	Toplam	131,594	309				

Tablo 18 incelendiğinde stratejik düşünme kabiliyetinin sistem düşüncesi boyutunun ($p=,656 > ,05$), niyet odaklılık boyutunun ($p=,626 > ,05$) ve zamanında düşünme boyutunun ($p=,592 > ,05$) eğitim seviyesine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Tablo 19 Duygusal Zekâ Ve Çalışma Süresine Yönelik One- Way ANOVA Analiz Bulguları

Değişkenler	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Empatik Duyarlılık	Gruplar Arası	1,218	4	,304	,708	,587	Çalışma Süreleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok
	Gruplar İçi	131,061	305	,430			
	Toplam	132,279	309				
Pozitif Duygusal Kullanım	Gruplar Arası	7,082	4	1,771	2,966	,020	Çalışma Süreleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok
	Gruplar İçi	182,084	305	,597			
	Toplam	189,166	309				

Tablo 19 incelendiğinde katılımcıların iş hayatında aktif olarak çalışma sürelerinin duygusal zekâ boyutlarını oluşturan empatik duyarlılık boyutu ($p=,587>,05$); ve pozitif duygusal kullanım ($p=,020>,05$); boyutu üzerinde herhangi bir anlamlı farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 20 Kültürel Zekâ Ve Çalışma Süresine Yönelik One- Way ANOVA Analiz Bulguları

Değişkenler	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Üstbilişsel Kültürel Zekâ	Gruplar Arası	2,918	4	,729	1,219	,303	Çalışma Süreleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok
	Gruplar İçi	182,543	305	,599			
	Toplam	185,460	309				
	Gruplar Arası	,994	4	,574	,759	,553	

Bilişsel Kültürel Zekâ	Gruplar İçi	231,917	305	,756			Çalışma Süreleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok
	Toplam	232,911	309				
Davranışsal Kültürel Zekâ	Gruplar Arası	3,142	4	,550			Çalışma Süreleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok
	Gruplar İçi	258,347	305	,850			
	Toplam	261,490	309				
Motivasyo nel Kültürel Zekâ	Gruplar Arası	2,363	4	,850			Çalışma Süreleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok
	Gruplar İçi	240,142	305	,784			
	Toplam	242,506	309				

Katılımcıların üstbilişsel kültürel zekâ düzeyinin ($p=,303>,05$); bilişsel kültürel zekâ düzeyinin ($p=,553>,05$), davranışsal kültürel zekâ düzeyinin ($p=,629>,05$) ve motivasyonel kültürel zekâ düzeyinin ($p=,364>,05$) çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir.

Tablo 21 Stratejik Düşünme Ve Çalışma Süresine Yönelik One- Way ANOVA Analiz Bulguları

Değişkenler	Varyans ın Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalama ası	F	P	Anlamlı Fark
Niyet Odaklılık	Gruplar Arası	,965	4	,241			Çalışma Süreleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok
	Gruplar İçi	141,198	305	,463			
	Toplam	142,163	309				
Sistem Düşüncesi	Gruplar Arası	1,358	4	,339			Çalışma Süreleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok
	Gruplar İçi	124,490	305	,408			

	Toplam	125,848	309				
	Gruplar Arası	1,613	4	,403			
Zamanında Düşünme	Gruplar İçi	129,980	305	,426	,946	,437	Çalışma Süreleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok
	Toplam	131,594	309				

Tablo 21 incelendiğinde stratejik düşünme kabiliyetinin sistem düşüncesi boyutunun ($p=,720 > ,05$), niyet odaklılık boyutunun ($p=,506 > ,05$) ve zamanında düşünme boyutunun ($p=,437 > ,05$) çalışma sürelerine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Tablo 22 Duygusal Zekâ Ve Yabancı Dil Seviyesine Yönelik One- Way ANOVA Analiz Bulguları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
	Gruplar Arası	,050	2	,025			
Empatik Duyarlılık	Gruplar İçi	132,229	307	,431	,058	,943	Yabancı Dil Seviyerleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok
	Toplam	132,279	309				
	Gruplar Arası	,037	2	,018			
Pozitif Duygusal Kullanım	Gruplar İçi	189,129	307	,616	,030	,970	Yabancı Dil Seviyerleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok
	Toplam	189,166	309				

Tablo 22 incelendiğinde katılımcıların yabancı dil bilme düzeylerinin duygusal zekâ boyutlarını oluşturan empatik duyarlılık boyutu ($p=,943 > ,05$); ve pozitif duygusal kullanım ($p=,970 > ,05$); boyutu üzerinde herhangi bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 23 Kültürel Zekâ Ve Yabancı Dil Seviyesine Yönelik One- Way ANOVA Analiz Bulguları

Değişkenler	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Üstbilişsel Kültürel Zekâ	Gruplar Arası	1,209	2	,605	1,007	,366	Yabancı Dil Seviyeleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok
	Gruplar İçi	184,251	307	,600			
	Toplam	185,460	309				
Bilişsel Kültürel Zekâ	Gruplar Arası	10,408	2	5,204	7,180	,001	Gruplar N Ort. dil bilme yen 33 2,49
	Gruplar İçi	222,503	307	,725			düşük 105 2,63
	Toplam	232,911	309				orta 172 2,95
Davranışsal Kültürel Zekâ	Gruplar Arası	6,794	2	3,397	4,095	,018	Yabancı Dil Seviyeleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok
	Gruplar İçi	254,696	307	,830			
	Toplam	261,490	309				
Motivasyonel Kültürel Zekâ	Gruplar Arası	13,258	2	6,629	8,877	,000	Gruplar N Ort. dil bilme yen 33 3,32
	Gruplar İçi	229,248	307	,747			düşük 105 3,47
	Toplam	242,506	309				orta 172 3,84

Yukarıdaki tablo incelediğinde kültürel zekâ boyutlarının yabancı dil seviyesine göre anlamlı şekilde farklılaşmanın olmadığı boyutlar üstbilişsel kültürel

zekâ ve davranışsal kültürel zekâdır ($p=,018>,05$). Bilişsel kültürel zekâ ($p=,001<,05$) ve motivasyonel kültürel zekâ ($p=,000<,05$) boyutlarında yabancı dil seviyesine göre anlamlı şekilde farklılaşma vardır. Farklılaşmanın olduğu grubu belirlemek için Post- Hoc Analizi (Scheffe ve Tukey testi) yapılmıştır. Analize göre yabancı dil bilmeyen bireylerin bilişsel kültürel zekâ düzeyi 2,49 iken düşük seviyede yabancı dil bilen bireylerin 2,63, orta seviyede yabancı dil bilen bireylerin bilişsel zekâ düzeyi 2,95'tir. Bu doğrultuda düşük seviyede yabancı dil bilgisine sahip bireyler hiç yabancı dil bilmeyen bireylere göre bilişsel kültürel zekâ seviyeleri daha yüksektir. Orta seviyede yabancı dil bilen bireyler hem düşük seviyede yabancı dil bilen hem de hiç yabancı dil bilmeyen bireylere göre bilişsel kültürel zekâ seviyeleri yüksektir.

Tablo 24 Stratejik Düşünme Ve Yabancı Dil Seviyesine Yönelik One- Way ANOVA Analiz Bulguları

Değişkenler	Varyans in Kaynağı	Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalama ası	F	P	Anlamlı Fark
Niyet Odaklılık	Gruplar Arası	,768	2	,384	,834	,435	Yabancı Dil Seviyeleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok
	Gruplar İçi	141,395	307	,461			
	Toplam	142,163	309				
Sistem Düşüncesi	Gruplar Arası	,323	2	,161	,395	,674	Yabancı Dil Seviyeleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok
	Gruplar İçi	125,525	307	,409			
	Toplam	125,848	309				
Zamanında Düşünme	Gruplar Arası	1,082	2	,041	,095	,909	Yabancı Dil Seviyeleri Arasında Anlamlı Farklılık Yok
	Gruplar İçi	131,512	307	,428			
	Toplam	131,594	309				

Yukarıdaki tablodan elde edilen verilere göre stratejik düşünmenin alt boyutları olan sistem düşüncesi ($p=,674 > ,05$), niyet odaklılık ($p=,435 > ,05$) ve zamanında düşünmenin ($p=,909 > ,05$) yabancı dil bilme seviyesine göre anlamlı şekilde farklılaşmadığı belirlenmiştir.



BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler, uluslararası ve bölgesel entegrasyonun önem kazanması ile küreselleşme, en küçük işletmeden başlayarak tüm organizasyonları (Örs ve Tetik, 2010) yoğun bir rekabete sürüklemiştir. Organizasyonlar bir yandan mevcut düzende rekabetle mücadele ederken bir yandan da gelecekte de güçlü bir şekilde var olabilmek adına piyasada kendilerini iyi bir şekilde konumlandırmaları gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin sektör dinamiklerini, dış çevrelerindeki eğilimleri tam olarak anlamlandırarak, örgüt içindeki çeşitli işlevlerin çoklu faaliyetlerini dengelemeli ve onları birleşik eyleme doğru harekete geçirmelidirler (Hani, 2014:864-867). Bu noktada firma için stratejik düşünme kabiliyeti yüksek yöneticiler kilit öneme sahiptir. Bu yöneticiler organizasyonun tüm unsurlarının spesifik özelliklerini anlar ve bu unsurları avantajlı bir şekilde yeniden yapılandırmak için beyin gücünü mümkün olan en iyi şekilde kullanırlar (Ohmae, 1993).

İçinde bulunduğumuz çağda yaşanan yeni gelişmelerden dolayı farklı kültürlerden olan bir çok insanın bir arada ve yüksek etkileşim düzeyinde çalışmaları gerekmektedir (Sibel, 2013:225). Organizasyonların etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri için geleneksel yönetim anlayışlarından uzaklaşarak modern yönetim anlayışlarını benimsemeleri gerekmektedir. Bu noktada yöneticiler büyük bir rol üstlenmektedirler. Yöneticilerin, organizasyonun hem iç müşterileriyle hem de dış müşterileriyle etkili bir iletişim kurması önemlidir. Bunun için yöneticilerin esnek, belirsizliklere karşı hoşgörü toleransı yüksek, kültürel hassasiyete önem veren, kültürlerarası iyi düzeyde iletişim kabiliyeti olan, diğer insanların duygularını anlayabilen ve bu duyguları yönetebilme yetkinliğine sahip olmaları önemlidir. Yani duygusal zekâ ve kültürel zekâ düzeyinin yüksek olması gerekmektedir.

Çalışmanın ana amacı modern iş dünyasında ihtiyaç duyulan ve önemi gittikçe artan duygusal zekâ, kültürel zekâ ve stratejik düşünme arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Çalışmada öncelikle değişkenler hakkında ayrıntılı bilgilerin verildiği ve değişkenlerle ilgili yapılan önceki çalışmalara değindiğimiz literatür taraması yapılmıştır. Çalışmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. 310 yöneticiden online anket tekniği ile elde edilen veriler aracılığıyla SPSS programında frekans analizi, betimleyici istatistikler, faktör analizi, korelasyon analizi, t-testi ve One-Way Anova analizleri yapılmıştır.

Katılımcıların duygusal zekâ düzeylerini ölçmek için dört boyutlu (duygusal değerlendirme, empatik duyarlılık, pozitif duygusal yönetim ve duyguların kullanımı) bir ölçek kullanılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda duygusal zekâ ölçeği pozitif duygusal kullanım ve empatik duyarlılık boyutu olmak üzere iki boyut altında toplanmıştır. Çalışmada kullanılan kültürel zekâ ölçeği, faktör analizi sonrasında ölçeğin aslına uygun şekilde üstbilişsel kültürel zekâ, bilişsel kültürel zekâ, motivasyonel kültürel zekâ ve davranışsal kültürel zekâ olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Çalışmanın bir diğer değişkeni stratejik düşünme için mevcut ölçeklerin araştırmaya uygun olmadığı gerekçesiyle daha önce Liedtka (1998)' nın çalışması baz alınarak tarafımızdan geliştirilen stratejik düşünme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek sistem düşüncesi, niyet odaklılık, zamanında düşünme, akıllı fırsatçılık ve hipotez yönelimlilik olmak üzere beş boyuttan oluşmaktaydı faktör analizi sonrası üç boyuta (sistem düşüncesi, niyet odaklılık, zamanında düşünme) indirgenmiştir.

Çalışmada duygusal zekâ, kültürel zekâ ve stratejik düşünme değişkenlerinin arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda duygusal zekâ ve kültürel zekâ arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Literatürde yapılan diğer çalışmalarda da (Crowne, 2009; Sharma ve Sandeep, 2018; Moon, 2011; Gorji ve Ghareseflo, 2011) duygusal zekâ ve kültürel zekânın birbirleriyle ilişkili kavramlar olduğu ifade edilmiştir. Çalışmanın bir diğer değişkeni olan stratejik düşünmenin de duygusal zekâ ve kültürel zekâ ile pozitif anlamda ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Değişkenlerin alt boyutlarının birbiriyle ilişkisine bakıldığında tüm alt boyutların pozitif anlamda orta veya düşük düzeyde ilişkili olduğu saptanmıştır. Alt

boyutlar arasında en yüksek ilişkili olan boyutlar üstbilişsel kültürel zekâ ile sistem düşüncesi boyutudur. Sistem düşüncesi benzer olmayan unsurların arasındaki ilişkinin fark edilmesi ve sorunların çözümünde alınan kararların diğer unsurları ne şekilde etkileyeceğinin bilincinde olmayı sağlayan bir bakış açısıdır (Naktiyok ve Çiçek, 2014:160). Üstbilişsel kültürel zekâ ise olaylar veya kişiler üzerinde kültürel etkilerin gerçek zamanlı bilincine sahip olma ve gerçek deneyimlerin tahminlerden farklı olduğu zamanlarda zihinsel faaliyetleri farklılıklara uygun şekilde ayarlama kabiliyetidir (Van Dyne vd., 2012:299). Üstbilişsel kültürel zekânın gelişmiş olması yöneticiye kültürel farklılıkların organizasyonun unsurları üzerindeki etkilerini kolaylıkla fark edebilme imkanı sunar ve beklenmedik durumlar esnasında hızlıca yeni stratejiler oluşturmasını sağlar (Moua, 2011:62). Sistem düşüncesi bakış açısıyla firmayı inceleyen bir yöneticinin üstbilişsel kültürel zekâsının yüksek olması çok daha geniş bir perspektifle organizasyonun iç ve dış dinamiklerini değerlendirme noktasında katkı sağlayacaktır.

Bilişsel kültürel zekâ, farklı kültürlerdeki normlar, uygulamalar ve gelenekler hakkındaki bilgilerin yansımalarıdır (Ang ve Earley, 2003). Bu noktadan hareketle bilişsel kültürel zekâ boyutunun stratejik düşünme kabiliyetinin alt boyutlarıyla zayıf düzeyde ilişkili olduğunu ifade edebiliriz. Nitekim yapılan korelasyon analizi sonucunda da bilişsel kültürel zekânın duygusal zekânın alt boyutlarına oranla daha düşük düzeyde ilişkili olduğu boyutlar stratejik düşünmenin alt boyutlarıdır. Korelasyon analizi sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde de bilişsel kültürel zekanın stratejik düşünmenin alt boyutlarıyla olan ilişkisi en zayıf düzeydedir.

Duygusal zekânın pozitif duygusal kullanım ve empatik duyarlılık olan alt boyutlarının her ikisinde en yüksek düzeyde ilişkili olduğu boyut sistem düşüncesi boyutudur. Kişinin alternatif fikirlerinin açığa çıkabilmesi, farkındalığının en yüksek seviyede olması için negatif duyguların tesirinden kendini kurtarabilme kabiliyeti olan duygularını pozitif yöne çekebilme yetkinliğinin ve bireyin kendi duyguları gibi karşısındakilerin duygularını anlayabilme, yorumlayabilme ve başkalarına karşı duyarlı olma yetkinliğinin (Goleman D.,1998:89; Chan 2004:1795), organizasyonun tüm parçaları arasındaki ilişkiyi anlayabilmek, herhangi bir davranışın diğer parçalar üzerindeki çıktısının neler olabileceğini fark edebilme yaklaşımı olan sistem

düşüncesinin (Liedtka, 1998: 122) sağlıklı bir şekilde kurgulanabilmesi noktasında yöneticiye katkı sağlayacağını ifade edebiliriz.

