

**T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ULUSLARARASI TİCARET ANABİLİM DALI  
ULUSLARARASI TİCARET BİLİM DALI**

**KÜLTÜREL ZEKÂNIN İŞ PERFORMANSI  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONYA' DAKİ İHRACAT  
YAPAN FİRMALAR ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

**EMRE AKOSMANOĞLU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN:  
DR. ÖĞR. ÜYESİ MUSTAFA KAVACIK**

**KONYA-2023**





T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



**Bilimsel Etik Sayfası**

Öğrencinin	Adı Soyadı	Emre AKOSMANOĞLU		
	Numarası	18081021010		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANSMAN		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	KÜLTÜREL ZEKÂNIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONYA' DAKİ İHRACAT YAPAN FİRMALAR ÜZERİNE ARAŞTIRMA			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığımı bildiririm.

Emre AKOSMANOĞLU



T.C.

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Emre AKOSMANOĞLU		
	Numarası	18081021010		
	Ana Bilim / Bilim	ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANSMAN		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	DR. Öğr. Üyesi Mustafa KAVACIK		
Tezin Adı	KÜLTÜREL ZEKÂNIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONYA' DAKİ İHRACAT YAPAN FİRMALAR ÜZERİNE ARAŞTIRMA			

Günümüzde, özellikle ihracat yapan şirketlerde çalışanlar, meslek hayatlarının belirli dönemlerinde doğdukları ve yaşadıkları kültürden farklı kültürel ortamlarda görev yapma deneyimi yaşamaktadırlar. Bu süreçte, çalışanların farklı kültürel ortamlara uyum sağlama becerisi, farklı kültürlerdeki inanç ve hassasiyetleri fark edebilme yeteneği, farklı kültürden bireylerin düşüncelerini ve duygularını anlama kabiliyeti ile etkili iletişim kurabilme becerisi gibi özelliklerde farklılık gösterdikleri görülmektedir. Bu farklılıkların, çalışanların kültürel zekâsı ve iş performanslarıyla ilişkili olabileceği düşünülmektedir.

Bu bağlamda, Konya ilindeki bir ihracat şirketinde çalışan 170 kişi (80 kadın, 90 erkek), ilişkisel ve nicel bir araştırma kapsamında incelenmiştir. Araştırma verileri, yüz yüze görüşmelerle gerçekleştirilen anketler aracılığıyla toplanmıştır. Bu anketlerde, Kültürel Zekâ Ölçeği, İş Performansı Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır.

Ölçeklerin güvenilirliği, daha önce yapılan çalışmalarla karşılaştırıldığında yeterli olduğu görülmüştür. Kültürel Zekâ ile İş Performansı arasındaki ilişkiyi analiz etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi yöntemi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, oluşturulan modelin geçerli olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulguları, Kültürel Zekâ'nın iş performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kültürel Zekâ, Zekâ, Kültür, İş Performansı, İhracat.



T.C.

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



ABSTRACT

Author's	Name and Surname	Emre AKOSMANOĞLU		
	Student Number	18081021010		
	Department	INTERNATIONAL TRADE AND FINANCE		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	DR. Instructor Member Mustafa KAVACIK		
Title of the Thesis/Dissertation	THE EFFECT OF CULTURAL INTELLIGENCE ON WORK PERFORMANCE: RESEARCH ON EXPORTING COMPANIES IN KONYA			

**In today's business world, particularly in companies involved in exports, employees often experience working in cultural environments different from their own, at various stages of their careers. During this process, employees demonstrate differences in their ability to adapt to different cultural environments, perceive and understand the beliefs and sensitivities specific to those cultures, and effectively communicate and connect with individuals from diverse cultures. It is believed that these variations in cultural intelligence levels may be associated with job performance.**

**In this context, a relational and quantitative research was conducted with 170 employees (80 female, 90 male) working in exports companies in Konya, Turkey. The research data was collected through face-to-face interviews using questionnaires, which included the Cultural Intelligence Scale, Job Performance Scale, and Personal Information Form.**

**The reliability of the scales was found to be satisfactory when compared to previous studies. Confirmatory Factor Analysis was employed to analyze the relationship between Cultural Intelligence and Job Performance. The results indicated that the model constructed based on the analysis was valid. The research findings suggest that Cultural Intelligence has a significant impact on job performance.**

**Keywords: Cultural Intelligence, Intelligence, Culture, Job Performance, Export.**

## İÇİNDEKİLER

Tablolar Listesi .....	i
Şekiller Listesi .....	ii
Kısaltmalar Listesi .....	iii
Önsöz ve Teşekkür.....	iv

<b>Giriş.....</b>	<b>1</b>
-------------------	----------

### **BİRİNCİ BÖLÜM KÜLTÜR, ZEKÂ, İŞ PERFORMANSI KAVRAMLARI**

1.1. Kültür .....	2
1.1.1. Kültür Kavramı .....	2
1.1.2. Kültürün Özellikleri .....	4
1.1.3. Kültürel Farklılıklar .....	4
1.1.4. Çokkültürlülük .....	6
1.2. Zekâ .....	9
1.2.1. Zekâ Kavramı.....	9
1.2.2. Zekâ Türleri.....	11
1.2.2.1. Duygusal Zekâ.....	11
1.2.2.2. Sosyal Zekâ .....	13
1.2.2.3. Kültürel Zekâ.....	14
1.3. İş Performansı .....	15
1.3.1. Performans Kavramı .....	16
1.3.2. İş Performansı Kavramı .....	17
1.3.3. İş Performansının Değerlendirilmesi .....	18
1.3.4. Performans Değerlendirme Amaçları .....	19
1.3.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	20
1.3.5.1. Geleneksel Yöntemler .....	20
1.3.5.2. Modern Yöntemler .....	23
1.3.6. İş Performansını Etkileyen Faktörler .....	25

### **İKİNCİ BÖLÜM KÜLTÜREL ZEKÂ KAVRAMI**

2.1. Kültürel Zekâ Tanımı ve Kapsamı.....	27
2.2. Kültürel Zekânın Boyutları .....	29
2.2.1. Üst-Bilişsel Kültürel Zekâ .....	30
2.2.2. Bilişsel Boyut.....	32
2.2.3. Motivasyonel Boyut.....	32
2.2.4. Davranışsal Boyut .....	34
2.3. Kültürel Zekânın Ölçülmesi.....	36
2.4. Kültürel Zekânın Elde Edilmesi ve Geliştirilmesi .....	39
2.5. Kültürel Zekâ ve İş Performansı Arasındaki İlişki .....	42

### **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM KÜLTÜREL ZEKÂNIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: KONYA' DAKİ İHRACAT YAPAN FİRMALAR ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

3.1. Araştırmanın Amacı.....	45
------------------------------	----

3.2. Araştırmanın Önemi .....	45
3.3. Araştırmanın Yöntemi .....	46
3.3.1. Evren ve Örneklem .....	46
3.3.2. Veri Toplama Süreci .....	46
3.4. Etik Kurul Onay Süreci.....	47
3.5. Verilerin Analizi .....	47
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	47
3.7. Güvenilirlik Analizleri .....	47
3.7.1. Kültürel Zekâ Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi .....	48
3.7.2. İş Performansı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi .....	48
3.8. Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	49
3.9. Bulgular .....	50
3.9.1. DFA Veri Setine İlişkin Betimleyici İstatistikler.....	50
Sonuç .....	63
Kaynakça .....	67
Ekler.....	72

**TABLolar LİSTESİ**

Tablo 2.1. Kültürel Zekânın Tanımları ve Uygulamaları .....	27
Tablo 3.1. Kültürel Zekâ Ölçeğinin Alındığı Çalışmadaki İç Tutarlılık Değerleri .....	48
Tablo 3.2. Kültürel Zekâ Ölçeğinin İç Tutarlılık Değerleri.....	48
Tablo 3.3. İş Performansı Ölçeğinin Alındığı Çalışmadaki İç Tutarlılık .....	48
Tablo 3.4. İş Performansı Ölçeğinin İç Tutarlılık Değerleri.....	49
Tablo 3.5. Demografik Bulgular.....	50
Tablo 3.6. Demografik Yapıya İlişkin Milliyet Tablosu .....	50
Tablo 3.7. Kültürel Zekâ 1. Düzey t-Değerleri, Standardize Edilmiş Faktör Yükleri, Hata Varyansı ve Uyum İyiliği İndeksleri.....	52
Tablo 3.8. Kültürel Zekâ 2. Düzey Düzey t-Değerleri, Standardize Edilmiş Faktör Yükleri, Hata Varyansı ve Uyum İyiliği İndeksleri.....	55
Tablo 3.9. İş Performansı 1. Düzey Düzey t-Değerleri, Standardize Edilmiş Faktör Yükleri, Hata Varyansı ve Uyum İyiliği İndeksleri.....	57
Tablo 3.10. İş Performansı 2. Düzey Düzey t-Değerleri, Standardize Edilmiş Faktör Yükleri, Hata Varyansı ve Uyum İyiliği İndeksleri.....	59
Tablo 3.11. Kültürel Zekâ ve İş Performansı Ölçeği Arasındaki İlişki t-Değerleri, Standardize Edilmiş Faktör Yükleri, Hata Varyansı ve Uyum İyiliği İndeksleri .....	61

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Kültürel Zekâ Boyutları.....	30
Şekil 2.2. Kültürel Zekanın Bileşenleri .....	35
Şekil 2.3. Kültürel Zekanın Gelişimi .....	41
Şekil 3.1. Kültürel Zekâ Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli .....	52
Şekil 3.2. Kültürel Zekâ Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli.....	54
Şekil 3.3. İş Performansı Ölçeği Birinci Düzey DFA Modeli .....	57
Şekil 3.4. İş Performansı Ölçeği İkinci Düzey DFA Modeli.....	59
Şekil 3.5. Kültürel Zekâ ve İş Performansı Ölçeği Arasındaki İlişki DFA Modeli.....	61



**KISALTMALAR LİSTESİ**

<b>AGFI</b>	Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi)
<b>CFI</b>	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
<b>DFA</b>	Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>GFI</b>	Goodness of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi)
<b>İP</b>	İş Performansı
<b>İPÖ</b>	İş Performansı Ölçeği
<b>KZ</b>	Kültürel Zekâ
<b>KZÖ</b>	Kültürel Zekâ Ölçeği
<b>NNFI</b>	Non-Normed Fit Index (Normsuz Uyum İndeksi)
<b>NFI</b>	Normed Fit Index (Normlu Uyum İndeksi)
<b>RMSEA</b>	Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karakökü)
<b>Sd</b>	Serbestlik Derecesi
<b>SRMR</b>	Standardize Root Mean Square Residual (Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü)
<b><math>\chi^2</math></b>	Ki- Kare
<b>vb.</b>	Ve Benzeri
<b>vd.</b>	Ve Diğerleri
<b>YEM</b>	Yapısal Eşitlik Modeli

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve bilimsel desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, sabırla yol gösteren, yardımcı olan ve motivasyonumu yüksek tutan kıymetli tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Mustafa KAVACIK' a sonsuz saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez savunmamda yer alarak çalışmama yapmış oldukları değerli katkıları nedeniyle jüri üyesi Hocalarım Dr. Mustafa YILMAZ'a ve Dr. Öğr. Üyesi Ali YILDIZ'a şükranlarımı sunarım. Aynı şekilde, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Uluslararası Ticaret Bilim Dalı'nda görev yapan saygıdeğer öğretim üyelerine de minnettarlığımı ifade etmek istiyorum. İlgileri, özverileri ve değerli katkıları için teşekkürlerimi sunuyorum.

Bugün geldiğim noktada büyük emekleri olan sevgili annem Meral ve babam Hasan AKOSMANOĞLU' na minnettarım. Ayrıca, başarılı eğitim hayatıyla örnek olan ablama ve kardeşime de teşekkürlerimi sunuyorum.

Hayatım boyunca hissettiğim sürekli desteğiyle yanımda olan hayat arkadaşım Büşra' ya ve tez yazma sürecinde ailemize katılan, hayatıma anlam katan değerli kızım Meyra' ya derin teşekkürlerimi iletmek istiyorum.

Tezimin tamamlanmasında ve bu süreçte bana olan destekleriyle her zaman yanımda olan ve cesaret veren dostum Bilal' e de içten teşekkürlerimi sunmak istiyorum.

Emre AKOSMANOĞLU

Haziran 2023

## GİRİŞ

İnsanlar, küreselleşmenin bir sonucu olarak Dünya'nın tek bir pazar haline gelmesiyle sadece ülke sınırları içerisindeki firmalarla kalmayıp Dünya'nın her yerindeki firmalarla çalışma imkânı bulmaya başlamışlardır. Birbirinden farklı bölgelerden, farklı kültürlerden bölgelere yolculuk etmeye başlamışlardır. Özellikle ihracat yapan firmaların bünyesinde farklı bölgelerden çalışan bulundurmaya kaçınılmaz bir hale gelmektedir. Farklı kültürlerle iç içe insanlar veya gruplar arasında olumlu veya olumsuz etkileşim kaçınılmazdır. Bu çalışmada, bu etkinin iş performansına etkisi incelenmeye çalışılmaktadır.

Kültürel zekâ, birçok farklı kültürün bir arada olduğu çokkültürlü yerlerde farklılıkları yönetebilmek için farklı kültürleri özümseme, anlama, değerlendirme ve benimseme becerisidir. Kültürel zekâ düzeylerine göre insanlar buldukları yeni topluma daha kolay adapte olabilirler ve sosyal yaşam becerilerini hızla değiştirebilirler, böylece yeni hayatlarında önemli bir avantaj elde edebilirler. Bu çalışmada, ihracat yapan işletmelerdeki personellerin kültürel zekalarının iş performansına olan olası etkisi incelenmiştir. Özellikle Konya ilinde faaliyet gösteren ihracat yapan firmalardaki çalışanların iş performanslarını analiz ederek, kültürel zekâ ile iş performansı arasındaki ilişkiyi daha iyi anlatmayı hedeflemiştir. Bu çalışma, kültürel zekanın iş dünyasındaki rolünü anlamamıza ve işletmelerin uluslararası platformda başarılı olma stratejilerini geliştirmemize katkı sağlayacaktır.

Çalışma üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde kullanılan kavramlardan bahsedilmektedir. Kültür, zekâ, iş performansı gibi kavramların tanımları ve özelliklerinden bahsedilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde Kültürel zekâ konusu ele alınmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi belirtilmiş, anket değerlendirilmiş ve tablolar oluşturulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KÜLTÜR, ZEKÂ, İŞ PERFORMANSI KAVRAMLARI

#### 1.1 Kültür

Bu bölümde kültür kavramı, kültürün özellikleri, kültürel farklılıklar ve çokkültürlülük konuları ele alınmıştır.

##### 1.1.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramı ilk olarak 1793 basımlı Alman sözlüğünde kullanılmıştır. Alman dili sözlüğünde ‘‘cultur’’ olarak yer alan kültür kelimesinin kökeninin Latince ikamet etmek, yetiştirmek, korumak gibi anlamları olan ‘‘colere’’ kök sözcüğünden gelen ‘‘cultura’’ olduğu bilinmektedir. Bu fiilden üretilen cultura terimi, ilk kez tarımsal etkinlikleri nitelemiştir. Türkçede kültür kelimesinin karşılığı olarak colere fiili esas alınarak ekin terimi de türetilmiştir. 15. yüzyılda kültür kelimesi ‘‘culture’’olarak geçmiş ve benzer şekilde çiftçilik ile ilgili anlamda kullanılmıştır. Voltaire kültür kavramını, insan zekasıyla bağdaştırarak yeni bir görüş kazandırmıştır (Güvenç, 2002). Kültür kelimesinin anlamı insan gelişimini de içine alacak şekilde genişlemiştir.

Kültür toplumun düşünce, davranış biçimleri, bilim, sanat, ahlak anlayışı, gibi tüm ürünlerini yansıtmaktadır (Tabakçı, 2008). Kültür birçok alana etki ederek kişilerin yaşantılarına rehberlik etmiştir (Yeşil, 2007). Taylor (1958) tarafından yapılan tanımda kültür, ‘‘insanoğlunun toplumun bir üyesi olarak sahip olduğu ahlak, inançlar, bilgi, sanat, gelenekler gibi alışkanlıkları ve becerilerini kapsayan bir bütün’’dür. Bu tanımla kültür, insanın edindiği bilgi ve becerilerinin toplumların gelişim düzeylerini belirlediğini ortaya koymaktadır.

Alfred Kroeber ve Clyde Kluckhohn 1952 yılında birçok bilimsel ve popüler kaynaklardan faydalanarak kültüre yönelik 164 farklı tanım bir araya getirmişlerdir. Kültür’ün çeşitli tanımları bulunmakla beraber Türk Dil Kurumu’na göre (2023); ‘‘Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi’’dir.

Malinowski'ye göre kültür, kısmen özerk kısmen eşgüdümlü kurumlardan kurulmuş bir bütündür. Bu bütünlük soya dayanan kan birliği, iş birliğine, faaliyetlerde uzmanlaşmaya dayalı mekânsal birlik gibi bir dizi ilkeyle ve özellikle de politik örgütlenmede güç kullanımıyla korunur (Malinowski, 1992:69).

Türkiye'de kültürü ilk olarak ele alan ve tanımlayan düşünür Gökalp kültüre karşılık olarak 'hars' kelimesini kullanmıştır (Oğuz, 2011). Kültürü şu şekilde tanımlamıştır: "bir topluma özgü, sanat, din, gelenekler ve adetler" (Arslanoğlu, 2000).

Bodley'e göre kültür, farklı bakış açılarıyla açıklanmalıdır, tek yönlü yapılan açıklamalar yeterli değildir. Böylece kültürün farklı açılardan açıklamaları şunlardır; normatif açıdan, hayatta kalmak için gerekli olan her türlü kurallar; işlevsel olan, insanların yaşadıkları çevreye adapte olmaları ve topluluk sorunlarını çözme yolu sunabilmesi; tarihsel açıdan, geçmişten gelen ve gelecek nesillere aktarılan miras özelliği gösterebilmesi; kapsam açısından, sosyal hayatın her alanını kapsayıcı kurallar değerler taşıyabilmesi; yapısal açıdan, kalıplaşmış görüşlerin, semboller, davranışlar; sembolik açıdan ise, bir toplum tarafından anlamlandırılan ve paylaşılan anlamları ifade etmektedir (Bodley, 1994:16).

Parker, kültürü bir okyanusta buzdağına benzetmiş ve nasıl ki buz dağının bir kısmı suyun yüzeyinde bir kısmı da suyun altında yer almakta ise kültürün de bu şekilde iki boyutu olduğunu dile getirmiştir. Buzdağının suyun üzerinde görünen kısımları gibi kültürün de davranış, normlar, adetler, dil ve sembolleri görünen kısımlarıdır. Kültür hakkında görülen ve bilinen şeyler kültürün daha çok görünen yüzünde yer almaktadır. Aynı kültürün insanları, aynı işaretlerden, kelimelerden, işittiklerinden ya da gördüklerinden aynı manalara ulaşabilmektedir. Bunun niçin böyle olduğunun sorusunun cevabı ise kültürün görünmeyen, gizli yüzünde yer almaktadır. Kültürün bir de görünmeyen kısmı vardır ki bu kısım asıl köklerinin değerler, inançlar ve varsayımlar olduğu, buz dağının asıl büyük bir kısmının su altında olması gibidir. Bu değerler, inançlar ve varsayımlar ise; davranışları, normları ve sembolleri açıklayabilmektedir. İnsanlar sahip oldukları görünmeyen kültürel değerler sonucunda farklı biçimlerde davranabilmektedirler (Parker, 1998:165).

### 1.1.2. Kültürün  zellikleri

Kültür aşağıda belirtilen özellikleri taşımaktadır:

a)  ğrenilir: Toplumsal antropologlar, medeniyet sosyal miras anlamıyla ele alırlar. Bozkurt Güvenç, "Kültür içgüdüsel ya da kalıtsal değil, bireyin doğumdan sonraki yaŐamda kazandığı alıŐkanlıklardır" der. Yani medeniyet içgüdüsel değildir, doğumsal değildir, alıŐkanlıklar dahil biyolojik olarak aktarılmaz; insan, doğduğu kültüre göre ve doğduğu kültüre göre fikirlerini yaratır, hatırlar ve irdeler.

b) KoŐullandırır: Kültürel koŐullanma doğumda baŐladıĐından, bireyler genellikle bunun farkına varmazlar. Başkalarıyla etkileşimleri sırasında bilinçli ve bilinçsiz öğrenme ve kültürleŐme yoluyla geleneklerini hemen iŐselleŐtirir. Bazen doğrudan bazen de dolaylı olarak öğretilir. Biyolojik d rt lerimizi almamızı ve onları belirli Şekillerde ifade etmemizi öğretir.

c) Aktarılır: Herkes nesilden nesile aktarılan belirli kültürel normları izleyerek büyür. Doğduğumuz ve yaşadığımız kültürü hakkında gözlemleyerek, dinleyerek, konuŐarak ve başkalarıyla etkileşim kurarak öğreniriz. Bir yandan sunduğu ortak deneyimlerle insanları bir arada tutarken, diğer yandan kültürel devamlılık sağlanmaktadır.

d) Sürekli dir: beŐer  yapıt anlamında her Şey olan kültür geçmişten geleceğe aktarılır ve birbiri üstüne yüklenen bir yapıdır. Kültürün sürekli olmasını gelenek, görenekler ve adetler sağlar. Aktarılmasını kurallar aracılığıyla koruma altına alarak sürekli duruma getirmiŐ olur.

e)  r nt l d r: Kültürel düzen ögeleri birbiriyle ilişkili durumdadır. BütünleŐmiŐ örüntülü biŐim içerisinde biri deĐiŐirse öbürü de değişir.

f) BütünleŐme Durumu İçindedir: Kültürler sahip oldukları bireylerini belli benlik özelliklerini paylaŐacak çerçevede eğitirler. Bir kültürün değişik unsurları anahtar iŐaretlerle bütünleŐtirilebilir. Belirli bir özellikte bir odak ya da merkez değerler takımı tüm medeniyet, bütünleŐtirir ve diğer medeniyetlerden ayrılmasını sağlar.

g) Değişir: Kültür değişir, deĐiŐim uyum yoluyla gerçekleŐir.

### 1.1.3. Kültürel Farklılıklar

Bireyin evrenselliği, çevrenin kültürel özellikleri tarafından etkilenecek erdem değerlendirmeleri, davranışlar, standartlar ve yaşantılar üzerinde etkisi olan değerlendirme yöntemlerini şekillendirmektedir. (Trompenaars ve Hampden-Turner; Hofstede, 1985 1997). Bu bağlamda, farklı medeniyetlerden olan kişilerin değişik inanç, norm ve davranış tutumlarına malik gözükmeleri kadar normal bir şeyden söz edilmez. Mosakowski ve Earley (2004), kültürün etkilerinin çok baskın durumunu göz önüne sermiştir. Hem de bu tesirin sonuçları bir hayvanın bile kültürden kültüre ne şekilde farklı olarak algılandığını anlatmıştır. Kültürün, birey davranışları, yüz ifadeleri ve konuşmaları bağlamında büyük tesiri bulunmaktadır. Farklı kültürlerde yaşayan bireyler bunları anlamlandırıp yorumlamakta zorluk çekecek, hatta bununla birlikte yanlış algılar ortaya çıkacak ve gerekli durumda olan uzlaşma da çok zor şekle bürünecektir (Mosakowski ve Earley 2004). Inkson ve Thomas (2005), örgütlerin kültürel kıymetler, yaşayanlardan beklenen tutumlar, gelenekler, örgüt tarafından huzursuz edici durumda değerlendirilen iş ve hareketler, anlatma, konuşma tarzı, eğitim işleyişleri, yaşama standartları ve daha başka konularda değişiklik gösterdiğini ortaya konulmuştur. Greer ve Stephens (1995), ortaya koydukları çalışmada, kültürlerin bireylerin anlama, yorumlama ve işi ortaya koydukları bireyleri değerlendirmeleri üstündeki çok büyük bir etkinin olduğunu ortaya koymuştur. İlâveten, kültürel normların karar verme, yönetme tarzı, ekip çalışması, insanlar arası itimat ve dışının işyerindeki görevi gibi birçok meseleye etki ettiğini meydana çıkarmıştır.

Yukarıdaki söylemler kültürün birçok mecrada kişileri ve toplumları etkilediğini ortaya koymaktadır. Her toplumun özgün kültürel özellikleri olduğundan ve bunlar kişilerin yaşamlarına yansıdığından, farklı şirketlerde farklı fikir, görüş, tutum ve oluşumların ortaya çıktığını kabullenmek gerekir. Toplumların değişik kültürel özellikleri nedeniyle örgütsel davranış sorunları da farklılık gösterebilmektedir. Kültürel değişikliklerden ortaya çıkan farklı fikir, düşünce ve dahi eylemler, insanlar arasında çatışmalara, iletişim ve entegre olma sorunlarına yol açabileceği gibi sorun çözme, temalar, yaratıcılık ve yeniliği de olumlu yönde etkileyebilir (Abbasi ve Holman, 1991). Parker (1998), kültürel farklılıklardan elde

edilebilecek faydaların çok zor elde edilebileceğini savunur ve bunun ancak kültürel farklılıkların büyük bir çaba ve kültür yönetimi ile elde edilebileceğini vurgular.

