

T.C.
ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EXPATLARIN SOSYO-KÜLTÜREL UYUM VE İŞ TATMİN
ALGILARI

Derya HARBUTOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İstanbul 2019



ALTINBAŞ
ÜNİVERSİTESİ

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**EXPATLARIN SOSYO-KÜLTÜREL UYUM VE İŞ TATMİN
ALGILARI**

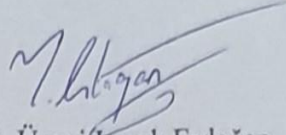
Derya HARBUTOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı:

Asst. Prof. İrmak ERDOĞAN

Bu çalışma tarafımızca incelenmiş olup, kapsam ve kalite açısından Yüksek Lisans tezi olmaya yeterli bulunmuştur.

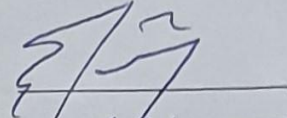
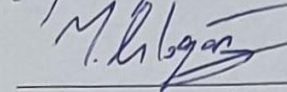
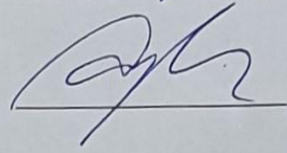

Dr. Öğr. Üyesi İrmak Erdoğan
Danışman

İnceleme Komitesi Üyeleri (İlk isim jüri başkanına, ikinci isim tez danışmanına aittir.)

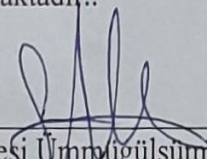
Prof. Dr. Ela Ünler

Dr. Öğr. Üyesi İrmak Erdoğan

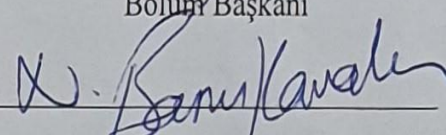
Dr. Öğr. Üyesi Ayla Esen

Bu çalışma bir Yüksek Lisans tezinin tüm gerekli şartlarını taşımaktadır..


Dr. Öğr. Üyesi Ümmügülsum Zor

Bölüm Başkanı


Doç. Dr. Nur Banu Kavaklı Birdal

Enstitü Müdürü

Sosyal Bilimler Enstitüsü onayı:
17 / 06 / 2019

Bu dokümandaki tüm bilgilerin akademik kural ve etiğe bağılı kalınarak yazıldığını ve tez yazım kuralları kapsamında bu çalışmada bulunan ve özgün olmayan bütün bilgi ve materyallerin referanslandırıldığını temin ederim.

Derya Harbutoğlu



İTHAF

Yüksek lisans tezimi; bana sonsuz sevgi ve emek veren, eğitim hayatım boyunca beni her zaman destekleyen, cesaretlendiren anneme, babama ithaf ediyorum. Yüksek lisans eğitimim süresinde, desteğini her zaman hissettiğim eşim Gani'ye, kardeşlerim Seda ve Bersu'ya ne kadar teşekkür etsem azdır.

Bana yol gösteren değerli danışman hocam Sayın Asst. Prof. Irmak Erdoğan'a ve tez savunma sınavımda yer alan çok kıymetli hocalarıma ,bana olan inanç ve destekleri için sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nisan 2019

Derya Harbutoğlu



ÖZET

EXPATLARIN SOSYO-KÜLTÜREL UYUM VE İŞ TATMİN ALGILARI

Derya Harbutoğlu

Yüksek Lisans, İşletme, Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Asst. Prof. Irmak Erdoğan

Nisan,2019

“Değişmeyen tek şey; değişimin kendisidir.” Heraklitos. Günümüz çok uluslu işletmelerinin bu değişime ayak uydurmaları kaçınılmazdır. Çokuluslu işletmeler kendi ülkelerinde faaliyette bulunup değer yaratırken, aynı zamanda kendi ülkeleri dışında yatırım yapıp o ülkelerin avantajlarından yararlanmayı amaçlamaktadırlar. Farklı ülkeler; farklı insanlar ve farklı kültürler demektir. Farklılıkları yönetme konusunda, işletmelerin insan kaynakları yönetimine önemli roller düşmektedir. Bu bağlamda; küresel ortamda işletmelerin başarılı olabilmelerindeki en önemli etmenlerden biri de ; insan kaynağına verilen değerdir. İnsan kaynaklarının çokuluslu işletmelerdeki doğru kadrolama stratejileri, örgütlere çok büyük avantajlar sağlarken, tam tersi durumda işletmeleri zor duruma da sokabilmektedir.

Çalışmada aynı amacı gerçekleştirmek için farklı kültürlerden bir araya gelen çokuluslu işletme çalışanlarının, yani expatların sosyo-kültürel sorun ve algılarından ve bunların iş tatmin yahut tatminsizliklerinden bahsedilecektir. Bu doğrultuda çokuluslu ve Japonya merkezli bir firmanın dünya çapında çalışan 119 expatı ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda test edilen 9 hipotezden 2’si kabul edilmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre; expatların cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, görev aldıkları ülkenin dillerine hakimiyet, ne kadar süredir expatlık yaptıkları, daha önce uluslararası iş deneyimi olup olmadığı ve herhangi bir kültürel eğitim alıp almadıklarını konusunda algı farklılıkları gözlemlenmemiştir. Eğitim durumu değişkeni açısından; kültürel zeka ve uyum algıları boyutlarına yüksek lisans veya doktora ve lisans eğitim derecesine sahip expatların lise eğitim derecesine sahip expatlardan daha yüksek yanıtlar vermişlerdir. Çalışanların görev aldıkları ülkedeki expatlık seviyesi

değişkeni açısından; uyum algıları boyutunda uzun çalışma süresine sahip olan expatların, kısa çalışma süresine sahip expatlardan daha fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar kelimeler: Expat, Çokuluslu işletme, Kültürel uyum, Etnosentrizm.



ABSTRACT

SOCIO-CULTURAL ADAPTATION AND JOB SATISFACTION PERCEPTION OF EXPATRIATES

Derya Harbutoğlu

Master, Business Administration, Altınbaş University

Supervisor:Asst. Prof. Irmak Erdoğan

April,2019

“The only thing that does not change is the change itself.” Heraclaitos. It is inevitable for today's multinational enterprises to keep up with this change. While multinational enterprises operate in their own countries and create value, they also aim to invest outside their own country and benefit from the advantages of those countries. Different countries mean different people and different cultures. There are important roles for human resources management in managing the differences. In this context; One of the most important factors in the success of businesses in the global environment; the value given to the human resource. The right organizational strategies of human resources in multinational enterprises provide enormous advantages to the companies and sometimes can cause big issues.

In order to achieve the same goal, we will describe the socio-cultural problems and perceptions of the multinationals, the expats, and their job satisfaction and dissatisfaction. In this direction, a survey was conducted with 119 expats that work worldwide for a multinational and Japan based company. As a result of the analyzes, 2 of the 9 hypotheses tested were accepted. According to the results, there were no differences in perception of whether the expats had had sex, age, marital status, number of children, dominance of the languages of the country they were employed, how much they work as expat, whether they had international work experience before, and whether

they had received any cultural education before. In terms of educational status; The expats that have a master's degree or a doctorate and a bachelor's degree to the dimensions of cultural intelligence and adaptation perception gave higher answers than the expats with high school education degree. In terms of the level of expat in the country they work; It has been concluded that the expats, which have a long working time in the dimension of adaptation perception, are more than the expats with a short working time.

Keywords: Expatriates, Multinational enterprise, Cultural adaptation, Ethnocentrism.



İÇİNDEKİLER

İTHAF.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLO LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİL LİSTESİ.....	xvi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xvii
GRAFİK LİSTESİ	xviii
KISALTMALAR	xix
GİRİŞ	1
1. KÜLTÜR.....	4
1.1. KÜLTÜR KAVRAMI.....	4
1.2. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ	9
1.3. KÜLTÜRÜN ÖĞELERİ.....	11
1.4. KÜLTÜRÜN TÜRLERİ	15
1.4.1. Genel Kültür-Alt Kültür.....	15
1.4.2. Maddi Kültür-Manevi Kültür.....	15
1.4.3. Öğrenilme Zamanına Göre Kültür	16
1.5. HOFSTEDE'İN KÜLTÜR ALT BOYUTLARI YAKLAŞIMI	16
1.6. GÜÇ MESAFESİ BOYUTU.....	17

1.7.	BİREYCİLİK VE KOLEKTİVİZM BOYUTU	22
1.8.	BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA BOYUTU	28
1.9.	ERİLLİK-DİŞİLİK BOYUTU	32
1.10.	UZUN-KISA DÖNEM YÖNELİM BOYUTU	36
1.11.	TROMPENAARS'IN KÜLTÜR ALT BOYUTLARI YAKLAŞIMI.....	38
1.12.	EVRENSELLİK – ÖZELLİK	39
1.13.	BİREYSELLİK – TOPLUMSALLIK	39
1.14.	TEPKİSİZLİK-DUYGUSALLIK	39
1.15.	KESİNLİK-DAĞINIKLIK.....	40
1.16.	BAŞARMAK-ATIFTA BULUNMAK	40
1.17.	ZAMAN YÖNLENDİRME	41
1.18.	ÇEVREYLE İLİŞKİ	41
2.	KÜLTÜREL ZEKA.....	42
2.1.	ZEKÂ KAVRAMI	42
2.2.	ZEKÂNIN ÖZELLİKLERİ	43
2.3.	ZEKÂ TÜRLERİ	44
2.4.	ZEKÂ VE KÜLTÜR ARASINDAKİ İLİŞKİ	48
2.5.	KÜLTÜREL ZEKÂ KAVRAMI	49
2.6.	KÜLTÜREL ZEKÂNIN BOYUTLARI	52
2.6.1.	Meta Bilişsel (Üst Bilişsel) Kültürel Zekâ.....	54
2.6.2.	Bilişsel Kültürel Zekâ	55

2.6.3.	Motivasyonel Kültürel Zekâ	55
2.6.4.	Davranışsal Kültürel Zekâ.....	56
3.	KÜLTÜREL FARKLILIKLAR	59
3.1.	KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN SONUÇLARI.....	62
3.1.1.	Kültürel Farklılıkların Olası Pozitif Sonuçları.....	62
3.1.2.	Kültürel Farklılıkların Olası Negatif Sonuçları.....	64
3.2.	KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ	65
3.3.	KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE KULLANILAN STRATEJİLER	66
4.	EXPAT KAVRAMI	68
4.1.	ÇOKULUSLU İŞLETME.....	68
4.2.	EXPAT KAVRAMI.....	69
4.3.	EXPAT SEÇİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER.....	72
4.3.1.	Seçim Kriteri	73
4.3.2.	Yöntemler.....	75
4.3.3.	Eğitim.....	75
4.3.4.	Geri Dönüş	76
5.	EXPATLARIN KÜLTÜREL ADAPTASYONLARI VE ETNOSENTRİZM.....	79
5.1.	ETNOSENTRİZM KAVRAMI	79
5.2.	ETNOSENTRİZM, GRUP DIŞI OLUMSUZLUKTAN FARKLIDIR.....	82

5.3.	ETNOSENTRİZM GRUP İÇİ POZİTİFLİKTEN FARKLIDIR.....	84
5.4.	ETNOSENTRİZMİN YÖNLERİ.....	85
5.4.1.	Tercih	85
5.4.2.	Üstünlük	86
5.4.3.	Saflık	86
5.4.4.	Sömürücülük	88
5.4.5.	Grup Uyumluluğu	88
5.5.	KÜLTÜREL ADAPTASYON KAVRAMI.....	91
5.5.1.	Kültürlerarası Duyarlılık	92
5.5.2.	Kültürlerarası Yetkinlik	92
6.	EXPATLARIN İŞ TATMİNİ.....	94
6.1.	İŞ TATMİNİ KAVRAMI	94
6.1.1.	Expatların İş Tatminleri	95
6.2.	EXPATLARIN İŞ TATMİNLERİNİN ETNOSENTRİZMLE İLİŞKİSİ	96
7.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	99
8.	ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLER	100
9.	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE MODELİ.....	103
10.	EVREN VE ÖRNEKLEM.....	104
11.	VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ.....	105
12.	ARAŞTIRMANIN KISITLILIKLARI.....	107
13.	BULGULAR.....	108

13.1.	DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	108
13.1.1.	Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	108
13.1.2.	Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	108
13.1.3.	Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı.....	109
13.1.4.	Katılımcıların Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı	110
13.1.5.	Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı	111
13.1.6.	Katılımcıların Ev Sahibi Ülke Dili Seviyesi Değişkenine Göre Dağılımı	112
13.1.7.	Katılımcıların Vatandaşı Olduğu Ülke Değişkenine Göre Dağılımı...	113
13.1.8.	Katılımcıların Çalıştığı (Expatriation Yaptığı) Ülke Değişkenine Göre Dağılımı	114
13.1.9.	Katılımcıların Çalıştığı (Expatriation Yaptığı) Ülkede Ailesiyle Birlikte Yaşama Değişkenine Göre Dağılımı	115
13.1.10.	Katılımcıların Çalıştıkları Ülkedeki Expatriation Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	116
13.1.11.	Katılımcıların Araştırma Örnekleme Olan Firmada Çalıştıkları Süre Değişkenine Göre Dağılımı	117
13.1.12.	Katılımcıların Uluslararası Görevlendirme Deneyimi Değişkenine Göre Dağılımı	118
13.1.13.	Katılımcıların Şirketteki Pozisyon Seviyesine Değişkenine Göre Dağılımı	119

