T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜLTÜREL DEĞERLER VE DUYGUSAL ZEKÂNIN, İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

Aydın KELEŞ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

GEBZE
2018

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜLTÜREL DEĞERLER VE DUYGUSAL ZEKÂNIN, İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI VE ÜZERİNE ETKİSİ

Aydın KELEŞ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

GEBZE
2018

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ	**YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU**

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 22/06/2018 tarih ve 2018/19 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 28/06/2018 tarihinde tez savunma sınavı yapılan **Aydın KELEŞ**'in tez çalışması **Strateji Bilimi** Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS** tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE (TEZ DANIŞMANI)	: **Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU**
ÜYE	: **Prof. Dr. Hüseyin İNCE**
ÜYE	: **Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ**

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun

...../...../..... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

ÖZET

Günümüzde gelişen teknolojik imkânlar ve kaynakların yetersizliği, rekabet koşulların zorlaşmasına sebep olmaktadır. Etkin ve verimli çalışma imkânlarını sağlamak için örgütler büyük kaynaklar ayırmaktadır. Örgüt belirlediği hedeflere kuşkusuz çalışanlarının iş tatmini ve performansı ile ulaşabilir ve bunları etkileyen faktörleri doğru belirlemek, bu yönde strateji geliştirmek kaçınılmaz olmaktadır. Türkiye'de önemli hizmet sektörlerinden biri olan havacılık sektörü, özellikle işgücü kalitesine dayalı olarak gelişmektedir. Bu sektörde çalışanların iş tatmini ve performansının yüksek olması havacılık işletmelerinin performanslılarını ve rekabet güçlerini arttıracaktır. Bu çalışmada iş tatmini ve çalışan performansı üzerinde etkilerinin olduğu öngörülen kültürel değerler ve duygusal zekâ kavramları üzerinde durulmuştur. Duygusal zekâsı yüksek bireyler kendinin ve başkalarının duygularının farkında olan, duygularını düzenleyebilen ve bu duyguları amaçlarına uygun yönetebilen kişilerdir. İş yaşamında müşterilerin beklentileri sürekli değişmektedir ve bu beklentileri öngören, müşterinin duygularına hitap eden çalışanlar ön plana çıkmaktadır.

Bu tez çalışmasında kültürel değerlerin duygusal zekâ, çalışan performansı ve iş tatmini üzerine etkisine odaklanılmaktadır. Araştırmanın son bölümünde ise İstanbul'da hizmet sektöründe faliyet gösteren şirketlerde çalışan 354 kişinin konuya dair yaklaşımlarını ölçmek adına bir anket çalışması bulunmaktadır. Öncelikle bu anket sonuçlarına faktör analizi ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Hipotezleri test etmek üzere yapılan regresyon analizleri sonucuna göre, duygusal zekâ ve kültürel değerin iş tatminin ve çalışan performansını olumlu yönde etkilediğine, ilave olarak iş tatmininin çalışan performansını olumlu yönde etkiledikleri bulgularına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültürel Değer, Duygusal Zekâ, Çalışan Performansı, İş Tatmini.

SUMMARY

Today, technological opportunities and limited resources cause competitive conditions to be difficult. Organizations have a great allocation of resources to provide effective and efficient working opportunities. Certainly, the objectives of the organization can be achieved with the job satisfaction and performance of the employees and it is inevitable to determine the factors that affect them and to develop a strategy in this direction. The aviation industry is one of the important services sector in Turkey has been developing, especially based on the quality of the workforce. The high job satisfaction and performance of employees in this sector will increase the performance and competitiveness of aviation companies. In this study, the concepts of cultural values and emotional intelligence, which are predicted to have effects on job satisfaction and employee performance, are emphasized. Emotional intelligent individuals are those who are aware of their own and others' feelings, who can regulate their emotions and manage these feelings for their purposes. The expectations of customers in business life are constantly changing, and those who anticipate these expectations and address the customers' emotions are more successful.

This thesis study is concerned with the effect of cultural values on emotional intelligence, employee performance and job satisfaction. In the last part of the study, there is a questionnaire survey to measure the approach of 354 people working in the aviation sector in Istanbul. First, factor analysis and reliability analysis were applied to these survey results. According to the results of the regression analyzes conducted to test the hypotheses, emotional intelligence and cultural value were found to positively affect job satisfaction and employee performance. Regression analyzes conducted to test hypotheses show that emotional intelligence and cultural value affect job satisfaction and employee performance positively, and additionally find that job satisfaction affects employee performance positively.

Key words: Cultural Value, Emotional Intelligence, Employee Performance, Job Satisfaction.

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans sürecimin en başından, bu çalışmanın gerçekleşmesine kadar olan tüm süreçlerde desteğini hiçbir zaman esirgemeyen; öğrencisi olmaktan her zaman onur duyduğum sayın Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU'na, tez jüri üyelerim Prof. Dr. Hüseyin İNCE'ye ve Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ'a, anket sorularının İngilizce-Türkçe çevirileri konusunda uygunluğunu denetleyen Yeminli Mütercim Tercüman Ayşe Yeşim ERMAN'a, kariyerimde bana her zaman destek olan Havaalanı İşletme ve Havacılık Endüstrileri A.Ş. ailesinin değerli çalışanlarına, ekip liderim Nida BAYER'e her anımda yanımda olan sevgili eşim Canan KELEŞ ve minik mucit oğlum Yağız KELEŞ'e teşekkür ederim.

Bu tezi hayatımın anlamı büyük aileme, her daim yanımda hissettiğim merhum Hacı Ali KELEŞ, Sati KELEŞ, İbrahim KICIR ve Fadik KICIR'a ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	SAYFA
ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	iv
TABLOLAR LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
1. GİRİŞ	1
2. KÜLTÜREL DEĞER KAVRAMI	4
2.1. Kültürel Değer Tanımı ve Önemi	6
2.2. Kültürel Değer Özellikleri	8
2.3. Kültürel Değer Modelleri	15
2.3.1. Schwartz Ulusal Kültür Modeli	15
2.3.2. Storti'nin Kültürel Değer Modeli	17
2.3.3. Hampden-Turner ve Trompenaars Kültürel Değer Modeli	19
2.3.4. GLOBE Araştırması	20
2.3.5. Dünya Değerler Araştırması	23
2.3.6. Avrupa Değerler Araştırması	25
2.3.7. Hofstede Kültürel Değer Modeli	27
2.4. Kültürel Değer Boyutları	45
2.5. Kültürel Değerler ve Çalışan Performansı İlişkisi	48
3. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI	50
3.1. Duygusal Zekâ Tanımı ve Önemi	50
3.2. Duygusal Zekânın Tarihsel Gelişimi	53
3.3. Duygusal Zekâ Modelleri	56
3.3.1. Duygusal Zekânın Yetenek Modeli	57
3.3.2.Duygusal Zekânın Karma Modeli	59
3.3.3. Mayer ve Salovey Modeli	62
3.3.4. Goleman Modeli	65
3.3.5. Bar-On Modeli	73
3.3.6. Cooper ve Sawaf Modeli	75

3.4. Kültürel Değer ve Duygusal Zekâ İlişkisi 76
3.5.Duygusal Zekâ ve Çalışan Performansı İlişkisi 79
4. İŞ TATMİNİ KAVRAMI 81
4.1. İş Tatmini Tanımı ve Önemi 81
4.2. İş Tatmini Kuramları 81
4.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler 84
4.3.1. Bireysel Faktörler 84
4.3.2. Örgütsel Faktörler 86
4.4. İş Tatmininin Örgütsel Sonuçları 88
4.5. Kültürel Değerler ve İş Tatmini İlişkisi 89
4.6. Duygusal Zekâ ve İş Tatmini İlişkisi 89
4.7. Çalışan Performansı ve İş Tatmini İlişkisi 90
5. KÜLTÜREL DEĞERLER VE DUYGUSAL ZEKÂNIN İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 91
5.1. Araştırmanın Amacı 91
5.2. Araştırmanın Kısıtları 91
5.3. Araştırma Yöntemi 91
5.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi 93
5.4.1. Demografik Özellikler 93
5.4.2. Faktör Analizi 95
5.4.3. Korelasyon ve Güvenirlilik Analizi 97
5.4.4. Regresyon Analizi 99
6. SONUÇ. 108
KAYNAKLAR 111
EKLER 121
Ek-1: Anket Formu Örneği 121
ÖZGEÇMİŞ 124

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No:	Sayfa
2.1: Schwartz'ın On Bireysel Seviyede Değer Sistemi	10
2.2: Schwartz'ın Yedi Kültürel Değeri	17
2.3: Globe Ülke Demeti	21
2.4: Hofstede Düşük Ve Yüksek Güç Mesafesi Toplumları Arasındaki Temel Farklar	28
2.5: Hofstede Düşük Ve Yüksek Güç Mesafesi Toplumları Arasındaki Temel Farklar	31
2.6: Hofstede Toplulukçu ve Bireyci Toplumlar Arasındaki Temel Farklar	35
2.7: Hofstede Eril Ve Dişil Toplumlar Arasındaki Temel Farklar	38
2.8: Hofstede Kısa Döneme Ve Uzun Döneme Yönelme Boyutu Arasındaki Temel Farklar	41
2.9: Hofstede Hoşgörü Ve Kısıtlama Boyutu Arasındaki Temel Farklar	44
3.1: Duygusal Zekâ Modellerinin Karşılaştırılması	57
3.2: Duygusal Zekâ Modelleri	61
3.3: Bar-On Duygusal Zekâ Modeli	74
5.1: Demografik Özellikler	94
5.2: Faktör Analizi	96
5.3: Korelasyon Ve Güvenirlilik Analizi	98
5.4: Kültürel Değerler, Duygusal Zekâ Ve İş Tatmininin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi	100
5.5: Kültürel Değerlerin Duygusal Zekâ Boyutları Üzerine Etkisi	102
5.6: Kültürel Değer ve Duygusal Zekânın İş Tatmin Boyutları Üzerine Etkisi	105
5.7: Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları	107

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No:	**Sayfa**
2.1: Soğan Diyagramı	10
2.2: Kültür Bileşenleri	13
2.3:Kültür Haritası - WVS wave 5 (2008)	25
5.1: Araştırma Modeli	93

1.GİRİŞ

Günümüz örgütleri, bilimsel gelişmeler ışığında her aşaması takip edilebilen, sınıflandırılan, aşamaları belirlenen projeleri teknik açıdan zorlanmadan hazırlayabilmektedir. Bu bilişsel zekâ gerektiren çalışmalarda, süreç içinde başarı sağlayabilmek için yöneticilerin ve çalışanların duygusal zekâ düzeylerinin etkisi fark edilmiştir. Hazırlanan bu projelerin başarıya ulaşması günümüzün temel uğraşlarındandır. Kusursuz planlanan projelerde teknik yeterlilik ile beraber birçok faktör projelerin başarısını etkilemektedir. Bir örgütün, bir projenin başarısında teknik alt yapı kadar etkili olan faktörler vardır. Bunlar; duygusal zekâ yeteneği, çalışanların ve yöneticilerin kültürel değerleri, çalışanların iş tatmini ve çalışan performansı olarak sınıflandırılabilir.

Bu faktörlerden duygusal zekâ günümüzde birçok bilimsel çalışmanın konusu olmuştur. Psikoloji biliminin konusu olan duygusal zekâ'nın iş yaşamına ve sosyal yaşama etkisinin anlaşılması ile bu konuda birçok çalışma yapılmıştır. Duygusal zekâ birçok sosyal bilim kavramı ile ilişkilendirilmiş ve IQ ile birlikte hayat başarısında etkisi gözlemlenmiştir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek kişilerin gerek iş gerekse sosyal yaşamda bulundukları ortama uyumları ve pozitif katkıları gözlemlenmiştir.

İş hayatında personel seçimlerinde adayların iletişim becerileri, uyum düzeyleri, kendini tanıma gibi kavramlara dikkat edilmektedir. Dolayısı ile duygusal zekâ'sı yüksek kişiler iş hayatında daha kolay tutunmaktadırlar. Günümüzde üniversite mezun sayısını artması ve bilimsel çalışmaların çokluğu ile mezun kişilerin adaylar arasında fark yaratabilmeleri için duygusal zekâ'larını geliştirmeleri rekabet avantajı sağlayacaktır.

Günümüz iş yaşamında, kamu ve özel sektörde, işe alım süreçlerinde yazılı sınavlarla beraber yetenekleri ölçen sözlü mülakatlarda gerçekleştirilmektedir. Giderek artan nüfus, mezun öğrenci sayısının fazlalığı, ise alım sayısının üzerinde yer alan talepler bunu zorunlu hale getirmiştir. Tüm bunlardan dolayı teorik bilgilerden ziyade duygusal zekâ'sı ve iletişim kabiliyeti yüksek olan bireyler bir adım öne çıkacaktır. Böylelikle rakiplerini geride bırakan bireyler bir taraftan kariyerinde ilerlerken diğer taraftan bu donanımların sağlayacağı kurumsal çıktılar bakımından üst yönetimin dikkatini çekerek önünü açacaktır.

Çalışma hayatının kuralları değişmektedir. Sadece ne kadar akıllı olduğumuza ya da eğitim ve uzmanlığımıza göre değil, kendimizi ve birbirimizi idare etmekte ne

denli başarılı olduğumuza da bakılıyor. Bu ölçüt işe yeni alınacaklarla işten çıkartılacakların, dikkate alınmayacaklarla terfi ettirileceklerin seçilmesinde gittikçe daha fazla kullanılıyor. Yeni ölçüt, işimizi yapmaya yetecek derecede entelektüel yeti ve teknik know-how'a zaten sahip olduğumuzu varsayarak bunların yerine inisiyatif ve empati, uyum gösterebilme ve ikna edicilik gibi kişisel vasıflar üzerinde odaklanıyor (Goleman, 1998:9).

Birçok bulgu göstermektedir ki, duygusal yetenek sahibi, - kendi duygularını tanıyan ve idare edebilen, başkalarının duygularını okuyup onlarla etkili bir şekilde başa çıkabilen- kişiler, hayatın her alanında – gerek romantik, yakın ilişkilerde, gerekse kuruluş içi politik ilişkilerde başarıyı belirleyen sözsüz kuralları kavrama becerisinde- avantajlıdırlar.

Literatürde, kültürün bir takım çıktılar üzerindeki etkisini anlamak ve ölçmek için çeşitli kültür kavramları bulunmaktadır. Hofstede'nin (2001) kültür kavramı, farklı kültürleri ayırt etmek için kullanılabilecek beş kültürden (bireycilik ile toplumculuk, erillik ve dişillik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve kısa vadeli ve uzun vadeli oryantasyon) oluşur (Gunkel et al., 2016:570).

Literatürde kültür uyumu kavramı, yönetim uygulamalarının çalışanların kültürel değerlerine uyumlu olması durumunda, çalışanların iş sonuçlarına göre daha verimli olduğunu açıklamak için kullanılmıştır. Yönetim uygulamaları, çalışanların kültürel değerleri ile tutarlı değilse, çalışanlar memnuniyetsiz ve rahatsızdır ve bu nedenle iyi performans gösterme konusunda daha az motive olurlar (Newman & Nollen, 1996). Bireylerin kendi kültürlerinin ortak beklenti ve tercih edilen uygulamaları ve kültürel standartları ile ilgili olarak hareket etmemesi durumunda, bu kişiler rahatsız olabilir (Gunkel et al., 2016:570).

Bu çalışma 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kültürel değerler kavramı, kültürel değer özellikleri, kültürel değer modelleri ve boyutları, kültürel değerler ve çalışan performansı ilişkisi detaylı olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde duygusal zekâ kavramı, tarihsel gelişimi, duygusal zekâ modelleri, kültürel değerler ve duygusal zekâ ilişkisi, duygusal zekâ ile çalışan performansı ilişkisi ele alınmıştır. Üçüncü bölümde iş tatmini kavramı, iş tatmini kuramları, iş tatmine etki eden faktörler, kültürel değerler ve iş tatmini ilişkisi, duygusal zekâ ve iş tatmini ilişkisi, iş tatmini ve çalışan performansı ilişkisi incelenmiştir. Tezin son bölümünde ise İstanbul'da hizmet sektöründe yer alan çeşitli şirketlerde çalışan 354 kişinin konuya dair yaklaşımlarını ölçmek adına bir anket çalışması bulunmaktadır. Bu anket ile

katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri, kültürel değer yaklaşımları, içsel ve dışsal tatmin düzeyleri ve çalışan performansı düzeyleri ve aralarındaki ilişki incelenmiştir.

2. KÜLTÜREL DEĞERLER KAVRAMI

Küreselleşme ve iletişim teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak insanlar, farklı kültürel geçmiş alt yapısı ile birbirleriyle kolayca etkileşime girerek orijinal kültürlerin bozulmasını ve değişmesini kolaylaştırıyor. Bununla birlikte, bu eleştirilerin hiçbiri deneysel kanıtlara dayanmamaktadır. Aksine, pek çok bilim insanı Hofstede ve Schwartz da dâhil olmak üzere, insan davranışını açıklamada ulusal kültür kuramlarının önemli olduğunu düşünmektedir. Bir ulusun alt kültürel gruplarını sınırlandırmanın neredeyse imkânsız olduğunu belirtilmektedir. Ulus, kültür bakımından anlamlı bir temsil şeklidir, çünkü ülke içinde ortaklıklar ve farklılıkları mevcuttur. Buna ek olarak, kültürün kökeni yüzyıllara dayanır ve bu nedenle çok yavaş değişir. Bu nedenle kültürü ulusal bazda incelemek için bir ihtiyaç vardır (Kim et al., 2016:967).

İşletme yönetimi ve organizasyon alanında son yıllarda en çok işlenen konulardan birisi de kültür konusu olmuştur. Yönetim işinin netice itibariyle 'insan' ile ilişkili olması, insan unsurunun da 'toplumsal bir ürün olması' toplumsal kültür konusunu ön plana çıkarmıştır. İnsanların kültürel özelliklerindeki çeşitlilik davranışlarına da yansıyacağı gibi, kültürel farklılıkların kavranamaması durumunda, bir kültürün başka bir kültüre yansıtılması ve hatta egemen kılınması gibi durumlar ortaya çıkacaktır (Koçel,2013:135).

Kültür, üzerinde çalışan herkesin tahmin edebileceği gibi ortak bir tanım olmamakla beraber, her bilim adamı kültürü kendi çalışma alanı açısından veya en azından kendi çalışma alanlarına giren özelliklerine ağırlık vererek tanımladıklarını; antropoloji, sosyoloji, iktisat, psikoloji, hukuk ve nihayet işletme yönetimi ve organizasyonu disiplinlerinin farklı tanımları vardır (Koçel,2013:135).

Bu farklılıklara rağmen, genel kabul görmüş bir tanım olarak, 'kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve anlam taşıyan semboller toplamı' olarak ifade edilebilir. Bu ne kadar genişse, kültür o derece genel veya üst kültür olma özelliği taşımaktadır. Bu açıdan bakınca, bir genel toplumsal kültür içinde, değişik değer, inanç ve sembollerin paylaşıldığı alt kültürler oluşabilmektedir. Bu durum makro ve mikro kültür olarak da adlandırılabilir. Örneğin toplumsal kültür bir üst (makro) kültür ise, şirket veya örgüt kültürü bir alt (mikro) kültürdür. Daha yakından bakılınca, kültürün o toplumdaki insanların

aşağıdaki konularda paylaştıkları değer, anlayış, simge, sembol ve bakış açılarının toplamını ifade ettiği söylenebilir (Koçel, 2013:136).

- Yaşamın amacı
- Dünya görüşleri
- Dil ve konuşma tarzları
- 'İyi' veya 'kötü' anlayışları
- Tutumlar
- Davranışlar
- İnançlar
- Doğrular ve yanlışlar
- İnsanlar arası ilişkiler
- Yaşamın 'değerli' olan yönleri
- Yetki ve sorumluluk anlayışları
- Zaman kavramına bakışları
- Giyim, kuşam ve görünüş
- Özgürlük ve bağımlılık
- Yasalara uygun davranış
- Kişisel ve toplumsal çıkar

Kültürler, toplumlarımızın her köşesine nüfuz etmiş durumdadır. Bilgisayar yazılımı gibi, kültür insanlar için zihinsel yazılım olarak çalışır; bu da duygu, düşünce ve hareket biçimimizi oluşturmada önemli bir rol oynamaktadır. Genel olarak bakıldığında, kültür ailedeki, okuldaki ve iş yerindeki kişilere dayanmaktadır ve bu bireylerce tecrübe edilmektedir (Hostefe et al., 2010).

Küresel anlamında, kültürler uluslar ve bölgelerden farklıdır. Araştırmacılar, kültürel farklılıkları veya uluslararasındaki çeşitliliği, deneysel araştırmalara dayalı olarak, farklı boyutlarda inceler. Bu boyutlar sayesinde, ulusal kültürlerin zihinsel programlama olarak nasıl çalıştığını ve farklı ülkelerin insanlarının neden sosyal yanlış anlama veya çatışmalara neden olabileceğini anlayabiliriz. Örgütlere yoğunlaşan organizasyonların yapılandırmaları ve yönetimi ulusal kültürlerden de etkilenir. Bununla birlikte, örgüt kültürleri kendi özelliklerine ve boyutlarına sahiptir (Hostefe et al., 2010).

Bütün insanlar birbirine benzer, çünkü biyolojik olarak aynı türdedirler. Bütün insanlar aynı zamanda eşsiz bireylerdir ve her kişi dünyada biriciktir. Tüm insanlar

aynı zamanda toplumsal varlıklardır ve erken çocukluk döneminden itibaren, toplumsal bir dünyada nasıl hayatta kalacaklarını öğrenirler. Bu, beş büyük uğraşla ilgilidir: kimlik, hiyerarşi, toplumsal cinsiyet, hakikat ve erdem. Bir grup insanın bu beş sorunu çözme şekli kültür dediğimiz şeydir. Tüm kültürlere göre bir çocuğun dünyası, bu kültürün bir araya getirdiği ve yeniden yarattığı semboller, kahramanlar ve ritüeller ile doludur. Değerler doğumdan itibaren öğretildiğinden toplumsal ortamlarda benzer şekilde kendini gösterir: aile, okul, işyeri ve diğer ortamlarda olduğu gibi. Aynı şekilde, her yaşa, her iki cinsiyete ve tüm mesleklere uygundurlar ve bu farklı varlıkların toplumdaki rollerini tanımlarlar (Hostefe et al., 2002:39).

Bozkurt GÜVENÇ (2002) "culture" sözcüğünün ilk olarak Voltaire tarafından, insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi, yüceltilmesi anlamında kullanıldığını, bu kullanımın ardından Almanca diline geçen sözcüğün 1793 tarihli bir Alman dili sözlüğünde "cultur" olarak yer aldığını belirtmektedir (Oğuz, 2011:126).

2.1. Kültürel Değer Tanımı ve Önemi

Kroeber ve Kluckholn kültür kavramı üzerinde çalışmalarda bulunmuşlar ve 1871-1950 yılları arasında kültür kavramına yönelik 164 farklı tanım olduğunu belirlemişlerdir (Oğuz, 2011:137). Türk Dil Kurumu kültürü; 'tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü' olarak ifade etmektedir (TDK, 2017). Oxford İngilizce sözlüğü ise kültürü, 'belli bir insanın veya toplumun fikirleri, gelenekleri ve sosyal davranışları' olarak tanımlamaktadır (Oxford Dictionaries, 2017).

Kültür" teriminin bin yılları bulan tekil ve 18. yüzyılla birlikte beliren çoğul anlamlarının yanında, geçen yüzyılda "uygarlık" teriminin ortaya çıkması, günümüzde de devam eden bir terminoloji tartışmasının başlamasına neden olmuştur. Örneğin Alman dilinde "kültür" terimi yeğlenmiş, hatta "uygarlık"a "kültür" teriminin kötü ve uygunsuz bir karşılığı olarak bakılmıştır. Buna karşılık Fransız ve İngiliz dillerinde "kültür" terimi yerine "uygarlık" teriminin yerleştiğini saptıyoruz (Özlem, 2000:156).

Kültür kavramı daha önce Türkçe 'de yokken Osmanlı Devleti'nin batılılaşma döneminde dilimize girmiştir. Ülkemizde ilk defa bu kavramları sosyolojik olarak ela

alan ve tartışan düşünürümüz Ziya Gökalp'tır. Gökalp'in yaklaşımı *"bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma husule getiren müesseseler kültür müesseseleridir, bu müesseselerin tamamı o cemiyetin kültürüdür*" şeklinde olmuştur. (Arslanoğlu, 2001). Kültür, karmaşık, çok boyutlu bir kavramdır. Klasik olan bir tanımda kültür, öğrenilen değerleri, algıları, eylemleri ve davranışları etkileyen grupların ve kişilerin dünya görüşünü temsil eder (Kluckhohn, 1951). Kültürün merkezinde değerler vardır. Değerler "eylemleri ve yargıları yönlendirir" (Rokeach, 1968:160).

Hofstede'ye (1980) göre kültür, bir grubu diğerinden ayıran fikirlerin ortak programlaması bir toplum için temel değerleri ve normları belirler (Gunkel et al., 2016:570). E.B. Tylor'a göre kültür veya medeniyet, insanın içinde bulunduğu toplumun bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk ve gelenek gibi beceri ve alışkanlıkları içeren bir karmaşık bütün (Tylor, 1871:1), kişinin içine doğduğu, yaşayarak oluşturduğu ve geliştirerek yeni nesillere aktardığı bir olgudur. Toplumdaki tüm bireyler bunu öğrenir ve kendi bireysel yorumu ile yeniler (Sanay, 1991).

Marx, kültürü "doğanın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı her şey" olarak ifade etmiştir. Marx'a göre, kültür, tarihteki birincil kuvvet olamaz çünkü toplumun politik, toplumsal ve kültürel yapılandırmayla gelecekte kaydedeceği gelişimine karar verdiği bir üretim şeklidir. Bununla birlikte, kültür, tarihsel değişimde bir etmen olabilir ya da toplumsal istikrar için ortam sağlayabilir. Marx'a göre, egemen kültür her zaman egemen sınıfın kültürüdür. "İktidara sahip olan sınıf her devirde fikre hükmeder, yani toplumda maddi gücü yöneten sınıfla entelektüel gücü yöneten sınıf aynıdır (Oğuz, 2011:136).

Allport'a göre değer kavramını, "bir insanın tercihlerine göre davranmasına ilişkin bir inanç", Williams'a göre ise" tercih kriterleri ya da standartları" olarak ifade edilmektedir (Vurgun ve Öztop, 2011:219). Kluckhohn'e ise değeri *"Mevcut ruh hali, araçlar ve eylemler arasında seçime etki eden isteğin, bir bireyin ya da bir grubun karakteristik özelliklerinden olan açık ya da örtük bir kavram."* olarak tanımlamıştır (Hills, 2002:4). Rokeach değerleri üç temel grup altında sınıflandırmaktadır: (i) doğru veya yanlış ayrımına ilişkin olarak tanımlayıcı inançlar, (ii) iyi veya kötü ayırımına ilişkin yargısal inançlar, (iii) bir durum veya düşüncenin bir başka durum veya düşünceye tercih edilmesine ilişkin normatif inançlar (Vurgun ve Öztop, 2011:219).

2.2. Kültürel Değer Özellikleri

Kişisel davranışları kültürel özelliklerden ayırmak her zaman kolay değildir. Herhangi bir kültürler arası rastlantıda, farklı kurallara göre hareket ettiklerini fark etmek yerine diğerlerinin kötü karakter veya kötü niyetleri olduğunu hissetmek için her zaman cazibeli bir durum olmuştur. Bireyci kültürlerden insanlar, kültür temelli davranışları kişisel karakterle daha da kolaylaştırabilir, çünkü grubun görünmez elini algılama olasılıkları daha düşüktür. Benzersiz bireyler değillerse, bir grupta sınıflandırılmayı sevmezler. Kendilerinin hem eşsiz bireyler olduklarını düşünürler, hem de diğer bireylerle ve kadınlarla ortak bir kültür paylaştıklarını görmekte çok zorlanırlar. Toplumcu kültürlerden insanlarda karşıt hata yapabilir: bireylerin davranışlarını grup amaçlarına bağlarlar. Karşıt kültürlü insanlar birbirleri ile etkileşim kurduğunda, kültürel değerleri, bilinçli olarak yanlış algılanan şeyleri söylemelerine veya yapmalarına neden olabilir. Kültürel boyutlardaki farklılıkların bir sonucu olarak, karşıt kültürlerde bazı basmakalıp yanlış değerlendirmeler söz konusu olmaktadır (Hostefe et al., 2002:42).

Toplumun ortak davranış kalıpları ve alışkanlıkları olan kültür, bazı özelliklere sahiptir. Kültür denildiğinde neyin anlaşılması gerektiği konusunda bir senteze varabilmek için bilimsel ve evrensel nitelikte olan bu özelliklerin bilinmesi önem arz etmektedir. Bu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şahin, 2010:23);

- Kültür, bir toplumun yaşayış biçimidir.
- Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur.
- Kültür, toplumun üyelerince paylaşılmaktadır.
- Kültürel değerler, durgun olduğu kadar da devamlıdır, çağın ihtiyaçlarına göre değişmektedir.
- Kültür, sosyal bir mirastır.
- Kültür, gereksinimleri karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır.
- Kültür, belli bir tarihe sahiptir ve süreklidir.
- Kültür, bütünleştirici bir özelliğe sahiptir.

Schwartz'a göre (2006) kültürel değerlerle ilgili en önemli özellik, göreceli olarak sabit olmalarıdır. Kültür bileşenlerinin değişimi kimi zaman yüzlerce yıl alabilir, ancak kültürel değerler yine de aşamalı olarak değişim gösterir. Teknoloji, artan zenginlik, başka kültürlerle etkileşim ve iletişim, iş birliği gibi etkenler kültürde

değişimlere neden olur. Goodwin (1999)'e göre, kültürel değerler zaman içerisinde kendiliğinden değişir (Ercan ve Sığrı, 2015:98).

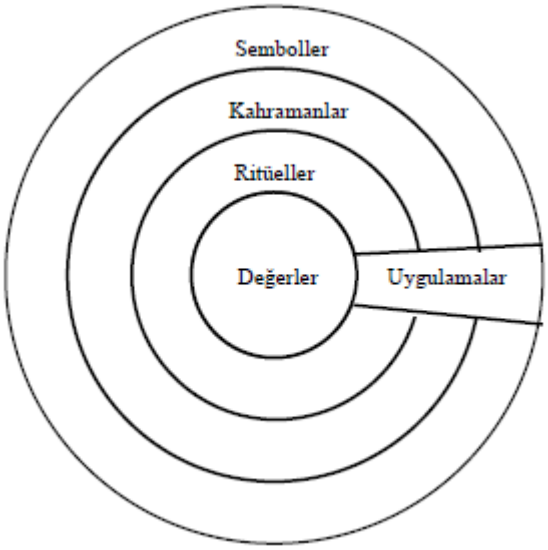
Zihin, bir gruptaki veya kategorideki kişileri başka bir gruptan ayıran, ortaklaşa programlamadır. Kültür öğrenilir, kalıtımsal değildir. Bireyin genlerinden değil, bireyin yaşadığı toplumsal ortamından kaynaklanır. Kültür, bir taraftan insan doğası ile diğer taraftan bir bireyin karakteri açısından ayrılmalıdır (Hofstede,1991:5). Bir grubun diğerlerinden üstün olduğunu düşünmek için bilimsel standartlar yoktur. Kültürel görelilik, bir kültürün, başka bir kültürün faaliyetlerini "düşük" veya "asil" olarak değerlendirmek için mutlak ölçütlerin bulunmadığını söyler (Hofstede, 1991:6).

Harris ve Moran'ın (2000) geliştirdiği modele göre farklı kültürlerin bütünüyle anlaşılabilmesi için 10 aşama vardır. Bu aşamalar aşağıda belirtildiği gibidir (Azizoğlu, 2011:4);

1. Kişinin kendi ve çevresi hakkında bilinci.
2. İletişim ve dil.
3. Giyiniş ve dış görünüş biçimi.
4. Gıda ve yemek yeme alışkanlıkları.
5. Zaman bilinci.
6. İnsan ilişkileri.
7. Değerler ve normlar.
8. İnanışlar ve davranışlar.
9. Düşünme süreci ve öğrenme.
10. Çalışma alışkanlıkları ve uygulamaları.

Hofstede'ye (2010) göre ise, kültür yapı olarak dört bölümden oluşmaktadır; bunlar semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerlerdir. Aşağıdaki şekil 2.1 Soğan Diyagramında bu yapının görünen ve görünmeyen öğeleri mevcuttur. (Hofstede,1991:6).

Semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerler kültürel farklılıklarda çeşitli şekillerde kendini gösterir. Kültür kavramını tanımlamak için kullanılan birçok terim mevcuttur. Semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerler kültür kavramını kapsamlı bir şekilde içene almaktadır. Şekil 2.1.'de, soğan dilimleri olarak semboller en yüzeysel, değerler ise en içteki bileşeni oluşturur. Kahramanlar ve ritüeller ise bu diyagramın ortasında temsil edilmektedir.



Şekil 2.1: Soğan Diyagramı

Semboller, yalnızca kültürü paylaşanlar tarafından tanınan belirli bir anlam taşıyan kelimeler, jestler, resimler veya nesnelerdir. Elbise, saç stilleri, bayraklar ve durum simgeleri gibi bir dildeki veya jargondaki kelimeler bu kategoriye dâhildir. Yeni semboller kolayca geliştirilir ve eski semboller kaybolur; bir kültür grubundaki semboller başkaları tarafından düzenli olarak kopyalanır. İşte bu nedenle, Şekil 2.1'in en yüzeysel dış tabakasına semboller yer almaktadır çünkü hızla değişime uğrayabilir (Hofstede et al., 2010:8).

Kahramanlar canlı ya da ölü, gerçek ya da hayali, bir kültürde oldukça değer verilen ve bu nedenle davranış modelleri olarak görev yapan karakter özelliklerine sahip kişilerdir. Hatta Barbie, Batman, ya da aksine Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Snoopy, Fransa'daki Asterix veya Nethallands'daki 011ie B. Bommel (Bay Bumble) kültürel kahramanlar olarak hizmet etmektedir. Televizyon çağında, dışa dönük görünüşler kahramanların seçiminde şimdiye kadar olduğundan daha önemli hale gelmektedir (Hofstede et al., 2010:8).

Ritüeller, arzulanan amaçlara ulaşmak için teknik olarak gereksiz olan, ancak bir kültür içinde sosyal açıdan gerekli görülen toplu faaliyetlerdir. Bu nedenler ritüeller onu kullananların kendi kolaylığı için yapılır. Ritüellere örnekler arasında tebrik ve başkalarına saygı gösterme yolları yanı sıra sosyal ve dini törenler yer almaktadır. Makul sebeplerden ötürü örgütlenmiş olan iş toplantıları ve siyasi toplantılar çoğunlukla grup uyumunu güçlendirme veya liderlerin kendilerini savunmalarına izin verme gibi çoğunlukla ritüel amaçlara hizmet eder. Ritüeller

konuşma, konuşulan dilin metin ve konuşma tarzı, günlük etkileşimler ve inançların iletilmesi için kullanılır (Hofstede et al., 2010:9).

Şekil 2.1.'de semboller, kahramanlar ve ritüeller uygulamalar altında toplanmıştır. Kültürün anlamları, bu sebeple dışarıdaki bir gözlemciye görünür olur. Bununla birlikte, kültürün anlamları onu yaşayanlar tarafından görünmezdir ve tam olarak bu uygulamalar tarafından yorumlandığı şekilde varlıkları devam eder. Şekil 2.1.'e göre kültür çekirdeği değerler tarafından oluşturulmuştur. Değerler, belirli durumları başkalarına göre tercih etme durumlarıdır. Değerler, artı ve eksi tarafı belirtilen hislerdir. Bunlar aşağıdaki gibi eşleşmeleri ele alırlar (Hofstede et al., 2010:9);

- Kötülüğe karşı iyilik
- Kirliliğe karşı temizlik
- Tehlikeliye karşı güvende
- Yasağa karşı izin vermek
- Saygına karşı edepsiz
- Ahlakiye karşı ahlak dışı
- Çirkine karşı güzellik
- Yapaya karşı doğal
- Olağan dışına karşı olağan
- Mantıksıza karşı mantıklı
- Orantısıza karşı orantılı

Değerler, hayatımızın başında kazanılır. İnsan diğer canlılarla karşılaştırıldığında, doğumdan sonraki ilk anlarda insanlar hayatta kalma konusunda çok eksik donanımlıdır. Neyse ki, insan psikolojisi bize on-on iki yıla kadar uyarıcı bir dönem sunuyor; bu süreçte ihtiyaç duyduğumuz bilgiler çevremizden bilinçsizce ve hızlı bir biçimde dayatılıyor. Buna semboller (dil gibi), kahramanlar (anne babamız gibi) ve ritüeller (tuvalet eğitimi gibi) dâhildir ve en önemlisi temel değerlerimizi içerir. Bu dönemin sonunda, öncelikle yeni uygulamalara odaklanan farklı, bilinçli bir öğrenme dönemine geçmektedir (Hofstede et al., 2010:10).

Hayatımız boyunca hepimiz birçok ahlaki çevrede kendimizi konumlandırma zorundayız. Her grup ya da zümre, kendi kültürünü oluşturan bir dizi ortak zihinsel programı taşır. Hemen hemen herkes bir takım farklı gruplara ve zümrelere aynı anda ait olduğu için, kaçınılmaz olarak, kendi kültürlerimiz içerisinde farklı kültür

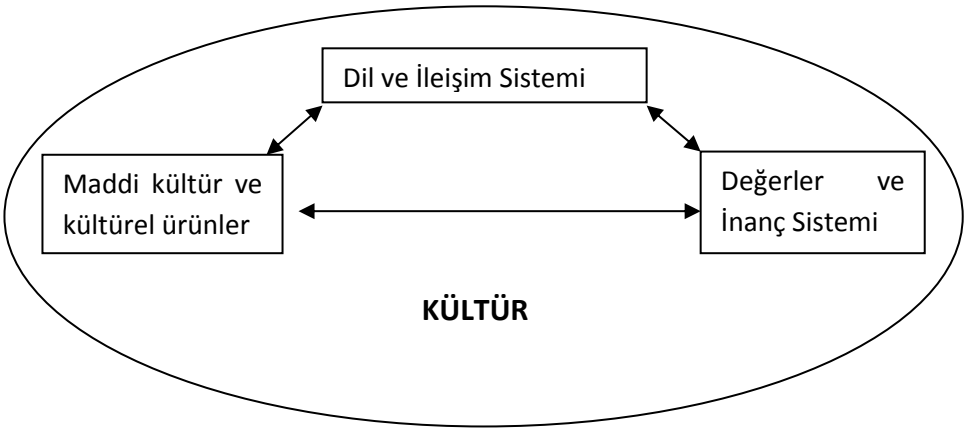
seviyelerine tekabül eden çeşitli zihinsel program katmanları taşırız. Bunlar özellikle: (Hofstede et al., 2010:18). Hofstede, 2010 yılında yayınladığı 'Cultures and Organizations: Software of the Mind' adlı kitabında kültür tabakalarını aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır;

- Bir kişinin ülkesine (veya yaşamları boyunca göç eden insanlara) göre ulusal düzeyde.
- Bölgesel ve/veya etnik ve/veya dini ve/veya dilsel bağlılık düzeyinde.
- Birinin bir kadın mı yoksa erkek mi doğduğuna göre cinsiyet düzeyi.
- Dede ve büyükanneyi, çocukların ailesinde ayıran nesil farklılığı seviyesi.
- Eğitim olanaklarına ve bir mesleğe veya mesleğe ilişkin bir sosyal sınıf seviyesi.
- İstihdam edilen, örgütlü, bölümlü ve/veya kurumsal düzeydeki kişilerin, çalışma organizasyonu tarafından sosyalleşmelerine göre.

Bu çeşitli seviyelerdeki zihinsel programlar mutlaka uyumlu olmak durumunda değildir. Modern toplumlarda genellikle kısmen çelişkilidirler: Örneğin dini değerler eski nesillerdeki değerlerle çakışabilir; toplumsal cinsiyet değerleri örgütsel uygulamalarla ters düşebilir. Çatışan zihinsel programlar, insanların davranışlarını yeni bir durumda öngörmeyi zorlaştırmaktadır (Hofstede et al., 2010:18).

Kongar'a göre (1996) teknoloji ve ideoloji kültürün iki önemli öğesidir. İnsanoğlu dünya üzerinde var olduğundan beri, iki savaşın, iki temel çelişkinin içinde bulur kendini: İnsanın doğa ile savaşı ve insanın insan ile savaşı. İnsanın doğa ile olan çelişkisi, sonuçta, araç, gereç ve bilgi olarak, teknolojiyi üretmiştir. İnsanın insanla olan çelişkisi ise, sonuçta, inançlar ilkeler kurallar bütünü olarak ideolojileri yaratmıştır. Gerek teknolojik gelişmeler, gerekse, ideolojik değişmeler, insanın hem doğayı daha iyi denetlemesine, hem de kendi cinsi ile daha düzenli ve uyumlu ilişki kurmasına yardımcı olmuştur (Kongar, 1996).

Craig ve Douglas (2006) kültür kavramını üç ana öğe olarak incelemiştir. Bu öğelerin birbirleri ile ilişkisinin kültür kavramını ortaya çıkardığını ifade etmiştir. Bu üç öğeden birisi ve yapı taşı dil ve iletişim sistemleridir, diğerleri ise, 'değerler ve inanç sistemleri' ve materyal kültürü ve eserler olarak ifade edilmiştir. Şekil 2.2.'de kültür bileşenleri arasındaki ilişki gösterilmiştir (Craig and Douglas, 2006:328).



Şekil 2.2: Kültür Bileşenleri

Dil ve iletişim sistemleri: İleti kodlama ve kod çözme için bir mekanizma sağladığı için dil iletişimin önemli bir bileşenidir. Bu nedenle paylaşılan bir dil, ortak bir kültüre üye olanları birleştiren önemli bir faktördür. Dil, dünyayı yorumlama ve anlama için organize bir şema sağlar. Örneğin Sapir Whorf hipotezinde, dilin düşünce kalıpları ve davranışsal tepkinin oluşumunda ve bir nesilden diğerine kültürel normların ve davranış kalıplarının iletilmesinde önemli bir rol oynadığını öne sürer. Örneğin, Eskimolar, farklı kar türlerini ifade etmek için birçok kar sözcüğüne sahiptir ve İngiltere'de farklı yağmur türleri için birden fazla kelime vardır (Craig and Douglas, 2006:328).

İletişim, bir bireyin dünyasıyla ilgili mesajları iletmek ve yorumlamak için bir mekanizma sağladığı için kültürün kilit bir unsurudur. İletişim; zaman, yer ve katılımcıların toplumsal ilişkileri gibi fiziksel ve sosyal anlamda gerçekleşir. Bütün bunlar iletişimi etkilemektedir. Bir kültürün üyeleri, etkileşimi yönetmek için kurallar belirleyen toplumsal çevrelerini yorumlamak için ortak bir işareti paylaşırlar. Farklı kültürlerin üyeleri, bu işaretleri nasıl yorumlayacaklarını bilmeyebilir, bu da iletişim kurmamasına neden olabilir (Craig and Douglas, 2006:328).

