

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**KÜLTÜREL ZEKÂ, DUYGUSAL EMEK VE İŞ
PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ÇOK KÜLTÜRLÜ
BİR ORTAMDA İNCELENMESİ**

DOKTORA TEZİ

Deniz Devrim TAŞDEMİR

KOCAELİ 2020

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**KÜLTÜREL ZEKÂ DUYGUSAL EMEK VE İŞ PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ÇOK KÜLTÜRLÜ BİR ORTAMDA
İNCELENMESİ**

DOKTORA TEZİ

Deniz Devrim TAŞDEMİR

Prof.Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 29/07/2020-18

KOCAELİ 2020

İÇİNDEKİLER.....	i
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	5
1. KÜLTÜREL ZEKÂ	5
1.1. KÜLTÜREL ZEKÂ KAVRAMI.....	5
1.2. ZEKÂ KURAMLARI.....	9
1.2.1. Edward Lee Thorndike Zekâ Sınıflandırması.....	10
1.2.2. Howard Gardner Çoklu Zekâ Kuramı.....	12
1.2.3. Robert J. Sternberg Üçlü Zekâ Kuramı.....	18
1.2.4. Duygusal Zekâ Kuramı	22
1.3. KÜLTÜREL ZEKÂNIN BİLEŞENLERİ	32
1.3.1. Üstbilişsel (Meta bilişsel) Kültürel Zekâ Boyutu	34
1.3.2. Bilişsel Kültürel Zekâ Boyutu	36
1.3.3. Motivasyonel Kültürel Zekâ Boyutu	38
1.3.4. Davranışsal Kültürel Zekâ Boyutu.....	40
1.4. ÇOK KÜLTÜRLÜ ORTAM	42
1.5. KÜLTÜREL ZEKÂNIN GELİŞİM SÜRECİ.....	48
1.6. KÜLTÜREL ZEKÂNIN BİREY VE ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ	55
1.6.1. Kültürel Zekânın Örgütsel Düzeyde Katkıları	56
1.6.2. Kültürel Zekânın Bireysel Düzeyde Katkıları	58
İKİNCİ BÖLÜM.....	60
2. DUYGUSAL EMEK VE İŞ PERFORMANSI	60
2.1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI.....	60
2.2. DUYGUSAL EMEĞİN BOYUTLARI	63
2.2.1. Yüzeysel Rol Yapma	64
2.2.2. Derinden Davranış	65

2.2.3. Samimi Davranış.....	67
2.3. DUYGUSAL EMEĞİN ÖNCÜLLERİ	69
2.3.1. Cinsiyet Faktörü.....	69
2.3.2. Yaş Faktörü.....	70
2.3.3. Kendini Uyarılama.....	71
2.3.4. Duygusal Zekâ	71
2.3.5. Empati Faktörü.....	72
2.3.6. Otonomi Faktörü.....	72
2.3.7. Sosyal Destek Faktörü	73
2.3.8. Duygusal Davranış Kuralları	74
2.4. DUYGUSAL EMEĞİN SONUÇLARI	74
2.4.1. İş Tatmini.....	74
2.4.2. İşten Ayrılma Niyeti	75
2.4.3. Tükenmişlik	76
2.4.4. Müşteri Hizmetleri Performansı	76
2.5. DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI.....	77
2.5.1. Hochschild Yaklaşımı.....	78
2.5.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı	82
2.5.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı	84
2.5.4. Grandey Yaklaşımı	92
2.5.5. Kruml ve Geddes Yaklaşımı.....	96
2.5.6. Chu ve Murrmann Yaklaşımı.....	97
2.5.7. Duygusal Emek Yaklaşımlarının Karşılaştırılması.....	98
2.6. KÜLTÜREL ZEKÂ VE DUYGUSAL EMEK İLE YAPILAN ARAŞTIRMALAR VE DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	100
2.6.1. Kültürel Zekâ Üzerine Yapılan Çalışmalar.....	100
2.6.2. Duygusal Emek Üzerine Yapılan Çalışmalar	110
2.6.3. Kültürel Zekâ ve İş Performansı İlişkisine Yönelik Yapılan Çalışmalar	120
2.6.4. Duygusal Emek ve İş Performansı İlişkisine Yönelik Yapılan Çalışmalar	124
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	128

KÜLTÜREL ZEKÂ DUYGUSAL EMEK VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ÇOK KÜLTÜRLÜ BİR ORTAMDA İNCELENMESİ.....	128
3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAPSAMI.....	128
3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ONEMİ.....	129
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	131
3.4. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLER.....	131
3.5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE SINIRLILIKLARI.....	133
3.6. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	134
3.7. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	136
3.7.1. Kültürel Zekâ Ölçeği.....	136
3.7.2. Duygusal Emek Ölçeği.....	137
3.7.3. İş Performans Ölçeği.....	138
3.8. ARAŞTIRMADAKİ DEĞİŞKENLERE YÖNELİK TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	138
3.9. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE ANALİZ SONUCUNDAKİ BULGULAR.....	139
3.9.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	139
3.9.2. Değişkenler Arası Korelasyon Sonuçları.....	143
3.10. HİPOTEZ TESTLERİ VE MODEL ÖNERİSİ.....	146
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	151
KAYNAKÇA.....	164
EKLER.....	184

ÖZET

Uluslararası rekabetin giderek şiddetli hale gelmesi sonucunda, örgütler artık farklı kültürel ortamlarda rekabet etmek ve başarı kazanabilmek için kültürlerarası ortamlara özgü çevresel koşullara uygun hareket etmek zorundadır. Bunun bir sonucu olarak örgütler çalışanlarından sorumluluklarını çok kültürlü ortamlarda da yerine getirmesini beklemektedir. Bireylerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütmesi, kültürlerarası farklılıkları özümsemesi ile doğrudan ilişkilidir. Bu çalışmada; kültürel zekâ, duygusal emek ve iş performansı arasındaki ilişkiler çok kültürlü bir ortamda incelenmiştir. Kültürel zekâ ve duygusal emek gösterimine ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde, aynı kültüre sahip kurumlarda ya da aynı kültürden kişilerle yapıldığı, uluslararası ve büyük ölçekli bir örgütte kültürel zekâ ve duygusal emek ilişkisini inceleyen çalışma olmadığı görülmüştür. Bu anlamda; kültürlerarası ortamda ve duygusal emek davranışının ne ölçüde farklılaşacağı ve bu farklılaşmanın iş performansını ne ölçüde etkileyeceğinin ortaya koyulması ile yazına katkı sağlanacağı değerlendirilmektedir. Araştırma, çok uluslu bir iş gücüne sahip uluslararası bir güvenlik örgütü olan NATO'nun Kabil'de konuşlu yerleşkesinde yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini, çalışmaya gönüllü olarak katılan ve araştırma sorularını eksiksiz cevaplayan, 8 fark ülkeden 261 NATO görevlisi oluşturmaktadır. Araştırmada 11 adet hipotez kurulmuş ve değişkenler arası korelasyonu tespit etmek amacıyla SPSS programı, değişkenler arasında çoklu regresyon analizi için AMOS yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda kültürel zeka alt boyutlarından; üst bilişsel kültürel zeka ile duygusal emeğin tüm alt boyutları arasında, bilişsel ve davranışsal kültürel zeka ile yüzeysel rol yapma duygusal emek davranışı arasında, motivasyonel kültürel zeka ile derinden ve samimi duygusal emek davranışı arasında, bilişsel ve davranışsal kültürel zeka ile iş performansı arasında, yüzeysel rol yapma ve samimi duygusal emek davranışı ile iş performansı arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bilişsel ve davranışsal zeka ile derinden rol yapma arasında, motivasyonel kültürel zeka ile yüzeysel rol yapma arasında, motivasyonel ve üst bilişsel kültürel zeka ile iş performansı arasında, derinden rol yapma ile iş performansı arasında ise ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kültürel Zeka, Duygusal Emek, İş Performansı, Kültürlerarası Ortam.

ABSTRACT

As international competition becomes violent, organizations now have to comply with intercultural environmental conditions in order to compete and achieve success in different cultural environments. As a result, organizations expect their employees to fulfill their responsibilities in multicultural settings. The success of individuals' activities is directly related to the adoption of intercultural differences. In this study; relationships between cultural intelligence, emotional labor and work performance have been studied in a multicultural environment. When the researches on cultural intelligence and emotional labor are analyzed, it is seen that there are no studies investigating the relationship between cultural intelligence and emotional labor in an international and large-scale organization. In this sense, the extent of emotional labor behavior will be different in the intercultural environment and affect the job performance. The research was conducted at NATO's campus in Kabul, an international security organization with a multinational workforce. The sample of the research consists of 261 NATO officers from 8 different countries who voluntarily participated in the study and answered the research questions completely. In the research, 11 hypotheses were established and the SPSS program was used to determine the correlation between variables, and AMOS structural equation modeling was used for multiple regression analysis between variables. superficial role between upper cognitive cultural intelligence and all sub-dimensions of emotional labor, between cognitive and behavioral cultural intelligence and superficial role-playing emotional labor behavior, between motivational cultural intelligence and deeply and sincere emotional labor behavior, between cognitive and behavioral cultural intelligence and work performance It has been determined that there is a significant relationship between making and sincere emotional labor behavior and job performance. In addition, it has been determined that there is no relationship between cognitive and behavioral intelligence and deep role-play, between motivational cultural intelligence and superficial role play, between motivational and metacognitive cultural intelligence and job performance, between deep role play and job performance.

Keywords: Cultural Intelligence, Emotional Labor, Job Performance, Intercultural Environment.

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:	Geleneksel ve Modern Zekâ Anlayışları Arasındaki Farklar	11
Tablo 2 :	Çoklu Zekâ Kuramına Getirilen Eleştiriler	17
Tablo 3:	Duygusal Emek Kavramı ile İlgili Yapılan Tanımlamalar	61
Tablo 4 :	Duygusal Emek Modelleri	99
Tablo 5:	Araştırma Modeli	131
Tablo 6:	Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler	135
Tablo 7:	Tanımlayıcı İstatistikler	138
Tablo 8 :	Kültürel Zekâ Ölçeği KMO ve Bartlett Testi	139
Tablo 9 :	Kültürel Zekâ Ölçeği Faktör Analizi	140
Tablo 10:	Duygusal Emek KMO ve Bartlett Testi	141
Tablo 11:	Duygusal Emek Faktör Analizi	141
Tablo 12:	İş Performansı Ölçeği KMO ve Bartlett Testi	142
Tablo 13:	İş performansı Faktör Analizi	142
Tablo 14:	Kompozit Ölçek Güvenilirliği ve Ortalama Varyans Değerleri	143
Tablo 15:	Kültürel Zekâ, Duygusal Emek ve İş Performansına Yönelik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri	145
Tablo 16:	Yapısal Eşitlik Modeli	146
Tablo 17:	Uyum İyiliği Testleri	147
Tablo 18:	Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları	148
Tablo 19:	Yaş Gruplarına Göre Gruplar Arası Farklılıkların Analizi	184
Tablo 20:	Anlamlı Fark Görülen Yaş Gruplarının Dağılımı	185
Tablo 21:	Eğitim Durumlarına Göre Farklılıkların Analizi	186
Tablo 22:	Anlamlı Fark Görülen Eğitim Gruplarının Dağılımı	187
Tablo 23:	Çalışma Sürelerine Göre Gruplar Arası Farklılıkların Analizi	188
Tablo 24:	Anlamlı Fark Görülen Çalışma Sürelerine Göre Gruplarının Değişkenlere Göre Dağılımı	189
Tablo 25:	Cinsiyete Göre Gruplar Arası Farklılıkların Analizi	190
Tablo 26:	Çalıştığı Kuruma Göre Gruplar Arası Farklılıkların Analizi	191
Tablo 27:	Medeni Durumlara Göre Farklılıkların Analizi	192
Tablo 28:	Milliyetlerine Göre Gruplar Arası Farklılıkların Analizi	193
Tablo 29:	Anlamlı Fark Görülen Milliyetlerine Göre Gruplarının Değişkenlere Göre Dağılımı	194

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Kültürel Zekânın 3 Boyutlu Bileşenleri.....	34
Şekil 2:	Kültürel Zekâ Gelişiminin Süreci	52
Şekil 3:	Duygusal Emek Süreci ve Duygusal Emek Boyutları.....	63
Şekil 4:	Morris ve Feldman'nın Duygusal Emek Boyutları İlişkisi	90
Şekil 5:	Morris ve Feldman'nın Duygusal Emek Boyutları, Öncülleri ve Sonuçları	91
Şekil 6:	Duygusal Emek Modeli	94

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz yüzyılın başlarında dünya, farklı kökenden gelen kişiler arasındaki ilişkileri destekleyen ve artıran “küreselleşme” olgusu ile tanışmıştır. Kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması, dünya çevresinde dolaşan uydu sayısının artması ve gelişen teknolojiyle beraber, ulaşım araçlarının maliyetlerinin düşmesi ve daha kullanılabilir hale gelmesi farklı kültürlerden insanların etkileşim içine girmesine ve kültürler arası ilişkilerin yoğunlaşmasına neden olmuştur. Örgütlerin ulusal sınırları aşarak farklı kültürlerde faaliyette bulunmasıyla, dünya gittikçe küçülmüş ve artık hiçbir kültür; diğerleriyle ilişkisini keserek yaşamını sürdüremez duruma gelmiştir.

Bu durum, kişilerin kültürlerinin farklılaştığı, farklı dil, etnik köken, din, politika, sosyal sınıf veya diğer birçok nitelik ile birlikte sayısız çoklu ilişki ile sonuçlanır. Küresel ortamın genişlemesindeki bu hızlı artış, günlük hayatın her alanında, kar amacı olmayan örgütlerde, hastanelerde, liderlik veya danışmanlık şirketlerinde, sosyal hizmetler ve eğitim de dahil olmak üzere sayısız alanda kültürlerarası ortamda uygun şekilde hareket edebilme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Organizasyonlarda farklılığın ve çeşitliliğin artması sonucu daha fazla iletişime ve etkileşime giren bireyler, toplulukların sahip olduğu birbirine benzemeyen duygu boyutlarını ve farklı kültürler içinde çalışma yeteneklerini daha iyi anlamaya ve tanımaya başlamışlardır. (Sternberg, 2004). Bunun bir sonucu olarak kültürel zekâ, özellikle farklı gruplar arasında etkili iletişimi teşvik eden yeni bir kavram olarak ortaya atılmıştır. (Ang ve diğerleri 2007; Ang ve diğerleri, 2015). Kültürel Zekâ, ilk kez Earley ve Ang (2003) tarafından farklı kültürel ortamlardaki bireylerin yeteneklerini tanımlamak için kullanılmıştır. Bireyin kültürel olarak farklı ortamlarda etkili bir şekilde işlev görme yeteneklerini ifade eder. Kültürel engellerin üstesinden gelmedeki beceri düzeyi olarak ifade edilir.

Farklı kültürlerden gelen bireylerin oluşturduğu kültürlerarası ortam, bireyin kültürel olarak farklı kimliklere sahip insanlarla müzakere etmesini ve iletişim yeteneğini

etkin ve uygun bir şekilde kullanmasını, birlikte çalışmayı, birbirini dinlemeyi, tüm bakış açılarını dikkate almayı ve nezaket kullanarak birbirlerine saygı duymayı gerektirir. Kültürel çeşitliliğin yaygın olduğu günümüz toplumundaki, iyi iletişim çok daha büyük bir zorunluluk ve aşılması gereken bir zorluk haline gelmiştir. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek adına küreselleşmenin insan toplumu üzerindeki etkisi arttıkça, kültürlerarası ortamda yapılan çalışmaların önemi daha da artmaktadır.

Duygusal emek kavramı ise, çalışma ortamında kurallara uygun olarak duyguların düzenlenmesi olarak tanımlanır (Ashforth ve Humphrey, 1993; Hochschild, 1983). “Duygusal Emek” terimi ilk kez 1983 yılında Hochschild tarafından uçuş görevlileri ile yaptığı çalışmada kullanılmıştır. Duygusal emek, işyeri kuralları kapsamında, gösterilmesi gereken duyguların aralığını, yoğunluğunu, ve süresini belirleyen kurallar olarak da ifade edilir. (Morris ve Feldman, 1996).

Ashforth ve Humphrey (1993), duyguların yönetiminin önemini ve hizmet kalitesi değerlendirmelerinin çoğunlukla duygulara dayandığını öne sürmektedir. Fakat çalışan duyguları iş yaşamında; birçok açıdan geniş bir etkiye sahip olsa da, her zaman yararlı veya memnuniyet verici olmaz ve zaman zaman düzenlenmesi gerekir.

Günümüze kadar yapılan araştırmalarda, duygusal emeğin gösterimine ilişkin farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Yüzeysel davranışın; gerçek olmayan hareketlerde bulunma, düşük duygusal etkileşim, duyarsızlaşma, duygusal tükenme, memnuniyetsizlik ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğu gösterilmiştir. Buna karşılık, samimi davranışın özgünlük, kişisel başarı, olumsuz duyguları ortaya çıkarma olasılığının düşük olması, iş tatmini ve performans gibi olumlu sonuçlara yol açması da beklenen sonuçlardandır. (Brotheridge ve Lee, 2002; Brotheridge ve Grandey, 2002; Grandey, 2000; Grandey, 2003; Grandey, Fisk ve Steiner, 2005; Totterdell ve Holman, 2003, Grandey, Fisk, Matilla, Jansen ve Sideman, 2005).

Çalışmada ele alınan bir diğer değişken olan iş performansı; bir kişinin işini örgütsel sonuçlara ulaşma yönünde ne kadar iyi yerine getirdiği olarak tanımlanır (Campbell,

1990). Kùltùrlerarası ortamda iş performansı ise farklı kùltùrlerden gelen çalışanların farklı öğrenme stillerini yansıtacağı ve işlerine farklı tercihler ile elde edilen çalışma yöntemleri ile yaklaşacakları bir ortamı getirir. Farklı kùltürel ortamdan gelen yöneticiler veya amirler tarafından bu farklılıklar yanlış veya problemliler olarak görülebilir. Ancak bu ve diğer farklılıkları tanımak, değer vermek ve desteklemek çok kùltürlü ortamlarda bireylerin ve dolayısıyla örgütün verimliliğinin anahtarı olabilir. (Bibikova ve Kotelnikov, 2006).

Araştırmada dünya üzerinde uluslararası dolaşımın ve yer değiştirmenin artmasıyla birlikte, farklı kùltürel geçmişe sahip kişilerin giderek daha fazla birbirleriyle etkileşime gireceği kabul edilmiştir. Aynı kùltürel ortamdan gelen bireyler ile farklı kùltürel geçmişe sahip kişilerin karşılaşma ve etkileşimleri, duygu düzenlenmeleri ve bunun iş performansına etki edeceği de bunun bir sonucu olarak düşünölmektedir. Bu kapsamda; kùltürel zekâ, duygusal emek ve iş performansı değişkenlerini bir arada ele alarak aralarındaki ilişkiler; farklı kùltürel geçmişe sahip bireylerin oluşturduğu kùltürlerarası ortamda irdelemiştir.

Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde, farklı ve önemli bir bakış açısı olarak değerlendirilen, bireylerin kùltürel çeşitlilik ortamında etkin biçimde çalışabilme yeteneğini ifade eden kùltürel zekâ kavramı incelenmektedir. Kùltürel zekâ kavramına ulaşmada yol gösterecek, günümüze kadar ortaya konulmuş zekâ kuramlarının tanımı yapıldıktan sonra; kùltürel zekâ kavramı, bileşenleri, alt boyutları ve kùltürel zekânın elde edilme süreçleri açıklanmıştır. Birinci bölümün sonunda ise kùltürel zekânın bireye ve örgüte olan katkıları incelenmiştir.

Duygusal emek kavramının konu edildiği ikinci bölümde ise duygusal emek kavramı açıklanarak, öncülleri ve ardılları ayrıntılı olarak irdelenmiştir. Duygusal emeği etkileyen faktörlerden, duygusal emeğin boyutları ve önemli duygusal emek yaklaşımları ortaya konularak detaylandırılmıştır. İkinci bölümün sonunda çalışmada ele alınan ve ilişkilerine bakılan kùltürel zekâ, duygusal emek ve iş performansı değişkenleri ile ilgili ayrı ayrı ve birbirleri arasında yapılan çalışmalar bir bütün olarak verilmiştir. Deđerkenler

arasındaki evvel yapılan çalışmalar ve araştırmada ortaya atılan ilişkilerin temelleri ortaya konulmuştur.

Çalışmanın üçüncü kısmında kültürel zekâ, duygusal emek ve iş performansı arasındaki ilişki ele alınmış ve çok uluslu bir iş gücüne sahip uluslararası bir güvenlik örgütü olan NATO'nun Kabil'de konuşlu yerleşkesinde yapılan çalışmaya ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Bölüm başında NATO'nun genel özellikleri ve araştırmanın yapıldığı ortam ele alınmış ve araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler, araştırmanın konusu, kapsamı, amacı, önemi ve araştırmada kullanılacak model tanımlanmıştır. Daha sonra araştırmada izlenen yöntem, seçilen örneklem ve araştırma sonuçlarının doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi için kullanılan ölçekler tanıtılarak, değişkenler arası ilişkiler ile korelasyon bulguları ortaya konulmuştur. Araştırma verilerinin analizi ve analiz sonucundaki bulgular, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile hipotez testleri ve yapısal eşitlik modeline ait sonuçlar bölüm sonunda ortaya konulmuştur.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, yerli ve yabancı literatürde yer alan diğer araştırma sonuçları ile karşılaştırılmıştır. Kültürel zekâ ve iş performansı, duygusal emek ve iş performansı ile duygusal emek ve kültürel zekâ ilişkisine ait sonuçlar ortaya konularak, ileride yapılacak araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KÜLTÜREL ZEKÂ

1.1. KÜLTÜREL ZEKÂ KAVRAMI

Genel zekâ kuramının açıkladığı zekâ tiplerinden farklı olan “kültürel zekânın” literatürde kültür odaklı yaklaşımlar ile açıklandığı görülmektedir. Thomas ve Inkson (2003) kültürel zekâyı, bireyin farklı bir kültürü öğrenmek amacıyla kültür hakkında bilgi edinmesi, kültüre uyum sağlaması, düşünce ve davranışlarını bu doğrultuda değiştirme çabası içinde olması şeklinde açıklamaktadır. Earley (2002) kültürel zekâ kavramını bireyler arasındaki etkileşimin etkinliği bakımından ele alarak kültürel zekâyı farklı kültürlerdeki bireylerin etkin iletişim sağlayabilmek için kullandığı zekâ tipi olarak açıklamaktadır. Earley ve Mosakowski (2004) kültürel zekâyı farklı kültür yapısı içinde o kültüre özgü kavramları bireyin algılayabilmesi ve o kültüre ait bir birey olarak tepki vermesini sağlayan zekâ yeteneği olarak ifade etmektedir. Peterson (2011: 89) ise kültürel zekâyı bireyin esneklik kapasitesi açısından ele almış ve bireyin farklı kültür yapısında farklılıklarından dolayı ortaya çıkan durumları tolere etme ve etkileşimin etkinliğini devam ettirebilme esnekliği olarak açıklamaktadır.

Kavramı yönetim disiplini açısından ele alan Ang vd. (2007: 336) kültürel zekâyı bireyin ait olmadığı bir kültür içerisinde yaşayabilmesi, çalışabilmesi, uyum sağlayabilmesi ve kültürel farklılıkları yönetmede etkin olabilmesi şeklinde ele almaktadır. Bu yönetsel etkinliğin dayanak noktası olarak kültürel zekâ yeteneğine işaret edilmektedir. Livermoore (2011: 3) kültür kavramını örgütsel seviyede ele alarak bireylerin farklı örgüt yapıları içerisinde etkin bir şekilde çalışabilmesi için kültürel zekâyı olan ihtiyacı öne çıkarmaktadır. Bu yaklaşım kültürün toplumsal boyutta ele alınmasının yanında örgütsel seviyede ele alınması gerekliliğini de ortaya çıkarmıştır. Ng vd. (2012: 32) kültürel zekâyı fonksiyonel açıdan ele alarak bireylerin farklı kültürlerde uygun fonksiyonel düzeyde hareket edebilmek için ihtiyaç duyduğu yönetim becerisi

olarak açıklamaktadırlar. Peterson (2011: 9) ise kültürel zekâyı sadece bireyin farklı kültürlere uyum sağlama becerisi olarak değil aynı zamanda bireyin sahip olduğu kültürü anlama yeteneği ile farklı kültürleri anlama yeteneğinin toplamı olarak açıklamaktadır.

Livermoore (2011: 5) kültürel zekâ ile kültürel yeterlilik arasındaki farkı ortaya koyarak; kültürel zekânın sadece farklı kültürleri anlama ve uyum sağlama süreci olmadığını kültürel zekânın farklılıklardan doğan problemleri çözebilme yeteneği olduğunu öne sürmüştür. Bu yaklaşım kültürel zekâyı teorik düzeyden uygulama düzeyine çıkarmaktadır. Rezaiee vd. (2012) kültürel zekâ kavramını algısal düzeyde ele alarak bireylerin farklı kültürel algılara sahip olma yeteneğinin bireyler arasındaki iletişimin etkinliğini artıracak bilişsel beceri olarak açıklamaktadır. Clinton ve Inkson (2003) bu bilişsel becerinin yani kültürel zekâ yeteneğinin geliştirilebileceğini ileri sürerek kültürel zekânın gelişim sürecini 5 temel adıma dayandırmaktadır. Bu adımlar şu şekildedir:

- Dış uyarıcılara karşı tepki: Bireyler içinde yetiştikleri toplumların ya da örgütlerin sahip oldukları kültürlere sıkı sıkıya bağlıdırlar. Bu bağlılık kişilerin farklı kültürlerin varoluşlarını reddetme ya da farklı kültürlere uyum sürecini zorlaştırmaktadır. Bu adımda bireylerin farklı kültürlerle karşılaşması ve karşı reaksiyon göstermesi ele alınmaktadır.
- Farklı kültür normlarının kabullenilmesi ve öğrenme isteğinin gelişmesi: Bireyin farklı kültüre karşı reaksiyon göstermesinden sonra kültür ile etkileşim sürecinin devamı beraberinde farklı kültürün kabul edilmesi ve bu kültür hakkında bireyde merak uyandırmasını doğurmaktadır. Bu merak bireydeki öğrenme isteğini harekete geçirerek kültür hakkında öğrenme çabasını geliştirecektir.
- Farklı kültür normlarının bireylerin zihnine yerleştirilmesi ve birey tarafından içselleştirilmesi: Bu adımda bireyler farklı kültürler ile ilk karşılaştığında verdiği tepkiden uzaklaşarak farklı kültürlerin varlıklarını kabullenir ve farklı kültürler içerisinde hareket etme ve kültürün derinliklerini anlama yeteneğini geliştirir. Farklı kültürlerin yapısını öğrenen bireyler bu kültürlere ait zihinsel modeller oluşturarak kültürleri anlama hatta kültürel farklılıkların varlığını

kabul eden zihinsel modeller oluşturarak çoklu kültür anlayışını benimserler. Bu da bireylerin farklı kültürleri ve çoklu kültür anlayışını içselleştirmesini desteklemektedir.

- Farklı kültürel normlar için alternatif davranışların bütünleştirilmesi: Farklı kültür yapıları içinde yer alan bireyler sahip oldukları kültürel zekâ yetenekleri ile o kültürlere ait normları edinir ve farklı kültürel normları içinde barındıran bir birikim geliştirirler. Bu bireyin farklı kültür yapıları içinde uygun hareket etmesini sağlayan davranış yapılarına sahip olmasını ve ihtiyaç halinde uygun davranış sunmasını sağlar.
- Kültürel davranışlarda proaktif yaklaşımlarla kültür yapılarındaki değişimlerin algılanması: Kültürel zekâ yeteneğine yüksek seviyede sahip olan bireyler bu yetenekleri ile kültür yapıları içindeki değişimleri algılamada diğer bireylere göre daha başarılıdırlar. Bu bireyler kültür yapıları arasındaki ipuçlarını daha önce tespit ederek uygun davranış modelleri ile hareket ederler. Ayrıca bu yetenek bireylere etkin iletişimde avantaj sağlamaktadır.

Earley ve Ang (2003) farklı kültür yapılarındaki bireyleri ortak iş gruplarında gözlemledikleri çalışmada, bireylerin etkinliklerinin ve verimliliklerinin düştüğünü tespit etmişlerdir. Bu gözleme dayanarak, bireylerin genel zekâ kapasitelerinin yanında kültürel zekâyâ da sahip olduğu ve farklılıkların özellikle çok kültürlü yapılar içinde gerçekleştirilen çalışmalarda kendini gösterdiği tespit edilmiştir. Earley ve Ang (2003) bu tespitten yola çıkarak kültürel zekâ kavramını literatüre kazandırmıştır.

Literatüre bakıldığında kültürel zekâ kavramının başlı başına bir zekâ türü olmadığını öne süren çalışmalara da rastlanmıştır. Plum (2008) yapmış olduğu çalışmada kültürel zekânın, sosyal zekâ ve duygusal zekânın devamı niteliğinde olduğunu, sosyal ve duygusal zekâ kuramlarından ayıramayacağını fakat kültürel zekânın her iki zekâ kuramını da kapsayıcı nitelikte olduğunu ileri sürmektedir. Kültürel zekâ kavramının diğer çoklu zekâ kuramlarının devamı niteliğinde olmadığını ve kültürlerarası yönetim konusu kapsamına girdiğini ileri süren yaklaşımlar da mevcuttur. Bu yaklaşımlar

karşısında Livermore (2010) kültürel zekânın sadece kültürlerarası yönetim konusu olarak görülmemesi gerektiğini, kültürlerarası yönetimin kültürel farklılıklara dayalı yönetim modelleri içerdiği, kültürel zekânın ise bireye ait zekâ yeteneği olarak ele alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Ayrıca kültürel zekâyı kültürlerarası yönetimden ayıran temel özellikleri şu şekilde ifade etmektedir (Livermore, 2010: 19).

- Kültürel zekâ modern zekâ kuramları arasında yer almaktadır. Kültürel zekânın dayanak noktası çağdaş zekâ kurumları olarak kabul edilmektedir. Ayrıca kültürel zekâ kuramı yapı itibariyle zekânın, üst biliş, biliş, motivasyon ve davranış olmak üzere dört temel unsuru ile bağlantılıdır.
- Kültürlerarası yönetim sadece kültürler arası farklılıkları ele almaktadır. Fakat kültürel zekâ kültürlerarası farklılıklardan doğan bilgiye odaklanmaktan ziyade bireylerin bu farklılıklar karşısında geliştirdiği yaklaşımları, stratejik düşünme biçimleri ve bu farklılıklar karşısında geliştirdiği davranış biçimlerine odaklanmaktadır.
- Kültürler arasında var olan farklılıkların temelleri geçmiş yaşantılara bağlı olduğu için değiştirilmesi güçtür. Bu nedenle kültürler arası yönetim yaklaşımı ile bu farklılıkların yönetilmesi esas alınmıştır. Fakat kültürel zekâ bireyin farklı kültürlerin farkına varma, anlama ve içselleştirmesini sağlayan yetenek unsuru olduğu için bu yetenek geliştirilmeye açıktır.
- Kültürler farklıdır. Kültürel zekâ ise kültürlere göre farklılıklar göstermez. Kültürel zekâ bireylerin farklı kültür yapılarını anlayabilme kapasitesine ve farklı kültür yapılarına özgü davranış tipleri geliştirmesi, geliştirdiği bu davranış tiplerini belli bir repertuarda toplaması ve ihtiyaç halinde kullanılmasını ele almaktadır. Hatta bu amacı başarmak için ortak bir yöntem geliştirme çabasını desteklemektedir.

Yukarıda bahsedilen kültürel zekâyı özgü niteliklerin yanı sıra bireylere göre de kültürel zekâ yeteneği değişmektedir. Kültürel zekâyı özgü gerekliliklerinin karşılanabilmesi için ihtiyaç duyulan ya da başarı seviyesinin artırılmasını sağlayan kişilik

özelliklerini belirlemek üzere Thomas ve Inkson (2003) bireylerin kişilik yapılarını oluşturan özellikleri ile kültürel zekâ arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapmış oldukları çalışmada kişilik özellikleri arasından bütünlük, açıklık ve dayanıklılık kişilik özelliklerine sahip olmanın kültürel zekâyâ sahip olmaya ve geliştirmeye daha çok etki ettiğini tespit etmişlerdir. Açıklık kişilik özelliğine sahip bireylerin kültürel farklılıkları kabul ettiği, farklılıklar karşısında değişime direnç göstermediği ve uyuma açık olduğu görülmektedir. Dayanıklılık kişilik özelliğine sahip bireylerin farklı çevresel koşullarda ayakta kalmak için mücadeleci bir yapıda oldukları, farklı kültürel ortamlarda çalışmak ve başarılı olmak için ihtiyaç duyulan mücadeleci özelliğe sahip oldukları görülmektedir. Bütünlük kişilik özelliği ise bireyin kendini tanımasını içermektedir. Bu kişilik özelliğine sahip bireyler kendine ait kültürel yapının farkında olup kendine özgü özelliklerini kabul ederek farklı kültürlerin varlığını kabul eder ve bu kültürlere saygı duyarak uyum içerisinde çalışmanın gerekliliğine inanmaktadır.

Nihai olarak; kültürel zekâ, yönetsel yaklaşımı ile zekâ kuramlarının ortak bir noktada buluşturulmasını sağlayarak bireylerin farklı kültürel ortamlarda etkinliğini artırmada önemli rol oynamaktadır. Kültürel zekânın varlığının kabul edilmesi ve bireylerin sahip olduğu kültürel zekâ seviyelerinin geliştirilmesini esas alan eğitim modelleri ile etkinlik ve verimlilik artırılabilir. Bu sayede giderek artan çok uluslu ve çok kültürlü çalışma alanlarında başarılı olabilen bireylerin yetiştirilmesi gerçekleştirilebilir.

1.2. ZEKÂ KURAMLARI

İnsanların yaşamlarını sürdürebilmek için çevresel değişimleri anlamlandırabilmesi ve bu doğrultuda hareket etmesi gerekmektedir. Bu gereklilik ise insanın doğuştan edindiği ve zaman içinde geliştirdiği “zekâ” yeteneğine olan ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Literatürde Schmidt ve Hunter (2000) tarafından genel zekâ kuramlarının ortaya çıkması ile insanların sahip olduğu zekâların farklı tiplerde olduğu ve zekâ tiplerine göre yeteneklerinde farklılıklar olduğu açıklanmıştır. Küreselleşmenin etkisi ile sınırların ortadan kalkması ve dünyanın küresel bir pazar haline gelmesi ise uluslararası

iş birliklerinin kurulmasını ve farklı kültürel yapıda insanların bir arada çalışmasını sağlamıştır. Küreselleşmenin bu etkisi ile farklı kültürdeki insanların bir arada uyum içerisinde çalışması için uygun çevresel koşulların oluşturulmasına yönelik çabalar ortaya koyulmuştur. Bu çabalar kapsamında bireylerin kültür farklılıkları içerisinde çalışabilme yeteneğine sahip olması gerekliliğine ulaşılmıştır. Earley ve Ang (2003) bireylerin farklı kültürler içinde çalışabilme ve kültürel farklılıklardan doğan çatışmaları yönetebilme yeteneğine sahip olmasının bireyin sahip olduğu kültürel zekâ seviyesine bağlı olduğunu öne sürmüşlerdir.

1.2.1. Edward Lee Thorndike Zekâ Sınıflandırması

İnsan zekâsının gizemli doğasını tanımlamaya ve açıklamaya çalışan çalışmalar 20. yüzyılın başlarında giderek önem kazanan bir alan olarak yerini almaya başlamaktadır. Bu çalışmaların öncüleri arasında yer alan Edward Lee Thorndike, insan zekâsı üzerine tespitlerde bulunmak için hayvanlar üzerinde çalışmalar yapmıştır. İnsan zekâsı üzerine yapılan bu çalışmalar özellikle eğitim psikolojisi ve eğitim-öğretim süreçlerine başarılı katkılar sağlamıştır. Çalışmaların sonucunda zekâ kavramının tek bir bakış açısı ile ele alınamayacağı, farklı bakış açıları ile ele alınması gerektiğine ulaşmıştır.

Thorndike davranış bilimleri üzerine yapmış olduğu çalışmalar sonucunda “Law of Effect” olarak ortaya çıkardığı teorem ile durumlar karşısında verilen olumlu ve olumsuz geri beslemelerin hayvanlar üzerinde yarattığı etkiyi açıklamıştır. Bu etki ile; olumlu çıktılarla davranış sıklığı arasında güçlü bir ilişki olduğunu, olumsuz çıktılarla davranış sıklığı arasında zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Thorndike (1927) öğretim psikolojisi üzerine yapmış olduğu çalışmaların sonucunda zekâ ölçeğini ortaya koyarak öğretim psikolojisi alanında devrimsel bir değişime öncelik etmiştir.

Öğretim psikolojisi kapsamında zekâyı sınıflandırarak insanların sahip olduğu zekâ tipleri 3 kategoride değerlendirilmiştir. Bu kategoriler Türkçe literatürde soyut zekâ, mekanik zekâ ve sosyal zekâ olarak kavramsallaştırılmıştır. Soyut zekâ, insanların temel kavrama yeteneğine işaret etmektedir. İnsanların sayıları, kavramları, sözel ifadeleri

kavraması bu zekâ sınıfına dayanmaktadır. Mekanik zekâ ise insanların çevresindeki maddeleri mekanik yapıları anlamlandırma yeteneği olarak karşımıza çıkmaktadır (Gürel ve Tat, 2010). Sosyal zekâ ise ilk olarak psikoloji literatüründe Thorndike (1920) tarafından ortaya koyulmuştur. Spearman (1927) ise sosyal zekâ kavramı üzerine çalışmalar yapmıştır. Sosyal zekâ üzerine yapılan çalışmaların ise müteakip zamanlarda ele alındığı literatürde görülmektedir (Keating, 1978; Ford ve Tisak, 1983; Brown ve Anthony, 1990; Carroll, 1993). Sosyal zekâ bireyin çevresi ile kurmuş olduğu ilişkilere dayanan zekâ sınıfı olarak ilişki kurma yeteneği olarak karşımıza çıkmaktadır (Gürel ve Tat, 2010). Sosyal zekâ bireyin çevresini anlamlandırma ve bu doğrultuda davranış geliştirme yeteneğidir. Sosyal zekâ bireyin sadece bilişsel zekâ boyutu ile değil davranışsal zekâ boyutu ile de değerlendirmesi kapsamında analitik zekâdan ayrılır (Çapraz vd., 2009).

Tablo 1: Geleneksel ve Modern Zekâ Anlayışları Arasındaki Farklar

Geleneksel Zekâ Anlayışı	Modern Zekâ Anlayışı
Geleneksel zekâ, zekânın değişmez, sabit ve doğuştan elde edildiğini açıklamaktadır.	Modern zekâ, zekânın doğuştan gelmesinin yanında geliştirilebileceğini, iyileştirilebileceğini ve değiştirilebileceğini açıklamaktadır
Geleneksel zekâ, zekânın çeşitli yöntemler ile ölçülebileceğini ve nicel ifadelerle dönüştürülebileceğini açıklamaktadır.	Modern zekâ, zekânın nicelleştirilemeyeceğini, ölçülebilir hale getirilemeyeceğini açıklamaktadır.
Geleneksel zekâ, zekânın farklı yollar ile açıklanamayacağını tek bir yolla açıklanabileceğini ifade eder.	Modern Zekâ, zekânın tek bir yolla açıklanamayacağını zekânın farklı bakış açıları ile de açıklanabileceğini ifade eder.
Geleneksel zekâ, zekânın çeşitli ölçekler ile ölçülebileceğini iddia eder.	Modern zekâ, zekânın basit ölçekler ile ölçülemeyeceğini gerçek hayattan soyutlanamayacağını iddia eder
Geleneksel zekâ, bireylerin zekâ durumlarını sınıflandırarak gelecek hakkında başarıya ilişkin tahminlerde bulunur.	Modern zekâ, bireyin zekâ durumlarını tespit ederek keşfedilmemiş zekâ kapasitelerini ortaya çıkarmayı hedeflemektedir.

Geleneksel zekâ anlayışını temel olarak soyut ve somut zekâ sınıfları oluşturmaktadır. Thorndike tarafından ortaya atılan sosyal zekâ sınıfı zekâ kavramına yaklaşımların değişmesine yol açmıştır. Geleneksel zekâ anlayışından modern zekâ

anlayışına geçiş için büyük bir adım olarak görülen sosyal zekâ beraberinde farklı zekâ tiplerinin varlığına işaret etmektedir. Şaban (2005) geleneksel ve modern zekâ anlayışları arasındaki farkları Tablo 1’de olduğu gibi ortaya koymaktadır.

Thorndike tarafından öğretim psikolojisi alanında yapılan bu çalışmalar zaman içinde farklı disiplinler tarafından da ele alınarak çalışma konusu olmuştur. Özellikle bu çalışmanın konusu olan farklı kültür yapıları içinde çalışan bireyler arasındaki ilişkileri inceleyen araştırma konusunda kuramsal bakış açısı geliştirilmesinde rol oynamaktadır.

1.2.2. Howard Gardner Çoklu Zekâ Kuramı

Geleneksel zekâ kuramları analiz birimi olarak ele aldığı bireyin; mevcut problemleri çözüme, soyut olanı kavrama, eleştirel düşünme vb. zekâ yeteneklerini belirlemeye çalışmaktadır. Böylece bireylere ait belirlenen zekâ seviyelerini yüksek ve düşük olarak sınıflandırarak öğretim sürecinde başarılı olma durumları açıklanmaya çalışılmaktadır. Çoklu zekâ kuramı ile geleneksel zekâ kuramlarına karşı bir anlayış gelişerek, bireyin zekâ yetenek seviyesini tespit etmek yerine bireyin zekâ potansiyelini tespit etmeye çalışılmaktadır. Çoklu zekâ kuramının öncüsü olan Gardner (1993) insanlara ait olan beyin yapılarının kendi içinde farklı bölümlere sahip olduğu ve bu bölümlere hitap eden sembollerin farklılık gösterme durumunun bireyden bireye değişeceğini ileri sürmektedir. Gardner beynin kompleks yapısının doğal sonucu olarak, zekâ yeteneğinin tek düze bir bakış açısı ile ele alınamayacağını değerlendirmektedir. Çoklu zekâ kuramları zekâ yeteneğinin birden farklı biçimde karşımıza çıktığını belirtmektedir. Ayrıca Gardner sadece temel olarak mantıksal ve dilsel zekânın ölçülmemesi gerektiğini diğer zekâ tiplerinde tespit edilmeye çalışılması gerektiğini, böylece küçük yaşlarda bireylerin sahip olduğu zekâ yetenek durumlarına göre uygun bir eğitim sisteminden geçirilerek başarılı bireyler yaratılabileceğini de vurgulamaktadır.

Gardner tarafından ortaya koyulan iki temel eser “Intelligence Reframed” ve “Frames of Mind” zekâ yeteneği kavramını öncelikle geleneksel zekâ yaklaşımlarından ayırmakta ve daha sonra zekâ yeteneğinin sınırlarının yeniden belirlenmesine yardımcı

olmaktadır. Gardner çoklu zekâ kuramını ortaya koyarak öncelikle zekâ yeteneğinin ele alınışında paradigma kırılımını sağlamıştır. Bu paradigma kırılımı ile artık zekâ doğuştan kazanılır ve gelişemez anlayışı yerini zekâ doğuştan kazanılır ve geliştirilebilir olarak değiştirmektedir (Gardner, 1999: 33).

Talu (1999: 165) zekâ yeteneğinin sadece mantıksal zekâ yeteneği olarak kabul edilmesinin yanlış bir yaklaşım olduğunu ileri sürerek çizim, renkleri uygun kullanma, ritim ve notaları uygun kullanma gibi yeteneklerinde zekâ yeteneği kapsamında da değerlendirilmesi gerektiğini açıklamaktadır. Ayrıca Gardner (1993) farklı toplum yapılarının sahip olduğu kültürel yapıyı dikkate alarak, bireylerin sahip olduğu zekâ yeteneklerini kültürel yapıya uygun değerler olarak açıklamaktadır. Bu yaklaşım ile kültürel farklılıkların varlığı zekâ yeteneklerinin farklılıklarını da desteklemektedir.

Çoklu zekâ kuramını açıkladığı çalışmada kurama ait temel özellikleri ve kuram sonucunda elde ettiği zekâ sınıflarını detaylı bir şekilde açıklamaktadır. Öncelikli olarak Gardner teorisinin temellerini okul eğitimini ortak bir müfredata yerine birey merkezli eğitime dayandırmaktadır. Birey merkezli eğitimi ise bireyin zayıf olduğu zekâ yetenekleri doğrultusunda eğitilmesi olarak açıklamaktadır. Gardner toplam sekiz adet zekâ yeteneğinin bağımsız olarak hareket ettiğini ve bu yeteneklere farklı derecelerde sahip olan bireylerin farklı tekrarlarla geliştiğini belirtmektedir. Ayrıca mutlu, sağlıklı ve parlak öğrencilerin yetiştirilmesi için oyuncak, oyunlar ve kitaplar ile zenginleştirilmiş besleyici ve harekete geçirici çevresel koşullara ihtiyaç duyulduğunu da ifade etmektedir.

Gardner çoklu zekâ kuramına dayandırdığı zekâ türlerini açıklarken akademik zekâ türleri, standart dışı zekâ türleri ve kişisel zekâ türleri olmak üzere üç farklı bakış açısı ile ele alarak sınıflandırma yapmaktadır. Zekâ sınıflandırmasına ait alt zekâ türleri şu şekildedir (Gardner, 2004: 31-40):

- Akademik zekâ türleri
 - Sözel (Dilsel) Zekâ
 - Matematiksel-Mantıksal Zekâ

- Standart dışı zekâ türleri
 - Ritmik-Müzikal Zekâ
 - Uzaysal Zekâ
 - Bedensel-Kinestetik Zekâ
 - Doğacı Zekâ
- Kişisel zekâ türleri
 - Kişilerarası Zekâ
 - İçsel Zekâ

1.2.2.1.Sözel (Dilsel) Zekâ

Sözel-dilsel zekâ, konuşulan veya yazılan kelimelerle ilgilidir. Sözel-dilsel zekâyâ sahip insanlar, kelimeler ve diller içeren bir durum sergilerler. Genellikle okuma, yazma, hikâye anlatma, kelimeleri ve tarihleri ezberleme konusunda iyidirler. En iyi okuma, not alma, ders dinleme ve tartışma yoluyla öğrenme eğilimindedirler. Ayrıca açıklama, öğretme ve ikna edici konuşma becerisine sahiptirler. Sözel-dilbilimsel zekâyâ sahip olanlar, yüksek sözel bellek, hatırlama, sözdizimini ve yapıyı anlama becerisine sahip oldukları için yabancı dilleri çok kolay öğrenirler. Bu zekâyâ uyan mesleklerde yazarlar, avukatlar, filozoflar, politikacılar ve öğretmenler bulunmaktadır.

1.2.2.2. Matematiksel-Mantıksal Zekâ

Bu alan mantık, soyut kavramlar, akıl yürütme ve sayılarla ilgilidir. Çoğu zaman bu zekâyâ sahip olanların doğal olarak matematik, satranç, bilgisayar programlama ve diğer mantıksal veya sayısal faaliyetlerde üstün olduğu varsayılır. Aslında daha doğru bir tanım ile geleneksel matematik ve akıl yürütme yeteneklerinin, soyut örüntü tanıma, bilimsel düşünme, inceleme ve karmaşık hesaplamalar yapabilme yeteneklerinin yüksek olacağı düşünülmektedir. Bu zekâyı matematik becerisiyle otomatik olarak ilişkilendirilmiştir. Bu zekâyâ uyan meslekler bilim adamları, matematikçiler, doktorlar ve ekonomistlerdir.

1.2.2.3. Ritmik-Müzikal Zekâ

Bu alan genel olarak ritim, müzik ve işitme ile ilgisi vardır. Yüksek düzeyde müzikal ritmik zekâyâ sahip olanlar seslere, ritimlere, tonlara ve müziğe daha fazla duyarlılık gösterirler. Normalde iyi bir ses çeşitliliğine sahip olabilirler, şarkı söyleyebilir, müzik aletleri çalabilir ve müzik besteleyebilirler. Bu zekâyâ sahip olanların güçlü bir işitsel yeteneği olduğundan en iyi birebir ders yoluyla öğrenebilirler. Ayrıca, bilgileri öğrenmek ve ezberlemek için genellikle şarkıları veya ritimleri kullanırlar ve en iyi müzik ile çalışabilirler. Bu zekâyâ uyan meslekler müzisyenler, şarkıcılar, şefler ve bestecilerdir.

1.2.2.4. Uzaysal Zekâ

Bu alanın temel olarak vizyon ve mekânsal yargı ile ilgisi vardır. Güçlü görsel-uzaysal zekâyâ sahip insanlar genellikle nesnelere görselleştirmek ve zihinsel olarak düzenleme konusunda çok iyidir. Güçlü bir görsel hafızaya sahiptirler ve genellikle sanata eğilimlidirler. Görsel-uzamsal zekâyâ sahip olanlar genellikle çok iyi bir yön hissine sahiptir ve normalde bedensel-kinestetik zekânın bir özelliği olarak görülmesine rağmen, çok iyi el-göz koordinasyonuna sahip olabilirler.

1.2.2.5. Bedensel-Kinestetik Zekâ

Bu alan hareket ile ilgilidir. Bu kategoride, insanlar genellikle spor ya da dans gibi fiziksel aktiviteler konusunda beceriklidir ve genellikle hareketi kullanan aktiviteleri tercih ederler. Oyunculuk veya performanstan zevk alabilirler ve genel olarak bir şeyler inşa etme ve yapma konusunda iyidirler. Genellikle okumak veya duymak yerine fiziksel olarak bir şeyler yaparak öğrenirler. Güçlü bedensel-kinestetik zekâyâ sahip sözcükler (sözel bellek) veya görüntüler (görsel bellek) yerine, bedenleri aracılığıyla hatırlarlar. Dans, atletizm, cerrahi yetenekler, el sanatları gibi ince motor hareketleri için beceriye sahiptirler. Bu zekâyâ uyan meslekler sporcular, dansçılar, aktörler, komedyenler, inşaatçılar ve zanaatkarlardır.

1.2.2.6. Doğacı Zekâ

Bu alan doğa ile ilgilidir. Bu zekâların en yenisi olarak karşımıza çıkar ve ilk yedi zekâ türü kadar yaygın kabul edilmez. Doğaya ve içindekilere daha fazla duyarlı oldukları, bir şeyleri yetiştirme ve büyütme kabiliyetine, hayvanlarla ilgilenmeye, evcilleştirme ve etkileşimde bulunma kolaylığına sahip oldukları söylenebilir. Ayrıca farklı türleri tanıma ve sınıflandırmada da iyidirler. Bu zekânın arkasındaki teori, çoğu zaman manevi ya da varoluşsal zekâyâ benzer şekilde eleştirilir, çünkü çoğu kişi tarafından zekânın göstergesi değil bir ilgi alanı olarak görülür. Bu zekâyâ uyan mesleklere bilim insanları, doğa bilimcileri, korumacılar, bahçıvanlar ve çiftçiler dahildir.

1.2.2.7. Kişilerarası Zekâ

Bu alanın diğerleriyle etkileşimi söz konusudur. Bu kategorideki insanlar genellikle dışa dönüktür ve başkalarının ruh hallerine, duygularına, mizaçlarına ve motivasyonlarına duyarlılıkları ve bir grubun parçası olarak çalışma ve iş birliği yapma yetenekleri ile öne çıkarlar. Etkili iletişim ve kolayca empati kurarlar. Genellikle en iyi başkalarıyla çalışarak öğrenirler. Bu zekâyâ uyan mesleklere politikacılar, yöneticiler, sosyal hizmet uzmanları ve diplomatlar dahildir.

1.2.2.8. İçsel Zekâ

Bu alan kendini yansıtmaya ve gözlemlenmeye kapasitesi ile ilgilidir. Bu zekâ alanı güçlü olanlar genellikle içe dönüktür ve yalnız çalışmayı tercih ederler. Kendi duygularını, hedeflerini ve motivasyonlarını anlayabilirler. Genellikle felsefe gibi düşünce temelli arayışlara yakınlık gösterirler. Konuya kendi başlarına konsantre olmalarına izin verildiğinde iyi öğrenirler. Bu zekâda genellikle yüksek düzeyde mükemmeliyetçilik vardır. Bu zekâyâ uyan meslekler felsefeciler, psikologlar, ilahiyatçılar ve yazarlardır.

Geliştirilen çoklu zekâ kuramına literatürde eleştiri yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Bu eleştiriler karşısında Gardner, çoklu zekâ kuramının güçlü yanlarını öne çıkartarak cevaplar vermiştir. Çoklu zekâ kuramlarına yapılan eleştiriler ve bu

eleştirilere açıklamalar Aksoy (2013: 66-67) tarafından yapılan çalışmada ortaya koyulmuştur. Bu eleştiriler Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2 : Çoklu Zekâ Kuramına Getirilen Eleştiriler

Eleştiri	Eleştiriye Yanıt
Çoklu zekâ kuramı, geleneksel zekâ kuramlarının savunduğu zekânın ölçülebilir olmadığını öne sürmesine rağmen çoklu zekâ tiplerinin ölçülmesini sağlayan testlerin var olması çoklu zekânın temel ilkeleri ile çelişmektedir.	Çoklu zekâ kuramı zekânın standart bir ölçüm yöntemi ile ölçülmemektedir. Çoklu zekâyâ ait zekâ tipleri gözlemlenerek tespit edilmektedir.
Çoklu zekâ kuramı ampirik çalışmalara dayalı bir teorem olmadığı ve ampirik çalışmalara dayalı kanıtlar içermediği eleştirilmektedir.	Çoklu zekâ kuramının zekâ alanları literatürde yapılan ampirik çalışmaların bulgularına dayalı olarak belirlenmiştir. Bu durum çoklu zekânın ampirik ve kanıtlanabilir olduğunu desteklemektedir.
Çoklu zekâ kuramı geleneksel zekâ yeteneğinin tespit edilmesi için kullanılan genel zekâ puanını yani g faktörünü kabul etmemektedir.	Çoklu zekâ kuramı genel zekâ puanını (g faktörü) reddetmemektedir. Elde edilen genel zekâ puanının teorik amaçlı çalışmalarda kullanılabilmesini fakat çoklu zekâ kuramının odak noktası genel zekâ puanının dışında kalan zekâ alanları ile ilgilenmektedir.
Çoklu zekâ kuramı geleneksel zekâ kuramlarının kabul ettiği zekâ yeteneğinin doğuştan elde edildiğini reddetmektedir.	Gardner çoklu zekâ kuramı kapsamında zekânın doğuştan elde edildiğini fakat eğitim ve öğretim süreçleri ile geliştirilebileceğini ileri sürmektedir.
Çoklu zekâ kuramı akademik performansı içeren zekâ yeteneğinin sınırlarını genişletmektedir.	Çoklu zekâ kuramı akademik performansı ölçen geleneksel zekâ kuramlarının dar çerçevesini genişleterek insanın bilişsel unsurlarını inceleyerek farklı zekâ alanları ile insan bilişine sürdürülebilir bir bakış açısı kazandırmaktadır.
Çoklu zekâ kuramı temellerine dayanan eğitim sistemlerinin bireyleri ayırtmaktadır.	Çoklu zekâ kuramı bireylerin zekâ yeteneklerine uygun eğitim süreçlerinde eğitim görmesinin faydalı olabileceğini öne sürerek bireylerin tek bir zekâ alanında gelişmesi yönündeki çabaları reddetmektedir.

Nihai olarak, geleneksel zekâ kuramlarının ortaya koyduğu zekânın doğuştan kazanıldığı ve belirli bir seviyede geliştirilebileceği (Eysenck, 1994; Herrnstein ve Murray, 1994; Jensen, 1998), modern zekâ kuramlarının çevresel faktörler ile zekâ yeteneğinin büyük ölçüde değiştirilebileceği (Diamond ve Hopson, 1998; Lucas vd.,

1998; Neisser vd., 1996; Nisbett, 2009) görüşlerinin arasında çoklu zekâ kuramının denge kurarak zekânın doğuştan kazanılan ve bireylere ait zekâ yeteneklerinin başarılı eğitim süreçleri ile geliştirilebileceğini ileri sürmektedir.

1.2.3. Robert J. Sternberg Üçlü Zekâ Kuramı

Bu kuram zekayı, bireylerin sahip olduğu zekâ yeteneklerin temel olarak bireyin yaşamını sürdürdüğü çevreye uyum sağlaması, kendisine uygun çevre yapısını tercih etmesi ve çevresini şekillendirmek için kullandığı temel yetenek olarak değerlendirmektedir (Sternberg, 1985: 45). Sternberg üçlü zekâ kuramını açıkladığı çalışmada zekâ yeteneğini; bağlamsal alt-teori, bileşensel alt-teori ve iki yönlü alt-teori olarak şu şekilde açıklamaktadır.