13.1.14. Katılımcıların Expatlık Görevlendirme Öncesinde Kültürel Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı	120
14. ANKETTE KULLANILAN ÖLÇEĞE İLİŞKİN TANIMLAYICI DEĞERLER	122
15. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ.....	128
16. VARYANS ANALİZLERİ	129
17. KORELASYON ANALİZİ	152
SONUÇ	156
KAYNAKÇA.....	159
EK 1: İNGİLİZCE ANKET FORMU	194
EK 2: TÜRKÇE ANKET FORMU	212

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Çeşitli Kültür Kavram ve Anlamları.....	9
Tablo 2: Güç Mesafesinin Toplumsal Sonuçları.....	19
Tablo 3: Güç Mesafesinin Örgütsel Sonuçları	22
Tablo 4: Bireyciliğin Toplumsal Sonuçları	25
Tablo 5 : Bireyciliğin Örgütsel Sonuçları	28
Tablo 6: Belirsizlikten Kaçınma Derecesinin Toplumsal Sonuçları	30
Tablo 7 : Belirsizlikten Kaçınma Derecesinin Örgütsel Sonuçları	32
Tablo 8 : Erillik – Dişilik Boyutunun Toplumsal Sonuçları	34
Tablo 9 : Erillik – Dişilik Boyutunun Örgütsel Sonuçları.....	36
Tablo 10: Uzun – Kısa Dönem Yöneliminin Toplumsal Sonuçları	37
Tablo 11: Uzun – Kısa Dönem Yöneliminin Örgütsel Sonuçları.....	38
Tablo 12: Ölçeklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	126
Tablo 13: Ölçek Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı Değerler.....	127
Tablo 14: Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	128
Tablo 15: Cinsiyet Değişkeni İçin Bağımsız T Testi Sonuçları	130
Tablo 16: Yaş Değişkeni İçin Levene Testi Sonuçları	131
Tablo 17: Yaş Değişkeni İçin Bağımsız ANOVA Testi Sonuçları	132
Tablo 18: Yaş Değişkeni İçin Tukey Post Hoc Testi Sonuçları.....	133
Tablo 19: Medeni Durum Değişkeni İçin Bağımsız T Testi Sonuçları.....	135
Tablo 20: Çocuk Sayısı Değişkeni İçin Levene Testi Sonuçları.....	136
Tablo 21: Çocuk Sayısı Değişkeni İçin ANOVA Testi Sonuçları	136
Tablo 22: Eğitim Durumu Değişkeni İçin Levene Testi Sonuçları.....	138
Tablo 23: Eğitim Durumu Değişkeni İçin ANOVA Testi Sonuçları	138

Tablo 24: Eğitim Durumu Değişkeni İçin Tukey Post Hoc Testi Sonuçları.....	140
Tablo 25: Görev Alınan Ülkenin Diline Hakimiyet Seviyesi Değişkenine İçin Levene Testi Sonuçları	141
Tablo 26: Görev Alınan Ülkenin Diline Hakimiyet Seviyesi Değişkeni İçin ANOVA Testi Sonuçları	142
Tablo 27: Görev Alınan Ülkede Expatlık Süresi Durumu Değişkeni İçin Levene Testi Sonuçları	143
Tablo 28: Görev Alınan Ülkede Expatlık Süresi Durumu Değişkeni İçin ANOVA Testi Sonuçları	144
Tablo 29: Görev Alınan Ülkede Expatlık Süresi Durumu Değişkeni İçin Tamhane Post Hoc Testi Sonuçları.....	148
Tablo 30: Daha Önce Uluslararası Çalışma Deneyimi Durumu Değişkeni İçin Bağımsız T Testi Sonuçları.....	149
Tablo 31: Daha Önce Kültürel Eğitim Almış Olma Durumu Değişkeni İçin Levene Testi Sonuçları	150
Tablo 32: Daha Önce Kültürel Eğitim Almış Olma Durumu Değişkeni İçin ANOVA Testi Sonuçları	151
Tablo 33: Ölçek Boyutlarının Korelasyon Analizi.....	152
Tablo 34: Araştırma Kapsamında Test Edilen Hipotezler Ve Sonuçları	155

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kùltür Kavramı; Ana Öğeler ve Kùltür Haritası	12
Şekil 2: Kùltürel Zekâ Gelişimi	52
Şekil 3 : Uluslararası Atamaların Expatları oluşturmaları	72
Şekil 4: Kùltürlerarası Yeterlilik Türleri	93



ÇİZELGE LİSTESİ

Çizelge 1 : Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	108
Çizelge 2 : Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı	109
Çizelge 3: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı	110
Çizelge 4: Katılımcıların Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı	111
Çizelge 5: Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı	112
Çizelge 6: Katılımcıların Ev Sahibi Ülke Dili Seviyesi Değişkenine Göre Dağılımı ...	113
Çizelge 7: Katılımcıların Çalıştığı (Expatriation Yaptığı) Ülkede Ailesiyle Birlikte Yaşama Değişkenine Göre Dağılımı	116
Çizelge 8: Katılımcıların Çalıştıkları Ülkedeki Expatriation Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	117
Çizelge 9: Katılımcıların Araştırma Örnekleme Olan Firmada Çalıştıkları Süre Değişkenine Göre Dağılımı	118
Çizelge 10: Katılımcıların Uluslararası Görevlendirme Deneyimi Değişkenine Göre Dağılımı	119
Çizelge 11: Katılımcıların Şirketteki Pozisyon Seviyesine Değişkenine Göre Dağılımı	120
Çizelge 12: Katılımcıların Expatriation Görevlendirme Öncesinde Kültürel Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı	121

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1: Katılımcıların Vatandaşı Olduğu Ülke Değişkenine Göre Dağılımı.....	114
Grafik 2: Katılımcıların Çalıştığı (Expatriation Yaptığı) Ülke Değişkenine Göre Dağılımı	115



KISALTMALAR

ÇUI

Çok Uluslu İşletmeler

İKY

İnsan Kaynakları Yönetimi



GİRİŞ

Dünya sürekli yenilik ve değişim içerisindedir. Teknolojik yenilikler, sürdürülebilir çevre politikaları, ekonomik yatırımlar vs insanlık tarihine de çok büyük değişiklikler kazandırmıştır. Dünya değişirken iş dünyası da bundan nasibini alacaktır, sayıları giderek artan çok uluslu işletmelerin paralel olarak , Türkiye’de de sayıları bir hayli fazlaşmıştır.

Çokuluslu işletmelerin varlıkları expat kelimesiyle tanışmamıza vesile olmuştur. Son zamanlarda çevremizde expat kelimesini sıklıkla duymaya başladık. Türkçe dilinde “expat” kelimesinin birebir karşılığı olmadığı için sözcüğü “expat” olarak kullanmaktayız. Peki nedir expat? Expat terimi, kökü latince olan ex patria kelimesinden türetilmiş olup; doğduğu topraklardan uzakta olan anlamını taşımaktadır. (Uzunlu, 2010) Genel bir tabirle expat, çokuluslu işletmelerin yabancı ülkelere gönderdikleri çalışandır. (Ağartan, 2016) Bu çalışma; ilk olarak çokuluslu şirketlerin expat elemanlarını , iş yaşamında ve sosyal yaşamında araştırmayı amaçlamıştır. Ayrıca expat literatürüne Türkçe kaynak sağlayarak bilimsel doküman oluşturmayı da amaçlar arasındadır.

Hazırlanan bu çalışma; expatların demografik özellikleri hakkında bilgi toplayıp, onların kültürel zekasını, entosentrizm boyutlarını, iş tatmin algılarını ve adaptasyon süreçlerini incelemeyi amaçlamakla birlikte, ileride bu konu hakkında çalışma yapmak isteyenler açısından önem taşımaktadır.

Çalışmada; araştırma yöntemlerinden literatür tarama ve anket yöntemlerini kullanılmıştır. Literatür tarama kısmında Türkçe kaynak sıkıntısı yaşanmıştır ve yabancı kaynaklardan yardım alınmıştır. Çeşitli kütüphane veri tabanlarını, İstanbul ve

Samsun ilindeki kütüphanelerde literatür taramalarını gerçekleştirirken paralelinde toplamda 67 sorudan oluşan ve çeşitli kaynaklardan derlemiş olduğum bir anket formu hazırlanmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren çokuluslu bir Japon işletmesinin 200’e yakın expatına anket formu yollanmıştır. Cevaplanan 145 anket formunda 116 tanesi geçerli sayılarak SPSS istatistik programıyla analiz edilmiştir.

Anket formunun ilk bölümünde demografik sorular sorulmuştur. Genellikle Japonya’daki işletme işe alım politikalarında iş hayatına katılımda erkek egemen bir sayı olduğu gözlenmiş olup ankete katılan expatların büyük çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Expatların yaş dağılımında en yüksek oran orta yaş ve üzeri expatlarda görülmüştür. Bunu da Japon firmalarının “en olgun çalışan en donanımlıdır” ilkesiyle açıklayabiliriz. Yine eğer evliyse daha çok sorumluluk alır diye düşünen Japon şirket yöneticileri expat elamanların çoğunu evlilerden seçmişlerdir.

Anket çalışmamıza 24 farklı ülke vatandaşı katılmıştır ve bunlar 25 farklı ülkede expatlık görevlerini sürdürmektedirler. Expatlarımızın büyük çoğunluğu görevlendirildikleri ülkede ailesiye beraber yaşamaktadırlar. Bunun sebebi de işletmenin expatlara yan haklar sağlaması ile açıklanabilir. Expatların çalıştıkları ülkede 10 yıldan fazla kalmadıkları görülmektedir, bunun sebebini de memleket özlemi olarak anlamlandırabilmekteyiz. Araştırmamız gösteriyor ki, expatların çoğunun ilk yurtdışı deneyimleri ve büyük çoğunluğu yönetici seviyesindedir. Katılımcılara herhangi bir kültürel eğitim aldıklarını sorduğumuzda; çoğu almadığını söylemiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde ise; etnosentrizm, kültürel zeka, işyeri uyum algıları, iş tatmini ve sosyal hayata adaptasyon alt boyutlarıyla ilgili sorular yönetilmiştir. Etnosentrizm alt boyutu hariç alt boyutların ortalamaları oldukça yüksektir. (5.00

üzerinden 4,00 ve 4,00'a yakın seviyelerdedir.) Etnosentrizm ölçeğindeki ifadelerin bazıları ters kodlanma ile oluşturulduğu için, ortalaması diğerlerine göre düşüktür.

Alt boyut ölçeklerine baktığımızda, araştırmaya katılan expatların etnosentrik eğilimlerinin olmadığı ve kendi kültüründen farklı kültürdeki insanlarla da işbirliği yapabildiğini sonucuna ulaşılmıştır. Kültürel eğitim almayan expatların, kültürel zeka seviyeleri de oldukça yüksektir.

Ankete katılımcı expatların iş yeri uyum algı sorularına verdikleri cevapların ortalaması; 5,00 üzerinden 4,01'dir. Buna göre expatlar; görevlendirildikleri ülkelerdeki iş yerlerinde uyum sorunu yaşamamakla beraber, iş tatmini ölçeğini analiz ettiğimizde büyük çoğunluğunun iş yerlerinde mutlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Son alt boyut ölçeği olarak expatların sosyal hayata adaptasyon ölçeği ortalaması 5,00 üzerinden 4,09 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Ülkelerinden ayrı olan expatlar, yaşadıkları ülkelerde uyum sorunu yaşamamakla beraber, sosyal hayata da adapte olabilmişlerdir.

Sonuç olarak ; expatların demografik özelliklerinin ; etnosentrizm eğilimleri, iş yeri uyumu, iş tatmini, kültürel zeka ve adaptasyon algılarıyla ilişkili olmadığı sonucuna varılmıştır. Gerekli analizleri yapıldığında, eğitim değişkeniyle iş tatmin ve sosyo-kültürel uyum algıları arasında anlamlı farklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Expatların eğitim seviyeleri arttıkça uyum algıları paralel olarak artış göstermiştir.

Bu çalışma ile, ileride yapılacak çalışmalarda farklı büyüklükteki örneklem gruplarının araştırılması, expat literatürünün genişletilmesi açısından farklı alt boyutların konuya dahil edilmesi ve farklı ana merkezli birçok ÇUİ ile araştırmalar gerçekleştirilmesini önerilmektedir.

