

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME (İKTİSAT) BÖLÜMÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**LİDERİN DUYGUSAL ZEKÂSI İLE İŞLETMENİN
DİNAMİK YETENEKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE
KÜLTÜREL ZEKÂNIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

**ÖZLEM OLGAÇ
2501010196**

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. MAHMUT HIZIROĞLU**

İSTANBUL- 2021

ÖZ

**LİDERİN DUYGUSAL ZEKÂSI İLE İŞLETMENİN DİNAMİK
YETENEKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE KÜLTÜREL ZEKÂNIN
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

ÖZLEM OLGAÇ

Araştırmada liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bunun yanında liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasındaki ilişkide liderin kültürel zekâsının düzenleyici (moderatör) etkisi incelenmiştir. Araştırma toplam 181 katılımcı üzerinde 78 ifadeli bir anket aracılığıyla nicel araştırma tekniklerinden faydalanılarak yapılmıştır. Öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine yönelik frekans analizi, daha sonra araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi adına korelasyon analizi, son olarak da hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada liderin kültürel zekâsının düzenleyici etkisinin test edilmesi için ise Hayes'e ait olan PROCESS eklentisinden faydalanılmıştır. Bulgular liderin duygusal zekâsının işletmenin dinamik yeteneklerini etkilediği yönündedir. Bununla birlikte liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasındaki ilişkide liderin kültürel zekâsının düzenleyici etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kültürel zekâ, duygusal zekâ, dinamik yetenekler, çoklu zekâ, liderlik

ABSTRACT

**MODERATOR ROLE OF CULTURAL INTELLIGENCE IN THE
RELATIONSHIP BETWEEN THE EMOTIONAL INTELLIGENCE
OF THE LEADER AND THE DYNAMIC CAPABILITIES OF THE
BUSINESS**

ÖZLEM OLGAÇ

In this study, the relationship between the leader's emotional intelligence and dynamic capabilities of the business was investigated. In addition, the moderator role of the leader's cultural intelligence on the relationship between the leader's emotional intelligence and dynamic capabilities of the business was examined. A survey with 78 items was applied on 118 participants in total by using quantitative research techniques. First of all, frequency analysis for the demographic characteristics of the participants, and then the validity and reliability analyzes of the scales used in the research were performed. Afterwards, correlation analysis was performed to examine the relationships between the variables, and finally, regression analysis was performed in order to test the hypotheses. In the research, the PROCESS add-on of Hayes was used to test the moderator effect of leader's cultural intelligence. Findings are that the emotional intelligence of the leader affects the dynamic capabilities of the business. However, it was observed that the cultural intelligence of the leader didn't have moderator effect on the relationship between the emotional intelligence of the leader and the dynamic capabilities of the business

Keywords: Cultural Intelligence, emotional intelligence, dynamic capabilities, multiple intelligence, leadership

ÖNSÖZ

1998 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme bölümünden iş hayatına yeni atılacak bir genç olarak mezun olduğumda iş yaşamının bu kadar çok enerji, zaman ve konsantrasyon talep edeceğini bilmiyor ve yüksek lisans çalışmamı da beraber gerçekleştirebileceğimi umuyordum. Beklentimin aksine iş temposu buna olanak vermedi ve yıllar boyu hem yarım bırakılmış bir işin verdiği rahatsızlık duygusunu hem de hayalini gerçekleştirememiş olmanın getirdiği hayal kırıklığını içimde taşıdım. Tam 20 yıl sonra 2018 yılında yüksek lisans eğitimi yapma şansına eriştiğimde buna dört el ile sarıldım. Hayatın henüz ne getireceğini bilmediğiniz bir dönemde yaşama dair hayallerinizi gerçekleştirmek üzere vedalaştığınız okulunuza bunca yıl sonra öğrenci olarak tekrar dönmek her şeyden önce bir hayat sorgulamasını da beraberinde getiren zaman tüneline girmek gibiydi. Ulaştığım sonuç; başarabildiklerim ve başaramadıklarımın büyük bir minnet duygusu. Hayatın bu aşamasındaki pek çok diğer sorumluluğumun yükünü alan ailem olmasa asla tekrar öğrencilik yapamazdım. Anneme, babama, kız kardeşime verdikleri destek için şükran doluyum. Süreci tamamlayabilmem için beni heveslendiren, gerektiğinde zorlayan ve çabama olan takdirini hep göstermiş olan eşime ne kadar çok teşekkür etsem az. Annesini de kendisi gibi okula giden, sınavlara hazırlanan bir öğrenci olarak görmekten önceleri şaşırın sonra da hem kendisine ayırmam gereken vakti hem de kalemini, silgisini, not kağıdını paylaşan canım kızımın minnettarım. Bir hocamız “araştırmacı yalnız insandır” demişti. Tüm içtenliğimle ifade etmek isterim ki tez çalışmamı pandemi döneminde uzaktan yönetmek zorunda kalmış olmasına rağmen bana kendimi hiç yalnız hissettirmeyen, kullanacağım araç- gereçlerden akademik dile kadar her bir detayla yakından ve samimi bir şekilde ilgilenen, yönlendiren ve de motive eden değerli hocam Prof. Dr. Mahmut Hızıroğlu’na sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Akademik dünyadan bu kadar uzak olan ben, hocamın sabrı, incelikli yaklaşımı ve desteğiyle bilimsel bir çalışma gerçekleştirebildim, minnettarım. Son olarak veri toplama esnasında hem şu an birlikte çalıştığım hem de iş hayatımda geçmişte kaldığını düşündüğüm pek çok kişinin çok değerli desteğini aldım. Hem veri toplamamda işe dahil olmaları hem de verdikleri manevi güç ile her birine tek tek teşekkür ediyorum.

İstanbul, 2021

Özlem OLGAÇ

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GRAFİKLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM DUYGUSAL ZEKÂ

1.1. Duygusal Zekâ: Kavramsal Çerçeve	3
1.2. Duygusal Zekâ Modelleri	5
1.2.1 Mayer ve Salovey Modeli	6
1.2.2 Goleman Modeli	8
1.2.3 Bar-on Modeli	9
1.3. Duygusal Zekâ Boyutları	11
1.3.1 Mayer ve Salovey Modeli Duygusal Zekâ Boyutları	11
1.3.2 Goleman Modeli Duygusal Zekâ Boyutları	14
1.3.3 Bar-on Modeli Duygusal Zekâ Boyutları	16
1.4. Duygusal Zekânın Öncülleri	18
1.5. Duygusal Zekânın Sonuçları	22
1.5.1 Sosyal İlişkilere Etkisi	22
1.5.2 İş Yaşamı Üzerine Etkisi	23

İKİNCİ BÖLÜM KÜLTÜREL ZEKÂ

2.1. Kültürel Zekâ: Kavramsal Çerçeve	27
2.2. Kültürel Zekânın Boyutları	30
2.2.1. Üstbilişsel Kültürel Zekâ	31
2.2.2. Bilişsel Kültürel Zekâ	32
2.2.3. Motivasyonel Kültürel Zekâ	33
2.2.4. Davranışsal Kültürel Zekâ	34

2.2.5. Kültürel Zekâ Boyutlarında Diğer Yaklaşımlar	35
2.3. Kültürel Zekânın Öncülleri	36
2.3.1. Kişilik Özellikleri	37
2.3.2. Kültürel Temas	40
2.4. Kültürel Zekânın Sonuçları.....	44
2.4.1. Kültürel Uyum	45
2.4.2. İş Performansı	46
2.5. Kültürel Zekâ Duygusal Zekâ İlişkisi	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM DİNAMİK YETENEKLER

3.1. Dinamik Yetenekler: Kavramsal Çerçeve	53
3.2. Dinamik Yeteneklerin Boyutları	60
3.2.1. Sezme Boyutu	61
3.2.2. Yakalama Boyutu	61
3.2.3. Dönüştürme Boyutu	62
3.3. Dinamik Yeteneklerin Öncülleri	62
3.3.1. İçsel Etkenler	63
3.3.2. Dışsal Etkenler	66
3.4. Dinamik Yeteneklerin Sonuçları	69

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM LİDERİN DUYGUSAL ZEKÂSİ İLE İŞLETMENİN DİNAMİK YETENEKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE KÜLTÜREL ZEKÂNIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	72
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	73
4.3. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Kısıtlılıkları.....	73
4.4. Evren ve Örneklem	74
4.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	74
4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	76

4.7. Verilerin Analizi	78
4.7.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	78
4.7.2. Normallik Analizi	79
4.7.3. Faktör Analizleri	79
4.7.3.1. Duygusal Zekâ Faktör Analizi	79
4.7.3.2. Kültürel Zekâ Faktör Analizi	81
4.7.3.3. Dinamik Yetenekler Faktör Analizi	82
4.7.4. Güvenilirlik Analizleri	83
4.7.5. Korelasyon Analizi	84
4.7.6. Hipotez Testleri	84
4.7.6.1. Regresyon Analizi	84
4.7.6.2. Düzenleyici Değişken Analizleri	86
4.7.6.2.1. Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi	86
4.7.6.2.2. Üst Bilişsel Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi	87
4.7.6.2.3. Bilişsel Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi	89
4.7.6.2.4. Motivasyonel Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi	90
4.7.6.2.5. Davranışsal Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi	91
SONUÇ	93
KAYNAKÇA	97
EKLER	115

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1	: Mayer ve Salovey Modeli Duygusal Zekâ Boyutları ve Bileşenleri .13
Tablo 2	: Goleman Modeli Duygusal Zekâ Boyutları ve Bileşenleri 15
Tablo 3	: Bar-on Modeli Duygusal Zekâ Boyutları ve Bileşenleri 17
Tablo 4	: Duygusal Zekânın Öncülleri 21
Tablo 5	: Duygusal Zekânın Sonuçları 26
Tablo 6	: Kültürel Zekânın Öncülleri 43
Tablo 7	: Kültürel Zekânın Sonuçları 50
Tablo 8	: Dinamik Yeteneğin Öncülleri 68
Tablo 9	: Dinamik Yeteneğin Sonuçları 71
Tablo 10	: Demografik Özellikler 78
Tablo 11	: Çarpıklık ve Basıklık Değerleri 79
Tablo 12	: Duygusal Zekâ KFA Faktör Matrisi Tablosu 80
Tablo 13	: Kültürel Zekâ KFA Döndürülmüş Bileşenler Matrisi 82
Tablo 14	: Dinamik Yetenekler KFA Desen Matrisi 83
Tablo 15	: Cronbach's Alpha Katsayıları 83
Tablo 16	: Korelasyon Tablosu 84
Tablo 17	: Basit Regresyon Analizi Sonuçları 85
Tablo 18	: Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi 87
Tablo 19	: Üst Bilişsel Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi 88
Tablo 20	: Bilişsel Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi 89
Tablo 21	: Motivasyonel Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi 90
Tablo 22	: Davranışsal Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi 91
Tablo 23	: Araştırma Hipotez Sonuçları 92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	: Kùltürel Zekânın Üç Boyutu	30
Şekil 2	: Kùltürel Zekânın Dört Boyutu	31
Şekil 3	: Ng, Dyne ve Ang (2012) Kùltürel Zekânın Öncülleri	37
Şekil 4	: Ng, Dyne ve Ang (2012) Kùltürel Zekânın Sonuçları	44
Şekil 5	: Araştırma Modeli	76



GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 1	: Kùltürel Zekânın Düzenleyici Etkisi	87
Grafik 2	: Üst Bilişsel Kùltürel Zekânın Düzenleyici Etkisi	88
Grafik 3	: Bilişsel Kùltürel Zekânın Düzenleyici Etkisi	89
Grafik 4	: Motivasyonel Kùltürel Zekânın Düzenleyici Etkisi	90
Grafik 5	: Davranışsal Kùltürel Zekânın Düzenleyici Etkisi	91



KISALTMALAR LİSTESİ

EQ	: Emotional Quotient – Duygusal Zekâ
CQ	: Cultural Quotient –Kültürel Zekâ
IQ	: Intelligence Quotient – Genel Zekâ
SDZT-33	: Asıl Form Schutte Duygusal Zekâ Testi
KZÖ	: Kültürel Zekâ Ölçeği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
KZort	: Kültürel Zekâ Ortalaması
DZort	: Duygusal Zekâ Ortalaması
DYort	: Dinamik Yetenekler Ortalaması
KZustb	: Kültürel Zekâ Üst Biliş Boyutu Ortalaması
KZbilis	: Kültürel Zekâ Biliş Boyutu Ortalaması
KZmot	: Kültürel Zekâ Motivasyon Boyutu Ortalaması
KZdavr	: Kültürel Zekâ Davranış Boyutu Ortalaması

GİRİŞ

Teknolojinin hızlı gelişimi ile birlikte müşterilerin beğenileri, talepleri ve ihtiyaçları da hızla değişmekte, işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için bu hızlı değişime ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Değişime ayak uydurmak, değişimi fark etmeyi, gerekliliklerini tespit etmeyi, bu gereklilikleri yerine getirmek için iç ve dış kaynakları ihtiyaca göre yeniden yapılandırmayı, gerektiğinde yeni iş modellerine geçmeyi ve tüm bunların örgüt tarafından benimsenmesini sağlamayı içermektedir. Değişimin yönetilmesinde kritik faktör kuşkusuz liderdir.

Bu araştırmanın amacı hızlı teknolojik değişimin yaşandığı ortamlarda firmaların rekabet avantajını sağlaması ve korumasına yönelik çerçeve sunmak amacıyla kavramsallaştırılmış olan işletmenin dinamik yetenekleri (Teece vd., 1997) ile liderin duygusal zekâsı (Salovey ve Mayer, 1990) arasındaki ilişkiyi ve yine liderin kültürel zekâsının (Earley ve Ang, 2003) bu ilişki üzerindeki düzenleyici rolünü tespit etmektir. Duygusal zekâ ile ilgili hem ulusal hem de uluslararası literatürde çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Çalışmalar duygusal zekâyı hem öncül hem de sonuç olması açısından incelemiş sosyal yaşamda ve iş yaşamındaki etkisini ampirik olarak ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte işletmenin dinamik yeteneklerinin öncülü olarak liderlik özellikleri ile ilgili birçok çalışma bulunmasına rağmen (örneğin Narayana, Colwell ve Douglas (2009: 38) tarafından yapılan çalışmaya göre üst düzey yöneticilerin inançları, bilişsel yönelimleri, yüzleşmek zorunda kaldıkları siyasi zorluklar ve uyguladıkları yönetimsel yöntemlerin dinamik yeteneklerin gelişimi üzerinde önemli rol oynamaktadır) liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasındaki ilişkiyi açıklayan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmamız literatürdeki bu bilgi eksikliğini tamamlamayı amaçlamaktadır. Bunun yanı sıra araştırmamızda liderin kültürel zekâsının bu ilişkiye olan düzenleyici etkisi de incelenmektedir. Yeni kültürel bağlamlara etkili bir şekilde uyum sağlama yeteneğinin bu ilişkinin gücüne olan etkisi test edilerek literatürde bu yönde yapılmış öncü bir çalışma gerçekleştirilmiş olacaktır.

Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılarak bir durumun açıklanmasına yönelik araştırma olan açıklayıcı araştırma yapılmıştır. Bu kapsamda kolayda örneklem yöntemiyle reel sektörde imalat yapan ve hizmet tedarik eden işletmelerin yöneticilerine, finans sektöründe (şubeler hariç tutularak) genel müdürlük ve bölge müdürlüğü yöneticilerine, şube yapılanması bulunan büyük ölçekli reel sektör

yapılarında yine sadece genel merkez yöneticilerine anket uygulanmıştır. Elektronik ortamda hazırlanmış anket çalışması, demografik özellikler ile birlikte likert ölçeğine sahip 78 sorudan oluşmaktadır ve toplanan veri SPSS programında analize tabi tutulmuştur. Araştırma süre açısından kesitsel, analiz düzeyi açısından örgütseldir.

Araştırmanın birinci bölümünde duygusal zekâ üzerine literatür incelenmiş, duygusal zekâyâ dair kavramsal çerçeve çizilmiştir. Bu çerçevede dayandığı zekâ teorileri, kavramın gelişim süreci, duygusal zekâ modelleri ve boyutlarıyla, duygusal zekânın öncülleri ve sonuçları aktarılmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde kültürel zekâ kavramının gelişim süreci, dayandığı zekâ teorileri, boyutları, öncülleri ve sonuçları ile duygusal zekâ ile olan ilişkisi literatür taraması çerçevesinde aktarılmıştır. Üçüncü bölümde dinamik yetenekler ve kavramsallaştırılması üzerinde durulmuş, boyutları, öncülleri ve sonuçları literatür taramasına dayandırılarak aktarılmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise araştırma amacına yönelik nicel analizler yapılarak bulgular sıralanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL ZEKÂ

Kavramsallaştırıldığı 1990 yılı ile günümüz arasındaki otuz yılda, dünyanın daha önce görmediği hızda teknolojik gelişmeler olmasına, iş ve sosyal yaşamın buna bağlı olarak değişmesine rağmen duygusal zekâ, üzerinde en fazla akademik çalışma yapılan konulardan biri olmaya devam etmektedir. Bununla da kalmayıp kendinin ve başkalarının duygularını anlayabilme ve yönetebilme becerisi olarak özetlenebilecek duygusal zekânın, hızlı değişime maruz kalınan yeni dünya düzeninde örgüt ve insan yönetimi üzerindeki etkisi her geçen gün daha da önem kazanmaktadır.

Bu bölümde, duygusal zekânın liderlik üzerindeki etkisini açıklayabilmek amacıyla detaylı literatür taraması sonucunda kavramsallaştırılması, dayandığı zekâ teorileri, kavramın gelişim süreci, duygusal zekâ modelleri ve boyutlarıyla, duygusal zekânın öncülleri ve sonuçları aktarılacaktır.

1.1 Duygusal Zekâ: Kavramsal Çerçeve

“Duygu, dıştan ya da içten gelen uyaranların, insanın iç dünyasında uyandırdığı bir his, sezgisel değişimdir” (Tunçdoğan v.d.,2008: 100). Duyguların öncelikli amaçları; kişiyi harekete geçirecek enerjiyi temin etmek ve kişinin gereksinimlerini karşılayabilmesi için çevreyi yönlendirmesini sağlayacak uygun davranışları sergilemesini sağlamaktır. Bu enerji, amacına ulaşarak kişiyi harekete geçiriyor veya çevreyi kendi lehine yönlendirilebiliyorsa olumlu duygular, aksine etkisi olmayan veya zararlı etkiler ortaya çıkartan unsurlara yönlendiriyorsa olumsuz duygular ortaya çıkmaktadır. (Passons 1975, Akt: Tuğrul, 1999: 13-14).

İnsan beyni, akılcı ve duygusal olmak üzere iki farklı sistem içermektedir. Akılcı sistem bilişsel, açık, kurala ve derin düşünmeye dayalı olarak yavaş çalışırken duygusal sistem bilinçli farkındalık yüzeyinin altında örtük, sezgisel, tepkisel ve dürtüsel olarak hızlı ve otomatik çalışmaktadır (Eagleman, 2011:112-113). Bu hız, ölçülü ve analitik düşünmeyi sağlayan akılcı zihne fırsat vermemekte, duygusal zihnin bir an bile durup ne yaptığını gözden geçiremeden eyleme atılmasına sebep olmaktadır. (Goleman, 1995: 376-377). “M.Ö. birinci yüzyılda yazan Publilius Syrus,

"duygularınızı yönetin, duygularınız sizi yönetmesin" demiştir" (Salovey ve Mayer, 1990: 185).

Tüm duygusal zekâ çalışmalarının işaret ettiği üzere duygusal zekâ kavramı ilk kez Mayer ve Salovey (1993) tarafından kavramsallaştırılmış, Daniel Goleman' ın (1995) "Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Önemlidir?" adlı kitabı aracılığıyla dünya çapında popüler hale gelmiştir. Bununla birlikte Mayer ve Cobb (2000: 165) duygusal zekâ teriminin, 1960'ların ortasından itibaren akademik literatürde zaman zaman tanımlanmasına veya yaratılmasına fazla dikkat edilmeden kullanıldığını ifade etmektedir. 1986 yılında yayınlanmamış bir doktora tezinde Wayne Payne duygusal zekâyı "kişinin kendisi ve diğerlerinde duyguyu algılama, anlama ve yönetme yeteneği" olarak tanımlanmıştır (Elenkov ve Pimentel, 2008:294, Mayer ve Cobb, 2000: 165). Payne bu yeni yapıyı yaymak için yeterince uzun yaşamamış, başaramadığı şey Mayer ve Salovey tarafından başarılmıştır (Adeyamo, 2008: 43). Mayer ve Salovey (1990: 189), duygusal zekâyı kendisinin ve başkalarının duygularını izleme, aralarında ayırım yapma ve bilgiyi düşünme ve eylemlerine rehberlik etme becerisini içeren bir tür sosyal zekâ olarak tanımlamaktadır.

Sosyal zekâ kavramının kökeni E.L Thorndike'ye aittir (Kihlstrom ve Cantor, 2011: 564). Thorndike'nin (1920: 228-229) Harper's Magazine'deki makalesinde aktardığı görüşüne göre günlük yaşamın gerçekleri, bir insanın tek bir tür zekâyâ sahip olmadığını, ancak farklı miktarlarda farklı zekâyâ sahip olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede mekanik zekâ, sosyal zekâ ve soyut zekâdan bahseden Thorndike, sosyal zekâyı; erkekleri ve kadınları, oğlanları ve kızları anlama ve yönetme- insan ilişkilerinde akıllıca davranma olarak tanımlamaktadır. Döneminde kavrama kuşkuyla yaklaşan bir kesim bunu "başkalarını istediği gibi yönlendirebilme –isteseler de istemeseler de kendi istediklerini onlara yaptırabilme– "olarak algılamışlardır (Goleman,1995:72). Thorndike (1920: 231) sosyal zekânın çocuk odasında, oyun alanında, kışlalarda, fabrikalarda ve satış odalarında gözlemlenebileceğini ancak ölçme testi tasarlamının zorluğuna işaret etmiştir. 1960 yılına gelindiğinde elli yıllık aralıklı araştırma ve girişimlere rağmen birçok araştırmacıya göre sosyal zekâ henüz savunulamamış ve ölçülememiştir (Mayer ve Salovey, 1990:187).

Sosyal zekânın tanınırlığı ve kabulündeki kilometre taşı Gardner tarafından önerilen çoklu zekâ teorisidir (Kihlstrom ve Cantor, 2011: 571). Howard Gardner, (1983: 10-11) “Zihin Çerçevesi” adlı kitabında tüm insanların, psikologlar tarafından “g” zekâ olarak adlandırılan tek bir tür zekâyâ sahip olmadığını, insanların birbiriyle ilişkili birtakım zekâ türlerine sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bir nevi, tek bilgisayar yerine birbirinden bağımsız iş görebilen farklı birtakım bilgisayarlara (çoklu zekâ) sahip olduğumuzu iddia etmektedir.

Gardner (1983: 27-29), zekâyı, sadece okul başarısını ölçtüğüne inandığı kalem-kâğıt testlerinin sonuçlarıyla sınırlı olmaktan çıkartmayı amaçlayarak “bir ya da birden fazla kültürel çerçeve içinde değerlendirilen bir sorun çözme ve ürün yaratma becerisi” olarak tanımlamıştır.

Gardner’ın, evrimi halen devam eden (Goleman ,1995 :69) teorisi çerçevesinde tanımladığı, yıllar içinde sayısı (Sherman, Gardner, Feldman,1988 :78) ve bazı adlandırmaları (Gardner ve Hatch,1989: 6) değişen zekâ türleri şunlardır; (1) İçsel zekâ (2) Dilbilimsel zekâ (3) Mantıksal-matematiksel zekâ (4) Uzamsal (mekânsal) zekâ (5) Müziksel zekâ (6) Bedensel-kinestetik zekâ (7) Kişilerarası zekâ (Gardner ve Hatch, 1989: 6).

Mayer ve Salovey de (1993:433) duyguyu zekâ ile ilişkilendirme sebeplerini bu teoriye dayandırmakta ve konseptlerinin Gardner’ın “içsel zekâ” kavramıyla örtüştüğünü ifade etmektedir. İçsel zekâ, benlik hakkındaki bilgiyi işlemektedir (Gardner ve Moran,2006: 229). Kişinin kendi duygularına erişme ve aralarında ayırım yapma ve davranışları yönlendirmek için bunlardan faydalanma yeteneği ile kişinin kendi güçlü yanları, zayıf yönleri, arzuları ve zekâları hakkında bilgi sahibi olmasıdır (Gardner ve Hatch, 1989: 6).

1.2 Duygusal Zekâ Modelleri

Goleman (1995: 12), kitabının 10. yıl baskısına yazdığı önsözde her biri farklı bir bakış açısını temsil eden üç ana duygusal zekâ modeli bulunduğunu belirtmektedir; IQ (genel zekâ) geleneğine sıkı sıkıya bağlı Salovey ile Mayer modeli,

duygusal sağlık konusundaki kendi araştırmalarına dayanan Reuven Bar-On modeli ve iş başındaki performansa ve kurumsal liderliğe odaklanan Goleman modeli.

Reuven Bar-On da kendi çalışmalarında sıklıkla (örn: Bar-on, 2006: 14; 2007:125; 2010:57) Uygulamalı Psikoloji Ansiklopedisi'ni (Editör: Spielberger, 2004) referans göstererek ansiklopedinin üç ana duygusal zekâ modelinden bahsettiğini anlatmaktadır.

(a) bu yapıyı, düşünmeyi kolaylaştırmak için duyguları algılama, anlama, yönetme ve kullanma becerisi olarak tanımlayan Mayer ve Salovey (1997) modeli;

(b) başarılı yönetim performansına katkıda bulunan çeşitli yetkinlik ve becerilerin bir çeşitliliği olarak gören Goleman modeli (1998);

(c) duygusal zekâyı akıllı davranışı etkileyen birbiriyle ilişkili duygusal ve sosyal yeterlilikler ve beceriler dizisi olarak tanımlayan Bar-On modeli (1997).

1.2.1 Mayer ve Salovey Modeli

Mayer, Salovey (ve zamanla) Caruso'nun modeli, bir zekânın ancak üç kriteri karşıladığında zekâ olarak tanımlanabileceği bir kalıba dayanmaktadır. Tanımlanan zekâ kavramsal olmalıdır (yani davranışlardan ziyade zihinsel yetenekleri yansıtmalıdır), korelasyonel olmalıdır (yani, diğer yerleşik zekâlardan farklı olmakla birlikte benzerlikleri paylaşmalıdır) ve gelişimsel olmalıdır (yani, onu karakterize eden yetenekler bireyin deneyimi ve yaşıyla birlikte artmalıdır) (Mayer, Caruso ve Salovey, 2000, :269-270). Zekâ, soyut akıl yürütme kapasitesidir; anlamları anlama, iki kavram arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları kavrama, güçlü genellemeler formüle etme ve genellemelerin bağlam çerçevesinde ne zaman uygun olmayabileceğini anlamayı içerir (Mayer, Caruso ve Salovey, 2016: 291-292).

Mayer ve Salovey modeli, kendilerinin çeşitli çalışmalarında (örn: Mayer ve Cobb, 2000: 164; Salovey ve Grewal, 2005: 281; Mayer, Caruso ve Salovey, 2016:290) belirttikleri gibi kişilik özelliğinden ziyade yetenek tabanlı bir modeldir. Zekâ bir zihinsel yetenekler sistemidir (Mayer, Caruso ve Salovey, 2016: 291) ve bu modelde duygu ve düşünce anlamlı bir etkileşim içindedir (Caruso, Mayer, Salovey, 2002: 307).

Bilişsel süreçleri geliştirmek için duygular hakkında akıl yürütme ve duygusal bilgileri işleme kapasitesini ifade eden bu duygusal zekâ modeli (Brackett ve Salovey, 2006: 34), insanların (a) duyguları doğru algılamalarını (b) düşünceyi doğru bir şekilde kolaylaştırmak için duyguları kullanmalarını (c) duyguları ve duygusal anlamları anlamalarını (d) kendi ve başkalarının duygularını yönetmelerini içermektedir (Mayer, Caruso ve Salovey, 2016: 291).

Mayer, Caruso ve Salovey'e göre bir zekânın ölçülebilmesi için ortaya doğru cevabı uzmanlarca belirlenmiş problemler konmalı ve ortaya çıkan cevaplar değerlendirilmelidir. Zira insanlar ister genel zekâları ister duygusal zekâları olsun kendi zekâ düzeylerini tahmin etmekte zayıftır (Mayer, Caruso ve Salovey, 2016: 291). Bu çerçevede Mayer ve Salovey modelinin ölçeği olan MSCEIT V2.0 doğru ve yanlış cevapların olduğu bir dizi sorudan oluşan performansa dayalı (Palmer, 2007 :4) bir ölçümdür. Mayer-Salovey- Caruso duygusal zekâ testi 8 görevden oluşan 141 madde ile değerlendirme yapmaktadır (Mayer v.d., 2003:97, Brackett ve Salovey, 2006: 36).

Yetenek tabanlı modelin geliştiricileri diğer modelleri “karma model” olarak tanımlamaktadır. Ortaya çıkan bu modelin; özellikler, eğilimler, beceriler, yeterlilikler ve yetenekler birliği olduğunu ve ağırlıklı olarak ne duygu ne de zekâ içerdiğini ifade ederek bunların duygusal zekâ olarak adlandırılmasına karşı çıkmaktadırlar (Caruso, Mayer, Salovey, 2002: 307). Brackett, Mayer ve Warner (2004: 1389), bu modellerde iyimserlik, motivasyon ve refah gibi ilişkisiz unsurların duygusal zekâ yetenekleriyle karıştığını belirtmektedir.

Yetenek tabanlı model ve karma modeller ayırımını yapan Caruso, Mayer, Salovey (2002: 307) bunu Goleman'ın 1995 yılında yazdığı “popüler” kitabına dayandırmaktadır. Onlara göre Goleman, çalışmalarını ilk Salovey ve Mayer (1990) tanımına dayandırmış, ancak gayret, sebat ve sosyal beceriler gibi bileşenler eklemiştir. Bu popülerleştirmenin sonucunda, yeterlilik listeleri (örn: Goleman, 1998), psikolojik refah üzerine odaklanan yaklaşımlar (örn: Bar-On, 1997) gibi çok çeşitli yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

1.2.2 Goleman Modeli

Goleman, arkadaşları Boyatzis ve Rhee ile yaptığı çalışmada (2000: 344) duygusal zekâyı kişinin etkili olabilmek için öz farkındalık, özyönetim, sosyal farkındalık ve sosyal becerileri oluşturan yetkinlikleri, uygun zaman ve şekillerde, yeterli sıklıkta göstermesi olarak tanımlamaktadır. Goleman modelinin temelini, listelediği yeterlilikler oluşturmakta, duygusal zekâyı yeterlilikleri öğrenilmiş yetenekler olarak tanımlamaktadır. Goleman'a göre (1995: 15) duygusal zekâ, potansiyeli ifade etmektedir; kişi o yeterlilikte becerikli hale gelme potansiyeline sahiptir. Yetenek düzeyimizin temelinde sinir sistemimiz bulunmaktadır. Beyin olağanüstü esneklikte ve sürekli öğrenen bir organdır ve bu sebeple duygusal zekâ geliştirilebilir. Duygusal becerilerdeki aksaklıklar telafi edilebilir. Bu alanlardan her biri büyük ölçüde bir alışkanlıklar ve tepkiler bütünüdür; doğru yönde çaba harcayarak ıslah edilebilir (Goleman, 1995: 74).

Goleman'ın modelinin, duygusal zekâyı kavramsallaştıran Mayer, Salovey ve destekçileri tarafından defalarca eleştirildiği görülmektedir (örn: Caruso, Mayer, Salovey, 2002: 307; Brackett, Mayer, Warner, 2003: 1389). Mayer ve Cobb (2000:170) eleştirilerini şu şekilde aktarmaktadır;

“Daha önce Salovey ve Mayer, duygusal zekâdan gelebilecek olası karakter çıktılarını iyimserlik ve motivasyonu da içerecek şekilde tanımlamıştı. Goleman, bu karakter sonuçlarını zekânın kendisi ile eşitledi. Bu ince değişim, duygusal zekanın motivasyon, duygu veya iyi karakter içeren herhangi bir şey için slogan halini almasına yol açtı. Kişilik ve iyi okul sonuçları arasındaki neredeyse herhangi bir bağlantı, bu geniş duygusal zekâ anlayışına bağlanabilir. Sorun şu anda duygusal zekâ olarak etiketlenen karakter nitelikleri toplamının artık tanımlanabilir bir varlık olmadığı ve aslında birbirinden tamamen bağımsız olan ve zaman zaman çatışmaya neden olabilecek varlıklardan oluşabilmesidir (örneğin, sebat ve hassasiyet)”.

Goleman, duygusal zekâ modelinin Mayer ve diğerleri tarafından karma olarak tanımlanmasına itiraz etmekte ve bu tanımın 1995 yılındaki kitabına dayandırıldığını belirtmektedir. Kitabın amacını, bir duygusal zekâ modelini sistematik olarak ifade etmek yerine duygusal zekâyı çığır açan bir zekâ anlayışı olarak keşfetmek olarak tanımlamaktadır (Cherniss ve Goleman, 2000:6).

Modelin, kendi tanımlarına dayandığını ifade eden Mayer ve Salovey'in sözlerini doğrularcasına, kavramın popüler hale gelmesine en fazla hizmet eden kitabında Goleman, duygusal zekâ yeteneklerini sıralarken bu sıralamayı Salovey ve Mayer'e

atfetmiştir¹ Goleman'ın modelinin temelini oluşturan, daha sonraki çalışmalarında güncelleyeceği beş adet duygusal zekâ bileşeni özbilinç, duyguları idare edebilmek, kendini harekete geçirmek, başkalarının duygularını anlamak ve ilişkileri yürütebilmektedir (Goleman, 1995,73-74).

Goleman modelinin ölçüm aracı olan Emotional Competence Inventory (ECI) (Duygusal Yeterlilik Envanteri) Boyatzis tarafından 1991 yılında geliştirilen bir yeterlilik anketine hem bilişsel hem de bilişsel olmayan yetkinlikler eklenerek geliştirilmiş ve 1998 yılında revize edilmiştir. ECI, gözlem ve davranış sıklığına dayanan cevap kategorileri içermektedir Katılımcıdan her bir madde üzerinde kendileri veya başka bir kişiyi 1 ila 7 arasında bir ölçekte tanımlaması istenmektedir. Her adım aşamalı olarak "davranış bireyin biraz karakteridir (yani bu şekilde düzensiz davranır) ile davranış bireyin karakteristik davranışıdır (yani uygun olduğu ve çoğu durumlarda bu şekilde davranır) arasında etiketlenmektedir (Boyatzis, Goleman, Rhee, 2000: 346).

Duygusal zekânın işyerinde nasıl işlediğine odaklanan ve meslektaşları ile birlikte liderlerde duygusal zekâ ve etkili performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Goleman (Harward Business Review,1998:3), 1998'de "İşyerinde Duygusal Zekâ" adlı kitabında ilk kez tanımladığı duygusal zekâ tabanlı performans teorisinin, Mayer ve arkadaşlarının "saf model" kriterlerini karşılayan bir formülasyon olduğu görüşündedir. Goleman, bu teorinin, duygusal ve bilişsel becerileri birleştiren, ancak geleneksel IQ testleri ile ölçülen yeteneklerden farklı olan bir dizi farklı yetenek de içeren yetkinlik tabanlı bir model olduğu iddiasındadır (Cherniss ve Goleman, 2000:6).

1.2.3 Bar-On Modeli

Her ne kadar Bar-on modeli 1997 olarak tarihlendirilse de Reuven Bar-On bunun temellerinin 1988 yılına uzandığını belirtmektedir. EQ-i (Emotional Quotient Inventory- Duygusal Bölüm Envanteri) olarak adlandırdığı ölçek, 1980'lerin başında geliştirmeye başladığı duygusal ve sosyal işlevin kavramsal modelini incelemek için tasarlanmış deneysel bir araç olarak inşa edilmiştir (Bar-on, 2006: 15). O dönem "etkili

¹ Kitabın ilgili sayfasında "Salovey ve meslektaşı Gardner" ifadesi bulunmakla birlikte verilen 14 numaralı dipnotta "Duygusal zekâ"nın temel tanımı Salovey ve Mayer'in "y.a.g.e.'nin" s. 189'dadır" açıklaması bulunmaktadır. Mayer yerine Gardner yazılmasının editoryal bir hatadan kaynaklanmış olduğu düşünülmektedir. Çalışmamızda Salovey ve Mayer ifadesi kullanılmıştır.

duygusal ve sosyal işlevselliğin” (Bar-On duygusal zekâ modelinin öncüsü) nihayetinde “iyi olma” duygusuna yol açması gerektiğini varsaymıştır (Bar-On, 1988: Bar-on, 2010, 54).

Mayer, Salovey, Caruso ‘ya göre (2000: 402) Bar-on’un modeli, “neden bazı bireyler hayatta diğerlerinden daha başarılı?” sorusunu cevaplamaya niyetlenmiştir.