Değerler ve inanç sistemleri: Kültürün maddi olmayan unsurları, bir toplumu veya kültürün özelliklerini veren ve bu toplumda davranış tarzını yönlendiren egemen toplumsal değerleri ve inanç sistemlerini içerir. Burada, inançların ve değer sistemlerinin seviyelerinin yanı sıra kapsamı veya belirli bir davranış veya tüketim durumu ile alakalı olarak düşünülmesi önemlidir. Değer sistemleri, toplum düzeyinde, toplumdaki belirli gruplar veya kuruluşlardaki seviyede olduğu kadar

bireysel düzeyde de incelenebilir. Dikkat, toplumsal düzeyde kültürel soyut varlıklara ve bireysel davranış üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Bununla birlikte, bireysel tüketim kalıplarını ve davranış biçimlerini etkileyen çok sayıda maddi olmayan varlıklar vardır. Bunlara, örneğin idealler ve istekler, rol normları ve toplumsal cinsiyet ideolojisi, kültürel mitler, metaforlar ve işaretler dâhildir. Her ne kadar öznel ve varoluşsal nitelikleri nedeniyle kültürler arasında karşılaştırma yapmak karmaşık ve zor olsa da, bunlar günlük yaşamın kalıplaşmasını belirleyen yine de kültürün temel unsurlarıdır (Craig and Douglas, 2006:325).

Maddi kültür ve eserler: Her kültür kendi vizyonuna sahiptir ve başkalarının anlaşılmayacak nitelikteki davranışları için anlayış ve kurallar sağlayan kültürel olarak oluşturulmuş anlamlar setine sahiptir. Zamanın, mekânın, doğanın ve kişinin olağanüstü dünyayı organize eden temel noktasını kültürel kategoriler olarak tanımlar (Craig and Douglas, 2006:327).

Materyal kültürü, bir topluluğun birbirine bağlayan ritüelleri, eserleri, kurumları ve sembollerini içerir ve genel olarak ya da düğünler, cenaze törenleri, festivaller gibi belirli vesilelerle toplum içindeki diğerlerine karşı davranış kuralları ve normları oluşturur. Bireylere, ailelere veya toplumsal gruplara ait mülklere ve mallara bağlı anlam ve sembolizm ve hediye alma ve hediye verme ritüellerine verilen önem de maddi kültürün önemli unsurlarıdır (Craig and Douglas, 2006:327).

Birçok kültür araştırmacısı, kültür kavramını tanımlamak için temel değer terimini tercih ederken Schein (2004), ise temel varsayımları tercih etmiştir. Değerler tartışmaya açıktır ve insanlar, onlara katılıp katılmama özgürlüğüne sahiptir. Bunlar, birinci düzeyde görünür organizasyonel yapılar ve süreçler, ikinci düzeyde stratejiler, hedefler, felsefeler ve üçüncü düzeyde ise bilinçsizlik, inançlar, algılar, düşünceler ve hisler vardır (Schein, 2004:25).

Yapıtlar ve süreçler, fiziksel çevrenin mimarisi gibi görünür yapılar içermektedir; dil, teknoloji ve ürünleri, sanatsal üretimler, giyim tarzı, duygusal görüntüler ve örgüt hakkında söylenen mitler ve hikayeler, yazılı değer listeleri ve bunu gibi gözlemlenebilir ritüeller ve törenlerdir (Schein, 2004:26). Kabul edilen inançlar ve değerler temel varsayımlarla mantıklı bir şekilde uyumluysa, o zaman bu değerleri bir felsefe haline getirmek, grubun bir araya getirilmesinde, bir kimlik kaynağı oluşturulmasında yardımcı olabilir (Schein, 2004:26).

Herhangi bir grubun kültürü üç seviyede incelenebilir; eser seviyesi, kabul gören inanç ve değerler seviyesi ve temel varsayımlarının seviyesi. Eğer birisi temel

varsayımları doğru analiz etmezse, bir eseri nasıl doğru biçimde yorumlanacağını bilmeyecek veya eserlere doğru değeri vermeyecektir. Başka bir deyişle, bir kültürün özü temel varsayımların anlaşılmasında yatmaktadır. Bir kere doğru anlaşıldığında diğer tüm düzeyleri kolayca anlaşılabilir (Schein, 2004:36). Akademisyenler tarafından üzerinde anlaşmaya varılan şey, temel varsayımlar (inançlar) ve değerler, kültür çekirdeğini oluşturmaktadır (Schein, 1992).

2.3. Kültürel Değer Modelleri

2.3.1. Schwartz Ulusal Kültür Modeli

Schwartz'ın değer araştırması Hofstede'nin çalışmalarının belirgin sınırlamalarını aşıyor. Schwartz (1992), hem teorik hem deneysel araştırmalara dayanarak, kültürler arasında tanınan 56 ayrı değerin kapsamlı bir setini tanımladı; bu çalışma uluslararası kültürel çeşitliliği açıklayan tüm değer boyutlarını kapsıyordu. Daha sonra bu değerlerden hangilerinin ülkeler arasında eşdeğer bir anlamı olduğunu inceledi ve ortak değerlerin sayısını 45'e indirdi. Daha sonra, 1988 yılı itibarıyla 67 ülkeden okul öğretmenleri ve üniversite öğrencilerini araştırdı, her ülke için 45 değer maddesinin her birindeki puan ortalaması aldı ve ulusal kültürlerin farklılık gösteren anlamlı ve yorumlanabilir boyutların sayısını belirlemek için en küçük alan analizini kullandı (Drogendijk and Slangen, 2006:364). Bu araştırma, muhafazakârlık, entelektüel özerklik, duygusal özerklik, hiyerarşi, eşitlikçi bağlılık, üstünlük ve uyum (Schwartz, 1994, 1999) gibi yedi boyutla sonuçlandı.

Muhafazakârlık, bir kültürün, statükoyu, adetlere uymayı ve grubun veya geleneksel düzenin birlikteliğini bozabilecek eylemleri veya arzuları sınırlandırmaya verdiği önemi temsil eder. Entelektüel ve duygusal özerklik, insanların sırasıyla kendi düşüncelerini, entelektüel yönlerini ve duygusal isteklerini özgürce gözlenmeyebilmeye atıfta bulunmaktadır. Hiyerarşi, iktidar, roller ve parasal kaynakları eşit olmayan bir şekilde dağıtmanın meşru olduğu anlamına gelirken, eşitlikçi taahhüt, insanların gönüllü olarak başkalarının refahını arttırmak için bireysel çıkarlarını bir yana bırakma eğiliminde olmalarını ifade eder. Üstünlük, kendine güvenerek öne çıkmanın önemini ifade ederken, uyum içinde bulunarak çevreyle ilişkinin önemini belirtmektedir (Schwartz, 1999).

Değerlerin tipolojisi ve ölçümü, değer önceliklerindeki dinamikler ve değerler ile tutumlar, hedefler, normlar ve davranış arasındaki ilişki ile ilgili kapsamlı deneysel araştırmalar bulunmaktadır. Bu çalışmaların çoğu araştırmacılara tutarlı bir

teori ya da bütünleştirici bir yapı sağlayamamıştır. Bu eksikliklerin bir sonucu olarak Schwartz, değerlerin içeriği ve yapısı ile ilgili bir teori önerdi. Schwartz'ın teorisi dikkate değer bir gelişmedir. Farklı kültürler arasında evrensel olarak bilinen değer türlerini düzenliyor (Yahyagil and Ötken, 2011:1018).

Schwartz, Rokeach'ın kişisel ve sosyal değer tipolojisini yeniden keşfetti ve onları bireysel ve müşterek değerlere çevirdi. Ayrıca, bireysel ve müşterek değer türleri arasında güvenlik ve evrenselcilik gibi iki karışık değer yerleştirdi. Schwartz'ın teorisi, kişisel ve toplumsal değerlerin doğasında olan uyumsuzluğu ileri sürmektedir. Bu değerleri farklılaştıran önemli husus, ifade ettikleri güdüsel hedefin türüdür. Schwartz, farklı kültürlere özgü, on güdüsel ve geniş değer türetmiştir bunlar Tablo 2.1'de gösterildiği gibi açıklanmıştır (Yahyagil and Ötken, 2011:1022).

Tablo 2.1: Schwartz'ın On Bireysel Seviyede Değer Sistemi

Güvenlik	Toplumda, ilişkilerde ve kişinin kendisi ile ilgili emniyet ve istikrar.
Uygunluk	Eylemlerin kısıtlanması, başkalarını rahatsız edebilecek veya zarar verebilecek dürtüler ve sosyal beklentileri göz ardı etme.
Gelenek	Gelenek veya kültüre dayatılmış fikirlere bağlılık ve kabullenme.
Hayırseverlik	Kişisel etkileşimde bulunduğu kişilerin sıkça refahının korunması ve geliştirilmesi.
Evrenselcilik	Bütün insanların ve doğanın refahı için anlayış, hoşgörü ve koruma.
Kendi kendini yönetme	Bağımsız düşünce ve eylem.
Teşvik	Hayatta coşku ve zorluk.
Hazcılık	Keyif ve duygusal tatmin.
Başarı	Sosyal standartlara uygun olarak kişisel başarı.
Güç	İnsanlar ve kaynaklar üzerinde sosyal statü, kontrol veya hâkimiyet.

Schwartz'ın değerleri, tüm bireylerin ve toplumların üstesinden gelmek zorunda olduğu üç evrensel ihtiyacı temsil eder. Bunlar, bireylerin ihtiyaçları, eşgüdümlü sosyal etkileşimin şartları ve grupların desteği ve hayatta kalma gereksinimleridir (Yahyagil and Ötken, 2011:1023).

Bu çalışmanın sonucunda Schwartz, bireysel düzeyde olan, on değer arasındaki uyuşmazlıkların bütünleşik bir yapı oluşturduğunu tespit etti. Bu noktada Schwartz, on ayrı değerinin, bu boyutlar arasındaki karşıtlığına uygun olarak tanımlandığı iki temel boyut önerdi. İlk boyut, kendini geliştirmeye karşı kendini aşmışlıktır. Bu boyut güç ve başarı değerleri arasındaki çatışmalar, evrenselcilik ve yardımseverlik değerleri ile ilgilidir. Güç ve başarı değerleri, başkalarının zararına

dahi olsa kendi çıkarını vurgularken, evrenselcilik ve yardımseverlik değerleri başkalarının çıkarları ve refahı için endişeyi içerir. İkinci boyut, muhafazakârlığa karşı değişime açıklıktır. Burada kendine yön verme ve dürtü değerleri, güvenlik, uygunluk ve gelenek değerlerine karşıdır. Önceki değerler bağımsız düşünce ve eylemi ve yeniliği vurgularken, son değerler saygı, uyum ve değişime direnc vurgu yapar. Hedonizm değerleri hem açıklık hem de kendini geliştirmeyi ön plana çıkarır. Schwartz, değer boyutları arasındaki karşılıklı ilişkileri araştırdı ve yedi kültür demeti oluşturdu. Bu kültür seviyeleri düzeylerine göre Tablo 2.2'de açıklanmaktadır (Yahyagil and Ötken, 2011:1023; Drogendijk and Slangen, 2006:364).

Tablo 2.2: Schwartz'ın yedi kültürel değeri

Kültürel Düzeyde		Bireysel Düzeyde
Bütünleşiklik	Karşılık gelmektedir	Uyumluluk, güvenlik, gelenek ve din.
Hiyerarşi		Güç ve gelenek
Üstünlük		Başarı ve teşvik
Duyuşsal anatomi		Hazcılık ve teşvik
Zihinsel anatomi		Kendi kendini yönetme
Eşitlikçilik		Evrenselcilik
Uyum		Evrenselcilik

2.3.2. Storti'nin Kültürel Değer Modeli

Craig Storti, kültür hakkından kapsamlı çalışma yapan araştırmacılardan birisidir ve genel anlamda yedi boyutu ile kültür konusuna açıklama getirmiştir. Bu boyutlar aşağıdaki gibi sıralanır (Azizoğlu, 2011:24);

- Doğrudan olma derecesi,
- İçeriğin anlamsal işlevi,
- Statünün kaynağı,
- Verimliliğin anahtarı,
- Çalışmaya yaklaşım,
- Subjektif ve objektif olma derecesi,
- İtibarı korumanın önemi.

Storti'ye göre kültür boyutları bir duygu, düşünce ve fikri ifade etme açısından ikiye ayrılır. Doğrudan anlatım ya da dolaylı anlatım olarak karşımız çıkar. Doğrudan ifade edilen toplumlarda bireyler anlatmak istediklerini olduğu gibi iletişim araçları ile anlatırlar ve anlatılan kadarının anlaşılmasını beklerler. Bu tür

kültürlerde bireyler arası diyaloglarda istenileni ya da olduğu gibi ifade etme türü yaygındır. Bu toplumlarda yaşayan bireyler iletişimde karşısındakine 'Evet' diyorsa gerçekten 'Evet' anlamında kullanıyordur (Azizoğlu, 2011:24).

Dolaylı iletişimin daha çok tercih edildiği toplumlarda bireylerin ifade ettikleri her daim ifade etmek istediklerini yansıtmaya bilir. Bu nedenle, bu tür toplumlarda iletişimin güçlü olabilmesi için bireylerin karşısındaki kişiyi çok iyi analiz etmesi ve ayrıntılara dikkat ederek bir çıkarım yapması gerekir. Bu tür toplumlarda bireylerin 'Evet' demesi kimi zaman 'Belki' kimi zamanda 'Hayır' anlamına gelecek şekilde yorumlanabilir. Shorti'nin çalışmasında bir diğer boyut içeriğin anlamsal işlevidir. Kimi toplumlar genelde bireyci davranış özellikleri gösterirken kimileri ise toplulukçu davranış özelliği gösterir. Bir toplumu oluşturan bireylerin ortak tecrübe ve anlama değerleri yetersiz ise o toplumlar bireyci davranış gösterirler. Öte yandan başka bir toplumda, grup içinde yeterince zaman geçiren bireyler bazı durumlarda sözel ifade olmadan bile anlaşabilirler. Sözlü olarak ifade edilmeyen durumlar kimi zaman söylenenlerden daha çok etkili olabilir (Azizoğlu, 2011:25).

Storti'nin ifade ettiği bir kültürel çeşitlilik boyutlarına göre kültür 'başarıya dayalı' ve 'atfedilen' olmak üzere iki düzeyde incelenebilir. Güç kaynağının başarı olarak kabul edildiği toplumlarda bir bireyin statüsü başarı ve performans odaklı olarak artar. Yaş, tecrübe gibi durumlar saygınlık için ölçü değildir. Atfedilen toplumda ise statünün kaynağı toplumsal durum ve makamdan kaynaklanır (Azizoğlu, 2011:26). Türk toplumunda gücünü makamdan alan siyasetçilerin kullandıkları örnek cümle 'Sen benim kim olduğumu biliyor musun' klasiktir.

Farklı toplumlarda verimliliğe erişme şekli çeşitlilik gösterir. Kimi toplumlar 'sonuç odaklı' çalışırken kimi toplumlar 'uyuma önem verecek' şekilde çalışmayı tercih ederler. Storti çalışmaya yaklaşım konusunu da yine iki uç noktada incelemiş ve toplumları 'başarıya endeksli olma' ile 'hayat kalitesine önem verme' arasında konumlandırmıştır (Azizoğlu, 2011:27).

Storti kültürel farklılıkları incelediği bir diğer boyut sübjektiflik ve objektiflik düzeyi olarak karşımıza çıkar. Bu düzey 'beynin mantığı' ile 'kalp mantığı' şeklinde ikiye ayrılır. Beyin mantığında bireylerin duyguları iş ortamına karıştırılmamalıdır. Bu toplumlarda iş yaşamı başarısı tanıdık ile değil emek ile olur. Kalp mantığı yoğun hissedildiği toplumlarda adam kayırma gibi gayri ahlaki durumlar normal karşılanır. Bireylerin çevresindekilere ayrıcalık göstermesi doğal karşılanır. Çalışma ortamında kişisel duygular kararlara yön verir (Azizoğlu, 2011:28).

Storti'nin vurgu yaptığı son kültürel boyut bireyin itibarının saygınlığı ile ilgilidir. İtibarı korumaya önem verilmeyen toplumlarda gerçeği ifade etmek bireyin duygularını gözetmekten daha önemlidir. Öte yandan itibar korumanın yüksek olduğu kültürlerde gerçekler olduğunda farklı yansıtılabilir. Anlaşmazlık durumlarında bireyler birbirleri işe iletişim kurmaktan kaçınmayı tercih ederler (Azizoğlu, 2011:29).

2.3.3. Hampden-Turner ve Trompenaars Kültürel Değer Modeli

Trompenaars ve Hampden-Turner 43 ülkede, 8841 üst düzey çalışandan anket verisi toplamış ve bu anketler doğrultusunda 7 kültürel boyut ortaya koymuştur. Trompenaars'ın araştırması on yıl sürmüş ve takiben 1994'te yayınlanmıştır (Çelikkol, 2016:34).

Her kültür kendisini ikilem olarak ortaya konan bazı sorunlara bulduğu özel çözümlerle diğerlerinden ayrılır. Bu sorunlara üç başlık altında bakmak elverişlidir: başkalarıyla olan ilişkilerimizden kaynaklananlar; zamanla ortaya çıkanlar ve çevre ile ilgili olanlar. Farklı kültürleri bu evrensel problemler için seçtiği çözümlerden, ayrıca kültürün yedi temel boyutundan tespit edebiliriz. Beş tanesi birinci kategoriden gelmektedir (Trompenears and Turner, 1997:8).

İnsanlarla olan ilişkiler: İnsanların birbirleriyle nasıl baş edebileceğini gösteren beş yön vardır. Parsons'ın beş ilişkisel yönlendirmesi başlangıç noktası olarak alınmıştır;

- Evrensellik ve belirli bir topluluğa bağlılık: Evrenselci yaklaşım genel hatlarıyla: "İyi ve doğru olan şey tanımlanabilir ve her zaman geçerlidir." Belli kültürlerde ilişkilerin ve benzersiz koşulların zorluklarına daha fazla önem verilmektedir. Toplumsal kodlardan soyutlanmalara daha az dikkat edilmektedir (Trompenears and Turner, 1997:8).
- Bireycilik ve toplulukçuluk: İnsanlar kendilerini öncelikli olarak birey olarak mı, yoksa bir grubun bir parçası olarak mı görüyor (Trompenears and Turner, 1997:8).
- Nötr ve Duygusal: Etkileşimlerin doğası tarafsız mı olmalı, yoksa duyguyu kabul edebilir mi olmalı? Kuzey Amerika'da ve Kuzeybatı Avrupa'da iş ilişkileri genellikle enstrümantal (sözsüz) ve hepsi de hedeflere ulaşmakla ilgilidir. Beynin duyguları denetleyeceğine inanılır çünkü duyguların kafaları karıştıracaklarına inanılıyor. Bu varsayım, makinelerimizi daha verimli

çalışabilmeleri için makinemize benzememizdir. Ancak daha güneyde ve diğer birçok kültürde iş, bir insani meselesidir ve uygun görülen duygular yaşanmalıdır. Yüksek sesli kahkahalar, yumruğunuzu masaya vurmak veya müzakerede öfke içinde bir konferans odası işin bir parçasıdır (Trompenears and Turner, 1997:9).

- Özel ve Yaygın: Birey bir iş ilişkisinde, sözleşmede belirtilen ilişki yerine, gerçek ve kişisel bir varlıktır. Birçok ülkede ayrıntılı bir ilişki sadece tercih değildir, ancak iş başlamadan önce gereklidir. Bir Amerikan şirketi Güney Amerikalı bir müşteriyle sözleşme imzalamaya çalışırken, ilişkinin önemini göz ardı ettiğinden anlaşmayı kaybedebilmektedir (Trompenears and Turner, 1997:9).
- Başarı ve Övgü: Başarı, son gerçekleştirdiğiniz ve kaydettiğiniz şeyle ilgili olarak yargılanmanız anlamına gelir. Başarı, son gerçekleştirdiğiniz ve kaydettiğiniz şeyle ilgili olarak yargılanmanız anlamına gelir. Başarı kültüründe, ilk soru muhtemelen "Ne hakkında çalışıyorsun?" sorusudur; daha övgü kültüründe ise soru muhtemelen "Nerede çalışıyordunuz?" olurdu (Trompenears and Turner, 1997:9).

Zamana karşı tutumlar: Toplumların zamana bakış biçimi de farklıdır. Bazı toplumlarda, geçmişte birinin ne elde ettiği önemli değildir. Gelecek için hangi planı geliştirdiklerini bilmek daha önemlidir. Diğer toplumlarda geçmiş başarılarınızla bugününkinden çok daha fazla iz bırakabilirsiniz. Bunlar, kurumsal faaliyetleri büyük ölçüde etkileyen kültürel farklılıklar. Zamana karşı tutum ‘sıralı’ ve ‘eşzamanlı’ olarak iki uç yaklaşımla temsil edilir (Trompenears and Turner, 1997:10).

Çevreye yönelik tutumlar: Çevreye yönelik tutumda önemli bir kültürel farklılık da bulunabilir. Bazı kültürler hayatlarını etkileyen temel odağın, kişinin içinde yaşadığı yardım ve erdemin duygusunun kökeni olduğuna inanır. Burada, motivasyonlar ve değerler içeriden kaynaklanmaktadır. Diğer kültürler, dünyayı bireylerden daha güçlü görüyor. Onlar doğayı korkulan ya da taklit edilecek şeyler olarak görürler. Çevreye yönelik tutum ‘özdenetim’ ve ‘dış denetim’ olarak temsil edilir (Trompenears and Turner, 1997:10).

2.3.4. GLOBE Araştırması

"Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği" GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) Araştırma Programı, Pennsylvania Üniversitesi, Wharton School of Business'ın Robert J. House tarafından 1991 yılında tasarlanmıştı. Gıda işleme, finansal hizmetleri ve telekomünikasyon hizmetleri sektörlerinde 951 örgütten yaklaşık 17.300 orta kademe yöneticinin sonuçlarına dayanarak, 2004 yılında Kültür, Liderlik ve Organizasyonlar başlıklı, 6 Toplumun GLOBE Çalışması" adlı ilk kapsamlı rapor yayınlandı. İkinci kapsamlı rapor olan "Dünya Üzerinde Kültür ve Liderlik: GLOBE 25 Toplumun Derinlemesine Araştırma Çalışması", 2007 yılının başında kullanıma sunuldu (Hoppe, 2007).

GLOBE dokuz kültürel değeri tespit etti. Bunlardan güç mesafesi, toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma Hofstede'nin (1980) kültürel boyutlarına dayanıyordu; geleceğe yönelim, başarı ve performans, kendine güven, cinsiyet ilişkileri, insan yönlendirme ve ailevi toplulukçuluk ile ilgili ek kültürel değerler oluşturulmuştur. GLOBE'un çalışmasının sonucunda, ülkeler, Tablo 2.3'de gösterildiği gibi 10 kümedeki değer benzerliklerine dayalı olarak gruplandırıldı. (House et al., 2004).

Tablo 2.3: GLOBE Ülke Demeti

Küme Adı	Ülkeler
Anglo	Avustralya, Kanada, İngiltere, İrlanda, Yeni Zelanda, Güney Afrika, Amerika Birleşik Devletleri
Latin Avrupa	Fransa, İsrail, İtalya, Portekiz, İspanya, İsviçre (Fransızca konuşan)
Kuzey Avrupa	Danimarka, Finlandiya, İsveç
Alman Avrupa	Avusturya, Almanya (eski Doğu), Almanya (eski Batı), Hollanda, İsviçre
Doğu Avrupa	Arnavutluk, Almanya, Yunanistan, Macaristan, Kazakistan, Polonya, Rusya, Slovenya
Latin Amerika	Arjantin, Bolivya, Brezilya, Kolombiya, Kosta Rika, Ekvador, El Salvador, Guatemala, Meksika, Venezuela
Sahra-altı Afrika	Namibya, Nijerya, Güney Afrika, Zambiya, Zimbabwe
Orta Doğu	Mısır, Kuveyt, Fas, Katar, Türkiye
Güney Asya	Hindistan, Endonezya, İran, Malezya, Filipinler, Tayland
Konfüçyüs Asya	Çin, Hong Kong, Japonya, Singapur, Güney Kore, Tayvan

GLOBE değerleri, Hofstede'nin (1980) kültür boyutlarını yansıtmaktadır. Bununla birlikte, iki boyut arasında farklılıklar vardır. Hofstede kültürel değerleri davranışı harekete geçiren güç olarak görürken, GLOBE bu varsayımı sorguladı ve kültürel değerler ile gerçek toplumsal uygulamalar arasında ayrım yapıyordu.

GLOBE ekibi toplumsal değerleri ve uygulamaları ilişkilendirmeyi başardı ancak dokuz kültürel boyutun yedisi birbiriyle olumsuz olarak ilişkilendirildi. Başka bir deyişle, toplum değerleri mutlaka uygulamalarla pozitif yönde ilişkili değildir (Diehl et al., 2008).

GLOBE araştırması uluslararası reklamcılık alanında uygulanmıştır. Kültürler arası algı farklılıkları, kendine güven ve performans odaklı yönlendirmelere tanımlanmıştır (Diehl et al., 2008; Terlutter et al., 2005). Reklamın girişimcilik ve performansa dayalı değerleri arasındaki farklar, uluslararası reklamcılıkta bir yönlendirme seviyesine ihtiyaç duyulduğunu gösterdi. GLOBE'in 10 kültürel kümesi, büyük ölçekli ülkeler için uluslararası pazarlama potansiyeli sunmaktadır (House et al., 2010).

Kültürel Boyutlar ve Kültür Kümeleri: GLOBE'in temel önermesi (bulgu), lider etkililiğin içeriğe dayalı olması, yani yönlendirilen insanların toplumsal ve örgütsel normlar, değerler ve inançlar ile bir bütün olmasıdır. Başka bir deyişle, etkili olarak görülmek için, zaman ile test edilen sözler geçerliliğini sürdürüyor: *"Roma'da Romalılar gibi davran."* Kültürler arası lider etkililiğini ölçmek için ilk adım olarak GLOBE deneysel çalışmasında toplumlar arasında normlar, değerler, inançlar ve uygulamalar arasındaki benzerlik ve/veya farklılıkları yakalamayı mümkün kılmak için dokuz kültürel boyut oluşturmuştur. Bu değerler, Hofstede (1980) Schwartz (1994), Smith (1995), Inglehart (1997)'ın bulgularına dayanmaktadır. Bunlar (Hoppe, 2007);

- Güç mesafesi: Bir toplumun üyelerince gücün eşit olarak dağıtılmasını ifade eder.
- Belirsizlikten kaçınma: Bir toplumun, organizasyonun veya grubun gelecekteki olayların öngörülemezliğini hafifletmek için sosyal normlar, kurallar ve prosedürlere ne ölçüde bağlı olduğu.
- İnsan Yönlendirme/Konumlandırma: Bir toplumun, adil, fedakâr, cömert, sevecen ve başkalarına nazik olmak için bireyleri teşvik etme ve ödüllendirme derecesi.
- Toplulukçuluk I: (Kurumsal) Örgütsel ve toplumsal olan geleneksel uygulamalardaki, kaynakların dağılımını ve toplu eylemleri teşvik etme ve ödüllendirme derecesi.

- Toplulukçuluk II: (Grup İçi) Bireylerin örgütlerinde veya ailelerinde gurur, sadakat ve bağlılık ifade etme dereceleri.
- Kendine Güven: Bireylerin başkalarıyla olan ilişkilerinde iddialı, çatışmacı ve agresif olma derecesi.
- Cinsiyet Eşitlikçiliği: Bir toplumun, toplumsal cinsiyet eşitsizliğini en düşük düzeye getirme derecesi.
- Geleceğe Yönelik Olanlar: Bireylerin, doyumun ertelenmesi, planlanması ve geleceğe yatırım gibi geleceğe dönük davranışlara ne ölçüde girdikleri.
- Performans Odaklılık: Topluluğun grup üyelerini performans geliştirme ve mükemmellik için teşvik etme ve ödüllendirme derecesi.

GLOBE, pek çok toplumda kültür ve lider davranışı arasındaki ilişkiyi çok fazla nicel ve nitel önlem ve yöntemle ve birçok farklı organizasyonda deneysel olarak araştıran bugüne kadarki en kapsamlı çalışmadır. Bunu, dünyanın dört bir yanından, kendi kültürünü, liderlik anlayışı ve uygulamalarını proje haline getiren 170'den fazla ortak çalışanın katılımıyla gerçekleştirdi (Hoppe, 2007).

GLOBE araştırması örgütsel davranış ve liderlik literatürüne büyük katkı sağlayacak bir konumdadır. Bugüne kadar örgütsel davranış literatürünün çoğu ABD merkezli araştırma ve teoriyi yansıtıyor. GLOBE araştırması ile ABD hegemonyasını dışındaki bölgelerin örgütsel davranışlarını incelemek için bir yol açılmıştır.

2.3.5. Dünya Değerler Araştırması

Dünya Değerler Araştırması (The World Values Survey-WVS), uluslararası bir bilim adamı ekibi tarafından değişen değerleri ve bunların toplumsal ve siyasal yaşam üzerindeki etkisini inceleyen küresel bir sosyal bilimciler ağıdır; WVS birliği ve sekretarya merkezi Stockholm, İsveç'tedir (WVS,2017).

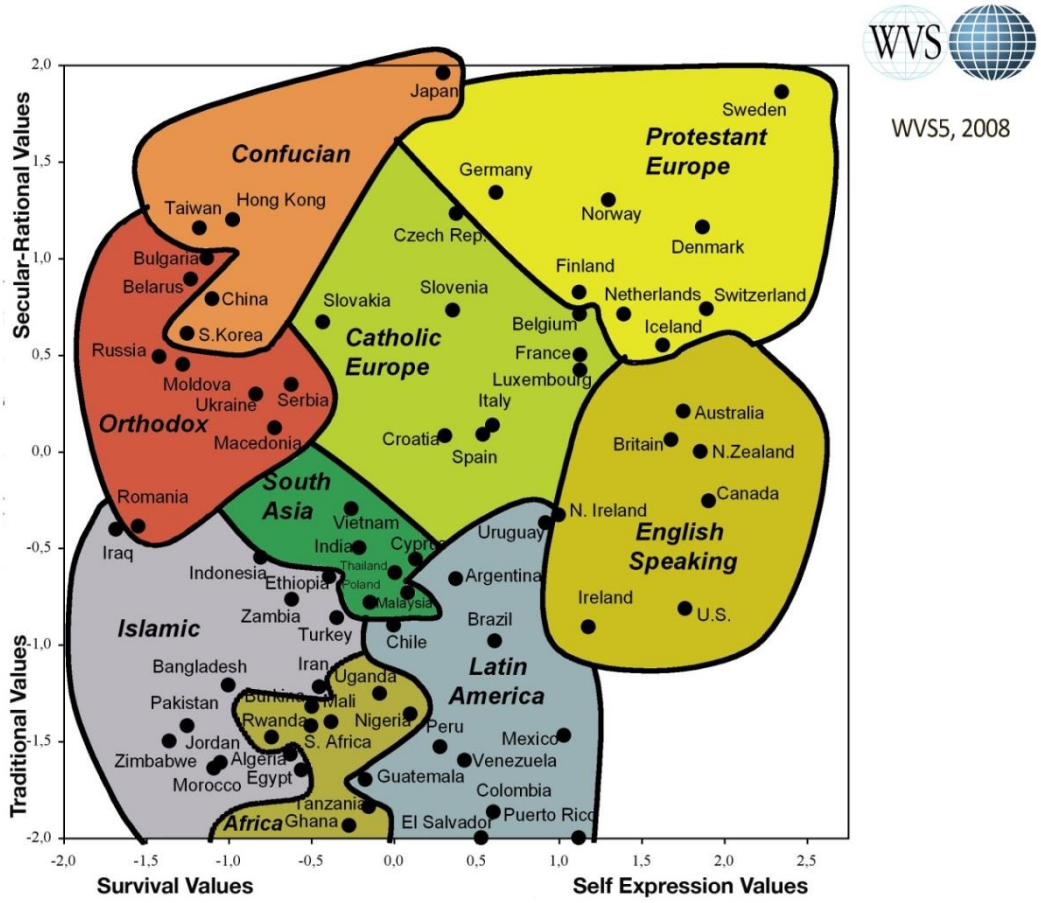
Dünya Değerler Araştırması, 1981 yılından bu yana yürütülen ve dünyanın 80 civarında ülkesinde gerçekleştirilen bir sosyal bilim projesidir. Araştırma, her beş yılda bir tekrarlanmaktadır ve kapsamı itibariyle dünyanın en büyük sosyal bilim araştırması niteliğini taşımaktadır. Araştırma, daha önce Türkiye'de de 1991, 1996 ve 2001 ve 2007 yıllarında dört kez gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmanın örneklemi, Türkiye İstatistik Kurumu (Devlet İstatistik Enstitüsü) nun katkılarıyla belirlenmiştir (WVS,2017).

Dünya Değerler Araştırma'sı, bilim insanlarına ve politikacılara dünyadaki insanların inanç, değer ve motivasyonlarındaki değişiklikleri anlamalarına yardımcı

olmayı amaçlamaktadır. Binlerce siyaset bilimci, sosyolog, sosyal psikolog, antropolog ve ekonomist bu verileri ekonomik kalkınma, demokratikleşme, din, toplumsal cinsiyet eşitliği, sosyal sermaye ve bireysel iyi olma gibi konuları analiz etmek için kullanmaktadır. Bu veriler devlet görevlileri, gazeteciler ve öğrenciler tarafından da yaygın bir şekilde kullanılmaktadır ve Dünya Bankası'ndaki gruplar kültürel faktörler ile ekonomik kalkınma arasındaki bağlantıları analiz etmektedir (WVS,2017).

Siyaset bilimciler Ronald Inglehart ve Christian Welzel tarafından yapılan Dünya Değerler Araştırma verilerinin analizi, dünyada karşıt-kültürel çeşitliliğin iki büyük boyutunun bulunduğunu iddia etmektedir. Bu boyutlar ve içerikleri aşağıda sıralanmıştır (WVS,2017);

- Hayatta kalma değerleri- Kendini ifade etme değerleri: Küresel kültür haritası Şekil 2.3'de 2008 yılı araştırması doğrultusunda, bu iki boyutta toplumların skorlarının ne olduğunu göstermektedir. Bu haritada yukarı doğru ilerlemek 'geleneksel değerlerden' 'seküler-rasyonel' değerlere ve sağa doğru hareket 'hayatta kalma değerlerinden' 'kendini ifade etme değerlerine' kaymayı yansıtır. (WVS,2017).
- Geleneksel Değerler (Traditional values): Din, ebeveyn-çocuk bağları, otoriteye ve geleneksel aile değerlerine olan önemi vurgular. Bu değerleri benimseyenler de boşanma, kürtaj, ötenazi ve intiharı reddederler. Bu toplumların yüksek düzeyde ulusal gurur ve milliyetçi bir bakış açısı vardır.
- Seküler-Rasyonel Değerler (Secular-rational values): Geleneksel değerlerin tersini temsil eder. Bu toplumlar, din, geleneksel aile değerleri ve yetki konularına daha az önem vermektedir. Boşanma, kürtaj, ötenazi ve intihar nispeten kabul edilebilir olarak görülüyor (İntihar mutlaka daha yaygın değildir).
- Hayatta Kalma Değerleri (Survival values): Ekonomik ve fiziksel güvenliğe önem vermektedir. Nispeten etnosentrik bir görünüm ve düşük güven düzeyleri ve hoşgörü ile bağlantılıdır.
- Kendini İfade Etme Değerleri (Self-Expression Values): Çevrenin korunması, yabancılar, eşcinseller ve lezbiyenlerin artan hoşgörüsü ve toplumsal cinsiyet eşitliği ve ekonomik ve siyasi hayatta karar alma süreçlerine katılım taleplerinin artması konularına öncelik vermektedir.



Şekil 2.3: Kültür Haritası - WVS wave 5 (2008)

2.3.6. Avrupa Değerleri Araştırması

Avrupa Değerleri Araştırması, temel insan değerleri üzerine geniş çaplı, ulusal çapta ve uzunlamasına araştırmalar programıdır. Avrupa'daki vatandaşların fikirleri, inançları, tercihleri, tutumları, değerleri ve görüşleri hakkında bilgi verir. Avrupalıların yaşam, aile, iş, din, siyaset ve toplum hakkında nasıl düşündükleri konusunda benzersiz bir araştırma projesidir (EVS,2017).

Avrupa Değerler Araştırması, o zamanki Avrupa üye devletlerindeki bin vatandaşın standart anketlerle görüşülmesiyle 1981'de başladı. Her dokuz yılda bir araştırma, giderek artan sayıda ülkede tekrarlanmaktadır. 2008'deki dördüncü dalga İzlanda'dan Azerbaycan'a, Portekiz'den Norveç'e kadar Avrupa ülkesi /bölgesini kapsıyor. Avrupa'da toplam 70.000 kişi ile görüşme yapılmıştır (EVS,2017).

Avrupa Değerleri Araştırması geniş bir insani değerler yelpazesini kapsamaktadır. Çalışılan değerler aşağıdaki gibi belirtilmiştir (EVS,2017);

- Hayat: Refah - Mutluluk - Yaşam doyumu - Kontrol odağı.

- Aile: Evlilik - Çocuklar - Koşulsuz sevgi - Kadınların rolü - Değerlerin iletilmesi.
- İş: İş önemi - İş kaliteleri - İş doyumu - İş ahlakı - Birinin üstünlüğüne itaat etme.
- Din: Kiliseye gitme - Kilisedeki güven - Tanrı'nın önemi - Geleneksel inançlar.
- Siyaset: Siyasi ilgi - Siyasi eylemlere katılma isteği – Sol ve sağ siyasi tercih – Post materyalizm - Demokrasiye destek.
- Toplum: Sosyal ağlar - Başkalarına güven - Dayanışma - Tolerans – Serbestlik.

Değerler üzerine zengin bir akademik literatür, Avrupa Değer Çalışması'nı kullanarak yaratılmıştır. Bu güne kadar Avrupa Değerler Araştırmasının dört dalga olarak yayınlanmıştır. Dünya Değerler Araştırmasının yedincisi, demografi de dâhil olmak üzere 14 tematik alt bölümde aşağıdaki gibi yapılandırılmıştır;

1. Sosyal değerler, tutumlar ve klişeler (45 madde);
2. Toplumsal refah (11 madde);
3. Sosyal sermaye, güven ve örgüt üyeliği (49 madde);
4. Ekonomik değerler (6 madde);
5. Yolsuzluk (9 madde);
6. Göç (10 madde);
7. Post materyalist indeks (6 madde);
8. Bilim ve teknoloji (6 öğe);
9. Dini değerler (12 madde);
10. Güvenlik (21 madde);
11. Etik değerler ve normlar (23 madde);
12. Siyasi çıkar ve siyasi katılım (36 madde);
13. Siyasi kültür ve siyasi rejimler (25 madde);
14. Demografi (31 madde).

Bu kültürel değerler araştırması ile Avrupa’nın kültür haritası çıkartılacak, veriler ve diğer tüm anket materyalleri, 2020 yılı başında halka yayınlanacaktır. Avrupa Değerler Araştırmaları sonucu, Avrupa Değerler Atlası oluşturulmuş ve her ülkenin verileri kendi dilinde bu kaynaktan sağlanabilmektedir.

2.3.7. Hosftede Kültürel Değer Modeli

Geert Hofstede kültürel değerler literatüründe yapmış olduğu çalışmalar sebebiyle, bu konuda en çok atıf yapılan araştırmacıların başında gelmektedir. Hofstede (1980), 1967-1973 yılları arasında 40 farklı ülkede çalışan, 117.000'den fazla IBM çalışanı üzerinde yaptığı karşılaştırmalı araştırmadan elde ettiği anket verilerini analiz etmiştir (Drogendijk and Slangen, 2006:362).

Hofstede (1980, 1991) iki büyük deneysel çalışma yaptı ve farklı ulusal kültürlerde var olan benzerliklerin ve farklılıkların sınıflandırılması için bir matris geliştirmiştir. Hofstede'nin kültürel çerçevesi, davranış bilim disiplinlerinin çoğunda (hepsi olmasa bile) çok çeşitli düzeylerde uygulanmıştır. Pazarlama, reklam çalışmaları, global marka stratejileri, etik karar verme ve sayısız ders kitaplarında tartışılmaktadır. Özetle, Hofstede'nin kültürel çerçevesi, sosyal bilimlerde birçok çalışmanın katalizörlüğünü yapmıştır (Blodgett et al., 2008:762).

Kültürün merkezi, değerlerin ulusal kültürün en önemli parçası olduğu ve bu değerlerin çoğunluk tarafından paylaşıldığı gerçeğini vurgulayan, toplumdaki belli başlı gruplar tarafından paylaşılan değer sistemlerinden oluşan toplumsal normların bir sistemidir. Hofstede'ye göre, esasen kültürel değerler deneysel olarak tanımlanmış dört boyuttan oluşur;

1. Güç Mesafesi (Power Distance)
2. Belirsizlikten Sakınma (Uncertainity Avoidance)
3. Bireycilik –Toplulukçuluk (Individualism- Collectivism)
4. Erillik-Dişillik (Masculinity- Feminity)

Daha sonra, Hofstede ve arkadaşları, yapmış oldukları araştırmalar doğrultusunda kültürel modellerine iki yeni boyut ekledi;

5. Uzun / Kısa Döneme Yönelme (Long Term /Short Term Orientation)
6. Hoşgörü – Kısıtlama (Indulgence vs Constraint)

Uzun / Kısa Döneme yönelme boyutu, toplumun mevcut ve gelecekteki zorluklarla uğraşırken kendi geçmişini nasıl gördüğünü açıklar. Kısa vadeli bir yönelime sahip olan toplumlar, gelenekleri korumayı ve toplumsal değişime şüphe ile bakmayı tercih eden normatif toplumlardır. Öte yandan, uzun vadeli yönelmeyi yüksek düzeyde tutan toplumlar daha pratik ve gelecekteki koğuşlara yönelik, özellikle tasarruf, devamlılık ve değişen koşullara uyum sağlama yönünde davranış özelliği gösterir. Hayatın tadını çıkarma ve kısıtlama boyutu, insanların arzularını ve dürtülerini kontrol etmeyi ifade eder. Hayatın tadını çıkarma boyutu yüksek

toplumlar, temel insan güdülerinden hoşnutluk duyuyor, hayatı dolu dolu yaşıyor eğleniyorlar. Kısıtlamayı vurgulayan toplumlar, bireylerin ihtiyaçlarının toplumsal normlarla tatmin etmesini engellemektedir (Hofstefe et al., 2002:40).

Aşağıdaki bölümde Hofstede'nin ulusal kültürel değerleri ayrıntılı olarak açıklanacaktır. Her boyut, belirli bir sosyal konu ile ilgili bir aşırılıktan diğerine bir sürekliliği kapsar.

Güç Mesafesi (Power Distance): Örgütlerin ve kurumların (aile gibi) daha az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan şekilde dağıldığını kabul ve ümit etme derecesi olarak tanımlanmıştır (Meeuwesen,2009:59). Bu eşitsizliği temsil eder, fakat yukarıdan değil, aşağıda tanımlanan eşitsizliği (güçsüzler arasında) temsil eder. Bir toplumun eşitsizlik seviyesinin liderler kadar takipçiler tarafından da onaylandığını öne sürmektedir. Güç ve eşitsizlik, tabii ki, herhangi bir toplumun son derece temel gerçekleridir. Bütün toplumlar eşitsizdir, ancak bazıları diğerlerinden daha eşitsizdir (Hofstede, 2011).