1. KÜLTÜR

1.1. KÜLTÜR KAVRAMI

Kültür sözcüğü her bilim dalı için farklı anlamlar içermektedir, bu haliyle “kültür” sözcüğünün çok fazla tanımı yapılmıştır. Williams (1981/1993, s.10), “kültür teriminin kullanımındaki farklılıkların ve dolayısıyla terime yönelik fikir birliği sağlanmasındaki zorluğun, erken dönemlerdeki çeşitli ilgi ve arayışların sonucu olduğunu” belirtmiştir.

(UNESCO, 1982)’nun tanımına göre kültür;

“en geniş anlamıyla kültür, bir toplumu ya da toplumsal bir grubu tanımlayan belirgin maddi, manevi, zihinsel ve duygusal özelliklerin bileşiminden oluşan bir bütün ve sadece bilim ve edebiyatı değil, aynı zamanda yaşam biçimlerini, insanın temel haklarını, değer yargılarını, geleneklerini ve inançlarını da kapsayan bir olgu”dur.

(UNESCO,1982)

Kültür sözcüğünün kökeni, Latince ‘colere’ fiilinden gelmiştir, anlamı da toprağı işlemek, tarlayı sürmek, ekip biçme demektir. Batı dillerinde ‘cultura/culture/cultur’ sözcüğüyle karşılanan kültür terimi, Fransız düşünür Voltaire tarafından “insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanılmıştır”

(Güvenç, 1974, s. 96)

Raymond Wiliams kültürü tanımına şu şekilde değinmektedir;

“Kültür; özgürlük taşıyan toplumsal etkinliklerin; dil, sanat üslupları, entelektüel çalışma şekilleri gibi bütün “kültürel” etkinlik katmanlarının üzerinde yer alan, bütün bir yaşam biçimini içeren “bilgilendiren tin” olarak ve öncelikle diğer toplumsal etkinlikler tarafından biçimlendirilmiş bir düzenin doğrudan ya da dolaylı ürünü

olarak, tam olarak betimlenebilen bir kültürün içinde yer aldığı bütün bir toplumsal düzel olarak ele alır.” (Williams, 1981, s. 11-12).

İngiliz antropolog (Tylor, 1871) ise kültürü tanımlarken,

“bir toplumun üyesi olarak, insanoğlunun öğrendiği bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün” ifadelerini kullanmıştır. (Winston, 1933, s. 209)’a göre kültür, “sosyal etkileşimin ürünüdür. Kültür, düşünce ve duyguların, maddi öğelerin ve davranışların, sembollere dayanan örgütlenmesidir” (White, 1949, s. 363). Sapir’in tanımına göre ise; “Kültür, varlığımızın yapısını belirleyen, sosyal bir süreçle öğrendiğimiz uygulama ve inançların, maddi ve manevi öğelerin birliğidir” (Güvenç, 1974, s. 101)

Nermi Uygur’a göre kültür, “doğanın insanlaştırılma biçimi, bu insanlaştırılmaya özgü süreç ve verimdir. Kültür, insanın kendini kendi evinde duymasını sağlayacak bir dünya ortaya koymasıdır” (Uygur, 1984, s. 17). Kesin bir tanımı olmamakla birlikte, değişken yapısıyla zaman zaman farklı düşünür ve dilbilimciler tarafından tanımlanmıştır. Kültür konusunda farklı tanımlamaların bulunmasının nedenleri arasında kültür olarak değerlendirilen süreçlerin çeşitliliği ve nicel olarak kavramsallaştırmada ortaya çıkan sorunlar ile bu alandaki farklı disiplinlerin geleneksel yöntemsel yaklaşımları ve kuramsal görüşlerdeki farklılaşmaları da sayılabilmektedir (Çukur, 2007, s. 37).

Kültür konusunda çok sayıda çalışması olan Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede, Culture’s Consequences adlı kitabında kültür tanımlarını derlemiştir (2001) ;

(Kluckhohn, 1951), kültürden

“insan gruplarının özgün yapılarını ortaya koyan, yaratılan ve aktarılan sembollerle ifade edilen düşünce, duygu ve davranış biçimleridir. Kültürün temelini geleneksel görüşler (tarihsel süreçte oluşmuş ve seçilmiş) ve özellikle onlara atfedilen değerler oluşturmaktadır; kültürel sistemler bir yandan davranışın ürünü, diğer yandansa gelecekteki davranışın koşullayıcısıdır”

olarak bahsetmektedir.

(Kroeber & Parsons, 1958) İse kültürü “insan davranışlarını ve onların ortaya koydukları eserleri şekillendiren değer kalıpları, fikirler ve diğer sembolik anlam sistemlerinin yaratılması ve aktarılması” olarak tanımlamaktadır.

Hofstede ise en kısa tanımla kültürün “akılın ortaklaşa programlanması” olduğu görüşündedir (Hofstede, 2001, s. 9).

Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın tanımına göre kültür, bir toplumu diğer toplumlardan farklı kılan, geçmişten beri değişerek devam eden, kendine özgü, sanatı, inançları, örf ve adetleri, anlayış ve davranışları ile onun kimliğini oluşturan yaşayış ve düşünüş tarzıdır. Topluma bir kimlik kazandıran, dayanışma ve birlik duygusu verdiği toplumda düzeni de sağlayan maddi ve manevi değerlerin bütünüdür (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2010).

(Mutlu, 1999), “kültürün, kavram olarak çok geniş ve karmaşık bir anlam içermekte olduğunu” ifade etmiştir.

Koçel (2003), “herkesi tatmin edecek bir kültür tanımının yapılamayacağını” söylemiştir.

“Genel anlamda kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı olarak ifade edilmiştir” (Koçel, 2003, s. 29).

“Kültür, bir toplumun ya da belirli bir grubun birbirleriyle etkileşimlerinin nasıl olacağı ve yaptıkları işlerde nasıl bir yaklaşım sergileyeceklerini belirleyen varsayımlar ve normlar olarak tanımlanmaktadır” (DiStefano & Maznevski, 2000).

“Kültür, bir grubu diğer bir gruptan ayıran ortaklaşa programlanmış zekâ(akıl) olarak ifade edilmektedir” (Hofstede, 1980, s. 225).

(Bond & Smith, 1998, s. 39) kültürü, ”ortak anlamların organize bir sistem” olarak açıklamışlardır.

Mutlu (1999)’nun kültürün özellikleri hakkında şunları belirtmiştir;

“Kültür, öğrenilir, uyarlanabilir, kuşaktan kuşağa aktarılabilir, paylaşılabilir, sınırlayıcıdır, simgeleyicidir ve birbirini bütünleyen çeşitli unsurlardan oluşur. Kültür öğrenilerek ve tecrübe edilerek kazanılır ve bunun yanında kültür üzerinde uyarlama yapmak insanın doğal kabiliyeti dâhilindedir. Kültür nesilden nesile aktarılır ve toplumun bütün bireyleri tarafından paylaşılmaktadır. Kültür ait olduğu toplumu bir takım ölçüler içerisinde sokarak sınırlamaktadır. Kültür bir olgunun başka bir olgu tarafından tanımlanması, simgelenmesi veya kullanılmasıyla alakalıdır.” (Mutlu, 1999)

(Tayeb, 1992) ise, kültürü oluşturan unsurları kısaca şu şekilde özetlemiştir:

Ekolojik ve Fiziksel Çevre: Fiziksel çevre bir toplumun kültür gelişiminde önemli rol oynamaktadır. Örnek olarak fiziksel şartları zor olan bir ortamda yaşayan insanlar toplumsal ilişkilerde ve dayanıklı olabilirken, tam tersi şartlarda yaşayan insanlar daha güçsüz ve pasif bir kişilik geliştirebilirler.

Aile: İnsanların çoğu için ailede öğrenilen her şey kişiliğin belirleyicisidir.

Din: Din olgusu toplumlarda kabul gören davranışlar ve kabul görmeyen davranışların güçlü belirleyicisinden biridir ve kültürel açıdan da en çok ele alınan konulardan biri de dindir.

Politik Sistem: Bir toplumun kültürünü oluşturan bir unsur olmakla birlikte o toplumun kültürü tarafından oluşturulan bir unsurdur.

Eğitim Sistemi: Düzenli(formal) eğitim, kültürün oluşmasında oldukça önemlidir.

Eğitim sistemini belirleyen değer, tutumların kültürün oluşmasında rolü vardır. Farklı eğitim sistemleri farklı insan ve kişiliklerini oluşturmaktadır. (Tayeb, 1992)

Hofstede' de kültürün, aklın ortak bir sistematik sonucu oluştuğunu ve varlığını bu sistematik çerçevede devam ettiğini söyler. Aklın ortak programlanması ise üç aşamada olmaktadır. Bu aşamalar sırası ile insan doğası, kültür ve kişiliktir (Hofstede, 1984, s. 142).

Tablo 1 'de kültür kavramının çeşitliliğinden ve anlam yoğunluğundan derlenen tanım ve nitelikleri görüyoruz.

Kavramlar Kullanma Alanlarına Göre	Anlamlar		Nitelikler Görevler
	Genel	Özel	
Bilimsel alanda “kültür”	Uygarlık	Çin, Hint, Fransız, Batı ve İslam <i>kültür</i> ya da <i>uygarlığı</i> , gibi.	Tarihsel, bütünsel ve evrimsel.
Beşeri alanda ve günlük dilde “kültür”	Eğitim	Genel, mesleki ve teknik eğitim; tıp, hukuk, din, sanat ve fen eğitimi; örgün ve yaygın <i>eğitim</i> ya da <i>öğretim</i> , gibi.	Değerlendirici, eleştirici, geliştirici, öğretici ve yayıcı.
Estetik alanda “kültür”	Sanat	Gotik, Barok, Rönesans ve Modern sanat; resim sanatı, müzik sanatı, romantik ve gerçekçi <i>sanat</i> gibi.	Eleştirici, yaratıcı, eğitici, değerlendirici, güzel ya da güzelleştirici, estetik.
Maddi (teknolojik) ve biyolojik alanda “kültür”	Üretim	Avcılık, tarım ve <i>endüstri kültürü</i> , <i>mikrop kültürü</i> , <i>ekin kültürü</i> gibi.	Günlük toplumsal yaşamı destekleyici: üretici, deneyici, çoğaltıcı, yoğaltıcı ve besleyici.

Tablo 1: Çeşitli Kültür Kavram ve Anlamları

Kaynak: (Güvenç, İnsan ve Kültür, 2003, s. 99).

1.2. KÜLTÜRÜN ÖZELLİKLERİ

(Mutlu, 1999)’ya göre;

Kültür paylaşılır: “Kültür tek bir bireye ait olmayan aksine toplumsal olarak inşa edildiği üzere toplumun ortak mülkiyeti olan toplumsal bir yaşam biçimidir” (Mutlu, 1999).

Kültür öğrenilir: Doğduğumuz toplumun kültürünü doğuştan kazanamaz insan. Bireyler kültürü öğrenerek ve zaman içerisinde tecrübe sahibi olarak kazanır. Bu öğrenme ve tecrübe kazanma süresi öncelikle ailede başlar, sonrasında iş hayatından ve toplumdan elde ettiği bilgilerle birey kültürünü inşa eder ve toplumsal kültürün bir taşıyıcısı haline

gelir. Kısacası kültür kalıtımsal bir şey değildir. Kültür, ğrenmeye ve tecrübeye dayalıdır (Kültür Bakanlığı, 1979)

Kültür sınırlayıcıdır: Her toplumda kültür farklılık göstermektedir. Bir toplumun sahip olduğu ve paylaştığı tüm alışkanlıklar o toplumun kültürü olarak nitelendirilirken toplumun sahip olduğu bu kültür, toplumu diğer toplumsal tabakalardan ayırır ve sınırlandırır (Güvenç, 2002).

Kültür değişebilir: Kültür olgusu zamanla değişir ve farklı boyutlar kazanır. Kültürel unsurlarda zaman içerisinde meydana gelen bu değişim toplumsal grupların yapılarına göre farklılık gösterebilir. Nitekim küçük bir topluluğun gelenek ve göreneklerine bağlılık derecesi yüksek olduğu gerekçesiyle bu toplulukların geleneklerinin simgesi olan kültürlerinin değişimine daha dirençli olması muhtemeldir. (Kültür Bakanlığı, 1979)

Kültür kuşaktan kuşağa aktarılır: Kültür, sürekli yenilenerek, kuşaklar arasında bağlantı kurar ve birikerek (Mutlu, 1999) ilerler. Aile bireyleri, sosyal kurumlar ve diğer aktörler aracılığıyla da kuşaktan kuşağa resmi ya da resmi olmayan yöntemlerle aktarılır. (Gegez, 2013)

Kültür Uyarlanabilir: Kültürler birbirleriyle etkileşim haline olurlarsa bunun sonucunda belli başlı bazı değerler yerel kültüre eklemlenebilir. Bu etkileşim ve birleşim sırasında benimsenen kültürel unsurlar bazen hiçbir değişiklik yapılmadan direkt olarak (Gegez, 2013, s. 54) bazense yerel kültüre mensup bireylerin doğal yeteneklerinin el verdiği ölçüde değişiklik yapılarak yerel kültüre eklenir. (Mutlu, s. 276)

Kültür Bütünleşmiş Unsurlardan Oluşur: Birbirleriyle ilintili olan çoğu değer oluşturduğu kültür, bu değerlerin herhangi birinde gelişen değişiklikle, tüm diğer değerlerin üzerinde etki yaratabilmektedir (Kültür Bakanlığı, s. 4).