Goleman'a (1995) benzer olarak, Bar-On duygusal zekâ modeli de çok çeşitli sosyal ve kişilik karakterleri içermektedir (örn. kişisel beceriler, kişilerarası beceriler, adapte olabilirlik, stres yönetimi, genel ruh hali). Ayrıca Goleman gibi Bar-on da duygusal zekânın, özellikle akademik potansiyeli ve yaşam başarısını optimize etmeye yardımcı olabileceği fikrindedir (Woitaszewski ve Aalsma, 2004: 26). 23.000'den fazla birey üzerinde yürütülmüş yirmiden fazla çalışma bulgularına dayanarak, modelinde duygusal zekâ ile (a) fiziksel sağlık (b) psikolojik sağlık (c) sosyal etkileşim (d) akademik performans (e) mesleki performans (f) kendini gerçekleştirme (g) refah arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunduğunu ifade etmektedir (Bar-on 2007: 30-31).

Aslında Reuven Bar-on (2006: 14), literatürün, bu yapının duygusal ve sosyal bileşenlerini birleştirmek için çeşitli girişimleri ortaya koyduğuna dayanarak kavramı “duygusal zekâ” ya da “sosyal zekâ” yerine “duygusal-sosyal zekâ” olarak adlandırmanın daha doğru olduğunu belirtmektedir.

Bar-On modeli (2006: 14), duygusal-sosyal zekânın, kendimizi etkili bir şekilde anlama ve ifade etme, başkalarını anlama ve onlarla ilişki kurma ve günlük taleplerle başa çıkma seviyemizi belirleyen birbiriyle ilişkili duygusal ve sosyal yeterliliklerin, becerilerin ve kolaylaştırıcıların bir kesiti olduğunu iddia etmektedir.

Bar-on, modelini ölçmek üzere Duygusal Bölüm Envanteri -Emotional Quotient Inventory (the EQ-i) isimli öz bildirim ölçeğini geliştirmiştir. EQ-i kısa cümleler şeklinde 133 madde içermektedir ve «çok nadiren veya benim için doğru değil» (1) ile «çok sıklıkla benim için doğru ya da benim için doğru» (5) arasında değişen yanıt biçimine sahip 5 puanlık bir tepki ölçeği kullanmaktadır (Bar-on, 2006: 15).

Mayer ve Salovey modeli destekçileri Bar-on modelini “karma” olarak nitelendirse de Bar-on (2006:18), tüm insan davranışı modellerinin biyomedikal

yatkınlıklar, bilişsel zekâ, kişilik, motivasyon ve çevresel etkiler gibi unsurlardan etkilendiğini belirterek karma / yetenek bazlı ayırımı yapılmasına itiraz etmektedir.

Bu üç model kimi zaman ortak bir görüşte birleşmekte kimi zaman da tamamen ayrılmaktadır. Mayer ve Salovey, Caruso ile birlikte (2002: 307) kendi modellerini yetenek tabanlı diğerlerini karma model olarak tanımlayarak kendi tanımlarındaki duygusal zekânın, kişilik özelliklerinden ve becerilerden ayrı tamamen duyguya odaklı zihinsel bir yetenek olduğunu vurgulamaktadırlar. Diğer taraftan hem Bar-on (1997) hem de Goleman (1998) modellerinde iyimserlik, liderlik, mutluluk gibi birçok farklı yeterlilik ve beceri içermektedir. Modellerin duygu bağlamındaki hedefleri ve odakları da birbirinden farklıdır. Mayer ve Salovey'e (1990: 189, 1993: 433) göre duygusal zekânın işlevi düşünmeyi kolaylaştırmak iken Goleman (1998), başarılı yönetim performansına, Bar-on (1997) ise duygusal sağlık ve iyi olma haline odaklanmaktadır. Modellerin anlaşmaya vardığı önemli noktalardan biri duygusal zekânın geliştirilebildiğidir. Bununla birlikte dayanakları birbirinden farklıdır. Mayer ve Salovey, geleneksel zekâ kavramından hareketle duygusal zekânın yaş ve tecrübe ile geliştiğini ifade etmektedir (Mayer, Caruso ve Salovey, 2000, :269-270). Goleman (1995: 15) ise duygusal zekâyı duyguyla ilgili yetkinlikleri öğrenme potansiyeli olarak tanımlamakta yetilerin öğrenilip geliştirilebileceğini belirtmektedir. Bar-on da (2007: 12) aynı şekilde bilimsel eğitim programlarıyla duygusal ve sosyal açıdan zeki davranışın iyileştirilebileceğini ifade etmektedir.

1.3 Duygusal Zekâ Boyutları

1.3.1 Mayer ve Salovey Modeli Duygusal Zekâ Boyutları

Mayer ve Salovey, duygusal zekâyı 1997 yılında yeniden tanımlamış ve farklı ancak birbirleriyle ilişkili olduğu ileri sürülen dört yeteneğe ayırmıştır; duyguları algılama, duyguları kullanma, duyguları anlama ve duyguları yönetme (Salovey ve Grewal ,2005: :281)

Duygusal zekânın ilk boyutu, **duyguları algılamak**, yüzlerde, resimlerde, seslerde ve kültürel eserlerde duyguları algılama ve deşifre etme yeteneğidir. Aynı zamanda kişinin kendi duygularını tanımlama yeteneğini de içermektedir. Duyguları algılamak, duygusal bilginin diğer tüm işlemlerini mümkün kıldığından, duygusal

zekânın en temel yönünü temsil edebilir (Salovey ve Grewal ,2005: :281). Bu boyut, duyguları tanımlama, duyguları doğru bir şekilde ifade etme ve gerçek ve sahte duygusal ifadeleri ayırt etme gibi bir dizi beceri içermektedir (Caruso, Mayer, Salovey, 2002: 307).

Duygusal zekânın ikinci boyutu, düşünme ve problem çözme gibi çeşitli bilişsel aktiviteleri kolaylaştırmak için **duyguları kullanma** yeteneğidir (Salovey ve Grewal, 2005: :281). Bu boyut şunları içermektedir; (a) önemli olaylara dikkat çekmek için duyguları kullanma (b) karar vermeyi kolaylaştıran duygular üretme (c) ruh hali değişimlerini farklı bakış açılarını dikkate alma aracı olarak kullanma (d) problem çözmede farklı yaklaşımları teşvik etmek için farklı duygular kullanma (örneğin: yaratıcı, yeni fikirler üretmeye yardımcı olmak için mutlu bir ruh hali kullanmak) (Caruso, Mayer, Salovey, 2002: 307).

Duygusal zekânın üçüncü boyutu, **duyguları anlamak**, duygu dilini anlama ve duygular arasındaki karmaşık ilişkileri anlama yeteneğidir. Örneğin, mutlu ve kendinden geçmiş arasındaki fark gibi duygular arasındaki küçük değişikliklere duyarlı olma yeteneğini kapsamaktadır. Ayrıca, duyguların zamanla nasıl evrimleştiğini, şokun nasıl keder haline dönüşebileceğini tanımlama ve açıklama yeteneğini de içermektedir (Salovey ve Grewal, 2005: :281-282).

Duygusal zekânın dördüncü boyutu, **duyguları yönetme**, duyguları hem kendimizde hem de başkalarında düzenleme yeteneğinden oluşmaktadır. Herkesin hayatında bir şekilde duygularının kontrolünü kaybettikleri utanç verici, geçici bir zaman bulunur. Dördüncü boyut, başkalarının duygularını yönetme yeteneğini de içermektedir. Örneğin, duygusal olarak zeki bir politikacı öfkelenebilir ve bunu başkalarında doğru öfkeyi uyandırmak için güçlü bir konuşma yapmada kullanabilir. Bu nedenle, duygusal olarak zeki kişi duyguları, hatta olumsuz olanları bile kullanabilir ve amaçlanan hedeflere ulaşmak için onları yönetebilir (Salovey ve Grewal ,2005 :282).

2016 yılında yapılan güncelleme çerçevesinde düzenlenen duygusal zekâ boyutlarının alt bileşenleri Tablo 1’ de sunulmaktadır.

Tablo 1: Mayer ve Salovey Modeli Duygusal Zekâ Boyutları ve Bileşenleri

I) Duyguları Algılama
Aldatıcı veya dürüst olmayan duygusal ifadeleri belirlemek
Doğru ve yanlış duygusal ifadeleri ayırt etmek
Bağlama ve kültüre bağlı olarak duyguların nasıl görüntülendiğini anlamak
İstendiğinde duyguları doğru bir şekilde ifade etmek
Çevre, görsel sanatlar ve müzikteki duygusal içeriği algılamak
Sesli ipuçları, yüz ifadeleri, dil ve davranışları yoluyla diğer insanlarda duyguları algılamak
Kişinin kendi fiziksel durumlarındaki, duygularındaki ve düşüncelerindeki duyguları tanımlamak
II) Duyguları Kullanarak Düşünceyi Kolaylaştırmak
Birinin devam eden duygusal durumunun bilişselliği nasıl kolaylaştırabileceğine bağlı olarak problemleri seçmek
Farklı bilişsel bakış açıları oluşturmak için ruh hali değişimlerinden yararlanmak
Dikkati mevcut duyguya göre yönlendirerek düşünmeye öncelik vermek
Duyguları başka bir kişinin deneyimleriyle ilişkilendirmenin bir aracı olarak üretmek
Yargı ve hafızaya yardımcı olarak duyguları üretmek
III) Duyguları Anlamak
Duyguların değerlendirilmesinde kültürel farklılıkları tanımak
Bir kişinin gelecekte veya belirli koşullar altında nasıl hissettiğini anlamak (duygusal tahmin)
Öfke ve tatmin gibi duygular arasındaki olası geçişleri tanımak
Karmaşık ve karışık duyguları anlamak
Ruh halleri ve duygular arasında ayrım yapmak
Duyguları ortaya çıkarması muhtemel durumları değerlendirmek
Duyguların öncüllerini, anlamlarını ve sonuçlarını belirlemek
Duyguları etiketlemek ve aralarındaki ilişkileri tanımak
IV) Duyguları Yönetmek
İstenen bir sonuca ulaşmak için başkalarının duygularını etkili bir şekilde yönetmek
İstenilen bir sonuca ulaşmak için kendi duygularını etkili bir şekilde yönetmek
Duygusal bir yanıtı sürdürme, azaltma veya yoğunlaştırma stratejilerini değerlendirmek
Sebeplerini belirlemek için duygusal reaksiyonları izlemek
Yararlılarsa duygularla meşgul olmak; değilse ayırmak
Gerektiğinde hoş ve hoş olmayan duygulara ve ilettikleri bilgilere açık olmak

Kaynak: John D. Mayer, David R. Caruso, Peter Salovey, The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates , **Emotion Review** Vol. 8 No. 4, 2016, s: 294.

1.3.2 Goleman Modeli Duygusal Zekâ Boyutları

Duygusal zekâ, Goleman'ın 1995 yılında yazdığı kitabı ışığında Harvard Business Review tarafından “çığır açan, paradigmaları paramparça eden bir fikir” (Goleman, 1995: 10) olarak tanımlanmıştır. Hem bu çalışması hem de 1998 yılındaki işyerinde duygusal zekâyı anlattığı kitabında beş bileşen ortaya koyan Goleman, modelini yıllar içinde geliştirmiş ve güncellemiştir. Zamanla, boyut sayısını meslektaşı Richard Boyatzis'in çalışmalarına dayandırarak beşten dörde ve yeterlilik olarak adlandırdığı (Goleman, 1995: 15) alt bileşenlerin sayısını yirmi beşten on sekize indirmiştir. Bu boyutlar şunlardır (Goleman, Boyatzis ve McKee, 2002: 41-61);

Özbilinç; kişinin kendi duyguları, güçlü ve zayıf yönleri, değerleri ve dürtüleri hakkında bilgi sahibi olması demektir. Özbilinç gerçekçi olmayı sağlamaktadır.

Özyönetim: Özyönetim, özbilinçten doğmaktadır. Duygularının farkında olan birey özyönetim ile duygusunu yönetmekte ve hislerinin tutsağı olmaktan kurtulmaktadır.

Sosyal Bilinç: Birinin yüzünden ve sesinden duyguları okumayı, kişilerin hislerine uyum sağlamayı ve kendi duygusunu diğerlerini harekete geçirecek şekilde ifade edebilmeyi içerir.

İlişki Yönetimi: Son duygusal zekâ boyutu olan ilişki yönetiminin başarılabilmesi için özbilinç, özyönetim ve empati bir araya gelmelidir. İlişkileri beceriyle yönetmek için kişinin kendi duygusunun farkında olması, liderlik ettiği insanlara empatiyle uyum sağlaması ve başkalarının duygularıyla baş etmesi gerekmektedir.

Dört duygusal zekâ boyutunun her biri (özbilinç, özyönetim, sosyal bilinç ve ilişki yönetimi) aralarındaki dinamik bir ilişkiyle iç içe geçmiş durumdadır. Goleman modelinin boyutları ve bileşenleri Tablo 2' de sunulmaktadır.

Tablo 2: Goleman Modeli Duygusal Zekâ Boyutları ve Bileşenleri

I) Öz Bilinç	
Duygusal Öz Bilinç	Kendi duygularını okuyup etkilerini fark etmek; kararlara rehberlik etmesi için “altıncı hissini” kullanmak.
İsabetli Öz Değerlendirme	Güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmek
Öz Güven	Öz değer ve yetenekleri konusunda sağlam bir anlayışa sahip olmak
II) Öz Yönetim	
Duygusal Öz Denetim	Rahatsız edici duygu ve dürtülerini denetim altında tutmak
Saydamlık	Dürüstlük ve karakter bütünlüğü; güvenilirlik
Uyumluluk	Değişen durumlara uyum sağlama ya da engellerin üstesinden gelme esnekliği
Başarma Dürtüsü	Mükemmelliğin iç standartlarını karşılamak için performansı artırma arzusu
İnisiyatif	Eyleme geçip fırsatları yakalamaya hazır olmak
İyimserlik	Olayların iyi yönlerini görmek
III) Sosyal Bilinç	
Empati	Başkalarının duygularını sezmek, bakış açılarını anlamak ve endişeleriyle etkin bir biçimde ilgilenmek
Örgütsel Bilinç	Gündemleri, karar ağlarını ve örgütsel düzeydeki siyaseti okumak
Hizmet	Takipçi, müşteri ya da tedarikçilerin gereksinimlerini fark etmek ve karşılamak
IV) İlişki Yönetimi	
Esinleyici Liderlik	Cazip bir vizyonla yol göstermek ve şevk vermek
Etkileme	Çok çeşitli ikna taktiklerini kullanmak
Başkalarını Geliştirmek	Geribildirim ve rehberlikle başkalarının yeteneklerini pekiştirmek
Değişim Katalizörlüğü	Yeni bir doğrultuda başlangıç yapmak, yönetmek ve önderlik etmek
Çatışma Yönetimi	Anlaşmazlıkları çözmek
Ekip Çalışması ve İmece	Bir ilişkiler ağı kurmak ve sürdürmek, iş birliği yapmak ve takım oluşturmak

Kaynak: Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, **Yeni Liderler**, Çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin, Varlık Yayınları, 2002 kitabından faydalanılarak hazırlanmıştır.

1.3.3 Bar-on Modeli Duygusal Zekâ Boyutları

Bar-on modelinin özünü beş ana yetenek kümesi oluşturmaktadır; (a) duyguları tanıma, anlama ve duyguları ifade etme yeteneği (b) başkalarının kendilerini nasıl hissettiğini ve hisleriyle nasıl ilişki kurduğunu anlama yeteneği (c) duyguları yönetme ve kontrol etme yeteneği (d) kişisel ve kişilerarası nitelikteki sorunları yönetme, uyarılama ve çözme becerisi (e) kişisel hedeflerine ulaşmak ve potansiyelini gerçekleştirmek için olumlu etki yaratarak kendini motive etme yeteneği. (Bar-on, 2007: 126). Modelin boyutları şunlardır (Reuven Bar-on Ölçeği Eq-i User's Manual' dan Akt: Acar,2001:117);

Kişisel Beceriler: Bireyin kendisiyle olan ilişkisini göstermektedir. Bu boyut, duygularının farkında olmayı, duygu, düşünce ve inançlarını ifade etmekte bağımsız, güçlü ve kendine güvenli olmayı anlatmaktadır. Bu boyutu yüksek bireyler, kendilerini iyi bulan ve yaşamlarında yaptıkları şeyler hakkında olumlu şeyler düşünen kişileri temsil etmektedir.

Kişilerarası Beceriler: Diğer bireyleri anlamayı, ilişki kurmayı ve onlarla iyi geçinmeyi ifade etmektedir. Bu yetenekler sosyal yetenekleri iyi olan, sorumluluk sahibi kişilerde kendini göstermektedir. Takım çalışmasında ve insan ilişkilerinde gereken becerilerdir.

Stres Yönetimi: Umutsuzluğa kapılmadan veya kontrolü kaybetmeden stresle baş edebilmeyi ifade etmektedir. Stresi yönetebilen kişiler genellikle soğukkanlı, fevrlikten uzak ayrıca baskı altında dahi iyi çalışan kişilerdir.

Uyum Gösterme: Bireyin çevresindeki taleplerle ve problemleri durumlarla uygun şekilde baş edebilme başarısını göstermektedir. Sorunlu halleri anlamak, uygun çözümlere ulaşmak için esnek, gerçekçi ve etkin olmak gerekmektedir.

Genel Ruh Hali: Yaşama bakış açısı, yaşamdan alınan zevk, yaşamla ilgili duygularla ilgilidir. Yaşamdan nasıl zevk alınacağını bilen neşeli, olumlu umutlu ve iyimser kişileri tanımlamaktadır.

Bu beş ana faktörün her biri yakından ilişkili bir dizi alt faktör içermektedir (Bar-on, 2007: 126). Tablo 3'te bu boyutlar ve bileşenleri sunulmaktadır.

Tablo 3: Bar-on Modeli Duygusal Zekâ Boyutları ve Bileşenleri

I) Kişisel	
1) Öz Saygı	İçe bakma ve kendimizi doğru algılama, anlama ve kabul etme yeteneğimiz
2) Duygusal Farkındalık	Duygularımızı tanıma, tanımlama ve anlama yeteneğimiz.
3) Girişkenlik / Duygusal Kendini İfade	Duygularımızı ve genel olarak kendimizi etkili ve yapıcı bir şekilde ifade etme yeteneğimiz
4) Bağımsızlık	Kendine güvenme ve başkalarına duygusal bağımlılıktan uzak olma yeteneğimiz.
5) Kendini Gerçekleştirme	Kişisel hedefler belirleme yeteneğimiz ve potansiyelimizi gerçekleştirmek için onlara ulaşma çabamız
II) Kişilerarası	
6) Empati	Başkalarının nasıl hissettiğinin farkında olma ve anlama yeteneğimiz
7) Sosyal Sorumluluk	Arkadaşlarımız arasında, işyerinde ve toplumda sosyal gruplarla özdeşleşme ve yapıcı ve katkıda bulunan bir şekilde başkalarıyla iş birliği yapma becerimiz
8) Kişilerarası İlişki	Karşılıklı tatmin edici ilişkiler kurma ve sürdürme ve başkalarıyla iyi ilişki kurma becerimiz
III) Stres Yönetimi	
9) Stres Toleransı	Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde yönetme yeteneğimiz
10) Dürtü Toleransı	Duyguları etkili ve yapıcı bir şekilde kontrol etme yeteneğimiz
IV) Uyum Gösterme	
11) Gerçek Testi	Duygularımızı ve düşüncelerimizi dış gerçeklikle objektif olarak doğrulama yeteneğimiz
12) Esneklik	Duygularımızı, düşüncelerimizi ve davranışlarımızı yeni durumlara ve koşullara uyarlama ve ayarlama becerimiz
13) Problem Çözme	Kişisel ve kişilerarası nitelikteki sorunları etkin bir şekilde çözme becerimiz
V) Genel Ruh Hali	
14) İyimserlik	Sıkıntı karşısında bile hayata karşı olumlu ve umutlu bir tutum sürdürme yeteneğimiz
15) Mutluluk	Kendimize, başkalarına ve genel olarak yaşama memnuniyet hissetme yeteneğimiz

Kaynak: (Çevrimiçi) <https://www.reuvenbaron.org> ve Reuven Bar-on, The Bar-On Model of Emotional-social Intelligence (ESI), **Psicothema**, Vol. 18, ,2006, s: 23 makalesinden faydalanılarak oluşturulmuştur.

1.4 Duygusal Zekânın Öncülleri

Duygusal zekânın üç temel modelinin kurucuları olan Mayer ve Salovey, Goleman ve Bar-on farklı gerekçelere dayandırsa da üçü de duygusal zekânın geliştirilebilir olduğu konusunda hemfikirdir. Dolayısıyla duygusal zekânın oluşumuna ve gelişimine etki eden faktörleri tespit etmek önemlidir. Bu bölümde bu konuda yapılan çalışmalarla ilgili literatür taramasına yer verilecektir.

Kafetsios, 2003 yılında yayınlanan çalışmasında Mayer, Salovey ve Caruso (MSCIT V2.0) ölçeğini kullanarak duygusal zekânın bağlanma yönelimleri, yaş ve cinsiyet ile ilişkisini incelemiştir.

Bağlanma yönelimleri, Mary Ainsworth ve arkadaşlarına (Ainsworth, Blehar, Waters ve Wall, 1978) ait bir sınıflandırmadır. Laboratuvar ortamında yaptıkları çalışmada bebeğin bakım verenden bir süre ayrılıp bir yabancı ile bırakılması sonrasında bebeğin bakım verenle tekrar bir araya geldiğinde verdiği tepki ölçülmüştür. Bakım veren / anne odadan çıktığında ağlayan, geri döndüğünde kızgınlık göstermeden sıcak bir şekilde karşılayan bebeklerin yönelimleri “güvenli bağlanma” olarak kategorize edilmiştir. Bakım verenden ayrıldıktan sonra kaygı ve kafa karışıklığı yaşayarak aşırı derecede ağlayan, bakım veren geri döndüğünde kendini çeken ve sakinleştirilmesi zor olan bebekler “kaygılı/ikircikli bağlanma” olarak sınıflandırılmıştır. Bakım veren odayı terk ettiğinde üzülmüş görünmeyen ve bakım veren döndüğünde yakınlık arama davranışı göstermeyen bebekler ise “kaçıncı bağlanma” yönelimindedir (Korkut, 2017: 9-10).

Kafetsios, (2003:129-133) çalışmasını 19-66 yaş aralığındaki 239 yetişkin ile gerçekleştirmiş, katılımcıları duygusal zekânın algılama, kolaylaştırma, anlama ve yönetme boyutları açısından değerlendirmiştir.

Çalışmanın sonucuna göre güvenli bağlanma, duygusal zekânın algılama hariç tüm boyutları ile ve toplam duygusal zekâ puanıyla pozitif ilişkilidir. Çalışmada şaşırtıcı bulunan sonuç, kayıtsız bağlanma ile duyguları anlayabilme arasında negatif beklenirken pozitif ilişki gözlemlenmesidir. Daha yaşlılar ve kadınlar beklendiği üzere daha yüksek bir duygusal zekâ sergilemişlerdir.

Kafetsios'un aksine Stami, Ritin ve Dominique (2018: 114-120) radyoloji terapistleri ile yaptıkları çalışmada genç olmanın duygusal zekânın öncülü olduğu tespitinde bulunmuşlardır. Bunun olası sebebinin terapistlerin düzenli olarak travmatik ve üzücü durumlara maruz kalmaları ve bunun duygusal zekâ gelişimine katkıda bulunması olarak ifade edilmiştir. Aynı çalışmaya göre kadın olmak, daha yüksek yetki düzeyine sahip olmak ve daha yüksek eğitim düzeyine sahip olmak duygusal zekânın öncülleridir. Çalışma, iş tecrübesi uzunluğunun bir öncül olmadığı tespitinde bulunmakta ve bunu radyoterapi bölümlerinin yeni teknik ve teknolojilerin artması nedeniyle sürekli gelişmekte olmasına bağlanmaktadır. Bu gelişme baskısı duygusal zekâ artışına hizmet edebilmektedir.

Bu bulguların bazısını destekleyen bazılarına zıt sonuçlar ortaya koyan bir çalışma orta düzey yöneticiler üzerinden Gautam ve Khurana (2019: 17) tarafından gerçekleştirilmiş, bu çalışmada da kadın yöneticilerin duygusal zekâ seviyesi daha yüksek gözlemlenmiştir. Bu çalışmada da genç insanlar daha yaşlı olanlardan daha yüksek duygusal zekâ puanına sahiptir. Bununla birlikte çalışma, duygusal zekânın eğitim seviyesi ile birlikte değil organizasyondaki deneyim ve konumla arttığını göstermektedir.

Bağlanma stilleri ve duygusal zekâ yetenekleri arasındaki ilişkiyi araştıran bir başka çalışmada Görünmez (2006: 67), farklı ölçeklerden uyarlanan bir ölçek ile şu sonuçlara ulaşmıştır (1) duygusal zekâ ile güvenli bağlanma arasında olumlu yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur (2) duygusal zeka ile korkulu bağlanma arasında olumsuz yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur (3) duygusal zekâ ile kayıtsız bağlanma arasında olumsuz yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur (4) duygusal zekâ ile saplantılı bağlanma arasında olumsuz yönde düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

Hamarta v.d. (2009), bağlanma stilleri ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi Bar-on ölçeği olan EQ-i ile gerçekleştirmiş ve önceki çalışmaları teyit ederek güvenli bağlanma stiline duygusal zekânın öncülü olduğunu göstermişlerdir.

Depape v.d. (2006: 250-254) duygusal zekâ üzerinde cinsiyet etkisinin yanı sıra üniversitede öğrenim süresi ve kendi kendine konuşmanın (sesli veya sessiz) etkilerini de incelemişlerdir. Kendi kendine konuşmanın öz farkındalık ve özyönetimi artırmanın bir aracı olduğu savından hareketle çalışma gerçekleştirmişler ve kendi

kendine daha fazla konuşanların daha yüksek bir duygusal zekâyâ sahip olacağını önermişlerdir. Bunun yanı sıra kadınların erkeklerden daha fazla ve üst sınıf üniversite öğrencilerinin alt sınıf öğrencilerden daha yüksek duygusal zekâyâ sahip olacağı beklenmiştir. Çalışmanın sonucunda kendi kendine konuşma ve üniversitedeki öğrenim süresi duygusal zekânın öncülleri olarak belirtilirken beklenenin aksine cinsiyetin belirleyici olmadığı gözlemlenmiştir.

Bar-on da (2006: 16) kadınlar ve erkekler arasında duygusal zekâ açısından fark bulunmadığını ifade etmektedir. Kuzey Amerika'da Bar-On modeline göre yapılan çalışmaya göre, kadınlar duyguların daha fazla farkında, daha fazla empati sergilemekte, kişiler arası daha iyi ilişki kurmakta ve erkeklerden sosyal olarak daha fazla sorumluluk sahibidir. Öte yandan, erkekler kadınlardan daha fazla öz saygıya sahip, daha özgüvenli, stresle daha iyi başa çıkabilen, daha esnek, sorunları daha iyi çözen ve daha iyimserdir. EQ-i ile cinsiyet kalıpları üzerinden incelenen hemen her örnekte benzer sonuçlar gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra yaşı diğerlerinden yüksek olanların duygusal zekâları daha yüksek ölçülmüştür.

Leonard ve Harvey (2007), öğrenmeyi artırıcı motivasyonel bir durum olarak görülen merak ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi 312 lisans ve yüksek lisans işletme yönetimi öğrencisi ile ölçümlermiş aralarında pozitif bir ilişki tespit etmiştir.

Li, Lu ve Wang (2009:62) tarafından Taiwan'da üniversite öğrencileri arasında yapılan çalışmada, önerilen sürede fiziksel aktivite gerçekleştiren öğrencilerin toplam duygusal zekâ puanının ve alt puanlarının (kişilerarası, kişisel, stres yönetimi, genel ruh hali ve adapte olabilirlik) diğerlerine göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra zihinsel olarak sağlıklı olma algısı yüksek olanların, kadınların, genel sağlığı daha iyi olanların, zindeliği yüksek olanların duygusal zekâ puanları daha yüksek gözlemlenmiştir.

Duygusal zekânın öncüllerinden ikisi Barbuto ve Story (2010: 146-150) tarafından içsel kontrol odağı ve zayıf zihin sınırları olarak tespit edilmiştir. İçsel kontrol odağı, kişinin başına gelenlerin dışarıdan bir kaynaktan değil de kendi davranışlarından kaynaklandığı inancıdır. Diğer kişiler de dahil olmak üzere (örneğin astlar) durumlarından sorumludurlar. Zihin sınırları bireylerin kendilerini nasıl gördükleri ve çevrelerindeki dünyayla nasıl etkileştikleri ile ilgili psikolojik yapılardır ve

on iki sınır kategorize edilmiştir. İnce zihin sınırına sahip bir kişi başkalarının duygularıyla iyi bağlantı kurar ve daha kalın sınırlara sahip bireylere göre daha spontane ve daha duygusaldır. Kalın sınırları olan bireyler, ince sınırları olan bireylere göre daha analitik, daha az spontane ve daha fazla kapanmaya yöneliktir.

Günsel, Akgün ve Keskin (2010: 117-133) duygusal zekâyı, duygusal farkındalık ve duygusal yönetim olmak üzere iki boyutlu bir değişken olarak ele almışlar ve duygusal zekânın öncülleri ve takım öğrenmesi üzerindeki etkileri yazılım geliştirme takımları kapsamında incelemişlerdir. Sonuçlara göre duygusal zekâ gelişiminin proje liderinin gücü, iş birliği, otonomi ve takım üyelerinin deneyimi ile kolaylaştırılabildiğini göstermekte böylece otonomi, iş birliği, takım üyelerinin deneyimi ve liderin gücü bilgi yoğun takımlarda duygusal zekâ öncülleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yapılan literatür taraması sonucu öne çıkan duygusal zekâyı etki eden faktörler Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4: Duygusal Zekânın Öncülleri

Bağlanma Stilleri	Kafetsios (2003), Görünmez (2006), Hamarta v.d. (2009)
Yaş (olgun)	Kafetsios (2003)
Yaş (genç)	Stami, Ritin ve Dominique (2018), Gautam ve Khurana (2019)
Cinsiyet (Kadın)	Kafetsios (2003), Li, Lu ve Wang (2009), Stami, Ritin ve Dominique (2018), Gautam ve Khurana (2019)
Üniversitede Üst Sınıfta Olmak	Depape v.d. (2006)
Kendi Kendine Konuşma	Depape v.d. (2006)
Fiziksel Aktivite	Li, Lu ve Wang (2009)
Zihinsel ve Genel Sağlık	Li, Lu ve Wang (2009)
İçsel Kontrol Odağı, İnce Zihin Sınırı	Barbuto ve Story (2010)
Merak	Leonard ve Harvey (2007)
Bilgi yoğun takımlarda; Otonomi (özerklik), Takım Üyelerinin Deneyimi, İş birliği, Liderin gücü	Günsel, Akgün ve Keskin (2010)
Organizasyonda Yüksek Yetki Düzeyi	Stami, Ritin ve Dominique (2018), Gautam ve Khurana (2019)
Yüksek Eğitim Düzeyi	Stami, Ritin ve Dominique (2018)
İş Tecrübesi Uzunluğu	Gautam ve Khurana (2019)

1.5 Duygusal Zekânın Sonuçları

Araştırmacılar, 1990'lı yılların başından buyana duygusal zekânın kişisel, sosyal, akademik ve iş yaşamı üzerindeki etkilerini incelemişler, duygusal zekâsı yüksek bireylerin bu alanlarda ne gibi etkilere yol açtığını gözlemlemişlerdir. Bu bölümde literatür taramasına dayanarak duygusal zekânın sosyal ilişkiler ve iş yaşamına dair sonuçlarına yer verilecektir.

1.5.1 Sosyal İlişkilere Etkisi

Schutte v.d. (2001) tarafından yapılan çalışmadaki yedi ayrı alt çalışmada duygusal zekânın kişilerarası ilişkiler ile bağlantısı araştırılmış, buna göre duygusal zekâsı yüksek olanlar sosyal ilişkilerinde daha fazla empatik bakış açısına ve daha yüksek öz-izlemeye (diğerlerinin duygularını ve davranışlarını anlayabilme, çevresel bağlamı anlayabilme, duruşunu buna göre değiştirebilme) sahiptir. Sosyal becerileri daha yüksektir ve partnerlerine karşı daha işbirlikçi bir yaklaşım içindedir. İlişkilerinde daha yakın ve daha sevecendirler. Eşlerini duygusal zekâ açısından yüksek olarak puanlayanlar evliliklerinde daha tatminkârdır ve duygusal zekâsı yüksek kişiler partner olarak daha fazla arzulanır.

Dunn v.d. (2007:85), duygusal zekâyâ sahip kişilerin gelecekteki olaylara karşı kendi duygusal tepkileri hakkında daha doğru tahminler yapıp yapmadığını incelemiş yüksek duygusal zekâsı olan bireyler daha fazla duygu tahmin doğruluğu sergilemiştir. Duygusal zekânın bir alt bileşeni olan “duyguların yönetimi” tahmin yeteneğinin en güçlü öncülü olarak ortaya çıkmıştır.

Mayer, Roberts ve Barsade'nin (2008: 525) o güne kadar yapılmış duygusal zekâ çalışmalarını değerlendirdikleri makalelerine göre duygusal zekâ çocuklarda ve yetişkinlerde daha iyi sosyal ilişkilere sebep olmakta, duygusal zekâsı yüksek kişiler diğerleri tarafından daha olumlu algılanmakta, daha iyi ve samimi aile ilişkilerine sahip olmakta, daha yüksek akademik başarıya ulaşmakta, psikolojik olarak daha sağlıklı kalmaktadır.

Afolabi (2013: 124-135), prososyal olmada (başka bir kişiye veya gruba yardım veya fayda sağlamak amacıyla gönüllü eylemlerde bulunmak veya bunlara dâhil olmak) kişilik tiplerinin, duygusal zekânın ve cinsiyet etkisini araştırdığı

alışmasında duygusal zekânın prososyal davranışla ilişkili olduğu tespitinde bulunmuştur. Buna göre duygusal olarak zeki bireyler, düşük duygusal zekâya sahip olanlara göre daha toplum yanlısı olacaktır. Afolabi Goleman'a refere ederek bunun sebebini duygusal zekâ seviyesi yüksek olan bireylerin, yaşam doyumlarını optimize etmek için anında tatmini ertelemeleri ve öz kontrol sergilemeleri olarak açıklamaktadır.

1.5.2 İş Yaşamı Üzerine Etkisi

Prati v.d. (2003: 34-35) liderin ve takım üyelerinin duygusal zekâsının takım performansı üzerindeki etkilerini araştırmış ve çok sayıda sonuca ulaşmışlardır. Buna göre duygusal zekânın etkili ekip etkileşimi ve üretkenliği için esas olduğu ileri sürölmektedir. Takım liderinin duygusal zekâsı, takımın etkili bir şekilde çalışması için önemlidir. Lider, kolektif eyleme yönelik bir motivasyon görevi görür ve ekip üyeleri arasındaki olumlu ilişkileri kolaylaştırır. Duygusal zeki takım lideri takım üzerinde dönüşümsel bir etki sağlar. Ekip standartlarına bağlı kalarak, ekip üyelerini güçlendirerek ve ekip kimliğini ve gururunu karizmatik bir şekilde teşvik ederek, kolektif iyilik için kendini ve ekip süreçlerini geliştirmek için ortam yaratabilir. Yüksek düzeyde duygusal zekâya sahip ekip üyeleri, ekibin genel duygusal zekâsına katkıda bulunur. Bu tür üyeler, takım ilişkilerinde kendilerine atanan rolleri tanır ve bu rollere uygun hareket ederler. Empatik davranışa daha yatkın olan bu bireyler, güçlü ilişkiler kurabilirler ve böylece ekip içinde uyumlu bir destek sistemi kurulur. Dahası, ekibin tutarlılığı, güvenilir karar verme ve genel olarak iyileştirilmiş performansın yanı sıra, güven ve yenilikçi ifadeyi kolaylaştırır. Duygusal zekâ ayrıca sosyal kaytarma durumlarının bastırıcısı olarak da hizmet eder. Buna göre, bu özellikler duygusal olarak zeki ekibin daha etkin çalışmasını sağlar.

Vakola, Tsaousis ve Nikolaou (2004:88) örgütsel değişime yönelik tutumda, beş faktör kişilik özellikleri ile duygusal zekânın etkisini incelemiş değişime karşı tutum ile duyguların kullanımı arasında, kişilik özellikleriyle olduğundan daha güçlü bir ilişki izlenmiştir.

Sinha ve Jain'in (2004:2) otomobil üretim endüstrisinde 250 erkek orta düzey yönetici ile yaptıkları çalışmada duygusal zekânın çalışanın iş doyumunu, kişisel etkinliği, örgütsel bağlılığı, itibar etkinliği, genel sağlığı, güveni üzerinde pozitif

etkisinin, iş değıştirme niyeti üzerinde negatif etkisini tespit etmişlerdir. Duygusal zekâ örgütsel etkinlik ve örgütsel verimlilik ile de pozitif ilişkilidir. Benzer şekilde Afolabi, Awosola ve Omole (2010) Nijerya polis memurları arasında duygusal zekânın iş performansı ve iş doyumunu üzerindeki etkisi incelemişler duygusal zekâsı yüksek olan polis memurlarının duygusal zekâsı düşük olanlardan daha memnun olduklarını ve daha iyi performans gösterdiğini gözlemlemişlerdir.