Güç mesafesi düşükse, astlar ve üstler arasındaki eşitsizlikler en aza indirgenir, ancak güç mesafesi yüksek olduğunda eşitsizlikler gözlenir ve beklenir (Osei-Bonsu,2016:359). Bu boyut, benliğin doğası hakkında daha derin kültür varsayımlarını dayanmaktadır. Örneğin, Redding ve Martyn-Johns (1979), Batı'nın ve Asya toplumlarının, benlik konusunda çarpıcı biçimde farklı öz kavramlara sahip olduklarına dikkat çekmektedir. Asyalılar, bireyi gruptan ayırmaya daha az odaklanıp ve bu nedenle, kendini gerçekleştirmeye daha az ağırlık verdirirler, Batılılar ise bireye ilişkin güçlü kavramları ve grup potansiyel olarak oldukça farklı olan ve bireyin kendi başına gelişebilmesine odaklandılar (Schein, 2004:181).

Güç mesafesi yüksek toplumlarda, hiç kimse insanların eşit olduğunu (hatta olması gerektiği) veya aynı ayrıcalıklara sahip olması gerektiğini düşünmez. Ebeveynler çocuk değildir, liderler takipçileri değildir ve krallar vatandaş değildir (Hofstede, 2002:36). Güç mesafesinin karşılaştırmalı analizi Tablo 2.4'te aşağıdaki gibi tarif edilmiştir (Hofstede et al., 2010:72-76-83).

Tablo 2.4: Hofstede Düşük Ve Yüksek Güç Mesafesi Toplumları Arasındaki Temel Farklar

I: genel norm, aile, okul ve sağlık hizmeti	
Düşük güç mesafesi	**Yüksek Güç Mesafesi**
İnsanlar arasında eşitsizlikler en aza indirilmelidir.	İnsanlar arasındaki eşitsizlikler hem beklenen hem de arzu edilen bir

	durumdur.
Sosyal ilişkiler özenle ele alınmalıdır.	Statü, kısıtlama ile dengelenmelidir.
Az güçlü insanlar ve çok güçlü insanlar birbirine bağlı olmalıdır.	Az güçlü insanlar bağımlı olmalıdır.
Daha az güçlü insanlar arasında, birbirine bağlılık duygusal olarak rahattır.	Daha az güçlü insanlar arasında, bağlılık ve karşı bağlılık duygusal olarak kutuplaşmayı gösterir.
Ebeveynler çocukları kendileriyle eşit seviyede görür.	Ebeveynler çocuklara itaat öğretir.
Çocuklar ebeveynleri ve yaşça büyük akrabalarını eşit olarak değerlendirir.	Ebeveynlere ve daha yaşça büyük akrabalarına saygı temel ve yaşam boyu bir erdemdir.
Çocuklar, ebeveynlerin yaşlılık güvencesinde hiçbir rol oynamazlar.	Çocuklar ebeveynlerin yaşlılık güvencesinin kaynağıdır.
Öğrenciler öğretmenleri eşit olarak değerlendirir.	Öğrenciler öğretmenlere sınıf dışında bile saygılı davranırlar.
Öğretmenler sınıftaki öğrencilerin girişimlerini beklemektedir.	Öğretmenler sınıfta tüm inisiyatifleri almalıdır.
Öğretmenler kişisel olmayan gerçekleri aktaran uzmanlardır.	Öğretmenler kişisel bilgeliği aktaran gurulardır.
Öğrenmenin kalitesi, öğrencinin karşılıklı iletişimi ve mükemmelliği üzerine kuruludur.	Öğrenmenin kalitesi öğretmenin mükemmelliğine bağlıdır.
Az eğitimli kişiler, çok eğitimli kişilerden daha fazla otoriter değerler taşırlar.	Çok eğitimli ve az eğitimli kişiler aynı otoriter değeri göstermektedir.
Eğitim politikası orta öğretim okullarına odaklanmaktadır.	Eğitim politikası üniversitelere odaklanmaktadır.
Hasta, doktorlarla eşit muameleye tabi tutuyor ve aktif olarak bilgi tedarik ediyor.	Hasta, doktorları üstün kimse olarak değerlendirir; muayene kısadır ve doktor tarafından kontrol edilir.
II: İşyeri	
Düşük güç mesafesi	**Yüksek Güç Mesafesi**
Örgütlerde hiyerarşi, kolaylık sağlamak için kurulan rollerin eşitsizliği ifade eder.	Örgütlerde hiyerarşi, üstler ve astlar arasındaki varoluşsal eşitsizliği yansıtır.
Sorumluluğun dağıtılması popülerdir.	Merkezileşme popülerdir.
Daha az sayıda denetleyici personel var.	Daha çok sayıda denetleyici personel var.
Örgütte ast ve üst kademe çalışanlar arasında dar bir maaş aralığı var.	Örgütte ast ve üst kademe çalışanlar arasında geniş bir maaş aralığı var.
Astlar kendilerine danışılmasını bekler.	Astlar kendilerine ne yapacaklarının söylenmesini bekler.
İdeal patron becerikli bir demokrattır.	İdeal patron, yardımsever otokrat ya da 'iyi bir baba'dır.
Ast-üst ilişkileri pragmatiktir.	Ast-üst ilişkileri duygusaldır.
Ayrıcalıklar ve statü sembolleri hoş karşılanmamaktadır.	Ayrıcalıklar ve statü sembolleri normal ve popülerdir.
Bedensel işçilik ile ofis işçiliği aynı	Beyaz yakalıların işleri, mavi yakalıların

statüdedir.	işlerinde daha önemlidir.
III: Devlet ve Fikirler	
Düşük güç mesafesi	**Yüksek Güç Mesafesi**
Güç kullanımı meşru olmalı ve iyilik ve kötülük ölçütlere tabidir.	Güç doğruluktan daha önemlidir: Kim güce sahipse haklı ve iyidir.
Beceri, zenginlik, güç ve statü bir araya gelmek zorunda değildir.	Beceri, zenginlik, güç ve statü bir araya gelmelidir.
Çoğunlukla daha zengin olan ve büyük bir orta sınıfa sahip olan ülkeler.	Çoğunlukla daha fakir olan ve küçük bir orta sınıfa sahip olan ülkeler.
Herkesin eşit haklara sahip olması gerekir.	Güçlünün ayrıcalıkları vardır.
Güçlü insanlar, olduğundan daha az güçlü görünmeye çalışırlar.	Güçlü insanlar mümkün olduğunca etkileyici görünmeye çalışırlar.
Güç resmi pozisyon, uzmanlık ve ödül verme becerisine dayanır.	Güç, aile veya arkadaşlar, karizma ve gücü kullanma becerisine dayanır.
Bir siyasal sistemi değiştirmenin yolu, kuralları değiştirmektir (evrim).	Bir siyasal sistemi değiştirmenin yolu en tepedeki insanları değiştirerek gerçekleşir (devrim).
Daha fazla diyalog ve iç siyasette şiddet kullanımı nadirdir.	Daha az diyalog ve iç siyasi çatışmalar sık sık şiddete neden olur.
Çoğulcu hükümetler çoğunluk oyu sonuçlarına dayalıdır.	Atamaya dayalı otokratik veya oligarşik hükümetler.
Siyasi yelpazede güçlü merkez ve zayıf sağ ve sol kanatlar vardır.	Siyasi yelpazenin uygulanması halinde, zayıf merkez, güçlü sağ ve sol kanatlar vardır.
Toplumdaki küçük gelir farkları, vergi sistemi ile daha da azaltılıyor.	Toplumdaki büyük gelir farkları, vergi sistemi ile daha da artmıştır.
Egemen dinler ve felsefi sistemler eşitliği vurgular.	Egemen dinler ve felsefi sistemler hiyerarşiyi ve toplumsal sınıf düzenini vurgular.
Hâkim olan siyasi ideolojiler güç paylaşımını vurgular ve uygularlar.	Hâkim olan siyasi ideolojiler iktidar mücadelesini vurgular ve uygularlar
Yerel yönetim teorileri, çalışanların rolüne odaklanır.	Yerel yönetim teorileri, yöneticilerin rolüne odaklanır.
Siyasilerin skandal ve politik kariyerleri.	İktidar sahipleri ile ilgili skandallar genellikle örtülüyor.
Katılımcı yönetim teorileri: Hristiyan yeni ahitleri, Marx.	İktidara dayalı yönetim uygulaması: Konfüçyüs, Plato, Machiavelli.

Belirsizlikten kaçınma (Uncertainty avoidance): Bir kültüre mensupların belirsiz veya bilinmeyen durumlara karşı davranış tepkilerini (güçsüzden güçlüye doğru) içerir (Meeuwesen, 2009:59). Belirsizlikten kaçınma, belirsiz bilinmeyen veya planlanmamış durumlarda kişilerin ne derece tehdit altında kaldığı ifade eder (Drogendijk, 2006:363). Belirsizlik kaçınma, riskten kaçınma ile aynı değildir; Bir toplumun belirsizliğe toleransı ile ilgilenir (Hofstede, 2011).

Belirsizlikten kaçınma boyutu, bir kültürün belirsiz durumlarda kendini ne kadar rahat hissedip hissetmediği sorunsalı ile ilgilenir. Belirsiz durumlar yeni, bilinmeyen, şaşırtıcı ve alışılmışın dışında farklı olanlardır. Belirsizlikten kaçınan toplumlarda, katı davranış kodları, yasalar ve kurallar, aşırı görüşlerin onaylanmaması ve mutlak gerçeğe olan inanç vardır; 'Yalnızca bir hakikat olabilir ve elimizde sadece bu hakikat vardır' görüşü hâkimdir (Hofstede, 2011).

Bazı kültürler diğerlerinden daha endişelidir. Endişe kültürü, kültürün yapısını açıklama boyutundadır. Düşük belirsizlikten kaçınma olan ülkelerde, kaygı düzeyleri nispeten düşüktür. Saldırganlık ve duyguların gösterilmesi beklenmez (Hofstede et al., 2010:171). Belirsizlikten kaçınan kültürler, günlük yaşantılarında eksik olan, gelecekteki olayların öngörülebilirliğini artırmayı arzulamaktadır. Belirsizlikten kaçınan kültürler, güçlü hükümet de dâhil olmak üzere tutarlılık ve öngörülebilirlik sağlamak için başka kaynaklar aramaktadır. Mesleklerini daha çok öngörülebilirlik üzerine kurarlar ve daha otoriter ve daha çok öz odaklı liderler tercih edilir. Belirsizlikten sakınma değerleri için bir örnek şudur: "Toplumsal gereksinimlerin ve talimatların ayrıntılı olarak belirtilmesi gerektiğine inanıyorum, böylece vatandaşların ne yapmaları gerektiğini bildiği varsayılır. Kültürel belirsizlikten kaçınma değerleri, bir toplumun, organizasyonun veya grubun gelecekteki olayların öngörülemezliğini hafifletmek için toplumsal normlara, kurallara ve prosedürlere ne ölçüde güvenmesi gerektiği ölçülmüştür (Stephan and Pathak, 2016:510). Düşük ve yüksek belirsizlikten sakınan toplumlar arasındaki temel farklar Tablo 2.5'te aşağıdaki gibi tarif edilmiştir (Hofstede et al., 2010:203-208-217-223-231).

Tablo 2.5 Hofstede Düşük Ve Yüksek Belirsizlikten Sakınan Toplumlar Arasındaki Temel Farklar

I: genel norm, aile	
Düşük belirsizlikten sakınma	**Yüksek belirsizlikten sakınma**
Belirsizlik, yaşamın normal bir özelliğidir ve her geçen gün olduğu gibi kabul edilir.	Hayatta belirsizlik, savaşılması gereken sürekli bir tehdit olarak hissedilmektedir.
Az stres; Öznel refah duygusu.	Yüksek stres; Endişe ve kaygı duygusu.
Saldırganlık ve duygular gösterilmemelidir.	Saldırganlık ve duygular uygun zamanlarda ve yerlerde ortaya çıkabilir.
Belirsiz durumlar ve alışılmamış riskler rahatlatıcıdır.	Bilinen risklerin kabul edilmesi; Belirsiz durumlardan ve bilinmeyen risklerden korkma.
Çocuklar için müstehcen ve tabu olan şeylerle ilgili hoşgörülü kurallar.	Çocuklar için müstehcen ve tabu olan şeylerle ilgili sıkı kurallar.

Farklı olan, merak uyandırıcıdır	Farklı olan, tehlikelidir.
Kişilik testlerinde, kabul edilebilirlikle ilgili daha yüksek puanlar.	Kişilik testlerinde, nevrotizmle ilgili daha yüksek puanlar.
Düşük üst benlik gelişimi.	Güçlü üst benlik gelişimi.
Farklı konuşmalar için benzer yaklaşımlar.	Farklı konuşmalar için farklı yaklaşımlar.
Aile hayatı rahatlatıcıdır.	Aile hayatı streslidir.
Eğer ülke zengin ise: aile hayatından memnuniyet.	Eğer ülke zengin ise: çocuk yetiştirme masraflarından endişeleniyor.
II: Sağlık, eğitim ve alışveriş	
Düşük belirsizlikten sakınma	**Yüksek belirsizlikten sakınma**
Daha az insan mutsuz hissediyor.	Çoğu insan mutlu hissediyor.
İnsanlar sağlık ve para ile ilgili daha az endişe taşırlar.	İnsanlar sağlık ve para ile ilgili daha çok endişe taşırlar.
İnsanlar daha fazla kalp krizi geçiriyor.	İnsanlar daha az kalp krizi geçiriyor.
Çok sayıda hemşire, az sayıda doktor bulunur.	Çok sayıda doktor, az sayıda hemşire bulunur.
Öğrenciler açık uçlu öğrenme koşullarında rahattırlar ve faydalı tartışmalarla ilgilenirler.	Öğrenciler yapısal öğrenme durumlarından memnun ve doğru cevaplarla ilgilenirler.
Öğretmenler, bilmiyorum diyebilirler.	Öğretmenler tüm soruların cevabını biliyor kabul edilir.
Sonuçlar kişinin kendi yeteneğine dayandırılır.	Sonuçlar, koşullara veya şansa dayandırılır.
Öğretmen velilerle ilgilenir.	Öğretmenler velilere bilgi verir.
Alışverişte, arama kolaylık sağlamak içindir.	Alışverişte, arama ucuzluk ve temizlik içindir.
Kullanılmış araba tercih etme, ev için tamir işlemlerini kendi kendine evde yapma.	Yeni araba tercih etme, ev onarımı uzmanlar tarafından yaptırılır.
İnsanlar satın almada daha sık etik hususlara dikkat ediyor.	İnsanlar daha az kitap ve gazete okur.
Cep telefonları, e-posta ve internet gibi yeni özelliklerin hızlı bir şekilde kabul görmesi söz konusudur.	Yeni ürünlere ve teknolojiye tereddüt ile yaklaşılır.
Riskli yatırımlar.	Ölçülü yatırımlar.
Reklamcılıkta mizah tercihi.	Reklamcılıkta uzman tercihi.
III: İş, örgüt ve motivasyon	
Düşük belirsizlikten sakınma	**Yüksek belirsizlikten sakınma**
İşverenin daha fazla değişmesi, daha kısa hizmet süreleri.	Daha az işveren değişikliği, daha uzun hizmet, daha zor iş yaşamı dengesi.
Kesinlikle gerekli olanlardan daha fazla kural olmamalıdır.	Kurallara duygusal bir ihtiyaç vardır, bu kurallar işe yaramayacak olsa bile.
Sadece gerektiğinde zor koşullarda çalışma.	Meşgul olmak için duygusal bir ihtiyaç vardır. Sıkı çalışmak için iç istek var.
Zaman yapılı bir yönelim vardır.	Zaman paradır anlayışı hâkimdir.
Belirsizlik ve kaos için hoşgörü.	Kesinlik ve resmileştirme ihtiyacı.
Kültürlü kimseler ve ortak duygulara inanç.	Uzmanlara ve teknik çözümlere inanç.

Üst düzey yöneticiler strateji ile ilgilenmektedir.	Üst düzey yöneticiler günlük operasyonlarla ilgilenmektedir.
Daha fazla yeni marka.	Daha az yeni marka.
Karar sürecine odaklanma.	Karar içeriğine odaklanma.
Girişimciler nispeten kural dışıdır.	Girişimciler mevcut kurallarla sınırlandırılmıştır.
Serbest çalışanlar daha azdır.	Serbest çalışanlar daha fazladır.
Buluşta daha iyi, uygulamada daha kötü.	Buluşta daha kötü, uygulamada daha iyi.
Başarı ve saygınlık veya aidiyet motivasyonu.	Güvenlik ve saygınlık veya aidiyet motivasyonu.
IV: Vatandaş ve Devlet	
Düşük belirsizlikten sakınma	**Yüksek belirsizlikten sakınma**
Az ya da genel yasalar veya yazısız kurallar.	Çok ve kesin yasalar veya yazılmamış kurallar.
Yasalara saygı gösterilemezse değiştirilmelidir.	Yasalar gereklidir, saygı gösterilmese bile.
Yargıya başvurulduğunda hızlı sonuç verir.	Yargıya başvurulduğunda yavaş sonuç verir.
Vatandaş otoriteye karşı yetkinliğe haizdir.	Vatandaş otoriteye karşı acizdir.
Vatandaş protestoları kabul edilebilir.	Vatandaş protestoları bastırılmalıdır.
Sivil memurlar kanun kapsamında değildir.	Sivil memurlar kanun kapsamındadır.
Memurlar siyasi sürece olumlu bakmaktadır.	Memurlar siyasi sürece olumsuz bakmaktadır.
Vatandaş politika ile ilgilenir.	Vatandaş politika ile ilgilenmez.
Vatandaşlar; politikacılar, memurlar ve hukuk sistemine güveniyor.	Vatandaşlar; politikacılar, memurlar ve hukuk sistemine olumsuz bakıyor.
Gönüllü dernek ve hareketlere yüksek katılım vardır.	Gönüllü dernek ve hareketlere düşük katılım vardır.
Bir vatandaşın kimliğini tespit etmek için kanıt yükü otorite makamları üzerinde.	Vatandaş kimliğini her zaman ispat edebilmelidir.
Dış gözlemciler daha az yolsuzluk gözlemlerler.	Dış gözlemciler daha çok yolsuzluk gözlemlerler.
Liberalizm.	Muhafazakarlık, hukuk ve düzen.
Gençlere karşı pozitif tutum	Gençlere karşı negatif tutum
Aşırı fikirler olsa bile hoşgörü.	Aşırılık ve aşırılık baskısı.
V: Hoşgörü, din ve fikirler	
Düşük belirsizlikten sakınma	**Yüksek belirsizlikten sakınma**
Daha az ırksal önyargı.	Daha fazla ırksal önyargı.
Yabancılara karşı olumlu ya da tarafsız tutum.	Yabancı düşmanlığı.
Mülteciler kabul edilmelidir.	Mülteciler geri gönderilmelidir.
Savunma milliyetçiliği.	Agresif milliyetçilik.
Şiddet içeren gruplar arası çatışma riski düşük.	Şiddet içeren gruplar arası çatışma riski yüksek.
Bir dinin gerçeği başkalarına dayatılamaz.	Dinde yalnızca bir gerçek var ve biz ona sahibiz.
Eğer dini emirlere saygı gösterilemezse	Eğer emirlere saygı gösterilemezse biz

bunlar değiştirilmelidir.	günahkârız ve tövbe etmeliyiz.
İnsan hakları: kimseye inancı nedeniyle zulmedilmemelidir	Daha dini, siyasi ve ideolojik hoşgörüsüzlük ve aşırı tutuculuk.
Felsefe ve bilimde, görecelik ve ampirik eğilim vardır.	Felsefe ve bilimde, büyük teorilere karşı bir eğilim vardır.
Bilimsel muhalifler kişisel arkadaş olabilir.	Bilimsel muhalifler kişisel arkadaş olamaz.
Hayal dünyasıyla uğraşan literatür.	Kural ve gerçeklerle uğraşan literatür.

Bireycilik (İndividualism) ve Toplulukçuluk (Collectivism): Bir toplumdaki insanların gruplara ayrılma derecesi olarak ifade edilebilir. Bireycilik ve toplulukçuluk birbirinin karşıtı iki kavramdır. Bireyci tarafta, bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu kültürleri buluyoruz: herkesin kendisi ile veya yakın ailesi ile ilgilenmesi beklenir. Toplulukçu tarafta, doğumdan itibaren insanlarla güçlü, birbirine bağlı gruplar halinde, çoğunlukla genişletilmiş ailelere entegre olmuş kültürler bulunur. Bu boyut tarafından ele alınan konu, dünyadaki tüm toplumlar için son derece temel bir konudur (Hofstede, 2011).

Bireycilik ve bunun karşısındaki toplulukçuluk, bir gruptan ziyade bir toplumda bireyin rolünü vurgulama derecesine atıfta bulunur (Drogendijk and Slangen, 2006:363). Bireysel kültür, insanların kendisi ile ilgilenmesi ve gruplardan, organizasyonlardan veya diğer kolektiflerden duygusal olarak bağımsız kalması gerektiğine inanmaktadır. Bireyler istediklerini yapabilir ve "özgürlük" ve "haklar" gerekli değerlerdir. Haklarını ve itibarlarını başkalarından korumak için sözleşmeler yaparlar. Daha sonra pişman olsalar bile, yüksek özsaygıları sebebi ile iyi vakit geçirip ara sıra serüvene kapılırlar. Dost olduklarında, çok konuşkan ve açıktırlar, ancak düşmanlara karşı çok eleştirici olabilirler. Bireyler, sorunları müzakere etmek ister, ancak birileri ona güvenmediğinden geri çekilir ve savunmaya başlarlar (Hofstede et al., 2002:136).

Toplulukçu kültür örgüt ya da geniş aile gibi grupları vurgular. Uyum ve doğrudan çatışma önleme ön plandadır. Ritüeller ve nezaket yoluyla başkalarıyla ilişkiler kurmayı vurgularlar ve görev başarıları dolaylı veya ikincil bir amaç olur. Her birey ait olduğu grubu temsil eder, bu nedenle bir kişi incindiyse grup zarar görür; bir kişiye yardım edilirse, gruba yardım edilmiş gibi düşünülür; bir kişi utanırsa, grup utanır. İletişim tarzı genelde dolaysızdır (Hofstede et al., 2002:139).

Hofstede'ye göre (2002) toplulukçuluk ve bireycilik arasındaki boyut belirlenirken aşağıdaki maddeler temel alınmıştır;

Bireyci kutup için

1. Kişisel zaman: Kişisel ya da aile hayatınız için size yeterli zaman bırakan bir iş bul.
2. Özgürlük: İşe kendi yaklaşımınızı aktarmak için önemli bir özgürlüğe sahipsiniz.
3. Meydan okuma: meydan okuma var.

Toplulukçu kutup için

4. Eğitim: Eğitim fırsatlarına sahip olun (becerilerinizi geliştirmek veya yeni beceriler öğrenmek için).
5. Fiziksel koşullar: İyi fiziksel çalışma koşullarına (iyi havalandırma ve aydınlatma, yeterli çalışma alanı vb.) sahip olmak
6. Becerilerin kullanımı: Mesleğinizdeki yeteneklerinizi ve yeteneklerinizi tam olarak kullanın.

Bir ülkedeki IBM çalışanları üzerinde yapılan araştırmada 1. madde nispeten önemli kabul edilip genel olarak 2 ve 3'ünci maddeyi önemli sayılır ancak 4, 5 ve 6. maddeyi önemsiz olarak puanladılar. Böyle bir ülke bireyci olarak kabul edilir. Eğer 1 numaralı madde göreceli olarak önemsiz, 2 ve 3 için benzer eğilimler gösterilip, 4, 5 ve 6. madde önemli olarak puanlandı ise bu ülke toplulukçu kabul edilir (Hofstede et al., 2010:92). Toplulukçu ve bireyci toplumlar arasındaki temel farklar Tablo 2.6'da tarif edilmiştir (Hofstede et al., 2010:113-117-124-130).

Tablo 2.6: Hofstede Toplulukçu Ve Bireyci Toplumlar Arasındaki Temel Farklar

I: genel norm, aile.	
Toplulukçu	**Bireyci**
İnsanlar sadakat karşılığında onları korumaya devam eden geniş ailelere veya diğer gruplara dâhil edilirler.	Herkes yalnızca kendine ve yakın (çekirdek) ailesine bakmak için büyür.
Çocuklar 'biz' olarak düşünmeyi öğrenirler.	Çocuklar 'ben' olarak düşünmeyi öğrenirler.
Grup içi ve grup dışı değer standartları farklıdır: dışlayıcılık.	Aynı değer standartlarının herkese uygulanması gerekiyordu: evrenselcilik.
Uyum daima korunmalı ve doğrudan çatışmalar önlenmelidir.	Birinin mantıklı konuşması dürüst bir kişinin karakteristiğidir.
Arkadaşlıklar önceden belirlenir.	Dostluklar isteyerek yapılır ve teşvik edilmelidir.
Kaynaklar yakınlarla paylaşılmalıdır.	Bireysel mülkiyet, hatta çocuklar için

	bile.
Yetişkin çocuklar aileleri ile birlikte yaşarlar.	Yetişkin çocuklar ailelerinin evlerinden ayrılır.
Yüksek düzeyde iletişim hâkimdir.	Düşük düzeyde iletişim hâkimdir.
Halka açık yerlerde sıkça sosyalleşme.	Benim evim benim kalem.
Tecavüz, kendine ve gruba yönelik utanç ve itibar kaybına yol açar.	Tecavüz, suçluluk ve kendine saygı eksikliğine yol açar.
Gelinler genç, çalışkan ve iffetli olmalı; damatlar yaşça daha büyük olmalı.	Çiftler için önceden belirlenmiş bir kriter yoktur.
Kızların güzellik idealleri üzerindeki en güçlü etkisi kız arkadaştır.	Kızların güzellik idealleri üzerindeki en güçlü etkisi genel olarak erkeklerdir.
II: Dil, kişilik, davranış	
Toplulukçu	**Bireyci**
'Ben' kelimesi kullanılmaktan kaçınılır.	'Ben' kelimesi kullanmak teşvik edilir.
Karşılıklı bağımlılık.	Bağımsız benlik.
Kişilik testlerinde, insanlar daha çok içe dönük puan alır.	Kişilik testlerinde, insanlar daha çok dışa dönük puan alır.
Üzüntü göstermek teşvik edilir ve mutluluk için cesaret kırılır.	Mutluluk göstermek teşvik edilir ve üzüntüden vazgeçilir.
Yavaş yürüme hızı.	Hızlı yürüme hızı.
Tüketim kalıpları başkalarına bağımlılık göstermektedir.	Tüketim kalıpları kendi kendine yeten yaşam biçimlerini göstermektedir.
Sosyal ağ birincil bilgi kaynağıdır.	Medya .birincil bilgi kaynağıdır.
Hem özel hem de kamu gelirinin daha küçük bir kısmı sağlık hizmetine harcanmaktadır.	Hem özel hem de kamu gelirinin daha büyük bir kısmı sağlık hizmetine harcanmaktadır.
Özürlü insanlar ailenin ayıbıdır ve gözler önüne serilmemesi gerekir.	Engelli insanlar normal hayatta mümkün olduğunca çok katılmalıdırlar.
III: Okul, işyeri, bilgi ve iletişim teknolojileri	
Toplulukçu	**Bireyci**
Öğrenciler, yalnızca grup tarafından onaylandıklarında sınıf içinde konuşur.	Öğrencilerin bireysel olarak sınıfta konuşmaları beklenir.
Eğitimin amacı nasıl yapıldığın öğrenmektir.	Eğitimin amacı nasıl öğrenildiğini öğrenmektir.
Diploma yüksek statülü gruplara girmeyi sağlar.	Diplomalar ekonomik değeri ve / veya kendine saygıyı artırır.
Mesleki değişiklik düşüktür.	Mesleki değişiklik yüksektir.
Çalışanlar grubun üyeleridir ve grup içi çıkarlarını takip eder.	İşverenin menfaatini ile çalışanlarınki çakışırsa, çalışanlar 'ekonomik kişiler' olarak görülür.
İşe alma ve terfi kararları grup içi çalışanlarca dikkate alır.	İşe alma ve terfi kararlarının yalnızca beceri ve kurallara dayalı olması gerekir.
İşveren-çalışan ilişkisi temelde dürüst bir aile bağlantısı gibidir.	İşveren-çalışan ilişkisi, iş gücü piyasasındaki taraflar arasındaki bir sözleşmedir.

Yönetim, grupların yönetimidir.	Yönetim, bireylerin yönetimidir.
Astların doğrudan değerlendirilmesi ahengi bozuyor.	Yönetim eğitimlerinde duygunun dürüstçe paylaşılması öğretilir.
Grup içi müşteriler daha iyi muamele görürler (öznelcilik).	Her müşteri aynı muameleyi görmeli (evrenselcilik).
İlişki görevin üzerindedir.	Görev ilişkinin üzerindedir.
Internet ve e-posta daha az çekici ve daha az kullanılmaktadır.	İnternet ve e-postaya daha çok başvurulur sıklıkla kişiler birbirine bağlamak için kullanır.
IV: Politika ve fikirler	
Toplulukçu	**Bireyci**
Fikirler grup üyeleri tarafından önceden belirlenir.	Herkesin özel bir görüşünün olması bekleniyor.
Topluluk çıkarları bireysel menfaatlerden daha önemlidir.	Bireysel çıkarlar topluluk menfaatlerinden daha önemlidir.
Ekonomik sistemde devletin baskın rolü vardır.	Devlet ekonomik sistemde rolü kısıtlamıştır.
Düşük kişi başına GSMH.	Yüksek kişi başına GSMH.
Şirketler ailelere veya topluluklara aittir.	Anonim şirketler bireysel yatırımcılara aittir.
Özel hayat grup(lar) tarafından ihlal edilir.	Herkesin mahremiyet hakkı vardır.
Yasalar ve doğrular gruplara göre farklılık göstermektedir.	yaslar ve haklar herkes için aynı olmalıdır.
Eşitlik ideolojileri bireysel özgürlük ideolojilerinin üzerindedir.	Bireysel özgürlük ideolojileri eşitlik ideolojilerinin üzerindedir.
Önemli ekonomik teoriler müşterek ve belirli bir çıkarla ilgilenmez.	Olumsuz ekonomik teoriler bireysel çıkarların peşinden koşmaya dayanmaktadır.
Uyum ve toplulukta fikir birliği nihai hedeflerdir.	Her bireyin kendi kendini gerçekleştirmesi nihai bir hedeftir.
Vatanseverlik idealdir.	Bireysellik (anatomy) idealdir.
Psikolojik deneylerin sonucu grup içi-grup dışı ayrımına bağlıdır.	Psikolojik deneylerin sonucu ben(ego)-diğerleri ayrıma bağlıdır.

Dişillik ve Erillik: Bireysel bir özellik olarak değil, aynı zamanda toplumsal olarak, cinsiyetler arasındaki değer dağılımını ifade eder. Herhangi bir toplum için, erillik ve dişillik bir takım çözümlerin bulunabileceği temel bir konudur. IBM araştırmaları, (a) dişil değerleri toplumlar arasında eril değerlerinden daha az farklılık göstermektedir; (b) bir ülkeden diğerine eril değerlerinin, çok iddialı, rekabetçi ve maksimum faydaya dayalı olduğunu göstermektedir. Dişil değerleri ise sevecenliği ve mütevazılığı temsil etmektedir. İddialı kutup "eril" ve mütevazı kutup dişil olarak adlandırılır. Dişil ülkelerdeki kadınlar, erkeklerle aynı alçakgönüllü, yardımsever değerlere sahiptir; kadınlar eril ülkelerde biraz iddialı ve rekabetçidir ancak erkekler

kadar değildir, böyle ülkelerde erkek değerleriyle kadın değerleri arasında bir boşluk gösterilir. Eril kültürlerde genelde bu boyutla ilgili bir tabu vardır (Hofstede, 2011).

Kısacası, erkekler iddialı, rekabetçi ve sağlam olmalıdırlar. Kadınlar, evlerin, çocukların ve genel olarak insanların hassas rollerini üstlenmekle ilgilenmekteler (Hofstede, 2005:117) Duygusal cinsiyet rolleri açıkça farklı olduğunda belirtilen toplumlara eril denir: Erkekler iddialı, sert ve maddi başarıya odaklanmış olmalı, oysa kadınlar daha mütevazı, sevecen ve yaşam kalitesiyle ilgilenmelidirler (Hofstede, 2005:120).

Eril bir toplumda hâkim değerler başarı ve kazanmadır; dişil bir toplumdaki egemen değerler başkalarına ve yaşam kalitesine önem vermektir. Başarı göstermelidir, bu nedenle statü imgeleri veya mücevher gibi ürünler birinin başarısını göstermek için önemlidir. Bu boyutun önemli bir rolü farklılaştırmaktır: dişil toplumlarda küçüklük, eril toplumlarda büyüklük ön plandadır. Ev işi eril kültürlerde dişil kültürlere göre daha az paylaşılır. Eriller ayrıca dişil kültürlerden daha fazla ev alışverişinde bulunurlar (Mooij and Hofstede, 2010:89). Eril ve dişil toplumlar arasındaki temel farklar Tablo 2.7'de aşağıdaki gibi tarif edilmiştir (Hofstede et al., 2010:155-159-165-170-180).

Tablo 2.7: Hofstede Eril Ve Dişil Toplumlar Arasındaki Temel Farklar

I: genel norm, aile	
Dişillik	**Erillik**
İlişkiler ve yaşam kalitesi önemlidir.	Meydan okuma, kazançlar, tanınma ve ilerleme önemlidir.
İnsanlar ve sıcak ilişkiler önemlidir.	Para ve maddi unsurlar önemlidir.
Hem erkekler hem de kadınlar mütevazı olmalıdır.	Kadınların flört teklifine izin verilir fakat ilişkilerine dikkat etmeleri beklenir.
Ailende hem babalar hem de anneler olgusal gerçekler ve duygularla ilgilenirler.	Ailede, babalar olgusal gerçeklerle, anneler ise duygularla ilgilenir.
Kızların güzellik idealleri en çok babadan ve anneden etkilenir.	Kızların güzellik idealleri en çok medyadan ve ünlülerden etkilenenlerdir.
Anne-babalar kazanç ve bakım görevlerini paylaşırlar.	Standart model, babanın kazanması ve annenin kazançla ilgilenmesi olmasıdır.
Hem erkek hem de kız çocuğunun ağlamasına izin verilir, ancak kavga etmemelidir.	Kızlar ağlayabilir, oğlanlar ağlamazlar; oğlanlar saldırıya uğradığında kavga edebilir, kızlar ise kavga etmemelidir.

Erkekler ve kızlar aynı sağduyu ile oynamaktadır.	Oğlanların oyunları tamamlamak üzerine kuruludur; kızlar birlikte olmak için oynarlar.
Aynı standartlar damat ve gelinler için geçerlidir.	Gelinlerin akıllıca davranmaları ve çalışkan olmaları gerekir; Damatlar için aynısı gerekmez.
Koca sevgililer gibi olmalı.	Koca sağlıklı, zengin ve anlayışlı olmalıdır; Erkek arkadaşı eğlenceli olmalı.
II: Cinsiyet ve seks	
Dişillik	**Erillik**
Sorumlu, kararlı, hırslı, sevecen ve nazik olmak kadınlar ve erkekler için geçerlidir.	Sorumlu, kararlı ve hırslı olmak erkekler; sevecen ve nazik olmak kadınlar içindir.
Kızlar erkekleri neşelendiren biri değildir.	Kadınların hırsı, erkeklerin başarısını yönlendiriliyor.
Kadın özgürlüğü, erkeklerin ve kadınların hem evde hem de iş yerinde eşit paylaşımı anlamına gelir.	Kadınların özgürlüğü, kadınların şimdiye kadar erkekler tarafından işgal edilmiş pozisyonlara kabul edilmeleri anlamına geliyor.
Tek standart: her iki cinsiyet de öznedir.	Çift standart: erkekler özneler, kadın nesneler.
Erkek veya kadın çıplaklığını göstermek için aynı normlar.	Kadın çıplaklığını göstermek, erkeklerin çıplaklığına göre daha güçlü bir tabu.
Cinsel ilişki hakkında açıkça tartışma, daha az kapalı sembolizm.	Cinsel ilişki hakkında açıkça tartışma tabu, ancak örtülü erotik sembolizm.
Seks iki kişinin ilişki kurmasının bir yoludur.	Bir erkeğin performansı, bir kadın için istismara dönüşebilir.
Cinsel taciz küçük bir konudur.	Cinsel taciz büyük bir konudur.
Eşcinsellik hayatın bir gerçeği olarak düşünülür.	Eşcinsellik toplum için bir tehdit olarak değerlendirilir.
III: Eğitim ve tüketici davranışı	
Dişillik	**Erillik**
Ortalama öğrenci normu; zayıf öğrenciler övülür.	En iyi öğrenci normu; mükemmel öğrenciler için övgü.
Çok iyi olanların kıskanılması.	Grupların rekabeti; çok iyi olmaya çalışma.
Okulda başarısız olmak küçük bir olaydır.	Okulda başarısızlık küçük bir felakettir.
Rekabete dayalı sporlar ders dışıdır.	Rekabetçi sporlar müfredatın bir parçasıdır.
Çocuklar agresif olmamak için sosyalleşirler.	Çocukların saldırganlığı kabul edilir.
Öğrenci kendi performansına yeterince değer vermez: egonun yok edilmesi.	Öğrenci kendi performansına gereğinden fazla değer verir: ego yükseltme.
Öğretmenlerin samimiyeti takdir edilmektedir.	Öğretmenlerin mükemmelliği takdir edilmektedir.

İş seçimi yaradılışta bulunan ilgiye dayanmaktadır.	İş seçimi kariyer fırsatlarına dayanır.
Erkekler ve kadınlar kısmen aynı konuda çalışabilirler.	Erkekler ve kadınlar farklı konuda çalışırlar.
Kadınlar ve erkekler yiyecek ve otomobil alışverişi yapıyor.	Kadınlar yiyecek, erkekler otomobil alışverişi yapıyor.
Çiftler tek arabayı paylaşıyor.	Çiftler iki araca ihtiyaç duyuyor.
Ev için daha fazla ürün satılıyor.	Daha fazla statü ürünü satılıyor.
Daha fazla kurgu yazıları okunur (uyum mesajı).	Daha fazla kurgusal olmayan düzyazı okunur (tutanak konuşması). Internet aslında toplama için kullanılır.
İnternet, yakın ilişki kurmak için kullanılır.	İnternet gerçeklik biriktirmek/toplamak için kullanılır.
IV: İş yeri	
Dişillik	**Erillik**
Yönetim olarak aile gibi: sezgi ve fikir birliği.	Yönetim olarak aile gibi: kararlı ve agresif.
Çatışmaların uzlaşma ve müzakere yoluyla çözümlenmesi.	En güçlü olanın çıkar sağlayarak çatışmaların çözülmesi.
Ödüller eşitlik temelinde dağıtılır.	Ödüller tarafsızlık temelinde dağıtılır.
Küçük kuruluşlar için tercih edilir.	Büyük kuruluşlar için tercih edilir.
İnsanlar yaşamak için çalışır.	İnsanlar çalışmak için yaşarlar.
Daha çok boş zaman, daha fazla paraya tercih edilir.	Daha fazla para, daha çok boş zamana tercih edilir.
Meslek hayatı her iki cins için isteğe bağlıdır.	Meslek hayatı erkekler için zorunludur, kadınlar için isteğe bağlıdır.
Profesyonel işlerde çalışan kadınların payı daha yüksektir.	Profesyonel işlerde çalışan kadınların payı daha düşüktür.
İlişki ve işbirliği yoluyla işi insancıllaştırma.	İş içeriğinin zenginleştirilmesi yoluyla işin insancıllaştırılması.
Rekabetçi tarım ve hizmet endüstrileri.	Rekabetçi imalat ve büyük partiler halinde kimya ürünü üretimi.
V: politika ve inanç	
Dişillik	**Erillik**
Refah toplumu ideali; Yardıma muhtaç kişiler için yardım	Performans toplumu ideal; Güçlü olan için destek.
Hoşgörü toplumu.	Düzeltici toplum.
Göçmenlere birleştirici tutum içinde olunmalı.	Göçmenler asimile edilmeli.
Fakir ülkeler için devlet yardımı.	Fakir ülkeler kendi kendilerine yardım etmelidir.
Çevre korunmalıdır: küçük olan güzeldir.	Ekonomi büyümeye devam etmelidir: büyük olan güzeldir.
Uluslararası çatışmalar müzakere ve uzlaşma ile çözülmelidir.	Uluslararası çatışmalar bir güç gösterisi veya kavga ile çözülmelidir.
Daha fazla seçmen kendilerini merkezi eğilimden uzaklaştırır.	Daha fazla seçmen kendisini siyasi merkeze yerleştiriyor.
Çok sayıda kadın politik mevkie	Az sayıda kadın politik mevkie seçilir.

seçilir.	
Esnek dini değerler.	Sıkı dini değerler.
Hıristiyanlıkta, artan sekülarizasyon; Birinin komşusunu sevmek üzerine baskı.	Hıristiyanlıkta, daha az sekülerleşme; Tanrı'ya inanmaya odaklanma.
Hâkim dinler her iki cinste de eşit rol oynamaktadır.	Egemen dinler erkek ayrıcalığını vurgular.
Dinler cinsel zevk konusunda pozitif veya tarafsızdır.	Dinler, hoşça vakit geçirme yerine üreme için cinselliği onaylıyor.

Kısa döneme ve uzun döneme yönelme: Bu boyut, ilk olarak Çinli bilim adamları tarafından tasarlanan bir anket kullanılarak dünyadaki 23 ülkedeki öğrenciler arasında yapılan bir araştırmada tanımlandı. Bu boyutun, ekonomik büyüme ile güçlü bir korelasyona sahip olduğu ortaya çıktı. Çalışmanın ilk yazarı Michael Harris Bond, Konfüçyüsçü İş Dinamizmi boyutunu ortaya attı. Hofstede'nin (1988) IBM'de yaptığı çalışmadaki dört boyutuda ekonomik büyüme ile bağlantılı olmadığından Bond'tan izin alarak kısa ve uzun döneme yönelme boyutunu çalışmasına ilave etmiştir. Bond birçoğu Konfüçyüs'ü hiç duymamış 23 ülkeden gelen öğrencileri karşılaştıran bir çalışmayı tamamlandığında, Konfüçyüsçü İş Dinamizmi boyutunu, kısa vadeli yönelime karşı uzun vadeli yönelim olarak adlandırdı. Uzun vadeli yönelimler Bond'un Konfüçyüsçü İş Dinamizmi 'ne karşılık gelir (Hofstede, 2011). Kısa döneme ve uzun döneme yönelme boyutu arasındaki farklar Tablo 2.8'de aşağıdaki gibi tarif edilmiştir (Hofstede et al., 2010:243-251-274).

Tablo 2.8. Hofstede Kısa Döneme Ve Uzun Döneme Yönelme Boyutu Arasındaki Farklar

I: Genel norm ve aile	
Kısa döneme yönelik olma	**Uzun döneme yönelik olma**
Harcamaya yönelik toplumsal baskı.	Tasarruf, kaynakların korunması.
Çabanın hızlı sonuç vermesi gerekir.	Azim, yavaş gelen sonuçlara yönelik sürekli çabalar.
Sosyal ve statü yükümlülükleri ile ilgili endişe.	Bir amaç için kendine odaklanma, bağlı kalma isteği.
Görünüşle ilgilenme.	Utanç hissi
Geleneklere saygı.	Koşullara saygı.
Kişisel istikrar ile ilgili endişe.	Kişisel yeniliklere uyabilmekle ilgili endişe.
Evlilik ahlaki bir düzenlemedir.	Evlilik faydacı bir düzenlemedir.
Yasalarla yaşamak bir baş belasıdır.	Yasalarla yaşamak normaldir.
Genç bir kadın, erkek arkadaşı ile sevgi ilişkisi içinde olabilir.	Genç bir kadın, kocası ile sevgi ilişkisi içinde olabilir.