Duygusal zekâ ile stratejik düşünmenin alt boyutları arasında ikinci düzeyde en yüksek ilişkili olduğu boyut zamanında düşünme boyutudur. Zamanında düşünme boyutu firmalara, geleceğini kurgulama noktasında kolaylık sağlayarak geniş bir perspektifle bakma imkanı sunar fakat bunun için firmaların kendi geçmişleri ve diğer firmaların geçmişleri arasındaki benzerlikleri ayırt edebilme ve gerektiğinde kullanabilme becerisine sahip olması gerekmektedir. Bu noktada duygusal zekânın firmanın rakipleri ile arasındaki farkların ve benzerliklerin anlaşılabilmesine kolaylık sağlayacağını ifade edebiliriz. Duygusal zekânın en düşük ilişkili olduğu stratejik düşünme boyutu ise niyet odaklılıktır.

Duygusal zekâ alt boyutlarının kültürel zekâ alt boyutları arasında en yüksek düzeyde ilişkili olduğu boyut ise üstbilişsel kültürel zekâdır. Üst bilişsel kültürel zekâ kişinin; kültürel olarak farklı bireylerin duyguları, niyetleri ve motivasyonlarına ilişkin yüksek farkındalığa sahip olması demektir Empatik duyarlılık ise bireyin kendi duyguları gibi karşısındakilerin duygularını anlayabilme, yorumlayabilme kabiliyetidir (Chan 2004:1795). Bu noktadan hareketle empatik duyarlılık yetkinliği ile üstbilişsel kültürel zekânın benzer özellikler taşıdığını ifade ederek analizler sonucunda birbiriyle ilişkili kavramlar olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte üstbilişsel kültürel zekâ seviyesi yüksek olan insanların yaşanan durumları bir amaca yönelik olarak düzenleyebilme yetkinliği yüksektir. Duygularını pozitif yönde kullanabilen bireyler ise duygusal aşırılıklarını kontrol edebilirler ve bu sayede hedeflerine daha iyi şekilde odaklanabilirler. Bu bağlamda üstbilişsel kültürel zekâ ile pozitif duygusal kullanım alt boyutlarının ortak noktalarının varlığı söz konusudur. Korelasyon analizi sonucunda da ilişkileri saptanmıştır.

Cinsiyetin ve yurt dışında çalışma tecrübesinin duygusal zekâ üzerinde anlamlı bir farklılaşma oluşturup oluşturmadığını belirlemek için t-testi yapılmıştır. Alanyazında cinsiyetin duygusal zekâ üzerinde anlamlı bir etkisinin varlığı genel olarak kabul edilmekle birlikte cinsiyetin etkisinin olmadığı sonucuna varılan çalışmalarda mevcuttur (Aşan, ve Özyer, 2003:155). Bar-on ve arkadaşları 2000 yılında yaptıkları çalışmada cinsiyetin duygusal zekâ üzerinde güçlü bir etkisinin

olmadığı kanısına varmışlardır. Bununla birlikte yurt içinde yapılan çalışmalardan Aslan ve Özata'nın 2008 yılında yaptığı çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu çalışmada da cinsiyetin duygusal zekâ üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte katılımcıların yurt dışında çalışma tecrübesine sahip olma ve olmama durumlarının duygusal zekâ üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı belirlenmiştir.

Yaş, eğitim durumu, iş hayatında çalışma süresi ve yabancı dil seviyesinin duygusal zekâ üzerindeki farklılaşmanın incelemesi için yapılan one-way ANOVA analizleri sonucunda yaş faktörünün pozitif duygusal kullanım boyutunda anlamlı bir farklılık oluşturduğu saptanmıştır. 20-30 yaş aralığındaki bireylerin 51 yaş ve üzerindeki bireylere göre duygularını pozitif şekilde kullanma kabiliyetlerinin daha düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Mayer ve arkadaşları, 509 yetişkin ve 229 ergen üzerinde yaptıkları çalışmada yaşın duygusal zekâ üzerinde anlamlı bir etki oluşturduğunu ve yetişkinlerin daha küçük yaşlardaki bireylere oranla duygusal zekâ seviyelerinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir (Mayer, vd., 1999). Eğitim seviyesinin, iş hayatında çalışma süresinin ve yabancı dil seviyesinin duygusal zekâ üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Literatürde 583 personel üzerinde yapılan bir çalışmada eğitim durumunun duygusal zekâ üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı saptanmıştır (Sevin, vd., 2020). Yabancı dil seviyesinin duygusal zekâ üzerindeki etkisini irdeleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Fakat duygusal zekanın yüksek olması yabancı dil öğrenimini kolaylaştırdığı yönünde çalışmalar vardır.

Cinsiyetin ve yurt dışında çalışma tecrübesinin kültürel zekâ üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturup oluşturmadığının belirlenmesi için yapılan t-testi sonucunda her iki değişkeninde kültürel zekâ kavramı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Yurt dışında çalışma tecrübesinin anlamlı farklılık oluşturmamasının sebebinin katılımcıların %85'inin yurt dışında çalışma tecrübesine sahip olmamasından kaynaklandığını düşünmekteyiz. Yaş, eğitim durumu, yabancı dil bilme seviyesi ve çalışma süresinin kültürel zekâ üzerinde herhangi bir farklılığın olma durumunun irdelenmesine yönelik yapılan one-way ANOVA analizi sonucunda yaş ve çalışma süresinin kültürel zekâ üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı

saptanmıştır. Aksoy 2013 yılında yaptığı doktora çalışmasında yaş ve cinsiyetin kültürel zekâ üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ifade etmiştir.

Çalışmada eğitim durumunun, bilişsel kültürel zekâ ve motivasyonel kültürel zekâ boyutlarında anlamlı farklılıklar oluşturduğu saptanmıştır. Lisansüstü eğitim almış olan bireylerin bilişsel kültürel zekâ yetkinlikleri daha yüksektir. Motivasyonel kültürel zekâ ise lisans ve lisansüstü bireylerde lise mezunu veya daha düşük seviyede eğitim almış bireylere göre daha yüksek seviyededir.

Yabancı dil seviyesinin kültürel zekâ üzerinde anlamlı farklılık oluşturduğu iki boyut vardır. Bunlar bilişsel kültürel zekâ ve motivasyonel kültürel zekâdır. Her iki boyutta da orta düzeyde yabancı dil bilen bireyler hiç bilmeyen veya düşük seviyede yabancı dil bilen bireylere oranla bilişsel kültürel zekâ ve motivasyonel kültürel zekâ düzeyleri yüksektir. Yapılan literatür incelemelerinde yabancı dil seviyesinin kültürel zekânın tüm boyutları üzerinde anlamlı farklılıklar oluşturduğu görülmüştür. Bu çalışmada ise sadece iki boyut üzerinde farklılıklar saptanmıştır. Bunun sebebinin katılımcıların arasında ileri düzeyde yabancı dil bilen yöneticilerin olmaması ve %43 oranında katılımcının düşük düzeyde veya hiç yabancı dil bilmemesinin neden olabileceğini öngörmekteyiz.

Stratejik düşünme üzerinde cinsiyetin, yurt dışında çalışma tecrübesinin, eğitim durumunun ve yabancı dil seviyesinin anlamlı farklılıklar oluşturmadığı belirlenmiştir. Proaktif kişiliğin stratejik düşünme becerisine etkisinin incelendiği bir çalışmada cinsiyetin ve yaşın stratejik düşünme kabiliyetinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir (Çetin ve Köse, 2017:75). Bu çalışmada ise sadece yaşın niyet odaklılık boyutunda anlamlı bir farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Niyet odaklılık yaklaşımına en yüksek düzeyde sahip olan yöneticiler 51 yaş ve üzerinde olanlardır. En düşük düzeyde niyet odaklılık yaklaşımına sahip olan yöneticiler ise 20-30 yaş aralığındadır.

Çalışma sonucunu özetlersek duygusal zekâ, kültürel zekâ ve stratejik düşünme birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Hem duygusal zekâ hem de kültürel zekâ stratejik düşünme ile daha yüksek düzeyde ilişkilidir. Yani duygusal zekânın veya kültürel

zekânın yüksek seviyede olması stratejik düşünmeye katkı sağlayacağını ifade edebiliriz.

5.2. Öneriler

5.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu araştırmada duygusal zekâ, kültürel zekâ ve stratejik düşünme kabiliyeti arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Değişkenler hakkında yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde çalışmamızın benzerine rastlanmamıştır. Bu açıdan araştırmacılara farklı perspektif oluşturma hususunda ilham kaynağı olacağı düşünülmektedir.