Kafeitsos, Nezlek ve Vassiou (2011:1121) yaptıkları çalışmada liderin ve astlarının duygusal zekâsının iş tatmini ve kişisel başarıda etkili olduğunu göstermişlerdir.

Meisler ve Gadot' nun (2014: 118-121) Pfeffer'den (1981) aktardığı üzere iş çıktıları (iş tatmini, iş değıştirme niyeti ve ihmalkâr davranış) ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiye doğrudan değil de örgütsel politikanın bu ilişkiye aracılık rolü üzerinden bakmıştır. Örgütsel politika, güç ve diğer kaynakları, tercih edilen kişisel sonuçlara yol açacak şekilde elde etmek, geliştirmek ve kullanmak için örgüt içinde yapılan eylemleri ifade eder. Çalışma sonucuna göre yüksek duygusal zekâ, kızgınlık ve hayal kırıklığı duygularını açığa çıkarttığı varsayılan örgütsel politika algısını azaltır, böylece çalışanların iş doyumunu artırır ve iş değıştirme niyetlerini ve ihmalkâr davranışları azaltır.

Coetzee ve Schaap (2005: 36-37) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik perspektiflerinden liderlik davranışı ve liderliğin sonuçları ile yöneticilerin duygusal zekâsı arasındaki ilişkiyi Güney Afrika şirketlerinden iki yüz elli yöneticiden oluşan bir örneklem ile araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre hızla değışen bir ortamda liderin etkin olup olamayacağını belirlemesi açısından duygusal zekâ son derece önemlidir. Duygusal farkındalık düzeyi, liderin çalışanlarıyla kurduğu bağlantı ve onlara olan ilgisini etkiler. Böylece lider, çalışanın daha yüksek performans seviyelerine ulaşması için gereken davranış şeklini etkileyebilir. Lider, güven ve bağlılık aşılayabilir, çalışanların ekstra çaba göstermeleri için ilham verebilir ve bu da çalışanlar için daha yüksek bir memnuniyet seviyesi ile sonuçlanır. Mayer ve Salovey ölçeğinin kullanıldığı bu çalışma konusu Brown, Bryant ve Reilly (2006) tarafından Bar-on ölçeği EQ-İ ile incelemiş ancak duygusal zekânın dönüşümcü liderliğin öncülü olabileceği dair herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

Bulik (2005: 174), sosyal hizmetler uzmanı, danışman, öğretmen, hemşire gibi sosyal hizmetler alanında çalışanlarda duygusal zekâsı yüksek olanların mesleki stres seviyesini daha düşük algıladıklarını ve çok güçlü olmasa da olumsuz sağlık sonuçlarından özellikle depresyondan daha az zarar gördüklerini ifade etmiştir.

Rosete ve Ciarrochi (2005: 396) duygusal zekâ kişilik, bilişsel zekâ ve liderlik etkinliği arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bulgularına göre, duygusal zekâ kişilik özelliklerinden farklı bir yetenektir ve duygusal zekâsı daha yüksek yöneticilerin iş sonuçları elde etme ve astları ve kendi yöneticileri tarafından etkili liderler olarak görülme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Özellikle duygusal zekânın duyguları algılama boyutu, etkili liderlikte öncül olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmaya göre bir yönetici yönetim veya yönetici seviyelerine ulaşmak için yüksek bir IQ'ya ihtiyaç duyabilir ancak oraya vardıktan sonra IQ iyi veya daha kötü performansı belirlememektedir.

Elfenbein v.d. (2007: 205) Singapur'da 164 lisans öğrencisiyle çalışma yapmış, iki haftalık müzakere eğitimi sonrası senaryolar üzerinden laboratuvar ortamında incelemelerini gerçekleştirmişlerdir. Alıcı ve satıcı rollerini oynayan katılımcılardan yüz ifadelerini daha iyi tanıyan özellikle satıcı rolündeki katılımcılar hem daha fazla değer yaratmış hem de kendileri için daha büyük pay talep etmede daha başarılı olmuşlardır.

Gabbott, Tsarenko ve Mok (2010: 234-243) duygusal zekânın hizmet sektöründeki etkisini incelemişler hizmette başarısız olduğu durumlarda müşterinin duygusal zekâsının bu başarısızlığa ve telafi çabalarına vereceği tepkiyi etkilediğini ortaya koymuşlardır. Çalışma bulgularına göre duygusal zekâsı yüksek müşteriler strese karşı daha toleranslıdır ve duygularını ve düşüncelerini kontrol etme eğilimindedir. Böylece arzu ettikleri hizmet sonuçlarını elde etmek konusunda daha iyi bir konumdadırlar. Yüksek duygusal zekâsını stresli karşılaşmalarda kullanma becerisine sahip olan müşteriler bir çatışmanın nasıl gelişebileceğini tahmin edebilmekte, çatışmanın şiddetini ve stresini değerlendirebilmekte ve çatışma sürecinin çeşitli aşamalarında ne tür eylemlerin gerekli olabileceğini öngörebilmektedir. Duygu odaklı başa çıkma stratejisi (stresli ortamın bir sonucu olarak ortaya çıkan duyguların iç yönetimi) izleyen müşteriler, sorun odaklı başa çıkma stratejisi (seslendirme, müzakere ya da yeniden belirtme yoluyla sorunun

çözümüne doğrudan katılım) izleyenlere göre hizmeti daha olumlu değerlendirme eğilimindedir. Araştırma, talepkâr veya zorlu karşılaşmalarda müşterinin duygusal zekâsının olayın çerçevelenme şeklini etkilediği iddiasındadır.

Duygusal zekânın sosyal ilişkiler ve iş yaşamı üzerine etkileri Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5: Duygusal Zekânın Sonuçları

Sosyal İlişkiler	
Empatik Bakış Açısı	Schutte v.d. (2001)
Öz-izleme	Schutte v.d. (2001)
Yüksek Sosyal Beceri	Schutte v.d. (2001)
İşbirlikçi Yaklaşım	Schutte v.d. (2001)
Daha Yakın ve Sevecen İlişki	Schutte v.d. (2001), Mayer, Roberts ve Barsade'nin (2008)
Gelecekteki Olaylara İlişkin Duygu Tahmini	Dunn v.d. (2007)
Prososyal Olmak	Afolabi (2013)
İş Yaşamı	
Etkin Liderlik; kolektif motivasyonu artırıcı etki, dönüşümcü liderlik, karizmatik otorite, etkileşimci liderlik, ilham verme, bağ kurma, ilgi	Prati v.d. (2003), Coetzee ve Schaap (2005), Rosete ve Ciarrochi (2005), Kafeitsos, Nezlek ve Vassiou (2011)
Etkin Takım; uyum, güven, yaratıcılık, grup kararı alabilme, sosyal kaytarmayı baskılama, performans artışı	Prati v.d. (2003)
Değişime Karşı Olumlu Tutum	Vakola, Tsaousis ve Nikolaou (2004)
Çalışan Etkinliği; iş doyumu, kişisel etkinlik, örgütsel bağlılık, itibar etkinliği, genel sağlık, güven, iş değiştirme niyeti (negatif etki), performans, örgütsel politikaya kızgınlık (negatif etki), ihmalkâr davranış (negatif etki)	Sinha ve Jain'in (2004), Afolabi, Awosola ve Omole (2010), Kafeitsos, Nezlek ve Vassiou (2011), Meisler ve Gadot (2014)
Örgütsel Etkinlik; Örgütsel verimlilik	Sinha ve Jain'in (2004)
Düşük Mesleki Stres Algısı ve Depresyondan Korunma	Bulik (2005)
Hizmet Aksaklıklarında Müşteri Olarak İlimli Yaklaşım Sergileme	Gabbott, Tsarenko ve Mok (2010)
Müzakere Başarısı	Elfenbein v.d. (2007)

İKİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜREL ZEKÂ

Liderler, günümüzde teknolojinin ve küreselleşmenin önemli oranda etkisiyle eskisinden daha fazla kültürlerarası etkileşime maruz kalmaktadır. Bu etkileşim kimi zaman farklı kültürel geçmişe sahip bireylerin bir arada çalıştığı çok kültürlü ekipleri yönetmek şeklinde gerçekleşmekte kimi zaman da uluslararası taraflar ile iş fırsatları için iş birliği sırasında kendini göstermektedir. Kişilerin iletişim biçimlerini, olaylara bakış açılarını, çalışma stillerini ve hatta karar verme tarzlarını etkileyen kültürün yarattığı dinamikleri yönetebilmek, farklı bir kültürü anlamaktan öte yetkinlikler gerektirmektedir. Kültürel zekâ kavramı, yabancı bir yere seyahat etmek, yeni bir yemek denemek, yerel bir kültürün bir kısmını deneyimlemek, yabancı dili konuşabilmekten fazlasını içeren (Livermore, 2010: 59) bir yetkinlikler portföyünü ifade etmektedir.

Bu bölümde kültürel zekânın bir zekâ türü olarak kavramsallaştırılma ve gelişim süreci, dayandığı zekâ teorileri, kültürel zekânın boyutları, öncülleri ve sonuçları ile kültürel zekânın duygusal zekâ ile olan ilişkisi literatür taraması çevresinde aktarılacaktır.

2.1 Kültürel Zekâ: Kavramsal Çerçeve

Singapur'daki Nanyang Teknoloji Üniversitesi'nden Profesör Ang, 1999'dan 2000'e geçildiğinde dünyada bilgisayarların neye yol açacağından endişe duyulduğu dönemde, çok korkulan bu teknolojik çöküşü çözmeye yardımcı olmak için şirketlere danışmanlık yapmış ve dünyanın dört bir yanından en iyi IT profesyonellerinden bazılarını bir araya getirmiştir. Çalışmanın başlarında bu programcıların teknik olarak yetkin olduğunu ancak birlikte çalışamayacaklarını fark etmiştir. Kendisinin ve müşterilerinin yüz yüze olduğu bu sorunu çözebilmek için asistanı Christopher Earley ile birlikte, daha sonra bir işyeri kabiliyeti halini alacak olan kültürel zekâ üzerine çalışarak kavramsallaştırmıştır (Livermore, 2011: 23-24). Kültürel zekânın kavramsallaştırılması, Sternberg ve Detterman'ın (1986) farklı zekâ perspektiflerini

birleştiren çoklu zekâ çerçevesine dayanmaktadır (Ang v.d., 2007: 337, Ng, Dyne, Ang, 2012 :31).

Sternberg (2004: 326; 2009: 37-88), zekâyı kişinin hayatıyla ilgili çevresini seçme, onu şekillendirme ve ona uyum sağlamayı amaçlayan bir dizi zihinsel faaliyet olarak tanımlamaktadır. Diğer çoklu zekâ kuramcıları gibi zekânın sadece analitik boyutla tanımlanmasına karşı çıkmış üç yetenek boyutundan oluşan (analitik, yaratıcı ve pratik) ve zekâ testlerinin yanı sıra hayatta da başarılı olmayı temsil eden başarılı zekâ kavramını geliştirmiştir. Kavramın bileşenlerinden **analitik zekâ**, analiz etme, değerlendirme, yargılama, karşılaştırma gereken hallerde ortaya çıkmaktadır. Yapılacak yargıların oldukça soyut nitelikte olduğu ve nispeten bilindik sorun türlerine uygulandığında söz konusudur. **Yaratıcı zekâ**, bileşenler nispeten yeni görevlere ve durumlara uygulandığında ortaya çıkmaktadır. Başarılı zekâ teorisine göre, yaratıcı zekâ, bir bireyin göreceli yenilikle ne kadar iyi başa çıkabileceğini değerlendiren problemlerde özellikle iyi ölçülmektedir. **Pratik zekâ**, bireylerin işte ya da evde günlük yaşamda karşılaştıkları sorunlara yeteneklerini uygulama becerilerini içermektedir; adaptasyon, şekillendirme ve seçim amacıyla deneyime uygulandığında ortaya çıkmaktadır.

Tüm bunlarla birlikte Sternberg'e göre (2009: 38) zekâ, sosyokültürel bir bağlamın dışında tam olarak anlaşılamaz ve gerçekte belirli bir birey için bir kültürden diğerine farklılık gösterebilir. Daha zeki bireylerin başka bir kültürde çok daha az zeki oldukları ve daha az zeki bireylerin bazılarının daha zeki oldukları görülebilmektedir.

Ang ve Earley özellikle kültürlerarası etkinlik için bireysel yetenekler üzerine araştırmaların seyrek olması ve sistematik olmaması tespitinden hareketle bazı bireylerin kültürel olarak farklı durumlarda neden diğerlerinden daha etkili olduklarını anlamak amacıyla bu çalışmayı yapmışlar (Ang v.d., 2007: 336) ve kültürel zekâyı "bir kişinin yeni kültürel bağlamlara etkili bir şekilde uyum sağlama yeteneği" olarak tanımlamışlardır. Kültürel zekâ bir kişinin kültürel ortamlarda veya çok kültürlü bir durumda etkili bir şekilde işlev görmesi için radikal olarak farklı ipuçlarını toplama, yorumlama ve hareket etme yeteneğini yansıtmaktadır (Earley ve Ang, 2003: 58, 59).

Livermore (2010:20), kültürel zekâyı, yabancı bir kültürü öğrenip ona entegre olmaktan ayıran özellikleri şu şekilde açıklamaktadır;

- Kültürel zekâ sadece bilgiden ötesidir, kültürü anlamının ötesine geçer. Liderin kişisel ilgi alanını, stratejik düşünme becerisini, kültürlerarası durumda davranışını içerir. Kültürel inanç, değer ve davranıştaki sosyolojik farklılıkları anlamak önemlidir ancak yetersizdir.
- Kültürel zekâ kişisel yeteneklerden çok, öğrenilen yeteneklere odaklanır zira kişiliğin değişmesi zordur. Kültürel zekâ sabit değildir, eğitim ve deneyimle geliştirilebilir.
- Kültürel zekâ belirli bir kültüre özgü değildir. Amaç her bir kültüre özgü bilgi ve davranış konusunda uzmanlaşmak değil kültürler arasındaki engeli yok edecek genel bir anlayış, beceri ve davranış dağarcığı oluşturmaktır.

Yıllar içinde, kültürel zekâ alanında çalışan çeşitli araştırmacıların farklı kültürel zekâ tanımları yaptıkları bununla birlikte bu tanımlamaların Earley ve Ang 'in tanımının etrafında şekillendiği görülmektedir. Kültürel zekânın farklı bileşenlerle alternatif bir kavramsallaştırmasını sunduğunu ifade eden David Thomas (2006: 78-80) dâhi çalışmasını Earley ve Ang'in tanımına dayandırmış bununla birlikte bu tanımda yetenekler sisteminin sadece bir boyutuna değinildiğini belirtmiştir. Thomas ve arkadaşları (2008: 127) kültürel zekâyı "kültürel üstbilişle bağlantılı, insanların çevrelerinin kültürel yönlerine uyum sağlamalarını, seçmelerini ve şekillendirmelerini sağlayan etkileşimli bilgi ve beceriler sistemi olarak" tanımlamıştır. Bu tanım, Sternberg'in üçlü zekâ teorisinde yer alan seçme, şekillendirme, uyum sağlama unsurlarını da içermektedir.

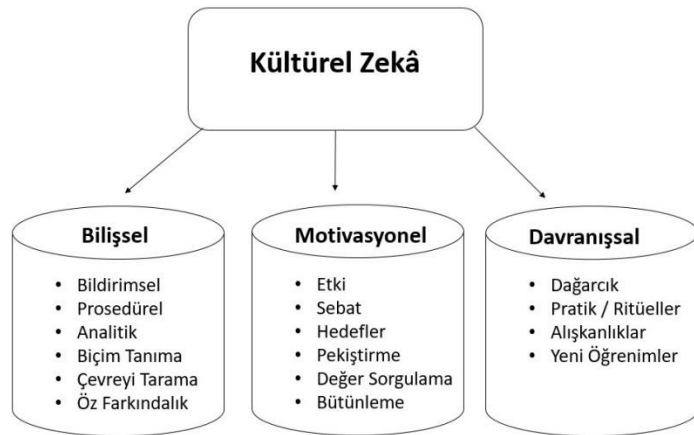
Kendi kültürel zekâ kavramsallaştırmasını yaparak Earley ve Ang' den farklı bileşenler öneren bir başka isim olan Plum (2009: 293), yaklaşımını dinamik bir kültür kavramına dayandırmakta, profesyonel, örgütsel veya ulusal farklılıkların tamamında aynı kültürel dinamiklerin rol oynadığını ve kültürlerarası deneyimlerin bir alandan diğerine aktarılabilceğini iddia etmektedir. Plum, kültürel farklılıklardan, yeniliğe ve kaynaklara giden bir yol olarak faydalanmayı önermektedir. Plum'a göre kültürel zekânın amacı kültürler arasındaki engellerin üstesinden gelmek değil farklara ve benzerliklere odaklanarak köprü işlevi gören ortak bir kültür oluşturmaktır (Aksoy, 2013: 76). Plum'ın kültürel zekâ kavramı diğer kültürlerle bakmak ve bunlara

yaklaşmak için farklı bir açı ve pek somut olmayan kültür kavramıyla başa çıkmak için bazı pratik yaklaşımlar sunduğu iddiasındadır. Plum, kültürel zekâyı şu şekilde tanımlamaktadır: kültürel zekâ, anlaşılmayı sağlamak ve kültürel farklılıkların rol oynadığı durumlarda verimli bir iş birliği yaratma becerisidir.

2.2 Kültürel Zekânın Boyutları

Kültürel zekâ, Earley ve Ang (2003) tarafından önce üç boyutlu olarak kavramsallaştırılmıştır. İlk yapıda model, üç kültürel zekâ özelliğine dayanmaktadır; biliş, motivasyon ve davranış. Biliş boyutu “ne olduğunu biliyor muyum?” sorusuna, motivasyon boyutu “harekete geçmek için itici güce sahip miyim?” sorusuna, davranışsal boyut “uygun ve etkili bir şekilde yanıt verebilir miyim?” sorusuna yönlendirmektedir (Earley ve Ang, s: xii).

Şekil 1: Kültürel Zekânın Üç Boyutu



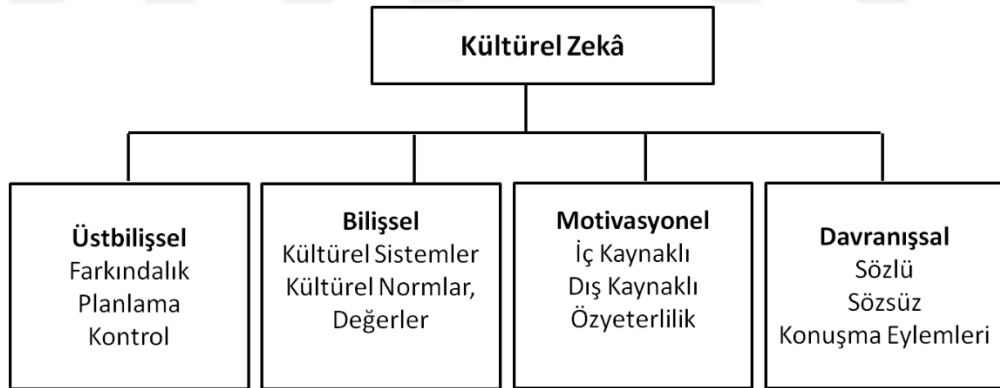
Kaynak: Christopher Earley, Soon Ang, **Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures**, Stanford University Press, 2003, s:68

P. Christopher Earley ve Elaine Mosakowski'nin Harvard Business Review için 2004 yılında kaleme aldığı ve işaret edildiği üzere iş dünyasında kavramın farkına varılmasına sebep olan "Kültürel Zekâ" isimli makalede, bu üç unsur kafa, vücut ve kalp ile ilişkilendirilerek şu şekilde açıklanmıştır; **Kafa**, bilişsel unsurdur. Yerel bir kültürde gelenek olarak adlandırılabilir davranışların anlamına ulaşmak, soru sorarak mümkün olmayabilir. Yerliler, yabancılara kendilerini açmak konusunda isteksiz olabilir veya kendi davranışlarına analitik olarak bakma alışkanlığı edinmediklerinden cevabı isteseler de veremeyebilirler. Yeni gelen bir kişi "öğrenme

stratejisi” denebilecek bir yöntem oluşturmalıdır. Bilişsel kültürel zekâsı yüksek bireyler bir kültürdeki ortak anlayışa ilişkin ipuçlarını fark eder. **Vücut**, davranışsal unsurdur. İnsanların alışkanlıklarını ve tavırlarını benimseyerek, onlar olmanın nasıl bir şey olduğunu en temel şekilde anlamaya başladığınızda, onlar da size daha çok güvenir ve açık hale gelirler. **Kalp** ise motivasyona denk gelmektedir. Yabancı bir kültürün insanlarını anlamada kendi kapasitesine inanmayan bir kişi, çabaları karşılığında düşmanlık ve anlaşılma ile karşılaşınca çoğunlukla pes edecektir. Tam tersine yüksek motivasyona sahip biri engeller, aksilikler, hatta başarısızlıklarla yüzleştğinde daha da büyük dinçlikle yeniden müdahil olacaktır.

Bu ilk modelden hareketle Ang ve arkadaşlarınca yapılan çalışmalar sonrasında biliş boyutu üst biliş ve biliş olmak üzere ikiye ayrılmış ve şu an kabul görmekte olan 4 boyutlu yapıya ulaşılmıştır. Buna göre kültürel zekânın dört faktörü; motivasyonel kültürel zekâ, bilişsel kültürel zekâ, üst bilişsel kültürel zekâ ve davranışsal kültürel zekâdır (Dyne, Ang, Livermore, 2010: 134). Şekil 2’de kültürel zekâ boyutları, alt bileşenleri ile sunulmaktadır.

Şekil 2: Kültürel Zekânın Dört Boyutu



Kaynak: David Livermore, Leading with Cultural Intelligence: The New Secret To Success, Amacom, 2010, s:25 ²

2.2.1 Üst Bilişsel Kültürel Zekâ

Üst bilişsel zekâ, bilişin yani bireylerin bilgi edinmek ve anlamak için kullandıkları süreçlerin kontrolünü ifade etmektedir (Ang v.d, 2007: 337). Üst biliş, düşünmeyi düşünmektir (Earley ve Peterson, 2007: 105). Kok-Yee Ng ve

² Orijinal tablodaki sıralama yazım sırasına göre yeniden düzenlenmiştir.

arkadaşları ise üst bilişsel kültürel zekâyı, “kültürlerarası etkileşimler sırasında bilinç ve farkındalık yeteneği” olarak tanımlamıştır (Ng., Dyne, Ang, 2009: 514). David Livermore (2011: 7) tarafından kültürel zekâ stratejisi olarak adlandırılan üst bilişsel boyut, kültürel olarak farklı deneyimleri nasıl anlamlandırdığımızdır.

Üst bilişsel kültürel zekâ farklı bir kültürel bağlamı anlamak ve bu durumdaki problemleri çözmek için kendi düşünce süreçlerimizi düşünme ve kültürel bilgimizi kullanma yeteneğidir; farkındalık, planlama ve kontrolü içerir. **Farkındalık**, kişinin kendisinde ve başkalarında olup bitenlerle uyum içinde olması demektir. **Planlama**, insanlara, konuya ve duruma nasıl yaklaşılacağını tahmin ederek kültürler arası bir karşılaşmaya hazırlanmak için zaman ayırmaktır. **Kontrol** etmek, sahip olduğumuz planların ve beklentilerin uygun olup olmadığını görmek için etkileşimlere girdiğimizde yaptığımız izlemedir. Üst bilişsel kültürel zekâ veya strateji, kendi ve diğer insanların kafalarında neler olup bittiğini dikkatlice gözlemleyebilmek için yavaşlamayı gerektirmektedir (Dyne, Ang, Livermore, 2010: 136).

Kültürel zekânın üst bilişsel faktörü, en az üç nedenden ötürü kritik bir bileşendir. Birincisi, kültürel geçmişleri farklı olan insanlar ve durumlar hakkında aktif düşünmeyi teşvik etmektedir. İkincisi, alışkanlıklar, varsayımlar ve kültürle ilişkili düşünme hakkında eleştirel düşünmeyi tetiklemektedir. Üçüncüsü, bireylerin zihinsel haritalarını değerlendirmelerine ve gözden geçirmelerine izin vermekte ve sonuç olarak anlayışlarının doğruluğunu artırmaktadır. (Dyne, Ang, Koh, 2008: 17)

2.2.2 Bilişsel Kültürel Zekâ

Üst bilişsel kültürel zekâ daha üst düzey bilişsel süreçlere odaklanırken, bilişsel kültürel zekâ, eğitim ve kişisel deneyimlerden edinilen farklı kültürel ortamlardaki normlar, uygulamalar ve sözleşmeler bilgisine odaklanmaktadır (Ng., Dyne, Ang, 2009: 514).

Bilişsel kültürel zekâ kültürel zekânın bilgi boyutudur (Dyne, Ang, Livermore, 2010: 135). İki alt boyut içermektedir: kültürel sistemler ve kültürel normlar ve değerler. **Kültürel sistemler**, toplumların üyelerinin temel ihtiyaçlarını karşılamak için kendilerini organize etme biçimleridir (Livermore, 2010: 27). Dyne ve arkadaşları (2012: 300) bu alt boyutu genel kültür bilgisi olarak adlandırmaktadır. Genel kültür

bilgisi, kültürel bir ortamı oluşturan evrensel unsurların bilgisi olarak tanımlanmaktadır. Kültürü karakterize eden genel unsurları anlamak önemlidir, çünkü insanlara kültürlerin benzer ve farklı olabileceği olası yolları düşünmek için organize bir çerçeve sağlamaktadır. Kültürel zekâ bilgisinin diğer alt boyutu, **kültürel normlar ve değerler**, kültürlerin zaman, otorite ve ilişkiler gibi konulara yaklaşma biçimlerini ifade etmektedir (Livermore, 2010: 27). Kültürel değerler, bir toplumun neyin iyi, doğru ve adil olduğuna ilişkin fikirleridir. Bu değerlerin etkisi genellikle kendimiz de dâhil olmak üzere bir kültür içindeki çoğu insanın bilinçaltıdır. Ancak kültürel değerler, farkında olunsun ya da olunmasın, bireylerin, kuruluşların ve toplumların düşünce ve davranışlarını şekillendirmede güçlü bir rol oynamaktadır (Livermore, 2011: 88).

Kültürel zekânın bilişsel faktörü, kültürel benzerlikler ve farklılıklar hakkında bilgi birikimi nedeniyle kritik bir bileşendir ve kültürlerarası durumlarda karar alma ve performansın temelidir (Dyne, Ang, Koh, 2008: 17). Yüksek kültürel zekâyâ sahip olmak, bir kişinin yeni bilgi alındıkça kendi ve başkalarının anlayışlarını yeniden düzenleyebileceği anlamına gelmektedir (Earley ve Peterson, 2004: 106).

2.2.3 Motivasyonel Kültürel Zekâ

Farklı grupların dünyayla baş etme yollarını, sadece bilmek yeterli değildir. Önemli olan bu bilgiyi kullanabilmek ve kültürel olarak uygun bir tepki üretebilmektir (Earley ve Peterson, 2004: 107). Motivasyonel kültürel zekâ bireyin dikkat ve enerjiyi kültürel farklılıklara yönlendirme yeteneğidir (Dyne, Ang, Koh, 2008: 17). Bu, genellikle kültürler arası çalışmada ortaya çıkan zorluklar ve çatışmaları gidermek üzere çalışmak için güven ve dürtü sahibi olup olmadığınızı ifade etmektedir (Dyne, Ang, Livermore, 2010: 135). Öz yeterlik ve iç motivasyon kültürel zekâda önemli bir rol oynar, çünkü başarılı kültürlerarası etkileşim yeni ortamlara temel bir güven ve ilgi duygusu gerektirmektedir. (Dyne, Ang, Koh, 2008: 17).

Dyne ve arkadaşları 2010 yılındaki çalışmalarında öz yeterlilik ve içsel motivasyona dışsal motivasyonu eklemişlerdir. Bu üç motivasyon dinamiği de liderlerin kültürlerarası durumlara yaklaşımında rol oynamaktadır. Buna göre motivasyonel kültürel zekâ; **“içsel motivasyonu**-kişinin kültürel olarak çeşitli durumlardan keyif alma derecesini; **dışsal motivasyonu**- kültürel olarak farklı deneyimlerden elde edilen daha somut faydaları ve **öz-yeterliliği**- “kültürler arası bir

karşılaşmada kişinin etkili olacağına olan güvenini” içermektedir (Dyne, Ang, Livermore, 2010: 135).

2.2.4 Davranışsal Kültürel Zekâ

Davranışsal kültürel zekâ, bireyin farklı kültürel geçmişlere sahip kişilerle etkileşime girerken uygun sözlü ve sözsüz eylemleri sergileme yeteneğini ifade etmektedir (Dyne, Ang, Koh, 2008: 17). Kültürel olarak zeki olmak; sadece ne ve nasıl yapılacağını bilmek (bilişsel) ve sabırla çaba göstermek için gereken araç gereçlere sahip olmak (motivasyonel) değil, aynı zamanda davranış dağarcığında belirli bir durum için gereken cevaplara sahip olmaktır (Earley ve Peterson, 2004: 108).

Dolayısıyla, davranışsal kültürel zekâ, kültürel olarak uygun kelimeleri, tonları, jestleri ve yüz ifadelerini gösterebilme gibi geniş bir sözel ve sözel olmayan davranış dağarcığından duruma uygun davranışları sergileme yeteneğidir (Gudykunst, Ting-Toomey ve Chua, 1988, Akt. Ng., Dyne, Ang, 2009: 515). Bu özel davranışlardan yoksun olan bir kişi, bunları edinme yeteneğine sahip olmalıdır. Kültürel zekâ, bir kişinin yeni bir kültüre uygun davranışlar edinme veya uyarlama yeteneğini yansıtmaktadır (Earley ve Peterson, 2004: 108).

Davranışsal kültürel zekânın üç alt boyutu, etkili kültürlerarası etkileşimler için gereken esnekliği vurgulamaktadır. **Sözel** esneklik (konuşma hızı, sıcaklığı, coşkusu, ses yüksekliği, sessizliği kullanma) iletişimin etkinliğini artırmaktadır. **Sözel olmayan** esneklik (oturma mesafesi, fiziksel temas, göz teması) farklı kültürel normlara saygıyı göstermektedir. **Konuşma eylemlerindeki** esneklik (eleştiride, hayır derken, özür dilerken, şükran bildirirken konuşma gücü), iletişim düzenindeki ince ayrıntıları anlamayı göstermekte ve diğerlerini rahatlatmaktadır (Dyne v.d., 2012: 305-306).

Davranışsal kültürel zekâ, kültürlerarası durumlar arasındaki farklı normlar ışığında performans hedeflerimizi etkili bir şekilde gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceğimizi etkilemektedir. Davranışsal kültürel zekânın en önemli yönlerinden biri, başka bir kültüre ne zaman adapte olunacağını ve ne zaman yapılamayacağını bilmektir. Yüksek kültürel zekâlı bir kişi hangi eylemlerin etkinliği artıracığını ve artırmayacağını öğrenmekte ve bu anlayış üzerinde hareket etmektedir (Dyne, Ang, Livermore, 2010: 137).

Nitel olarak farklı dört yetenekten (bilişsel, üst bilişsel, davranışsal, motivasyonel) oluşan kültürel zekânın faktörleri birbiriyle ilişkilidir. Gerçek etkinlik için liderlerin dört kültürel zekâ yeteneğinin hepsine ihtiyacı vardır, çünkü yalnızca bir kültürel zekâ faktörüne odaklanmak aslında gelişmiş kültürel zekâdan ziyade kültürel cehalete neden olabilir. Bunun nedeni, kültürel zekânın uyumlu yeteneklerin genel bir dağılımını gerektirmesidir (Dyne, Ang, Livermore, 2010: 134). Livermore'a göre (2011: 28-29) bu dört faktör duygusal, sosyal, pratik veya kültürel zekâlardan hangisi olursa olsun birbiriyle ilişkilidir. Kişilerarası nasıl ilişki kuracağını bilen (biliş), ancak bunu yapma arzusu olmayan (motivasyon) sosyal olarak akıllı bir şekilde çalışmaz. Pratik bir durumu derinlemesine analiz edebilen (üst biliş), ancak gerçek hayatta (davranış) gerçekten çözemeyen bireyin çok pratik zekâsı yoktur.

2.2.5 Kültürel Zekâ Boyutlarında Diğer Yaklaşımlar

Thomas (2006: 81-89), kültürel zekânın bilgi, farkındalık ve davranışsal yeteneklerden oluştuğunu ifade etmektedir. **Bilgi** boyutu, içerik bilgisi ve süreç bilgisini içermektedir. İçerik bilgisi, diğer kültürlerin varlığını fark etmek, farklılığın doğasını tanımlamak, kültürel kimlikleri, değerleri, tutum ve uygulamaları bilmeyi içermektedir. Süreç bilgisi, kültürel çeşitliliğin davranışı etkilediği süreçler hakkında bilgi sahibi olmak anlamına gelmektedir ve Thomas, bilişsel ve motivasyonel mekanizmaları bu süreçleri etkileyen unsurlar olarak tanımlamaktadır. **Farkındalık** (mindfulness) kendimizin ve başkalarının varsayımlarının, fikir ve duygularının farkında olmak, uygun şekilde yanıt vermemize yardımcı olmak için diğer insanların kişilik ve kültürel geçmişine ilişkin yeni zihinsel haritalar oluşturabilmek, sadece duyduğuna güvenmek değil algılamak için tüm duyuları kullanmayı içermektedir. **Davranış**, farklı kültürlerarası durumlar için geliştirilmiş doğru davranış dağılımından uygun davranış seçmeyi ve yeni davranışlar üretebilmeyi içermektedir.

Plum'a göre (2009: 294) kültürel zekâ, duygu, bilgi ve pratik temelli birbirine bağlı üç unsurdan oluşmaktadır. **(1) Kültürler arası katılım**, duygusal taraftır ve motivasyon temellidir. Motivasyon, kültürel farklılıklara karşı kişinin tutumunu ve değişmesine izin verme cesaretini, kendisinden farklı insanlarla birlikte sonuç yaratma arzusunu, karşı tarafın konuşmasını ve anlaşılmasını sağlamak için gereken gerçek ilgiyi sağlamaktadır. **(2) Kültürel anlayış**, kültürel zekânın bilgi ve zihinsel boyutudur.

Kültürel anlayış hem kendi kültürünü anlamak hem de kültürler arası karşılaşmada karşı karşıya kalındığında farklı kültürel temeli olan insanları anlayabilmekle ilgilidir, bunun için de bilgi gereklidir. **(3) Kültürlerarası iletişim**, kültürel zekânın eylem boyutudur ve geniş bir iletişim anlayışına dayanır. Sözlü ve sözsüz iletişimin yanı sıra yazılı ve muhtemelen diğer ifade araçlarını da içermektedir. Konuşmadan önce düşünmek ve kendini normalden daha temkinli bir şekilde ifade etmek ve karşıdakinin nasıl hissettiğini ve ne ifade etmeye çalıştığını anlamak için çaba sarf etmeyi içermektedir.

Görüldüğü üzere kendi kültürel zekâ kavramsallaştırmalarını yaptıklarını ifade eden modellerdeki boyutlar da Earley ve Ang'in boyut tanımlarından hiç uzak değildir, alt unsurları ile birlikte farklı başlıklar altında da olsa Earley ve Ang'in tüm kültürel zekâ boyutlarını içermektedir.

2.3 Kültürel Zekânın Öncülleri

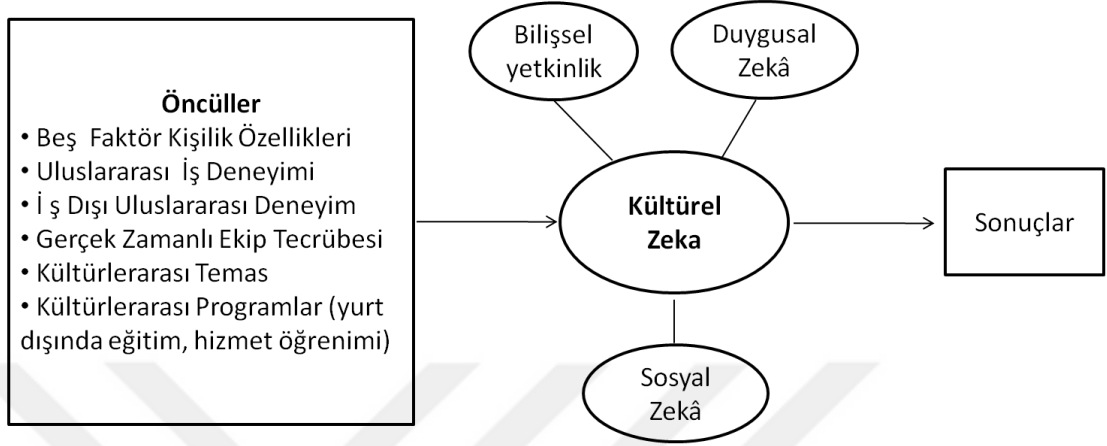
Kültürel zekâ kişiliğin aksine zamanla büyüyebleen ve gelişebilen bir yetenektir. Bu gelişimi sağlayacak adımları atabilmek için kültürel zekâyı sebep olan unsurları dolayısıyla öncüllerini incelemek önemlidir (Ang, Dyne, ve Koh, 2006: 101). Kültürel zekâyı arttıran etkenlerin tespitine yönelik yapılmış çalışmaların incelendiği literatür taramasına dayanarak kültürel zekânın öncülleri aktarılmaktadır.