Alçakgönüllülük yalnızca kadınlar içindir.	Alçakgönüllülük hem erkekler hem de kadınlar içindir.
Yaşlılık mutsuz bir dönemdir, ancak geç başlar.	Yaşlılık mutlu bir dönemdir, ancak erken başlar.
Okul öncesi çocuklara diğerleri tarafından bakılabilir.	Anneler okulöncesi çocukları için zaman ayırıyor olmalıdır.
Çocuklar eğlence ve sevgi için hediye alırlar.	Çocuklar eğitim ve gelişim için hediye alırlar.
II: İş ve düşünce tarzı	
Kısa döneme yönelik olma	**Uzun döneme yönelik olma**
Ana iş değerleri özgürlük, haklar, başarı ve kendini düşünmeyi içerir.	Ana iş değerleri öğrenme, dürüstlük, uyumluluk, hesap verebilirlik ve öz disiplin içerir.
Boş zaman önemlidir.	Boş zaman önemli değildir.
Odak noktası temel hatlardır.	Odak noktası piyasa durumudur.
Önemli olan bu yılın karıdır.	Önemli olan on yıllık periyottaki kardır.
Yöneticiler ve işçiler psikolojik olarak iki gruptadır.	Sahip-yönetici ve çalışanlar aynı düşünceleri paylaşır.
Meritokrasi *(kişilerin bireysel üstünlüğüne ve liyakate dayanan yönetim biçimi)* iktidar tarafından ödüllendirilir.	Geniş sosyal ve ekonomik farklılıklar istenmemektedir.
Kişisel sadakatler işe göre değişir.	Hayat boyu kişisel ağlara yatırım yapılması.
Gerçeğe sahip olmakla ilgilenmek.	Erdem ihtiyacına saygı duymakla ilgilenmek.
Neyin iyi ve kötü olduğuna dair evrensel kurallar vardır.	Neyin iyi ve kötü olduğu koşullara göre değişir.
Kişinin günlük insan ilişkilerine yaptığı katkılardan memnuniyetsizlik duymak ve adaletsizliği gidermek.	Kişinin günlük insan ilişkilerine yaptığı katkılardan memnuniyet duymak ve adaletsizliği gidermek.
Madde ve ruh ayrıdır.	Madde ve ruh bütünleşiktir.
Eğer 'A' doğru ise onu karşıtı olan 'B' yanlış olmaz zorundadır.	Eğer 'A' doğru ise onu karşıtı olan 'B' de doğru olabilir.
Soyut rasyonelliğe öncelik verilmektedir.	Sağduyuya öncelik verilir.
Bilişsel tutarlığa ihtiyaç duyulmaktadır.	Anlaşmazlık hakikat değildir.
Analitik düşünme.	Yapay (synthetic) düşünme.
III: Dünya Değerler Anketi (WVS) esas alınarak	
Kısa döneme yönelik olma	**Uzun döneme yönelik olma**
Başkalarına hizmet önemli bir amaçtır.	Çocuklar para ve eşyalardan tasarruf etmeyi öğrenmelidirler.
Kendi ülkesi ile gurur duyma.	Diğer ülkelerden öğrenme.
Gelenekler önemlidir.	Çocuklar sebat etmeyi öğrenmelidirler.
Anıtsallık.	Mütevazılık.
Aile gururu.	Aile pragmatizmi.
Anneler kız çocuklarının kendileri ve güzellikleri hakkında duygularını olumlu yönde etkiler	Kızların güzellik fikirleri annelerin fikirlerinden bağımsızdır.

Öğrenciler başarı ve başarısızlığı şansa bağlıdır.	Öğrenciler başarısı gayrete veya gayret eksikliğine bağlıdır
Daha az çaba nedeniyle on dört yaşındaki çocuklarda matematik ve fen bilimleri sonuçlarında düşüklük.	Daha fazla çaba nedeniyle on dört yaşındaki çocuklarda matematik ve fen bilimleri sonuçlarında yükseklik.
Matematik için özel bir beceri yok.	Doğu Asya, matematikte daha iyi.
Kuramsal yetenek, kavramsal bilim.	Uygulamalı yetenek, somut bilim.
Yoksul ülkelerin ekonomik büyümesi yavaş veya hiç yok.	Yoksul ülkelerin hızlı ekonomik büyümesi.
Küçük tasarruf teklifi, yatırım için az para.	Büyük tasarruf teklifi, yatırım için mevcut fonlar.
Ortak fon yatırımları.	Gayrimenkul yatırımları.
Aşırı tutuculuk çağrısı.	Faydacılık çağrısı.
Halk bilgeliği ve büyü cazibesi.	Bilgi ve eğitimin cazibesi.

Hoşgörü ve kısıtlama boyutu: Inglehart'ın Dünya Değer Anketi analizi ilgisini çeken Misho kendi değerler araştırmasını yaptı. Inglehart'ın hayatta kalma boyutuna karşı refahın sadece kavramsal değil, istatistiksel olarak ikiye ayrılabileceğini keşfetti. Micho bunları yeni bir boyutun çekirdeği olarak görüyordu. Dünya Değerler Araştırması aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir (Hofstede et al., 2010:279):

- Mutluluk: Her şeyi birlikte ele alırsanız mutluluğu: çok mutlu, oldukça mutlu, çok mutlu değil ya da hiç mutlu değilsiniz olarak ayırmaktadır.
- Hayat kontrolü: Bazı insanlar hayatlarının tamamında özgürce bir tercih yaptıklarını hissediyorlar, diğer insanlar olanlara kendilerinin gerçek bir etkisi olmadığını düşünmektedir. 1'in hiçbirini ifade etmediği ve 10'un "çok şey" anlamına geldiği bir ölçek kullanılarak, seçim ve kontrol özgürlüğü ortaya konulmuştur. Dünya Değer Araştırması (WVS) tarafından bildirilen ortalama ulusal puanlar ölçülmüştür.
- Boş zamanın önemi: Aile, boş zaman, siyaset, iş, din, başkalarına hizmet gibi konuların kişinin hayatında ne kadar önemli olduğuna dair araştırma yapılarak hoşgörü ve kısıtlama boyutu şekillendirilmiştir.

Bu boyutun iki kutbundan biri olan hoşgörü; kişinin memnun edilmesi, para harcaması, acelesiz olması, eğlenceli aktivitelerde arkadaşlarıyla veya tek başına hoşlandıklarını yapması ile tanımlanabilir. Karşıt kutup olan kısıtlama boyutunda, kişinin eylemlerinin çeşitli toplumsal normlar ve yasaklar tarafından engellendiği ve aceleci aktivitelerin, harcamaların ve diğer kısıtlayıcıların olduğuna dair bir algı

oluşmaktadır. (Hofstede et al., 2010:280). Hoşgörü ve kısıtlama boyutu arasındaki farklar Tablo 2.9'da aşağıdaki gibi tarif edilmiştir (Hofstede et al., 2010:291-197).

Tablo 2.9. Hofstede Hoşgörü Ve Kısıtlama Boyutu Arasındaki Farklar

I: genel norm, kişisel hisler, sağlık	
Hoşgörü	**Kısıtlama**
Kendilerinin mutlu olduğunu ifade eden insanların toplumdaki yüzdesi çoktur.	Toplumda çok az mutlu insan.
Kişisel yaşam kontrolü algısı.	Bir çaresizlik algısı: Bana olan biten benim yaptıklarımla ilgili değil algısı.
Boş zamanlar yüksek öneme sahiptir.	Boş zamanlar düşük öneme sahiptir.
Arkadaşlar yüksek öneme sahiptir.	Arkadaşlar düşük öneme sahiptir.
Tasarruf çok önemli değil.	Tasarruf önemlidir.
Serbest toplum.	Sıkı toplum.
Olumlu duyguları hatırlama olasılığı daha yüksektir.	Olumlu duyguları hatırlama olasılığı daha düşüktür.
Daha az ahlaki disiplin.	Ahlaki disiplin.
Pozitif tutum.	Kinizm (İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinmelerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi) (TDK,2017).
Daha dışa dönük kişilikler.	Daha nevrotik kişilikler.
Daha yüksek yüzdede insan sağlıklı hisseder.	Daha az yüzdede insan sağlıklı hisseder.
Yüksek iyimserlik.	Yüksek kötümser.
Eğitimli nüfusu olan ülkelerde daha yüksek doğum oranları vardır.	Eğitimli nüfusu olan ülkelerde düşük doğum oranları vardır.
Kalp ve damar hastalıklarından ölüm oranlarını düşüktür.	Kalp ve damar hastalıklarından ölüm oranlarını yüksektir.
II: Özel hayat, tüketici davranışı, seks ve siyaset	
Hoşgörü	**Kısıtlama**
Yabancı müzik ve filmlerin onaylanması.	Yabancı müzik ve filmlerin onayının daha düşük olması.
Aile hayatından daha fazla memnuniyet.	Aile hayatından daha az memnuniyet.
Ev işleri eşler arasında paylaşılmalıdır.	Ev işlerinin eşler arasında eşit paylaşılması sorun değildir.
İnsanlar aktif olarak spor yapıyorlar.	İnsanlar nadiren spor yapıyorlar.
E-posta ve internet özel kişiler için kullanılır.	Özel kişiler için e-posta ve internet kullanımının daha az kullanılması.
Yabancılarla daha fazla e-posta ve internet bağlantısı.	Yabancılarla daha az e-posta ve internet bağlantısı.
Daha az balık tüketimi.	Daha çok balık tüketimi.
Daha fazla alkolsüz içecek ve bira tüketimi.	Daha az alkolsüz içecek ve bira tüketimi.

Yeterli miktarda gıda alan ülkelerde, obezlerin yüzdesi daha yüksek.	Yeterli miktarda gıda alan ülkelerde, obezlerin yüzdesi daha düşük.
Gevşek cinsiyet rolü öngörülür.	Sıkı cinsiyet rolü öngörülür.
Zengin ülkelerde, hoşgörülü cinsel normlar.	Zengin ülkelerde, daha katı cinsel normlar.
Gülmek bir normdur.	Gülmekle ilgili şüpheli bir yaklaşım vardır.
Konuşma özgürlüğü kısmen önemlidir.	Konuşma özgürlüğü birinci öncelik değildir.
Ulusta düzenin korunması için yüksek bir öncelik verilmemektedir.	Ulusta düzenin korunması yüksek bir öncelik olarak kabul edilir.
100.000 nüfus baz alındığında, daha az polis memuru sayısı.	100.000 nüfus baz alındığında, daha yüksek polis memuru sayısı.

2.4. Kültürel Değer Boyutları

İlk olarak 1952'de yayınlanan bir makalede, ABD'li antropolog Clyde Kluckhohn (1962), evrensel kültür boyutlarının olması gerektiğini savundu: İlkesel olarak, kültürel kavramının daha belirgin ve çarpıcı olgularının altında yatan genel bir çerçeve vardır. Bütün kültürler, temelde insan biyolojisi ve insan davranışının belirsizlikleri tarafından ortaya konan aynı sorulara çok farklı cevaplar vermektedir. Her toplum yaşama kalıpları, iki cinsiyet varlığı gibi evrensel durumlarla başa çıkmak için uygun görülen yöntemler sağlamalıdır. Bunlara örnek olarak; bebeklerin çaresizliği; gıda, sıcaklık ve cinsiyet gibi temel biyolojik gereksinimlerin tatmin edilmesi ihtiyacı; farklı yaş ve farklı fiziksel kapasitelere sahip bireylerin varlığı sayılabilir (Kluckhohn, 1962).

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren birçok yazar, kültürlerin farklı boyutlarını ortaya koyan, toplumların temel sorunlarının doğası hakkında araştırmalar yapmıştır. Toplumları sıralamak için kullanılan en yaygın boyut, ekonomik evrim dereceleri ya da modernitelerdir. Geleneksellerden moderne doğru toplumların tek boyutlu olarak düzenlenmesi, on dokuzuncu ve yirminci yüzyılda ilerlemeye olan inançla iyi uyum sağlamıştır. Ekonomik evrim, toplumların zihinsel programlamasına yansıyacaktır, ancak ekonomik ve teknolojik gelişmelerin diğer kültürel çeşitlilikleri bastırması için hiçbir neden yoktur. Ekonomik evrimle ilişkisiz kültür boyutları mevcuttur (Hofstede, 2011:3).

ABD'li antropolog Edward T. Hall (1976), kültürleri iletişim yollarına, yüksek bağlamlara (bilgilerin çoğunun örtülü olduğu) ve düşük bağlamlı kültürlere (neredeyse her şey açıktır) göre ayırır (Hofstede, 2011:3). Kültür, bireylere değil, bir

örgüte ya da ulusu ait niteliktir. Önemli nokta, kişilerin sözlü ya da sözsüz tutumlarının belirlenmesi ve ölçülmesidir (Hofstede, 1998).

ABD'li sosyologlar Talcott Parsons ve Edward Shils (1951), tüm insanlık eylemlerinin beş değişken modele göre, alternatif çiftleri arasında seçimle belirlendiğini ileri sürmektedir (Parsons and Shils, 1951:77). Bahsedilen beş boyut aşağıdaki gibidir;

- Duygulanmaya (doyumluluk gerektirir) karşı duygusal tarafsızlık kıyaslaması (dürtülerin kısıtlanması).
- Kendine yönelmenin, toplumsala yönelim ile kıyaslanması.
- Evrensellik (genel standartları uygulayan) karşı belirli bir topluluğa yönelim kıyaslaması (belirli ilişkileri hesaba katmak).
- İnsanları kim olduklarına göre değerlendirmeye karşı başarıları ile değerlendirme.
- Özgüllüğe karşı yaygınlık kıyaslaması.

ABD'li antropologlar Florence Kluckhohn ve Fred Strodtbeck (1961) Güneybatı Amerika Birleşik Devletleri'nde coğrafi olarak yakın bölgelerdeki beş küçük toplulukta, Mormonlar, İspanyol Amerikalılar, Texans, Navaho Kızılderilileri ve Zuni Kızılderilileri üzerinde bir saha çalışması yürüttü. Bu topluluklar aşağıdaki değer yönelimleriyle ayrıldılar (Kluckhohn and Strodtbeck, 1961:12);

- İnsan doğasının değerlendirilmesi (kötü - karışık - iyi),
- İnsanoğlunun etrafındaki doğal çevre ile ilişkisi (empoze -uyum - ustalık),
- Zaman içindeki yönelim (geçmişe - bugünün - geleceğe doğru),
- Faaliyete yönelme (olma, o anda olma, yapma,
- İnsanlar arasındaki ilişkiler (doğrusallık, hiyerarşik sıralı pozisyonlar, soydaşlık, yani grup ilişkileri ve bireycilik).

Amerikalı sosyolog Alex Inkeles ve psikolog Daniel Levinson 1954 yılında ulusal kültürel değerlerle hakkında kapsamlı bir araştırma oluşturmuşlar ve dünyadaki tüm kültürlerin işleyişini, biçimini, kendine özgü niteliklerini belirlemek ve anlamlandırmak için aşağıdaki temel ayırımın uygulanmasını tavsiye etmişlerdir. Araştırmacıların yaptıkları çalışmada yer alan kavramlar aşağıdaki gibidir (Çelikkol, 2016:32);

- Otorite ile ilişki,
- Bireyin erkeklik ve kadınlık kavramları da dâhil olmak üzere benlik kavramı,

- Temel ikilemler veya çatışmalar ve bunlarla başa çıkma yolları, saldırganlığın kontrolü ve ani durumlar karşısında tepki (Hofstede et al., 2010:29).

Hofstede'ye göre kültür sorunsalı aşağıdaki maddelerle açıklanmaktadır;

- Kültür evrensel olarak kabul gören bir kavram değildir ve onu tanımlamak için birçok farklı yol vardır. Bununla birlikte, kültürün toplumsal dünyayla alakalı olma duygusu; insan gruplarının hayatlarını nasıl planladıklarını belirler.
- Kültürle ilgili çalışmaya başladıktan sonra, nerede duracağını bilme sorunu vardır. Demografik, statü seviyeleri, bağlılıklar ve kimlikler gibi değerle ilgili tüm kaynakları eklemek gerekiyor mu, yoksa kendimizi bir veya iki kategoriye mi sınırlandırmalı mıyız? Ulusal kültürler, her bireyin içinde bulunduğu bir sosyal dokuyu oluşturmaktadır. Etnik ya da bölgesel alt kültürler, ulusal kültüre benzeyen bir şekilde işlev görebilirler, ancak ülkelerinin baskın değer sistemlerini güçlendirmek için kullandıkları okul sistemleri, yasal sistemler ve diğer sosyal kurumlar yoktur. Mesleki, kurumsal ya da yaşla ilgili alt kültürler genellikle ulusal kültüre ait değişikliklerden başka bir şey değildir. Bu alt kültürel grupların kendi kahramanları, sembolleri ve ritüelleri olabilir, ancak faaliyet gösterdikleri ulusal kültüre ait değerleri paylaşırlar.
- Belli bir kültür için kuralların ne olduğuna kimin karar vereceği ve bu kuralların meşru temsilcisi kimdir sorusu da vardır. Elbette, bu kurallar sosyal etkileşimde ortaya çıkıyor, sonsuza dek kendilerini yeniden keşfediyor ve yeniden yorumluyorlar ve son sözü asla söylenemez.
- Kültür, her zaman değişen bir durumda gerçekleşen sosyal eylem yoluyla kendini gösterir. Örneğin, politik olaylar veya teknolojik ilerlemeler, insanların yaşadığı durumları büyük ölçüde değiştirebilir.
- Kültür çok karmaşık ve dinamik olduğu için, güvenilirlik ve geçerlilik sorunsalı açısından ölçmek çok zor olmaktadır.
- Değer sistemleri örtülüdür ve değerler bilinçli yansımaya meydan okuyor.

Özet olarak, kültüre ait sosyal yapı bunu anlaşılması biraz zor bir olgu haline getirir (Hostefe et al., 2002:40-41).

2.5. Kültürel Değerler ve Çalışan Performansı İlişkisi

Örgüt kültürü, çalışanların davranış biçimlerini şekillendirmeye yardımcı olan örgüt içinde paylaşılan inançlar ve değerler olarak kavramsallaştırılmaktadır (Kotter ve Heskett, 1992). Gordon ve Cummins (1979) örgüt kültürünü örgüt üyelerinin çabalarını ve katkılarını tanımlayan ve neyin nasıl başarılacağına, hedeflerin birbirleriyle nasıl bağlantılı olduğuna ve her bir çalışanın hedeflere nasıl ulaşabileceğine dair bütünsel bir anlayış sağlayan bir sürücü olarak tanımlamaktadır (Uddin et al, 2013:64). Hosftede (1980: 25) örgüt kültürünü, bir grubun üyelerini diğerinden ayıran kolektif bir süreç olarak özetlemektedir. Dolayısıyla, bu konsept örgüt kültürünün çalışanların bir arada tutulması ve örgütsel hedefler doğrultusunda çabalaması için bir araç olabileceğini ileri sürmektedir. Örgüt davranışı araştırmacıları (Peters ve Waterman, 1982; Deal ve Kennedy, 1982; ve Pascale ve Athos, 1981), kültür ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur (Uddin et al, 2013:64). Örgüt kültürü ile çalışan performansı arasındaki ilişkiler geniş çapta kabul görmesine rağmen, bazı araştırmacılar (Willmott, 1993; Legge, 1994; Ogbonna, 1993) ilişkiler hakkında endişelerini dile getirmektedir. Böylece Gordon ve DiTomaso (1992) ve Denison (1990), kültürel özelliklerinin performansı etkileyebileceğini, ancak kısıtlı ya da belirli bir içeriğe göre koşullandırılabileceğini savunmaktadır. Ayrıca, kültürün çevresel faktörlerin değişimlerine uyması halinde daha yüksek performansa yol açabileceğini ileri sürmektedirler (Uddin et al, 2013:64).

Öte yandan performans, belirli bir görevi belirli bir şekilde yürütmek için (fiziksel ve psikolojik) ölçülebilen kabiliyet olarak yüksek, orta veya düşük yetenektir. “Performans” kelimesi, toplumsal performans, örgütsel performans, çalışan performansı ve bireysel performans gibi farklı yönleri tanımlamak için kullanılabilir (Uddin et al, 2013:64). Araştırmacılar (Roe, 1999; Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993; Campbell, 1990; Kanfer, 1990), performansın iki boyutunu tanımlamaya meyillidir: Bir eylem boyutu (davranışsal yönü) ve bir sonuç boyutu (yani performans yönü). İlk çalışmalar örgüt kültürü ve performansı arasında ilişki olduğunu göstermiştir (Uddin et al, 2013:65). Magee (2002), bu noktada örgüt kültürünün doğası gereği örgütsel uygulamalara bağlı olduğunu ifade etmiş ve bu nedenle örgütsel performans, örgüt kültürüne bağlıdır. Hellriegel ve Slocum'a (2007) göre, örgüt kültüründe, bir kültürü neyin sürdürdüğü anlaşılırsa, performansı büyük

ölçüde artırabilir. Bu yazarlara göre bir kurumun kültürü, çalışanların hem firmanın geçmişiyle hem de mevcut operasyon yöntemleriyle tanışmasına izin verir ve bu özel algılama, çalışanlara beklenen ve kabul edilebilir gelecekteki örgütsel davranışlar ve normlar hakkında rehberlik sağlar. Mercer ve Bilson (1985) örgüt kültürü ile çalışanların performansı arasındaki ilişkiyi de işaret etmiş ve bu çalışanların performansı müşteri memnuniyeti gibi organizasyonel sonuçlara dönüşmüştür (Uddin et al, 2013:65).

Renn ve Vandenberd (1995) tarafından yürütülen araştırma bulguları, örgüt kültürü ve çalışan performansı arasında kavramsal bir bağ olduğunu göstermektedir (March and Sutton, 1997). Martin ve Siehl (1990) örgüt kültürünün teorik olarak performansla ilgili olduğunu ve bunun üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu savunmaktadır. Bowen ve arkadaşları (1989), ilgili çalışmalarında kültürün rolünün organizasyonların performansını beslemede, sürdürmede ve geliştirmede çok önemli olduğunu vurgulamıştır (Bowen et al., 1989). Buna ek olarak, Kopelmal ve arkadaşları (1990), herhangi bir kuruluşun kültürel sisteminin görev koordinasyonuna katkıda bulunduğunu, verimsiz çalışma gayretlerini ve firma kaynaklarının boşa harcanmasını en aza indirdiğini açıklamıştır. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir;

H_1: Kültürel değer boyutları ile çalışan performansı ilişkilidir.

3. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI

Bu bölümde duygusal zekâ tanımı ve önemi, duygusal zekânın tari$_h$sel gelişimi, duygusal zekâ modelleri, Mayer ve Salovey Modeli, Goleman Modeli, Cooper ve Sawaf Modeli, kültürel değer ve duygusal zekâ ilişkisi incelenmiştir.

3.1. Duygusal Zekâ Tanımı ve Önemi

Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe sözlükte duygu kavramını; a) duyularla algılama, his, b) belirli nesne, olay veya bireylerin insanın iç dünyasında uyandırdığı izlenim, c) önsezi, d) nesneleri veya olayları ahlaki ve estetik yönden değerlendirme yeteneği, e) kendine özgü bir ruhsal hareket ve hareketlilik olarak açıklamıştır (TDK, 2017). Oxford İngilizce sözlüğüne duyguyu, 'kişinin koşulları, ruh hali veya başkalarıyla olan ilişkilerinden kaynaklanan güçlü bir his' olarak tanımlanmıştır (Oxford Dictionaries, 2017).

Hochschild'in (1983) "duygusal emek" ve Fineman (1993) "örgütlerdeki duygular" üzerine yaptığı özgün çalışmalardan bu yana, bireylerin zihinsel hallerinde hissettikleri olarak tanımlanan "duygu" terimi'ne, örgüt teorisi ve davranış literatüründe büyük önem verilmektedir. Örgüt teorisi ve davranış araştırmaları, duyguların örgüt yaşamının bir parçası olduğunu, örgütlerin insanlardan oluştuğunu ve bu sebeple insanların duygular yaşadığını gösteriyor (Akgün et al., 2009:105).

Özellikle, Levine (2001) 'in belirttiği gibi, örgütler (a) kişilerin duygularını ifade etme, kontrol etme ve reddetme, (b) duyguların bağlantısı, yoğunlaştırılması ve hafifletilmesi için araçlardır (Akgün et al., 2009:105). Örneğin, işçilerin duygularını örgüt ve müşteri beklentileri doğrultusunda yönetme gereksinimine işaret eden duygusal emek üzerine yapılmış çalışmalar, kurumların çalışanların duygularını nasıl yönettiklerini ve düzenlediklerini göstermektedir (Hochschild, 1983).

Duygular, bilgi ve örgütsel rutinler birbirine bağladığından, duygusal yetenek firma bilgisi ve rutinlerinden kesinlikle farklı değildir (Akgün et al., 2009a:105). Bir kişinin hisleri ve duyguları yalnızca iç kişisel özellikleriyle değil aynı zamanda organizasyon yapısı, rutinler ve kültür gibi unsurlar tarafından da belirlenir. (Akgün et al., 2007a; Fineman, 1993). Örgütsel davranış ve psikoloji literatürü, bilgi ve rutin gelişimin duygulardan ayrılamayacağını göstermektedir (Akgün et al., 2009a:105). Buna karşın, örgütsel yapı, rutinler ve kültür, duyguların sınırladığı kolektif eylemler ve etkileşimler tarafından oluşturulur veya şekillendirilir (Fineman, 1993; Giddens, 1984).

Literatürde duygusal zekânın ne olduğu ile ilgili çok sayışa görüş vardır; duygusal zekâ (emotional intelligence, Goleman, 1996, Salovey ve Mayers, 1990), kişisel zekâ (personal intelligences-Gardner, 1983), duygusal emek (emotional labour- Hochschild, 1983 ve Rafaeli ve Sutton, 1987) duygusal okuryazarlık (emotional literacy-Steiner, 1997), sosyal zekâ (Thorndike, 1920), başarı/pratik zekâsı ve sosyo-duygusal zekâ (socio-emotional intelligence- Boyatzis, Goleman ve McKee, 2002) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Duygusal zekâ, kişinin kendi ve başkalarının duygularını izleme, bunları birbirinden ayırma ve bu bilgiyi kişinin düşünce ve davranışlarını yönlendirmek için kullanabilme yeteneğini içeren bir sosyal zekâ alt kümesidir (Salovey and Mayer, 1989). Daha sonra duygusal zekâyı, duygusal bilgiyi doğru ve verimli bir şekilde işleme kapasitesi olarak tanımlayarak; bunu, kendisinin ve başkalarının duygularını tanıma, yapılandırma ve düzenleme ile ilgili bilgileri de içeren bir kavram olarak ele alınmıştır (Mayer and Salovey, 1995:197). Mayer ve arkadaşları (1999) takiben, duyguları algılama becerisi, düşüncelere yardımcı olmak için duygulara erişme ve duygu üretme, duyguların ve duygusal bilginin anlaşılması, duygusal ve entelektüel gelişimi teşvik etmek için duyguları reaktif bir şekilde düzenli olarak duygusal zekâyı kavramsallaştırdı. Wong and Law (2002) ve Mayer et al., (1999) duygusal zekâyı "duyguyu doğru algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; düşünceyi kolaylaştırdıklarında duygulara erişme ve/veya bunları üretme becerisi; duygu ve duygusal bilgiyi anlama yeteneği; duygusal ve zihinsel gelişmeyi teşvik etmek için duyguları organize etme yeteneği " gibi birbiriyle ilişkili beceriler kümesi olarak tanımlamışlardır".

Daniel GOLEMAN'a göre duygusal zekâ ise, ''kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi'' olarak tanımlanmıştır. IQ ile ölçülen salt bilişsel yeteneklerden ayrı olan fakat IQ'yu tamamlayan yetenekleri ifade eder. GOLEMAN akademik açıdan zeki fakat duygusal zekâ konusunda yetersiz pek çok kişinin, IQ'ları daha düşük fakat duygusal zekâ becerileri yüksek olan kişilerin emrinde çalıştığına iş dünyasından sıklıkla karşılaşıldığını ifade etmektedir (Goleman, 1998:389).

Reuven Bar-On duygusal zekâyı "Bireyin çevresel baskı ve taleplerle başa çıkmasında ona başarı kazandırma yeteneğini etkileyen bilişsel olmayan beceriler, yetenekler ve yetkinlikler sıralaması" olarak tanımlamaktadır (Deniz, 2012:49). Reuven Bar–On'un duygusal zekânın yapısı hakkında araştırmalar yapan "Duygusal

zekâ" (Emotional Quotien) terimini ilk kez kullanan kişidir. Farklı bir bakış açısına sahip olan Bar-On, duygusal zekâyı; kişinin kendisini ve başkasını anlama, insanlarla ilişki kurabilme ve ani oluşan olaylara karşı çok çabuk adapte olarak sorunların üstesinden gelebilme ve çevresel isteklere karşı daha başarılı olabilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Bar–On duygusal zekâyı kişisel, kişiler arası, uyum, stres yönetimi ve genel ruh hali olacak şekilde beş farklı bölümde tanımlamıştır. Bu beş bölüme, alt başlıkları ile açıklık getirilmiştir (Gürbüz ve Yüksel, 2008:177).

Cooper ve Sawaf ise duygusal zekâyı şu şekilde tanımlamaktadır: "Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir." Cooper ve Sawaf'ın "Liderlikte Duygusal zekâ" adlı kitabındaki duygusal zekâ tanımı, yönetim ve organizasyon içindeki etkiler açısından incelenmesini içermektedir. Özellikle duygusal zekâ ve liderlik ilişkisini incelemektedir (Doğan ve Şahin, 2007:235).

Cooper ve Sawaf'ın duygusal zekâ modeli, duygusal zekâyı yönetimde ve organizasyon içindeki etkiler açısından incelemektedir. Özellikle duygusal zekâ ve liderlik ilişkisini incelemektedir. Cooper ve Sawaf'ın modelinde duygusal zekâ dört boyuttan oluşmaktadır: (Doğan ve Şahin, 2007:242) Bu modele göre duygusal zekâyı meydana getiren bu dört köşe taşı; bireyin kendi duygularını bilmesini ve anlamasını içeren duygusal okuryazarlık, esnekliği içeren duygusal uyum, duygusal gelişimi içeren duygusal derinlik ve üretken süreçlerini anlamada duygulardan yararlanmayı içeren duygusal simyadan oluşmaktadır (Deniz 2012:50-51).

Baltaş (2006) duygusal zekâyı başa çıkma becerileriyle ilişkilendirmiş ve duygusal zekâyı; "bireyin kendisiyle ve başkalarıyla başa çıkabilmeyi kolaylaştıran duyguları tanıma, anlama ve etkin biçimde kullanma yeteneğidir" şeklinde tanımlamıştır (Karabulut 2012:28).

Tuğrul (1999) duygusal zekâyı tanımlarken, duygularının farkında olma, duygularla başa çıkabilme yeteneklerinin yanı sıra, kendini motive etme, empati kurabilme ve ilişkileri yönetebilme becerilerini de sıralamıştır (Karabulut, 2012:28).

Doğan ve Demiral (2007) duygusal zekâyı, bireylerin öncelikle kendi duygularını anlamalarını ve yönetebilmelerini sağlayan, bunun yanında başkalarının duygularını anlayabilme, empati kurabilme, motivasyon artırma ve özgüven duygusunu geliştirme olanağı tanıyan bir kavram olarak tanımlar (Gül vd., 2014:33).

3.2. Duygusal Zekânın Tarihsel Gelişimi

Modern psikolojide duygusal zekâ kavramı, akıl ve duygular arasındaki ilişki üzerine düşüncenin evriminde bir aşamayı temsil eder. 1930'larda Robert Thorndike ve David Wechsler, duygusal zekâ ile akıl yürütme arasında bir ilişki olabileceğini ve diğer düşünsel olmayan yönlerinde bir kişinin zekâsına katkıda bulunabileceği fikrinin geliştirilmesinin önünü açmışlardır. 1970'lerde duygu ve düşünce etkileşimi üzerine yapılan araştırmalar, depresyonun hafıza üzerindeki etkisi gibi ikisinin arasındaki ilişkileri inceleyen deneyler yoluyla duygusal zekâ kavramının geliştirilmesine katkı sağladılar. Petrides ve arkadaşları (2004) 'na göre, John Mayer ve Peter Salovey 1990'da duygusal zekânın oluşturulması için ilk resmi tanımı yapıp, modeli önermişlerdir (Ceballos, 2013:21).

Aynı zamanlarda Howard Gardner çoklu zekâ teorisini tanıttı. Kendinin ve başkalarının duygularını algılamak için duygusal zekânın şu anki tanımını benzer şekilde tarif eden, kişilik içi ve kişiler arası zekâ bulunduğunu tespit etti. Shearer (2004), çoklu zekâ teorisinin, bir kişinin zekâsının başka bir kişinin zekâsından nasıl ayırt edileceğine odaklanarak açıklar. Gardner (1995) duygusal zekâyı sosyal zekâ'dan daha ayrıntılı bir kavram olarak sunmaktadır. Duygusal zekâ, sosyal zekânın bir faktörüne entegre edilen zekâlardan biri olabilir. Duyguların kendine özgü anlamı sosyal dünyayı ifade eder (Ceballos, 2013:22).

Kavram geliştirildiğinde olumlu öznitelikler (örn. öz-farkındalık, empati, yenilik, iletişim, adapte olabilirlik) olarak tanımlanan davranışsal yetenek ve öz algılamalarda duygusal zekâ olarak adlandırıldı veya duygusal zekâ sahibi insanların mevcut olduğu ifade edildi. Bununla birlikte, Goleman (1995) duygusal ve sosyal zekâ terimlerini ortaya çıkarıp yaygınlaştırdı ve bu alanın yaygınlaşmasını sağladı. Yine de, Goleman bunu deneysel kanıt olmadan çok ileri götürdüğü için eleştirildi. İlk önce duygusal zekânın yeteneklerden oluşan Mayer Salovey (1997) modelini kullandı. Duygusal zekânın model ve araçları ile geçerliliğini ve güvenilirliğini ölçmek yerine, yazılarında duygusal zekâyı gerçekten tanımlamayı neredeyse imkânsız hale getiren özelliklerle birleştirdi (Anbu, 2008).

Deneysel çalışmalar psikoloji literatüründe ve diğer endüstrilerde ortaya çıkmaya başladığında, tartışma iki gruba ayrılmıştır: Duygusal zekâya zihinsel yeteneklerin ayrı bir grubu olarak odaklanan araştırmacılar ve bireylerin gösterdikleri bir takım pozitif özelliklere duygusal zekâ olarak tanımlayan diğer araştırmacılar

olmuştur. Akerjordet ve Severinsson (2007), 1990 ile 2005 yılları arasında Duygusal zekâ literatürünün kapsamlı bir derleyip, duygusal zekânın bir kişilik teorisi mi ya da bir zekâ biçimi mi yoksa her ikisinin birleşimi olup olmadığı sorusu üzerinde durdu. Teorik çerçevedeki tartışmalara bakılmaksızın, Akerjordet ve Severinsson (2007) araştırmacılar arasında ortak payda sağlamayı başardılar. Duygusal zekâ, öz-farkındalık oluşturma ihtiyacını vurgular ve etkileme yoluyla büyüyerek duygusal davranışları ve duygusal yönetimi etkiler (Ceballos, 2013:23).

Pfeiffer (2001), duygusal zekâ kavramına artan bir ilgi olmasına rağmen, iki temel hususta devam eden sıcak bir tartışmanın sürdüğünü belirtmektedir. Birincisi, duygusal zekânın net, kesin bir tanımı yok. Tanım argümanı, duygusal zekânın bir özellik mi yoksa bir yetenek mi olduğuna dayanmaktadır. İkincisi, duygusal zekânın geçerliği ve güvenilirliğini birlikte ölçen bir araç bulunmamaktadır. Son otuz yılda, bir kişinin soyut düşünceyi kullanma kapasitesi ve onu öğrenmek için gösterebilen çaba neticesinde bir dizi kavram ortaya çıkmıştır.

Duygusal zekânın yeteneğe ilişkin çalışmaların çoğu, Mayer, Salovey ve Caruso tarafından geliştirildi (Mayer et al., 2004, 2008; Mayer et al., 2003; Salovey and Grewal, 2005). Mayer ve arkadaşları (2008) kendi modelini dört yetenek veya bilişsel duygusal terim olarak önermiş ve bunları bir ağaca hiyerarşik olarak yerleştirilmiş dört dal olarak tanımlamıştır. Mayer, Salovey ve Caruso, negatif duyguların bile olumlu bir sonuç üretmek için kullanılabileceğini düşünmektedir. Duygularla ve duygu hakkında akıl yürütme olarak özetlenebilir.

Önemli teorik tartışmalar, Goleman'ın 1995'te duygusal zekâyı popüler hale getirmesinden sonra ortaya çıktı ve ardından, başarıyı tahmin etmede büyük bir yüzdesi olduğunu iddia etmesiyle devam etti. Popüler literatür, başarının sadece yüzde 20'sinin genel zekâya atfedilebileceğini, kalan yüzde 80'inin nasıl sadece duygusal zekâya atfedilebileceğini sorgulamaktadır. Vitello-Cicciu (2002), Goleman'ın duygusal zekâ tanımını artık bilimsel değere sahip olmayacak şekilde genişlettiğini savunmaktadır. Pfeiffer (2001), konunun popüler olduğu, bilimsel olarak sağlam ve nesnel ölçülerden yoksun olduğunu ve zekâ olarak nitelenmesi için test edilmediğini önermektedir.

Matthews, Roberts ve Zeidner (2004), duygusal zekânın efsaneleri çağrıştırdığını iddia etmektedir. Duygusal zekânın yapısal geçerliliğinin olmadığını ve IQ'yu ölçmeyle duygusal zekâyı ölçmenin aynı olmadığını iddia etmektedirler. Zeidner, Roberts ve Mathews (2004), duygusal zekânın yok olmak için çok genç bir

kavram olduğunu savunmaktadır. Konunun duygusal alanda ilgi çekmesi sebebiyle deneysel kanıtlara olan ihtiyacı belirtiler.

Duygusal zekâ ile ilgili ilk çalışmaların 1990'lı yılların başında başlayan akademik makalelerde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu konsept önemli derecede dikkat çekerek popüler oldu ve başarının öngörülmesindeki önemi ile ilgili güçlü iddialar ortaya atıldı. Duygusal zekâ, insanların duygusal verilerinin doğru değerlendirildiğinde nasıl bir farklılık gösterdiğini ve duygunun daha doğru anlaşılmasının bir bireyin duygusal yaşamında daha iyi bir problem çözme yoluna gitmesini açıklayan yetenekler grubudur. Daha resmi olarak, duygusal zekâyı, duyguyu algılama ve ifade etme, düşüncedeki duyguyu özümseme, duygu ile anlama, akıl yürütme, kendisinin ve diğerlerinin duygularını düzenleme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Şu ana kadar, akademik kavram birçok teorik makale üzerinde geliştirilmiştir (Mayer et al., 2000:396).

Akademik çalışmalar başladıktan kısa bir süre sonra, konu hakkında popüler bir kitap ortaya çıktı (Goleman, 1995a). Kitap, bahsedilen makalelerde incelenen literatürün çoğunun yanı sıra, duyguların ve zekânın, duyguların ve sosyal davranışların ve çocukların duygusal ve sosyal becerilerin geliştirilmesine yardımcı olmak için tasarlanmış okul tabanlı programlarla ilgili önemli ek araştırmaları kapsayacak şekilde yazılmıştır. Kitap, duygusal zekâlı kişilerin bazı açılardan diğerlerinden nasıl daha etkili olabileceğine ilişkin daha önceden yazılanları vurgulamıştır. Kısacası, birçok dergide ve gazete makalesinde görünen, duygusal zekâ hakkındaki genel görüş yaygınlaştı (Mayer et al., 2000:396).

Duygusal zekâ kavramı ilk ortaya çıktığından beri, yöneticilerin başkalarıyla nasıl etkileşim kurduğu hakkında önemli bir etkiye sahip olan, idari becerilerin kilit bir seti olarak tanımlanmıştır. Duygusal zekâ, yönetim çalışmalarında özellikle "duygusal devrim" in temelinde olmak üzere anahtar organizasyonel sonuçların belirgin öngörücüsüdür. Genel olarak duyguların, işyerlerinin kendine özgü bir parçası olduğu kabul edilmesine rağmen, yine de işle ilgili duygular hâlâ yetersiz bir çalışma alanı oluşturmaktadır. (Bande et al., 2015:20).

Duygusal zekâ, çalışanların performansına önemli katkıda bulunan bir unsur olarak öne sürülmüş ve daha olumlu tutum, davranış ve sonuçlar doğurmuştur (Goleman, 1998; Goleman et al., 2013; Wong and Law, 2002). Düşünülmesi gereken diğer bir potansiyel yönü, duygusal zekâ üzerine yapılan çalışmaların çoğunun batılı,

eğitimli, sanayileşmiş, zengin ve demokratik (WEIRD) toplumlarda yürütülmesidir (M. Sony and N. Mekoth, 2016:20).

Son zekâ araştırmaları, farklı duygusal değerlendirme biçimlerinin de var olduğu gösterir (Mayer and Salovey, 1993) . Örneğin, duygusal yaratıcılık, yeni ve etkili "duygusal sendromlar" yaratma becerisi (Averill & Thomas-Knowles, 1991, s.270) ile ilişkilidir, ancak genel yaratıcılık ve zekâdan ayrıdır; benzer şekilde, çocuklardaki uzman duygusal bilgi, genel bilgi ölçütlerinden farklıdır (Soederberg, 1993). Duygusal zekâ, kişiliğin iki temel bileşeni arasındaki kesişime işaret eder: bilişsel ve duygusal sistemler. Zekâ standartları, en yaygın olarak bilişsel performansa ve duygusal reaksiyonlara adaptasyon standartlarına uygulanır (Mayer and Salovey, 1995:197) .

Akademisyenler, duygusal zekâyı, daha olumlu tutumlara, davranışlara ve sonuçlara katkıda bulunma potansiyeline sahip bir faktör olarak görme eğilimindedir. Schutte ve arkadaşları (2002), duygusal zekânın yetkinlik veya kişilik özelliği olarak kavramsallaştırılabileceğini belirtmiştir (Sony and Mekoth, 2016:22). Duygusal zekâ üzerine yapılan araştırmalar onu liderler için bir zekâ bileşeni olarak gösterdi (Riggio et al., 2002; Riggio ve Reichard, 2008).

Bar-On vd., (2005)e göre ise duygusal zekâyı oluşturan iki beceri bulunmaktadır. Bunlar; duygusal ve sosyal beceridir. Onlara göre duygusal ve sosyal beceri; birinin kendi duygusunu açıklama, anlama ve tanımlama duygusunu, diğerlerinin duygusunu anlama ve onlarla ilişki kurma yeteneğini, duyguları kontrol etme ve yönetme becerisini, değişimlere adapte olma ve değişimleri yönetme yeteneğini, kişisel ya da kişiler arası problemleri çözme ve iyi bir ruh hali yaratma becerisini ve birini motive etme yeteneğini ifade etmektedir. Duygusal zekâ; duygularının farkında olma, duygularla başa çıkabilme, kendini motive etme, empati kurabilme ve ilişkileri yönetebilme yeteneklerini kapsamaktadır (Gül vd., 2014:33).