Bağlamsal alt-teori zekâ yeteneğini, bireyin hayatını sürdürdüğü gerçek dünyadaki ortamlara bilerek uyum sağlama, şekillendirme ve seçme açısından tanımlamaktadır. Günlük dünyada akıllı işleyişin normal seyri, çevreye adaptasyonu gerektirmektedir. Çevre değerleri, yetenekleri veya ilgi alanlarını düzenlemediğinde, daha iyi bir insan-çevre uyumu sağlamak için çevre şekillendirmeye çalışılmaktadır. Şekillendirme başarısız olduğu durumlarda daha iyi uyum sağlayan yeni bir ortam seçilmeye çalışılmaktadır.

Bileşensel alt-teori, akıllı davranışın öğrenilmesi, planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesinden sorumlu zihinsel mekanizmaları içermektedir. Zekânın meta bileşenleri kişinin bilgi işlemlerini kontrol etmekte ve kişinin onu izlemesini ve değerlendirmesini sağlamaktadır. Performans bileşenleri meta bileşenler tarafından oluşturulan planları yürütmektedir. Bilgi edinme bileşenleri, yeni bilgilerin öğrenilmesini sağlamak için seçici olarak yeni bilgileri kodlayarak birleştirir ve yeni bilgileri eski ile seçerek karşılaştırmaktadır.

İki yönlü alt-teori, yeniliğe adaptasyonu, bilgi işleminin otomasyonunu veya her ikisini de içeren bilgi bağlamında akıllı davranışın gösterilmesiyle ilgilidir. Bilgi işleminin etkili bir şekilde otomatikleştirilmesi, çevredeki yeniliklerin işlenmesine ek

kaynakların tahsis edilmesini sağlamaktadır. Yeniliğe etkili adaptasyon, otomasyonun yeni görev ve durumlarda cevabın daha erken gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Sternberg (1984) zekâyı bağlam içinde, kişinin hayatıyla ilgili gerçek dünya ortamlarına adaptasyon, şekillendirme ve seçimden oluşan bir amaç olarak görmektedir. Bu tanım elbette son derece geneldir ve daha fazla kısıtlamalara ihtiyaç duymaktadır. Bu kısıtlamalar şu şekilde karşımıza çıkmaktadır.

- 1. Kısıt - Gerçek Dünya: Zekâyı gerçek dünyadaki davranışlar açısından tanımlanmaktadır. Hayaller ve rüyalarda icat edilebilecek ya da akıl hastası olanların zihinleri içinde onlar için inşa edilmiş gibi ortamlar bu sınırlama ile kısıtlanmaktadır.
- 2. Kısıt - Uygunluk: Zekâ, bir kişinin hayatıyla ilgili ortamlardaki davranış açısından tanımlanmaktadır. Belirli bir çevresel koşulda yaşayan bireyin başka çevresel koşullar altındaki zekâ testleri ile değerlendirilmemesidir. Bu nedenle uygunluk kısıtı ile bu çevresel farklılık ortadan kaldırılmaktadır.
- 3. Kısıt - Amaçlılık: Zekâ maksatlardır. Hedeflere yöneliktir, ancak bu hedefler belirsiz veya bilinçaltında olabilmektedir. Bu hedefler, para, şöhret veya güç gibi toplum tarafından en çok değer verilen mallar olacağı gibi bir metadan daha azı için de olabilmektedir.
- 4. Kısıt – Adaptasyon: Zekâ uyarlanabilmektedir. Adaptasyon, kişinin kendisi ve çevresi arasında iyi uyum sağlamaya çalışmasından oluşmaktadır. Bu nedenle bireyin adaptasyon niyeti kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.
- 5. Kısıt – Şekillendirme: Zekâ çevreyi şekillendirmeyi içermektedir. Çevresel şekillendirme, kişinin verilen ortama uyum sağlama girişimleri başarısız olduğunda kullanılmaktadır. Kişi uyumunu arttırmak için onu yeniden

şekillendirmeye çalışmaktadır. Çalışan bir işvereni işleri farklı görmeye veya yapmaya ikna etmeye çalışabilmektedir. Bu durumda birey değişmeye çalışmakta ve sadece orada olana adapte olmaktan ziyade daha iyi bir uyum sağlamayı hedeflemektedir.

- 6. Kısıt – Seçim: Zekâ ortamların aktif seçimini içerir. Uyarılama mümkün olmadığına, arzu edildiğinde ve şekillendirme başarısız olduğunda, daha iyi bir bağlamsal uyum sağlayabilen veya potansiyel olarak mümkün olan alternatif bir ortam seçilmeye çalışılmaktadır. Özünde, kişi verilen ortamda başarılı olma girişimlerinin işe yaramadığını ve bu ortamı kişinin değerlerine, yeteneklerine veya çıkarlarına göre şekillendirme girişimlerinin de işe yaramadığını kabul eder; o ortamdan çıkıp daha uygun olanı bulmanın zamanı geldiğine inanarak seçimler yapmaktadır.

Sternberg üçlü zekâ kuramının uzantısı olarak zekâyı başarılı zekâ olarak kavramlaştırarak ortaya koymaktadır. Başarılı zekâ teorisi kapsamında yukarıda belirtilen kısıtlar dikkate alındığında başarılı zekâ teori yapısı şu şekilde karşımıza çıkmaktadır (Sternberg, 1999: 297).

- Başarılı Zekânın Tanımı
 - Hayatta başarıya ulaşma yeteneği
 - Kişinin kişisel standartlarına göre
 - Birinin sosyokültürel bağlamı içinde
- Başarılı Zekâyı Katkıda Bulunan İşleme Becerisi Türleri
 - Analitik
 - Yaratıcı
 - Pratik
- Başarılı Zekâ İçin İşleme Becerilerinin Kullanımı
 - Çevreye Uyum
 - Ortamların Şekillendirilmesi

- Ortam Seçimi
- Başarılı Zekâda İşleme Becerilerini Kullanmak için Mekanizmalar
 - Zayıflıkların Düzeltilmesi
 - Zayıflıkların Tazmini

Yukarıda ortaya koyulan başarılı zekâ teorisi sonucunda zekâ boyutları üç temel boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar şu şekildedir:

1.2.3.1. Analitik Zekâ

Analitik zekâ, zekâ bileşenleri; analiz etmek, değerlendirmek, yargılamak veya karşılaştırma yapmak için kullanıldığında söz konusudur. Tipik olarak, yapılacak yargıların soyut nitelikte olduğu, nispeten bilindik sorun türlerine uygulandığında söz konusudur.

1.2.3.2. Yaratıcı Zekâ

Başarılı zekâ teorisine göre yaratıcı zekâ, bir bireyin göreceli yenilikle ne kadar iyi başa çıkabileceğinin göstergesidir. Bireyin bildiği kavramlardan yararlanarak ortaya olmayan yeni bir sonuç ya da ürün koymasındır.

1.2.3.3. Pratik Zekâ

Pratik zekâ, bireylerin yeteneklerini, günlük yaşamda karşılaştıkları sorunlara uygulamalarını içermektedir. Pratik zekânın bileşenleri, uyum sağlama, şekillendirme ve seçimdir. Uyum sağlama kişi çevreye göre değiştiğinde söz konusudur. Şekillendirme çevreyi kendine uyacak şekilde değiştirdiğinde ortaya çıkmaktadır. Seçim, kişinin ihtiyaçlarına, yeteneklerine ve arzularına daha iyi uyan başka bir ortam aramaya karar verdiğinde söz konusudur.

1.2.4.Duygusal Zekâ Kuramı

Modern zekâ kuramlarının gelişimi Thorndike ve Dean (1909) tarafından ortaya atılan, bireylerin sahip olduğu zekâ yetenekleri arasında sosyal zekâ yeteneğinin varlığı ile başlamaktadır. Duygusal zekâ kavramı ise daha çok 20. yüzyılın sonlarına doğru araştırmalarda yoğunlukla kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Duygusal zekâ yeteneği temel olarak bireylerin kendisi ve çevresi ile kurmuş oldukları iletişim esnasında beklenen duygusal formları gösterme başarısı olarak açıklanabilmektedir. Çoklu zekâ kuramlarının literatürde giderek varlığının artması ve bilişsel zekânın iş yaşamını yüksek seviyelerde etkilemediğinin ortaya koyulması ile duygusal zekâ kavramı, önemli bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır (Günsel vd., 2017)

Duygusal zekâ kavramının genel olarak iki farklı bakış açısı ile ele alındığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar; yetenek temelli yaklaşım ve sosyal temelli yaklaşımdır. Yetenek temelli yaklaşım duyguyu yetenek olarak kabul ederken, sosyal temelli yaklaşım duyguyu iletişim süreci içerisindeki bir araç olarak kabul etmektedir.

Duygusal zekâ kavramı literatürde farklı yaklaşımlarda ele alınmış ve bu da duygusal zekâ kavramına farklı boyutlar kazandırmıştır. Literatürdeki bu farklı değerlendirmeleri açıklamak amacıyla duygusal zekâ kuramları aşağıda alt başlıklar altında açıklanmaktadır.

1.2.4.1.Salovey ve Mayer Duygusal Zekâ Kuramı

Duygusal zekâ kavramının temellerinin oluşturulmasında büyük katkı sağlayan Mayer ve Salovey duygusal zekâ kuramına yetenek temelli yaklaşarak duygusal zekâ modeli ortaya koymuşlardır (Salovey ve Sluyter, 1997: 10). Bu kuram duygusal zekâ kavramı kapsamında yetenek olarak görülmesi gereken hususları şu şekilde açıklamaktadırlar:

- Bireylerin sahip olduğu duyguları arzu edilen formlarda ifade edebilmesi ve karşı taraftan iletilmesi amaçlanan duyguların arzu edilen düzeyde algılanması,
- Duygusal hislerin üretilmesi için gerekli düşünsel yapıların oluşturulması,
- Duygu durumlarını tanımlayıcı yapının doğru şekilde algılanması,
- Duyguların düzenlenmesi için duygu tasarım model yapılarının kurulması.

Duygusal zekâ kavramı ile ilgili Salovey ve Mayer (1990) tarafından yapılan ilk kavramsal açıklamada duygusal zekânın bir yetenek olarak kabul edilmesinin yanında Gardner tarafından ortaya koyulan zekâ tipleri arasında yer alan sosyal zekâ türünün altında yer aldığı vurgulanmaktadır.

Shutte vd. (2001) yetenek temelli duygusal zekâ modeli içindeki yetenekleri şu şekilde açıklamaktadır:

- Duyguların doğru ifade edilmesi ve tanınması,
- Duyguların düzenlenmesi,
- Duyguların doğru kullanılması.

Duygusal zekâ kavramı üzerine yapılan çalışmalarda (Salovey ve Mayer, 1990: 191; Mayer ve Salovey, 1997:87; Mayer vd., 2000) duygusal zekâ kavramının kapsamlı çerçevesinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Belirlenen bu amaç çerçevesinde oluşturulan kapsamlı çerçeveye ait alt başlıklar şu şekilde karşımıza çıkmaktadır:

Duyguların algılanması, tanınması, değerlendirilmesi ve ifade edilmesi:

Bireyler karşılaştıkları olaylar ve kişiler karşısında kendilerini çeşitli duygu durumları içinde bulmaktadırlar. Duygu durumları bireylerin çevresi ile olan iletişimini ve etkileşimini doğrudan etkilemektedir. Başarılı iletişim ve etkileşim için bireylerin kendi duygu durumlarını algılaması ve tanımlaması gerekmektedir. Goleman (2009:62) kendi duygu durumlarını başarılı bir şekilde algılayan ve tanımlayan bireylerin diğerlerine göre aldıkları kararlarda daha başarılı kararlar aldıklarını ifade etmektedir. Mayer ve Salovey (1997: 87) bireyin kendi duygularının tanımlama başarısının yanında çevresindeki bireylerin duygu durumlarında başarılı bir şekilde tanımlayabilmesinin bireyin alacağı

kararların doğruluğuna etki yapacağını belirtmektedir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek bireyler hem kendi duygu durumlarını hem de diğer bireylerin duygu durumlarını algılamada ve tanımlama da diğerlerine göre daha başarılı olmaktadır. Duygu durumlarının değerlendirilmesi süreci ise içsel bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Algılanan ve tanımlanan duygular birey tarafından içsel değerlendirmeye tabi tutularak bireyin yapmış olduğu duygu durum tanımlamasının doğruluğunu araştırmaktadır. Yapılan duygu tanımlamanın değerlendirilmesi duyguların ifade edilmesinden önce başarılı bir şekilde yapılması beklenmektedir.

Duyguların başarılı bir şekilde tanımlanması duygusal zekâ çerçevesinde tek başına yeterli olmamaktadır. Tanımlanan duyguların başarılı bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Bireyler arası iletişimde kullanılan sözlü ve sözsüz iletişim teknikleri ile tanımlanan duygular doğru bir şekilde ifade edilmelidir. Jest ve mimik gibi sözsüz iletişim yolları ile duyguların ifade edilmesi sözlü ifadelere göre bireyler tarafından daha çok kullanılmaktadır. Sözlü iletişim kapsamında ise bireylerin duygularını basit sade ve anlaşılır bir şekilde karşı tarafa aktarması beklenmektedir. Duygusal zekâ seviyesi yüksek bireyler hem sözlü hem de sözsüz ifadeleri duygu durumlarını aktarmada başarılı bir şekilde kullanmaktadır. Duygusal ifadeleri doğru kullanmanın yanı sıra diğer bireyler tarafından ifade edilen duyguların tam ve eksiksiz olarak anlaşılması gerekmektedir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireyler iletişim içinde oldukları bireylerin yansıttıkları duygu durumlarını doğru algılayarak karşı tarafın beklediği duygusal reaksiyonları göstermede daha başarılı olmaktadır.

Duygusal zekâ çerçevesinde bireylerden genel olarak kendi duygularını ve diğer bireylerin duygularını doğru algılaması, doğru tanımlaması, başarılı bir değerlendirme sürecinde geçirmesi, kendi duyguyu doğru ifade etmesi ve diğer bireylerin duygu ifadelerini başarılı bir şekilde anlaması beklenmektedir.

Düşünceler ile duyguların düzenlenmesi: Bireyler duygusal durumların varlığı ile ilgili çeşitli hislere kapılmaktadırlar. Bu hisler bireyde düşünce durumlarını doğurmaktadır. Hislere dayalı olarak oluşturulan düşünceler bireyin duygu durumlarını

yönetmesinde etkin rol oynamaktadır. Bireyler hislere dayalı düşüncelerini yöneterek hem kendi duygu durumlarını karşı tarafa aktarılmasında hem de karşı tarafın duygu durumlarının değiştirilmesine etki edebilmektedirler. Mayer ve Salovey (1997:87) hislere dayalı düşüncelerin başarılı yönetimi ile çok yönlü bakış açıları geliştirilebileceğini ve duygu durumu değişimlerine uyum ve arzu edilen duygu değişimlerine yön verilebileceğini ileri sürmektedir. Mayer vd. (2000) düşünceler ile duygular arasındaki ilişkiyi bir kaynaşma süreci olarak görerek duyguların bilişsel süreci nasıl etkilediği ve bilişsel sürecin duygu durumları üzerinde etkin rol aldığını açıklamaktadır.

Duyguların düşünce yapıları ile düzenlenmesinin duygu durumları üzerinde yarattığı etkiye bakıldığında bireyin kendi duygu durumunu yöneterek bireysel motivasyonunu artırabileceği ve diğer bireylerin duygularında değişimler yaratarak sosyal iletişim başarısının artıracığı görülmektedir. Duygusal zekâ düzeyi düşük olan bireylerin başarısız duygu düzenlenmesi sonucunda ise arzu edilmeyen sosyal iletişim durumların ortaya çıkacağı açıkça görülmektedir. Duygu yapılarının düzenlenme başarısı aynı zamanda bireyin karşılaştıkları problemler karşısında yaratıcı çözüm önerileri geliştirmesi ve problemlerin çözümlenmesinde bireye yardımcı olduğu da diğer bir fayda olarak karşımıza çıkmaktadır (Mayer ve Salovey, 1997).

Duyguya dayalı analiz, anlama ve bilgi üretme: Düşünce yapıları ile düzenlenen duygular duygu durumlarının analiz edilmesine katkı sağlamaktadır. Duyguya dayalı yapılan analizler bireylerin davranış şekillerinin ortaya koyulmasında bireye yardımcı olmaktadır. Petrides ve Furnham (2000: 313) duygusal düzenlemelerin davranışa dönüştürülmesi ile başarılı duygu durumlarının oluşturulabileceğini açıklamaktadır. Davranış boyutuna taşınamayan duygu durum düzenlemeleri başarısız çıktılar olarak görülmektedir. Duygu durumlarının yarattığı davranış tipleri duyguların doğru analiz ile anlaşılır hale getirilmesine ve bu kapsamda davranışa temel teşkil edecek bilgiler üretilerek uygulanmasına dayanmaktadır.

Mayer ve Salovey (1997: 87) duygu analiz anlama ve bilgi üretme süreci kapsamında duygusal zekânın bireye katkı sağladığı yetenekleri; farklı duygu durumları

arasında gerçekleşen ilişkilerin başarılı bir şekilde anlaşılması, hislerin etkilediği düşünce yapılarının neden ve sonuçları arasındaki ilişkileri görebilme, karmaşık duygu yapılarını anlama ve bu yapıların oluşum nedenlerini anlayabilme, duygu durumları arasındaki geçişe etki eden neden ve sonuçları kavrayabilme ve bu durumların gerçekleşmesinden önce duygu geçişleri hakkında öngörü yapabilme şeklinde açıklamaktadır.

Duyguların düzenlenmesi ve kullanılması: Duygusal durumların doğru algılanması, tanımlanması, analiz edilmesi ve bilişsel süreçler ile desteklenmesi ile duyguların düzenlenmesi için gerekli temel alt yapı oluşturulduktan sonra bireyler davranışa dönüşecek duygu düzenlemelerini gerçekleştirmektedirler. Duygu düzenlemesini başarılı bir şekilde gerçekleştiren bireyler karşılaştıkları beklenmedik duygu durumları karşısında daha akılcı yaklaşımlarda bulunmaktadır. Uslu (2019: 33) yapmış olduğu çalışmada duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireylerin duygu düzenlemesi ve duyguların kullanılmasında diğerlerine göre üstün yönlerini şu şekilde sıralamaktadır:

Esnek planlama: Değişen duygu durumları karşısında gelişen ve değişen durumlara karşı hazır bulunurluk seviyesinin yüksek olmasıdır. Duyguların davranışa dönüştürülmesinde değişimlere uygun duygu durumlarını yansıtan davranışlarda esnek yapıda olmaktadır.

Yaratıcı düşünme: Duygu durumlarını düzenleyebilen bireyler duygularını ifade etmede yaratıcı yaklaşımlar ortaya koyabilmektedir. Bireyin kendi duygu durumunu doğru analiz etmesi ve karşı tarafın duygularından doğru çıkarımlar yapması bireye doğru davranış tipleri sergilemesinde fayda sağlamaktadır.

Yeniden odaklanma: Duyguların kırılma yapıda olması ile duyguların değişim hızının yüksek olması bireyin bu değişime ayak uydurmasını gerektirmektedir. Bu değişime ayak uydurmak bireyin yeniden odak noktasını belirlemesi ve bu çerçevede hareket etmesine yönlendirmektedir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireyler bu geçişi başarılı bir şekilde gerçekleştirmektedir.

Duygularla motivasyon: Duygusal zekâ düzeyi yüksek bireyler duygularını yönetmede daha başarılı olmalarından dolayı bireysel motivasyonunu artırmada daha başarılıdır. Motivasyonun yüksek tutulması başarılı davranış çıktıları ortaya koyulmasına yardımcı olmaktadır.

Yetenek temelli duygusal zekâyı ele alan Mayer ve Salovey duygusal zekâ düzeylerinin ölçülmesi amacıyla *çoklu duygusal zekâ ölçeğini* geliştirmişlerdir. Caruso tarafından yapılan katkı ile ise yetenek temelli duygusal zekâ düzeyini ölçen duygusal zekâ testi ölçeğinin geliştirildiği ve literatürde uygulandığı görülmektedir (Mayer vd., 2000: 101).

1.2.4.2.Goleman Duygusal Zekâ Kuramı

Bu kuramın temellerinde Mayer ve Salovey (1990) tarafından ortaya koyulan duygusal zekâ kavramını ele alınmıştır. Goleman yapmış olduğu çalışmada Mayer ve Salovey tarafından yetenek temelli bakış açısına katkı sağlayarak bireyin sosyal ilişkilerdeki başarısında duygusal zekâ üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bu çalışmada duygusal zekâ kavramını bireyin duygu durumlarını değiştirmedeki yeteneklerinin yanında sosyal ilişki başarısı, bireyin kişilik özellikleri ve kendini motive edebilme başarısı olarak açıklanmaktadır.

Karma bir model olarak duygusal zekâyı oluşturan çerçeveyi iki temel faktöre dayandırmaktadır. Bunlar; kişilik ve sosyal yeterlidir. Kişisel yeterlilik kapsamında; bireyin sahip olduğu öz bilinç, duygularını yönetebilme ve bireysel motive olabilme gücü yer almaktadır. Sosyal yeterlilik kapsamında; bireyin karşısındakini anlama yani empati yeteneği ve sosyal ilişkileri düzenleyebilme yani sosyal beceri yeterliliği yer almaktadır.

Kişisel yeterliliği oluşturan alt faktörler şu şekildedir (Goleman, 2011):

- *Öz bilinç*: Temel olarak bireyin kendini tanımasıdır. Öz bilinç bireyin durumlar karşısında kendisini tanıyarak doğru kararlar almasına yardımcı olmaktadır.

Kendi yeterlilik düzeyini doğru bilen bireylerin özgüven düzeyleri yüksektir. Özgüven düzeyi bireylerin bilişsel kararlarda daha başarılı olmasını sağlar.

- *Duyguları yönetebilme*: Mayer ve Salovey (1990) tarafından ortaya atılan yetenek temelli yaklaşım kapsamında bireyin duygularını doğru anlaması ve duygularını arzu edilen davranış çıktılarına dönüştürebilmek için başarılı bir şekilde yönetebilmesidir. Duyguların yönetilmesi bireye esnek çözüm önerileri geliştirmesinde fayda sağlamaktadır.
- *Motivasyon*: Bireyin kendisini belirlediği hedef ve amaçlar doğrultusunda güdülemesidir. Duygusal zekâ kapsamında duyguların yönetilmesi ile bireyin içsel motivasyon düzeyi artırılabilir.

Sosyal yeterliliği oluşturan alt faktörler şu şekildedir (Goleman, 2011):

- *Empati*: Bu yeterlilik bireye değişen duygu durumlardaki farklılıkları anlamasında yardımcı olmaktadır. Birey sosyal iletişim içinde olduğu diğer bireylerin duygu durumlarını anlayabilmede empatiye ihtiyaç duyulmaktadır.
- *Sosyal beceri*: Bireylerin sosyal ilişkilerdeki başarısı duygusal zekâ düzeyini doğrudan etkilemektedir. Sosyal beceri yeteneği ile bireyler karşısındaki bireylere duygularını aktarmada ve karşı tarafın duygularını idrak etmede daha başarılıdırlar. Bu nedenle sosyal beceriler duygusal zekânın oluşmasına katkı sağlayan alt faktörler arasında değerlendirilmektedir.

Goleman yukarıda açıklanan duygusal zekâ alt faktörlerden bir tanesinin çok yüksek olmasından ziyade tüm faktörlerin belirli bir düzeyin üstünde olmasının daha yüksek uygun olduğunu ifade etmiştir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek olan bireylerin hem kişisel yeterlilik hem de sosyal yeterlilik düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir.

1.2.4.3. Cooper ve Sawaf Duygusal Zekâ Kuramı

Cooper ve Sawaf (1998) duygusal zekâ kavramını yetenek ve sosyal yeterlilik bakış açısından farklı bir şekilde ele alarak duyguların yarattığı enerji durumu ile açıklamaktadır. Duyguları birer enerji kaynağı olarak ele alan Cooper ve Sawaf ortaya

koyduğu duygusal zekâ kuramında bu enerji yapısının oluşturulması ve dışarıya aktarılmasının sağlanması için bir model yapısı ortaya koymuşlardır. Bu model yapısını ise *dört köşe taşı* olarak da adlandırmışlardır.

Ural (2001) duyguların oluşturduğu enerji yapısının dış çevreye yayılarak duygu durumlarını şekillendirildiğini ve bireyleri bu doğrultuda harekete geçirdiğini açıklamaktadır. Dört köşe taşı olarak açıkladığı duygusal zekâ model yapısı kapsamında; duyguları okuma, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya olarak açıklamaktadır.

Duygusal zekâyı oluşturan bu enerji unsurlarını ve alt faktörlerini Cooper ve Sawaf şu şekilde açıklamaktadır:

- *Duyguları okuma*: Bireyin kendi duygu durumlarını ve diğer bireylerin duygu durumlarını gerçekçi bir şekilde anlayabilmesidir. Duygusal okuma becerisinin alt faktörleri:
 - Duygusal dürüstlük: Duyguların okunması aşamasında dürüst yaklaşımı ifade etmektedir.
 - Duygusal enerji: Duyguların yarattığı enerjiyi elde etmeyi sağlamaktadır.
 - Duygusal geribildirim: Duygu durumlarının yarattığı çıktılardan geribildirim sağlanmasına yardımcı olmaktadır.
 - Pratik zekâ: Duygu durumları ve duygu değişimlerinin hızlı ve doğru bir şekilde algılanmasına yardımcı olmaktadır.
- *Duygusal zindelik*: Bireyin öznel sahip olduğu bir beceri olan duygusal zindelik; bireyin duygusal sağlamlığı olarak açıklanmaktadır.
 - Öz varlık: Bireye özgü yapıyı ifade etmektedir.
 - Güven çemberi: Bireyin güvenli hissettiği ve güvenilir kabul edildiği alanı ifade etmektedir.
 - Yapıcı hoşnutsuzluk: Farklılıklar yaratmak ve bu farklılıklardan yararlanma becerisidir.

- Esneklik ve yenileme: Duygu değişim durumlarında düşünce yapılarında değişiklik yaratarak uyum sağlama becerisidir.
- *Duygusal derinlik*: Bireyin içsel derinliklerinde yaşaması ve bu derinliklerde gerçekleşen duygu durumlarını kabul etmesini ifade etmektedir.
 - Özgün potansiyel ve amaç: Bireyin amaçlarının oluşturması ve bu amaçlar ile sahip olduğu potansiyelin uyumudur.
 - Adanmışlık: Bireyin kendini doğru bildiği ve inandığına doğru yöneltmesidir.
 - Dürüstlüğü yaşamak: Duygusal derinliğinde dürüstlüğü kabul etme becerisidir.
 - Yetki olmadan etki: İnisiyatif alabilme becerisidir.
- *Duygusal simya*: Duygusal yapının felsefi boyutunu ele alan köşe taşıdır.
 - Sezgisel akış: Duyguların sezgisel akışlardan yararlanma becerisidir.
 - Düşünsel zaman değişimi: Düşünsel geçişlerin duygusal durumlara yansıtabilme becerisidir.
 - Fırsatı sezinlemek: Farkındalık seviyesinin yüksek olması ve bunun kullanılabilme becerisidir.
 - Geleceği yaratmak: Uzun dönemli ve gelecek odaklı duygusal yaklaşım becerisidir.

1.2.4.4.BarOn Duygusal Zekâ Kuramı

BarOn (1997) tarafından ortaya konulan duygusal zekâ kuramında benimsenen temel bakış açısında çevre unsuru yatmaktadır. Duygusal zekâ kuramlarında bireyin duygu durumları üzerinde değiştirebileceği etki dikkate alınırken, bireyin çevre tarafından ortaya koyulan istekler karşısında kendisini ayarlaması ve çevresel değişimlere göre hareket ettiği ileri sürülmektedir. Duygusal zekâ düzeyleri yüksek olan bireyler bu model kapsamında çevrenin beklediği duygusal taleplerini daha hızlı anlayabilmekte ve bu taleplere uygun duygusal tepkiler ortaya koyabilmektedirler. BarOn (1997: 156) duygusal zekâ düzeyi yüksek bireyler ile düşük olan bireyler arasındaki farklılıkları; sosyal iletişimlerinde daha başarılı, iletişim yapılarını sürdürülebilir yapılarak dönüştürebilen,

çevresel değişimler karşısında esnek olabilme, duygusal değişimler nedeniyle oluşabilecek stres ve baskıya karşı daha dayanıklı olabilme şeklinde açıklamaktadır.

Duygusal zekâ kuramında oluşturulan 5 temel alanın olduğu ve alan içinde yer alan alt unsurların olduğu görülmektedir. Bu alanlar şu şekilde karşımıza çıkmaktadır (Stein ve Book, 2003: 38):

- *İçsel alan*: Bireyin iç dünyasını yansıtan alandır. Bireyin bireysel kontrol alanı olarak açıklanmaktadır.
 - *Duygusal farkındalık*: Birey tarafından sahip olunan duygu durumlarının birey tarafından anlaşılmasıdır.
 - *Dışavurum (kendine güven)*: Bireyin duygu durumlarını çevreye aktarabilme becerisidir.
 - *Öz saygı*: Bireyin kendine ait güçlü yanlarını ve zayıf yanlarını bilmesi ve bu durumu yönetebilme becerisidir.
 - *Bağımsızlık*: Bireyin başkalarına bağımlı olmadan kendi kendine duygularını yönetebilme becerisidir.
 - *Kendini gerçekleştirme*: Bireyin duygusal potansiyel durumunun ve bu potansiyeli kullanabilmesinin farkına varma becerisidir.
- *Dışsal alan*: Bireyin duygusal zekâsını kullandığı ilişki çevresi olarak açıklanmaktadır.
 - *Empati*: Bireyin ilişki içinde olduğu bireylerin duygu durumlarını anlama ve bu durumu hissedebilme becerisidir.
 - *Sosyal sorumluluk*: Sosyal ilişkilerde bireyin sosyal ağın bir parçası olarak kendisini görebilme becerisidir.
 - *Sosyal ilişkiler*: Bireyin iletişim içinde olduğu alanı sürdürebilme yeteneğidir.
- *Uyum alanı*: Bireyin duygusal durumlar karşısında kendisini bu duruma adapte edebildiği alan olarak açıklanmaktadır.

- *Gerçekçilik testi*: Duygusal durumların yarattığı çevrenin gerçekliğini anlama ve kabul edebilme becerisidir.
- *Esnelik*: Değişen duygu durumlarına adapte olabilmek için değişen duygu durumunu kabul etme ve bunu benimseme becerisidir.
- *Problem çözme*: Duygusal durumlar karşısında karşılaşılan problemlere çözüm önerileri geliştirebilme ve çözebilme becerisidir.
- *Stresle başa çıkma alanı*: Bireyin duygusal durumlardaki çatışmalarda meydana gelen stresli alanlarda başarılı olabildiği alanı açıklamaktadır.
 - *Strese karşı dayanıklılık*: Stresli alanlarda stres ile başa çıkma amacıyla bireyin gösterdiği direnç yeteneğidir.
 - *Dürtü kontrolü*: Stresli alan içinde stresin yarattığı ve bireyin dürtüleri tarafından tepki vermesi gereken durumlarda dürtülerini kontrol altına alabilme becerisidir.
- *Genel durum alanı*: Bireyin duygusal zekâ düzeyini genel olarak etkileyen alan olarak açıklanmaktadır (BarOn, 2000: 34).
 - *İyimserlik*: Bireyin iletişim esnasında kötümser bakış açısını durdurabilme ve pozitif yorumlama yapabilme becerisidir.
 - *Mutluluk*: Bireyin iletişim esnasında mevcut ortam içinde kendini huzurlu ve mutlu hissetmek için ortaya koyduğu çabadır.

Yukarıda açıklanan duygusal zekâ alanları ve alt faktörleri BarOn (1997: 12) tarafından geliştirilen duygusal zekâ envanteri ölçeği kapsamında kullanılmaktadır. Bu ölçek ile bireylerin duygusal zekâ düzeylerinin tespit edilmesine psikolojik bir yaklaşım geliştirildiği görülmektedir.

1.3. KÜLTÜREL ZEKÂNIN BİLEŞENLERİ

Farklı kültür yapıları içinde ortak bir dil ortaya koymak ve bireylerin karşılıklı iletişim ve grup içi etkileşim başarısını artırmak için kültürel zekâ seviyelerinin artırılması gerekmektedir. Başarılı bir gelişim sağlanabilmesi için öncelikli olarak kültürel zekâyı meydana getiren olgular ele alınarak detaylı bir şekilde incelenmesi ve temellerinin belli

noktalarına dayandırılması gerekmektedir. Böylece gelişim için ihtiyaç duyulan tarafa yoğunlaşma sağlanarak bireylerin zayıf noktalarının gelişimi sağlanabilecektir. Kültürel zekâ kavramını yapı taşlarına ayırmak ve bileşenlerini ortaya koymak amacıyla literatürde farklı yaklaşımların ele alındığı görülmektedir. Literatürde bu yaklaşımlar üç boyutlu ve dört boyutlu olarak iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Üç boyutlu olarak ele alınan kültürel zekâ bileşenleri Thomas ve Inkson (2003) tarafından bilgi, farkındalık, davranış ve beceriler şeklinde ele alınmıştır. Earley vd. (2006) tarafından yapılan çalışmada kültürel zekâ; stratejik düşünme, davranış ve motivasyon şeklinde bileşenlerine ayırmaktadır. Earley ve Mosakowski (2004) ise kültürel zekâ bileşenlerini duygusal, fiziksel ve bilişsel olarak 3 boyutta incelemektedir.

Kültürel zekâ kavramını ele alan ve devam eden çalışmaları ile kültürel zekâ kavramının gelişimine katkı sağlayan Ang vd. (2007) kültürel zekâ kavramının bileşenlerini temel olarak 4 boyutta ele almaktadır. Bu temel 4 boyut ise Earley ve Ang tarafından yapılan çalışmalarda ilk olarak ortaya koyulan 3 boyutlu bileşene dayanmaktadır. Bu 3 boyutlu kültürel zekâ bileşenleri ise yine temellerini Sternberg ve Detterman (1986) tarafından ortaya koyulan çok boyutlu zekâ çalışmasına dayanmaktadır.

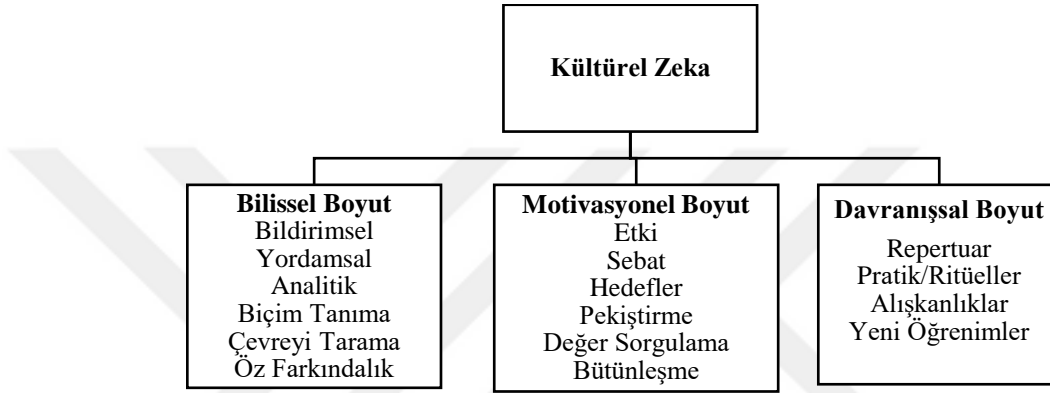
Çalışmanın uygulama boyutunda da detaylı olarak ele alınan ve çalışma kapsamında kullandığımız ölçek çalışmasının da temellerinin dayandığı kültürel zekâ bileşenlerini açıklarken öncelikle 3 boyutlu kültürel zekâ bileşenlerini genel olarak açıklayarak akabinde 4 boyutlu bileşenleri tüm alt boyutları ile ele alarak açıklanacaktır.

Earley ve Ang (2003) kültürel zekâ bileşenlerini üç boyutlu olarak çalışmasında açıklamaktadır. Bunlar sırasıyla bilişsel, motivasyonel ve davranışsal boyutlardır. Şekil 1’de boyutlar ve alt boyutları gösterilmektedir. Kültürel zekânın bilişsel boyutu bilişsel süreçleri kapsamaktadır. Bilişsel süreç kendi içinde üst bilişsel ve bilişsel olmak üzere iki temele dayanmaktadır. İkinci boyut olarak motivasyonel süreç ise bireylerin farklı kültürler içinde başarıya ve çalışma isteğini ortaya koymaktadır. Thomas ve Inkson (2009) tarafından kültürel zekâ kavramı bileşenleri arasında motivasyonel sürecin olmaması

gerektiği yönünde yapılan eleştirilere rağmen motivasyonel bileşen kültürel zekâ kavramının temel bileşenleri arasında kabul edilmektedir.

Şekil 1: Kültürel Zekânın 3 Boyutlu Bileşenleri

Kaynak: Earley ve Ang, 2003



Davranışsal boyut ise bireyin farklı kültürlere uyum sağlamada bilişsel sürecin davranışlara yansımaları konu alan boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Davranışsal boyut kültürel zekânın uygulama başarı derecesini de göstermektedir.

Kültürel zekâ ana bileşenlerinden bilişsel boyut, bilişsel ve üstbilişsel zekâ olmak üzere iki bölüme ayrılmaktadır. Bu durum kültürel zekâ bileşenlerinin toplam 4 boyutta değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu kapsamda aşağıda kültürel zekânın 4 temel değişkeni olan meta bilişsel (üstbilişsel) kültürel boyut, bilişsel kültürel boyut, motivasyonel kültürel boyut ve davranışsal kültürel boyut olarak alt başlıklar ile incelenmektedir.

1.3.1. Üstbilişsel (Meta bilişsel) Kültürel Zekâ Boyutu

Kültürel zekânın meta bilişsel kültürel boyutu yani üst bilişsel boyutu temel olarak bireysel bakış açısı ile ele alınarak, bireylerin farklı kültürel yapılar hakkındaki genel farkındalık seviyesini göstermektedir. Earley ve Ang (2003) bu bakış açısından yola çıkarak öncelikli olarak üstbilişsel kültürel boyutu bireyin kültürel farklılıklar hakkındaki

genel farkındalık seviyesi olarak ifade etmektedir. Yine aynı çalışma da üstbilişsel kültürel boyutun zihinsel gelişim süreci olarak ele alındığına vurgu yapılarak, bireylerin farklı kültür yapılarını kabul ederek bu farklılığı tanıma, elde etme, özümseme ve pratik uygulama hayatına dönüştürme zihinsel süreci olarak açıklamaktadır. Bu zihinsel sürecin yönetilmesinin ve sürecin kontrol altına alınmasının da bu boyut içinde gerçekleştiği vurgulanmaktadır.

Ang ve Van Dyne (2008) yapmış oldukları çalışmada üstbilişsel kültürel zekâ boyutunun genel kültürel zekâyâ yaptığı katkıyı ele alarak, bireylerin üst seviyede farklı kültürleri anlaması ve değerlendirmesinde, düşünme yeteneklerini kullanılmaları gerektiğini öne çıkarmaktadır. Böylece bireylerin üst seviyede düşünme becerileri göstermesi ve genel kültürel zekâ seviyelerinin üstbilişsel kültürel boyutun tamamlanmasında etkin rol oynadığı ifade edilmiştir. Ang vd. (2007) ise yapmış oldukları çalışmada bireyin üstbilişsel kültürel zekâ boyutunun başarısı ile farklı kültürler ile karşılaştığında kültürü tanıma ve kültüre uyum sağlama açısından başarılı olacaklarını öne sürmektedir. Kültürler arasındaki farklılıkların en önemli aşaması olan bu farklılıkların içselleştirilmesi ile ilgili gerekli olan bilişsel sürecin kontrol altına alınması safhası ve genel olarak çerçevesinin çizilmesi de bu boyut altında gerçekleşmektedir. Ang üstbilişsel zekâ boyutunun genel kültürel zekâ boyutu içindeki önemini ortaya koyarken 3 temel etkenden bahsetmektedir. Bu etkenler sırasıyla şu şekildedir:

- Farklı kültürel yapıların varlığı ve gerekliliği hakkında etkin düşünmesini tetiklemektedir.
- Farklı kültürlere ait olan alışkanlıklar, genel kabuller, gelenekler ve varsayımlar hakkında hassas davranışlar sergilemesine katkı sağlamaktadır.
- Farklı kültürler hakkında zihinsel haritalar oluşturulmasında, bu haritalar ışığında davranış ve düşünceler geliştirmesinde yardımcı olarak farklı kültürel anlayışların doğru oluşumuna yardımcı olmaktadır.

Üstbilişsel kültürel zekâ boyutunun genel kültürel zekâ boyutu içindeki önemini ortaya koyan çeşitli yaklaşımlardan yola çıkarak; sonuç olarak üst bilişsel kültürel zekâ boyutunun bireylerin kültürel zekâ seviyelerinin yüksek olmasını sağladığı ifade edilebilmektedir. Aynı zamanda üstbilişsel kültürel zekâ alt boyutu başarılı olan bireylerin başarılı olmayan bireylere göre kültürel farklılıklar içinde daha güçlü oldukları söylenebilir (Thomas, Elron ve Stahl, 2008).

1.3.2. Bilişsel Kültürel Zekâ Boyutu

Kültürel zekâ alt boyutlarından bilişsel kültürel zekâ temel olarak üstbilişsel kültürel zekâ boyutunun çizdiği genel çerçeve içerisindeki özel hususları kapsamaktadır. Ang vd. (2006) bilişsel kültürel boyutun farklı kültürel yapılara sahip olan kişiler ile girilen formal ve informal ilişkiler içinde gelişebileceğini ileri sürerek; bireylerin farklı kültürlere ait tutumları, değerleri, davranış yapılarını, sosyal düzenlerini, hukuksal yapılarını vb. diğer kültüre özel yapıların öğrenildiği boyut olarak açıklamaktadır. Öğrenme faaliyetinin bu boyut içinde yer alması bilişsel kültürel boyutu üstbilişsel kültürel boyuttan ayırmaktadır. Öğrenme ile gerçekleşen ve elde edilen farklı kültürlere ait çeşitli kültürel özellikler bireyin kültüre ait bilgi seviyesini artırmaktadır (Yeşil, 2009: 123).

Bilişsel kültürel zekâ boyutu içinde kendini geliştiren bireylerin farkındalıkları yükselerek farklı kültür ile kendi kültürleri arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları başarılı bir şekilde algılamaktadırlar. Bu durum beraberinde bireylere farklı kültürlere uyum sağlamada avantajlar sağlamaktadır. Aksoy (2013: 84) bilişsel kültürel zekâyı; bireylerin farklı kültürlerin varlığını kabul etmesi, kendi kültürel yapısını kabul ederek bir birey olarak bir kültürel yapıyı temsil ettiğini, davranış ve düşüncelerinin oluşmasında kendi kültürel yapısının etken rol oynadığı, farklı kültürel yapılardaki bireylerin de kendi kültürlerinin temsilcilerinin olduğunu kabul ederek farklı kültürlere ait sosyal, ekonomik, yasal vb. kültürel değerleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlayan genel kültürel zekâ alt boyutu olarak açıklamaktadır.

Earley ve Ang (2003: 9) bilişsel kültürel zekâ boyutunu açıklarken bireyin sahip olduğu benlik kavramını ön plana çıkarmaktadır. Böylece bireyler bilişsel kültür seviyelerini artırmak için bilişsel beceriler geliştirmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca bu bilişsel beceriler ile bireylerin farklı kültürlere ait zihinsel şemalar oluşturacaklarını ve bu zihinsel şemalar ile farklı kültürlere ait yapıları anlamlandırarak kendi kültür yapıları ile karşılaştırabileceklerini ve bu karşılaştırmalar ile doğru davranış yapıları oluşturabileceklerini ifade etmektedir. Yeşil (2009: 124) bilişsel kültür alt boyutunun somut olarak farklı bir kültüre ait bilgilere sahip olmak anlamına gelmediğini temel olarak farklı kültürel yapıların olduğunu ve bu yapıların varlığını kabul eden bilişsel becerilere sahip olunmasını ifade ettiğini açıklamaktadır. Bununla birlikte bilişsel beceriler ile bireylerin sahip olduğu bilgi düzeylerinin temel olarak iki seviyeden meydana geldiğini ve bunların kültürel değer yargıları ve kültürel sistemler olduğunu açıklamaktadır. Bu iki seviyenin farklılığını ise soyut ve somut olma durumu belirlemektedir. Değer yargıları soyut seviyede kalmaktadır. Kültürel sistemler ise somut olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat bu iki seviye birbirini tamamlayıcı özellik göstermektedir.

Earley ve Peterson (2004: 106) bilişsel kültürel boyutun önemini vurgularken bilişsel süreçler ile elde edilen, farklı kültürlerin varlığını kabul etmek için anlamlı veriler sunduğunu, böylece başka kültürlere ait benliklerin var olduğunu kabul etmesini kolaylaştırdığını açıklamaktadır. Bu durum bireylerin esneklik seviyelerini artırarak farklı kültürlere uyum sağlama ve kendi kültür yapıları ile farklı kültürler arasındaki ortak noktaları tespit etmede, farklılıkları bir süzgeçte toplayarak ortak noktalarda birleştirme ve uyum sağlamada çeşitli avantajlar sağladığını göstermektedir. Dilek (2014) ise bilişsel kültürel zekâ boyutunun sağladığı esnekliğin bireylere, farklılıkları kavrama yeteneği sağlayacağını, bu kavrama yeteneğinin farklı bir kültür hakkında bilgi edinmeyi kolaylaştıracağını ve bunu başarılı bir şekilde yapan yüksek seviyede bilişsel kültürel zekâyâ sahip bireylerin düşük olanlara göre daha fazla avantaja sahip olacağını öne sürmektedir.

Sonuç olarak bilişsel kültürel zekâ boyutu bireylere bilişsel öğrenme süreç avantajı sağlayarak, farklı kültürlerle ait doğru zihinsel modeller kurmasında ve bu modellerin başarılı bir şekilde uygulanmasında değer katacaktır. Bu değerın yetenek ile birleştirilmesi ile kültürel zekâ seviyesinin artırılması sağlanarak farklı kültür yapıları içinde başarılı olma desteklenecektir.

1.3.3. Motivasyonel Kültürel Zekâ Boyutu

Motivasyon temel olarak bireylere iş yaptırma gücü olarak açıklanabilmektedir. Kültürel zekâ kavramı içinde alt boyut olarak karşımıza çıkan motivasyonel kültürel zekâ; bireylerin farklı kültürel yapı içinde varlığını kabul etme ve bu yapılaraya uygun hareket eğilimlerini işaret etmektedir. Earley ve Ang (2003) motivasyonel kültürel zekâyı bireyleri harekete geçiren güç olarak ifade ederek; bireylerin sahip olduğu içsel güçlerini farklı kültürler içinde çalışmaya yönlendirebilme yeteneği olarak açıklamaktadır. Templer vd. (2006: 155) motivasyon kavramını; bireyleri iş yapmaya yönlendiren dürtü olarak ele alarak, bireylerin çeşitli kültürel yapılar içinde kendisini soyutlamadan, var olan durumu kabul ederek, doğru davranışlar sergilemesini sağlayan dürtü şeklinde açıklamaktadır. Livermoore (2010: 26) ise motivasyonel kültürel zekâyı; bireylerin farklı kültürel yapılar içinde hareket etme istek ve ilgisi duyması şeklinde açıklamaktadır. Birey içten gelen bu istek ve ilgiyle; farklı kültür yapıları içinde uygun düşünce ve davranış tipleri gelişebilecek ve bireyin başarı seviyesi artabilecektir.

Motivasyonel kültürel zekâ boyutu bireyin sahip olduğu bilişsel kültürel zekâ seviyesinin davranışsal kültürel zekâ seviyesine dönüştürülmesinde aracı rol oynayan kültürel zekâ alt boyutu olarak da karşımıza çıkmaktadır. MacNab (2012: 69) motivasyonel kültürel zekâ boyutunun görmüş olduğu bu köprü özelliğinin tüm kültürel zekâ alt boyutlarının birleştirilmesinde etkin rol oynaması ile değerli olduğunu öne çıkarmaktadır. Kültürel zekâ düzeyinin artırılması için bireylerin farklı kültürler içinde var olma istek ve ilgisine temel olarak sahip olması gerekmektedir. Yeşil (2009: 124) bireylerin çeşitli kültürel yapıları içinde barındıran ortamlarda başarılı olabilmesi için kendilerini bu yönde motive etmeleri gerektiğini ve böylece motivasyon seviyesi yükselen

bireylerin motivasyonel kültürel zekâ alt boyut düzeylerini artırabileceğini öne sürmektedir.

Van Dyne vd. (2009) iletişim başarısını, bireyler arasında uyum içinde çalışmayı sağlayan temel unsurlardan birisi olarak görmektedirler. İletişimin başarısı ise öncelikli olarak bireyin sahip olduğu içsel motivasyon ve öz yeterlilik seviyesine bağlıdır. Başarılı iletişim için öncelikli olarak bireylerin içsel motivasyonlarını artırmaları ve öz yeterlilik seviyelerini güçlendirmeleri gerekmektedir. Özellikle farklı kültür yapıları içinde çalışan bireylerin güçlü iletişim kurmaları için farklı kültürlerde çalışmayı kabul etmeleri ve bunu geliştirmeye çalışmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda bireyin kendini motive etmesi ve öz yeterliliğini geliştirme çabaları göstermesi bireyin var olan motivasyonel kültürel zekâ seviyesini artırarak sahip olduğu bilişsel kültürel zekâ yeteneğini davranışa dönüştürmesini sağlayacaktır. Ayrıca Earley ve Ang (2003) bireyin içsel değerlerinin motivasyon seviyesini doğrudan etkilediğini ve içsel değerlerin farklı kültürü kabullenme ve uyum sağlama isteği ile iletişimin etkinleşeceğini ifade etmektedir.

Yeşil (2009: 159) içsel değerleri bireyin sahip olduğu enerji olarak ifade ederek bireyin farklı kültürleri kabullenme enerji seviyesinin büyüklüğünün motivasyonu artıracağını ve bireyin farklı kültür yapıları içinde çalışmak için ihtiyaç duyulan gerekliliği tamamlayacağını ileri sürmektedir. Enerji seviyesi yüksek olan bireyler başarılı iletişim kurabilecek ve sahip olduğu kültürel zekâ kapasitelerini davranışa dönüştürebileceklerdir.

Nihai olarak bireyin genel kültürel zekâ seviyesini artırma ve var olan bilişsel kültürel zekâ seviyesini davranışsal kültürel zekâ boyutuna dönüştürebilmeleri için güçlü motivasyonel kültürel zekâyâ sahip olmaları gerekmektedir. Bu kapsamda literatürde ilgi, istek, dürtü ya da enerji olarak ifade edilen motivasyon; farklı kültür yapıları içinde hem başarılı bir şekilde oluşturulmalı hem de doğru kullanılmalıdır. Bu başarı beraberinde bireylere uyum yeteneği kazandırarak kültürel zekâ kullanma becerilerini artıracaktır.

1.3.4. Davranışsal Kültürel Zekâ Boyutu

Kültürel zekâ kavramının davranışsal boyutunu ifade eden davranışsal kültürel zekâ temel olarak bireyin farklı kültür ortamlarında gösterdiği davranış durumunu açıklamaktadır (Livermoore, 2010: 28). Davranışsal kültürel zekânın oluşması öncelikli olarak üstbilişsel kültürel zekâ, bilişsel kültürel zekâ ve motivasyonel kültürel zekânın başarılı uygulamalarına bağlıdır. Fakat sadece bu öncelikler davranışsal kültürel zekânın başarısına katkı sağlamamaktadır. Aynı zamanda bireyin başarılı davranış modelleri ortaya kayabilme yeteneğine de bağlıdır. Bireylerin sahip olduğu kültürel zekâ seviyeleri bireyin farklı kültür yapıları içinde uygun davranış tipleri göstermesi ile gerçekleşmektedir. Bunu gerçekleştirmek için davranışsal kültürel boyutun önemi ön plana çıkmaktadır.

İletişimin gerçekleştiği ortamlarda davranışlar sözel ifade edildiği gibi sözel olmayan biçimlerde de ifade edilmektedir. Ang vd. (2006) farklı kültür yapıları içinde başarılı davranış tipleri ortaya koymanın sadece sözel ya da sözel olamayan biçimlerde gerçekleşmeyeceğini hem sözel hem de sözel olamayan davranış tiplerinin uyum içinde hareket etmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Bu durum davranışsal uyumun önemini desteklemektedir. Etkili iletişim davranışı göstermek için bireyler duygu ve isteklerini karşı tarafa sözlü olarak açıklamaya çalışmaktadırlar. Aynı zamanda sözlü iletişimi destekleyen jest ve mimikler ile sözel ifadelerin uyumu verilmek istenen mesajın tam olarak karşı tarafa iletilmesini desteklemektedir.

İletişim yeteneği güçlü olan bireyler etkin mesaj verme ve mesaj alma kabiliyeti gösterdikleri için genel olarak toplum içinde ya da faaliyet gösterdikleri birim içinde hızlı bir şekilde kabullenilmektedirler (Chen vd., 2011: 248). Özellikle farklı bir kültür ortamına giren bireylerin mevcut kültürü anlaması ve o kültüre uygun hareket etmesi belirli bir zamanın geçmesine neden olmaktadır. Bu süreç kültürel zekâ seviyesinin özellikle başarılı davranışsal kültürel alt boyuta sahip olunması ile kısaltılabilmektedir. Ang vd. (2006: 106) davranışsal kültürel zekâ seviyesini sosyal iletişim yeteneği olarak ele alarak bireylerin yüksek seviyede sosyal iletişime girme becerisine sahip olmasının

bireylerin davranışsal kültürel zekâ boyutunun tamamlanmasında da başarı yaratacağını değerlendirmektedirler. Bu değerlendirme insanların sosyal bir varlık olarak kabul edilmesini destekleyerek sınırlı rasyonel kabul edilen bireylerin doğru kararlar alması ve doğru davranışsal modeller ortaya koyması için sosyal iletişim yeteneklerini geliştirme gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Ang ve Dyne (2008: 4) genel kültürel zekâ alt boyutları arasında karşılıklı değerlendirme yaparak davranışsal kültürel zekâ boyutunun diğer bilişsel ve motivasyonel kültürel zekâ boyutlarından gerçek durumu yansıtmaması özelliği ile farklı tutmaktadır. Davranışlar somut olaylardır ve kültürel zekânın çıktılarını oluşturmaktadır. Farklı kültürel ortamlarda çalışan bireylerin başarılı iletişim kurmaları ve uyum sağlamaları bu çıktılardan yani davranışların başarısına bağlı olarak hareket etmektedir. Davranışsal kuramlar bireyin davranışlarını sahip olduğu öz sunuma dayandırmaktadırlar. Öz sunum bireyin kendisini göstermiş olduğu davranışlar ile karşı tarafta yarattığı imajını oluşturmaktadır. Bu imaj bireyin topluluk içindeki değerine de katkı sağlamaktadır. Özellikle farklı kültür ortamlarında karşı kültüre gösterilen ön yargının kırılmasında bireyler öz sunumlarında başarılı olmak zorundadırlar. Bu zorunluluk kültürel zekânın çıktılarını oluşturan davranışsal kültürel zekâ boyutunun başarılı bir şekilde geliştirilmesi ve yönetilmesi gerekliliğini desteklemektedir. Şahin ve Gürbüz (2012) başarısız iletişim uygulamaları sonucunda bireyler arasındaki mesafelerin artacağını bu mesafelerin farklı kültür yapıları içinde yanlış anlaşılmalara doğuracağını bu durumun bireyin farklı kültür yapıları içinde kendini kabul ettirme başarısını düşüreceğini bu nedenle davranışsal kültürel zekâ alt boyutunun bu aşamada hayati önem taşıdığını ifade etmektedir.

Nihai olarak davranışsal kültürel zekâ alt boyutu kendi içinde öneme sahip olması ile beraber diğer kültürel zekâ alt boyutlarından daha önemli olmayan fakat sağladığı çıktılar ile başarının görselleştirilmiş haline dönüşen bir alt boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Davranışsal kültürel zekâ alt boyutunun başarısı, mutlak seviyede genel kültürel zekâ seviyesini doğrudan etkilemek ile beraber diğer kültürel zekâ alt boyutlarını tamamlayıcıdır. Bu bakış açısı kültürel zekâ alt boyutlarının başarılı bir şekilde diğer alt

faktörlerle uyum içinde çalışması ile arzu edilen başarıyı ortaya çıkaracağını göstermektedir.