Bu ve buna benzer örnekler, kültürün şirketleri büyük seviyede etkisi altına aldığı birer işarettir. Kültür, şirketlerde örgütsel davranış teorisi üzerinde de yüksek seviyede etkileri görülmektedir. Bu etkileşimi sonucunda kültürler örgütsel davranış meselelerine farklı ele alabilmektedir. Velhasıl; bu durum küresel ve fazla kültürlü şirketler bakımından birçok sıkıntıyı beraberinde bulundurmaktadır. Kültür ve dahi kültürler arası farklılıklar ve bu farklılıkların örgütsel davranış meselelerine etkisinin anlaşılmasına ilave olarak iyi bir biçimde yönetilmesi, işletmelerin başarısı bakımından oldukça önemli bir yere sahiptir.

#### **1.1.4. Çok Kültürlülük**

Çok kültürlülük kelimesi nispeten yeni ortaya çıkan bir kavram olmasına rağmen, çok kültürlülük gerçeği yeni bir mesele değildir. Değişik kültürlerin aynı zamanda beraberce yaşadığına işaret eder. Kültürler tarihin hiçbir noktasında birbirinden büsbütün bağımsız, büsbütün kapalı olmamıştır. Beşeriyet tarihi, devamlı bir etkileme ve değişme sürecidir; Değişik toplulukların temasta bulunduğu, çarpıştığı, birbirinden ödünç aldığı, birbirini farklılaştırdığı ve kendi içinde değiştiği bir vetire öyküsüdür. Bu süreçte topluluklar arasında yakınlık, husumet veya asimile durumları ortaya çıkar. Düşmanlık ve düşmanlık ile anlatılan uzun vadeli çatışmalarda yaşayan geleneksel karşıtlıklar bile, biraz ters anlamda, birbirlerinin kimliklerinin bir parçası haline gelir. Doğa kavramının konusu artık daha dar bir çerçeveye oturtulmuştur. Genellikle farklı kültürel grupların belirli sınırlar içinde (ulusların sınırları) bir arada yaşamasının olasılıklarına ve siyasi sonuçlarına atıfta bulunur.

Bireylerin hak ve sorumluluklarını adalet ve özgürlük çerçevesinde kullandıkları bir “siyasal toplum” dan ve bireylerin belirli bir dili, medeniyeti ve tarihi paylaştığı ve kültürlü bireyler olduğu bir “kültür toplumu” ndan söz edebiliriz. Bu iki toplum türü her zaman örtüşmez. Siyasi bir toplum, farklı dillere, kültürlere veya geleneklere sahip bir veya daha fazla gruptan oluşabilir. Çok uluslu veya çok

kültürlü toplumlarda durum böyledir. Çokkültürlülük konusu, küreselleşme, çağdaşlaşma, demokrasi, çoğulculuk ve insan hakları gibi tarihin içinde yaşadığımız bölümünün ana siyasi programlarıyla da ilgilidir. Bu nedenle mevcut siyasi mücadelelerin merkezinde yer almaktadır. Ancak çokkültürlülük kavramı da daha genel bir seviyede ele alınmaktadır. Örneğin Fay, mütakabil etkileşim, değer verme, kendini yansıtma ve değişime açık olmayı temel alan kültürler arası bir sosyal bilimi savunur ve bu şekilde felsefenin temel kanunlarını gün yüzüne çıkarır. "Beraber yaşayabilir miyiz? Bu sorunun yanıtını kitabında arayan düşünür Alain Touraine, ortak görevimizin araçsal eylemi kültürel kimlikle uzlaştırarak ortak bir alan yaratmak olduğunu, kamusal özgürlükler, yani bizi özne olarak yaratmak olduğunu vurgular. Yazara göre, konu fikri ile çok kültürlü toplum fikri, daha doğrusu kültürlerarası etkilenme fikri arasında bir ilişki bulunmaktadır. Birbirimizi özne olarak ele aldığımızda beraber ve başkılıklarımızla yaşayabiliriz. Bu aşamada çok kültürlülük demokrasinin biçimlendirici bir unsuru olarak ortaya çıkmıştır. Çok kültürlü bir toplum iki çelişkili talep ile karşı karşıyadır ve bunları eşit olarak uzlaştırmak zorundadır. Bir yandan, karar alma ve uygulama, tüm kararları bağlama ve çatışmaları çözme ve çözme yeteneğine sahip birleşik bir topluluk olarak işlev göremiyorsa, yurttaş arasında yüksek bir birlik ve ait olma duygusu yaratmalıdır. Öte yandan, çok kültürlü bir toplum, farklı mensuplarının taleplerini göz ardı edemez. Çeşitlilik, tanımı gereği kamusal yaşamın kaçınılmaz limeleri arasındadır ve sadece istendiği için yok sayılamaz ve kabul edilemez bir baskı olmaksızın ortadan kaldırılamaz. Çok kültürlülük bir koşul olarak kaçınılmazdır ve bugün neredeyse tüm toplumlar bir dereceye kadar çok kültürlü olabilir, ancak buna yönelik politika tepkileri, yukarıda tanımlanan çatışan ihtiyaçlar bağlamında büyük ölçüde değişir.

Örneğin, kültürel çeşitliliğin aşamalı olarak ortadan kaldırılması/tamamen ortadan kaldırılması hedeflenebilir. Literatürde asimilasyon olarak tanımlanan yaklaşım budur. Asimilasyon ideolojisinde, bir toplumun yaşam biçimine sahip çıkıcı olarak devletin, kültürel azınlıkların kültüre asimile edilmesini sağlama hak ve ödevi olduğu varsayılır. Etnik köken egemendir ve çeşitli kültürlerinin tüm izlerini ortadan kaldırır. Farklı kültürlerini korumaya kararlılarsa, yabancı olarak görülmekten ve ayrımcılığa uğramaktan şikâyet etmemelidirler. Ancak, Parekh' in yerinde bir şekilde

belirttiği gibi, bu kolay bir iş değil, çünkü kültürler, üyelerinin yaşamlarına o kadar yerleşmiştir ki, onları kolayca dışlayamazlar. Ayrıca, bir kişi asimilasyonu kabul etse ve saygı duysa bile, gelecekte kökenleri nedeniyle ayrımcılığa uğramayacağını garanti bulunmamaktadır. Yani, asimilasyon baskı yapılarak gelişmeye özendirildiğinde, bazen savunucularının amaçladıklarına ters düşebilir ve farklılıklar bir anda gerilim ve çatışmaya dönüşebilir ve tedavisi daha zor hale gelebilir. Asimilasyon elbette bu konuda en aşırı tutumdur. Çok kültürlü toplumlar için farklı siyasi entegrasyon modelleri de vardır. Habermas'ın teklifi vatandaşlık temelinde şekilleniyor. Ona göre, değişik kültürel yaşam tarzlarının eşit hürriyetlerle bir arada yaşamasını sağlamak için, toplu hakların çeşitliliğinin bireylere uygulanabilir bir haklar doktrini dayatması gerekli değildir. Çünkü kimliğin olduğu yaşam biçimini ve geleneği korumak, üyeleri tarafından tanınmayı gerektirir; Amaç, yönetsel uygulamalarla bir aile soyunu koruma altına almak değildir. Yazar, yutuşların siyasi katılımına dayanmaktadır ve bunu yukarıda verilen ikili modelle anlatırsak; bir bütün olarak toplumun- kültürel olarak çeşitli toplumların- ortak bir siyasi kültürü (toplum) paylaşma ihtiyacını vurgular. Çokkültürlülüğün tanınmasını politik tekliflerinin merkezinde ele alan Taylor, konuya kültürlerin bilinmesi perspektifinden yaklaşmaktadır. Yazar, dönemler boyunca bütün bir topluma hayat vermiş tüm insan kültürlerinde, tüm insanlık için söylenecek önemli bir şey olduğunu kabul etmek gerektiğini vurgular. Toplumsal seviyede en önemli prensibin eşitlik ilkesi olduğunu söyleyen Taylor, bu ilke doğrultusunda herkese kendi kimliğini geliştirmesi için eşit fırsat sağlanması gerektiğini vurguladı. Taylor'ın düşünceleri muhtemelen "çok kültürlülüğün" temelini oluşturuyor. Çokkültürlülük, toplumsal çeşitliliğin belirli biçimlerinin yani kolektif kimliğin siyasal araç kullanılarak kamusal alana yansımaya dayalı bir değerler ve uygulamalar bütünü bünyesinde barındırır. Kültürler arası yaklaşım, son yıllarda birçok savunucunun yanı sıra birçok düşmana karşı zafer kazanmış, birçok cephede hem inisiyatif hem de eleştiri sunan bir zihniyettir. Örnek olarak, Slavoj Žižek çokkültürlülüğü çokuluslu küresel kapitalizmin ideal ideolojik biçimi olarak görür. Yazar, kapitalizmin kalıcılığının evrensel olarak kabul edildiğini ve eleştirel enerjinin kapitalist dünya sisteminin temelinde tek biçimliliğe dokunamayacağını ve kültürel farklılık adına mücadelenin yerini alamayacağını ileri sürerek solcu çokkültürlülüğe yapısal bir kınama geliştirir.

İlk bakıldığında kolektif kimliklerin belirli bir ahlaki endişeyle korunmalarına ve var oluşlarını sürdürmelerine yönelik kanunların zeminini hazırladığından dolayı bir durum veya olgu şeklinde çokkültürlülüğün korunmasına yardım eder gibi ortaya çıkan bu yaklaşım (çokkültürlülük), hedeflenenin tam tersi olarak tepki de verebilir. Ahmet İnel'in yakın zamanda söylediği şekilde; çokkültürlülüğün, toplumsal anlamda hayatın hâkim ve tabii tek ilkesi olduğu durumunda, bu tutum cemaatlerin, dil örgütlerinin, etnik toplumların hakları olarak ele almaya olanak sağlar ve küresel birey hakları ilkesi bulunma özelliklerini yüksek seviyede yitirir. Etnik-kültürel gettoların önünü açabilir. Yine İnel'in söylemleriyle: Çokkültürlülüğün adil toplumda çok önemli bir değeri vardır, ama bu olayı kabul etmek, her çevrede ve özellikle siyasal çevrede çoğulculuk ilkesinin alanını çokkültürlülüğün almasının önünü açabileceği hak kısıtlaması riskinin oluşmasını gerektirmez. İnsanlık ortaya çıkışının bir kültürel oluşun korunması ilkesine indirgenmesi sıkıntısıdır bu. Çokkültürcülüğü otoriter çağdaşlaşma tasarısı karşısında olumlu bir siyasi örnek olarak ele alan Yasin Aktay, günümüzde ortaya çıkan biçimiyle çokkültürcülüğün iki değişik talebi içerdiğini söyler: Bir yandan ayrımcılığa karşı etnik, cinsiyet bakımından ve dinsel eşitlik, adalet isteği, öbür yandan, belli bir kültürel düzenin etrafında küreselleştiren bir eşitlikçiliğe karşı değişikliği kabul ettirip anlatma talebi. Çokkültürcülüğün çağdaşlığın temel nosyonu olan adalete karşı tutumunun üstünde duran yazar; “eşitliğe karşı, ilk bakışta tersine, radikal bağlamda bir eşitlik isteğinden başka bir anlam söylemiyor olabilir” cümlelerini kullanarak çokkültürcülüğün çağdaşlaşma karşısındaki esas meydan okumasını anlatmış olur.

## **1.2. Zekâ**

Bu bölümde zekâ kavramı ve zekâ türlerinden bahsedilmiştir.

### **1.2.1. Zekâ Kavramı**

Kişinin zekâ işareti; problem çözme, mantığını kullanma ve eleştirel düşünme yeteneğidir. Bu geleneksel yaklaşım geçmişte kişilerin yeterliklerinin tanınmasını ve bunlara göre sınıflara ayrılarak makul eğitim ortamlarının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Talu, 1999).

Zekâ ile alakalı fikirlerin kùltürlere göre değişiklik sergilediği bilinmekte olsada kuramcıların ve eğitimcilerin uzun süre boyunca üzerinde durduğu, çok farklı yollarla açıklanmaya çalışılan bir konu olduğu gör÷lmektedir. Örneğin Batı kùltüründe zekâ daha çok, zihinsel hız, sözel yetenek değerlendirmemiş, Afrika kùltürlerinde ise zeka; ağırbaşlılık-yavaşlık, bilgelik gibi kavramlarla değerlendirilmiştir (Howard, 1991). Bundan dolayı literatür analiz edildiğinde zekâ ile alakalı pek çok tanım yapılmış olup bu tanımlardan bazıları aşağıdadır:

Gardner (2004)' a göre zekâ, eşsiz bir biyolojik temele sahiptir. Bireyin zekâsı, genetik yolla kendisine aktarılan mirası, psikolojik özellikleri, kişisel yönelimleri ve zihinsel gücü arasındaki bağlantılarla açıklanabilmektedir.

Bayhan ve Artan (2004), zekayı tanımlayabilmek adına; “sonuçları olumlu olan yeteneğe sahip olma, hemen ve çabuk öğrenme, sebat, yaratıcı hayal gücü, iyi bir şekilde duygusal ve estetik ayırıştırma yeteneği” terimlerini kullanma önerisinde bulunmuşlardır.

Bazı eğitimciler, kişinin zihinsel işlevlerini veya performanslarını temel alıp insan zekasını ölçtüğünü varsayan çeşitli zekâ testleri geliştirerek zekayı kendilerinin hazırladıkları bu “testlerin ölçtüğü nitelik” olarak açıklarken, bazıları da zekayı bir kişinin sahip olduğu “öğrenme gücü” biçiminde açıklamışlardır (Saban, 2005).

Zekâ, zihnin çeşitli becerisinin ahenkli faaliyeti sonucu ortaya çıkan bir beceriler bileşenidir. Bu beceriler algılama, bellek, düşünme, öğrenme, akıl yürütme, kavrama, muhakeme gibi zihinsel süreçleri kapsamaktadır. Hepsinin uyumlu ve birbiriyle alakalı faaliyeti sonucu zihinsel fonksiyonlar yürüt÷lebilmektedir.

Kuramcılar ve eğitimciler, zekâ için farklı tanımları olsada zekanın birkaç ayırt edilebilir özelliği konusunda hem fikir olmuşlardır. Bu özellikler, farklı durum ve sorunlara karşılık esnek ve adapte edilebilirdir; belirli alanlarda akıllı olan kişiler yeni davranış ve bilgileri, daha az akıllı olan kişilere göre daha hızlı ve kolay öğrendikleri için, öğrenme becerisini kapsar; yeni durumları analiz etmek ve anlamak için önceki bilgileri kullanabilmeyi kapsar; çok farklı zihinsel işlemin koordinasyonunu ve etkileşimini kapsar; bir kùltürde akıllıca olan eylem diğer bir

kültürde akıllıca olmayabilir, bundan dolayı kültüre özgüdür (McDevitt ve Ormrod, 2002; Ormrod, 2003).

Zekâ doğuştan gelmekte olup, kalıtımın etkisi ile belirlenmektedir; aile ve kişinin ilişki içinde olduğu çevresel faktörler aracılığıyla şekil alır. Bir çocuğun potansiyel zekâsı ebeveynlerinin potansiyel zekâsından etkilenebilmektedir. Yapılan çalışmalar, çocuğun potansiyel zekâsının ebeveynlerinin zekâ ortalamasına yakın, biraz altında ya da biraz üstünde olabileceğini göstermektedir (Metin, 1992; Gardner, 1993; Vural, 2005).

Zekanın tanımlanması çok çeşitli olduğu için araştırmacılar, birçok kişinin zeka testi ölçümleriyle, zekanın ne olduğuna karar vermeyi önermektedirler (Bayhan ve Artan, 2004). Dolayısıyla zekâ mevzusunda araştırma yapan bilim insanları fazlaca tanım yapmakla beraber bazı zeka türlerini de beraberinde getirmişlerdir.

### **1.2.2. Zekâ Türleri**

Bu bölümde 3 çeşit zekâ türünden bahsedilmiştir.

#### **1.2.2.1. Duygusal Zekâ**

1990 yılında duygusal zekâ kavramını, Peter Salovey ve John Mayer ilk defa dile getirmişlerdir. Bu kavram 1999 yılında Daniel Goleman tarafından tekrar ele alınmıştır. Duygusal zekâ, eğitim ve öğretim alanında çok büyük yeniliklere vesile olmuştur. Zekânın sadece IQ 'dan ibaret olduğu ve zekâ kavramının sadece IQ testleriyle ölçülebilir olduğu anlayışı son bulmuştur.

Duygusal zekâ kavramından önce, “duygu” kavramı incelenecektir. Duygu terimi karmaşık bir kavram denilebilir. Şundan dolayı bazı duygular, dil ve kültüre göre farklı açıklanabilmektedir. Hem fikir olunamayan duygu kavramı soyut bir kavramdır. Bu kavramda hem fikir olunan tek nokta ana duyguların var olmasıdır. Goleman tarafından onay gören ana duygulardan ve içerdikleri bazı “alt” duygulardan aşağıda bahsedilmiştir (Goleman, 1996):

- Öfke: Kızgınlık, sinirlilik, huysuzluk, düşmanlık, nefret ve nefrete bağlı şiddet eğilimi ve şiddet.
- Üzüntü: Keder, dert, melankoli, kendine acımak, yalnızlık, umutsuzluk ve ileri bazı durumlarda patolojik olarak ağır depresyon.
- Korku: Dehşet, endişe, kaygı, şaşkınlık, telaş, ürkeklik, tereddüt, korkmak, yılmak ve psikopatolojik olarak panik.
- Sevinç: Neşe, mutluluk, zevk, hoşnutluk, memnuniyet, eğlenmek, heyecan, tatmin, coşku, keyiflilik, kendinden geçmek ve aşırı durumda tutku.
- Sevgi: Dostluk, kabul, güven, iyilik, ilgi, aşırı durumda tapmak ve çılginca sevmek.
- Sürpriz: Şaşırmak, şok, hayrete düşmek, şaşkınlık.
- İğrenme: Küçümsemek, aşağılama, hiçe saymak, hoşlanmamak, isteksizlik.
- Utanma: Sıkılganlık, suçluluk, dargınlık, pişmanlık, aşağılanmak, üzölmek.

Goleman'a göre, bu liste bütün duyguları içermemektedir. Duygusal zekâ, bir insanın kendisinin ve başkalarının duygularının farkına varması, takibinde kalması, ayırt edebilmesi, ölçmesi ve değerlendirebilmesidir. Duygusal zekâ, toplanmış olan bu bilgileri değerlendirip, davranışlarını bu bilgilere göre yönlendirmek için kullanılan yetenekleri içeren sosyal zekâ türü olarak açıklanmaktadır (Salovey v. d., 1990). Zihinsel bir süreç olan duygusal zekânın önemi, duygusal bilgileri işleme ve uyarılama kapasitesidir.

Goleman, duygusal zekâ kavramını beş ögeden oluştuğunu savunur. Bu beş ögeye ayırmıştır. Bunlar (Goleman, 1996):

1. Öz bilinç: Öz duygularının bilincinde olabilme.
2. Duygu yönetimi: Sıkıntı verici, sorunlu duyguları idare edebilme.
3. Kendini yönlendirme: Kendini başarıya doğru motive edebilme.
4. Empati: Başkalarının duygularını anlayabilme.
5. Sosyal ilişkiler: Sosyal becerileri doğru kullanabilme.

Yukarıdaki beş öge duygusal zekânın temel öğeleridir. Kişinin, duygusal zekâ seviyesi yüksek olması için, o kişinin öncelikle kendi öz bilincinin farkına varması gereklidir. İnsan, kendi duygularının farkına varırsa, bu duyguları yönetebilir. Kimi zaman sıkıntı verici duygularla karşı karşıya gelebilir, lakin bu duyguları da yönetmek kişiye yarar sağlar. Kişi, kendi duygularının farkına varıp duygularını da yönetirse, kendini de yönlendirebilecektir. Dolayısıyla, kişinin motiveyi ve başarıyı bulması kolaylaşacaktır.

### 1.2.2.2. Sosyal Zekâ

Sosyal zekâ kavramı, 1920 yılında Edward Lee Thorndike tarafından dile getirilmiştir. Thorndike (1920)'ye göre sosyal zekâ “insan ilişkilerinde zekice davranmak için yetişkin erkekleri ve kadınları, genç erkekleri ve kadınları anlama ve yönetme becerisidir”.

Walker ve Foley (1973) sosyal zekâyı üç farklı becerinin birleşiminden oluşan bir yapıdır. Bu beceriler:

- İnsanlarla ilgilenme becerisi,
- Başkalarının duygu, düşünce ve niyetlerini anlama becerisi,
- Bireylerin duygu, düşünce ve motivasyonlarıyla ilgili doğru bir şekilde değerlendirmenin yapılması becerisidir.

Thorndike dışında Gardner da çoklu kuramlarda sosyal zekâ kavramından bahsetmiştir. Goleman sosyal zekâ modelinde sosyal zekâyı oluşturan unsurların; sosyal farkındalık (başkaları hakkındaki sezgimiz) ve sosyal beceri (bu farkındalıkla ne yaptığımız) olmak üzere iki geniş boyuttan oluştuğunu anlatmıştır (Goleman, 2014:108).

Sosyal farkındalık dört öğeden oluşmaktadır:

1. Temel Empati: Diğer insanları anlayabilmek, diğerlerinin duygularını algılayabilmek ve sözsüz duygusal sinyallerin farkına varabilmek.

2. Uyum: Karşındaki kişiyi pür dikkat dinleyebilmek, karşındaki kişiyi anlayabilmek ve böylece, fizyolojik eşzamanlılığı artırarak, duyguların birbirlerine uyum sağlamasını başarabilmektir.

3. Empatik İsalet: Karşındaki kişinin düşüncelerini, hislerini ve niyetini veya amaçlarını doğru şekilde algılayabilmek.

4. Sosyal Biliş: Sosyal yaşamın nasıl işlediğinin bilincine varabilmek, bu bilgilere dayanarak sosyal alanlarda beklenen eylemleri bilip, göstermek ve sosyal göstergeleri yorumlayabilmek.

Sosyal beceri ise şu dört ögeden oluşmaktadır:

1. Eşzamanlılık: Sözsüz düzeyde düzgün bir etkileşim kurabilmek, kişiler arası ahenk sağlayabilmek.

2. Benlik Sunumu: Bireyin, kendini yani benliğini etkili ve kendi istediği bir şekilde karşındaki bireyler sunabilmesidir. Duyguları kontrol edebilme ve denetleme ile ilişkilidir.

3. Nüfuz: Sosyal etkileşimleri ve sosyal etkileşimlerin sonuçlarını yönetebilmek.

4. İlgi: Başka kişilerin isteklerini önemsemek ve bunlara uygun bir çerçevede davranabilmek. İlgi, bireyin sevgi sunma becerisini aksetmektedir.

### **1.2.2.3. Kültürel Zekâ**

Kültürel Zekâ, İngiliz dilinde Cultural Intelligence (CI), veyahut individual's Cultural Quotient (CQ) şeklinde ifade edilmektedir. Kültürel zekâ durumu ilk defa P. Christopher Earley ve Elaine Mosakowski' un 2004 de kasım ayında Harvard Business Review'de ortaya çıkan makalelerinde göz önüne atılmış ve son günlerde diğer araştırmacılar açısından konu farklı şekillerde incelenmektedir.

Kültürel zekâ, kişinin arkadaşları veya aynı kültürden insanlar gibi farklı kültürlerden birkaç insanın aşına olmadığı ve net olmayan davranış, mimik, duruş ve jestlerini anlamlandırması ve yorumlanması olarak söz edilmektedir. (Early and Mosakowski, 2004:139). Kültürel zekâ, örnek verilirse, bir Türk'ün bir yabancıyı onun bir tanıdığı gibi anlaması ve o şekilde davranması biçiminde çeşitli kültürel

durumlarda karşımıza bulabilmekteyiz. Ang vd. (2007) kültürel zekayı değişik kültürel ortamlarda baskın bir biçimde çalışabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Ang vd., Earley ve Ang (2003) kültürel zekayı insanların değişik kültürel ortamlarda etkili bir şekilde çalışabilme ve yönetebilme yeteneği olarak anlattıklarını belirtmişlerdir. Earley ve Ang (2003), kültürel zekanın birden çok boyutu bulunduğunu, ırk, etnisite ve ulusallık gibi farklılıkları içerdiğini ve bireyin kültürlerarası vaziyetlerde daha etkili olabilme yeteneği olduğunu belirtmektedir. Mazneski (2006) ise kültürel zekayı başkalarının kendileri olmalarına izin verme, kendileri olmaya çalışırken başkalarına saygı duyma ve takdir etme olarak tanımlamıştır. Ayrıca kültürel zekayı, işle ilgili veya kültürel olarak ilgili konular arasındaki ilişkileri ve farklılıkları anlama ve idare etme yeteneği olarak tanımlar. Maznevski (2006), kültürel zekanın medeniyetler hakkında bilgili olmayı, farklı kültürlerde baskın bir şekilde çalışmayı ve hareketlere ve davranışlara dikkat etme becerisini, kendi tepkilerini ve öğrenme süreçlerini gerektirdiğini belirtmektedir. Thomas ve Inkson (2005) kültürel zekayı bir kültürü anlama, bu kültürü daha iyi anlama, bu kültürlerle etkileşim içinde daha uygun davranışlar geliştirerek uyum sağlama ve bu bağlamda zihinsel durumu kademeli olarak yeniden yapılandırmaya çalışma esnekliği ve yeteneği olarak tanımlamaktadır. Elbette bu uyarılama, verilen bir bilgi ve mevcut durumun gerekliliği ve önemi çerçevesinde gelişmelidir. Bu bağlamda, kültürel olarak zeki insanlar, farklı ortamlara ve koşullara uyum sağlama konusunda büyük bir yeteneğe sahiptir.