Harry Triandis (2008: xii), o güne kadar yapılan, kültürel zekânın kavramsallaştırılması, öncül ve sonuçlarıyla ilişkisinin incelendiği çalışmaları bir araya getiren Handbook of Cultural Intelligence adlı kitabın önsözünde yerel dili bilmenin, kültürler arası iş deneyimine sahip olmanın ve çeşitli kültürel ortamlarda yaşamının kültürel zekâyı artırdığını ifade etmektedir. Yurtdışında eğitim görmek ve diğer kültürlerle kısa geziler yapmak da kültürel zekâyı artırabilir. Yeni deneyime açıklık gibi belirli kişilik özellikleri, farklı kültürlerle etkileşimin olumsuz etkilerini azaltmaktadır.

Ng, Dyne ve Ang, çeşitli isimlerce yapılmış kültürel zekâ çalışmalarını gözden geçirdikleri derleme makalesinde, tespit ettikleri kültürel zekâ öncüllerini özetlemişlerdir. Bu özet, çalışmada yer aldığı haliyle Şekil 3'te sunulmaktadır.³

³ Tablodaki "sonuçlar" bölümü ileride tartışılmak üzere boş bırakılmıştır. Bir sonraki bölümde detayı verilecektir.

Şekil 3: Ng, Dyne ve Ang (2012) Kültürel Zekânın Öncülleri



Kaynak: Kok-Yee Ng, Linn Van Dyne,, Soon Ang, Cultural Intelligence: A Review, Reflections, And Recommendations For Future Researchs, (Çevrimiçi) Ng_Van-Dyne-Ang-2012-CQ-review-reflections.pdf (soonang.com) , 2012, s:36.

Çalışmamızda, Ng, Dyne ve Ang'in (2012) yapmış olduğundan farklı bir kategorizasyona gidilmiş, kişilik özellikleri dışındaki öncüller kültürel temasın farklı çeşitleri olarak değerlendirilerek konuya ilişkin literatür taraması, kişilik özellikleri ve kültürel temas olarak iki başlıkta sunulmuştur.

2.3.1 Kişilik Özellikleri

Öncüller üzerindeki ilk çalışmalardan biri Ang, Dyne ve Koh'un (2006: 103-123) yaptıkları kültürel zekânın dört boyutu ile beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmadır. Beş faktör kişilik özelliklerinde şu niteliklere atıfta bulunmaktadır;

(a) dışadönüklük: girişken, iddialı, olumlu, aktif, hırslı

(b) uyumluluk: sevimli, iyi huylu, arkadaş canlısı, işbirlikçi, güvenen

(c) vicdanlılık: sorumlu, başarmaya istekli, plan yapma becerisi olan, organize, kalıcı, başarı odaklı, güvenilir

(d) duygusal istikrarlılık: duygusal kontrol, sakin, güvenli, gergin ve endişeli olmayan

(e) deneyime açıklık: yaratıcı, entelektüel, sorgulayan, sanatsal olarak hassas

Çalışma neticesinde görülmüştür ki, kişilik özelliklerinin tamamı kültürel zekânın bir veya birden fazla boyutuyla pozitif ilişkilidir. Daha da ötesi deneyime açıklık dört kültürel zekâ boyutuyla da pozitif ilişkilidir. İnsanlar yeni şeyleri öğrenmeye açık olduklarında ve yenilikleri araştırmaya ve denemeye istekli olduklarında, daha yüksek üst bilişsel kültürel zekâ, bilişsel kültürel zekâ, motivasyonel kültürel zekâ ve davranışsal kültürel zekâyâ sahiptirler.

Oolders Chernyshenko ve Stark (2008: 155) deneyime açıklık kişilik özelliği ile uyarlanabilir performans (çevrenin, bir olayın veya yeni bir durumun taleplerini karşılamak için kişinin davranışlarını değiştirme yeterliliği) arasında kültürel zekânın aracılık rolünü incelemiştir. Bulgularına göre kültürel zekâ, deneyime açıklığın altı alt boyutunun (entelektüel verimlilik, yaratıcılık, merak, tolerans, estetik, derinlik) beşi ile (derinlik hariç) uyarlanabilir performans arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmiştir.

Şahin, Gürbüz ve Köksal (2013: 159) uluslararası görevin kültürel zekâ üzerindeki etkisini incelerken bu ikisi arasındaki ilişkiye kişilik özelliklerinden dışadönüklük ve deneyime açıklığın moderatör etkisini incelemişler ve her ikisinin de kültürel zekâ üzerinde etkisi olduğunu göstermişlerdir.

Kültürel zekânın öncülleri incelemesini kısa dönemli iş seyahati yapanlar çerçevesinde inceleyen Tay, Westman ve Chia (2008: 128-139), kültürel zekâ ile kontrol ihtiyacı (bireyin işlediği durumlar üzerinde etki yaratma arzusu ve niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiş ve kontrol ihtiyacının tüm kültürel zekâ boyutlarında etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çevrelerini kontrol etmeye daha fazla ihtiyaç duyan bireyler daha fazla kültürel bilgi aradıklarından, daha fazla plan yapar, öğrenmek ve etkileşim kurmak için daha fazla motive olurlar ve yeni kültürel ortamlarda insanlarla sosyalleşmek ve iletişim kurmak için bir iletişim dağarcığı geliştirirler. Bir durumu kontrol altında tutmaya ihtiyaç duyan insanlar, daha fazla kültürel zekâyâ sahip olmaya daha yatkındır, çünkü durum hakkında daha fazla şey bilmek onları daha fazla kontrol altında hissetmelerine neden olur (Engle ve Nehrt, 2012 :43).

Engle ve Nehrt (2012: 37-44) deneyime açıklık ve kontrol ihtiyacının yanı sıra risk odaklılık kişilik özelliğini de çalışmaya ekleyerek bunların zekâyla olan ilişkisini sınamış, bu çalışmayı Fransa ve Amerika Birleşik Devletleri'ni karşılaştırma üzerine

kurgulamışlardır. Çalışma sonucuna göre Ang, Dyne ve Koh (2006) çalışmasına destek sunarak deneyime açıklığın kültürel zekâ ile pozitif ilişkili olduğunu bunun yanı sıra risk odaklılık ve kontrol ihtiyacının da kültürel zekânın tüm boyutlarıyla ilişkili öncüller olduğunu belirtmişlerdir. Kültürel zekâsı daha yüksek olan bireyler, farklı kültürlerden insanlarla nasıl etkileşime girileceğini öğrenmek için gerekli riskleri almaktadır.

Li v.d. (2013:32), kültürel zekânın uluslararası deneyimin süresi ile ilişkisini sınarken, öğrenme stiline bu ilişkiye olan etkisini de incelemişlerdir. Kolb (1983) öğrenme stillerine göre bireyler dört stile sahiptir; (1) dönüştürücü öğrenme stiline sahip bireyler, sorun çözmede ve sorulara çözüm bulmaya yönelik en iyi kararları almakta iyidirler (2) ayırt edici öğrenme stiline sahip bireyler sürekli değişik düşünceler üretirler ve beyin fırtınası gibi çalışmalarda başarılıdır. (3) özümleyici öğrenme stiline, bireyler insanlardan çok fikirlerle ilgilenirler (4) uyum sağlayıcı öğrenme stiline sahip bireyler, plan yapmaktan ve uygulamaktan, yeni deneyimler kazanmaktan hoşlanırlar (Güven ve Kürüm, 2008: 55). Li ve arkadaşlarının araştırma sonuçlarına göre ayırt edici öğrenme stiline sahip kişilerde uluslararası tecrübenin uzunluğu ile kültürel zekâ arasındaki ilişki daha güçlüdür.

Öz-yeterlilik de kültürel zekânın öncüllerinden biri olarak tespit edilmiş kişilik özelliklerindendir. MacNab ve Worthley (2010: 68) kültürel zekâyı artırmak üzere düzenlenen deneysel bir eğitim sınıfında kültürel zekânın artışında öz-yeterlilik, seyahat deneyimi, iş deneyimi ve yönetim deneyiminin etkisini incelemiş çalışmaları sadece öz-yeterliliğin artışa etkisini desteklemiştir.

Abaslı ve Polat' ın (2019:199) çalışmalarına göre denek grubu olan öğrencilerde kültürlerarası duyarlılık (kültürel farklılıklarla ilgili olarak tecrübe edinme ve farkında olma yeteneği (Wiseman (2003) 'ten Akt: Abaslı ve Polat) seviyesi yükseldikçe kültürel zekâ algı düzeyleri de yükselmektedir.

2.3.2 Kültürel Temas

Shannon ve Begley (2008: 51) çalışmalarında sosyal temas çeşitliliğine değinmiştir. Sosyal temastan kasıt, farklı ülkelerden ebeveynlere sahip olmak, çocukluklarının bir kısmını başka ülkeler veya kültürlerde geçirmek, yurtdışında üniversite öğrenimi almak, milletlerarası evlilik veya uzun dönemli ilişkisi olmaktır. Bu çalışmada aynı zamanda dil becerisi (bilme ve akıcı, doğru şekilde konuşabilme) ve uluslararası çalışma deneyimi de öncül olarak test edilmiştir. Çalışmanın önemli bir özelliği ilişkilerin hem kişinin kendini değerlendirdiği hem de başkasının kişiyi değerlendirdiği soru formları ile test edilmiş olmasıdır. Öz değerlendirme raporunda kültürel zekânın dört boyutuna ilişkin sonuç alınmış, diğer test yönteminde boyut ayırımına gidilmemiştir. Çalışmanın sonucuna göre farklı değerlendirme ölçekleri farklı sonuçlar verebilmektedir. Örneğin sosyal temas, başkasının kişiyi değerlendirdiği raporda kültürel zekâ ile ilişkili iken, üst bilişsel, bilişsel ve davranışsal boyutlar ile ilişkinin sınındığı öz değerlendirme raporunda ilişki bulunamamıştır. Çalışma sonucuna göre dil becerisi bilişsel, uluslararası çalışma deneyimi motivasyonel boyutlar ile ilişkilidir.

Shaffer ve Miller da (2008: 120) expatların (gurbetçi yönetici) farklı kültürden insanlara yurtdışında liderlik etme başarısını inceledikleri çalışmalarında dil yeterliliği ve önceki deneyimin kültürel zekâyı geliştirerek expat başarısına etki ettiğini ortaya koymuşlardır.

Uluslararası iş deneyiminin kültürel zekâ üzerindeki etkisi ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Shokev ve Erez (2008: 186) farklı ülkelerden gelen çalışanların oluşturduğu çok kültürlü bir ekipte çalışmanın üst bilişsel, davranışsal, motivasyonel kültürel zekâyı yükseltici etkisinden bahsetmektedir. Buna göre küresel çalışmaya uyum bir öğrenme meselesidir ve ortak bir amacı olan birbirine bağlı çok kültürlü takımlarda çalışma fırsatı, norm ve davranışlardaki kültürlerarası farklılıkların üstesinden gelebilir veya onları azaltabilir.

Moon v.d. (2012: 320) yurtdışında çalışacak olanların yurtdışına çıkmadan önce eğitimden geçmelerini zaman ve kapsamı açısından değerlendirmiş, kapsamın zamana göre daha önemli bir kültürel zekâ öncülü olduğunu göstermişlerdir. Eğer

içerik yeterli değilse eğitimde geçirilen zaman kültürel zekâyı artırmak için yeterli değildir.

Tarique ve TaKeuchi (2008: 65) uluslararası iş dışı deneyimin kültürel zekâ üzerindeki etkisini incelemiş, New York'ta bulunan orta büyüklükteki bir üniversitede yönetim derslerine kayıtlı lisans (64 ülkeden) ve yüksek lisans öğrencilerini (58 ülkeden) üzerinden yürüttükleri çalışmada, deneyim adedinin her boyutta etkili olduğunu göstermişlerdir. Ziyaret edilen ülke sayısı dört boyutu da olumlu etkilerken kalış süresi sadece bilişsel ve üst bilişsel boyutlarda etki göstermiştir (Ng, Dyne, Ang, 2012: 38).

Moon ve arkadaşları da (2012: 323) önceki çalışmalarla ortaya konan uluslararası iş deneyiminin iş dışı deneyimden daha önemli olduğu düşüncesine itiraz etmekte, yaptıkları çalışma sonucunda iş dışı uluslararası deneyimi artırmanın kültürel zekâyı geliştirmek ve kültürlerarası adaptasyonu artırmak için hem daha önemli hem de daha faydalı olduğunu ileri sürmektedir. Buna göre insan kaynakları yöneticileri, potansiyel yurtdışı çalışanı havuzu oluşturmak için çalışanlarını işle ilgili çalışmalar yerine iş dışı amaçlarla (örneğin yabancı kültürü öğrenme, kıyaslama yapma) yabancı ülkelere göndermelidir.

Engle ve Crowne (2014: 40), üniversite öğrencilerinin 7-15 günlük kısa süreli yurtdışı eğitim programına katılmaları sonucunda grubun %79'unun kültürel zekânın tüm boyutlarında gelişme gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Stewart, Wilson ve Miles (2014: 124) uluslararası hizmetle öğrenme (örn: çevre temizliği, temiz su kaynağı arama, evsizlere ev inşa etme, ağaç dikme gibi faaliyetler içeren) programlarının kişinin hem ahlaki yönünü hem de kültürel zekâsını yükselteceği teziyle bir çalışma yapmış çalışma sonucu önermelerini desteklemiştir. Bu çerçevede genelde öğrenciler için kullanılan bu tür gelişim programlarının yetişkin gelişiminde de kullanılmasını önermektedir.

İş ya da iş dışı temasın (yurtdışında çalışma, seyahat, misyonerlik faaliyetleri, askeri hizmetler) yanı sıra bunun derinliğinin önemine dikkat çeken çalışma Crowne

(2008) tarafından yapılmıştır. Bunu ölçmek için de ziyaret edilen ülke sayısı göz önüne alınmıştır. Daha fazla ülke ziyaret edenlerin kültürel zekâsı daha yüksektir.

Tay, Westman ve Chia (2008) kültürel zekânın kısa süreli iş seyahati sırasındaki çok kültürlü tecrübenin (kısa süreli seyahat esnasındaki kültürel maruz kalma miktarı) sadece bilişsel boyutta etkili olduğunu belirtmektedir. Kısa yolculuklardaki çok kültürlü temas oranı gezginlerin kültürel bilgilerini oluşturmalarına ve geliştirmelerine yardımcı olmakta ancak daha karmaşık kültürel zekâ yeteneklerini, örneğin üst bilişsel ve davranışsal kültürel zekâlarını geliştirmek için yeterli zamana sahip olmadıklarını göstermektedir.

Livermore (2010: 172-175) kültürel zekâyı geliştirmek için bir dizi öneride bulunmaktadır. 2011 yılındaki kitabında daha da detaylandığı tavsiyeleri şunlardır; okuyun, sinemaya gidin, dışarıda yiyin, yazın, yeni bir dil öğrenin, kültürel kutlamalara katılın, dinler için kutsal olan mekânları ziyaret edin, bilgiye farklı kaynaklardan ulaşın, kültürü etrafınızda arayın, çok kültürlü bir takıma katılın, oyunculuk dersi alın, bir kültür koçu edinin, eğitim alın, seyahat edin, seyahat esnasında yerel gazeteleri okuyun, farklı inançlardan insanlarla bir inanç kulübü oluşturun, odaklandığınız bir kültüre ait kaçınılacaklar listesi oluşturun, müzelere gidin, farklı kültürlerle ilgili rollere girdiğiniz oyunlar oynayın, taksi şoförleriyle sohbet edin, toplu taşımayı kullanın, marketlerde dolaşın, bol bol soru sorun, en zayıf kültürel zekâ boyutunuzu tespit edin.

Kültürel zekânın öncüllerine ilişkin literatür taraması sonuçları Tablo 6'da sunulmaktadır.

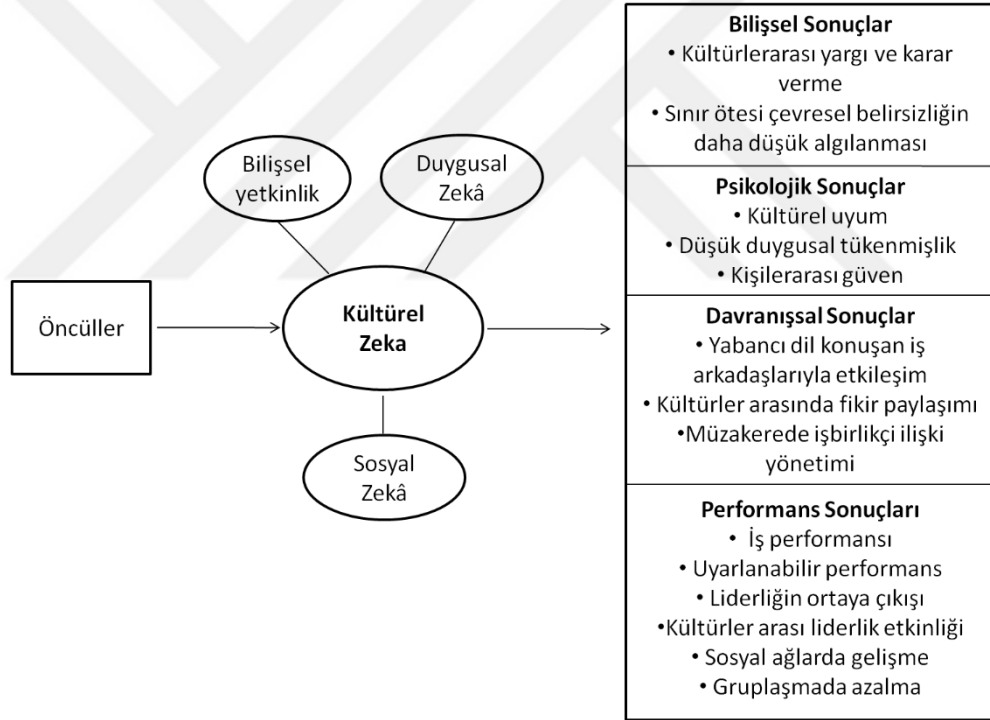
Tablo 6: Kültürel Zekânın Öncülleri

Kişilik Özellikleri	
Beş Faktör Kişilik Özellikleri; dışadönüklülük, uyumluluk, vicdanlılık, duygusal istikrar, deneyime açıklık	Ang, Dyne, Koh (2006), Oolders Chernyshenko ve Stark (2008) , Engle ve Nehrt (2012) ,Harrison (2012), Şahin, Köksal ve Gürbüz (2013), Depaula v.d. (2016), Li v.d. (2016),
Kontrol İhtiyacı	Tay, Westman, Chia (2008), Engle ve Nehrt (2012)
Risk Odaklılık	Engle ve Nehrt (2012)
Ayırt Edici Öğrenme Stili	Lin v.d. (2013)
Öz-yeterlilik	MacNab ve Worthley (2010)
Kültürlerarası Duyarlılık	Abaslı ve Polat (2018)
Kültürel Temas	
İş Deneyimi; Çok Kültürlü Ekipte Çalışmak, Uluslararası Çalışma Deneyimi,	Shokef ve Erez (2008), Shannon ve Begley (2008), Lin v.d. (2013), Shaffer ve Miller (2008) , Crowne (2008)
İş Dışı Deneyim; Yurtdışında Öğrencilik, Uluslararası Hizmet Programları, Misyonerlik Faaliyetleri, Askeri Hizmetler, Evlilik, Farklı Kültürden Ebeveynler	Tarique ve TaKeuchi (2008), Moon v.d. (2012), Shannon ve Begley (2008), Stewart, Wilson ve Miles (2014), Crowne (2008)
İş ya da İş Dışı Seyahat; Kısa Süreli İş Seyahati ile Çok Kültürlü Tecrübe, İş Dışı Seyahat, Kısa Süreli Eğitim Seyahati, İş ya da İş Dışı Seyahatin Derinliği (adedi)	Tay, Westman, Chia (2008), Crowne (2008), Engle ve Crowne (2014)
Dil Bilme	Shannon ve Begley (2008), Shaffer ve Miller (2008)
Yurtdışına Çıkış Öncesi Eğitim	Moon v.d. (2012), MacNab ve Worthley (2010)

2.4 Kültürel Zekânın Sonuçları

Kültürel zekâ ilk kavramsallaştırıldığında, en önemli sonucu “yeni kültürlerde veya bilinmeyen geçmişe sahip insanlar arasında uygun ve etkili bir şekilde hareket etmek” olarak ifade edilmiştir (Earley ve Mosakowski, 2014: 146). Yıllar içinde iş dünyasından eğitime kadar birçok alandaki sonuçlarıyla ilgili çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Ng, Dyne ve Ang, (2012: 36) o güne kadar yapılan çalışmaları değerlendirdikleri makalelerinde sonuçları bilişsel, psikolojik, davranışsal ve performans olmak üzere dört grupta özetlemişlerdir. Bu özet, çalışmada yer alan haliyle Şekil 4’te sunulmaktadır.

Şekil 4: Ng, Dyne ve Ang (2012) Kültürel Zekânın Sonuçları



Kaynak: Kok-Yee Ng, Linn Van Dyne,, Soon Ang, Cultural Intelligence: A Review, Reflections, And Recommendations For Future Researchs, (Çevrimiçi) Ng_Van-Dyne-Ang-2012-CQ-review-reflections.pdf (soonang.com) , 2012, s:36.

Çalışmamızda kültürel zekânın sonuçları iş yaşamı ve iş dışı yaşam perspektifinden bakılarak gruplandırılmış, bu çerçevede literatür taraması sonuçları kültürel uyum ve iş performansı başlıkları altında sunulmuştur.

2.4.1 Kültürel Uyum

Kültürel uyum iki boyuttan oluşmaktadır: sosyokültürel ve psikolojik uyum. Sosyokültürel uyum; yabancı yaşam koşullarına genel uyum, yabancı iş kültürüne iş uyumu ve sosyalleşmeden oluşmaktadır. Psikolojik uyum, bir kişinin başka bir kültürdeki genel zihinsel refahını ifade etmektedir (Ang, Dyne, Tan, 2011: 591).

Ang ve arkadaşları (2007:362) yaptıkları çalışmada kültürel zekânın çok kültürlü ortamlarda etkin olmayı sağlayan üç önemli unsurunu ortaya koymuşlardır; (1) kültürel uyum (2) kültürel çeşitliliğin olduğu durumlarda doğru ve kaliteli karar vermek (3) ("İş Başarısı" başlığı altında detayı verilecek olan) görev performansı. Doğru karar verme, kültürel zekânın üst biliş ile biliş boyutlarıyla doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla kültürel çeşitlilik bulunduğu varsayımları sorgulama, zihni zengin kültürel duruma uygun şekilde modelleme son derece önemlidir. Kültüre ayak uydurmayı ve yeni kültürde psikolojik olarak refah hissi sağlayan kültürel uyum, motivasyonel ve davranışsal boyutlar ile doğrudan ilişkilidir. Buna göre çalışma, stresli bir kültürlerarası durumda bile enerjiyi üretken bir şekilde yönlendirmeye yarayan motivasyonel yeteneğin ve kültürel açıdan uygun, esnek eylemler sergileme sağlayan davranışsal yeteneğin önemini göstermektedir.

Templer, Tay ve Chandrasekar da (2006: 166-167) kültürel zekânın yabancı çevreye uyumu kolaylaştırdığına dair çalışma yapmışlar, çalışana teklif sırasında iş ve yaşam koşulları gerçeğe uygun şekilde aktarıldığında kültürel zekânın iş ve genel uyumu olumlu etkilediğini göstermişlerdir.

Kısa süreli iş seyahati ile kültürel zekâ arasındaki ilişkiyi inceleyerek hem öncülleri hem de sonuçlarıyla ilgili önemli bulgulara ulaşan Tay, Westman ve Chia (2008: 136-140), kültürel zekânın önemli sonuçlarından birinin tükenmişlikten korunma olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Üst bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ boyutları tükenmişliği azaltıcı etki etmektedir. Kültürel zekâ, seyahat stresi ve tükenmişliği azaltma sürecinin bir parçasıdır.

Gaziantep Üniversitesi'nde yapılan bir araştırmaya göre Büyükbeşe ve Yıldız (2016: 447) kültürel zekâ ile yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Daha fazla

adette yabancı dil bilen (Türk ve yabancı) öğrencilerin kültürel zekâsı ve buna bağlı olarak “kişinin isteğinin gerçekleşip gerçekleşmediğine göre değişen mutluluk, memnuniyet hali” olan yaşam doyumunun daha fazla olduğunu gözlemlemiştir.

2.4.2 İş Performansı

Kültürel zekânın iş performansı üzerinde olumlu etkilerini gösteren çok sayıda çalışma vardır. Ang ve arkadaşlarının (2007: 362) yapmış olduğu çalışmada kültürel zekânın ortaya konan sonuçlarından biri de görev performansıdır. Çalışmada görev başarısının kültürel zekânın tüm boyutlarınca etkileneceği düşünülürken sadece üst bilişsel ve davranışsal boyutların sonucu olduğu tespiti yapılmıştır.

Çevrenin değişen taleplerini karşılamak için davranışları değiştirme olarak tanımlanan uyarlanabilir performans, Oolders ve arkadaşları (2008: 148-155) tarafından incelenmiş ve kültürel zekânın sonuçlarından biri olarak tespit edilmiştir. Deneyime açıklık ile uyarlanabilir performans arasında kültürel zekânın aracılık etkisinin incelendiği çalışmanın sonuçlarına göre deneyime açık bireyler daha yüksek kültürel zekâ eğilimi göstermekte bunun sonucunda da yeni ortamlarda daha esnek olarak etkili performans göstermektedirler.

Kim, Kirkman ve Chen (2008: 85) expatların (gurbetçi çalışanların) iş performansını etkileyen unsurlar olarak kültürel zekâ ve kültürel uyumun test edildiği çalışmalarında bunların olumlu etkisinin yanı sıra çalışılan ülke evden ne kadar uzak olursa kültürel zekânın etkisinin o kadar fazla olduğu tespitinde de bulunmuşlardır.

İş performansı ile ilgili bir başka çalışma Chen v.d. (2010: 1125) tarafından yapılmıştır. Çalışmaya göre expatların kültürlerarası motivasyonu, işe alışma yoluyla iş performansını etkilemektedir. Kültürel mesafe ve yardımcı destek daha düşük olduğunda etki daha da güçlüdür.

Chen, Liu ve Portnoy (2011: 93) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 26 emlak firmasında istihdam edilen 305 emlakçıdan elde edilen veriler ile motivasyonel kültürel zekânın bireysel kültürel satışları (farklı kültürel kökenlerden gelen insanlar arasında

gerçekleşen konut işlemleri) nasıl etkilediğini incelemiş arada olumlu bir ilişki bulunduğunu göstermişlerdir.

Çeşitli hükümetlerle müzakere etme ve lobi yapma becerisinde uzmanlaşmaktan gayri resmi iletişim kanallarını etkin bir şekilde kullanmaya kadar her şey kültürel olarak zeki liderler arasında daha muhtemel olan becerilerdir (Livermore, 2010: 167). Kültürlerarası müzakereler üzerine yapılan bir çalışmada, Imai ve Gelfand (2010:12) yüksek kültürel zekâya sahip olanların daha bütünleştirici ve işbirlikçi ilişki yönetimi sergilediğini göstermişlerdir. Çalışmanın sonucuna göre bilişsel yetenek, duygusal zekâ, deneyime açıklık, dışadönüklük ve uluslararası deneyimdeki bireysel farklılıklar müzakere davranışlarını etkilememiştir.

Özellikle teknoloji şirketlerinin gelişimiyle birlikte altyapı hizmetleri, iş süreçleri, bilgi süreçleri, danışmanlık hizmetleri gibi konularda yurtdışı insan kaynaklarından faydalanılmaktadır. Ang ve Inkpen, şirket kültürel zekâsını kavramsallaştırmışlardır. Çerçeve, yöneticinin kültürlerarası yeteneklerinin üç boyutunu içermektedir: yönetsel, rekabetçi ve yapısal. Ang ve Inkpen yalnızca kültürel açıdan akıllı olanların (yani, gerekli kültürlerarası yeteneklerin geliştirilmesine yatırım yapmış olanların) deniz aşırı projeler gibi uluslararası iş girişimlerinden etkin bir şekilde yararlanabileceğini düşünmektedir. Yönetimsel boyutta hem proje yöneticilerinin hem de üst yöneticilerin dört kültürel zekâ boyutuna sahip olmalarının önemi vurgulanmaktadır. Rekabetçi boyut, deniz aşırı projelerdeki rekabetçi risklerin tanımlanması, derecelendirilmesi ve yönetilmesini içermektedir. Yapısal boyutta önemsenmesi gereken farklı kültürlerden insanların aynı yapısal yönetim normlarına farklı değer vereceği ve yorumlayacağıdır. Bunu yönetebilmek için kültürel olarak akıllı yapısal normlar geliştirilmelidir (Ang ve Inkpen, 2008: 337- 338).

Ekip üyesi seçiminde, teknik yeterliliklere ek olarak kültürel yeteneklerine dayalı seçim, çeşitliliğin ekip çalışması üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaya yardımcı olmak için çok önemlidir. Rockstuhl ve Ng (2008: 216-217) kültürel zekânın kişilerarası güven üzerindeki etkilerini incelemişler ve kültürel çeşitliliğin olmadığı homojen çiftlerde değil, sadece kültürel olarak farklı çiftlerde belirgin olduğunu gözlemlemişlerdir.

Shokef ve Erez' in çalışmasına göre (2008: 185) kişinin kültürel zekâsı ile küresel kimliği arasındaki ilişki karşılıklıdır. Küresel kimliği, bir bireyin konuşturuğu dil sayısı ve bir yıldan uzun süredir yaşıanan ülke sayısı belirler. Araştırma sonucuna göre küresel kimlik ile motivasyonel kültürel zekâ arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır ve çok kültürlü gelişme ortamlarında her ikisi de gelişmektedir.

Kültürel zekânın çok kültürlü ekiplerdeki etkisine dair bir alışma Flaherty (2008: 201) tarafından yapılmış, diğer bazı unsurların yanı sıra kültürel zekânın ekip yesi kabul ve entegrasyonunu etkilediği ortaya konmuştur.

Ang ve arkadaşlarının Sternberg editörlüğündeki Cambridge Handbook of Intelligence (2008: 593) kitabındaki makalelerinde Ang ve Ng (2005) 'den aktardığına göre kültürel zekâ, coğrafi, kültürel ve etnik sınırları aşan sosyal ağların gelişimini kolaylaştırmaktadır. Yine aynı yazıda Fehr ve Kuo (2008) tarafından yapılan bir çalışmada kültürel zekânın, çok kültürlü bir niversite topluluğunda öğrencilerin önceden yapılandırılmış sosyal faaliyetleri sonucunda daha yoğun ilişki ağı rdğnden bahsedilmektedir.

Kültürel zekânın liderlik üzerinde olumlu etkilerini gösteren birçok çalışma bulunmaktadır. Deng ve Gibson (2008:181) incelemelerini Batı-in kültürel farklılıkları bağlamında gerçekleştirmişlerdir. Bu alışma, 32 batı göçmen yöneticisi (aralarında 26 Avustralya göçmeni) ve in'de faaliyet gösteren Avustralya işlemlerinde çalışan st ve orta düzey yöneticileri temsil eden 19 yerel Çinli yönetici ile bir dizi derinlemesine görüşme yoluyla gerçekleştirilmiş, gurbetçi liderlerin kültürel zekâsının kültürlerarası liderlik etkinliklerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kültürel zekânın liderlerin yaratıcılıkları üzerinde olumlu etkisi vardır. Elenkov ve Manev (2009: 365) kültürel zekânın, gurbetçi çalışanların (expat) vizyoner-dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel inovasyonun benimsenme hızı arasındaki ilişkiyi olumlu yönde düzenlediğini böylece yüksek kültürel zekânın organizasyonel inovasyonu olumlu şekilde etkilediğini ne sürmüşler ve çalışmalarında buna destek bulmuşlardır.

Etnik ve milliyet çeşitliliğinin olduğu çalışma ekiplerinde liderin kültürel zekâsı, lider ve takım performansını olumlu etkilemektedir. Daha da ötesi yapılan çalışmaya göre kültürel zekâ, duygusal performans ve diğer yetkinliklerden daha fazla etki etmektedir (Groves and Feyerherm, 2011:535).

Kültürel zekânın kültürel çeşitlilik halinde liderlik başarısını getirdiğine dair bir başka çalışma da Rockstuhl ve arkadaşları (2011:829) tarafından yapılmış, liderin IQ (genel zekâ), EQ (duygusal zekâ) , CQ (kültürel zekâ) değerleri arasında kültürel zekânın diğerlerinin beklentilerini yönetmede ve sınır ötesi şartlarda oluşabilecek dışlayıcı tepkileri en aza indirmede daha etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Lisak ve Erez (2014) çok kültürlü takımlarda liderliğin ortaya çıkması için kültürel zekâ, küresel kimlik ve kültürel çeşitliliğe açıklık özelliklerinin bulunması gerektiğini öner sürmüşlerdir. Çalışmalarının sonucuna göre bu üç karakteristik özellikte yüksek puan alan bireylerin lider olarak ortaya çıkma olasılıkları diğer ekip üyelerinden daha fazladır.

Kültürel zekânın sonuçlarına ilişkin literatür taraması sonuçları Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7: Kültürel Zekânın Sonuçları

Kültürel Uyum	
Sosyokültürel Uyum	Ang v.d. (2007), Templer, Tay ve Chandrasekar(2006)
Psikolojik Uyum	Ang v.d. (2007), Tay, Westman ve Chia (2008), Büyükbeşe ve Yıldız (2014)
İş Performansı	
Doğru Karar Vermek	Ang v.d. (2007)
Performans Artışı	Ang v.d. (2007), Oolders v.d. (2008), Kim, Kirkman ve Chen (2008), Chen, Kirkman, Kim, Farh, and Tangirala (2010), Chen, Liu, and Portnoy (2011)
Denizaşırı Projelerde Başarı; yönetsel, rekabetçi, yapısal	Ang ve Inkpen (2008)
Çok kültürlü takımlarda; kişilerarası güven küresel kimlik ekip üyesi kabulü / entegrasyon	Rocstuhl ve Ng (2008) Shokef ve Erez (2008) Flaherty (2008)
Liderlik	Elenkov ve Manev (2009) , rocstuhl v.d. 2011, Groves and Feyerherm (2011), Deng ve Gibson (2008), Lisak ve Erez (2014)
Müzakere Başarısı	Imai ve Gelfand (2010)
Sosyal Ağ Gelişimi	Ang, Dyne, Tan (2011)

2.5 Kültürel Zekâ Duygusal Zekâ İlişkisi

Kültürel zekâ da duygusal zekâ gibi akademik ve zihinsel zekânın ötesine geçmektedir (Ang v.d., 2007: 339) ancak duygusal zekâdan farklıdır. Duygusal zekâ bir liderin “kendisinin ve başkalarının duygularına dikkat ederek insanlarla etkili bir şekilde çalışma yeteneğine” odaklanırken kültürel zekâ liderin insanlarla ve farklı kültürel geçmişleri içeren durumlarda etkili bir şekilde çalışabilme yeteneğine odaklanmaktadır (Dyne, Ang, Livermore, 2010: 133).

Duygusal zekâ, aynı kültürden gelen insanlarla çalışırken başarının güçlü bir belirleyicisiyken farklı kültürel arka planlardan insanlarla çalışmada bu başarıyı sağlayamayabilir (David Livermore, 2011: 13). Liderler ve çalışanlardan olan beklentilerimizin kökünde kültür de yattığından (Earley ve Ang, 2003: 8) duygusal

zekânın bittiği yerde kültürel zekâ devreye girmektedir (Earley ve Mosakowski 2004: 140).

Dyne, Ang ve Livermore'a göre (2010: 133) kendi kültürümüzden insanlarla etkileşim kurduğumuzda, etkili bir şekilde etkileşim kurmak için sezgisel olarak bir dizi sosyal ipucu kullanırız. Nasıl ilişki kuracağımızı ve yöneteceğimizi bilmemize yardımcı olan birçoğu bilinçaltı olan zengin bir bilgiye sahibizdir. Yerel kültürdeki duyguları kodlama ve kodunu çözme yeteneği, tanıdık olmayan kültürlere otomatik olarak aktarılmaz (Earley ve Ang ,2003: 170). Dolayısıyla, kendi kültürel bağlamında yüksek duygusal zekâ değerine sahip bir kişi, başka bir kültürde duygusal olarak zeki olmayabilir (Ang v.d., 2007: 339).