1.4. ÇOK KÜLTÜRLÜ ORTAM

Küreselleşme, giderek artan teknoloji hızı, ulaşım ağlarının çeşitlenmesi ve geliştirilmesi, kısıtlı kaynaklara ulaşma ve yeni kaynaklar yaratma, iş gücü maliyetini minimize etme çabası, doğru ürünü doğru pazara sunma girişimleri ve bu kapsamda işletmelerin rekabet avantajı kazanmak adına yapmış oldukları tüm eylemler işletmeleri faaliyet gösterdikleri temel işletme alanı dışına çıkmaya zorlamaktadır. İşletmelerin kendi sınırlarının ötesine geçerek farklı ortamlarda faaliyet göstermeleri beraberinde işletmelerin birçok problemle karşılaşmasına neden olmaktadır. Bu problemler arasında; yeni bir ülke yasal düzenlerine ayak uydurma, farklı ülkedeki rekabet değerlerine uyum sağlama, lojistik maliyetlerin artması ve buna karşı nasıl önlemler alınacağı ve farklı kültürel yapılarda bireylerin aynı çalışma ortamında uyum içinde çalışmasının sağlanmasıdır.

Koçtürk vd. (2012: 36) 20. yüzyılın son çeyreğinde işletmelerin tek uluslu işletme boyutundan çokuluslu işletme boyutuna geçmede göstermiş olduğu hızı yaklaşık 7 kat olarak ifade etmektedir. Bu artış hızı ticari rekabet alanında görülen en hızlı değişim oranı olarak görülmektedir. Bu artış günümüzde de giderek hızını artırmaktadır. İşletmeler çokuluslu işletmeler formuna dönüşme yolunda çaba sarf etmektedir. Bu değişimin doğal sonucu olarak yukarıda bahsedilen problemler ile işletmelerin mücadele etmesi ve bu mücadeleyi başarılı bir şekilde tamamlaması gerekir. Çokuluslu işletmelerin insan kaynakları yapısına bakıldığında farklı kültür yapılarından gelen çalışanlardan oluştuğu bilinmektedir. Kaynak temelli yaklaşım açısından işletmelerin rekabet güçlerini artırmak için beşerî kaynaklarından elde ettiği verimi artırması beklenir. Çokuluslu işletmelerde ve çok kültürlü ortamlarda çalışan bireylerin verimlilik düzeylerini artırmak için işletmelerin çok kültürlü ortamlara uygun yönetim yapıları geliştirmesi ve uygulaması gerekir.

Çok kültürlü iş ortamlarında başarılı yönetim yapısının kurulması için kurulan takım yapılarının da çok kültürlü ortamın özelliklerini temsil ettiği göz önüne alınarak çok kültürlü takım yapılarının farklı kültür yapılarından gelen insanlar olduğu ve kültürlerarası uyum ortamının sağlanarak yönetilmesi gerektiği dikkate alınmalıdır (Yeşil, 2011: 345). Aynı kültür yapılarında olan insanların tek bir amaç altında toplayarak çalışmalarını sağlamak ile farklı kültür yapılarından gelen bireylerin tek bir amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlamaları arasında büyük bir fark oluşmaktadır. Bu da kültürel farklılıklardan doğan farklı anlayışların bulunmasından kaynaklanmaktadır.

Çokuluslu işletmeler, farklı yerlerde bulunan birimlerindeki faaliyetlerini kontrol altına almak ve çalışanların farklı koşulları deneyimlemesini sağlamak amacıyla personelini rotasyona tabi tutmaktadır. Bu rotasyon kapsamında çalışanlar farklı kültür yapılarına sahip ülkelere giderek orada çalışmalarını sürdürmektedir. Geçici bir süre ile başka ülkede çalışan bu personel kendisine verilen görevleri profesyonel olarak yürütmektedir (Zhang, 2013: 179). Çok kültürlü ortamlarda çalışanların göreve hazırlık aşamasında yeni çalışacağı kültür yapısı hakkında önceden bilgilendirilmesi ve tanıtılması görevi yerine getirmede başarısı seviyesinin artırılmasında önemli rol oynamaktadır. Fakat sürekli rotasyon olması ve farklı kültürlerde çalışma durumlarının oluşması ve her kültüre uyum sağlama çabası yerine işletmeler çok kültürlü ortamlarda çalışmaya uygun nitelikte personel seçimi ve çok kültürlülük anlayışını benimsetmeye dönük eğitimler vermesinin verimliliği artırması beklenmektedir.

Tung (1981) işletmelerin rotasyon amacıyla göndermiş oldukları çalışanların farklı kültür ortamlarında başarılı olabilmesi için gönderilen çalışanlara ait bazı temel yeterliliklerin olması gerektiğini ileri sürmektedir. Çok kültürlü ortamların yapısı gereği çalışanlarda bulunması gereken özellikleri şu şekilde açıklanmaktadır (Tung, 1981):

- *Görevsel yeterlilik*: Farklı kültür yapılarında çalışan bireylerin görevlerinde başarılı olabilmesi için öncelikli olarak görevlerine ait bilgi ve donanımlarının yüksek olması gerekmektedir. Farklı kültür yapısında çalışması karşısında

görevine hakimiyet derecesinin yüksek olması çok kültürlü ortam olması nedeniyle oluşacak problemlerin azaltılmasına katkı sağlayacaktır.

- *İlişkisel beceriler:* Aynı kültür ortamında görev yaptığı kişiler ile ilişkileri güçlü olmayan bireylerin farklı kültürlerde de başarılı olması beklenmemektedir. Fakat genel olarak insan ilişkilerinde başarılı olan bireylerin çok kültürlü ortamlarda da başarılı ilişkiler kurarak çalışma ortamında muhtemel karşılaşılabileceği problemleri önlemesi beklenmektedir.
- *Çevresel değişkenler:* Çalışan bireyin çevresel değişkenler karşısında esnek bir yapı içinde olması, değişimlere karşı direnç göstermeyen bir tutum sergilemesi ve çevre tarafından oluşan belirsizliklere karşı başarılı reaksiyon göstermesi çok kültürlü ortamlardaki başarısında yüksek olması yönünde genel kabul sağlamaktadır.
- *Aile Durumu:* Bireylerin aile yapıları çalışma hayatlarını etkilemektedir. Çok kültürlü bir aile yapısından gelen, çok dilli bir kültürel yapıya sahip olan bir ailede yetişmiş bireylerin çok kültürlü ortamlara ayak uydurma başarısının da yüksek olması beklenmektedir.

Ronen (1978) farklı kültür yapılarında çalışmak için görevlendirilecek personelin seçimi hususunda dikkat edilmesi gereken bazı hususların olduğunu ileri sürmektedir. Farklı kültür yapılarında çalışacak personel seçimi esnasında personele ait dikkat edilmesi gereken hususları ve göreve uygun personel seçiminde doğru personelin bulunması için dikkat edilmesi gereken hususlar şu şekilde karşımıza çıkmaktadır:

- *Göreve inanma:* Farklı bir kültür yapısı içinde çalışması için seçilecek personel kendisine verilen görevin hem kendisi hem de işletme için değerli olduğuna ve bu görevin başarılması ile işletmenin amaçları doğrultusunda katma değer sağlayacağına inanması gerekmektedir.
- *Kariyer planına uygunluk:* Farklı kültür içinde görev yapması için seçilecek personelin kariyer planı ile görevin yapısı arasında örtüşmenin sağlanması görev başarısını artırmaktadır. Bu maksatla işletmeler görev rotasyonu ile

çalışanlarının mesleki kariyerlerine ait yaptıkları planları arasındaki ilişkileri göz önünde bulundurarak personel seçimi yapması gerekmektedir.

- *Yabancı ülke deneyimine ilgili olma*: Farklı kültür yapılarına daha kolay uyum gösterebilen farklı kültür yapılarını yerinde görme konusunda istekli olan çalışanların seçimi görevdeki başarı olasılığını artırmaktadır. Mümkün olduğunca yöneticilerden personel seçimi esnasında yabancı ülkeye gitme durumu müsait olan ve yabancı ülkeye gitme konusunda gönüllü olan kişiler arasında personel seçiminin yapılması beklenmektedir.
- *Yabancı ülkenin kültürüne ilgili olma*: Farklı ülkede çalışması için görevlendirilecek personel seçiminde o ülke hakkında bilgisi olan, o ülke ile ilgili geçmiş dönemlerde olumlu tecrübeleri olan, o ülke de yaşamak isteyen ve o ülkedeki kültürel yapı hakkında olumlu düşünceleri olan personelin görevlendirilmesi hem çalışan motivasyonunun artırılmasını hem de görev etkinlik başarısının artırılmasına katkı sağlamaktadır.
- *Yeni davranış biçimlerine uyum gösterebilme*: Farklı kültür yapıları içinde görev yapacak personel, kültürel farklılıklarından kaynaklanan davranış biçimleri ile karşılaşması yüksek olasılıktır. Farklı davranış biçimlerini yadırgamayan ve uyum gösterebilen personelin başarılı olma durumu daha yüksek görülmektedir.

Thomas vd. (2000) çok kültürlü ortamlarda çalışacak bireylerde sahip olunması gereken özellikleri kültürel zekâ boyutları ile ele alarak ortaya koymaktadır. Çok kültürlü ortamlarda çalışan bireylere ait özellikler şu şekilde sıralanmaktadır:

- *Uyum becerileri*: Kültürlerarası farklılıklar içinde çalışan bireyler farklı kültürlerin sahip olduğu özellikleri kısa sürede algılamalı ve bu kültürlere en kısa sürede uyum sağlamaları beklenmektedir. Uyum sağlama becerileri yüksek olan bireyler çok kültürlü ortamlarda diğer bireylere göre daha hızlı uyum sağlayarak daha başarılı olmaktadır.

- *Alçak gönüllük ve saygı:* Kùltürlerarası farklılıkların olduğu çok kùltürlü ortamlarda çalışanlar diğer kùltürün sahip olduğu normlara ve değerlere karşı saygılı olmalı ve hiçbir kùltürü diğer kùltürün üstünde görmemeleri gerekmektedir. Çok kùltürlü ortamlarda çalışan bireyler saygı ve alçak gönüllük göstererek diğerlerinin kùltürel yapılarına saygı gösterip daha başarılı çalışma ortamları yaratabilmektedirler.
- *Kùltür kavramını anlama:* Kùltür bir toplumun sahip olduğu genel kabullerden oluşmaktadır. Çok kùltürlü ortamlarda çalışan bireylerden kùltür kavramının varlığını kabul etmesi ve farklı kùltürlere ait özellikleri anlaması beklenmektedir.
- *Ev sahibi kùltür hakkında bilgi:* Yabancı bir ÷lkede görev yapan ekspatlar görev yapacağı ÷lkenin kùltürü hakkında genel olarak bilgi sahibi olmalı ve bu temel değerleri üstün bir şekilde kavrayarak kabul etmesi gerekmektedir.
- *İlişki kurabilme:* Etkili iletişim çalışma ortamında bireyler arasındaki uyum ve koordinasyon derecesini artırmaktadır. Çalışma ortamındaki ilişki ağlarının güçlü bir yapıda olması ise bireyin başarılı iletişim kurabilme beceresine bağlıdır. Çok kùltürlü ortamlarda faaliyet gösteren bireylerde ise kùltürler arası ilişkiler kurabilme becerisi göstermesi beklenmektedir.
- *Kendilik bilgisi:* Çok kùltürlü ortamlarda görev yapan bireylerden kendi kùltürlerine ait benlik duygusunu kaybetmemesi farklı kùltüre ait normlar ile kendi kùltürü arasında başarılı bağlantılar kurması beklenmektedir.
- *Kùltürlerarası iletişim:* Çok kùltürlü ortamlarda kùltürler arasında geçiş bağlantıları bulmak ve bu bağlantı noktalarını başarılı bir şekilde kullanmak kùltürlerarası iletişimi güçlendirmektedir. Bu bağlantıyı tespit edecek ve yönetebilecek kabiliyette bireyler diğerlerine göre daha başarılı çıktılar elde etmektedirler.
- *Örgütsel beceriler:* Çalışma ortamında verimlilik ve etkinliğin artırılması başarılı örgüt yapılarının oluşturulması ile gerçekleşmektedir. Bu örgüt yapılarının başarısı ise örgüt içinde çalışan bireylerin kendisine düşen

görevleri eksiksiz yerine getirmesi ile gerçekleşmektedir. Örgüt içinde çalışma becerisine sahip bireyler çok kültürlü ortamlarda daha etkin olmaktadır.

- *Profesyonel ve kişisel adanmışlık*: Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler yaptıkları işten aldıkları memnuniyet düzeyini artırmaktadır. Bu memnuniyet düzeyi bireyin motivasyonunu artırmaktadır. Yabancı ülkede görev yapacak personelin hem profesyonel hem de kişisel olarak kendisine işine ve farklı kültür içinde başarılı olmaya kendisini adanması beklenmektedir.

Stahl tarafından yapılan çalışmalar sonucunda yabancı ülkede çalışan bireylerde olması gereken özellikleri temel yeterlilik alanları olarak sıralamaktadır. Bu yeterlilik alanlarını şu şekilde açıklamaktadır (Aksoy, 2013):

- *Belirsizliğe karşı tolerans*: Yabancı kültürde çalışacak bireyler farklı kültür değerleri ile karşılaşmaları durumunda bu durumlar karşısında meydana gelecek belirsiz ortamlarda profesyonel yaklaşımlar sergileyerek çalışma başarısının düşmemesi için gerekli toleransı göstermesi beklenmektedir.
- *Davranışsal esneklik*: Belirli bir kültürel ortamda yetişen bireyler belirli bir süre geçtikten sonra kültürel değerleri benimseyerek otomatik bir davranış şekilleri geliştirmektedir. Farklı kültür ortamlarında ise bu davranışları sergileme yönünde istemsiz davranışlar göstermektedir. Fakat yabancı kültürü anlamak ve bu kültüre uygun davranış modelleri geliştirmek için gerekli esnek yapıda olan bireylerin Çok kültürlü ortamlarda daha başarılı sonuçlar aldığı görülmektedir.
- *Hedef odaklılık*: Bireylerin iş ortamında başarılı olmaları işletmeler tarafından ortaya koyulan stratejik, operatif ve taktik seviyede koyulan hedefler doğrultusunda hareket etmesi ile gerçekleşmektedir. Çok kültürlü ortamlarda çalışan bireylerden de kültürler arası farklılıkların yarattığı problemlere hızlı çözüm önerileri geliştirerek kendisine verilen hedefe uygun hareket etmesi beklenmektedir.

- *Sosyalleşme*: Sosyalleşme bireylerin iş ortamı ve iş ortamı dışında diğer çalışanlar ile ortak duygular bularak bu duygular çevresinde hareket etmesini ifade etmektedir. Yabancı ülkelerde çalışan bireylerin o ülkede yaşayan insanlar ile sosyal iletişim ağları kurmaları ve ortak duygular geliştirmeleri beklenmektedir.
- *Empati*: Çalışanlardan diğer çalışanlar ve müşterilerin yerine kendisini koyması ve bu süreci gerçekleştirirken de kültürel değerleri göz önüne alarak hareket etmesi beklenmektedir.
- *Ön yargısızlık*: Çalışma ortamında bireylerden durumlar ve kişiler karşısında ön yargılar geliştirmemesi beklenmektedir. Bunun yanında gelişen durumlar ve koşullar karşısında oluşacak yargıları kültürel değer farklılıklarını göz önünde bulundurarak hareket etmesi beklenmektedir.
- *Üst iletişim becerileri*: İletişim yeteneği çalışanlara iş ortamında çeşitli faydalar kazandırmaktadır. Bu faydalar çalışanların başarısını yükseltmektedir. İletişim becerileri üstün olan çalışanların koordinasyon yeteneklerinin yüksek olması ve kendisinden beklenen görevleri daha iyi algılayarak başarılı bir şekilde yerine getirdiği görülmektedir.

Nihai olarak çok kültürlü ortamlarda çalışan bireylerin kültürel farklılıklara ayak uydurmaları için bu kültürlerarası yapıyı kabul etmeleri, farklılıklardan doğan çatışma durumlarını önlemeleri, kültürel zekâ düzeylerinin yüksek olması ve üstün iletişim yeteneklerine sahip olması beklenmektedir.

1.5. KÜLTÜREL ZEKÂNIN GELİŞİM SÜRECİ

Kültürel zekâ kavramı ele alındığında bireylerin kültürel zekâ düzeylerini elde edebileceği ve geliştirebileceği genel kabulü yapılmaktadır. Bireylerin farklı kültür yapıları içinde bulunma ve hayatını sürdürmesinde kültürel zekâ düzeyleri önemli rol oynamaktadır. Bu kapsamda kültürel zekâ düzeyinin ne olduğu ve nasıl geliştirilebileceği sorunu ile karşılaşılmaktadır. Böylece kültürel zekânın elde edilmesi ve geliştirilmesinin bir süreç olarak ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Teknolojik gelişmelerin

yaşanması ile ülkeler arasında mevcut olan sınırların giderek belirsizleşmesi beraberinde küresel ekonomi içinde rekabet seviyesini artırmaktadır. Güçlü rekabet ortamı işletmelerin dünyanın tüm noktalarında faaliyet göstermek ve rekabet avantajı sağlamak için çok uluslu şirketlere dönüşmesine katkı sağlamaktadır. Çok uluslu şirketler ise faaliyet gösterdiği çevresel koşullara ayak uydurabilmek için o çevrenin kültürel yapısını tanımak ve bu kültürel yapıya uygun hareket etmek için o kültüre ait bireyler ile çalışma eğilimi göstermektedir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak farklı kültür yapılarında bireylerin ortak çalışma alanlarında faaliyet göstermesini doğurmaktadır. Tam bu noktada kültürel zekâ kavramı ön plana çıkarak farklı kültür yapıları içinde ortak çalışmaların yapılması için ve oluşabilecek muhtemel çatışmaların önüne geçilmesi için bireylerde kültürel zekâ düzeyleri oluşturmak ve geliştirmek örgütsel aşamada işletmelere, bireysel aşamada çalışanlara sorumluluklar yüklemektedir.

Kling (2016: 151) bireylerin farklı kültür yapıları içinde istenilen davranışlar ortaya koyabilmeleri için esnek ve geliştirilebilir zekâ yapılarına sahip olmasına vurgu yapmaktadır. İnsanın yaradılışı ile sahip olduğu zekâ yapıları bireyin hayatta kalma iç güdüsü ve toplum tarafından kabul görmesi için gerekli yapıya sahiptir. Farklı kültür ortamları içinde faaliyet gösteren bireyler esnek zekâ yapıları içinde kültürel zekâ yeteneklerinden yararlanmaktadırlar. Triandis (2006: 20) bireylerin sahip oldukları kültürel zekâ düzeylerinin farklı olduğunu ve kültürel zekâyâ sahip olmak için bireylerde de bazı niteliklerin bulunması gerektiğini ifade etmektedir. Bu temel niteliklerin başında bireyin farklı kültür yapıları içinde doğru davranış yapıları geliştirebilmesi ve doğru kararlar alabilmek için diğer bireyler hakkında sahip olduğu mevcut düşünceleri gözlem yapmadan doğrudan ifade etmek yerine belirli bir süre erteleyebilme özelliğine sahip olması olarak açıklanmaktadır. Bu erteleme sürecinde esas olan yaklaşım ise gözlemlerin kültürün olumlu ve olumsuz yanlarını, kendi kültür yapısı ile benzer ve farklı yanlarını, o kültüre ait temel özellikleri tespit etmek olarak karşımıza çıkmaktadır. Mercan (2016) bu durumun başarısının kültürel zekâ başarısı ile de doğrudan ilişki içinde olduğunu ifade ederek, bu gözlemleri başarılı bir şekilde gerçekleştiren bireylerin diğerlerine göre daha yüksek seviyede kültürel zekâyâ sahip olduğunu açıklamaktadır.

Çeşitli kültür yapıları içinde faaliyet göstermiş bireyler ile örgüt yapıları karşılıklı kazanımlar elde etmektedir. Bu kazanımlara bakıldığında bireyler farklı kültürleri tanıma, algılama ve özümseme sağlayarak hem kendi çevresinde hem de farklı kültür çevresi içinde neden-sonuç ilişkilendirmelerini başarılı bir şekilde gerçekleştirilerek başarılı çıktılar elde etmektedir. Örgüt açısından ele alındığında ise farklı kültürel yapı içinde faaliyet gösterebilen başarılı insan kaynağına sahip olmak, hedef pazarda başarıya ulaşmak için diğer örgütler karşısında rekabet avantajı elde etmektir (Livermoore, 2011: 14).

Kültürel zekânın geliştirilebilir bir yapıda olması bireyin başarılı bir eğitim sürecinden geçirilmesi ile sağlanmaktadır. Bu eğitim süreci için bireylerin eğitimleri kabul etmesi ve gönüllü olarak bu sürece dahil olması gerekliliğinin yanında uygun eğitim koşullarının sunulması da gerekmektedir. Tan ve Chua (2003: 271) başarılı bir eğitim çevresi kurulabilmesi için bazı temel ölçütlerin oluşturulmasının eğitim sürecine fayda sağlayacağını öne sürerek bu ölçütleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Bireylerin farklı kültür yapılarındaki bireyler ile yoğun iletişim ve etkileşim kurabilecekleri bir eğitim çevresi,
- Bireylerin farklı kültür yapılarındaki bireyler ile etkileşim içinde bulunacağı yeterlilikte bir süre,
- Bireylerin farklı kültür yapılarındaki bireyler ile etkileşim içinde bulunacağı karşılıklı eğitim doğası.

Thomas (2006: 89) bireylerin kültürel zekâ seviyelerini geliştirmek amacıyla ve işletmelerin örgüt içi çalışanların kültürel zekâ potansiyellerini açığa çıkartmaları için dil eğitimi, yurt dışı eğitimler ve seminerler, yurt dışı geziler, yurt dışı staj, farklı kültürel yapılar içinde çalışma gibi bazı fırsatları sunmaları ve bireylerinde de bu fırsatları değerlendirmek için çaba sarf etmeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Yaratılan bu fırsatlar bireylerin deneyim kazanmasını sağlayarak müteakip çalışma hayatında farklı kültürleri anlama ve farklı kültür yapıları ile koordineli çalışma imkânı sunmaktadır. Ayrıca bu

fırsatların temel amacı bireye herhangi bir kültüre ait kazanımlar sağlamak yerine farklı kültürlere yaklaşım ve bakış açısı kazandırmaktır. Geliştirilen bakış açısı bireylere bütüncül bir yaklaşım kazandıracaktır.

Kültürel zekânın elde edilmesi ve geliştirilmesi süreci kısa vadeli planlamalar yerine uzun vadeli planlamaları içinde barındırmaktadır. Uzun vadeli planlar kapsamında kurulan kısa vadeli hedefler ise genel kültürel zekâ gelişimine katkı sağlamaktadır. Thomas (2006: 78-99) kültürel zekânın gelişim sürecini birbirini takip eden ve birbiri ile girift bir yapıda olan aşamalardan meydana geldiğini öne sürmektedir. Bu aşamaları ise şu şekilde sıralamaktadır:

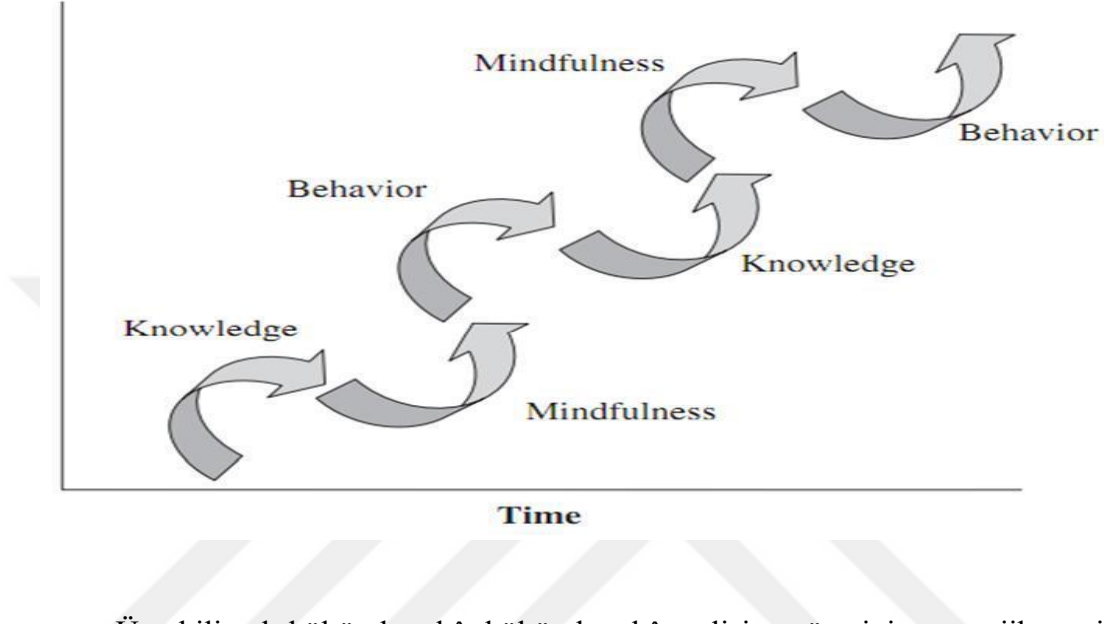
- Bilgi: Bilişsel kültürel zekâ alt boyutunun gerçekleştirdiği farklı kültürün varlığını kabul etme ve anlaşılmasını sağlayan bilişsel gerekliliktir.
- Farkındalık: Kültürel zekânın üst bilişsel alt faktörü ile kazanılan genel farkındalık süreçleri arasında yer almaktadır.
- Davranış: Kültürel zekânın davranışsal alt boyutu ile gerçekleştirilen davranışsal çıktılardır.

Bu üç temel aşama birbirini takip etmektedir. Aynı zamanda bu aşamalar birbirlerine geri besleme sağlayarak kültürel zekâ gelişim sürecinin otokontrolünü de sağlamaktadır. Esas olan ise bu aşamaların sürekliliğini sağlayarak sürdürülebilir bir yapıya dönüştürülmesini gerçekleştirmektir. Thomas (2006: 89) kültürel zekâ gelişim sürecini Şekil 2’de gösterildiği gibi açıklamaktadır. Şekle bakıldığında bilgi, farkındalık sürecinin birbirini tetikleyen aşamalar olduğu ve nihai olarak kültürel zekânın davranışa dönüştürüldüğü görülmektedir.

Livermoore (2010) kültürel zekâ gelişim sürecini ele alırken kültürel zekâ alt boyutlarını göz önüne alarak değerlendirmektedir. Yapmış olduğu çalışmada tüm alt kültürel zekâ boyutlarının gelişim sürecine yaptığı katkıyı ve gerekliliğini açıklamaktadır. Alt boyutların kültürel zekânın gelişimi içindeki rolleri aşağıda açıklanmaktadır.

Şekil 2: Kültürel Zekâ Gelişiminin Süreci

Kaynak: Thomas D.C. , 2006, 89.



Üst bilişsel kültürel zekâ kültürel zekâ gelişim sürecinin stratejik seviyesini oluşturmaktadır. Öğrenim süreci stratejik seviyede ele alınarak kültürel zekânın gelişimi için gerekli olan planlamalar ve bu planlara ait programlar belirli bir sistematik yapı içinde oluşturulmalıdır. Stratejik seviyede belirlenen planlamaların temel hedefi bireye kültürel farkındalık kazandırılmasının eğitim yolu ile sağlanmasıdır. Bu eğitim aşamasında birey farklı kültür ile karşılaştığında nasıl hareket etmesi gerektiğini öğrenmektedir. Bu aşama da arzu edilen durum ise stratejik seviyede kurulan planlar ile geliştirilen farkındalık yapısının örtüşmesini sağlamaktır. Bu durumun gerçekleşmesi için diğer kültürel zekâ alt boyutlarından da yararlanılarak planların güncellenmesi ve güncellenen planlar doğrultusunda farkındalık yapısının kazandırılması beklenmektedir.

Bilişsel kültürel zekâ alt boyutunda bilginin önemli olduğu kabul edilmektedir. Bireylerin kültürel zekâ düzeylerini geliştirebilmeleri için farklı kültürler hakkında kapsamlı bilgi edinmeleri gerekmektedir. Bireylerden bu aşamada, öncelikli olarak kendilerinin bir kültürü yansıttığını ve kültürün varlığını kabul etmeleri istenmektedir. Temel olarak birey farklı kültüre ait var olan dili öğrenmeli ve bu dili kullanabilecek

düzeve gelmelidir. Bununla birlikte kültüre ait değerler ve sistemleri tespit etmesi ve buna uygun davranış şekillerini öğrenmesi beklenmektedir. Bu öğrenim sürecinin başarılı olabilmesi için öncelikli olarak kültürlerin farklılaştığının kabul edilmesi ve kültürel sistemlerin öğrenilmesi beklenmektedir. Kültürel sistemler genellikle hedef kültüre ait bireycilik ve toplulukçuluk yaklaşımı, kültür yapısı içindeki güç aralıkları, kültürün bağlamsal yapısının geniş ve dar olma durumu, kültürün zamansal ve mekânsal algı durumları oluşturmaktadır. Kültürel sistemin yapısı belirlendikten sonra bu yapıya ait sosyal, ekonomik, politik ve dini yapısal bilgilerin elde edilmesi ile kültüre özgü var olan bilgilerin toplanması beklenmektedir. Bu ihtiyaçların tamamlanması ile bilişsel kültürel zekâ alt boyutunun genel kültürel zekâ süreci içindeki rolü tamamlanmış olunacaktır.

Kültürel zekânın gelişim sürecinde bireyin sahip olduğu motivasyon durumu eğitim sürecini doğrudan etkilemektedir. Bireylerin farklı kültürü tanıma ve öğrenme motivasyonunun yüksek seviyede tutulması gerekmektedir. Sosyal ilişkiler içinde bireyin bulunması motivasyonunu artıracak ve motivasyon düzeyinin düşmesine engel olacaktır. Özellikle farklı kültür yapıları içine girmenin yarattığı risk durumunun bireyler tarafından kabul edilmesi diğer eğitim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesine katkı sağlamaktadır. Livermoore eğitim sürecinin etkinliğinin artırılması için bireylerin eğitim sürecine öğretim odaklı yaklaşmalarını gerektiğini bunun yerine farklı kültürel yapıların öğrenilmesi ile kazanılacak faydaları görmeleri ve bu faydaların toplumlara yaptığı katkıyı göz önüne alarak hareket etmelerinin daha yüksek başarı getireceğini ifade ederek önermektedir.

Davranışsal çıktılar eğitim sürecinin kazandırdığı ödülleri ifade etmektedir. Bu ödülleri kazanmak ise bireyin iletişim yeteneği ile doğrudan ilişkilidir. Bireyin davranışsal yaklaşımlar, başarılı iletişim kanallarını kullanması ile sağlanarak diğer alt kültürel zekâ eğitim aşamalarında elde edilen değerleri anlamlı hale getirmektedir. Birey, farklı kültür yapılarına ait elinde var olan bilgileri davranış yapılarına dönüştürmek için esnek hareket etmelidir. Eğitim sürecinin bu aşamasında bireyin esnek yapıya dönüştürülmesi hedef alınmaktadır. Özellikle farklı kültüre ait öğrenilen dilin kullanılması bu esnek yapı ile başarılı hale gelmektedir. Bilişsel kültürel zekâ öğrenim aşamasında yüksek seviyede

öğrenilen dil yeteneği davranışa dönüştürülme aşamasında doğru kullanımı için dilin kullanım kapasitesini artıracak jest, mimik, beden dili, göz teması ve diğer iletişimi güçlendiren yapılar ile desteklenmektedir. Bu durum dilin kullanım esnekliğini artırarak davranışsal kültürel zekâ başarı durumunu artıracaktır.

Kültürel zekâ gelişim sürecini birey odaklı ele alan Earley ve Mosakowski (2004: 146) bu sürecin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için altı temel aşamanın varlığına işaret etmektedir. Bu aşamalar şu şekildedir:

- Birinci aşama: Eğitim sürecine dahil edilecek bireyin veya grubun farklı kültürleri benimsemesinde sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi bu aşamada gerçekleşmektedir.
- İkinci Aşama: Bireye veya gruba ait tespit edilen zayıf yönlerin geliştirilmesini hedef alan başarılı olunacağına inanılan bir eğitim modeli seçilmesi bu aşamada gerçekleşmektedir.
- Üçüncü Aşama: Bu aşamada bireye veya gruba özgü belirlenen eğitim modelinin uygulanmaya başlanmaktadır.
- Dördüncü aşama: Eğitimin uygulama sürecinin başlaması ile bu aşamada bireyin eğitim alacağı çevre ile birey arasındaki ilişki düzenlenmelidir. Eğitimi destekleyen materyaller ve eğiticiler ile birey veya gruba ait zayıf yönlerin geliştirilmesi için ihtiyaç duyulan uyum bu aşamada tamamlanmaktadır.
- Beşinci aşama: Ön eğitim sürecinin tamamlanması ile hedef birey veya grup uygulama alanına dahil edilerek ön eğitim ile kazanılan kazanımlar gözlenmektedir. Bu aşamada birey veya gruptan farklı kültürel çevrede sahip olduğu güçlü yanları ön plana çıkarması zayıf noktalarını ise geliştirmesi beklenmektedir.
- Altıncı aşama: Eğitim sürecinin değerlendirme ve geri dönüşlerin alınması safhası olan bu aşamada; bireye öğretilen farklı kültüre yaklaşımı, o kültüre sağladığı uyum gözlenmektedir. Yapılan gözlemler sonucunda eğitimin ilk

aşamasında oluşturulan hedeflere ulaşma başarısı değerlendirilerek eğitim başarısı tespit edilmektedir.

Yukarıda sunulduğu gibi literatürde farklı yaklaşımlar ile kültürel zekâ eğitim sürecinin ele alındığı görülmektedir. Tüm yaklaşımlar farklılıklar barındırmasına rağmen ortak çıkarım kültürel zekânın geliştirilebilir bir süreç olduğudur. Farklı eğitim metotlarının uygulanması eğitim sürecinin var olan değerini değiştirmemektedir. Kültürel zekâ eğitim sürecinin ortak hedefi ise farklı kültür yapıları ile karşılaşması muhtemel birey ve grupların bu duruma hazırlanması ve başarılı çalışma koşullarının yaratılması oluşturmaktadır. Bu süreci destekleyen eğitici, eğitim yöntemleri, eğitim materyalleri ve bireyin hazır bulma durumu eğitimin başarısını doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte bireyin farklı kültür yapılarını anlama ve geliştirmeyi sadece bir eğitim süreci olarak ele alınmanın yanı sıra bireyin bunu kendi sosyal çevresinin bir gerekliliği olarak göreyek çeşitli sosyal etkileşimler içine girerek kendisini geliştirmesi de beklenmektedir.

1.6. KÜLTÜREL ZEKÂNIN BİREY VE ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Geleneksel ve modern zekâ kuramlarının ve iş çevresinin değişimi ile farklı bakış açıları da ele alınmaktadır. Küreselleşmenin giderek artması ile sınırların ortadan kalkması farklı çevresel koşullarda işletmelerin, örgütlerin ve bireylerin faaliyet göstermesine neden olmaktadır. Bu durum çoklu zekâ kuramları arasında kültürel zekânın kabul edilmesini ve kültürel zekânın kullanılması gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Bu aşamada kültürel zekânın bireye ve örgüte ne gibi katkılar sağladığının tartışılmasını doğurmaktadır. Yeşil (2016) kültürel zekânın sağladığı katkıları genel olarak şu şekilde açıklamaktadır.

- Farklı kültür yapıları içinde etkili iletişim kurulmasına katkı sağlamaktadır.
- Farklı kültür yapıları içindeki birey ve gruplar arasında farkındalık oluşturmada katkı sağlamaktadır.
- Kültürler arası farklılıklardan doğabilecek çatışmaların önüne geçerek karşılıklı etkileşimin artırılmasına katkı sağlamaktadır.

- Çalışma ortamında ve bireyler arasındaki sosyal ilişkilerde gerçekleşen çatışmalara etkili ve hızlı çözüm yollarının tespit edilmesinde katkı sağlamaktadır.
- Farklı kültürlere özgü öznel değerler arasındaki anlaşmazlıkların çözümlenmesine katkı sağlamaktadır.
- Yönetim ve davranış kararlarının alınmasında bireyin doğru kararlar almasında destek olmaktadır.
- Farklı kültür yapılarına sahip olan bireylerin oluşturduğu takım çalışmalarının etkinliğini artırmada fayda sağlamaktadır.
- İş performansının ve verimliliğinin artırılmasında organizasyon yapılarına ve işletmelere katkı sağlamaktadır.
- Kendi kültüründen uzak yabancı ülkelerde faaliyet gösteren işletme çalışanlarını başarı düzeylerinin artırılmasında katkı sağlamaktadır.

Kültürel zekâ kavramı literatürde birey ve örgüt olmak üzere iki düzeyde ele alınmaktadır. Kültürel zekânın her iki düzeyde katkıları bulunmaktadır. Aşağıda alt başlıklar altında örgütsel ve bireysel düzeyde katkıları sunulmaktadır.

1.6.1. Kültürel Zekânın Örgütsel Düzeyde Katkıları

Şirketlerin farklı kültür yapılarına sahip hedef pazarlarda faaliyet göstermeye başlamaları, beraberinde iş gücü profiline farklı kültürel yapıya sahip bireylerden oluşmasına neden olmuştur. Örgütler bu aşamada kültürlerarası çatışmalar ile hem yönetsel boyutta hem de uygulayıcılar boyutunda karşılaşmaya başlamışlardır. Bu çatışmanın varlığı ve çözüm yolları yine insanın doğal yapısına dayandırılarak kültürel zekâ kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Örgütler bu yeni çoklu zekâ kuramından çeşitli faydalar elde etmişlerdir. Bu faydalar çeşitli çalışmalarda farklı bakış açıları ile ortaya koyulmuştur. Bu katkılar şu şekilde sıralanabilmektedir.

- Kültürel zekâ seviyesi yüksek olan bireylere sahip olan örgütler, çalışanlar arasında yaşanabilecek muhtemel çatışmaları diğer örgütlere göre başarılı bir şekilde yönetebilmektedir (Bezirgân vd., 2015)
- Örgüt liderlerinin sahip olduğu yüksek kültürel zekâ seviyeleri, diğer çalışanların örgütsel bağlılık duygusunu artırması, örgütsel vatandaşlık anlayışının gelişmesi ve iş doyumunu yaratması açısından örgütün bir bütün şeklinde hareket etmesi üzerinde fayda sağlamaktadır (Şahin, 2011).
- Örgüt içi takım çalışma etkinliğinin artırılmasını sağlayarak örgüt içi bağlılığı artırmaktadır.
- Yönetici – çalışan ilişkisi açısından farklı kültürlere ait yönetici ve çalışanlar arasında kültürel farklılıklardan doğan problemlerin kolay ve etkili çözüm yollarının bulunmasında kültürel zekâ kavramı etkili rol oynayarak örgütleri bu açıdan desteklemektedir.
- Örgütlere katılan farklı kültürlere ait bireylerin örgüt içindeki kültürü anlaması ve kabul etmesi aynı zamanda örgütün bireyin sahip olduğu kültüre saygı duyarak onu anlaması kültürel zekânın yarattığı katkı seviyesi ile güçlenmektedir.
- Örgütlerin performansını doğrudan etkileyen örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış yapıları bireylerin kültürel zekâ düzeyleri tarafından etkilenecek hem çalışanlar ile yöneticiler hem de çalışanlar ile müşteriler arasındaki kültürel farklılıklardan doğabilecek problemlerin azaltılmasına katkı sağlamaktadır.

Örgütsel düzeyde kültürel zekâ başarısının artırılması ile maksimum fayda sağlamak için İşçi (2013) örgütlerin bazı temel hususlardaki kendi yaklaşımlarını tespit etmek için kendilerine sormaları gereken soruları şu şekilde sunmaktadır.

- Farklı kültürler ile çalışanlar arasındaki uyum nasıl geliştirilebilir?
- Hedef pazara ait farklı kültürel yapı ile örgütün sahip olduğu kültürel yapının uyumlaştırılarak başarıya nasıl ulaşılabilir?

- Farklı kültürlerin yaşadığı uluslararası pazar koşullarında örgüt nasıl başarılı olabilir?
- Farklı kültürel yapılar ile başarılı çalışmalar sunabilecek kişilik özellikleri nelerdir?
- Farklı kültürel yapılarda yapılacak çalışmalarda iş performansının artırılma yolları nelerdir?

Örgütsel düzeyde çoklu zekâ kuramlarından kültürel zekâ kuramının başarılı bir şekilde uygulanması için yukarıda ortaya koyulan sorulara başarılı cevaplar bulunarak örgüte çeşitli katkılar sağlanmalı ve iş performansını artırmak temel hedef olarak alınmalıdır.

1.6.2. Kültürel Zekânın Bireysel Düzeyde Katkıları

Bireysel düzeyde çalışanların temel amacı çok kültürlü ortamlarda kültürler arası ortak normlar oluşturarak, bunlara ayak uydurmak ve bireysel performanslarını artırmaktır. İş ortamlarının uluslararası düzeye gelmesi yerel çalışma alanlarının terk edilmesine neden olmaktadır. Bu değişim bireylerin farklı kültürler içinde başarılı olabilmek için kendilerini ortama uyum sağlamaya zorlamaktadır. Bu noktada kültürel zekâ kuramı devreye girmektedir. Kültürel zekânın bireysel düzeyde sağladığı faydalar şu şekilde karşımıza çıkmaktadır.

- Bireylere farklı kültür yapıları içinde başarılı çıktılar sunmasını desteklemektedir.
- Bireylerin ortak takım çalışmaları içinde bireysel performanslarının artırılmasına katkı sağlamaktadır.
- Örgütün hiyerarşik yapısı içindeki rolünü kültürel düzeyde belirlemesine ve bu düzeyde kendisinden arzu edilen çalışma başarısını göstermesine katkı sağlamaktadır.
- Başarılı kültürel zekâ eğitim sürecinden sonra farkındalık kazanarak bireyler arasındaki ilişkilerde etkili iletişim yapıları kurmasını desteklemektedir.

- Rekabet içinde olduğu rakiplerine karşı çok kültürlü ortamlarda daha üstün olmasına katkı sağlamaktadır.

Yukarıda açıklanan faydalar dikkate alındığında kültürel zekâ düzeyini artırmayı başaran bireylerin diğerlerine göre tercih edilen çalışanlar olacağı ve daha başarılı olacağı genel olarak kabul edilmektedir. Nihai olarak kültürel zekânın hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde sağladığı katkıların dikkate alınarak çalışma koşulları içine yerleştirilmesi kültürel zekâ seviyelerini eğitim süreçleri ile geliştirme çabalarının ortaya koyulması elde edilecek kazanımları maksimum seviyeye çıkaracaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

DUYGUSAL EMEK VE İŞ PERFORMANSI

2.1. DUYGUSAL EMEK KAVRAMI

İnsanların işletme literatüründe sosyal sermayenin bir parçası olarak kabul edilmesi ile insana ait olguların incelenmesi literatürde giderek önem kazanmıştır. İnsanların iş performansı sergilemesine etki eden ve insana ait durumlar arasındaki “duygu olgusu”; tarihte ilk olarak Heraklitus tarafından ele alınarak, insanın sahip olduğu duyguların varlığı ortaya koyulmuştur. Aristo tarafından ise insanın sahip olduğu duygular sınıflandırılmıştır. İlk sınıflandırma kapsamında duygu tipleri zevk, acı, arzu ve korku olarak belirlenmiştir. Duygu sınıflandırılması Spinoza tarafından arzu, mutluluk ve üzüntü olarak açıklanmıştır (Sayan, 2002: 4). Duygu kavramına psikolojik temelli bakış açıları ise geçtiğimiz yüzyıl içinde gelişmiş olup Gençöz ve Motan (2007: 29) tarafından bireylerin iç dünyasında meydana gelen belirli durum karşısında sahip oldukları izlenim olarak açıklanmaktadır. Yaylacı (2006: 39) ise duygunun; bireyin içsel olayları arasındaki koordinasyon olduğunu ve içinde algı, bilinç ve tepkileri barındıran psikolojik alt sistemlerden oluştuğunu açıklamaktadır.

Seçer (2007: 817) duygu olgusu üzerine yapmış olduğu çalışmalar sonucunda duyguyu oluşturan bileşenleri; bireyi etkileyen uyarıcıların birey tarafından değerlendirilmesi, uyarıcının birey üzerinde fiziksel hissiyat değişimi oluşturması, bireyin hissiyat değişimine göre jest, mimik ve bedensel hareketler içinde bulunması, bireyin uyarıcı karşısında yaptığı değerlendirmeler ve yaşadığı fiziksel değişimlerin sahip olunan kültürel bir durum içinde adlandırılması şeklinde açıklamaktadır.

İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak için sahip olduğu sosyal sermayesi değiştikçe çalışanlarından beklentileri de değişmektedir. Bu değişim kapsamında işletmeler çalışanların duygusal emeklerinden faydalanmayı amaçlayarak çalışanların

duygu durumları ile iş performanslarını artırmalarını beklemektedirler. Duygusal emek kavramının literatürde farklı bakış açıları ile ele alınarak tanımlandığı görülmektedir. Literatürde ilk defa Hochschild (1979) duygusal emek kavramını belirli bir bedel karşılığında bireylerin sahip olduğu duyguların, yöneticiler ve işletmeler tarafından yönetilmesi olarak açıklamaktadır. Bu tanımlama ile bireyin sahip olduğu duyguların belirli bir ücret karşılığında sunulduğu anlaşılmaktadır. Duygusal emek kavramı ile ilgili yapılan tanımlamalar literatürden derlenerek Tablo 3’te sunulmaktadır.

Tablo 3: Duygusal Emek Kavramı ile İlgili Yapılan Tanımlamalar

Çalışma	Tanımlama
Hochschild (1979)	Belirli bir bedel karşılığında bireylerin sahip olduğu duyguların yöneticiler ve işletmeler tarafından yönetilmesidir.
Hochschild (1993)	Duyguların belirli bir ücret karşılığında çalışanların jest, mimik ve bedensel ifadelerinin belirli bir amaç doğrultusunda yönetilerek satılmasıdır.
Ashforth ve Humphrey (1993)	Karşı taraftan beklenen duygusal durum ifadesinin sunulmasıdır.
Morris ve Feldman (1996)	Örgütlerin çalışanlardan bekledikleri duygu ifadelerinin, belirli bir planlama doğrultusunda çeşitli çabalar ile kontrol altına alınarak müşteriler ile girmiş oldukları etkileşim esnasında sunulmasıdır.
Wharton (1999)	Çalışanların müşterilere sundukları hizmetleri yerine getirirken örgütler tarafından belirlenen ve onaylanmış duygusal ifadeler aracılığıyla hizmeti gerçekleştirme çabasıdır.
Steinberg ve Figart (1999)	Çalışanların müşteriler ile yüz yüze iletişim esnasında göstermiş oldukları tutumlardır.
Grandey (2000)	Çalışanların kendisine ait öznel duygusal tutumlarını sahteleştirerek örgütler tarafından beklenen duygusal tutumlar sergilemesidir.
Kruml ve Geddes (2000)	Çalışanların örgütler tarafından müşterilere sunulmasını istedikleri duygusal ifade ve tutumları müşterilere sunarak kendilerini çalışma ortamında garanti altına almasıdır.

Chu (2002)	Çalışanların örgütlerin sahip olduğu değerleri ve hizmet gösterim şekillerine uygun duygusal tutumları ortaya koymak için asıl hissetmiş oldukları duygusal tutum ve davranışlarını değiştirmesidir.
Hochschild (2003)	Hislerin yönetilerek karşı taraftan kolayca gözlemlenebilecek davranışlar ile ifadesidir.
Brotheridge ve Lee (2003)	Çalışanların sahip olduğu duygusal durumlarını örgütlerin istemiş oldukları duygusal ifadelere dönüştürmek için değiştirme çabasıdır.
Diefendorff ve Gosserand (2003)	Örgüt tarafından beklenen amaçların yerine getirilmesi için çalışanların hem müşteriler hem de çalışma arkadaşlarının duygusal durumlarını etkilemek ve değiştirmek amacıyla sergilenen davranışlardır.
Meier, Mastracci ve Wilson (2006)	Çalışanların karşılaştıkları sorunları müşteriler gözünden görebilmesi, çalışma ortamında iş birliğinin sağlanabilmesi için örgüt tarafından beklenen örgütsel bakış açısı ile uygunlaştırmak için duyguların dönüştürülerek yansıtılmasıdır.
Johnson (2007)	Çalışanların örgütler tarafından beklenen ve arzu edilen duygusal tutumların hizmetin sunulması aşamasında müşterilere karşı başarılı bir şekilde ifade edilmesidir.
Diefendorff ve Richard (2008)	Çalışanların vermiş oldukları hizmetin ve işin yerine getirilmesi için girmeleri gereken rol kapsamında yönetilmesidir.
Topateş ve Kalfa (2009)	Müşteri-çalışan arasındaki etkileşimin yoğun olduğu durumlarda çalışanların sergilemesi gerek rolün yerine getirilmesi için çalışanlar tarafından sergilenen emektir.
Başbuğ, Ballı (2010)	Duygu düzenlemesidir.
Çelik ve Turunç, (2011)	Çalışanların müşteriler tarafından beklenen duygusal durumlara göre kendi duygularını düzenleyerek bedensel ve yüzeysel ifadelerde bulunmasıdır.
Basım ve Begenirbaş, (2012)	Çalışanların müşteriyi gözlemleyerek müşterinin beklenti içinde olduğu duygusal ifadelerle ilişkin ip uçlarını tespit ederek öznel duygularını bastırarak beklenen duygusal tutumları sergileme stratejisidir.
Guy, Newman ve Mastracci (2014)	Örgüt tarafından beklenen duygusal ifadeleri ortaya koymak için mevcut duygusal ifadelerin abartılarak, bastırılarak ve örgütün beklenen duygusal ifadeler ile birleştirilerek sunulmasıdır.

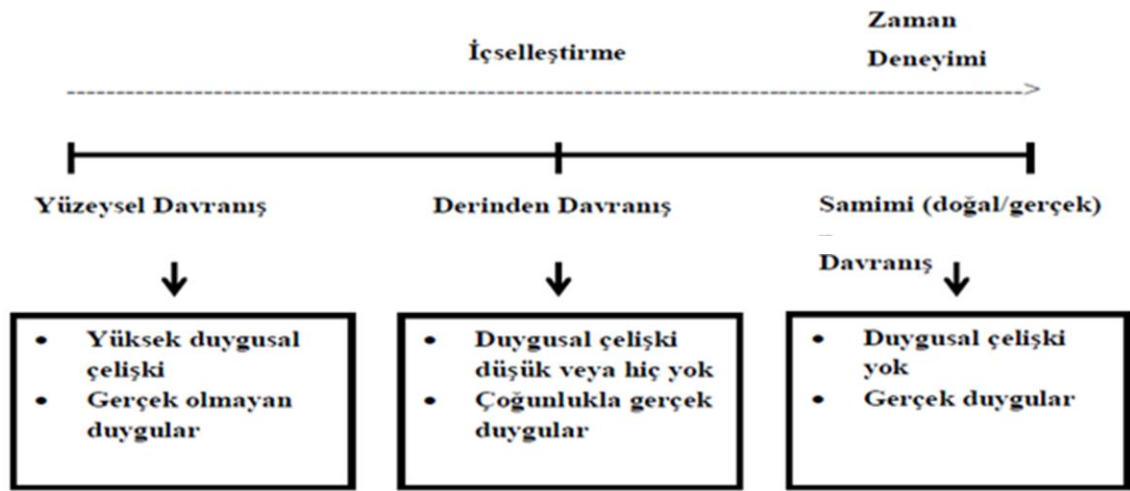
2.2. DUYGUSAL EMEĞİN BOYUTLARI

Duygusal emek kavramı üzerine literatürde yapılan çalışmalarda duygusal emeği oluşturan alt boyutların var olduğu ve bu alt boyutların duygusal emek becerisinin gelişim sürecinde etkin rol aldığı görülmektedir. Literatürde ilk olarak Hochschild (1983) tarafından duygusal emek kavramının boyutlarının açıklandığı ve bu boyutların yüzeysel rol yapma davranışı ve derinden rol yapma davranışı olduğu bilinmektedir. Duygusal emek üzerine yapılan diğer çalışmada ise Hochschild tarafından belirlenen boyutların yanında samimi davranış boyutunun da duygusal emeğin boyutları kapsamına dahil edildiği görülmektedir (Ashforth ve Humphre, 1993).

Torland (2013) duygusal emek boyutları ve duygusal emek gelişim süreci üzerine yaptığı çalışmada; örgütlerin arzu ettikleri duygusal davranışları çalışanların sergilemesinde, duyguların içselleştirme seviyelerine göre farklı duygusal emek boyutlarına geçilebileceğini ve bunun da zaman içerisinde elde edilen tecrübe ile gerçekleşeceğini açıklayarak Şekil 3’de görüldüğü gibi sunmaktadır.

Şekil 3: Duygusal Emek Süreci ve Duygusal Emek Boyutları

Kaynak: Torland, 2013:39



Duygusal emek boyutlarını gösteren şekil incelendiğinde; yüzeysel davranış boyutunda yüksek seviyede duygusal çelişkinin, derinden davranış boyutunda düşük seviyede duygusal çelişkinin, Samimi davranış boyutunda duygusal çelişkinin

bulunmadığı görülmektedir. Bunun tersine gerçek duyguların varlığının da samimi davranışta en çok olduğu ve yüzeysel rol yapma boyutuna gidildikçe azaldığı ortaya konulmuştur.

2.2.1. Yüzeysel Rol Yapma

Duygusal emek alt boyutları arasında yer alan yüzeysel rol yapma davranışının literatürde ilk olarak Hochschild (1979) tarafından açıklandığı görülmektedir. Bu duygusal emek alt boyutu Grandey (2000) tarafından yapılan duygusal emek alt boyutlarını ortaya koyan çalışmalarda da yer almaktadır. Hochschild (1993) yüzeysel rol yapma davranışını çalışanların sahip olduğu öz duygu durumlarını değiştirmeden örgütler tarafından kendilerinden istenen duygusal davranışları müşterilere sunması olarak açıklamaktadır. Yüzeysel rol yapma davranışı kapsamında çalışanlar kendisini zorunluluk içinde hissederek örgütler tarafından kendisinden istenen duygusal gösterim durumlarını gösterme çabası içinde yer almaktadır.

Asforth ve Humprey (1993) çalışanların yüzeysel rol yapma duygusal davranışı göstermelerinde en etkili rolün mimik, jest, ses tonu ve davranış biçimlerini arzu edilen duygu durumuna göre değiştirilmesi ile gerçekleşeceğini açıklamaktadır. Grandey (2000) yüzeysel rol yapma davranışında duyguları kontrol altına alma başarısının yüksek seviyede olduğunu ve çalışanların duygularını yüksek oranda kontrol altına alabildiklerini açıklamaktadır. Yang ve Chang (2008) ise çalışanların duygularını kontrol ederek gerçek duygularını gizleme ve işletmeler tarafından arzu edilen duygu gösterimlerini sergileme yöntemi olarak yüzeysel rol yapma duygusal emek davranışı olarak açıklamaktadır. Hochschild (1993) yüzeysel rol yapma davranışını hostesler üzerinde yapmış olduğu çalışmanın bulgularına dayandırarak açıklamış ve bu davranış gösterim şeklini hosteslerin işletme tarafından beklenen duygusal davranışlarını göstermede kendi duygularını kontrol etme davranışı olarak ifade etmektedir. Gerçek duygu ile gösterilen duygu arasındaki uyumsuzluk ise davranışın rol yapma ile ilişkilendirilerek açıklandığını göstermektedir.

Yüzeysel rol yapma duygusal davranışı genellikle çalışanların müşteriler ile karşılıklı ilişki içinde olduğu durumlarda, müşterilerin talepleri karşısında mutsuz

hissetmesi esnasında, müşterilere karşı pozitif ve anlayışlı davranışlar sergileme çabası olarak tanımlanmaktadır (Sharma ve Sharma, 2014: 30). Diefendorff ve Gosserand (2003:954) yüzeysel rol yapma davranışını, çalışanların örgüt tarafından belirlenen duygusal gösterim kurallarına uyum gösterme esnasında ve farklı duygular hissetmesi anında gerçekleştiğini açıklamaktadır. Bu tip davranış şeklinin geçici ve yüzeysel olması nedeniyle bu duygusal emek gösterimi yüzeysel rol yapma davranışı kapsamına girmektedir.

İşletmeler yüzeysel rol yapma davranışı sergileyen çalışanlarından temel olarak müşterilere sundukları hizmet esnasında ifadelerini başarılı bir şekilde değiştirerek müşterilerin beklediği duygusal ifadeleri sergilemelerini beklemektedir. Ayrıca bu duygusal ifade gösterimlerinin gözlemlenebilir nitelikte olması da beklentiler arasında yer almaktadır (Bağcı, 2015: 75).