İş dünyasında son yıllarda popüler olan kavramlardan biri olan "Zekâ Kültürü", iş dünyasındaki insanların karşı karşıya olduğu birçok ilişkinin kültürel dinamiklerine hitap eden basit ve pratik sistematik bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır.

### **1.3. İş Performansı**

Verimlilik, bir süre zarfında üretilen belirli bir ürün veya hizmetin miktarı olarak ifade edilen bir kavramdır (Savcı, 2012:50). Ayrıca, verimlilik terimi, üretkenlik, çıktı gibi kelimelerle aynı anlamda kullanılabilir ve insan kapasiteleri ile ahlaki güdüler arasındaki etkileşimin bir sonucu olduğu ifade edilmektedir (Savcı,

2012:50). Performans aynı zamanda bir işi veya durumu gerçekleştirmek gibi anlamla da sahiptir. Sanat açısından örneğin canlandırmak, tiyatro için oyun yapmak; bir müzisyenin kullandığı bir çalgı ile ya da sözlü olarak melodi oluşturmak için kullanılabilir (Özmutaf, 2007:2). Performans kavramı, "organizasyonun çalışandan beklediği veya bireyin işyerindeki davranışlarını belirli koşullar altında ne derecede başardığı" şeklinde de tanımlanmaktadır (Bingöl, 2013:273).

Ayrıca iş performansı, hedeflenen bir işin ne kadar başarılı bir şekilde gerçekleştirildiğini ifade eden bir kavramdır. Kişisel bir bakış açısına göre iş performansı, bir örgütün amaçlarına ulaşma çabalarına katkıda bulunan bir çalışanın davranışdır (Sonnentag vd., 2002:3). İş verimliliği, miktar, kalite, zaman ve karı dikkate alarak bir ürün yaratmak anlamına gelir (Smith and Goddard, 2002:250). İş performansı aynı zamanda çalışanların belirli bir dönem sonunda kendilerine verilen hedeflere ulaşma derecesini, belirli kriterlere göre değerlendiren bir kavramdır (Yılmaz, 2016:0). Performans, örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunan, çalışanların analiz edilebilir iş sonuçları, hareketleri ve tutumlarıdır (Viswesvaran ve Deniz, 2000).

### **1.3.1. Performans Kavramı**

Performans, dilimize İngilizce dilinden "performance" kelimesi ile gelmiştir. İcra, başarmak, başarmak gibi anlamlarda yüklenmiştir. Bir şeyleri başarmak, zaman içerisinde olgunlaştırmak için çaba sarf etmek ve benzeri eylemleri karşılar. Değişik kaynaklarda fazlaca tanımlı yer alan performans kavramının yüklenen anlamları şu şekilde bulunmaktadır; Performans evrensel manada belirli bir hedefe yönelik olarak icra edilen planlar doğrultusunda gelinen noktayı, bir değişik söylemle sonuçları kalite ve kalite yönleri ile ortaya koyan bir kavramdır. Anlatım olarak performans değerlendirme, kaynaktan kaynağa ya da kurumdan kuruma fazlaca değişiklik göstermektedir. Evrensel anlamda performans değerlendirme durumu, çalışanın yeteneklerini, ulaşabileceği noktayı, iş alışkanlıklarını, hal ve hareketlerini ve dahi benzer niteliklerini başkalarıyla karşılaştırarak ortaya konulan sistematik bir ölçme durumudur. Genel kabul görmüş tanıma bakılırsa performans, "bir işi ortaya koyan bir insanı, bir topluluğun ya da bir örgütün o işle amaçlanmış hedefe doğru olarak ne

derece varabildiğini, başka bir söylemle neyi sağlayabildi konusunun nicel ve nitel olarak ortaya konulmasıdır.

Performans, amaçlı ve dahi planlı faaliyetler çerçevesinde ortaya konulan nicel ve nitel anlamda belirleyen bir konu olup, mutlak veya göreceli manada açıklanabilir. Hizmette etkililik, üretimde verimli olma ve tutumluluk, evrensel anlamda performansı tanımlamaktadır (Kubalı, 1999:1). Uyargil de performansı başka şekilde tanımlamıştır; Performans kişilerin yaşamlarında ya da çalışma hayatında ortaya koyduğu çıktıları başarma çabasıdır. Performans, her bireyin sorumluluklarını ilerleten, hedeflerini ve dahi amaçlarını düzenleyen ve vizyon tanımlarını geliştiren bir kavramdır.

Performans, çalışanın belirli zamanda maksimum seviyede ortaya koyduğu ölçümlenebilen işlevidir. Ölçümlenebilir durumda yer alması performansın kanıtlanabilir durumda özelliğini de gün yüzüne çıkarır. Performansın ölçümü belirli bir zaman aralığında kişinin ortaya koyduğu çıktı ya da verdiği hizmetlerin oranıyla değerlendirilir. Bu çıktılar kişinin performans düzeyini söyleyerek çalışma yaşamını ve dahi çalışma biçimini şekillendirecek sonuçlar doğuracaktır. Performans etkisinin maksimum düzeyde bir çalışmada dayatılması durumu da algıya sebep vermesi performansı yanlış anlatacaktır.

### **1.3.2. İş Performansı Kavramı**

Performans, bir kişinin herhangi bir toplum ya da kurum içerisinde, kurum ya da toplumun hedeflerine uygun bir şekilde hedeflere ne oranda ulaştığını gösteren değerlendirmeler toplamıdır. Kişinin nicel ve nitel anlamda tüm işleyileri performansın içerisinde yer alır. Performans temel anlamda “hedef” kavramıyla sıkı sıkıya ilişkilidir. Buradan çıkacak sonuç, performansın en küçük oranda bir sağlam etken vardır. Hedef olmadan asla performanstan bahsedilemez.

Hedefler performansın ölçüğüdür. Burada bahsedilen hedefler, tek kurum çıkarlarına ait hedefler değildir. Örnek vermek gerekirse, çalışanların gelişimine etki etmek veyahut sosyal yaşam ve dahi çalışma yaşamı ikilisinde bir denge içerisinde durabilmek de hedef durumundadır. Yani çalışanın verebileceği etkiler ve o işte olma

ve yapma isteği kadar, örgütlerin ve şirketlerin çalışanlara verdikleri fiziksel koşullar, malzemeler, ek olanaklar v ödülleri de birer hedeftir.

### 1.3.3. İş Performansının Değerlendirilmesi

Ticari kuruluşlardaki çalışanlarının resmi ve sistematik performans değerlendirmesinin ilk örnekleri 1900'lerin başında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kamu hizmeti kuruluşlarında meydana geldi. Daha sonra F.W. Taylor'ın iş ölçüm uygulaması ile çalışan verimliliğinin ölçülmesinden sonra, iş organizasyonlarında performans değerlendirme kavramı bilimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır (Şimşek ve Öge, 2011:310). Sonuç değerlendirmesi yapılmadan ve değerlendirme sonuçları kullanılmadan sağlıklı kararlar vermek mümkün olmayacaktır. Kuruluşun başlangıcından bu yana, örgüt içinde çalışan çalışanların performansları resmi veya gayri resmi yöntemlerle izlenmeye ve belirlenmeye çalışılmakta ve çalışanlar başarılarına göre sıklıkla ödüllendirilmekte veya cezalandırılmaktadır. Performans değerlendirme, organizasyon hayatında bir zorunluluk olarak yönetim sürecine bir şekilde kendini empoze etmiştir (Özdemir, 2007:27).

Performans değerlendirme, yapılan işi değil, çalışanları, başarılarını veya başarısızlıklarını değerlendirme sürecidir. Bir çalışanın iş başarısını, tutum ve davranışlarını, ahlaki durumunu ve diğer özelliklerini detaylandıran ve kuruluşun başarısına çalışan katkısını değerlendiren bir organizasyon içinde planlı bir süreçtir (Özgen ve Yalçın, 2011:215). Performans değerlendirme tekniklerinin "başarı değerlendirmesi", "yetkinlik ölçümü", "performans değerlendirmesi", "iş değerlendirmesi" gibi birçok kaynakta veya kuruluşlarda olduğu gibi kamu kurumlarında, tezkiye gibi isimlerde kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2011:184).

Performans değerlendirme yoluyla çalışan performansının belirlenmesi, insan kaynakları ünitesinin önemli bir görevidir ve organizasyon için çokca önem taşımaktadır. Denetim bulguları, operasyonel verimliliği yükseltmek amacıyla insan kaynakları idarecileri ve birim yöneticileri tarafından fazlaca ele alındığında, organizasyonel performansa önemli katkı sağlar (Tarlan ve Tütüncü, 2001:144).

Performans değerlendirme, çalışanın aldıkları görevleri istenilen bir zamanda tamamlama yeteneğinin belirlenmesidir. Böylece alışanlar kendi iş sonuçlarını farkeder ve kişisel başarı sonuçlarını dşunr. Performans değerlendirmesi ise kişinin iş sözleşmesi koşullarının ne kadar iyi karşılandığını, personelin bilgi ve becerilerinin görevli olduğu işi ne ölçüde etkilediğini ve personelin iş başarisının iş tanımındaki kriterleri karşılayıp karşılamadığını belirleyecektir. Elde edilen sonuçlarla belirli bir süre sonunda çalışanın beklenen başarı düzeyi belirlenir (Fındıkçı, 2000). Genel anlamda performans lme, bir personelim yeteneklerini, çalışma alışkanlıklarını, sergilediği davranışlarını ve benzeri özelliklerini diğer alışanlarınkilerle karşılaştırarak ortaya konulan sistematik bir ölüm biçimidir (Bingöl, 2010:381).

#### **1.3.4. Performans Değerlendirme Amaçları**

Performans değerlendirmelerinin amacı, bir çalışanın kendisine verilen görevleri yerine getirirken eylemlerinin tam bir resmini çizmektir. Bunun için performans değerlendirme sisteminin işle ilgili, basit ve uygulanabilirliği, belirli standartları bünyesinde bulundurması ve kabul edilebilir özelliklere dayalı olması önemlidir (şimşek ve ge, 2011:318). Performans değerlendirme, çalışan performansını iyileştirmeyi ve çalışanların kurumun misyonu doğrultusunda görevlerini yerine getirebilecekleri yetenek ve becerileri fark etmelerine yardımcı olmayı amaçlar. Aynı zamanda organizasyonun tüm çalışanlarına ve yöneticilerine görevlerini daha iyi yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgileri sağlamalıdır (zgen ve Yalçın, 2011:216). Palmer' a göre performans değerlendirmesinin iki ana amacı vardır. Bunlardan ilki; çalışan performansı hakkında bilgi almak. Bu bilgilere yönetim kararları verilirken ihtiyaç duyulacaktır. cret artışları, ikramiyeler, eğitimler, terfiler ve diğer yönetim faaliyetlerine ilişkin kararlar performans değerlendirmelerinden elde edilen bilgilere göre belirlenir. Organizasyon yöneticileri bu bilgileri almadan yönetim kararları almamalıdır. Bir diğer gaye ise; bu, çalışanın iş tanımında ve iş analizinde istenilen standartlara ne kadar saędıķ olduğu mevzusunda geri bildirim sağlamak içindir. Bu geri dönüş,

çalışanlara artı bir şekilde iletildiği ve mesleki eğitimlerle desteklendiği sürece faydalı olabilir (Palmer, 1993:9-10).

Bu amaçlara ek olarak performans değerlendirme sisteminden beklenen amaçlar ise şu şekildedir:

- Terfi, transfer ve tazminat gibi objektif kriterlere göre seçim (Bingöl, 2010:383).
- Çalışanın işi ile ilgili ilgi duyduğu konuları belirleyin ve bu konular ile organizasyonun hedefleri arasındaki uyumu sağlayın (Barutçugil, 2002:182).
- Çalışanların eksikliklerini ileterek kendilerini geliştirmelerine ve motive etmelerine yardımcı olun (Sabuncuoğlu, 2011:185).
- Personel planlaması, iş analizi ve diğer personel. Bilgi sistemindeki hatalı bilgileri belirleyerek işe alım, eğitim, değerlendirme vb. İ.K. Kararlarda hata yapmaktan kaçının (Özgen ve Yalçın, 2011:216).
- Çalışanların beklentilerle ilgili belirsizliğini ve kaygısını azaltın (Barutçugil, 2002:182).
- Performans değerlendirmeleri sırasında tüm çalışanların aile, sağlık, maddi ve diğer kaygılarını göz önünde bulunduran İ.K. personel desteğini etkinleştirmek için (Özgen ve Yalçın, 2011:217).
- Başarısızlığa mahkûm olan çalışanları nasıl kovacağınız aşağıda açıklanmıştır (Sabuncuoğlu, 2011:185).
- Çalışan verimliliğini ve iş memnuniyetini artırın ve işe odaklanmalarını sağlayın (Barutçugil, 2002:182).

### **1.3.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Bu bölümde performans değerlendirme yöntemleri geleneksel yöntemler ve modern yöntemler olarak ikiye ayrılarak ele alınmıştır.

#### **1.3.5.1. Geleneksel Yöntemler**

Geleneksel yöntemler ikili sınıflandırma ve karşılaştırma yöntemi, zorunlu tahsis yöntemi, histogram ve puanlama yöntemi, kontrol listesi yöntemi, kritik olay yöntemi, davranışsal değerlendirme olarak sınıflandırılabilir.

#### **a) Sıralama Yöntemi ve İkili Karşılaştırma**

Bu yöntemler uygulanması en basit, en az zaman alan ve en az maliyetli olanlardır. Özellikle küçük işyerlerinde uygulanabilmesi bir nimettir (Sabuncuoğlu, 2012).

Sıralama yönteminde; “Tüm çalışanlar, iş birliği, tutum, bireysel inisiyatif gibi belirli niteliklere göre en iyiden en kötüye doğru sıralanır. Bu yöntemde, değerlendirilecek çalışan sayısı ve tanımlanan değerlendirme kriterlerine göre bir program oluşturulur (Şimşek vd. 2011).

Çizelge sonucunda, en yüksek ve en düşük performans gösteren çalışanlar tespit edilir.

İkili karşılaştırma yöntemi, bir iş gören diğer bir iş gören ile kıyaslanır. “Bu yöntemde çalışma yapılacak kişilerin isimlerini karta yazmak daha kolay olabilir. Çiftlerin karşılaştırılması sonucunda başarılı çalışanların yanına bir işaret konulur. Belirteçler toplandıktan sonra en çok işaret verenlerden en az işarete sahip olanlara doğru bir sınıflandırma yapılmıştır (Çiftçi, 2007).

Bu yöntemde, diğer bir yöntem olan sıralama yöntemine göre daha nesnel verilere ulaşılabilir.

#### **b) Zorunlu Dağılım Yöntemi**

“Zorunlu dağılım yöntemi, kişiler arası karşılaştırma yapılarak yapılan değerlendirme yöntemlerinden biridir. Buradaki amaç, üst, alt veya orta seviyeler için önyargı hatalarını ortadan kaldırmaktır (Armstong, 2009; akt. Çetin vd., 2013).

Çalışanların performans düzeylerinin normal bir eğri-uyum dağılımı sergilemesi gerektiğini varsayarsak, bu yaklaşımda değerlendirici, çalışanı aşağıdaki örneğe benzer bir ölçekte derecelendirmelidir (Uyargil, 2013).

### c) Grafik Dereceleme ve Puanlama Yöntemi

Grafik derecelendirme yöntemi, aynı zamanda standart puan ölçeği olarak da adlandırılır (Palmer, 1993). Grafik gösterim yöntemi kolay uygulanabilen bir yöntemdir. (Akt. Aktan, 2009).

Güvenilirlik, girişimcilik, inisiyatif, insan becerileri, iş bilgisi ve diğer faktörler açısından her bir kişilik özelliği için belirli performans özelliklerini veya boyutlarını sıralayan bir grafik derecelendirme ölçeği. Benzer faktörler (Çetin ve diğerleri, 2013; Özgen ve diğerleri, 2005). Bu faktör, değerleri zayıftan mükemmele doğru sıralamaktadır (Çetin vd., 2013). Bu yöntemle sadece tüm çalışanlar değerlendirilmekle kalmaz, aynı zamanda çalışanın kendi başarı kriterlerine göre de değerlendirilebilir.

Grafiksel derecelendirme yönteminin daha gelişmiş bir modeli olan puanlama yönteminde, “her bir kriterin beş ayrı seviyesinden biri seçilir ve işaret yerine sayısal bir değer verilir. Bu sayısal değerler eklenir ve bu toplamların yorumlanması standart puan üzerinden yapılır (Çiftci, 2007).

### d) Kontrol Listesi Yöntemi

“Bu yöntemle geliştirilen bir formda şirket çalışanları ile ilgili sorular var. Bu sorular daha sonra evet veya hayır şeklinde yanıtlanır ve forma açıklamalar yapılır” (Aktan, 2009). “İfadeler vurgulandıktan sonra ilgili değerler toplanır ve ortalama değerleri bulunur. Uygulamada genellikle kontrol listeleri tercih edilmektedir. Bahsedilen listelerdeki tanımlarına göre ağırlıklar belirlenir (Okakın, 2008).

“Değerlendirici, çalışanın koşullarına uygun bir tanım puanı verir, ardından başarı seviyesini belirlemek için puanlanan puanlar eklenir. Eğer tanımlara puan değeri verilmişse, ölçek puanları kullanılarak ağırlıklı değerler hesaplanır. (Atay, 1985; akt. Bingöl, 2006).

### e) Kritik Olay Yöntemi

“Görevlerin yerine getirilmesi sırasında astların olumlu ve olumsuz davranış ve eylemlerini sistematik olarak izleyen ve izleme sonuçlarını kaydeden bir denetim yöntemidir” (Örücü, 2013). Bu takip süreci zaman alan bir süreçtir. Not edilen sonuçlar “yöneticinin dikkatini performansına çeken önemli olayları” içerir (Uyargil, 2013). Bu izleme sonucundan ulaşılan bulgular değerlendirilir.

### f) Davranış Değerleme Ölçekleri

"Davranışsal beklenti ölçeği olarak da adlandırılan yöntem, işi doğru yapmak üzere gereken eylemleri değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır" (Çiftci, 2007).

“Davranışsal beklentiler ölçeği, bireyleri farklı kişilik özelliklerine sahip olup olmadıklarına göre değil, bireyin gereksinimlerini etkin bir şekilde karşılayacak davranışları ne ölçüde sergileyebildiğine göre değerlendirir (Uyargil, 2013).

Davranışsal gözlem ölçeği, faaliyet ile ilgili eylemleri ölçer, ancak kişilik özelliklerini ve eğilimlerini değerlendirmez (Wiersma vd. 1986).

Klasik yöntemler, ilk denetçi tarafından yılda bir kez ilk kez gözden geçirildiğinde, iş odaklı ve gizli olduğu ve ayrıca kusurları ortaya çıkardığı için eleştirilmektedir. Bu eleştiriler nedeniyle modern yöntemler benimsenmeye başlandı.

### 1.3.5.2. Modern Yöntemler

Hedeflere göre yönetim, 360 derece geri bildirim, dengeli puan kartları, yetkinlik bazlı değerlendirme gibi çağdaş yöntemler sıralanabilir.

#### a) Amaçlara Göre Yönetim

Hedeflere göre yönetim, bir yönetim yaklaşımı olmasına ek şekilde; Aynı zamanda sonuç odaklı performans değerlendirme yaklaşımının en iyi örneğidir (Uyargil, 2013). Kişisel bir plan geliştirmek için bir araçtır ve iş hedeflerine ulaşmak için bir tekniktir (Genç, 2007). “Yöneticiler ve astlar, sonuç odaklı bir sistemde gelecek dönem için hedefler üzerinde anlaşılır” (Okakin, 2008). "Hedef; Bunlar

bireysel işle ilgili hedefler, iş tanımındaki çalışma hedefleri, birim veya firma hedefleri, satış yapma hedefleri, kaliteli olma hedefleri olabilir” (Gürüz vd., 2007). 2009). Hedef ölçülür ve performans belirlenir" (Okakin, 2008).

Bu değerlendirme şekli tüm çalışanların katılımıyla gerçekleştiğinden şirket hedeflerine ulaşılmasında itici bir faktördür. Ayrıca, bu tür bir değerlendirme, çalışanların belirlenen hedeflere ortaklaşa ulaşmak için davranışlarını aktif olarak değiştirmelerine neden olur (Uyargil, 2013).

### **b) 360 Derece Geribildirim**

“360 derece geri bildirim yönteminde çalışanların tutum ve becerileri sadece astları tarafından değil, çalışma arkadaşları, müşteriler, üst yönetim ve kendileri tarafından da değerlendirilir” (Noe, 2009). Bu yöntemi diğerlerinden ayıran özelliği fazla sayıda veri kaynağı olmasıdır. 360 derece geribildirim, hiyerarşik olarak elde edilen performans bilgisine bir alternatiftir” (Örücü, 2013).

360 derece geri bildirim yönteminde birden fazla gözden geçirene sahip olmak, nesnel ve adil bir incelemeye olanak tanır. Bu sayede tek bir gözden geçirenden gelen analiz eksiklikleri de minimuma indirilir.

### **c) Balanced Score Card (Dengeli Sonuç Kartı)**

“Dengeli Puan Kartı, şirketlerin geçmiş performanslarının finansal ölçümlerini, gelecekteki performanslarını yönlendirecek faktörlerin ölçümleriyle bütünleştirmelerine olanak tanır. Balanced Scorecard'ın amaç ve ölçüleri, şirketin vizyon ve stratejisi dikkate alınarak belirlenir” (Kaplan ve ark. 1999).

"Dengeli Puan Kartı, bir şirketin performansını ölçmenin ve iyileştirmenin dört temel yönü olduğunu kabul eder." Bu; finansal boyutlar, müşteri boyutları, içsel verimlilik boyutları, öğrenme ve gelişim boyutları (Barutçugil, 200). Bahsedilen boyutlar, firmaların mevcut bulunan ve potansiyel taşıyan müşteriler için nasıl değer yarattığını, iç kaynakları nasıl artırdığını ve insanlara, sistemlere ve gelecekteki performansı olumlu yönde etkileyecek yöntemlere yapılacak yatırımları nasıl belirlediğini ölçer. Finansal bir bakış açısıyla kısa vadeli performans bilgilerini

gösteren puan kartı, aynı zamanda, üstün uzun vadeli finansal ve rekabetçi performans elde etmek için hangi değer faktörlerine ihtiyaç duyulduğunu da açıkça gösterir” (Kaplan ve diğerleri, olaylar, 1999).

#### **d) Yetkinliklere Dayalı Değerleme**

Spencer vd. (1993); “Beceri, kişinin bir iş veya durumda verimliliği üzerindeki başarısı ile nedensel bir ilişkisi olan temel bir özelliktir” (Çınar'dan alıntı, 2016).

"Kapasite; Bunlar, bireylerin bilgi, yetenek, tutum ve davranışlarının yanı sıra ekip, süreç ve işle ilgili çeşitli yetkinlikleri kapsayan, maximum performansla ilişkilendirilen ve şirket içinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan gözlemlenebilir performans boyutlarıdır” (Athey 1999; Uyargil, 2013).

“Becerileri tanımlamanın başlangıç noktası temel beceriler ve iş stratejisidir” (Ünsar, 2009). “İşgücünün kalite yönleri, yani bireysel ve kolektif özellikler ve beceriler, şirketten şirkete değişir. İş gücündeki bu niteliksel farklılık, kapasitelerinin şirketler arasında farklı olduğu anlamına gelir” (Ülgen vd., 2013).

“Yetkinlik modelleri (işlev, uzmanlık, rol ve çekirdek), mükemmel performansa yol açan davranışlar için bir yol haritası işlevi görür; İş performansı beklentilerinin çıtasını yükselterek, ekip ve bireysel davranışa dayalı iş stratejisine uyum sağlayarak ve çalışanların beklentilerini nasıl karşılayacağı konusunda fayda sağlar” Çınar, 2016).