Kim, Kirkman ve Chen'in (2008: 81-85) expat başarısı ve kültürel zekâ ilişkisi üzerine yapmış olduğu çalışmada kültürel zekânın deneyime açıklık, dışa dönüklük, genel öz-yeterlik, öz-izlemenin yanı sıra duygusal zekâdan da farklı olacağını ancak bunlarla ilişkili olacağını önermişlerdir. Çalışma sonucu, duygusal zekâ ve kültürel zekânın birbirinden farklı olduğunu aynı zamanda kültürel zekânın duygusal zekâ ile arasındaki ilişkinin diğer unsurlarla olan ilişkisinden daha güçlü olduğunu göstermiştir. Duygusal zekâ kişinin kendisinin ve başkalarının duygularının algılanması, değerlendirilmesi ve yönetimi ile ilgili bir yapı olduğu için, daha yüksek duygusal zekâ seviyesine sahip bir birey, farklı kültürden kişilerle etkileşim zorluklarını aşabilir. Bununla birlikte kişi karşıdakinin kültürel bilgisini, motivasyonunu ve davranışını yakalayamazsa duygusal zekâ farklı kültürden gelenlerle etkileşimde başarıyı garantilemez.

Rocstuhl ve arkadaşları (2011: 825-834) 126 İsveçli askeri görevlinin hem yerel hem de sınır ötesi liderlik yeteneklerini test ettikleri bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda genel zekâ (IQ), duygusal zekâ (EQ) ve kültürel zekânın (CQ) liderlik üzerindeki etkisini şu şekilde özetlemişlerdir: (1) genel zekâ hem yerel hem de sınır ötesi liderlikte etkilidir (2) duygusal zekâ yerel liderlikte diğerlerinden daha fazla etkilidir (3) kültürel zekâ sınır ötesi liderlikte diğerlerinden daha fazla etkilidir. Çalışma için askeri personelin yerel ve sınır ötesi liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesinin hedeflendiği üç yıllık bir eğitim programından veri elde edilmiştir. Program süresince görevliler hem yerel görevlerde hem de eski

Yugoslavya'da Birleşmiş Milletler için uluslararası destek operasyonları veya Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa Birliği ve Hırvat silahlı kuvvetleri ile uluslararası sivil-asker iş birliği eğitimi gibi sınır ötesi görevlerde yer almışlardır. Çalışma, öz değerlendirme yöntemi yerine emsallerince değerlendirme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar duygusal zekâ ve kültürel zekânın tamamlayıcı olduğunu göstermektedir. Sonuçlara göre duygusal zekâ genel liderliğin öncülüdür ancak sınır ötesi liderlikte etkin değildir. Bununla birlikte kültürel zekâ sınır ötesi liderlikte etkinken genel liderlikte etkin değildir. Bu nedenle, duygusal zekâ ve kültürel zekâ birbiriyle ilişkili ancak farklı sosyal zekâ biçimleridir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DİNAMİK YETENEKLER

Bir işletmenin olağan yetenekleri, belirlenmiş rutinleri olan üretim programını gerçekleştirmek, tanımlanmış yönetim/organizasyon faaliyetlerini yerine getirmek, süreçleri bilinen operasyonları yürütmek için yeterlidir. Bu yetenekler günlük işler için uygun olmakla birlikte işletmeyi, teknolojinin gelişim hızıyla birlikte gelen hızlı değişime hazırlıklı tutamaz. Rekabet avantajını sağlayabilmek için hızla gelen değişikliklerin yarattığı tehdit ve fırsatların farkında olabilmek, bunları iyi değerlendirmek ve gerekli eylemleri zamanında alabilmek gerekmektedir.

Bu bölümde, değişen ortamlarda işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamayı ve bunu korumayı amaçlayan dinamik yeteneklerin kavramsallaştırılması, boyutları, öncülleri ve sonuçları literatür taramasına dayandırılarak aktarılacaktır.

3.1 Dinamik Yetenekler: Kavramsal Çerçeve

Piyasalar küresel olarak daha da bütünleştikçe, yeni teknoloji ve rekabet biçimleri ortaya çıktıkça, şirketler sadece mevcut başarılarına güvenemez. Firmalar, iş ortamlarındaki değişikliklere uyum sağlamalı ve bunlardan yararlanmalıdır (Helfat v.d.,2007:1). Teknolojinin hızla değiştiği ortamlarda firmaların rekabet avantajını nasıl geliştireceği ve zaman içinde nasıl koruyacağına ilişkin tutarlı ve evrimsel bir çerçeve sunma amacıyla doksanlı yıllarda Teece Pisano ve Shuen, dinamik yetenekler kavramını literatüre kazandırmışlardır (Teece, 2009: 88,118).

Kavramın ortaya çıkışı itibariyle dinamik yeteneklerin zaman zaman örtüşen fakat çoğunlukla fenomenin farklı özelliklerini yakalayan pek çok tanımı yapılmıştır (Helfat v.d., 2007:3). Çerçeve ile ilgili yapılan eleştirilerden biri de özü, amacı ve kapsamı hakkında net bir anlayış ve genel bir anlaşma bulunmamasıdır (Peteraf, Stefano ve Verona, 2013: 1389-1396). Bununla birlikte Peteraf ve arkadaşları, kavram üzerinde çalışan bilim insanlarının atıf yapma yaklaşımını incelemişler ve alanın sosyal olarak ikiye ayrıldığı tespitinde bulunmuşlardır. Buna göre literatür, Teece v.d. (1997) ile Eisenhardt ve Martin (2000)'in çalışmalarının büyük etkisi çerçevesinde gelişmiştir Bu iki yaklaşım birçok açıdan aynı fikri paylaşıyor da birbirinden farklı teorik dayanakları bulunmakta, dinamik yeteneğin doğası ile ilgili birbirinden farklı

varsayımlarda bulunmakta, farklı sebepler ortaya koymakta ve farklı sonuçlara ulaşmaktadır.

İki yaklaşım arasındaki fark daha en başta kavramın tanımında kendini göstermektedir. Kavramı literatüre kazandıran Teece ve Pisano, (1994: 6) ve (1997: 516) tarihlerinde yaptıkları ilk tanımlarda dinamik yeteneklerden firmanın değişen koşullara cevap vermesini sağlayan yetkinlikler / kabiliyetler toplamı olarak bahsederken Eisenhardt ve Martin (2000:1116) bu yetenekleri örgütsel süreçler olarak tanımlamakta, dinamik yetenekleri piyasa değişikliklerine uyum sağlamak hatta değişikliği yaratmak için kaynakları entegre etme, yeniden yapılandırma, kazanma ve terk etme süreçleri olarak açıklamaktadır.

Teece'ye göre (2018: 43) Eisenhardt ve Martin bu tanımla, kavramı kısıtlayıcı bir şekilde organizasyonel rutinler ve yönetim kurallarına indirgemektedir. Teece ve arkadaşlarının, yapmış olduğu ilk tanımlardan biri; "hızla değişen ortamlarla bütünleşebilmek için iç ve dış yeterlilikleri entegre etme, oluşturma ve yeniden yapılandırma becerisi" şeklindedir (Teece, Pisano ve Shuen, 1997, s: 516). Çerçevenin merkezinde, kuruluşu fırsatlara ve tehditlere karşı tetikte tutacak, yeni fırsatlar üzerinde uygulama yapmasını sağlayacak ve daha sonra sürekli olarak zirvede kalmasını sağlayacak yönetim özelliklerini, yönetim sistemlerini ve organizasyonel tasarımları tanımlama çabası vardır (Teece, 2009: 87).

Dinamik yetenekler çerçevesinin rekabet avantajı için hayati önem taşıyan üç unsuru bulunmaktadır; kaynaklar, yetenekler ve stratejiler (Teece,2018:364).

Kaynaklar, firmanın geliştirebileceği ve kontrol edebileceği, en geniş tanımıyla maddi ve manevi varlıklardır. Firma ekipmanlarını, çalışanlarının becerilerini ve organizasyonun kolektif becerilerini içerir. (Teece, 2017: 111).

Dinamik yetenekler kavramı kaynak tabanlı görüş üzerine inşa edilmiştir (Helfat v.d., 2007: 13; Teece, 2007: 1344; Teece, 2009: 89; Teece, 2018: 359). Kaynak tabanlı görüş Edith Penrose'un 1959 tarihli "The Theory of The Growth of The Firm" isimli çalışmasına dayanmaktadır.

Penrose'a göre bir işletme idari bir yapıdan fazlasıdır. Bir firma aynı zamanda, elden çıkarılması yönetim kararına bağlı olan üretken kaynaklar koleksiyonudur. Firmanın büyüklüğünü bu kaynakların büyüklüğü belirler. Bir firmanın kaynakları fiziksel kaynaklar ve insan kaynaklarından oluşur. (Penrose, 1959: 21-22). Aynı maddi kaynaklar farklı kişiler tarafından farklı amaçlarla ve farklı şekillerde kullanılabilir. Dolayısıyla firmanın maddi ve maddi olmayan kaynakları arasında üretkenliği etkileyecek bir etkileşim bulunmaktadır (Penrose, 1959: 67). Bu perspektiften bakıldığında firmalar, kaynakları / yetenekleri açısından heterojendir (Teece, Pisano ve Suhen, 1997: 514).

Kaynak temelli yaklaşıma göre kârın sebebi, firmaların sektöre girişini engelleyebilecek ve fiyatları uzun vadeli maliyetlerin üzerine çıkarabilecek stratejik yatırımları değil büyük ölçüde daha düşük maliyetlere sahip olmaları, daha yüksek kalite veya ürün performansı sunmalarıdır. Bu yaklaşım, firmaya özgü kıt kaynakların sağladığı getiriye odaklanmaktadır (Teece, Pisano ve Suhen, 1997: 513). Kaynak temelli çerçevede, sürdürülebilir bir avantaj, kopyalanmasına yönelik rekabetçi çabalar karşısında varlığını sürdürebilen avantajdır. Sürdürülebilirlik, bir kabiliyetin yarattığı değerin taklit ve / veya ikame yoluyla rakipler tarafından da yaratılmasının engellenmesiyle sağlanır (Teece, 2007:14).

Teece (2009: 87), Penrose ve kaynak tabanlı yaklaşımına bir dizi eleştiri yöneltirerek dinamik yeteneklerin, kaynak tabanlı görüşün uzantısı olsa da daha zengin öğeler içerdiğini, uzun vadeli kâr yaratmada girişimcilik, karar teorisi, örgütsel davranış, inovasyon gibi birçok disiplini bir araya topladığını belirtmektedir. Teece'ye göre;

(1) Firma kaynakları ile rekabet avantajı arasındaki ilişkileri ifade etmeye çalışan yaklaşım Penrose'dan ziyade Wernerfelt (1984) ve Barney (1986, 1991) 'e aittir (Teece, 2017:111). Kaynakların çoğu gerektiğinde bir piyasa işlemi yoluyla yerine konabilir türdendir (Teece, 2018: 365). Asıl önemli kaynaklar; Barney (1991) tarafından değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez (valuable, rare, imperfectly imitable, non-substitutable - VRIN) olarak tanımlanmış olanlardır. Bunlar sürdürülebilir rekabet avantajını destekleyecek kaynaklar olup VRIN varlıklarının en önemli sınıfı, maddi olmayan varlıklar veya entelektüel sermaye olarak adlandırılacak olanlardır. Maddi olmayan varlıkların ve bunların tamamlayıcılarının mülkiyeti (veya kontrolü), yenilikçi firmaların farklılaşmasına ve bir

dereceye kadar rekabet avantajı oluşturmasına olanak tanır. Önemli gayri maddi varlıklar arasında teknolojik bilgi, patentler, ticari sırlar, markalar, müşteri ilişkileri, iş modelleri ve kurumsal bilgi birikimi yer alır. (Teece, 2017: 111). Penrose, firmaların rekabet üstünlüğünü nasıl geliştirdiğı sorusuna değinmemekte, yönetsel becerilerin önemini kabul etse de maddi olmayan varlıkların rolünü küçümsemektedir (Teece, 2009:116).

(2) Penrose girişimciliğın önemini kabul etse de bu kavramı çok geliştirmemiş ve yeni pazarların kurulmasında girişimciliğın ne kadar önemli olabileceğini göstermemiştir. (Augier ve Teece, 2007: 180).

(3) Kaynak temelli görüş, bir firmanın temel kaynaklarının koşullar gerektirdiğinde nasıl yenilenebileceğine dikkat çekmemektedir (Teece, 2018:365).

Yetenek, bir görevi veya etkinliğı gerçekleştirmek için kaynakları kullanma kapasitesidir (Teece, 2017:111). Firmanın yapabileceklerini ve ne kadar etkili değışiklikler gerçekleştirebileceğini belirlemektedir (Teece,2018:363). Sıradan yetenekler, firmanın mevcut işini yürütmek için insanları, tesisleri ve ekipmanı kullanan süreçlerden oluşmaktadır (Teece,2018:364). Firma faaliyetlerinin operasyonlarını, idaresini ve yönetişimini kapsayan sıradan yetenekler, bir firmanın tanımlanmış (ve statik) bir ürün ve hizmet seti üretmesini ve satmasını sağlamaktadır. Yeni ürün geliştirme, kalite kontrol, bilgi aktarımı ve performans ölçümü için rutinler, bir firmanın olağan yeteneklerinin bir parçası olabilecek faaliyetler kümeleridir. (Teece, 2017:111-112). Güçlü sıradan yetenekler, mevcut çıktı planının gelecek için (Teece,2018:364) ve firmanın rekabetçi ihtiyaçlarına uygun olup olmadığına bakılmaksızın, sabit bir faaliyet grubunu gerçekleştirmede teknik verimliliğı desteklemektedir (Teece, 2017:111). Devamlılığı için ölçülmesi ve karşılaştırmalı değeriendirilmesi gereken bu yeteneklerin kopyalanmaları kolay olduğından uzun vadeli avantajlar için güvenilmezdir. (Teece, 2018 :364).

Dinamik yetenekleri, firmanın kısa vadede yaşamını sürdürmesine fayda sağılayan sıradan veya operasyonel yeteneklerinden (Winter,2003:991) ayıran olgu değışimdir (Winter,2003: 992). Dinamik bir yeteneğın kuruluşun kaynak tabanına basit bir geçici çözüm amacıyla yapılan tek seferlik özel bir değışiklikten ayrılabilmesi için gerçekleştirdiğı işlevin tekrarlanabilir olması ve rutinleşmiş bir uygulamalı faaliyetten oluşması gerekmektedir. (Helfat v.d., 2007:5). Dinamik yetenekler farklı biçimlerde

karşımıza çıkabilir; bazı dinamik yetenekler yeni işlere girmeyi veya mevcut işi içsel büyüme, satın almalar veya stratejik ortaklıklar aracılığıyla büyütmeyi sağlar. Bazı yetenekler, bir firmanın yeni ürünler ve üretim süreçleri yaratmasına yardımcı olur. Diğer bazı yetenekler ise, firmanın büyümesine liderlik etmekten sorumlu yöneticilerin yeteneklerini içerir. Dinamik yetenek kavramı, değişim ihtiyacını veya fırsatını belirleme, böyle bir ihtiyaç veya fırsata bir yanıt oluşturma ve bir eylem planı uygulama kapasitesini içermektedir. Tüm dinamik yetenekler üç işlevin tümüne hizmet etmez. Bunun yerine, farklı dinamik yetenekler farklı amaçlara hizmet etmektedir (Helfat v.d., 2007: 1-2).

Bu yetenekler kuruluşun kültür ve uygulamalarında ve yöneticilerinin bilişsel becerilerinde bulunmaktadır. Dinamik yeteneklerin işlevi; tüketici tercihleri, iş problemleri ve teknolojinin evrimi hakkında kuruluşun ve üst yönetimin geliştirdiği varsayımları yönetmek, onları teyit etmek ve ince ayar yapmak daha sonra sürekli yenilik ve değişimi sağlamak için varlıkları ve faaliyetleri yeniden düzenleyerek bunlara göre hareket etmektir. Dinamik yetenekler genel olarak satın alınamaz ve bu nedenle zaman içinde "inşa edilme" eğilimindedir. Rakiplerin taklit etmesi zordur (Teece, 2017:112).

Dinamik yetenekler çerçevesinin son ana bileşeni **stratejidir**. Yetenekler neyin, nasıl ve nerede üretileceği, pazarlanacağı ve dağıtılacağı ile ilgili iken, strateji pazara giriş zamanlaması ve rakiplerin nasıl uzak tutulacağını belirlemeye yardımcı olmaktadır. Stratejinin amacı, hatalardan ve şirket içi güçlü unsurlardan yararlanarak rakipleri geride bırakmaktır. Stratejinin dikte ettiği eylemler rakipler tarafından görülebilir ve özgürce taklit edilebilir olsa da altta yatan teşhis ve politika gizli tutulabilir. Rakipler, çok geç olana kadar bir stratejiyi kopyalamanın kendi çıkarlarına olduğuna inanmayabilir. (Teece,2018:365).

Strateji, başarılı bir şekilde geliştirildiğinde, firmanın sorunları ve eğilimleri nasıl teşhis edeceğine, engellerin üstesinden nasıl geleceğine, müşterileri nasıl destekleyeceğine ve rakiplerini nasıl alt edeceğine dair ayrıntılar sağlamaktadır. Firmanın önündeki dolambaçlı yolu tanımlamaktadır. Güçlü dinamik yetenekler, kuruluşun yolda hızlı ve etkili bir şekilde ilerlemesini sağlar. Strateji hedeflerle ilgili

değildir; hedeflere ulaşmanın önündeki engellerin nasıl aşılacağı ile ilgilidir. (Teece, 2017:114-115)

Teece v.d (1994,1997) ile kavramın yeniden çerçevelenmesini öneren Eisenhardt ve Martin (2000) 'in yaklaşımları birçok açıdan aynı fikri paylaşmaktadır; her ikisi de örgütsel yerleşik süreçlerin (rutinlerin) rolüne odaklanmakta, bunun yanı sıra yönetim olgusuyla ilgilenmekte ve de dinamik yetenekler çerçevesini kaynak tabanlı modelin uzantısı olarak çizmektedir. Bazen benzer olmayan ancak birbirini tamamlayan bakış açıları da sunan bu iki yaklaşımın uzlaşmayan farklılıkları da bulunmaktadır (Peteraf, Stefano ve Verona, 2013:1392).

Eisenhardt ve Martin (2000: 1106-1116) 'e göre dinamik yetenekler belirsiz, totolojik, operasyonel olmayan soyutlamalar değildir; ürün geliştirme, stratejik karar alma, birleştirme gibi birçok iyi bilinen süreçlerden oluşmaktadır. Bu yetenekler firmaya özgü ve eşsiz de değildir, tam tersine etkili firmalar arasında ortak özellikler sergilemektedir. Dinamik yetenekler, pazar dinamiğine göre farklı karakter sergiler; piyasalar istikrarlı ve orta düzeyde dinamik olduğunda geleneksel rutin anlayışına benzer yani tahmin edilebilir sonuçlar üretmek için büyük ölçüde mevcut bilgiye ve doğrusal uygulamaya dayanan karmaşık, ayrıntılı, analitik süreçlerdir. Endüstri yapısının bulanıklaştığı yüksek hızlı pazarlarda ise sonucu öngörülemeyen sonuçlar yaratacak, yeni bilgi ve tekrarlanan uygulamaya dayanan, basit, deneysel, istikrarsız süreçler halini almaktadır. Yeniden çerçevelenmiş kavrama göre rekabet avantajı için dinamik yetenekler gereklidir, ancak yeterli değildir. Uzun vadeli rekabet avantajı, dinamik yeteneklerde değil kaynak yapılandırmasındadır.

Eisenhardt ve Martin (2000: 1115) dinamik yeteneklerin gelişimi ile ilgili de yeni bir bakış açısı ortaya koymakta, tekrarın yanı sıra ufak hataları da öğrenmeye yol açan unsur olarak tanımlamaktadır. Büyük başarısızlıklar öğrenmeyi engelleyen savunma davranışlarını artırırken küçük başarısızlıklar öğrenme için en büyük motivasyonu sağlamaktadır, çünkü bu tür başarısızlıklar bireylerin sürece daha fazla dikkat etmesine neden olur. Tecrübenin ilerleme hızı gelişimde etkindir; çok sık ve hızlı deneyim yöneticileri bunaltabilir ve deneyimi anlamlı öğrenmeye dönüştürme yetersizliğine yol açabilir. Benzer şekilde, seyrek deneyim, daha önce öğrenilenleri unutmaya ve dolayısıyla az bilgi birikimine yol açabilir.

Yüksek hızlı pazarlarda, gelişimin can alıcı yönü, çeşitlilik değil seçimdir. Bu tür pazarlarda çeşitlilik kolayca gerçekleşir. Oysa yetenekler için devam eden rutinlere birçok deneyimden hangisinin dâhil edileceği hangisinin terk edileceği seçimini yapmak zordur.

Son olarak, dinamik yeteneklerin uygulanma sırası bir sonuca bağlıdır. Diğer bir deyişle, dinamik yetenekler genellikle daha basit yeteneklerin ve ilgili rutinlerin birleşimidir, bazıları diğerlerinin temelini oluşturabilir ve bu nedenle daha önce öğrenilmelidir (Eisenhardt ve Martin (2000: 1116)

Dinamik yetenekleri süreç olarak gören araştırmacılardan Zollo ve Winter (2002: 340), Teece (1997) tanımındaki “hızla değişen ortamlar” ifadesindeki “hızla” koşuluna itiraz etmekte ve firmaların çok hızlı değişimin olmadığı ortamlarda da yetkinliklerini oluşturduklarını, entegre ettiklerini ve yeniden yapılandırdıklarını iddia etmektedir. Bu çerçevede önerilen yeni tanımlamaya göre dinamik yetenekler, firmanın sistematik bir şekilde işlem rutinleri üreten, öğrenilmiş ve istikrarlı bir faaliyet modelidir. Dinamik yetenekler öğrenmeden doğar; öğrenme mekanizmaları, çalışma rutinlerini doğrudan ve dinamik yeteneklerin ara adımıyla şekillendirir. Tüm bunlarla birlikte dinamik yetenekler performans üstünlüğünü garanti etmez. İşletmeler rutinlerinde daha fazla etkinlik peşinde koşsalar da bunu başarabilir veya başaramayabilir (Helfat v.d., 2007:3).

Helfat ve Peteraf’a (2003:999) göre dinamik yetenekler firmanın çıktılarını doğrudan etkilemez ancak operasyonel yetenekler üzerindeki bir etki yoluyla firmanın çıktısına dolaylı olarak katkıda bulunur. Helfat v.d. (2007:4) dinamik yeteneği bir kuruluşun kaynak tabanını amaçlı olarak yaratma, genişletme veya değiştirme kapasitesi olarak tanımlamaktadır.

Dinamik yetenekler kavramı ve yapılan akademik çalışmalar konusunda çok çeşitli eleştiriler bulunmaktadır. Zahra, Sapienza ve Davidsson’ a göre (2006: 917) dinamik yetenekler ve bunların değer yaratmadaki rolleri üzerine ortaya çıkan literatür, tutarsızlıklar, birbiriyle örtüşen tanımlar ve çelişkilerle doludur. Yönetim ekibinin motivasyonu, becerisi ve ilgisinin merkeze alındığı kendi tanımlarına göre dinamik yetenekler, firmanın kaynaklarının ve rutinlerinin ana karar vericiler tarafından öngörülen doğru zamanda ve uygun görülen şekilde yeniden yapılandırma yetenekleridir. Ayrıca, dinamik yetenekler firmaların fırsatları yeni ve potansiyel olarak

etkili yollarla takip etmelerine olanak sağlasa da organizasyonel başarıyı veya hayatta kalmayı garanti etmez (s:918)

3.2 Dinamik Yeteneklerin Boyutları

Dinamik yeteneklerin tanımı, çalışma mekanizması, öngörülen sonuçları gibi unsurlar üzerinde fikir birliği olmadığı gibi kavramı açıklamak üzere aktarılan boyutlarında da bulunmamaktadır. Eisenhardt ve Martin (2000: 1107), kaynakları entegre etmek, yeniden yapılandırmak, kazanmak / terk etmek olarak ifade ederken Zott (2003:98) varyasyon, seçme, tutma ve peşinden yeni bir döngüyü başlatacak olan rekabet etme olarak açıklamaktadır. Wang ve Ahmed'e göre (2007: 39) dinamik yeteneklerin boyutları uyarlanabilirlik, özümseme ve yenilikçiliktir. Literatürde bunlar gibi onlarca boyut tanımlaması bulunmaktadır.

Teece dinamik yetenekleri hiyerarşik yapıya sahip bir sistem olarak görmektedir. Yetenekler hiyerarşisinin en temelinde olağan yetenekler bulunmaktadır. Sonraki seviyede mikro temeller vardır ki bunlar, dış ortaklıklar oluşturma veya yeni ürünler geliştirme (Teece, 2018 :364), yeni satış bölgelerine genişleme, büyük şirketlerdeki bölümler arasında ürün yetkilerinin atanması ve belirsizlik altında zekice yönetsel karar verme gibi daha düşük seviyeli dinamik yeteneklerdir. (Teece, 2018: 40-41). Sıradan yeteneklerden daha seyrek kullanılan ve genellikle kendine özgü rutinlerden oluşmaktadır (Teece, 2018 :364). Daha üst düzey dinamik yetenekler, diğer yetenekleri ve kaynakları yönlendiren faaliyetler ve değerlendirmelerdir. (Teece, 2018: 364). Dinamik yetenekler üç yönetimsel düzenleme faaliyetine ayrılabilir (Teece 2007): (1) yurtiçi ve yurtdışındaki fırsatların belirlenmesi ve değerlendirilmesi (sezme), (2) fırsatları yakalamak için kaynakların küresel olarak seferber edilmesi ve bundan değer elde etmek (yakalama) (3) yenilenmeye devam etmek (dönüştürme). Bunlar, piyasalar ve teknolojiler değiştikçe firmanın ayakta kalabilmesi için firma yönetiminde gerekli faaliyetlerdir (Teece, 2017:113).

Bir firmanın, kaynaklarını müşteri ihtiyaçları ve istekleri ile uyumlu hale getirme hızı, derecesi ve ilişkili maliyeti dinamik yeteneklerinin gücüne bağlıdır. Bunu başarmak için, kuruluşlar fırsatları sürekli olarak algılayabilmeli ve değerlendirebilmeli ve ortaya çıkan yeni tehdit ve fırsatları proaktif olarak yeniden konumlandırabilmek için kuruluş ve kültürünün yönünü düzenli olarak değiştirebilmelidir. (Teece, 2018: 43)

Dinamik yetenekler çok yönlüdür ve firmalar her türden yetenekte güçlü olmayabilir. Bir firma yeni fırsatları algılama konusunda mükemmel olabilir ancak bunları kullanmak için yeni iş modellerini belirlemede görece zayıf olabilir. Ya da bir firma yeni iş modelleri geliştirmede iyi olabilir, ancak bunları uygulama ve iyileştirmede vasat olabilir. Bununla birlikte, “güçlü dinamik yetenekler” genellikle tüm sezme, yakalama ve dönüştürme alanlarında rakiplere göre güçlü olmak anlamına gelmektedir. (Teece, 2018: 43)

3.2.1 Sezme Boyutu (Sensing)

Fırsatlar, mevcut bilgiye farklı erişimden veya yeni bilgilerden gelmektedir (Teece, 2009: 206). “Sezme”, teknolojik olasılıkları keşfetmeyi, iç ve dış pazarları araştırmayı, müşterileri dinlemeyi ve iş ortamını taramayı içermektedir. Çeşitli seviyedeki yöneticiler, tüketici talebi, teknolojik gelişmeler ve firmanın geleceğini etkileyen piyasa gelişmeleri ve diğer etkenler hakkında hipotezler üretmeli ve test etmelidir. (Teece, 2017:113). Keşif ve arama olmadan, bir işletmenin fırsatları sınırlıdır. Özünde, bu yetenek Ar-Ge'ye yatırım yapmak, yeni mucitleri ve ihtiyaçları taramak ve pazarın gelişimini ve dönüşümünü anlamakla ilgilidir (Teece, 2009: 208). Bilgi, organizasyonun en uzak noktalarından uygun şekilde değerlendirileceği ve ele alınacağı yere ulaşabilmelidir. Oluşturulan vizyon, otoritenin merkezden uzaklaştığı etkin bir şirket içi iletişim ağı ve iş birliğine dayalı bir organizasyon kültürüyle yayılmalıdır (Teece, 2018:364). Fırsatlar ilk kez görüldüğünde, mutlaka rakiplerin, tedarikçilerin ve müşterilerin nasıl ve ne zaman yanıt vereceği de anlaşılmalıdır. Müşterilerin, tedarikçilerin, hükümetin ve standart belirleme organlarının eylemleriyle birlikte onların eylemleri de fırsatın doğasını ve oyunun kurallarını değiştirebilir (Teece, 2009: 207).

3.2.2 Yakalama Boyutu (Seizing)

“Yakalama” yeteneği, tespit edilip önemli görüldükten sonra organizasyonun fırsatlara ve tehditlere ne kadar hızlı yanıt verebileceğini belirlemektedir. İlgili faaliyetler arasında yeni teknolojileri ticarileştirmek için yatırım yapmak, çeşitli ürün ve hizmetler için rakiplerin taklit etmesi zor iş modelleri tasarlamak, iş modellerini güncellemek ve uygulamak bulunmaktadır. Bir iş modeli, işletmenin kendisi için bir kâr elde ederken müşterilere değer yaratmak için gerçekleştirileceği faaliyetleri,

kullanılacak iç teşvikleri, müşteri etkileşimlerinin tasarımı gibi unsurları içermektedir (Teece, 2018:364). “Yakalama” yeteneği, örneğin küresel bir tedarik zinciri oluşturarak, ittifaklar ve ortak girişimler kurarak tamamlayıcı varlıkları belirlemek, üzerinde kontrol veya etki oluşturmak ve ardından koordine etmektir (Teece, 2017: 113).

Fırsatları yakalamak hem girişimcilik hem de yönetsel faaliyeti içermektedir. En temel düzeyde, “yakalama” yeteneği, belirsizlik altında iyi kararlar almak ve bu kararları iyi uygulamakla ilgilidir. Bilinen fiyatları ve maliyetleri optimize etmekle ilgili değildir. İyi karar verme hem iç hem de dış bilgi veri toplama ve analizler, nesnel akıl yürütme, tarihe ilgi duyma ve iyi yönetim içeren disiplinli yatırım rutinleri gerektirir. Belirli bağlamlarda hangi rutinlerin kullanılacağını bilmek için yorum ve muhakeme gerekecektir. Ortamın kendisi değiştikçe rutinlerin de değiştirilmesi gerekecektir (Teece, 2009: 209).

3.2.3 Dönüştürme Boyutu (Reconfiguring)

“Dönüştürme” yeteneği, örgütsel sistemin unsurlarını hem birbiriyle hem de stratejiyle uyumlu tutmaktan sorumludur. Yeni bir iş modeli kuruluşun tasarımında önemli bir değişiklik gerektirdiğinde veya mevcut bir iş modeliyle çatışmalar içerdiğinde en kritik olan yetenektir. (Teece, 2018: 364-365). Eski ürünlerin aşamalı olarak kaldırılması, iletişim hatlarının ayarlanması ve gerektiğinde iş modelleri, yöntemleri ve hatta organizasyon kültürünü değiştirmek için gereken yeteneklerdir. Bu yeteneğe, büyük tehditlerin ve fırsatların ele alınmasının yanı sıra zaman içinde ortaya çıkan prosedürel katılıkları yumuşatmak için de periyodik olarak ihtiyaç duyulmaktadır. (Teece,2017:114)

3.3 Dinamik Yeteneklerin Öncülleri

Teece (2007) sezme, yakalama, dönüştürme boyutlarını açıklarken aynı zamanda bunların mikro temellerini de aktarmaktadır. Bu mikro temeller bir anlamda dinamik yeteneklerin boyut bazında öncüllerini oluşturmaktadır. “Sezme” yeteneği, bireylerin bilgiye ulaşma, yorumlama ve yaratıcı aksiyon alma eylemlerinin örgüt sürecine yerleştirilmesi üzerine inşa edilir (Teece, 2009: 11-13). “Yakalama”nın öncülleri iş modellerinin seçimi, örgütsel sınırları belirlemek, karar verme

protokollerinin seçimi ve çalışanlar arasında sadakat inşasıdır (Teece, 2009: 35). “Dönüştürme” yeteneğine katkıda bulunan faktörler, âdemi merkezîyetçilik, ortak uzmanlaşma, yönetim ve bilgi yönetimidir (Teece, 2009:45).

Teorik çalışmalar, dinamik yeteneklerin dâhili olarak geliştirilebilmesinin yanısıra dışarıdan da ödünç alınabileceğini önermektedir (Narayanan, Colwell ve Douglas, 2009 :27). Capron ve Mitchell (2009: 305-309), firmaların başarılı olmak için içeriden yetenek geliştirmek veya dış kaynak kullanımı arasındaki seçme yeteneğini bir dinamik yetenek olarak incelemiştir. Çalışmada varılan sonuca göre; yetenek boşluğu küçükken yeni yetenekler için dış kaynak kullanımı yerine iç geliştirmeyi seçen firmalar, ihtiyaç duyulan yetenekleri geliştirmede daha etkilidir ve yetenek boşluğunu doğru değerlendirmeyen firmalara göre hayatta kalma olasılıkları daha yüksektir. Çalışmadaki bir diğer sonuca göre iç kaynak geliştirme ve dış kaynak kullanma seçimlerini yaparken firmanın sosyal bağlamına uygun olması için uğraşmak, çatışmadan kaçınmaya fazlasıyla dikkat etmek firmanın yeteneklerini yenileme kabiliyetini azaltabilir. İç kalkınma ve dış kaynak kullanımı arasında seçim yaparken, yeteneklerine ve iç sosyal bağlamlarına dayalı kısıtlamaları dikkate alan firmalar, yeni yetenekler geliştirmede daha etkili olacak ve dolayısıyla bu kısıtlamaları kötü değerlendiren firmalara göre daha uzun süre ayakta kalacaktır.

3.3.1 İçsel Etkenler

Dinamik yeteneklerin gelişimini etkileyen etkenler firma kaynaklı olarak içsel veya çevresel kaynaklı olarak dışsal olabilmektedir. Mevcut insan kaynağı ve organizasyon yapısı, liderin özellikleri, yönetsel yönelimler gibi unsurlar içsel etkenlere örnek olarak verilebilir.

Iris ve Vikas (2011: 1868-1873) e-öğrenme aracılığıyla örgütsel bilgi oluşturma, yönetimi ve paylaşımı (kısaca bilgi yönetimi) ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkiyi incelemiş, araştırmalarını e-öğrenme ile eğitim platformuna sahip toplam 20,300 çalışanı olan biri özel diğer ikisi devlet sermayeli 3 şirket üzerinde gerçekleştirmişlerdir. Çalışma bulgularına göre e-öğrenme ile bilgi paylaşımının dinamik yetenekler gelişimi üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi bulunmaktadır. E-öğrenme, ortak bir geçmişi olmayan ve yüz yüze görüşme olasılığı düşük olan kişileri öğrenme faaliyetleri için organizasyonda mekân ve zaman kısıtlamasından bağımsız

bir şekilde bir araya getirerek yeni bilginin öğrenme etkinliğini artırabilir, karar kalitelerini destekleyebilir, iletişim ve koordinasyon yeteneklerini geliştirebilir, pazara yanıt verme yeteneklerini artırabilir, yeni ürün geliştirmede entegrasyonu artırma yetenekleri sağlayabilir ve kaynak kapasitelerini artırabilir. Şirketler, e-öğrenim teknolojilerini kullanarak organizasyonun sınırları dışında bulunan bilgilere daha özgürce ulaşabilmek için fırsatları ve seçenekleri yakalar.

Narayana, Colwell ve Douglas (2009: 25-38) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki bir ilaç şirketinde üst düzey yöneticilerin dinamik yeteneklerin gelişimindeki etkisini incelemişler, bunun için şirketin yöneticileri ile sonuca ulaşmış geçmiş girişimler hakkında çoğu 1 ila 3 saat arasında değişen görüşmeler gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada, üst düzey yöneticilerin inançları, bilişsel yönelimleri, yüzleşmek zorunda kaldıkları siyasi zorluklar ve uyguladıkları yönetimsel eylemlerin (kaynak tahsisi, geleneksel yönetim rolleri, izledikleri yol ve müzakere direnişi gibi) yeteneklerin gelişimi üzerinde önemli rol oynadığı tespit edilmiştir. Çalışma sırasında ayrıca, yöneticilerin entelektüel parlaklık veya vizyoner uygulamalardan ziyade kuruma bağlılık ve özveri sergilediklerini gözlemleyen araştırmacılar başka ortamlara kolayca aktarılabilir ve taklit edilebilir bazı tekrarlanabilir yönetim eylemlerinin yetenek geliştirmenin ilk aşamalarında alt düzey çalışanların bilişsel çerçevelerinde olmayan bir yeteneğin geliştirilmesine yol açabileceğini önermişlerdir.

Yöneticiler üzerinde yapılan bir başka araştırmayı Driesch v.d (2015:245), 295 CEO tarafından sağlanan verilere dayanarak gerçekleştirmiş ve CEO yaşı ile dinamik yetenekler arasında ters U şeklinde (CEO'ların yaşlandıkça dinamik yeteneklerini geliştirdiği, ancak 41-45 yaş aralığında zirveyi geçtikten sonra olumlu etkinin zamanla azaldığı) bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra CEO'nun (uzun) görev süresi, temel öz değerlendirme ve dayanışması unsurlarının dinamik yetenekler üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır.