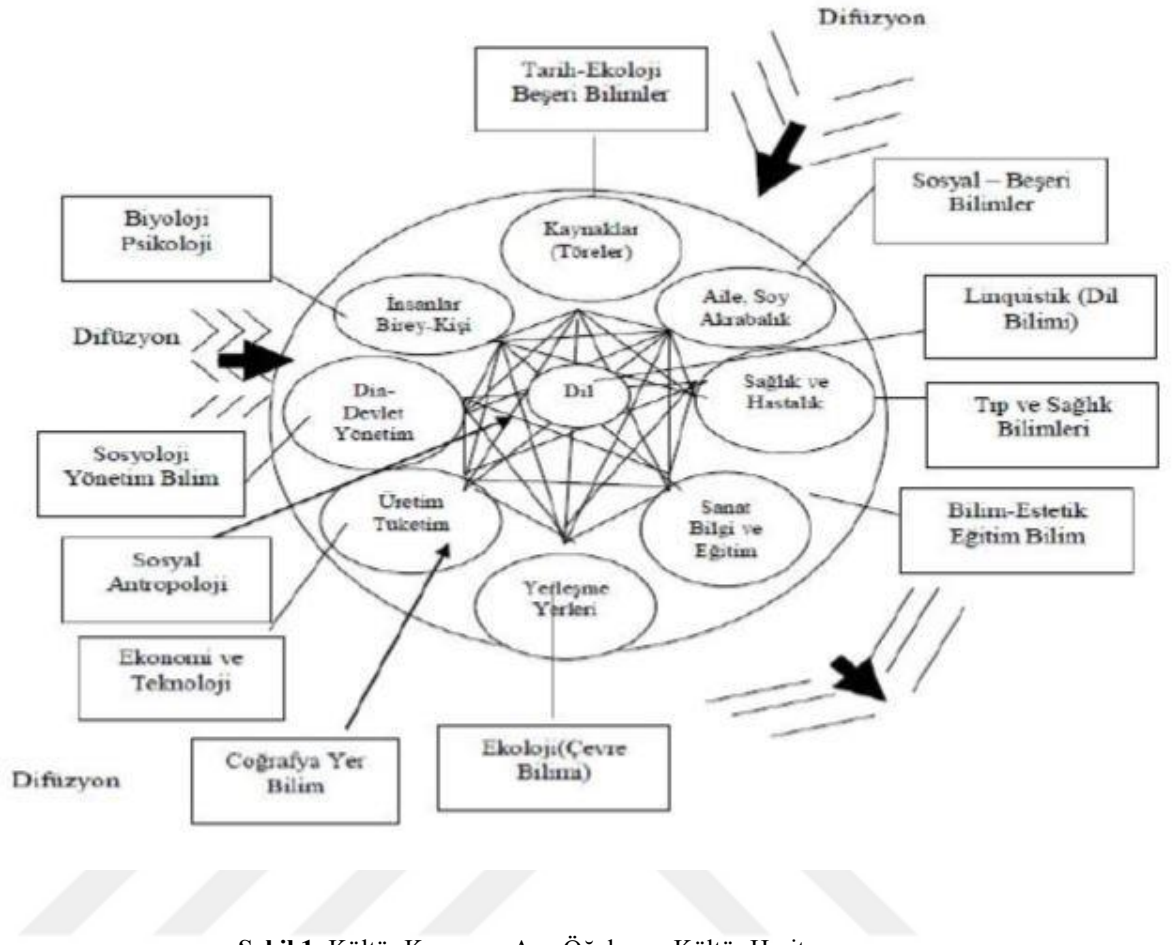
Kültür simgeleyicidir:

“Kültürel değerler belirli simgesel öğelerle kendisini diğer toplumlara tanıtabilir.

Örneğin bir Türk iş adamının yabancı müşterilerini onların alışlagelmiş geleneklerinden farklı olarak sıcak bir şekilde karşılaması ve sarılması onlara etkileyici geldiği için zamanla yabancılar aynı davranışı kendi müşterilerine sergileyebilmektedir” (Melemen, 2012).

1.3. KÜLTÜRÜN ÖĞELERİ

Toplumlarının hepsinin kendine has kültürel değerleri bulunmaktadır. Buna bağlı olarak topluluklarda, gruplar yahut bireyler arası kültürel farklılıkların olması çok doğaldır. Bunun sonucunda oluşan farklılığın sebebi ise iki taraf arasındaki kültürel öğelerin benzeşmemesidir. (Aksu & Ehtiyar, 2007, s. 163). Genel olarak kültürün öğeleri aşağıdaki gibidir (Güney S. , 2000, s. 39). Şekil 1’de; kültürün ana öge haritası bulunmaktadır.



Şekil 1: Kültür Kavramı; Ana Öğeler ve Kültür Haritası

Kaynak: (Güvenç, İnsan ve Kültür, 1996, s. 116)

- Değerler
- Dil ve Semboller
- Eğitim
- Din, inanç ve tutumlar
- Normlar ve kurallar
- Örf, adet ve gelenekler
- Hikâyeler ve mitler olarak sıralanabilir.

Kültürün en öncelikli ve önemli öğeleri; değerler ve dildir. Bir toplumun kültürünü ve kültürel özelliklerini anlamak için en gerekli öğelerdir. Değerler, “inancı simgeleyen,

insanların iyiyi, doğruyu ve güzeli tanımlamak için koymuş olduğu ölçütler ya da standartlar” (Özkalp & Kırel, 2001, s. 69) şeklinde tanımlanmaktadır. Dil, düşünceleri ve duyguları aktarmada en önemli rolü oynamaktadır. Dil, toplumun kültürel özellik ve motiflerini anlamada ana belirleyicilerdendir.

Bir toplumda ya da toplulukta yaşayanlar ve çalışanlar arasında farklı dil konuşmaları iletişim açısından büyük önem arz eder. Farklı kültürlerde çalışanı olan işletmelerdeki dil farklılığına bağlı iletişimsizliklerin giderilmesi için, yöneticilerin dil ögesi üzerinde özenle durmaları gerekmektedir. Sözsüz iletişim, bir toplumun kültürel özelliklerini anlamak için diğer önemli bir iletişim aracıdır. Beden dili de ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Örneğin; başparmak ve işaret parmağını birleştiren yapılan işaret, ABD’de “tamam”, Japonya’da “para”, Fransa’da “sıfır” veya “önemsiz”, Brezilya’da ise müstehcen bir anlamda kullanılmaktadır (Bakan, 2003, s. 367-368).

Diğer önemli bir kültürel öge de eğitimidir. Kültürün temel özelliklerinden biri olan “öğrenilirlik” eğitim yoluyla sistemleştirilmiştir. Toplumlar üyesi olan bireyi, kendilerine özgü eğitim süreci ve sahip oldukları kültür içeriği ile yetiştirirler (Güvenç, 1996, s. 322).

Kültürün şekillenmesindeki diğer bir öge olarak dini inanışlar da değerlendirilmelidir. Çoğu toplumun bir dini inancı vardır ve çoğu kültürel değerler din ve inanışlara göre şekillenmektedir. Bundan dolayı örgüt çalışanları farklı kültürlerden gelen çalışanların inançlarını anlayabilmeli, hoşgörülü olabilmelidir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005, s. 343).

(Asunakutlu & Safran, 2004, s. 40)’ın Marmaris’te yaptıkları bir araştırmada, kültürel açıdan önemli bir öge olan din ile ilgili bir örnek dikkat çekmektedir. Bölgedeki büyük bir alışveriş mağazasında yaz sezonunda turistlere daha iyi bir hizmet sağlamak

amacıyla üç Rus, iki Çeçen ve iki Kırgız'dan oluşturulan bir satış ekibi kurulur.

Çatışmanın birincisi Rus ve Çeçen ekibinin gerginliğiyle başlamaktadır. Kırgızlar ve Çeçenler dinleri aynı olduğu ve benzer örf ve adetlere sahip olduklarından Ruslara cephe alırlar ve iki grup arasındaki çatışma yükselir. Mağaza maalesef çözüm üretemez ve farklılıkları yönetemez. Bu örnekten de anlıyoruz ki; din, bireylerin ve örgütlerin algı ve önyargılarına, davranışlarına önemli ölçüde etki eden bir unsurdur.

Normlar ve değerler birlikte kullanılan ve karıştırılan iki ayrı kavramlardır. Normlar ve değerler kültürü şekillendirirler. Örgütlerdeki bireylerin davranışlarını düzenleyen ölçütler normlardır. Normlar değerlere nazaran daha da belirgindirler. (Şişman, 2007, s. 4). Aralarındaki farkı anlayabilmemiz için bir örnek gösterilecek olursa; bir Japon, insanları selamlamaktan hoşlandıkları için eğildiklerini söyler ve bu onun için 'değer'dir. Fakat başka bir Japon bu eğilimin nedenini sadece başkaları yaptığı için kendisinin de yaptığını söyler. İkinci Japon birey için ise bu davranış 'değer' değil, 'norm'dur.

Gelenek ve göreneklerde kültürel biçimleri oluşturmaktadırlar. Toplumlardaki bireylerin yaşantılarını etkileyen örf, adet ve gelenekler, örgütlerin de kültürünü etkiler. Aynı işletmede kültürel farklılıkları olan çalışanların birbirlerine saygılı bir biçimde bu gelenekleri harmanlayarak yaratıcılık ve motivasyonlarını arttırmaları oldukça önemlidir.

Hikâyeler ise; örgüte yeni başlayan çalışanlara işletme kültürünün devamını sağlaması için aktarılan efsanelerdir(mitlerdir). Çoğu gerçekliğini yitiren bu hikâyeler örgüttekilerle ve kurucularla ilişkilidir. (Varol, 1993, s. 189).

1.4. KÜLTÜRÜN TÜRLERİ

1.4.1. Genel Kültür-Alt Kültür

Genel kültür, özel bir toplumun genel alışkanlıkları somut ve soyut tüm değerlerini ifade eder. Her toplumun hem alt kültürü, hem de genel kültürü vardır. Toplumsal yapının büyüklüğü, genel kültürü şekillendiren alt kültür çeşitliliğine bağlıdır. Bir milletin kültüründen söz edildiği zaman, burada söz konusu olan kültür, genel kültürdür. Bir toplumun hâkim/genel inançları, değerleri, davranışları, törenleri, davranış kalıpları genel kültürü oluşturan unsurlardır. Buna göre genel kültür, bir toplumun veya ülkenin, tüm sosyal gruplarında, ülke coğrafyasının her yerinde benimsenen, geçerli olan ve yaşanan kültürdür. Genel kültür, toplumu oluşturan tüm alt grupların ve alt kültürlerin uyumlu birleşimi sonucunda ortaya çıkan bir üst kültürdür (Aktan & Tutar, 2007). Alt kültür, tüm kültür yelpazesi içinde yer alan ve değişik değerler ve davranış kalıpları ile farklılaşmış bölümleri ifade eder. Alt kültürleri sınıflandırmak için coğrafi bölge (güney, batı), sosyo- ekonomik grup (yüksek sınıf, alçak sınıf), yaş (yetişkin, yaşlı), yaşam tarzı (kırsal, kentsel) vb. çeşitli farklılıklar kullanılabilir (Paul & Olson, 1987, s. 414).

1.4.2. Maddi Kültür-Manevi Kültür

Maddi kültür, genel anlamıyla insanın toplumların gelişmesi sürecinde ortaya çıkardığı, bir kavramdır (Ünalp, 2007, s. 86). Maddi kültür öğelerine örnek olarak bilgi-teknoloji ürünleri, barajlar, köprüler vb. verilebilir. Manevi kültürse; kültürün, toplumun duygusal ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayan psikolojik ve sosyolojik yönü olarak tanımlanır (Köse & Ünal, 2003, s. 6). Gelenek ve görenekler, din, dil, sosyal bilimler, düşünüş ve sosyal hayat vb. manevi kültüre örnektir. Maddi ve manevi kültür öğeleri arasındaki sürekli iletişim yüzünden, birinde meydana gelen değişiklik diğerini de

etkilemektedir. Kùltür aynı zamanda coğrafi koşullardan da etkilenmektedir(Bakan, 2008).

1.4.3. Öğrenilme Zamanına Göre Kùltür

Sonradan Öğrenilen Kùltür (Postfigurative Culture): Bireyin atalarından edinmiş olduğu kùltür olup, yavaşça öğrenilir. Birey, öğrenip edinmiş olduğu kùltüre karşı gelmemektedir.