Stratejik düşünme ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde kavramın genellikle tanımlanması veya ölçülmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır (Çetin ve Köse, 2017). Stratejik düşünme üzerinde etkisi olan değişkenler hakkında özellikle yurt içinde çok az sayıda çalışma vardır . Bu nedenle gelecek araştırmalarda farklı değişkenlerin stratejik düşünme ile ilişkisi incelenebilir.

Stratejik düşünmenin ölçülmesine yönelik türkçe literatüre uyarlanmış ve yurt içinde hazırlanmış ölçeklerin sayısı oldukça azdır. Bu nedenle araştırma çerçevesinde hazırlanan stratejik düşünme ölçeği farklı değişkenlerle birlikte tekrar kullanılabilir.

Kültürel zekâ kavramı 2000’li yılların başında ortaya çıkan yeni bir kavramdır. Hem yurt içinde hem de yurt dışında bu alanda yeni çalışmalar yoğun olarak devam etmektedir. Kavram hakkında yapılan literatür araştırmasında yurt içinde az sayıda çalışma olduğu tespit edilmiştir. Türkiye’de bulunan işletmelerin işleyişi göz önüne alınarak belirlenecek değişkenlerle birlikte yeni çalışmalar yapılabilir.

Kültürel zekâ kavramının işletme disipliniyle ilişkisine yönelik yapılacak çalışmalarda katılımcılar kültürlerarası tecrübeleri olan ve yabancı dil seviyesi yüksek olan bireyler arasından seçilmesi kavram hakkında daha sağlıklı verilerin elde edilmesine olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın alanyazında benzerinin olmaması göz önüne alınarak aynı çalışma uluslararası faaliyet gösteren organizasyonların üst düzey veya orta düzey yöneticileri gibi farklı örneklem grupları üzerinde tekrarlanabilir.

5.2.2. Yöneticilere Yönelik Öneriler

Küreselleşme ve sosyal bilimler alanındaki gelişmeler geleneksel yönetim tekniklerinin gücünü kırmaktadır. Yöneticilerin bu çağa ayak uydurabilmeleri için hem kendilerini hem de organizasyonlarını revize etmeleri gerekmektedir. Artık sadece kar oranlarını yükseltme üzerine odaklanan firmaların gelecekte yer almaları mümkün değildir. Firma sahipleri ve yöneticiler değişen rekabet koşullarını ve sosyal bilimlerde yaşanan farklılaşmaları göz önüne alarak kendilerini bu yönde geliştirmelidir.

Duygusal zekâ, kültürel zekâ ve stratejik düşünme kabiliyeti geliştirilebilir yetkinliklerdir. Yöneticilerin öncelikle kendilerini bu konularda geliştirerek firmaları yönlendirmelidirler. Bu sayede kuruluşların olumlu iş sonuçları üretmek için çalışanlarını nasıl etkin bir şekilde yöneteceklerini daha iyi kavrayabileceklerdir (Crowne, 2009) ve dış çevrede oluşan alternatif fırsatları daha doğru şekilde değerlendirerek buna göre hızlıca aksiyon alabileceklerdir.

Kurum içinde çalışan personellerin duygusal zekâ ve kültürel zekâ eğitimleri almalarını sağlayarak örgütsel duygusal zekâ ve örgütsel kültürel zekâ yetkinliklerini firmalarına kazandırabilirler

İş başvurularında adayların duygusal zekâ, kültürel zekâ ve stratejik düşünme yetkinliklerini ölçmeye yönelik teknikler kullanarak iş alımlarını gerçekleştirebilirler.

Yeni personel alımlarında pozitif duygusal yönetim ve duygusal kullanım yetkinliği olan kişiler tercih edilebilir. Bu kişiler, duygusal aşırılıklarını kontrol altına alabildikleri için verimli bir iş performansı sergilemeye yatkındırlar.

Yöneticilerin, personellerin başarılarını takdir etmesi ve firma için önemli olduklarını hissettirmesi çalışan motivasyonunu artırabilir. Personellerle olumlu duygu iklimi oluşturabilmek için ödül sistemleri kurgulanabilir.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler ve firmalarla yapılan görüşmelerden öğrenilen bilgiler ışığında firmaların özellikle uluslararasılaşma konusunda kendilerini geliştirebilme noktasında en büyük eksikliğin firma sahiplerinin veya yöneticilerin yabancı dil bilgisi yetersizliği olduğu yönündedir. Firmalar bu alanda ki eksikliklerini gidermek için yetkili kişilerin, yabancı dil kurslarına gönderilmeleri önerilebilir. Yer ve zaman konusunda ki kısıtlar yabancı dil eğitimi almayı zorlaştırabilir. Bu bağlamda online yabancı dil eğitimleri alınabilir. Bununla birlikte işe alınacak personellerin yabancı dil bilgisi, uluslararası deneyim, yabancı kültürlerle karşı farkındalık, yabancı kültürler hakkında bilgi sahibi olmak gibi unsurları içerisinde barındıran mülakat uygulamaları önerilebilir. Ayrıca bu unsurlar yeni alınacak personel seçimlerinde aranan temel yetkinlikler olarak belirtmeleri önerilebilir.

Yöneticilerin, firmalarda bulunan orta düzeyde yabancı dil bilgisine sahip kişileri yabancı dil yetkinliğinin geliştirilebilmesi için uluslararası fuarlar, paneller, görüşmeler gibi faaliyetlere katılmaya teşvik etmeleri önerilebilir.

Yöneticilerin kültürel zekâlarını oluşturmak veya geliştirebilmek için yurt içinde veya yurtdışında sık sık yabancı kültürden gelen insanların olduğu ortamlarda bulunmaları, imkân varsa potansiyel müşterilerinin de olduğu farklı ülkelere seyahatlerde bulunmaları veya belgesel, kitap vs. araçlarla o kültürleri tanıyarak bilgi elde edilmeleri önerilebilir.

Yöneticilerin kültürel zekâlarının geliştirilebilmesi ve stratejik anlamda yeni bakış açılarının oluşturulabilmesine katkı sağlamak için firmanın faaliyet gösterdiği sektör veya sektörlerle alakalı özellikle uluslararası fuarlara yöneticilerin katılım sağlaması önerilebilir. Ayrıca ulusal veya uluslararası fuarlara firmanın tanıtımını yapmak için katılmak da önerilebilir. Bununla birlikte finansal kısıtlardan dolayı sıklıkla fuarlara katılım sağlanamaması durumunda online fuarlara katılım sağlayabilirler.

Yöneticiler, firma içindeki herkesin fikir ve önerilerini özgürce dile getirebileceği ortamlar oluşturarak bilgi akışı sağlayabilirler ve çalışanları, yenilikçi ve yaratıcı olmaya yönlendirecek ödül mekanizması oluşturabilirler bu sayede farklı bakış açılarını fark ederek alternatif stratejiler geliştirebilirler.



KAYNAKÇA

Aksoy, Z. (2013). *Kültürel Zekâ Ve Çokkültürlü Ortamlardaki Rolü*, Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir

- Akman, G. (2014). *Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Çay Meslek Yüksekokulu İşletme Yönetimi Programı Bilimsel Araştırma Yöntemleri Dersi. 10-13.
- Atmaca, L. (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Düşünme ve Reform Çalışmalarının Stratejik Düşünce Bakış Açısıyla İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
- Alon, I. ve Higgins, J.M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences. *Business Horizons*, 48(6): 501–512
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C. Ve Ng, K.Y. (2004). The Measure Of Cultural Intelligence. *Academy Of Management*, New Orleans.
- Ang, S., Van Dyne L., Koh C., Ng K.Y., Templer K.J., Ta C., Ve 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., ve Van Dyne, L. (2008). Conceptualization Of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, And Nomological Network. *Handbook Of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, And Applications*, 3-15.
- Ang, S., ve Inkpen, A.C. (2008). Cultural Intelligence And Offshore Outsourcing Success: A Framework Of Firm-Level Intercultural Capability. *Decision Sciences*, 39(3), 337-358.
- Ang, S. Van, Dyne L. Ve Tan, M.L. (2011). Cultural Intelligence. *The Cambridge Handbook Of Intelligence*, (Ed.) Robert J. Sternberg Ve Scott Barry Kaufman, Cambridge University Press. 582–602 Doi:10.1017/Cbo9780511977244.030
- Ang, S., L, Van Dyne, Vd. (2015). Cultural Intelligence Origins, Conceptualization, Evolution, And Methodological Diversity”, *Handbook Of Advances In Culture Andpsychology*, (Ed. Gelfand, M, Chiu, Chi-Yue, Vd)., Oxford University Press, New York, 5, 273-323
- Ang, S., Ng, K. Y., & Rockstuhl, T. (2020). Cultural intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *The Cambridge handbook of intelligence* (pp. 820–845). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108770422.035>
- Arıkan, R. (2011). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aslan, Ş., (2013). *Duygusal Zekâ Dönüştürücü Ve Etkileşimci Liderlik*, Eğitim Kitabevi, İstanbul
- Aslan, Ş. ve Özata, M., (2008). Duygusal Zekâ Ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Sağlık Çalışanları Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 77-97.
- Aşan, Ö., ve Özyer, K. (2003). Duygusal Zekâyâ etki eden demografik faktörlerin saptanmasına yönelik ampirik bir çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 151-167.
- Bar-On, R., (1997b). The Emotional Quotient Inventory (EQ-İ): Technical Manual, *Multi-Health Systems*, Canada