Bir şirket yetkinlik bazlı bir yönetim sistemini benimsemişse, yetkinlik bazlı bir performans değerlendirme yöntemi söylenebilir.

#### **1.3.6. İş Performansını Etkileyen Faktörler**

Şimdiye kadar yapılan araştırmalar, iş performansının farklı unsurlar aracılığıyla etkilendiğini gösterebilmektedir. Bu unsurlar bireysel veya çevreseldir. Mullins (1996), çalışan kişilerin iş performansını etkileyen unsurları şu biçimde açıklamıştır;

- Bireysel Unsurlar: Eğitim, kişilik, beceri, yaş, medeni hal, işe adaptasyon gibi.
- Sosyal Unsurlar: Etkileşim olanakları, iş arkadaşları ile ilişkiler, topluluk çalışması ve kurallar.
- Kültürel Unsurlar: İç tutum, inanç ve değerlerdir.
- Örgütsel Unsurlar: Biçimsel yapı, çalışan politikaları, yapı ve işletme hacmi, işçi ilişkileri, kurumsal yapı, teknoloji ve iş organizasyonu, yönetici ve liderlik yönetim sistem türleri ve çalışma şartları.
- Çevresel Unsurlar: Sosyal, ekonomik, teknik, idari ve yasal etkiler.

Çalışan kişilerin tatmin seviyesine etki eden unsurların yapılmış olan araştırmalarda genel olarak bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki çeşit olarak incelenmiştir. Bireysel unsurlar, kişilerin değişik seviyelerde tatmin olmalarını sağlar (Eroğluer, 2011). İnsanın iş performansını belirleyen kaynaklara farklı öncelikler vererek bu mevzuyla alakalı sıralama yapmışlardır. Şu sıralamalar temelde içsel ve dışsal unsurlar olarak isimlendirilmektedir. İçsel unsurlar, kişisel eylemler gibi iş görenin bireysel özellikleri ile alakalıyken, dışsal unsurlar ise daha çok değişken ve durumsal, kişinin bulunduğu iş atmosferi ile alakalı çevresel bileşenlerdir. Dışsal unsurlarla alakalı teoriler genellikle ekonomistler tarafından tanımlanan ve özel terminolojiye sahip varsayımlar kapsıyorken, içsel unsurlar ise başka sosyal bilim dalları ile alakalıdır (Petrescu ve Simmons, 2008; Feldman ve Arnold, 1985). İş performansına etki eden birçok bileşen sıralanabilmekte fakat bu bileşenleri sınıflandırdığımızda iki ana unsura varabiliriz. Birinci olan insanın kişisel durumu yani bireyin yapısı, duyguları, düşünce ve istekleri, temel ihtiyaçları ile bunların şiddet dereceleri alakalı unsurlardır. Temelde kişinin fiziksel ve ruhsal durumu, güvenlik açısından beklentileri ve bunların öncelik sırasına göre değişkenlik göstermektedir. İkinci unsur ise örgütün kişiye takdim ettiği işe yönelik şartlardır. İşteki fiziksel ve psikolojik şartlar ile bu şartların bireyin beklentileri ile ne kadar örtüştüğü ile alakalıdır. Sonucunda şartlar ile kişinin beklentilerinin karşılama oranı birey iş performansını belirleyecektir (Blenegen, 1993).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KÜLTÜREL ZEKÂ KAVRAMI

#### 2.1. Kültürel Zekâ Tanımı ve Kapsamı

Kültürel zekâ kavramı ilk defa 2003 yılında P. Christopher Earley ve Soon Ang tarafından *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures* kitabında yer almıştır. Kültürel zekâyı şu şekilde açıklamışlar, “Kültürel Zekâ, bireyin yeni kültürel bağlamlara etkili bir şekilde uyum sağlama kabiliyetidir ve bundan dolayı zekice uyum sağlanabilen davranışların kültürel olarak belirli bir cemiyetin veya kültürün değerlerine ve inançlarına bağlı olduğu bir tür yerleşik zekâyı dile getirmişlerdir.” Kişilerin yabancı ve yeni kültürel durumlara başarılı şekilde adapte olma ve kültürel farklılıklar hususlarında basit ve aktif çalışma becerisi, kültürel zeka yeteneği olarak açıklanmaktadır. Earley ve Ang (2003), kültürel zekanın globalleşmenin pratik gerçeklerine sahip olduğunu ve kültürlerarası şartlara özel bir alana yoğunlaştığını ifade etmişlerdir. Buna göre, Schmidt ve Hunter (2000) göre kültürel zeka, aktif şekilde kavrama, akıl yürütme ve harekete geçme becerisine yoğunlaşan özel bir zekâ şeklidir. Earley ve Ang’ a göre kültürel zeka, kültürlerarası etkinliği ön görmede etkili bir değişkendir ve kişinin yeni kültürel ortama adaptasyon sağlamadaki zekasını değerlendirmek için etkili bir vasıta. Kültürel zekası yüksek düzeydeki kişiler, verilen mesajı değerlendirebildikleri ve kültürel farklı bağlamlarda doğru yönde kararlar alabildikleri için insanlarla tesirli bir şekilde etkileşime girebilmektedirler.

Aşağıdaki tabloda, bazı kaynaklara dayanan kültürel zeka tanımları ve uygulamaları bulunmaktadır:

**Tablo 2.1. Kültürel zekanın tanımları ve uygulamaları**

Kaynak	Kültürel Zekanın Tanımı	Temel Unsurlar	Sonuçlar/ Uygulamalar
Earley, 2002; Earley ve Ang, 2003	‘Bir kişinin yeni kültürel bağlamlara etkin bir şekilde adapte olma yeteneğidir.’	Bilişsel (üstbilişsel dahil) Motivasyonel Davranışsal	Küresel atama başarısı Çeşitlilik atamaları Çalışma metodları

Thomas ve Inkson, 2003	'Kültürel zeka, kültürlerarası etkileşimin temellerini anlamak, kültürlerarası etkileşimlere karşı dikkatli bir yaklaşım geliştirmek ve en sonunda farklı kültürlerarası durumlarda etkili olabilmek için uyabilen beceriler ve davranış tipleri kapsamaktadır.'	Bilgi Dikkatlilik Davranış Becerileri	Kültürlerarası karar verme Kültürlerarası iletişim Çapraz kültürel liderlik; Çok kültürlü ekipler Uluslararası kariyer
Earley ve Mosakowski, 2004	'Kültürel zeka, bireyin tanıdık olmayan ve belirsiz hareketlerini, aynı zamanda vatandaşlarının ve meslektaşlarının kendilerini yansıtmak şeklinde yapacağı yorumlama gibi görünüşte doğal bir kabiliyettir.'	Bilişsel Fiziksel Duygusal / motivasyonel	Yeni kültürlerde uygun davranıştır
Earley ve Peterson, 2004	'Kültür, bireyin kültürel ortamlarda veya çok kültürlü bir durumda etkili bir şekilde çalışabilmesi için bu radikal olarak farklı ipuçlarını toplama, yorumlama ve etkileme yeteneğini yansıtmaktadır.'	Üstbilişsel / Bilişsel (örn. öğrenme stratejileri ve kültürel anlam oluşturma) Motivasyon (örn. kültürel empati ve öz yeterlik) Davranış (örn. Kültür ve taklitçilikte kabul edilebilir davranış)	Kültürlerarası eğitim Çok uluslu takımlar
Earley, Ang ve Tan, 2006	'Bir kişinin yeni kültürel ortamlara başarılı bir şekilde adapte olabilmesidir; yani kültürel bağlamla ilgili olan yabancı ayarlar içindir.'	Kültürel stratejik düşünme Motivasyon Davranış	Çeşitlilik atamaları Küresel iş atamaları Küresel ekipleri Küresel liderlik
Thomas, 2006	'Kültürel açıdan farklı olan insanlarla etkili bir şekilde etkileşimde bulunma yeteneğidir.'	Bilgi Dikkatlilik Davranış	Geliştirme Değerlendirme
Ang ve ark., 2007	'Bireyin kültürel açıdan farklı ortamlarda etkili bir şekilde çalışma ve yönetme yeteneğidir.'	Bilişsel Üstbilişsel Motivasyon Davranış	Kültürel yargı ve karar verme Kültürel adaptasyon ve performans
Thomas, David C., ve ark., 2008	'Kültür, insanların kendi çevrelerinin kültürel yönlerine adapte olmalarını, seçmelerini ve şekillendirmelerini sağlayan kültürel etkileşimli bir bilgi ve beceri sistemidir.'	Kültürel Bilgi Kültürlerarası Beceriler Kültürel Metabiliz	Etkili kültürlerarası etkileşimler (kişisel düzenleme, kişilerarası ilişki geliştirme, görev performansı)

**Kaynak :** David C, Thomas vd., (2008:126)

Tablo 2.1.' de kültürel zeka kavramı ile ilgili çeşitli tanım yer almaktadır. Yukarıdaki tanımlardan, kültürel zekanın, kişilerin kültürel olarak farklı topluluklara başarılı ve aktif bir biçimde adaptasyon sağlama, yönetme becerisi ve etkileşim olarak açıklanabileceği görülebilmektedir.

Bundan dolayı, tüm bilim insanları, kişiler için kültürel zeka kavramını açıklamaya ve kültürlerarası farklılıklarla etkili bir biçimde analiz etmeye

yoğunlaşmaktadır. Earley (2002)'e göre kültürel zeka, çeşitli kültürlerarası etkileşimleri anlamada doğaçlama bir becerisidir. Kültürel zekayı bazı bilim insanları, küreselleşmenin çoğalan istekleri ve kültürlerarası düzenlemelere yoğunlaşma sebebiyle küreselleşmenin pratik gerçekliğinin farkında olma olarak açıklamaktadır (Dogra ve Dixit, 2018).

Çok boyutlu bir yapı olan kültürel zeka, ırk, etnik köken ve ulusal farklılıklardan ortaya çıkan kültürler arası etkileşimleri kapsar. Zihinsel beceriler, üst-bilişsel, bilişsel ve motivasyondur ve açık eylemler ise davranışlardır.

Üstbilişsel zeka, kişilerin bilgiyi elde etme ve anlama sürecini anlatmaktadır. Bilişsel zeka, bilginin yapısını açıklamak ve bilgi kavramı olarak zeka ile tutarlılık sağlamaktadır. Motivasyonel zeka, belirli bir görev veya durumda enerjiyi yönlendirmek ve korumak için zihinsel kapasiteyi anlatmakta ve motivasyon becerisinin 'gerçek dünya' sorunlarını çözmek için çok önemlidir. Davranışsal zeka, dışsal etkinlikler veya somut davranışlarla, insanların düşündüklerinden ziyade ne yaptıklarıyla ilgili olmaktadır.

Bundan dolayı, kültürel zeka, kişilerin kendi kültürleri dışındaki bireylerle etkileşim içinde bulunma becerilerini çoğaltan bir beceri olarak, şimdi çok önemli olmaktadır. Kültürel yönde zeki insanlar, farklı kültürel geçmişleri olan kişilerle etkili bir biçimde etkileşim kurabilmektedirler.

## **2.2. Kültürel Zekânın Boyutları**

Bu bölümde kültürel zekâ boyutları ele alınmıştır.

Ang ve diğerleri (2007) kültürel zeka üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal boyutları içeren dört faktörlü bir modeldir. Bu dört boyut aşağıdaki Şekil 2.1.' de belirtilmektedir.



**Şekil 2.1. Kültürel zeka boyutları**

**Kaynak:** Linn Van Dyne,et.al., (2012:301).

### 2.2.1. Üst-Bilişsel Kültürel Zekâ

Üstbilişsel kültürel zeka kültürel tercihleri öngörmek, kültürlerarası etkileşim esnasında ve sonrasında ilgili kültüre dair zihinsel farkındalık oluşturmak için üst düzey zihinsel bir beceridir ve kültürel bilginin elde edinilmesinde ve anlaşılmasında kullanılan zihinsel süreçleri içermektedir (Ang vd., 2007:338-341).

Üstbiliş, kendi bilişsel süreçlerimizin bilgisini içermektedir (Barbato, Penn, Perkins and Woods, 2013:526). Kültürel bilgi özelinde çalışan kişilerin neyi, ne kadar bildiğinin, nasıl öğrendiğinin farkında olmasına vasıta sağlayan üstbilişsel kültürel zeka, çalışan kişilerin kültürel bilgileri hakkındaki üstbilinci temsil etmektedir (Aksoy, 2015:97). Bu nedenle çalışan kişilerin kültürel bilgisinin farkına varmasına ve bunun üzerinde bilişsellik üstü (zihinsel) bir kontrol kurmasını anlatmaktadır. Ayrıyeten üstbilişsel kültürel zeka, aktüel kültürel bilginin elde edilip biriktirilerek, çalışanların ihtiyaçları olduğunda aktüel kültürel bilgiyi geri getirmelerine ve alakalı durumlarda kullanmalarına imkan sağlamaktadır (Early ve Ang, 2003).

Üstbilişsel kültürel zeka bireylerin strateji oluşturma yeteneğidir. Buna göre Üstbilişsel kültürel zeka farkındalık, planlama ve kontrol etme süreçlerini

oluşturmaktadır (Early ve Peterson, 2004:109-110; Van Dyne, Liwermore ve Ang, 2010:137);

**Farkındalık:** Bireylerin kendisi ve etrafıyla uyum içinde olabilmesidir. Bireyin kendisinin ve diğerlerinin davranışlarına ilişkin eylemlerini tanıklık etmesi ve kültürel farklılıkları anlam yüklemesi için kendi kültürel bilgisine müracaat etmesidir.

**Planlama:** Bireylerin kültürel bilgilerinde bilinçlilik sağlayarak bilgi eksikliği durumunda bu eksikliği gidermek için bilişsel yapılar ve stratejiler yetiştirmesidir. Kültürlerarası ilişkilerde iletişimin nasıl devam edeceğini öngören bireyler kendi kültürel bilgisiyle bir strateji meydana getirmektedir.

**Kontrol Etme:** Bireylerin plan ve beklentilerinin makul olup olmamasıyla alakalı kendi etkileşimlerini incelemesidir. Böylece bireyler geleceğe yönelik planlarında tekrar bir strateji yapmak durumunda olabilmektedirler.

Üstbilişsel kültürel zekası olan çalışanların iş yaparken veya işyerinde farklı kültürlerden çalışanlarla veya insanlarla rastlaştıklarında alakalı kültüre dair meydana getirdikleri kültürel bilgi farkındalıkları, onların kültürel bilgi boşluklarını doldurmalarına zemin oluşturmaktadır. Bu nedenle kültürel bilgi açısından zayıf olan üstbilişsel kültürel zeka sahipleri en kısa zamanda kültürel bilgiyi nasıl elde edecekleri ile ilgili zihinsel tasarımlar yapıp alakalı kültürel bilgiye adapte sağlayabilmektedir ve en sonunda, kendi kültürel bilgilerini aktüelleştirerek zenginleştirebilmektedirler (İlhan ve Çetin, 2014:7). Ayrıyeten üstbilişsel kültürel zeka bireylerin, farklı kültürel ortamlarda daha etkili karar alabilmelerini ve yüksek görev performansı gösterebilmelerini sağlayabilmektedir (Helms, Rutti, Lorenz, Ramsey ve Armstrong, 2014). Özetlersek, üstbilişsel kültürel zeka zihinsel bir süreçtir ve kültürel bilgi kavramlaştırmalarının kökenidir. Kültürel bilgi kavramlaştırmaları ise çalışan kişilere çeşitli dönemli planlar yapma ve stratejiler tasarlama imkanı sağlamaktadır.

Üstbilişsel kültürel zekanın ölçümü şu cümlelerle yapılabilmektedir (Ang v.d., 2007): Çalışan kişinin etkileşim kurduğu kültürel ortamla ilgili şahsi bilgiden

faydalanma seviyesi, çalışan kişinin fazlaca tanıdık olmadığı kültürden bireyle etkileşime geçerken bu kültürle alakalı yeni bilgi edinme seviyesi, çalışan kişinin değişik bir kültürle etkileşim kurarken kendisine olan kültürel bilgisini kullanma seviyesi, ve son olarak çalışan kişinin farklı bir kültürden bireylerle etkileşim sağlarken alakalı kültürle ilgili şahsi bilgisinin doğruluğunu kontrol etme düzeyidir.

### **2.2.2. Bilişsel Boyut**

Bir diğer boyut olan bilişsel kültürel zekâ, diğer bir kültüre ilişkin genel olarak öğrenilebilen bilgileri kapsar. Boyut, kişinin öğretim ve eğitim neticesinde ya da yaşam deneyimi vasıtasıyla öğrendiği farklı kültürel normlar, kültürel sistemler, kültürel ritüeller, değerler, görenek ve gelenekler hakkındaki bilgisini içermektedir. Bilişsel kültürel zekâ, hayat boyunca basitçe geliştirilebilir ve öğrenilebilir.

Bilişsel kültürel zekâ, kişinin öğrenerek ve tecrübelenerek sahip olduğu diğer kültürlerdeki prensipler, sözleşmeler ve değerler hakkındaki bilgisini anlatmaktadır. Kültürel bilgi, hem öznel kültür (değerler ve inançlar) hem de nesnel kültür (sosyal gelenekler, sanat, dil, evlilik, ekonomik, politik ve yasal kurumlar) bilgisini oluşturmaktadır. Kişinin, değişik kültürleri bilme isteği, o kültürlerin fikir ve davranış şekillerinden etkilenebilmesidir. Kişinin, başka bir kültürü ve o kültürün örf ve adetlerini bilmesi, o kültürle daha iyi seviyede etkileşime girme imkanı sağlar. Bilişsel kültürel zekâsı yüksek kişiler, başka kültürden topluluklarla kolayca anlaşmaktadırlar (Ang vd., 2008).

### **2.2.3. Motivasyonel Boyut**

Motivation (Motivasyon) kavramının Türkçedeki karşılığı şevk, dürtü, güdü anlamına gelmektedir. Güdü, “Bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğin sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç, saik” olarak tanımlanır. (TDK, 2023).

Enerji ve dikkati yönlendirme becerisi olan motivasyonel kültürel zeka, kültürel farklılıkların olduğu ortamlarda herhangi bir durum ya da belirli bir görev için bir çalışan kişinin enerji ve dikkatini yönlendiren ve sürdüren zihinsel

kapasitedir (Ang vd., 2007:337-339). Motivasyonel kültürel zeka, başka kültürleri deneyimlemek ve başka kültürlerle etkileşimde olmakla alakalı olup çalışan kişinin çeşitli kültürel çalışma ortamlarında etkinlik gösterebilme ve çokkültürlü çalışma ortamlarını öğrenme için gerekli olan enerjinin büyüklüğü ve yönüdür (Yeşil, 2010:159). Zeka boyutu bireylerin kültürlerarası çalışma ortamlarında tesirli bir biçimde etkinlik yapabileceği ve adapte olabileceği konusunda kendine olan güvenini aksettirmektedir (İlhan ve Çetin, 2014:7). Çalışan bireyin başka kültürel ortamlara adapte olabilmesine zemin oluşturan güven duygusunu inşa edebilmesi için, önce o kültürel atmosferi anlatan kültürel bilgiyi öğrenme ve anlama arzusuna sahip olması gerekli olmaktadır. Dolayısıyla alakalı kültürden bireylerle daha basitçe anlaşması ve iletişim kurması beklenilmektedir. Motivasyonel kültürel zeka bu tarafıyla, çalışan kişinin bütün enerji ve ilgisini çok-kültürlü çalışma atmosferlerinde sürdürülen etkinliklere odaklandırarak alakalı atmosferlerdeki farklı kültürel bilgi formlarını öğrenmesi ve bunları davranışlarına aktaracak biçime sokmasını sağlayan kapasitedir. Ayrıca motivasyonel kapasitelerin amaca varmayı basitleştiren bilgi, duygu ve davranış kontrolü sağlamalıdır (Ersoy ve Ehtiyar, 2015:44). Motivasyonel kültürel zekası olan bireyler kültürlerarası etkileşimlerde başarılı olabilmektedirler (Early ve Peterson, 2004:108).

Motivasyonel kültürel zeka yoksa adapte olunamamakta ve etkileşim azaltılmaktadır, bu nedenle kültürel zeka aktarılamamaktadır (Early ve Peterson, 2004:107). Çok-kültürlü çalışma atmosferlerinde çalışan kişilerin çokça başlarına geldiği yanlış anlaşılmalardan kaynaklı kavga ve sonrasındaki utanç ve pişmanlık duygusu, iş ortamında seferberliklerin bozulmasına sebep olmaktadır (Aslan ve Aslan, 2015:37). Motivasyonel kültürel zekası yüksek olan çalışan kişilerinde pişmanlık ve utançtan dolayı baskı ve stres ile daha aktif üstesinden geldikleri dile getirilmektedir (Çetin, 2014). Motivasyonel kültürel zekasını proaktif bir şekilde kullanabilen çalışanlar başka kültürel bilgiyi anlama durumunda daha tesirli olabilmekte (isabetli hedef tayini) sahip olduğu enerjisini ise belirlediği amaçlara varabilme yörüngesinde daha aktif kullandıkları ve başarılı oldukları iddia edilmiştir (Yeşil, 2009:124). Zira motivasyonel kültürel zeka bireylerdeki belirsizlik ve risk

düşüncesini tolere ederek amaca varma durumunda bireyleri motive etmektedir (Helms vd., 2014).

Çalışan kişilerin bilişsel ve üstbilişsel kültürel zekayla ilgili bilgilerinin fazla olması, aktif kültürel davranışlar göstermesi için yeterli gelmemektedir; kültürel bilginin eyleme dönüşebilmesi için yüksek düzeyde motivasyonel kültürel zekaya ihtiyaç duyulabilmektedir (Aksoy, 2015:103).

Motivasyonel kültürel zeka üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; içsel motivasyon (farklı kültürel ortamlardan keyif alma), dışsal motivasyon (farklı kültürel deneyimlerden sağlanan somut kazanımlar) ve öz fayda'dır (kültürlerarası karşılaşmalarda etkili olmak) (Livermore, 2010:26); Buna göre, içsel motivasyon şahsi zevk ve tatmin oluşturması itibariyle, dışsal motivasyon somut bazı yararlar oluşturması itibariyle, öz fayda ise, bireylerin kültürlerarası atmosferlerde kendi becerilerini ve bilgilerini sergilemek istemeleri itibariyle bireyleri motive edebilmektedir. Kültürel zekanın bu üç alt boyutu bireylerin, kültürlerarası durumlara nasıl yaklaştıkları konusunda mühim bir role sahiptirler (Van Dyne vd., 2010:135).

Üçüncü boyut olan motivasyonel kültürel zekanın ölçümü şöyle ifade edilmektedir (Ang vd., 2007): Çalışan kişinin değişik kültürlerden bireylerle etkileşimde olmaktan zevk alma seviyesi, çalışan kişinin yabancı kültürlerin yöresel halklarıyla toplumsallaşabileceği hususunda kendine güvenme seviyesi, çalışan kişinin yabancı kültüre uyumunun birlikteliğinde stresin üstesinden gelme seviyesi, değişik kültürlerle hayat sürmekten zevk alma seviyesidir.

#### **2.2.4. Davranışsal Boyut**

Davranışsal kültürel zeka, kişinin değişik kültürlerden bireylerle etkileşimde bulunurken makul sözlü-sözsüz davranışları sergileme becerisi olarak açıklanmaktadır. Sözcükler, eylemler, yüz ifadeleri ve vücut dili ile sergilenen doğru etkileşimlerden yararlanarak, kişiler yeni kültürel kümelerin aracılığıyla daha basit şekilde onaylanabilir ve daha iyi kişilerarası ilişkiler ilerletebilmektedirler. Davranışsal KZ etkileşimi çoğaltan ve kişilerin kültürel değişikliklere adapte olması için eylemlerini nasıl farklılaştırabileceklerine yoğunlaşan mühim boyutlardandır. Ng,

Van Dyne ve Ang'a göre daha fazla kültürel zeka düzeyi olan kişilerin, yabancı bir kültürel atmosferde olmaktan kaynaklı güçlüklerle yüzleşmeye daha hazır ve becerikli olabildiklerini anlatmıştır. Yapılan çalışmalara göre yüksek davranışsal kültürel zeka bireylerin kültürlerarası durumlarda makul eylemlerde bulunduğunu sergilemiştir. Bundan dolayı, kültürel zeka değişik kültürel geçmişlerden gelenlerle etkileşimde bulunurken makul eylemlerde bulunmalarına müsaade etmektedir (Ng vd., 2009).

Kültürel zekanın dört boyutu Şekil 2.2.' de yer almaktadır.



**Şekil 2.2. Kültürel zekanın bileşenleri**

**Kaynak:** David C. Thomas and Kerr Inkson, (2004:96).

Kültürel zekanın üç unsuru olduğunu öneren Inkson ve Thomas; bilgi, dikkat ve davranış becerileri bu üç bileşenin ilişkisiyle ilgilenmişlerdir.