*Birlikte Oluşan Kùltür (Cofigurative Culture):*Toplumlarda birlikte yaşayan insanların, toplu yaşama sonucu öğrendikleri kùltürdür. Birlikte oluşan kùltürün temel noktası, yaşlı bireylerin genç nesillere örnek davranış modelleri oluşturulmalıdır.

Önceden Oluşan Kùltür (Prefigurative Culture): Yaşlı neslin genç nesilden öğrendikleri kùltür olup, öğrenilme zamanı ileri yaşlardır. Bu kùltür biçiminde; eski kùltürün önemli kısımları korunmakta, fakat yeni neslinde yeni kùltür değerleri yaratarak, eski ve yeni kùltürün birleşmesi durumu ortaya çıkmaktadır (Çilkara, 2009, s. 32).

1.5. HOFSTEDE'İN KÙLTÜR ALT BOYUTLARI YAKLAŞIMI

Gerard Hendrik Hofstede, kùltür konusundaki çalışmalarıyla bilinen ünlü ve çok önemli bir araştırmacı olduğu için bu çalışmada Hofstede'den bahsetmek kaçınılmazdır.

Hofstede' nin geliştirmiş olduğu kùltür altı boyuttan oluşmaktadır. Hofstede, çalışmasının ilk bölümünü 1967-73 yıllarında IBM firmasının çalışanları üzerinden elde edilmiş veriler üzerine kurmuştur. İlk çalışmanın sonuncunda “güç mesafesi boyutu, bireycilik/kolektivizm boyutu, belirsizlikten kaçınma boyutu, erilik/dişilik karşıtı boyutu” dört temel boyut şeklinde ortaya çıkmış ve daha sonra bu boyutlar ülkeler bazında kategorik olarak düzenlenmiştir. Hofstede (1994), Çin' deki çalışmalarının

sonucunda, ‘‘uzun/kısa döneme yönelim boyutu’’ olarak beşinci boyutu da eklemiştir. Hofstede tarafından geliştirilen kültür modelindeki başlıklar ise; (Dalgün, 2011)

1.6. GÜÇ MESAFESİ BOYUTU

Hofstede’ ye göre güç mesafesi boyutu; doğu kültürüne sahip ülkelerden batı kültürüne sahip ülkelere doğru gidildikçe azaldığı görülmektedir. Güç mesafesi küçüldükçe ast-üst ilişkileri arasındaki iletişimin daha yoğun olduğu tahmin edilmektedir (Dalgün, 2011).

Güç mesafesinin aralığının düşük olduğu toplumlarda ast-üst ilişkisi daha kolaydır ve alınan kararların pozitif olması yenilikçi fikirlerin oluşması daha etkindir(Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Kişilerarası güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda; yüksek bir hiyerarşi olduğu söylenir. Ast-üst arasındaki güç farkı mesafesi fazla ve merkezi güç hakimdir. Kontrol mekanizması katıdır ve astların davranışları da güç merkezi tarafından belirlenmektedir. Ücret farklılıkları, güç merkezinden uzaklaştıkça yükselmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ilişkiler resmi, bilgi akışı genellikle sınırlıdır ve yukarıdan aşağıya doğrudur(Pado & Tezcan, 2018).Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ast-üst arasında düşük bir güç farkı ve merkezi olmayan bir yapı vardır.

Bergiel vd. (2012), güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde bireyler üstlerine açıkça düşüncesini ifade edebilir ve bu duruma saygı duyulmaktadır(Bergiel, Bergiel, & Upson, 2012).

Düşük güç mesafesi boyutunda ast-üst arasındaki ücretlendirmedeki fark düşüktür ve yönetici astlarına karşı demokratik bir davranış sergiler. Guirdham’ a göre (2005), güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ilişkiler açıktır ve bilgi akışı fonksiyoneldir,

sınırlandırılmamıştır. (Guirdham, 2005) Tablo 2’de güç mesafesinin toplumsal sonuçlarının dar ve geniş güç mesafelerinin yorumlanması bulunmaktadır.

Dar Güç Mesafesi	Geniş Güç Mesafesi
Herkes birbirine bağımlı olmalıdır.	Bağımsız birey çok azdır.
Eşitsizlik en aza indirilmelidir.	Toplumda yaşayan herkes hakettiği yere sahip olduğu dünyada eşitsizlik vardır, yukarı ve aşağı tabaka ile bu düzen korunmaktadır.
Hiyerarşi, uygunluk için ortaya çıkmıştır.	Hiyerarşinin varlığı eşitsizliği ortaya çıkarır.
Üstler, astları kendilerine eşit gibi görürler.	Üstler astların kendilerinden farklı olduklarını düşünürler.
Astlar, üstleri kendileriyle eşit gibi görürler.	Astlar üstlerin farklı olduklarını düşünürler.
İyi ve kötü arasındaki gücün kullanımı konusunda karar verilmesi için meşrulaşması gerekmektedir.	Toplumun temel gerçeği olan güç, iyiden ve kötünden önce gelmektedir. Meşruluk önemli değildir.

Toplumdaki herkes eşit haklara sahip olmalıdır.	Toplumda güce sahip olanlar ayrıcalıktır.
Toplumdaki güçlü insanlar zayıf görünmelidirler.	Güçlü insanlar görünebildikleri kadar güçlü görünmeye çalışmalıdırlar.
Ödüller ve yasal uzmanlık seviyeleri gücü vurgular.	Zorlayıcı ve referans gücü üzerinde durulmaktadır.
Sistem suçludur.	Kaybeden suçludur.
Gücü tekrar dağıtmak, sosyal sistemi değiştirmenin yoludur.	Gücü elinde tutanları berataraf ederek, sosyal sistemi değiştirmenin tek yoludur.
Güç sahipleri ile güçsüzler arasında görülmeyen bir uyum bulunmaktadır.	Güç sahipleri ile güçsüzler arasında görülmeyen bir çatışma bulunmaktadır.

Tablo 2: Güç Mesafesinin Toplumsal Sonuçları

Kaynak: Geert Hofstede, Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2. bs. (Sage Publications, 2001),98

Tablo 3'te güç mesafesinin örgütsel sonuçlarının dar ve geniş güç mesafelerinin yorumlanması bulunmaktadır.

Dar Güç Mesafesi	Geniş Güç Mesafesi
Merkezkaç karar yapıları; otoritenin az yoğunluğu	Merkezi karar yapıları; otoritenin yüksek yoğunluğu
Basık organizasyon piramitleri	Sivri organizasyon piramitleri
Az oranda izleyici ve denetleyici personel	Yüksek oranda izleyici ve denetleyici personel
Hiyerarşi,rollerin eşitsizliği anlamını taşımaktadır.	Hiyerarşi, üst kademe ve alt kademeler arasında var olan eşitsizliği yansıtmaktadır.
İdeal patron pratik, düzenli ve desteğe güvenen, yetenekli bir demokrattır.	İdeal patron iyi bir otokrat ve iyi babadır.
Yöneticiler kişisel tecrübelerine ve astlarına güvenmektedirler.	Yöneticiler resmi kurallara güvenmektedirler.
Astlar danışılmayı beklerler.	Astlar kendilerine emir verilmesini beklemektedirler.
Danışmacı liderlik; memnuniyet,	Otokratik liderlik ve sıkı denetim; tatmin,

performans ve verimliliği doğurur.	performans ve verimliliği doğurur.
Ast – üst ilişkileri faydacılıkla alakalıdır.	Ast – üst ilişkisi kutuplara ayrılmıştır ve çoğu zaman duygusaldır.
Üstün gücü kötüye kullanması halinde kurumsal şikâyet kanalları mevcuttur.	Üstün gücü kötüye kullanımına karşı herhangi bir savunma yoktur.
Muhakeme ve müzakere ederek astlara iş yaptırılır; amaçlara dayalı yönetim mümkündür.	Astlara resmi otorite ve yasal yaptırımlarla iş yaptırılır; amaçlara dayalı yönetim mümkün değildir.
İnovasyon için taraflara ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticiler ilgili oldukları kararlara katılmaktadırlar.	İnovasyon için hiyerarşinin desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticiler ilgili oldukları kararlara katılmamaktadırlar.
Yöneticiler için tanınan ayrıcalıklar hoş görülmemektedir	Yöneticiler için tanınan ayrıcalıklar , popüler ve beklenilendir.
Organizasyonun tepesi ve en altı arasındaki maaş marjı dardır.	Organizasyonun tepesi ve en altı arasındaki maaş payı geniştir.
Yöneticiler ücretlerinin tatmin edici	Yöneticiler yetersiz ücret aldıklarını

olduğunu düşünmektedirler.	düşünmektedirler.
Yöneticiler kariyerlerinden tatmin olmaktadır.	Yöneticiler kariyerlerinden tatmin olmamaktadırlar.
Rol belirsizliğinden ve aşırı yüklenimden kaçmak mümkündür.	Rol belirsizliği ve aşırı yüklenim sıkça görülmektedir.
Bilgilerdeki açıklık astlara da sağlanmaktadır	Bilgi açıklığı hiyerarşi ile sınırlandırılmaktadır.
İşçilerle memurlar aynı statüye sahiptir.	Beyaz yakalı işler mavi yakalı işlerden daha değerlidir.

Tablo 3: Güç Mesafesinin Örgütsel Sonuçları

Kaynak: Geert Hofstede, Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2. bs. (Sage Publications, 2001),107.

1.7. BİREYCİLİK VE KOLEKTİVİZM BOYUTU

Bireyselciliğin yüksek olduğu toplumlarda bireyler kendilerini toplumdaki diğer kişilerden bağımsızdır ve kendi istekleri doğrultusunda ilerlerler. Bireylerin, motivasyonlarının önceliği kendi hedeflerini gerçekleştirmeye yöneliktir ve öncelikleri de budur. Kolektivist toplum kültürlerinde bireyler kendilerini, ait oldukları grupların bir parçası olarak görürler ve grubun çıkarına davranmaktadırlar. Bireyselliğin yüksek olduğu toplumlarda ise toplumla birey arasındaki ilişki zayıftır ve bireyler kendisini ve

ailesini daha fazla ön planda tutmaktadırlar. Dolayısıyla bu boyut, insanların birbirleriyle olan ilişkileri ile ilgilidir (Pado & Tezcan, 2018). Hofstede ve Minkov; (2010) ; kolektivist toplumlarda bireyler, toplumda kendilerini daha güçlü kabul ederler ve toplumlar birbirine bağlı gruplardan oluşmaktadır. Kolektivist toplumlarda bireyler yaşamları boyunca sadakat sorgusu olmaksızın birbirlerini korumaktadırlar (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Tablo 4’te bireyciliğin toplumsal sonuçlarının yorumları gösterilmektedir.

Toplumculuk	Bireycilik
İnsanlar kendilerini koruyacak geniş ailelerde doğarlar.	Toplumda herkes kendinden ve çekirdek ailesinden sorumludur.
‘Biz’ bilinci	‘Ben’ bilinci
Topluluk (community)	Toplum (society)
Kolektivist (topluluk) yönelim	Kendi kendine (bireysel) yönelme
Temel değerler grup içinde ve dışında farklılaşmaktadır; Ayrımcılık (particularism)	Temel değerler herkese uygulanmalıdır; Evrensellik (universalism)
Sosyal sisteme bağlı kimlik bilinci vardır.	Kimlik bireye dayanır.

'Utanma 'kültürü	'Suçluluk' kültürü
Yüksek iletişim hakimdir.	Düşük kapsamlı iletişim
Bireylerin organizasyon ve kurumlara duygusal bağımlılığı	Bireylerin organizasyon ve kurumlardan duygusal bağımsızlığı
Aidiyete vurgu; üyelik ideali	Bireysel üstünlük ve başarıya vurgu; liderlik ideali
Özel yaşam organizasyonlar tarafından ihlal edilebilir.	Herkesin özel yaşam hakkı vardır.
Hayatta kalma	Hazcılık
Genel eğilimlere göre belirlenen aktiviteler	Kendiliğinden başlayan faaliyetler
Organizasyon tarafından sağlanan deneyim, düzen, görev, güvenlik	Bireysel mali güvece, çeşitlilik ve memnuniyetle birlikte özerklik bulunur.

Geleneksel toplum	Modern veya post modern toplum
-------------------	--------------------------------

Tablo 4: Bireyciliğin Toplumsal Sonuçları

Kaynak: Geert Hofstede, Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2. bs. (Sage Publications, 2001),227.

Tablo 5'te bireyciliğin örgütsel sonuçlarının yorumları gösterilmektedir.