- Bar-On, R., (1997a). Baron Emotional Quotient Inventory User's Manual, *Multi-Health Systems Inc.* Toronto
- Bar-On R., (2000). *The Handbook Of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment And Application Athome, School And In The Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco-CA
- Bar-On, R., (2001). Emotional Intelligence And Self-Actualization, Joseph Ciarrochi, Joe Forgas Ve John D. Mayer (Eds.), *Emotional Intelligence In Everyday Life: A Scientific Inquiry*, Psychology Press, New York
- Bar-On, R. (2006). *The Bar-On Model Of Emotional-Social Intelligence (ESI)*, *Psicothema*, 18 (1), 13-25
- Bar-On, R., (2010). Emotional Intelligence: An Integral Part Of Positive, *South African Journal Of Psychology*, 40(1), 57, Aktaran C. Spielberger, *Encyclopedia Of Applied Psychology*, (Ed.) C. Spielberger, Academic Press, 2004
- Bass, B.M., (1999). Two Decades Of Research And Development In Transformational Leadership, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, Cilt: 8
- Bianca, A. (2014). Why is Strategic Thinking important to the success of Business?, <https://yourbusiness.azcentral.com/strategic-management-vs-strategy-26883.html>, (erişim tarihi 03.10.2021)
- Bilgin, İ. (2021). *Örgütsel Zekâ Düzeyinin, Hastane Yöneticilerinin Stratejik Düşünme Becerileri Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Ankara
- Boland, R.J. Jr (1984). Sense-making of accounting data as a technique of organizational diagnosis, *Management Science*, 30, 868-82.
- Bonn, I. (2001), "Developing Strategic Thinking As A Core Competency, *Management Decision*, 39(1), ss.63–71
- Bonn, I. (2005). Improving Strategic Thinking: A Multilevel Approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5) ,336–354. Doi:10.1108/01437730510607844
- Boyatzis, R.E, Goleman, D., Ve Rhee, K. (2000) Clustering Competence In Emotional Intelligence: Insights From The Emotional Competence Inventory (ECI). *The Handbook Of Emotional Intelligence*, 99 (6), 343-362.
- Boyatzis, R. E. (2001). How And Why Individuals Are Able To Develop Emotional Intelligence. *The Emotionally Intelligent Workplace: How To Select For, Measure, And Improve Emotional Intelligence In Individuals, Groups, And Organizations*, 1, 234-253
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies As A Behavioral Approach To Emotional Intelligence. *Journal Of Management Development*. Vol. 28 Iss 9 Pp. 749 – 770
- Bozkurt, E. (2007). *Bilimsel araştırma ile ilgili temel kavramlar*. (Editör: Durmuş Ekiz). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Lisans Yayıncılık, 64-98.

- Bhawuk, D. P. M., & Brislin, R. W. (2000). Cross-Cultural Training: A Review. *Applied Psychology: An International Review*, 162–191.
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept, *Academy of Management Review*, 5 (2), 219-224
- Brackett, M. Ve Geher, G. (2006). *Measuring Emotional Intelligence: Paradigmatic Diversity And Common Ground, Emotional Intelligence In Everyday Life*, Second Edition, Psychology Press, Taylor & Francis Group, New York, USA
- Brislin, R., Worthley, R. Ve Macnab, B. (2006). Cultural İntelligence: Understanding Behaviors That Serve People's Goals, *Group And Organization Management*, 31(1), 40–55
- Bryman, A., ve Cramer, D. (2001), *Quantitative data analysis with SPSS Release 10 for Windows*, New York.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2016). Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri(26) . Pegem Akademi
- Büyüköztürk, Ş., 2005, Anket Geliştirme, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2),133-151.
- Chan, D. W. (2004). Perceived emotional intelligence and self-efficacy among Chinese secondary school teachers in Hong Kong. *Personality and Individual Differences*, 36(8), 1781-1798
- Chan, D. W. (2006). Emotional İntelligence And Components Of Burnout Among Chinese Secondary School Teachers İn Hong Kong. *Teaching And Teacher Education*, 22(8), 1042-1054.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters In The History of Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge
- Chhabra, B. Ve Mohanty, R., (2013), Effect Of Emotional İntelligence On Work Stress – A Study Of Indian Managers, *International Journal Of Indian Culture And Business Management*, Cilt 6, Sayı 3,
- Caruso, D.R. ve P. Salovey (2004), The Emotionally Intelligent Manager: How To Develop And Use The Four Key Emotional Skills Of Leadership, Jossey-Bass A Wiley Imprint, San Francisco, Ca.
- Collins, J.C. ve Porras, J.I. (1998), *Built to Last, Century Business*, London.
- Comrey, A.L. (1988). Methodological contributions to clinical research. Factor-analytic methods of Scale development in personality and clinical psychology. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 56(5), 754-761.
- Cooper, R. K., Sawaf, A. (1997) *Liderlikte Duygusal Zekâ*, Çev. Banu Sancar, Zelal Bedriye Ayman, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- Cooper, R. K., Sawaf, A., (2003). *Liderlikte Duygusal Zekâ, Yönetimde Ve Organizasyonda Duygusal Zekâ*, (Çev. Zelal Bedriye Ayman Ve Banu Sancar), İstanbul: Sistem Yayınları, 3. Baskı

- Crowe, F. B. G.(1999). Emotional Intelligence And Student Retention. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Azusa Pasific University Faculty Of The Graduate Department Of Psychology, ABD
- Crowne, K. A. (2009). The Relationships Among Social İntelligence, Emotional İntelligence And Cultural İntelligence. *Organization Management Journal*, 6(3), 148-163.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylöl Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Faköltesi Dergisi* , 18 (2) , 83-98 .
- Çakar, U. ve Arbak, Y., (2004), Modern Yaklaşımında Işığında Değişen Duygu- Zekâ İlişkisi ve sahneler Zekâ, *Dokuz Eylöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 23-48
- Çakır, K ve Taşgit, Y.E., (2018). *Türk Yöneticilerinin Stratejik Düşünme Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Önerisi: Düzce İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Düzce
- Çetin, S. ve Köse, M. S. (2017). Proaktif kişiliğin stratejik düşünce becerisine etkisi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Faköltesi Dergisi*, 8(16), 65-84.
- Çiçek, M. (2011). *Stratejik düşüncenin belirleyicileri olarak eleştirel ve yaratıcı düşünce*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Davidson, W., (1980), The Location of Foreign Direct Investment Activity, Country Characteristics and Experience Effect, *Journal of International Business Studies*, 9-22
- Dixit, A. K. And Nalebuff, B. J. (2015). *Stratejik Düşünme: İş, Politika Ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı* (6. Baskı). Sabancı Üniversitesi İstanbul
- Dhir, S ve Dhir S (2018) Role of Ambidexterity and learning capability in firm performance: a study of E-commerce industry in India. *VINE J Inf Knowl Manage Syst* 48(4):517–536
- Dhir, S. ve Dhir, S. (2020) Modeling of strategic thinking enablers: a modified total interpretive structural modeling (TISM) and MICMAC approach. *Int J Syst Assur Eng Manag* 11, 175–188 (2020). <https://doi.org/10.1007/s13198-019-00937-z>
- Doğan, S., & Şahin, F. (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi Ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 231-252.
- Dragoni, L., Oh, I. S., Vankatwyk, P., & Tesluk, P. E. (2011). Developing executive leaders: The relative contribution of cognitive ability, personality, and the accumulation of work experience in predicting strategic thinking competency. *Personnel psychology*, 64(4), 829-864
- Earley, P.C. Ve Ang S., (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, California: Stanford University Press.