Şekil 2.2.' de unsurlar yer almaktadır; bilgi, kültürel bilgiyi ayrıyeten kültürler arası etkileşimin temel prensipleri içerir. Farkındalık, çeşitli kültürlerarası etkileşimlerde ipuçlarına dikkat etme becerisidir. Sonuncu, iyi davranış becerileri gösteren bir kişi, belirli bir kültürel duruma makul eylemi nasıl seçeceğini anlayabilmektedir.

1. **Bilgi:** Bilgi hem kültür bilgisini hem de kültürlerarası etkileşimlerin temel prensiplerini kapsamaktadır. Yüksek kültürel zekaya ulaşmak için gerekli olan kültürün ne olduğu, davranışı nasıl çeşitlendirdiği ve etkilediğidir. İki çeşit bilgi yer almaktadır; süreç bilgileri ve içerik bilgileridir. Süreç bilgileri kültürel farklılığın eylemi etkilediği süreçleri anlayabilmektir. Ayrıyeten iki çeşit unsura ayrılabilir; bilişsel etki ve motivasyonel etkisidir. Bilişsel etki, belirli durumlarda noksan bilgiyi telafi ederken, bireyin sahip olduğu bilgilerin kullanımını açıklamaktadır. İçerik bilgileri ise kültürel zekanın temelini hazırlamakta, şundan dolayı hem kendimizin hem de diğer insanların kültürlerarası karşılaşmalardaki eylemlerini anlamakla alakalıdır.

2. **Farkındalık:** Farkındalık kültürlerarası etkileşimlerdeki ipuçlarına dikkat etme becerisidir ve dikkat olarak isimlendirilmektedir. Farkındalığı kültürel zekaya bağlamak, bir duruma açık bakış açısıyla değişik açılardan bakmak manasına gelmektedir. Başka bireyin ona nasıl davrandığını ve ona nasıl adapte olabildiğini anlamak veya bir durumu kendi bakış açımız yerine kendi bakış açısından anlamak için empati yaptırmaktadır.

3. **Davranış:** İyi davranışsal beceriler gösteren birey, belirli bir kültürel durum için makul eylemi nasıl belirleyeceğini bilir. Eylem, farklı kültürel ortamlarda makul davranma becerisini anlatmaktadır. Önemli bir faktör olan davranış, kültürel zekayı diğer ilgili fikirlerden farklı kılar. Kültürel zekası olan bireyler, yeni kültürlerle karşı karşıya geldiklerinde, bilgi ve farkındalıklarını kullanarak davranmak için bir yol geliştirebilmektedirler. Böylece, çeşitli kültürel durumlarla başa çıkmada daha uzman olmaktadır.

### **2.3. Kültürel Zekanın Ölçülmesi**

Van Dyne, vd. (2007) kullanılan KZ ölçeğini farklı ticari kavram ölçekleri gibi güçlü bir altyapıyı barındırması ve iyi psikometrik değerlere sahip olması gerektiğini öngörmektedir. Bu anlamda araştırmacılar öncelikle KZ, Kültür (Adler, 2002; Erez ve Early, 1993; Hofstede, 1991; Triandis, 1999), Göçmen Entegrasyonu (BhaskarShrinivas), Harrison, Shaffer ve Luk, 2005 ile ilişkili olabileceğini düşünmektedirler. ; Black, Gregerson, Mendenhall ve Stroh, 1999; Caligiuri, Hyland,

Joshi ve Bross, 1998; Mendenhall ve Oddou, 1985; Shaffer, Harrison, Gregersen, Black ve Ferzandi, 2006, Takeuchi, Tesluk, Yun ve Lepak, 2005), Göçmen Performansı (Caliguiri, 2006; Kraimer, vd., 2001; Ones ve Viswesvaran, 1997; Tung, 1988), Göçmen Seçimi ve Eğitimi (Spreitzer), McCall ve Mahoney, 1997), Küresel Liderlik (House vd. 2009), Global Teams (Kirkman, Tesluk ve Rosen, 2001), Transnational Education (Black ve Mendenhall, 1990); Bhawuk vd. , 2003) ve kültürlerarası iletişim (TingToomey, 1999; Gudykunst vd., 1988) Yapılan çalışmaları gözden geçirdiler ve bu değerlendirmelerle uyumlu üç odak noktası belirlediler. İlk olarak, tüm bu araştırmaların ana teması çokkültürlülüktür. İkincisi, bu kavramların hiçbirini bireyin çok kültürlü bir bağlamda başarılı bir şekilde işlev görme yeteneğine odaklanmaz ve kültürler arası zekâ bu alanda benzersiz bir terim olacaktır. Nihayetinde KZ bu kavramlara maruz kalacak ve bu kavramların geliştirilmesine yardımcı olacaktır.

Tüm bu testlerden sonra araştırmacılar (Van Dyne ve diğerleri, 2007) kültürel zekanın dört boyutlu bir ölçeğini oluşturacak kategoriler önerdiler. Öğeler oluşturulurken öncelikle kültürler arası zekâ ve beceri belgeleri dikkate alınacaktır. Ardından, küresel ölçekte iş yapan sekiz üst düzey yöneticiyle görüşülerek KZ' nin dört farklı boyutu için operasyonel tanımlar verildi. Bu tanımların ardından her bir boyut için 131 maddelik 53 maddelik bir anket oluşturulmuştur. Bu soru seti daha sonra uluslararası faaliyetlerde bulunan üç yetkili ve üç öğretim görevlisi ile okunabilirlik, anlaşılabilirlik ve kapsam konularında analiz edilerek 0 maddeye düşürüldü. Sonraki aşamada Singapur Nanyang Technological University öğrencilerine 0 maddelik KZ ölçeği uygulanmış ve iyi psikometrik özelliklere sahip olduğu tespit edilen 20 madde (Ang vd.) ayrılarak ölçek oluşturulmuştur (Tay ve Chandrasekar, 2007).

Bu 20 maddelik ölçek üstbilişsel, 6 bilişsel, 5 motivasyonel ve 5 davranışsal DIC bileşeni içerir. Ölçek bireysel değerlendirme için hazırlanmış olup grup kullanımına uygun değildir. Ölçek, 15 yaşını aşmış yetişkin bireylere uygulanabilir. Bu ölçekte zamanlama sınırı yoktur. Ölçek kişilerin kendi kendilerine cevaplayabilecekleri biçimde uygulanmaktadır. Ölçek soruları, "Kesinlikle

katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Biraz katılmıyorum", "Kararsızım", "Biraz katılmıyorum", "Katılıyorum" ve "Kesinlikle katılıyorum" seçenekleriyle 7'li Likert derecelendirme sistemi kullanılarak cevaplanmıştır. ". İdam edilecek. Terazide ters kod girişi yoktur. Ölçeğin puan aralığı 201 ortasıdır. Ölçeğin toplam puan değeri yüksek düzeyde kültürel zekayı, yüksek puan ise yüksek düzeyde kültürel zekayı gösterir.

Bahsedildiği gibi, Kültürel Zekâ Ölçeği, 2007 yılında Ang ve diğerleri tarafından geliştirilmiş ve o zamandan beri farklı araştırmacılar tarafından çeşitli perspektiflerden geliştirilmiştir. Kültürel Zekâ Ölçeği ile ilgili yerli ve yabancı literatürde 2020 yılına kadar yapılan araştırmalar aşağıda sunulmuştur. Çalışmalar tekrar gözden geçirildiğinde, ölçekteki özgün çalışmaların Kültürel Zekâ Ölçeğinin Duygusal Zekâ (EQ), Sosyal Zekâ (ÖZ) ve beş faktör kişilik özellikleri gibi farklı kavramlardan ayırt edici özelliklerini ortaya koymayı amaçladığı görülmüştür. Crowne, 2013; Klafehn, Li ve Chiu, ve diğerleri 2013; Moon, 2010'a, Ward, Fischer, Lam ve Hall., 2009). Diğer çalışmalar arasında "Kültürel Zekanın Kısa Biçimli Ölçüsü (SFCQ)" (Thomas, vd. 2015), "Business Cultural Intelligence Index (BCIQ)" Ticari Kültürel Zekâ (TKZ) yer almaktadır. ) Uyarlanmış (Alon, Boulanger, Meyers ve Taras, 2016), "CQ' s BiFactor Model" (Rockstuhl ve Van Dyne, 2018), "Cultural Cross-Cultural Intelligence (COCI)" (Zhou, Hu, Wu) ve Gu., 2018) Kurumlar arası kültürel zekâ gibi ölçeklerde yapısal değişiklikler yapıldığına dikkat edilmelidir.

Kültürel Zekâ Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması Şahin, Gürbüz, Köksal ve Ercan (2013'a) tarafından ilk kez gerçekleştirilmiş olup, CZ ölçeğinin Türkçe versiyonu iyi psikometrik özellikler göstermiştir. Orijinal dört elementli model ile uyumludur. Daha sonra İlhan ve Çetin (201'a) ve Arastaman (2018), DQ ölçeğinin Türkçe versiyonunun öğrenci ve akademisyenlere uygulanması için geçerli ve güvenilir olduğunu bulmuşlardır.

Moyano vd. (2015) KZ ölçeğinin İspanyolca versiyonunda faktörlü modelini doğrularken, Aldossary (2016) Arapça versiyonunda faktörlü modeli doğrulamıştır. Öte yandan Schlägel ve Sarsted (2016), Çin, Fransa, Almanya, Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere 5 ülkeden örnekleri içeren çalışmaları sonucunda,

DZ ölçeğinin sadece Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri örneklemelerinde farklılık göstermediğini belirlemişlerdir. Devletler, ancak özellikle Çin'den gelen örneklemde üstbilişsel ve davranışsal boyutlarda yetersiz ayırt edici geçerlilik göstermiştir.

#### **2.4. Kültürel Zekanın Elde Edilmesi ve Geliştirilmesi**

Farklı toplumlarla etkileşimin imkansız durumda bulunduğu bir dünyada yaşıyoruz. Kültürel zekayı elde etmek, geliştirmek ve etkili bir şekilde kullanmak, küreselleşen bir dünyada başarılı olmanın bir yoludur. Bu aşamada KZ' nin kazanılması ve geliştirilmesi ele alınacaktır.

Triandis, kültürel zekaya sahip olmak için belirli niteliklerin gerekli olduğuna dikkat çekmiştir. Bunlardan en önemlilerinden biri, yeterli bilgi bulunana veya elde edilene kadar başkaları hakkındaki yargılarımızı ve düşüncelerimizi durdurmaktır. Doğru kararı vermek için gereken çok fazla bilgi var. Kültür, bireylerin algılama ve davranışlarını etkiler ve çeşitli kültürlerden bireylerde bu yönlerden farklılık gösterir. Özellikle kültürleri birbirinden ayıran kilit noktaları anlamak önemlidir. Kültürleri birbirinden ayıran en önemli özelliklerden biri, bazı kültürlerin toplu, diğer bir kısmının ise kişisel olmasıdır. Kolektivist veya bireyci toplumlarda farklı bilişsel ve davranışsal özellikler ortaya çıkmakta ve önemli açılardan farklılık göstermektedir. Bireyin kültürel özelliklerine karar verirken göz önünde bulundurulması gereken bir diğer faktör de mevcut durumdur. Bireylerin farklı durumlardaki davranışları onların kültürel özelliklerini anlamamıza ve doğru kararlar vermemize yardımcı olacaktır. Triandis, 2006:20). Triandis (2006), bireyin kendi kültürünün ve başkalarının kültürünün olumsuz ve olumlu özelliklerini analiz ederek kültürel zekasını artırabileceğini belirtmektedir.

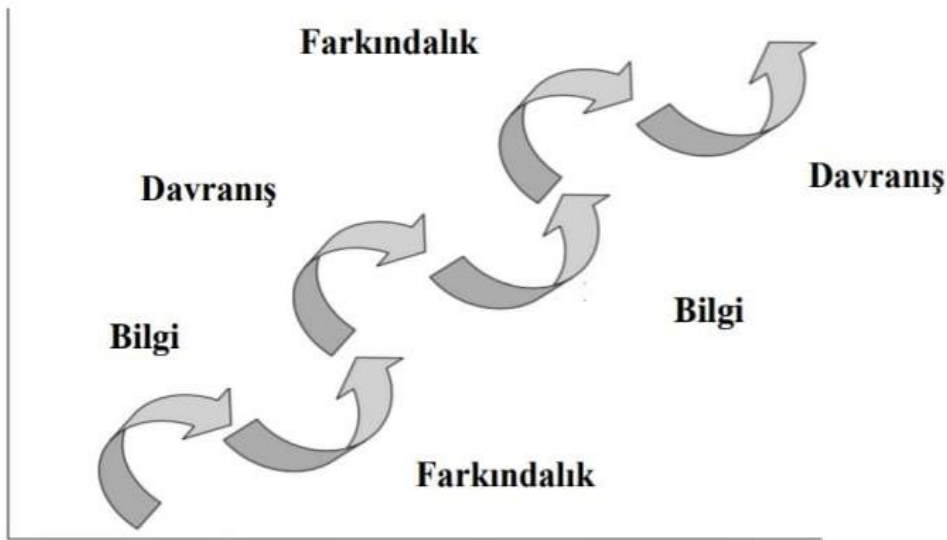
Early ve Ang (2003), kültürel zekanın zihinsel, duygusal ve davranışsal eğitim gerektiren bir disiplin olduğunu savunmaktadır. Zihinsel koçluk farklı araç ve yöntemler kullanılarak öğrenilebilir. İnsanlar çevrelerindeki insanları sınıflandırır ve onlara farklı isimler verir. Çevremizdeki insanları nasıl ve hangi yollarla kategorize ettiğimiz kültürler arasında farklılık gösterir. Davranış eğitimi, insanların istedikleri

davranışları gerçekleştirme yeteneklerini artırmalarına ve diğer yandan istenmeyen davranışları azaltmalarına olanak tanır.

Early ve Mosakowski (200) , kişiliğin diğer yönleriyle karşılaştırıldığında, geliştirilebilecek kültürel zekaya sahip kişilerin sağlıklı bir zihniyete ve profesyonel yeteneğe sahip olması gerektiğini öne sürmüştür. Early ve Mosakowski (200) kültürel zekanın gelişiminin çok aşamalı bir yaklaşımla gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir. Bu yaklaşımın ilk adımında, kültürel olarak ne zaman zeki olacaklarını belirlemek için insanların sağlam ve zayıf yanları analiz edilir. Bu analizi gerçekleştirmek için literatürde farklı araçlar geliştirilmiş olsa da Early ve Mosakowski (200) bireysel kültürel zekayı ölçmek için bir araç geliştirmiştir. Böylece kültürel zekanın farklı yönlerini ölçen sorular geliştirilmiş ve bu soruların cevapları bireysel sağlam ve zayıf yanları ortaya koymakta ve sonuç olarak kişinin kültürel bağlamda alması gereken yetiştirilme tarzının temelini oluşturmaktadır. Diğer bir aşamada bireyin yetersiz noktalarını geliştirecek bir eğitim yöntemi seçilir. Örnek olarak, bedensel ve zihinsel engelli kişiler oyunculuk dersleri alabilecekler. Kişi zihinsel olarak zayıf olduğunu düşünüyorsa, farklı çalışma veya olay örneklerini okuyarak örnek veya tümevarım yoluyla akıl yürütmesini geliştirebilir ve ortak paydaları ve doğası ile ilgili ilkeleri ortaya çıkarabilir. Düşük kültürel duygusal zekaya sahip kişiler, gazeteleri toplamak veya görüşmecileri selamlamak gibi birçok alıştırmayı yapabilirler. Elbette bu kadar küçük görevleri yerine getirmek, daha büyük operasyonları anlamak ve uygulamak için temel olacaktır. Üçüncü aşamada, bireye veya gruba özel eğitim başlatılır. Dördüncü aşamada kişi, zayıflığını güçlendirmek için etrafındaki kaynakları organize etmelidir. Örneğin, çalıştığı işyeri, konuyla ilgili duyarlılığını ve arzusunu açık ve destekleyici olmalıdır. Bu anlamda uygun bir programı uygulamak ve değerlendirmek için işini ve zamanını iyi değerlendirmelidir. Beşinci aşamada, birey bulunmak veya çalışma mecburiyetinde olduğu kültürel ortama girer. Bu durumda öğrendiklerini uygulamaya başlayacak ve kültürel zekada güçlü yanlarını, ardından zayıf yönlerini öne çıkaracaklar. Altıncı aşama, bireyin geliştirdiği yeni becerilerin değerlendirilmesidir. Analiz, arkadaşlarından edindiği geri dönüş yoluyla veya bu kişinin gelişimini izlemek için oluşturulan grubu

dinleyerek yapılabilir. Elde edilen sonuçlara göre bireyin daha fazla eğitime ihtiyacı olup olmadığına karar verilir.

Thomas ve Inkson (2005), kültürel zekayı geliştirmek için okullarda örgün eğitimden çeşitli eğitim kurslarına kadar birçok yöntem olmasına rağmen, deneysel öğrenmenin bir yol olduğunu belirtmişlerdir. Thomas ve Inkson (2005), kültürel zekayı daha sistematik bir şekilde geliştirmenin birkaç adım atabileceğini belirtmişlerdir.



Şekil 2.3. Kültürel zekanın gelişimi

**Kaynak:** Thomas, D. C., (2006).

Birinci adım, Erken evrelerde, bireyler çoğunlukla kendi kültürel norm ve kurallarını takip ederler. Bu aşamadaki bireylerin diğer kültürlerle çok az teması vardır veya hiç yoktur. Dar görüşlü insanlar, kültürel farklılıkların varlığının farkında bile olmayabilirler veya onları önemsiz olarak görebilirler. “Ben bir fark görmüyorum” veya “Herkesi aynı görüyorum” gibi sözler bu aşamadaki kişiler tarafından sıklıkla duyulur.

İkinci adım, farklı kültürel normları tanımak ve öğrenmek için motive olmaktır. Deneyim ve yardımseverlik, çevremizdeki farklı kültürler hakkında

farkındalık yaratacak ve bu durumda farklı kültürler bakımından yeni bilgiler yaratacaktır. Bu aşamada bireyler yeni kültürler hakkında bilgi edinmek için merak duyacaklardır. Bu aşamada bireylerin karmaşık kültürel ortamı anlamaları zor olacaktır. Ayrıca bu aşamada insanlar davranışlarına yön verecek basit kurallar bulmaya çalışacaklardır.

Üçüncü adımda, başka kültürlerin standartları ve kuralları benimsenmeye başlanır. Bu noktada, kültürel çeşitlilik konusunda derin bir anlayış gelişmeye başlar. Bu aşamada, insanlar çeşitli ortamlarda ne söyleyeceklerini ve nasıl davranacaklarını hakkında bilgi edinmeye başlarlar. Bireyin bu eylemleri, içgüdüsel olmak yerine düşünce süreciyle gerçekleştirilir. Yine bu aşamada farklı kültürel durumlara karşı uygun davranış kalıpları gelişmeye ve şekillenmeye başlar.

Dördüncü adım, farklı kültürel normların alternatif davranış kalıplarına dönüştürülmesi ve özümsemesidir. Bu aşamada farklı kültürel durumlara uyum sağlamak artık zahmetli bir durum değildir. Bu aşamadaki bireyler, çok farklı kültürel durumlar için seçebilecekleri birçok farklı davranış kalıbına sahiptir. Diğer kültürlerden insanlar artık bu insanları kültürel açıdan anlayışlı ve onlarla rahat olarak kabul ediyor. Bu insanlar her yerde kendilerini evlerinde hissetmeye başlarlar.

Beşinci adımda, bireyler farklı kültürel ortamlardaki değişiklikleri önceden, o kültüre ait bireylerden fark edebilirler. Bu bireyler, kültürler arası etkileşimlerin karmaşıklığına o kadar duyarlıdır ki, hareketlerini beklenen değişikliklere göre istemsiz olarak ayarlarlar. Bireyler doğal olarak gereken davranışları ve nasıl hareket edeceklerini içselleştirirler. Kültürel zekayı bu şekilde geliştiren çok az insan var. Bu kadar zor bir adım olmasına rağmen herkes tarafından arzu edilen bir durumdur. Kültürel zekaya sahip insanlar, çevrelerindeki insanlar ve olaylar arasındaki karmaşık ilişkileri anlama ve algılama yeteneğine sahiptir. Bu insanlar artık geçmişin ön yargılarını görebiliyorlar. Kültürel zekanın geliştirilmesi, öğrenmenin doğrusal bir süreç yerine bireysel deneyimler ve sosyal etkileşimler yoluyla gerçekleşmesini gerektirir.

## **2.5. Kültürel Zekâ ve İş Performansı Arasındaki İlişki**

Ng ve Earley (2006:13) duygusal ve pratik zekanın liderlik ve yönetim performansı gibi birçok örgütsel davranışı etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca genel zihinsel yeteneği ölçen zekâ testlerinin farklı mesleklerdeki performansı tahmin edebileceği varsayımına ulaşılmıştır.

Masrek vd (2021), yaptıkları çalışmada akademik kütüphanecilerde kültürel zeka ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma kapsamında, Endonezya'daki akademik kütüphanelerde çalışan 305 kütüphaneci üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, kültürel zekanın üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal boyutlarının tamamının iş performansını belirleyici bir şekilde etkilediğini göstermiştir.

Araştırmalar, kültürel zekanın çeşitli kültürel ortamlarda etkili bir şekilde uygulanabilme yeteneğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda akla gelen soru şudur: Kültürel zekâ insanları farklı kültürel ortamlarda gerçekten etkili ve üretken kılabilir mi? Dyne ve Ang (2007), saha çalışmalarının nispeten yeni olmasına rağmen, erken sonuçların umut verici olduğunu belirtmektedir. Dyne ve Ang'ın (2007) çalışmaları, kültürel zekanın dört farklı yönü ile kültürler arası performans arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Kültürlerarası performans, kültürel karar verme, iş performansı, kültürel uyum ve kültürel değerlendirme olmak üzere dört farklı boyutta ele alınmaktadır.

Wang (2016) tarafından yürütülen bir çalışmada, Çin Halk Cumhuriyeti'nde faaliyet gösteren çokuluslu şirketlerin personeli üzerinde elde edilen sonuçlar, yüksek düzeyde kültürel zekaya sahip çalışanların yeni kültürel ortamlarda kendilerini hızlı bir şekilde adapte edebildiklerini ve bu adaptasyonun vücut dili ve davranışlarında görülebileceğini göstermiştir. Bu esneklik sonucunda, çalışanların yeni iş ortamlarında üstün iş performansı sergiledikleri, istatistiksel analizlerle belgelenmiştir.

Başka bir çalışma (Temler vd., 2006:166), motivasyonel kültürel zekanın kültürler arası adaptasyonda önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Bu

çalışmada, motivasyonla ilgili kültürel zekanın üç tür tepkiyle (genel, işle ilgili ve davranışsal) pozitif olarak ilişkili olduğu bulunmuştur.

Diğer bir araştırmada, (Burakova ve Filbien, 2020), göçmen bireylerde kültürel zeka ile iş performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve bu ilişkide kültürlerarası uyumun nasıl bir rol oynadığı analiz edilmiştir. Çalışmanın örneklem grubu, 201 Fransız göçmenden oluşmaktadır. Bulgular, kültürel zekanın motivasyonel ve davranışsal alt boyutlarının iş performansı ile olumlu ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte, kültürel zekanın üstbilişsel boyutunun iş performansı ile ilişkili olmadığı bulunmuştur.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KÜLTÜREL ZEKÂNIN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:

### KONYA' DAKİ İHRACAT YAPAN FİRMALAR ÜZERİNE ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, günümüz global iş dünyasında kültürel faktörlerin iş performansı üzerindeki etkisini anlamayı hedeflemiştir. Konya'daki ihracat yapan firmalar, farklı kültürlerle etkileşim halinde olan ve uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren kuruluşlardır. Bu bağlamda, bu çalışma, kültürel zekânın - yani kültürler arası etkileşimi anlama, uyum sağlama ve etkili iletişim kurma becerisi - bu tür firmaların iş performansına nasıl bir etki sağladığını derinlemesine incelemeyi amaçlamıştır.

Çalışmanın odak noktası, Konya'daki ihracat yapan firmaların yöneticileri, çalışanları ve iş süreçleri üzerinde kültürel zekânın nasıl bir etki yarattığını ve bu etkinin iş performansına nasıl yansıdığını ortaya koymaktır. Araştırma, kültürel zekânın iş dünyasındaki önemini vurgulayarak, firmaların küresel rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için kültürel zekâyı nasıl geliştirebilecekleri konusunda yönlendirici bir perspektif sunmayı amaçlamıştır.