Toplumculuk	Bireycilik
Çalışanlar grup yararı için hareket ederler.	Çalışanların „ekonomik insan“ gibi hareket etmesi beklenir.
İşe alım ve terfi kararları çalışanları bir grup olarak dikkate alınmaktadır.	İşe alım ve terfi kararları yetenek ve kurallara dayanmalıdır.
İşe alımda çalışanların akrabaları tercih edilmektedir.	İşe alımda akrabalık ilişkileri dezavantaj olarak görülmektedir.
İşçi ve işveren arasındaki ilişki bir aile ilişkisinde olduğu gibi temel olarak ahlakidir.	İşçi ve işveren arasındaki ilişki işgücü piyasasındaki bir iş ilişkisidir.
Düşük performans başka görevlere transfer için bir sebeptir.	Düşük performans işten atılma için bir

	sebeptir.
Çalışanların organizasyona bağlılığı yüksektir	Çalışanların organizasyona bağlılığı düşüktür.
Sendikaya potansiyel bir duygusal bağlılık vardır	Sendika ile ilişkiler hesaplamalara dayanmaktadır.
Çalışan, grup içinde daha iyi performans sergilemektedir.	Çalışan, bireysel olarak daha iyi performans sergilemektedir.
Eğitim grup seviyesine odaklanıldığında daha etkilidir Çalışma arkadaşları ile ilişkiler grup üyeleri için işbirlikçi, grup dışındakiler için saldırgancaır.	Eğitim bireysel seviyeye odaklanıldığında daha etkilidir Çalışma arkadaşları ile ilişkiler onların grup kimliğine dayanmaz.
Arkadaşlarına diğerlerinden daha iyi davranmak normal ve etikdir; ayırıcılık	Arkadaşlarına diğerlerinden daha iyi davranmak iltimas geçmektir ve etik değildir; evrensellik

İş hayatında kişisel ilişkiler, görev ve kuruluşun üzerindedir	İş hayatında görev ve kuruluş, kişisel ilişkilerin üzerindedir.
Organizasyonel başarı bilginin paylaşımına, kendini adamaya ve politik ittifaklara bağlıdır.	Organizasyonel başarı bilginin saklı tutulmasına, kendini adamamaya ve politik ittifaklardan kaçınmaya bağlıdır
Kolektif kararlara inanç	Bireysel kararlara inanç
Organizasyondaki yenilikçilik taraftarları diğerlerini de dâhil etmektedirler	Organizasyondaki yenilikçilik taraftarları kendi kendilerine girişimde bulunmaktadırlar
Mevcut ağlar içinde yenilikler	Mevcut ağların dışında yenilikler
Girişimciler kendi sonuçlarına başkalarının katkılarını kabul ederler	Girişimciler kendi sonuçlarının başkalarına bağlı olmadığını öne sürerler
Çalışanlar ve yöneticiler takım çalışması, kişisel temaslar ve işteki ayrımcılığı rapor	Çalışanlar ve yöneticiler çalışmalarını

ederler	bireysel olarak rapor ederler.
İş ve çalışma şartları üzerinde daha az kontrol vardır ve çalışma saatleri daha azdır.	İş ve çalışma şartları üzerinde daha fazla kontrol vardır ve çalışma saatleri daha uzundur.
Meslekler arasında daha az sosyal geçiş	Meslekler arasında daha büyük sosyal geçiş
Organizasyondaki yenilikçilik taraftarları diğerlerini de dâhil etmektedirler.	Organizasyondaki yenilikçilik taraftarları kendi kendilerine girişimde bulunmaktadırlar
Mevcut ağlar içinde yenilikler	Mevcut ağların dışında yenilikler

Tablo 5 : Bireyciliğin Örgütsel Sonuçları

Kaynak: Geert Hofstede, Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2. bs. (Sage Publications, 2001),244.

1.8. BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA BOYUTU

Belirsizlikten kaçınma boyutunu Hofstede analizinde; bireylerin belirsizliklerle karşı nasıl davrandığını gözlemlemiştir. Belirsizlikten kaçma boyutunun yüksek olduğu toplumlarda bireyler açık ve tanımlı kurallar bütünü ile risklerden kaçınmaktadırlar. Belirsizlikte kaçınma boyutunda olan toplumlarda kurallar açıktır ve risklerden dolayı

oluşabilecek olumsuzlukların en aza indirilmesi amaçlanır. Belirsizlikten kaçma boyutunun yüksek olduğu toplumlarda bireylerin geleceğe yönelik kaygısı iş stresi seviyesi yüksektir (Hofstede G. , 2011).

Belirsizlikten kaçınma boyutunun zayıf olduğu kültürlerde ise kurallar daha esnektir. Bu boyuta sahip kültürlerde veya toplumsal yapılarda çalışan bireyler işlerini sık sık değiştirmektedirler. Belirsizliğin boyutu, belirsizliğe karşı edindikleri davranışlarını ve eylemlerin boyutlarını da belirlemektedir. Örnek olarak; bir ülkedeki ekonomik ve siyasi sorunlar, o ülkedeki işveren ve çalışanlar için farklı bilinmezlik boyutlarına sahip olabilmektedir (Colman, 2002).

Belirsizliğin yüksek düzeyde olduğu toplumlar, belirsizlikten korunmak ve bu belirsizliğin nelere yol açacağını bilmek isterler. Belirsizlikten kaçınmak için bireyler kuralları yoğun şekilde kullanmaktadırlar. Bu boyutun yüksek olduğu toplumlarda risk alma isteği azdır ve yeniliklerin boyutu da bu yüzden sınırlıdır. Belirsizlikten kaçma boyutunun zayıf olduğu topluluklarda ise, bireylerin göstereceği çözüm yaklaşımlarının ilkelerden ve kurallardan daha fazla öneme sahip olduğundan ve bu toplumlarda bireylerin daha rahat tutuma sahip davranışlarından söz edilmektedir. Guirdham' a göre (2005) bu davranışa sahip kültürler belirsizliğe karşı daha toleranslı davranış gösterirler ve tepkilerinde daha fazla esnekliği tercih ederler. (Guirdham, 2005) Tablo 6'da belirsizlikten kaçınma derecesinin toplumsal sonuçları gösterilmektedir.

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
Yaşamda var olan belirsizlik kolaylıkla kabul	Yaşamda var olan belirsizlik savaşılmaması gereken tehdit olarak

edilmektedir.	görülmektedir.
Düşük stres vardır	Yüksek stres vardır
Meşgul olmak kişi için bir erdem değildir.	Meşgul olmaya yönelik içsel bir baskı vardır.
Duyguların bastırılması	Duyguların açığa vurulması
Şahsi refah	Daha az şahsi refah
Değişime ve yeniliğe açıklık	Tutuculuk, yasa ve düzen
Bilinmeyen riskleri almaya karşı isteklilik	Sadece bilinen riskleri alma
'Farklı olan merak uyandırır.'	'Farklı olan tehlikelidir.'
Çeşitliliğe karşı hoşgörü	Yabancı korkusu
Genç insanlara karşı saygı duyulur.	Yaşlı insanlara karşı saygı ve korku duyulur.
Belirsizlik ve kaosa uyum	Açıklık ve yapısallık ihtiyacı
Yeniliğe ve rahatlığa ulaşma isteği	Esas olana ulaşma isteği
Kişinin yaşamını, üstlerini ve dünyayı etkileme yeteneğine olan inanç	Dış güçlere karşı güçsüzlük hissi

Tablo 6: Belirsizlikten Kaçınma Derecesinin Toplumsal Sonuçları

Kaynak: Geert Hofstede, Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2. bs. (Sage Publications, 2001),161

Tablo 7’de belirsizlikten kaçınma derecesinin örgütsel sonuçları gösterilmektedir.

Düşük Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Belirsizlikten Kaçınma
İşverene karşı düşük sadakat; düşük ortalama çalışma süresi	İşveren karşı yüksek sadakat; uzun ortalama çalışma süresi
Küçük organizasyonlarda çalışmayı tercih etme	Büyük organizasyonlarda çalışmayı tercih etme
Teknolojik çözümlere başvurma	Teknolojik çözümlere karşı şüpheci yaklaşım
Yenilikçi çalışanlar kendilerini kurallardan bağımsız hissederler.	Yenilikçi çalışanlar kendilerini kurallar ile sınırlandırılmış hissederler.
Tepe yöneticileri stratejiler ile ilgilenirler.	Tepe yöneticileri operasyonlar ile ilgilenirler.
Üstlerin gücü pozisyon ve ilişkilere dayanmaktadır.	Üstlerin gücü belirsizliklerin kontrolüne dayanmaktadır.
Yapılarda ve prosedürlerde belirsizliğin hoş görülmesi	Yüksek derecede resmileştirilmiş yönetim anlayışı
Dönüştürücü lider rolünün çekiciliği	Hiyerarşik kontrol rolünün çekiciliği
Çoğu yeni marka benimsenmektedir.	Çok az yeni marka benimsenmektedir.
Yenilikler hoş karşılanmakta fakat her zaman ciddiye alınmaları	Yeniliklere karşı direnilmekte ancak kabul

gerekmemektedir.	edilirse tutarlı bir şekilde uygulanmaktadır.
Kesinlik ve dakiklik öğrenilmeli ve yönetilmelidir.	Kesinlik ve dakiklik doğal olarak oluşmaktadır.
İlişki yönelimi	Görev yönelimi
Esnek çalışma saatleri çekici değildir.	Esnek çalışma saatleri popülerdir.
Genelliğe ve sağduyuya inanç	Uzmanlığa ve deneyime inanç
Üstler çalışanların hırs ve liderlik kabiliyetleri hakkında iyimserdir.	Üstler çalışanların hırs ve liderlik kabiliyetleri hakkında kötümserdir

Tablo 7 :Belirsizlikten Kaçınma Derecesinin Örgütsel Sonuçları

Kaynak: Geert Hofstede, Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2. bs. (Sage Publications, 2001),169.

1.9. ERİLLİK-DİŞİLİK BOYUTU

Erillik-Dişilik boyutunda; bireyler cinsiyet farkından dolayı oluşan ilişkilere önem vermektedirler. Cinsiyet ayrımının olmadığı toplumlarda, tüm bireylerin eşitlik ve dayanışma özelliği oldukça fazladır. Toplumunu oluşturan bireyler arasındaki ilişkilerin nazik, merhametli ve sevgi dolu, yüksek bir hoşgörünün olduğu yapı söz konusudur. Dişil kültürlerde kişilerarası uyum ve anlaşma önemlidir. Erillik kültürünün yüksek olduğu toplumlarda erkeklere özgü hırs, rekabet ortamı, para kazanma hırsı ve maddi eğilimler görülmektedir ve maddi başarı odaklı olunması beklenir. Erillik-dişilik boyutunun dengeli olduğu toplumlarda ise, yaşam kalitesine önem verilmektedir. Bu tür kültürel yapılarda erkekler ve kadın rolleri arasında ayrımlar bulunmaktadır. Bireylerin

hangi işlerde çalışacağına kadar belirleyen katı kurallar bulunmaktadır(Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Hofstede ve vd.' e göre (2010) dişil toplumlarda; hem erkekler, hem de kadınların mütevazı, şefkatli ve yaşam kalitesi konusunda endişeli oldukları varsayılır (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Tablo 8'de erillik – dişilik boyutunun toplumsal sonuçları gösterilmektedir.

Dişil	Eril
İlişki yönelimi	Ego yönelimi
İnsanlar ve yaşam kalitesi önemlidir.	Maddiyat önemlidir.
Kim olduğun önemlidir.	Ne yaptığın önemlidir.
'Yaşamak için çalış.'	'Çalışmak için yaşa.'
Cinsiyetler arasında az sayıda duygusallık ve sosyal rol ayrımı bulunmaktadır.	Cinsiyetler arasında en üst düzeyde duygusallık ve sosyal rol ayrımı bulunmaktadır.
Erkekler ve kadınlar performans ve ilişkilerin her ikisine de önem vermelidir.	Erkekler katı olmalı ve performansı dikkate almalı, kadınlar ise şefkatli olmalı ve ilişkileri dikkate almalıdır.

Erkekler ve kadınlar alçakgönüllü olmalıdır.	Erkekler iddialı ve hırslı olmalıdır, kadınlar ise olabilirler.
Güçsüze sempati duyulur.	Güçlüye sempati duyulur.
Küçük ve yavaş olan güzeldir.	Büyük ve hızlı olan güzeldir

Tablo 8 : Erillik – Dişilik Boyutunun Toplumsal Sonuçları

Kaynak: Geert Hofstede, Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2. bs. (Sage Publications, 2001),299

Tablo 9'da erillik – dişilik boyutunun örgütsel sonuçları gösterilmektedir.