- Earley, P.C. And Mosakowski, E.(2004). Cultural Intelligence, *Harvard Business Review*, October: 139-146
- Earley, P.C. Ve Peterson, R.S. (2004). The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence As A New Approach To Intercultural Training For The Global Manager. *Academy Of Management Learning & Education*, 3(1): 100–115
- Gardner, H. (2004). *Zihin Çerçeveleri Çoklu Zekâ Kuramı*. İstanbul: Alfa Yayınları
- Gardner, H. (1983). *Frames Of Mind: The Theory Of Multiple Intelligences*. New York: Basic Books
- Goleman, D., (2001a). *Emotional Intelligence: Issues İn Paradigm Building ,İn The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey-Bass, San Francisco, Pp. 13-26.
- Goleman, D., (2001b). An EI-Based Theory Of Performance, *İn The Emotionally Intelligent Workplace: How To Select For, Measure, And Improve Emotional Intelligence İn Individuals, Groups, And Organizations*, Ed. D. Goleman, Jossey-Bass, San Francisco, Pp. 27- 44.
- Goleman, D., (2004). What Makes A Leader?. *Organizational influence processes*, 82, 229-241.
- Goleman, D. (2006) *Emotional Intelligence*. The 10th Anniversary Edn. New York: Bantam Books
- Goleman, D., Boyatzıs, R. Ve Mckee, A., 2002 *Yeni Liderler*, İstanbul: Varlık Yayınları
- Goleman, D. (2016). *İşbaşında Duygusal Zekâ*. (H. Balkan, Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları
- Goleman, D. (2019). *Duygusal Zekâ Neden IQ' Dan Daha Önemlidir?* (B. Seçkin Yüksel, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları
- Goldman, E. F. (2005). Becoming An Expert Strategic Thinker: The Learning Journey of Healthcare CEO's. Unpublished PhD Thesis, The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University, Washington
- Gorji, M., & Ghareseflo, H. (2011). The survey of relationship between cultural intelligence and emotional intelligence with employee's performance. *International Conference on E-business, Management and Economics*, 25, 175-180
- Groves, K. S., & Feyerherm, A. E. (2011). Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. *Group&Organization Management*, 36(5), 535–566. doi.org/10.1177/1059601111415664
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M., (2008) Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (2) , 174-190
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (3. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Gürsoy, A.(2014) *Yenilik Yönetiminde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Rolü*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum
- Hall, E. T., (1959). *The Silent Language*, New York: Doubleday
- Hamel, G. (1997). Strategy As Revolution. *Harvard Business Review*, 69-82.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*. Tekst dostupan na: <http://hbr.org/1989/05/strategic-intent/ar/>(25. oktobar 2012. godine), 1-101.
- Handley, R., (1998), *Leveraging Corporate Performance Through Human Capital Profiling*, MHS
- Hani, J. S. B. (2014). The Role of Strategic Thinking in Achieving Organization's Core Competencies: A Field Study on the Banking Sector in Jordan. *International Journal of Management Sciences*, 3(12), 864-879.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning?. *Long range planning*, 31(3), 481-487.
- Hofstede, G., (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, And Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Huntie, M., (2018). Impact Of Strategic Leadership On Strategic Competitive Advantage Through Strategic Thinking And Strategic Planning: A Bi-Meditational Research, *Verslas: teorija ir praktika/ Business: Theory And Practice* , 1, 322-330
- İbiş, T.(2018), Çokkültürlülük ve Kültürel Zekâ, *Yeni Düşünceler Dergisi*, 10, 20-35
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). Kültürel Zekeği'nin Türkçe Eğitimin Ölçeği Ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 29 (29-2), 94-114.
- Jafari, H. (2013), Managers cultural intelligence and social capital and performance: A case study of cultural institutions. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(4), 802-809.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy As practise*. Sage Publications, London
- Kaufman, R., (1992), *Strategic Planning Plus: An Organizational Guide*, Sage Publications
- Kaplan, R.S ve Norton, D.P., (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment*. Harvard Business Press, Brighton
- Karagöz, Y. (2014). *SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik* (1. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.
- Kartari, A., (2014), *Kültür, Farklılık Ve İletişim: Kültürlerarası İletişimin Kavramsal Dayanakları*, İletişim Yayınları, İstanbul

- Kanfer, R., & Heggestad, E. D. (1997), Motivational Traits And Skills: A Person-Centered Approach To Work Motivation, *Research In Organizational Behavior*, 19, 1–56.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., Ve Boyle, E. (2006). Emotional Intelligence And Leadership Effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 265-279.
- Kılıç, S., Doğan, S., ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü Ve Önemi. Yönetim Ve Ekonomi: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 209-230
- Kliksberg, B. (1994). The 'Necessary State': a strategic agenda for discussion. *International Review of Administrative Sciences*, 60(2), 183-196.
- Köksal, O., Şahin, F. ve Cingöz, A., (2016), Kültürel Zekâ: KOBİ'lerin Uluslararasılaşmasında Yönetimsel Bir Kaynak, *Türk Dünyası Araştırmalar Sempozyumu*, (359-365).
- Kunnanatt, J. T. (2008). Emotional Intelligence: Theory And Description: A Competency Model For Interpersonal Effectiveness. *Career Development International*, 13(7), 614-629.
- Law, K.S., Wong, C.S. & Song, L.J. (2004). The Construct And Criterion Validity Of Emotional Intelligence And Its Potential Utility For Management Studies. *Journal Of Applied Psychology*, 89(3), 483–496.
- Lawrence, E. (1999). *Strategic thinking*. Personnel Development and Resourcing Group.
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic Thinking: Can It Be Taught?, *Long Range Planning*, 31(1), 120-129.
- Livemore D. (2010), *Leading With Cultural Intelligence: The New Secret To Success*, Newyork, Amacom
- Macaleer, W.D. Ve Shannon, J.B., (2002). Emotional Intelligence: How Does It Affect Leadership?, *Employment Relations Today*, 29(3), 9-19
- Mayer, J. D., ve Stevens, A. A. (1994). An Emerging Understanding Of The Reflective (Meta-) Experience Of Mood. *Journal Of Research In Personality*, 28(3), 351-373.
- Mayer, J. D. Ve Salovey P. (1997), *What Is Emotional Intelligence*, In P. Salovey, ve D. Sluyter, *Emotional Development And Emotional Intelligence: Educational Implications* (Pp. 3-34). New York: Basicbooks, Inc.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J. D., P. Salovey And D. Caruso (2000a), Models Of Emotional Intelligence , In R. J. Sternberg (Ed) *Handbook Of Intelligence*. (Pp. 396-420). Newyork, Ny, Us: Cambridge University Press.
- Mayer, J. D., Salovey, P. ve Caruso, D. R. (2000b). Emotional Intelligence As Zeitgeist, As Personality, And As A Standard Intelligence. In R. Bar-On & J. D.

- A. Parker (Eds.), *Handbook Of Emotional Intelligence* (Pp. 92–117). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Moon, T. (2010). Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 876-898
- Moon, B. J. (2013). Antecedents and outcomes of strategic thinking. *Journal of Business Research*, 66(10), 1698-1708.
- Moore, M. G. (1993). Theory of transactional distance. *Theoretical principles of distance education*, 1, 22-38.
- Moua, M. (2011). *Culturally Intelligent Leadership: Leading Through Intercultural Interactions*. Business Expert Press.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, 21(2) 246-275.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H. (1999). Bees, flies, and CEOs; do we have too many bees making strategy and not enough flies?. *Across The Board*, January.
- Muriithi, S. M., Louw, L., & Radloff, S. E. (2018). The relationship between strategic thinking and leadership effectiveness in Kenyan indigenous banks. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-11
- Naktiyok, A., & Çiçek, M. (2014). Stratejik Düşünmenin Bir Öncülü Olarak Eleştirel Düşünme: Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 157-178
- Nasi, J. (1991). Arenas of Strategic Thinking, *Foundation for Economic Education*, Helsinki, Finland.
- Neustadt, R. and May, E. (1986). *Thinking In Time: The Uses of History For Decision-Makers*. New York: Free Press
- Nerur, S. P., Rasheed, A. A. and Natarajan, V. (2008). The Intellectual Structure of The Strategic Management Field: An Author Co-citation Analysis. *Strategic Management Journal*, 29 (3), 319-336
- Newsome, S., Day, A.L. Ve Catano, V.M. (2000). Assessing The Predictive Validity Of Emotional Intelligence, *Personality And Individual Difference*, 29(6): 1005-1016.
- Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2009). From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of Management learning & education*, 8(4), 511-526.
- Nikkheslat, M., Saleki, S. Z., Asgharian, R. ve Hojabri, R. (2012). "The relationship between emotional intelligence and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction". *International Journal of Research in Management & Technology*, 2(5), 495-498