Ravishankar ve Pan (2013:148-154) Asiaspeak isimli bir call-center şirketinde bilgi teknolojisi ve operasyonları yönetmeye yönelik modüler bir yaklaşımın dinamik yeteneklerin yaratılması ve geliştirilmesi üzerindeki etkisini ve etkili bir kurumsal bilgi yönetimi stratejisinin modülerliğin olumsuz etkilerini nasıl giderebileceği üzerine çalışma gerçekleştirmişlerdir. Modüler sistem, bütünü en yararlı olabilecek parçalara bölerek tümevarım yöntemiyle bütünü tamamlamaktır. Modüler sistemde her bir

modül belli bir iş yüküne sahiptir. Modülün iş yükü, programın tamamı düşünülerek ve ilgili modül için beklenen görevler göz önüne alınarak hesaplanır (Bayram v.d., 2009:289). Çalışmada firma, teknolojik kaynakların modüler yönetimi, call-center ve müşteri ilişkilerinin modüler yönetimi ve örgütsel bilgi yönetimi stratejileri açısından yüz yüze görüşmeler ile değerlendirilmiştir. Analiz bulgularına göre modüler sistemler ve yapılar, kaynakları dinamik olarak yeniden yapılandırma, yeniden birleştirme, dağıtma ve müşteri ihtiyaçlarını tahmin etme becerisine katkıda bulunmakta, bu tür dinamik yeteneklerin geliştirilmesi, firmanın kaynak tabanını ve bilgi tabanını önemli ölçüde geliştirerek diğer çağrı merkezlerine göre rekabet avantajının sürdürülmesine yardımcı olmaktadır.

Zhou ve Li (2010: 224), dinamik yeteneğin unsurlarından biri olan uyum sağlama yeteneği üzerinde stratejik yönelimlerin etkisini ve yönelim-uyum sağlama yeteneği ilişkisinin piyasa dinamiklerine bağlı olup olmadığını incelemişlerdir. Stratejik yönelim, firmaların işlerini yürütmek için müşteriler, rakipler ve teknoloji gibi dış ortamlarla nasıl etkileşime girmesi gerektiğine odaklanır. Bu nedenle, stratejik yönelim, dinamik yetenekler yaratmak için firmaların kaynakları elde etme, tahsis etme ve kullanma şeklini yönlendirmelidir. 380 firmanın katıldığı anket çalışmasına göre, stratejik yönelimler, dinamik yeteneklerin kilit bir unsuru olan uyum sağlama kabiliyetin önemli bir itici gücüdür. Çalışma bulgularına göre stratejik yönelimlerin etkinliği, piyasa dinamiklerine bağlıdır. Özellikle, pazar talebi giderek belirsizleştğinde, müşteri odaklılık daha zayıf bir etkiye sahipken, teknolojiye yönelim uyum sağlama yeteneği üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir. Rekabet yoğunlaştıkça hem rakip hem de teknolojiye yönelme, uyum sağlama yeteneğini daha etkili bir şekilde oluşturmaktadır.

Ramírez, Österman ve Grönquist (2013: 825-837) senaryo planlama ve erken uyarı sistemlerinin dinamik yetenek boyutlarından sezme yeteneği olarak kabul edilmesi önermesiyle bunların birbirleriyle etkileşimde bulundukları ve birbirlerini desteklediklerini gösteren çalışma gerçekleştirmişlerdir. Çalışmada her iki yeteneği birleştirerek kullanan iki şirketin (Nokia ve Statoil) 1994-2008 arasındaki dönemini incelemişlerdir. Karar vermede önemli rolü bulunan ve Wright ve Cairns tarafından keşfedilen senaryo uygulaması, en az iki çerçeve sunmakta ve baskın görüşü ortaya çıkarmaya ve bunu eşit derecede makul alternatiflerle karşılaştırmaya yardımcı olmaktadır. Bir yönetim ekibindeki kişiler bir sorun hakkında farklı görüşlere sahipse,

senaryo uygulaması her ekip üyesinin hangi çerçeveden baktığını belirlemeye yardımcı olmaktadır. Çalışma bulgularına göre erken uyarı taramasıyla birleştirildiğinde gelecekteki olası gelişmelerin nasıl ortaya çıkabileceği konusunda üst yönetimin dikkatini çekmeye ve şekillendirmeye yardımcı olacak sinerjik yetenekler sağlamaktadır.

Parente, Baack ve Hahn (2011:278-286) Brezilya'da bir otomobil üreticisi örneği ile bir dinamik yetenek olarak ürün geliştirme üzerinde uluslararası firmaların operasyon stratejilerinin ve kültürel mesafenin etkisini incelemişlerdir. İki operasyon yönetimi tekniği –modüler (tdk:parçalı) üretim ve tedarikçi entegrasyonu – incelenmiş, çalışma bulgularına göre dinamik yeteneğin ürün modülerleştirilmesiyle marjinal olarak arttığını, ancak tedarikçi entegrasyonu ile azaldığını ortaya koymuştur. Kültürel uzaklık bu ilişkileri olumsuz yönde etkilemiştir. Çalışma bulgularına göre operasyon yönetimi stratejisi dinamik yetenek oluşturma sürecinin önemli bir parçasıdır. Kültürel mesafenin başarılı yeni ürün geliştirme için gerekli bilgi aktarımı, kaynak esnekliği, koordinasyon ve kontrol üzerinde olumsuz etkisi bulunmaktadır.

Fainshmidt ve Frazier (2017:550-559) örgüt üyeleri arasındaki tutum, davranış ve kişilerarası ilişkileri şekillendiren örgütün sosyal ikliminin dinamik yetenekler için bir itici güç olduğu ve kuruluş içindeki temel güven ortamının dinamik yetenekleri ve rekabet avantajını olumlu yönde etkilediği tespitinde bulunmuşlardır.

3.3.2 Dışsal Etkenler

Dinamik yeteneklerin gelişimine içsel etkenlerin yanı sıra işletme dışındaki piyasa koşulları, teknolojik gelişim gibi çevresel faktörler veya işletmenin ilişkide olduğu taraflar da etki edebilmektedir.

Arafa ve ElMaraghy (2011:507-509), simulasyon yöntemiyle yapılan çalışmada bir üretim firması için dinamik yetenek olan hacim esnekliği ölçüsünü etkileyen unsurları incelemişlerdir. Hacim esnekliği, çeşitli hacimlerde verimli, etkili çalışma ve kârlılık olarak tanımlanmaktadır. Daha büyük üretim kapasitesi edinilmesini içeren stratejik kararların değerlendirilmesi sırasında hacim esnekliği ölçüsü büyük önem kazanacaktır. Çalışma sonuçlarına göre dış kaynak (outsourcing) kullanımı ve stratejik ortaklıklar gibi tedarik zinciri yönetimi uygulamaları en büyük hacim esnekliği kaynağı olarak kendini göstermiştir.

Wilden v.d. (2013:72-88), en az 150 çalışanı ve 20 milyon ABD dolarının üzerinde satış hacmi olan Büyük Avustralya firmaları ile bir çalışma gerçekleştirmişler ve rekabet yoğunluğunun ve organizasyon yapısının dinamik yeteneklerin firma performansı (finansal ödeme gücü ve satış büyümesi) üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bulgulara göre bağlamdan bağımsız değerlendirildiğinde dinamik yeteneklerin satış büyümesi üzerinde olumsuz bir doğrudan etkiye ancak finansal ödeme gücü üzerinde önemli olmayan bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Dinamik yetenekler, rekabetçi baskılara uyum sağlamak ve hayatta kalmak için bir temel oluşturmaktadır ancak çok az rekabetle karşılaşan veya hiç karşılaşmayan kuruluşlar için genel verimsizlik anlamına gelebilir. Bu yetenekler maliyetlidir ve faydası görülmezse kayıplara yol açabilir. Çalışmanın bir başka sonucuna göre açık iletişim, merkezi olmayan karar alma süreçleri, resmi kural ve süreçlere vurgu yapılmama ile ilişkilendirilen organik örgüt yapıları, dinamik yeteneklerin örgütsel performans üzerindeki etkisini kolaylaştırmaktadır.

Li ve Liu (2014: 2793-2798), Çin'de 217 işletmeyle yaptıkları araştırmada çevresel dinamiklerin, dinamik yetenekler üzerinde bir moderatör etkisinin mi olduğu yoksa itici güç mü olduğu sorusuna yanıt aramış, bunun itici bir güç olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Ortam daha çalkantılı hale geldikçe, firmalar daha duyarlı olabilir ve üstesinden gelmek için daha yüksek düzeyde dinamik yetenekler geliştirebilir. Bunun yanı sıra firmaların içindeki diğer birçok faktör de dinamik yeteneklerin gelişimini sağlayabilir, dolayısıyla dinamik yetenekler, iç ve dış güçlerin birlikte evrimleşmesinin sonucudur.

Chiou (2011: 294-303) Taiwan'lı mobil telefon üreticisi HTC Corporation incelemesi ile işbirlikçi ağ ve dinamik yetenek gelişimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İşbirlikçi ağ (collaborative network), yararlı kaynakların ve becerilerin edinilmesini genişletmek ve hızlandırmak için dış iş birliği yoluyla ağ organizasyonunun oluşumunu ifade eder. Şirket, iş birliği ağı sayesinde akıllı telefon grubu içindeki popüler ürünlere odaklanarak iş başarısını pekiştirmiştir. Farklı aşamalarda dinamik yetenekler geliştirerek ve yukarı ve aşağı endüstrilerle iş birliği ağı kurarak değer, kalite, etkinlik ve yenilik açısından rakiplerinden üstün rekabet avantajları yaratmıştır.

Wang v.d. (2016:244) Taiwan'daki 1.000 en iyi tedarikçi üzerinden gerçekleştirdikleri çalışmada tedarikçi ile etkileşimli ilişkinin harici dinamik yeteneklerinin üretilmesinde önemli etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir.

Dinamik yeteneklerin öncüllerinin araştırıldığı literatür taraması sonuçları Tablo 8'de sunulmaktadır.

Tablo 8: Dinamik Yeteneğin Öncülleri

İçsel Etkenler	
"Sezme " yeteneği için: bilgiye ulaşma, yorumlama ve yaratıcı aksiyon alma eylemlerinin örgüt sürecine yerleştirilmesi. "Yakalama" yeteneği için: iş modellerinin seçimi, örgütsel sınırları belirlemek, karar verme protokollerinin seçimi, çalışanlar arasında sadakat inşası. "Dönüştürme" yeteneği için: âdemi merkeziyetçilik, ortak uzmanlaşma, yönetim ve bilgi yönetimi.	Teece (2007)
E-öğrenme	Iris ve Vikas (2011)
Yöneticilerin bilişsel yönelimleri, yönetim inisiyatifleri, uygulama rutinleri	Narayana, Colwell ve Douglas (2009)
Şirket CEO'sunun yaşı (zirveye kadar artarak olumlu), uzun görev süresi, öz değerlendirme yapması ve dayanışması	Driesch v.d (2015),
Modüler yönetim	Ravishankar ve Pan (2013)
Stratejik yönelim	Zhou ve Li (2009)
Senaryo planlama ve erken uyarı sistemlerinin eşzamanlı uygulanması	Ramírez, Österman ve Grönquist (2012)
Kültürel mesafe	Parente, Baack ve Hahn (2011)
Örgütün sosyal iklimi, temel güven ortamı	Fainshmidt ve Frazier (2017)
Organik örgüt yapısı	Wilden v.d. (2013)
Dışsal Etkenler	
Dış kaynak (outsourcing) kullanımı, stratejik ortaklıklar	Arafa ve ElMaraghy (2011)
Rekabet yoğunluğu	Wilden v.d. (2013)
Çevresel dinamikler	Li ve Liu (2014)
İşbirlikçi ağ (network)	Chiou (2011)
Tedarikçi ile etkileşimli ilişki	Wang v.d. (2016)

3.4 Dinamik Yeteneklerin Sonuçları

Dinamik yeteneklerin a) bir yetenek olarak tanımlandığında doğrudan (Teece,1994; Teece 1997) b) bir süreç / faaliyet modeli (Eisenhardt ve Martin, 2000; Zollo ve Winter,2002) olarak tanımlandığında- yarattığı etki çerçevesinde- dolaylı olarak rekabet avantajı oluşturduğu ve performans artışı sağladığı konusunda bir fikir birliği mevcuttur (Eriksson, 2014:66). Firma performansı ve dinamik yetenekler ilişkisini inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Pezeshkan v.d (2016: 2951-2952) 1994-2014 yılları arasındaki 17 yılda bu konuda yapılmış ampirik çalışmaları içeren makaleleri incelemiş, 518 testten oluşan 89 çalışmaya dayandırdıkları verileri neticesinde dinamik yeteneklerin performansa genel olarak olumlu ve önemli bir katkısı olduğunu ifade etmişlerdir. Performansın ne olduğu, nasıl tanımlandığı firmadan firmaya farklılık göstermektedir (Eriksson, 2014, s:73).

Makkonen v.d (2014: 2707-2715), 2008 yılındaki küresel krizden kaynaklanan iş ortamındaki fırtınayı atlattırma dinamik yeteneklerin etkisini incelemiş ve bulguları dinamik yeteneklerin ve inovasyonun firmalara rekabet avantajı sağladığı tezini desteklemiştir. Çalışma bulgularına göre farklı dinamik yetenekler rekabet ortamına bağlı olarak farklı etkilere sahiptir. Özellikle, finansal çöküş nedeniyle iş fırsatlarının eksikliği ile karşı karşıya kalan firmalar mevcut operasyonel yeteneklerini değiştirerek değil yeni bilgi yaratma, fırsatları algılama ve yakalama yeteneklerini kullanarak başarılı olmaktadır.

Protogerou, Caloghirou ve Lioukas (2011: 615-638), 271 Yunan firmasına ait verileri kullanılarak dinamik yetenekler ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemişler ve bulgular dinamik yeteneklerin operasyonel yetenekleri etkilediğini ve bunun da performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Çalışmaya göre dinamik yetenekler pazarlama kabiliyeti ve teknolojik kabiliyet aracılığıyla performansı olumlu etkilemektedir, performans üzerindeki doğrudan etkilerin önemsiz olduğu bulunmuştur. Diğer bir deyişle, dinamik yetenekler, yeni pazarlama ve teknolojik yeteneklerinin yeniden yapılandırılmasını ve geliştirilmesini desteklemekte ve geliştirmekte ve bu da pazar payı ve kârlılık açısından daha yüksek rekabetçi performansa yol açmaktadır.

Wu (2006:477), teknoloji firmalarının performansının yenilikçi hız, pazara yanıt hızı, üretim verimliliği ve üretim esnekliği ile ölçülmesini önererek, 244 Tayvanlı bilgi teknolojisi firmasının verilerinden hareketle istikrarsız bir ortamda, firmanın ne iç kaynaklarının ne de ilişkili destek firmalarından gelen dış kaynakların performansı doğrudan etkilediğini tespit etmiştir. Bunun yerine kaynaklar, dinamik yetenekleri kullanarak performansı olumlu yönde etkilemektedir.

Huang v.d. (2012: 651) Taiwan'da teknoloji sektöründe yaptığı çalışmada, firmanın dinamik yeteneklerinin (koordinasyon / entegrasyon kapasitesi, Ar-Ge departmanının özerkliği, biriken yetkinlikler) rekabet avantajı üzerindeki etkisini incelemiş ve olumlu bir sonuca ulaşmıştır.

Yusr, Othman ve Mokhtar (2012: 165) Malezya'da gerçekleştirdikleri çalışmada Toplam Kalite Yönetiminin firmanın operasyonel dinamik yeteneklerini (çalışmada pazarlama yeteneği), artırdığını bunun da inovasyon performansını artırdığı tespitinde bulunmuşlardır.

Kim v.d. (2011: 487), bilgi teknolojileri (IT) sektöründe IT yeteneklerinin firmanın finansal performansına yaptığı katkıyı incelemiş sırasıyla personel uzmanlığı, yönetim kabiliyeti, altyapı esnekliğinin süreç odaklı dinamik yeteneklere yol açtığı bunun da finansal performans artışıyla sonuçlandığını ifade etmişlerdir. Süreç odaklı dinamik yetenekler bir firmanın faaliyetleri entegre etme, maliyeti düşürme ve iş zekâsı / öğreniminden yararlanma açısından bir iş sürecini rakiplerden daha iyi değiştirme (iyileştirme, uyarlama veya yeniden yapılandırma) yeteneği olarak tanımlanmıştır.

Gölgeci ve Ponomarov (2013: 604) ABD ve Avrupa'daki imalat şirketlerinde üst düzey lojistik / tedarik zinciri ve operasyon yöneticileriyle yaptıkları çalışmada bir dinamik yetenek olarak inovasyonun kesintisiz tedarik zinciri performansı ile olumlu ilişkide olduğu tespitinde bulunmuşlardır.

Lin, Su ve Higgins (2016:872) yeniliği üretmek değil de üretilmiş inovasyonu benimsemek şeklindeki yönetim anlayışı ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkiyi incelemiş, çalışma sonuçları dinamik yeteneklerin benimseyen inovasyon süreci üzerinde olumlu etkisini doğrulamıştır.

Dinamik yeteneklerin sonuçlarına ilişkin literatür taraması sonuçları Tablo 9'da sunulmaktadır.

Tablo 9: Dinamik Yeteneğin Sonuçları

Performans artışı ve rekabet avantajı - (finansal performans, inovasyon performansı, tedarik zinciri performansı, operasyonel performans)	Teece (1994;1997) , Eisenhardt ve Martin (2000), Zollo ve Winter (2002), Wu (2006), Makkonen v.d (2014), Protogerou, Caloghirou ve Lioukas (2011), Kim v.d. (2011), Huang v.d. (2012), Yusr, Othman ve Mokhtar (2012), Gölgeci ve Ponomarov (2013), Lin, Su ve Higgins (2016) , Pezeshkan v.d (2016) (518 testten oluşan 89 çalışma)
---	--

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

LİDERİN DUYGUSAL ZEKÂSİ İLE İŞLETMENİN DİNAMİK YETENEKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE KÜLTÜREL ZEKÂNIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletme performans artışını dolayısıyla rekabet avantajı sağlayacak etkenlerin tespiti için sosyal bilimler alanında uzun yıllardır çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Bu çerçevede duygusal zekâ (Mayer ve Salovey,1993), kültürel zekâ (Earley ve Ang, 2003) ve dinamik yetenekler (Teece v.d. ,1997) kavramları da kavramsallaştırıldıkları tarihlerden buyana çeşitli araştırmaların unsurlarından olmuşlardır.

Araştırmanın temel amacı, liderin duygusal zekâsı ile hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı ortamlarda işletmeye rekabet avantajı sağlaması ve bunun korunmasına yönelik önemli bir unsur olan dinamik yetenekler arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olup olmadığını nicel yöntemlerle belirlemektir. Ayrıca yine bir zekâ türü olan kültürel zekânın bu ilişkide oynadığı düzenleyici rolünün araştırılması planlanmıştır.

Gürbüz ve Şahin (2018 :52) ideal bir araştırma konusunun özelliklerini sıralarken “özgün olmalı ve yenilik getirmeli, ilgili yazına ve uygulamaya somut katkı yapmalıdır” demektedir. Çalışmamız birçok açıdan özgündür ve literatüre katkı sağlamaktadır. Birçok çalışmada liderlik özellikleri ve dinamik yetenekler arasındaki ilişki incelenmiş olsa da liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasındaki ilişkiye dair bir inceleme bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra, kültürel zekânın bu ilişkiye düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelemesi literatüre yapılan diğer bir katkıdır. Rekabet avantajı sağlamak isteyen firma yönetimlerine de rehberlik sunması açısından pratik olarak katkı sağlamaktadır.

4.2 Araştırmanın Yöntemi

Açıklayıcı araştırmalarda, olayların neden gerçekleştiğini anlamak üzere genellikle iki veya daha fazla değişken arasındaki nedensel ilişkiler üzerine geliştirilmiş hipotezler test edilir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 102). Bu araştırma, kültürel zekânın işletmenin dinamik yetenekleri ve liderin duygusal zekâsı arasındaki ilişkide oynadığı düzenleyicilik rolünü tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda çalışma amacı açısından açıklayıcı bir araştırmadır.

Veri, anket yoluyla toplanmış, istatistiksel yöntemler kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Dolayısıyla yöntem açısından nicel bir araştırmadır. Söz konusu veri tek bir zaman diliminde elde edilmiş olup bu bağlamda araştırma, süre bakımından kesitseldir. Araştırma katılımcıları hizmet ve imalat sektöründeki işletmeleri temsil ettiğinden birim açısından örgüt düzeyinde analiz çalışması gerçekleştirilmiştir.

Kolayda örnekleme, en kolay ve ulaşılabilir deneklerden veri toplama yöntemidir ve diğer tekniklere kıyasla yapılması daha kolay, ucuz ve hızlı olması sebebiyle sosyal bilim araştırmalarının yarısından fazlasında bu yöntemin kullanıldığına dair araştırma sonuçları mevcuttur (Gürbüz ve Şahin, 2018: 132). Bu çalışma, Türkiye’de kurulu hizmet ve imalat sektöründen rastgele seçilmiş, gönüllü katılımın esas olduğu bir örnekleme içermektedir.

4.3 Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Kısıtlılıkları

Hambrick ve Mason (1984:193,198) tarafından yapılmış bir çalışmaya dayanan üst kademe teorisine göre işletme stratejileri ve işletmenin etkinliği gibi sonuçlar örgüt içindeki güçlü oyuncuların özelliklerinin bir yansımasıdır. Bu tür çıktılar üst yönetimin yaşı, eğitimi, finansal durumu v.b. izlenebilir özelliklerinin yanı sıra değerler ve diğer bilişsel unsurlardan etkilenecek ortaya çıkar. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda üst yönetim tanımına sadece CEO’lar (chief executive officer) değil farklı çalışmalarda yönetim kurulu üyeleri ve genel müdüre bağlı yönetim ekipleri de dahil edilmiştir (Dursun ve Köseoğlu, 2016: 119).

Bu çerçevede araştırmamız, reel sektörde imalat yapan ve hizmet tedarik eden işletmelerin yöneticileri, finans sektöründe (şubeler hariç tutularak) genel müdürlük ve bölge müdürlüğü yöneticileri, şube yapılanması bulunan büyük ölçekli

reel sektör yapılarında yine sadece genel merkez yöneticileri dahil edilerek gerçekleştirilmiştir. Araştırmadaki yönetici tanımı üst düzey yönetici (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı) ve orta düzey yöneticiyi (Bölüm Müdürü ve Bölüm Müdür Yardımcısı) içermektedir.

Katılımcıların anketi cevaplarken içten ve samimi cevaplar verdikleri varsayılmıştır. Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtlar şu şekilde özetlenebilir;

- Çalışma, pandemi döneminde gerçekleştirilmiş, tüm veriye uzaktan erişim ile ulaşılmaya çalışılmıştır. Yüz yüze iletişimin eksikliği örneklem sayısının büyüklüğünü sınırlandırmıştır.
- Araştırmamız kendi kendini değerlendirme yoluyla tek kaynaktan sağlanan veriye dayanmaktadır. Lider, anket soruları aracılığıyla işletmenin dinamik yeteneklerini değerlendirirken kendi liderliğini de değerlendirmiştir. Liderin çalışanları tarafından değerlendirilmiş olması daha objektif bir bilgi akışı sağlayabilir.
- Örneklem farklı kurumlarda çalışanlardan oluşmaktadır. Bu da bulguların genellenebilirliğini etkileyebilmektedir.

4.4 Evren ve Örneklem

Dijital anket verisi toplama platformu Google forms aracılığıyla yapılan online anket çalışması sonucunda 285 adet veri girişi gözlemlenmiş, öncelikle mükerrer ve hatalı veriler çıkartılmıştır. Araştırmamızın hedef kitlesini oluşturmadığı için alt düzey yönetici verisi analiz harici bırakılarak 181 adet üst düzey ve orta düzey yönetici verisi ile çalışma gerçekleştirilmiştir.

4.5 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada şu sorulara cevap aranmaktadır;

- Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri ve alt boyutları arasında bir ilişki var mıdır?

- Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasındaki ilişkide liderin kültürel zekâsının ve alt boyutlarının düzenleyici etkisi var mıdır?

Bu problemler çerçevesinde araştırmanın hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

Hipotez 1: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Hipotez 1a: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yeteneklerinden sezme (sensing) boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Hipotez 1b: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yeteneklerinden yakalama (seizing) boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Hipotez 1c: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yeteneklerinden dönüştürme (transforming) boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasındaki ilişkiye liderin kültürel zekâsının düzenleyici etkisi vardır.

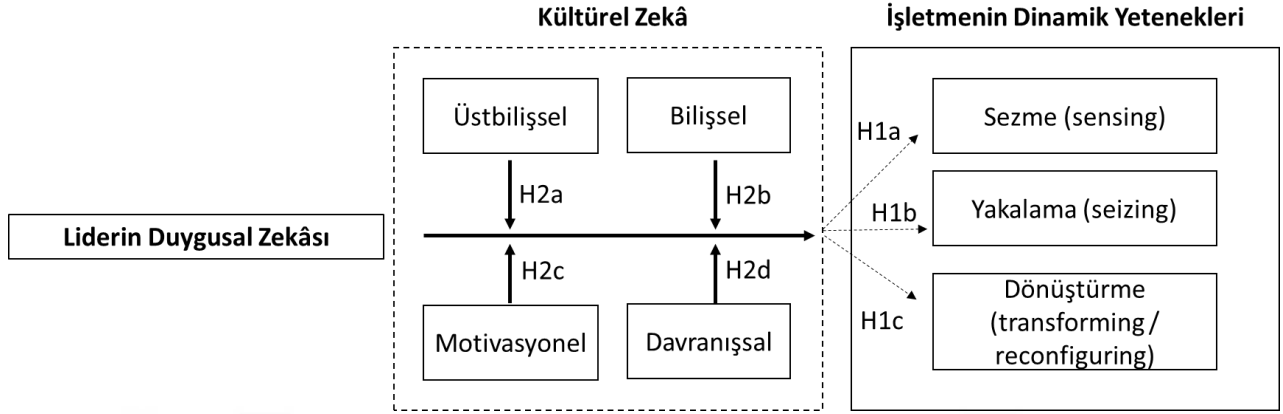
Hipotez 2a: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasındaki ilişkide liderin üstbilişsel kültürel zekâsının düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 2b: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasındaki ilişkide liderin bilişsel kültürel zekâsının düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 2c: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasındaki ilişkide liderin motivasyonel kültürel zekâsının düzenleyici etkisi vardır.

Hipotez 2d: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasındaki ilişkide liderin davranışsal kültürel zekâsının düzenleyici etkisi vardır.

Şekil 5: Araştırma Modeli



4.6 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırma nicel yönetime göre tasarlanmış olup veri toplama aracı olarak kullanılan anket 4 bölümden oluşmaktadır.

- Birinci bölümde kişisel bilgi formu,
- İkinci bölümde 33 maddeden oluşan Asıl Form Schutte Duygusal Zekâ Testi (SDZT-33-Tr),
- Üçüncü bölümde 20 maddeden oluşan Kültürel Zekâ Ölçeği (KZÖ),
- Dördüncü Bölümde 11 maddeden oluşan Dinamik Yetenekler Ölçeği yer almaktadır.

Birinci bölümde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, iş tecrübesi ve unvanı, çalışılmakta olan sektör, yurtdışında bulunma, işyerinde yabancı dil kullanımı gibi demografik bilgilerin yer aldığı 14 soruluk bilgi formu bulunmaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde Schutte v.d. tarafından 1998 yılında geliştirilen 33 maddelik duygusal zekâ testi kullanılmaktadır. Ölçek, Salovey ve Mayer'in 1990 tarihli orijinal ve 1997 tarihli revize modeli temel alınarak bir özbebildirim ölçüsünün geliştirilmesi amacıyla oluşturulmuştur (Schutte v.d.,1998:169-171). Çalışmanın başlangıcında 62 maddeli olarak öngörüldüyse de testler sonucu görülmüştür ki ölçek, 33 maddeyi içeren bir adet öz değeri (eigenvalue) çok yüksek bir faktör ve yanında

düşük özdeğerli üç faktörle toplam dört faktörlü bir yapı sergilemektedir. 33 maddelik bu tek faktörün, Mayer ve Salovey modelindeki duyguları algılamak, duyguları kullanmak, duyguları anlamak ve duyguları yönetmek bileşenlerini temsil edebildiği ve kabaca modelle orantılı olduğu görüşünden hareketle ölçek tek faktörlü olarak gerçekleştirilmiştir.

Ölçek, Austin v.d. tarafından (2004: 561) 41 maddeli ve 3 faktörlü olarak yeniden gözden geçirilmiş olsa da Schutte (1998) asıl form uzun yıllar boyunca en fazla kullanılan ölçeklerden biri olmuş ve gözden geçirilmiş forma tercih edilmiştir (Tatar v.d., 2017, s:140,142). Testin Türkçe 'ye çevirisi ve psikometrik özelliklerinin incelenmesi Tatar v.d. tarafından 2017 yılında gerçekleştirilmiştir.

Özgün İngilizce ölçeğin 12 numaralı ifadesinde yer alan “to last” fiili Tatar vd. (2017) Türkçe 'ye çevirisinde “sonlandırmak” olarak tercüme edilerek ifade “Güzel duygular hissettiğimde bunu nasıl sonlandıracağımı bilirim” şeklinde kullanılmıştır. Anlam bütünlüğü gerekliliği açısından araştırmamızda ilgili kelime için “sürdürmek” fiili tercih edilmiş ve ifade “Güzel duygular hissettiğimde bunu nasıl sürdüreceğimi bilirim” şeklinde kullanılmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde kültürel zekâyı kavramsallaştıran isimlerden biri olan Ang v.d. tarafından 2007 yılında geliştirilmiş 20 madde içeren ve dört faktörlü yapıya sahip Kültürel Zekâ Ölçeği (KZÖ) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe formunun oluşturulması İlhan ve Çetin (2014) tarafından gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde dinamik kabiliyetleri ölçmek için kullanılan anket formu (Teece, 2007) tarafından tanımlanmış boyutlara (sezme, yakalama, dönüştürme) dayanmaktadır. Bu kapsamda, dinamik kabiliyetleri ölçmek için Lopez-Cabrales vd. (2017), “Leadership and Dynamic Capabilities: The Role of HR Systems isimli çalışmalarında uyarladıkları ölçek ifadeleri ile Kump vd. (2019), Towards a Dynamic Capabilities Scale: Measuring Sensing, Seizing, and Transforming Capacities isimli çalışmalarında geliştirdikleri ifadeler birleştirilmiştir. Çeviri gereken hallerde her iki dili bilen farklı kişilerce çevirisi yapılmış, ifadeleri akademisyenler ve reel sektör yöneticilerince değerlendirilmiş materyal kullanılmıştır.

Araştırmada katılımcılardan tüm ölçekler çerçevesinde, 'kesinlikle katılmıyorum=1' ile 'kesinlikle katılıyorum=5' arasında beşli Likert tipi yanıtlama seçeneği ile kendilerine en doğru gelen değerlendirmeyi yapmaları istenmiştir.

4.7 Verilerin Analizi

4.7.1 Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların %68'ini erkek çalışanlar oluşturmakta olup toplam katılımcıların %58,1'i 45 yaşından büyüktür. %96,7 si üniversite ve üzeri eğitime sahip olan katılımcıların %79,8'inin iş tecrübesi 16 yıldan fazladır. Çalışma, %35,9 üst düzey yönetici (Genel Müdür/Genel Müdür Yrd./Daire Başkanı) ve %64,1 orta düzey yönetici (Bölüm Müdürü/Bölüm Müdür Yardımcısı) ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların %21,50'si imalat sektöründe, %78,50'si hizmet sektöründe görev almaktadır. Demografik özelliklere ilişkin detaylar Tablo 10'da sunulmaktadır.

Tablo 10: Demografik Özellikler

		Adet	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	58	32%
	Erkek	123	68%
Yaş	25_34	19	10,5%
	35_44	57	31,5%
	45_54	74	40,9%
	55 ve üzeri	31	17,1%
Eğitim	Lisans Öncesi	6	3,3%
	Lisans	116	64,1%
	Lisans Üstü	59	32,6%
Toplam İş Tecrübesi (yıl)	0_10	15	8,3%
	11_20	53	29,3%
	21 ve üzeri	113	62,4%
Şu Anki Kurumda Görevi	Üst Düzey Yönetici	65	35,9%
	Orta Düzey Yönetici	116	64,1%
İşletmenin Sektörü	İmalat	39	21,5%
	Hizmet	142	78,5%

4.7.2 Normallik Analizi

Araştırmada, değişkenlerimizi ölçmek için 5'li Likert ölçeğinin kullanıldığı toplam 64 soruluk bir online anket formu kullanılmıştır. SPSS istatistik programı kullanılarak; duygusal zekâ, kültürel zekâ ve dinamik yetenekler ayrı ayrı normallik analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 11: Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişkenler	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)
Duygusal Zekâ	-0,776	1,798
Kültürel Zekâ	-0,239	0,017
Dinamik Yetenekler	-0,697	1,290

George ve Mallery'ye göre (2012: 114,115) ± 1.0 arasındaki bir basıklık değeri çoğu psikometrik amaç için mükemmel olarak kabul edilmektedir, ancak ± 2.0 arasındaki bir değer de belirli uygulamaya bağlı olarak çoğu durumda kabul edilebilir. Buna göre, Tablo 11 incelendiğinde değişkenler ve alt boyutların çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında olduğu görülmektedir. Bu durumda, değişkenler normal dağılıma sahiptir sonucuna ulaşılmaktadır.

4.7.3 Faktör Analizleri

4.7.3.1 Duygusal Zekâ Faktör Analizi

Ölçeğin Türkçe 'ye çevirisi ve psikometrik özelliklerinin incelemesini gerçekleştiren Tatar v.d. (2017: 144-145) tarafından da ifade edildiği üzere farklı çalışmalarda ölçek çok faktörlü olarak yeniden sunulmuş olsa da tek faktörlü yapı kullanılmaya devam edilmiştir. Özgün çalışmada ölçeğin, elde edilen ilk faktörden oluşturulması nedeniyle varyans açıklama oranının düşük gerçekleştiği eleştirisini teyit edersine 1.561 kişi ile yapılan Türkçe çeviri çalışmasında da tek faktör ve 7.082 özdeğeri (eigenvalue) ile toplam varyansın %21,46'sı açıklanmıştır.

Güçlü bir tek faktörlü yapı sunmasa da en fazla kullanılan ilk üç ölçekten biri olarak sunulan (Tatar vd., 2017, s:144-145) ölçek, araştırmamızda maximum likelihood yöntemi ile tek faktör ile sınırlandırılarak doğrulama amaçlı analiz edilmiştir. Ölçeğin (Kaiser – Meyer- Olkin) KMO değeri 0,867 ve Bartlett Testi anlamlıdır ($p<0,01$), örneklem büyüklüğü faktör analizi için yeterlidir. Tek faktörlü yapı varyansın

%28,23'ünü açıklamaktadır ve özgün ve Türkçe çeviri çalışmasındaki açıklanan varyans değerler ile uyumludur.

Tablo 12: Duygusal Zekâ KFA Faktör Matrisi Tablosu

Anket İfadeleri	Madde Yüğü
İfade 30	0,678
İfade 19	0,677
İfade 31	0,658
İfade 25	0,637
İfade 23	0,630
İfade 9	0,625
İfade 32	0,625
İfade 15	0,620
İfade 18	0,610
İfade 13	0,609
İfade 12	0,604
İfade 20	0,603
İfade 22	0,596
İfade 14	0,587
İfade 17	0,570
İfade 24	0,551
İfade 2	0,523
İfade 8	0,457
İfade 10	0,447
İfade 6	0,445
İfade 27	0,437
İfade 3	0,425
İfade 29	0,420
İfade 26	0,418
İfade 7	0,391
İfade 4	0,385
İfade 1	0,368
İfade 21	0,366
İfade 16	0,354
İfade 11	0,328
İfade 33 (*)	0,281
İfade 28 (*)	0,158
İfade 5 (*)	0,115

(*) Ters kodlu sorulardır

4.7.3.2 Kültürel Zekâ Faktör Analizi

Kültürel zekâ ölçeği Ang ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 20 değişkenden ve dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 1-2-3-4. ifadeler “üst bilişsel zekâ”; 5-6-7-8-9-10. ifadeler “bilişsel zekâ”; 11-12-13-14-15. ifadeler “motivasyonel zekâ”; 16-17-18-19-20. ifadeler “davranışsal zekâ” boyutunu ölçmektedir.

Ölçeğin Türkçe 'ye çevirisi ile geçerlik ve güvenirlik çalışması İlhan ve Çetin tarafından 1.104 katılımcı ile gerçekleştirilmiş olup özgün formdan herhangi bir soru çıkartmadan 4 boyutlu yapı elde edilmiştir. Çalışmada açıklanan toplam varyans %52,66'dır.

Araştırmamızda ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla temel bileşenler (principal component) analizi ve varimax eksen döndürmesi tekniği kullanılarak KFA uygulanmıştır. KFA neticesinde KMO örneklem yeterlilik değerinin 0,915 olduğu ve örneklem büyüklüğünün analiz için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Barlett Küresellik Testi anlamlıdır ($p < 0,01$). KFA'da özdeğerlerin (eigenvalue) 1'den büyük olması durumuyla dört faktörlü yapı gözlemlenebilmiştir. Faktörler toplam varyansın %68,17'sini açıklamakta ve maddelerin faktör yükleri (0,55 olan bir madde hariç) 0,60'ın üzerindedir.