Dişil	Eril
Yaşamak için çalışmak	Çalışmak için yaşamak
Çalışanlar için ilişkiler ve çalışma koşulları işin anlamıdır.	Çalışanlar için güvenlik, ücret ve ilginç işler işin anlamıdır.
Eşitlik, dayanışma ve çalışma hayatının kalitesine önem verilir.	Adalet, eşitlikçi rekabet ve performans önem verilir.
Yöneticiler diğerleri gibi çalışanlardır.	Yöneticiler kültür kahramanlarıdır.
Yöneticilerden sezgilerini	Yöneticilerden kararlı, katı, iddialı,

kullanmaları, duygularla ilgilenmeleri ve örgütte birliği sağlamaları beklenir.	saldırđan, rekabetçi ve adil olmaları beklenir.
Yönetimde daha fazla kadın bulunmaktadır.	Yönetimde daha az kadın bulunmaktadır.
Cinsiyetler arasında ücret aralığı dardır.	Cinsiyetler arasında ücret aralığı geniştir.
Kadınlar patronlarının hemicinslerdinden olmasını tercih ederler.	Kadınlar erkek patronu tercih ederler.
Kariyer hırsı hem erkekler hem de kadınlar için opsiyoneldir.	Kariyer hırsı erkekler için zorunlu, kadınlar için opsiyoneldir.
Yöneticiler mütevazı kariyer hedeflerine sahiptir.	Yöneticiler hırslı kariyer hedeflerine sahiptir.
Yöneticiler mesleki nedenlerden dolayı ailelerini ihmal etmeyi istememezler.	Yöneticiler mesleki nedenlerden dolayı ailelerini ihmal etmeyi göze alırlar.

Yönetimdeki kadınlar kariyerlerini ailelerine göre adapte ederler.	Yönetimdeki kadınlar ailelerini kariyerlerine göre adapte ederler.
Çatışmaların çözümü problem çözme, uzlaşma ve müzakere yoluyla sağlanır.	Çatışmaların çözümü çatışmayı reddederek ya da en iyi olan kazanıncaya kadar mücadele ederek sağlanır.
İşe devamsızlık oranı daha yüksektir.	İşe devamsızlık oranı daha düşüktür.
İş stresleri düşüktür.	İş stresi yüksektir.
Küçük işletmeler tercih edilir.	Büyük işletmeler tercih edilir.
Çalışma saatleri daha az tercih edilir.	Daha yüksek kazanç tercih edilir.

Tablo 9 : Erillik – Dişilik Boyutunun Örgütsel Sonuçları

Kaynak: Geert Hofstede, Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2. bs. (Sage Publications, 2001),318.

1.10. UZUN-KISA DÖNEM YÖNELİM BOYUTU

Hofstede' in uzun-kısa dönem yönelim boyutunda; bazı toplumlarda kültürlerin zamanı gelecek merkezli gördükleri ve geleceğe yönelik değerleri ön planda tuttıkları görülmektedir. Uzun dönem yönelim boyutuna sahip toplumlarda geleceğe yönelik değerler söz konusuken , kısa dönem yönelim davranışı gösteren kültürler ise geçmiş ve şimdiki zaman söz konusudur (Hofstede & Bond, 1984).

Hofstede ve vd.' e göre (2010), kısa dönem yönelim hedeflere odaklanan toplumlar, kesin bir doğruya önem veren, hızlı sonuçlara ulaşmayı hedefleyen ve gelenekleri önemseyen toplumlardır. Uzun dönemli hedeflere odaklanan toplumlarda ise insanlar gerçeğin duruma ve zamana göre değişeceğini düşünmektedir (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

Gelenekleri dönüştürme, kurtarma, yatırımda güçlü eğilim, azla yetinerek ve tahammül göstererek sonuç elde etme, bu toplumların özellikleri olarak sayılabilir (Dalgün, 2011).

Tablo 10'da uzun – kısa dönem yöneliminin toplumsal sonuçları gösterilmektedir.

Kısa Dönem Yönelimi	Uzun Dönem Yönelimi
İhtiyaçların hemen tatmini beklenir.	İhtiyaçların ertelenmiş tatmini kabul edilir.
Gelenekler dokunulmazdır.	Gelenekler değişen koşullara adapte edilebilir.
Aile yaşamı yükümlülükler ile idare edilir.	Aile yaşamı ortaklaşa görevler ile idare edilir.
Harcama	Tasarruf, yatırım
Kar elde etme	Güçlü bir pazar konumu elde etme
Analitik düşünme	Sentezci düşünme
Belirsiz problem çözme	Yapısal problem çözme

Tablo 10: Uzun – Kısa Dönem Yöneliminin Toplumsal Sonuçları

Kaynak: Geert Hofstede, Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2. bs. (Sage Publications, 2001),367

Tablo 11’de uzun – kısa dönem yöneliminin örgütsel sonuçları gösterilmektedir.

Kısa Dönem Yönelimi	Uzun Dönem Yönelimi
Kurallar içinde yaşamak bir problemdir.	Kurallar içinde yaşamak bir problem değildir.
İş hayatında kısa vadeli sonuçlar önemlidir.	İş hayatında ilişkiler ve pazar konumu önemlidir.
Aile ve iş birbirinden ayrı alanlardır.	Dikey ve yatay koordinasyon, kontrol ve uyum vardır.
Saygınlık; sosyo-ekonomik yaşam yeteneklerine göre düzenlenmiştir.	Tüm insanlar eşit yaşamalıdır.

Tablo 11: Uzun – Kısa Dönem Yöneliminin Örgütsel Sonuçları

Kaynak: Geert Hofstede, Culture’s Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, 2. bs. (Sage Publications, 2001),366

1.11. TROMPENAARS’IN KÜLTÜR ALT BOYUTLARI YAKLAŞIMI

Trompenaars, ulusal kültürel farklılıkları yedi kültürel boyutta açıklar. Evrensellik-mülkiyet (özgünlük), bireysellik-sosyallik, tepkisizlik-duygusallık, kesinlik-dağınıklık, başarıyı ifade eder. Altıncı boyut, geçmiş, şimdiki zaman veya gelecek ve ardışık veya eşzamanlı olan zaman oryantasyon boyutudur. Son boyut, iç ve dışsallıktan oluşan çevre ile ilişkidir (Trompenaars F. , 1994).

1.12. EVRENSELLİK – ÖZELLİK

Evrensel toplumlarda, her duruma iyi ve hak uygulanabileceğine inanılmaktadır. Bu nedenle, yargılamalar durumlar dikkate alınmadan yapılır. Belirli toplumlarda, iyi ve hakların belirlenmesinde durum önemlidir. Başka bir deyişle, karakteristik toplumların duruma eğilimli olduğu söylenebilir. Evrensel ve karakteristik toplumlarda, iş sözleşmelerine farklı şekillerde yaklaşmaktadır. Evrensel bir toplumda iş sözleşmeleri avukatlar tarafından hazırlanır ve durum değişse bile takip edilir.

Belirli toplumlarda, bu farklı. Örneğin, karakteristik bir toplum olan Çin'de, iş sözleşmeleri başlangıç noktasını oluşturur ve ilişkinin devam etmesi güç, bireyler ve durum tarafından belirlenir (Trompenaars F. , 1994)

Trompenaars'ın araştırmasına göre, Japonya, bireyci kültürler olan Çin veya Güney Kore gibi diğer Doğu Asya ülkelerine kıyasla “üst-orta” evrenselcilik derecesine sahip bir ülkedir. Özelci kültür, vakalarla ilgili istisnalar mümkün kılar ve insanlar her zaman kuralları veya standartları takip etmez (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

1.13. BİREYSELLİK – TOPLUMSALLIK

Trompenaars tarafından geliştirilen “bireysellik-sosyallik” boyutu Hofstede'nin (1991) “bireysellik-sosyallik” boyutu ile benzerlik göstermektedir. Bireysel toplumlarda, önemli birey önemli, diğer toplumlarda ise “gruptur.” Bireyselliği yüksek olan toplumlarda, toplum, yasa ve kurallar, bireysel hakları koruyacak, bireysel kazancı ve kalkınmayı teşvik edecek şekilde oluşturulur. Grubun bir parçası olmak, sosyalleşmesi yüksek toplumlarda kaçınılmaz bir unsurdur (Trompenaars F. , 1994).

1.14. TEPKİSİZLİK-DUYGUSALLIK

Tepki verme-duygusallık boyutunun özü, bireylerin duygularını ifade etmeleridir. Tepki vermeyen toplumlarda, duyguların kararı etkileyeceği fikri yaygındır ve bu nedenle

duygular kontrol edilir. Ancak, duygusallığı yüksek olan toplumlarda, bireyin duygularını ifade etmek doğallık ve dürüstlük olarak kabul edilir. Bu iki farklı kültür türünden insanlar iş görüşmeleri sırasında birbirlerini farklı algırlar. Örneğin, yanıt vermeyen toplumdan birey duygusal, soğuk ve kalpsiz olarak algılanırken, duygusal topluluktan 12 kişi duygusal davranış sergileyen, kendini kontrol edemeyen ve aynı zamanda profesyonel davranış sergileyen biri olarak algılanmaktadır (Trompenaars F. , 1994).

1.15. KESİNLİK-DAĞINIKLIK

Kültürün kesin dağılmasının boyutu, bu kültürün gizliliği nasıl algıladığı ve gizliliğe erişimin boyutu ile ilgilidir. Kesinliği yüksek olan toplumlarda, yaygın kullanım ile özel kullanım arasında bir ayrım vardır. Ortak alan, özel alandan nispeten daha büyüktür. Özel alan sınırlı erişim sağlar ve halka açık alandan daha samimidir. Dağınıklığı yüksek toplumlarda durum tam tersidir. Başka bir deyişle, ortak alan özel alandan daha büyük ve daha iyi korunur. A.B.D. gibi kesinliği toplumlarda bireyler, yaşamlarını ortak ve özel bir şekilde ayırır. Örneğin, ortak bir alan olan işte bir Amerikalıya ulaşmak kolay olsa da, özel yaşamda ona ulaşmak mümkün değildir. Çok dağınık bir toplum olan İspanya'da, özel alanlara ulaşmak, ortak alanlardan daha kolaydır (Trompenaars F. , 1994).

1.16. BAŞARMAK-ATIFTA BULUNMAK

Bu kültürel boyut, bireyin nasıl güç ve statü kazandığı ile ilgilidir. Başarı düzeyi yüksek olan toplumlarda toplum, konum ve konum kazanmanın etkisini vurgulamaktadır. Bireyler, bireysel başarılarından dolayı daha güçlü pozisyonlara sahiptir; bilgi ve beceriler. Bu tür toplumlarda birey, kendi çabasıyla başarı kazanır. Yüksek başarı seviyesine sahip Avustralya gibi bir toplumda, bireyin yükselişi işin başarısı ile

doğrudan orantılıdır. Atıf boyutu yüksek olan toplumlarda, güçlü bir konuma sahip olmanın nedeni, yaş, cinsiyet, aile ve sosyal durum gibi bireylerin kişisel özellikleridir. Kıdemlere kuruluşlarda saygı duyulur (Trompenaars F. , 1994).

1.17. ZAMAN YÖNLENDİRME

Kültürün zaman oryantasyon boyutunun iki önemli yönü vardır. İlk olarak, toplum geçmişe, şimdiye ve geleceğe ve bunların birbirleriyle ilişkilerine odaklanır; ikinci yönü, zaman boyutunun sıralı mı yoksa eşzamanlı mı olduğuna odaklanmasıdır. Geçmişe odaklanan bir toplumda gelenekler ve tarih önemlidir. Güncel olaylar ve ilişkiler, günümüze odaklanan bir toplumda önemlidir. Geleceğe odaklanan bir toplumda, önemli olan geçmişten ve şimdiden faydalanmak ve gelecek için avantaj sağlamaktır. Sıralı kültürlerde, toplumlar işleri bireysel olarak yapar, iş görüşmesine sadık kalır, programlarını ayrıntılı olarak hazırlar ve programlarını değiştirmez. Eşzamanlı kültürlerde, birey aynı anda birçok şey yapar, iş görüşmelerinin yaklaşık saatlerini belirler ve programları kişisel çalışmalarını kadar önemli olarak düşünmez (Trompenaars F. , 1994).

1.18. ÇEVREYLE İLİŞKİ

Çevre ile ilişki iki şekilde ele alınabilir. Birincisi, toplumların çevre ile içten ilgilenmesidir. Bu yaklaşımda, topluluklar çevreyi kontrol edebileceklerine inanmaktadır. Başka bir deyişle, birey, grup veya kuruluş bir durumu kontrol edebileceklerini düşünüyor. Kültürel boyutun ikinci yönü çevre ile olan ilişkidir. Buradaki baskın görüş, bireyin çevre ile uyumlu olması için daha esnek olması gerektiğidir. Birey kendine değil, başkalarına odaklanmalıdır (Trompenaars F. , 1994).

2. KÜLTÜREL ZEKA

2.1. ZEKÂ KAVRAMI

(Türk Dil Kurumu Resmi Web Sitesi, 2018);

“Zekâ, düşünebilmeyi kendini ifade edebilmeyi sağlayan bir yetenek olarak karşımıza çıkmaktadır. Zekâ kelime anlamı olarak; Türkçeye Arapçadan geçmiş olup bu kelime; insanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamını, dirayet-feraset kelimeleri tanımlanmaktadır.”