Yüzeysel rol yapma davranışı sergileyen çalışanların karşılaştıkları en büyük zorluk olarak gerçek duygularını kontrol altına almakta zorlandıkları ve gerçek duygularının açığa çıktığı zamanlarda davranışsal gösterimlerinde başarısız olmaları yer almaktadır. Özellikle çalışanların psikolojik durumları yüzeysel rol yapma davranışının sergilenmesinde önemli rol almaktadır. Psikolojik değişimler çalışanların yüzeysel rol yapma davranışı sergilemesinde engelleyici tehdit olarak görülmektedir.

Yüzeysel rol yapma davranışını diğer duygusal emek alt boyutlarından ayıran temel özellik derinden ve samimi duygusal emek alt boyutlarında çalışanlar duygusal durumlarını işletmelerin istekleri ile örtüştürerek hissederken yüzeysel rol yapma davranışından çalışanlar duygusal durumları örtüştürememektedir.

2.2.2. Derinden Davranış

Derinden davranış literatüre Hochschild (1979) tarafından yapılan çalışma ile kazandırılmıştır. Derinden davranış çalışanların işletmeler tarafından beklenen duygusal durumları hissetmesi ve kendi duygularını değiştirerek beklenen duyguları gerçek anlamda yaşamasını içermektedir. Duyguların derinden hissedilebilmesi için çalışanlara iki temel yöntem önerilmektedir. Bu yöntemlerden ilki; beklenen duygu

durumunu ortaya çıkarmak için çalışanlardan istenilen duyguların tetiklenerek harekete geçirilmesi ve duyguların açığa çıkarmasıdır. Diğer yöntem ise duyguların eğitilmesi yöntemidir. Duyguların eğitilmesi kapsamında çalışanların hizmet sunma eylemine başlamadan önce formel olarak örgüt tarafından beklenen duyguları oluşturabilmek için kendini eğitmesi ve eğitilmiş duyguları hizmet esnasında açığa çıkarmasıdır.

Derinden duygusal emek gösterimi, çalışanların işletmeler tarafından beklenen duyguları bireyin kendi duyguları ile değiştirerek eşleştirmesidir (Anderson, 2014: 20). Ashforth ve Humphrey (1993, 88) derinden duygu durumunun hissedilebilmesini çalışanların çabasına bağlayarak, çalışanların duygularını değiştirme yönünde gösterdiği çabaların sonucu olarak gerçekleşebileceğini ileri sürmektedir. Kruml ve Geddes (2000: 12) derinden duygusal davranış şeklinin gerçek duygusal emek olduğunu, yüzeysel rol yapma davranışının sahte duygusal emek olduğunu ifade etmektedir. Yüzeysel ile derinden duygusal davranış sergileme arasındaki temel farklılık, yüzeysel davranış gösteren çalışanın durumu bir zorunluluk olarak görmesi, öte yandan derinden davranış gösteren çalışanın bunu bir gereklilik olarak görmesidir (Kaya ve Özhan; 2012: 110).

Rafaeli ve Sutton (1987) gerek derinden gerek yüzeysel rol yapma davranışının sergilenmesinde rol yapma davranışının iki gerekçeye dayandırılarak açığa çıktığını ifade etmektedir. Eğer rol yapma davranışı iyi niyetli yapılıyorsa bu durum gösterilmesi gereken duygusal gösterimin amaca hizmet ettiği, kötü niyetli rol yapma davranışı yapılıyorsa bu durum gösterilmesi gereken duygusal gösterimin amaca hizmet etmediğini göstermektedir. İyi niyetli rol yapma derinden davranışı, kötü niyetli rol yapma ise yüzeysel rol yapma davranışı olarak açıklanmaktadır.

Grandey (2000: 96) derinden davranışı çalışanların duygularını olumlu yönde eğitmesi olarak açıklayarak olumlu yönde duygusal düşünce formlarının oluşmasının, derinden duygusal davranışı açığa çıkartacağını ileri sürmektedir. Scott ve Barnes (2011: 118) ise duygusal emek gösterimi sonucunda oluşan duygusal ifadelerin yarattığı etkiyi dikkate alarak, çalışanların derinden rol yapma davranışı

geliştirdiğinde olumlu sonuçlar elde edileceğini, olumsuz etkilerin ise azaltılacağı yönünde çıkarım yapmaktadır.

Hochschild (1983) duygusal emek boyutlarını kullanarak hostesler üzerinde yaptığı çalışmada hosteslerin derinden davranış sergilemeleri için kendilerine ait duyguları yönetmesi gerektiğini açıklamaktadır. Çalışmada hosteslerin duygu kontrollerini sağlamak için çalışma ortamını ev, yolcuları misafir, problemlı yolcuları ise misafir çocukları olarak düşünerek duygularını derinden kontrol alma yöntemi uygulamasını örnek olarak göstermektedir. Özellikle problemlı yolcuların davranışlarının çocuk davranışları ile ilişkilendirmesi hosteslerin duygusal durumlarını değiştirme konusunda fayda sağladığı çalışmaya ait sonuçlarda görülmektedir. Diefendorff ve Gosserand (2003: 946) ise derinden duygu teknik uygulamalarını; çalışan birinin diğer çalışana karşı hissettiği olumsuz duygulardan kurtulmak için toplantı öncesinde kendisini olumlu düşüncelere yoğunlaştırarak düşünce formunu değiştirmesini örneklendirerek açıklamaktadır.

Derinden duygusal davranışı yüzeysel rol yapma davranışından ayıran en temel özellik ise işletmelerin beledikleri duygusal durumları çalışanların kendi duyguları ile değiştirmesidir. Yüzeysel rol yapma davranışında ise gerçek duyguların baskı altına alınması söz konusudur.

2.2.3. Samimi Davranış

Samimi davranış duygusal emek boyutu Hochschild (1979) tarafından öne sürülen iki boyutlu duygusal emek davranış yaklaşımının gelişimine katkı sağlayan Ashforth ve Humprey (1993) tarafından ilk olarak ortaya konulmuştur. Samimi davranış çalışanların rol yapmadan çalışma esnasında gerçek duyguları hissetmesi ve sergilemesidir. Samimi davranış boyutunu diğer boyutlardan ayıran temel özellik Hochschild (1979) tarafından ileri sürülen boyutlarda, çalışanlar mevcut duygularını ya zorunluluk altında baskılamak ya da gereklilik nedeniyle gerçek duygularını değiştirmesi yönünde iken samimi davranışta çalışanların gerçek sahip oldukları duygular ele alınmaktadır. Samimi duygusal davranışlarda çalışanların tecrübe

ettikleri duygular ile hizmet sağlamaları ve duygusal emeklerini sergilemeleri söz konusu olmaktadır.

Anderson (2014: 22) samimi duygusal davranışlarda temel odak noktasının çalışanların sahip oldukları öznel duygusal durumlara ait davranışlar olduğu, bu durumun çalışanlarda zorunluk baskısı yaratmayacağını ve duygusal ifadelerin doğal olarak açığa çıkacağı açıklanmaktadır. Ashforth ve Humphrey (1993) samimi davranış boyutunda çalışanların belirli bir duyguyu sergilemek zorunda kalmadığını mevcut doğal duyguları ile hizmet sağladıklarını ileri sürmektedir. Diefendorff vd. (2005) samimi davranış boyutundaki diğer bir özellik olarak ise rol yapma gerekliliklerin ortadan kaldırılması olarak belirtmektedir. Duygusal emeğin açığa çıkartılmasında gerekliliklerin ortadan kaldırılması, duygusal emek ile sunulan hizmet kalitesinin artırılmasında da etkin rol almaktadır.

Samimi davranış sergileyen çalışanlar hali hazırda işletmeler tarafından beklenen duygusal davranışları müşterilere sunmaktadır. Bu davranış gösterimleri müşteri ilişkilerini geliştirmektedir. Ayrıca çalışanların kendilerini örgüt tarafından belirlenen standart duygu durumlarına ulaşmak için bir çaba sarf etmemesi, mevcut duyguların örgüt beklentilerini karşılaması amacını gerçekleştirilmesini de sağlamaktadır (Dahling ve Perez, 2010). Rol yapma gereksiniminin ortadan kalkması da çalışanların duygularını kontrol etmek için çaba sarf etmesi gerekliliğini ortadan kaldırmaktadır.

Morris ve Feldman (1996) çalışanların elde ettikleri duygusal tecrübeleri sergilerken daha başarılı olacağını, duyguların manipüle edilmesinin önüne geçilerek çalışanların duygu kontrolüne odaklanmak yerine yapmış oldukları işe yoğunlaşarak hizmet kalitesinin artacağını ifade etmektedir.

Nihai olarak duygusal emek boyutlarını **zorunluluk, gereklilik ve doğal süreç** olarak sınıflandırdığımızda yüzeysel rol yapma duygusal davranış çalışanlarda zorunluluk, derinden rol yapma duygusal davranış çalışanlarda gereklilik, samimi duygusal davranış çalışanlarda doğal sürecin parçası olarak kabul edilmektedir.

Duygusal emek kavramı ile ilgili sunulan farklı tanımlamalar, duygusal emek kavramının çok farklı yaklaşımlar sergilenerek ele alındığını göstermektedir. Bu nedenle duygusal emek kavramının oluşmasını sağlayan öncüller ve duygusal emeğin çıktıları, duygusal emek kavramının açıklanmasında önem arz etmektedir. Duygusal emeğin öncülleri ve sonuçları şu şekilde karşımıza çıkmaktadır.

2.3. DUYGUSAL EMEĞİN ÖNCÜLLERİ

2.3.1. Cinsiyet Faktörü

Toplum içinde bireylerin sahip oldukları roller kadın veya erkek olma durumuna göre farklılıklar göstermektedir. Cinsiyet öncülü literatürde hemen hemen tüm çalışmalarda değerlendirilmekte ve kavramı açıklayan yaklaşımlarda önemli bir konuma sahip olmaktadır. İnsanların duygu durumlarının satın alınması olan duygusal emek kavramında; kadın ve erkek duygusal durumunun farklılıkları, sunulacak duygusal emeğin niteliğini de değiştirmektedir. Duygusal emek kavramı öncülleri arasında cinsiyetin kabul edildiği çalışmalar literatürde bu öncülün önemini ifade edilmektedir (Hochschild, 1983; Leidner, 1999; Ericson ve Ritter, 2001; Ericson, 2005; Meier vd., 2006; Cheung ve Tang, 2010; Cottingham vd., 2015).

Çalışanların duygusal emeklerinden faydalanmayı ve belirli bir ücret karşılığında satın almayı amaçlayan işletmeler; çalışanların cinsiyet durumlarına göre bekledikleri duygusal tutumları değiştirmek ya da arzu ettikleri duygusal tutumları sergiletebilmek için doğru cinsiyette çalışanlar seçmesi gerekmektedir. Bu gerekliliğin temelleri Hochschild (1983: 165) tarafından ortaya koyulan duygusal çalışma koşullarında kadın ve erkek arasındaki farklı eğilimlerin varlığına dek uzanmaktadır. Hochschild (2003) kadın ve erkeklerin duygularını yönetmede farklı düzeylerde yönetebilmesini vurgulayarak duygusal emeklerin kullanılmasında da cinsiyete göre farklılıklar oluşacağını açıklamaktadır.

Duygularını daha başarılı şekilde yönetebilen kadınların, duygusal emeklerini sergilemede erkeklere göre daha başarılı olduğu bilinmektedir (Köksel, 2009:18). Kadınların erkeklere göre duygu durumlarını daha iyi yönetebilmesini Hochschild (2003) toplumsal yaklaşıma dayandırmaktadır. Toplum tarihsel süreçte kadını ikinci

plana itmesi ve kadının kendisini topluma kabul ettirebilmesi için duygularını daha başarılı şekilde yönetme çabasında bulunması, kadının duygusal ifadelerini daha kolay yönetmesini doğurmuştur. Kadınların başarılı duygu yönetiminin doğal bir sonucu olarak, duygusal emeğin yoğun olarak kullanıldığı çalışma ortamlarında, daha fazla olduğu görülmektedir (Köksel, 2009:18). Kadın-erkek arasındaki bu duygu yönetim farklılıkları, duygusal emeği değerlendirirken kadın ve erkek ayrımının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

2.3.2. Yaş Faktörü

Çalışanların belirli bir iş ortamında tecrübe kazandıkça ve yaşı ilerledikçe duygusal tutumlarını daha etkili düzenleme becerisine sahip oldukları bilinmektedir (Hochschild, 1983: 66). Literatürde duygusal emek ile çalışanların yaş değişkenleri ilişkileri incelendiğinde anlamlı farklılıkların bulunması, yaş değişkeninin duygusal emek öncülleri arasında yer almasını desteklemektedir (Kruml ve Geddes, 2000; Cheung ve Tang, 2010; Cheung ve Wu, 2013; Cole, 2015; Lee ve Chelladurai, 2016). Çalışanların ve yöneticilerin duygularını, yaşları ilerledikçe daha başarılı olması, bireylerin yaşlandıkça edinmiş oldukları tecrübelerle dayalı olarak örgütler tarafından beklenen duygusal ifadeleri kolaylıkla sergileyebilmelerine yardımcı olmaktadır.

Genç yaşta ve tecrübesi az olan çalışanların örgüt tarafından beklenen duyguyu göstermede daha başarısız olması, öznel duyguları ile beklenen duygular arasında yüksek oranda çatışma yaşaması, duygusal emeklerini sunmada daha başarısız olmalarına neden olmaktadır. Bu durum çalışanlarda iş performansı, işe bağlılık düzeyi ve iş tatmini düzeylerinin azalmasını neden olabilmektedir (Lee ve Chelladurai, 2016). Kruml ve Geddes (2000: 15) işletmelerde yaşlı çalışanların, işletmenin beklenti içinde oldukları duygusal sınırların dışına çıkmamak için daha fazla çaba sarf ettiklerini ve bu çaba sonucunda daha başarılı olduklarını ifade etmektedir. Yaş değişkeninin duygusal emek üzerindeki bu etkisi göz önüne alındığında yaş değişkeninin duygusal emek kavramının öncülleri arasında yer alması gerekliliğini ispatlamaktadır.

2.3.3. Kendini Uyarlama

Bireylerin mevcut duygusal durumlarının dışarıdan nasıl görüldüğü ve çevreden nasıl algılandıklarını gözlemleyebilmesi, bireyin kendisini ve duygu durumunu tanımasında yardımcı olmaktadır. Bireylerin sosyal çevre içinde diğer birey ve gruplar ile girmiş oldukları etkileşim derecelerindeki farklılıklar, bireyin kendisini izlemesi ve kendisini arzu edilen duygu içine sokmasında farklılıklar yaratmaktadır (Allen vd., 2005: 981). Çalışanların örgütler ve işletmeler tarafından beklenen duygusal tutumları sergileyebilmesi için öncelikli olarak kendilerini başarılı bir şekilde gözlemlenmeleri ve gözlemler ışığında duygularını yönetmeleri kendini uyarlama başarısını etkilemektedir (Barrick vd., 2005: 746). Bu başarının yüksek olması da duygusal emek sunulmasında daha başarılı sonuçlar alınmasını sağlamaktadır.

Bireyler yapmış oldukları iş kapsamında belirli duygusal formlara girmektedirler. Bu formlar “duygulanım” olarak açıklanmaktadır. Duygulanım olumlu ve olumsuz olarak karşımıza çıkmaktadır. Olumlu duygulanım bireylerin duygularını olumlu yönde değiştirmesini, olumsuz duygulanım ise duyguların olumsuz yönde değişmesini ifade etmektedir (Morris ve Feldman, 1996: 1000). İşletmeler tarafından beklenen duygusal tutumların yerine getirilmesi için bireyler duygulanım durumlarında değişiklikler yaratmaktadır. Bu kapsamda kendilerini gözlemleyerek müşteriler tarafından beklenen duygusal tutumları belirlenen örgütsel duygu durumları kapsamında sergilemektedirler. Kendini uyarlamanın duygusal değişimde önemli bir etken olması kendine uyarlama değişkeninin duygusal emeğin bir öncülü kabul edilmesini desteklemektedir.

2.3.4. Duygusal Zekâ

İşletmelerin arzu ettikleri duygusal tutumlar, çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile doğrudan ilişki içindedir. Duygusal zekâ bireyin kendi ve diğer bireylerin duygusal durumlarını anlayabilme ve arzu edilen duyguyu hem kendisinde hem de karşısındakinde yaratabilmesidir. Duygusal zekâ düzeyleri yüksek olan bireyler duygusal değişimlerin yönetilmesinde daha başarılıdırlar. Duygusal yönetim başarısı da çalışanların sergiledikleri duygusal emeklerini kullanmada ve ortaya koymada kolaylıklar sağlamaktadır (Austin vd., 2008: 682).

Duygusal zekânın duygu yönetime sağladığı katkılara bakıldığında en önemli katkının bireylerin duygusal tutumlarda değişimler yaratmasında motive etmesi ve duygusal değişimleri harekete geçirmesi olarak görülmektedir (Salovey ve Mayer, 1990: 189). Duygusal zekâ bireysel bir kavram olmasına rağmen, takımlar üzerine yapılan çalışmalarda giderek ön plana çıkmaktadır (Günsel vd., 2010).

Duygusal zekâ seviyesi duyguların değişim sürecinde etkin rol oynadığı için duygusal zekâ düzeyleri yüksek kişilerin, **gerektiği zamanda duygusal tutumlarını değiştirmede zorlanmayarak uygun duygusal tutumu sergilemeleri duygusal emek sergileme başarısını** artırmaktadır (Lee ve Ok, 2012: 1102). Duygusal zekâ düzeylerinin farklılıklarının duygusal emek gösterimini doğrudan etkilemesi duygusal zekâ değişkenin duygusal emek kavramının bir öncülü olarak kabul edilmesini desteklemektedir.

2.3.5. Empati Faktörü

Bireyin etkileşim içinde olduğu diğer bireye ait duygu ve düşünceleri anlayabilmesi ve kendisini o kişi yerine koyarak duygu ve düşünceleri hissedebilmesi empati olarak açıklanmaktadır (Dökmen, 1996: 136). Duygusal emek kapsamında empati kavramı değerlendirildiğinde empati; duygusal emeğin sergilendiği bir hizmet alanında, müşterilerin verilen hizmet karşısındaki duygusal yaklaşımlarını anlayabilmek ve bu duygu durumlarının beklenen duygu durumlarından farklı olması halinde, arzu edilen duygusal tutumları müşteri üzerinde oluşturabilmek için, gerekli duygusal değişimleri müşteriler üzerinde yaratılmasını sağlamada uygulanan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Pohl vd., 2015: 296).

Empati yeteneği güçlü olan bireylerin duygusal durumları daha başarılı bir şekilde anlayabilmesi ve duyguların yönetiminde daha başarılı olması, duygusal emek sergileme düzeylerini doğrudan etkilemektedir.

2.3.6. Otonomi Faktörü

Özerklik olarak bilinen otonomi temel olarak bireyin kendi kendine kararlar alabilme başarısını göstermektedir. Kendi kararlarını gelişen durumlar karşısında

alabilen yani inisiyatif alabilen çalışanlar, müşteriye sunulan hizmet esnasında ani gelişen durumlarda, duygu durumlarının değiştirilmesini sağlamak için öznel kararlar almaktadırlar (Oral ve Köse, 2011:470). Çalışanlar tarafından alınan bu kararların sonuçları, bağlayıcı nitelikte olup kötü ve iyi sonuçların sorumlulukları çalışanlara ait olmaktadır (Çekmecelioğlu, 2011:32). Çalışanlar karşılaştıkları sorumluluklar nedeniyle özerk davranmaktan kaçınmaktadırlar. Fakat özerk yaklaşımlar sergileyen ve başarılı sonuçlar alan çalışanların duygusal emek gösterme becerilerinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların inisiyatif alarak özerk bir biçimde kendi yöntemlerini ve kararlarını hizmetin sunulmasında göstermesindeki farklılıklar, duygusal emeğin sunulma derecesini değiştirmesi dikkate alındığında, otonomi değişkeninin duygusal emek öncülleri arasında kabul edilmesi gerekliliğini karşımıza çıkarmaktadır.

2.3.7. Sosyal Destek Faktörü

Bireylerin iş ortamlarında diğer çalışanlar ve yöneticiler ile kurmuş oldukları sosyal ilişkilerinde destek görmesi bireyin yaptığı işin performansını etkilemektedir. Morris ve Feldman (1996: 1005) çalışanların iş ortamında diğerleri tarafından sosyal destek görmesini, çalışanların stres ile başa çıkmasında yardımcı olacağı ve böylece bireyin iş tatmin seviyesi ve iş verimliliğini artıracaklarını ifade etmektedir. Hochschild (1983: 197) bireyin iş ortamında gördüğü sosyal destek ile bireyin çalışma performansı arasındaki ilişkiyi, hostesler üzerinde yaptığı çalışmada ortaya koyarak yöneticiler ve diğer çalışanlardan sosyal destek gören hosteslerin çalışma performanslarının arttığını tespit etmiştir. Sosyal destek kapsamında diğer çalışanların gösterdikleri tutum ve davranışlar, birey üzerinde olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Yönetici ve diğer çalışanların, bireye gösterdikleri olumlu sosyal destek çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratarak iş memnuniyetini ve motivasyonu artırmaktadır (Corsun ve Enz, 1999).

Duygusal emeğin yoğun olarak kullanıldığı iş alanlarında, bireyler arasındaki sosyal ilişkiler, gösterilen duygusal emeği doğrudan etkiler ve anlamlı etki

yaratmaktadır. Bu anlamlı etki sosyal destek değişkeninin duygusal emeğin bir öncülü olarak kabul edilmesini sağlamaktadır.

2.3.8. Duygusal Davranış Kuralları

Duygusal davranış kuralları işletmeler tarafından, çalışanlardan beklenen duygusal tutumların sınırlarını ortaya koymaktadır. Duygusal davranış kuralları çalışanlara duygusal yönden nasıl davranmaları ve nasıl hissetmeleri yönünde talimatlar vermektedir (Morris ve Feldman, 1996: 987). Zaalberg vd. (2004: 185) duygusal davranış kurallarını somut çıktılar olarak görerek, örgütün çalışanlardan beklediği duygusal tutum ve davranışların net ifadesi ve yazılı talimatlara dönüştürülmesi olarak açıklamaktadır. Duygusal davranış kurallarının ortaya koyulmasındaki temel amaç ise çalışanlarda farkındalık yaratarak, duygusal tutumdaki beklentileri çalışanlara iletmektir (Gosserand ve Diefendorff, 2005: 1256).

Duygusal emek sunulan hizmetlerde çalışanlara genel duygusal davranış kurallarının aktarılmasının yanında, anlık gelişen durumlar karşısında belirlenen bu kurallar çerçevesinden, çeşitli çözüm önerileri geliştirilmesi beklenmektedir (Kaya ve Serçeoğlu, 2013: 322). Duygusal davranış kurallarının, duygusal emek sunumu üzerinde çalışanları yönlendirmesi dikkate alındığında bir öncül olarak kabul edilmesini sağlamaktadır.

2.4. DUYGUSAL EMEĒİN SONUÇLARI

2.4.1. İş Tatmini

Çalışma ortamında bireylerden beklenen duygusal emek gösterimlerinin ortaya koyulması, çalışanların yaptıkları işin yapılış şekline etki etmektedir. Bu etki birey üzerinde bazı duygusal karmaşıklıklara neden olmaktadır. Kendisine ait öznel duyguların örgütler tarafından değiştirilmesi bireyin yaptığı işteki tatmin seviyesini olumsuz yönde etkilemektedir. Literatürde duygusal emeğin iş tatmini üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmalarda, çalışanların duygusal durumlarını bastırması ve beklenen duygusal tutumları ortaya koyma esnasında yüzeysel rol yapma davranışlarını ve derinden rol yapma davranışlarını sergilemesine yol açtığı, bu

durumunda çalışanların iş tatmin seviyesini düşürdüğü tespit edilmiştir (Hochschild, 1983; Morris ve Feldman, 1996; Grandey, 2000).

Literatürde yapılan diğer çalışmalarda ise duygusal bağlılık ve iş tatmini arasında anlamlı ilişki olduğu (Alınacak vd., 2013) ve çalışanlardan beklenen duygusal tutumların bireylere açıklanmasının, bireylerin bu bakış açısı ile duygusal emeklerini göstermeleri sonucunda, müşteri ilişkilerinde başarılı olduğu ve geri bildirimlerin olumlu olmasının çalışanların iş tatminini artırdığı yönünde bulgular elde edildiği görülmektedir (Adelmann,1995; Yalçın, 2010; Adelmann ve Zajonc, 1989).

2.4.2. İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanların duygusal emek ortaya koymaları durumunda kendi içinde yaşadıkları duygusal durum çatışması, bireylerin iş memnuniyetleri ve işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı etki yarattığı görülmektedir (Grandey, 2003; Çelik ve Yıldız, 2016; Scott ve Barnes, 2011; Cote ve Morgan, 2002). Duygusal çatışma ile çalışanların duygusal farklılıklar yaşaması bireyde duygusal çelişkiler yaratmaktadır. Duygusal çelişki düzeyinin fazla olduğu durumlarda, bireylerin bu çelişkinin yarattığı olumsuz etkiyi derinden hissettiği ve bu hissiyatın çalışanlar üzerinde işten ayrılma niyetini tetiklediği de görülmektedir (Karatepe ve Aleshinloye, 2009; Çelik ve Öz, 2011).

Duygusal emek boyutları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilere bakıldığında, yüzeysel rol yapma davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu (Schauboreck ve Jones, 2000; Cote ve Morgan, 2002; Begenirbaş ve Çalışkan, 2014; Scott ve Barnes, 2011), derinden rol yapma davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olmadığı (Chau vd.,2009; Brotheridge ve Grandey, 2002; Scott ve Barnes, 2011) görülmektedir.

Duygusal emek kavramının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etki oluşturması dikkate alındığında, işten ayrılma niyeti duygusal emeğin sonucu olarak kabul edilmesini desteklemektedir.

2.4.3. Tükenmişlik

Duygusal davranış kuralları aracılığıyla çalışanlardan duygusal emeklerini belirli bir sınırlar içinde sergilemesinin beklenmesi, bireyin duygusal durumu üzerinde olumsuz etkiye neden olmaktadır. Duygusal emek yoğunluklu çalışma ortamında bireylerin duygusal kaynaklarını giderek tüketmesi, birey üzerinde tükenmişlik durumunun oluşmasını tetiklemektedir (Grandey, 2003). Duygusal davranış kurallarına uymanın doğal sonucu olarak müşteriler tarafından beklenen duygusal tutumlarının devamlı olarak sergilenmesi bireyin yaptığı işten zevk almamasına neden olabilmektedir. Bu da bireyin sürekli duygusal bir çatışma yaşaması da çalışanların tükenmişlik düzeylerini artırmaktadır. Aksi durumda ise beklenen duygular ile bireyin kendi duygularının paralel olduğu durumlarda çalışanın memnuniyeti artmaktadır. Çalışanların bu durum karşısında memnun olması tükenmişlik seviyelerinin yükselmesini engellemektedir.

Duygusal emeğin alt boyutları ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkilere bakıldığında yüzeysel rol yapma davranışı sergileyen çalışanların tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu (Grandey, 2000; Hulsheger ve Schewe, 2011; Judge vd., 2009; Lam ve Chen, 2012; Bakker ve Heuven, 2006; Philipp ve Schupbach, 2010), derinden rol yapma davranışı sergileyen çalışanlarda ise tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğu (Köse vd., 2011; Kaplan ve Ulutaş, 2016; Mengenci, 2015; Chu vd., 2012; Zhang ve Zhu, 2008) görülmektedir.

Duygusal emeğin tükenmişlik düzeyleri üzerinde yarattığı olumlu ve olumsuz sonuçlar dikkate alındığında çalışanların tükenmişlik durumunun duygusal emek kavramının bir sonucu olarak kabul edilmesi desteklemektedir.

2.4.4. Müşteri Hizmetleri Performansı

Müşterilerin arzu ettikleri duygusal tutumların çalışanlar tarafından sergilenmesi, müşterilerin almış oldukları hizmetten memnun olmalarını sağlamaktadır. Duygusal emeklerini sergileyen çalışanların başarısı müşterilerin beklentilerini doğrudan etkilemektedir. Bu etki müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan etki yaratmaktadır. Grandey (2000) duygusal emek gerektiren hizmet

alanlarında müşteri memnuniyetinin gerçekleştirilmesi için duygusal emeğin başarılı bir şekilde uygulanması gerektiğini ifade etmektedir. Duygusal emek gösterimi ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi ele alan Groth vd. (2009) duygusal emeği müşteri hizmetleri performansının sergilenmesinde önemli bir unsur olarak kabul etmektedir.

Duygusal emeğin alt boyutları ile müşteri hizmetleri performansı arasındaki ilişkilere bakıldığında yüzeysel rol yapma davranışı sergileyen çalışanların müşteri hizmetleri performansı düşük olduğu (Groth vd., 2009; Sohn, 2017; Medler-Liraz ve Seger-Guttmann, 2005), derinden rol yapma davranışı sergileyen çalışanlarda ise müşteri hizmetleri performansı yüksek olduğu (Sohn, 2017; Lee vd. 2010; Grandey vd., 2005; Hennig-Thurau vd, 2006) görülmektedir.

Duygusal emeğin müşteri hizmetleri performansı üzerinde yarattığı etki dikkate alındığında, çalışanların müşteri hizmetleri performansı duygusal emek kavramının bir sonucu olarak kabul edilir.

2.5. DUYGUSAL EMEK YAKLAŞIMLARI

Örgüt yapıları içinde rol alan ve kendisinden beklenen iş performansını yerine getirmeye çalışan bireylerin, duygusal durumlarının örgüt yapıları ile uyumlaştırılmasını hedef alan çalışmalar literatürde farklı yaklaşımlar ile ele alınmaktadır. Literatürde ortaya koyulan bu yaklaşımlar karşımıza şu şekilde çıkmaktadır.

- Hochschild Yaklaşımı
- Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı
- Morris ve Feldman Yaklaşımı
- Grandey Yaklaşımı
- Kruml ve Geddes Yaklaşımı
- Chu ve Murrmann Yaklaşımı

Literatürde ortaya koyulan bu duygusal emek yaklaşımları, alt başlıklar altında detaylı bir şekilde ele alınarak incelenmektedir.

2.5.1. Hochschild Yaklaşımı

Duygusal emeği ilk olarak kavramlaştıran Arlie Russell Hochschild (1983), yapmış olduğu akademik çalışmalarına kendi yaşamında yapmış olduğu gözlemlerden başlayarak yola çıkmıştır. Hochschild, ailesi ile bulunduğu dönemlerde, ailesinin resmi görevlerinde ilişki içinde olduğu bireylerin duygusal durumları ile iş yaşamları arasındaki ilişkiyi fark ederek, bireylerin duygusal durumlarının bireyin yaptığı iş arasında anlamlı bir ilişki olduğunu değerlendirmiştir. Bu kapsamda duygusal emeği ortaya koymak üzere Delta havayollarının hostes eğitim süreçlerine dahil olarak gözlem yapmıştır. Yapmış olduğu gözlemler sonucunda elde ettiği bulguları “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling” kitabında literatüre kazandırmıştır. Bu çalışmada Hochschild (1983: 7) duygusal emek kavramını “insanların sergilediği ve diğer insanlar tarafından gözlemlenebilen mimiksel ve bedensel ifadelerin, bireyin işin gereklerine uygun olarak ortaya koyabilmek için sahip olduğu his yönetimi” şeklinde kavramsallaştırmaktadır. Hochschild insanların duygularını işe uyumlaştırma çabasını bir oyuna benzeterek, duygusal emeği; işletmelerin verdikleri hizmetlerin gerektirdiği duyguların sergilemesi olarak ifade etmektedir. Hochschild (1979) insanların çalışma ortamlarında hizmet vermek için kullandığı fiziksel emeklerinin yanı sıra duygusal emeklerde ihtiyaç duyduklarını ifade ederek, duygusal emek sunma eyleminin en az fiziksel emek sunma eylemi kadar bilinçli ve sistematik çabaya ihtiyaç duyduğunu açıklamaktadır.

Hochschild duygusal emek kavramından bahsedilebilmesi için insanların sosyal hayatlarında ortaya koyduğu duygusal durumlarının yeterli olmadığını, duygusal emek olabilmesi için belirli bir ücret karşılığında işletmenin hizmet alanına uygun olarak bireylerin duygusal durumunu yönetmesi gerektiğini belirtmektedir (Hochschild, 1990:118). Hochschild (1983) bu durumu hostesler üzerine yaptığı çalışmada, hosteslerin hizmet öncesi hazırlık ve hizmet esnasında sunduğu duygu durumlarına dayandırmaktadır. Hizmet öncesi faaliyetler kapsamında; hostesin sunması gerektiği duyguya uygun makyaj, kıyafet, duygusal ifade durumu ve çalışma ortamının ön hazırlığı, hizmet esnasındaki faaliyetler kapsamında ise; hostesin mimiksel ifade, davranışsal ifade ve çalışma ortamının etkin kullanımı oluşturmaktadır. Ayrıca Hochschild ön hazırlık ve hizmet esnasında sunulan duygu durumlarının metalaştığını

açıklamaktadır. Bu metalaşma durumu hosteslerin işinin bir parçası olarak görünerek hosteslerden duygusal emeklerinin çalışmalarına katmaları beklenmektedir (Hochschild, 2003:8).

Hochschild (1979: 276) duygusal emek kavramının kavramsallaştırılmasında literatür içinde karmaşa yaratmamasını değerlendirerek duygusal çalışma, duygusal emek ve duygusal kurallar kavramını sosyolojik bir yapı içinde konumlandırmıştır (Bolton ve Boyd, 2003: 291). Wharton ve Erickson (1993) duygusal emeği diğer duygu kavramını içine alan kavramlardan ayıran yönü olarak duyguların bireylerin tarafından yönetilmesi olarak belirtmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal yönetiminin başarılı olabilmesi için bireyden beklenen duyguyu çalışma ortamına yansıtması gerektiğini, hosteslerin kabin hizmetlerinde güler yüzlü olması, cenaze görevlilerinin cenaze taşıma hizmetinde hüznü olmaları şeklinde örneklendirerek açıklamaktadır.

Grandey (2000:96) bireylerin duygusal durumlarını işletmelerin hedeflediği amaca ulaşmak için kontrol etmesi ve yönetmesi için çaba sarf etmeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Çalışanların, duygusal emeklerini işletmelere sunabilmek için duygu durumlarını kontrol altına almaları ve hizmetin gereklilikleri ile uyumlaştırmasında başarılı olmaları gerekmektedir. Ayrıca Grandey (2000:96) çalışanların duygusal emeklerini ortaya koymak için gösterdiği durumu, tiyatro oyununa benzeterek çalışma sahasını sahneye, çalışanları tiyatro oyuncularına, izleyicileri ise müşterilere benzetmektedir. Bu bakış açısına ek olarak hizmet sağlayıcı işletmenin müşterilere sunmayı amaçladığı hizmetin gerektirdikleri ve çalışanlardan beklediği duygusal ifadelerin açıklandığı kurgusal düzen de tiyatro oyununun senaryosu olarak ifade edilebilir. Bu kurgusal düzen içinde duygusal emeklerini sunan çalışanların ortaya koyduğu emeğin bir değeri bulunmaktadır. Bu emek beraberinde emeğin alım-satım değerine sahip olmasını desteklemektedir. İşletmeler çalışanların duygusal emeklerini satın almaktadır. Bu kapsamda duygusal emeğini ortaya koyan çalışanların performansı beraberinde maddi değerini de oluşturmaktadır.

Hochschild (1979: 266) duygusal emek sunmayı; bireylerin duyguları üzerinde çalışması sonucunda elde ettiği çıktılar olarak açıklayarak, duygusal çalışma

kapsamında bireyin kendini gereken duyguya hazırlaması, faaliyet esnasında da farklı bir duygu gerçekleşmesi gerektiği durumda kendini bastırması ve işletme tarafından arzu edilen duyguyu göstermeye devam etmesi olarak belirtmektedir. Başbuğ vd. (2010: 256) duygusal emeğin gerektiği hizmet alanlarının, müşteriler ile bire bir ilişki içinde olması gereken ve müşterilerin gözünde belirli bir tutum oluşturmak için yapılan eylemler olarak açıklamaktadır. Hochschild (1983: 147-174) hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri, duygusal emek gerektiren ve gerektirmeyen durumlara göre ayırarak duygusal emek gerektiren hizmet alanlarında çalışanların duygularını sunması satın alınırken, duygusal emek gerektirmeyen hizmet alanlarında ise çalışanların diğer emeklerinin satın alındığını ifade etmektedir. Ayrıca duygusal emek gerektiren hizmet alanlarının üç temel özelliği bulunmaktadır. Bu özelliklerin birincisi sözlü süreçleri de bünyesinde barındıran yüz yüze verilen bir hizmet alanı olmasıdır. İkinci özellik çalışanların yüz yüze iletişim içinde oldukları ve müşterilerin duyguları üzerinde etki kurma gerekliliğinin olmasıdır. Üçüncü özellik ise verilen hizmetin kontrol altında tutulması için işletme yöneticilerinin çalışanlarının duyguları üzerinde denetleme haklarının bulunmasıdır.

Deliveli (2018) duygusal emeğin kullanıldığı iş kollarını sınıflandırarak, duygusal emek gerektiren meslekleri; Hostes ve garsonlar gibi özel hizmet alanlarına ait meslekler, çocuk ile iletişimde olan çocuk bakımına yönelik meslekler, pazarlama ve satış hizmeti sunan pazarlama ve satış görevlileri, kamu kurumlarında görev alan memurlar, çalışanlar ile ilişki içinde olan yönetici ve işletmeciler, doktor ve avukatlar gibi serbest meslek grupları şeklinde açıklamaktadır. Gosserand (2003) ise bu meslek gruplarının ortak bir duygusal durumu içermeyeceğini öne sürerek bu meslek sınıflandırmasını eleştirmektedir. Ayrıca bu meslek gruplandırmasının, müşteriler ile ilişkilerde duygusal ifadelerini göstermeleri gereken durumlar göz önüne alınarak, duygusal durumlarını nasıl belirleyeceği hususuna önem verilmemesi konusunda da eleştirilmektedir. Bu eleştiriden yola çıkıldığında bireylerin duygusal emeklerini sunmak için geliştirdiği yöntemlerden kaynaklanan ve olumsuz çıktılar ile sonuçlanan bu çabalar ile elde edilen olumsuz sonuçları şu şekildedir (Hochschild, 1983:7);

- Çalışma koşullarının gerektirdiği duygusal durumu ortaya koymak için kişinin kendisini sürekli içinde olmadığı bir duygu da göstermesi ve rol yapmanın yarattığı his,
- Bireyin çalışma koşullarına duygusal durumlarını uyumlaştırmak için sürekli baskı altında kalmasından dolayı tükenmişlik ile karşı karşıya kalması,
- Bireylerin işverenler tarafından istenilen ve müşteriler tarafından beklenen duyguyu sürekli sunması ile yapılan işe karşı güven duygusunu kaybetmesi ve işin tamamen göstermelik hale geldiğine inanmasıdır.

Yaklaşım ayrıca çalışanların gösterdikleri duygusal emek yeteneklerinin, algılama düzeylerine göre farklılıklar gösterdiğini ifade etmektedir. Bu durum, çalışanların duygu durumlarını göstermelik yapması ile içten hissederek yapması arasındaki farka işaret etmektedir. Çalışanlar kendilerinden arzu edilen duyguyu hissetmeden sadece müşteriye sunuyorsa yüzeysel rol yapma davranışı sergilemektedirler. Fakat çalışanlardan beklenen duygularını gerçek anlamda hissederek yapması yani derinden rol yapma davranışı sergilemesidir. Duygusal emeğin bu iki farklı boyutu Hochschild (2003) şu şekilde açıklanmaktadır:

2.5.1.1. Yüzeysel Rol Yapma Davranışı

Duygusal emek kullanan bireylerin geliştirmiş oldukları bu duygusal davranış tipini, duyguyu gerçek anlamda hissetmeden sadece davranışsal boyutta ortaya koyarak beklenen tepkileri sergilemesi yüzeysel rol yapma davranışı kapsamında değerlendirilmektedir. Müşterilerin beklediği duygusal durumların; sözlü ya da jest, mimik ve davranışlar ile sunulmasının, çalışanlar tarafından duygu durumları farklı olmasına rağmen ayarlanması genel olarak yüzeysel rol yapma davranışı olarak ifade edilmektedir.

2.5.1.2. Derinden Rol Yapma Davranışı

Duygusal emeklerini kullanan çalışanlar geliştirmiş oldukları bu duygusal davranış tipini, duyguyu daha önceden tecrübe etme ve bu duyguyu gerçek anlamda hissederek davranışa dönüştürmesi derinde rol yapma davranışı kapsamında

değerlendirilmektedir. Ayrıca derinden rol yapma davranışı iki şekilde meydana gelmektedir. Birinci yaklaşımda çalışanlar gereken duyguyu gerçek anlamda hissetmek için kendilerini zorlayarak başarırlar. İkinci yaklaşımda ise eğitim süreçlerinde öğrenilmiş duygu durumlarını doğal yaşantısına katarak müşteriye sergilerler.

2.5.2. Ashforth ve Humphrey Yaklaşımı

Hochschild tarafından yapılan çalışmalar ile ortaya koyulan duygusal emek kavramı, literatürde farklı araştırmacılar tarafından ele alınarak araştırma konusu kabul edilmiştir. Ashforth ve Humphrey (1993: 88) duygusal emek kavramını Hochschild tarafından ortaya koyulan yaklaşımdan yola çıkarak ve temel olarak, parasal değeri olan ve örgütler tarafından beklenen duygunun, çalışanlar tarafından ortaya koyulması olarak açıklamaktadır. Duygusal emek kavramını duygu durumunu etkileyen ve tetikleyen yönleri ele alarak incelemişlerdir. Bununla beraber çalışanların duygusal davranış ortaya koymalarındaki temel amacın ise çalışma ortamında beklenen ve örgüt tarafından belirlenen duygu gösterim sınırları içinde kalma çabası olarak açıklamaktadır.

Duygusal emek kavramı üzerine yapılan bilimsel çalışmalar, bireyin içsel olarak hissettiği duyguların gözlemlenemeyeceğini bunun yerine araştırma konusu olarak bireylerin çalışma ortamlarında gösterdikleri davranışlar üzerine odaklanılması gerektiğine işaret etmektedir. Ashforth ve Humphrey (1993) bu bilimsel bakış açısını kabul ederek, çalışanların davranışlarına odaklanmışlardır. Bu odak noktası, çalışanların örgütler tarafından belirlenen duygu davranışlarını sürekli olarak tekrarlaması ve çalışanların kendilerini belirlenen duygu davranışlarına uyum çabalarını giderek kolaylaştırdıklarının tespit edilmesine yardımcı olmuştur. Gardner ve Martinko (1988: 323) çalışanların davranışlarının gözlemlenerek takip edilmesi ile “izlenim yöntemi” nin uygulandığını, bu izlenimin davranışlarının tekrar düzeylerinin tespit edilebileceğini fakat önceden belirlenemeyen durumlar karşısında çalışanların gösterdiği tepkilerin var olduğunu ve bu tepkilerin çalışanların kişisel özelliklere göre farklılıklar gösterdiğini tespit etmişlerdir. Ashforth ve Humphrey (1993) ise bu durumu göz önüne alarak Hochschild tarafından ortaya koyulan yüzeysel rol yapma

ve derinden rol yapma davranış boyutunun yanında “doğal duygulanım” yani samimi davranış boyutunun da olduğunu açıklamaktadır.

Duygusal emek kavramını ele alırken öncelikli olarak bu kavramın işletmelerdeki önemi ortaya koyulmalıdır. Bu nedenle duygusal emeğin önemini dört maddede karşımıza çıkarmaktadır:

- Duygusal emek işletmenin müşteriler üzerinde yaratmak istediği duygu durumunu temsil etmesi nedeniyle işletme ile müşteri arasındaki ilişkileri düzenleyici rodedir.
- Duygusal emek çalışanlar ile müşteri arasındaki ilişki ve iletişim durumunun temel göstergesi olup başarılı iletişim ve ilişki kurmanın temel kaynağıdır.
- Duygusal emek çalışanlar ile müşteriler arasındaki doğal ilişkinin canlı ve değişken bir yapıda olduğunu göstermektedir.
- Duygusal emek soyut bir özellik içererek çalışan ile müşteri arasındaki ölçülemeyen ilişki başarısını ifade etmektedir.

Yukarıda açıklanan duygusal emek kavramının önemi ile çalışma ortamında doğal olarak gelişen çalışan-müşteri arasındaki ilişki durumu bir noktada özümsemiğinde Lee (2012: 28) doğal olarak ortaya koyulan çalışan duygu durumlarının olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabileceğini, olumsuz sonuçların azaltılması amacıyla çalışanların seçiminde sadece duygusal emek yeteneklerine değil, kişilik özelliklerine de bakılması gerektiğini açıklamaktadır. Ashforth ve Humphrey (1993: 96) hizmet alanında faaliyet gösteren işletmelerin hizmet ortamını arzu edilen düzeyde düzenleyebileceğini fakat çalışan-müşteri ilişkilerini önceden tam olarak belirlenemeyeceğini vurgulayarak, çalışanlara hizmette sunacakları duygularla ilgili eğitim süreçlerini geliştirmenin yeterli olmayacağını, bunun yanında hizmetin gerekliliklerine uygun kişilik özelliklerine sahip çalışanların seçilerek çalışanlardan doğal ve kendi gibi davranmasının beklenilmesinin gerekliliğini açıklamaktadır.

Hochschild tarafından açıklanan yüzeysel ve derinden rol davranış tiplerinde işletmeler, çalışanlardan müşteriye sunulması arzu edilen duyguları gönüllü ya da

gönülsüz sergilemesi beklenmektedir. Her iki durumda da çalışanlar duygu durumlarını beklenen duygu durumları ile uyumlaştırma çabası göstermek durumunda kalmaktadır. Çalışanlardan duygu durumlarının düzenlenmesi yönündeki beklentilerin, çalışanlar üzerinde stres yaratacağı ve stres altında çalışan bireylerin başarılı olma şanslarının düşük seviyede kalacağı açıklanarak farklı bir bakış açısı da önerilmektedir. Bu bakış açısı işletmelerin çalışanların duygusal emeklerini yönetmek yerine çalışanlarda doğal duygu durumlarının yaratılmasını sağlayarak stres faktörünün ortadan kaldırılması ile daha başarılı hizmet sunmalarını desteklemek olarak açıklamaktadır. Bu durumun ise ancak duygusal emeğin samimi davranış alt faktörü ile gerçekleşebileceği öne sürülmektedir.

Nihai olarak Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından yapılan çalışmanın Hochschild'in duygusal emek kuramına yaptığı katkı iki noktada ortaya koyulabilmektedir. Birinci katkı duygusal emek kavramını ele alırken çalışanların hissettiği duygular üzerine yoğunlaşarak açıklamak yerine, çalışanların sergilediği davranışlar üzerine yoğunlaşarak açıklanması gerektiğidir. İkinci temel katkı ise Hochschild tarafından duygusal emek boyutları olarak ortaya koyulan yüzeysel rol davranışı ve derinden rol davranışının yanına doğal duygulanım (samimi davranış) boyutunun dahil edilmesidir. Yapılan bu katkıların yanı sıra bu yaklaşıma yapılan bazı eleştiriler de mevcuttur. Bu eleştiriler genel olarak iki başlık altında toplanmaktadır. İlk olarak duygusal emek yeteneğinin gözlemlenerek tespit edilebileceğinin önerilmesine rağmen bu gözlemin nasıl yapılacağına açık bir şekilde ortaya koyulmamasıdır. İkinci eleştiri ise duygusal emek boyutları ile ilgili olarak samimi davranış boyutunu mevcut boyutlara eklemesine rağmen alt boyutları etkileyen mevcut değişkenler kapsamında çalışma yapmayarak duygusal emek boyutlarını desteklenmesi yönünden yetersiz görülmesidir.

2.5.3. Morris ve Feldman Yaklaşımı

Duygusal emek kavramı Hochschild tarafından birey odaklı ele alınarak duygusal emek kavramına ait alt boyutları belirlenmiştir. Ashforth ve Humphrey (1993) ise Hochschild tarafından ele alınan birey odaklı bakış açısını kabul ederek duygusal emek kavramının alt boyutlarına katkı sağlamıştır. Morris ve Feldman (1996)

duygusal emek kavramına yöneltilen bakış açısını değiştirerek kavramı kişiler arasındaki ilişki bakış açısı ile yaklaşıyor ele almıştır. Ayrıca duygusal emeğin kişiler arasındaki etkileşim ile açığa çıkabileceğini vurgulayarak işletmelerin veya örgütlerin çalışanlardan istediği davranış tiplerini ortaya koyabilmek için çalışanların gösterdiği çabaları duygusal emek olarak açıklamaktadır. Çalışanlar tarafından gösterilen bu çaba planlı ve sistematik bir biçimde kontrol altına alınarak uygulanması gerekmektedir. Bu çaba literatürde yapılan önceki çalışmalar ile karşılaştırıldığında Hochschild tarafından ortaya koyulan çalışanların tüm koşullarda işletmelerin arzu ettiği davranışı gönüllü veya gönüllü olmadan sergilemesi gerekliliği ile örtüşmektedir. Fakat doğal durumlarda kişiler arasındaki etkileşimin çalışanların tecrübelerine bırakılması anlayışı ile örtüşmediği görülmektedir. Bunun yanı sıra duygusal emek gösteriminin çalışanlara bırakılmaması ve örgütler tarafından kontrol altında tutulması gerektiği ileri sürmektedir.

Morris ve Feldman (1996: 988) kişiler arasındaki etkileşimi dikkate alarak ortaya koyduğu çalışmasında, duyguların karşılıklı etkileşim içinde olduğunu ve bu nedenle etkileşimci duygu modeli ile duygusal emek kavramının açıklanması gerektiğini ifade etmektedir. Etkileşimci duygu modeli ile sosyal faktörler duygusal emek kavramının açıklanmasında yardımcı olmaktadır. Kişiler arasında gerçekleşen duygu durumları dört temele dayanmaktadır. Bunlar şu şekilde karşımıza çıkmaktadır:

- Kişiler arasında gerçekleşen duygu durumları çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Çevresel faktörlerin duygu durumlarını doğrudan etkilemesi nedeniyle duygular çevrenin yarattığı baskıya maruz kalmakta, çevresel faktörlerin düzenlenmesi ile duygu durumları yönlendirilebilmekte ve arzu edilen yönde iyileştirmeler gerçekleştirilebilmektedir (Kemper, 1990).
- Örgütlerin çalışanlardan sergilemesini talep ettiği duygu durumları, çalışanların doğal duygu durumları ile ortak noktalara sahip olmasına rağmen tam olarak birliktelik sağlamamaktadır. Bu durum her koşulda çalışanların örgüt tarafından istenilen duygusal davranışları ortaya koymak için çaba sarf etmeleri gerektiğini göstermektedir. Bu noktada değişkenlik gösteren tek husus çalışanların sergilediği çabalarındaki farklılıklardır.

- Duyguların çalışma koşullarında işletmeler tarafından birer veri olarak kullanılmasının kabulü ile (Hochschild, 1983) duyguların sadece insanlar arasındaki sosyal etkileşim olarak görünmemesi, beraberinde duyguların yönetilmesi ihtiyacını doğurmuştur. İşletmelerin sağladığı hizmetler arasında duygu hizmeti yerini alarak bir hizmet parçasına dönüşmüştür (Wichroski, 1994). Bu dönüşüm beraberinde işletmelerin duygu hizmetlerini yönetmede başarılı olmak için çalışanlar üzerinde eğitim süreçleri ile gerekli müdahaleler yapmasını sağlamıştır. Böylece bir eksen kayması yaşanarak çalışmalar, çalışanların hislerini odak noktası yapmak yerine çalışanların sergilemesi beklenen davranışları odak noktası yapmaktadır (Kurml ve Geddes, 2000).
- Hizmet işletmelerinde, çalışanların duygu davranışlarının odak noktası olması çalışanların göstermesi gereken duyguları mekânsal ve zamansal olarak kısıtlamaktadır. Çalışanlar duygularını kendisinden beklenen zamanda, belirlenen çevrede ve daha önce kendisine aktarılan biçimlerde ortaya koyması beklenmektedir.

Morris ve Feldman (1996) etkileşimci duygusal model ile ele aldığı duygusal emek kavramı ile ilgili alt boyutları Hochschild (1983) ve Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından ortaya koyulan boyutlardan farklı bir bakış açısı ile almıştır. Morris ve Feldman duygusal emek kavramının alt boyutlarını kişiler arasındaki etkileşimden yola çıkarak 4 alt boyutta açıklamaktadır. Bu boyutlar sırasıyla aşağıda açıklanmaktadır:

2.5.3.1. Duygusal Davranışın Gösterilmesindeki Sıklık

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin müşterilere sunması gereken duygusal davranışların sıklığı ve çalışanların müşteriler ile etkileşim içinde olduğu süreç içinde göstermesi gereken duygusal davranış sıklığı, çalışanlardan beklenen duygusal emek düzeylerini doğrudan etkilemektedir. Wharton ve Erickson (1993) çalışanlar ile müşteri arasında kurulan duygusal bağın derecesi ile müşteri memnuniyetini ve uzun dönemli müşteri-işletme ilişkisi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ilişkiden yola çıkan Morris ve Feldman (1996)

duygusal davranışın gösterilmesindeki sıklık düzeyinin duygusal emek kavramının alt boyutu olarak kabul edilmesi gerektiğini ve sıklık düzeyi arttıkça işletmelerin çalışanlardan sergilemesini beklediği duygusal davranışların derecesinin arttığını ileri sürmektedir. Ayrıca duygusal davranış sıklığının fazla olması işletmelere itici güç unsuru olarak etki ederek işletmelerin çalışanların duygusal emeklerinin planlanması ve yönetilmesi hususlarında daha fazla çaba sarf etmelerini katkı sağlamaktadır. Özkan (2011: 83) çalışanların duygusal emek göstermelerinde içinde bulunduğu meslek grubuna göre farklılıklar göstereceğini, bu nedenle de meslek gruplarına göre duygusal emek gösterme çabalarında çeşitlilik göstereceğini açıklamaktadır.

2.5.3.2. Davranış Kurallarına Gösterilen Dikkat

Duygusal emeğin bu alt boyutu işletmelerin duygusal emeklerini sunmada gösterdiği özeni ifade etmektedir. Müşteri ilişkileri kapsamında çalışanlardan beklenen duygusal emek yetenekleri verilen hizmetin niteliğine göre değişmektedir. Morris ve Feldman (1996) çalışanların duygusal emeklerini sergilerken göstermesi gereken dikkat ve özeni iki temele dayandırmaktadır. Bunlar; *duygu gösterim süresi* ve *duygu gösterim yoğunluğudur*. Duygu gösterim süresi çalışanlar ile müşterilerin doğrudan karşılıklı etkileşim içinde olduğu süreyi işaret etmektedir. Duygu gösterim süresi uzun olan hizmet alanlarında çalışanlar duygusal emeklerini göstermekte daha fazla çaba göstermektedirler. Duygu gösterim süresi kısa olan durumlarda ise çalışanların duygusal emeklerini kullanma çabası azalmaktadır. Bu değişken durum davranış kurallarına gösterilen dikkat boyutunun duygusal emeği etkileyen alt boyutlar kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini desteklemektedir. Bu kapsamda duygu gösterim süresinin uzun olması çalışanlar üzerinde duygu bastırma çabasını artırarak çalışanların iş tatmin seviyesini düşürmesi, tükenmişlik ve iş stresi düzeylerinin artmasına neden olmaktadır. Duygu gösterim yoğunluğu; çalışanların sağladıkları hizmet esnasında ortaya koymaları gereken duygunun yoğunluk derecesini ifade etmektedir. Duygu gösterim yoğunluğunun yüksek olması bireyin sergilediği duygusal emek çabasının artmasına neden olurken duygu gösterim yoğunluğunun düşük olması verilen emeğin düzeyini azaltmaktadır. Morris ve Feldman (1996: 990) duygu gösterim yoğunluğunun verilen hizmete göre farklılık göstermesini şu şekilde örneklendirmektedir. Tezgâh görevlisi müşterilere karşı nazik ve kibar hareket etmesi

gerekirken para tahsilatı yapan görevlilerin ödemeleri hızlandırmak amacıyla aciliyet ve öfke ile hareket etmeleri gerekmektedir. Bu duygusal davranış farklılıklarının yoğunluğu işin gerekliliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu durum davranış kurallarına gösterilen dikkat boyutunun duygusal emeği etkileyen alt boyutlar kapsamında değerlendirilmesi gerektiğini desteklemektedir.