Tablo 13: Kültürel Zekâ KFA Döndürülmüş Bileşenler Matrisi (Rotated Component Matrix)

Anket İfadeleri	Faktör Yükleri			
	Motivasyon Boyutu	Biliş Boyutu	Üst Biliş Boyutu	Davranış Boyutu
İfade 12	0,813			
İfade 13	0,807			
İfade 15	0,778			
İfade 11	0,746			
İfade 14	0,710			
İfade 8		0,820		
İfade 7		0,746		
İfade 9		0,736		
İfade 10		0,678		
İfade 5		0,673		
İfade 6		0,654		
İfade 2			0,791	
İfade 1			0,787	
İfade 3			0,771	
İfade 4			0,751	
İfade 20				0,780
İfade 18				0,765
İfade 19				0,745
İfade 16				0,622
İfade 17				0,553
Boyutlar Bazında Açıklanan Varyans	43,57%	9,67%	7,84%	7,08%

4.7.3.3 Dinamik Yetenekler Faktör Analizi

Ölçek, 11 ifade ve üç boyuttan oluşmaktadır. 1-2-3. ifadeler sezme boyutunu (sensing), 4-5-6-7. ifadeler yakalama boyutunu (seizing) ve 8-9-10-11. ifadeler dönüştürme boyutunu (reconfiguring) ölçmektedir.

Araştırmamızda ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla principal axis factoring metodu ve promax eksen döndürmesi tekniği kullanılarak KFA uygulanmıştır. KFA neticesinde KMO örneklem yeterlilik değerinin 0,916 olduğu ve örneklem büyüklüğünün analiz için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Barlett Küresellik Testi anlamlıdır ($p<0,01$). KFA'da üç faktör seçimiyle beklenen boyutlar gözlemlenmiştir. Faktörler toplam varyansın %73'ünü açıklamaktadır.

Tablo 14: Dinamik Yetenekler KFA Desen Matrisi (Pattern Matrix)

Anket İfadeleri	Faktör Yükleri		
	Yakalama Boyutu (seizing)	Dönüştürme Boyutu (reconfiguring)	Sezme Boyutu (sensing)
İfade 5	0,934		
İfade 4	0,729		
İfade 7	0,653		
İfade 6	0,579		
İfade 9		0,862	
İfade 8		0,797	
İfade 10		0,697	
İfade 11		0,375	
İfade 1			0,869
İfade 2			0,856
İfade 3			0,385
Boyutlar Bazında Açıklanan Varyans	56,92%	9,47%	6,70%

4.7.4 Güvenilirlik Analizleri

Araştırma ölçeklerinin faktör analizine tabi tutulması sonucunda ortaya çıkan faktör yapısının güvenilirliğini incelemek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı kullanılarak güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin içsel tutarlıklarının ve güvenilirliklerinin test edilmesinde kullanılan Cronbach's Alpha katsayısının 0,7'nin üzerinde olması ölçek maddelerinin güvenilirliğine işaret etmekte olup, bu durum ölçeklerin psikometrik olarak güvenilir sonuçlar ortaya koyduğu şeklinde kabul edilmektedir (Nunnally,1978, Akt. Gürbüz ve Şahin, 2018: 334). Güvenilirlik analizi yapılan ölçeklerden tümünün Cronbach's Alpha değeri 0,70'in üzerindedir. Dolayısıyla ölçeklerin içsel tutarlıklarının olduğunu ve ölçüm açısından güvenilirliğe sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 15: Cronbach's Alpha Katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Duygusal Zekâ	33	0,902
Kültürel Zekâ	20	0,926
Dinamik Yetenekler	11	0,921

4.7.5 Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi ve araştırmanın bağımsız değişkeni duygusal zekânın dinamik yeteneklere etkisinin test edilmesi amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin yönünün ve gücünün görülmesi adına yapılmaktadır. İlişki miktarını gösteren korelasyon katsayısı +1 değerine yakın ise iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki, -1 değerine yakınsa iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 262). Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırma değişkenleri arasında yeterli düzeyde ilişkinin var olduğu ve bu ilişkilerin istatistiki açıdan yorumlanabilir olduğu gözlenmiştir.

Tablo 16: Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5
Duygusal Zekâ (1)	1	,478**	,412**	,425**	,492**
Dinamik Yetenekler- Sezme (2)		1	,623**	,603**	,789**
Dinamik Yetenekler- Yakalama (3)			1	,765**	,920**
Dinamik Yetenekler- Dönüştürme (4)				1	,905**
Dinamik Yetenekler (5)					1

** Korelasyon 0.01düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Tablo 16’da verilen korelasyon değerleri incelendiğinde; duygusal zekâ değişkeni ile dinamik yetenekler arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki ($r=0,492$, $p<0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekânın dinamik yeteneklerin alt boyutlarıyla olan ilişkisi incelendiğinde en güçlü ilişkinin sezme (sensing) boyutuyla olduğu görülmektedir ($r=0,478$, $p<0,01$).

4.7.6 Hipotez Testleri

4.7.6.1 Regresyon Analizi

Regresyon analizinin amacı bağımlı bir değişken ile bu bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişken/ değişkenler arasındaki ilişkinin açıklanmasıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 269).

Liderin duygusal zekâsının işletmenin dinamik yeteneklerini ne kadar belirlediğini incelemek üzere alt boyutları da içerecek şekilde basit regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır (tüm modellerde $p<0,01$).

Tablo 17: Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Modeller	Hipotezler	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Std. β	Adj. R ²	F	p
M1	H1	Duygusal Zekâ	Dinamik Yetenekler	0,492	0,238	57,306	<0,01
M2	H1a	Duygusal Zekâ	Dinamik Yetenekler-Sezme Boyutu	0,478	0,225	53,113	<0,01
M3	H1b	Duygusal Zekâ	Dinamik Yetenekler-Yakalama Boyutu	0,412	0,165	36,617	<0,01
M4	H1c	Duygusal Zekâ	Dinamik Yetenekler-Dönüştürme Boyutu	0,425	0,176	39,411	<0,01

- Model1 analiz sonuçları düzeltilmiş R² değerine göre, dinamik yeteneklerdeki %23,8 'lik varyansın duygusal zekâya bağlı olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ, işletmenin dinamik yeteneklerini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H1: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır – desteklenmiştir.

- Model2 analiz sonuçları düzeltilmiş R² değerine göre, dinamik yeteneklerin sezme boyutundaki %22,5 'lik varyansın duygusal zekâya bağlı olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ, işletmenin dinamik yeteneklerinin sezme boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H1a: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yeteneklerinden sezme (sensing) boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır- desteklenmiştir.

- Model3 analiz sonuçları düzeltilmiş R² değerine göre, dinamik yeteneklerin yakalama boyutundaki %16,5 'lik varyansın duygusal zekâya bağlı olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ, işletmenin dinamik yeteneklerinin yakalama boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H1b: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yeteneklerinden yakalama (seizing) boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır – desteklenmiştir.

- Model4 analiz sonuçları düzeltilmiş R^2 değerine göre, dinamik yeteneklerin dönüştürme boyutundaki %17,6 'lık varyansın duygusal zekâya bağlı olduğu görülmektedir. Duygusal zekâ, işletmenin dinamik yeteneklerinin dönüştürme boyutunu anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H1c: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yeteneklerinden dönüştürme (reconfiguring / transforming) boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır – desteklenmiştir.

4.7.6.2 Düzenleyici Değişken Analizleri

Düzenleyici değişkenler bir araştırma modelinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirleyen değişkenlerdir. Düzenleyici değişken farklı bir değer aldıkça bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki de değişiyorsa düzenleyici bir etkiden bahsedilebilmektedir. Bunun için bağımsız değişkenle düzenleyici değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileşimsel etkisinin istatistiki olarak anlamlı olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2008: 292-293).

Araştırmada duygusal zekâ ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkide kültürel zekanın (bilişsel, üst bilişsel, motivasyonel, davranışsal boyutları ile) moderatör (düzenleyici) etkisi incelenmiştir. Faktörlerin moderatör etkisinin incelenmesi SPSS'de Hayes (2017) tarafından geliştirilen PROCESS eklentisi model 1 yardımıyla yapılmıştır (Hayes, 2018). Düzenleyici etkisi, 5000 bootstrap örnekleme üzerinden model 1 kullanılarak incelenmiştir.

4.7.6.2.1 Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi

Duygusal zekâ ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkide kültürel zekânın düzenleyici rolünü test etmek için kurulan model anlamlıdır ($p < 0,05$) ve bu model değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin %27'sini açıklamaktadır.

Diğer taraftan kültürel zekânın duygusal zekâ ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkiye olan etkisi istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($p = 0,4 > 0,05$; LLCI [-0.32]; ULCI [0.13]). Yapılan testler sonucunda duygusal zekâ ile dinamik yetenekler arasında kültürel zekânın düzenleyici etkisi bulunmamaktadır Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden;

H2: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasındaki ilişkiye liderin kültürel zekâsının düzenleyici etkisi vardır – reddedilmiştir.

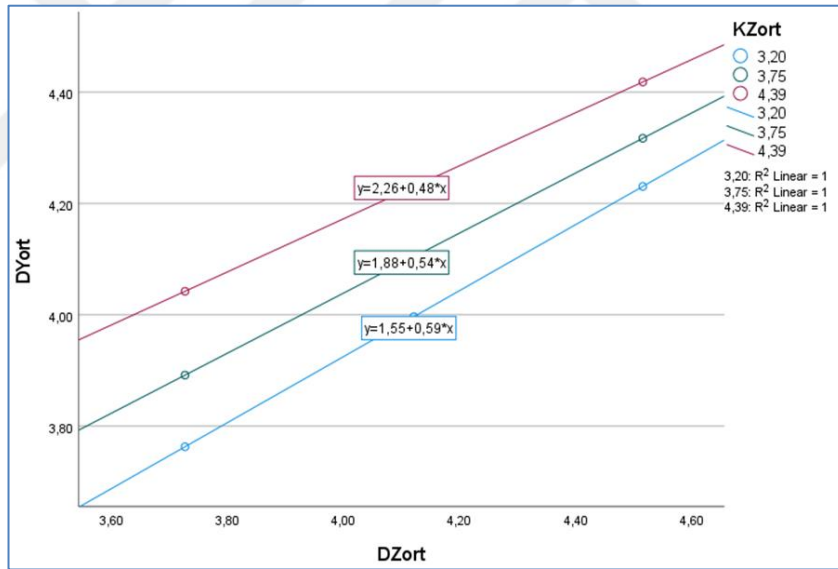
Tablo 18: Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi

	R2	F	p
Model Özeti	0,2741	22,2730	0,00

	R2-Chng	F	p	LLCI	ULCI
Interaction Term (Duygusal Zekâ * Kültürel Zekâ)	0,0029	0,7117	0,40	-0,3250	0,1304

Gözleme ilişkin Grafik 1 aşağıda sunulmaktadır.

Grafik 1: Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi



4.7.6.2.2 Üst Bilişsel Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi

Duygusal zekâ ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkide üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolünü test etmek için kurulan model anlamlıdır ($p < 0,05$) ve bu model değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin %27'sini açıklamaktadır.

Bununla birlikte üst bilişsel kültürel zekânın duygusal zekâ ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkiye olan etkisi istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($p = 0,2065 > 0,05$).; LLCI [-0.34]; ULCI [0.07]). Yapılan testler sonucunda duygusal zekâ ile

dinamik yetenekler arasında üst bilişsel kültürel zekânın düzenleyici etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden;

H2a: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasındaki ilişkide liderin üst bilişsel kültürel zekâsının düzenleyici etkisi vardır – reddedilmiştir.

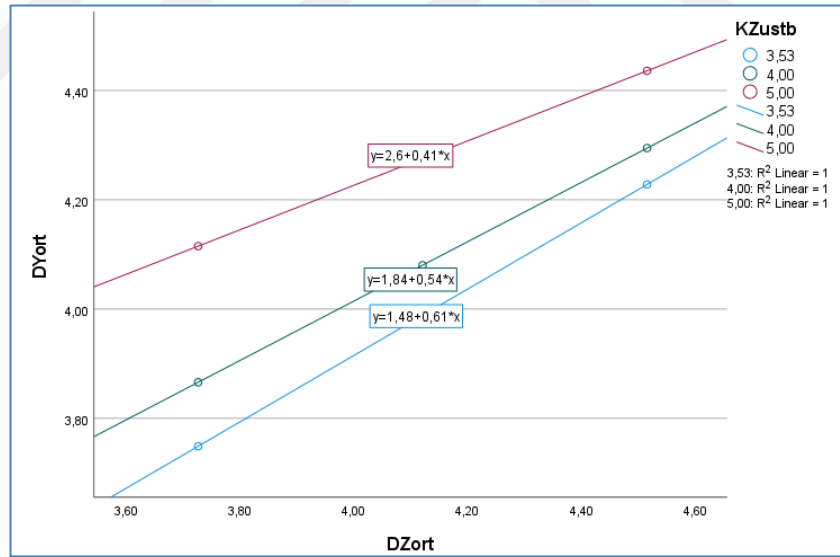
Tablo 19: Üst Bilişsel Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi

	R2	F	p
Model Özeti	0,2789	22,8214	0,00

	R2-Chng	F	p	LLCI	ULCI
Interaction Term (Duygusal Zeka * Üst Bilişsel Kültürel Zekâ)	0,0065	1,6073	0,2065	-0,3493	0,0761

Gözleme ilişkin Grafik 2 aşağıda sunulmaktadır.

Grafik 2: Üst Bilişsel Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi



4.7.6.2.3 Bilişsel Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi

Duygusal zekâ ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkide bilişsel kültürel zekânın düzenleyici rolünü test etmek için kurulan model anlamlıdır ($p < 0,05$) ve bu model değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin %24'ünü açıklamaktadır.

Ancak bilişsel kültürel zekânın duygusal zekâ ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkiye olan etkisi istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($p = 0,7567 > 0,05$; LLCI [-0.20]; ULCI [0.28]). Bu durumda yapılan testler sonucunda duygusal zekâ ile dinamik yetenekler arasında bilişsel kültürel zekânın düzenleyici etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden;

H2b: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasındaki ilişkide liderin bilişsel kültürel zekâsının düzenleyici etkisi vardır – reddedilmiştir.

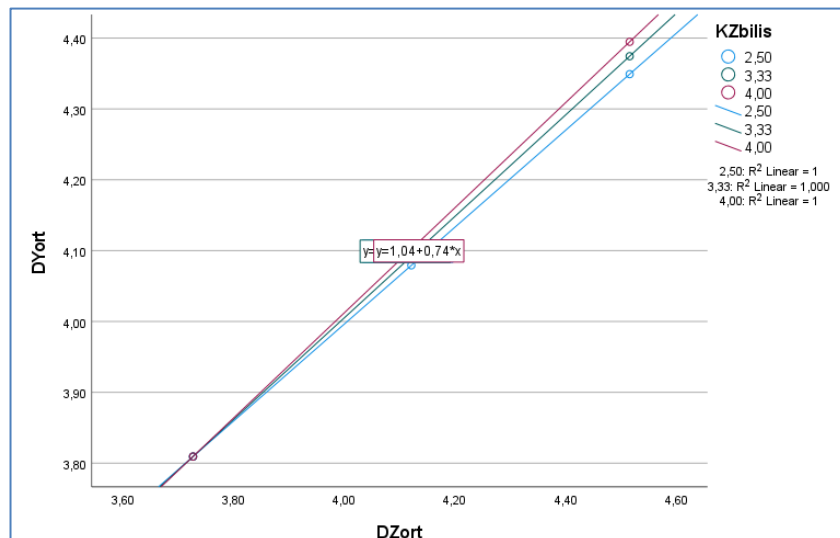
Tablo 20: Bilişsel Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi

	R2	F	p
Model Özeti	0,2432	18,9636	0,00

	R2-Chng	F	p	LLCI	ULCI
Interaction Term (Duygusal Zekâ * Bilişsel Kültürel Zekâ)	0,0004	0,0963	0,7567	-0,2066	0,2836

Gözleme ilişkin Grafik 3 aşağıda sunulmaktadır.

Grafik 3: Bilişsel Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi



4.7.6.2.4 Motivasyonel Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi

Duygusal zekâ ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkide motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici rolünü test etmek için kurulan model anlamlıdır ($p < 0,05$) ve bu model değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin %28'ini açıklamaktadır.

Diğer taraftan motivasyonel kültürel zekânın duygusal zekâ ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkiye olan etkisi istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($p = 0,5013 > 0,05$; LLCI [-0.21]; ULCI [0.10]). Yapılan testler sonucunda duygusal zekâ ile dinamik yetenekler arasında motivasyonel kültürel zekânın düzenleyici etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden;

H2c: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasındaki ilişkide liderin motivasyonel kültürel zekâsının düzenleyici etkisi vardır – reddedilmiştir.

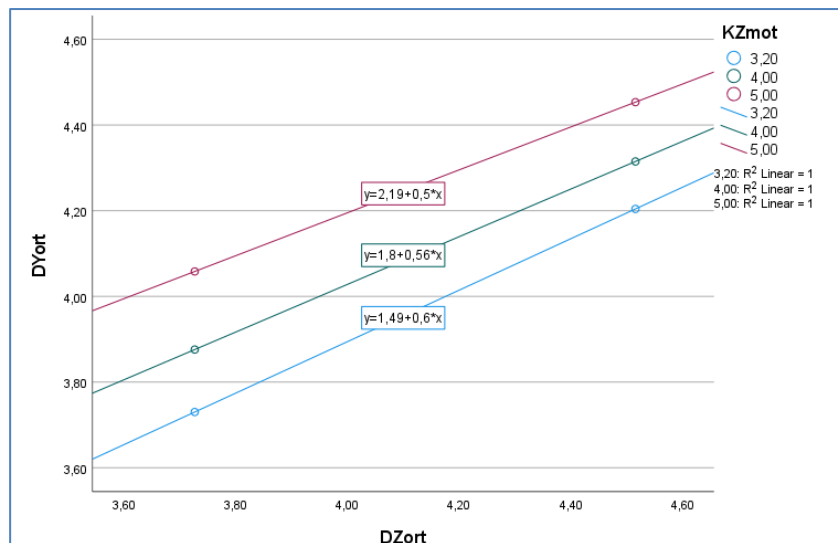
Tablo 21: Motivasyonel Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi

	R2	F	p
Model Özeti	0,2842	23,4272	0,00

	R2-Chng	F	p	LLCI	ULCI
Interaction Term (Duygusal Zekâ * Kültürel Zekâ)	0,0018	0,4540	0,5013	-0,2184	0,1072

Gözleme ilişkin Grafik 4 aşağıda sunulmaktadır.

Grafik 4: Motivasyonel Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi



4.7.6.2.5 Davranışsal Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi

Duygusal zekâ ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkide davranışsal kültürel zekânın düzenleyici rolünü test etmek için kurulan model anlamlıdır ($p < 0,05$) ve bu model değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimin %22'sini açıklamaktadır.

Bununla birlikte davranışsal kültürel zekânın duygusal zekâ ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkiye olan etkisi istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($p = 0,3561 > 0,05$; LLCI [-0.27]; ULCI [0.09]) Yapılan testler sonucunda duygusal zekâ ile dinamik yetenekler arasında davranışsal kültürel zekânın düzenleyici etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden;

H2d: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasındaki ilişkide liderin davranışsal kültürel zekâsının düzenleyici etkisi vardır – reddedilmiştir.

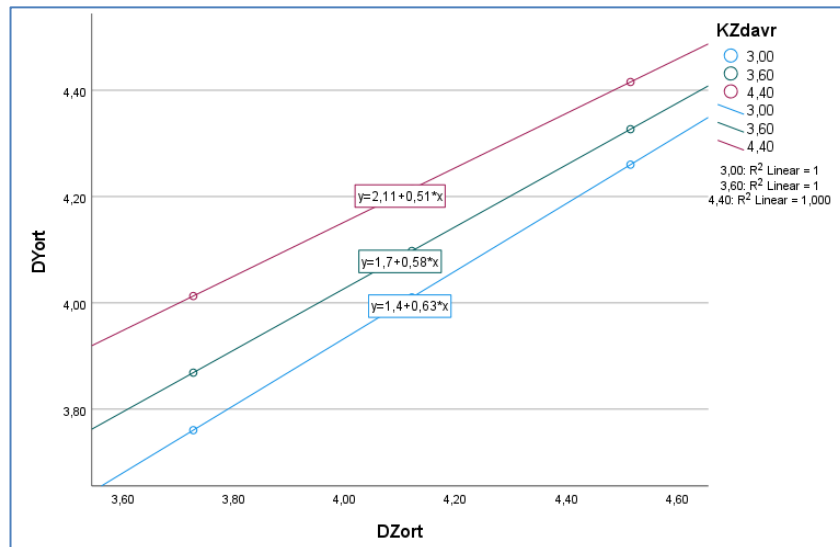
Tablo 22: Davranışsal Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi

	R2	F	p
Model Özeti	0,2744	22,3144	0,00

	R2-Chng	F	p	LLCI	ULCI
Interaction Term (Duygusal Zekâ * Kültürel Zekâ)	0,0035	0,8560	0,3561	-0,2753	0,0996

Gözleme ilişkin Grafik 5 aşağıda sunulmaktadır.

Grafik 5: Davranışsal Kültürel Zekânın Düzenleyici Etkisi



Tablo 23
Araştırma Hipotez Sonuçları

Araştırma Hipotezleri	Sonuç
H1: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1a: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yeteneklerinden sezme (sensing) boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1b: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yeteneklerinden yakalama (seizing) boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	Desteklendi
H1c: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yeteneklerinden dönüştürme (reconfiguring) boyutu arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasındaki ilişkiye liderin kültürel zekasının düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi
H2a: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasındaki ilişkide liderin üst bilişsel kültürel zekasının düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi
H2b: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasındaki ilişkide liderin bilişsel kültürel zekasının düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi
H2c: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasındaki ilişkide liderin motivasyonel kültürel zekasının düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi
H2d: Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasındaki ilişkide liderin davranışsal kültürel zekasının düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi

SONUÇ

İşletmelerin en önemli hedeflerinden biri rekabet avantajı oluşturmak ve bunun sürekliliğini sağlamaktır. Dinamik yetenekler kavramı, bunun hızlı teknolojik değişimin yaşandığı ortamlarda sağlanması için bir çerçeve çizmeyi amaçlamaktadır. Literatürde, liderlik etkinliğini artırarak rekabet avantajı sağlandığını gösteren birçok akademik çalışma bulunmaktadır. Duygusal zekâ da etkin liderlik sağlayan yetkinliklerden biri olarak çalışmalarda sıklıkla ortaya konmaktadır. Araştırmamız açıklayıcı analiz yöntemi ile işletmenin dinamik yetenekleri ile liderin duygusal zekâsı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ayrıca çok kültürlü ortamlara sıklıkla maruz kalınan günümüz iş dünyasında liderin kültürel zekâsının bu ilişkiye olan etkisinin de test edilmesi hedeflenmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde duygusal zekâyâ ilişkin literatür taraması gerçekleştirilmiş, araştırmanın bağımsız değişkeninin kavramsallaştırma süreci, öncülleri ve sonuçları incelenmiştir. İkinci bölümde araştırmanın moderatör (düzenleyici) değişkeni olan kültürel zekâ ile ilgili literatür taraması sonuçlarına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın bağımlı değişkeni olan dinamik yetenekler kavramı literatür taraması çerçevesinde aktarılmıştır. Dördüncü bölümde nicel analize tabi tutulan veri incelemesi sonuçları sıralanmıştır.

Örgüt düzeyinde analiz içeren çalışmamızda reel sektörde imalat yapan ve hizmet tedarik eden işletmelerin yöneticilerine, finans sektöründe (şubeler hariç tutularak) genel müdürlük ve bölge müdürlüğü yöneticilerine, şube yapılanması bulunan büyük ölçekli reel sektör yapılarında yine sadece genel merkez yöneticilerine anket uygulanmıştır. Anket katılımcısı yöneticinin yönetim kademesini tespit edebilmek amacıyla soru formunda üst düzey (Genel Müdür/Genel Müdür Yardımcısı /Daire Başkanı), orta düzey (Bölüm Müdürü/Bölüm Müdür Yardımcısı) ve alt düzey (Bölüm Şefi/Şef Yardımcısı) seçenekleri sunulmuş, araştırmanın hedef kitlesini oluşturmayan alt düzey yönetici verisi hariç tutularak 181 adet veri ile analiz gerçekleştirilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi ile online anket uygulama platformu Google Forms aracılığıyla toplanan veri SPSS programında analize tabi tutulmuştur. Katılımcılara demografik özellikleri ölçen ifadeler haricinde değişkenleri ölçme amaçlı 64 ifadeli bir anket uygulanmıştır. İfadelerden 33 adedi bağımsız değişken duygusal zekâyı, 20 adedi düzenleyici değişken kültürel zekâyı ve 11 adedi bağımlı değişken

dinamik yetenekleri ölçme amaçlıdır. Süre açısından kesitsel bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çıkan test sonuçlarına göre liderin duygusal zekâsının işletmenin dinamik yeteneklerini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Buna ek olarak duygusal zekâ, dinamik yeteneklerin üç boyutu olan sezme (sensing), yakalama (seizing) ve dönüştürme (reconfiguring) boyutlarının her birini de pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Dolayısıyla H1, H1a, H1b, H1c araştırma hipotezleri desteklenmiştir.

Literatüre göre yöneticilerin bilişsel yönelimleri, aldıkları yönetim inisiyatifleri, uygulama rutinleri (Narayana, Colwell ve Douglas, 2009), şirket CEO'sunun yaşı, görev süresi, öz değerlendirme yapması ve dayanışması (Driesch v.d., 2015) gibi unsurların dinamik yetenekler üzerinde etkisi bulunmaktadır. Dinamik yetenekleri kavramsallaştıran Teeceye göre de (2017:112) bu yetenekler kuruluşun kültür ve uygulamalarında ve yöneticilerinin bilişsel becerilerinde bulunmaktadır. Liderin bilişsel özelliklerinden biri de duygusal zekâdır.

Çalışmamızın bulguları, literatürde yer alan dinamik yetenekler ile liderlik özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaları desteklemekte ve duygusal zekâsı yüksek bir liderlik ile işletmenin dinamik yetenekleri arasında olumlu ilişkiyi göstermesi bakımından mevcut çalışmalara katkı sunmaktadır.

Araştırmamızın sonuçları göstermiştir ki dinamik yeteneklerdeki %23,8 'lik varyans duygusal zekâ tarafından açıklanmaktadır. Dinamik yeteneklerin alt boyutları ile duygusal zekâ arasındaki ilişki incelendiğinde duygusal zekânın en yüksek etkisinin %22 varyans açıklaması ile dinamik yeteneklerin sezme boyutuna olduğu görülmektedir. Modele göre duygusal zekâ dinamik yeteneklerin yakalama boyutunun %16 varyansını ve dönüştürme boyutunun %17 varyansını açıklamaktadır.

Bir işletmenin strateji oluşturabilmesi için öncelikle teşhis etmeye ihtiyacı vardır. Dinamik yeteneklerin sensing (algılama) boyutu teknolojik olanakları keşfetmeyi, pazarları araştırmayı, müşterileri dinlemeyi ve iş ortamını taramayı içerir. Algılama boyutunda işletme yönetimi girişimci olmalı, pazarın ihtiyaçlarını belirlemeli, teknolojinin ve pazarın gelişimine dair hipotezler üretmelidir. Girişimciliğin ve inovasyonun özünde ürün veya hizmet için ödeme yapmaya istekli müşterilerin varlığını hissetmek yatmaktadır. Özetle algılama (sensing) boyutu daha çok bir tarama, yaratma, öğrenme ve yorumlama faaliyetidir (Teece, 2009:9; 2017:113;

2018:45). Literatürde yaratıcılığın ve girişimciliğin Goleman'ın (2012) tanımladığı boyutlardan olan öz farkındalık ve ilişki yönetimi gibi duygusal zekâ alanlarından etkilendiğine dair çalışmalar bulunmaktadır (örn: Tsakalerou,2016:216). Riskli bir fırsatın peşine düşmek, önemli ölçüde belirsizlik ve stres içerir. Duygusal zekâsı yüksek liderler Mayer ve arkadaşlarının (2016:294) duygusal zekâ boyutlarında ifade ettiği üzere yararlı duygularla meşgul olup diğerlerini ayırarak, duygunun ilettiği bilgiye kendini açarak duygularını etkili bir şekilde yönetirler ve belirsizlik ve stresle daha iyi baş ederler.

Fırsatları yakalamak (seizing) için iş modelleri tasarlamak ve geliştirmek gerekmektedir ki bunun kilit unsurlardan biri yöneticinin yönetsel yeterliliğidir. Fırsatları yakalamamanın temelinde belirsizlik altında iyi kararlar vermek ve bu kararları iyi uygulamak yatar ve bunu başarmak için örgüt içinde karar verme rutinleri gerekmektedir. Ancak burada önemli olan yorum ve muhakeme ile hangi durumda hangi rutinin kullanılacağını bilmektir. Tüm bunları başarmanın unsurlarından biri etkin liderlik sergilemektir ve bunun unsurları sadakat ve bağlılık oluşturmak, etkili iletişim kurmak, değerleri ve kültürü tanımlamaktır (Teece 2018:43; 2009:35, 209). Duygusal zekânın literatür tarafından tanımlanmış bazı sonuçları yüksek sosyal beceri, işbirlikçi yaklaşım (Schutte v.d., 2001), etkileşimci liderlik (Coetzee ve Schaap, 2005), uyum, güven ve yaratıcılık sağlayarak etkin takım yönetimi (Prati vd.,2003) oluşturmaktır. Dolayısıyla dinamik yeteneklerin yakalama (seizing) boyutunun duygusal zekâdan etkileneceği şaşırtıcı değildir.

Dönüştürme (transforming / reconfiguring) boyutu bir işletmenin yeni bir model kurmasını ya da mevcut iş modelinde -örgüt kültüründe değişikliğe kadar varabilecek iyileştirme ve güncellemeleri içermektedir (Teece,2017:114). Bu da örgütte değişim yönetimini gündeme getirmektedir. Değişime karşı gösterilen direnç çoğunlukla duygusal bir tepkidir ve liderin çalışanlarıyla kurduğu ilişki değişimi yönetmekte esastır (Voola v.d., 2004). Hızla değişen ortamlarda liderin duygusal farkındalık seviyesi, etkin olup olamayacağını belirlemektedir. Lider böylece çalışanın performans seviyesini etkileyecek davranışı geliştirebilmektedir (Coetzee ve Schaap, 2005). Duygusal olarak zeki bir lider örgüt üyelerinin duygularını algılayarak ve başkalarının duygularını yönetmeyi başarak örgütün değişim ortamına adaptasyonunu kolaylaştırabilir.

Araştırmanın bir diğer amacı olan duygusal zekâ ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkide kültürel zekânın hem genel olarak ($p=0,4 >0,05$; LLCI [-0.32]; ULCI [0.13]) hem de üst biliş ($p=0,2065 >0,05$); LLCI [-0.34]; ULCI [0.07]), biliş ($p=0,7567 >0,05$; LLCI [-0.20]; ULCI [0.28]), motivasyonel ($p=0,5013 >0,05$; LLCI [-0.21]; ULCI [0.10]) ve davranışsal ($p=0,3561 >0,05$; LLCI [-0.27]; ULCI [0.09]) boyutları açısından moderatör (düzenleyici) etkisi incelenmiş ve sonuçlara göre ilişkiye olan etki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Dolayısıyla H2, H2a, H2b, H2c, H2d araştırma hipotezleri desteklenmemiştir. Liderin duygusal zekâsı ile işletmenin dinamik yetenekleri arasındaki ilişki, liderin kültürel zekâsı tarafından düzenlenmemektedir.

Bu çalışma kapsamında ulaşılan sonuçlara ilişkin yapılabilecek gelecek araştırmalara yönelik öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Araştırmamızda tek faktörlü ölçek ile incelenen duygusal zekâ değişkeni gelecekte yapılacak araştırmalarda çok boyutlu ölçekler vasıtasıyla incelenerek ilgili literatürün zenginleştirilmesi sağlanabilir.
- Örneklem sayısı artırılarak daha güçlü bir veri setine ulaşılabilir.
- Sadece üst yönetim kapsamında (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Daire Başkanı, CEO) yapılacak nitel bir araştırma sonuçları daha güçlü kılacaktır.
- Bu çalışmada dinamik yeteneklerin %23,8 varyansının duygusal zekâ ile açıklandığı gösterilmiştir. Varyansın kalan kısmına etkisi olan unsurların belirlenmesine yönelik çalışmalar yürütülebilir.
- Değişkenlerden hem kültürel zekâ hem de özellikle dinamik yeteneklere ilişkin yerli literatürde çok az çalışma bulunmaktadır. Bu iki kavramın çeşitli açılardan ele alınarak üzerlerinde akademik çalışmalar yapılması literatüre katkı sağlayacaktır.
- Araştırmamızda genel kültürel zekânın genel dinamik yetenekler ve boyutları üzerindeki düzenleyici etkisi test edilmiştir. Çalışma, kültürel zekânın her bir boyutunun dinamik yeteneklerin her bir boyutu üzerindeki düzenleyici etkisinin araştırılmasıyla genişletilebilir.
- Kültürel zekânın düzenleyici etkisini daha belirgin şekilde test edebilmek için çalışma evreni çok uluslu işletmelerden oluşturulabilir.
- Analiz çalışması farklı sektörlerde yeterli örneklem sayısına ulaşarak sektörler arasındaki farkları incelemek üzere gerçekleştirilebilir.
- Çalışmamız süre açısından kesitsel olup boylamsal araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- ABASLI K., POLAT Ş., 2019 "Öğrencilerin Kültürlerarası Duyarlılık ve Kültürel Zekâya İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi", **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(1), s. 193–202.
- ACAR F.T., 2001 "Duygusal Zekâ Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi", **Doktora Tezi**, İstanbul Üniversitesi.
- ADEYEMO D.A., 2008 "Demographic Characteristics And Emotional Intelligence Among Workers in Some Selected Organisations in Oyo State, Nigeria", **The Journal of Business Perspective**, Vol. 12, No.1, s.43-48.
- AFOLABI O.A., 2013 "Roles of Personality Types, Emotional Intelligence and Gender Differences on Prosocial Behavior", **Psychological Thought**, Vol. 6(1), s.124–139
- AFOLABI O.A., AWOSOLA R.K., OMOLE S.O., 2010 "Influence of Emotional Intelligence and Gender on Job Performance and Job Satisfaction among Nigerian Policemen", **Current Research Journal of Social Sciences** , 2(3), s.147-154.
- AKSOY Z., 2013 "Kültürel Zekâ ve Çokkültürlü Ortamlardaki Rolü", **Doktora Tezi**, Ege Üniversitesi.
- ANG S., DYNE L.V., KOH C., 2006 "Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence", **Group & Organization Management**, Vol. 31, No. 1, s.100-123.
- ANG S., DYNE L.V., 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, s.335–371.
- ANG S., DYNE L.V., TAN M.L., 2011 "Cultural Intelligence", **The Cambridge Handbook of Intelligence**, Ed by. Robert J. Sternberg, Scott Barry Kaufman, New York, Cambridge University Press, s. 582-602.

- ANG S., INKPEN A.C., 2008 "Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Intercultural Capability", **Decision Sciences**, Volume 39, Number 3, s.337- 356.
- ARAFA A., EIMARAGHY W.H., 2011 "Manufacturing strategy and enterprise dynamic capability", **CIRP Annals - Manufacturing Technology**, 60, s.507–510.
- AUGIER M., TEECE, D.J., 2007 "Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions", **MIR: Management International Review** , Vol. 47, No. 2, s. 175-192.
- AUSTIN E.J., SAKLOFSKE D.H., HUANG S.H.S., MCKENNEY D., 2004 "Measurement of trait emotional intelligence: testing and cross-validating a modified version of Schutte et al.'s (1998) measure", **Personality and Individual Differences**, 36 , s.555–562.
- BARBUTO J.E., STORY J.S., 2010 "Antecedents of Emotional Intelligence: An Empirical Study", **Journal of Leadership Education**, Volume 9, Issue 1, s.144-189.
- BAR-ON R., 2006 "The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI)", *Psicothema*, Vol. 18, s.13-25
- BAR-ON R., 2007 "The impact of emotional intelligence on giftedness", **Gifted Education International**, Vol.23, s.122-137
- BAR-ON R., 2010 "Emotional intelligence: an integral part of Positive psychology " , **South African Journal of Psychology**, **40(1)**, s. 54-62
- BAYRAM F., İBİLİ E., HAKKARİ F., KANTAR M., DOĞAN M., 2009 "E-Üniversite: SCORM Uyumlu Modüler Öğretim Yönetim Sistemlerinin Yükseköğretimde Kullanımı", **Akademik Bilişim'09 - XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri**, s.287-292.
- BOYATZIS R., GOLEMAN D., RHEE K., 2000 "Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights From The Emotional Competence Inventory (ECI)", **Handbook of Emotional Intelligence**, Ed by. Reuven Bar-on, James D.A.