Bu amaç doğrultusunda, tez kapsamında hem literatür taraması hem de saha araştırması yöntemleri kullanılmıştır. Veri analizi ve bulgular, Konya'daki ihracat yapan firmaların iş performansını etkileyen faktörleri daha iyi anlamamıza ve kültürel zekânın bu bağlamdaki rolünü netleştirmemize yardımcı olmuştur. Sonuç olarak, bu tez çalışması, kültürel zekânın iş dünyasındaki önemini vurgulayarak, firmaların uluslararası arenada sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlayabilecek değerli bilgiler sunmayı amaçlamıştır.

#### 3.2. Araştırmanın Önemi

Ülkemizde bulunan yabancı iş gücü, ihracat yapan firmalarımıza olumlu veya olumsuz katkı yapmaktadırlar. Bu kapsamda kültürel zekanın değerlendirilmesi ve analiz edilmesi önem taşımaktadır. Bu çalışma kültürel zekanın Konya ilindeki

ihracat yapan firmalardaki yerinin değerlendirilmesi ve iş performansının analiz edilmesi bakımından önem taşımaktadır. Bu çalışma kültürel zekanın iş performansı üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi bakımından literatürde çalışma sayısı yeterli olmadığından, bu çalışmanın literatüre katkıda bulunacağını ve gelecekte yapılacak araştırmalarda başvuracakları kaynak olması açısından önem taşımaktadır.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu bölümde araştırmada kullanılacak analiz yöntemi, evreni, örnekleme ve veri toplama aracı hakkında bilgiler yer almaktadır.

#### **3.3.1. Evren ve Örneklem**

Araştırma Konya ilinde ihracat yapan firmalar üzerinde yürütülmüştür. Araştırmada evren ulaşılamaz nitelikte olduğundan dolayı örneklem seçiminde araştırma ölçeklerinde yer alan ifade sayısının 5 katı olacak şekilde 170 katılımcının yeterli olacağı düşünülmüştür. Literatürde örneklem büyüklüğünün tespiti için farklı görüşler bulunmaktadır. Çalışmalarda örneklem büyüklüğünün önermelerin en az 5 katı, 10 katı, 3-6 katı arasında olması, en az 100 katılımcı olması veya 200 katılımcının üzerinde olması gerektiğini belirten ifadeler yer almaktadır (Kilis ve Yıldırım, 2017:670). Araştırmaya katılım konusunda gönüllü olarak veri toplama formlarını eksiksiz dolduran %5 anlamlılık seviyesinde, %95 güven aralığında 170 katılımcıya ulaşılmıştır. Katılımcıların tamamı sorulara eksiksiz cevap verdiği için kayıp anket verisi bulunmamaktadır.

#### **3.3.2. Veri Toplama Süreci**

Araştırmaya ait veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu üç farklı bölümden oluşmaktadır. Giriş kısmında katılımcılara kültürel zekâ davranışlarına ait ifadelerin bulunduğu 20 adet kültürel zekâ soruları, ikinci bölümde 14 adet katılımcıların iş performansına ilişkin sorular, üçüncü kısımda 5 adet katılımcılar hakkında genel sorular yer almaktadır. Kültürel zekâ ölçeğinin uyarlama sürecinde kaynak olarak İlhan ve Çetin'in (2014) çalışması, iş performansı ölçeğinin uyarlama

sürecinde ise Köroğlu Kaba ve Öztürk'ün (2021) çalışması temel alınmıştır. Anket formları araştırmacı tarafından firmalar dolaşılarak yüz yüze uygulanmıştır.

### **3.4. Etik Kurul Onay Süreci**

Araştırmanın yapılabilmesi için etik izin başvurusunda bulunulmuş ve gerekli izin Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığının 10.03.2023 tarih, 04 sayılı toplantı 2023/103 sayılı kararı ile alınmıştır. İlgili karar Ek' te yer almaktadır.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Verilerin analizi aşamasında toplanan veriler tek tek incelenmiş, SPSS25 paket programına veri girişi yapılıp düzenlenmiştir. Çalışmada ölçülmeye çalışılan araştırma modeli için hazır ölçekler kullanıldığından doğrudan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) analizi kullanılmıştır. LISREL 8.80 programı ile ölçeklerde yer alan önermelerin çalışılan örneklem üzerinde doğrulanması doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile yapılmıştır. DFA birinci ve ikinci düzey olmak üzere iki kısımda verilmiştir. Araştırma modelini kanıtlamak için ise yapısal eşitlik modellemesi (YEM) tercih edilmiştir.

### **3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışma Konya ilinde ihracat yapan firmalar ile sınırlıdır. Araştırmaya konu olan firmalar, ihracat firmaları olduğu için deneklerin yurtdışı seyahatinde olduğu dikkate alınarak verilerin toplanmasında gecikmeler yaşanmıştır. Bu durum, evrenin tamamına ulaşmayı engelleyen bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir.

### **3.7. Güvenilirlik Analizleri**

Geçerliliği sağlamak için bir ölçeğin güvenilir olması gerekmektedir. Bu durumda güvenilirlik, bir test ya da anketin içerdiği ifadelerin birbirleriyle uyumlu olmasını ve kullanılan ölçeğin hedeflenen sorun veya fenomeni ne kadar doğru yansıttığını ifade etmektedir (Kayış, 2010:403).

### 3.7.1. Kültürel Zekâ Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Burada kültürel zekâ ölçeğinin güvenilirlik analizi yer almaktadır.

**Tablo 3.1. Kültürel zekâ ölçeğinin alındığı çalışmadaki iç tutarlılık değerleri**

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
Üstbiliş	4	,77
Biliş	6	,79
Motivasyon	5	,75
Davranış	5	,71
<b>TOPLAM</b>	<b>20</b>	<b>,85</b>

Ölçeğin kullanıldığı çalışmada elde edilen iç tutarlık değerleri tabloda gösterilmektedir. Tablo 3.1' deki verilere göre, ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu ve iç tutarlılıklarının sağlandığı ifade edilebilir.

**Tablo 3.2. Kültürel zekâ ölçeğinin iç tutarlılık değerleri**

Ölçek	İfade Sayısı	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )	Composite Reliability (CR)
Üstbiliş	4	,75	,76
Biliş	6	,80	,81
Motivasyon	5	,74	,73
Davranış	5	,69	,70
<b>TOPLAM</b>	<b>20</b>	<b>,85</b>	<b>-</b>

Tablo 3.2' deki ölçekte yer alan maddelerin Cronbach Alpha değerleri sunulmuştur. Kültürel zekâ ölçeğinin güvenilirliği, 170 katılımcının ankete verdikleri yanıtlar üzerinden yapılan analizlerle hesaplanmıştır. Çalışmanın ölçek güvenilirliği analizi kapsamında iç tutarlılık güvenilirliği için cronbach alpha ve birleşik güvenilirlik için CR (Composite Reliability) katsayıları incelenmiştir. Elde edilen değerleri, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermesi açısından, ölçeğin alındığı çalışmanın değerleriyle karşılaştırdığımızda, kültürel zekâ ölçeğinin güvenilir olduğu göstermektedir.

### 3.7.2. İş Performansı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Burada iş performansı ölçeğinin güvenilirlik analizi yer almaktadır.

**Tablo 3.3. İş performansı ölçeğinin alındığı çalışmadaki iç tutarlılık değerler**

<b>Ölçek</b>	<b>İfade Sayısı</b>	<b>Cronbach Alpha (<math>\alpha</math>)</b>
Görev Performansı	5	,86
Bağlamsal Performansı	6	,78
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	3	,72
<b>TOPLAM</b>	<b>14</b>	<b>,80</b>

Ölçeğin kullanıldığı çalışmada elde edilen iç tutarlık değerleri tabloda gösterilmektedir. Tablo 3.3' deki verilere göre, ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğu ve iç tutarlılıklarının sağlandığı ifade edilebilir.

**Tablo 3.4. İş performansı ölçeğinin iç tutarlılık değerleri**

<b>Ölçek</b>	<b>İfade Sayısı</b>	<b>Cronbach Alpha (<math>\alpha</math>)</b>	<b>Composite Reliability (CR)</b>
Görev Performansı	5	,74	,73
Bağlamsal Performansı	6	,74	,76
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	3	,73	,70
<b>TOPLAM</b>	<b>14</b>	<b>,84</b>	<b>-</b>

Tablo 3.4' de ölçekte yer alan maddelerin Cronbach Alpha değerleri sunulmuştur. İş performansı ölçeğinin güvenilirliği, 170 katılımcının ankete verdikleri yanıtlar üzerinden yapılan analizlerle hesaplanmıştır. Çalışmanın ölçek güvenilirliği analizi kapsamında iç tutarlılık güvenilirliği için cronbach alpha ve birleşik güvenilirlik için CR (Composite Reliability) katsayıları incelenmiştir. Elde edilen değerleri, ölçeğin güvenilir olduğunu göstermesi açısından, ölçeğin alındığı çalışmanın değerleriyle karşılaştırdığımızda, iş performansı ölçeğinin güvenilir olduğu göstermektedir.

### **3. 8. Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yöntemi (Erkorkmaz v.d., 2011), Karl Jöreskog tarafından 1960 yılında tam anlamıyla geliştirilmiştir. Bu yöntem, elde edilen veri setiyle önceden bilinen bir faktör modelinin tanımlanması veya uyum yeteneğinin doğrulanması amacıyla kullanılmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizinin temel hedefleri arasında özelliklerin yapı geçerliliğini değerlendirmek, istatistiksel analizler yapmak, boyutlar arasındaki etkileri incelemek ve modelin genel geçerliliğini doğrulamak yer almaktadır.

### 3.9. Bulgular

#### 3.9.1. DFA Veri Setine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Tabloda doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan verilere ilişkin demografik bulgular yer almaktadır.

**Tablo 3.5. Demografik bulgular**

Değişken	Kategori	f	%	Değişken	Kategori	f	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	90	52,9	<b>Medeni Durum</b>	Evli	78	45,9
	Kadın	80	47,1		Bekar	92	54,1
	<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100</b>		<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>	24 yaş ve altı	26	15,3	<b>Eğitim Durumu</b>	İlkokul	3	1,8
	24-30	55	32,4		Ortaokul	7	4,1
	31-37	48	28,2		Lise	30	17,6
	38-44	22	12,9		Lisans	89	52,4
	45-51	15	8,8		Lisansüstü	41	24,1
	52 ve üzeri	4	2,4		<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100</b>
	<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>100</b>				

Tablo 3.5' in analizi yapıldığında, katılımcıların %52,9' unun erkek, %47,1' inin ise kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşı 24 yaş ve altı ile 52 yaş ve üzeri aralığında değişmektedir. %15,3' ü 24 yaş ve altı, %32,4' ü 24-30 yaş, %28,2' si 31-37 yaş, %12,9' u 38-44 yaş, %8,8' i 45-51 yaş aralığında ve %2,4' ü 52 yaş ve üzerinde yer almaktadır. Katılımcılardan %45,9' u evli, %54,1' i bekindir. Katılımcılardan %1,8' i ilkokul, %4,1' i ortaokul, %17,6' sı lise, %52,4' ü lisans ve %24,1' i lisansüstü eğitim seviyesine sahip olduğunu belirtmiştir.

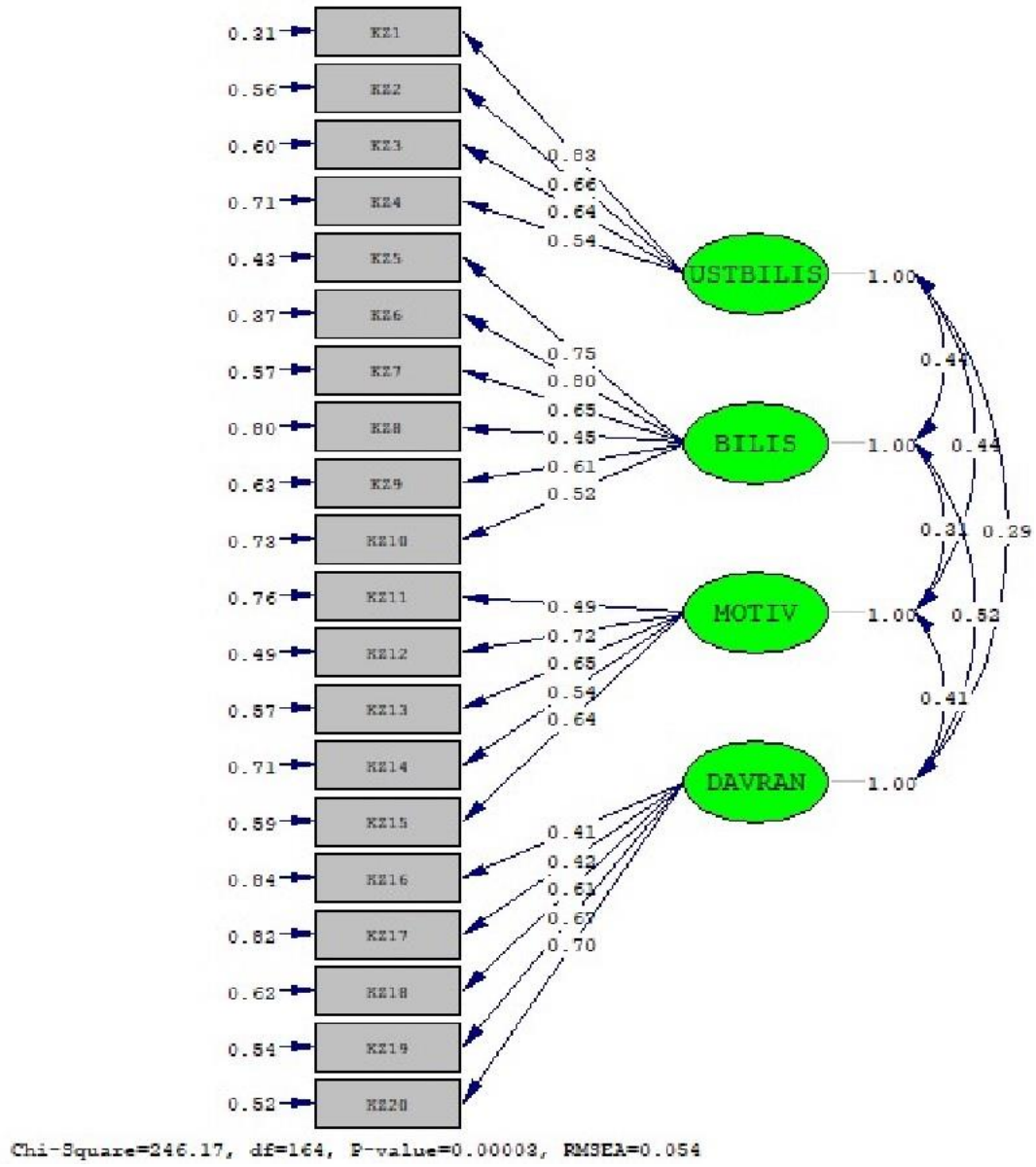
Tablo 3.6' da 170 katılımcının milliyet sorusuna verdikleri cevaplara ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 3.6. Demografik yapıya ilişkin milliyet tablosu**

Değişken	Kategori	f	%	Değişken	Kategori	f	%
<b>Milliyet</b>	Afganistan	1	0,6	<b>Milliyet</b>	İsveç	1	0,6
	Almanya	2	1,2		K.K.T.C	5	2,9
	Amerika	1	0,6		Kanada	1	0,6
	Andorra	1	0,6		Katar	1	0,6

Arabistan	6	3,5	Kazakistan	3	1,8
Arjantin	1	0,6	Kenya	2	1,2
Azerbaycan	4	2,4	Kirgizistan	3	1,8
B.A.E	1	0,6	Kosova	2	1,2
Bahreyn	1	0,6	Kuveyt	1	0,6
Bangladeş	2	1,2	Lübnan	2	1,2
Bolivya	1	0,6	Lüksenburg	1	0,6
Bosna Hersek	1	0,6	Macaristan	2	1,2
Brezilya	4	2,4	Makedonya	8	4,7
Bulgaristan	2	1,2	Meksika	2	1,2
Cezayir	9	5,3	Mısır	2	1,2
Çad	1	0,6	Mogolistan	1	0,6
Çekya	4	2,4	Moldovya	1	0,6
Çin	1	0,6	Nijerya	1	0,6
Endonezya	3	1,8	Özbekistan	5	2,9
Ermenistan	1	0,6	Pakistan	1	0,6
Fas	5	2,9	Peru	1	0,6
Filistin	1	0,6	Rusya	8	4,7
Fransa	1	0,6	Senegal	3	1,8
Gana	1	0,6	Singapur	1	0,6
Güney Kore	1	0,6	Sudan	1	0,6
Haiti	1	0,6	Suriye	14	8,2
Hindistan	1	0,6	Tacikistan	3	1,8
Irak	16	9,4	Tunus	3	1,8
Iran	10	5,9	Ürdün	2	1,2
Ispanya	2	1,2	Yemen	2	1,2
İngiltere	1	0,6	<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>100</b>

Tablo 3.6' nın incelenmesi sonucunda, katılımcıların 61 farklı milliyetten olduğu görülmektedir. En yüksek oranda katılımcıya sahip olan milliyet, %9,4'lük bir yüzdelik dilimle Irak milliyetidir. İkinci sırada, %8,2'lik bir oranla Suriye milliyeti bulunmaktadır. Üçüncü sırada ise %5,9'luk bir oranla İran milliyeti yer almaktadır.



**Şekil 3.1. Kültürel zeka ölçeği birinci düzey dfa modeli**

Analiz sonucunda Kültürel Zeka ölçeğine ilişkin 1. düzey DFA model ve katsayıları şekil 3.1'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.7. Kültürel zekâ 1. düzey t-değerleri, standardize edilmiş faktör yükleri, hata varyansı ve uyum iyiliği indeksleri**

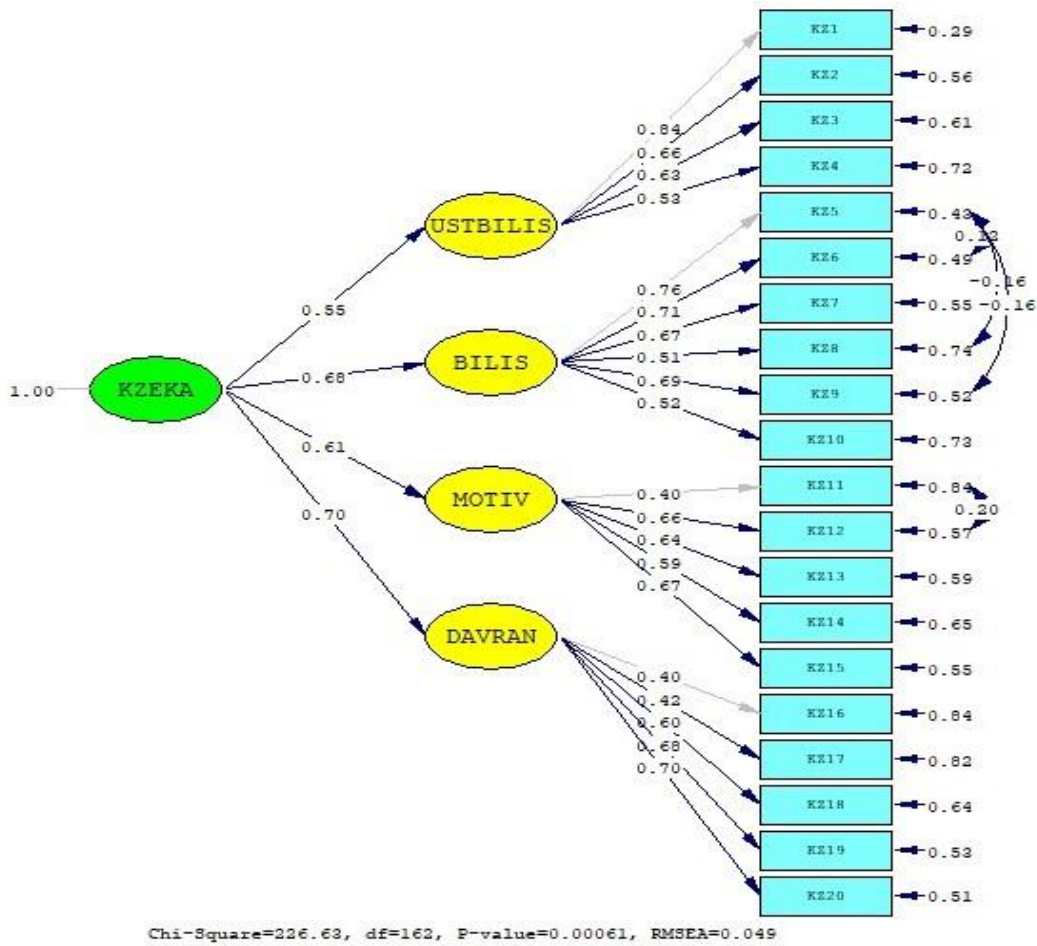
Faktör	Önerme	Std. Faktör Yükü	t Değeri	Varyans (%)
Üst Bilis	KZ1: Farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla etkileşim kurarken kullandığım kültürel bilgilerin farkındayım.	0,83	11,45	0,31
	KZ2: Bana yabancı bir kültürden gelen insanlarla etkileşim kurarken kültürel bilgimi ayarlarım.	0,66	8,68	0,56

	KZ3: Kùltùrlerarası etkileşimlerde kullandığım kùltùrel bilgimin farkındayım.	0,64	8,30	0,6				
	KZ4: Farklı kùltùrlere sahip insanlarla etkileşim halindeyken, kùltùrel bilgilerimin doğruluğunu kontrol ederim.	0,54	6,83	0,71				
<b>Biliş</b>	KZ5: Diğér kùltùrlerin yasal ve ekonomik sistemlerini bilirim.	0,75	10,63	0,42				
	KZ6: Diğér dillerin kurallarını (örneğın; kelime bilgisi, dil bilgisi) bilirim.	0,8	11,48	0,37				
	KZ7: Diğér kùltùrlerin dini inançlarını ve kùltùrel değerlerini bilirim.	0,65	8,83	0,57				
	KZ8: Diğér kùltùrlerin evlilik yapılarını bilirim.	0,45	5,63	0,8				
	KZ9: Diğér kùltùrlerin sanat ve zanaatlarını bilirim.	0,61	8,04	0,63				
	KZ10: Diğér kùltùrlerin sözel olmayan davranışları (jest ve mimik) ifade etme şekillerini bilirim.	0,52	6,70	0,73				
<b>Motivasyon</b>	KZ11: Farklı kùltùrden insanlarla etkileşim kurmaktan zevk alırım.	0,49	6,00	0,76				
	KZ12: Bana yabancı bir kùltùrün halkı ile karşılaştığımda onlarla kaynaşabilme konusunda kendime güvenirim.	0,72	9,34	0,49				
	KZ13: Yeni bir kùltùre uyum sağlama sürecinde yaşayacağım stres ile başa çıkabilme konusunda kendime güvenirim.	0,65	8,36	0,57				
	KZ14: Yabancı olduğum bir kùltùrde yaşamaktan hoşlanırım.	0,54	6,73	0,71				
	KZ15: Farklı bir kùltùrdeki alışveriş koşullarına alışabilme konusunda kendime güvenirim.	0,64	8,11	0,59				
<b>Davranış</b>	KZ16: Konuşma davranışlarımı (örneğın; ses tonu, aksan vb.) kùltùrlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.	0,41	4,80	0,84				
	KZ17: Farklı kùltùrlerarası durumlara uyum sağlamak için duruma göre duraksar ya da sessiz kalırım	0,42	4,97	0,82				
	KZ18: Konuşma hızımı kùltùrlerarası etkileşimin gereklerine göre değiştirebilirim.	0,63	7,65	0,62				
	KZ19: Sözel olmayan davranışlarımı kùltùrlerarası etkileşimin gereklerine göre değiştirebilirim.	0,67	8,51	0,54				
	KZ20: Yüz ifadelerimi kùltùrlerarası etkileşimin gereklerine göre değiştirebilirim.	0,7	8,82	0,52				
<b>Uyum İyiliği</b>	$\chi^2/df$	<b>RMSEA</b>	<b>GFI</b>	<b>NFI</b>	<b>AGFI</b>	<b>NNFI</b>	<b>CFI</b>	<b>SRMR</b>
<b>Değer</b>	1,50	0,054	0,87	0,87	0,84	0,95	0,95	0,074
<b>Durum</b>	İyi Uyum	İyi Uyum	Düşük Uyum	Düşük Uyum	Düşük Uyum	İyi Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 3.7' de, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin kùltùrel zeka ölçeği değerleri sunulmuştur. Bu analizde uyum indeksleri incelenmiş ve elde edilen sonuçlarda ki-kare değerinin ( $\chi^2=246,17$ , serbestlik derecesi (sd) = 164,  $\chi^2/sd = 1,50$ ,  $p=0,00<0,05$ ) anlamlı olduğú görülmüştür. Analiz sonucunda elde edilen uyum değerleri incelendiğinde ise Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü - (Root Mean Square Error of Approximation = RMSEA) = (0.054), İyilik Uyum İndeksi - (Goodness of Fit Index = GFI) = (0.87), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index = AGFI) = (0.84), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi - (Comparative Fit Index = CFI) = (0.95), Normlandırılmamış Uyum İndeksi- (NNFI- Non-Normed Fit Index) = (0,95), Normlandırılmış Uyum İndeksi - (Normed Fit

Index- NFI)= 0,87 ve Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık (Standardize Root Mean Square Residual = SRMR) = (0.074) değerleri ile  $\chi^2/df$  (1,50) genel uyum kriterlerini karşılamaktadır.