2.5.3.3. Sergilenen Duyguların Çeşitliliği

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan bireylerden farklı durumlarda farklı zamanlarda farklı duygu durumları göstermeleri beklenmektedir. Bu durum çalışanların istenilen davranışlar sergilemesi konusunda daha fazla çaba sağlamasına neden olmaktadır. Wharton ve Erickson (1993) çalışanlardan beklenen duygu davranışlarının pozitif, negatif ve nötr olmak üzere üç farklı tipte karşımıza çıkabileceğini ifade etmektedir. Farklı tiplerde sunulan duygu davranışlarının çalışanlara yüklediği duygusal emek durumları da farklılıklar göstermektedir. Morris ve Feldman (1996: 991) farklı duygu tiplerinin çalışanlar üzerindeki etkilerinden; pozitif duygu ifadelerinin müşteriler ile çalışanlar arasında olumlu yönde duygusal etkileşimi destekleyeceğini, negatif duygu ifadelerinin de müşteriler ile çalışanlar arasındaki duygusal etkileşimi desteklemeyerek çalışanların arzu etmediği davranışları sergileme baskısı yaratacağı, nötr duygu ifadelerin ise çalışanların müşteriler karşısında sahip oldukları duygu durumlarını baskılamada daha fazla çaba sarf etmeleri gerekliliğini yaratacağını açıklamaktadır. Sergilenen duygu çeşitlilikleri meslek gruplarına göre farklılıklar göstermektedir. Ayrıca aynı meslek grubunda hizmet eden çalışanlardan da zaman ve mekânsal farklılıklara göre farklı duygu ifadeleri sergilemeleri de beklenmektedir. Çalışanların bu farklılıklara uyum sağlamak için duygu kontrol seviyelerini artırmaları beklenmektedir. Bu durum beraberinde örgütlerin çalışanların duygusal emeklerini yönetmek için daha fazla çaba sarf etmesini ve çalışanların kendi duygu durumları arasındaki geçişleri başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için kendilerini daha fazla kontrol altında tutma çabası göstermelerine neden olmaktadır.

2.5.3.4. Duygusal Çelişki

İşletmeler ile çalışanlar arasında verilen hizmetin doğruluk ve kalitesi ile ilgili fikir ayrılıklarının varlığı, beraberinde ortaya koyulması planlanan duygu gösteriminde farklılıklar yaratmaktadır. Temel olarak duygusal emek çalışmalarında çalışanlardan örgütlerin arzu ettiği duygu ifadelerini göstermeleri beklenmektedir. Fakat çalışanların müşteriler ile doğrudan ilişki içinde olması örgütlerin beklediği duygusal gösterimlerden ziyade müşterilerde kendi hissettiği duygunun ortaya koyulması ile başarı seviyesinin artacağı düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. Bu farklılıklar çalışanlar ile örgütler arasında duygu gösterim bağlamında çatışmaları ortaya çıkarmaktadır (Morris ve Feldman 1996: 991). Middleton (1989) duygusal çatışmayı durumsal ele alarak, çalışanların almış oldukları eğitim süreçlerinde edindikleri bilgileri gerçek durumlarda sergilerken, durumun yarattığı gerçek duygusal durum ile öğrenilmiş duygu ifadesi arasındaki çatışmanın duygusal emek yeteneğinin sergilemesine etki edeceği, bu nedenle çatışma durumunu ortaya çıkaracağını açıklamıştır. Bu çatışma duygusal çelişki boyutunun duygusal emeği etkileyen alt boyutlar kapsamında değerlendirilmesi gerekliliğini desteklemektedir.

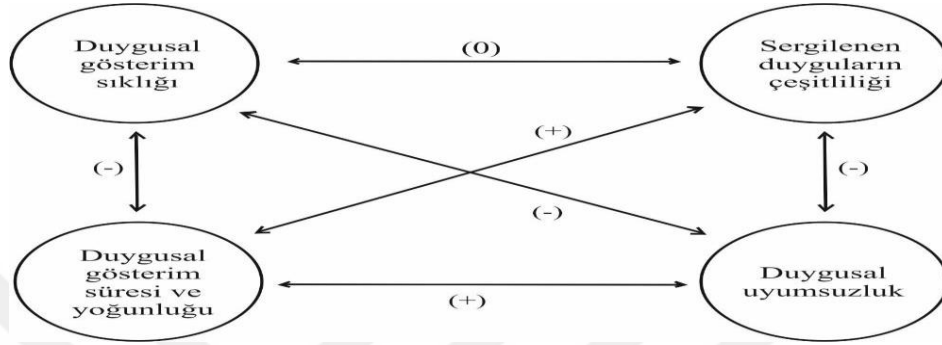
Duygusal emek boyutları ile ilgili yapılan bu açıklayıcı yaklaşımın yanı sıra, boyutlar arasındaki ilişkiler de ele alınarak incelenmiştir. Yapılan bu incelemeye göre elde edilen bulgular şu şekilde karşımıza çıkmaktadır.

- Duygusal gösterim sıklığı ile duygusal gösterim süresi ve yoğunluğu arasında karşılıklı negatif yönde bir ilişki olduğu,
- Duygusal gösterim sıklığı ile sergilenen duyguların çeşitliliği arasında karşılıklı bir ilişkinin bulunmadığı,
- Duygusal gösterim sıklığı ile duygusal çelişki arasında karşılıklı negatif yönde bir ilişki olduğu,
- Duygusal gösterim süresi ve yoğunluğu ile Sergilenen duyguların çeşitliliği arasında karşılıklı pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu,
- Duygusal gösterim süresi ve yoğunluğu ile Duygusal Çelişki arasında karşılıklı pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu,

- Sergilenen duyguların çeşitliliği ile Duygusal Çelişki arasında karşılıklı negatif yönde bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Şekil 4: Morris ve Feldman'ın Duygusal Emek Boyutları İlişkisi

Kaynak: Morris ve Feldman , 1996, 993.



Morris ve Feldman (1996) yapmış olduğu çalışmada ayrıca duygusal emek kavramını etkileyen öncülleri ve duygusal emeğin çalışanların tükenmişlik ve iş doyumunu düzeylerine etkisi üzerine inceleme yapmıştır. Yapmış olduğu bu inceleme sonucunda elde ettiği öncüller ve sonuçlar şu şekilde karşımıza çıkmaktadır.

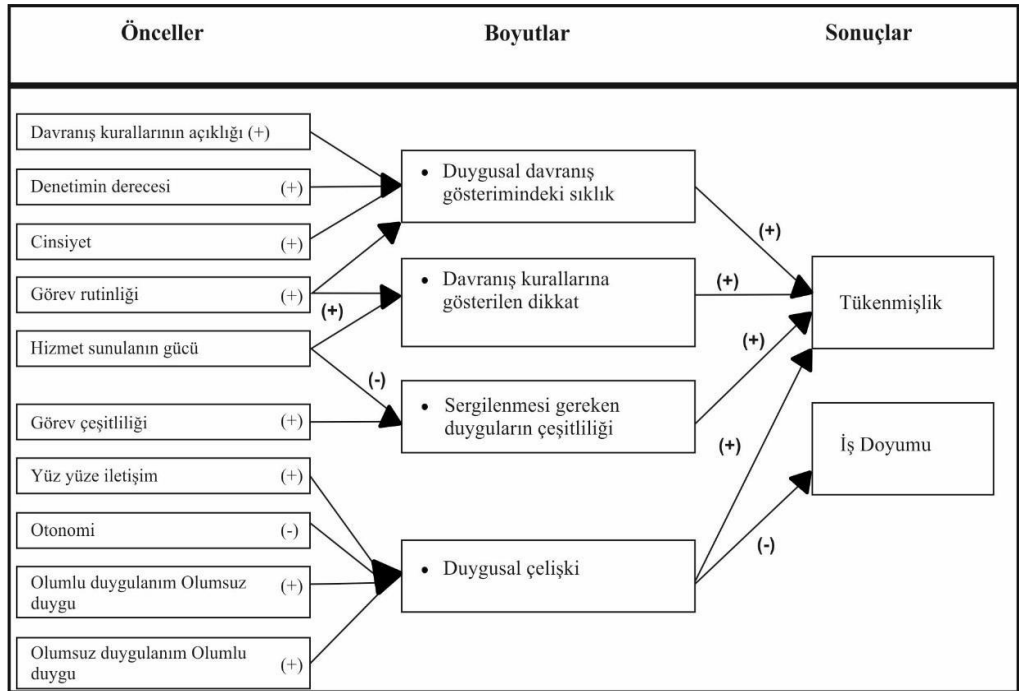
- Öncüller:

- Davranış kurallarının açıklığı: Örgüt tarafından beklenen duygusal davranış durumlarına ait kuralların net olarak çalışanlara aktarılmasıdır. Duygusal davranış gösterimindeki sıklık faktörünü pozitif yönde etkilemektedir.
- Denetimin Derecesi: Örgüt tarafından belirlenen kurallara çalışanların uyma derecesinin tespit edilmesidir. Duygusal davranış gösterimindeki sıklık faktörünü pozitif yönde etkilemektedir.
- Cinsiyet: Çalışanların cinsiyetidir. Duygusal davranış gösterimindeki sıklık faktörünü pozitif yönde etkilemektedir.
- Görev rutinliği: Çalışanlar tarafından sergilenen hizmetin rutin olma durumudur. Duygusal davranış gösterimindeki sıklık faktörünü ve davranış kurallarına gösterilen dikkat faktörünü pozitif yönde etkilemektedir.
- Hizmet sunulanın gücü: Müşterinin işletme üzerindeki etki düzeyini ifade etmektedir. Davranış kurallarına gösterilen dikkat faktörünü pozitif yönde ve sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği faktörünü negatif yönde etkilemektedir.

- Görev çeşitliliği: Çalışanlara verilen görev tiplerindeki farklılıkları ifade etmektedir. Sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği faktörünü pozitif yönde etkilemektedir.
- Yüz yüze iletişim: Müşteri ile çalışan arasında yüz yüze kurulan iletişim şeklini ifade etmektedir. Duygusal çelişki faktörünü pozitif yönde etkilemektedir.
- Otonomi: Duygusal gösterim şeklinin otomatik hale gelme durumunu ifade etmektedir. Duygusal çelişki faktörünü negatif yönde etkilemektedir.
- Olumlu duygulanım olumsuz duygu: Çalışan ve müşteri arasında çalışanın olumsuz duygulara sahip olmasına rağmen olumlu duygu sergilemesi durumunu ifade etmektedir. Duygusal çelişki faktörünü pozitif yönde etkilemektedir.
- Olumsuz duygulanım olumsuz duygu: Çalışan ve müşteri arasında çalışanın olumlu duygulara sahip olmasına rağmen olumsuz duygu sergilemesi durumunu ifade etmektedir. Duygusal çelişki faktörünü pozitif yönde etkilemektedir.

Şekil 5: Morris ve Feldman'nın Duygusal Emek Boyutları, Öncülleri ve Sonuçları

Kaynak: Morris ve Feldman , 1996, 996.



- Sonuçlar:
 - Tükenmişlik: Çalışanların tükenmişlik düzeyini ifade etmektedir. Duygusal davranış gösterimindeki sıklık, davranış kurallarına gösterilen dikkat ve sergilenmesi gereken duyguların çeşitliliği ve duygusal çelişki faktörleri pozitif yönde etkilemektedir.
 - İş doyum: Çalışanların yapmış oldukları iş karşısında elde ettikleri doyumunu ifade etmektedir. Duygusal çelişki faktörü negatif yönde etkilemektedir.

Nihai olarak Morris ve Feldman tarafından duygusal emek kavramına yapılan katkılar değerlendirildiğinde; kişiler arasındaki etkileşim boyutu ile duygusal emek kavramının ele alındığı, duygusal emeği sadece kavramsallaştırmak yerine kavramı etkileyen öncüllerin neler olduğunu ortaya koyduğu ve duygusal emek boyutlarının çalışanların iş doyumunu ve tükenmişlik durumu üzerindeki etkisini gözlemleyerek teorik alt yapıyı güçlendirdiği görülmektedir.

2.5.4. Grandey Yaklaşımı

Duygusal emek kavramı üzerine yapılan araştırmalar farklı araştırmacılar tarafından farklı bakış açıları ile değerlendirilmiştir. Bu yaklaşım duygusal emek kavramı üzerine yapılan çalışmaları tek bir araştırmada toplayarak bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır. Grandey (2000:8) daha önce bahsedilen yaklaşımların bakış açılarını ortaya koyarak kendi araştırmasının temellerini bu bakış açılara dayandırmaktadır. Ayrıca bu yaklaşım Hochschild tarafından geliştirilen süreç bakış açısını araştırmasının temeline oturarak, duygusal emek kavramını belirli bir süreç olarak ele almıştır. Ashforth ve Humphrey (1993) duygusal emeği; çalışan hislerinin davranışlara dönüştürülebileceği, gözlemlenebileceği ve duygusal emek yeteneğinin ölçülebileceği bir kavram olarak açıklamaktadır. Grandey (2000) duygusal emek kavramının ölçülebilir olmasını, duygusal emek yeteneğinin gözlemlenmesi gerektiğini ve bu gözlemlere dayandırılarak açıklanması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Morris ve Feldman (1996) duygusal emek kavramına farklı boyut olarak duygusal çelişki boyutu ile katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşım, duygusal çelişki boyutunun dikkate alarak, çalışanların sahip olduğu duyguların olumlu ve olumsuz olabileceğini, elde edilen bu olumlu ve olumsuz sonuçlar üzerine yoğunlaşarak

değerlendirilmesi gerektiğini açıklamaktadır. Olumlu duyguların geliştirilmesi ve olumsuz duyguların önlenmesi ile duygusal emeğin başarılı bir şekilde yönetilebileceği de görülmektedir.

Grandey (2000) duygusal emek kavramını, daha önceki yaklaşımların yanı sıra, psikolojik bir süreç olarak ele almıştır. Psikolojik süreç, çalışanların müşteri etkileşiminde içinde buldukları psikolojik durumlarının yönetilmesi sürecidir. Bu psikolojik sürecin başarılı bir şekilde yönetilmesi, duyguların başarılı bir şekilde düzenlenmesi ile sağlanmaktadır. Ayrıca Gross (1998:273) tarafından duygusal emek sürecine katkı sağlayan örgütsel ve bireysel tutumların duygusal emek üzerindeki etkisini dikkate alarak, duygusal emeği etkileyen tutumları birer girdi olarak kabul etmektedir. Çalışanların müşteri ilişkilerinde geçmişte yaşadıkları tecrübelerden etkileneceği ve bu durumun düzenlenmesi gerektiği de bilinmektedir. Bireylerin çalışma ortamında karşılaştıkları durumlar karşısında sahip oldukları tecrübeleri düzenlemesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Bu bütüncül bakış açısı kapsamında duyguların düzenlenmesi üzerine bir model önerilmektedir. Bu model önerisi şekil 6'da sunulmaktadır. Duygusal emek modeli içerisinde sürece etki eden faktörler, süreç içinde rol alan duygusal emek davranışları ve duygusal emek davranışlarının etkilediği uzun dönemli sonuçlar şeklinde açıklanmaktadır. Bu faktörler şu şekilde karşımıza çıkmaktadır (Grandey,2000):

- Duygusal emek sürecine etki eden faktörler (Öncüller)

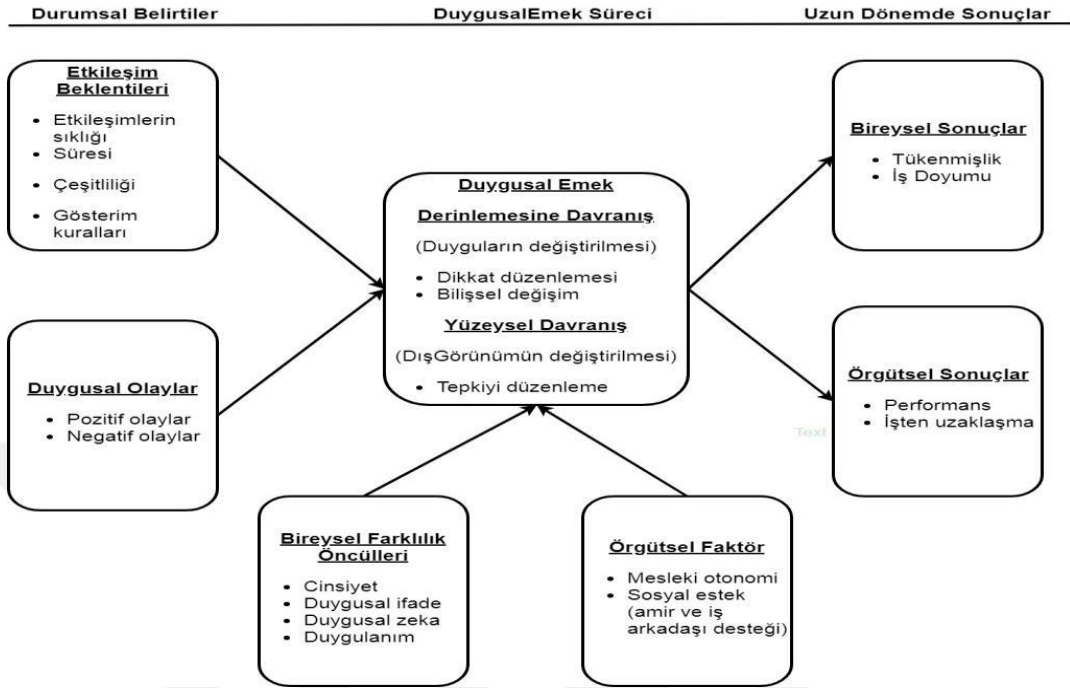
- Etkileşim Beklentileri

- *Etkileşimin sıklığı:* Çalışanların hizmet gösterdiği hizmet alana göre müşteriler ile karşılıklı girmiş olduğu etkileşimin tekrar sayısı etkileşimin sıklığı olarak ifade edilmektedir. Etkileşim sıklığı çalışanların müşteriler ile girmiş olduğu yüz yüze etkileşimin yoğunluğunu etkileyerek çalışanların gösterdiği duygusal emek davranışlarını etkileyen bir öncül olarak karşımıza çıkmaktadır.

- *Etkileşimin süresi:* Çalışanların müşterilere sağladığı hizmetin kesintisiz bir şekilde devam ederek karşılıklı etkileşimin devam etmesi duygusal emek yoğunluğuna katkı sağlamaktadır. Duygusal emek yoğunluğuna yapılan bu katkı çalışanların duygusal emek davranışlarına doğrudan etki etmektedir.

Şekil 6: Duygusal Emek Modeli

Kaynak: Grandey, 2000, 10.



▪ *Sergilenen duyguların çeşitliliği:* Çalışanların farklı meslek gruplarına göre göstermiş olduğu veya aynı meslek grubunda farklı durum ve zamanlara göre göstermek zorunda oldukları duygu davranışları duygusal emek davranışına doğrudan etki etmektedir.

▪ *Gösterim kuralları:* İşletmelerin çalışanlardan beklediği duygusal emek davranışları ile ilgili belirlediği duygu davranışlarının gösterim kuralları çalışanların duygusal emekleri üzerinde doğrudan etki etmektedir.

○ Duygusal Olaylar

▪ *Pozitif olaylar:* Çalışanlar ile müşteriler arasındaki karşılıklı duygu etkileşiminin pozitif olması çalışanların duygusal emek yeteneklerini sergilemesinde olumlu katkı yapan unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

▪ *Negatif olaylar:* Müşteriler ile yaşanan duygu durumlarının negatif yönde ilerlemesi çalışanların gerçek hislerini bastırmak için daha fazla çaba sarf etmelerine neden olmaktadır. Bu durum çalışanların duygusal emek yeteneklerini ortaya koymasına doğrudan etki göstermektedir.

○ Bireysel Faktörler

▪ *Cinsiyet:* Çalışanların cinsiyetleri karşılaşılan duygu durumları karşısında duygusal emeklerini doğrudan etkilemektedir. Kadınların belirli bir duyguya verdikleri tepki ile erkeklerin gösterdikleri tepkiler farklılıklar göstermektedir.

▪ *Duygusal ifade:* Çalışanların kişilik özellikleri arasında yer alan duygularını gösterme becerileri örgütlerin çalışanlardan göstermesini arzu ettikleri duygu tepkilerine uyum başarısını etkilemektedir.

▪ *Duygusal zekâ:* İnsanların sahip oldukları duygusal zekâ kapasiteleri duygu emek davranışlarının gösterilmesinde doğrudan katkı sağlamaktadır.

▪ *Duygulanım:* Farklı kişilikte olan bireyler aynı duygu durumları karşısında gösterdikleri duygulanım tipleri farklılıklar göstermektedir. Bu durum duygusal emek gösterimini bireysel yönde etkileyen faktörler arasında kabul edilmektedir.

○ Örgütsel faktörler

▪ *Mesleki otonomi:* Belirli meslek gruplarında çalışan müşteri ilişkileri belirli kalıplar içinde sürdürülmektedir. Bazı meslek gruplarında ise müşteri çalışan ilişkileri belirli kalıplara bağlı kalmadan sürdürülmektedir. Bu durum duygusal emek gösterimini örgütsel seviyede etkilemektedir.

▪ *Sosyal Destek:* İşveren-çalışan ve çalışanlar arasındaki sosyal ilişkiler bireylerin duygusal gösterimlerine etki sağlamaktadır. Sosyal ilişkilerin güçlü olduğu örgütsel vatandaşlık seviyeleri yüksek çalışanlar arasında geliştirilen sosyal destek duygusal emek yeteneğinin açığa çıkmasına anlamlı katkı sağlamaktadır.

● Duygusal Emek Çıktıları:

○ Bireysel Çıktılar

▪ *Tükenmişlik:* Çalışanların duygusal emek sergileme esnasında gösterdikleri yüzeysel ve derinlemesine duygu gösterimleri duygu ortamlarına ve kişilik özelliklerine göre farklılıklar göstermektedir. Çalışanların gerçek duygu durumlarından farklı duygu durumları sergilemesi çalışanların tükenmişlik düzeylerini artırmaktadır. Derinlemesine duygu sergilenmesi yani kişinin gerçek duyguları ile göstermesi gereken duyguların örtüşmesi durumunda çalışanların tükenmişlik düzeylerinin azaldığı görülmektedir.

▪ *İş doyumu:* Bireysel çıktılar arasında yer alan iş doyumu çalışanların işletmelere bağlılıklarını ve yaptıkları işten haz duyma seviyelerini artırmaktadır. Çalışanların duygu durumları ile örgütün beklediği duygu durumlarının örtüşmesi

çalışanların yaptıkları işten memnun olma seviyelerini artırmaktadır. Bu artış çalışanların iş doyumlarının da pozitif yönde artmasına katkı sağlamaktadır.

○ Örgütsel Çıktılar:

▪ *Örgütsel performans*: Çalışanların yüksek seviyede duygusal emek gösterme başarısı işletmelerin müşterilere sunmayı hedeflediği duygusal hizmet seviyesini artıracak ve müşteri memnuniyeti artacaktır. Bu durum müşterilere sunulan hizmet kalitesini artırarak örgütlerin performansını artıracaktır.

▪ *İşten uzaklaşma*: Çalışanların düşük seviyede duygusal emek gösterme başarısı işletmelerin müşterilere sunmayı hedeflediği çalışma performansını doğrudan etkileyerek çalışanların ve işletmelerin çekilme davranışı sergilemelerini tetikleyecektir. Bu durum çalışanların işten ayrılma, işe devamsızlık ve çalışma ortamını terk etme gibi davranışlar sergilemesini tetikleyecektir.

Nihai olarak duygusal emek üzerine yapılan bu çalışma; duygusal emek kavramının bireysel ve örgütsel seviyede ele alınmasını, önceki araştırmacıların duygusal emek kavramına bakış açılarının birleştirici ve bütüncül bir yaklaşım ile ele alınmasını, duygusal emek yoğunluğunun çalışanların iş performansı ve işten çekilme davranışları üzerinde yarattığı etkilerin uzun dönemli sonuçlarının ortaya koyulması açılarından literatüre katkı sağladığı söylenebilmektedir.

2.5.5. Kruml ve Geddes Yaklaşımı

Duygusal emek kavramı üzerine yapılan çalışmalara katkı sağlayan bu yaklaşımın, temel olarak Hochschild tarafından benimsenen yaklaşımı kabul ettiği görülmektedir. Hochschild tarafından ortaya koyulan yüzeysel duygusal davranış ve derin duygusal davranış boyutlarının, Kruml ve Geddes (2000) tarafından da kullanıldığı, bu boyutlara ek olarak hakiki davranış boyutunu diğer boyutlar arasına kattığı görülmektedir.

Hakiki davranış boyutu çalışanların kendinden beklenen duygu durumlarını sadece yapması gerektiği için değil gerçekten de hissederek yaptığını açıklayan duygusal emek boyutu olarak tanımlanmaktadır. Ashforth ve Humphrey (1993) tarafından Hochschild'ın duygusal emek boyutlarına eklenen samimi duygusal

davranış boyutu ile Kruml ve Geddes (2000) tarafından ortaya koyulan hakiki davranış boyutlarının benzer yapılarda olduğu ve eklenen bu iki alt boyut arasındaki farkın kavramsallaştırmadan doğan farklılık olduğu açıkça görülmektedir.

2.5.6. Chu ve Murrmann Yaklaşımı

Duygusal emek kavramını davranışsal boyutta ele alan Chu ve Murrmann (2006), çalışanların gösterdikleri duygusal davranışın gözlemlenmesi ile duygusal emek durumlarının açıklanabileceğini ifade etmektedir. Bireylerin çalışma ortamında müşteriler ile etkileşimleri sürecinde, iki farklı tipte duygusal emek sergiledikleri görülmektedir. Bunlardan birincisi; duygusal emek yeteneğini göstermeyi hedef alan duygusal çabadır. Duygusal çaba; çalışanların bilinçli olarak müşterileri memnun etmek isteyerek sergilediği emektir. İkincisi ise çalışanlardan beklenen duygusal emek davranışını göstermekten uzaklaştığını ifade eden duygusal sapmadır. Çalışanların müşteriler ile etkileşim esnasında kendisinden beklenen duygusal emek gösterimden uzaklaşarak, gerçek hissettiği duygusal durumu ifade yönünde ilerlemesi, duygusal sapma davranışı olarak açıklanmaktadır.

Örgütler faaliyet gösterdikleri alana uygun olarak, çalışanlardan bekledikleri duyguyu, çeşitli talimatlar veya kurumsal el kitapları ile çalışanlarına aktarmaktadırlar. Bu talimatlar veya kurumsal el kitapları standartları oluşturmaktadır. Bu standartların temel hedefi hem örgütsel açıdan hem de çalışanlar açısından elde edilecek faydanın maksimize edilmesidir. Örgütler tarafından sunulan bu talimatlar, müşterilerin duygu durumlarına hitap etmek için ses, jest, mimik ve bedensel davranışları kapsamaktadır. Çalışanlardan beklenen bu çok yönlü duygu davranışlarının başarılı bir şekilde sergilenmesi için çalışanların bu talimatlarda belirtilen standartları iç dünyasında hissetmeleri gerekmektedir. Yüzeysel yapılan duygusal gösterimlerin standartlara ulaşmada negatif etki yaptığı bilinmektedir (Chu ve Murrmann, 2006: 1184). Duygusal emek boyutlarını kültürel açıdan değerlendirerek, duygusal davranış durumlarının kültürel farklılıklara göre çeşitlenebileceğini açıklamaktadırlar. Bu açıklama çok kültürlü ortamlarda faaliyet gösteren işletmelerin faaliyet gösterdikleri kültür yapısına uygun talimatlar ve kurumsal el kitapları hazırlamalarını da desteklemektedir.

Nihai olarak duygusal emek literatürüne yaptığı katkıyı; duygusal emek kavramına davranışsal boyutta ele alınması ve kültürel farklılıkların göz önüne alınarak değerlendirilmesi olarak açıklanmaktadır.

2.5.7. Duygusal Emek Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Duygusal emek kavramı literatürde farklı yaklaşımlar ile ele alınmıştır ve bu yaklaşımlar yukarıda sunulan bölümlerde derinlemesine inceleyerek açıklanmıştır. Duygusal emek yaklaşımları arasındaki benzerlikleri ve farklılıklarını ortaya koymak için Çiçeklioğlu (2019: 66) duygusal emek kavramı üzerine kurulan model türü, duygusal emek kavramını, duygusal emek boyutları ve modellerin genel karakteristik özelliklerine göre tablolaştırdığı görülmektedir. Çiçeklioğlu tarafından ortaya koyulan kavramlar geliştirilerek Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4 : Duygusal Emek Modelleri

Modelin Adı	Hochschild (1983)	Ashforth ve Humphrey (1993)	Morris ve Feldman (1996)	Grandey (2000)	Kruml ve Geddes (2000)	Chu ve Murrmann (2006)
Model Türü	Duygu tabanlı	Davranış tabanlı	Bireysel ve örgütsel tabanlı	Karma tabanlı	Karma tabanlı	Kültür tabanlı
Tanım	Çalışanların duygu durumlarını ortaya koyan jest mimik ve beden dillerinin gözlemlenerek hislerin yönetilmesidir.	Çalışanların hislerine odaklanmak yerine çalışanların davranışlarının gözlemlenerek davranışların yönetilmesidir.	İşletmelerin performanslarını artırmak amacıyla koyduğu kurallara çalışanların uymak için sergilediği çabadır.	Çalışanların işletmelerin istediği duygu davranışlarını sergilemek için duygularını düzenleyebilmesidir.	İşletmelerin çalışanlardan yüzeysel davranış sergilemeleri yerine hakiki davranışlara yönelmesidir.	Duygusal gösterimler kültürel farklılıklara göre çeşitlenmektedir.
Boyutları	Yüzeysel rol yapma Derinden rol yapma	Yüzeysel rol yapma, Derinden rol yapma Samimi davranış	Duyguların gösterim sıklığı Gösterim kurallarına harcanan dikkat Duygu çeşitliliği Duygusal çatışma	Yüzeysel rol yapma Derinden rol yapma	Yüzeysel rol yapma Derinden rol yapma Hakiki davranış	Yüzeysel rol yapma Derinden rol yapma
Genel Karakteri	Model örgütlerin faydasını gözetirken çalışanların faydasını gözetmemektedir.	Duygusal emek davranışlarının yönetimidir.	Bireysel ve örgütsel faktörler duygusal emek sürecine etki eden girdiler ve çıktılar olarak kabul edilmektedir.	Duyguların düzenlenebileceğini savunmaktadır.	Hakiki duygu durumları üzerine odaklanılmaktadır	Kültür farklılıklara odaklanılmaktadır.

2.6. KÜLTÜREL ZEKÂ VE DUYGUSAL EMEK İLE YAPILAN ARAŞTIRMALAR VE DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

2.6.1. Kültürel Zekâ Üzerine Yapılan Çalışmalar

2.6.1.1. Ulusal Literatürde Yapılan Çalışmalar

Yüksel ve Ereş (2008) tarafından yapılan çalışmada kültürel zekâ ile küresel vatandaşlık algıları arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Öğretmenler örneklem alanında yapılan çalışmada, öğretmenlerin kültürel zekâ düzeyleri ile küresel vatandaşlık algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Şahin (2011) tarafından liderlerin sahip olduğu kültürel zekâ düzeylerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık ve iş doyumu düzeyleri üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapmış olduğu çalışmada, toplam 31 lider ve 96 lidere bağlı ast personelden veri toplanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre; liderlerin genel kültürel zekâ düzeylerinin yüksek olmasının, çalışanların örgütsel vatandaşlık ve iş doyumu düzeyleri üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kültürel zekâ alt boyutları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, motivasyonel ve davranışsal alt boyutlar, çalışanların iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri üzerinde pozitif yönde güçlü anlamlı etki yaratırken, bilişsel ve üstbilişsel boyutların iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık üzerinde zayıf etki yarattığı görülmektedir.

İşçi, Kaptanoğlu ve Söylemez (2013) tarafından yapılan çalışmada kültürel zekâ ile yabancı dil bilgisi arasındaki ilişki incelenmiştir. Türkiye'deki iki özel hastanede uygulanan çalışmada, kültürel zekâ ile personelin yabancı dil bilgisi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı, yabancı dil bilgisine sahip olmanın kültürel zekâ üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Aksoy (2013) tarafından yapılan çalışmada yerel işletmelerin yabancı ortaklıklar geliştirmesi sonucunda yerel işletmede çalışan personelin, kültürel zekâ alt boyutları ile

yabancı dil bilgisi, kurum içi kıdem, yaş, kurum içi pozisyon, eğitim seviyesi, uluslararası işletmelerde önceki deneyimler ve cinsiyet arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda; yaş, kurum içi pozisyon, eğitim seviyesi, uluslararası işletmelerde önceki deneyimler ve cinsiyet ile kültürel zekâ alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı, kurum içi kıdem ile sadece kültürel zekâ alt boyutlarından davranışsal boyut ile anlamlı bir ilişki bulunduğu, yabancı dil bilgisi ile kültürel zekâ alt boyutlarından üstbilişsel ve bilişsel boyutlar arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

İlhan ve Çetin (2014) tarafından yapılan çalışmada sosyal zekâ ile kültürel zekâ arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışmada üniversite öğrencilerinin sosyal zekâ düzeyleri ile kültürel zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tüm alt boyutları ile desteklendiği görülmektedir.

Çetin (2014) tarafından yapılan çalışmada yabancı dil bilgisi ile kültürel zekâ arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Örneklem alan olarak farklı ülkelerde görev yapmış denizci personel seçilmiştir. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, yabancı dil bilgisi ile kültürel zekâ arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kaptanoğlu ve Söylemez (2013) tarafından yapılan çalışma ile farklı bulgulara sahip olunmasını örneklem alan olarak yabancı ülkelerde çalışan personelden oluşmasının doğal sonucu olarak açıklanabilmektedir.

Göksoy (2014) kültürel liderlik davranışları ile kültürel zekâ düzeyleri arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla yapmış olduğu çalışmada, örneklem alan olarak okul yöneticilerin seçildiği görülmektedir. Çalışmanın bulgularına bakıldığında okul yöneticilerinin kültürel liderlik davranışları ile kültürel zekâ düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Aslan ve Aslan (2015) tarafından konaklama hizmeti veren işletmelerde çalışan personel üzerine yapılan çalışmada, çalışanların demografik özellikleri ile kültürel zekâ alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre; cinsiyet ile tüm kültürel zekâ alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı, medeni hal ile

kültürel zekâ alt boyutu olan davranışsal boyut arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu diğer alt boyutlar ile anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı, yurt dışında bulunma durumu ve nedeni ile kültürel zekânın tüm alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, yabancı dil bilgisi çalışılan pozisyon ve eğitim düzeyleri ile kültürel zekânın tüm alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşıldığı görülmektedir.

Ersoy (2015) tarafından yapılan çalışmada konaklama işletmelerinde yöneticilerin kültürel zekâ düzeyleri ile kültürlerarası etkin liderlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Beş yıldızlı otel konaklama işletmeleri örneklem alanında yapılan inceleme sonucunda, yabancı yöneticilerin kültürlerarası etkin liderlik düzeyleri ile kültürel zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Demir (2015) tarafından yapılan çalışmada konaklama işletmelerinde çalışan personelin tükenmişlik düzeyleri ile kültürel zekâ düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Yapılan çalışma neticesinde, çalışanların kültürel zekâ düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

Çelik ve Yapıcı (2016) tarafından yapılan çalışmada kültürel zekâ ile kültürel farklılıklar arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığı üzerine yapılan çalışmada, Ang vd. (2007) tarafından geliştirilen kültürel zekâ ölçeğinin uygulandığı görülmektedir. Çalışmada ölçek uygulaması 14 farklı ülkede uygulanmış ve toplam 281 birey tarafından ölçek soruları cevaplanmıştır. Kültürel zekâ alt boyutları ile kültürel farklılıklar arasındaki ilişkinin tespit edilmesi için yapılan istatistiksel analizler sonucunda; Kültürel zekâ alt boyutları olan motivasyonel, bilişsel ve üst bilişsel alt faktörlerin toplulukçu ve bireyci kültürel değerler üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu, kültürel zekânın davranışsal alt boyutu ile toplulukçu ve bireyci kültürel değerler arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Kültürel zekânın bilişsel, davranışsal ve motivasyonel alt faktörleri ile güç mesafesi arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu fakat üst bilişsel faktör ile güç mesafesi arasında anlamlı bir ilişki olmadığına ulaşılmıştır. Kültürel zekânın üstbilişsel, davranışsal ve motivasyonel alt faktörleri ile belirsizlikten kaçınma arasında anlamlı bir ilişki

bulunduğu fakat bilişsel faktör ile belirsizlikten kaçınma arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kültürel zekânın bilişsel alt faktörü ile erillik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu fakat üstbilişsel, davranışsal ve motivasyonel alt faktörler ile erillik boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Köse (2016) üniversite öğrencilerini yabancı ülkede öğrenim gören ve görmeyen olarak iki gruba ayırarak, öğrenci grupları arasındaki kültürel zekâ düzeylerindeki farklılıkları ortaya koymuştur. Yapılan değerlendirmeler sonucunda yurtdışına belirli bir süre öğrenim görmeye giden öğrenci grubunun, kültürel zekâ düzeylerinin gitmeyen öğrencilere göre daha yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Büyükbeşe ve Yıldız (2016) tarafından yapılan çalışmada, yaşam doyum düzeyi ile kültürel zekâ düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Öğrenciler üzerinde yapılan araştırmada, kültürel zekâ alt boyutlarından üstbilişsel ve motivasyonel kültürel zekâ alt boyutları ile yaşam doyum düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

Yeke ve Semerciöz (2016) tarafından Türkiye’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 4 üst düzey yönetici ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler ortaya koyulmuştur. Yapılan nitel çalışmada kültürel zekâ, kültürlerarası iletişim yetkinliği ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre kültürel zekâ düzeyinin bireyin kültürlerarası iletişim yeterliliği üzerinde anlamlı bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Ayrıca kültürel zekâ ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Çelik ve Eflatun (2016) tarafından yapılan çalışmada farklı kültür yapıları içinde öğrenim gören öğrencilerin, sosyo-kültürel adaptasyon düzeyleri ile kültürel zekâ düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Öğrenciler üzerine yapılan çalışmada kültürel zekâ alt düzeyleri ile öğrencilerin sosyo-kültürel adaptasyon düzeyleri arasındaki ilişki bulgularında; kültürel zekâ alt boyutlarından üstbilişsel ve bilişsel boyutların, öğrencilerin çevresel iletişim düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu; bilişsel alt boyutun ise

öğrencilerin sosyal iletişim becerileri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu, ayrıca bilişsel alt boyutun öğrencilerin akademik performansları üzerinde anlamlı bir etki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Gezer ve Şahin (2017) tarafından yapılan çalışmada üniversite öğrencilerinin kültürel zekâ düzeyleri ile çok kültürlü eğitime dönük tutumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Toplam 283 öğretmen adayı üzerinde yapılan inceleme sonucunda kültürel zekânın alt boyutlarından üstbilişsel, motivasyonel ve davranışsal alt boyutlarının öğretmen adaylarının çok kültürlü eğitime dönük tutumları arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu, bilişsel alt boyutun ise düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir etki yarattığı görülmektedir.

Şimşek ve Öztürk (2018) dönüşümsel liderlik ile kültürel zekâ arasındaki ilişkiyi açığa çıkartmak amacıyla özel hastanelerde çalışan 65 adet yöneticiyi örneklem alan olarak seçmişlerdir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda dönüşümsel liderlik ile kültürel zekâ arasında karşılıklı anlamlı bir ilişki olduğu, yapılan regresyon analizi bulgusuna göre kültürel zekânın tüm alt boyutlarının dönüşümsel liderliğin yordayıcısı olduğu görülmektedir.

Gürer ve Çiftçi (2018) kültürel zekâ ile bireysel girişimcilik yönelimi arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında kültürel zekâ alt boyutları ile bireysel girişimcilik alt boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Üniversite öğrencilerine yapılan anket çalışmasında 421 adet üniversite öğrencisinden veri toplanmıştır. Toplanan veriler ışığında yapılan analizlerin bulgularına göre; kültürel zekânın alt boyutları üstbilişsel, bilişsel, davranışsal ve motivasyonel alt boyutların bireysel girişimcilik alt boyutları yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma alt boyutları üzerinde pozitif yönde anlamlı etki yarattığı görülmektedir.

Özdemir (2019) tarafından yapılan çalışmada bireylerin kültürel zekâ düzeyleri ile kültürlerarası duyarlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda kültürel zekâ düzeylerinin bireylerin kültürlerarası uyum alt faktörlerinden

dikkatli olma, hoşlanma, kendine güven ve iletişimde sorumluluk alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu, bireylerin eğitim durumları ve cinsiyetleri ile anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Demirel vd. (2020) Türk devletlerinden gelerek Türkiye Cumhuriyeti'nde öğrenim gören öğrenciler üzerinde duygusal zekâ ile kültürel zekâ düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışmada kültürel zekâ alt boyutları farkındalık, davranışsal ve bilişsel olmak üzere üç faktörde duygusal zekâ ise tek faktörde ele alınmıştır. Analiz bulgularına göre duygusal zekâ ile kültürel zekâ arasında istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

2.6.1.2. Uluslararası Literatürde Yapılan Çalışmalar

Lugo (2007) tarafından yapılan çalışmada kültürel zekâ, duygusal zekâ, liderlik becerileri, sosyal ve benlik boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada örneklem alan olarak 171 adet öğrenci seçilmiştir. Yapılan analizler sonucunda; öğrencilerin kültürel zekâ düzeyleri ile benlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu, öğrencilerin liderlik becerileri ile kültürel zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu, sosyal boyut dikkate alındığında transformasyonel liderlik becerileri ile kültürel zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Tarique ve Takeuchi (2008) tarafından yapılan çalışmada farklı ülkelerde uluslararası boyutta bireylerin kazandıkları deneyimler ile kültürel zekâ düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışmada bireylerin farklı ülkelerde edinmiş oldukları iş dışı tecrübelerin kültürel zekâ düzeyleri ile karşılıklı ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Elenkov ve Manev (2009) tarafından yapılan çalışmada farklı bir kültür yapısı olan ülkede faaliyet gösteren yöneticilerin kültürel zekâ düzeyleri ile dönüştürücü ve yaratıcı liderlik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda

kültürel zekâ düzeyi ile liderlik becerileri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Moon (2010) tarafından yapılan çalışmada kültürel zekâ ile duygusal zekâ arasındaki ilişki incelenmiştir. Örneklem alan olarak öğrenci grubu ele alınmıştır. 381 öğrenci üzerinde yapılan araştırma sonucunda öğrencilerin kültürel zekâ düzeyleri ile duygusal zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Amiri vd. (2010) tarafından çalışanların performansları ile kültürel zekâ düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada örneklem alan olarak çok kültürlü ortamda çalışan bireyler seçilmiştir. Yapılan inceleme ve analizlere göre çok kültürlü ortamlarda çalışanların performansları ile kültürel zekâ alt boyutlarından bilişsel, üstbilişsel ve motivasyonel boyutlar arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lawrance (2011) kültürel zekâ, öz yeterlilik, kültürlerarası iletişim ve kültürlerarası uyum arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 384 öğrenciden oluşan örneklem alan üzerinde yapmış oldukları çalışmada öğrencilerin demografik değişkenlerinden yaş, cinsiyet ve okudukları bölümler ile kültürel zekâ, öz yeterlilik, kültürlerarası iletişim ve kültürlerarası uyum arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca öğrencilerin öz yeterlilik düzeyleri ile kültürel zekâ düzeyleri arasında karşılıklı anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Tsai ve Lawrance (2011) öğrencilerin kültürlerarası uyum ile kültürel zekâ arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda öğrencilerin kültürel zekâ düzeylerinin yüksek olmasının kültürlerarası uyum becerileri üzerinde anlamlı bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kültürel zekâ başarı düzeyinin öğrencilerin kültürlerarası iletişim başarısı üzerinde de anlamlı bir etki yarattığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Baez vd. (2012) tarafından yabancı dil öğrenmenin kültürel zekâ düzeyi üzerinde etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan çalışmada öncelikli olarak İspanyolca yabancı dil eğitimi almaya gönüllü olan öğrencilerin kültürel zekâ düzeyleri tespit

edilmiştir. Çalışmanın devamında öğrencilerin yabancı dil eğitimlerinin tamamlandıktan sonra kültürel zekâ düzeyleri incelenmiştir. Kültürel zekâ düzeyleri arasında anlamlı derecede gelişmenin görülmesi sonucunda yabancı dil eğitiminin öğrencilerin kültürel zekâ düzeylerini artırmada etkin rol aldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Huff (2013) tarafından yapılan çalışmada Japonya da eğitim gören ve ana dili İngilizce olan 140 öğrencinin kültürel zekâ düzeyleri ile yabancı dil öğrenme becerileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan araştırmada yabancı dil öğrenme becerileri ile kültürel zekâ düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ayrıca yabancı dil becerisi öğrencilerin yurt dışı memnuniyet, kültürlerarası uyum düzeyleri ve yurtdışında gelecek ile ilgili plan yapma isteklerini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Putranto vd. (2015) tarafından öğrencilerin kültürel zekâ düzeylerini artırmaya yönelik yapılan eğitimlerin kültürel zekâ düzeylerinin geliştirilmesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan çalışmada öncelikli olarak kültürel zekâ düzeylerini artırmaya yönelik eğitim yöntemleri belirlenmiştir. Bu eğitim yöntemleri ders verme, literatür okuma, oturum paylaşma ve alan gezisi şeklinde belirlenmiştir. Öğrenciler ilk olarak eğitim almadan önce kültürel zekâ düzeylerinin tespit edilmesi maksadıyla ön teste tabi tutulmuştur. Verilen eğitimler sonucunda öğrencilerin kültürel zekâ düzeyleri yeniden tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre alan gezisi eğitim yönteminin diğer yöntemlere göre kültürel zekâ gelişimine daha fazla etki ettiği görülmüştür.

Guðmundsdóttir (2015) tarafından yapılan çalışmada ABD’de çalışan ve yaşayan 178 İskandinav ülkesi (Danimarka, Finlandiya, İzlanda, Norveç ve İsveç) vatandaşın kültürel zekâ düzeyleri alt faktörleri ile kültürlerarası uyum düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın bulgularına bakıldığında bilişsel ve üstbilişsel kültürel zekâ alt boyutları ile kültürlerarası uyum düzeyleri arasında yüksek oranda anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Presbitero (2016) tarafından Avusturalya’da öğrenim gören 189 yabancı üzerinde kültür şoku ve ters kültür şokunun psikolojik ve sosyal adaptasyon üzerindeki etkisi

incelenmiş ve kültürel zekânın bu ilişkideki etkisi ortaya koyulmuştur. Çalışmanın bulgularına bakıldığında kültür şoku ve ters kültür şokunun hem psikolojik hem de kültürel adaptasyon üzerinde negatif yönde anlamlı bir etki gösterdiği kültürel zekânın ise kültür şoku ve ters kültür şokunun psikolojik ve sosyal adaptasyon üzerinde yarattığı negatif etkiyi azalttığı görülmektedir.

Korzilius vd. (2017) tarafından Hollanda merkezli bir personel ajansı üzerine yapılan çalışmada çok kültürlülük ile yenilikçi çalışma davranışı arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda çok kültürlülük ile yenilikçi çalışma davranışı arasında kültürel zekânın tam aracılık etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre bireysel çok kültürlülüğün yenilikçi çalışma davranışını istatistiksel olarak anlamlı bir düzeyde etkilediği ve kültürel zekâ düzeyinin bu etkiyi desteklediği görülmektedir.

Popescu vd. (2018) tarafından Romanya İktisadi Araştırma Akademisinde yapılan çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile kültürel zekâ arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile kültürel zekâ arasındaki ilişkinin zayıf olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulguya dayalı olarak örgütsel vatandaşlık davranışının kültürel zekânın tahmincisi olarak kabul edilemeyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Frías-Jamilena vd. (2018) tarafından İspanya'yı ziyaret eden 503 turist üzerinde yapılan çalışmada turistlerin destinasyon marka değeri algıları ile kültürel zekâ düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda İspanya'ya gelen turistlerin destinasyon marka değerleri hakkındaki değerlendirmeleri ile kültürel zekâ düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Caputo vd. (2018) tarafından 403 çalışan üzerine yapılan çalışmada kültürlerarası ortamlarda çalışan personelin bireysel kültürel yönelimleri ile çatışma yönetim tarzları (kaçınma, zorlama ve problem çözme) arasındaki ilişki içinde kültürel zekânın etkisi incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda kültürel zekânın bireysel kültürel yönelimleri

ile çatışma yönetim tarzları (kaçınma, zorlama ve problem çözme) arasındaki ilişkiyi ilımlı derecede etki gösterdiği tespit edilmiştir.

Kaur ve Pany (2018) üniversitelerde okuyan yabancı öğrencilerin kültürel zekâ düzeyleri ile kültürlerarası uyum düzeyleri arasındaki ilişki incelemesi sonucunda yabancı öğrencilerin kültürel zekâ düzeyleri ile kültürlerarası uyum düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Caputo vd. (2019) uluslararası müzakerelerde rol alan müzakerecilerin başarı düzeylerine odaklanarak müzakereciler üzerinde yapmış oldukları çalışmada kültürel değerler (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, kolektivizm ve erillik) ile müzakere tarzları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda müzakerelerin sahip olduğu kültürel değerler ile müzakere tarzları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ve kültürel zekâ düzeylerinin bu ilişkide aracı rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sharma (2019) tarafından 186 adet Hintli yönetici üzerine yapılan çalışmada yöneticilerin ilişki kalitesi ile kurumsal başarıları arasında kültürel zekâ alt boyutlarının aracılık etkisi incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda Bilişsel ve üstbilişsel kültürel zekâ alt boyutların ilişki kalitesi ile kurumsal başarı arasında pozitif yönde dolaylı arabulucu etkisi olduğu, motivasyonel kültürel zekâ alt boyutun ilişki kalitesi ile kurumsal başarı arasında pozitif yönde tamamlayıcı arabulucuk etkisi olduğu, davranışsal kültürel zekâ alt boyutunun ise ilişki kalitesi ile kurumsal başarı arasında negatif yönde arabuluculuk etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Afsar vd. (2019) konaklama işletmelerinde yabancı çalışan personel üzerine yaptıkları çalışmada toplam 316 adet veri toplanmıştır. Yapılan çalışmada kültürel zekâ düzeyleri ile ses davranış düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda kültürel zekâ düzeyleri ile ses davranışı sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kültürel zekâ ses davranışı düzeyinin öncülü olarak kabul edilmiştir.

Azevedo ve Shane (2019) ABD üniversitesinde kültürel zekâ eğitim programı uygulamalarının öğrencilerin kültürel zekâ düzeyleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan çalışmada öncelikli olarak kültürel zekâ eğitimi almadan önce öğrencilerin kültürel zekâ düzeyleri belirlenmiştir. Öğrencilere kültürel zekâ eğitimleri uygulandıktan sonra öğrencilerin kültürel zekâ düzeylerinde artış olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca öğrencilerin yenilikçi çalışma davranışı yönünden de geliştikleri tespit edilmiştir.

Hu vd. (2020) Çin’de bulunan 3 kamu üniversitesinde toplam 247 öğrenci üzerine yapmış oldukları çalışmada proaktif kişilik özellikleri ile kültürlerarası uyum (sosyal uyum ve akademik uyum) arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda kültürel zekânın proaktif kişilik özellikleri ile akademik uyum arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etkisi bulunduğu, proaktif kişilik özellikleri ile sosyal uyum arasındaki ilişkiye ise tamamen aracılık etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.6.2. Duygusal Emek Üzerine Yapılan Çalışmalar

2.6.2.1. Ulusal Literatürde Yapılan Çalışmalar

Ünler Öz (2007) çalışanların derinden duygusal davranış sergilemeleri üzerine yaptıkları çalışmada, derinden davranış ile iş performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre derinden duygusal davranış gösteren çalışanların işletmeler tarafından beklenen duygusal davranışları sergilemede başarılı oldukları ve iş performanslarının yüksek seviyede oldukları görülmektedir.

Köksel (2009) tarafından yapılan çalışmada doktorluk mesleğini icra eden doktorlar örneklem alanında duygusal emek gösterimlerinin cinsiyet farklılıklarına göre anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığı incelenmiştir. Yapılan inceleme neticesinde doktorların cinsiyet durumlarının duygusal emek gösterimleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Türkay vd. (2011) yapmış oldukları çalışmada otel işletmelerinde görev yapan personelin gösterdikleri duygusal emek durumları tespit edilmeye çalışılmıştır. 163 çalışan üzerine yapılan çalışma sonucunda çalışanların duygusal emeklerini gösterirken erkek çalışanların kadınlara göre daha fazla yüzeysel davranış sergiledikleri görülmüştür.

Oral ve Köse (2011) tarafından doktorlar örneklem alanında duygusal emek davranış gösterimleri ile doktorların medeni halleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda doktorların medeni hallerindeki farklılıkların doktorların duygusal emekleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığına ulaşılmıştır.

Kaya ve Özhan (2012) tarafından turist rehberleri örneklem alanında uyguladıkları çalışmada turist rehberlerinin duygusal emekleri ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı araştırılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde 147 turist rehberinde toplanan verilere dayanarak turist rehberlerinin eğitim düzeyleri ile duygusal emek gösterim başarıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

Basım ve Begenirbaş (2013) tarafından yapılan çalışmada örneklem alan olarak Ankara ilinde çalışan öğretmenler seçilmiştir. Öğretmenlerin duygusal emeklerini kullanırken cinsiyet durumuna göre duygusal emek sarf etme durumlarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre kadınların erkeklere göre duygusal emeklerini daha başarılı bir şekilde gösterebildikleri görülmektedir.

Güzel vd. (2013) tarafından duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Turist rehberleri üzerine yapılan çalışmada turist rehberlerinin duygusal emek gösterimleri ile işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu, rehberlerin turistlere karşı duygusal emeklerini sergileme düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Gülova vd. (2013) duygusal emek davranışı gösterim biçimleri ile işe bağlılık düzeyi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki çalışma konusu olarak ele alınmıştır.

Çalışma kapsamında örneklem alan olarak üniversitelerde çalışan idari personel ele alınmıştır. Çalışmanın bulgularına bakıldığında idari personelin derinden ve doğal duygusal davranış sergilemeleri ile işe bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yüzeysel davranış ile örgütsel bağlılık arasında da anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durum duygusal emek gösterim biçimlerinin tamamının işe bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeylerinin öncülü olarak kabul edilmesi gerekliliğine işaret etmektedir.

Begenirbaş ve Çalışkan (2014) tarafından hizmet sektörü üzerinde yapılan çalışmada çalışanların sergiledikleri yüzeysel ve doğal davranışlarının iş performansı üzerine etkisi incelenmiştir. Ankara'da faaliyet gösteren hizmet sektöründe 403 çalışan üzerine yapılan araştırmanın bulgularına bakıldığında; çalışanların yüzeysel davranış sergilemeleri ile iş performansları arasında negatif yönde anlamlı, doğal davranış sergilemeleri ile iş performansları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Akbıyık (2013) iş görenlerin duygusal zekâları ile duygusal emekleri arasındaki ilişkiyi inceldikleri çalışmada duygusal zekâ düzeyleri yüksek olan iş görenlerin duygusal emek davranışlarında daha başarılı oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca duygusal zekâ düzeyleri yüksek olan iş görenlerin duygularını duygusal zekâları düşük olanlara göre daha başarılı tanımladıkları ve daha kolay yönetebildikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Çoruk (2014) tarafından idari personelin yaptıkları işlerde duygusal emek gösterim durumlarının tespitine yönelik yapılan çalışmada; 191 idari personelden duygusal emek boyutlarına ait veriler ve demografik bilgileri toplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda idari personelin yaş aralıkları ile duygusal emek gösterim başarıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın bulgularına dayalı olarak idari personelin yaş aralığı yükseldikçe duygusal gösterim başarısının arttığı ve daha yüksek seviyede duygusal kontrol yapabildiği açıklanmıştır.

Bıyık ve Aydoğan (2014) retmenlerin duygusal emek gösterimlerinin cinsiyet farklılıklarına göre değişip değişmediğini inceledikleri çalışma sonucunda; örnekleme alan olarak tespit edilen üretmenler içinde kadın retmenlerin erkek retmenlere göre daha yüksek oranda derinden duygusal emek davranışı sergiledikleri görülmektedir.