3.3. Duygusal Zekâ Modelleri

Duygusal zekânın iki ana modeli bulunmaktadır. Biri yetenek modeli diğeri ise karma modeldir. Yetenek modeli duygusal zekâyı; duygusal bilgiyi işleme yeteneğini yansıtan bir zekâ türü olarak ifade etmektedir. Karma model ise duygusal zekâyı; daha çok ruhsal ya da kişisel özelliğe dayandırmaktadır. 1990'ların ortalarına gelindiğinde ise Mayer ve Salovey (1990) ve Schutte vd., (1998) yaptıkları çalışmalarda bir üçüncü model olarak duygusal zekânın kişilik modelini ortaya

atmışlardır. Kişilik modelinin dört boyutu bulunmaktadır. Bu dört boyut; duyguları algılama, kendi duygusunu yönetme, diğerlerinin duygularını yönetme ve duyguların kullanımını içermektedir (Gül vd., 2014:33). Tablo 3.1'de Codier ve arkadaşlarının duygusal zekâ modellerinin karşılaştırılması bir bütün halinde açıklanmıştır.

Tablo 3.1: Duygusal Zekâ Modellerinin Karşılaştırılması

Değişken	Kişilik Modeli	Yetenek Modeli	Karma Model
Tanım	Duygusal zekâ kişiliğin bir fonksiyonudur.	Duygusal zekâ bir yetenektir.	Duygusal zekâ hem yetenek hem de bir kişilik fonksiyonudur.
Kavram Kökeni	Toplum sağlığı	Bilişsel psikoloji	Örgütsel gelişme
Araç	Duygusal bölüm envanteri	Mayer-Salovey Caruso Duygusal Zekâ Testi	Duygusal yetkinlik envanteri
Sınırlılık	Ayırt edici özelliklerin geçerliliği kişilik testleri ile uyumlu olmasına bağlıdır.	Geçerli test belgelerine bağlıdır	Ayırt edici özelliklerin geçerliliği kişilik testleri ile uyumlu olmasına bağlıdır.

3.3.1. Duygusal Zekânın Yetenek Modeli

Batı tarihinde ve psikolojide, duygular ve muhakeme bazen birbirlerine karşıt olarak görülmüştür. Duyguların ilişkiler hakkında bilgi verdiği çağdaş görüş, ancak duygular ve zekâ birlikte ele alındığında ortaya çıkabilmektedir. Duygular, bir kişinin bir arkadaş, bir aile, bir durum, bir toplum ile duygusal yansıması ya da bellekleri arasındaki ilişkileri yansıtır. Örneğin, sevinç, kişinin bir arkadaşının başarısı ile özdeşleşmesini gösterebilir; Üzüntü hali, kişinin kendine olan hayal kırıklığını gösterebilir. Duygusal zekâ, kısmen, bu gibi duygusal kalıpların anlamlarını tanıma ve bunları temel alarak problemleri çözme becerisine değinmektedir (Mayer and Salovey, 1997).

Duygusal zekânın alanı çeşitli duygusal yetenekleri anlatır. Bu duygusal yetenekler, Tablo 3.2, Sütun1'de gösterildiği gibi(Salovey ve Caruso 2000:401; Doğan ve Şahin 2007:237), dört sınıfa veya dallara ayrılmıştır. En temel beceriler, duygunun algılanması ve değerlendirilmesi ile ilgilidir. Örneğin, erken bebeklik döneminde, bebeklerin yüz ifadeleri duyguları hakkında bilgi verir. Bebekler ebeveyninin yüzünden yansıyan sıkıntılı ruh hali ya da neşeli durumu izler, çünkü ebeveynler empatiyle ile bu duygularını yansıtır. Çocuklar büyüdükçe, gerçeklere

karşı nazik gülümsemeler ve diğer ifade türleri arasında daha iyi ayrım yapar (Arnheim, 1974).

İkinci beceri seti, temel duygusal deneyimlerin zihinsel yaşamda özümsenmesini, duyguların bir diğer duyguyla karşılaştırılmasını, diğer hislere ve düşüncelere karşı ölçülmesini ve dikkati yönlendiren duygulara izin verilmesini içerir. Örneğin, ses, renk veya lezzetti benzer bir his ile karşılaştırmak için bilinçte duygusal bir durumu ele alabiliriz (Mayer et al., 2000b:400).

Üçüncü seviye, duyguların anlaşılması ve akıl yürütülmesini içerir. Belirli duygular tecrübe ile yönetilmektedir. Bunlar mutluluk, öfke, korku ve benzeri şeylerdir. Öfke genellikle adaletsizlik durumunda yükselir; korku genellikle rahatlamaya dönüşür; keyifsizlik bizi başkalarından ayırır. Hüzün ve öfke, kendi karakteristik kurallarına göre tıpkı bir satranç tahtasındaki at ve filin farklı şekillerde hareket etmesi gibi davranır. Duygusal zekâ, duyguları tanıma, bunları nasıl ortaya çıktığını bilmek ve bunlara göre akıl yürütme yeteneğini içerir (Mayer et al., 2000b:400).

Duygusal zekânın dördüncü en üst düzeyinde, duyguların kendi başına ve başkaları tarafından yönetilmesini ve düzenlenmesini içerir; öfkeli hissettikten sonra nasıl sakinleşeceğini bilmek ya da başka birinin kaygılarını hafifletmek gibi yetenekleri içerir. (Mayer et al., 2000b:400). Duygusal zekânın zihinsel yetenek modeli, zekânın iç yapısı ve bir kişinin yaşamı üzerindeki etkileri hakkında öngörülerde bulunur. Teori, aslında duygusal zekânın, diğer zekâ ölçütlerinin üç deneysel özelliğini kapsadığını öngörür. İlk olarak, zihinsel problemlerin, alternatif puanlama yöntemlerinin kümelenmesi ile değerlendirilen doğru veya yanlış cevapları vardır. İkincisi, ölçülen beceriler zihinsel becerilerin diğer ölçütleriyle ve kendiliğinden bildirim yapılan empati ile ilişkilidir. Çünkü zihinsel yetenekler birbiri ile ilişkilendirilir (Mayer et al., 2000b:400).

Model, ayrıca duygusal zekânın bireylerin, (a) biyolojik olarak uygun ailelerde büyümüş olma, (b) savunmasız olma, (c) duyguları etkili bir biçimde yeniden değerlendirebilme, (d) iyi duygusal rol modelleri seçme, (e) iletişim kurabilir ve duygularını muhakeme edebilir ve (f) estetik, ahlaki ya da etik hisler, sosyal problem çözme, liderlik ya da manevi hisler gibi belirli bir duygusal alanda yeteneklerinin geliştirilebileceğini ifade eder (Mayer and Salovey, 1995).

3.3.2. Duygusal Zekânın Karma Modeli

Karma duygusal zekâ modelleri zihinsel yetenek modellerinden önemli derecede farklıdır. Bir anlamda, duyusal zekâ ile ilgili ilk akademik makalelerde (örneğin, Mayer, DiPaolo ve Salovey, 1990; Salovey and Mayer, 1990) her iki model de önerilmiştir. Bu makaleler duygusal zekânın zihinsel yetenek kavramını ortaya koymasına rağmen, aynı zamanda bu zekâ ile birlikte değerlendirilecek kişilik özelliklerini serbestçe tarif ettiler. Böylece, duygusal zekânın " samimi ve sıcakkanlı olanlarla, kayıtsız ve kaba" davranış özelliklerin gösterenlerin birbirlerinden ayrılacağından söz edildi. Duygusal zekâlı bireylerin gelecekle ilgili planlarının çok sayıda olduğu, gelecekteki fırsatlardan yararlanmaları, zorlu görevlerde kararlılıkla davrandıkları, hayata yönelik olumlu tutumlar sergiledikleri, kendilerini ve başkalarını karşı daha iyi sonuçlar getirecek şekilde davrandıkları ve çokça ödüllendirildikleri ifade ediliyordu (Salovey and Mayer, 1990:199-200).

Duygusal zekâ hakkındaki bu ilk makalelerin ortaya çıkışından hemen sonra, Mayer ve Salovey duygusal zekâyı bir zihinsel yetenek kavramı ile sınırlandırıldığı ve onu içtenlik, cana yakınlık ve benzer şekilde arzu edilen erdemlerin önemli özelliklerinden ayırarak, teorik çalışmaların daha yararlı olacağını kabul etti. Bunları ayrı tutarak bir kişinin davranışına ve genel yaşam yeterliliğine bağımsız olarak katkıda bulunduğu dereceyi analiz etmek mümkün olacaktır. Sıcaklık ve sebat gibi özellikler önemli olmasına rağmen, duygusal zekâdan farklı olarak daha iyi ele almak gerektiğine inanmaktadırlar (Mayer and Salovey, 1993, 1997).

Bazı araştırmacılar duygusal zekânın bu temel anlayışına saygı duymak yerine, niteliksiz kişilik özelliklerine vurgu yaparak duygusal zekânın anlamını genişletti. Örneğin, Bar-On'un (1997) duygusal zekâ modeli "Bazı kişiler neden hayatta başkalarına göre daha başarılı olabilir?" Sorusunu cevaplamaya yönelikti. Bar-On, yaşam başarısı ile ilişkili olarak ortaya çıkan kişilik özellikleri ile ilgili psikolojik literatürü gözden geçirmiş ve başarı ile ilgili beş geniş işleyiş alanı tanımlamıştır. Bunlar, Tablo 3.2'nin Sütun 2'sinde listelenmiştir ve şunları içerir: (a) kişisel beceriler, (b) kişiler arası beceriler, (c) adaptasyon alanı, (d) stres yönetimi ve (e) genel ruh hali. Her bir alan daha geniş alanlara ayrılmıştır. Örneğin, kişisel beceriler; duygusal benlik bilinci, kendine güven, öz saygı, kendini gerçekleştirme ve bağımsızlık olmaya ayrılır. Bar-On'un, duygusal zekâ terimini kullanmadaki mantığı aşağıdaki gibidir (Mayer et al., 2000b:402).

Bar-on'a göre (Bar-On, 1997:15) zekâ, yaşamla etkili bir şekilde baş etmek için kullanılan bir bilgi topluluğunu temsil eden yetenekler, yetkinlikler ve becerilerin toplamını tanımlar. Niteleme olarak duygu ise, bu belirli zekâ türünün bilişsel zekâdan farklı olduğunu vurgulamak için kullanılır.

Bar-On'un teorik çalışması zihinsel yetenekler olarak nitelenebilecek yetileri, zihinsel yetenekten ayrılabilir olarak kabul eder, kişisel bağımsızlık, benlik saygısı ve ruh hali gibi diğer özelliklerle birleştirir. Bu onu karışık bir model yapar (Mayer et al., 2000b:402). Modeli başarıyı öngörse de, bu başarı "başarmak için uğraşanların nihai ürünüdür". Ayrıca, Duygusal Zekâ Envanteri, "başarmadan ziyade, başarılı olma potansiyeli" ile ilgilidir. Daha kapsamlı bir seviyede, duygusal zekâ'nın IQ ile birlikte bir kişinin genel zekâsının daha dengeli bir resmini oluşturabileceğine inanıyor (Bar-On, 1997:19).

Duygusal zekânın üçüncü bir bakış açısı Goleman tarafından yaygınlaştırılmıştır (1995a). Goleman, aynı zamanda karma bir model oluşturdu ve Tablo 3.2'nin 3. sütununda tasvir edilen beş geniş alanla duygusal zekâ modelini karakterize etti; (a) birinin duygularını bilmek, (b) duyguları yönetmek, (c) kendini motive etmek, (d) başkalarındaki duyguları tanımak ve (e) ilişkileri ele almak olarak sıralanabilir. Örneğin, motivasyon özelliklerin altındaki yetenek listesi, duyguların sıralanması, hazzın ertelenmesi ve dürtüselliği bastırma ve akış durumlarına girmeyi içerir (Goleman, 1995a, s.43). Goleman, duygusal zekâdan çok daha geniş bir alana doğru ilerlediğini fark etti (Mayer et al., 2000b:402). Benlik esnekliği, duygusal zekâyla oldukça benzerdir' 'diye belirtmektedir (Goleman, 1995a:44). Şu ana kadar "Duygusal zekânın temsil ettiği beceri yapısı için eski bir moda kelime: karakter" olarak dikkat çekmektedir (Goleman, 1995a:285).

Goleman (1995a; 1998a, b), karma modelin tahmini geçerliliği için olağanüstü iddialarda bulunur. Duygusal zekânın evde, okulda ve işyerinde başarıyı sağlayacağını belirtir. Duygusal zekâ, gençlerin arasında daha az kabalık veya saldırganlık, daha fazla popülerlik, daha iyi öğrenme anlamına geliyor (Goleman, 1995a, s.192). Uyuşturucu madde kullanımı, sigara içme ve sex konusunda daha iyi kararlar verileceğini önermektedir.(Goleman, 1995a:268). İş yerinde duygusal zekâ, insanlara takım çalışması içinde, işbirliği içinde, birlikte nasıl daha verimli çalışacağını öğrenmede yardımcı olur. (Goleman, 1995a:163). Daha genel olarak, duygusal zekâ "hayatta herhangi bir alanda, romantizm ve samimi ilişkilerde veya örgütsel politikadaki başarıyı yöneten sözsüz kuralları belirlerse" bir avantaj

sağlayacaktır "(Goleman, 1995a:36). Goleman en iyi ihtimalle, IQ yaşam başarılarını belirleyen faktörlerin yaklaşık% 20'sine katkıda bulunuyor ve bu da diğer faktörlerin % 80 oranında etkisi olduğunu gösterir demiştir (Goleman, 1995a:34).

Duygusal zekânın zihinsel yetenek modelli ve karma modelleri vardır. Zihinsel yetenek modeli, duyguların kendileri ve düşünce ile etkileşimleri üzerine yoğunlaşmaktadır (Mayer and Salovey, 1997; Salovey and Mayer, 1990). Karma modeller zihinsel yetenekleri ve motivasyon, bilinç durumları ve sosyal etkinlik gibi çeşitli özellikleri birlikte ele alırlar (Bar-On, 1997; Goleman, 1995a). Tablo 3.2 duygusal zekânın modellerini karşılaştırmalı olarak değerlendirmek için tanım ve temel boyutlar olarak göstermektedir (Salovey ve Caruso 2000:401; Doğan ve Şahin 2007:237).

Zihinsel yetenek ve karma duygusal zekâ modelleri bir dereceye kadar başka kavramlarla örtüşür. Duygusal zekânın yetenek modeli birkaç varsayımsal zekâ ile örtüşür. Karma modeller içerdiği kavramlar nedeniyle onlarca başka kavramla örtüşüyor (Mayer et al., 2000b:403).

Tablo 3.2: Duygusal Zekâ Modelleri

Mayer ve Salovey (1997)	Bar-On (1997)	Goleman (1995)	Cooper ve Sawaf (1997)
Tanım "..Duyguları doğru olarak algılama, değerlendirme ve ifade etme yeteneği; duyguyla düşünceyi kaynaştırmak, duyguları anlamak ve analiz etmek, duyguları kontrol etmek yetenekleridir." **Temel Boyutları** 1.Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme •Kendi ve başkalarının duygularını anlama ve ifade etme. •Duyguların tam ifadesi ve gereksinimlerin iletimi. •Farklı duygusal ifadeleri ayırt etme. 2. Duyguların Kullanımı •Duygular dikkati yönetir ve düşünmeyi sağlar. •Ruh hali kişinin algılamasını değiştirir ve değişik bakış açılarından anlamaya neden	**Tanım** "..Bireyin çevresinden gelen baskı ve taleplerle başarılı şekilde baş edebilmesinde bireye yardımcı olacak, kişisel, duygusal ve sosyal yeterlilik ve beceriler dizinidir." **Temel Boyutları** 1. Kişisel Beceriler •Duygusal benlik bilinci. . •Kendine güven. •Kendine saygı. •Kendini gerçekleştirme. • Bağımsızlık 2. Kişilerarası Beceriler •Bireyler arası ilişkiler. •Sosyal sorumluluk. • Empati. 3. Uyumluluk Boyutu •Problem çözme. •Gerçeklik Testi.	**Tanım** "..Kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisidir." **Temel Boyutları** 1. Kişisel Yeterlilik •Öz bilinç (Duygusal bilinç, Öz değerlendirme, Özgüven) •Kendine Yön Verme (Özdenetim, Güvenilirlik, Vicdanlılık, Uyumluluk, Yenilikçilik.) •Motivasyon (Başarma güdüsü, Bağlılık, İnisiyatif, İyimserlik.) 2. Sosyal Yeterlilik •Empati (Başkalarını anlamak, başkalarını geliştirmek, hizmete yönelik	**Tanım** "..Duygusal zekâ, duyguların gücünü ve hızlı algılayışını, insan enerjisi, bilgisi, ilişkileri ve etkisinin bir kaynağı olarak duyumsama, anlama ve etkin bir biçimde kullanma yeteneğidir." **Temel Boyutları** 1. Duyguları Öğrenmek •Duygusal dürüstlük. •Duygusal enerji. •Duygusal geribildirim. •Pratik sezgi. 2. Duygusal Zindelik •Öz varlık. •Güven Çemberi. •Yapıcı hoşnutsuzluk. •Esneklik ve yenileme. 3. Duygusal Derinlik •Özgün potansiyel ve amaç. •Adanmışlık.

olur. 3. Duyguyu Anlamak ve Muhakeme Etmek •Duyguları nitelendirmek ve farklı duygular ile anlamları arasındaki ilişkiyi tanımlamak. •Duyguların içeriğini ve karşılıklı ilişkilerinin sahip olduğu bilgiyi anlamak. •Karmaşık duyguları yorumlamak ve farklı duyguların bileşimini anlamak ile duygular arasındaki geçişleri anlamak. 4. Duyguyu Yönetme ve Düzenleme •Hoş ve hoş olmayan duygulara açık olmak, duyguları ayırt edebilmek. •Olumsuz duyguların etkisini azaltarak ve olumlu duyguların etkisini artırarak, kendinin ve başkalarının duygularını yönetmek.	•Esneklik. 4. Stresle Başa Çıkma Boyutu •Stres toleransı. •Dürtü kontrolü. 5. Genel Ruh Durumu •Mutluluk. •İyimserlik.	olmak, çeşitlilikten yararlanma, politik bilinç.) •Sosyal beceriler (etki, iletişim, çatışma yönetimi, liderlik, değişim katalizörlüğü, bağ kurmak, işbirliği ve dayanışma, takım yetenekleri.)	•Dürüstlüğü yaşamak. •Yetki olmadan etki. 4. Duygusal Simya •Sezgisel akış. •Düşünsel zaman değişimi. •Fırsatı sezinlemek. •Geleceği yaratmak.
Model Türü Yetenek Tabanlı Duygusal zekâ Modeli	**Model Türü** Karma Duygusal zekâ Modeli	**Model Türü** Karma Duygusal zekâ Modeli	**Model Türü** Karma Duygusal zekâ Modeli

3.3.3 Mayer ve Salovey Modeli

Duygusal zekâ, doğrudan bir kişiden duygusal sorunları çözmesini istemek, bir öykü veya resimdeki duyguyu tanımlamak ve daha sonra kişinin cevabını doğruluk ölçütlerine karşı değerlendirmek olarak açıklanmıştır. Bununla birlikte, bir yetenek olarak duygusal zekânın başka şekillerde ölçülmesi de dikkati çekmektedir. Bazı yaklaşımlar, insanlara duygusal zekâ hakkındaki kişisel ve kendilerinin bildiği fikirleri sordu. "Duygularımla iletişim halindeyim", "hassas biriyim" gibi test öğeleri böyle bir kendini anlama süreci olarak değerlendirildi (Mayer et al., 2000:268).

Duygusal zekâ, çoğunlukla, (özellikle popüler edebiyatta) duyguları algılama, özümseme, anlama ve yönetme yeteneğinden çok daha fazlasını içerecek şekilde kavramsallaştırılmıştır. Bu alternatif kavramlar sadece kendiliğinden duygu ve zekâyı değil aynı zamanda motivasyon, yeteneksizlik, kişisel özellik nitelikleri ile evrensel kişisel ve sosyal fonksiyonları da içermektedir. Bu kavram genişlemesi, sözü edilen düşüncenin yararını azaltmaktadır. Bu çeşitli kavramları, karma model olarak bir araya getirilmiştir. Örneğin, Bar-On Duygusal Zekâ Envanteri (EQ-i) bir

kişinin kendine saygısı, bağımsızlığı, problem çözme, gerçeklik testi ve diğer niteliklerini ölçen 15 kişisel rapor ölçeği içerir. Sorun çözme ve gerçeklik testi gibi nitelikler, ego gücü veya sosyal yeterliliğe göre duygusal zekâ ile çok daha yakından ilgilidir. Karma modeller, duygusal zekânın bir parçası olan kavramları kafa karıştırıcı veya karmaşık kavramlardan ayırmak için dikkatle analiz edilmelidir (Mayer et al., 2000:268). Yetenek modelleri savunucuları duygusal zekâyı değerlendirmek için genellikle performans ölçütlerini kullanmaya destek verirken, karma modellerin savunucuları kendi raporlarını veya çoklu değerlendirme metotlarını tercih etmiştir (Brackett et al., 2013:366).

Duyguyu tanımlamak boyutu; bireylerin kendilerinin ve başkalarının duygularını, yüz ifadelerini, ses tonunu ve beden dilini hem de aynı zamanda sanat eseri gibi soyut nesneleri doğru tanımlayabilme yeteneğini ifade eder. Duyguları algılama yeteneği olanlar, duygusal gereksinimleri uyarlanabilir şekilde ifade edebilmektedir ve başkaları tarafından ifade edilen duyguların özgünlüğünü de belirleyebilirler. Duyguların algılanışı, duygusal zekâ modelinin temel becerisidir (Brackett et al., 2013:366). Kendi duygularının fark etmeyen kişiler, yüz ifadelerine ve duygusal ifadelere pek dikkat etmezler. Duyguların gerçekten anlatmak istediğini sahtelerinden ayırt etmek için gereken detayları kaçırırlar (Akgün vd., 2016:61).

Duyguyu kullanmanın düşünmeyi kolaylaştırması (use of emotion to facilitate thinking); bilişsel etkinlikleri arttırmak için duyguları kullanma ve ilginç çevresel ipuçlarına dikkat çekmek duyguları kullanma yeteneğinin kapsamına girer. Düşünmeyi kolaylaştırmak için duyguları kullanmada deneyimli kişiler, belirli duyguların belirli görev veya hedeflerle alakalı olduğunu anlarlar. Bu nedenle, belli düşünce türlerini desteklemek veya başkalarıyla daha etkili iletişim kurmak için ruh hali yaratabilirler (Brackett et al., 2013:366).

Duyguları kullanma yeteneği, dünyaya farklı açılardan bakmamıza ve başkalarının duygularını kendi içimizde hissedebilmemizi sağlar. Bakış açımızı zenginleştirir. Duygular, düşüncelerimizin değerini arttırmak suretiyle sorun çözme yeteneğimizi arttırır ve kıyaslama gücümüze katkıda bulunur (Akgün vd., 2016:61). Duygular önemli bilgi ve veriler taşırlar. Aynı zamanda dikkatimizi de çevremizdeki önemli olaylara çekerler. Örneğin korku hissettiğimizde, duygularımız çevremizdeki olası tehlikeleri algılamaya açık hale gelir; enerjimizi tehlikeden korumaya odaklarız. Mutlu olduğumuzda ise enerjimiz serbest kalır, yeni keşifler yapmaya fırsat buluruz. Ruh halimizin düşünce üzerinde doğrudan etkisi vardır. Ruh halimiz değiştiğinde,

düşüncemizde paralel olarak değişir. Ruh hali istediğimiz forma sokularak yani duygular akıllıca kullanılarak dünyaya farklı açılardan bakılıp, yaratıcı düşünce alışkanlığı geliştirilebilir (Akgün vd., 2016:62).

Duygusal zekânın üçüncü yetenek dalı duyguyu anlamak boyutudur, kendisinin ve başkalarının yaşadığı duyguyu doğru bir şekilde sınıflandırma ve duyguların birbirinden ne farkı olduğunu anlamayı ifade eder. Duyguyu anlamak, aynı zamanda farklı duyguların nedenleri ve yönelimleri hakkında bir farkındalık da içerir (örneğin, bir kayıptan kaynaklanan keder sonucu; kontrol edilemeyen öfke yükselerek daha üst boyutlara tırmanabilir). Duyguyu anlamada deneyimli kişiler aynı zamanda birden fazla duygunun üretimi için nasıl "harmanlayabileceği" nin farkındadırlar; örneğin öfke ve nefret duygusu bir araya gelerek, aşağılama biçiminde birleşir (Brackett et al., 2013).

Duyguların kendine özgü bir dili ve mantıklı bir işleyişi vardır. Duyguları anlama yeteneği, hissettiğimiz duyguların nasıl oluştuğunu ve bir sonraki aşamada ne olacağını belirlemeyi ifade etmektedir. İnsanlar hakkında doğru varsayımlarda bulunup, onların ne hissedeceği konusunda da iyi bir öngörüye sahip olursak, ne söylemeniz gerektiğini biliriz (Akgün vd., 2016:62).

Hissettiğimizi karşımızdaki kişiye açık ifadelerle aktarabilirsek iletişimimizin kalitesini arttırabiliriz. Duygularımız anlam yüklüdür. Eğer ki kendimizi ve iletişimde bulunduğumuz kişiyi tam olarak anlama istiyorsak, iyi gelişmiş bir duygusal bilgi altyapısına sahip olmalıyız. Olayların gelişim sürecini daha iyi kavrayıp, kişinin ne hissedeceğine dair öngörüde bulunabiliriz. Duygusal kelime haznesi, bu öngörü sayesinde duygusal bir gerçeklik sağlar (Akgün vd., 2016:62). Duygusal zekâ'nın dördüncü yetenek dalı olan duyguyu yönetmek daha karmaşık duygusal süreçleri anlatır. Duygu yönetiminde yetenekli kişiler, hoş ve hoş olmayan duygulara açıkça seçebilirler. Ayrıca özel durumlarda belirli duyguları hissetmenin değerini fark edebilirler. Belirli kısa ve uzun vadeli stratejilerin özel duyguları artırarak veya azaltmak en iyi nasıl yönetileceğini bilinebilir. Duygu düzenleme gayretleri, duygusal zekâ'nın diğer üç yeteneğinin gelişmiş becerilerden yararlanmaktadır (Brackett et al., 2013).

Duygular önemli bilgiler taşır. Dolayısıyla duygulara açık olmak ve edindiğimiz bu bilgileri doğru kararlar almakta kullanmak çok büyük değere sahiptir. Duyguları yönetme yeteneği, duygusal kararlarımızla ve davranışlarımızla hem kendimizin hem de çevremizdekilerin yaşam kalitesini arttıracak şekilde

bütünleştirmek demektir. Akıllıca olan o anki ruh halimize göre hareket etmek değil, duygularımızla birlikte hareket etmektir. Duyguları başarıyla yönetmek, olumsuz his ve düşünceleri belli ölçüde bastırmayı gerektirir. Böylelikle, üzüntü veren duygusal anları daha az hatırlarız. Bunu yaparken kurulacak denge önemlidir. Çünkü eğer bastırma duygusu alışkanlık haline gelirse, bu kez duygularımızın bilgi değerlerini kaybederiz (Akgün vd., 2016:63).

3.3.4. Goleman Modeli

Goleman 1995 yayınladığı 'Duygusal zekâ Neden IQ'dan Daha Önemlidir' adlı eserinde, duygusal zekânın beş bileşenden ortaya çıktığını belirtmiştir. Bu bileşenlerden kendini yönetmekle ilgili olan ilk üçü; öz farkındalık, öz denetim ve motivasyon, diğer bireylerle olan ilişkileri düzenlemekle ilgili ikisi ise: empati ve sosyal becerilerdir (Goleman, 1995). Kendi duygusal zekâ modelini tanımlarken Salovey ve Mayer'in duygusal zekâ tanımını, kendisinin ve başkalarının hislerini gözleyip düzenleyebilmek, hisleri düşünce ve eyleme yol gösterecek şekilde kullanmak olarak ele almıştır. Duygusal zekâ yeteneklerinin çalışma hayatındaki önemine dikkat çekecek şekilde 1998 yılında tasarladığı model ise beş temel duygusal ve sosyal yeterliliği içermektedir (Goleman, 1998);

- Öz bilinç: İçinde bulunduğumuz anda kendi hissettiklerimizi bilmek ve bu hisleri kara vermemizi sağlayacak biçimde kullanmak; kendi yetilerimize ait tarafsız bir değerlendirmeye ve sağlam temellere dayanan bir özgüven hissine sahip olmak.
- Kendine çeki düzen verme: Duygularımızı, elimizdeki işi karmaşıklaştırmak yerine kolaylaştıracak şekilde düzenlemek; vicdanlı olmak ve hedeflere ulaşmak için bir zevkin tatminini ertelemek; duygusal zorluktan kendini çıkartıp, toparlanmak.
- Motivasyon: Bizi hedeflere yöneltip, yol gösterecek, inisiyatif kullanmamıza ve gelişmek için çaba harcamamıza, yenilgiler ve engellenmişlik hissi karşısında sebat etmemize yardımcı olacak en derindeki tercihlerimizi kullanmak.
- Empati: İnsanların neler hissettiğini sezmek, onların açılarından bakabilmek ve çok farklı insanlarla dostluk geliştirip uyum sağlayabilmek.
- Sosyal beceriler: İlişkilerde duyguları iyi idare etmek, sosyal durumları ve ilişki ağlarını doğru algılamak; kesintisiz iletişim içinde olmak; bu becerileri

ikna ve liderlik etmek, anlaşmazlıklarda uzlaşma ve çözüm sağlamak, işbirliği ve ekip çalışması için kullanmak (Goleman, 1998a:390).

Duygusal yeterlilik, iş ortamında üstün performans sonuçları gösteren, öğrenilebilen ve duygusal zekâ ile ilişkili olan bir beceridir. Duygusal zekâmız, öz bilinç, motivasyon, kendine çekidüzen verme, empati ve ilişkilerde ustalık gibi temel nitelikteki becerileri öğrenme potansiyelini belirler. Duygusal yeterliliğimiz ise, işbaşındaki yeteneklerimizi bu potansiyelin ne ölçüde aktarılabildiği ile ilgilidir. Bir kişinin duygusal zekâ düzeyinin yeterli olması, kişinin iş yaşamı ile ilgili yeterlilikleri öğreneceğinin göstergesi değildir; sadece bu yeterlilikleri öğrenme kapasitesinin yeterli olduğunu gösterir (Goleman, 1998a:36).

Bu duygusal kapasiteler aşağıdaki gibidir;

- Bağımsızdır: Tüm öğeler iş performans çıktılarına sınırsız katkıda bulunur.
- Karşılıklı bağımlıdır: Tüm öğeler sayısız kuvvetli etkileşim yolu ile diğer öğelerden yararlanır.
- Hiyerarşiktir: Duygusal zekâ kapasiteleri birbirini tamamlar niteliktedir. Kendine çekidüzen verme ve öz bilinç, motivasyona katkı sağlar; ilk dört kapasitenin her biri sosyal becerileri için gereklidir.
- Gereklidir, ama yeterli değildir: Özünde duygusal zekâ yeteneklerinden birine sahip olmak, kişilerin bunlarla ilişkili yeterlilikleri geliştireceğini garanti etmez.
- Kendine ait özellikleri vardır: Her işin kendine özgü yeterlilikleri vardır. (Goleman, 1998a:37).

Goleman duygusal zekâ yetkinlik modelini ‘‘Duygusal Zekâ, Neden IQ’ dan Önemlidir?” ve “İşbaşında Duygusal Zekâ” eserlerinde 5 başlık halinde tanımlamaktadır;

1. Öz bilinç
2. Kendine çekidüzen verme
3. Motivasyon
4. Empati
5. Soysal Beceri

Öz bilinç: Kişinin kendi duygularının farkında olabilmesi yani öz bilinç belki de duygusal zekâ yeterliklerinin en önemlisidir. Öz bilinç, kendi duygularınızı okuma yeteneğidir. İnsanın güçlü yönlerini ve sınırlarını bilmesini ve kendi öz değerlerine güvenebilmesini sağlar. Uyumlu liderler güven bilincini, kendi ruh hallerini doğru

bir şekilde ölçmek için kullanır ve başkalarını nasıl etkilediğini sezgisel olarak bilirler (Goleman, 2001:49). Öz bilinç, duygusal zekânın ilk bileşenidir. Kendini tanıma, kişinin duygularını, güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, ihtiyaçlarını ve sürücülerini derin bir şekilde anlama anlamına gelir. Kendini iyi bilen insanlar, ne aşırı derecede eleştiricidir ne de gerçekçi olmayacak şekilde umut vericidir. Aksine, kendilerine ve başkalarına karşı dürüstlerdir (Goleman, 1998b, 5).

Öz bilici yüksek kişiler, duygularının onları, diğer kişileri ve iş performansını nasıl etkilediğini bilir. Öz bilinci yüksek bir başka kişi, zorlayıcı bir müşteri ile çalışabilecektir. Müşterinin ruh halinin ve hayal kırıklığının derin sebeplerini anlayacak ve ona göre reaksiyon verecektir. Müşterilerin önemsiz talepleri, yapılması gereken gerçek işi bize açıklıyor olabilir. Ve bu farkındalık bir adım daha ilerleyerek karşımızdakinin öfkesini yapıcı bir şey haline getirecektir. Öz bilinç, bir kişinin kendi değerleri ve hedefleri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlar. Öz bilinç sahibi kişi, nereye gittiğini ve sebebini bilirler; bu nedenle, örneğin mali açıdan cazip olan ama ilkeleriyle veya uzun vadeli hedeflerine uymayan bir iş teklifini etkili bir şekilde reddetmek konusunda tavır gösterebilir. Öz bilinci yetersi kişi ise, faydasız değerler üzerinde durarak iç kargaşaya sebep olan kararlar verme eğilimlidir. Kendini bilen insanların kararları değerleri ile örtüşür; dolayısıyla, çoğu zaman enerji verici olmaya çalışırlar. Yüksek öz bilinçli insanlar, duyguları ve yaptıkları çalışmalarla ilgili olarak doğru ve açık bir şekilde konuşabilirler. Öz bilincin en önemli özelliklerinden biri fazla alçakgönüllü mizah duygusudur. Öz bilinçli insanlar sınırlarını ve güçlerini bilirler ve sıklıkla yapıcı eleştiriler sergilemeyi arzular. Bu kişiler özgüvenleri ile de tanımlanabilir (Goleman, 1998b, 5-9).

Temel duygusal yeterliliğimiz duygularımızın davranışımızı nasıl etkilediğinin farkında olmaktır. Bu yeteneğimiz eksik ise gereksiz duyguların bizi etkilemesi karşısında savunmasız kalırız. İş hayatında performansımızı ayarını yapmakta, aniden ortaya çıkan hislerimizi yönetmekte, motivasyonumuzun devamlılığını sağlamakta, sosyal becerilerimizi geliştirmekte bize yol gösteren şey bilinçtir (Goleman, 1998a:72). Duygusal bilinç, hepimizin içinde var olan duygu akışına uyum sağlamakla ve duyguların, algıladıklarımızı, düşündüklerimizi ve eylemlerimizi nasıl yönlendirdiğini anlamakla başlar. Bu durum hislerimizin iletişimde bulunduğumuz kişileri etkilediği sonucunu doğurur (Goleman, 1998a:73).

Modern yaşamın baş döndürücü akışında, özümseme, düşünme ve tepki vermek için bize yeterince zaman kalmaz. Bedenlerimiz ise bu ritimden daha yavaş

hareket eder. Kendi içimizdeki duyguları sezebilmek için zamana ihtiyacımız vardır, fakat duygularımız için zaman ayırmak günümüzde mümkün değildir. Kişiler koşturmaca içinde geçen yaşamlarda duyguların kendi gündemlerini ve zaman çizelgelerini sezemezler. Hislerin farkında olmayan kişiler son derece yetersizdirler. Duygusal okur-yazarlıktan yoksun kişilerdir (Goleman, 1998a:74).

Kendini doğru değerlendirme yeterliliğine sahip kişiler; güçlü ve zayıf yönlerini bilirler, kendilerini gözlemleyip deneyimlerinden ders çıkartırlar, geri bildirim yapmaya, yani bakış açılarına hayat boyu öğrenmeye ve gelişmeye açıktırlar ve kendilerine karşı hoşgörülü bir bakış açısı sergileyebilirler. Belirli bir durumun iş sürecinin sürekli kötü idare edilmesi, bir kör noktanın kesin işaretidir. Bu sorunların istenmeyen etkileri sadece onları yaşayan kişi için değil tüm örgüt için önemlidir. Kör noktaların bazıları şunlardır; kör hırs, gerçekçi olmayan hedefler, körü körüne çabalamak, başkalarını gütme, iktidar açlığı, doymak bilmeyen itibar gereksinimi, dış görünüşüyle aşırı meşgul olma, kusursuz görünme gereksinimidir. Bu kör noktalar insanların öz bilinç seviyesinin düşmesine sebep olur. Kendilerini tanıdıklarında kabul etmek istemedikleri başarısızlıkları ortaya çıkacaktır (Goleman, 1998a:85).

Özgüven yeterliliğine sahip kişiler; kendilerinden emin bir izlenim bırakırlar ve varlıkları çevresindekiler tarafından fark edilir. Kabul görmeyen fikirleri ortaya atabilir ve inandıkları yolda sorumluluk alabilirler (Goleman, 1998a:88). Belirsizlik ortamında ve baskılara rağmen sağlıklı kararlar verme yetenekleri korurlar. Alt, orta ve üst düzey yöneticiler arasında, üstün performans gösterenlerin ortalama performans gösterenlerden farkı daha yüksek özgüvene sahip olmalarıdır (Goleman, 1998a:89).

Kendine çekidüzen verme: Devam eden iç konuşma gibi, duyguların esiri olmasını önleyen duygusal zekânın bir bileşenidir. Böyle bir iç konuşma yapan kişiler, herkesin hissettiği gibi kötü ruh hali ve duygusal dürtüleri hissediyor ancak onları kontrol etmenin ve hatta onları yararlı yollarla yönlendirmenin yollarını bulabilirler. Biyolojik dürtüler duygularımızı yönlendirir. Onlarla uzaklaşamayız ancak onları yönetmek için çok şey yapabiliriz (Goleman, 1998a:89).

Duygularını ve dürtülerini kontrol eden insanlar yani makul olan insanlar, güven ve adaletli bir ortam yaratabilir. Böyle bir ortamda, çıkar politikası ve iç çatışmalar keskin bir şekilde azaltılır ve verimlilik yüksektir. Yetenekli insanlar organizasyona akın eder ve oradan ayrılmak kimse için cazip değildir. Kendini

kontrol edebilen bir yönetici sakin bir yaklaşımla tanındığı zaman, hiç kimse asabi biri olarak bilinmek istemez (Goleman, 1998b:11).

Kendine çeki düzen verme yeterliliği temelinde beş alt başlıkta toplanmıştır; Özdenetim, güvenilirlik, vicdanlılık, yenilikçilik ve uyum sağlayabilme.(Goleman, 1998a:105). Duyguları düzenleme, sıkıntıyı bastırmak ya da güdüleri susturmaktan ibaret değildir. Bir duyguyu sevimsiz bile olsa, kasıtlı olarak ortaya çıkarmak anlamına da gelebilir. Hastalarına ya da hasta ailelerine kötü haberler vermek zorunda kalan hekimler, kendilerini bu duruma yakışan kasvetli ve üzgün bir ruh haline sokarlar. Duygusal özdenetim, tüm hislerim ve doğallığın bastırılması anlamına gelen aşırı denetimle aynı şey değildir. Aslında aşırı denetimin fiziksel ve bedensel tahribatları vardır. Hislerini özellikle de olumsuz hislerini bastıran insanlar artan gerilimin belirtisi olarak, kalp atışlarını hızlandırırlar. Duyguların bu şekilde bastırılması kronikleştiğinde, düşünceyi zedelenebilir, zihinsel performansı kısıtlayabilir ve yolunda giden bir sosyal etkileşime zarar verebilir. Duygusal yeterlilik ise hislerimizi nasıl dışarı vuracağımıza dair bir seçim hakkımız olduğunu gösterir. .(Goleman, 1998a:104).

Öz denetim yeterliliğine sahip olan insanlar; hisleri ve sıkıntı verici duyguları idare ederler, çok zor anlarda bile sakin olumlu ve soğukkanlı davranırlar, düşünceleri berraktır ve baskı altındayken dikkatleri dağılmazlar (Goleman, 1998a:105). Öfkelendiğimizde, hıncımızı destekleyen olayları daha kolay hatırlarız. Öfkemize sebep olan şey, düşüncelerimizin daha fazla meşgul eder ve alınganlığımız dünyaya bakışımızı öylesine çarpıştır ki başka zamanlarda iyi niyetli gözüken bir yorum şimdi düşmanca bir tavır haline gelebilir (Goleman, 1998a:107).

Öz bilinç stresle başa çıkmaya yarayan anahtar bir beceri olarak görülebilir. Olumsuz koşullar karşısında sarsılmamak, mutlaka her şeyin yolunda gittiğini ifade etmez. (Goleman, 1998a:110). Kişiler sarsılmazmış gibi göründükleri de bile aslında içlerinde fırtınalar kopabilir, sıkıntı veren hisleri ile başa çıkmaya hala ihtiyaçları olduğu görülebilir. Bazı kültürler özellikle Asya'dakiler olumsuz hisleri gizlemeye yönelik teşvik edilmişlerdir. Duygularım kişinin içinde patlak vermesinin birden fazla sakıncası vardır, duygusal tepkilerini ifade etmeyenler çoğunlukla durumlarını düzeltmek için hiçbir eylemde bulunmazlar. Yaşanılan duygunun dışa dönük belirtilerini göstermeyebilirler, ama içlerinde yaşadıklarından dolayı acı çekerler: Baş ağrıları, huzursuzluk, aşırı alkol tüketimi, uykusuzluk ve sürekli öz eleştiri. (Goleman, 1998a:111).

Güvenilirlik ve vicdanlılık; bu yeterliğe sahip olanlar ahlak kurallarına uygun davranır ve sitem görmezler, özü sözü bir oldukları için güven oluştururlar, kendi hatalarını kabullenir ve başkalarının ahlaka aykırı hareketlerine karşı çıkarlar, kararlı ve ilkeli tavır sergilemek konusunda tereddüt yaşamazlar. İnanılırlık dürüstlükten kaynaklanır. Dürüst kişiler kendi hataları konusunda açık sözlüdürler ve başkalarını da kusurlarıyla yüzleştirirler. Dürüstlük - açıkça, doğru ve tutarlı bir şekilde hareket etmek - her çeşit iş alanında üstün performanslıları diğerlerinden ayırır (Goleman, 1998a:115). Bazıları insanları aldatarak ya da ihtiyaç duymadıkları bir şeyi satın almaları için onlara baskı yaparak iş yaşamında başarıya ulaşmanın mümkün olduğu gibi yanlış bir izlenim edilmişlerdir. Bu kısa vadede işimize yarayabilir fakat uzun vadede zarar verecektir. Kişisel değerler konusunda kararlı olunursa çok daha başarılı olunabilir (Goleman, 1998a:116).

Kendi kendine denetleyebilir insanlar, yapmak üzere oldukları şeyin potansiyel sonuçlarını düşünebilir ve söyledikleri sözlerle yaptıkları işlerin sorumluluğunu üstlenebilirler. Kendini rahatlıkla frenleye bilenler, çalıştırıcıları tarafından daha istekli, futbol oyuncusu olarak daha yetenekli, daha iyi liderlik yapabilen ve daha kolay eğitilen kişiler olarak değerlendirilmiştir (Goleman, 1998a:119).