Bu bağlamda, araştırmada elde edilen uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: SRMR değeri: Kabul edilebilir uyum seviyesindedir; ( $\chi^2/df$ ), RMSEA, NNFI ve CFI uyum iyiliği değerleri: İyi uyum seviyesindedir; NFI, GFI ve AGFI değerleri: Düşük uyum seviyesindedir.



Şekil 3.2. Kültürel zeka ölçeği ikinci düzey dfa modeli

Analiz sonucunda Kültürel Zeka ölçeğine ilişkin 2. düzey DFA model ve katsayıları şekil 3.2' de gösterilmektedir.

**Tablo 3.8. Kültürel zekâ 2. düzey t-değerleri, standardize edilmiş faktör yükleri, hata varyansı ve uyum iyiliği indeksleri**

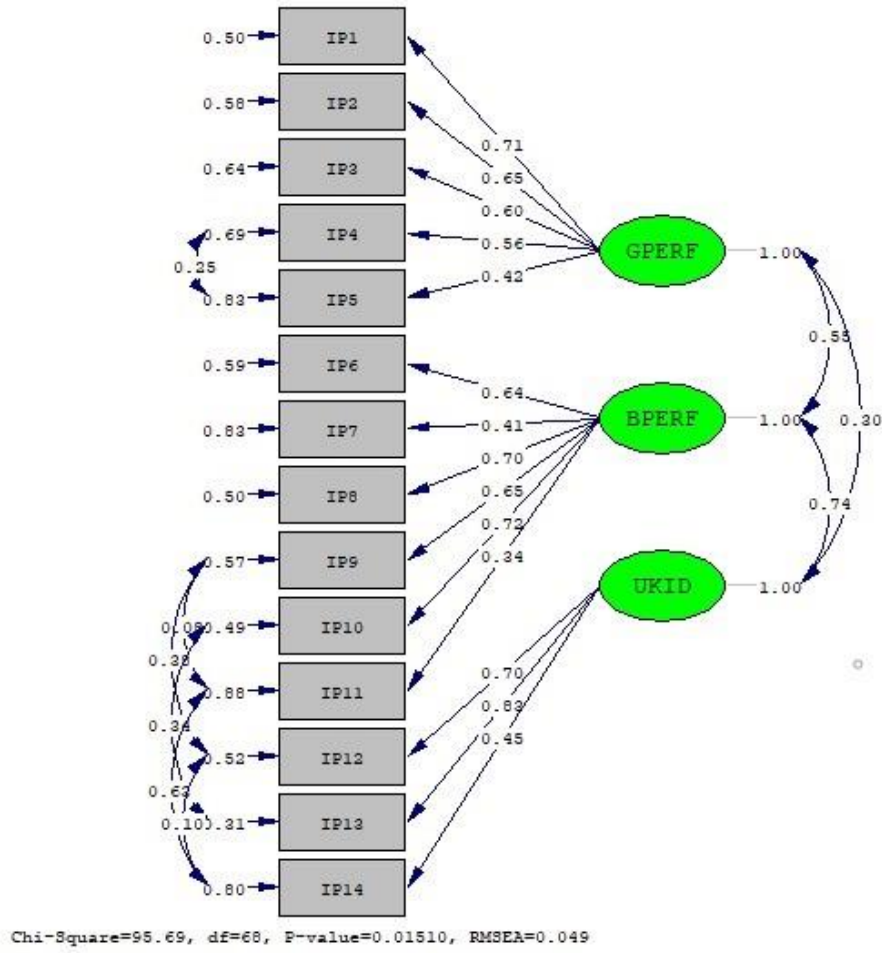
Faktör	Önerme	Std. Faktör Yüğü	t Değeri	Varyans (%)				
Üst Bilis	KZ1: Farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla etkileşim kurarken kullandığım kültürel bilgilerin farkındayım.	0,84	11,45	0,29				
	KZ2: Bana yabancı bir kültürden gelen insanlarla etkileşim kurarken kültürel bilgimi ayarlarım.	0,66	8,68	0,56				
	KZ3: Kültürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilgimin farkındayım.	0,63	8,30	0,61				
	KZ4: Farklı kültürlere sahip insanlarla etkileşim halindeyken, kültürel bilgilerimin doğruluğunu kontrol ederim.	0,53	6,83	0,72				
Bilis	KZ5: Diğer kültürlerin yasal ve ekonomik sistemlerini bilirim.	0,76	10,63	0,43				
	KZ6: Diğer dillerin kurallarını (örneğin; kelime bilgisi, dil bilgisi) bilirim.	0,71	11,48	0,49				
	KZ7: Diğer kültürlerin dini inançlarını ve kültürel değerlerini bilirim.	0,67	8,83	0,55				
	KZ8: Diğer kültürlerin evlilik yapılarını bilirim.	0,51	5,63	0,74				
	KZ9: Diğer kültürlerin sanat ve zanaatlarını bilirim.	0,69	8,04	0,52				
	KZ10: Diğer kültürlerin sözel olmayan davranışları (jest ve mimik) ifade etme şekillerini bilirim.	0,52	6,70	0,73				
Motivasyon	KZ11: Farklı kültürden insanlarla etkileşim kurmaktan zevk alırım.	0,40	6,00	0,84				
	KZ12: Bana yabancı bir kültürün halkı ile karşılaştığımda onlarla kaynaşabilme konusunda kendime güvenirim.	0,66	9,34	0,57				
	KZ13: Yeni bir kültüre uyum sağlama sürecinde yaşayacağım stres ile başa çıkabilme konusunda kendime güvenirim.	0,64	8,36	0,59				
	KZ14: Yabancıysa olduğum bir kültürde yaşamaktan hoşlanırım.	0,59	6,73	0,65				
	KZ15: Farklı bir kültürdeki alışveriş koşullarına alışabilme konusunda kendime güvenirim.	0,67	8,11	0,55				
Davranış	KZ16: Konuşma davranışlarımı (örneğin; ses tonu, aksan vb.) kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.	0,40	4,80	0,84				
	KZ17: Farklı kültürlerarası durumlara uyum sağlamak için duruma göre duraksar ya da sessiz kalırım.	0,42	4,97	0,82				
	KZ18: Konuşma hızımı kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre değiştirebilirim.	0,60	7,65	0,64				
	KZ19: Sözel olmayan davranışlarımı kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre değiştirebilirim.	0,68	8,51	0,53				
	KZ20: Yüz ifadelerimi kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre değiştirebilirim.	0,70	8,82	0,51				
<b>Uyum İyiliği</b>	<b><math>\chi^2/df</math></b>	<b>RMSEA</b>	<b>GFI</b>	<b>NFI</b>	<b>AGFI</b>	<b>NNFI</b>	<b>CFI</b>	<b>SRMR</b>
<b>Değer</b>	1,40	0,049	0,88	0,89	0,85	0,96	0,97	0,076
<b>Durum</b>	İyi Uyum	İyi Uyum	Düşük Uyum	Düşük Uyum	Düşük Uyum	İyi Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 3.8' de, ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin kültürel zeka ölçeği değerleri sunulmuştur. Bu analizde uyum indeksleri incelenmiş ve elde edilen sonuçlarda ki-kare değerinin ( $\chi^2=226,63$ , serbestlik derecesi (sd) = 162,  $\chi^2/sd = 1,40$ ,  $p=0,00<0,05$ ) anlamlı olduğü görülmüştür. Analiz sonucunda elde

edilen uyum değerleri incelendiğinde ise Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü - (Root Mean Square Error of Approximation = RMSEA) = (0.049), İyilik Uyum İndeksi – (Goodness of Fit Index = GFI) = (0.88), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index = AGFI) = (0.85), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi – (Comparative Fit Index = CFI) = (0.97), Normlandırılmamış Uyum İndeksi- (NNFI- Non-Normed Fit Index) = (0,96), Normlandırılmış Uyum İndeksi - (Normed Fit Index- NFI)= 0,89 ve Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık (Standardize Root Mean Square Residual = SRMR) = (0.076) değerleri ile  $\chi^2/df$  (1,40) genel uyum kriterlerini karşılamaktadır.

Bu bağlamda, araştırmada elde edilen uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: SRMR değeri: Kabul edilebilir uyum seviyesindedir; ( $\chi^2/df$ ), RMSEA, NNFI ve CFI uyum iyiliği değerleri: İyi uyum seviyesindedir; NFI, GFI ve AGFI değerleri: Düşük uyum seviyesindedir.

DFA modelinde (Schumacker ve Lomax, 2004: 72), modifikasyon indekslerine ait değerler, bir değişkenin modelden çıkarılması veya yerine başka bir değişkenin konulması durumunda Ki-kare ( $\chi^2$ ) değerinde meydana gelebilecek katsayı değişikliklerini ifade eder. Bununla birlikte, yapılan değişikliklerin ölçüm modelinin teorik yapısıyla mantıklı bir bağlantı içinde olması gerekmektedir. Bu aşamada kültürel zeka ölçeği ikinci düzey DFA modelinde Ki-kare ( $\chi^2$ ) değerinde en fazla düşüşe yol açacak aynı boyuttaki maddeler arasında (KZ6-KZ5; KZ8-KZ5; KZ9-KZ5; KZ11-KZ12) arasında modifikasyon (kovaryans tanımlaması) yapılarak parametre tahminleri tekrar hesaplanmıştır.



**Şekil 3.3. İş performansı ölçeği birinci düzey dfa modeli**

Analiz sonucunda İş Performansı ölçeğine ilişkin 1. düzey DFA model ve katsayıları şekil 3.3' de gösterilmektedir.

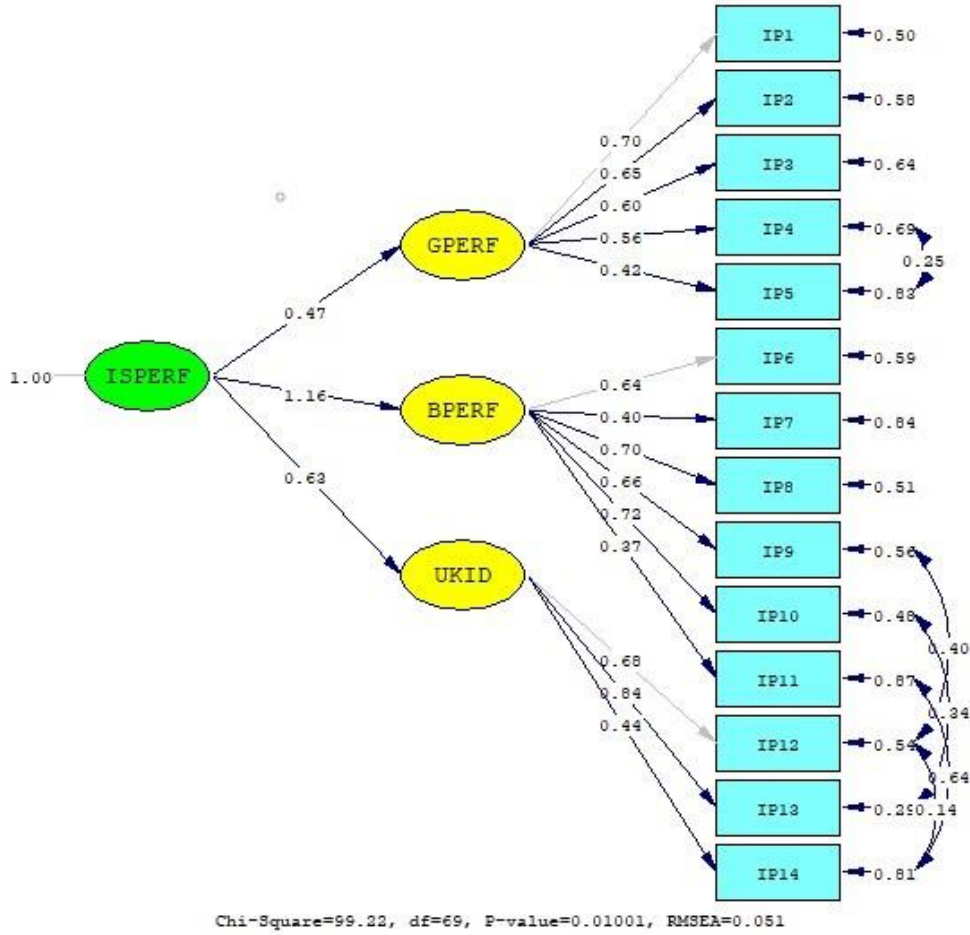
**Tablo 3.9. İş performansı 1. düzey t-değerleri, standardize edilmiş faktör yükleri, hata varyansı ve uyum iyiliği indeksleri**

Faktör	Önerme	Std. Faktör Yüğü	t Değeri	Varyans (%)
Görev Performansı	IP1: İşimi zamanında bitirebilmek için planlayabildim.	0,71	-	0,50
	IP2: Başarmam gereken iş sonucunu aklımda tuttum.	0,65	6,44	0,58
	IP3: Önceliklerimi ayarlayabildim.	0,60	6,15	0,64
	IP4: İşimi verimli bir şekilde yapabildim	0,56	5,76	0,69
	IP5: Zamanımı iyi yönettim.	0,42	4,44	0,83
Bağlamsal Performans	IP6: Zorlayıcı görevler ortaya çıktığında onları üstlendim.	0,64	-	0,59
	IP7: İşimle ilgili bilgimi güncel tutmaya çalıştım.	0,41	4,46	0,83
	IP8: Yeni sorunlar için yaratıcı çözümler öne sürdüm.	0,70	7,01	0,50

	IP9: Ekstra sorumluluklar üstlendim.	0,65	6,95	0,57					
	IP10: İşimde her zaman zor görevlere talip oldum.	0,72	7,12	0,49					
	IP11: Toplantılara ve/veya konsültasyonlara aktif olarak katıldım.	0,34	4,96	0,88					
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışt	IP12: İşimde, işle ilgili küçük problemlerden şikayetçi oldum.	0,70	-	0,52					
	IP13: İşimde, olduğundan daha büyük sorunlar yarattım.	0,82	6,61	0,31					
	IP14: İşimde bir durumun olumlu yönleri yerine olumsuz yönlerine odaklandım.	0,45	8,04	0,80					
<b>Uyum İyiliği</b>	<b><math>\chi^2/df</math></b>	<b>RMSEA</b>	<b>GFI</b>	<b>NFI</b>	<b>AGFI</b>	<b>NNFI</b>	<b>CFI</b>	<b>SRMR</b>	
<b>Değer</b>	1,41	0,049	0,93	0,93	0,88	0,97	0,98	0,066	
<b>Durum</b>	İyi Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	

Tablo 3.9' daki, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin iş performansı ölçeği değerleri sunulmuştur. Bu analizde uyum indeksleri incelenmiş ve elde edilen sonuçlarda ki-kare değerinin ( $\chi^2=95,69$ , serbestlik derecesi (sd) = 68,  $\chi^2/sd = 1,41$ ,  $p=0,00<0,05$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda elde edilen uyum değerleri incelendiğinde ise Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü - (Root Mean Square Error of Approximation = RMSEA) = (0.049), İyilik Uyum İndeksi – (Goodness of Fit Index = GFI) = (0.93), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index = AGFI) = (0.88), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi – (Comparative Fit Index = CFI) = (0.98), Normlandırılmamış Uyum İndeksi- (NNFI- Non-Normed Fit Index) = (0,97), Normlandırılmış Uyum İndeksi - (Normed Fit Index- NFI)= 0,93 ve Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık (Standardize Root Mean Square Residual = SRMR) = (0.066) değerleri ile  $\chi^2/df$  (1,41) genel uyum kriterlerini karşılamaktadır.

Bu bağlamda, araştırmada elde edilen uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: SRMR, NFI, GFI ve AGFI değerleri: Kabul edilebilir uyum seviyesindedir; ( $\chi^2/df$ ), RMSEA, NNFI ve CFI uyum iyiliği değerleri: İyi uyum seviyesindedir. Bu aşamada iş performansı ölçeği birinci düzey DFA modelinde Ki-kare ( $\chi^2$ ) değerinde en fazla düşüşe yol açacak aynı boyuttaki maddeler arasında (IP5-IP4; IP11-IP9; IP11-IP14; IP12-IP9; IP12-IP14; IP13-IP10) arasında modifikasyon (kovaryans tanımlaması) yapılarak parametre tahminleri tekrar hesaplanmıştır.



Şekil 3.4. İş performansı ölçeği ikinci düzey dfa modeli

Analiz sonucunda İş Performansı ölçeğine ilişkin 2. düzey DFA model ve katsayıları şekil 3.4' de gösterilmektedir.

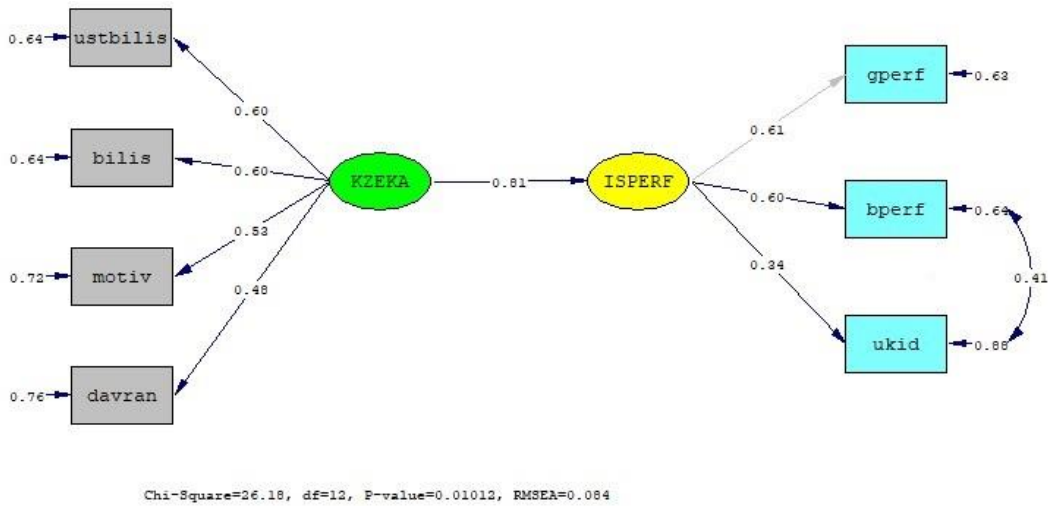
Tablo 3.10. İş performansı 2. düzey t-değerleri, standardize edilmiş faktör yükleri, hata varyansı ve uyum iyiliği indeksleri

Faktör	Önerme	Std. Faktör Yükü	t Değeri	Varyans (%)
Görev Performansı	IP1: İşimi zamanında bitirebilmek için planlayabildim.	0,7	-	0,50
	IP2: Başarmam gereken iş sonucunu aklımda tuttum.	0,65	6,44	0,58
	IP3: Önceliklerimi ayarlayabildim.	0,60	6,15	0,64
	IP4: İşimi verimli bir şekilde yapabildim	0,56	5,76	0,69
	IP5: Zamanımı iyi yönettim.	0,42	4,44	0,83
Bağlamsal Performans	IP6: Zorlayıcı görevler ortaya çıktığında onları üstlendim.	0,64	-	0,59
	IP7: İşimle ilgili bilgimi güncel tutmaya çalıştım.	0,4	4,46	0,84
	IP8: Yeni sorunlar için yaratıcı çözümler öne sürdüm.	0,70	7,01	0,51

	IP9: Ekstra sorumluluklar üstlendim.	0,66	6,95	0,56				
	IP10: İşimde her zaman zor görevlere talip oldum.	0,72	7,12	0,48				
	IP11: Toplantılara ve/veya konsültasyonlara aktif olarak katıldım.	0,37	4,96	0,87				
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışt	IP12: İşimde, işle ilgili küçük problemlerden şikayetçi oldum.	0,68	-	0,54				
	IP13: İşimde, olduğundan daha büyük sorunlar yarattım.	0,84	6,61	0,29				
	IP14: İşimde bir durumun olumlu yönleri yerine olumsuz yönlerine odaklandım.	0,44	8,04	0,81				
<b>Uyum İyiliği</b>	<b><math>\chi^2/df</math></b>	<b>RMSEA</b>	<b>GFI</b>	<b>NFI</b>	<b>AGFI</b>	<b>NNFI</b>	<b>CFI</b>	<b>SRMR</b>
<b>Değer</b>	1,44	0,051	0,92	0,93	0,88	0,96	0,97	0,067
<b>Durum</b>	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum

Tablo 3.10' daki, ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin iş performansı ölçeği değerleri sunulmuştur. Bu analizde uyum indeksleri incelenmiş ve elde edilen sonuçlarda ki-kare değerinin ( $\chi^2=99,22$ , serbestlik derecesi (sd) = 69,  $\chi^2/sd = 1,44$ ,  $p=0,00<0.05$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda elde edilen uyum değerleri incelendiğinde ise Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü - (Root Mean Square Error of Approximation = RMSEA) = (0.051), İyilik Uyum İndeksi – (Goodness of Fit Index = GFI) = (0.92), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index = AGFI) = (0.88), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi – (Comparative Fit Index = CFI) = (0.97), Normlandırılmamış Uyum İndeksi- (NNFI- Non-Normed Fit Index) = (0,96), Normlandırılmış Uyum İndeksi - (Normed Fit Index- NFI)= 0,93 ve Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık (Standardize Root Mean Square Residual = SRMR) = (0.067) değerleri ile  $\chi^2/df$  (1,44) genel uyum kriterlerini karşılamaktadır.

Bu bağlamda, araştırmada elde edilen uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: RMSEA, AGFI ve SRMR değerleri: Kabul edilebilir uyum seviyesindedir; ( $\chi^2/df$ ), GFI, NFI, NNFI ve CFI uyum iyiliği değerleri: İyi uyum seviyesindedir. Bu aşamada iş performansı ölçeği ikinci düzey DFA modelinde Ki-kare ( $\chi^2$ ) değerinde en fazla düşüşe yol açacak aynı boyuttaki maddeler arasında (IP5-IP4; IP11-IP14; IP12-IP9; IP12-IP14; IP13-IP10) arasında modifikasyon (kovaryans tanımlaması) yapılarak parametre tahminleri tekrar hesaplanmıştır.



**Şekil 3.5. Kültürel zeka ve iş performansı ölçeği arasındaki ilişki dfa modeli**

Analiz sonucunda Kültürel Zeka ve İş Performansı ölçeğine ilişkin DFA model ve katsayıları şekil 3.5' de gösterilmektedir.

**Tablo 3.11. Kültürel zeka ve iş performansı ölçeği arasındaki ilişki t-değerleri, standardize edilmiş faktör yükleri, hata varyansı ve uyum iyiliği indeksleri**

Faktör	Önerme	Std. Faktör Yükü	t Değeri	Varyans (%)				
Kültürel Zeka	Üst Bilişsel Boyut	0,60	7,01	0,64				
	Bilişsel Boyut	0,60	6,93	0,64				
	Motivasyonel Boyut	0,53	6,09	0,72				
	Davranışsal Boyut	0,48	5,55	0,76				
İş Performansı	Görev Performansı Boyutu	0,61	-	0,63				
	Bağlamsal Performans Boyutu	0,60	4,56	0,64				
	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Boyutu	0,34	3,04	0,88				
<b>Uyum İyiliği</b>	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	NFI	AGFI	NNFI	CFI	SRMR
<b>Değer</b>	2,18	0,084	0,96	0,92	0,90	0,92	0,96	0,050
<b>Durum</b>	Kabul Edilebilir Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	İyi Uyum	İyi Uyum

Tablo 3.11' deki, kültürel zeka ve iş performansı ölçeği arasındaki doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin değerler sunulmuştur. Bu analizde uyum indeksleri incelenmiş ve elde edilen sonuçlarda ki-kare değerinin ( $\chi^2=26,18$ , serbestlik derecesi (sd) = 12,  $\chi^2/sd = 2,18$ ,  $p=0,00<0.05$ ) anlamlı olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda elde edilen uyum değerleri incelendiğinde ise Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü - (Root Mean Square Error of Approximation = RMSEA) = (0.084), İyilik Uyum İndeksi – (Goodness of Fit Index = GFI) = (0.96), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index = AGFI) = (0.90), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi – (Comparative Fit Index = CFI) = (0.96), Normlandırılmamış Uyum İndeksi- (NNFI- Non-Normed Fit Index) = (0,92), Normlandırılmış Uyum İndeksi - (Normed Fit Index- NFI)= 0,92 ve Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artık (Standardize Root Mean Square Residual = SRMR) = (0.050) değerleri ile  $\chi^2/df$  (2,18) genel uyum kriterlerini karşılamaktadır.