- Parker, California, Jossey-Bass, s.343-362.
- BRACKETT M., SALOVEY, P, 2006 Measuring emotional intelligence with the Mayer-Salovey-Caruso "Emotional Intelligence Test (MSCEIT)", **Psicothema**, Vol.18, s.34-41.
- BRACKETT M., MAYER J.D., WARNER R.M., 2004 "Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour", **Personality and Individual Differences** ,36, s.1387-1402.
- BROWN F.W., BROWN S.E., REILLY M.D., 2006 "Human Abilities: Emotional Intelligence", The Annual Review of Psychology, . 59, s.507–36.Does Emotional Intelligence – as Measured by the EQI – Influence Transformational Leadership And/or Desirable Outcomes?", **Leadership & Organization Development Journal**, s.yok.
- BULIK N., 2005 "Emotional Intelligence in The Workplace: Exploring Its Effects On Occupational Stress And Health Outcomes in Human Service Workers", **International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health**, 18(2), s:167 — 175.
- BÜYÜKBEŞE T., YILDIZ B., 2016 "Kültürel Zekanın Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 9 Sayı: 45, s. 438-448.
- CABRALES A., BARRACHINA M., FERNANDEZ M.,2017 "Leadership and dynamic capabilities: the role of HR systems", **Personnel Review**, Vol. 46 No. 2, s. 255-276.
- CAPRON L., MITCHELL W., 2009 "Selection Capability: How Capability Gaps and Internal Social Frictions Affect Internal and External Strategic Renewal", **Organization Science**, Vol. 20, No. 2, s. 294-312.
- CARUSO D.R, MAYER J.D., SALOVEY, P., 2002 "Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality", **Journal Of Personality Assessment**, 79(2), s.306-320.

CHEN G., KIRKMAN B., KIM K.,
FARH C.I.C., 2010

"When Does Cross-Cultural Motivation Enhance Expatriate Effectiveness? A Multilevel Investigation Of The Moderating Roles Of Subsidiary Support And Cultural Distance", **Academy of Management Journal** , Vol. 53, No. 5, s.1110-1130.

CHEN X.P., LIU D., PORTNOY R.,
2011

"A Multilevel Investigation of Motivational Cultural Intelligence, Organizational Diversity Climate, and Cultural Sales: Evidence From U.S. Real Estate Firms", **Journal of Applied Psychology** 2011 **American Psychological Association** , Vol. 97, No. 1, s.93–106.

CHIOU C., 2011

"Dynamic capabilities, collaborative network and business model: An empirical analysis of Taiwan HTC Corporation", **African Journal of Business Management**, Vol. 5(2),s. 294-305.

COETZEE C., SCHAAP P., 2005

"The Relationship Between Leadership Behaviour, Outcomes Of Leadership And Emotional Intelligence", **SA Journal of Industrial Psychology**, 31 (3), s.31-38.

CROWNE K.A., 2008

"What leads to cultural intelligence", **Business Horizons** , 51, s.391-399.

DENG L., GIBSON P.2008

"A Qualitative Evaluation on the Role of Cultural Intelligence in Cross-Cultural Leadership Effectiveness ", **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 3, Iss. 2, s.181-197.

DEPAPE A.M., LARSON J.H.,
VOELKER S., PAGE S., JACKSON
D., 2006

"Self-Talk and Emotional Intelligence in University Students", **Canadian Journal of Behavioural Science**, Vol. 38, , No. 3, s.250-260.

DRIESCH T.V.D., COSTA M.E.S.,
FLATTEN T.C., BRETTEL M.,2015

"How CEO experience, personality, and network affect firms' dynamic capabilities", **European Management Journal**, 33, s.245–256.

DUNN E.W., BRACKETT M.A.,
JAMES C.A., SCHNEIDERMAN E.,
SALOVEY P., 2007

"On Emotionally Intelligent Time Travel: Individual Differences in Affective Forecasting Ability", **Personality and**

- Social Psychology Bulletin**, Vol. 33, No. 1, s.85-93.
- DURSUN İ.T., KÖSEOĞLU Y., 2016 "Üst Kademe Teorisi'ni Yeniden Düşünmek: Üst Yönetim Ekiplerinin Bilişsel Özellikleri & Teorik Açından Kapsamı ve Önemi", **İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi**, Cilt 4, Sayı 4, s.117-133.
- DYNE L.V., ANG S., NG K.Y., ROCKSTUHL T., TAN M.L., KOH C., 2012 "Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence", **Social and Personality Psychology Compass**, 6/4, s. 295–313.
- DYNE L.V., ANG S., LIVERMORE D., 2010 **Leading Across Differences: Cases and Perspectives**, Ed by. Kelly M. Hannum, Belinda B. Mcfeeters, Lize Booysen, San Fransisco, Pfeiffer.
- DYNE L.V., ANG S., KOH C., 2008 "Development and Validation of the CQS The Cultural Intelligence Scale", **Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement, and Applications**, Ed by. Soon Ang, Linn Van Dyne, New York, M.E. Sharpe, s. 16-38.
- EAGLEMAN D.M., 2011 **Incognito Beynin Gizli Hayatı**, Çev. Zeynep Arık Tozar, İstanbul, Bkz Yayıncılık.
- EARLEY, P.C., ANG S., 2003 **"Cultural intelligence: Individual interactions across cultures"**, California, Stanford University Press, s:25-155, (Çevrimiçi) <https://books.google.com.tr>, Nisan2020.
- EARLEY, P.C., MOSAKOWSKI E., 2004 "Cultural Intelligence", **Harward Business Review**, s.139-146.
- EARLEY, P.C., PETERSON R.S., 2004 "The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager", **Academy of Management Learning and Education**, Vol. 3, No. 1, s.100–115.

- EDWARD B.Y., THORNDIKE L., 1920 "Intelligence and Its Uses", **Harper's Magazine**, s. 227-235.
- EISENHARDT K.M., MARTIN J.A., 2000 "Dynamic Capabilities: What Are They?", **Strategic Management Journal**, 21, s. 1105–1121.
- ELENKOV D.S., MANEV I.M., 2009 "Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence", **Journal of World Business**, 44, s.357–369.
- ELENKOV D.S., PIMENTEL J.R.C., 2008 "Social Intelligence, Emotional Intelligence, and Cultural Intelligence An Integrative Perspective", **Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement, and Applications**, Ed by. Soon Ang, Linn Van Dyne, New York, M.E. Sharpe, s. 289-305.
- ELFENBEIN H.A., FOO M.D., WHITE J., TAN H.H., AIK V.C., 2007 "Reading your Counterpart: The Benefit of Emotion Recognition Accuracy for Effectiveness in Negotiation", **J Nonverbal Behav**, 31, s.205–223.
- ENGLE R.L., CROWNE K.A., 2014 "The impact of international experience on cultural intelligence: an application of contact theory in a structured short-term programme", **Human Resource Development International**, Vol. 17, No. 1, s.30–46.
- ENGLE R.L., NEHRT C.C., 2012 "Antecedents of Cultural Intelligence: The Role of Risk, Control, and Openness in France and the United States ", **Journal of Management Policy and Practice**, Vol. 13(5), s.35-47.
- ERIKSSON T., 2014 "Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities", **Scandinavian Journal of Management**, 30, s.65-82.
- FAINSHMIDT S., FRAZIER M.L., 2017 "What Facilitates Dynamic Capabilities? The Role of Organizational Climate for Trust", **Long Range Planning**, 50, s.550-566.
- FLAHERTY J. E., 2008 "The Effects of Cultural Intelligence on Team Member Acceptance and Integration in Multinational Teams", **Handbook of Cultural Intelligence**

- Theory, Measurement, and Applications**, Ed by. Soon Ang, Linn Van Dyne, New York, M.E. Sharpe, s.192-205.
- GABBOT M., TSARENKO Y., MOK W.H., 2011 "Emotional Intelligence as a Moderator of Coping Strategies and Service Outcomes in Circumstances of Service Failure", **Journal of Service Research**, 14(2) , s. 234-248.
- GARDNER H., 1983 **Zihin Çerçevesleri: Çoklu Zekâ Kuramı**, Çev. Ebru Kılıç, Güneş Tunçgenç, İstanbul, Alfa Basım Yayım.
- GARDNER H., HATCH T., 1989 "Multiple Intelligences Go to School: Educational Implications of the Theory of Multiple Intelligences", **Educational Researcher**, Vol. 18, No. 8, s.4-10.
- GARDNER H., MORAN S., 2006 "The Science of Multiple Intelligences Theory: A Response to Lynn Waterhouse", **Educational Psychologist**, 41(4), s.227-232.
- GAUTAM A., KHURANA C., 2019 "Demographic Variables As Indicators Of Emotional Intelligence: A Study Of Selected Enterprises Of Uttarakhand", **Journal of Management (JOM)**, Volume 6, Issue 1,s.11-20.
- GEORGE D., MALLERY M., 2010 **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference**, 17.0 update (10a ed.), Boston, Pearson.
- GOLEMAN D., 1995 **Duygusal Zekâ Neden IQ'dan Önemlidir?** Çev. Banu Seçkin Yüksel, İstanbul, Varlık Yayınları.
- GOLEMAN D., 1998 "What Makes a Leader?", **Harvard Business Review Best of HBR 1998**, Reprint January 2004, (Çevrimiçi) www.hbr.org, s.1-11.
- GOLEMAN D., 2000 "Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building", **The Emotionally Intelligent Workplace**, Ed by. Cary Cherniss and Daniel Goleman , (Çevrimiçi) www.eiconsortium.org , s.1-13, Mart 2020.

- GOLEMAN D., BOYATZIS R., MCKEE A., 2002 **Yeni Liderler**, Çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin, İstanbul, Varlık Yayınları.
- GÖLGEÇİ İ., PONOMAROV S.Y., 2013 "Does firm innovativeness enable effective responses to supply chain disruptions? An empirical study", **Supply Chain Management: An International Journal**, Volume 18, Number 6, s.604 – 617.
- GÖRÜNMEZ M., 2006 "Bağlanma Stilleri ve Duygusal Zekâ Yetenekleri", **Doktora Tezi**, Uludağ Üniversitesi.
- GROVES K.S., FEYERHERM A.E., 2011 "Leader Cultural Intelligence in Context: Testing the Moderating Effects of Team Cultural Diversity on Leader and Team Performance", **Group & Organization Management**, 36(5), s.535–566.
- GÜNSEL A., AKGÜN A.E., KESKİN H., 2010 "Duygusal Zekâ Takım Öğrenmesi İlişkisi: Yazılım Geliştirme Takımları Üzerinde Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 3, s. 117-138
- GÜRBÜZ S., ŞAHİN F., 2018 **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- GÜVEN M., KÜRÜM D., 2008 "The Relationship between Teacher Candidates' Learning Styles and Critical Thinking Dispositions", **Elementary Education Online**, 7(1), s.53-70.
- HAMARTA E., DENİZ M.E., SALTALI N., 2009 "Attachment Styles as a Predictor of Emotional Intelligence", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice**, 9 (1) , S.213-229.
- HAMBRICK D.C., MASON P.A., 1984 Upper Echelos: The Organization as a Reflection of Its Top Managers, **Academy of Management Review**, Vol.9, No.2, s.193-206
- HAYES A.F., 2018 **Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis**, New York, The Guilford Press.

HELFAT C.E, PETERAF M., 2003

"The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles", **Strategic Management Journal**, 24, s. 997-1010.

HELFAT C.E., FINKELSTEIN S., MITCHELL W., PETERAF M.A., SINGH H., TEECE D.J., WINTER S.G., 2007

Dynamics Capabilities Understanding Strategic Change In Organizations, Oxford, Blackwell Publishing.

HUANG K., WU L., DYERSON R., CHEN C., 2012

"How Does a Technological Firm Develop Its Competitive Advantage? A Dynamic Capability Perspective", **Ieee Transactions On Engineering Management**, Vol. 59, No. 4, s.644-653.

IMAI L, GELFAND M.J., 2010

"The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, s.1-16

IRIS R., VIKAS A., 2011

"E-Learning technologies: A key to Dynamic Capabilities", **Computers in Human Behavior**, 27 , s.1868–1874.

KAFETSIOS K., NEZLEK J.B., VASSIOU A., 2011

"A Multilevel Analysis of Relationships Between Leaders' and Subordinates' Emotional Intelligence and Emotional Outcomes", **Journal of Applied Social Psychology**, 41, 5, s. 1121–1144.

KAFETSIOS K., 2003

"Attachment and emotional intelligence abilities across the life course", **Personality and Individual Differences**, 37, s. 129-145

KIHLSTROM J.F., CANTOR N., 2011

Social Intelligence, **The Cambridge Handbook of Intelligence**, Ed by. Robert J. Sternberg, Scott Barry Kaufman, New York, Cambridge University Press, s. 564-581.

KIM G., SHIN B., KIM K.K., LEE H.G., 2011

"IT Capabilities, Process-oriented Dynamic Capabilities, and Firm Financial Performance", **Journal of the Association for Information Systems**, Vol. 12, Issue 7, s.487-517.

KIM K., KIRKMAN B. L., CHEN G., 2008

"Cultural Intelligence and International Assignment Effectiveness", **Handbook of Cultural Intelligence Theory**,

- Measurement, and Applications**, Ed by. Soon Ang, Linn Van Dyne, New York , M.E. Sharpe, s.71-90.
- KORKUT A., 2017 "Engelli Bakım ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Çalışan Bakım Elemanlarının Bağlanma Yönelimleri, Stresle Başa Çıkma Tarzları, Sosyal Destek Algıları, Psikolojik Belirtiler Ve Bazı Demografik Özelliklerin Tükenmişlik İle İlişkisi", **Yüksek Lisans Tezi**, Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi.
- KUMP B., ENGELMANN A., KEßLER A., SCHWEIGER C., 2019 "Toward a dynamic capabilities scale: Measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities", **Industrial and Corporate Change**, 28 (5), 1149-1172.
- LEONARD N., HARVEY M., 2007 "The Trait of Curiosity as a Predictor of Emotional Intelligence", **Journal of Applied Social Psychology**, 37, 8, s. 1914–1929
- LI D., LIU J., 2014 "Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China", **Journal of Business Research**, 67, s.2793–2799.
- LIN H., SU J., HIGGINS A., 2016 "How dynamic capabilities affect adoption of management innovations", **Journal of Business Research**, 69, s.862–876.
- LISAK A., EREZ M., 2014 "Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics", **Journal of World Business**, s .1-12.
- LIVERMORE D., 2010 **Leading with Cultural Intelligence**, New York, Amacom.
- LIVERMORE D., 2011 **The Cultural Intelligence Difference**, New York, Amacom.
- Lİ G.S., LU F.J.H., WANG A.H., 2009 Exploring The Relationships Of Physical Activity, Emotional Intelligence And Health in Taiwan College Students, **J Exerc Sci Fit** , Vol. 7 , No 1 , s.55–63.

- Lİ M., MOBLEY W.H., KELLY A., 2013 "When Do Global Leaders Learn Best to Develop Cultural Intelligence? An Investigation of the Moderating Role of Experiential Learning Style", **Academy of Management Learning & Education**, Vol. 12, No. 1, s.32-50.
- MACNAB B.R., WORTHLEY R., 2012 "Individual characteristics as predictors of cultural intelligence development: The relevance of self-efficacy", **International Journal of Intercultural Relations**, 36, s. 62,71.
- MAKKONEN H., POHJOLA M., OLKKONEN R., KOPONEN A., 2014 "Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis", **Journal of Business Research**, 67, s.2707–2719.
- MAYER J.D., CARUSO D.R., SALOVEY, P., 2000 "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence", **Intelligence**, 27(4), s.267-298.
- MAYER J.D., CARUSO D.R., SALOVEY, P., 2016 "The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates", **Emotion Review**, Vol. 8, No. 4, s.290-300.
- MAYER J.D, COBB C.D., 2000 "Educational Policy on Emotional Intelligence: Does It Make Sense?", **Educational Psychology Review**, Vol. 12, No. 2, s.163-183.
- MAYER J.D, SALOVEY, P., 1993 "The Intelligence of Emotional Intelligence", **Intelligence** 17, s.433-442.
- MAYER J.D., SALOVEY, P., CARUSO D.R, 2003 "Models of Emotional Intelligence", **Handbook of Intelligence**, Ed by. Robert J Sternberg, New York, Cambridge University Press, s.396-420.
- MAYER J.D., SALOVEY, P., CARUSO D.R, SITARENIS G., 2003 "Brief Report Measuring Emotional Intelligence With the MSCEIT V2.0", **Emotion**, Vol., 3, No.1, s.97-105.
- MAYER J.D., ROBERTS R.D., BARSAD S.G., 2008 "Human Abilities: Emotional Intelligence", **The Annual Review of Psychology**, 59, s.507–36.
- MEISLER G., GADOT E.V., 2014 "Perceived organizational politics, emotional intelligence and work

- outcomes", **Personnel Review**, Vol. 43 No. 1, s. 116-135.
- MOON H.K., CHOI B.K., JUNG J.S., 2012 "Previous International Experience, Cross-Cultural Training, and Expatriates' Cross-Cultural Adjustment: Effects of Cultural Intelligence and Goal Orientation", **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 23, No. 3, s. 285-330.
- NARAYANAN V.K., COLWELL K., DOUGLAS F.L., 2009 "Building Organizational and Scientific Platforms in the Pharmaceutical Industry: A Process Perspective on the Development of Dynamic Capabilities", **British Journal of Management**, Vol. 20, s.25–40.
- NG K.Y., DYNE L.V., 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.
- NG K.Y., DYNE L.V., ANG S., 2012 "Cultural Intelligence: A Review, Reflections, And Recommendations For Future Research", **Conducting Multinational Research: Applying Organizational Psychology in the Workplace**, s. 29-58
- OOLDERS T., CHERNYSHENKO O.S., STARK S., 2008 "Cultural Intelligence as a Mediator of Relationships Between Openness to Experience and Adaptive Performance", **Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement, and Applications**, Ed by. Soon Ang, Linn Van Dyne, New York , M.E. Sharpe, s.145-158.
- PALMER B., 2007 "Emotional Intelligence in the Workplace: An Introduction", **Organisations & People**, Vol. 14 , Number 2, s.1-84.
- PARENTE R.C., BAACK D.W., HAHN E.D., 2011 "The effect of supply chain integration, modular production, and cultural distance on new product development: A dynamic capabilities approach", **Journal of International Management**, 17, s.278–290.

- PENROSE E., 1959
The Theory Of The Growth Of The Firm, New York, Oxford University Press
- PETERAF M., STEFANO G.D., VERONA G., 2013
"The Elephant in The Room Of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together", **Strategic Management Journal**, 34, s. 1389-1410.
- PEZESHKAN A., FAÏNSHMİDT S., NAÏRC A., FRAZIER M.L., MARKOWSKI E., 2016
"An empirical assessment of the dynamic capabilities–performance relationship", **Journal of Business Research**, 69, s.2950–2956.
- PLUM E., 2009
"Cultural Intelligence: The Art of Leading Cultural Complexity", **Proceedings of IWIC'09**, February 20–21, California-USA.
- PRATI L.M., DOUGLAS C., FERRIS G.R., AMMETER A.P., BUCKLEY M.R., 2003
"Emotional Intelligence, Leadership, Effectiveness and Team Outcomes", **The International Journal of Organization Analysis**, Vol. 11, No. 1, s.21-40.
- PROTOGEROU A., CALOGHIROU Y., LIOUKAS S., 2011
"Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance", **Industrial and Corporate Change**, Volume 21, Number 3, s. 615–647
- RAMIREZ R., ÖSTERMAN R., GRÖNQVIST D., 2013
"Scenarios and early warnings as dynamic capabilities to frame managerial attention", **Technological Forecasting & Social Change**, 80, s.825–838.
- RAVISHANKAR M.N., PAN S.L., 2013
"Examining the influence of modularity and knowledge management (KM) on dynamic capabilities: Insights from a call center", **International Journal of Information Management**, 33 , s.147–159.
- ROCKSTUHL T., NG K.Y., 2008
"The Effects of Cultural Intelligence on Interpersonal Trust in Multicultural Teams", **Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement, and Applications**, Ed by. Soon Ang, Linn Van Dyne, New York , M.E. Sharpe, s. 206-220.

- ROCKSTUHL T., SEILER S., ANG S., DYNE L.V., ANNEN H., 2011 "Beyond General Intelligence (IQ) and Emotional Intelligence (EQ): The Role of Cultural Intelligence (CQ) on Cross-Border Leadership Effectiveness in a Globalized World", **Journal of Social Issues**, Vol. 67, No. 4, s. 825--840.
- ROSETE D., CIARROCHI J., 2005 Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 26, No. 5, s. 388-399
- SALOVEY, P., GREWAL D., 2005 "The Science of Emotional Intelligence", **American Psychological Society**, Vol. 14, Number 6, s.281-285.
- SALOVEY, P., MAYER J.D., 1990 "Emotional Intelligence", **Imagination, Cognition, and Personality**, 9, s.185-211.
- SCHUTTE N.S., MALOUFF J.M., BOBIK C., COSTON T.D., GREESON C., JEDLICKA C., RHODES E., WENDORF G., 2001 Emotional Intelligence and Interpersonal Relations, **The Journal of Social Psychology**, 141 (4), 523-536
- SCHUTTE N.S., MALOUFF J.M., HALL L., HAGGERTY D.J., COOPER J.T., GOLDEN C.J., DORNHEIM L., 1998 "Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence", **Personality and Individual Differences**, 25, s. 167-177.
- SHAFFER M., MILLER G., 2008 "Cultural Intelligence A Key Success Factor for Expatriates", **Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement, and Applications**, Ed by. Soon Ang, Linn Van Dyne, New York , M.E. Sharpe, s. 107-125.
- SHANNON L.M., BEGLEY T.M., 2008 "Antecedents of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence", **Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement, and Applications**, Ed by. Soon Ang, Linn Van Dyne, New York , M.E. Sharpe, s. 41-55.
- SHERMAN C.W., GARDNER H., FELDMAN D.H., 1988 "A Pluralistic View of Early Assessment: The Project Spectrum Approach", **Theory Into Practice**, Vol. 27, No. 1, s.77-783.

- SHOKEF E., EREZ M., 2008 "Cultural Intelligence and Global Identity in Multicultural Teams", **Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement, and Applications**, Ed by. Soon Ang, Linn Van Dyne, New York , M.E. Sharpe, s.177-191.
- SINHA A.K., JAIN A.K., 2004 "Emotional Intelligence: Imperative for the Organizationally Relevant Outcomes", **Psychological Studies**, s.1-20.
- STAMI T., RITIN F., DOMINIQUE P., 2018 "Demographic predictors of emotional intelligence among radiation therapists", **Journal of Medical Radiation Sciences**, s.114-122.
- STERNBERG G.J., 2004 "Culture and Intelligence", **American Psychologist**, Vol. 59, No. 5, s.325–338
- STERNBERG G.J., 2009 "Toward A Triarchic Theory of Human Intelligence", **The Essential Sternberg Essays on Intelligence , Pyscology and Education**, Ed by. James C. Kaufman, Elena L. Grigorenkoi New York, Springer Publishing Company.
- STEWART A., WILSON C.E., MILES A.K., 2014 Developing Ethically & Culturally-Intelligent Leaders "Through International Service Experiences", **Journal of Leadership, Accountability and Ethics** ,Vol. 11(2), s.115-127.
- ŞAHİN F., GURBUZ S., 2017 "Entrepreneurial orientation and international performance: The moderating role of cultural intelligence", **Journal of Management & Organization**, s.1-25
- ŞAHİN F., GURBUZ S., KÖKSAL O., 2013 "Cultural intelligence (CQ) in action: The effects of personality and international assignment on the development of CQ", **International Journal of Intercultural Relations** ,39 , s. 152–163.
- TARIQUE I., TAKEUCHI R., 2008 "Developing Cultural Intelligence The Roles of International Nonwork Experiences", **Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement, and Applications**, Ed by. Soon Ang,

- Linn Van Dyne, New York , M.E. Sharpe, s.56-70.
- TATAR A., TOK S., BENDER M.T., SALTUKOĞLU G., 2017 "Asıl Form Schutte Duygusal Zeka Testinin Türkçeye çevirisi ve psikometrik özelliklerinin incelenmesi", **Anadolu Psikiyatri Dergisi**, 18(2), s.139-146.
- TAY C., WESTMAN M., CHIA A. , 2008 "Antecedents and Consequences of Cultural Intelligence Among Short-Term Business Travelers", **Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement, and Applications**, Ed by. Soon Ang, Linn Van Dyne, New York , M.E. Sharpe, s.126-144.
- TEECE, D.J., 2007 "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance", **Strategic Management Journal**, 28, s. 1319–1350.
- TEECE, D.J., 2009 **Dynamic Capabilities And Strategic Management**, New York, Oxford University Press.
- TEECE, D.J., 2017 "Dynamic Capabilities and the Multinational Enterprise", **Globalization, Strategies and Effects**, Ed by. Bent Jesper Christensen, Carsten Kowalczyk, Berlin, Springer Nature, s.105-129.
- TEECE, D.J., 2018 "Business models and dynamic capabilities", **Long Range Planning**, 51, s.40-49.
- TEECE, D.J., PISANO G., 1994 "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction ", **Working Paper**, International Institute for Applied Systems Analysis, s.1-28.
- TEECE, D.J., PISANO G., SHUEN A., 1997 "Dynamic Capabilities And Strategic Management" , **Strategic Management Journal**, Vol. 18:7, s. 509–533.
- TEMPLER K,J, TAY C., CHANDRASEKAR N.A., 2006 "Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, Realistic Living Conditions Preview, and Cross-Cultural Adjustment", **Group & Organization Management**, Vol. 31, No. 1, s.154-173.

THOMAS D.C., 2006

"Domain and Development of Cultural Intelligence , The Importance Of Mindfulness", **Group & Organization Management**, Vol. 31, No. 1, s. 78-99.

THOMAS D.C, ELRON E., STAHL G.,
EKELUND B.Z., RAVLİN E.C.,
CERDİN J., POELMANS S., BRİSLİN
R., PEKERTİ A., AYCAN Z.,
MAZNEVSKİ M., AU K., LAZAROVA
M.B., 2008
TRIANDIS H.C., 2008

"Cultural Intelligence: Domain and Assessment", **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol. 8(2), s.123-143.

"Foreword Cultural Intelligence",
Handbook of Cultural Intelligence Theory, Measurement, and Applications, Ed by. Soon Ang, Linn Van Dyne, New York , M.E. Sharpe, s.xi-xiii.

TSAKALEROU M., 2016

"Emotional Intelligence Competencies as Antecedents of Innovation", **The Electronic Journal of Knowledge Management**, Volume 14, Issue 4, s.207-219.

TUĞRUL C., 1999

"Duygusal Zeka", **Klinik Psikiyatri**, 1, s:12-20.

TUNÇDOĞAN İ., CABRAL O.,
TUNÇDOĞAN C., 2008

Yüzde Yüz Başarı ,İstanbul, Prestij Yayınları, s.100-105.

VAKOLA M., TSAOUSIS I.,
NIKOLAOU I., 2004

"The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 19, No. 2, s. 88-110.

VOOLA R., CARLSON J., WEST A.,
2004

"Emotional intelligence and competitive advantage: examining the relationship from a resource-based view", **Strategic Change**,13, s.83-93.

WANG C., LIU W., CHENG C.,
HUANG K., 2016

"The Model Of Dynamic Capability in Supply Chain", **The International Journal of Organizational Innovation**, Vol. 9, s. 244-263.

WANG C.L., AHMED P.K., 2007

"Dynamic capabilities: A review and research agenda Dynamic capabilities: A review and research agenda", **International Journal of Management Reviews**, Volume 9, Issue 1, s. 31–51.

WILDEN R., GUDERGAN S.P.,
NIELSEN B.B., LINGS A., 2013

"Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment", **Long Range Planning**, Vol. 46, s.72-96.

WINTER S.G., 2003

"Understanding Dynamic Capabilities", **Strategie Management Journal**, 24, s.991-995.

WOITASZEWSKI, S., AALSMA M.C.,
2004

"The Contribution of Emotional Intelligence to the Social and Academic ...", **Roeper Review**, Vol. 27, No.1, s.25-30.

WU L., 2006

"Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: Perceptions in Taiwanese IT enterprises", **Information & Management**, 43 , s.447–454

YUSR M.M., OTHMAN A.R.,
MOKHTAR S.S.M., 2012

"Assessing the Mediating Role of Marketing Capability in the Relationship between TQM Practices and Innovation Performance Dynamic Capabilities Approach", **International Journal of Business and Social Science** , Vol. 3, No. 23, s.165-176.

ZAHRA S.A., SAPIENZE H.J.,
DAVIDSSON P., 2006

"Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda", **Journal of Management Studies**, 43:4, s.917-955.

ZHOU K.Z., LI C.B., 2010

"How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies", **Journal of Business Research**, 63 , s.224–231.

ZOLLO M., WINTER S.G., 2002

"Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities", **Organization Science** , Vol. 13, No. 3, s.339-351.

EKLER

Ek 1: Anket

Sizi İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme Ana Bilim Dalı tarafından yürütülen “LİDERİN DUYGUSAL ZEKÂSİ İLE İŞLETMENİN DİNAMİK YETENEKLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE KÜLTÜREL ZEKÂNIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı Türkiye’de ticaret faaliyet sürdüren işletmelerin dinamik yetenekleri ile liderin duygusal zekâsı ve kültürel zekâsı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Anket sorularının yanıtlanması, yaklaşık 6-8 dakikanızı alacaktır. Tahminen 400 kişinin katılacağı çalışma, tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda kullanılacak bilgiler kapsamında, kişisel verileriniz yer almamaktadır. Elde edilecek veriler, gizlilik ilkesi gözetilmek kaydıyla yayın amacı ile kullanılabilir. Doğru ya da yanlış yanıt bulunmamaktadır, sizin algı ve değerlendirmeniz ölçülmektedir. Bilimsel nitelikli verilere elde edebilmek ve verilerin toplumsal fayda düzleminde değerlendirilebilmesi için ifadelerin dikkatli bir şekilde okunması ve tüm ifadelerin cevaplandırılması gerekmektedir. Çalışma hakkında öğrenmek istediklerinizi araştırmacıya şimdi sorabilir veya ozlem.olgac@ogr.iu.edu.tr e-posta adresi ve 0542 427 04 39 numaralı telefondan ulaşabilirsiniz. Bilime vereceğiniz değerli katkı ve katılımınız için teşekkür eder, saygılar sunarız.

Birinci Bölüm- Kişisel Özellikler

Cinsiyetiniz	☐ Kadın	☐ Erkek			
Yaşınız	☐ 25-34	☐ 35-44	☐ 45-54	☐ 55-64	☐ 65 ve üzeri
Eğitim Durumunuz					
☐ İlkokul	☐ Ortaokul- Lise	☐ Ön Lisans	☐ Üniversite	Yüksek Lisans	
☐ Doktora					
Şu Ana Kadar Kaç Farklı Ülkede Bulundunuz?					
☐ 0	☐ 1-2	☐ 3-4	☐ 5-6	☐ 7-8	☐ 9 ve üzeri
Yurtdışında Eğitim					
☐ Aldım	☐ Almadım				
Yurtdışında Çalıştınız mı?					
☐ Evet	☐ Hayır				
Yurtdışında Yaşadınız mı?					
☐ Evet	☐ Hayır				
Yaşadıysanız Yurtdışında Yaşama Süreniz (Ay)					
☐ 1-6	☐ 7-12	☐ 13-18	☐ 19-24	☐ 25 ve üzeri	
İşinizde Düzenli Olarak Bir Yabancı Dil Kullanıyor musunuz?					
☐ Evet	☐ Hayır				

Toplam İş Tecrübeniz (Yıl) ☐ 0-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☒ 16-20 21 ve üzeri
Şu An Görev Yaptığınız Kurumda Çalışma Süreniz (Yıl) ☐ 0-5 ☐ 6-10 ☒ 11-15 ☐ 16-20 21 ve üzeri
Şu An Görev Yaptığınız Kurumdaki Göreviniz ☐ Üst Düzey Yönetici (Genel Müdür/Genel Müdür Yrd./Daire Bşk.) ☐ Orta Düzey Yönetici (Bölüm Müdürü/Bölüm Müdür Yrd.) ☐ Alt Düzey Yönetici (Bölüm Şefi/Şef Yrd.)
Bu Pozisyondaki Toplam İş Tecrübeniz (Yıl) ☐ 0-5 ☐ 6-10 ☒ 11-15 ☐ 16-20 21 ve üzeri
İşletmenizin Faaliyette Bulunduğu Sektör ☐ İmalat Sektörü- Lütfen Belirtiniz ☐ Hizmet Sektörü- Lütfen Belirtiniz

İkinci Bölüm – Liderin Duygusal Zekâsı

Aşağıda çeşitli durumlara ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ifadeyi okuduktan sonra <u>kendinizi</u> değerlendirme derecenizi, sağ taraftaki kutucuklardan birini (X) işaretleyerek belirtiniz.		1	2	3	4	5
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kişisel sorunlarımı başkaları ile ne zaman paylaşacağımı bilirim.					
2	Bir sorunla karşılaştığım zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilirim.					
3	Yapmaya çalıştığım birçok işte başarılı olacağımı hissederim.					
4	Diğer insanlar bana kolaylıkla güvenirler.					
5	Diğer insanların beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanırım.					
6	Yaşamımdaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmeme yol açtı.					
7	Ruh halim değiştiğinde yeni olasılıkları görürüm.					
8	Duygularım yaşamımı değerli kılan şeylerdendir.					
9	Hissettiğim duyguların farkında olurum.					
10	Genellikle iyi şeyler olmasını beklerim.					
11	Duygularımı başkalarıyla paylaşmaktan hoşlanırım.					
12	Güzel duygular hissettiğimde bunu nasıl sürdüreceğimi bilirim.					
13	Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilirim.					
14	Beni mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışırım.					

15	Başkalarına gönderdiğim beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındayım.					
16	Kendimi başkaları üzerinde iyi etki bırakacak şekilde gösteririm.					
17	Ruh halim iyiye sorunların üstesinden gelmek benim için daha kolaydır.					
18	İnsanların yüz ifadelerine bakarak onların hissettiği duyguyu anlayabilirim.					
19	Duygularımın niçin değiştiğini bilirim.					
20	Ruh halim iyi olunca, daha kolay yeni fikirler üretebilirim.					
21	Duygularım üzerinde kontrolüm vardır.					
22	Hissettiğim duyguların farkındayım.					
23	Üstlendiğim görevlerden iyi sonuçlar alacağımı hayal ederek kendimi güdülerim.					
24	İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat ederim.					
25	Diğer insanların gönderdiği sözel olmayan mesajların farkına varırım.					
26	Bir kişi bana hayatındaki önemli bir olaydan bahsettiğinde ben de aynısını yaşamış gibi olurum.					
27	Duygularımda ne zaman bir değişiklik olsa aklıma yeni fikirler gelir.					
28	Bir zorlukla karşılaştığım zaman umutsuzluğa kapılırım çünkü başarısız olacağıma inanırım.					
29	Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilirim.					
30	İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlarım.					
31	İyimser olmak sorunlar ile baş etmeye devam edebilmem için bana yardımcı oluyor.					
32	Kişinin ses tonundan kişinin kendini nasıl hissettiğini söyleyebilirim.					
33	İnsanların kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini anlamak benim için zordur.					

Üçüncü Bölüm – Liderin Kültürel Zekâsı

Aşağıda çeşitli durumlara ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ifadeyi okuduktan sonra <u>kendinizi</u> değerlendirme derecenizi, sağ taraftaki kutucuklardan birini (X) işaretleyerek belirtiniz.		1	2	3	4	5
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
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 olduğum 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.					

Dördüncü Bölüm – İşletmenin Dinamik Yetenekleri

Aşağıda çeşitli durumlara ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Lütfen ifadeyi okuduktan sonra size uyma derecesini sağ taraftaki kutucuklardan birini (X) işaretleyerek belirtiniz.		1	2	3	4	5
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Ürün geliştirme çabalarımızı, müşterilerin istedikleriyle aynı çizgide olmalarını sağlamak için sık sık gözden geçiriyoruz.					
2	Yeni ürünler için fikirleri uygulamaya ve mevcut ürünlerimizi iyileştirmeye çok zaman ayırıyoruz.					
3	Yeni iş fırsatlarını belirlemek için sık sık çevreyi yakından takip ediyoruz.					
4	Dış çevrede ortaya çıkan yeni bir gelişmeye (enformasyona) karşı şirket olarak hemen harekete geçebiliriz.					
5	Dış çevrede ortaya çıkan gelişmelerden (enformasyondan) şirket olarak hangisinden faydalanmamız gerektiğini biliriz.					
6	Ürün geliştirmeyi etkileme potansiyeline sahip yeni bilgiler geliştirmede etkiliyiz.					
7	Şirketimiz yeni teknolojik gelişmelerden (enformasyondan) yararlanarak süreç ve ürün inovasyonları yapma kabiliyetine sahiptir .					

8	Yeni enformasyon ve bilgileri belirlemek, değerlendirmek ve transfer etmek için etkili rutinlerimiz var.					
9	Yeni üretken varlıklar oluşturmak için kaynaklarımızı başarılı bir şekilde yeniden yapılandırabiliriz.					
10	Ürün-pazar alanlarımız ile varlıklarımızı daha iyi eşleştirmek için sık sık farklı türden kaynaklarımızın birlikte kullanımına ilişkin yeni kombinasyonlar gerçekleştiririz.					
11	Birimimiz/grubumuz içinde kaynakların uygun şekilde tahsis edilmesini sağlıyoruz.					