Vicdan her alanda başarının temelidir. İş performansı ile ilgili incelemelere göre, orta vasıflı işçilikten, satışa ve yönetime kadar hemen hemen her işte üstün etkinlik vicdanlı olmaya dayanır (Goleman, 1998a:119). Vicdanlılık, empati ya da sosyal becerilerin yokluğunda sorunlara yol açabilir. Vicdanlı bir kişi kendisinden çok fazla şey talep ettiği için diğer insanları da kendi standartlarını tabi tutarak aynı yüksek düzeyde örnek davranışlar sergilemediklerinde aşırı derecede yargılayıcı olabilirler. Vicdanlılık, beklentilere kayıtsız şartsız uyma şeklini aldığında, yaratıcılığa gem vurabilir (Goleman, 1998a:120).

Motivasyon: Neredeyse tüm etkin liderlerin sahip olduğu bir özellik nedir diye sorarsak cevabı motivasyon olur. Kendi ve herkesin beklentilerinin ötesine geçmeye çalışırlar. Buradaki anahtar kelime elde etmektir. Pek çok insan, kayda değer bir maaş ya da etkileyici bir unvana sahip olmak ya da saygın bir şirkete dâhil olmaktan kaynaklanan dış faktörler tarafından motive edilir. Öte yandan, liderlik potansiyeline sahip olanlar, başarının elde edilmesi için içten bir istekle motive olurlar (Goleman, 1998b:13).

Liderler için işin kendisi için bir tutkudur. Böyle insanlar yaratıcı zorluklar ararlar, öğrenmeyi severler ve iyi yapılmış bir işle gurur duyarlar. Ayrıca, işleri daha

iyi yapmak için sarsılmaz bir enerji gösterirler. Böyle bir enerjiye sahip olan insanlar mevcut durum ile sık sık zıt düşüncede görünüyorlar. İşlerin neden diğerinden ziyade bir şekilde yapıldığına dair cevaplar ararlar; çalışmalarına yeni yaklaşımlar aramaya heveslidirler. Performans incelemeleri sırasında, yüksek seviyede motivasyona sahip insanlar, üstleri tarafından "esnek" olarak değerlendirilebilir. Tabii ki, kendi farkındalığını iç motivasyonla birleştiren bir çalışan, sınırlarını tanıyacaktır, ancak gerçekleşmesi kolay görünen hedeflere razı olmayacaktır (Goleman, 1998b:14). Doğal olarak, daha iyi sonuç almak için yönlendirilen kişilerin kendi takımlarını ve şirketlerini ilerleme kaydetmelerinin bir yolunu aradıkları görülüyor. Düşük başarı motivasyonuna sahip kişiler genellikle sonuçları olumsuzken, yüksek motivasyona sahip olanlar genellikle karlılık veya pazar payı gibi zor görevleri yerine getirerek puan kazanırlar.

İlginçtir ki, yüksek motivasyona sahip kişiler kendi skorları aleyhlerinde olsa bile iyimser kalır. Bu gibi durumlarda öz denetim, gerileme veya başarısızlık sonrasında ortaya çıkan hayal kırıklığını ve depresyonu yenmek için başarı motivasyonu oluşturur (Goleman, 1998b:14).

Yöneticiler, yüksek seviyedeki başarı motivasyonunun sebebini açıklamaya çalışan bir kanıt olarak ‘kuruluşa olan bağlılığı’ ifade emişlerdir. İnsanlar işi kendileri sevdikleri için yaptıklarında zaman, genellikle bu işi mümkün kılan organizasyonlara bağlı kalırlar. Yetenek avcıları tarafından başka organizasyonlara çekilmek istense bile bulundukları yeri terk etmeyeceklerdir (Goleman, 1998b:15).

Bir motivasyonun nasıl ve neden güçlü bir liderliğe dönüştüğünü anlamak zor değildir. Performans ölçünüzü kendiniz için yüksek bir seviyeye getirirseniz, bunu yapabilecek durumda olduğunuzda kuruluş için de aynı şeyi yapacaksınızdır. İyimserlik ve örgütsel bağlılık liderlik için temel önem taşımaktadır; bunlar olmadan bir şirket yönetmeyi hayal etmek mümkün değildir (Goleman, 1998b:15).

Empati: Duygusal zekânın boyutlarından empati en kolay fark edilenidir. Yokluğunda, duygusuz bir antrenör veya yöneticiler başarısızlıkla karşılaşır. Ancak iş söz konusu olduğunda, empati için insanlara övüldüğünü, nadiren ödüllendirildiğini gözlemleriz. Bu sözcük, piyasaların zorlu gerçekleri arasında mekân sınırlaması bağlı değildir ve iş düzenine aykırı görünmektedir (Goleman, 1998b:16).

Empati demek bir çeşit her şeye "iyiyim, tamamdır" deme alışkanlığı değildir. Bir lider için, başkalarının duygularını kendi hissettikleri olarak benimseyip herkesi

memnun etmeye çalışmak anlamına gelmez. Böyle hareket eden bir lider için karar verme ve harekete geçme eylemi imkansız olacaktır. Daha ziyade, empati, zekice kararlar alma sürecindeki çalışanların, duygularını hesaba katarak ve diğer faktörlerle birlikte düşünerek hareket etme sürecidir (Goleman, 1998b:16).

Empati, bugün liderliğin bir bileşeni olarak özellikle en az üç nedenden dolayı önemlidir: takımlardan faydalanma düzeyinin artması; küreselleşmenin adımlarının temposu; ve artan yetenekli kişileri elde tutma ihtiyacı. Yöneticiler sıklıkla, iki kişiyle yeterince mutabakat sağlamakla suçlanmakta ve ekip sayıları arttıkça mutabakat çok daha zor olmaktadır. Bir takımın lideri, masanın etrafındaki herkesin görüşlerini anlamalı ve anlamalıdır (Goleman, 1998b:16).

İş dünyası için empatinin artan önemi küreselleşme yoluyla da karşımıza çıkmaktadır. Kültürler arası diyalog kolaylıkla yanlışlara ve yanlış anlamalara yol açabilir. Empati, böyle durumlarda panzehirdir. Buna sahip insanlar vücut dilinin inceliklerine kolayca adapte olur; Konuşulan sözcüklerin altındaki mesajı duyabilirler. Onun ötesinde, kültürel ve etnik farklılıkların varlığı ve önemi konusunda derin bir anlayışa sahiptirler. Son olarak, empati, özellikle günümüz bilgi ekonomisinde yeteneklerin korunmasında önemli bir rol oynamaktadır. Liderler, iyi insanları geliştirmek ve korumak için hep empatiye ihtiyaç duyuyorlardı, ancak bu ihtiyaç günümüzde daha çok artmıştır. İyi insanlar şirketlerden ayrıldığında, şirketin yetenekleri ve bilgi birikimi de onlarla birlikte ayrılır (Goleman, 1998b:17).

Soysal Beceri: Duygusal zekânın ilk üç bileşeni öz-yönetim becerileri ile ilgilidir. Son ikisi, empati ve sosyal beceri bir kişinin başkalarıyla olan ilişkilerini yönetme yeteneği ile ilgilidir. Sosyal becerinin, içten bir amacı vardır: insanları istenilen yönde hareket ettirme yarar. İster yeni bir pazarlama stratejisi üzerinde anlaşma olsun ister yeni bir ürün hakkında coşku yaratma olsun sosyal beceriler iş yaşamının içindedir (Goleman, 1998b:19).

Sosyal açıdan yetenekli insanlar geniş bir tanıdıklar grubuna sahip olma eğilimindedir ve her türden insana ortak bir zemin bulma becerisine sahipler. Bu sürekli sosyalleştikleri anlamına gelmez; Bu, önemli bir şeyin yalnız başına yapılmadığı varsayımına göre çalıştıkları anlamına gelir. Bu insanlar, harekete geçme zamanı geldiğinde ulaşabilecekleri bir ağa sahiptirler (Goleman, 1998b:19).

Sosyal beceri, duygusal zekânın diğer boyutlarının doruk noktasıdır. İnsanlar, anlaşabilecekleri zaman ilişkileri yönetmede çok etkili olma eğilimindedirler. Kendi duygularını kontrol eder ve başkalarının duyguları ile empati kurabilirler.

Motivasyon da sosyal beceriye katkıda bulunur. Unutulmamalıdır ki, başarısızlığa uğrayan insanlar, kötü performans veya başarısızlıklar karşısında bile iyimser olma eğilimindedir. İnsanlar iyimser olduğunda, konuşmaları ve diğer sosyal yüzleşmeler açısından coşkulu olarak anılır (Goleman, 1998b:20).

Sosyal açıdan yetenekli insanlar, takımları yönetme konusunda ustalık içindedirler, iş hayatı için bu empatiyi ifade eder. Aynı şekilde uzman görüş sahipleri, öz farkındalık, özdenetim ve empatinin birleşiminin bir sonucudur. Motivasyon, çalışanlarca hissedildiğinde, bu insanlar mükemmel işbirlikçiler olurlar; çalışmalara duydukları tutku başkalarına da yayılır ve çözüm bulmaya yönlenirler (Goleman, 1998b:20).

Empatisini ifade edemeyen bir lider insanları yönetme konusunda başarısız olacaktır. Ve bir liderin motivasyonu, tutkusunu örgüte iletemediği takdirde faydasız olur. Sosyal beceri, liderlerin duygusal zekâsını işte kullanmasını sağlar. Duygusal zekâ öğrenilebilir. İşlem kolay bir süreç değildir. Bu zaman ve kararlılık gerektirir (Goleman, 1998b:21). Hem birey hem de organizasyon için iyi gelişmiş bir duygusal zekâya sahip olmaktan sağlanan faydalar, bu çabaya değer (Goleman, 1998b:22).

3.3.5. Bar-On Modeli

Danimarka'da Uygulamalı Zekâlar Enstitüsü yöneticisi ve İsrail'deki çeşitli kurum ve kuruluşlara danışmanlık yapan Reuven Bar-On, "Duygusal Bölüm" terimini kullanan ve ölçen ilk kişidir. Bar-On'un duygusal zekâ modeli performans veya başarının kendisi yerine performans ve başarı potansiyeli ile ilgilidir ve sonuç odaklı olmaktan ziyade süreç odaklıdır. Bar-On'un modeli farkında olma, anlama ve kendini ifade etme, başkalarını tanıma, anlama ve bunlarla ilişkilendirme kabiliyeti dahil olmak üzere bir dizi duygusal ve sosyal kabiliyetle, güçlü duygularla baş edebilme kabiliyeti ve toplumsal ya da kişisel nitelikteki sorunları değiştirme ve çözme yeteneğine odaklanır. Bar-On’un duygusal zekâ modeli beş bileşeni ile özetlenir: kişisel alan, kişiler arası alan, adaptasyon alanı, stres yönetimi alanı ve genel ruh hali alanı. Bu alanların içinde, alt bileşenler bulunmaktadır ve hepsi Tablo 3.3'de özetlenmiştir (Stys and Brown, 2004:11). Bar-On, duygusal zekânın zamanla geliştiğini ve eğitim, programlama ve terapi yoluyla iyileştirilebileceğini söylemektedir (Bar-On, 2002).

Bar-On duygusal zekâ modeli, kişisel, duygusal ve sosyal yetenekleri birbirleriyle ilişkili bir düzen içerisinde ele alan karma bir modeldir. Bu model, kişisel ve kişiler arası yeteneklere dayanan bir modeldir. Bar-On, duygusal zekânın üst üste fakat tamamen

birbirinden farklı, beş genel alan olarak belirtilen yetenek ve davranış bölümünden oluştuğunu belirtmiştir. (Akgün vd., 2016:65).

Bar-On, ortalamanın üzerinde duygusal zekâ düzeyine sahip olan bireylerin genel olarak çevresel talep ve baskıları karşılama konusunda daha başarılı olduklarını önermektedir. Ayrıca, duygusal zekâ eksikliğinin başarısızlık ve duygusal sorunların var olması anlamına gelebileceğini belirttir. Bar-On, gerçeklik testi, problem çözme, stres toleransı ve dürtü kontrolü alt ölçeklerinde yetersiz olan kişilerin çevresiyle baş etmede sorunlar yaşayacağını düşünülmektedir. Genel olarak, Bar-On, duygusal zekâ ve bilişsel zekânın bir kişinin genel zekâsına eşit düzeyde katkıda bulunacağını düşünür ve bu kişinin hayatında başarılı olma potansiyelinin bir göstergesidir. (Bar-On, 2002).

Tablo 3.3: Bar-On Duygusal Zekâ Modeli

Bileşen	Alt Bileşen
Kişisel	• Kendine güvenen • Kendi Duygusal Farkındalığı • Kendine güven • Bağımsızlık • Kendini Gerçekleştirme
Kişilerarası	• Empati • Sosyal sorumluluk • Kişilerarası ilişki
Adapte Olabilirlik	• Gerçeklik Testi • Esneklik • Problem çözme
Stres yönetimi	• Stres toleransı • Dürtü kontrolü
Genel Mod Bileşenleri	• İyimserlik • Mutluluk

Bar-On'a göre duygusal zekâsı yüksek olan insanlar, şu özellikleri gösterirler;

- Kendilerini tanıyıp severler ve kendilerini gerçekleştirmeye çalışırlar,
- Başkalarını anlarlar, onlarla ilgilenir ve bağ kurarlar. İyi birer dinleyicidirler.
- Değişime ve sorunlara uyum göstermede esneklik gösterirler.
- Strese dayanıklıdırlar, tahrik ve güdülerini denetlerler
- Duygularını kontrol altında tutarlar.
- İyimser ve mutludurlar (Deniz, 2012:49).

3.3.6. Cooper ve Sawaf Modeli

Cooper ve Sawaf (1999), gereğinden fazla duygunun mantık yürütme sürecini karıştırdığı doğru olmakla beraber, gereğinden az duygunun da mantık yürütmeyi engelleme veya felce uğratma gibi problemler yarattığını belirterek, duyguları etkin kullanmanın bireysel ve yönetsel başarıya katkısını aşağıdaki özelliklerine dayandırmıştır. Duygular; öğrenmeyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği özendirir, motive eder, muhakemeyi hızlandırır, güven oluşturur, berraklık sağlar, ahlaki değerleri harekete geçirir, geribildirim sağlar, otorite olmadan nüfuz oluşturmayı sağlar (Ural, 2001:211-212).

Cooper ve Sawaf (1997)'a göre duygular, bireyin içinde yükselen değerleri harekete geçiren ve davranışları şekillendiren enerji akımları olup, dışa doğru yayılarak başkalarını etkilemektedir. Bu yönüyle duygusal zekâ, kişinin duygusal potansiyelinin açığa çıkardığı ve kişi ile sosyal ortam arasında bağ oluşturan bir enerji akışıdır. Duyguların gücü ve algılanış şekilleri, kişilerin duygusal enerjilerinin etkisinin anlaması ve yetkin bir şekilde kullanması ile ilgilidir (Karabulut, 2012:32).

Cooper ve Sawaf, duygusal zekâyı örgüt ortamında inceleyerek duygusal zekânın liderlik ile olan ilişkisini araştırmışlardır. 1997 yılında yayınladıkları 'Liderlikte Duygusal zekâ' adlı kitapta duygusal zekâyı dört köşe taşı adını verdikleri model ile açıklamışlardır. Bu modelin boyutları aşağıdaki gibi tanımlanmışlardır (Akgün vd., 2016:66).

Duyguları Öğrenmek: Duygusal zekânın ilk köşe taşı duygusal bilgi birikimiyle başlar. Kişinin duygusal potansiyelinin farkında olup bu farkındalığı kendi ilişkilerinde değerlendirilmesidir. Bunun için kişi, duygusal gerçekliği tarafsız olarak algılayabilmeli, enerjisi ve duyguları arasındaki bağı algılayabilmeli, duygusal geri bildirime ve pratik sezgiye sahip olmalıdır.

Duygusal Zindelik: Fiziksel zindeliğin vücudumuzu güçlü, dayanıklı ve esnek yapması gibi, duygusal zindelik de aynı nitelikleri kalp için yapar. Duygusal olarak esnek olma, kişinin hem kendisine hem de başkalarına güvenmesi ve onlar tarafından güveniliyor olmasıdır. Kişi farklı görüşlerden üretken fikirler oluşturmalı ve kendi kontrolü dışındaki konulara yeni bir bakış açısıyla yaklaşmalıdır.

Duygusal Derinlik: Duygusal zekâ, üçüncü köşe taşı olan duygusal derinlik olmadan gelişemez. Kişi vicdanının sesine kulak verip, kalbinin derinliklerinde hissettiği şekilde yaşamalıdır. Bu köşe taşı, kişinin kendi potansiyelinin farkında

olarak amaçlarını belirleyip kendini bu amaçlara adaması ve bunları örgütün amaçları ile uyumlaştırmasını ifade eder. Kişi doğruluk ve ahlaki değerlere bağlı olarak davranmalıdır. İnsanlar üzerinde otorite kurmaktan çok onların duygusal yönlerini de dikkate alan davranışlar sergilemelidir.

Duygusal Simya: Simya, 'değerinin az olduğu düşünülen basit bir maddeyi, daha değerli bir şey haline dönüştürme gücü ve işlemi' olarak tanımlanır. Duygusal simya ile kendi içimizde ve başkalarında hissettiğimiz duygularımızın farkında olup, bunları ayarlamayı ve yönlendirmeyi öğreniriz. Bu köşe taşı, duygusal zekânın özellikle yaratıcılığı arttıran özelliğine yoğunlaşmaktadır. Zorlukların üstesinden gelmek için odaklanmayı ve belirsiz durumlarda karar verme yeteneğini ifade eder. Çevresel fırsatları sezme gücünü ve geleceği yaratmak için değişimi gerçekleştirme becerisini içerir (Akgün vd., 2016:66-67).

Modele göre, boyutlar toplamda on altı beceri içermektedir. Buna göre sırasıyla, duygusal öğrenme boyutu; duygusal dürüstlük, duygusal enerji, duygusal geribildirim ve pratik sezgi; duygusal zindelik boyutu; öz varlık, güven çemberi, yapıcı hoşnutsuzluk, esneklik ve yenileme; duygusal derinlik boyutu; özgün potansiyel ve amaç, adanmışlık, dürüstlüğü yaşamak ve yetki olmadan etki; duygusal simya boyutu; sezgisel akış, düşünsel zaman değişimi, fırsatı sezinlemek ve geleceği yaratmak becerilerinden oluşmaktadır (Karabulut, 2012:32).

3.4. Kültürel Değer ve Duygusal Zekâ İlişkisi

Kültür, "bir grubun diğerinden ayıran zihnin ortak programlaması" olarak tanımlanabilir (Hofstede, 1980: 25). Bir toplum için temel değerleri ve normları belirler. Hofstede'nin kültürel boyutları, kültürün temel boyutlarını yansıtmaktadır. Bu boyutlar, kültürün duygular üzerine etkisi araştırması için temel oluşturmuştur; dolayısıyla bu boyutlar ve kültür arasındaki bağlantıyı analiz etmek için uygun bir temel oluşturmaktadır (Gunkel et al., 2014:258).

Önceki çalışmalar, duygusal zekânın kültürel normlar ve değerlerle tanımlandığını öne sürerken (örn., Mayer and Geher, 1996; Mayer et al., 2000; Offermann and Phan, 2002); duygusal zekâ hakkındaki literatür, ulusal kültürün duygusal zekâyı nasıl etkilediği hakkındaki sürecin teorik anlayışından yoksundur (Gunkel et al., 2014:258). Kültür, bireysel düzeyde, toplumsal düzeyde, toplumsal kurumsal düzeyde ve sosyal durum düzeyinde var olduğu düşünülmektedir. Kültürün akıl yürütme biçimini nasıl etkilediğine ilişkin daha kapsamlı bir anlayış sağlayabilir;

bu aynı zamanda, kültürün duygusal zekâ üzerindeki etkisini incelemenin temel ilgi alanıdır (Gunkel et al., 2014:258).

Kültür ve kendi duygularının farkındalığı; kişilerin duygularını anlama ve ifade etme yeteneğini tanımlar. Duygular biyolojik olarak programlanmış olsa da, duygusal ifadeleri kontrol etmek kültürle belirlenir (Matsumoto, 1989). Duygular kültürle şekillenir ve sürdürülür (Kitayama and Markus, 1994). Duyguların bağlantısı, kültürler arasında önemli ölçüde farklılık gösterir. Bireysel kültürler bireylerin ihtiyaçlarını vurgular ve bu nedenle bir bireyin duygusal dünyasını vurgular. Olumlu ve olumsuz duygular arasındaki denge aranır. Bununla birlikte, duygu türü duyguların gösterilmesinde büyük rol oynamaktadır. Belirsizlikten kaçınmada yüksek puan alan kültürler, duyguların açıkça gösterildiği daha etkileyici kültürlerdir (Palmer et al., 2008; Sharma et al., 2009). Dişilliği yüksek olan ülkeler eril ülkelerden daha fazla duygusal yoğunluk ve ifade gücü göstermektedir (Paez and Vergara, 1995). Buna ek olarak dişil uluslar, olumlu duyguları negatif olanlara kıyasla daha yüksek frekans ile ilişkilendirilmiş gibi görünmektedir (Basabe et al., 2000). Güç mesafesinin, duyguların dışa vurulma gerçeğini etkilediği görülmektedir. Matsumoto (1990) Japon çalışanların (yüksek güç mesafesi) düşük statü düzeyindeki diğerlerine karşı olumsuz duygular gösterdiklerini ortaya koymuştur. Bununla birlikte, daha üst düzey statü varlığında olumsuz duygularını aşmaktadırlar (Ekman, 1972). Hofstede (1991), bireyciliğin düşük güç mesafesiyle ilişkili olduğunu, buna karşın toplulukçuluk yüksek güç mesafesi ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Matsumoto et al., (2007), uzun döneme yönelimin düşük duygusal ifade ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yani, duygular genel olarak uzun döneme odaklı kültürlerde açıkça gösterilmemektedir.

Kültür ve başkalarının duygusal farkındalığı; duyguları doğru tanıma konusu, kültürel çeşitliliğe göre farklılık göstermektedir (Elfenbein and Ambady, 2003). Bu nedenle, başkalarının duygusal değerlendirmesinin konusu karmaşık bir mesele olarak görülebilir çünkü kültür de duyguların ifadesini etkiler; duygular farklı kültürlerde çeşitli şekillerde ifade edilebilir. Matsumoto (1989), yüz ifadesinden duygunun tanınması üzerine yaptığı çalışmada, farklı kültürlerin diğerlerinin duygularını nasıl fark ettiğini incelemiş ve bireycilik, mutluluğu tanımlama ile pozitif ilişkiye ve üzüntüyü tanımlama ile negatif ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Yani, bireyci kültürler her türlü duyguyu, özellikle de olumsuz olanları tanımlayamazlar. Matsumoto (1989) güç mesafesinin mutluluk yüz ifadesini

tanımlamakla negatif bir ilişkide olduğunu göstermektedir. Düşük güç mesafesi kültürler, eşitlik düzeyindedir (Hofstede, 2001) bu nedenle başkalarının duygularını yüksek güç mesafeli kültürlerden gelen bireylerden daha iyi gözlemleyebilir (Gunkel et al., 2014:259). Schimmack (1996), belirsizlikten kaçınmanın duyguları doğru tahmin etmeyle ilişkili olduğunu göstermektedir; yüksek belirsizlikten kaçınma duygunun yetersiz tanınması ile ilişkilidir. Yüksek belirsizlikten sakınan ülkelerin duygularla başa çıkmak için kurumlar yarattığı ve bu nedenle diğerlerinin duygularını tanımada zorluk çekebilecekleri Matsumoto (1989) tarafından yapılan çalışma ile desteklenmektedir. Hofstede'ye (2001) göre, dişillik başkalarıyla iyi iş ilişkileri ve iş yerinde işbirliği ile ilişkilidir. Uzun döneme odaklı kültürler, ilişki kurma üzerine odaklanmaktadır. Açıklanan kültür, sadece duyguların ifade edilme biçiminde değil aksine başkalarının duygularını tanımada önemli görünmektedir (Hofstede, 2001).

Kültür ve duyguların kullanımı; yöneticilerin duygularını gösterme şekilleri, farklı kültürel ortamlarda çalışanlara farklı mesajlar gönderebilir (Gunkel et al., 2014:260). Örneğin, Amerikalı yöneticiler, zevklerini, iyimserliklerini, hayal kırıklıklarını veya çalışanlarına hoşnutsuzluk bildirmek için duygu ifadelerini abartabilir. Japon liderler duygularını ifade etmede oldukça ılımlıdırlar. Özetle, Amerikalı ve Japon liderleri kıyaslarken, bazı olaylara, beklentilere ve performans değerlemelerine yapılan tepkiler, Japonya'da oldukça duygusal olmayan bir şekilde iletildiği görünürken, Amerikada ise duygular mesajı vurgulamak için kullanılır (Bono and Barron, 2008). Bundan, toplulukçuluğun duygunun kullanımı ile negatif ilişkili olduğu sonucuna varabiliriz. Erilliğe dayanan, iddialı ve bazen agresif olan yöneticilere sahip olma özelliklerini taşıyan eril kültürlerde, duygular dişil kültürlerde olduğu kadar kontrol edilmez (Hofstede, 2001). Bu, duyguların kullanılmasını işaret eder ve bu nedenle, erilliğin duyguların kullanımı ile pozitif ilişkili olabileceği varsayılabilir. Uzun döneme yönelim bir ilişkide daha fazla uyum ile ilgilidir (Hofstede, 2001) ve bu nedenle duygular daha az kullanılabilir. Yüksek güç mesafeli ülkelerde duyguların kullanımı, yapının birbirini etkilemesine bağlıdır. Bununla birlikte, güç mesafesi, duyguları kontrol etmekle ilgilidir (Matsumoto et al., 2008) ve bu nedenle, duyguları düşük güç mesafeli kültürlere kıyasla, yüksek güç mesafesi kültürlerinde pek fazla kullanamazsınız (Gunkel et al., 2014:260).

Kültür ve duygunun düzenlenmesi; duyguların düzenlenmesi, çeşitli kültürlerde farklılık gösterir. Örneğin, toplulukçu kültürlerde çatışma uyandıran davranışlar en

aza indirilirken, bireysel kültürler, bireysel anormalliklere daha toleranslıdır (Triandis and Gelfand, 1998). Matsumoto (1989), bireyciliğin mutlu ve üzüntülü yüz ifadesi ile yakından ilişkili olduğunu gösteriyor. Yani, toplulukçu kültürlerde, hüzün gibi duygular genellikle bireysel kültürlerde olduğu gibi açıkça gösterilmez (Matsumoto, 1996). Sonuçta, bireyci kültürler duygularını toplulukçu kültürler kadar bastırmazlar (Matsumoto et al., 2008). Belirsizlikten kaçınmanın, duygunun düzenlenmesi üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu görülmektedir. Hofstede'ye göre (2001) yüksek belirsizlikten kaçınan kültürlerde, duyguları ifade etmek toplumsal olarak kabul edilebilir, çünkü kaygı duygularının serbestçe gösterilebileceği ortaya konulmuştur. Güç mesafesi, duyguların daha iyi kontrol edilmesi ve böylece duyguların bastırılması ile ilişkilendirilebilir (Matsumoto et al., 2008). Uzun döneme yönelik olma, itibar korumayla ilişkili olduğu için daha çok duyguları bastırmakla ilgilidir (Matsumoto et al., 2008). Sonuçta, dişil kültürler, duygusal istikrar için eril kültürlerden daha yüksek normlara sahiptir (Hofstede, 2001). Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir.

H_2: Kültürel değer boyutları ile duyusal zekâ ilişkilidir.

3.5. Duygusal Zekâ ve Çalışan Performansı İlişkisi

Çalışanların performansı, genel olarak, örgütsel hedeflerle alakalı ve bireysel çalışanların kontrolü altında olan davranışları ifade eder. Murphy (1989), çalışan performansını, kişinin görev tanımında olan belirli işlerin yerine getirilmesinin bir fonksiyonu olarak tanımlar ve iş yerinde olumsuzlukları artıran, devamsızlık ve geri çekilme davranışları, madde kullanımı ve diğer davranış türlerinden etkilenmekte olduğunu da ifade eder (Sony and Mekoth, 2016:20).

Duygusal zekâ, duyguların yönetimiyle ilgili oluğu için yüksek duygusal zekâ sahibi bir bireyin de pozitif düşüncelerini yüksek performansa çevirmesi ve negatif düşüncelerin olumsuz etkisinden kendisini kurtararak performansını arttırması beklenmektedir. Kendi kendini kontrol, zorlukları aşma gücü, sosyal beceriler (etkileme, iletişim, sorun çözümleme ve liderlik), vicdanlılık, güvenilirlik ve bütünlük gibi duygusal yetenekler, kurumsal ortam ve işin gerektirdiği durumlar ile iletişim halinde olarak performansı etkilemektedir (Yüksel, 2006:67).

Duygusal zekâ konusunda yapılan araştırmaların merkezinde duyguların bireylerin davranışlarında (harekete geçme, yardımlaşma, iletişim) önemli bir

fonksiyona sahip olduğu düşüncesi yer almaktadır. Buradan hareketle duyguların iyi yönetilmesi durumunda bir takım olumlu katkıları olacağı söylenebilir. Sosyo analitik yaklaşıma göre duygusal zekâ başarma, başkaları ile iyi geçinme ve onları anlama güdüsünü etkilemektedir. Yine bu yaklaşıma göre duygusal zekâ bir sosyal beceridir ve bu beceri de çalışanların iş performanslarını etkilemektedir. Duygusal zekâ, duyguların yönetimiyle ilgili oluğu için yüksek duygusal zekâ sahibi bir bireyin de pozitif düşüncelerini yüksek performansa çevirmesi ve negatif düşüncelerin olumsuz etkisinden kendisini kurtararak performansını arttırması beklenmektedir. Kendi kendini kontrol, zorlukları aşma gücü, sosyal beceriler (etkileme, iletişim, sorun çözümleme ve liderlik), vicdanlılık, güvenilirlik ve bütünlük gibi duygusal yetenekler, kurumsal ortam ve işin gerektirdiği durumlar ile iletişim halinde olarak performansı etkileyebilir. (Wong and Law, 2002;Gürbüz ve Yüksel, 2008:178)

Bir organizasyonda duygusal yapının olması çalışma performansını olumlu yönde etkileyecektir. Bu bağlamda duygusal zekâ, görüldüğü üzere bireylerin günlük yaşamlarının ötesinde iş yaşamlarındaki performanslarını ölçebilen, başarılarını arttıran/azaltan, yöneticilik niteliklerinin ölçülmesine katkı sağlayan, örgüt içi iletişimi ve etkileşimi geliştiren önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim takım performansının duygusal zekâdan etkilenmesine yönelik ölçümlere bakıldığında, özellikle bilgi tabanlı çalışmalarda veya hizmetin artan değere sahip olmasında yapılan analizler olumlu sonuçlar vermektedir (Yüksel, 2006:66). Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir.

H_3: Duygusal zekâ boyutları ile çalışan performansı ilişkilidir.

4. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

Bu bölümde iş tatmini tanımı ve önemi, iş tatmini kuramları, iş tatminine etki eden faktörler, iş tatmini örgütsel sonuçları, kültürel değerler ve iş tatmini ilişkisi, duygusal zekâ ve iş tatmini ilişkisi, çalışan performansı ve iş tatmini ilişkisi incelenmiştir.

4.1. İş Tatmini Tanımı ve Önemi

İş tatmini, iş koşullarının (işin ne olduğu, yöneticilerin davranışları) ya da işten elde edilen çıktıların (maaş, iş güvenliği) kişisel bir ölçümüdür. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği dürtüsel tepkilerden oluşur (Çekmecelioğlu, 2005:28). Vroom'a (1964) ise iş tatminini, "Kişinin işini veya iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan hoşa giden durum" şeklinde tanımlamıştır (Mert, 2011:122). Brief (1998) iş tatminini 'kişinin işine yönelik bir tutum" olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, iş tatmini bilişsel ve duyusal bileşenleri kapsar. Daha önceki çalışmalar (Locke, 1969; Weiss, 2002) hem duyusal hem de bilişsel unsurların genel tutum ve davranışa katkıda bulunduğunu göstermiştir (Rezvani et al., 2016:1114).

Robbins (2005), iş tatminini bir bireyin işine yönelik tutum ve duygularının bir koleksiyonu olarak tanımlamıştır. İş tatmininin; iş memnuniyetsizliği, işe devamsızlık, şikâyet ifadesi, gecikme, düşük moral, yüksek iş hacmi, kalite iyileştirme ve karar alma sürecine etkileri olduğu görülmüştür. Locke (1976), iş tatminini "bir kişinin iş veya mesleki deneyimini değerlenmesinden kaynaklanan keyifli ya da olumlu bir duygusal durum" olarak tanımlar. Çalışan, paydaşlara fayda sağlayacak davranış sergileyebilirse, bu onun iç değerlendirme sistemini kesinlikle etkileyecektir ve bu durum içten içe duyarlı ya da olumlu bir duygusal duruma neden olacaktır (Sony and Mekoth, 2016:24).

4.2. İş Tatmini Kuramları

İş tatmini, eşitlik teorisi kullanılarak açıklanabilir. Adams ve Freedman'a (1976) göre, eşitlik teorisi, bir çalışanın girdilerini ve çıktılarını dengelemek veya kalibre etmek anlamına gelir. Girdiler, bir çalışanın (her iki cinsiyette) çalışmasını taahhüt ettiği zaman, çaba, yetenek ve sadakatin bir bileşimidir. Öte yandan çalışan maaş, ikramiye, sosyal yardımlar, güvenlik ve keyif biçiminde iç ve dış ödüller kazanır. Adams ve Freedman (1976), bireylerin karşılaştırılabilir bir işte çalıştığı

kişiyle kıyaslandığında, girdilerinin adil bir şekilde tazmin edilmemesi halinde, bireylerin motivasyonunun düştüklerini veya tatminsiz kaldıklarını ileri sürmüşlerdir (Yuen et al., 2018:2).

Abraham Maslow (1954), öğrencilerin büyüme ve gelişimlerini gözlemleyerek beş seviyeli hiyerarşi modelini tanımlamıştır. Maslow'a göre, bir kişinin en temel ihtiyaçları hava, yiyecek, giyim ve barınaktır; bunlar hayatta kalma veya fizyolojik ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar karşılanmadıkça, kişi daha yüksek büyüme ve gelişme seviyelerine ulaşmak için süreklilik içinde ilerleyemez. (Hamel et al., 2003). Alt seviye ihtiyaçlar olarak da adlandırılanlar, fizyolojik, güvenlik ve sevgi / aidiyet ihtiyaçlarını içerir. Üst seviye ihtiyaçlar, gelişim ihtiyaçları, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır (Noltemeyer et al., 2012:1862).

Maslow gereksinimler hiyerarşisini beş basamakta toplamıştır (Üçüncü, 2005);

1. Fizyolojik gereksinimler; yemek, içmek, hava solumak, cinsellik, vb.,
2. Güvenlik gereksinimi: tehlike ve tehditlerden korunma.
3. Sosyalleşme gereksinimi; bağlanma, sevme, sevilme.
4. Tanınma (saygınlık) gereksinimi; kendine güven, başarı, itibar statü, şöhret.
5. Başarma (öz gerçekleştirme) gereksinimi.

Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinin temel niteliği, belli bir seviyedeki gereksinimler tatmin edilmeden bir üst düzey gereksinimlerin ortaya çıkmayacağıdır. Belli düzeydeki ihtiyaçları giderilen kişi, bu ihtiyaçlarla ilgili güdüleyici gücünü kaybeder. Bundan sonra, bir üst düzey gereksinim ortaya çıkar ve bunlar güdüleyici etki gösterir. Öz gerçekleştirme gereksinimi karşılanan bireyin güdüleme gücü sona erer. Bu tür kişiler toplumda son derece azınlıktır (Üçüncü, 2016).

İlk olarak Victor H. Vroom tarafından ifade edilen, Lawyer ve Porter tarafından geliştirilen beklenti kuramında, insanların maddi çıkarları söz konusu olduğunda akılcı davrandıkları, seçenekler arasında ikilemde kaldıklarında her zaman kendileri için en avantajlı seçeneği tercih etme eğiliminde olacaklarına vurgu yapılmaktadır. Kurama göre çalışanlar işlerinden sadece beklentileri karşılandığında tatmin olurlar. Bu kurama göre, "başarı" büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışa bağlıdır. Çalışanlar yaptıkları işlerin sonucunda beklentilerinin karşılanmadığına dair bir inanç taşırlarsa aynı davranışı tekrar etmezler. Sonuç olarak çalışanlar gösterdikleri gayretlerin takdir edilmesi veya ödüllendirilmesi beklentisi içerisinde olurlar. Hangi davranış ve başarıların ödüllendirileceği önceden belirlenirse

çalışanlar daha yüksek motivasyon göstereceklerdir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016:28).

Herzberg'in iki faktör kuramı; bireylerin işyerlerinde güdülenmelerini etkileyen değişkenler ve işten tatminsizlik yaratan değişkenler olduğunu ifade etmiştir (Üçüncü, 2016:59). Herzberg'in iki faktör kuramına göre, işle ilgili olumsuz tutumu destekleyen etmenler; işletme politikası ve yönetimi, teknik gözetim, kişilerarası ilişkiler, gözetim ve çalışma koşullarıdır. Bu etmenler ise çalışanın iş etkinliğiyle değil, iş çevresi ile ilgilidir ve "hijyen" etmenleri olarak adlandırılır (Ünveren ve ark. 2009:52). Herzberg, işin kendisi ile ilgili olan ve çalışanları tatmin eden faktörleri "motive edici faktörler", işin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörleri de "hijyen faktörler" olarak tanımlamıştır. Herzberg'in motive edici faktörler ile hijyen faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Gökçe vd., 2010:237);

Motive Edici Faktörler

- Başarı,
- Tanınma,
- İşin kendisi,
- Gelişme imkânları,
- İlerleme imkânları,
- Sorumluluk,
- Geri bildirim.

Hijyen Faktörler

- Denetim kalitesi (tarzı),
- Şirket kuralları ve politikası,
- Ücret,
- Çalışma koşulları,
- İş güvenliği,
- Kişisel yaşantı,
- Statü,
- Bireyler arası ilişkiler (astlarla, üstlerle, akranlarla).

Motive edici faktörler ifade edildiği gibi direk işe, işin içeriğine ve özüne yöneliktir. Hijyen faktörler ise genel itibariyle işin çevresi ile ilgili faktörlerdir. Motive edici faktörler bir bireyin sorumluluk, tanınma, başarı ve kendisini geliştirmesine imkân vermektedir. Bu nedenle Herzberg'in araştırması ile birlikte,

yöneticilerin iş motivasyonuna olan bakış açılarının da değiştiği ifade edilmektedir. Artık yöneticilerin, çalışanların motivasyonunu, ücret artırma, yan ödemeler, teşvik primleri ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi çevresel faktörlerde aramalarının doğru olmadığı genel kabul görmektedir (Gökçe vd., 2010:238).

4.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İş tatminini belirleyen unsurlar, bireysel ve örgütseldir. Bireyin iş yaşamından beklentileri ve yaşadıklarının uyumlu oluşu doyumlu bir iş yaşamı sağlayıp, verimliliğini artırabilir. Kurumsal nedenlerden kaynaklanan tatminsizlik duygusu ise bireyin kurumdan uzaklaşmasına ve iş gücü kaybına neden olabilir (Çakmur, 2011:759). Erdil vd. (2004) iş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla yaptığı çalışmada; ücret, güvenlik, terfi, liderlik, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Erdemir, Öz ve Güleç'in (2004) Selçuk Üniversitesi Karaman kampüsündeki akademik personel üzerinde yaptıkları bir araştırma sonucunda çalışma ortamında tatminsizliğe yol açan en önemli faktörler; finansal kaynakların sınırlılığı, ödül ve ceza sisteminin aksaklıkları veya bu sistemin hiç olmayışı ve çalışanlara ayrıcalıklı davranışlar olarak sıralanmaktadır (Üçüncü, 2016:13).

Porter ve Lawler (1968) iş tatmini üzerinde etkili olan faktörleri iç tatmin ve dış tatmin olarak ikiye ayırmışlardır. Bunlardan iç tatmin faktörleri, işin kendisi ile ilgili olup, bunlar; başarı duygusu, bağımsızlık duygusu, özgüven hissi, zafer hissi, geri bildirim, kontrol hissi ve işten elde edilen diğer benzer duygular olarak sayılabilir. Dış tatmin faktörleri ise direkt işin kendisi ile ilgili değildir. Dış tatmin faktörleri ise amirden gelen övgüler, iş arkadaşları ile iyi ilişkiler, iyi bir çalışma ortamı, yüksek maaş, refah ve benzeri unsurlar olarak sayılabilir (Soysal ve Tan, 2013:47).

4.3.1. Bireysel Faktörler

İş tatminin oluşmasında çok önemli bir etkiye sahip olan bireysel faktörler, kişinin doğuştan sahip olduğu çeşitli özellikler ile birlikte yaşamı boyunca elde ettiği deneyimlerle ilgilidir. Bu bağlamda kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi gibi faktörler kişinin içinde bulunduğu mevcut durumu algılamasını doğrudan etkilemektedir. Kişinin içinde bulunduğu yaş ve yaşam dönemi, kişinin tutumları, davranışları ve kararları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle kişinin işe ilişkin

düşünce ve tutumunda da yaşa bağlı olarak birtakım farklılıkların görülmesi mümkündür (Aşık, 2010:38)

Erkekler ve kadınların işlerinden farklı beklentileri vardır. Dahası, karşılaştırma grupları farklı olabilir. Kadınların işlerinden daha fazla memnun olmalarının bir başka nedeni de, kadın ve erkeklerin yaptıkları işlerin nitelikleri açısından farklı olması da sayılabilir. Kadınların ailede ikincil çalışan olduğu durumlarda, işgücü piyasasını terk etmesi daha kolay olmaktadır (Gazioglu and Tansel, 2003:5). Böylece işten memnun olan kadınlar, tatminsiz kadınlarla karşılaştırıldığında çalışacaktır. Bu durumda araştırmalarda örneklem seçim problemi yaratacaktır (Heckman, 1979). Clark ayrıca kadınların daha düşük beklentilere sahip olduğuna dair bazı kanıtlar bulmuştur (Gazioglu and Tansel, 2003:5). Ayrıca daha önce yapılan araştırmalar, kadın işçilerin erkeklere kıyasla daha yüksek iş doyumu düzeylerine sahip olduklarını gösteren çok sayıda kanıt ortaya koymuştur. Mesleğe özgü cinsiyet ayrımı etkisine göre kadın işçilerin kalıplaşmış kadın mesleklerinde (ofis işi) iş sahibi olma olasılığı yüksektir. Mesleğe özgü cinsiyet ayrımı etkisine göre kadın işçilerin kalıplaşmış kadın mesleklerinde (ofis işi) iş sahibi olma olasılığı yüksektir. Sonuç olarak, çalışma koşullarını diğer kadınlarla karşılaştırmaları muhtemeldir, dolayısıyla işlerinden memnun kalmaktadırlar. Tersine, erkek egemen mesleklerde (yönetim pozisyonları) çalışan kadınlar, daha fazla ücret ve meslek statüsüne sahip olmalarına rağmen, ortalama olarak işten memnun kalma oranını çoğu kadına göre düşüktür. . Bu bağlamda, erkek egemen mesleklerde kadınların kendilerini erkek meslektaşları ile kıyaslama eğiliminde oldukları ve cinsiyete dayalı işgücü eşitsizliğini algıladıkları görülmektedir. (Singhapakdi et al., 2014:1258).