Bu bağlamda, araştırmada elde edilen uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: ( $\chi^2/df$ ), RMSEA, NFI ve NNFI değerleri: Kabul edilebilir uyum seviyesindedir; GFI, AGFI, SRMR ve CFI uyum iyiliği değerleri: İyi uyum seviyesindedir. Bu aşamada kültürel zeka ve iş performansı ölçeği arasındaki ilişki DFA modelinde Ki-kare ( $\chi^2$ ) değerinde en fazla düşüşe yol açacak aynı boyuttaki maddeler arasında (ukid-bperf) arasında modifikasyon (kovaryans tanımlaması) yapılarak parametre tahminleri tekrar hesaplanmıştır.

## SONUÇ

Bu çalışma, küreselleşmeyle birlikte farklı kültürler arasındaki etkileşimlerin iş performansı üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırma, kültürel zekânın, farklı kültürlerin anlaşılması, benimsenmesi ve yönetilmesinde önemli bir beceri olduğunu vurgulamaktadır. Bulgular, kültürel zekâ düzeyi yüksek olan bireylerin, yeni toplumlara hızla uyum sağladıklarını ve iş performanslarında avantaj elde ettiklerini göstermektedir.

Bu çalışmanın sonucunda, kültürel zekânın iş performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Farklı kültürler arasında etkili iletişim ve uyum sağlamak, işyerlerinde başarılı bir performans sergilemek için önemlidir. İşletmelerin farklı kültürleri anlamaya ve değerlendirmeye odaklanmaları, çalışanlar arasındaki kültürel etkileşimi desteklemeleri ve kültürel zekâyı geliştirmek için eğitim ve destek sağlamaları önemlidir.

Bu çalışmanın bulguları, kültürel çeşitliliği yönetmek ve küresel pazarlarda rekabet etmek isteyen firmalar için önemli bir rehber sunmaktadır.

Bu çalışma, Konya ilindeki ihracat yapan firmaların çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında, %52,9'u erkek ve %47,1'i kadın olarak belirlenmiştir. Yaş dağılımına göre ise katılımcıların geniş bir yaş aralığında olduğu görülmektedir. %15,3'ü 24 yaş ve altında, %32,4'ü 24-30 yaş aralığında, %28,2'si 31-37 yaş aralığında, %12,9'u 38-44 yaş aralığında, %8,8'i 45-51 yaş aralığında ve %2,4'ü 52 yaş ve üzerindedir.

Evli ve bekar katılımcılar arasındaki oranlar ise %45,9 evli ve %54,1 bekar olarak belirlenmiştir. Eğitim seviyelerine bakıldığında, katılımcıların %1,8'i ilkokul, %4,1'i ortaokul, %17,6'sı lise, %52,4'ü lisans ve %24,1'i lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir.

Araştırmaya katılan katılımcıların toplamda 61 farklı milliyetten olduğu tespit edilmiştir. En yüksek oranda katılımcıya sahip olan milliyet %9,4'lük bir yüzdelik

dilimle Irak milliyetidir. İkinci sırada %8,2'lik bir oranla Suriye milliyeti bulunmaktadır. Üçüncü sırada ise %5,9'luk bir oranla İran milliyeti yer almaktadır.

Çalışmanın örneklem grubundaki çeşitlilik, Konya'daki ihracat yapan firmaların çalışanları arasında kültürel zeka ile iş performansı arasındaki ilişkiyi daha kapsamlı bir şekilde anlamamıza olanak tanır. Elde edilen sonuçlar, bu alanda yapılacak genellemeler ve ileri araştırmalar için önemli bir perspektif sunabilir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda kültürel zeka ölçeği için uyum indeksleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, ki-kare değerinin anlamlı olduğunu göstermiştir. Uyum değerleri dikkate alındığında, Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA), Normlandırılmamış Uyum İndeksi (NNFI) ve Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) değerleri iyi uyum seviyesindedir. Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü (SRMR) değeri ise kabul edilebilir uyum seviyesindedir. Ancak, İyi Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (AGFI), Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI) değerleri düşük uyum seviyesindedir.

Ayrıca, ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda kültürel zeka ölçeği için uyum indeksleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, ki-kare değerinin anlamlı olduğunu göstermiştir. Uyum değerleri dikkate alındığında, Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA), Normlandırılmamış Uyum İndeksi (NNFI) ve Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) değerleri iyi uyum seviyesindedir. Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü (SRMR) değeri ise kabul edilebilir uyum seviyesindedir. Ancak, İyi Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (AGFI), Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI) değerleri düşük uyum seviyesindedir.

Buna ek olarak, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iş performansı ölçeği için uyum indeksleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, ki-kare değerinin anlamlı olduğunu göstermiştir. Uyum değerleri dikkate alındığında, Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA), Normlandırılmamış Uyum İndeksi (NNFI) ve Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) değerleri iyi uyum

seviyesindedir. Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü (SRMR), İyilik Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI), Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI) değerleri ise kabul edilebilir uyum seviyesindedir.

İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iş performansı ölçeği için uyum indeksleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, ki-kare değerinin anlamlı olduğunu göstermiştir. Uyum değerleri dikkate alındığında, İyilik Uyum İndeksi (GFI), Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI), Normlandırılmamış Uyum İndeksi (NNFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) değerleri iyi uyum seviyesindedir. Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI) ve Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü (SRMR) değerleri ise kabul edilebilir uyum seviyesindedir.

Son olarak, kültürel zeka ve iş performansı ölçeği arasındaki doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, ki-kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Uyum değerleri incelendiğinde, İyilik Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) ve Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Karekökü (SRMR) değerleri iyi uyum seviyesindedir. Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA), Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI) ve Normlandırılmamış Uyum İndeksi (NNFI) değerleri ise kabul edilebilir uyum seviyesindedir.

Elde edilen sonuçlar, analizlerde kullanılan uyum indekslerinin genel olarak uygun ve kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, kültürel zekanın iş performansı üzerinde etkili olduğunu desteklemekte ve organizasyonlarda kültürel zeka geliştirme programlarının iş performansını artırma potansiyeline sahip olduğunu işaret etmektedir.

Bu araştırmada bulunan sonuçlar ile literatürde bulunan diğer çalışmalar arasında karşılaştırma yapılmak gerekirse; Bu alanda yapılmış bir çalışma olan (Ang ve Van Dyne, 2008), bireylerin farklı kültürlerle etkileşime girdiği önemli alanlardan biri iş ortamıdır. Küreselleşme ile birlikte, bireylerin farklı kültürel ortamlarda ve çok kültürlü mekanlarda çalışma oranı artmaktadır. Bu durum, bireylerin farklı kültürel

veya çok kültürlü ortamlarda nasıl daha etkili olabileceği ve yüksek iş performansı sergileyebileceği sorusunu cevaplamayı giderek daha önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda, çeşitli zeka türlerine ve bu araştırmanın odaklandığı kültürel zekaya artan bir ilgi göze çarpmaktadır.

Diğer bir çalışma (Burakova ve Filbien, 2020), öğretmenlerde kültürel zekanın iş performansı üzerindeki etkisinde yaşam doyumunun nasıl bir aracı rol oynadığı analiz edilmiştir. İlk olarak, bağımsız değişken olarak kültürel zeka ile bağımlı değişken olan iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, kültürel zekanın iş performansını istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir şekilde öngördüğünü göstermektedir.

Karşılaştırma yapılan çalışmaların sonuçları ile bu çalışmanın sonuçları incelendiğinde sonuçlar uyum olduğunu göstermektedir. Araştırmanın sonuçları, kültürel zekanın önemini vurgulamakta ve iş performansının ölçülmesinde değerli bir katkı sunmaktadır. Bu bulguların, iş dünyasında kültürel zeka ve iş performansı ilişkisine odaklanan uygulamaların geliştirilmesine ve yönetim stratejilerinin oluşturulmasına katkı sağlaması beklenmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abbasi, S. M., ve Hollman, K. W. (1991). "Managing Cultural Diversity: The Challenge of the '90s", *ARMA Records Management Quarterly*, 25, 3.
- Aslan, S., & Aslan, Ö. (2015). İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerde Kültürel Zeka Ölçeğine İlişkin Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*(23), 34-61.
- Akboy, R. (2005). *Eğitim Psikolojisi ve Çoklu Zeka*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Ang, S., Van Dyne L., Koh, C., NG, K. Y.,Templer, K. J., Tay, C., Chandrasekar, N.A. (2007). "Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance", *Management and organization review*, 3(3), 335- 371.
- Ang, S., Van Dyne, L. (2008). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. New York: M.E. Sharpe.
- Ang, S., & Inkpen, A. C. (2008). Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. *Decision Sciences*, 39(3), 337–358.
- Aksoy, Z.: 2015 "Kültürel Zeka: Kültürlerarası İletişim ve Yönetimde Çağdaş Bir Yaklaşım", Doktora Tezi, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Arslanoğlu, İ. (2000). "Kültür ve Medeniyet Kavramları". *Türk Kültürü ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi*, (15), 243-255.
- Bayhan, P.S. ve Artan, İ. (2004). *Çocuk Gelişimi ve Eğitimi*. Ankara: Morpa Yayınları.
- Blenegen, M. A, (1993), "Nurses' Job Satisfaction: A Meta-Analysis Of Related Variables", *Nursing Research Journal*, 42(1), 31-44.
- Barbato, M., Penn, D. L., Perkins, D. O., Woods, S. W., Liu, L., Addington, J. (2014). "Metacognitive Functioning in Individuals at Clinical High Risk For Psychosis", *Behavioural and cognitive psychotherapy*, 42/5, 526-534.
- Bodley, J. H. (1994) "Cultural Antropology: Tribes, States and the Global System", *New York: McGraw-Hill*.
- Bingöz, Dursun (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Cilt 8, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Burakova, M. & Filbien, M. (2020). Cultural intelligence as a predictor of job performance in expatriation: The mediation role of cross-cultural adjustment. *Pratiques Psychologiques*, 26, 1-17.
- Cacioppo, J.T. ve Gardner, W. L. (1999). Emotion. *Annu. Rev. Psychol*, 50, 191-14.
- Çiftci, B. (2007). Performans değerlemesi. (Ed.). U. Dolgun. *İnsan kaynakları yönetimi* 167-199. Bursa: Ekin Kitabevi
- Çekmecelioğlu, H. G., Yıkılmaz, İ., & Taşdemir, D. D. (2019). Çok Kültürlü Ortamda Çalışanların Kültürel Zekâ Düzeylerinin Duygusal Emek Gösterimlerine Etkisi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18), 721-735.
- Çetin, Ç. K. (2014). "Kültürel Zeka: Uzakyol Kaptanları ve Uzakyol Birinci Zabitleri Üzerinde Bir Araştırma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16/2, 134-155.
- David C. Thomas vd., "Cultural Intelligence Domain and Assessment", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 8, No. 2, (2008), p. 126

- David C. Thomas, Kerr Inkson, “Cultural Intelligence: People Skills for Global Business”, *Berret-Koehler Publishers*, 2004, p. 96
- Dogra, A. S. and Dixit, V. (2018). “A Literature Review of Cultural Intelligence”, *Research Review International Journal of Multidisciplinary*, Volume 3, Issue 8, p. 707
- Earley, P. C., ve Mosakowski, E.(2004). “*Cultural intelligence*”, Harvard Business Review Easterby-Smith, M., Malina, D., ve Lu, Y.(1995). “How culture sensitive is HRM A”
- Earley, P. Christopher, Soon ANG, “*Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*”, Stanford University Press, 2003.
- Earley, P. Christopher. (2002). "Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence", *Research in organizational behavior*, 24, 271–299.
- Early, P. C., Peterson, R. S. (2004). “The Elusive Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager”, *Academy of Management Learning and Education*, 3/1, 100-115.
- Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K. & Sanisoğlu, S. Y. (2013). *Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri*. 33. 210-223.
- Erogluer, K, (2011), “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 121-136.
- Ersoy, A. ve EHTİYAR, R. (2015) “Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekanın Rolü: Türk ve Yabancı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26/1, 42-60.
- Feldman, D. C., Arnold, H.J, (1985), “*Managing Individual and Group Behavior in Organizations*”, McGraw-Hill Book Company.
- Gardner, H. (2004). *Zihin Çerçevesi Çoklu Zeka Kuramı*. (E. Kılıç, Çev.). İstanbul: Alfa Basım Yayım (1993).
- Goleman, D. (1996). *Emotionale Intelligenz*, Carl Hanser Verlag, München, pp. 364, 365
- Goleman, D. (2014). *Sosyal Zeka: İnsan İlişkilerinin Yeni Bilimi*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve organizasyon çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Gezer, M., & ŞAHİN, İ. (2017). Çokkültürlü Eğitime yönelik Tutum ve Kültürel Zeka Arasındaki İlişkinin Yem ile İncelenmesi. *Doğu Coğrafya Dergisi*, 38-175.
- Gürüz, D. ve YAYLACI, G. (2009). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: MediaCat
- Güvenç, B. (2002). *İnsan ve Kültür*. (9.bs.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Howard, W. R. (1991). *All About Intelligences, The Mystery Of Intelligences*. Australia: New South Wales University Press.
- Hoftstede, G. (1985). “The interaction between national and organisational value Systems”, *Journal of Management Studies*, 22, 4, 347-357.
- Helms, M. M., Rutti, R. M., Lorenz, M., Ramsey, J., Armstrong, C. E. (2014). “A Quest For Global Entrepreneurs: The Importance of Cultural Intelligence on

- Commitment to Entrepreneurial Education”, *International Journal of Entrepreneurship And Small Business*, 23/3, 385-404.
- İlhan, M., & Çetin, B. (2014). "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi ile İncelenmesi. *Turkish Journal of Education*, 3(2), 4-15.
- İlhan, M., & Çetin, B. (2014). Kültürel Zekâ Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(2), 94-114.
- İlhan, M., Çetin, B. (2014) “Sosyal ve Kültürel Zeka Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi”, *Turkish Journal of Education*, 3/2, 4-15.
- Kaba Köroğlu, N. & Öztürk, H. (2021). Bireysel İş Performansı Ölçeğinin Türkçe Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 8(3):293-301.
- Karataş, Ç. (2014). Kültürel Zeka: Uzakyol Kaptanları ve Uzakyol Birinci Zabıtları Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 134-155.
- Kayış, A. (2010). “Güvenilirlik Analizi”. Ş. Kalaycı (Ed.). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 403-429.
- Kilis, S., & Yıldırım, Z. (2018). Sorgulayıcı öğrenme topluluğu üst biliş ölçeğinin türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(1), 665-679.
- Kültürel Zekâ ve Öz-Yeterliliğin Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi: Çokuluslu Örgüt Üzerinde Bir Uygulama. (2012). *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 123-140.
- Kroeber, A. L. & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. New York: Vintage Books.
- Linn Van Dyne, et.al., “Sub-dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence”, *Social and personality psychology compass*, 2012, p. 301
- Livermore, D. (2010). *Leading With Cultural Intelligence: The New Secret to Success*, New York, Amacom.
- Malinowski, B. (1992). *Bilimsel Bir Kültür Teorisi*. (S. Özkal, Çev.). İstanbul: Kabalcı. (Orijinali 1944'te yayımlanmıştır).
- Masrek, M. N., Yuwinanto, H. P., Atmi, R. T., Soesantari, T., & Mutia, F. (2021). Cultural intelligence and job performance of academic librarians in Indonesia. *The Journal of Academic Librarianship*, 47.
- Mercan, N. (2016). *Çok Kültürlü Ortamlarda Kültürel Zekanın Kültürler Arası Duyarlılık İle İlişkisine Yönelik Bir Araştırma*. Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(1), 1-13.
- Mercan, N. (2016). Çok Kültürlü Ortamlarda Kültürlerarası Farklılıkları Yönetme Sanatı: Kültürel Zeka. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 32-49.
- Mullins, L.J, (1996), *Management and Organizational Behaviour*, Fourth ed., Pitmon Publishing, London.
- McDevitt, T.M. & Ormrod, J.E. (2002). *Child Development and Education*. Upper Saddle River, New Jersey Columbus, Ohio: Merrill Prentice Hall.

- Metin, N. (1992). Okul Öncesi Dönemdeki Çocuklarda Matematik Kavramlarının Gelişimi. 8. YA-PA Okul Öncesi Eğitimi ve Yaygınlaştırılması Semineri Bursa. Seminer Kitabı. (s.93-95). İstanbul: Ya-Pa Yayınları.
- Noe, R. (2009). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi Geliştirilmesi*. (Ed.). C. Çetin. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- 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*, Vol. 8, No. 4, s.511-526.
- Okakın, N. (2008). *Çalışma yaşamında insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Ormrod, J. E. (2003). *Educational Psychology Developing Learners* (4th ed.). USA: Merrill Prentice Hall.
- Oğuz, E.S., (2011). "Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı", *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28/2, 123-139.
- Özdemir, İ. (2007), "Performans Değerleme Yöntemleri; Performans Değerleme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Ve Model Önerisi", Doktora Tezi, *Marmara Üniversitesi, İstanbul*.
- Özgen, H. ve Yalçın A. (2011), "İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım", 2. Baskı. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özmutaf, Nezih M. (2007), "Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, ss. 41-42*.
- Parker, B. (1998). *Globalization and Business Practice*. Sage Pub. London
- Petrescu, I. A., Simmons, R. (2008), "Human Resource Management Practises and Workers' Job Satisfaction", *International Journal of Manpower*, Vol.29, No:7, 651-667.
- Sabuncuoğlu, Z. (2011), "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi
- Saban, A. (2005). *Çoklu Zeka Teorisi Ve Eğitimi* (5. bs.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Savcı, Gülten (2012), Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Kars*.
- Salovey v. d.,(1990). "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), p. 185.
- Sonnentag, Sabine - Michael, Frese (2002), "*Performance Concepts and Performance Theory*". Psychological Management of Individual Performance: A Handbook in the Psychology of Management in Organizations, Der. Sabine Sonnentag, Wiley, Chichester.
- Schmidt, F. L., Hunter J. E., (2000). "Select on intelligence", *Handbook of principles of organizational behavior*, pp.3-14.
- Stephens, G. K., ve Greer, C. R. (1995). "Doing Business in Mexico: Understanding Cultural Differences", *Organisational Dynamics*, 39-55.
- Şimşek M. İ. ve Öge, S. (2011), "*İnsan Kaynakları Yönetimi*", (4. Baskı). Konya: Eğitim Akademi.

- Tan, Ö ve Çetin, C. (2011). Performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 9(35): 1-13.
- Talu, N. (1999). Çoklu Zeka Kuramı ve Eğitime Yansımaları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 164 – 172.
- Tarlan, D. ve Tütüncü Ö. (2001), “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi Ve Doyum Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), ss.141-163.
- Taylor, E.B. (1958). *The Origins of Culture and Religion in Primitive Culture*. New York: Harper&Brothers.
- Tabakçı, N. (2008). *Kültürlerarası İletişim Sürecinde Alt Kültürlerde Kimliğin Oluşumu (Türkiye'deki Karaçay Topluluğu Örneği)* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Tekin, E. (2019). Sosyal Zekânın Akademik Performans Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolü. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2), 115-135.
- Türk Dil Kurumu (2023). <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alınmıştır.
- Thomas, D. C., ve Inkson, K. (2005). “Cultural Intelligence: people skills for a global workplace”. *Consulting to Management*, 16, 1.
- Thorndike, E. (1920). “Intelligence and its use”, *Harper's Magazine*, 140, p. 227
- Trompenars, F., ve Hampton-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture*. *Nicholas Brealey Publishing*, London.
- Thomas, D. C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: the importance of mindfulness. *Group and Organization Management*, 31, 78–99.
- Uyargil, C. (2013). *Performans yönetimi sistemi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Uyargil, C. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Walker, R. E. ve Foley, J. M. (1973). Social Intelligence: Its History and Measurement. *Psychological Reports*, 33, 839-864.
- Wang, M. (2016). Effects Of Expatriates’ Cultural Intelligence On Cross-Cultural Adjustment And Job Performance. *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*, sayı:55, s.231–243.
- Visvesvaran, Chockalingam - Deniz S. Ones. (2000), „Perspectives on Models of Job Performance““. *International Journal of Selection and Assessment*, pp. 216-226.
- Vural, B. (2005). *Öğrenci Merkezli Eğitim ve Çoklu Zeka* (3. bs). İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Van Dyne, L., Ang, S., Livermore, D. (2010). “Cultural Intelligence: A Pathway For Leading in a Rapidly Globalizing World”, *Leading across differences*, 131-138.
- Yeşil, S. (2009) “Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka”, *KMU İİBF Dergisi*, 11/16, 100-129.
- Yeşil, S. (2007). “Uluslararası Ortaklıklar: Kültürel Farklılıklar ve Bu Farklılıkların Üst Yönetim Grubunun Çalışma ve Performansına Etkileri”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 13/ 1, 232-246.
- Yeşil, S. (2010). “21. Yüzyılın Küresel Örgütleri İçin Kültürel Zekâ”, *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19/2, 147-168.

## ANKET FORMU

<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>					
Değerli Katılımcı; Aşağıda kültürel zekâ davranışlarına ilişkin bir dizi ifade bulunmaktadır. Her ifadeyi okuduktan sonra o maddede belirtilen fikre katılma derecenizi 5(kesinlikle katılıyorum) ve 1 (kesinlikle katılmıyorum) arasında değişen rakamlardan size uygun olanını işaretleyerek (X) belirtiniz.					
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
1	2	3	4	5	
					1 2 3 4 5
1) Farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla etkileşim kurarken kullandığım kültürel bilgilerin farkındayım.					
2) Bana yabancı bir kültürden gelen insanlarla etkileşim kurarken kültürel bilgimi ayarlarım.					
3) Kültürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilgimin farkındayım.					
4) Farklı kültürlere sahip insanlarla etkileşim halindeyken, kültürel bilgilerimin doğruluğunu kontrol ederim.					
5) Diğer kültürlerin yasal ve ekonomik sistemlerini bilirim.					
6) Diğer dillerin kurallarını (örneğin; kelime bilgisi, dil bilgisi) bilirim.					
7) Diğer kültürlerin dini inançlarını ve kültürel değerlerini bilirim.					
8) Diğer kültürlerin evlilik yapılarını bilirim.					
9) Diğer kültürlerin sanat ve zanaatlarını bilirim.					
10) Diğer kültürlerin sözel olmayan davranışları (jest ve mimik) ifade etme şekillerini bilirim.					
11) Farklı kültürden insanlarla etkileşim kurmaktan zevk alırım.					
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) Yabancı olduğu bir kültürde yaşamaktan hoşlanırım.					
15) Farklı bir kültürdeki alışveriş koşullarına alışabilme konusunda kendime güvenirim.					
16) Konuşma davranışlarımı (örneğin; ses tonu, aksan vb.) kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.					
17) Farklı kültürlerarası durumlara uyum sağlamak için duruma göre duraksar ya da sessiz kalırım.					
18) Konuşma hızımı kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre değiştirebilirim.					
19) Sözel olmayan davranışlarımı kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre değiştirebilirim.					
20) Yüz ifadelerimi kültürlerarası etkileşimin gereklerine göre değiştirebilirim.					

## İKİNCİ BÖLÜM

Değerli Katılımcı; Aşağıda, iş performansı davranışlarınıza ilişkin bir dizi ifade bulunmaktadır. Her ifadeyi son 3 ayda gösterdiğiniz davranışları baza alarak değerlendiriniz ve ifadeleri okuduktan sonra o maddede belirtilen fikre katılma derecenizi 5(her zaman) ve 1 (nadiren) arasında değişen rakamlardan size uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.

	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Çoğu zaman	Her zaman
1) İşimi zamanında bitirebilmek için planlayabildim.					
2) Başarmam gereken iş sonucunu aklımda tuttum					
3) Önceliklerimi ayarlayabildim.					
4) İşimi verimli bir şekilde yapabildim					
5) Zamanımı iyi yönettim.					
6) Zorlayıcı görevler ortaya çıktığında onları üstlendim.					
7) İşimle ilgili bilgimi güncel tutmaya çalıştım.					
8) Yeni sorunlar için yaratıcı çözümler öne sürdüm.					
9) Ekstra sorumluluklar üstlendim.					
10) İşimde her zaman zor görevlere talip oldum.					
11) Toplantılara ve/veya konsültasyonlara aktif olarak katıldım.					
12) İşimde, işle ilgili küçük problemlerden şikayetçi oldum.					
13) İşimde, olduğundan daha büyük sorunlar yarattım.					
14) İşimde bir durumun olumlu yönleri yerine olumsuz yönlerine odaklandım.					

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Katılımcılar Hakkındaki Genel Sorular

1) Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın
2) Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 24 yaş ve	<input type="checkbox"/> 24 - 30 <input type="checkbox"/> 31 - 37
	<input type="checkbox"/> 38 - 44	<input type="checkbox"/> 45 - 51 <input type="checkbox"/> 52 ve Üzeri
3) Medeni Durumuz:	<input type="checkbox"/> Evli	<input type="checkbox"/> Bekar
4) Eğitim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> İlkokul	<input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise
	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü
5) Milliyetiniz:	.....(Lütfen belirtiniz)	