Kamber (2014) tarafından yapılan çalışmada kuaförlerin duygusal emek gösterim biçimleri ile işe yabancılaşma durumları arasındaki ilişki ele alınmıştır. Yapılan çalışmada kuaförlerin müşterilere gösterdikleri duygusal emeklerin yüzeysel davranış Őekli ile olması durumunda işe yabancılaşma düzeylerinin arttığı, derinden davranış Őekli ile müşterilere davranışlarının ise işe yabancılaşma düzeylerini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kaya (2014) huzur evlerinde çalışan personelin çalışma esnasında gösterdikleri duygusal emek gösterim durumlarının cinsiyet farklılıklarına göre değişip değişmediğini incelemiştir. Yapılan çalışmanın bulguları incelendiğinde huzur evinde çalışan personelin cinsiyetlerindeki farklılıkların duygusal emek gösterimleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir.

Eroğlu (2014) tarafından banka müşteri hizmetleri üzerine yapılan çalışma kapsamında çalışanların duygusal emek davranış biçimleri ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasındaki ilişki incelenmiştir. Denizli ilinde faaliyet gösteren 268 çalışan üzerinde yapılan çalışma kapsamında; yüzeysel duygusal davranışın duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif yönde, kişisel başarı ile negatif yönde ilişki içinde olduğu, derinden duygusal davranış ile ise tam aksine duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile negatif yönde, kişisel başarı ile pozitif yönde ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir.

Tokmak (2014) tarafından duygusal emek gösterim gerekliliğinin yabancılaşma arasındaki ilişki incelenmiştir. Lojistik sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar üzerine yapılan çalışmada işletmeler tarafından beklenen duygusal emek gösterim düzeyinin

artması çalışanların yabancılaşma durumları üzerinde anlamlı bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şat (2015) duygusal emek ile eğitim düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışma da Kayseri’de öğretmenlik yapan öğretmenlerin duygusal emeklerini sergilemede eğitim düzeylerinin anlamlı bir etkisi olup olmadığını ele almışlardır. 157 öğretmen üzerinden yapılan çalışmada öğretmenlerin eğitim düzeyleri ile duygusal emekleri arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Yılmaz vd. (2015) öğretmenlerin duygusal emeklerini sarf ederken medeni durumlarının etkisi olup olmadığını inceleme konusu olarak ele almaktadır. Yapılan çalışmada 410 öğretmenden toplanan verilere dayalı olarak öğretmenlerin evli olan öğretmenlerin bekar öğretmenlere göre daha fazla yüzeysel davranış gösterme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir.

Polatkan (2016) medeni durum ile duygusal emek davranışı sergileme arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada; öğretmenlerin duygusal emeklerini göstermede medeni durumlarının herhangi bir etkisinin olmadığı, medeni hal ile duygusal emek davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Türker (2016) tarafından yapılan çalışmada duygusal emek gösterimi ile çalışanların satış performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. 156 adet acente temsilcisi üzerine yapılan inceleme neticesinde çalışanların duygusal emek alt boyutlarından derinden davranma biçimleri ile satış performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve pozitif yönde anlamlı seviyede etkilediği tespit edilmiştir.

Kafadar ve Kaygın (2017) etik liderlik ile duygusal emek arasındaki ilişkiyi ele alarak Kafkas Üniversitesinde çalışan idari personel örneğinde yaptığı çalışmada toplam 200 idari personelden toplamış olduğu veri setine dayalı olarak elde ettiği sonuçlar şu şekilde karşımıza çıkmaktadır: Öncelikli olarak duygusal emek ile etik liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Etik liderliğin iklimsel etik alt boyutu ile duygusal emek

alt faktörlerinin tamamı ile düşük düzeyde anlamlı bir etki göstermiştir. Etik liderliğin iletişimsel etik alt boyutu ile duygusal emek alt faktörü derinden davranışı ve samimi davranış arasında anlamlı bir ilişki olduğu yüzeysel rol yapma davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Etik liderliğin davranışsal etik ve karar vermede etik alt boyutları ile duygusal emek alt faktörlerinin tamamı ile düşük düzeyde anlamlı bir etki göstermiştir.

Koçak ve Gürsoy (2018) Yalova Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı İl Müdürlüğünde çalışanlar üzerinde yapmış olduğu çalışmada duygusal emek ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceledikleri görülmektedir. Yapılan çalışmada toplam 221 tane başarılı anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda yüzeysel rol yapma davranışı ile tükenmişliğin tüm alt faktörleri (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi) arasında düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, derinden rol yapma duygusal davranış ile tükenmişliğin alt faktörlerinden duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma arasında düşük düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, kişisel başarı hissi ile ise düşük düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, samimi davranış ile duygusal tükenmişlik arasında düşük düzeyde negatif yönde, duyarsızlaşma ile orta düzeyde negatif yönde anlamlı bir ilişki kişisel başarı ile pozitif yönde doğrusal ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özen ve Yüceler (2019) tarafından sağlık çalışanları örneklem alanında sağlık çalışanlarının duygusal emek, iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Toplam 381 sağlık çalışanından toplanan veriler üzerine yapılan analiz neticesinde; yüzeysel rol davranış ile duygusal tükenme tükenmişlik boyutları ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki, kişilik başarı hissi ile anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca derinden rol davranış ile duygusal tükenme tükenmişlik boyutları ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiş, kişilik başarı hissi ile negatif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Ulufar ve Soran (2019) duygusal emek, kişilik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleme konusu olarak ele almışlardır. Yapılan çalışma kapsamında örneklem

alan olarak havacılık sektöründe çalışan 441 kabin memuru ele alınmıştır. Çalışma bulgularına bakıldığında; kişilik travmalarının duygusal emek davranışları için önemli bir faktör olduğu ayrıca işten ayrılma niyetinin kişilik ile duygusal emek davranışları arasında aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.6.2.2. Uluslararası Literatürde Yapılan Çalışmalar

Morris ve Feldman (1996) çalışanların gerçek duyguları ile örgütleri tarafından istenilen duygu davranışları arasındaki çatışmayı ele aldığı çalışmada; çalışanların öznel duyguları ile örgütleri tarafından talep ettiği duygusal davranışlar arasında zıtlıkların bulunmasından dolayı beklenen duygusal davranışları sergilemede direnç gösterdikleri ve örgütler tarafından kurulan duygusal gösterim kurallarını göz ardı ettiği tespit edilmiştir.

Pugliesi (1999) tarafından yapılan çalışmada duygusal emek gösterimin çalışanların iş tatmini ve psikolojik yıpranma durumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışmanın sonucuna göre duygusal davranış gösterme için çalışanların göstermiş oldukları çaba sonucunda çalışanların iş tatmininin azaldığı görülmektedir.

Erickson ve Ritter (2001) tarafından yapılan çalışmada duygusal emek gösterimlerinde cinsiyet farklılıklarının duygusal emek gösterimini etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Yapılan inceleme neticesinde kadın ve erkeklerin duygusal emek gösterimleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit edilmiştir.

Hocshchild (2003) tarafından yapılan çalışmada duygusal emek kavramının cinsiyet farklılıklarına göre durumu ortaya koyulmuştur. Yapılan araştırma sonucunda çalışanların yapmış oldukları işlerde hem erkeklerin hem de kadınların duygusal emeklerini sarf ettikleri tespit etmişlerdir. Fakat kadınlar ile erkeklerin sarf ettikleri duygusal emek durumları karşılaştırıldığında kadınların pozitif duygusal emek, erkeklerin ise negatif duygusal emekleri göstermede daha başarılı oldukları görülmektedir.

Johnson (2007) tükenmişlik düzeyi ile duygusal emek davranış alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışmada örneklem alan olarak turist rehberleri seçilmiştir. Turist rehberlerinin gösterdikleri duygusal emek davranışının yüzeysel davranış olması rehberlerin tükenmişlik düzeyini artırdığı, derinden davranışın ise tükenmişlik düzeylerini azalttığı tespit edilmiştir.

Chang ve Chui (2009) hosteslerin duygusal emek gösterimleri üzerine yaptıkları çalışmada Tayvanlı hosteslerin medeni durumlarına göre derinden davranış sergileme arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın bulgularına bakıldığında bekar olan Tayvanlı hosteslerin evli olanlarına göre derinden duygusal davranış sergilemede daha başarılı oldukları görülmektedir.

Dahling ve Perez (2010) tarafından yapılan çalışmada çalışanların duygusal emek yeteneklerini gösterme başarısı ile yaş aralıkları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda derinden davranış gösterimi ile yaş aralıkları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu fakat yüzeysel davranış gösterimi ile yaş aralıkları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durum duygusal emek gösteriminde derinden davranış sergileyen çalışanların yaş düzeyleri arttıkça daha başarılı olduklarına diğer yandan duygusal emek gösteriminde yüzeysel davranış sergileyen çalışanların yaş düzeyleri arttıkça daha başarısız olduklarına işaret etmektedir.

Naseer vd. (2011) duygusal zekâ ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada; duygusal zekâ düzeyleri yüksek olan çalışanların duygularını kontrol etme ve düzenlemede duygusal zekâ düşük olanlara göre daha fazla başarılı oldukları tespit edilmiştir. Duygusal zekâ düzeyleri yüksek olan çalışanların duygularını kontrol edebilme derecesinin yüksek olması duygusal emeklerini sergilemede daha başarılı olduklarına işaret etmektedir.

Torland (2013) tur liderleri üzerinde yaptıkları çalışmada tur liderlerinin duygusal emek gösterim biçimleri ile iş tatminleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışmada

örneklem alan olarak Avustralya’da çalışan turist liderleri seçilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre turist liderlerinin yüzeysel davranış sergilemeleri ile iş tatminleri arasında negatif yönde anlamlı, derinden davranış sergilemeleri ile iş performansları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Truta (2014) yapmış olduğu çalışmada duygusal emek gösterim biçimleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışma neticesinde öğretmenlerin derinden davranması ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu fakat yüzeysel davranış gösterim ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir.

Akhter (2016) tarafından yapılan çalışmada yüzeysel davranış ile derinden ve doğal davranışın çalışanların performansları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışmaya göre çalışanların yüzeysel davranış sergilemeleri ile iş performansları arasında negatif yönde anlamlı, derinden ve doğal davranış sergilemeleri ile iş performansları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Ishii ve Markman (2017) duygusal emek çalışmalarında online müşteri temsilcileri üzerine çalışmaların eksikliğini ön plana çıkararak yapmış olduğu çalışmada online müşteri temsilcilerin müşterilere sundukları duygusal emekleri ile iş memnuniyeti ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma kapsamında 130 online müşteri temsilcisinden toplanan verilere dayalı olarak yüzeysel duygusal davranış sergileyen çalışanların iş memnuniyet düzeylerinin daha düşük ve tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olmasına rağmen duygusal emek gösterim ile duygusal varlıkları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Telefon üzerinden müşteri temsilciliğini yürüten çalışanlarda ise duygusal varlıklarını daha yüksek seviyede hissettikleri ve daha yüksek iş memnuniyeti ile daha düşük seviyede tükenmişlik düzeylerine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Hofmann ve Stokburger-Sauer (2017) tarafından otel işletmesinde çalışan personel üzerine yapılan çalışmada çalışanların duygusal emek gösterimleri ile iş-yaşam dengesi,

duygusal bağıllık ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma kapsamında 3 aşamalı ampirik çalışma yapılmıştır. Yapılan ampirik çalışmaların ilkinde çalışanların olumlu duygusal gösterimlerinin ve duygusal uyumsuzluklarının çalışanların iş-yaşam dengesini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İkinci ampirik çalışmada duygusal emeğin tüm boyutları ile iş-yaşam dengesini etkilerken iş tatmini sadece duygusal uyumsuzluk etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Üçüncü ampirik çalışmada ise duygusal emek iş-yaşam duygusunu negatif yönde etkilerken hem duygusal emek hem de iş-yaşam dengesi iş doyumunu negatif yönde etkilemektedir.

Wu vd. (2018) Çin’de çalışan hemşirelerin duygusal emek, iş memnuniyeti ve temel yetkinlikleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. 11.337 hemşireden toplanan verilere göre hemşirelerin yüzeysel duygusal davranışları ile iş memnuniyetleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, derinden duygusal davranış ile hemşirelerin temel yetenekleri ve iş memnuniyetleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında ise hemşirelerin iş doyumlarını artırmak için duygusal emeklerinin geliştirilmesi ve temel yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiği yönünde öneriler geliştirilmiştir.

Wen vd. (2019) duygusal emek ve duygusal zekânın iş doyumuna üzerine etkisini incelemek amacıyla yapmış oldukları çalışmada Çin’de faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan 279 çalışanı örneklem alan olarak kabul etmişlerdir. Yapılan çalışmaya göre derinden duygusal davranışın iş doyumuna üzerinde kısmen etkisi olduğu fakat yüzeysel duygusal davranışın iş doyumuna üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca derinden duygusal davranışın örgütsel destek, duygusal zekâ ve iş tatmini arasında yüksek düzeyde arabuluculuk etkisi gösterdiği, yüzeysel duygusal davranışın ise orta düzeyde arabuluculuk etkisi gösterdiği tespit edilmiştir.

Luo vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada duygusal emeğin dönüşümcü liderlik ile hizmet performansı arasındaki ilişkideki aracılık rolü incelenmektedir. Çalışma kapsamında kültürlerarası farklılıkları değerlendirmek amacıyla ABD’den 217 müşteri temsilcisi, Çin’den 219 müşteri temsilcisi örneklem alanı oluşturulmuştur. Çalışmanın

sonuçlarına bakıldığında derinden duygusal davranış ile dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönde anlamlı, yüzeysel duygusal davranış ile negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kültürlerarası farklılıklara rağmen elde edilen sonuçlarda farklılık olmadığı görülmüştür. Ayrıca hizmet geri kazanım performansı ile derinden duygusal davranış arasında pozitif, yüzeysel duygusal davranış ile negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Back vd. (2020) tarafından yapılan çalışmada duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki Kore’de çalışan 606 adet hemşire üzerinde araştırılmıştır. Yapılan araştırma kapsamında tükenmişlik düzeylerinin duygusal emek ile işten ayrılma niyeti arasında tamamen ve kısmen aracılık yaptığı ve duygusal emeğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında işten ayrılma niyetini azaltmak için hastanelerin tükenmişlik ve duygusal emek üzerine çeşitli stratejiler geliştirerek hemşirelerin işten ayrılma niyetlerini düzenleme önerisi geliştirilmiştir.

Gonk vd. (2020) tarafından yapılan çalışmada hizmet endüstrisinde çalışanların duygusal emek gösterimlerinin müşterilerin duygusal tepki ve bilişsel değerlendirmeleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan çalışma kapsamında lojistik hizmet sağlayan Amazon şirketinde çalışan ve ABD yaşayan 259 çalışan tarafından toplanan verilere dayalı olarak çalışanların işletme tarafından beklenen duygusal emek gösterimlerinin müşteri tarafından algılanması ve etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışma neticesinde sözsüz iletişimin çalışanların duygusal emek gösterimlerinde önemli bir faktör olarak yer aldığı açıklanmaktadır.

2.6.3. Kültürel Zekâ ve İş Performansı İlişkisine Yönelik Yapılan Çalışmalar

2.6.3.1. Ulusal Literatürde Yapılan Çalışmalar

Şahin (2011) tarafından yapılan çalışmada liderlerin kültürel zekâ düzeyleri ile çalışanların iş doyumunu arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma kapsamında 31 adet lider ve 96 adet asttan oluşan örneklem alan oluşturulmuştur. Çalışmanın sonuçları kapsamında

liderlerin kültürel zekâ düzeylerinin lider etkisi altında çalışan çalışanların örgütsel vatandaşlık ve iş doyumları üzerinde anlamlı derecede etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kültürel zekâ bileşenleri ile astların iş doyumları ve örgütsel vatandaşlık ilişkilerine bakıldığında ise motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ alt bileşenlerinin astların iş doyumları ve örgütsel vatandaşlık düzeylerini yüksek seviyede etkilerken, bilişsel ve üstbilişsel kültürel zekâ alt bileşenlerinin astların iş doyumları ve örgütsel vatandaşlık düzeylerini düşük seviyede etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Şen (2019) öğrencilerin akademik performansları üzerinde kültürel zekâ düzeylerinin etkisi araştırılmıştır. Çalışma kapsamında İstanbul'da 5 üniversiteden toplanan 253 adet veriye dayalı olarak örneklem alan oluşturulmuştur. Yapısal eşitlik modellemesi ile veriler arasındaki ilişki analiz edilerek elde edilen sonuçlar; öğrencilerin kültürel zekâ düzeylerinin ve kültürel uyum düzeylerinin akademik performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmektedir.

Tekin (2019) tarafından sosyal zekâ ve kültürel zekânın akademik performans üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Yapılan çalışma kapsamında Kastamonu Üniversitesinde öğrenim gören 329 adet öğrenciden veriler toplanmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda kültürel zekâ ve sosyal zekânın akademik performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

2.6.3.2. Uluslararası Literatürde Yapılan Çalışmalar

Ang vd. (2007) kültürel zekâ alt boyutları ile kültürel yargı, karar verme, kültürel adaptasyon ve görev performansı arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Çalışma kapsamında ABD ve Singapur'daki eğitimsel gelişim ortamlarından toplam 794 adet veri toplanmıştır. Çalışmanın sonuçlarına bakıldığında üstbilişsel ve bilişsel kültürel zekâ bileşenlerinin kültürel yargı ve karar verme üzerinde etkisi olduğu, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ bileşenlerinin kültürel adaptasyon üzerinde etkisi olduğu, üstbilişsel ve davranışsal kültürel zekâ bileşenlerinin görev performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lee ve Sukoco (2010) tarafından göçmenlerin iş performansları ile kültürel zekâ düzeyleri arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışmada iş performansını etkileyen kültürel uyum ve kültürel etkililiğin kültürel zekâ ile iş performansı arasındaki aracı rolü de incelenmektedir. Çalışma iki safhada ele alınarak birinci safhada 73 adet, ikinci safhada ise 149 adet veri toplanmıştır. Toplanan verilere dayalı yapılan istatistiksel analiz bulgularına göre; Kültürel zekânın kültürel uyum aracı rolü ile göçmenlerin performansını pozitif yönde etkilediği, kültürel zekânın kültürel etkinlik aracı rolü ile göçmenlerin performansını pozitif yönde etkilediği, Ayrıca Kültürel zekânın kültürel uyum aracı rolü ile kültürel etkinlik düzeyini ve göçmenlerin performansını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda hem kültürel uyum hem de kültürel etkinlik kavramlarının kültürel zekâ ile iş performansı arasında aracı rol oynadığı görülmektedir.

Chen vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada yabancı emekçilerin kültürel zekâ düzeylerinin çalışma performansları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Tayvan'da faaliyet gösteren Filipinli çalışanlardan toplanan veriler ile kültürel zekâ düzeyleri ile performansları arasındaki ilişki incelenmesinde kültürel şokun etkisi de ele alınmıştır. Çalışmanın örneklem alanını Tayvan'da faaliyet gösteren imalat endüstrisinde çalışan 382 Filipinli çalışan oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara bakıldığında; Kültürel zekânın işçilerin performansları ile pozitif yönde kültür şoku ile negatif yönde ilişki içinde olduğu, kültür şokunun ise kültürel zekâ ile iş performansı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etkisi gösterdiği görülmektedir.

Ramula vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada kültürel zekâ ile iş performansı arasındaki ilişki ve kültürlerarası uyumun aracılık etkisi incelenmiştir. Örneklem alan olarak Malezya'da faaliyet gösteren 332 adet göçmen kabul edilmiştir. Çalışmanın sonucuna göre kültürel zekânın hem direk olarak iş performansı üzerinde etkisi olduğu hem de kültürlerarası uyum aracılık etkisi ile iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

Malek ve Budhwar (2013) göçmenlerin yabancı ülkedeki durumlarını ele alarak göçmenlerin kültürel zekâ düzeylerinin göçmenlerin görev bağlamsal başarıları

üzerindeki etkisi incelemişlerdir. Yapılan inceleme kapsamında Malezya’da çalışan 134 göçmenden toplanan verilere dayalı olarak istatistiksel analizler uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara bakıldığında göçmenlerin kültürel zekâ düzeyleri ile bağlamsal görev başarıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunun tespit edildiği görülmektedir.

Jyoti ve Kour (2015) tarafından yapılan çalışma kapsamında kültürel zekâ ile görev performansı arasındaki ilişki ele alınarak kültürel uyumun aracılık etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Çalışma kapsamında Hindistan’da faaliyet gösteren bir devlet bankasından 225 adet çalışana ait veriler toplanmıştır. Çalışmanın bulgularına göre kültürel zekânın direkt olarak görev performansına etkisi olduğu ve kültürel uyumun kültürel zekâ ile görev performansı arasında tam arabulucuk etkisi gösterdiği görülmektedir.

Sharma (2019) kurumsal ortamlarda faaliyet gösteren işletme çalışanlarının ilişki kalitesinin kurumsal başarı üzerindeki etkisini inceleme konusu olarak ele almıştır. Yapmış olduğu çalışmada ilişki kalitesi ile kurumsal başarı arasında kültürel zekâ bileşenlerinin aracılık rolünü dikkate alarak araştırmalarını yönetmişlerdir. Örneklem alan olarak Yeni Zelanda’da faaliyet gösteren 186 Hintli üst düzey yönetici seçilmiştir. Elde edilen bulgulara bakıldığında; bilişsel ve üstbilişsel kültürel zekâ bileşenleri çalışanların ilişki kalitesi ile kurumsal başarıları arasındaki ilişkiye dolaylı arabuluculuk etkisi bulunmaktadır. Motivasyonel kültürel zekâ bileşeninin ilişki kalitesi ile kurumsal başarıları arasındaki ilişkiye tamamlayıcı arabuluculuk etkisi bulunmaktadır. Beklentilerin aksine ise davranışsal kültürel zekâ bileşeninin ilişki kalitesi ile kurumsal başarıları arasındaki ilişkiye negatif arabuluculuk etkisi bulunmaktadır.

Burakova ve Filbien (2020) kültürel zekâ ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Fransa’da çalışan 201 adet göçmenden toplanan verilere dayalı olarak kavramlar arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Elde edilen bulgulara bakıldığında; davranışsal ve motivasyonel kültürel zekâ bileşenlerinin iş performansı üzerinde en yüksek seviyede anlamlı bir etkisi olduğu, kültürel zekânın üstbilişsel bileşeninin ise iş performansı üzerinde herhangi bir etkisi bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

2.6.4. Duygusal Emek ve İş Performansı İlişkisine Yönelik Yapılan Çalışmalar

2.6.4.1. Ulusal Literatürde Yapılan Çalışmalar

Yıldırım ve Erul (2013) tarafından duygusal emek ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma kapsamında Aksaray ilinde faaliyet gösteren özel ve kamu çalışanı olan hemşirelere ait veriler toplanmıştır. Toplanan verilere ait yapılan istatistiksel analizler sonucunda duygusal emeğin çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde etki gösterdiği görülmektedir. Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin iş performansı üzerindeki doğrudan etkisi dikkate alındığında çalışma duygusal emeğin iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki göstereceğini desteklemektedir.

Biçkes vd. (2014) duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyerek psikolojik sermayenin aracılık etkisini ortaya koymuşlardır. Örneklem alan olarak Nevşehir ilinde çalışan 613 öğretmen seçilmiştir. Yapılan çalışma incelendiğinde derinden ve yüzeysel rol yapma duygusal emek davranışlarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Doğal duyguların sergilenmesi duygusal emek davranışının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin iş performansını artırma yönündeki etkisi dikkate alındığında çalışanların derinden ve yüzeysel rol yapma davranışlarının iş performansını artırması yönünde etkisi bulunmadığı, doğal duyguların sergilenmesinin ise iş performansının artırılmasında olumlu etki gösterdiği ifade edilebilmektedir.

Kıngır vd. (2015) otel işletmelerinde çalışan personelin duygusal emek düzeyleri ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan inceleme kapsamında 536 adet anket uygulaması yapılarak veri toplanmıştır. Yapılan istatistiksel analizlere ait bulgulara bakıldığında duygusal emek düzeylerinin iş tatminin anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir. İş performansının öncülleri arasında iş tatmin düzeyinin bulunması çalışanların duygusal emek düzeylerinin iş performansları üzerinde anlamlı bir etki yaratacağı beklenmektedir.

Çelik ve Yıldız (2016) tarafından yapılan çalışmada duygusal emek düzeyleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Çalışma kapsamında Gaziantep ilinde faaliyet gösteren kamu hastanelerinden 428, özel hastanelerde çalışan 239 adet hemşireden veri toplanmıştır. Araştırma kapsamında yapısal eşitlik modellemesinin kullanıldığı görülmektedir. Elde edilen bulgulara bakıldığında yüzeysel rol yapma davranışının işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği stres faktörünün ise aracılık etkisi gösterdiği görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ile iş performansı arasındaki ilişki ele alındığında yüzeysel rol yapma davranışının iş performansını negatif yönde anlamlı olarak etkileyeceği değerlendirilmektedir.

2.6.4.2. Uluslararası Literatürde Yapılan Çalışmalar

Goodwin vd. (2011) tarafından iki büyük finansal şirkette çalışan çağrı merkezi çalışanların duygusal emek alt boyutları ile iş performansları ve çalışan devir hızı arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma kapsamında örneklem alan 9 ay süre ile takip edilmiştir. Dokuz ayın başlangıcında çağrı merkezi çalışanlarının duygusal emek alt boyutlarına ait veriler toplanmıştır. Dokuz ayın sonunda iş yerindeki çalışan devir hızı ve çalışanların performanslarına ait veriler toplanmıştır. Süreç sonunda duygusal emek ile iş performansı ve çalışan devir hızı arasındaki ilişki incelenmiştir. Elde edilen bulgulara bakıldığında yüzeysel rol yapma duygusal emek davranışı ile çalışan devir hızı arasında doğrudan ilişki olduğu, iş performansı ile dolaylı yünden ilişki olduğu tespit edilmiştir. Fakat beklenenin aksine derinden rol yapma duygusal emek davranışı ile çalışan devir hızı ve iş performansı arasında herhangi bir ilişkinin tespit edilemediği görülmektedir.

Lee vd. (2016) müşteri odaklı hizmet kapsamında müşteri odaklılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi duygusal emek uygulama stratejileri aracılığıyla incelemektedir. Yapılan inceleme kapsamında çalışanların yüzeysel rol yapma davranışı sergileyerek müşteri odaklı hizmet vermesinin iş tatmini üzerinde negatif yönde aracılık yaptığı, derinden rol yapma davranışı sergileyerek müşteri odaklı hizmet vermesinin ise iş tatmini üzerinde pozitif yönde aracılık yaptığı tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulguya göre iş tatminin iş performansını artırıcı etkisi dikkate alındığında müşteri hizmetlerinde yüzeysel

rol yapma davranışının iş performansını negatif yönde, derinden rol yapma davranışının ise iş performansını pozitif yönde aracılık etkisi göstereceği değerlendirilmektedir.

Kim vd. (2017) yapmış oldukları çalışmada Güney Kore’de faaliyet gösteren hava yolu işletmesindeki çalışanların duygusal emek düzeyleri ile iş performansları arasındaki ilişkiyi açıklamak için çalışanların algılanan yönetici, iş arkadaşı ve örgütsel desteğin aracılık rolünü incelemişlerdir. Duygusal emek boyutları ile iş performansı arasındaki aracılık etkisini ölçmek amacıyla firmadan çalışanların performans düzeyleri alınmıştır. Elde edilen bulgulara bakıldığında duygusal emeğin derinden rol yapma davranışı ile iş performansı arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi algılanan yönetici desteği ve iş arkadaşı desteğinin güçlü düzeyde aracılık etkisine sahip olduğu, duygusal emeğin yüzeysel rol yapma davranışı ile iş performansı arasındaki negatif yönlü ilişkiyi algılanan yönetici desteğinin güçlü düzeyde aracılık etkisine sahip olduğu, algılanan örgütsel destek ise sadece iş performansı üzerinde ılımlı aracılık etkisine sahip olduğu görülmektedir.

Wen vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada duygusal zekâ ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Duygusal zekâ ile iş doyumunu arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla derinden ve yüzeysel rol yapma duygusal emek boyutlarının aracılık etkisine bakılmıştır. Çalışma kapsamında örneklem alan olarak konak işletmeleri seçilerek 279 çalışandan veriler toplanmıştır. Yapılan istatistiksel çalışmalar neticesinde derinden rol duygusal emek boyutunun duygusal zekâ ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etkisi gösterdiği yüzeysel rol duygusal emek boyutunun aracılık etkisi göstermediği tespit edilmiştir. İş doyumunun iş performansının bir öncülü olarak kabul edilmesi dikkate alındığında iş doyumunu artıran derinden rol duygusal emek boyutunun iş performansının artırılmasında önemli bir aracılık rolüne sahip olduğu çıkarımı yapılabileceği değerlendirilmektedir.

Yin vd. (2019) öğretmenlerin sahip olduğu duygusal emek alt boyutları ile öğretim memnuniyetleri arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışma kapsamında araştırma metodolojisi olarak meta-analiz yöntemi uygulanmıştır. Meta-analiz kapsamında 33.248 öğretmen deneyiminden, 85 adet ampirik makaleden ve 86 bağımsız vaka ele alınmıştır.

Elde edilen bulgulara bakıldığında yüzeysel rol yapma davranışı ile öğretmenlerin öğretim memnuniyetleri arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu yüzeysel rol yapma davranışının öğretmenlerin iş performanslarını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca derinden rol yapma davranışı ile öğretmenlerin öğretim memnuniyetleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu derinden rol yapma davranışının öğretmenlerin iş performanslarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Wang (2019) tarafından yapılan çalışma kapsamında duygusal emek alt boyutları ile hizmet kalitesi arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma da toplam 46 uluslararası hizmet veren otel içindeki 92 hizmet ekibinde görev yapan 863 adet yardımcı-denetleyici pozisyonunda çalışan personelden veri toplanmıştır. Yapılan istatistiksel analizlerin bulgularına bakıldığında yüzeysel rol yapma davranışı ile hizmet kalitesi arasında negatif yönde ilişki olduğu, derinden rol yapma davranışı ile hizmet kalitesi arasında pozitif yönde ilişki olduğu görülmektedir. Hizmet kalitesinin iş performansının ardılı olarak kabul edildiğinde derinden rol yapma duygusal davranışın iş performansını olumlu yönde yüzeysel rol yapma davranışı ise iş performansını olumsuz yönde etkilediği çıkarımı yapılabilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜLTÜREL ZEKÂ DUYGUSAL EMEK VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ÇOK KÜLTÜRLÜ BİR ORTAMDA İNCELENMESİ

Bu bölümde; çok kültürlü ortam, araştırmanın önemi ve yapılma amacı, kapsadığı durumlar ve kısıtları, araştırma modeli, hipotezleri, veri toplama araçları ve verilerin analizinden elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Kültürel zekânın iş performansı ve duygusal emek ile ilişkisi ve aynı zamanda duygusal emek ile iş performansı ilişkisi bütünsel olarak incelenerek ölçülmek istenen hususlarla ilgili geliştirilen model vasıtasıyla hipotezler test edilmiştir. Hipotez testleri sonuçları değerlendirilmiş ve son bölümde önerilere yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE KAPSAMI

Araştırma, çok uluslu iş gücüne sahip uluslararası bir güvenlik örgütü olan NATO'nun Kabil'de konuşlu yerleşkesinde yapılmıştır. Bu nedenle araştırma sonuçlarına geçilmeden önce kurumun organizasyon yapısı, faaliyetleri, ilgi alanları ve iş gücü hakkında açıklamaların yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir.

NATO'nun temel görevi; üye ülkelere, nüfus ya da askeri büyüklüklerinin ötesinde bir etkinliğe sahip olma imkanı vererek, küresel anlamda iş birliği yoluyla mevcut krizlerin yönetimi, tehdit seviyesi yüksek bölgelerde güvenlik ve olası tehlikeler karşısında kolektif savunma sağlamak olarak özetlenebilir.

Küresel olarak barış ve istikrara katkıda bulunmak için aldığı kararlar ve sorun çözme konusunda elde bulundurduğu askeri ve siyasi gücü kullanma etkinliğine bakıldığında NATO, üye ülkeler için hem bir güvenlik teminatı ve aynı zamanda uluslararası bir güçtür.

NATO'nun faaliyet gösterdiği önemli bölgeler; IFOR (Bosna-Hersek), KFOR (Kosova Kuvveti), Aktif Çaba Harekatı (Akdeniz), Zorunlu Hasat Harekatı (Makedonya) , Okyanus Kalkanı Harekatı (Aden ve Afrika) ve Kararlı Destek Misyonu (Afganistan) olarak gösterilebilir. Barış döneminde az sayıda askeri

personelerle sahip olan örgüt, askeri bir operasyon kararında gönüllülük esasına göre üye ülkelerden gelen personel ile askeri gücünü artırır.

NATO bünyesinde; personel yapısı, vizyon, misyon, tehditlerin belirlenmesi, savunma ve saldırı kararları üye devletlerin en üst karar vericisinin katılımıyla yapılan toplantılar vasıtasıyla belirlenir ve imzalanarak yürürlüğe girer. Her ülkenin NATO bünyesinde görevlendirmesi gereken sivil ve askeri kadrolar bu toplantılarda belirlenir. Üye ülkeler temsil oranları karşılığında kendilerine tahsis edilen bu kadrolara atamalarını yaparlar.

Çalışmanın ana konusunu; küresel anlamda önemli bir oyuncu olan NATO'da görev yapan farklı ülkelere gelmiş bireylerin gösterdiği duygusal emek, iş performansı ile sahip oldukları kültürel zekâ düzeyleri arasındaki ilişki ve bu kapsamda elde edilen sonuçların demografik özellikler de dikkate alınarak yapılan değerlendirmesi oluşturmaktadır. Bu kapsamda bireylerin kültürel zekâ, duygusal emek ve iş performansları arasındaki ilişki ortaya konularak, kültürler arası ortamda çalışanların kültürel zekâ düzeyleri ve duygusal emek gösterimlerinin iş performansına olan etkisi değerlendirilmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ONEMİ

Günümüzün küreselleşmiş dünyasında başarının çeşitli kültürel bağlamlarda etkin bir şekilde çalışabilme yeteneği ile olan ilgisi göz önüne alındığında, farklı kültürel zekâ düzeyinde duygusal emeğin farklılaşacağı değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle kültürel zekâsı yüksek çalışanların, farklı kültürel geçmişe sahip kişiler ile; arzu edilen/istenilen duruma daha uygun davranışı, yani duruma uygun duygusal emek davranışını göstereceği düşünülmektedir. Daha yüksek kültürel zekâyâ sahip birey tarafından gerçekleştirilen, insanlar arasındaki etkileşimler esnasında çalışanın örgüt tarafından istenilen duyguyu göstermek için ortaya koyduğu çaba olarak tanımlanan duygusal emeğin türü; düşük kültürel zekâyâ sahip birey tarafından gerçekleştirilen duygusal emekten anlamlı şekilde farklı olması beklenmektedir. Çalışmada temel amaç kültürel zekâ, yönlendirilmiş davranış olan duygusal emek ile duygusal ve zihinsel tepkiyi temsil eden iş performansı arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır.

Kültürel zekâ ve duygusal emek gösterimine ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde, araştırmaların aynı kültüre sahip kurum veya sektörlerde ya da aynı kültürden gelen kişiler ile yapıldığı, daha farklı sonuçlar elde edebilmek için çok kültürlü ortamlarda araştırma yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Yapılan literatür taramasında, 31 farklı üye ülkeye sahip NATO gibi bir örgütte, kültürel zekâ ve duygusal emek değişkenlerini inceleyen bir çalışma olmadığı gözlemlenmiştir. Aynı zamanda özel sektör veya kamu kurumlarında; duygusal emek ve kültürel zekâ kavramlarının da fazlaca çalışılmadığı görülmüştür. Ayrıca oluşturulan birçok farklı model ve yapılan değerlendirmeye rağmen, bu değişkenler arasında bağ kurulmamıştır. Bu anlamda bu çalışmada kültürlerarası ortamda duygusal emek davranışının ne ölçüde farklılaşacağı ve bunun iş performansını ne ölçüde etkileyeceğinin ortaya konulmasının önemli olduğu ve yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın kültürlerarası bir örgüt modeline sahip olan NATO'da yapılmasından dolayı; kültürel zekâ, duygusal emek, iş performansı ve demografik özelliklerin birbiri ile olan ilişkilerinde yeni birtakım neticelere varılabileceği düşünülmektedir. Bu çalışma NATO ile benzer özelliklere sahip uluslararası örgütler için de fikir verebilecek sonuçlar barındırması açısından da önemlidir.

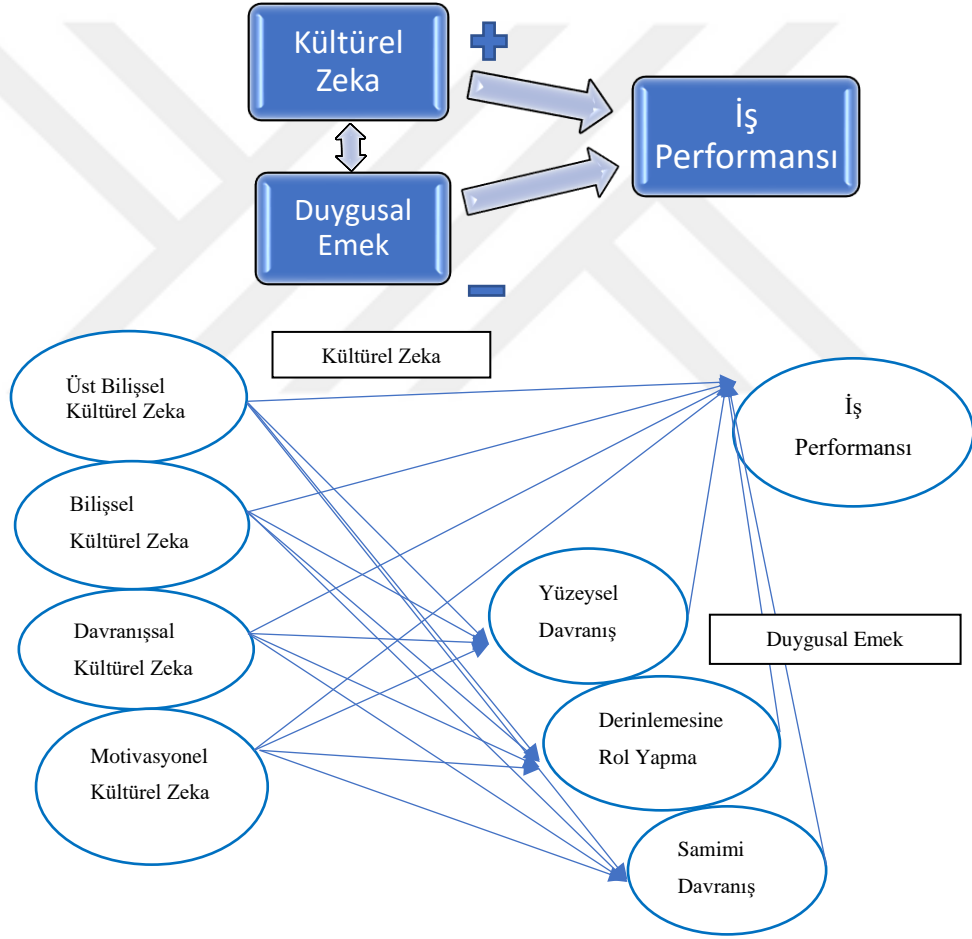
Araştırmaya konu edilen personelin yapı içinde bir çalışan olmanın ötesinde, aynı zamanda kendi kültürlerine ve ülkelerine bağlılık içinde olması ve örgüt çalışmalarını yaparken dahi kendi kültürel değerleri ve ülkesel menfaatleri doğrultusunda hareket edebilecekleri göz önüne alındığında; iş performansı ve duygusal emek gösterimi açısından farklı sonuçlarla karşılaşılmasının olası olduğu değerlendirilmektedir.

Bu çalışmadaki bir diğer önemli özellik; kültürel zekâ, duygusal emek ve iş performansı değişkenlerinin bütüncül bir şekilde yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmesidir. Araştırma ile uluslararası bir örgüt içerisindeki farklı kültürel altyapıdan gelen bireyler üzerinde duygusal emek davranışları hakkında birtakım bilgilere ulaşılarak NATO bünyesinde görev yapan personel ile ilgili geçici bir süre için bile olsa içeriden bir bakış sağlaması bakımından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırma modeli önceki bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınan kültürel zekâ, duygusal emek ve iş performansı olarak üç ana değişkenden meydana gelmiştir. Buna ek olarak kültürel zekâ ve duygusal emek ile ilişkisi olabileceği değerlendirilen demografik değişkenler de model kapsamına dâhil edilmiştir. NATO bünyesinde görev yapan ve farklı kültürlerden gelen katılımcılar üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, kültürel zekâ, duygusal emek ile iş performansı değişkenleri arasındaki nedensel ilişki aşağıda oluşturulan model ile test edilmiştir.

Tablo 5: Araştırma Modeli



3.4. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLER

Şu ana kadar açıklanan kuramsal bilgileri ve ilişkileri de kullanarak oluşturulan araştırma soruları ve hipotezler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Duygusal emek ile kültürel zekâ arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Kişilerin kültürel zekâları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Duygusal emek ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Kişilerin demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet ve eğitim) göre kültürel zekâ düzeyleri arasında bir farklılık var mıdır?

Araştırma soruları çerçevesinde oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₁: Çok kültürlü ortamda çalışanların Üst Bilişsel Kültürel Zekâ düzeyleri ile Yüzeysel Rol Yapma (H1a) davranışı arasında negatif, Derinlemesine Duygusal Emek (H1b) ve Samimi Duygusal Emek (H1c) davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Çok kültürlü ortamda çalışanların Bilişsel Kültürel Zekâ düzeyleri ile Yüzeysel Rol Yapma (H2a) davranışı arasında negatif, Derinlemesine Duygusal Emek (H2b) ve Samimi Duygusal Emek (H2c) davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Çok kültürlü ortamda çalışanların Motivasyonel Kültürel Zekâ düzeyleri ile Yüzeysel Rol Yapma (H3a) davranışı arasında negatif ve Derinlemesine Duygusal Emek (H3b), Samimi Duygusal Emek (H3c) davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Çok kültürlü ortamda çalışanların Davranışsal Kültürel Zekâ düzeyleri ile Yüzeysel Rol Yapma (H4a) davranışı arasında negatif, Derinlemesine Duygusal Emek (H4b), Samimi Duygusal Emek (H4c) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Çok kültürlü ortamda çalışanların Yüzeysel Rol Yapma davranışları ile İş Performans düzeyleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Çok kültürlü ortamda çalışanların Derinlemesine Duygusal Emek davranışları ile İş Performans düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H7: Çok kültürlü ortamda çalışanların Samimi Duygusal Emek davranışları ile İş Performans düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Çok kültürlü ortamda çalışanların Üst Bilişsel Kültürel Zekâ düzeyleri ile İş Performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H9: Çok kültürlü ortamda çalışanların Bilişsel Kültürel Zekâ düzeyleri ile İş Performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H10: Çok kültürlü ortamda çalışanların Motivasyonel Kültürel Zekâ düzeyleri ile İş Performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H11: Çok kültürlü ortamda çalışanların Davranışsal Kültürel Zekâ düzeyleri ile İş Performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

3.5. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE SINIRLILIKLARI

Araştırma çok uluslu bir iş gücüne sahip uluslararası bir güvenlik örgütü olan NATO'nun Kabil'de konuşlu yerleşkesinde 8 farklı ülkeye mensup, çalışan veya yönetici pozisyonundaki kişilerle yürütülmüştür. Farklı kültürlerden gelen kişileri bir arada bulmak ve araştırmayı sağlıklı yapabilmek adına özellikle NATO bünyesinde görev yapan personel ana kütle olarak seçilmiştir. Katılımcılara milliyetleri, verilen cevapları etkileyeceği ya da yanlış anlaşılacağı düşüncesi ile sorulmamıştır. Araştırmanın anket çalışması 3 ay süre ile Ocak-Nisan 2018 tarihleri arasında yapılmıştır. Araştırma organizasyonun yapısı gereği sadece güvenlik sektörü çalışanları ile yapılmıştır. Bazı çalışanlar birtakım kaygılarla çalışmaya katılmamışlardır. Araştırmada veriler anket yolu ile elde edilmiştir. Araştırmaya katılanların, soruları cevaplarken anlatılmak istenen ifadeleri doğru algılayıp dürüst bir biçimde cevap verdiği kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan personele her üç değişkene ilişkin ölçek ifadeleri sunulmuş ve katılımları sağlanmıştır. Ölçek vasıtasıyla kültürel zekânın her bir alt boyutunun duygusal emek davranışı gösterme ile ilişkisinin olup olmadığı, aynı şekilde kültürel

zekâ ve duygusal emek davranışlarının kişilerin iş performansı ile ilişkili olup olmadığı test edilmiştir. Araştırmada nicel analiz yöntemi kullanılmıştır.

3.6. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmaya ön hazırlık kapsamında yazın taraması yapılarak kültürel zekâ, duygusal emek ve iş performansı konularındaki güncel çalışmalar tespit edilmiş ve araştırma soruları, örneklemin özellikleri, ankette kullanılan sorular analiz edilmiştir. Analiz neticesinde, çalışmaların büyük bir çoğunluğunun aynı kültürel ortamda yapıldığı, evren ve örneklemin aynı kültürden seçildiği görülmüştür.

Bu çalışma ise, çok uluslu bir iş gücüne sahip uluslararası bir güvenlik örgütü olan NATO'nun Kabil'de konuşlu yerleşkesinde yapılmıştır. Bu yerleşkenin ayırt edici özelliği kolayca rastlanamayacak çeşitlilikte farklı kültürden gelen iş gücüne sahip olmasıdır. Çalışmanın evreni 50 ülkeye mensup yaklaşık 3000 kişiden oluşmaktadır. Yerleşke kısa ve belirli sürelerle kültürlerarası ortamda çalışmak üzere seçilen, farklı kültürel yapıya sahip iş gücünün bir arada bulunduğu bir ortam olarak uygun araştırma evrenini oluşturmaktadır. Çalışmaya gönüllü olarak katılan farklı kültürlerden 298 NATO görevlisine anket uygulanmıştır. Araştırmaya katılan Türk ve Afgan personelin 184'ü (değerlendirmeye alınan 158) ve yabancı personelin 114'ü (değerlendirmeye alınan 103) ankete geri dönüş sağlamış ve katılan personel sayısı 261 olmuştur.

NATO çalışma düzeni içerisinde, ülkeler tarafından görevlendirilmiş memur statüsünde devamlı çalışan personel yer aldığı gibi, geçici süreler ile destek ajansları tarafından işe alınan sözleşmeli personel de bulunmaktadır. Bu ayırmadan yola çıkarak personelin ülkesi adına devlet görevlisi statüsü ile gönderilmesi ile geçici süreyle, sözleşmeli olarak istihdam edilmesi arasında birtakım farklılıklar olabileceği değerlendirilmiştir.

Tablo 6: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

	EGITIM	YAS	SÜRE	CINSİYET	MEDENİHAL	KURUM	MILLİYETİ
Geçerli	261	261	261	261	261	261	261
Ortalama	2,82	2,54	2,21	1,79	1,38	1,27	1,39
Varyans	1,012	1,134	1,798	,165	,236	,199	,239
Değişken	Grup		Sıklık		Yüzde		
Eğitim Durumu	İlköğretim		27		10,3		
	Lise		71		27,2		
	Lisans		94		36,0		
	Y. Lisans		61		23,4		
	Doktora		8		3,1		
	Toplam		261		100,0		
Yaş	20-24		47		18,0		
	25-29		77		29,5		
	30-34		103		39,5		
	35-39		17		6,5		
	40 ve Üstü		17		6,5		
	Toplam		261		100,0		
Çalışma Süresi	1-2 Yıl Arası		93		35,6		
	3-5 Yıl Arası		96		36,8		
	6-9 Yıl Arası		28		10,7		
	10-12 Yıl Arası		23		8,8		
	13-15 Yıl Arası		10		3,8		
	15 ve Üzeri		11		4,2		
	Toplam		261		100,0		
Cinsiyet	Kadın		54		20,7		
	Erkek		207		79,3		
	Toplam		261		100,0		
Medeni Durum	Evli		162		62,1		
	Bekar		99		37,9		
	Toplam		261		100,0		
Kurum	Kamu		190		72,8		
	Özel		71		27,2		
	Toplam		261		100,0		
Milliyeti	Türk ve Afgan		158		60,5		
	Diğer Ülkeler		103		39,5		
	Toplam		261		100,0		

Bu kapsamda kamu ve özel sektör çalışma durumları katılımcılara sorulmuş ve 190 katılımcının kamu adına, devlet görevlisi statüsü ile Kabil’de bulunduğu, 71 katılımcının ise destek ajansında sözleşmeli ve geçici çalışan olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların 162’si evli ve 99’u bekardır. 207 erkek katılımcıya karşılık, 54 kadın katılımcı bulunmaktadır. İlköğretim 27, lise 71, lisans 94 ve lisans üstü eğitim alan 69 personel bulunmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımı 20-24 yaş 47 kişi, 25-29 yaş 77 kişi, 30-34 yaş 103 kişi, 35-39 yaş 17 kişi ve 40 yaş üstü 17 kişidir. Katılımcıların çalışma sürelerinin ortalaması 4,3 yıl olmuştur.

3.7. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

NATO’da Fransızca ve İngilizce ortak dil olarak kullanılmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, Türkçe ve İngilizce olarak hazırlanmıştır. Giriş bölümünde demografik bilgiler yer almaktadır. Kişisel bilgilerden oluşan bu bölümde katılımcılara cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki tecrübesi, kamu ya da özel sektör çalışma durumu sorulmuştur. İkinci bölümde, kültürel zekâ, duygusal emek ve iş performansı ile ilgili toplamda 36 adet soru yer alan ölçek uygulanmıştır.

3.7.1. Kültürel Zekâ Ölçeği

Kültürel zekâ (CQ); ulusal, etnik ve örgütsel kültürler arasında etkin bir şekilde çalışma kapasitesidir. Literatürde çok sayıda kültürel zekâ envanteri ve testi tanımlanmış ve uygun olan ölçeği bulmak amacıyla gözden geçirilmiştir. Son gelişmelerle alandaki hem teorik hem de ampirik ilerlemeye katkıda bulunan Ang ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen Kültürel Zekâ Ölçeği araştırmada kullanılmak üzere seçilmiştir.

Ölçek temel olarak, kültürel zekânın dört boyutunun 20 maddelik bir ölçüsüdür. Gelişim evrelerinde araştırmacılar kültürel ön yargıyı hafifletmek için kültürler arası öğelere önem vermişler ve maddeleri buna göre şekillendirmişlerdir. Bu nedenle, farklı ülkelerdeki çeşitli gruplarla birlikte 49 seri test ve faktör doğrulama çalışması yapılmıştır. Sonuç olarak 53 maddelik anket doğrulayıcı faktör analizi yoluyla 20 soruya indirilmiş, dört üst bilişsel (meta-bilişsel), altı bilişsel, beş motivasyonel ve beş davranışsal kültürel zekâ maddesine dönüştürülmüştür. Bu 20 maddelik ölçek, kültürel

zekâ yapısının duygusal zekâ ve genel yetenekten belirgin bir şekilde farklı olduğunu gösteren ABD ve Singapur'daki bir dizi çalışma ile de doğrulanmıştır. (Ang ve diğerleri, 2007)

Araştırmada Türkçe olarak kullanılan ölçek ise, Ang ve arkadaşlarının (2007) geliştirmiş olduğu ölçeğin, Şahin ve arkadaşları tarafından yaptığı Türkçe uyarlamasıdır. Yine orijinal metinde olduğu gibi 20 maddeden oluşmaktadır. 4 alt boyuttan oluşan ölçeğin, ilk 4 maddesi üst bilişsel kültürel zekâyı, 6 maddesi bilişsel kültürel zekâyı, diğer beşer maddesi ise motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâyı ölçmektedir. Ölçekte cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır.

Ölçek ile tespit edilen cevapların ortalaması, kişilerin kültürel zekânın alt boyutunda sahip olduğu yeteneği yansıtmaktadır. Yüksek puanlar, o alt boyuttaki yeteneği yüksek olduğu anlamına gelir. Çalışmada, kültürel zekâ ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik katsayısının tamamının 0.70'in üzerinde olduğu görülmüştür. ($\alpha_{\text{üst bilişsel}}=0.87$, $\alpha_{\text{bilişsel}}=0.81$, $\alpha_{\text{motivasyonel}}=0.78$ ve $\alpha_{\text{davranışsal}}=0.79$).

3.7.2. Duygusal Emek Ölçeği

Duygusal Emek Ölçeği, Diefendorff ve arkadaşları tarafından Grandey, Kruml ve Geddes'in geliştirmiş olduğu ölçeklerin birtakım maddelerinin geliştirilmesi ve bazılarının uyarlanması sonucu oluşturulmuştur. Türkçe uyarlama çalışması Basım ve Begenirbaş (2012) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek üç boyutlu olarak tasarlanmış; yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve samimi (doğal) duygular olmak üzere 3 boyutludur. Ölçekte yüzeysel rol yapma 6, derinden rol yapma 4 ve doğal duygular ise 3 madde ile ölçülmektedir.

Ölçek ile tespit edilen cevapların ortalaması, kişilerin duygusal emeğin alt boyutunda sahip olduğu yeteneği yansıtır. Yüksek puanlar, o alt boyuttaki yeteneği yüksek olduğu anlamına gelir. Çalışmada, duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarının güvenilirlik katsayısının tamamının 0.79'un üzerinde olduğu görülmüştür. ($\alpha_{\text{yüzeysel}}=0.84$, $\alpha_{\text{derin davranış}}=0.86$, $\alpha_{\text{samimi davranış}}=0.79$)

3.7.3. İş Performans Ölçeği

Çalışanların iş performansının ölçülmesinde; Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiş olan iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 4 maddeden oluşmaktadır ve tek boyutludur. Ölçeğin Türkçe 'ye uyarlaması Çöl tarafından yapılmıştır. Araştırmada cevaplar 5'li likert ölçeği ile alınmıştır. Ölçekte, iş görenlerin hedeflere ulaşma, istenenden fazlasını verme ile ilgili ölçek maddelerine katılıp katılmadıkları belirlenmektedir.

3.8. ARAŞTIRMADAKİ DEĞİŞKENLERE YÖNELİK TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırma sonucu elde edilen sonuçların ortalama ve varyansı ile en az ve en çok değerleri tablo 7'de verilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler tablosuna bakıldığında kültürel zekâyı oluşturan alt faktörlerden üst bilişsel kültürel zekâ ortalamasının diğer faktörlerden açık olarak yüksek olduğu görülmektedir. Bilişsel kültürel zekâ faktörler arasında en düşük ortalamaya sahiptir.

Tablo 7: Tanımlayıcı İstatistikler

	N	En Az	En Çok	Ortalama	Varyans
Üst bilişsel		2,00	5,00	4,1820	0,415
Bilişsel		1,00	5,00	3,1011	0,465
Motivasyonel		1,25	5,00	3,8036	0,648
Davranışsal		1,00	5,00	3,8142	0,699
Kültürel Zekâ		2,19	4,95	3,7263	0,193
Yüzeysel Rol Yapma	261	1,00	4,40	2,9157	0,701
Derinden Rol Yapma		1,00	5,00	3,88276	0,953
Doğal Duygular		1,00	5,00	4,1034	0,462
Duygusal Emek		2,07	4,47	3,6155	0,198
İş Performansı		2,50	5,00	4,3400	0,235

Duygusal emek değişkeni ile ilgili en düşük ortalamaya sahip alt faktör Yüzeysel Davranıştır. Sırasıyla Derinden Rol Yapma ve Samimi Davranış ortalamaları, Yüzeysel Davranış ortalamasından yüksektir.

İş performansı değişkeni en yüksek ortalamaya sahip değişkendir. Katılımcıların, iş performansı değişkenini yüksek puanladığı görülmektedir.

3.9. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE ANALİZ SONUCUNDAKİ BULGULAR

3.9.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Geçerlilik ve güvenilirliği hesaplamak adına katılımcılar tarafından ankete verilen cevaplara Cronbach's Alpha Testi ve Faktör Analizi uygulanmıştır. Geçerlilik kullanıcılar tarafından yanıtlanan ölçme aracının gerçekten ölçmeyi hedeflediğimiz özelliği, diğer özellikleri içine katmadan, hatasız olarak ölçebilme derecesidir. Kısaca ölçeğin yapıma amacını karşılamasıdır.

Güvenirlik kavramı ise, tekrarlanabilirlik ile alakalıdır. Farklı zamanlarda yapıldığında alınan puanlar ve gruplar veya grup içi sıralamalar değişmiyorsa güvenilirlikten bahsedilebilir. Verilerin faktör analizine uygunluğunu ve maddelerin tutarlılığını belirlemek amacıyla küresellik testleri uygulanmıştır.