Yapılan çalışmalar yaş ilerledikçe işten duyulan tatminin arttığını göstermektedir. Araştırmalar genç iş görenlerin yaşlı iş görenlere oranla daha düşük iş tatmin düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. Wringt ve Hamilton (1978), Kalleberg ve Loscocco (1983) yaptıkları çalışmalarda yaş ilerledikçe ödüllerin de arttığını, bunun da gençlere göre yaşlılarda daha fazla tatmin yarattığını belirtmişlerdir (Üçüncü, 2016:15). Yapılan araştırmalar, yaş ile iş doyumu arasında U şeklinde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yaş ve iş doyumu arasındaki ilişki, kişinin ihtiyaçları ve biliş düzeyi ile ilgilidir. Diğer bir ifade ile yaşın artması ile birlikte çalışanın deneyimleri de artmakta ve buna bağlı olarak doyum düzeyinde bir artış görülmektedir (Aşık, 2010:38).

Lisans ve lisansüstü mezunları, en büyük belirgin memnuniyetsizliklerini, yaptıkları işe göre başarı duygusunda gösterirler ve bir sonraki en büyük memnuniyetsizliği, işlerinin üzerindeki etkiyle gösterilir. Yüksek eğitim düzeyine sahip olanların işlerinden daha az tatmin olması şaşırtıcıdır, ancak kanıtlanmış bir sonuçtur. Clark ve Oswald (1996), farklı eğitim düzeyleri arasındaki beklenti farklılığı nedeniyle, eğitim ile iş doyumu arasındaki nedensel ilişkinin belirsiz olduğunu öne sürmüştür. Blanch ve Oswald (1999) ve Clark ve Oswald (1996) başlangıçta eğitimin olumlu bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Ancak, bu olumlu etki, regresyonlarda gelir kontrolü kullanıldığında ortadan kalkmıştır (Gazioglu and Tansel, 2003:6).

Literatürde iş tatmini ve medeni durum hakkındaki bulgular içim net bir açıklama yapmak mümkün değildir. Clark (1996) evli çalışanların daha memnun olduğunu bildirmektedir. Evli bireylerin genel olarak daha mutlu olduğu iyi bilinmektedir. İş tatmininin ölçümlerinde, sağlık sorunlarının iş tatmini düzeyinin daha düşük olmasına yol açtığını göstermektedir. Bu Clark (1996) tarafından elde edilen sonuçlarla benzerdir (Gazioglu and Tansel, 2003:6).

Kişilerin çalışma yerini benzersiz ve değerli, verdikleri hizmeti anlamlı ve bireyi geliştirici olarak görmeleri iş tatminini pozitif olarak etkilemektedir. Bu günün iş dünyasında kaliteyi belirleyen unsurlar içinde en önemli bir yere sahip iş tatmini üzerine yapılan araştırmalar, işe yüklenen duygusal ve bilişsel anlamların önemi üzerinde yoğunlaşmaktadır (Aşık, 2010:37).

4.3.2. Örgütsel Faktörler

Belirli bir organizasyonel ortamda ve belirli bir zamanda görev olarak algılanan iş, çalışanın bulunduğu iş yerine katkı veya değer olarak da tanımlanabilir. Çalışanın iş tatmini bu noktada dile getirildiği zaman, birçok değişkenin etkisi altında geliştirilen tutumlar iş ve iş ortamı için söz konusudur. Bu değişkenler, çalışmanın iş için sağladığı sosyo-ekonomik çıkarlara göre işin gerektirdiği bilgi ve beceri düzeyi gibi uzun bir listede değerlendirilebilir (Aşık, 2010:41).

Literatür gözden geçirildiğinde, çoğu yazarın iş tatmininin (Luthans 2005; Scarpello and Campbell 1983) işin kendisinden, ücretten, denetimden, terfiden, çalışma koşullarından ve çalışma grubundan ve onun içindeki ilişkilerden etkilendiğini kabul ettiğini ortaya koymaktadır. Birçok kişiye göre, işin kendisi iş tatmini için en önemli kaynaktır. İşin çeşitli boyutları iş tatmini ile ilişkilidir.

İşyerinde özerklik ve sonuçlarla ilgili geri bildirimler, iş tatmini ile çok sıkı bir şekilde iç içe geçmiştir. Ayrıca, bir işin çalışana sağladığı yaratıcılık ortamı, işin ilgi çekiciliği ve zorluğu iş tatmini konusunda çok önemli bir faktördür. Son olarak, büyüme fırsatlarını sağlayan işte iş tatmin faktörü olarak belirtilmektedir. (Janićijević et al., 2014:75).

Çoğu çalışmada ücret, kaçınılmaz bir iş tatmini faktörüdür (Luthans, 2005). Ücret çok boyutlu bir olgudur ve çeşitli şekillerde iş tatminini etkiler. Her ne kadar ödeme miktarı en belirgin iş tatmin faktörü olsa da, iş tatmini etkileyen ücret tek yönü kesinlikle değildir. İşten ayrılma tazminatı yanı sıra ücret dağılımı, ücretin adaleti ve ödeme güvencesi de iş tatmini açısından önemlidir (Janićijević et al., 2014:75). Aynı şekilde, ücret çalışanların hijyenik veya varoluş ihtiyaçlarının karşılaması açısından önemli değildir (Herzberg 1964). Ücret aynı zamanda sembolik bir karaktere sahip olmasından dolayı, yüksek seviyedeki ihtiyaçlarını karşılamak için çalışan memnuniyetini etkileyebilir.

Yöneticiler ve çalışanların denetimi, çalışan memnuniyetinde önemli bir faktördür. Bu faktörün iki önemli boyutu vardır. Bir yandan yöneticiler tarafından sağlanan teknik, sosyal ve psikolojik destek ve yardımlar çalışan memnuniyeti için önemlidir. Çalışanlar, yöneticilerinin görevlerini yaparken ihtiyaç duydukları anda yardım etmek için hazır olmasını, ayrıca kişisel destek sağlamayı ve iletişimde açık ve samimi olmasını isterler. Yöneticiler ve çalışanların denetiminde bir diğer boyut, çalışanların karar alma sürecine dâhil olma derecesidir. Birçok araştırmacı, çalışanların katılımı ve iş doyumu arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. (Janićijević et al., 2014:76; Miller and Monge, 1986).

Çalışan promosyonu, çağdaş organizasyonlarda çalışanların memnuniyetinde biraz daha az değerlidir (Luthans 2005). Geleneksel türden bir promosyon yerine, çalışanların gelişmesi amacıyla verilen promosyonlar için daha geniş bir alan yaratılmaktadır (Janićijević et al., 2014:77)

Bir çalışma grubundaki meslektaşlar arasındaki ilişkiler, asimetrik bir etkiye sahip olan bir iş doyumu faktörüdür (Luthans 2005. Eğer bir gruptaki ilişkiler iyi ise, bu durum iş tatmin düzeyini nispeten küçük bir seviyeye yükseltecektir. Ancak bir çalışma grubundaki meslektaşları arasındaki ilişkiler kötü ise, iş tatmin düzeyini daha büyük ölçüde ve daha anlamlı bir şekilde azaltacaktır (Janićijević et al., 2014:76). Araştırmalar birbirlerine sıkı sıkıya bağlı bir çalışma grubunun üyeleri için bu bağlılığın bir memnuniyet kaynağı olabileceğini. Çalışanlar, çalışma grubunda

buluna iş arkadaşlarının yardımsever ve destekleyici olmasını ve çalışma grubunda hoş bir atmosfer yaratmasını beklerler (Van der Vegt et al., 2001).

Eğer çalışma koşulları iyi olursa, çalışanlar memnuniyetsiz olmazlar, fakat eğer çalışma koşulları kötüyse, çalışanlar memnun olmaz. Çalışma koşulları; sağlık önlemleri, gürültü, fiziksel emniyet vb. gibi fiziksel koşulların farklı boyutları olarak kabul edilir (Janićijević et al., 2014:77).

4.4. İş Tatmininin Örgütsel Sonuçları

İş tatmininin örgüt için olumlu sonuçlara sebep olduğu bilinmektedir. Freeman, iş tatminini geniş bir bakış açısıyla ele alarak ekonominin bir değişkeni olarak kabul etmiş ve yaptığı araştırmalara göre işgücü piyasasındaki hareketliliğin temel nedeninin iş tatmini olduğunu belirtmiştir. İş tatmini bireyin yaşama ilişkin tatmin düzeylerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Motowidlo tarafından yapılan bir araştırmada iş tatminine sahip bireylerin çalışma ortamındaki diğer bireylere karşı daha duyarlı davrandıkları tespit edilmiştir (Aşık, 2010:43).

İş tatmini yüksek performansa neden olursa, yöneticilere verilen mesaj oldukça basittir: Çalışanların iş tatminini arttırmak, onları mutlu etmektedir. Araştırmacılar bireysel iş tatmini ile iş performansının daha sonraki bir noktada basit ve doğrudan bir bağlantısının olmadığını belirtir. Tek başına iş tatmini, bireysel iş performansı ile arttırılacak bir durum değildir. Önce bireylerin iş tatmini üzerine odaklanmak yerine, insanların yüksek performans elde etmelerine yardımcı olmaya dikkat edilmelidir; iş tatmininin yüksek performansı takip etmesi beklenir (Schermerhorn et al., 1999:167).

Yapılan araştırmalarda, çalışanların yüksek iş doyumuna sahip olmasının bireylerin özgüvenini, moralini, performans ve verimliliğini artırdığı; hastalıkları, stresi, gerginlikleri, endişeleri, şikayetleri, devamsızlıkları ve işten ayrılma miktarlarını azalttığı tespit edilmiştir (Aşık, 2010:44).

Yüksek düzeyde iş tatmini, çalışanların mutluluğuna katkıda bulunacak ve iş dünyasına yabancılaşmaya ve buna bağlı olarak ilgisizlik ve uyumsuzluğa neden olacak faktörleri ortadan kaldıracaktır. Eğitim düzeyinin yükselmesiyle birlikte iş beklentilerinin de arttığı ve işletmelerin bunlara cevap vermemesi durumunda, iş tatminsizliğinin gelecekte önemli sorunların kaynağı olacağı düşüncesine dayanan araştırmalar vardır (Teker, 2016:1153).

4.5. Kültürel Değerler ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini klasik olarak "Bir kişinin iş veya mesleki deneyiminin değerlenmesinden kaynaklanan keyifli ya da olumlu bir duygusal durum" olarak tanımlanır (Locke, 1976). Literatürde kültür uyumu kavramı, yönetim uygulamalarının çalışanların kültürel değerlerine uyumlu olması durumunda, çalışanların iş sonuçlarına göre daha verimli olduğunu açıklamak için kullanılmıştır. Yönetim uygulamaları, çalışanların kültürel değerleri ile tutarlı değilse, çalışanlar memnuniyetsiz ve rahatsızdır ve bu nedenle iyi performans gösterme konusunda daha az motive olurlar (Newman and Nollen, 1996). Bireylerin kendi kültürlerinin ortak beklenti ve tercih edilen uygulamaları ve kültürel standartları ile ilgili olarak hareket etmemesi durumunda, bu kişiler rahatsız olabilir (Gunkel et al., 2016:570). Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir;

H_4: Kültürel değerler iş tatmini ile ilişkilidir.

4.6. Duygusal Zekâ ve İş Tatmini İlişkisi

Watkin (2000) duygusal zekânın daha yüksek bir iş performansı ile sonuçlanacak en önemli faktörlerden biri olduğunu ileri sürmüştür. Benzer şekilde, Slaski ve Cartwright (2002), yönetim performansı ile duygusal zekânın anlamlı pozitif ilişkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür. Buna ek olarak, nörolojik bilimler literatürü aynı zamanda duygusal zekâ ve performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir (Mohamad and Jais, 2016:677). Ayrıca, duygusal zekâsı yüksek çalışanlar daha dayanıklıdır çünkü stres nedenlerini anlayabilir ve stresin olumsuz sonuçlarıyla uğraşmak için strateji ve azim geliştirebilirler. Öte yandan, duygusal zekâsı düşük olan çalışanlar, duygularından daha az haberdar olurlar ve zor durumlarla karşılaştıklarında duygularıyla baş edebilmek için daha az yetenek gösterir; böylece stres düzeylerini arttırırlar ve iş tatmin düzeylerini düşürürler (Çekmecelioğlu H.G. 2012:365). Örneğin, Sy ve arkadaşları (2006), duygusal zekâ (EI) ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Lopes, Grewal, Kadis, Gall ve Salovey (2006), bir grup yöneticide duygusal zekâ yetenekleri ve iş tatmini arasındaki bağlantıyı kanıtlayan çalışmalar ortaya koydu. Bununla birlikte Abraham (2000), duygusal zekânın örgütsel bağlılık ile iş tatmininden daha güçlü bir ilişki olduğunu bulmuştur. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir;

H5: Çalışanların duygusal zekâsı ile iş tatmini ilişkilidir.

4.7. Çalışan Performansı ve İş Tatmini İlişkisi

Örgüt davranışı araştırmalarında iş tatmini konusuna önem verilmesinin sebebi örgütsel performansı yönlendiren iş performansı ile pozitif korelasyonuna bağlanmaktadır (Lannoo and Verhofstadt, 2016). İş tatmini sonuç itibari ile örgüt performansını da yönlendirmektedir. İşinden oldukça memnun olan bir çalışan, memnun olmayan meslektaşından daha iyi performans gösterecektir. Araştırmacılar, memnun bir çalışanın işyerinde daha sık bulunma eğiliminde olduğunu (yani düşük devamsızlık), daha az hata yaptıklarını (yani kaliteyi), daha üretken olmalarını ve organizasyonda kalma süreleri hakkında daha güçlü bir niyetinin olduğunu öne sürerler (Yuen et al., 2018:4).

Bir meta-analize dayanarak, iş tatminin iş performansı üzerindeki etkisinin genellikle olumlu olduğu bildirilmiştir (Christen et al., 2006). Bazı akademisyenler de ters nedensellik önermişlerdir, yani iyi performans, arzu edilen içsel ve dışsal ödüllere dönüştürülür ve bu da iş tatminini artırır (Locke, 1976). Bu konudaki tutarsızlık, ilişkinin meslekler arasında değiştiğini göstermektedir. (Yuen et al., 2018:4). Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmektedir;

H_6: İş tatmini ile çalışanların performansı ilişkilidir.

5. KÜLTÜREL DEĞERLER VE DUYGUSAL ZEKÂNIN İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, duyusal zekâ, kültürel değerler, iş tatmini ve çalışan performansını birlikte ele almaktadır. Yapılan literatür taramasında duygusal zekâ ile kültürel değerler, duygusal zekâ ile iş tatmini, kültürel değerler ile iş tatminini ele alan çalışmalar mevcuttur. Duygusal zekâ, kültürel değerler, iş tatminini ve çalışan performansını birlikte ele alan çalışamaya rastlanmamıştır. Çalışmamızda bu 4 değişken birlikte ele alınmış olması sebebi ile önem arz etmektedir.

5.2. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışmada en önemli kısıt seçilen örneklem grubundan oluşmaktadır. Araştırmada örneklem olarak İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanında görev yapan personelin seçilmiş olması daha büyük bir denek kitlesine ulaşılmasına mani olmuştur. Söz konusu çalışmanın önemli bir diğer kısıdını da seçilen örneklem kitlesinin sadece özel sektör çalışanlarından oluşması oluşturmaktadır. Ayrıca örneklem kitlesinin nispi olarak sayıca az iş görenden oluşması, araştırmanın bir diğer önemli kısıdını oluşturmaktadır.

Katılımcıların cevaplayacakları anket formlarının isimsiz ve anonim olarak değerlendirileceği ve araştırma tamamlandıktan sonra, istenildiği takdirde anket sonuçlarının genel ve anonim veriler olarak kendileriyle paylaşılacağı açıklanmıştır.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

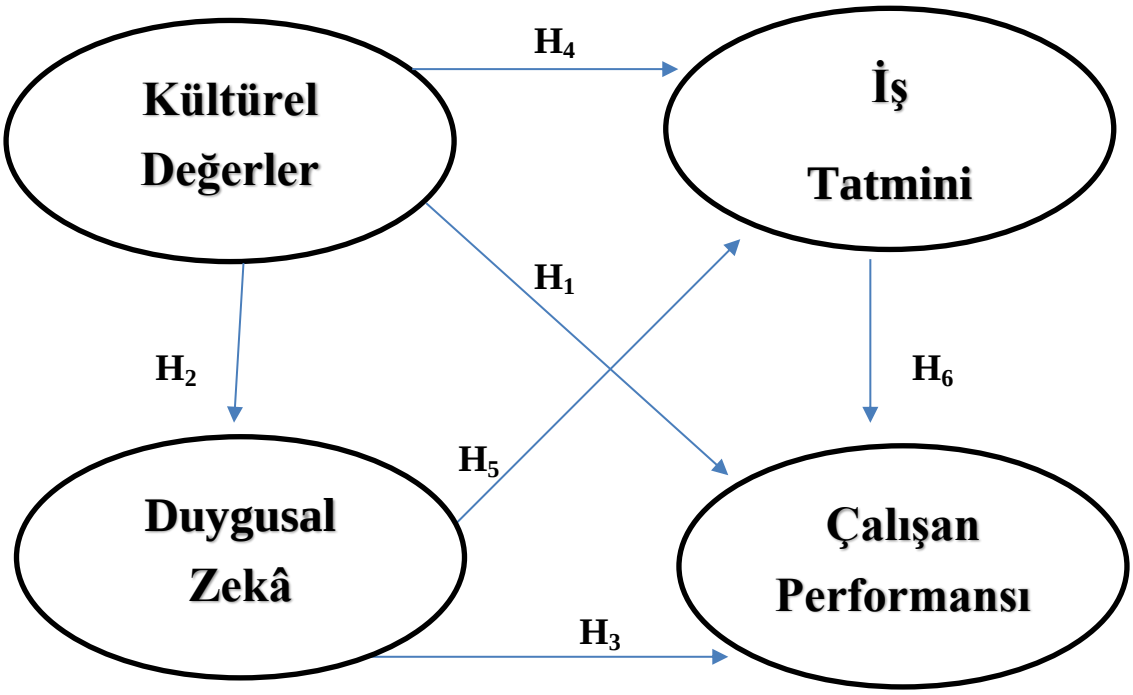
Bu tez çalışmasında anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmamızda hazırlanan anketler elektronik posta aracılığı ve ilgili şirket çalışanları ile yapılan yüz yüze görüşmeler ile hedef kitlemiz olan havacılık sektöründe çalışanlara ulaştırılmıştır. Anket çalışması 2017 yılı Mayıs ile Ekim ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Yüzyüze yapılan görüşmelerde 310 kişiye ulaşılmış ve 251 adet analize uygun anket

elde edilmiştir. E-posta ile yapılan bildirimlerde 243 kişiye ulaşılmış ve 103 adet analize uygun anket elde edilmiştir.

Anket gönderilen firmalardan 354 adet anket sonucu elde edilmiştir. Anket toplam 74 soru içermektedir. Cevaplar (1=Kesinlikle Katılmıyorum'dan 5=Kesinlikle Katılıyorum'a ve 1=Çok Önemsiz 'den 5=Çok Önemli) 1-5 tipi likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Elde edilen veriler, SPSS 16.0 ile değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket toplam 5 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümdeki sorular katılımcının demografik özelliklerini ortaya koymaya yönelik sorulardan ibarettir. Anketin ikinci kısmında Hofstede's (1991) tarafından geliştirilen ve Boonghee Yoo ve arkadaşları tarafından 2001 yılında geçerliliği test edilen kültürel değerler ölçeği kullanılmıştır. Kültürel değerler ölçeği 26 soruluk bir ölçektir. 1-5 arası sorular güç mesafesi, 6-10 arası sorular belirsizlikten kaçınma, 11-16 arası sorular toplulukçuluk, 17-20 arası sorular erillik, 21-26 sorular uzun döneme yönelik olma boyutunu ölçmektedir. Anketin üçüncü bölümünde katılımcıların duygusal zekâ düzeylerini ölçmek için Wong and Law (2002) tarafından geliştirilen 16 soruluk duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte, 1-4 arası sorular kendi duygularının farkındalığını, 5-8 arası sorular başkalarının duygularını farkındalığını, 9-12 arası sorular duygunun kullanımını ve 13-16 arası sorular duyguların düzenlenmesini ölçmektedir. Anketin dördüncü bölümünde iş tatminini ölçmek amacıyla Minnesota İş Tatmin Ölçeği kullanılmıştır. "İçsel ve Dışsal Tatmin" olmak üzere iki alt boyutu kapsar ve 20 maddeden oluşur. Minnesota İş Tatmini Ölçeğinin alt boyutları 1-10 arası sorular içsel tatmin, 11-20 arası sorular dışsal tatmin boyutunu ölçmektedir. Son bölümde ise çalışan performansını ölçmek amaçlı Babin ve Boles (1996) tarafından geliştirilen 6 soruluk ölçek kullanılmıştır.

Kültürel değerler ve duygusal zekânın çalışan performansı ve iş tatmini üzerine etkilerini ölçmek amacıyla hipotezler geliştirilmiştir. Hazırlanan anket formu yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucunda geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Araştırma hipotezleri doğrultusunda hazırlanan araştırma modeli Şekil 5.1' de gösterilmiştir.



Şekil 5.1 Araştırma Modeli

Literatür incelemesi yapıldığında kültürel değerlerin duygusal zekâya etkisi, duygusal zekânın iş tatmini ve çalışan performansına etkisini ölçen çalışmalara rastlanmaktadır. Yerli ve yabancı literatürde duygusal zekâ, kültürel değerler, iş tatmini ve çalışan performansını birlikte ele alan çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmanın, metodu ve sonuçları yönüyle yerli literatüre katkı sağlayacağı ve yapılacak çalışmalara yön gösterebileceği düşünülmektedir.

5.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Araştırmanın bulguları kapsamında ankete katılım gösteren kişiler ile ilgili demografik özellikler, faktör analizi, korelasyon ve güvenilirlik analizi, regresyon analizi ele alınmıştır. Bu çalışmada kültürel değerler ve duygusal zekânın alt bileşenlerinin iş tatmini ve çalışan performansı üzerine etkisi incelenmiştir.

5.4.1. Demografik Özellikler

Ankete katılan kişilerin demografik özelliklerine ait istatistiki bilgileri içeren veriler Tablo 5.1'de demografik özellikler tablosunda verilmiştir.

Tablo 5.1'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan bireylerin 164'ü kadın ve 190'ı erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdelik dağılımı %46.3 kadın ve %53.7 erkek çalışandan oluşmaktadır. Araştırma yapılan sektör içinde cinsiyet dağılımının homojen olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan çalışanların %18.1'i 25 yaş ve altı, %41'i 26-35 yaş arası, %26'sı 36-45 yaş arası, %8'i 46-55 yaş arası ve %6.2'si ise 55 yaş üstüdür. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun %41 ile 26-35 yaş aralığında olduğu ve %6.2 ile en düşük oran 55 yaş üstü olduğu görülmektedir. 55 yaş ve üstünün iş gücüne katılım oranının azlığından bahsedilebilir.

Ankete katılım sağlayan kişilerin %7,9'u İlköğretim, %19,2'si Lise, %15'i Yüksek Okul, % 46,9'u Üniversite ve %11'i Y.Lisans/Doktora mezunudur. Katılımcı bireyler eğitim seviyesi açısından değerlendirildiğinde %46.9'unun Üniversite mezunu olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların %44,9'u bekar ve %55,1'i evlidir. Medeni durum açısından eşit dağılımdan söz edilebilir.

Araştırmaya katılanların %28,5'i 1999 TL ve altı, %21,8'i 2000TL –2999TL, %23,2'si 3000TL-3999TL, %10,5'i 4000TL-4999TL ve %16,1'i ise 5000TL ve üstü gelir aralığına sahiptir. TÜRK-İŞ Araştırmasının 2018 Şubat ayı sonucuna göre: 4 kişilik bir ailenin yoksulluk sınırı 5.331 TL, açlık sınırı 1.637 TL olduğu göz önünde bulundurularak veriler değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılanların %7,1'i 1 yıldan az, %25,7'si 1-5 yıl, %25,1'i 6-10 yıl, %13,8'i 11-15 yıl ve %28,2'si 16 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

Tablo 5.1: Demografik Özellikler

Yaşınız	**Frekans**	**Yüzde (%)**
25 ve altı	64	18,1
26-35 arası	145	41,0
36-45 arası	92	26,0
46-55 arası	31	8,8
56 ve üstü	22	6,2
Total	**354**	**100,0**
Cinsiyetiniz	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Kadın	164	46,3
Erkek	190	53,7
Total	**354**	**100,0**
Eğitim Durumu	**Frekans**	**Yüzde (%)**
İlköğretim	28	7,9
Lise	68	19,2
Yüksek Okul	53	15,0

Üniversite	166	46,9
Y.Lisans/Doktora	39	11,0
Total	**354**	**100,0**
Medeni Durum	**Frekans**	**Yüzde (%)**
Bekar	159	44,9
Evli	195	55,1
Total	**354**	**100,0**
Aylık Geliriniz	**Frekans**	**Yüzde (%)**
1999 TL ve altı	101	28,5
2000TL –2999TL	77	21,8
3000TL-3999TL	82	23,2
4000TL-4999TL	37	10,5
5000TL ve üstü	57	16,1
Total	**354**	**100,0**
Toplam çalışma Süresi	**Frekans**	**Yüzde (%)**
1 yıldan az	25	7,1
1-5 yıl	91	25,7
6-10 yıl	89	25,1
11-15 yıl	49	13,8
16 yıl ve üzeri	100	28,2
Total	**354**	**100,0**

5.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak, ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklayan bir istatistik yöntemidir. Bu çalışma kapsamında elde edilen veriler SPSS 16 programı ile analiz edilmiştir. Anket çalışmasında elde edilmiş olan tüm verilere faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda problemli maddeler elendiğinde değişkenlerin 12 faktörde toplandığı görülmüştür.

Örneklem büyüklüğünün uygunluğunun belirlenmesi için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin testleri yapılmıştır. Korelasyon katsayılardaki anlamlılığı ifade edebilmemiz için p değeri (,000) ele alındığı takdirde 0.05'ten küçük olması nedeniyle katsayıların istatistiki açıdan anlamlı ve yorumlanabilir olduğunu söyleyebiliriz. KMO değeri 0,871'dir. 0,5 ten büyük bulunması nedeniyle örneklem hacminin faktör analizi için uygun olduğu belirtilebilir.

Ankette belirtilen verilerin çok değişkenli normal dağılan bir ana kütleden alındığını göstermek amacıyla yapılan Bartlett Küresellik Testi sonucu 0,00 dır. P değerlerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle veriler çoklu normal dağılımdan gelmektedir ve çalışmamızın analizi için uygun olmaktadır.

Toplam 68 soru üzerinden yapılan faktör analizi sonucunda 12 soru faktör dağılımı göstermediğinden ya da başka faktörlere düşerek ölçek güvenilirliğini düşürmesi nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Böylece, kalan 56 soru devam eden

tablolarda gösterilen faktörlere dağılmıştır. Buna göre, kültürel değerler soruları 5 faktör, duygusal zekâ 4 faktör, iş tatmini 2 faktör ve çalışan performansı ise tek faktör altında toplanmıştır.

Örneklem sayısı arttıkça anlamlı kabul edilebilecek yük değeri düşecektir. Örneğin 350 kişilik bir örneklemde 0.3 üzeri yükler anlamlı kabul edilebilirken, örneklem sayısı 200'e düştüğünde bu rakam 0.4'e, 120 civarında 0.5'e ve 85'e düştüğünde ise 0.6'ya çıkar. 50 örneklem için kabul edilebilecek değer 0.75'dir. (Yaşlıoğlu, 2017; Hair vd., 2010). Faktör analizinde örneklem büyüklüğü baz alınarak 0,4 ve üstü değerler baz alınmıştır.

Faktör dağılımları ve α değerleri Tablo 5.2' de ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 5.2 Faktör Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.Güç Mesafesi												
Güçmes2	,734											
Güçmes1	,671											
Güçmes3	,591											
Güçmes5	,585											
2.Belirsizlikten Kaçınma												
belirkac2		,793										
belirkac1		,789										
belirkac3		,788										
belirkac5		,710										
belirkac4		,477										
3.Toplulukçuluk												
topluluk3			,823									
topluluk4			,768									
topluluk5			,768									
topluluk6			,704									
topluluk2			,675									
topluluk1			,675									
4.Erillik												
erillik3				,794								
erillik2				,782								
erillik1				,775								
erillik4				,677								
5.Uzun Döneme Yönelik Olma												
uzundonem3					,665							
uzundonem6					,647							
uzundonem4					,619							
uzundonem1					,615							
uzundonem2					,576							
6.Kendi Duygularının Farkındalığı												
duyguzekâ2						,806						
duyguzekâ1						,790						
duyguzekâ3						,742						
duyguzekâ4						,565						
7.Başkalarının Duygularının Farkındalığı												

duyguzekâ6							,807					
duyguzekâ5							,738					
duyguzekâ8							,722					
duyguzekâ7							,673					
8.Duyguların Kullanımı												
duyguzekâ10								,770				
duyguzekâ11								,715				
duyguzekâ12								,710				
duyguzekâ9								,434				
9.Duyguların Düzenlenmesi												
duyguzekâ14									,828			
duyguzekâ13									,815			
duyguzekâ16									,793			
duyguzekâ15									,757			
10.İçsel Tatmin												
istatmin9										,702		
İstatmin4										,648		
İstatmin8										,640		
istatmin7										,619		
İstatmin10										0,560		
11.Dışsal Tatmin												
istatmin15											,761	
istatmin14											,756	
istatmin19											,706	
istatmin16											,667	
istatmin20											,596	
istatmin18											,576	
12.Çalışan Performansı												
perf2												,723
perf6												,709
perf4												,694
perf5												,692
perf3												,588
Toplam açıklanan varyans								**%63.421**				

5.4.3. Korelasyon ve Güvenirlilik Analizi

Korelasyon iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü gösteren katsayıdır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır; korelasyonun mutlak değeri ne kadar büyükse, değişkenler arasındaki ilişki de o kadar güçlüdür. Bu kat sayı +1'e yakınsa iki değişken arasında pozitif ilişkinin , -1'e yakınsa iki değişken arasındaki negatif ilişkinin güçlü olduğu anlaşılır. Korelasyon kat sayısının 0'a yaklaşması ise iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olmadığının göstergesidir. Sosyal bilimlerde korelasyon katsayısının 0-0,3 arasında çıkması düşük, 0,3-0,7 arasında çıkması orta, 0,7-1 arasında çıkması ise yüksek derecede bir ilişkinin göstergesi olarak değerlendirilir (Saruhan ve Özdemirci 2013:224)

Güvenilirlik analizi ile ölçümdeki verilerin birbirleriyle ne kadar ilgili oldukları, birbirleriyle yakınlıkları, homojen bir yapıyı açıklayabilecek şekilde bir

bütün oluşturup oluşturmadıklarını araştırılır. Güvenilirlik, katılımcıların anket sorularına verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanabilir. Güvenilirlik, anketin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Ölçek güvenirliliğini test etmek için Cronbach Alfa Katsayısı kullanılır. Ölçeği oluşturan ifadelerin homojen yapıya sahip olup olmadıklarını test etmek için kullanılır. Cronbach Alfa Katsayısı 0 ile 1 arasında değişen değerler alır; güvenilirlik değeri 0,7 ve üzerinde ise o ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 5.3'te bu çalışmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısı ve korelasyon katsayıları yer almaktadır. Tablo 5.3'te görüldüğü gibi, güç mesafesi boyutu hariç tüm değişkenlerin güvenirlilik katsayıları eşik değere (0,70) eşit veya bundan büyüktür. Buda gösteriyor ki, bu değişkenleri oluşturan ifadeler içsel homojen bir yapıya sahiptir. Yani, ölçeklerin güvenilir olduğunun bir işaretidir.

Tablo 5.3: Korelasyon ve Güvenirlilik Analizi

		ORT.	ST.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Güç Mesafesi	2,49	0,8311	1											
2.	Belirsizlikten Kaçınma	4,023	0,7139	,116*	1										
3.	Toplulukçuluk	3,614	0,8133	,133*	,398**	1									
4.	Erillik	2,766	1,0316	,223**	,181**	,224**	1								
5.	Uzun Döneme Yönelik Olma	4,214	0,5712	,099	,398**	,362**	,128*	1							
6.	Kendi Duyularının Farkındalığı	3,991	0,6517	,094	,306**	,206**	-,010	,428**	1						
7.	Başkalarının Duygularının Farkındalığı	4,056	0,6209	,043	,243**	,268**	,010	,432**	,529**	1					
8.	Duyguların Kullanımı	3,816	0,7292	,111*	,210**	,205**	,063	,431**	,476**	,434**	1				
9.	Duyguların Düzenlenmesi	3,477	0,8692	-,025	,139**	,159**	,079	,300**	,319**	,309**	,408**	1			
10.	İçsel Tatmin	3,963	0,6939	,125*	,167**	,227**	,115*	,412**	,254**	,329**	,446**	,208**	1		
11.	Dışsal Tatmin	3,68	0,7912	,108*	,102	,244**	,114*	,353**	,169**	,294**	,379**	,212**	,629**	1	
12.	Çalışan Performansı	4,053	0,6451	,035	,251**	,305**	-,009	,443**	,412**	,414**	,463**	,332**	,524**	,499**	1
Cronbach Alfa Güvenirlilik katsayısı				0,584	0,806	0,863	0,785	0,779	0,858	0,847	0,803	0,855	0,812	0,839	0,842

**p<0,01 düzeyinde korelasyon anlamlıdır.

Değişkenler arası doğrusal ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonucunda; kendi duygularının farkındalığı ile belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk ve uzun döneme yönelik olma arasında pozitif bir ilişki vardır. Başkalarının duygularının farkındalığı ile belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk ve uzun döneme yönelik olma

arasında pozitif bir ilişki vardır. Duyguların kullanımı ile belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk ve uzun döneme yönelik olma arasında pozitif bir ilişki vardır. Duyguların düzenlenmesi ile belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk ve uzun döneme yönelik olma arasında pozitif bir ilişki vardır. İçsel tatmin ile belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun döneme yönelik olma, kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesi arasında pozitif bir ilişki vardır. Dışsal tatmin ile toplulukçuluk, uzun döneme yönelik olma, kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı ve duyguların düzenlenmesi arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışan performansı ile belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun döneme yönelik olma, kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı, duyguların düzenlenmesi, içsel tatmin ve dışsal tatmin arasında pozitif bir ilişki vardır.

5.4.4 Regresyon Analizi

İki ve daha fazla değişkenin arasındaki ilişkiyi matematiksel denklem ile açıklayan analize regresyon analizi denir. Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisini analiz etmemizi kolaylaştıran, sağlam bir yöntemdir. Bu analiz temelinde; gözlenen bir olayın değerlendirildiği noktada hangi olayların etkisi içinde olduğunun araştırılması hedeflenmektedir. Bu olaylar bir veya birden çok olabileceği gibi dolaylı veya direkt etkileniyor da olabilmektedir. Çoklu regresyon analizi, bir veya birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamak için kullanılan bir yöntemdir. Araştırma modelinde yer alan hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmış; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde modele ait regresyon analizleri yapılmış olup, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Tablo 5.4'de kültürel değerler, duygusal zekâ ve iş tatmininin çalışan performansı üzerine etkisi regresyon analizinden elde edilen sonuçlarla gösterilmiştir. Çalışan performansı bağımlı değişken olarak ele alınmış ve bunu etkileyen unsurlar olarak kültürel değer boyutları (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, erillik, uzun döneme yönelik olma), duygusal zekâ boyutları (kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı, duyguların düzenlenmesi) ve iş tatmini bağımsız değişkenler olarak alınarak analiz yapılmıştır.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan R^2 değeri; 0,463 olarak bulunmuştur. Kültürel değerler, duygusal zekâ ve iş tatmini çalışan performansını %46,30 oranında açıklamaktadır.

Yapılan regresyon analizi sonucundaki Tablo 5.4'de F değeri 26,807 ve p değeri (sig) 0,000 olduğundan regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılır. Başka bir ifade ile açıklamak istersek çalışan performansı değişkenini, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, erillik, uzun döneme yönelik olma, kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı, duyguların düzenlenmesi, içsel tatmin ve dışsal tatmin değişkenlerinden en az biri ile açıklamak mümkündür.

Tablo 5.4: Kültürel Değerler, Duygusal Zekâ ve İş Tatmininin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler		**Bağımlı Değişken: Çalışan Performansı**		
		Standart Beta (β)	t değeri	p-değeri
Kültürel Değer	Güç Mesafesi	-,045	-1,079	,281
	Belirsizlikten Kaçınma	,053	1,137	,256
	Toplulukçuluk	,101	2,203	,028
	Erillik	-,104	-2,473	,014
	Uzun Döneme Yönelik Olma	,078	1,509	,132
Duygusal Zekâ	Kendi Duygularının Farkındalığı	,145	2,807	,005
	Başkalarının Duygularının Farkındalığı	,059	1,177	,240
	Duyguların Kullanımı	,093	1,787	,075
	Duyguların Düzenlenmesi	,097	2,161	,031
İş Tatmini	İçsel Tatmin	,220	4,059	,000
	Dışsal Tatmin	,222	4,223	,000
		R^2= ,463		
		F= 26,807		
		Sig.= ,000		

* p<0,05; **p<0,01

Regresyon tablosundan çalışan performansını etkileyen faktörler kültürel değerin toplulukçuluk ve erillik boyutudur. Toplulukçuluk bağımsız değişkeni, çalışan performansını 0,028 anlamlılık düzeyinde olumlu etkilemektedir. Erillik bağımsız değişkeni, çalışan performansını 0,014 anlamlılık düzeyinde olumsuz

etkilemektedir. Eril özellik gösteren bireyin performansı ile arasında negatif ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Duygusal zekânın çalışan performansını etkileyen boyutları ise, kendi duygularının farkında olma boyutu ve duyguların düzenlenmesi boyutudur. Kendi duygularının farkında olma bağımsız değişkeni çalışan performansını 0,005 anlamlılık düzeyinde olumlu etkilemektedir. Duyguların düzenlenmesi bağımsız değişkeni çalışan performansını 0,031 anlamlılık düzeyinde olumlu etkilemektedir.

İş tatminin, içsel ve dışsal tatmin boyutu ise çalışan performansını 0,000 anlamlılık düzeyinde olumlu etkilemektedir.

Çalışan performansının; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, uzun döneme yönelik olma, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı üzerine etkisinden söz edilemez.

Tablo 5.5'te kültürel değerlerin, duygusal zekâ boyutları üzerine etkisi regresyon analizinden elde edilen sonuçları göstermektedir.

Tablo 5.5: Kültürel Değerlerin Duygusal Zekâ Boyutları Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler		Bağımlı Değişken: Kendi Duygularının Farkında Olma			Bağımlı Değişken: Başkalarının Duygularının Farkındalığı			Bağımlı Değişken: Duyguların Kullanımı			Bağımlı Değişken: Duyguların Düzenlenmesi		
		Standart Beta (β)	t değeri	p-değeri	Standart Beta (β)	t değeri	p-değeri	Standart Beta (β)	t değeri	p-değeri	Standart Beta (β)	t değeri	p-değeri
Kültürel Değer	Güç Mesafesi	,059	1,197	,232	,000	-,010	,992	,066	1,329	,185	-,071	-1,354	,177
	Belirsizlikten Kaçınma	,163	3,003	,003	,058	1,060	,290	,029	,522	,602	,006	,101	,919
	Toplulukçuluk	,026	,485	,628	,127	2,338	,020	,044	,796	,426	,055	,957	,339
	Erillik	-,105	-2,098	,037	-,076	-1,520	,129	-,018	-,348	,728	,046	,863	,389
	Uzun Döneme Yönelik Olma	,361	6,767	,000	,373	6,957	,000	,400	7,386	,000	,278	4,864	,000
		R^2= ,216 F= 19,224 Sig.= ,000			R^2= ,209 F= 18,345 Sig.= ,000			R^2= ,194 F= 16,712 Sig.= ,000			R^2= ,099 F= 7,607 Sig.= ,000		

* p<0,05; **p<0,01

Tablo 5.5'de kültürel değerlerin, kendi duygularının farkında olma üzerine etkisi regresyon analizinden elde edilen sonuçlarla gösterilmiştir. Kendi duygularının farkında olma bağımlı değişken olarak ele alınmış ve bunu etkileyen unsurlar olarak kültürel değer boyutları (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, erillik, uzun döneme yönelik olma) bağımsız değişkenler olarak alınarak analiz yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan R^2 değeri; 0,216 olarak bulunmuştur. Kültürel değerler duygusal zekâyı %21,60 oranında açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucundaki Tablo 5.5'de F değeri 19,224 ve p değeri (sig) 0,000 olduğundan regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılır.

Tablo 5.5 regresyon tablosundan kendi duygularının farkında olmayı etkileyen faktörler kültürel değerin belirsizlikten kaçınma, erillik ve uzun döneme yönelik olma boyutudur. Belirsizlikten kaçınma bağımsız değişkeni, kendi duygularının farkında olmayı 0,003 anlamlılık düzeyinde olumlu etkilemektedir. Erillik bağımsız değişkeni, kendi duygularının farkında olmayı 0,037 anlamlılık düzeyinde olumsuz etkilemektedir. Uzun döneme yönelik olma bağımsız değişkeni, kendi duygularının farkında olmayı 0,000 anlamlılık düzeyinde olumlu etkilemektedir.

Kendi duygularının farkında olmanın; güç mesafesi ve toplulukçuluk üzerine etkisinden söz edilemez.

Tablo 5.5'de kültürel değerlerin, başkalarının duygularının farkındalığı boyutu üzerine etkisi regresyon analizinden elde edilen sonuçlarla gösterilmiştir. Başkalarının duygularının farkındalığı boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmış ve bunu etkileyen unsurlar olarak kültürel değer boyutları (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, erillik, uzun döneme yönelik olma) bağımsız değişkenler olarak alınarak analiz yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan R^2 değeri; 0,209 olarak bulunmuştur. Kültürel değerler başkalarının duygularının farkında olmayı %18,345 oranında açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucundaki Tablo 5.5'de F değeri 18,345 ve p değeri (sig) 0,000 olduğundan regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılır.

Tablo 5.5 regresyon tablosundan başkalarının duygularının farkındalığı boyutunu etkileyen faktörler kültürel değerin toplulukçuluk ve uzun döneme yönelik olma boyutudur. Toplulukçuluk bağımsız değişkeni, başkalarının duygularının farkında olmayı 0,020 anlamlılık düzeyinde olumlu etkilemektedir. Uzun döneme yönelik olma bağımsız değişkeni, başkalarının duygularının farkındalığı boyutunu 0,000 anlamlılık düzeyinde olumlu etkilemektedir.

Başkalarının duygularının farkındalığının; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erillik üzerine etkisinden söz edilemez.

Tablo 5.5'da kültürel değerlerin, duyguların kullanımı boyutu üzerine etkisi regresyon analizinden elde edilen sonuçlarla gösterilmiştir. Duyguların kullanımı boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmış ve bunu etkileyen unsurlar olarak kültürel değer boyutları (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, erillik, uzun döneme yönelik olma) bağımsız değişkenler olarak alınarak analiz yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan R^2 değeri; 0,194 olarak bulunmuştur. Kültürel değerler duyguların kullanımı %19,400 oranında açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucundaki Tablo 5.5'de F değeri 16,712 ve p değeri (sig) 0,000 olduğundan regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılır.