- O'Shannassy, T. (1999), *Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation*, Working Paper, ISSN 1038-7448, 99/21, November
- O'Shannassy, T. (2003). Modern Strategic Management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning for Internal and External Stakeholder, *Singapore Management Review*, 25(1), 53-68
- O'Shannassy, T. (2016). Strategic intent: The literature, the construct and its role in predicting organization performance. *Journal of Management & Organization*, 22(5), 583-598. doi:10.1017/jmo.2015.46
- Ohmae, K. (1983). *The mind of the strategist*. Harmondsworth: Penguin
- Örs, F. ve Tetik, S. (2010). Küreselleşen Dünyada Yeni Yönetim Paradigmaları: Değişim Ve İletişim. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), 439-455.
- Peng, A.C., Van Dyne, L. ve Oh, K., (2014) The Influence Of Motivational Cultural Intelligence On Cultural Effectiveness Based On Study Abroad: The Moderating Role Of Participant's Cultural Identity, *Journal Of Management Education*, 39(5), 572-596
- Pınar, A. H. (2006). İşletmelerde strateji kavramının gelişimine tarihsel perspektifler bir bakış ve 21. yüzyılın strateji yaklaşımı: stratejik düşünce. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Cilt XXV(2), 159-171
- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D., ve Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: Establishing the measures. *Leadership Review*, 5(1), 41-68
- Plum, E. (2008), *Cultural Intelligence: The Art Of Leading Cultural Complexity*, Middlesex University Press, London
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Posner, M. I. (2003). Annual Meeting Of The American Educational Research Association, *Neural Systems And Individual Differences. A Commentary On Frames Of Mind: The Theory Of Multiple Intelligences*, , IL April 21-25, İn Chicago.
- Raimond, P(1996). Two Styles of Foresight: Are We Predicting the Future or Inventing It?. *Long Range Planning*, 29(2), 208-214.
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*. 26 (5), 388-399. doi.org/0.1108/01437730510607871
- 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. Ve Mayer, J.D. (1990). Emotional İntelligence, Imagination, Cognition, And Personality, 9: 185–211

- Sartorius, M. (1999), *Kadınlarda Duygusal Zekâ*, Varlık Yayınları. İstanbul
- Senge, P., (1992), Mental Models, *Planning Review*, 44(March/April),
- Sevin, H. D., Uygur, A., & Koyuncu, M. B. (2020). Demografik Özellikler Açısından Çalışanların Duygusal Zekâ Düzeylerinin *Turizm İşletmelerinde İncelenmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2611-2628.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2000). Select On Intelligence. In E. A. Locke (Ed.), *The Blackwell Handbook Of Organizational Principles*: 3-14. Oxford: Blackwell
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C., ... & Wendorf, G. (2001). Emotional Intelligence And Interpersonal Relations. *The Journal Of Social Psychology*, 141(4), 523-536.
- Sharma, T. ve Sandeep, S. (2018). Relationship of emotional intelligence with cultural intelligence and change readiness of Indian managers in the service sector. *Journal of Organizational Change Management*, 4, 32-47
- Shelley, Y. S. Ve Brown, L. (2004), A Review Of The Emotional Intelligence Literature And Implications For Corrections, *Research Branch Correctional Service Of Canada*. (Research Rep. No.105).
- Sibel, S. Ü. (2013). Örgütlerde Duygusal Zekâ. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 213-242.
- Spielberger, C. (2004). *Encyclopedia of Applied Psychology*. Academic Press.
- Stacey, R. (1992), *Managing the Unknowable*, Jossey-Bass, San Francisco
- Sternberg, R. J., & Detterman, D. K. (1986). *What Is Intelligence?: Contemporary Viewpoints On Its Nature And Definition*. Norwood, NJ: Ablex.
- Swanson, H.L. (1990). Influence Of Metacognitive Knowledge And Aptitude On Problem Solving, *Journal Of Educational Psychology* 82(2), 306–14.
- Şahin, F., Gürbüz, S., Köksal, O. ve Ercan, Ü. (2013). Measuring cultural intelligence in the Turkish context. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 135-144.
- Taggart, A,. (2007). Beyond Diversity: Becoming A Culturally Competent Organization, *Ivey Business Journal Feature Article*.
- Taş, A., Hızıroğlu, M., Ersoy, A. Y. ve Özer, K. O. (2017). The Tracking of Strategic Thinking in Kutadgu Bilig, yesevi.edu.tr. adresinden alınmıştır.
- Taşgit, Y. E., & Kaya, Z. (2021). The Relationship between Personality Traits and Strategic Thinking Skills. *Journal Of Business School* 4(1), 83-100
- Tecim, V. (2004). Sistem Yaklaşımı Ve Soft Sistem Düşüncesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 75-100.
- Toktamışoğlu, M., (2003). *Akılın Öteki Sesi-Duygusal Zekâyla Başarı*, İstanbul:Kapital Yayınları.

- Thorndike, R., Ve Stein, S. (1937). An Evaluation Of The Attempts To Measure Social Intelligence. *Psychological Bulletin*, 34, 275-285
- Triandis, H. C. (1994). *Culture And Social Behavior*. New York: Mcgraw Hill
- Thomas, D.C., Inkson, K., (2004). *Cultural Intelligence: People Skills For Global Business*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J. L., ... & Lazarova, M. B. (2008). Cultural Intelligence: Domain And Assessment. *International Journal Of Cross Cultural Management*, 8(2), 123-143.
- Thomas, D. C., Ve Inkson, K. (2005). Cultural Intelligence: People Skills For A Global Workplace. *Consulting To Management*, 16, (1).
- Timuroğlu, K. (2010). *Stratejik Düşünce, Öğrenme Yönlülük ve Yenilik*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,
- Toktamışoğlu, M., (2004), *Aklın Öteki Sesi Duygusal Zekâyla Başarı*, İstanbul: Kapital Yayınları, 2. Baskı
- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2008). Development And Validation Of The CQS. *Handbook Of Cultural Intelligence: Theory, Measurement And Applications*, 16-38.
- Van Dyne L., Ang S., & Livermore D. (2010). Cultural Intelligence: A Pathway For Leading In A Rapidly Globalizing World. *Leading Across Differences*, 4(2), 131-138.
- Vedadi A., Kheiri B. And Abbasalizadeh M. (2010). The Relationship Between Cultural Intelligence And Achievement: A Case Study In An Iranian Company, *Iranian Journal Management Studies*, 3(3), 25-40.
- Walters, B. and Tang, Z. (2006). *IT-Enabled Strategic Management: Increasing Returns For The Organization*, Idea Group Publishing, London
- Wechsler, D. (1943). Non-intellective factors in general intelligence. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(1), 101–103. <https://doi.org/10.1037/h0060613>,
- Weisinger, H. (1998) *İş Yaşamında Duygusal Zekâ*, Çev: Nurettin Süleymangil, İstanbul: MNS Yayıncılık
- Wong, C.S. Ve Law, K.S. (2002). The Effects Of Leader And Follower Emotional Intelligence On Performance And Attitude: An Exploratory Study. *Leadership Quarterly*, 13: 243–274
- Yamazaki, Y. ve Kayes, D. C. (2004). An Experiential Approach To Cross-Cultural Learning: A Review And İntegration Of Competencies For Successful Expatriate Adaptation. *Academy Of Management Learning & Education*, 3, 362-379
- Yaşar, M., (2014), İstatistiğe Yonelik Tutum Olçeği: Gecerlilik ve Guvenirlık Çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 36(2) , 59-75

- Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi Ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zekâ. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* , (1) , 100-131
- Yelkikalan, N. (2006). 21. Yüzyılda Girişimcinin Yeni Özelliği: Duygusal Zekâ, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(2), 39-51
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Arastırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin
- Yong, L. (2003). Yong EQ Inventory , *Norms & Technical Manual*, (March)
- Zeidner, M., Gerald, M. Ve Richard R. D., (2004), Emotional Intelligence İn The Workplace: A Critical Review, *Applied Psychology: An International Review*, 53 (3), 371–399



EKLER

EK 1 Anket Formu

Duygusal Zekâ, Kültürel Zekâ ve Stratejik Düşünme Arasındaki İlişki

Değerli Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı duygusal ve kültürel Zekânın stratejik düşünme üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışmada kişisel bilgileriniz kesinlikle kullanılmayacak olup yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Anket sorularına vereceğiniz samimi ve doğru cevaplar, sonuçların doğru çıkmasını etkileyecektir.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Zeynep KAYA
Düzce Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

1. Bölüm: DUYGUSAL ZEKÂ <i>Aşağıda belirtilen ifadelere 1 Hiç Yakın Değilim 5 Çok Yakınım aralığında puan vererek katılım düzeyinizi çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.</i>	1	2	3	4	5
1. Hangi duyguyu yaşadığımı çok kolay fark eder, diğerlerinden ayırt ederim.					
2. Duygularımın değişme nedenlerini bilirim.					
3. Engellerle karşılaştığımda, benzer engellerle karşılaştığım ve onların üstesinden geldiğim zamanları hatırlarım.					
4. İnsanların yüz ifadelerinden duygularını anlayabilirim.					
5. Başkalarının gönderdiği sözsüz mesajların farkındayım.					
6. Başkalarının ses tonlarından ne hissettiklerini anlayabilirim.					
7. Olayları başkalarının bakış açısından görebilirim.					
8. Üstlendiğim bir işin iyi sonuçlanacağını düşünerek kendimi motive ederim.					
9. İyi şeylerin olacağını umut ederim.					
10. Değişen şartlar karşısında stratejilerimi değiştirerek yeni duruma kendimi adapte edebilirim.					
11. Sinirlendiğim olaylara hemen tepki vermeyerek sakinleşmeye çalışırım.					
12. Zorlukların mantıklı bir şekilde üstesinden gelirim.					
13. Kendimi motive edebilen bir kişiyim.					
14. Her zaman kendimi en iyisini yapmak için teşvik ederim.					
15. İnsanları, onların çıkarlarına uyan alternatifler ileri sürerek ikna ederim.					
16. İnsanları, ortaklaşa paylaştıkları ortak bir misyon ve vizyon doğrultusunda harekete geçiririm.					

2. Bölüm: KÜLTÜREL ZEKÂ <i>Aşağıda belirtilen ifadelere 1 Hiç Yakın Değilim 5 Çok Yakınım aralığında puan vererek katılım düzeyinizi çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.</i>	1	2	3	4	5
1. Farklı kültürel geçmişi olan kişilerle birlikteyken kullandığım kültürel bilginin farkındayım.					
2. Alışkın olmadığım kültürden birileriyle etkileşime geçtiğimde kültürel bilgimi duruma uygun olarak kullanırım.					
3. Kültürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilginin farkındayım.					
4. Farklı kültürlerle sahip insanlarla etkileşim halindeyken, kültürel bilgimin doğruluğunu kontrol ederim.					
5. Başka kültürlerin yasal/ekonomik yönelimlerini bilirim					
6. Diğer dillerin kurallarını (örneğin; kelime bilgisi, dil bilgisi) bilirim.					
7. Başka kültürlerin, kültürel değerlerini bilirim.					
8. Başka kültürlerin evlilik yapılarını bilirim.					
9. Başka kültürlerin el sanatları hakkında bilgi sahibiyim					
10. Başka kültürlerin sözel olmayan davranışlarını (jest ve mimik) ifade etme şekillerini bilirim					
11. Başka kültürlerden insanlarla bir arada olmaktan hoşlanırım..					
12. Bana yabancı bir kültürün halkı ile karşılaştığımda onlarla kaynaşabilme konusunda kendime güvenirim.					
13. Yeni bir kültüre uyum sağlama sürecinde yaşayacağım stres ile başa çıkabilme konusunda kendime güvenirim.					
14. Yabancıysa olduğum bir kültürde yaşamaktan hoşlanırım.					
15. Farklı bir kültürdeki alışveriş koşullarına alışabilme konusunda kendime güvenirim.					
16. Sözel davranışlarımı (ses tonu, aksan vb.) kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım					
17. Konuşurken tonlama ve duraksamayı, kültürlerarası duruma uygun olarak değişik bir şekilde kullanırım					
18. Konuşma hızımı kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre değiştirebilirim					
19. Kültürlerarası iletişimde ne kadar gerekliyse sözel olmayan davranışlarımı ona göre ayarlarım					
20. Yüz ifadelerimi kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre değiştirebilirim					

3. Bölüm: STRATEJİK DÜŞÜNME Aşağıda belirtilen ifadelere katılım düzeyinizi çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz	Hiç	Az Katılım	Orta	Çok	Tam
1. Bulduğum çevrede kendimin nasıl konumlandığını (tanındığını) bilirim.					
2. Olayları değerlendirirken bütüncül bir bakış açısıyla bakabilirim.					
3. Birbirini etkileyen olaylar arasında bağlantı kurabilirim.					
4. Bulduğum çevreyi iyi analiz edebilirim.					
5. Bir sorunu çözerken başka sorunlara yol açabileceği ihtimalini göz önünde bulundururum.					
6. Bir amacımın olması bana kendimi değerli hissettirir.					
7. Bir amacımın olması olaylara farklı bakış açılarıyla bakabilmemi sağlar.					
8. Bir amacımın olması beni motive eder.					
9. Bir amacımın olması verimli çalışmamı sağlar.					
10. Çevremdeki herkesin fikirlerini dinlerim.					
11. Sadece açık ve net olan fırsatları değil alternatif fırsatlar da düşünürüm.					
12. Her konuda (her zaman) kendi fırsatlarımı (çıkarlarımı) düşünürüm.					
13. Çevremdekileri kendi fırsatlarım için yönlendirebilirim.					
14. Karar verirken geçmiş tecrübelerimi göz önünde bulundururum.					
15. Şuanda verdiği kararların geleceğime etkisi olduğunu düşünürüm.					
16. Gelecekte önemli olacak konuları (fırsatları) şimdiden tahmin edebilirim.					
17. Olayları değerlendirirken geçmiş bugün ve gelecek arasında bağlantı kurarım.					
18. Olaylara farklı pencerelerden bakabilirim.					
19. Açık bir şekilde belli olamayan problemleri fark edebilirim.					
20. Olaylar arasında bağlantı kurabilirim.					
21. Bulduğum çözümlerin doğruluğunu denemeden hafızamda düşünüp kontrol edebilirim.					

4. Bölüm: Demografik Sorular

Cinsiyetiniz: ☐ Erkek ☐ Kadın

Yaşınız: ☐ 20-30 () ☐ 31-40 () ☐ 41-50 () ☐ 51 ve üstü ()

Eğitim durumunuz: ☐ Lise ve Altı () ☐ Lisans () ☐ Lisansüstü ()

İş hayatında toplam çalışma süreniz: ☐ 1 yıldan az () ☐ 1-4 yıl () ☐ 5-8 yıl () ☐ 9-12 yıl
☐ 13 yıl ve üstü ()

Yabancı dil seviyeniz: ☐ Yabancı dil bilmiyorum () ☐ Düşük () ☐ Orta () ☐ İleri ()

Daha önce yurt dışında çalıştınız mı? ☐ Evet () ☐ Hayır ()

İletişim Bilgileri:

Zeynep Kaya

Düzce Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü- İşletme Anabilim Dalı

EK 2 ETİK KURUL ONAYI

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU KARARLARI

TOPLANTI SAYISI
10

KARAR SAYISI
2021/164

KARAR TARİHİ
24.06.2021

KARAR NO: 2021/164

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme tezli yüksek lisans programı öğrencisi Zeynep KAYA'nın, "**Duygusal Zeka, Kültürel Zeka ve Stratejik Düşünme Arasındaki İlişki**" konulu tez çalışması kapsamında uygulamak istediği anket soruları Etik Kurulumuzca incelenmiş olup; ilgili çalışmanın araştırma protokolüne uyulması ve etik onay tarihinden itibaren geçerli olmak koşulu ile uygulanmasının etik açıdan uygun olduğuna;

Oy birliği ile karar verildi.