Kültürel zekâ ölçeği toplamda 20 maddelidir. 4 alt boyuttan oluşan ölçeğin ilk 4 maddesi üst bilişsel kültürel zekâyı, 6 maddesi bilişsel kültürel zekâyı, diğer 5'şer maddesi ise motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ temsil etmektedir.

Tablo 8 : Kültürel Zekâ Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Örnekleme Uygunluk Testi.		,771
Bartlett Test	Ki Kare	2069,05
	df	136
	P.	,000

Yapılan ilk faktör analizi neticesinde faktör yükü 0,5'in altında olan 5,11 ve 16'ncı sorular değerlendirmeden çıkarılmıştır. Son durumda faktör yükleri ve ölçek soruları aşağıda verilmiştir.

Tablo 9 : Kültürel Zekâ Ölçeği Faktör Analizi

	Alt Faktör			
	Bilişsel	Davranışsal	Üstbilişsel	Motivasyonel
Başka kültürlerin el sanatları hakkında bilgi sahibiyim.	,809			
Başka kültürlerin evlilik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim.	,778			
Başka dillerin kurallarını (kelime, gramer vb.) bilirim.	,747			
Başka kültürlerin değerlerini ve dini inançlarını hakkında bilgi sahibiyim	,697			
Başka kültürdeki jest, mimik vb. sözel olmayan davranışların sergileme kurallarını bilirim.	,684			
Kültürlerarası iletişimde ne kadar gerekliyse sözel olmayan davranışlarımı ona göre ayarlarım.		,847		
Konuşma biçimimi kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.		,832		
Konuşurken tonlama ve duraksamayı, kültürlerarası duruma uygun olarak değişik bir şekillerde kullanırım.		,795		
Yüz ifademi kültürlerarası iletişimin gereklerine göre değiştiririm.		,707		
Kültürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilginin farkındayım.			,839	
Farklı kültürlerden birileriyle etkileşim halindeyken kültürel bilgimin doğruluğuna dikkat ederim.			,823	
Alışkın olmadığım kültürden birileriyle etkileşime geçtiğimde kültürel bilgimi duruma uygun olarak kullanırım.			,804	
Farklı kültürel geçmişi olan kişilerle birlikteyken kullandığım kültürel bilginin farkındayım.			,689	
Benim için yeni olan bir kültüre uyum sağlamada karşılaştığım güçlüklerle başa çıkacağıma eminim.				,812
Alışkın olmadığım kültürlerde yaşamaktan hoşlanırım.				,799
Alışkın olmadığım bir kültürde yerel insanlarla kaynaşabileceğime eminim.				,752
Farklı bir kültürdeki alışveriş yapma kurallarına alışabileceğime eminim.				,650

Faktör analizi neticesine 4 alt boyut oluşmuştur. Boyutlar bilişsel zekâ, davranışsal zekâ, üst bilişsel zekâ ve motivasyonel zekâ olarak belirlenmiştir. Boyutlar tekrar ayrı ayrı güvenilirlik analizinden geçirilmiş ve sırasıyla Cronbach's alfa değerleri $\alpha_{\text{üst bilişsel}} = 0.87$, $\alpha_{\text{bilişsel}} = 0.81$, $\alpha_{\text{motivasyonel}} = 0.78$ ve $\alpha_{\text{davranışsal}} = 0.79$ olarak bulunmuştur.

Duygusal emek ölçeği toplamda 13 maddelidir. 3 alt boyuttan oluşan ölçeğin ilk 6 maddesi yüzeysel rol yapma davranışını, 4 maddesi Derinden rol davranışını ve diğer 3 maddesi ise doğal duyguları temsil etmektedir.

Tablo 10: Duygusal Emek KMO ve Bartlett Testi

Örnekleme Uygunluk Testi.		,845
Bartlett Test	Ki Kare	1402,334
	df	66
	P.	,000

Yapılan ilk faktör analizi neticesinde faktör yükü 0,5'in altında olan 21'inci soru değerlendirmeden çıkarılmıştır. Son durumda faktör yükleri ve ölçek soruları aşağıda verilmiştir.

Tablo 11: Duygusal Emek Faktör Analizi

	Alt Faktör		
	Yüzeysel	Derin Davranış	Samimi Davranış
Mesleğimi yaparken gerçek hissettiğim duygulardan farklı duygular sergilerim.	,804		
Mesleğimi yaparken hissetmediğim duyguları hissediyormuşum gibi davranırım.	,791		
Mesleğimin gerektirdiği duyguları sergileyebilmek için maske takarım.	,731		
Mesleğimi yaparken bir şov yapar gibi ekstra performans sergilerim.	,725		
Mesleğimi yaparken iyi hissediyormuşum rolü yaparım.	,704		
Mesleğimi yaparken kişilere göstermem gereken duyguları hissedebilmek için elimden geleni yaparım.		,915	
Mesleğimi yaparken kişilere gereken duyguları içimde de hissedebilmek için yoğun çaba gösteririm.		,848	

Göstermem gereken duyguları gerçekte de hissetmek için çaba harcarım.		,832	
Mesleğimi yaparken kişilere göstermek zorunda olduğum duyguları gerçekten yaşamaya çalışırım.		,711	
Mesleğimi yaparken gösterdiğim duygular o an hissettiklerime aynıdır.			,817
Mesleğimi yaparken sergilediğim duygular samimidir.			,791
Mesleğimi yaparken gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.			,744

Faktör analizi neticesine 3 duygusal emek alt boyutu oluşmuştur. Boyutlar yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular olarak belirlenmiştir. Boyutlar tekrar ayrı ayrı güvenilirlik analizinden geçirilmiş ve sırasıyla Cronbach's alfa değerleri α yüzeysel =0.84, α derin davranış =0.86, α samimi davranış =0,79 olarak bulunmuştur.

İş performansı ölçeği toplamda 4 sorudan oluşmaktadır. Tek faktörlü bir yapıdadır.

Tablo 12: İş Performansı Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Örnekleme Uygunluk Testi.		,755
Bartlett Test	Ki Kare	290,932
	df	6
	P.	,000

Tablo 13: İş performansı Faktör Analizi

Görevlerimi tam zamanında tamamlarım	,795
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum	,781
İşimde göstermiş olduğum performans düzeyim yüksektir	,774
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	,769

Güvenilirliğin hesaplanmasında ortalama varyans (AVE) ve kompozit ölçek güvenilirliği (CR) kullanılmıştır. AVE değeri faktör yüklerinin kareleri toplamının

faktördeki soru sayısına bölünmesi ile elde edilmiş ve en düşük değer 0,5' in üzerindedir. CR değerlerinin tamamı 0,70'nin üzerindedir.

Tablo 14: Kompozit Ölçek Güvenilirliği ve Ortalama Varyans Değerleri

Değişken	Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE)	Kompozit Ölçek Güvenilirliği (CR)
Üst Bilişsel Kültürel Zekâ	0,704	0,904
Bilişsel Kültürel Zekâ	0,562	0,867
Motivasyonel Kültürel Zekâ	0,608	0,861
Davranışsal Kültürel Zekâ	0,665	0,888
İş Performansı	0,608	0,861
Yüzeysel Rol Yapma	0,565	0,866
Derinlemesine Davranış	0,688	0,897
Doğal Duygular	0,615	0,827

3.9.2. Değişkenler Arası Korelasyon Sonuçları

Sayısal olarak ölçülen değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini, gücünü ve yönünü incelemek için korelasyon analizi kullanılır. Analiz sonuçlarına göre 0,3 ile 0,7 arası orta düzeyde bir ilişki olduğunu, üstündeki değerler yüksek ve altındaki değerlerin de düşük olduğunu gösterir.

Değişkenler arasında bağlantı olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında; kültürel zekâ ve alt boyutları arasında; üst bilişsel kültürel zekâ ($r=0.512$), bilişsel kültürel zekâ ($r=0.562$), motivasyonel kültürel zekâ ($r=0.556$) ve davranışsal kültürel zekâ ile ($r=0.705$) pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Kültürel zekâ ile duygusal emek değişkeni ve alt boyutları arasında; yüzeysel rol yapma ($r=-0.477$), Derinden rol yapma ($r=0.216$), doğal duygular ($r=0.576$) ve duygusal emek ile ($r=0.137$) anlamlı bir ilişki vardır. Kültürel zekâ ile iş performansı arasında ($r=0.666$) pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

Duygusal emek ve alt boyutları arasında yüzeysel rol yapma ($r = 0.256$), derinden rol yapma ($r=0.833$) ve doğal duygular ile ($r=0.365$) pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal emek ile iş performansı arasında ($r=0.165$) pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

İş performansı ile her iki değişkenin alt boyutları arasında üst bilişsel kültürel zekâ ($r=0.479$), bilişsel kültürel zekâ ($r=- 0.285$) ve motivasyonel kültürel zekâ ($r=0.206$), davranışsal kültürel zekâ ($r=0.676$), duygusal emek faktörlerinden Derinden rol yapma ($r=0.221$) ve doğal duygular ile ($r=0.821$) pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

İş performansı yüzeysel rol yapma ($r=- 0,679$) arasında yine negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

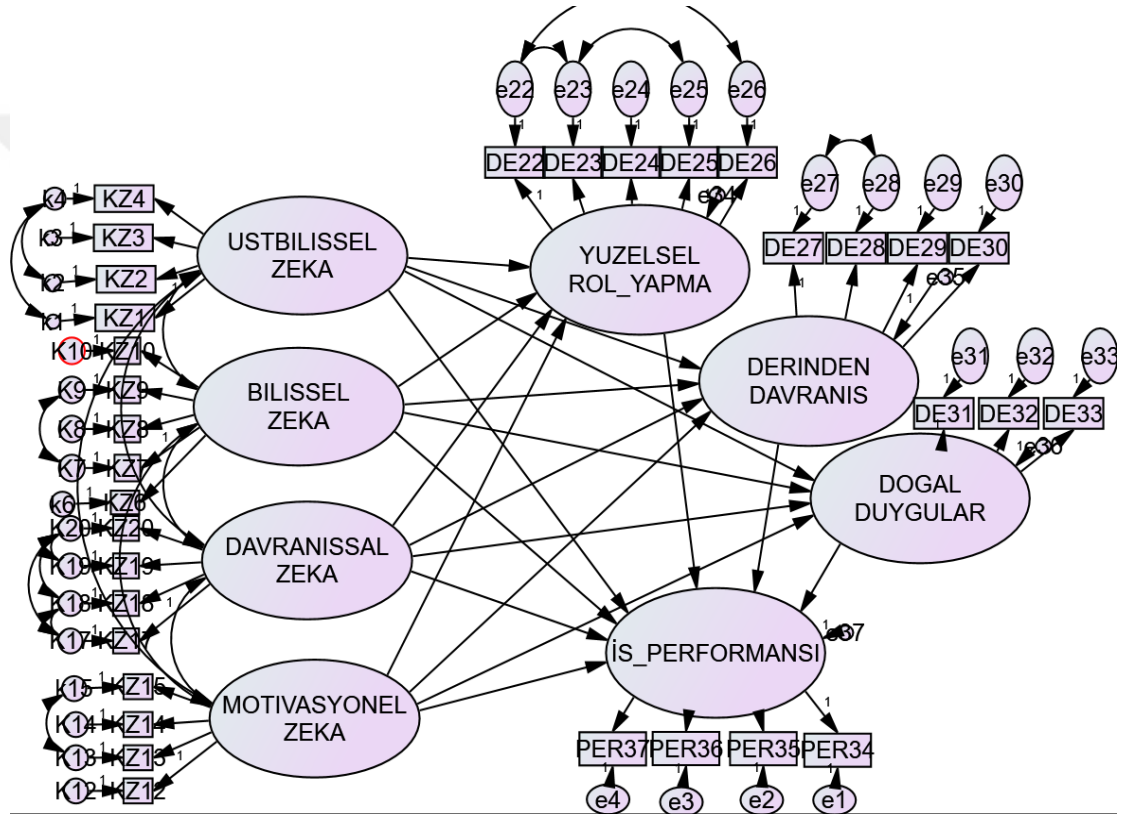
Tablo 15: Kültürel Zekâ, Duygusal Emek ve İş Performansına Yönelik Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	Üst Bilişsel	Bilişsel	Motivasyonel	Davranışsal	Yüzeysel Rol Yapma	Derinden Rol Yapma	Doğal Duygular	İş Performansı	Duygusal Emek	Kültürel Zekâ
Üst Bilişsel	4,182	,644	1									
Bilişsel	3,101	,682	,87	1								
Motivasyonel	3,804	,804	-,031	,100	1							
Davranışsal	3,814	,836	,333**	,19**	,136*	1						
Yüzeysel Rol	2,916	,838	-,496**	-,259**	-,035	-,469**	1					
Derinden Rol	3,882	,976	,165**	,058	,239**	,097	-,124*	1				
Doğal Duygular	4,103	,680	,475**	,210**	,185**	,491**	-,540**	,248**	1			
İş Performansı	4,340	,484	,497**	,285**	,206**	,676**	-,679**	,221**	,821**	1		
Duygusal Emek	3,616	,445	,060	-,010	,260**	,032	,256**	,833**	,365**	,165**	1	
Kültürel Zekâ	3,726	,439	,512**	,562**	,556**	,705**	-,477**	,216**	,526**	,666**	,137**	1

3.10. HİPOTEZ TESTLERİ VE MODEL ÖNERİSİ

Araştırmada yapısal eşitlik modeli, tek bir teknikten ziyade ilgili yöntemler ailesi olarak düşünülmüş, veri analizi için son derece geniş ve esnek bir çerçeve sağladığı için kullanılmıştır. Değişkenler alt boyutları ile modele dahil edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli tablo 16'da görüldüğü şekilde kurulmuştur.

Tablo 16: Yapısal Eşitlik Modeli



Uyum iyiliği testleri yapısal eşitlik modelinde; verinin test edilecek modele olan uyumunu belirlemek için kullanılmaktadır. İstenen uyum iyiliği değerleri farklı çıkması durumunda modelin devam etmeye uygun olmadığına kararı verilir. Bu değerlendirmelerden ilki ki-kare değeridir. Değerin istenenden fazla olması, gözlemlenen ve tahmin edilen matrislerin ayrıştığını belirtir. Ki kare örneklem sayısına duyarlı olduğundan tek başına değil, ki-kare/ serbestlik derecesi, ana kütleye uyumu gösteren RMSEA, karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), normleştirilmiş uyum indeksi (NFI), uyum iyiliği indeksi (GFI), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) gibi değerlere de bakılmaktadır.

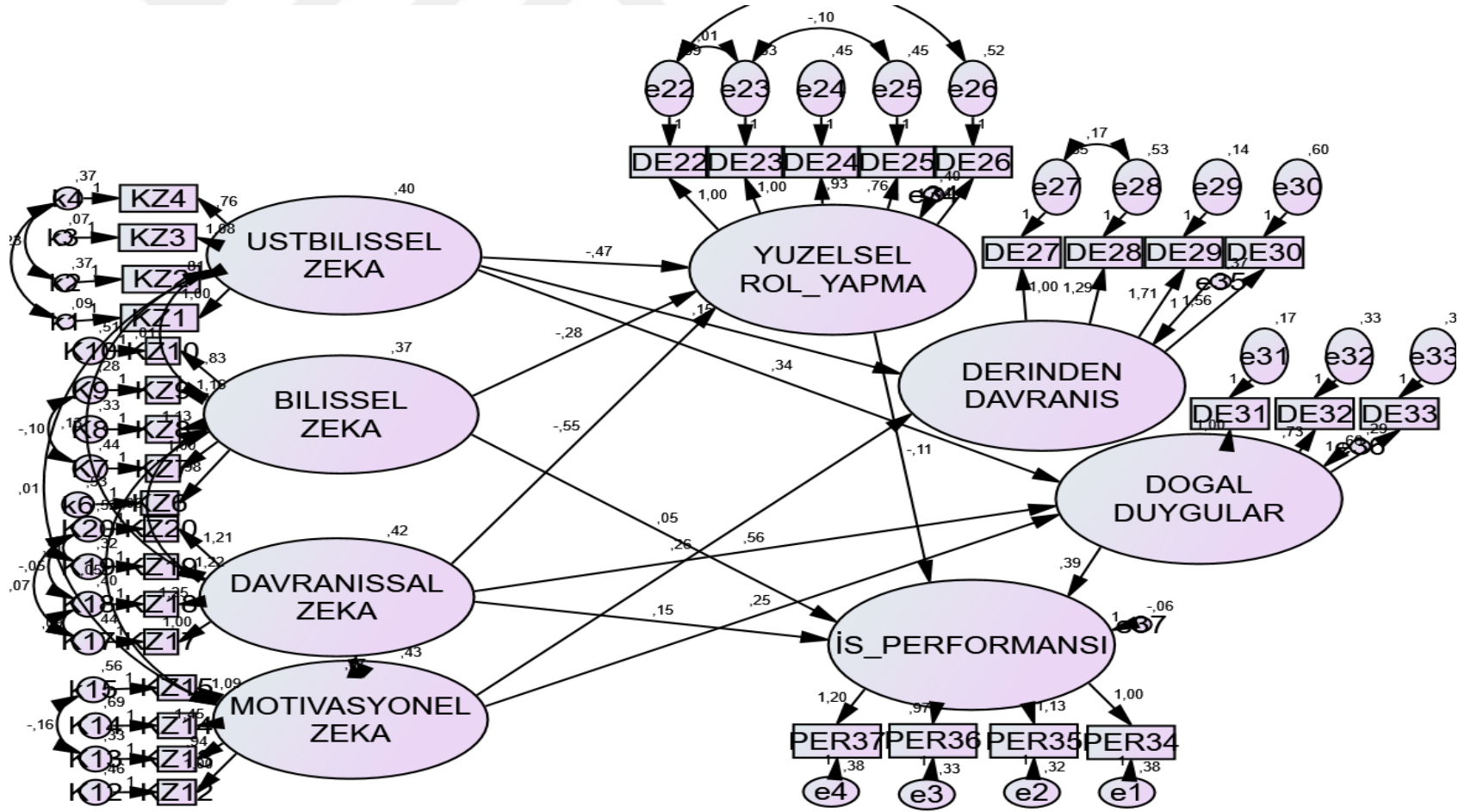
Tablo 17: Uyum İyiliği Testleri

Uyum Ölçüleri	Kısaltmalar	Ölçüm	İdeal
Discrepancy (χ^2)	CMIN	692,92	
Degrees of freedom	DF	465	
Discrepancy / df	CMINDF	1,49	<3
Goodness of Fit	GFI	0,86	1
Adjusted Goodnes Fit	AGFI	0,84	1
Normed fit index	NFI	0,86	1
Relative fit index	RFI	0,84	1
Incremental fit index	IFI	0,95	1
Tucker-Lewis index	TLI	0,95	1
Comparative fit index	CFI	0,95	1
RMSEA	RMSEA	0,04	<0,05

Tablo17'deki değerler model ile verilerin analiz için uyumlu olduğunu göstermektedir. Uyum iyiliği değerleri sağlanmaya müteakip hipotez test sonuçlarının değerlendirilmesi yapılmıştır. Her bir analizden sonra modelde anlamlı olmayan ilişkiler çıkarılmış ve yeni model tekrar test edilmiştir. Tüm ilişkilerin anlamlı olduğu son duruma kadar test devam etmiştir. İlk olarak ilişkili olacağı değerlendirilen 19 yoldan 12 tanesi anlamlı olarak bulunmuştur.

Yapılan analizler neticesinde anlamlı olmayan yollar modelden çıkarılarak sadece anlamlı ilişkiler tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18: Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları



Hipotez	İlişki	β	Std. Hat	p	Sonuç
H1a	Çok kültürlü ortamda çalışanların Üst Bilişsel Kültürel Zekâ düzeyleri ile Yüzeysel Rol Yapma davranışları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır	-,474	,086	,00	Desteklendi
H1b	Çok kültürlü ortamda çalışanların Üst Bilişsel Kültürel Zekâ düzeyleri ile Derinlemesine Duygusal Emek davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	,149	,067	,026	Desteklendi
H1c	Çok kültürlü ortamda çalışanların Üst Bilişsel Kültürel Zekâ düzeyleri ile Samimi Duygusal Emek davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	,337	,071	,00	Desteklendi
H2a	Çok kültürlü ortamda çalışanların Bilişsel Kültürel Zekâ düzeyleri ile Yüzeysel Rol Yapma davranışları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.	-,280	,088	,002	Desteklendi
H2b	Çok kültürlü ortamda çalışanların Bilişsel Kültürel Zekâ düzeyleri ile Derinlemesine Duygusal Emek davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	,048	,074	,513	Desteklenmedi
H2c	Çok kültürlü ortamda çalışanların Bilişsel Kültürel Zekâ düzeyleri ile Samimi Duygusal Emek davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	,127	,75	,091	Desteklenmedi
H3a	Çok kültürlü ortamda çalışanların Motivasyonel Kültürel Zekâ düzeyleri ile Yüzeysel Rol Yapma davranışları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.	,027	,78	,730	Desteklenmedi
H3b	Çok kültürlü ortamda çalışanların Motivasyonel Kültürel Zekâ düzeyleri ile Derinlemesine Duygusal Emek davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	,258	,074	,00	Desteklendi
H3c	Çok kültürlü ortamda çalışanların Motivasyonel Kültürel Zekâ düzeyleri ile Samimi Duygusal Emek davranışları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	,253	,069	,00	Desteklendi
H4a	Çok kültürlü ortamda çalışanların Davranışsal Kültürel Zekâ düzeyleri ile Yüzeysel Rol Yapma arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.	-,547	,099	,00	Desteklendi
H4b	Çok kültürlü ortamda çalışanların Davranışsal Kültürel Zekâ düzeyleri ile	-,010	,075	,692	Desteklenmedi

	Derinlemesine Duygusal Emek arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.				
H4c	Çok kültürlü ortamda çalışanların Davranışsal Kültürel Zekâ düzeyleri ile Samimi Duygusal Emek arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	,563	,086	,00	Desteklendi
H5	Çok kültürlü ortamda çalışanların Yüzeysel Rol Yapma davranışları ile İş Performans düzeyleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.	-,111	,022	,00	Desteklendi
H6	Çok kültürlü ortamda çalışanların Derinlemesine Duygusal Emek davranışları ile İş Performans düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	-,005	,019	,803	Desteklenmedi
H7	Çok kültürlü ortamda çalışanların Samimi Duygusal Emek davranışları ile İş Performans düzeyleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	,386	,042	,00	Desteklendi
H8	Çok kültürlü ortamda çalışanların Üstbilişsel Kültürel Zekâ düzeyleri ile İş Performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	-,035	,027	,189	Desteklenmedi
H9	Çok kültürlü ortamda çalışanların Bilişsel Kültürel Zekâ düzeyleri ile İş Performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	,093	,022	,016	Desteklendi
H10	Çok kültürlü ortamda çalışanların Motivasyonel Kültürel Zekâ düzeyleri ile İş Performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	,013	,022	,560	Desteklenmedi
H11	Çok kültürlü ortamda çalışanların Davranışsal Kültürel Zekâ düzeyleri ile İş Performansları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	,149	,036	,00	Desteklendi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Uluslararası rekabet düzeyinin giderek şiddetli hale gelmesi ve işletmelerin farklı kültürel ortamlarda rekabet halinde faaliyet göstermesi ve bu rekabet içinde başarılı sonuçlar alabilmesi için kültürlerarası ortamlara özgü çevresel koşullara uygun hareket etmesi gerekmektedir. İşletmelerin çok kültürlü ortamlarda faaliyet göstermesini destekleyen kaynakların nitelikleri, başarılı sonuçlar alınmasında önemli rol almaktadır. İşletmelerin sahip olduğu kaynakların en temelinde, sahip olduğu iş gücü yani sahip olduğu çalışanlar yer almaktadır. Çalışanların kültürlerarası ortamlarda faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürütmesine, kültürlerarası farklılıkları özümsemesine ve bu farklılıkları kabul ederek davranışlar geliştirmesine bağlıdır.

İnsan faktörünün sosyal yapısı göz önüne alındığında, çalışanların sahip oldukları kültürel zekâ düzeyleri belirleyici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kültürel zekâ temel olarak bireylerin üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal zekâ düzeylerinden oluşmaktadır. Kültürel zekânın bu alt bileşenleri bireyin kültürel zekâ düzeyinin oluşmasında etkin rol oynamaktadır (Earley ve Ang, 2003). Çalışma kapsamında; kültürel zekânın alt bileşenleri, iş performansı ve duygusal emek boyutları arasındaki ilişkinin açığa çıkartılması hedef alınmıştır. Duygusal emek kavramı temel olarak, duyguların belirli bir ücret karşılığında çalışanların jest, mimik ve bedensel ifadelerinin belirli bir amaç doğrultusunda yönetilerek sunulması olarak açıklanabilmektedir (Hochschild, 1993). Asforth ve Humphrey (1993) duygusal emek boyutlarını yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve samimi davranış olmak üzere üç alt boyutta ele almaktadır. Bu kapsamda duygusal emek kavramı bu alt boyutlar ışığında değerlendirilmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde araştırma bölümünde oluşturulan hipotezlerin sonuçları açıklanacaktır. Elde edilen sonuçlar literatürdeki çalışmalar ile kıyaslanarak benzerlikler ve farklılıklar ortaya konulacaktır. Ayrıca yapılan çalışma sonucunda işletmelere ve yöneticilere öneriler sunulmaktadır. Araştırma sonuçları önerilecektir.

KÜLTÜREL ZEKÂ VE DUYGUSAL EMEK İLİŞKİSİNE AİT SONUÇLAR

Bireylerin çok kültürlü ortamlarda duygusal emek ortaya koyması ve istenilen davranışlar sergilemesinin, temel olarak farklı kültürler içinde bulunma ve ortama uyum sağlama ile ilişkili olduğu kavramsal çerçevede ortaya koyulmuştur. Bu ilişki düzeyi bireylerin kültürel zeka ve alt boyutları ile davranışsal emek ve alt boyutları arasındaki ilişki varlığını desteklemektedir. Literatüre bakıldığında çok kültürlü ortamlarda çalışan personelin kültürel zekâ düzeyleri ile duygusal emek alt boyutları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların yetersiz olması nedeniyle çalışma kapsamında elde edilen bulgularımız yazın için önemli bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır.

- *Çok kültürlü ortamda çalışan bireylerin üst bilişsel kültürel zekâ düzeyleri ile derinden rol yapma ve samimi davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.* Elde edilen bu bulgular kültürel farklılıkların varlığını kabul eden bireylerin aynı zamanda duygusal emeklerini sergilerken derinden ve samimi davranma başarılarının da yüksek olacağını ifade etmektedir. Kültürel zekânın üstbilişsel boyutu temel olarak bireysel bakış açısı ile ele alınarak bireylerin farklı kültürel yapılar hakkındaki genel farkındalık seviyesini göstermektedir. Earley ve Ang (2003) bu bakış açısından yola çıkarak öncelikli olarak üstbilişsel kültürel boyutu bireyin kültürel farklılıklar hakkındaki genel farkındalık seviyesi olarak ifade etmektedir. Üstbilişsel kültürel boyut zihinsel gelişim süreci olarak ele alınmış ve bireylerin kültürel farklılığı kabul ederek tanıma, elde etme, özümseme ve pratik uygulamaya dönüştürme zihinsel süreçleri olarak ifade edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre genel farkındalık seviyesine hâkim olma ve özümsemenin ancak derinlemesine davranış ve samimi duygular düzeyinde gerçekleşeceği sonucu ortaya koyulmuştur. Buradan hareketle yüzeysel davranışlar göstermek suretiyle, üst seviyede düşünme becerileri gösterilemeyeceği, bireylerin farklı kültürel yapıların varlığı ve gerekliliği hakkında etkin düşünemeyeceği ve bireylerin farklı kültürlere ait olan alışkanlıklar, genel kabuller, gelenekler ve varsayımlar hakkında hassas davranışlar sergileyemeyeceği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu çıkarım çok kültürlü ortamlarda çalışacak personel seçiminde üstbilişsel kültürel zekâ düzeyleri yüksek olanlar arasından seçilmesinin fayda sağlayacağına işaret etmektedir.

• *Çok kültürlü ortamda çalışan bireylerin bilişsel kültürel zekâ düzeyleri ile derinden rol yapma ve samimi davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.* Elde edilen bu bulgu ile çok kültürlü ortamlarda çalışan bireylerin bilişsel kültürel zeka düzeylerinin duygusal emek sergilemelerinde derinden rol yapma ve samimi davranışlar ile ilişkili olmadığı açıklanmaktadır. Earley ve Ang (2003: 9) bilişsel kültürel zekâ boyutunu açıklarken bireyin kendisine ait sahip olduğu benlik kavramını ön plana çıkarmaktadır. Böylece bireylerin bilişsel kültür seviyelerini artırmak için bilişsel beceriler geliştirmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca bu bilişsel beceriler ile bireylerin farklı kültürlere ait zihinsel şemalar oluşturacaklarını ve bu zihinsel şemalar ile farklı kültürlere ait yapıları anlamlandırarak kendi kültür yapıları ile karşılaştırabileceklerini ve bu karşılaştırmalar ile doğru davranış yapıları oluşturabilecekleri de ifade edilmektedir. Buradan hareketle kişilerin bilişsel kültürel zekâ düzeylerinin sadece yüzeysel davranış ile negatif anlamlı ilişki içinde olması, derinden rol yapma ve samimi davranış ile anlamlı ilişki olmaması, kişilerin farklı kültürlerde elde ettikleri zihinsel şemaların çözümünü, yüzeysel davranışlar sergilerken gösteremeyecekleri sonucuna ulaşmamızı sağlar.

• *Çok kültürlü ortamda çalışan bireylerin motivasyonel kültürel zekâ düzeyleri ile derinden rol yapma ve samimi davranışları davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.* Bu sonuç çok kültürlü ortamlarda çalışan bireylerin motivasyonel kültürel düzeylerinin yüksek olması işletmeler tarafından beklenen duygusal emek gösterimlerinin derinlemesine ve samimi davranışlar ile sergileneceğini desteklemektedir. Kültürel zekâ kavramı içinde alt boyut olarak karşımıza çıkan motivasyonel kültürel zekâ, bireylerin farklı kültürel yapılar içinde varlığını kabul etme ve bu yapılara uygun hareket etmek için sahip oldukları eğilimleri işaret etmektedir. Earley ve Ang (2003) motivasyonel kültürel zekâyı, bireyleri harekete geçiren güç olarak ifade ederek; bireylerin sahip olduğu içsel güçlerini farklı kültürler içinde çalışmaya yönlendirebilme yeteneği olarak açıklamaktadır. Templer vd. (2006: 155) motivasyon kavramını bireyleri iş yapmaya yönlendiren dürtü olarak ele alarak bireylerin çeşitli kültürel yapılar içinde kendisini soyutlamadan var olan durumu kabul ederek doğru davranışlar sergilemesini sağlayan dürtü şeklinde açıklamaktadır. Buradaki tanımdan hareketle samimi ve derinlemesine davranışların temelinde durumu kabul etmek ve doğru davranışlar yapmaya yönelme mevcuttur.

Araştırma sonuçlarına göre de bireylerin farklı kültürel yapılar içinde hareket etme istek ve ilgisi duyması derinlemesine ve samimi davranışlar ile gerçekleşebilmekte fakat durumu kabullenmeden salt yüzeysel davranış göstererek gerçekleştirilememektedir. Bu kapsamda birey içten gelen istek ve ilgisi ile farklı kültür yapıları içinde uygun düşünce ve davranışları geliştirebilir ve başarı seviyesini bu yolla artırabilir. Sonuç olarak; çalışanlarından tüm boyutlarda duygusal emeklerini sunmasını bekleyen işletmelerin personel seçiminde çalışanların motivasyonel kültürel zekâ düzeylerini dikkate alması önerilmektedir.

- *Çok kültürlü ortamda çalışan bireylerin davranışsal kültürel zekâ düzeyleri ile samimi davranış göstermeleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.* Bu bulguya dayanarak davranışsal kültürel zekâ düzeyinin, çalışanların çok kültürlü ortamlarda sergiledikleri samimi davranışları arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Davranışsal kültürel zeka, hareket, eylem boyutunu ifade eder ve bireyin farklı kültür ortamlarında gösterdiği davranış durumunu açıklar (Livermoore, 2010: 28). Davranışsal kültürel zekânın oluşması bireyin başarılı davranış modelleri ortaya kayabilme yeteneğine bağlıdır. Bunun bir sonucu olarak farklı bir kültürel ortama giren bireylerin mevcut kültürü anlaması ve o kültüre uygun davranış kalıpları geliştirmesi ancak belirli bir zamandan sonra olabilmektedir. Ortaya konulan bu kalıplar somut olaylardır ve kültürel zekânın çıktılarını oluşturmaktadır. Farklı kültürel ortamlarda çalışan bireylerin başarılı iletişim kurmaları ve uyum sağlamaları bu çıktılardan yani bu davranış kalıplarının başarısına bağlıdır. Araştırma sonucuna göre belirli bir zaman içerisinde kazanılabilen bu davranış kalıplarının ifadesi de ancak samimi davranışlar ile olabilmektedir. Sonuç olarak davranışsal kültürel zekâ alt boyutu kendi içinde öneme sahiptir ve diğer kültürel zekâ boyutlarından daha önemli olmamasına rağmen sağladığı çıktılar ile başarının görselleştirilmiş haline dönüşmektedir. Bu noktada çalışanlarından çok kültürlü ortamlarda samimi davranışları sergilemesini bekleyen işletmelerin bireylerin davranışsal kültürel zekâ düzeylerini dikkate almasının fayda sağlayacağı anlaşılmaktadır.

• *Çok kültürlü ortamda çalışan bireylerin üst bilişsel kültürel zekâ düzeyleri ile yüzeysel rol yapma davranışları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.* Üstbilişsel boyut bireyin kültürel farklılıklar hakkındaki genel farkındalık seviyesi olarak ifade edilmektedir. Bu boyut aynı zamanda zihinsel gelişim süreci olarak da ele alınmış ve farklı kültür yapılarını kabul ederek farklılığı tanıma, elde etme, özümseme ve uygulama hayatına dönüştürme zihinsel süreci olarak açıklanmaktadır. Ayrıca Ang ve Van Dyne (2008) yapmış oldukları çalışmada üstbilişsel kültürel zekâ boyutunun genel kültürel zekâyâ yaptığı katkıyı ele alarak bireylerin üst seviyede farklı kültürlerin anlaşılması ve değerlendirilmesinde bireylerin düşünme yeteneklerini kullanılmasını öne çıkarmaktadır. Başka bir deyişle bireylerin üst seviyede düşünme becerileri göstermesi, genel kültürel zekâ seviyesinin üstbilişsel kültürel zekâ boyutunun tamamlanmasında etkin rol oynamaktadır. Bu kapsamda üstbilişsel kültürel zekâ başarısı, farklı kültürler ile karşılaştığında kültürü tanıma ve kültüre uyum sağlama açısından başarılı bir bireyin varlığına işaret etmektedir. Araştırma sonucuna göre yüksek üstbilişsel zekaya sahip bireylerin derinlemesine ve samimi davranış gösterme eğilimlerinin yüksek olacağı ve yüzeysel davranış göstermekten kaçınacağı görülmektedir. Ortaya çıkan bu durum farklı kültür yapılarını kabul eden, farklılığı tanıyan, elde eden, özümseyen ve uygulamaya dönüştürme süreçlerine hâkim bireyler için beklenen bir durum olduğu değerlendirilmektedir. Elde edilen bu bulgular kültürel farklılıkların varlığını kabul eden bireylerin yüzeysel rol yapma davranış başarılarının da düşük olacağını açıklamaktadır. Bu sonuç üstbilişsel kültürel zeka düzeyleri yüksek olan bireylerin örgütlerin talep ettikleri duygusal gösterim biçimlerini sergilemede yüzeysel rol yapma davranışını başarılı bir şekilde gerçekleştiremeyeceğini ve kendinden beklenen duygusal durumları derinden ve samimi hissederek karşısındakilere sunabileceğini desteklemektedir.

• *Çok kültürlü ortamda çalışan bireylerin bilişsel kültürel zekâ düzeyleri ile yüzeysel rol yapma davranışları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.* Ang vd. (2006) bilişsel kültürel boyutun farklı kültürel yapılara sahip olan kişiler ile girilen formal ve informal ilişkiler içinde gelişebileceğini ileri sürmüştür. Bilişsel kültürel zekâ bireylerin farklı kültürlere ait tutumları, değerleri, davranış yapılarını, sosyal düzenleri, hukuksal yapıları öğrenildiği boyut olarak ifade edilebilir. Öğrenme faaliyeti bu boyut içinde yer alır. Öğrenme ile elde edilen farklı

kültürlere ait çeşitli kültürel özellikler, bireyin kültüre ait bilgi seviyesini artırır. Bunun sonucu olarak kendini geliştiren bireyler, farkındalıkları yükselerek farklı kültür ile kendi kültürleri arasındaki benzerlikleri başarılı bir şekilde algılayabilirler. Bu durum, bireylere farklı kültürlere uyum konusunda avantaj sağlamakta ve davranışlarını düzenlerken derinlemesine ve samimi davranışlar gösterebilme yeteneğini de beraberinde getirmektedir. Bu sonuç bilişsel kültürel zeka düzeyleri yüksek olan bireylerin örgütlerin talep ettikleri duygusal gösterim biçimlerini sergilemede yüzeysel rol yapma davranışını başarılı bir şekilde gerçekleştiremeyeceğini göstermektedir..

- *Çok kültürlü ortamda çalışan bireylerin davranışsal kültürel zekâ düzeyleri ile yüzeysel rol yapma davranışları arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.* Davranışsal kültürel zeka, hareket, eylem boyutunu ifade eder ve bireyin farklı kültür ortamlarında gösterdiği davranış durumunu açıklar (Livermoore, 2010: 28). Davranışsal kültürel zekânın oluşması bireyin başarılı davranış modelleri ortaya koyabilme yeteneğine bağlıdır. Bunun bir sonucu olarak farklı bir kültürel ortama giren bireylerin mevcut kültürü anlaması ve o kültüre uygun davranış kalıpları geliştirmesi ancak belirli bir zamandan sonra olabilmektedir. Ortaya konulan bu kalıplar somut olaylardır ve kültürel zekânın çıktılarını oluşturmaktadır. Farklı kültürel ortamlarda çalışan bireylerin başarılı iletişim kurmaları ve uyum sağlamaları bu çıktıların yani bu davranış kalıplarının başarısına bağlıdır. Araştırma sonucuna göre belirli bir zaman içerisinde kazanılabilen bu davranış kalıplarının ifadesi yüzeysel davranış gösterme ile elde edilememektedir. Bu sonuç davranışsal kültürel zeka düzeyleri yüksek olan bireylerin örgütlerin talep ettikleri duygusal gösterim biçimlerini sergilemede yüzeysel rol yapma davranışını başarılı bir şekilde gerçekleştiremeyeceğini ve kendinden beklenen duygusal durumları yalnızca samimi duygular hissederek karşısındakilere sunabileceğini göstermektedir.

KÜLTÜREL ZEKÂ VE İŞ PERFORMANS İLİŞKİSİNE AİT SONUÇLAR

Farklı kültürel ortamlarda çalışanların iş performansları ile kültürel zeka düzeyleri arasında ilişkinin varlığı kavramsal çerçevede ele alınarak açıklanmaktadır. Çeşitli kültürel ortamlarda iş performansının öncülleri arasında kültürel zekanın kabul edilmesi çalışmada bu ilişkinin açıklanma ihtiyacına neden olmaktadır.

• *Çok kültürlü ortamda bilişsel kültürel zekâ ile iş performansı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.* Bilişsel zekâ bireyin kültürlerarası farklılıkları kabul etmesini ve bunu içselleştirmesini ifade etmektedir. Amiri vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada çok kültürlü ortamlarda çalışan personelin bilişsel kültürel zekâ boyutunun çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Şen (2019) tarafından öğrencilerin akademik performansları üzerinde yapılan çalışmada, öğrencilerin kültürel zekâ düzeylerinin ve kültürel uyum düzeylerinin akademik performanslarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Tekin (2019) tarafından sosyal zekâ ve kültürel zekânın akademik performans üzerindeki etkisinin ele alındığı çalışmada kültürel zekâ ve sosyal zekânın akademik performans üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Chen vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada yabancı emekçilerin kültürel zekâ düzeylerinin çalışma performansları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Kültürel zekânın işçilerin performansları ile pozitif yönde kültür şoku ile negatif yönde ilişki içinde olduğu, kültür şokunun ise kültürel zekâ ile iş performansı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etkisi gösterdiği görülmektedir. Ramula vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada kültürel zekâ ile iş performansı arasındaki ilişki ve kültürlerarası uyumun aracılık etkisi incelenmiştir. Çalışmanın sonucuna göre kültürel zekânın hem direk olarak iş performansı üzerinde etkisi olduğu hem de kültürlerarası uyum aracılık etkisi ile iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Malek ve Budhwar (2013) göçmenlerin yabancı ülkedeki durumlarını ele alarak göçmenlerin kültürel zekâ düzeylerinin göçmenlerin görev bağlamsal başarıları üzerindeki etkisi incelemişlerdir. Elde edilen bulgulara bakıldığında göçmenlerin kültürel zekâ düzeyleri ile bağlamsal görev başarıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunun tespit edildiği görülmektedir. Jyoti ve Kour (2015) tarafından yapılan çalışma kapsamında kültürel zekâ ile görev performansı arasındaki ilişki ele alınarak kültürel uyumun aracılık etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre kültürel zekânın direk olarak görev performansına etkisi olduğu ve kültürel uyumun kültürel zekâ ile görev performansı arasında tam arabulucuk etkisi gösterdiği görülmektedir. Şahin vd. (2011) bilişsel kültürel zekânın iş doyumu üzerinde anlamlı etki yaratmaması yönünde elde ettiği sonuca bakıldığında bilişsel boyut ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Yabancı dil bilgisi çok kültürlü ortamlarda bireylerin ihtiyaç duyduğu temel yetenekler arasında kabul edilmektedir. Aksoy (2013)

tarafından yapılan çalışma kapsamında bilişsel kültürel zekânın yabancı dil bilgisi ile anlamlı bir ilişki içinde olmaması çalışanların iş performansını artırma yönünde sahip oldukları bilişsel kültürel zekâ düzeylerinin etkisinin olmadığını desteklemektedir. Ang vd. (2007) bilişsel zekânın görev performansı üzerinde anlamlı bir ilişki tespit edememesi ve Sharma (2019) tarafından yapılan çalışmada bilişsel boyutun kurumsal başarı üzerinde etkisi olmaması durumları da bilişsel kültürel boyutun iş performansını anlamlı düzeyde etkilemediğini gösteren çalışmalardır. Literatürdeki bu sonuçlar bilişsel kültürel zekâ alt boyutunun iş performansını desteklemediği ve desteklemediği durumların olduğunu göstermektedir. Bu sonuç; çok kültürlü ortamda çalışanların bilişsel kültürel zekaları ile iş performansları arasındaki pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

- *Çok kültürlü ortamda davranışsal kültürel zekâ ile iş performansı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.*

Davranışsal kültürel zekâ temel olarak bireyin farklı kültür ortamlarında gösterdiği davranış durumunu açıklamaktadır (Livermoore, 2010: 28). Kültürel zekânın diğer alt boyutları ile karşılaştırıldığında çalışma kapsamında iş performansını destekleyen iki kültürel zekâ düzeyinden biri olduğu görülmektedir. Şahin (2011) tarafından elde edilen bulgunun davranışsal kültürel zekânın iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı etkisi, Burakova ve Filbien (2020) tarafından davranışsal kültürel zekâ düzeylerinin iş performansı üzerinde yüksek seviyede etkisi bulunması, Gürer ve Çiftçi (2018) tarafından davranışsal kültürel zekânın çalışanların proaktiflik ve risk alma tutumları üzerinde anlamlı derecede etki göstermesi ve Gezer ve Şahin (2017) tarafından öğretmenlerin çok kültürlü ortamda eğitimleri ile davranışsal kültürel zekâ arasında anlamlı bir ilişki bulunması sonuçları çalışma kapsamında elde ettiğimiz ilişkiyi destekleyici niteliktedir. Bu noktada davranışsal kültürel zekâ ile iş performansları arasında çok kültürlü ortamlarda pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu kabul edilmektedir.

- *Çok kültürlü ortamda motivasyonel kültürel zekâ ile iş performansı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.*

Livermoore (2010: 26) motivasyonel kültürel zekâ boyutunu bireylerin farklı kültürel yapılar içinde hareket etme istek ve ilgisi olarak açıklamaktadır. Farklı

kültürel ortamda çalışanların kültürel zekâ düzeyleri ile iş performansları arasındaki ilişkiyi inceleyen Ang vd. (2007) motivasyonel kültürel zekânın kültürel adaptasyon üzerinde pozitif etkisi olduğunu fakat iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı yönünde elde ettiği sonuç, Sharma (2019) tarafından yapılan çalışma da ise motivasyonel kültürel zekânın kurumsal başarı üzerindeki tamamlayıcı aracı rolünün olması sonucu arasındaki farklılıklar motivasyonel kültürel zekâ ile iş performansı arasındaki ilişkiyi destekleyen ve desteklemeyen çalışmaların varlığına işaret etmektedir. Araştırma kapsamında çok kültürlü ortamlarda çalışan bireylerin motivasyonel kültürel zekâ düzeyleri ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

- *Çok kültürlü ortamda üst bilişsel kültürel zekâ ile iş performansı arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.*

Üst bilişsel kültürel zekâ bireylerin çok kültürlü ortamlarda kültürlerarası farklılıkları anlamasında ve bu farklılıkların var olduğunu kabul ederek bu yönde hareket etmesinde yardımcı olmaktadır. Üst bilişsel boyut kültürel zekânın kültürel farklılıkları anlamının genel boyutunu yansıtması ve genel bilişsel boyutunu yansıtması dikkate alındığında iş performansı üzerinde anlamlı bir etki yapmaması beklenmektedir. Literatüre baktığımızda Şahin (2011) tarafından yapılan çalışmada üst bilişsel kültürel zekânın çalışanların iş doyumlarını ve örgütsel vatandaşlık düzeylerini düşük seviyede etkilemesi, Ang vd. (2007) üst bilişsel kültürel zekânın kültürel yargı ve karar vermede etkin rol oynamasına rağmen görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmaması, Sharma (2019) tarafından yapılan çalışmada üst bilişsel kültürel zekânın ilişki kalitesi ile kurumsal başarı arasındaki ilişkide aracılık boyutunun dolaylı seviyede kalması, Burakova ve Filbien (2020) tarafından yapılan çalışmada üstbilişsel kültürel zekânın iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığına yönelik tespitlerinin tamamı elde edilen bulguyu desteklemektedir. Bu kapsamda çok kültürlü ortamlarda çalışan bireylerin kültürel zekâ boyutlarından üstbilişsel kültürel zeka boyutunun iş performansı ile ilişkili olmadığı görülmektedir.

DUYGUSAL EMEK VE İŞ PERFORMANS İLİŞKİSİNE AİT SONUÇLAR

Bireylerin örgüt içinde üstlendikleri rolleri ve beklenen davranışları sergilemesi temel olarak bireylerin duygusal emek gösterim başarılarına bağlıdır. Duygusal emek ve alt boyutları özellikle duygusal emek gösteriminin ihtiyaç duyulduğu işletmelerde hayati önem arz etmekte olup personelin iş performansları ile arasında anlamlı bir ilişki olması ve performansa direkt etki etmesi beklenmektedir.

- *Duygusal emek alt bileşenlerinden samimi (doğal) davranış ile iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.* Samimi davranış çalışanların rol yapmadan, çalışma esnasında gerçek duyguları hissetmesi ve sergilemesidir. Samimi davranışlar ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif yöndeki ilişkilere literatürde sıklıkla karşılaşılmaktadır. Hastane çalışanları üzerinde yapılan araştırmada süpervizörlerin gösterdikleri derinden ve samimi davranışlar ile iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olması (Akhter, 2016), üniversite öğrenci işleri personelinin doğal duygusal emek davranışı sergilemeleri ile işe bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olması (Gülova vd., 2013), Ankara ilindeki öğretmenlerin samimi duygusal emek davranışları ile iş performansları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olması (Çalışkan ve Begenirbaş, 2013), Nevşehir ilinde görev yapan öğretmenlerin samimi duygusal emek davranışının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olması (Biçkes vd., 2014), Yalova Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı İl Müdürlüğünde çalışanların samimi duygusal davranış gösterimleri ile duygusal tükenmişlik arasında düşük düzeyde negatif yönlü ilişkinin bulunması (Koçak ve Gürsoy, 2018) çalışma kapsamında elde edilen bulgular ile pozitif yönlü ilişkinin desteklendiği görülmektedir. Bu kapsamda çok kültürlü ortamlarda çalışanların samimi davranışları ile iş performansları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

- *Duygusal emek alt bileşenlerinden yüzeysel rol yapma davranışı ile iş performansı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.* Hochschild (1979) duygusal emek kavramını belirli bir bedel karşılığında bireylerin sahip olduğu duyguların yöneticiler ve işletmeler tarafından yönetilmesi olarak açıklamaktadır. Yüzeysel rol yapma davranışı çalışanların sahip olduğu öz duygu

durumlarını değiştirmeden örgütler tarafından kendilerinden istenen duygusal davranışları müşterilere sunmaktır. Bu kapsamda çalışanlar kendisini zorunluluk içinde hissederek örgütler tarafından kendisinden istenen duygusal gösterim durumlarını gösterme çabası içindedirler. Çalışanlar tarafından istenilen duyguların gösterimi esnasında baskı unsurunun ortaya çıkacağı ifade edilebilir. Yüzeysel rol yapma davranışı sergileyen çalışanların gerçek duygularını kontrol altına almakta zorlanmaları karşılaştıkları diğer bir zorluktur. Bu şartlarda çalışanların psikolojik durumlarının kötüye gitmesi de beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun bir sonucu olarak çalışmada ulaşılan yüzeysel rol yapma davranışı ile iş performansı arasındaki negatif yönde anlamlı ilişki ile literatürde de karşılaşılmaktadır. Çelik ve Yıldız (2016) yüzeysel rol yapma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ilişki olduğunu tespit etmesi, Goodwin vd. (2011) tarafından yüzeysel rol yapma ile çalışan devir hızı arasında doğrudan bir ilişkinin olduğunu tespit edilmesi, Lee vd. (2016) iş tatmini ile yüzeysel rol yapma davranışı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki sonucuna ulaşması, Wen vd. (2019) tarafından yüzeysel rol yapma davranışının iş doyumunun sağlanmasında aracılık rolünün olmaması yönündeki tespitleri dikkate alındığında çok kültürlü ortamlarda elde ettiğimiz sonuç literatürdeki çalışmalarını destekleyici niteliktedir.

- *Duygusal emek alt bileşenlerinden derinden rol yapma davranışı ile iş performansı arasında anlamlı ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.* Derinden davranış çalışanların işletmeler tarafından beklenen duyguları kendi duyguları ile değiştirerek eşleştirmesidir. Ashforth ve Humphrey (1993, 88) derinden duygu durumunun hissedilebilmesinin çalışanların çabasına bağlayarak çalışanların duygularını değiştirme yönünde gösterdiği çabaların sonucu olarak derinden duygu gösteriminin gerçekleşebileceğini ileri sürmektedir. Çalışanların işletmeler tarafından beklenen duygusal durumları hissetmesi ve kendi duygularını değiştirerek beklenen duyguları gerçek anlamda yaşamasını içermektedir. Araştırmadaki kültürlerarası ortam değerlendirildiğinde, bireylerin bir kısmının bir arada bulunma zamanlarının az olduğu, farklı bir ülkede bulunan bireylerin derinden rol yapma davranışı göstermedikleri, kendi duygularını yeni ortamlarında halen sergilemeye devam ettikleri ve kurumun onlardan beklediği davranışlara duyarlı olmadıkları sonucuna ulaşılabilir. Literatür tarandığında derinden rol yapma davranışının iş performansı

üzerinde etkisiz olduğu çalışmaların çoğunlukta olduğu görülmüştür. Banka çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada derinden rol yapma davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olmaması (Chau vd., 2009), Nevşehir ilinde görev yapan öğretmenlerin derinden ve yüzeysel rol yapma davranışlarının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olmaması (Biçkes vd., 2014), iki büyük finansal şirkette çalışan çağrı merkezi çalışanlarının derinden rol yapma duygusal emek davranışı ile çalışan devir hızı ve iş performansı arasında herhangi bir ilişkinin tespit edilememesi (Goodwin vd., 2011), konaklama işletmeleri çalışanlarının derinden rol duygusal emek boyutunun duygusal zekâ ile iş doyumunu arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etkisi göstermesi (Wen vd., 2019) literatürde elde edilen sonuçlar ile çalışma kapsamında elde edilen sonuçları destekleyici niteliktedir. Fakat derinden rol yapma davranışı ile hizmet kalitesi arasında pozitif yönde ilişki olması (Wang, 2019), derinden rol yapma davranışı ile öğretmenlerin öğretim memnuniyetleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olması (Yin vd., 2019), derinden rol yapma davranışı ile iş performansı arasındaki pozitif yönlü ilişkinin olması (Kim vd., 2017) yönünde elde edilen sonuçlar çalışma kapsamında elde ettiğimiz sonuçları destekleyici nitelikte değildir. Bu kapsamda çalışma çok kültürlü ortamlarda derinden rol yapma davranışı ile iş performansı arasındaki ilişkinin bulunmadığı yönünde literatüre katkı sağlamaktadır.

Çalışma kapsamında duygusal emek, kültürel zekâ ve iş performansı kavramları arasındaki ilişkiler, kurulan hipotezler aracılığıyla test edilerek belirlenen örnekleme uygulanmış ve yukarıda sunulan bulgular elde edilmiştir. Çalışmada ele alınan örneklem alanı, çalışmanın metodolojisi, kavramsal çerçevesi ve elde edilen bulgular dikkate alındığında müteakip çalışmalara öneriler şu şekilde sunulmuştur.

- Duygusal emek kavramı ile kültürel zekâ kavramı arasındaki ilişki bu çalışmada çok kültürlü ortamlar ele alınarak incelenmiştir. Bu kapsamda iki kavram arasındaki ilişkinin tek bir kültür örneklem alanında uygulanarak mevcut çalışma ile karşılaştırılması ve elde edilen bulguların literatüre kazandırılması önerilmektedir.

- Bu çalışmada duygusal emek kavramı ve kültürel zekâ kavramı ile iş performansı arasındaki ilişki çok kültürlü ortam örneklem alanında ele alınarak incelenmiştir. Bu kapsamda duygusal emek ve kültürel zekâ kavramları diğer örgütsel

davranış alt kavramları (örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, örgütsel kültür vb.) arasındaki ilişki incelenerek literatüre katkı sağlanması önerilmektedir.

- Kültürel zekâ ile duygusal emek arasındaki ilişkiye duygusal zekânın aracılık etkisi dikkate alınarak çok kültürlü ortamlarda duygusal zekânın aracılık rolünün incelenmesi önerilmektedir.

- Çok kültürlü ortamlarda kültürel zekâ düzeylerine göre çalışanların sınıflandırılması ve duygusal emeklerinin belirli bir dönem içinde eğitim ile geliştirilerek, kültürel zekâ düzeyinin eğitim sürecindeki rolünün belirlenmesine yönelik çalışma önerilmektedir.

Nihai olarak çalışmadan türetilecek her türlü yeni yaklaşımlar ile yapılacak araştırmaların kültürel zekâ ve duygusal emek konularında literatüre kazanım sağlanacağı değerlendirilerek tüm araştırmacılara gerek nitel gerek nicel olmak üzere bu kavramlar üzerinde çalışmalar yapması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adelmann, P. K. (1995). Emotional labor as a potential source of job stress. In *Organizational risk factors for job stress*. (pp. 371-381). American Psychological Association.
- Adelmann, P. K., & Zajonc, R. B. (1989). Facial efference and the experience of emotion. *Annual review of psychology*, 40(1), 249-280.
- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019). The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69, 66-75.
- Akbiyık, M. (2013). Etkili Liderliğin Duygusal Emek Davranışları Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. *Ege Üniversitesi, İzmir*.
- Akhter, S. (2016). The impact of emotional labor on employee performance with moderating role of supervisory support. *Unpublished master's thesis*. Capital University of Science & Technology, Islamabad, Pakistan.
- Aksoy, Z. (2013). Kültürel Zekâ ve Çok Kültürlü Ortamlardaki Rolü (Yayınlanmamış Doktora Tezi). *Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*.
- Allen, D. G., Weeks, K. P., and Moffitt, K. R. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: the moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 980.
- Alniaçık, E., Alniaçık, Ü, Erat, S. and Akçin, K. (2013). Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. *Social and Behavioral Sciences* 99 (2013) 274 – 281
- Amiri, A. N., Moghimi, S. M., & Kazemi, M. (2010). Studying the relationship between cultural intelligence and employees' performance. *European journal of scientific Research*, 42(3), 418-427.
- Anderson, B. (2014). There goes another little chip of your heart: Exploring the intersections of communication, emotional labor, and age. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University West Lafayette, Indiana.
- Ang, S., Rockstuhl, T., & Tan, M. L. (2015). Cultural intelligence and competencies. In J. Wright (Ed.), *International encyclopedia of the social and behavioral sciences* (3-5). New York, NY: Elsevier
- Ang, S. and Van Dyne, L. (2008) 'Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network' in S. Ang and L. Van Dyne (eds.) *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (3-15). New York, NY: M.E. Sharpe.
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2008). *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Application*. Routledge.

- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K.Y., Templar, K.J., Tay, C., & Chandrasekar, N.A. (2007). Cultural Intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaption and task performance. *Management and Organization Review*, 335-371
- Ang, Soon; Dyne, Linn Van; Koh, Christine; Ng, K. Yee; Templer, Klaus J.; Tay, Cheryl ve Chandrasekar, N. Anand (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., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100-123.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of management review*, 18(1), 88-115.
- Aslan, S., & Aslan, Ö. (2015). İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerde kültürel zekâ ölçeğine ilişkin bir uygulama. *Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, (23), 34-61.
- Austin, E.J., Dore, T.C.P.,and O'Donovan, K.M. (2008). Associations of personality and emotional intelligence with display rule perceptions and emotional labour. *Personality and Individual Differences*,44 (3), 679–688.
- Azevedo, A., & Shane, M. J. (2019). A new training program in developing cultural intelligence can also improve innovative work behavior and resilience: A longitudinal pilot study of graduate students and professional employees. *The International Journal of Management Education*, 17(3), 100303.
- Back, C. Y., Hyun, D. S., Jeung, D. Y., & Chang, S. J. (2020). Mediating Effects of Burnout in the Association Between Emotional Labor and Turnover Intention in Korean Clinical Nurses. *Safety and Health at Work*.
- Baez, D., Zagal, J. H., Ponce, I., Venegas, R., Pavez, J., Paez, M., and Gulppi, M. (2012). A possible interpretation for the high catalytic activity of heat-treated non-precious metal Nx/C catalysts for O2 reduction in terms of their formal potentials. *Electrochemical and Solid-State Letters*, 15(6), B90-B92.
- Bağcı, Z. (2015). Study of Some Demographic Properties Influencing the Burnout Levels of Nurses in Public Hospitals by CHAID Analysis/ Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Tükenmişlik Düzeylerine Etki Eden Bazı Demografik Özelliklerin CHAID Analizi ile İncelenmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Çankırı Karatekin University journal of the Faculty of Economics et Administrative Sciences.*, 5(2), 479.
- BarOn-Cohen, S. (1997). *Mind blindness: An essay on autism and theory of mind*. MIT press.
- Barrick, M. R., Parks, L., and Mount, M. K. (2005). Self-monitoring as a moderator of the relationships between personality traits and performance. *Personnel Psychology*, 58(3), 745767.

- Basım, H. N. ve Begenirbaş, M. (2012). “Çalışma Yaşamında Duygusal Emek: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması”. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 77-90.
- Başbuğ, G., Ballı, E. ve Oktuğ, Z. (2010). “Duygusal Emegin İş Memnuniyetine Etkisi: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma”. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 58, 253-274.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: insights from the Emotional Quotient Inventory. W: R. Bar-On, JDA Parker (red.). *The handbook of emotional intelligence*.
- Begenirbaş, M., & Çalışkan, A. (2014). The Mediating Role of Interpersonal Deviance on Effects of Emotional Labor to Job Performance and Intention to Quit. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.
- Bezirgân, M., Mercan, N., & Alamur, B. (2015). Turizm Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Kültürel Zekâları Üzerindeki Etkisi: Edremit Körfezi Örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(1), 16-29.
- Bıyık, Y., & Aydoğan, E. (2014). Duygusal emek ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 159-180.
- Bibikova A, Kotelnikov V (2006). Cultural Intelligenc: knowledge, arts and skills. www.1000ventures.com/the-key-to-leveraging-the-power-of-diversity.html
- Biçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö., & Ayşegül, U. Ğ. U. R. (2014). Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü: Bir alan çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(2), 97-122.
- Bolton, S. C., & Boyd, C. (2003). Trolley dolly or skilled emotion manager? Moving on from Hochschild's managed heart. *Work, employment, and society*, 17(2), 289-308.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labor scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 365-379.
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 57-67
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of vocational behavior*, 60(1), 17-39.
- Brown, L. T., & Anthony, R. G. (1990). Continuing the search for social intelligence. *Personality and Individual Differences*, 11(5), 463-470.
- Burakova, M., & Filbien, M. (2019). Intelligence culturelle comme prédicteur de la performance au travail en expatriation: rôle médiateur de l'ajustement culturel. *Pratiques Psychologiques*.

- Büyükbeşe, T., & Yıldız, B. (2016). Kültürel Zekânın Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi. *Journal Of International Social Research*, 9(45).
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 1 (687-732).
- Caputo, A., Ayoko, O. B., & Amoo, N. (2018). The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles. *Journal of Business Research*, 89, 10-20.
- Caputo, A., Ayoko, O. B., Amoo, N., & Menke, C. (2019). The relationship between cultural values, cultural intelligence, and negotiation styles. *Journal of Business Research*, 99, 23-36.
- Carroll, J. B. (1993). *Human cognitive abilities: A survey of factor-analytic studies*. Cambridge University Press.
- Capraz, B., Kesken, J., Ayyıldız, N. A., & Ilic, D. (2009). “Yönetmel Zekâ” Ya Doğru: Yönetmel Zekâ ve Bileşenlerini Tanımlamaya Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Ege Academic Review*, 9(1), 187-211.
- Clinton, D., Inkson, T. K. (2003), *Cultural Intelligence: People Skills for Global Business*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Chau, S. L., Dahling, J. J., Levy, P. E., & Diefendorff, J. M. (2009). A predictive study of emotional labor and turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1151-1163.
- Chang, J. P., Chiu, J. M. (2009). “Flight Attendants Emotional Labor and Exhaustion in the Taiwanese Airline Industry”, *J. Service and Management*, 2, 305-311.
- Chen, A. S. Y., Lin, Y. C., & Sawangpattanakul, A. (2011). The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from Philippine laborers in Taiwan. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(2), 246-258.
- Cheung, F. Y. L., & Tang, C. S. K. (2010). Effects of age, gender, and emotional labor strategies on job outcomes: Moderated mediation analyses. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 2(3), 323-339.
- Cheung, F., & WU, A. M. (2013). Emotional labor and successful ageing in the workplace among older Chinese employees. *Ageing & Society*, 33(6), 1036-1051.
- Chu, K. H. L. (2002). *The Effects of Emotional Labor on Employee Work Outcomes* (Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University).
- Chu, K. H. L., & Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.
- Chu, K. H., Baker, M. A., & Murrmann, S. K. (2012). When we are onstage, we smile: The effects of emotional labor on employee work outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 906-915.

- Cobb, C. D., & Mayer, J. D. (2000). Emotional Intelligence: What the Research Says. *Educational leadership*, 58(3), 14-18.
- Cole, G. (2015). Emotional management in the workplace. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
- Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1998). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*. Penguin.
- Corsun, D. L., & Enz, C. A. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships. *Human relations*, 52(2), 205-224.
- Cote, S., & Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(8), 947-962.
- Cottingham, M. D., Erickson, R. J., & Diefendorff, J. M. (2015). Examining men's status shield and status bonus: How gender frames the emotional labor and job satisfaction of nurses. *Sex Roles*, 72(7-8), 377-389.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2011). "Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi". *İstanbul Management Journal*. 22(68), 29-47.
- Çelik, M. ve Eflatun, M. (2016). Kültürel zekânın sosyo-kültürel uyum üzerine etkisi: çok kültürlü bir araştırma. IV. Örgütsel Davranış Kongresi. (S. 221-228) içinde. Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2011). "Duygusal Emek ve Psikolojik Sıkıntı: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Etkisi". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 40(2), 226-250.
- Çelik, M., & Yıldız, B. (2016). Duygusal Emek Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Stresin Aracı Rolü. *Journal Of International Social Research*, 9(45).
- Çelik, D. A., & Oz, E. U. (2011). The effects of emotional dissonance and quality of work life perceptions on absenteeism and turnover intentions among Turkish call center employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 2515-2519.
- Çetin, Ç. K. (2014). Kültürel Zekâ: Uzakyol Kaptanları ve Uzakyol Birinci Zabıtları Üzerinde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 134-155.
- Çelik, M. ve Yapıcı, Ü. (2016). Kültürel farklılıkların kültürel zekâ üzerine etkisi: çok kültürlü bir araştırma. 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. (s. 229-238) içinde. İstanbul: Sabancı Üniversitesi.
- Çiçeklioğlu, H. (2019). Presenteeism (İşte Var Olamama), Duygusal Emek ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Performans Üzerine Etkileri: Eğitim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.

- Çoruk, A. (2014). Yükseköğretim kurumlarında görev yapan idari personelin duygusal emek davranışları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(1), 79-93.
- Dahling, J. J., & Perez, L. A. (2010). Older worker, different actor? Linking age and emotional labor strategies. *Personality and Individual Differences*, 48(5), 574-578.
- Deliveli, K. (2018). Öğretim Elemanlarının Duygusal Emek Davranışları ile Örgütsel Bağlılık Algı Düzeyleri Arasındaki İlişki, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.
- Demir, G. (2015). *Kültürel zekâ ve tükenmişlik ilişkisi: konaklama işletmelerinde bir araştırma*, yüksek lisans tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Demirel, Y., Turan, E., & Akıncı, M. Duygusal Zekânın Kültürel Zekâ Üzerine Etkisinin Analizi: Kastamonu Üniversitesi Türk Dünyası Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 222-234.
- Diamond, M., & Hopson, J. (1998). *Magic trees of the mind*. New York: Plume Books.
- Diefendorff, J. M., & Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(8), 945-959.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 339-357.
- Diefendorff, J. M., & Richard, E. M. (2008). Not all emotional display rules are created equal: Distinguishing between prescriptive and contextual display rules. *Research companion to emotion in organizations*, 316-334.
- Dilek, N. (2014). Kültürel Farklılıkların Yönetimi Sürecinde Kültürel Zekânın Etkinliği: A Grubu Seyahat Acenteleri Yöneticileri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Dökmen, Ü. (1996). İletişim Çatışmaları ve Empati. 3. Baskı. *İstanbul: Sistem Yayıncılık*.
- Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2008). Development and validation of the CQS. *Handbook of cultural intelligence. Theory, measurement, and applications*, 16-38.
- Earley, P. C. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in organizational behavior*, 24, 271-299.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard business review*, 82(10), 139-146.
- Earley, P. C., Ang, S., & Tan, J. S. (2006). *CQ: Developing cultural intelligence at work*. Stanford University Press.
- 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 & Education*, 3(1), 100-115.
- 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(4), 357-369.
- Erickson, R. J. (2005). Why emotion work matters: Sex, gender, and the division of household labor. *Journal of marriage and family*, 67(2), 337-351.
- Erickson, R. J., & Ritter, C. (2001). Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter? *Social Psychology Quarterly*, 146-163.
- Eroğlu, Ő. G. (2014). Örgütlerde Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 147-160.
- Ersoy, A. (2014). The Role of Cultural Intelligence in Cross-Cultural Leadership Effectiveness: A Qualitative Study in the Hospitality Industry. *Journal of Yasar University*, 35(9).
- Eysenck, H. J. (1994). Systematic reviews: Meta-analysis and its problems. *Bmj*, 309(6957), 789-792.
- Frías-Jamilena, D. M., Sabiote-Ortiz, C. M., Martín-Santana, J. D., & Beerli-Palacio, A. (2018). Antecedents and consequences of cultural intelligence in tourism. *Journal of destination marketing & management*, 8, 350-358.
- Ford, M. E., & Tisak, M. S. (1983). A further search for social intelligence. *Journal of Educational Psychology*, 75(2), 196.
- Gardner, H. (1987). The theory of multiple intelligences. *Annals of dyslexia*, 19-35.
- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1988). Impression management in organizations. *Journal of management*, 14(2), 321-338.
- Gardner, H. (1993). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Hachette Uk.
- Gardner, H. (1999). *The disciplined mind*. New York: Simon & Schuster.
- Gardner, Howard (2004). *Zihin Çerçevesleri Çoklu Zekâ Kuramı*, Alfa Yayınları, çev: Ebru Kılıç, İstanbul.
- Gençöz, F. ve Motan, İ., (2007). *Duygularımızın İfadesi ve Duygusal Zekâ. Psikolojik Sağlığımızı Nasıl Koruruz?* ODTÜ Yayıncılık, Ankara.

- Gezer, M., & Şahin, İ. F. (2017). Çok kültürlü Eğitime Yönelik Tutum ve Kültürel Zekâ Arasındaki İlişkinin YEM ile İncelenmesi. *Doğu Coğrafya Dergisi*, 22(38), 173-188.
- Gong, T., Park, J., & Hyun, H. (2020). Customer response toward employees' emotional labor in service industry settings. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, 101899.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, Daniel (2009). *Duygusal Zekâ: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?* Çev. Banu Seçkin Yüksel, İstanbul, Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2011). The brain and emotional intelligence: New insights. *Regional Business*, 94.
- Goodwin, R. E., Groth, M., & Frenkel, S. J. (2011). Relationships between emotional labor, job performance, and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 538-548.
- Gross, J. J. (1998). Antecedent-and response-focused emotion regulation: divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of personality and social psychology*, 74(1), 224.
- Gosserand, R. H., & Diefendorff, J. M. (2005). Emotional display rules and emotional labor: the moderating role of commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1256.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95.
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of management Journal*, 46(1), 86-96.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., and Steiner, D. D. (2005). Must "Service With a Smile" be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 893-904.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is "service with a smile" enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96, 38-55.
- Gosserand, R. H. (2004). An examination of individual and organizational factors related to emotional labor, LSU Doctoral Dissertations, Louisiana State University.
- Gross, J. J. (2013). Emotion regulation: Taking stock and moving forward. *Emotion*, 13(3), 359- 465
- Groth, M., Hennig-Thurau, T., & Walsh, G. (2009). Customer reactions to emotional labor: The roles of employee acting strategies and customer detection accuracy. *Academy of Management Journal*, 52(5), 958-974.

- Guy, M. E., Newman, M. A. and Mastracci, S. H. (2014). *Emotional Labor: Putting the Service in Public Service: Putting the Service in Public Service*. Newyork: Routledge.
- Guðmundsdóttir, S. (2015). Nordic expatriates in the US: The relationship between cultural intelligence and adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 175-186.
- Gülova, A. A., Palamutcuoğlu, B. T., & Palamutcuoğlu, A. T. (2013). Duygusal Emek ile İşe Bağlılık Arasındaki İlişkide Amir Desteğinin Rolü: Üniversitede Öğrenci İşleri Personeline Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 41-74.
- Günsel A., Akgün A., Keskin H., (2010). Duygusal Zekâ Takım Öğrenmesi İlişkisi: Yazılım Geliştirme Takımları Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı 3, 118.
- Günsel A., Çekmecelioğlu H., Yıldırım B., (2017). Duygusal Zekâ Kavramı ve Duygusal Zekânın Yönetmel ve Dönüşümsel Liderlik Türleri İle İlişkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED*, 33
- Gürel, E., & Tat, M. (2010). Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına. *Journal of International Social Research*, 3(11).
- Gürer, A. ve Çiftçi, G. E. (2018). "Kültürel Zekânın Bireysel Girişimcilik Yönelimi Üzerindeki Etkisi". Al-Farabi 2nd International Congress on Social Sciences. April 6-8. Gaziantep. 490-518.
- Güzel, F. Ö., Gök, G. A., & İşler, D. B. (2013). Duygusal Emek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3).
- Hennig-Thurau, T., Groth, M., Paul, M., and Gremler, D. D. (2006). Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships. *Journal of Marketing*, 70(3), 58-73.
- Herrnstein, R. J., & Murray, C. A. (1994). *The Bell Curve: Reshaping of American Life by Differences in Intelligence*. Free Press.
- Heuven, E., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Huisman, N. (2006). The role of self-efficacy in performing emotion work. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 222-235.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology*, 85(3), 551-575.
- Hochschild, A.R. (1983) *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hochschild, A. (1989) 'Reply to Cas Wouters's Review Essay on The Managed Heart', *Theory Culture and Society* 6: 439-45.

- Hochschild, A. (1990) 'Ideology and Emotion Management: A Perspective and Path for Future Research', pp. 117–42 in T. Kemper (ed.) *Research Agendas in the Sociology of Emotions*. New York: State University of New York Press.
- Hochschild, A. R. (1993) Preface. In: Fineman, S., (Ed.), *Emotion in Organization*, 3657, London.
- Hochschild, A. R. (2003). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hofmann, V., & Stokburger-Sauer, N. E. (2017). The impact of emotional labor on employees' work-life balance perception and commitment: A study in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 47-58.
- Hu, S., Liu, H., Zhang, S., & Wang, G. (2020). Proactive personality and cross-cultural adjustment: Roles of social media usage and cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 74, 42-57.
- Huff, K. C. (2013). Language, cultural intelligence, and expatriate success. *Management Research Review*.
- Hülshager, U. R., & Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: a meta-analysis of three decades of research. *Journal of occupational health psychology*, 16(3), 361.
- Ishii, K., & Markman, K. M. (2016). Online customer service and emotional labor: An exploratory study. *Computers in Human Behavior*, 62, 658-665.
- İlhan, M., & Çetin, B. (2014). Kültürel Zekâ Ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(29-2), 94-114.
- İşçi, E., Söylemez, Ö., & Kaptanoğlu, A. Y. (2013). Örgütlerde kültürel zekâ ve hastane işletmelerinde kültürel zekâ düzeyinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5), 1-18.
- Jensen, A. R. (1998). *The g factor: The science of mental ability* (Vol. 648). Westport, CT: Praeger.
- Johnson, H. M. (2007). *Service with a Smile: Antecedents and Consequences of Emotional Labor Strategies*. Unpublished Doctoral Dissertation, College of Arts and Sciences: University of South Florida, Florida.
- Judge, T. A., Woolf, E. F., & Hurst, C. (2009). Is emotional labor more difficult for some than for others? A multilevel, experience-sampling study. *Personnel Psychology*, 62(1), 57-88.
- Jyoti, J., & Kour, S. (2015). Assessing the cultural intelligence and task performance equation. *Cross Cultural Management*.
- Kafadar, S. B., & Kaygın, E. (2017). Etik Liderlik ve Duygusal Emek İlişkisi: Kafkas Üniversitesi Örneği. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 77-96.

- Kamber, A. (2014). Duygusal Emek Bağlamında Çalışmanın Anlamı ve İşe Yabancılaşma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Kaplan, M., & Ulutaş, Ö. (2016). Duygusal Emegin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 165-174.
- Karatepe, O. M., & Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 349-358.
- Kaur, K., & Pany, S. (2018). Cultural Intelligence and Cross-Cultural Adjustment of Foreign Students in Punjab: A Relationship Study.
- Kaya, F. (2014). Duygusal emek ile tükenmişlik ve iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na bağlı huzurevlerinde çalışan yaşlı bakım personeline yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi, Manisa*.
- Kaya, U. ve Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*.3(2), 109-130.
- Kaya, U., & Serçeoğlu, N. (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Çalışma ve Toplum*, 36(1).
- Keating, D. P. (1978). A search for social intelligence. *Journal of Educational Psychology*, 70(2), 218.
- Kemper, T.D. (1990) 'Emotional Deviance: Research Agendas' in Research Agendas in the Sociology of Emotions, ed. 180, at 181 P.A. Thoits, 'The Sociology of Emotions' (1989) 15 Annual Rev. of Sociology 317; P.A. Thoits,
- Kim, H. J., Hur, W. M., Moon, T. W., & Jun, J. K. (2017). Is all support equal? The moderating effects of supervisor, coworker, and organizational support on the link between emotional labor and job performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 124-136.
- Kingir, S., Bilen, A., & Karakaş, A. (2015). Duygusal Emegin İş Tatminine Etkisi: Otel İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(10), 9-26.
- Kling, A. (2016). Cultural intelligence. *National Affairs*, 27, 150-163.
- Koçak, O., & Gürsoy, G. M. (2018). Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 7(17), 161-181.
- Koçtürk, O. Murat ve Eker, Meral (2012), "Dünyada ve Türkiye'de Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları ve Çok Uluslu Şirketlerin Gelişimi", *Tarım Ekonomisi Dergisi*,1,3542.
- Korzilius, H., Bücker, J. J., & Beerlage, S. (2017). Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 56, 13-24.

- Köksel, L. (2009). İş yaşamında duygusal emek ve ampirik bir çalışma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı.
- Köse, S., Oral, L., & TÜresin, H. (2011). Duygusal Emek Davranışlarının İş görenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 165-185.
- Köse, N. (2016). *Erasmus Programının Kültürel Zekâ Üzerinde Etkisinde Demografik Özelliklerin Rolü* (Master's thesis, Hasan Kalyoncu Üniversitesi).
- Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management communication quarterly*, 14(1), 8-49.
- Lam, W., & Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 3-11.
- Lawrance, N. E. (2011). The effects of cultural intelligence, self-efficacy and cross-cultural communication on cross cultural adaptation of international students in Taiwan. Unpublished master's thesis, National Taiwan Normal University, Taipei.
- Lee, H. U., Lee, H., and Kim, J. H. (2010). The effects of emotional intelligence and emotional labor on department store salespersons' customer orientation and sales performance. *Korea Research Academy of Distribution and Management Review*, 13(4), 97-117.
- Lee, L. Y., & Sukoco, B. M. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience. *The international journal of human resource management*, 21(7), 963-981.
- Lee, J. J., & Hwang, J. (2016). An emotional labor perspective on the relationship between customer orientation and job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 54, 139-150.
- Lee, J. J., & Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1101-1112.
- Lee, Y. H., & Chelladurai, P. (2016). Affectivity, emotional labor, emotional exhaustion, and emotional intelligence in coaching. *Journal of applied sport psychology*, 28(2), 170-184.
- Leidner, R. (1999). Emotional labor in service work. *The annals of the American academy of political and social science*, 561(1), 81-95.
- Livermore, D. (2010). *Leading with cultural intelligence: the new secret to success*/David Livermore. NY: AMACOM.
- Livermore, David (2011); *The Cultural Intelligence Difference: Master the One Skill You Cannot Do Without in Today's Global Economy*, AMACOM, Printed in the United States of America.

- Lucas, A., Morley, R., & Cole, T. J. (1998). Randomized trial of early diet in preterm babies and later intelligence quotient. *Bmj*, *317*(7171), 1481-1487.
- Lugo, M. V. (2007). *An examination of cultural and emotional cultural intelligence in the development of global transformational leadership skills* (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3283980)).
- Luo, A., Guchait, P., Lee, L., & Madera, J. M. (2019). Transformational leadership and service recovery performance: the mediating effect of emotional labor and the influence of culture. *International Journal of Hospitality Management*, *77*, 31-39.
- MacNab, B. R. (2012). An experiential approach to cultural intelligence education. *Journal of Management Education*, *36*(1), 66-94.
- Malek, M. A., & Budhwar, P. (2013). Cultural intelligence as a predictor of expatriate adjustment and performance in Malaysia. *Journal of world business*, *48*(2), 222-231.
- Mayer; J.D- Salovey, P (1997). "What is Emotional Intelligence?", Salovey P and Sluyter, D (Ed.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York: Basic Books, s.87.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. *RJ Sternberg (ed.)*.
- Medler-Liraz, H., & Seger-Guttmann, T. (2015). The relationship between emotional labor strategies, service provider hostility, and service quality. *Services Marketing Quarterly*, *36*(3), 210-225.
- Meier, K. J., Mastracci, S. H., & Wilson, K. (2006). Gender and emotional labor in public organizations: An empirical examination of the link to performance. *Public Administration Review*, *66*(6), 899-909.
- Mengenci, C. (2015). İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi. *Ege Academic Review*, *15*(1).
- Mercan, N. (2016). Çok kültürlü ortamlarda kültürlerarası farklılıkları yönetme sanatı: kültürel zekâ. *Açık öğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, *2*(2), 32-49.
- Middleton, D. R. (1989). Emotional style: The cultural ordering of emotions. *Ethos*, *17*(2), 187-201.
- Moon, T. (2010). Organizational cultural intelligence: Dynamic capability perspective. *Group & Organization Management*, *35*(4), 456-493.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of management review*, *21*(4), 986-1010.
- Naseer, Z., Chishti, S. U. H., Rahman, F., & Jumani, N. B. (2011). Impact of Emotional Intelligence on Team Performance in Higher Education Institutes. *International Online Journal of Educational Sciences*, *3*(1).

- Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard Jr, T. J., Boykin, A. W., Brody, N., Ceci, S. J., ... & Urbina, S. (1996). Intelligence: knowns and unknowns. *American psychologist*, 51(2), 77.
- Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2012). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. In *Conducting multinational research: Applying organizational psychology in the workplace*. (pp. 29-58). American Psychological Association.
- Nisbett, R. E. (2009). *Intelligence and how to get it: Why schools and cultures count*. WW Norton & Company.
- Oral, L., & Köse, S. (2011). A research on physicians use of emotional labor and the relationship between their job satisfaction and burnout levels. *Suleyman Demirel University the Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 16(2), 463-492.
- Özdemir, K. (2019). *Kültürel Zekânın Kültürlerarası Duyarlılık Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Özen, M. Y., & Yüceler, A. (2019). Sağlık Çalışanlarında Duygusal Emek, Tükenmişlik ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesi: Konya İlinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (41), 194-209.
- Özkan G, 2011. Duygusal emek gerektiren mesleklerde örgütsel iletişim doyumunun duygusal emeğe bağlı iş doyumuna etkisi: çağrı merkezlerinde bir uygulama örneği. Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Peterson, Brooks (2011); *Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Other Cultures*, Published by Intercultural, A.B.D.
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and individual differences*, 29(2), 313-320.
- Philipp, A., & Schüpbach, H. (2010). Longitudinal effects of emotional labour on emotional exhaustion and dedication of teachers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(4), 494.
- Plum, E. (2008). *CI: Cultural Intelligence: The art of leading cultural complexity*. Middlesex University Press.
- Pohl, S., Dal Santo, L., & Battistelli, A. (2015). Empathy and emotional dissonance: Impact on organizational citizenship behaviors. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 65(6), 295-300.
- Polatkan, N. N. (2016). *Ortaokul öğretmenlerinin duygusal emek davranışları ile iş doyumları arasındaki ilişki* (Master's thesis, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Popescu, R. N., Fistung, D. F., Popescu, T., & Popescu, A. M. (2018). Is the Organizational Citizenship Behavior (OCB) a predictor for the Cultural Intelligence (CQ)? *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, 638-646.

- Presbitero, A. (2016). Culture shock and reverse culture shock: The moderating role of cultural intelligence in international students' adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 53, 28-38.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and emotion*, 23(2), 125-154.
- Putranto, N. A. R., Gustomo, A., & Ghazali, A. (2015). Analysis of cross-cultural management course pedagogy methods in developing students' cultural intelligence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169, 354-362.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1987). Expression of emotion as part of the work role. *Academy of management review*, 12(1), 23-37.
- Ramalu, S. S., Rose, R. C., Uli, J., & Kumar, N. (2012). Cultural intelligence and expatriate performance in global assignment: The mediating role of adjustment. *International Journal of Business and Society*, 13(1), 19.
- Rezaiee Kelidbari, H. R., Rezaiee Dizgah, M. and Rajabi Jourshari, P. (2012). The Relationship between Cultural Intelligence and Job Performance of Operational Staff in Ports (Case Study: Ports and Maritime Headquarters in Khuzestan Province-Iran), *Journal of basic and applied scientific research*, 2(6), 6133-6138.
- Ronen, S. (1978). Personal values: A basis for work motivational set and work attitude. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21(1), 80-107.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition, and personality*, 9(3), 185-211.
- Salovey, P. E., & Sluyter, D. J. (1997). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. Basic Books.
- Sayan, F.Ö., 2002. "İnsan Duygularının Ses İşleme ve Hata Yönetiminde Kullanılması", *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Biyomedikal Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Schaubroeck, J., & Jones, J. R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 163-183.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2000). Select on intelligence. *Handbook of principles of organizational behavior*, 3-14.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C., ... & Wendorf, G. (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. *The Journal of social psychology*, 141(4), 523-536.
- Scott, B. A., & Barnes, C. M. (2011). A multilevel field investigation of emotional labor, affect, work withdrawal, and gender. *Academy of management journal*, 54(1), 116-136.

- Seçer, Ş., & Tınar, M. Y. (2004). İş yerinde tükenmişlik kaynağı olarak duygusal emek: hemşireler üzerinde yapılan bir araştırma, 9. *Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler*, 16-18.
- Sharma, R. R. (2019). Cultural Intelligence and Institutional Success: The Mediating Role of Relationship Quality. *Journal of International Management*, 25(3), 100665.
- Sharma, S., and Sharma, S. K. (2014). Emotional labour and counterproductive workplace behavior: evidence from banking sector in India. *Journal of Organization and Human Behavior*, 3(4), 30-36.
- Sohn, H. K. (2017). Verifying the moderating effects of personality factors on the relationship between emotional labour and customer orientation. *International Journal of Tourism Sciences*, 17(1), 1-14.
- Spearman, C. (1927). *The abilities of man* (Vol. 6). New York: Macmillan.
- Stein, Steven J., Book, Howard E. (2003). *Duygusal Zekâ ve Başarının Sırrı*, çev. Müjde Işık, Özgür Yayınları, İstanbul.
- Sternberg, R. J. (2004). Culture and intelligence. *American Psychologist*, 59(5), 325-338.
- Sternberg, R. J., & Figart, D. M. (1999). Emotional labor since: The managed heart. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 8-26.
- Sternberg, R. J. (1984). How Can We Teach Intelligence? *Educational leadership*, 42(1), 38-48.
- Sternberg, R. J. (1985). Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom. *Journal of personality and social psychology*, 49(3), 607.
- Sternberg, R. J. (1999). Intelligence as developing expertise. *Contemporary educational psychology*, 24(4), 359-375.
- Sternberg, R. J., & Detterman, D. K. (1921). (1986). What is intelligence.
- Şaban, A. (2005). Çoklu zekâ teorisi ve eğitim (5. Baskı). *Ankara: Nobel Yayıncılık*.
- Şahin, F. (2011). Liderin kültürel zekâsının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumuna üzerine etkisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(2), 80-104.
- Şahin, F., & Gürbüz, Y. D. D. S. (2012). Kültürel zekâ ve öz-yeterliliğin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi: çokuluslu örgüt üzerinde bir uygulama. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(2), 123-140.
- Şat, Âdem (2015). Duygusal zekâ ve duygusal emek düzeylerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi: Özel okul öğretmenleri ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(39), 1-20.
- Şen, G. (2019). *Kültürel zekâ ve kültürel adaptasyonun akademik performans üzerine etkisi: Üniversitelerdeki yabancı uyruklu öğrencilerle yapılan bir araştırma*

- (Master's thesis, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı).
- Şimşek, A., & Öztürk, İ. (2018). Kültürel Zekâ ve Liderlik Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Yöneticileri Örneği. *V. Uluslararası Multidisipliner Çalışmaları Sempozyumu (ISMS)*, 16-17.
- Talu, N. (1999). Çoklu zekâ kuramı ve eğitime yansımaları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(15).
- Tan, Joo-Seng ve Chua, Roy Yong-Joo (2003). "Training and Developing Cultural Intelligence", *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, P. Christopher Earley, Soon Ang, California, Stanford University Press, s.271.
- Tarique, I. ve Takeuchi, R. (2008). Developing cultural intelligence: The roles of international nonwork experiences. İçinde S. Ang ve L. Van Dyne (Ed.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (ss. 56-70). New York, NY: M. E. Sharpe.
- Tekin, E. Sosyal Zekânın Akademik Performans Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolü. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2), 115-135.
- 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*, 31(1), 154-173.
- Thomas, D. C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. *Group & Organization Management*, 31(1), 78-99.
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2003). People skills for global business: Cultural intelligence. *San Francisco: Berrett-Koehler*.
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2009). Motivating and leading across cultures. *Cultural intelligence: Living and working globally* (pp. 107-128). Boston, MA: Harvard Business Publishing.
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J. L., & Maznevski, M. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 8(2), 123-143.
- Thomas, V., Kealey, D., Protheroe, D., & MacDonald, D. (2000). A profile of the interculturally effective person. *Ottawa: Centre for Intercultural Learning, Canadian Foreign Service Institute*.
- Thorndike, E. L. (1898). Animal intelligence: an experimental study of the associative processes in animals. *The Psychological Review: Monograph Supplements*, 2(4).
- Thorndike, E. L., Lay, W., & Dean, P. R. (1909). The relation of accuracy in sensory discrimination to general intelligence. *The American Journal of Psychology*, 20(3), 364-369.
- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of applied psychology*, 4(1), 25-29.

- Thorndike, E. L. (1927). The law of effect. *The American journal of psychology*, 39(1/4), 212-222.
- Tokmak, İ. (2014). Duygusal emek ile işe yabancılaşma ilişkisinde psikolojik sermayenin düzenleyici etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 134-156.
- Totterdell, P., & Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*
- Topateş, H. ve Kalfa, A. (2009). “Yeni Çalışma İlişkileri Bağlamında Örgütsel Yurttaşlık ve Duygusal Emek”. *Uluslararası Sosyal Haklar Sempozyumu*. 22-23 Ekim, Akdeniz Üniversitesi, 423-431.
- Torland, M., 2013. “Emotional Labour and The Job Satisfaction of Adventure Tour Leaders in Australia”, PhD thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.
- Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence in organizations. *Group & Organization Management*, 31(1), 20-26.
- Truta, C. (2014). Emotional labor and motivation in teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 791-795.
- Tsai, T., & Lawrence, N. (2011). The relationship between cultural intelligence and cross-cultural adaptation of international students in Taiwan. In *International Conference on Management (ICM 2011) Proceeding*. Conference Master Resources.
- Tung, R. L. (1981). Selection and training of personnel for overseas assignments. *Columbia journal of world business*, 16(1), 68-78.
- Türkay, O. Ve Yalçın Kayıkçı, M., (2017). “İşletmelerde Duygu Gösterim Kuralları ve Örgütsel Vatandaşlığın Duygusal Emek Üzerine Etkileri”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13 (2), S. 53-73.
- Türker, Ali (2016). Duygusal Zekâ ve Duygusal Emeğin Satış Performansına Etkisi: Acente Temsilcileri Üzerine Bir Uygulama. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 18(1), 72-96.
- Ulufer, S., & Soran, S. (2019). Effects of demographic factors and personality on Emotional Labor. Mediating role of intention to leave. A research on cabin crew. *Transportation Research Procedia*, 43, 129-138.
- Ural, A. (2001). Yöneticilerde Duygusal Zekânın Üç Boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3 (2): 209-219
- Uslu, E. (2019). Doğrudan pazarlama çalışanlarında duygusal zekâ, performans algısı, motivasyon ilişkisi: Ankara ili çağrı merkezi çalışanları örneği, *Doktora Tezi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale Üniversitesi.
- Ünler Öz, E. (2007). Duygusal Emek Davranışlarının Çalışanların İş Sonuçlarına Etkisi. İstanbul: Beta Basım Yayımları.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2009). Cultural intelligence: Measurement and scale development.

- Wang, C. J. (2019). Managing emotional labor for service quality: A cross-level analysis among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 102396.
- Wen, J., Huang, S. S., & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: a moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130.
- Wharton, A. S. (1999). The psychosocial consequences of emotional labor. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 158-176.
- Wharton, A. S., & Erickson, R. I. (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18(3), 457-486.
- Wichroski, M. A. (1994). The secretary: Invisible labor in the work world of women. *Human Organization*, 33-41.
- Wu, X., Li, J., Liu, G., Liu, Y., Cao, J., & Jia, Z. (2018). The effects of emotional labor and competency on job satisfaction in nurses of China: A nationwide cross-sectional survey. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), 383-389.
- Yalçın, A., (2010), Emotional Labor: Dispositional Antecedents and The Role of Affective Events, *Yüksek Lisans Tezi*, ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yang, F.H. ve Chang, C.C., (2008). Emotional Labour Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey”, *International Journal of Nursing Studies*, 45, ss. 879-887.
- Yaylacı, G. Ö. (2006). *Kariyer yaşamında duygusal zekâ ve iletişim yeteneği: " diyalog ve duyguları yönetmek"*. Hayat Yayıncılık.
- Yeke, S., & Semerciöz, F. (2016). Relationships between personality traits, cultural intelligence and intercultural communication competence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 313-319.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel farklılıkların yönetimi ve alternatif bir strateji: Kültürel zekâ. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 100-131.
- Yeşil, S. (2011). Çok Kültürlü Takımlar: Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Yaklaşımları Üzerine Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 343-377.
- Yeşil, T. (2016). “Destekleyici müdür davranışı ile okul kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesi”, *Yüksek Lisans Tezi*, ESOGÜ, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Yıldırım, M. H., & Erul, E. E. (2013). Duygusal Emek Davranışının İş görenlerin Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 89-99.
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y., & GÜNER, M. (2015). The relationship between teachers' emotional labor and burnout level. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(59), 75-90.

- Yin, H., Huang, S., & Chen, G. (2019). The relationships between teachers' emotional labor and their burnout and satisfaction: A meta-analytic review. *Educational Research Review*, 100283.
- Yüksel, A., & Eres, F. (2018). The Correlation between Global Citizenship Perceptions and Cultural Intelligence Levels of Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 6(5), 1069-1076.
- Zaalberg, R., Manstead, A. S. R., & Fischer, A. H. (2004). Relations between emotions, display rules, social motives, and facial behavior. *Cognition & Emotion*, 18, 183-207.
- Zhang, Y. (2013). Expatriate development for cross-cultural adjustment: Effects of cultural distance and cultural intelligence. *Human Resource Development Review*, 12(2), 177-199.
- Zhang, Q., & Zhu, W. (2008). Exploring emotion in teaching: Emotional labor, burnout, and satisfaction in Chinese higher education. *Communication Education*, 57(1), 105-122.

EKLER

DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİN DİĞER DEĞİŞKENLERE ETKİSİ

Grup varyanslarının birbirlerine eşit olup olmadığı ve varyansların homojenliği demografik değişkenlerin etkilerini görebilmek amacıyla Levene F testine tabi tutulmuştur. Akabinde demografik bilgiler ile araştırmada göz önüne alınan değişkenlerin alt faktörlerinin farklılaşma durumları tek yönlü varyans analizi (ANOVA) analiz edilmiştir.

Tablo 19: Yaş Gruplarına Göre Gruplar Arası Farklılıkların Analizi

		Karelerin Toplamı	df	Ort. Karesi	F	P.
Üst Bilişsel	Gruplar arası	8,516	4	2,129	5,585	,000
	Grup içi	97,590	256	,381		
	Toplam	106,105	260			
Bilişsel	Gruplar arası	18,878	4	4,719	11,802	,000
	Grup içi	102,372	256	,400		
	Toplam	121,250	260			
Motivasyonel	Gruplar arası	69,993	4	17,498	38,800	,000
	Grup içi	115,451	256	,451		
	Toplam	185,444	260			
Davranışsal	Gruplar arası	28,283	4	7,071	15,777	,000
	Grup içi	114,728	256	,448		
	Toplam	143,011	260			
Yüzeysel Rol Yapma	Gruplar arası	1,475	4	,369	,522	,720
	Grup içi	180,910	256	,707		
	Toplam	182,386	260			
Derinden Rol Yapma	Gruplar arası	12,280	4	3,070	3,338	,011
	Grup içi	235,436	256	,920		
	Toplam	247,716	260			
Doğal Duygular	Gruplar arası	8,586	4	2,146	4,924	,001
	Grup içi	111,599	256	,436		
	Toplam	120,185	260			
İş Performansı	Gruplar arası	4,093	4	1,023	4,602	,001
	Grup içi	56,916	256	,222		
	Toplam	61,009	260			

Tek yönlü varyans analizinde eğitim, yaş, çalışma süresi, medeni hal, kurum ve milliyeti (Türk ve yabancı olacak şekilde) değerlendirilmiştir. Katılımcıların yaş gruplarına göre kültürel zekâ, duygusal emek ve iş performanslarının farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yukarıdadır.

Anlamli fark görülen değişkenlere göre yaş gruplarının dağılımı tablo 20’de görölmektedir.

Tablo 20: Anlamli Fark Görülen Yaş Gruplarının Dağılımı

	Gruplar	N	Ortalama
Üst Bilişsel	20-24	47	3,9362
	25-29	77	4,1623
	30-34	103	4,1748
	35 ve Üstü	34	4,5882
	Toplam	261	4,1820
Bilişsel	20-24	47	2,6979
	25-29	77	3,0260
	30-34	103	3,1650
	35 ve Üstü	34	3,6353
	Toplam	261	3,1011
Motivasyonel	20-24	47	2,7730
	25-29	77	3,6281
	30-34	103	4,1657
	35 ve Üstü	34	4,1673
	Toplam	261	3,7565
Davranışsal	20-24	47	3,1830
	25-29	77	3,8519
	30-34	103	4,0583
	35 ve Üstü	34	4,1177
	Toplam	261	3,8475
Derinden Rol Yapma	20-24	47	3,3989
	25-29	77	3,6883
	30-34	103	3,8592
	35 ve Üstü	34	4,1324
	Toplam	261	3,7615
Doğal Duygular	20-24	47	3,7445

	25-29	77	4,1640
	30-34	103	4,1387
	35 ve Üstü	34	4,3524
	Toplam	261	4,1030
İş Performansı	20-24	47	4,0798
	25-29	77	4,3994
	30-34	103	4,3811
	35 ve Üstü	34	4,4412
	Toplam	261	4,3400

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre yüzeysel davranış gösterme alt değişkeni dışında tüm alt değişkenlerde gruplar arası anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre kültürel zekâ, duygusal emek ve iş performanslarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) aşağıdadır.

Tablo 21: Eğitim Durumlarına Göre Farklılıkların Analizi

		Karelerin Toplamı	df	Ort. Karesi	F	P.
Üst Bilişsel	Gruplar arası	9,700	4	2,425	6,440	,000
	Grup içi	96,405	256	,377		
	Toplam	106,105	260			
Bilişsel	Gruplar arası	3,715	4	,929	2,023	,092
	Grup içi	117,534	256	,459		
	Toplam	121,250	260			
Motivasyonel	Gruplar arası	9,630	4	2,408	3,506	,008
	Grup içi	175,813	256	,687		
	Toplam	185,444	260			
Davranışsal	Gruplar arası	,434	4	,108	,195	,941
	Grup içi	142,577	256	,557		
	Toplam	143,011	260			
Yüzeysel	Gruplar arası	5,888	4	1,472	2,135	,077
	Grup içi	176,497	256	,689		
	Toplam	182,386	260			
Derinden Rol Yapma	Gruplar arası	7,101	4	1,775	1,889	,113
	Grup içi	240,614	256	,940		

	Toplam	247,716	260			
Doğal Duygular	Gruplar arası	5,335	4	1,334	2,973	,020
	Grup içi	114,850	256	,449		
	Toplam	120,185	260			
İş Performansı	Gruplar arası	2,679	4	,670	2,939	,021
	Grup içi	58,330	256	,228		
	Toplam	61,009	260			

Anlamlı fark görülen değişkenlere göre yaş gruplarının dağılımı tablo 22'de görülmektedir.

Tablo 22: Anlamlı Fark Görülen Eğitim Gruplarının Dağılımı

Gruplar		N	Ortalama
Üst Bilişsel	İlköğretim	27	4,0000
	Lise	71	4,0141
	Lisans	94	4,1436
	Lisan Üstü	69	4,4783
	Toplam	261	4,1820
Motivasyonel	İlköğretim	27	4,2226
	Lise	71	3,5593
	Lisans	94	3,7199
	Lisan Üstü	69	3,8270
	Toplam	261	3,7565
Doğal Duygular	İlköğretim	27	4,0741
	Lise	71	4,0277
	Lisans	94	3,9956
	Lisan Üstü	69	4,3381
	Toplam	261	4,1030
İş Performansı	İlköğretim	27	4,2870
	Lise	71	4,2606
	Lisans	94	4,2926
	Lisan Üstü	69	4,5072
	Toplam	261	4,3400

Katılımcıların eğitim durumlarına göre üstbilişsel, motivasyonel kültürel zekâ, doğal duygular ve iş performansı alt boyutlarında gruplar arası farklılıkların olduğu görülmüştür. Farklılık görülen alt boyutlara bakıldığında üst bilişsel kültürel zekâ,

doğal duygular ve iş performansının eğitim durumu ile orantılı olarak artış gösterdiği, motivasyonel kültürel zekânın ise eğitim durumu ile ters orantılı olduğu gözlenmiştir.

Katılımcıların çalışma sürelerine göre kültürel zekâ, duygusal emek ve iş performanslarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) aşağıdadır.

Tablo 23: Çalışma Sürelerine Göre Gruplar Arası Farklılıkların Analizi

		Karelerin Toplamı	df	Ort. Karesi	F	P.
Üst Bilişsel	Gruplar arası	2,414	5	,483	1,187	,316
	Grup içi	103,691	255	,407		
	Toplam	106,105	260			
Bilişsel	Gruplar arası	6,480	5	1,296	2,879	,015
	Grup içi	114,770	255	,450		
	Toplam	121,250	260			
Motivasyonel	Gruplar arası	40,685	5	8,137	14,334	,000
	Grup içi	144,759	255	,568		
	Toplam	185,444	260			
Davranışsal	Gruplar arası	18,603	5	3,721	7,626	,000
	Grup içi	124,408	255	,488		
	Toplam	143,011	260			
Yüzeysel Rol Yapma	Gruplar arası	,761	5	,152	,214	,957
	Grup içi	181,625	255	,712		
	Toplam	182,386	260			
Derinden Rol Yapma	Gruplar arası	16,104	5	3,221	3,546	,004
	Grup içi	231,611	255	,908		
	Toplam	247,716	260			
Doğal Duygular	Gruplar arası	4,384	5	,877	1,931	,090
	Grup içi	115,801	255	,454		
	Toplam	120,185	260			
İş Performansı	Gruplar arası	1,037	5	,207	,882	,494
	Grup içi	59,972	255	,235		
	Toplam	61,009	260			

Anlamli fark gorülen değişkenlere gore grupların dağılımı tablo 24’de gorulmektedir.

Tablo 24: Anlamli Fark Gorülen Çalışma Sürelerine Gore Gruplarının Değişkenlere Gore Dağılımı

		N	Ortalama
Bilişsel	1-2 Yıl Arası	93	2,9785
	3-5 Yıl Arası	96	3,1104
	6-9 Yıl Arası	28	3,0857
	10 ve Üzeri	44	3,3500
	Toplam	261	3,1011
Motivasyonel	1-2 Yıl Arası	93	3,2690
	3-5 Yıl Arası	96	4,0248
	6-9 Yıl Arası	28	3,7493
	10 ve Üzeri	23	4,2061
	Toplam	261	3,7565
Davranışsal	1-2 Yıl Arası	93	3,5226
	3-5 Yıl Arası	96	3,9104
	6-9 Yıl Arası	28	4,2357
	10 ve Üzeri	23	4,1500
	Toplam	261	3,8475
Derinden Rol Yapma	1-2 Yıl Arası	93	3,4651
	3-5 Yıl Arası	96	3,9115
	6-9 Yıl Arası	28	3,7679
	10 ve Üzeri	23	4,0568
	Toplam	261	3,7615

Katılımcıların çalışma sürelerine göre bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ ile derinden rol yapma alt boyutlarında gruplar arası farklılıkların olduğu görülmüştür. Farklılık görülen alt boyutlara bakıldığında bilişsel kültürel zekâ, doğal duygular ve iş performansının çalışma süresi ile orantılı olarak artış gösterdiği, çalışma süresi az olan katılımcıların davranışsal kültürel zekâ değerlerinin ortalamasının çok altında olduğu gözlenmiştir.

Katılımcıların cinsiyetine göre kültürel zekâ, duygusal emek ve iş performanslarının farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) aşağıdadır. Katılımcılar arasında cinsiyete göre herhangi bir fark bulunamamıştır.

Tablo 25: Cinsiyete Göre Gruplar Arası Farklılıkların Analizi

		Karelerin Toplamı	df	Ort. Karesi	F	P.
Üst Bilişsel	Gruplar arası	,457	1	,457	1,120	,291
	Grup içi	105,649	259	,408		
	Toplam	106,105	260			
Bilişsel	Gruplar arası	,065	1	,065	,138	,711
	Grup içi	121,185	259	,468		
	Toplam	121,250	260			
Motivasyonel	Gruplar arası	,079	1	,079	,111	,740
	Grup içi	185,365	259	,716		
	Toplam	185,444	260			
Davranışsal	Gruplar arası	,025	1	,025	,045	,832
	Grup içi	142,986	259	,552		
	Toplam	143,011	260			
Yüzeysel Rol Yapma	Gruplar arası	2,647	1	2,647	3,815	,052
	Grup içi	179,738	259	,694		
	Toplam	182,386	260			
Derinden Rol Yapma	Gruplar arası	,082	1	,082	,085	,770
	Grup içi	247,634	259	,956		
	Toplam	247,716	260			
Doğal Duygular	Gruplar arası	,224	1	,224	,483	,488
	Grup içi	119,961	259	,463		
	Toplam	120,185	260			
İş Performansı	Gruplar arası	,083	1	,083	,354	,552
	Grup içi	60,926	259	,235		
	Toplam	61,009	260			

Katılımcıların kamu ya da özel sektörde çalışma durumlarına göre kültürel zekâ, duygusal emek ve iş performanslarının farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) aşağıdadır. Katılımcılar arasında çalıştığı kuruma göre herhangi bir fark bulunamamıştır.

Tablo 26: Çalıştığı Kuruma Göre Gruplar Arası Farklılıkların Analizi

		Karelerin Toplamı	df	Ort. Karesi	F	P.
Üst Bilişsel	Gruplar arası	1,111	1	1,111	2,741	,099
	Grup içi	104,994	259	,405		
	Toplam	106,105	260			
Bilişsel	Gruplar arası	1,008	1	1,008	2,171	,142
	Grup içi	120,242	259	,464		
	Toplam	121,250	260			
Motivasyonel	Gruplar arası	2,355	1	2,355	3,331	,069
	Grup içi	183,089	259	,707		
	Toplam	185,444	260			
Davranışsal	Gruplar arası	1,185	1	1,185	2,164	,142
	Grup içi	141,826	259	,548		
	Toplam	143,011	260			
Yüzeysel Rol Yapma	Gruplar arası	1,296	1	1,296	1,854	,175
	Grup içi	181,090	259	,699		
	Toplam	182,386	260			
Derinden Rol Yapma	Gruplar arası	,004	1	,004	,004	,951
	Grup içi	247,712	259	,956		
	Toplam	247,716	260			
Doğal Duygular	Gruplar arası	,002	1	,002	,004	,949
	Grup içi	120,183	259	,464		
	Toplam	120,185	260			
İş Performansı	Gruplar arası	,038	1	,038	,159	,690
	Grup içi	60,972	259	,235		
	Toplam	61,009	260			

Katılımcıların medeni durumlarına göre kültürel zekâ, duygusal emek ve iş performanslarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) aşağıdadır. Katılımcılar arasında medeni durumlarına göre herhangi bir fark bulunamamıştır.

Tablo 27: Medeni Durumlara Göre Farklılıkların Analizi

		Karelerin Toplamı	df	Ort. Karesi	F	P.
Üst Bilişsel	Gruplar arası	,004	1	,004	,009	,923
	Grup içi	106,102	259	,410		
	Toplam	106,105	260			
Bilişsel	Gruplar arası	,033	1	,033	,070	,792
	Grup içi	121,217	259	,468		
	Toplam	121,250	260			
Motivasyonel	Gruplar arası	,193	1	,193	,270	,604
	Grup içi	185,251	259	,715		
	Toplam	185,444	260			
Davranışsal	Gruplar arası	,118	1	,118	,214	,644
	Grup içi	142,893	259	,552		
	Toplam	143,011	260			
Yüzeysel Rol Yapma	Gruplar arası	1,394	1	1,394	1,995	,159
	Grup içi	180,992	259	,699		
	Toplam	182,386	260			
Derinden Rol Yapma	Gruplar arası	2,009	1	2,009	2,118	,147
	Grup içi	245,706	259	,949		
	Toplam	247,716	260			
Doğal Duygular	Gruplar arası	,230	1	,230	,497	,482
	Grup içi	119,954	259	,463		
	Toplam	120,185	260			
İş Performansı	Gruplar arası	,421	1	,421	1,800	,181
	Grup içi	60,588	259	,234		
	Toplam	61,009	260			

Her ne kadar ankette milliyet sorusu yanlış anlaşılacak adına sorulmamış da olsa, anketin Türkçe versiyonu Türk NATO personeline ve onların yanındaki Türkçe-Afganca tercümanlara verilmiştir. Bu durumdan hareketle Türkçe doldurulan anketlerin 2 ülke katılımcılarına ait olduğu tespit edilebilmektedir. Bunun sonucu olarak da anketlerin dili bakımından katılımcıların milliyetlere (Türk ve Afganlar ile diğerleri) göre kültürel zekâ, duygusal emek ve iş performanslarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Tablo 28: Milliyetlerine Göre Gruplar Arası Farklılıkların Analizi

	Gruplar	Karelerin Toplamı	df	Ort. Karesi	F	P.
Üst Bilişsel	Gruplar arası	17,860	1	17,860	52,418	,000
	Grup içi	88,246	259	,341		
	Toplam	106,105	260			
Bilişsel	Gruplar arası	1,647	1	1,647	3,567	,060
	Grup içi	119,602	259	,462		
	Toplam	121,250	260			
Motivasyonel	Gruplar arası	,073	1	,073	,101	,750
	Grup içi	185,371	259	,716		
	Toplam	185,444	260			
Davranışsal	Gruplar arası	,443	1	,443	,805	,371
	Grup içi	142,568	259	,550		
	Toplam	143,011	260			
Yüzeysel Rol Yapma	Gruplar arası	36,154	1	36,154	64,035	,000
	Grup içi	146,231	259	,565		
	Toplam	182,386	260			
Derinden Rol Yapma	Gruplar arası	6,877	1	6,877	7,396	,007
	Grup içi	240,838	259	,930		
	Toplam	247,716	260			
Doğal Duygular	Gruplar arası	17,408	1	17,408	43,867	,000
	Grup içi	102,777	259	,397		
	Toplam	120,185	260			
İş Performansı	Gruplar arası	11,675	1	11,675	61,290	,000
	Grup içi	49,335	259	,190		
	Toplam	61,009	260			

Anlamli fark gorülen değişkenlere gore gruplarının dağılımını tablo 29'da gorulmektedir.

Tablo 29: Anlamli Fark Gorülen Milliyetlerine Gore Gruplarının Değişkenlere Gore Dağılımını

Gruplar		N	Ortalama
Üst Bilişsel Zekâ	Türk ve Afgan	159	4,3915
	Yabancı	102	3,8554
	Toplam	261	4,1820
Yüzeysel Rol Yapma	Türk ve Afgan	159	2,6176
	Yabancı	102	3,3804
	Toplam	261	2,9157
Derinden Rol Yapma	Türk ve Afgan	159	3,8915
	Yabancı	102	3,5588
	Toplam	261	3,7615
Doğal Duygular	Türk ve Afgan	159	4,3099
	Yabancı	102	3,7806
	Toplam	261	4,1030
İş Performansı	Türk ve Afgan	159	4,5094
	Yabancı	102	4,0760
	Toplam	261	4,3400

Katılımcıların milliyetlerine (Türk ve Afganlar ile diğerleri) gore üst bilişsel kültürel zekâ, duygusal emeğin tüm boyutları ve iş performansında gruplar arası farklılıkların olduğu görülmüştür. Farklılık görülen alt boyutlara bakıldığında üst bilişsel kültürel zekâ, duygusal emek ve iş performansında Türk ve Afgan katılımcıların oluşturduğu grup yabancıların oluşturduğu gruptan yüksek ortalamalara sahiptir.

ÖZGEÇMİŞ

Deniz Devrim TAŞDEMİR 1983 yılında Tekirdağ'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini sırasıyla Kıbrıs, Sakarya, Kayseri ve Balıkesir'de tamamladı. 2002 yılında Kuleli Askerî Lisesi'nden, 2006 yılında Kara Harp Okulu'ndan mezun oldu.

Hakkâri, İstanbul, Kars, Kocaeli ve Ankara'da görev yaptığı esnada, 2015 yılında Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programını ve 2020 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Doktora Programını tamamladı.

Halen Millî Savunma Bakanlığı bünyesinde görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk sahibidir.