Tablo 5.5 regresyon tablosundan duyguların kullanımı boyutunu etkileyen faktör kültürel değerin uzun döneme yönelik olma boyutudur. Uzun döneme yönelik olma bağımsız değişkeni, duyguların kullanımı boyutunu 0,000 anlamlılık düzeyinde olumlu etkilemektedir.

Duyguların kullanımı boyutunun; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk ve erillik üzerine etkisinden söz edilemez.

Tablo 5.5'de kültürel değerlerin, duyguların düzenlenmesi boyutu üzerine etkisi regresyon analizinden elde edilen sonuçlarla gösterilmiştir. Duyguların düzenlenmesi boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmış ve bunu etkileyen unsurlar olarak kültürel değer boyutları (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, erillik, uzun döneme yönelik olma) bağımsız değişkenler olarak alınarak analiz yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan R^2 değeri; 0,099 olarak bulunmuştur. Kültürel değerler, duyguların düzenlenmesini %9,990 oranında açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucundaki Tablo 5.5'de F değeri 7,607 ve p değeri (sig) 0,000 olduğundan regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılır.

Tablo 5.5 regresyon tablosundan duyguların düzenlenmesi boyutunu etkileyen faktör kültürel değerin uzun döneme yönelik olma boyutudur. Uzun döneme yönelik olma bağımsız değişkeni, duyguların düzenlenmesi boyutunu 0,000 anlamlılık düzeyinde olumlu etkilemektedir.

Duyguların düzenlenmesi boyutunun; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk ve erillik üzerine etkisinden söz edilemez.

Tablo 5.6: Kültürel Değer ve Duygusal Zekânın İş Tatmin Boyutları Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler		Bağımlı Değişken: İçsel Tatmin			Bağımlı Değişken: Dışsal Tatmin		
		Standart Beta (β)	t değeri	p-değeri	Standart Beta (β)	t değeri	p-değeri
Kültürel Değer	Güç Mesafesi	,053	1,101	,272	,050	1,006	,315
	Belirsizlikten Kaçınma	-,041	-,760	,448	-,097	-1,764	,079
	Toplulukçuluk	,059	1,114	,266	,121	2,217	,027
	Erillik	,047	,963	,336	,045	,898	,370
	Uzun Döneme Yönelik Olma	,239	4,136	,000	,209	3,505	,001
Duygusal Zekâ	Kendi Duygularının Farkındalığı	-,059	-,989	,323	-,127	-2,076	,039
	Başkalarının Duygularının Farkındalığı	,116	2,008	,045	,134	2,251	,025
	Duyguların Kullanımı	,314	5,472	,000	,265	4,467	,000
	Duyguların Düzenlenmesi	-,015	-,295	,768	,032	,606	,545
		R^2= ,277 F= 14,649 Sig.= ,000			R^2= ,229 F= 11,347 Sig.= ,000		

* p<0,05; **p<0,01

Tablo 5.6'da kültürel değerler ve duygusal zekânın, içsel tatmin boyutu üzerine etkisi regresyon analizinden elde edilen sonuçları göstermektedir.

Tablo 5.6'da kültürel değerler ve duygusal zekânın içsel tatmin üzerine etkisi regresyon analizinden elde edilen sonuçlarla gösterilmiştir. İçsel tatmin bağımlı değişken olarak ele alınmış ve bunu etkileyen unsurlar olarak kültürel değer boyutları (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, erillik, uzun döneme yönelik olma) ve duygusal zekâ boyutları (kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı, duyguların düzenlenmesi) bağımsız değişkenler olarak alınarak analiz yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan R^2 değeri; 0,277 olarak bulunmuştur. Kültürel değerler ve duygusal zekâ, içsel tatmini %27,70 oranında açıklamaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucundaki Tablo 5.6'da F değeri 14,649 ve p değeri (sig) 0,000 olduğundan regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılır.

Tablo 5.6 regresyon tablosundan içsel tatmini etkileyen faktörler kültürel değerin uzun döneme yönelik olma boyutu, duygusal zekâ boyutlarından başkalarının duygularının farkındalığı ve duyguların kullanımıdır. Uzun döneme yönelik olma bağımsız değişkeni, içsel tatmini 0,000 anlamlılık düzeyinde olumlu etkilemektedir. Başkalarının duygularının farkındalığı bağımsız değişkeni, içsel tatmini 0,045 anlamlılık düzeyinde olumlu etkilemektedir. Duyguların kullanımı bağımsız değişkeni, içsel tatmini 0,000 anlamlılık düzeyinde olumlu etkilemektedir.

İçsel tatminin; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, erillik, kendi duygularının farkında olma ve duyguların düzenlenmesi üzerine etkisinden söz edilemez.

Tablo 5.6'da kültürel değerler ve duygusal zekânın dışsal tatmin üzerine etkisi regresyon analizinden elde edilen sonuçlarla gösterilmiştir. Dışsal tatmin bağımlı değişken olarak ele alınmış ve bunu etkileyen unsurlar olarak kültürel değer boyutları (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, erillik, uzun döneme yönelik olma) ve duygusal zekâ boyutları (kendi duygularının farkındalığı, başkalarının duygularının farkındalığı, duyguların kullanımı, duyguların düzenlenmesi) bağımsız değişkenler olarak alınarak analiz yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan R^2 değeri; 0,229 olarak bulunmuştur. Kültürel değerler ve duygusal zekâ, dışsal tatmini %22,90 oranında açıklamaktadır. Yapılan regresyon

analizi sonucundaki Tablo 5.10'da F değeri 11,347 ve p değeri (sig) 0,000 olduğundan regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılır.

Tablo 5.6 regresyon tablosundan dışsal tatmini etkileyen faktörler kültürel değerin toplulukçuluk boyutu, uzun döneme yönelik olma boyutu, duygusal zekâ boyutlarından kendi duygularının farkındalığı boyutu, başkalarının duygularının farkındalığı boyutu ve duyguların kullanımı boyutudur. Toplulukçuluk bağımsız değişkeni, dışsal tatmini 0,027 anlamlılık düzeyinde olumlu etkilemektedir. Uzun döneme yönelik olma bağımsız değişkeni, dışsal tatmini 0,001 anlamlılık düzeyinde olumlu etkilemektedir. Kendi duygularının farkındalığı bağımsız değişkeni, dışsal tatmini 0,039 anlamlılık düzeyinde olumsuz etkilemektedir. Kendi duygularının farkında olan kişilerin dışsal iş tatmine ihtiyaç duymadığından bahsedilebilir. Başkalarının duygularının farkındalığı bağımsız değişkeni, dışsal tatmini 0,025 anlamlılık düzeyinde olumlu etkilemektedir. Duyguların kullanımı bağımsız değişkeni, dışsal tatmini 0,000 anlamlılık düzeyinde olumlu etkilemektedir.

Dışsal tatminin; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik, duyguların düzenlenmesi üzerine etkisinden söz edilemez.

Tablo 5.7'de araştırma modeline ait hipotezlerin sonuçları toplu bir şekilde verilmiştir.

Tablo 5.7: Araştırma Modeline Ait Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
$H_{1:}$ Kültürel değer boyutları ile çalışan performansı ilişkilidir.	Kısmen kabul edilmiştir.
H2: Kültürel değer boyutları ile duyusal zekâ ilişkilidir.	Kısmen kabul edilmiştir.
H3: Duygusal zekâ boyutları ile çalışan performansı ilişkilidir.	Kısmen kabul edilmiştir.
H_4: Kültürel değerler iş tatmini ile ilişkilidir.	Kısmen kabul edilmiştir.
(H5): Çalışanların duygusal zekâsı ile iş tatmini ilişkilidir.	Kabul edilmiştir.
H_6: İş tatmini ile çalışanların performansı ilişkilidir.	Kabul edilmiştir.

6. SONUÇ

Araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda yapılan analizler ışığında çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Kapsam olarak sonuçların teorik bölümde paylaşılanlarla paralellik gösterdiği görülmektedir. Araştırmamızda kültürel değer, duygusal zekâ ve iş tatminin çalışan performansına etkisi konularına değinilmiştir. Duygusal zekâ, çalışanların performansı için önemli bir faktör olarak öne sürülmüş ve daha olumlu tutum, davranış ve sonuçlara katkıda bulunmuştur. Kendi duygularının farkındalığı ve duyguların kullanımı faktörlerinin çalışan performansı ile ilişkisi gözlenmiştir. Bu durum örgütlerin hedeflerini gerçekleştirme konusunda çalışanlarının duygularına da hitap etmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Kültürel değerlerden toplulukçuluk değişkeni ile çalışan performansı arasından pozitif ilişki, erillik ile çalışan performansı arasında negatif ilişkiye rastlanmıştır. Toplulukçuluk değerde işveren-çalışan ilişkisi temelde dürüst bir aile bağlantısı gibidir. Eril toplumlarda meydan okuma, kazançlar, tanınma, ilerleme, para, maddi unsurlar, önemlidir. Daha fazla para, daha çok boş zamana tercih edilir. Meslek hayatı erkekler için zorunludur, kadınlar için isteğe bağlıdır, profesyonel işlerde çalışan kadınların payı daha düşüktür. Çalışan performansını arttırmak için eril toplum özelliklerinden vazgeçmek gerektiği gözlemlenmiştir. Çalışan performansını arttıran bir diğer unsur ise iş tatmini olarak gözlemlenmiştir. İçsel ve dışsal tatmin düzeyleri ile çalışan performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiye rastlanmıştır.

Çalışanların kültürel değer boyutlarının duygusal zekâ boyutları üzerinde etkisinin araştırıldığı çoklu regresyon analizi bulgularına göre güç mesafesi ile duygusal zekâ arasında ilişkiye rastlanmamıştır. Belirsizlikten kaçınma boyutunun kendi duygularının farkında olma üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Toplulukçuluk boyutunun başkalarının duygularının farkındalığı üzerinde pozitif anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Erillik boyutunun kendi duygularının farkındalığı üzerinde negatif etkisi olduğu görülmüştür. Erillik kültürel değer özellikleri baskın oldukça kendi duygularının farkında olma azalmaktadır. Meydan okuma, kazançlar, tanınma, para, maddi unsurlar, çok iyi olmaya çalışma gibi konular erillik kültürel özelliğidir. Bu kültürel özelliklerin baskın olması durumunda kendi duygularının farkındalığının azaldığı görülmektedir. Uzun döneme yönelik olma boyutu duygusal zekânın tüm boyutları üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışanların kültürel değerlerinin iş tatmin düzeyleri üzerinde etkisinin araştırıldığı çoklu regresyon analizi bulgularına göre uzun döneme yönelik olma içsel iş tatmini üzerinde pozitif anlamlı, toplulukçuluk ve uzun döneme yönelik olmanın dışsal tatmin üzerinde pozitif anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Uzun döneme yönelik kişiler; tasarruf kaynaklarını koruyan, yasalara saygılı, okul öncesi eğitime önem veren, boş zamanları önemli olarak gören, alçakgönüllülük konusunda cinsiyet ayrımı yapmayan kişilerdir ve bu değerler işten duydukları tatmin düzeyinin pozitif etkilemektedir. Toplulukçu kişiler, kaynaklarını yakınları ile paylaşan, yüksek düzeyde iletişime açık olan, üzüntüsünü göstermekten çekinmeyen, vatanseverliği ideal ideoloji olarak gören, meslek değiştirme hızı düşük olan kişilerdir. Toplulukçuluk değeri dışsal iş tatmin düzeyini arttırıcı etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Salovey ve Mayer duygusal zekâyı "kişinin kendinin ve başkalarının his ve duygularını izleme, aralarında ayrım yapabilme ve bu bilgiyi kişinin düşünmesini ve eylemlerini yönlendirmek için kullanma" olarak tanımlamaktadır. İlk ortaya atıldığından beri, duygusal zekâ sürekli olarak yöneticilerin diğerleriyle nasıl etkileşime girdiği üzerinde önemli bir etkiye sahip olan bir dizi yönetici becerisi olarak tanımlanmıştır. Bu anlamda örgütte çalışanların duygusal zekâlarının iş tatmini üzerinde etkisi araştırıldığında başkalarının duygularının farkındalığı ve duyguların kullanımı içsel tatmin üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Başkalarının duygularının farkındalığı ve duyguların kullanımının dışsal tatmin üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Kendi duygularının farkındalığının dışsal tatmin üzerinde negatif ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Buradan yola çıkarak kendi duygularının farkında olan kişilerin işten duyacakları tatmin için dışsal tatmin faktörüne ihtiyaç duymadığı gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak, yapılan anket çalışması ile havacılık sektöründe hizmet veren firmalarda kültürel değer, duygusal zekâ, iş tatmini ve çalışan performansı düzeyleri ortaya konulmuştur. Araştırmamız doğrultusunda havacılık sektöründe iş tatmininin çalışan performansına olumlu yönde etki ettiği görülmüştür. Duygusal zekâ becerilerinin yüksek olması iş tatmini ve performansı arttıracağı bilgisine ulaşılmıştır.

Benzer araştırmaların, duygusal zekâ ve kültürel değerlerin diğer boyutlarında, farklı iş kollarında ve farklı araştırma evrenlerindeki yönetici ve diğer çalışanlar

üzerinde de yapılması, sonuçların karşılaştırılmasına imkân sağlayacağından önemli görülmektedir.

KAYNAKLAR

Akerjordet K., Severinsson E., (2007), “Emotional intelligence: A review of the literature with specific focus on empirical and epistemological perspectives”, Journal of Clinical Nursing, 16(8), 1405-1416.

Akgün A. E., Keskin H., Byrne J. C., (2009a), “Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis”, Industrial Marketing Management, 26: 103-130.

Anbu J., (2008), "Developing intelligent feelings: improving nurses' emotional and social intelligence through education and practice could bring benefits at work." Nursing Standard, vol. 22, no. 29, 2008, p. 52.

Arslanoğlu İ., (2001), “Kültür ve Medeniyet Kavramları”, Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi, cilt 15:243-255.

Aşık N. A., (2010), “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, Türk İdare Dergisi, Sayı: 467.

Azizoğlu, R.O., (2011),” Kültürün Örgütsel İletişim Üzerine Etkisi: İki Farklı Ülkede Faaliyet Gösteren İki İşletme Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, T.C. Ankara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Bande B., Fernández-Ferrín P., Varela J.A., Jaramillo F., (2015), “Emotions And Salesperson Propensity To Leave: The Effects Of Emotional İntelligence And Resilience”, Industrial Marketing Management 44, 142–153.

Bar-On, R. (1997a). “Development of the Bar-On EQ-I: A Measure of Emotional Intelligence”. Paper presented at the 105th Annual Convention of the American Psychological Association, Chicago, August.

Bar-On, R. (1997). “The Emotional Intelligence Inventory (EQ-i): technical manual”. Multi-Health Systems.

Basabe, N., Páez, D., Valencia, J., Rimé, B., Pennebaker, J., Diener, E., González, J.L., (2000), “Sociocultural Factors Predicting Subjective Experience Of Emotion: A Collective Level Analysis” Psicothema 12, 55–69.

Blodgett J. G., Bakir A., Rose G. M., (2008), “A Test of the Validity of Hofstede's Cultural Framework", Advances in Consumer Research Volume 35.

Brackett M. A., Bertoli M., Elbertson N., Bausseron E., Castillo R., Salovey P., (2013), “Emotional intelligence: Reconceptualizing the cognition-emotion link”, In M. D. Robinson, E. R. Watkins, & E. Harmon-Jones (Eds.), Handbook of cognition and emotion (pp.365-379). Guilford Press

Craig C.S., Douglas S.P., (2006), “Beyond National Culture: Implications Of Cultural Dynamics For Consumer Research”, International Marketing Review, 23 (3), 322-342.

Çakmur H., (2011), “İş Doyumu Kavramı ve Değerlendirilmesi Geliştirilmiş İş Betimlemesi Ölçeği”, TAF Preventive Medicine Bulletin.

Çekmecelioğlu H. G., (2005), “Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 2, 2005.

Çelikkol M., (2016), “Ulusal Kültürel Özelliklerin Rekabetçilik Ve Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Uluslararası Düzlemde Bir Çalışma”, T.C. Gebze Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

Deniz M., (2012), “Duygusal Zekâ Boyutları İle Liderlik Uygulamaları Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma” E-Journal Of New World Sciences Academy, Volume: 7, Number: 2.

Diehl S., Terlutter R., Mueller B., (2008) ,"The Influence of Culture on Responses to the Globe Dimension of Performance Orientation in Advertising Messages – Results From the U.S., Germany, France, Spain, and Thailand", in NA - Advances in Consumer Research Volume 35, eds. Angela Y. Lee and Dilip Soman, Duluth, MN : Association for Consumer Research, Pages: 269-275.

Drogendijk R., Slangen, A., (2006), “Hofstede, Schwartz, Or Managerial Perceptions? The Effects Of Different Cultural Distance Measures On Establishment Mode Choices By Multinational Enterprises”, International Business Review, 15(4), 361-380.

Edizler G., (2010), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal zekâ Ölçüm Ve Modelleri”, The Journal Of Yasar University, No:18, V.5,S.2970–2984.

Ekman, P. (1972). “Universal and Cultural Differences in Facial Expression of Emotions. In J. Cole” (Ed.), Nebraska Symposium on Motivation (pp. 207-283), Lincoln: University of Nebraska Press

Elfenbein H. A., & Ambady N. (2003). “When familiarity breeds accuracy: cultural exposure und facial emotion recognition”, Journal of Personality and Social Psychology, 85(2): 276–290.

Ercan Ü. ve Sığrı Ü., (2015), “Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 48 Sayı 3, s.95-126.

Fineman S., (1993), “Emotion in Organizations”, Sage Publications, London.

G Wunderer R., (1999), “National culture and leadership profiles in Europe: Some results from the Globe study” European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(4), 503-520.

Gazioglu S., and Tansel A. (2003). “Job satisfaction in britain: Individual and job related factors”, St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis.

Giddens A., (1984), “The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration”, University of California Press, Berkeley.

Goleman D., (1995a), “Emotional intelligence”, New York: Bantam Books.

Goleman D., (1998a), “What makes a leader?” Harvard Business Review, 76, 93-102.

Goleman D., (1998b), “Working with emotional intelligence” Bantam Books: New York.

Goleman D., Boyatzıs R.E., Mckee A., (2002a), “Leadersip And Emotinal Intelligence”, Boston Harvard Business School Press, S.23-27.

Gunkel M., Schlaegel C., Taras V., (2016), ″Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study”, Journal Of World Business 51 568–585.

Gunkel M., Schlägel C., Engle R.L., (2014), “Culture's Influence on Emotional Intelligence: An Empirical Study of Nine Countries”, Journal of International Management 20, 256–274.

Gürbüz S., Yüksel M., (2008), “Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi”, Doğuş Üniversitesi Dergisi 9, 174-190.

Heckman, J. (1979), “Sample Selection Bias as a Specification Error”, Econometrica, 47: 153-161.

Slocum J.W. and Hellriegel D. (2007), “Fundamentals of Organizational Behavior”, South-Western/Cengage Learning, Mason.

Hair, J. F. J., Black W. C., Babin B. J., Anderson, R. E. (2010), “Multivariate Data Analysis Seventh Edition Prentice Hall”.

Herzberg F., (1964), “The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower”, Personnel Administrator, 27, pp.3–7.

Hills M. D., (2002), “Kluckhohn And Strodtbeck's Values Orientation Theory”, Online Readings in Psychology And Culture, 4(4).

Hochschild A.R., (1983), “The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling”, University of California Press, Berkeley.

Hofstede G. (1980), “Culture's consequences: international differences in work related values”, Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede G. J., Pedersen B. P., Geert H., (2002), “Exploring Culture: Exercises, Stories, And Synthetic Cultures”, First Published By Intercultural Press, Library Of Congress Cataloging-İn-Publication Data.

Hofstede G., (2011), “Online Readings in Psychology And Culture”, Unit 2, Subunit 1, Chapter 8.

Hofstede G., (1991), “Cultures And Organizations:Software Of The Mind”, Mc. Graw- Hill Book Company, England.

Hofstede G., (1998), “Think locally, act globally: cultural constraints in personnel management”, Management International Review, Vol. 38 No. 2, pp. 7-26.

Hofstede G., (2001), “Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations”, Second Ed. Sage Publications, Thousand Oaks, Ca.

Hofstede G., (2011), “Dimensionalising Culture: The Hofstede Model in Contex”, Online Readings In Psychology And Culture,

Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2010), “Cultures and Organizations: Software of the mind”, Revised and Expanded 3rd Edition, Mc. Graw Hill.

Hofstede G. and Hofstede G. J. (2005), “Cultures and Organizations: Software of the Mind (Rev. 2nd ed.)”. New York: McGraw-Hill.

House R. J., Hanges P. J., Javidan M., Dorfman P. W., Gupta V., (2004), “Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies”, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

House R. J., Quigley N. R., Sully de Luque M. (2010), “Insights from Project Globe: Extending global advertising research through a contemporary framework”, International Journal of Advertising, 29(1), 111-139.

Janićijević N., Kovačević P., Petrović I. (2015), “Identifying organizational factors of job satisfaction: The case of one Serbian company”, Economic annals, 60(205), 73-104.

John D. Mayer, Peter Salovey, And Davıd Caruso (2000b), “Models Of Emotional Intelligence”. In R. Sternberg, Handbook Of Intelligence, Cambridge, Uk: Cambridge University Press.

Karabulut A., (2012), “Duygusal Zekâ:Baron Ölçeği Uyarlaması”, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi,Yüksek Lisans Tezi.

Kim E., Urunov R., Kim H., (2016), “The effects of national culture values on consumer acceptance of e-commerce: Online shoppers in Russia”, Procedia Computer Science 91 (2016) 966 – 970 .

Kim U., Triandis H., Kâğitçibaşi Ç., Choi S., Yoon G., (1994), “Individualism And Collectivism: Theory, Methods, And Applications” (Pp. 85–119). Thousand Oaks: Sage Publications.

Kitayama S., Markus H.R., (1994), “Emotion And Culture: Empirical Studies Of Mutual Influence”, American Psychological Association, Washington, Dc.

Kluckhohn C., (1951), “The study of culture”, In D. Lerner & H. D. Laswell (Eds.), Thepolicy sciences (pp. 86-101). Stanford, CA: Stanford University Press.

Kluckhohn C., (1962), “Universal Categories Of Culture”, In S. Tax (Ed.), Anthropology Today: Selections (Pp. 304-20), Chicago, Il: University Of Chicago Press (First Published 1952).

Kluckhohn F. R., Strodtbeck F. L., (1961), “Variations İn Value Orientations”. Westport, Ct: Greenwood Press.

Koçel T., (2013), “İşletme Yöneticiliği” 14. Baskı, Beta Basım A.Ş.

Koopman P. L., Den Hartog D. N., Konrad E., Akerblom S., Audia G., & Bakasci

Paul L. Koopman, Deanne N. Den Hartog, Edvard Konrad et. al (1999), “National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results From the GLOBE Study”, European Journal of Work and Organizational Psychology, 8:4, 503-520.

Kotter J. P., Heskett, J. L. (1992), “Corporate Culture and Performance”. New York: Free Press.

Lannoo S., Verhofstadt, E., (2016), “What drives the drivers? Predicting turnover intentions in the Belgian bus and coach industry”, Transport. Res. Part A Pol. Pract. 91, 251–259.

Levine D.P., (2001), “The fantasy of inevitability in organizations”, Human Relations 54, 1251–1265.

Luthans F. (2005). “Organizational Behavior”, 10th ed. New York, NY: McGraw Hill Irwin.

Magee K. C. (2002). “The impact of organizational culture on the implementation of performance management”, Doctoral dissertation. Management practices and national culture. Journal of International Business

March J. G. and Sutton R. I., (1997). “Organizational Performance as Dependent Variable”, Scandinavian Consortium for Organizational Research.

Matsumoto D., (1989), “Cultural Influences On The Perception Of Emotion”, J. Cross-Cult. Psychol. 20 (1), 92–105.

Matsumoto D., (1996), “Unmasking Japan: Myths And Realities About The Emotions Of The Japanese”, Stanford University Press, Stanford, Ca.

Matsumoto D., Nezlek J.B., Koopmann B., (2007), “Evidence For Universality İn Phenomenological Emotion Response System Coherence”, Emotion 7 (1), 57–67.

Matsumoto D., Yoo SH., Nakagawa S., (2008), “Culture, Emotion Regulation, And Adjustment”. J. Pers. Soc. Psychol. 94 (6), 925–937.

Matthews G., Roberts R. D., Zeidner M., (2004), “Seven myths about emotional intelligence”, Psychological Inquiry, 15(3), 179-196.

Mayer J. D., Salovey P., (1993), “The intelligence of emotional intelligence”, Intelligence, 17, 433-442.

Mayer J. D., Salovey P., (1995), “Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings”, Applied and Preventive Psychology, 4, 197-208.

Mayer J. D., Salovey P., (1997), “What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence”: Implications for educators (pp. 3-31). New York: Basic Books.

Mayer J.D., Geher G., (1996), “Emotional İntelligence And The İdentification Of Emotion”, Intelligence 22 (2), 89–113.

Mayer J. D. and Salovey P. and Caruso D. R. (2000a), “Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence”, Intelligence 27(4): 267-298.

Mayer J. D., and Geher G. (1996), “Emotional intelligence and the identification of emotion”, Intelligence, 22, 89-113.

Meeuwesen L., Van Den Brink-Muinen A., Hofstede G., (2009), “Can Dimensions Of National Culture Predict Cross-National Differences İn Medical Communication?”, Patient Education And Counseling, Volume 75, Issue 1, Pages 58–66.

Mert İ., (2011)., “İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma”, Savunma Bilimleri Dergisi, 9 (2), 117-143.

Miller K.I. Monge P.R. (1986), “Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta Analysis Review”, Academy of Management Journal, 29(4), pp.727-753.

Mooij M., Geert Hofstede G., (2010), “The Hofstede Model Applications To Global Branding And Advertising Strategy And Research”, International Journal Of Advertising, 29(1), Pp. 85–110.

K. L. Newman Stanley, D. Nollen., (1996), "Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and national Culture," Journal of International Business Studies, Palgrave Macmillan;Academy of International Business, vol. 27(4), pages 753-779, December.

Noltemeyer A., Bush K, Patton J., and Bergen D., (2012), “The relationship among

deficiency needs and growth needs: An empirical investigation of Maslow's theory", Children and Youth Services Review 34.

Offermann L.R., Phan L.U., (2002), "Culturally Intelligent Leadership For A Diverse World", Multiple Intelligences And Leadership, P. 187–214.

Oğuz E.S., (2011), "Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı", Edebiyat Fakültesi Dergisi/Journal of Faculty of Letters Cilt/Volume 28 Sayı/Number 2.

Osei-Bonsu N, (2016), "Discourse Analysis of Cross-Cultural Competencies in International Business Management" Ajman University of Science ans Technology, Fujairah Campus, UAE.

Ökçe G. Şahin A, Bulduklu Y. (2010), "Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama", Meram Tıp Fakültesi Örneği, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10 (20), 233-246.

Özlem D., (2000), "Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi", İstanbul: İnkîlap Yayın.

Paez D., Vergara A., (1995), "Culture Differences in Emotional Knowledge. Everyday Conceptions Of Emotion", Kluwer Academic Press, Dordrecht, Pp. 415–434.

Palmer B.R., Gignac G., Ekermans G., Stough C., (2008), "A Comprehensive Framework For Emotional Intelligence", Emotional intelligence: Theoretical and cultural perspectives, 17-38

Parsons T., Shils E. A., (1951), "Toward A General Theory Of Action. Cambridge", Ma: Harvard University Press.

Petrides K.V., Furnham A., Frederickson N., (2004), "Emotional intelligence", The Psychologist, 17(10), 574-577.

Pfeiffer S. I. (2001), "Emotional intelligence: Popular but elusive construct", Roeper Review, 23(3), 138-142.

Rezvani A., Chang A., Wiewiora A., Ashkanasy N.M., Jordan P.J., Zolin R. (2016), "Manager Emotional İntelligence And Project Success: The Mediating Role Of Job Satisfaction And Trust", International Journal Of Project Management 34 1112–1122.

Riggio R. E., Murphy S. E., Pirozzolo F. J., (2002), "Multiple intelligences and leadership", Mahwah, NJ: Erlbaum.

Riggio R. E., Reichard R.J., (2008), "The emotional and social intelligences of effective leadership", Journal of Managerial Psychology, 23(2), 169–185.

Rokeach M. (1968), "Beliefs, attitudes, and values", San Francisco, CA: Jossey-Bass

Salovey P., Grewal D. (2005), “The science of emotional intelligence”, Current Directions in Psychological Science, 14(6), 281-285.

Salovey P., Mayer J. D., (1990), “Emotional intelligence”, Imagination, Cognition, and Personality, 9, 185-211.

Sanay E., (1991), “Genel Sosyoloji”, 2. Baskı, Ankara

Saruhan Ş.C. ve Özdemirci A., (2013), “Bilim, Felsefe ve Metedoloji”, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 3. Baskı.

Schein E.H., (2004), “Organizational Culture and Leadership”, 2nd ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Schein E. H. (1992), “The Role of the CEO in the Management of Change: The Case of Information Technology”, Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology.

Arthur, M. B. (1994), “The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry”, Journal of organizational behavior, 15(4), 295-306.

Schermerhorn J.R., Hunt J.G. Osborn N. (1999), “Organizational Behavior”, Publisher: John Wiley and Sons

Schwartz S. H., (1994), “Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions Of Values”, In U. Kim, H. C.

Schwartz S. H. (1999), “A Theory Of Cultural Values And Some İmplications For Work”, Applied Psychology: An International Review, 48(1), 12–47.

Sharma, S., Deller, J., Biswal, R., Mandal, M. K. (2009), “Emotional intelligence: Factorial structure and construct validity across cultures”, International Journal of Cross Cultural Management, 9(2), 217-236.

Siehl C., Martin J. (1990), “Organizational Culture: a key to financial performance”, In Schneider, B. (Ed.), Organizational Climate and Culture.

Singhapakdi, A., Sirgy, M. J., Lee, D., Senasu, K., Yu, G. B., & Nisius, A. M. (2014), “Gender disparity in job satisfaction of western versus asian managers”, Journal of Business Research, 67(6), 1257.

Sony M., Mekoth N., (2016), “The Relationship Between Emotional İntelligence, Frontline Employee Adaptability, Job Satisfaction And Jobperformance : Journal of Retailing and Consumer Services, 30, 20-32.

Soysal, A., Mehmet, T. A. N. (2013), “İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma”: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(2), 45.

Stephan U., Pathak S., (2016), “Beyond Cultural Values? Cultural Leadership İdeals And Entrepreneurship”, Journal Of Business Venturing, Volume 31, Issue 5, Pages 505–523.

Şahin A., (2010), “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetsel Etkinlik”, Maliye Dergisi, Sayı 159, Temmuz-Aralık 2010.

Şahin F., Doğan S., (2007), “Duygusal zekâ: Tarihsel Gelişimi Ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 2007, S.231-252.

Teker, S . (2016), “Effects Of Motivation And Job Satisfaction On The Productivity”, International Journal Of Electronics, Mechanical And Mechatronics Engineering (Ijemme), 6 (2), 1151-1163.

Terlutter R., Diehl S., Mueller B. (2010). “The cultural dimension of assertiveness in cross-cultural advertising: The perception and evaluation of assertive advertising appeals”, International Journal of Advertising, 29(3), 369-399.

Topaloğlu H., Arastaman G. (2016), “Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme”. Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi, 1 (2), 25-36. Retrieved From Http://Dergipark.Gov.Tr/İhead/İssue/27733/292800

Triandis H.C., Gelfand M.J., (1998), “Converging Measurement Of Horizontal And Vertical İndividualism And Collectivism”, Journal of Personality and Social Psychology 74(1):118-128.

Trompenears F., Turner C.H., (1997), “Understanding Cultural Diversity In Business”, Nicholas Brealey Publishing London.

Uddin M. J., Luva H. R., Hossian S. M. (2013), “Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh”, International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 2

Ural A., (2001), “Yöneticilerde Duygusal zekânın Üç Boyutu”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3, Sayı:2, 2001.

Üçüncü K. (2016), “İş Tatmini Ve Motivasyon”, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Orman Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı.

Van der Vegt, G., Emans, B. Vliert V.E. (2001), “Patterns of Interdependence in Work Teams: A Two-Level Investigation of the Relations with Job and Team Satisfaction”, Personnel Psychology, 54(1), pp.51-69.

Vurgun L., Öztop S., (2011), “Yönetim Ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi S.217-230.

Web 1, (2007), http://www.inspireimagineinnovate.com/pdf/globesummary-by-michael-h-hoppe.pdf (Erişim Tarihi: 20/03/2017).

Web 2, (2017), https://archive.org/details/primitiveculture01tylouoft (Erişim Tarihi: 20/03/2017).

Web 3, (2017), www.oxforddictionaries.com (Erişim Tarihi: 01/01/2017).

Web 4, (2017), www.tdk.gov.tr (Erişim Tarihi:01/01/2017).

Web 5, (2018), https://dictionary.cambridge.org/tr/ (Erişim Tarihi: 01/01/2017).

Web 6, (2017), http://www.europeanvaluesstudy.eu/ (Erişim Tarihi 04/04/2017).

Web 7, (2017), http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp, (Erişim Tarihi 04/04/2017).

Web 8, (2017), http://www.atlasofeuropeanvalues.eu (Erişim Tarihi 04/04/2017).

Web 9, (2017), https://www.kongar.org/makaleler/mak_kulb.php (Erişim Tarihi: 20/03/2017).

Yahyagil M. Y., Ötken, A. B. (2011), "Cultural Values from Managers and Academicians Perspectives: The Case of Turkey", Management Research Review, 34(9), pp. 1018-1041.

Yaşlıoğlu M.M. (2017), "Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması", Istanbul University Journal of the School of Business

Yuen K. F., Loh H. S., Zhou Q., Wong Y. D., (2018), "Determinants of job satisfaction and performance of seafarers", Transportation Research Part A: Policy and Practice, Volume 110, Pages 1-12.

EKLER

Ek 1: Anket Formu Örneği

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi tarafından yürütülen **"Kültürel Değerler ve Duygusal Zekânın İş Tatmini ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisi"** isimli yüksek lisans tezi araştırmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma tamamen akademik bir çalışma olup, araştırmanın sonuçları yalnızca bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2017 Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

Aydın KELEŞ

Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi

GENEL BİLGİLER					
Yaşınız: ☐25 ve altı ☐26-35 ☐36-45 ☐46-55 ☐56 ve üstü					
Cinsiyetiniz: ☐Kadın ☐ Erkek					
Eğitim Durumunuz: ☐İlköğretim ☐Lise ☐ Yüksek Okul ☐Üniversite ☐Y.Lisans/Doktora					
Medeni Durum: ☐Bekâr ☐Evli					
Aylık Geliriniz: ☐1999 TL ve altı ☐2000TL –2999TL ☐3000TL-3999TL ☐4000TL-4999TL ☐5000TL ve üstü					
Toplam Çalışma Süresi: ☐1 yıldan az ☐1-5 yıl ☐6-10 yıl ☐11-15 yıl ☐16 yıl ve üzeri					
Aşağıdaki soruları ''kesinlikle katılmıyorum''dan ''kesinlikle katılıyorum'' ölçeğine göre cevaplayınız. (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)					
Kültürel Değerler-Güç Mesafesi					
1. Daha üst konumda bulunan insanlar, alt konumdakilere danışmadan kararlar almalıdırlar.	1	2	3	4	5
2. Daha üst konumda bulunan insanlar, alt konumdakilerin görüşlerini çok sık sormamalıdır.	1	2	3	4	5
3. Daha üst konumda bulunan insanlar, alt konumdakilerle sosyal etkileşimde bulunmamalıdırlar.	1	2	3	4	5
4. Alt konumlarda bulunan insanlar, daha üst konumlarda bulunanların kararlarına katılmamazlık etmemelidir (sorgulamadan katılmalıdır).	1	2	3	4	5
5. Yüksek konumlardaki insanlar, önemli görevlerini, alt konumdakilere devretmemelidir.	1	2	3	4	5
Kültürel Değerler- Belirsizlikten Kaçınma					
6. Talimatların ayrıntılı bir şekilde açıklanması önemlidir, böylece ne yapmam gerektiğini her zaman bilirim.	1	2	3	4	5
7. Talimat ve prosedürleri yakından takip etmek önemlidir.	1	2	3	4	5
8. Kural ve mevzuatlar önemlidir, zira yapmam gerekenlerle ilgili beni bilgilendirirler.	1	2	3	4	5

9. Standartlaştırılmış çalışma prosedürleri faydalıdır.	1	2	3	4	5
10. Operasyonlar için talimatlar önemlidir.	1	2	3	4	5
Kültürel Değerler- Toplulukçuluk					
11. Bireyler, grup için kendi çıkarlarından ödün vermelidir.	1	2	3	4	5
12. Bireyler tüm zorluklara rağmen gruptan ayrılmamalıdır.	1	2	3	4	5
13. Grup refahı, bireysel ödüllerden daha önemlidir.	1	2	3	4	5
14. Grup başarısı, bireysel başarıdan daha önemlidir.	1	2	3	4	5
15. Bireyler, ancak grubun refahını düşündükten sonra kendi amaçlarının peşinden gitmelidirler.	1	2	3	4	5
16. Bireysel hedeflere ulaşmada sıkıntılar olsa bile grup sadakati teşvik edilmelidir.	1	2	3	4	5
Kültürel Değerler- Erillik					
17. Erkeklerin mesleki kariyerleri kadınlara göre daha önemlidir.	1	2	3	4	5
18. Erkekler sorunları genellikle mantıksal analizle; kadınlar ise genelde sezgisel olarak çözerler.	1	2	3	4	5
19.Zorlu problemleri çözmek genellikle, erkeklerin tipik özellikleri olan aktif ve güçlü kalmayı gerektirir.	1	2	3	4	5
20. Bir erkeğin her zaman bir kadından daha iyi yapabileceği işler vardır.	1	2	3	4	5
Aşağıdaki soruları ''çok önemsiz''den ''çok önemli'' ölçeğine göre cevaplayınız. (1=Çok Önemsiz; 2=Önemsiz; 3=Kararsızım; 4=Önemli; 5=Çok Önemli)					
Kültürel Değerler- Uzun Döneme Yönelik Olma					
21. İdareli para yönetimi (tutumluluk).	1	2	3	4	5
22. Zıtlıklara rağmen kararlı bir şekilde ilerlemek (süreklilik/kararlılık).	1	2	3	4	5
23. Kişisel kararlılık/denge ve istikrar.	1	2	3	4	5
24. Uzun vadeli planlama.	1	2	3	4	5
25. Gelecekte başarıyı yakalamak için günümüzün eğlence hayatından vazgeçmek.	1	2	3	4	5
26. Gelecekteki başarı için sıkı çalışmak.	1	2	3	4	5
Aşağıdaki soruları ''kesinlikle katılmıyorum''dan ''kesinlikle katılıyorum'' ölçeğine göre cevaplayınız. (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)					
Duygusal Zekâ					
1. Çoğu zaman hissettiğim duyguları algılamakta iyiyimdir.	1	2	3	4	5
2. Duygularımı anlama konusunda iyiyimdir.	1	2	3	4	5
3. Gerçekten ne hissettiğimi anlarım.	1	2	3	4	5
4. Mutlu muyum, değil miyim, daima bilirim.	1	2	3	4	5
5. Arkadaşımın duygularını, onların davranışlarından anlarım.	1	2	3	4	5
6. Başkalarının duyguları konusunda iyi bir gözlemciyim	1	2	3	4	5
7. Başkalarının duyguları ve hislerine karşı duyarlıyım	1	2	3	4	5
8. Etrafımdaki insanların duygularını anlama konusunda iyiyim.	1	2	3	4	5
9. Daima, kendi amaçlarımı belirlerim ve onlara ulaşmak için en iyisini yapmaya çalışırım	1	2	3	4	5
10. Kendime daima yetenekli bir kişi olduğumu söylerim.	1	2	3	4	5

11. Kendini motive edebilen bir kişiyim.	1	2	3	4	5
12. En iyisini yapmak için kendimi daima cesaretlendiririm.	1	2	3	4	5
13. Öfkemi kontrol edebilirim ve zorlukları rasyonel bir şekilde ele alırım.	1	2	3	4	5
14. Duygularımı kontrol etme konusunda oldukça yetenekliyim.	1	2	3	4	5
15. Çok sinirlendiğim zaman daima hızlı bir şekilde sakinleşebilirim.	1	2	3	4	5
16. Duygularımı kontrolde iyiyim.	1	2	3	4	5
Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. İşinizde, cümlelerde belirtilen yönden ne derecede memnun olduğunuzu belirtiniz. Her cümleye yanıt verirken 'bu yönden işimden ne derece memnunum'' diye kendinize sorunuz. (1=Hiç Memnun Değilim; 2= Memnun Değilim; 3=Kararsızım; 4= Memnunum; 5= Çok Memnunum)					
İş Tatmini					
1. Beni her zaman meşgul etmesinden	1	2	3	4	5
2. Tek başıma çalışma olanağımın olmasından	1	2	3	4	5
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olmasından	1	2	3	4	5
4. Toplumda 'saygın bir kişi' olma şansını bana vermesinden	1	2	3	4	5
5. Yöneticimin astlarını idare tarzından	1	2	3	4	5
6. Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden	1	2	3	4	5
7. Vicdanıma uygun şeyler yapabilme olanağımın olmasından	1	2	3	4	5
8. Bana sabit bir iş olanağı sağlamasından	1	2	3	4	5
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmamdan	1	2	3	4	5
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansım olmasından	1	2	3	4	5
11. Kendi yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansımın olmasından	1	2	3	4	5
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konmasından	1	2	3	4	5
13. Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten	1	2	3	4	5
14. İş içinde terfi olanağımın olmasından	1	2	3	4	5
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesinden	1	2	3	4	5
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansı verilmesinden	1	2	3	4	5
17. Çalışma şartlarından	1	2	3	4	5
18. Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmalarından	1	2	3	4	5
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmemden	1	2	3	4	5
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	1	2	3	4	5
Aşağıdaki soruları ''kesinlikle katılmıyorum''dan ''kesinlikle katılıyorum'' ölçeğine göre cevaplayınız. (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)					
Çalışan Performansı					
1. Müşterilerden olumlu geribildirim alıyorum.	1	2	3	4	5
2. Müşterilerin hizmet beklentilerini tatmin ediyorum.	1	2	3	4	5
3. Çalışma saatimi çok etkili şekilde yönetiyorum.	1	2	3	4	5
4. Şirketimin hizmetleri konusunda bilgiliyimdir.	1	2	3	4	5
5. Müşterilerim benden ne bekler bilirim.	1	2	3	4	5
6. İşimde iyiyimdir.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Aydın KELEŞ 1987 doğumludur. 2009 yılında Kocaeli Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Lisans bölümünden mezun olmuştur. 2015 yılında Gebze Teknik Üniversitesi Strateji Anabilim dalında Yüksek Lisans programına başlamıştır. Havacılık sektöründe terminal işletme, yer hizmetleri, havayolu işletme ve havaalanı yönetimi alanlarında çalışmıştır. İstanbul Sabiha Gökçen Havalimanında İşletme Müdürlüğü, Havacılık Bilgi Yönetim (AIM) Şefliği bünyesinde görev yapmaktadır.