Legg ve Hutter (2006, s. 8), literatürdeki tanımlamalara zekâ için bir tanımın doğru olabileceğini iddia etmenin zor olduğunu söylemişlerdir. Yapılan tanımlamaların çoğu birbiriyle ilişkilidir ve ortak özellikler barındırmaktadır ifadesini belirtmişlerdir:

- Zekâ, bir bireyin çevreleriyle iletişimini sağlamak için sahip olduğu bir özelliktir.
- Zekâ, bireyin başarıya veya bazı amaçları esas alarak hedefe ulaşma yeteneğidir.
- Zekâ, bireyin farklı amaçlara ve ortamlara nasıl adapte olabildiğine bağlıdır (Legg & Hutter, 2006) .

Ancak zekânın psikometri testler ile ölçülmesi üzerine yapılan çalışmaları Alfred Binet'nin geliştirdiği zekâ ölçme aracı ile başlamıştır (Aksoy, 2015). Zekâ ölçüm aracı olarak kullanılan psikometrik testler diğer testlerin oluşumuna öncülük etmiştir. Binet ve öğrencisi 1904 yılında “Binet-Simon Ölçeği” olarak bilinen ilk zekâ testini ortaya çıkartıp bunu geliştirmişlerdir (Gardner H. , 1999, s. 11). İngiltere’de Charles Spearman analizleri sonucunda kısaca “g” faktörü olarak da açıklanan bireylere verilen genel zekâ puanını geliştirirken, Almanya’da Wilhelm Stern “Intelligence Quotient” olarak

tanımlanan IQ katsayısının ölçüm şeklini belirtmiş ve geliştirmiştir (Gardner, 2000, s. 12).

2.2. ZEKÂNIN ÖZELLİKLERİ

Zekânın özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir: (Özby, 2005, s. 171-172) ;

- Her birey sahip olduğu zekâyı arttırma ve geliştirme becerisine sahiptir: Bireyin zekâsının ufkuyla paraleldir.
- *Zekâ, çok yönü olan bir olgudur ve bireylerdeki beyin ve zihin düzeneklerinin karşılıklı etkileşimi sonrası var olur: Zekânın, bireyin içinde yaşadığı fiziksel, kültürel ve sosyal çevresini algılamasına, anlamasına ve kontrol etmesine imkân tanıyan farklı yönü bulunmaktadır.*
- Zekâ, çok yönlü bir özelliğe sahip olmasına karşın kendi içerisinde bir bütünlük gösterir: Birey zekâsı çeşitli yönleri bir bütünlük göstererek uyum içinde çalışmaktadır.
- *Birey çeşitli zekâ alanlarının hepsine sahiptir: Çoklu zekâ teorisi, tek bir zekânın geçerliliğini kabul etmek yerine bireyin tüm zekâ alanlarında becerisinin olduğu fikrini kabul etmektedir. Fakat bu zekâ alanları tüm bireylerde farklı düzeylerde bulunmaktadır. Bu sebeple birey, bazı zekâ alanlarında oldukça gelişmiş düzeyde iken bazı zekâ alanlarında daha az gelişmiş düzeyde olabilmektedir.*
- *Her birey farklı zekâ alanlarının her birini yeterli seviyede geliştirir: Çoklu zekâ teorisi, yeterli miktarda destek sağlandığında her bireyin tüm zekâ alanlarında yüksek bir düzeye sahip olabileceği görüşünü ortaya atmaktadır.*

- *Bireyin her alanda yüksek zekâ düzeyine sahip olabilmemesinin birçok yolu vardır:*
Bireyin belli bir alanda zeki sayılması için herkes tarafından kabul edilmiş, standart sayılabilecek belli kıstaslar söz konusu değildir.

2.3. ZEKÂ TÜRLERİ

(Aksoy, 2015, s. 75). 1980 yılında zekâ kuramında köklü değişimler meydana gelmiştir. Edward L. Thorndike'nin çalışmalarına dayanan Sternberg'in Üçlü Zekâ Kuramı

(Triarchic Theory Of Intelligence) ve Gardner'ın Çoklu Zekâ Kuramı (Multiple Intelligences) ile kültürel zekâ kuramının temel dayanağını oluşturmaktadır

(Aksoy, 2015, s. 75). Thorndike zekâyı üçe ayırmaktadır, bunlar; soyut, mekanik ve sosyal zekâ olarak açıklanmıştır.

- *Soyut Zekâ:* Sayılar ve kelimeler gibi sembolleri anlama ve kullanma yeteneğidir (Bümen N. T., 2015, s. 1). Soyut zekâ ile birey somut olarak görülemeyen her sembolü, ifadeyi anlamlandırmada ve kullanmada başarılı olabilmektedir. Matematik gibi soyut değerlerden oluşan derslerdeki başarı soyut zekâ ile ilişkilendirilmektedir.
- *Sosyal Zekâ:* İnsanları anlama ve onlarla anlamlı ilişkiler kurabilme yeteneğine isim verilmektedir (Bümen N. T., 2015) .Sosyal zekâ bünyesinden birçok zekâ türünü de barındırabilmektedir. Sosyal zekâ ile duygusal zekâ arasındaki ilişki birçok araştırmada gösterilebilmektedir.
- *Mekanik Zekâ:* Çeşitli araç-gereç ve makineleri anlamlandırma ve o teçhizatı kuullanma yeteneği ile ifade edilmektedir (Bümen N. T., 2015). Mekanik zekâ, makineleri anlamlandırma ve bir makineyi yapabilme yeteneği ile ilişkilidir.

Gardner Çoklu Zekâ Kuramında 9 tane zekâ türünden söz etmektedir (1983: 21).
Bunlar (Oral, 2004, s. 7);

• *Dilsel Zekâ*: Sözcükleri yazılı ve sözlü bir şekilde kullanabilme becerisiyle ilgilenmektedir. Dilin yapısı, pratiği, yönlendirme yeteneği anlamına gelen bu zekâ türünde güçlü olan bireyler iyi yazılar yazıp uzun fıkralar anlatabilmektedir ki isim hafızaları iyi olurken, dinleyerek öğrenmeyi sevmektedir; ayrıca dilsel zekâsı güçlü kişilerde yabancı dilleri öğrenmesi daha kolay olabilmekte, başkalarıyla sözel iletişime kolaylıkla geçebilmektedir (Gürel & Tat, 2010, s. 350).

• *Mantıksal Zekâ*: Bu zekâ türü sayı ve kavramları iyi bir şekilde kullanabilmeyi, neden-sonuç arasındaki ilişkileri açıklayabilmeyi ifade eden zekâ türüdür. Bu durumda mantıksal-matematiksel zekâ temelinde soyut değerleri anlayabilme, tümevarım ve tümdengelim yönetimleriyle bir düşünceye kolaylıkla ulaşabilmek, iki olay arasındaki ilişkiyi kurabilme, hesap yapabilme gibi durumlarını da barındırmaktadır (Gürel & Tat, 2010, s. 350).

• *Müzikal Zekâ*: Bu zekâ türü, müzik formlarının algılanması, ayırt edilmesi ve ifade edilmesi becerisi şeklinde açıklanmaktadır. Müzikal zekâ, müzikal tınıları ayırt edebilme, kolaylıkla müzik aletini çalmayı öğrenebilme, şarkı söyleme konularındaki beceri ile ilgilenmektedir ki müzikal yeteneği bulunan bireylerde müzik yeteneği zaten görülebilmekte, müzik aleti çalabilme, şarkılarının sözlerini ve melodilerini hatırlayabilme, seslere karşın aşırı hassas olabilme ve güzel şarkı söyleme gibi durumlarla karşılaşılabilir (Gürel & Tat, 2010, s. 351).

- *Uzamsal Zekâ*: Bu zekâ türü de görsel düşünme ve olmayan bir şeyi yaratabilme, gördükleri şeyleri doğru algılama ve anlama, olmayan bir şeye şekil verebilme yeteneğini barındırmaktadır ki, bu durumda uzamsal zekânın aktif bir hayal gücüne sahip olmayı, zihinde canlandırma yapabilmeyi, uzay hakkında bir şekil çizebilmeyi, uzaydaki nesnelere arasındaki ilişkileri anlamlandırabilmeyi, imajlarla ilgili zihinsel çıkarımlar yapabilmeyi, boyuttan şekil zemin ilişkilerini kolaylıkla yürütebilmeyi bir anlamda sağlamaktadır (Gürel & Tat, 2010, s. 351).
- *Bedensel Devinim*: Bedensel devinimin temelinde vücut hareketlerini tanımlama, vücut hareketlerini kontrol etme, içinde bulunduğu bedeni tanıma, zihin ve beden arasında güçlü bir bağ kurma, bedeni ile esnek hareketler yapabilme, bedeni tümüyle iyi kullanma durumları yatmaktadır (Bümen, 2001).
- *Doğal Nesnelere Tanıma/Sıralama Zekâ*: Bu zekâ türünde bireyin çevresindeki sayısız türü tanıyıp sınıflandırabilme yeteneğidir ki bu zekâyâ sahip bireyde toprakla oynamayı sevme eğilimi, doğa olaylarına karşın bir ilgi, doğa ve canlılara ilişkin konularda bir ilgi, çevre dengesi ve çevreye hassasiyet gibi durumlar görülmektedir (Özden, 2003).
- *Kişilerarası Zekâ*: Kişilerarası iletişim sürecinin başarıyla gerçekleşmesini sağlayan zekâ türüdür. Sosyal zekâ olarak da kabul edilen bu zekâ türünde bireyler farklı toplumlarla kolaylıkla anlaşabilmekte ve insanlarla sosyalleşmeyi sevmektedir. Bu zekâsı güçlü olan bireylerde empati kurabilme, grup çalışmalarında başarı, karşısındaki kişinin duygularını okuyabilme gibi özellikler görülmektedir (Gürel & Tat, 2010, s. 351).
- *Kişisel /Bireysel Zekâ*: Kişinin kendisini bir şekilde analiz etmesi ve kendisine ilişkin bilgileri değerlendirerek yaşamının kontrolünü üstlenmesini sağlayan

yetenektir ki bu zekâ türünde yoğunlaşma, kendini düşünme, yürütücü biliş/üst biliş zekâ unsurlarını kullanma, farklı duyguların farkında olma, yüksek düzeyli düşünme becerileri ve akıl yürütme gibi durumlar bulunmaktadır (Gürel & Tat, 2010, s. 351).

• *Varoluşsal Zekâ*: İnsanoğlunun ve evrenin varoluşuna odaklanan ‘büyük soruların zekâsı’ olarak tanımlanmaktadır ve insanoğlunun neden var olduğu üzerine tasavvufu, teolojii ve felsefeyi kullanmaktadır (Gürel & Tat, 2010, s. 351). Yeni çalışmalarda eklenen bir zekâ türü olarak varoluşsal zekâ, bu dünyada neden var olduğunu anlamlandırmaya çalışan bireylere yardımcı olmaktadır. Sternberg’in Üçlü Zekâ Kuramında ise; zekâ, bireyin gerçek yaşam çevresini ayırma edebilme, şekillendirme ve ona uyum sağlamaya yönelik zihinsel aktivite olarak tanımlanmaktadır (Aksoy, 2015, s. 86). Sternberg, insan zekâsının belirlenmiş bilişsel süreçlerinin evrensel olduğunu ancak bu durumun ortaya çıkışının da kültürden kültüre farklılıklar gösterebileceğini açıklamıştır (1985: 15). Sternberg’in çalışmasında belirtilen zekâ türleri (Tok & Sevinç, 2010, s. 66)

• *Analitik Zekâ*: Ölçme-değerlendirme, analitik düşünme becerisi, yargılama yeteneklerinin uygulandığı öğeleri (Tok & Sevinç, 2010, s. 66).

• *Yaratıcı Zekâ*: Yaratıcı zekâsı güçlü birey hayal kurma ve onları gerçeğe dönüştürmede diğer bireylere göre daha yatkındır (Sternberg & Grigorenko, 2004).

• *Pratik Zekâ*: Uygulamalı düşünme, bireylerin becerilerini hayata uygulamalarını içermektedir (Sternberg & Grigorenko, 2004). Pratik zekâsı

güçlü bireyler kriz dönemlerinde veya beklenmedik durumlarda çıkış yolu bulabilmektedir.

2.4. ZEKÂ VE KÜLTÜR ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kültür, bir topluma birlik duygusunu aşıl原因 ve diğer toplumlardan farklı kılan maddi ve manevi değerlerden oluşmaktadır (Hofstede G. , 2001, s. 80).

Kültür;bireyin sözlü ve sözsüz iletişim geliştirme üzerinde etkisi olduğundan farklı kültürlerden insanların, olayları anlama ve yorumlamadaki bakış açılarını farklılaştıracaktır (Earley & Mosakowski, 2004).

(Ng & Earley, 2006, s. 34); Kültürel değerlerin zekâ kavramı üzerinde oldukça etkili ve zekâyı oluşturan öğelerin kültürlere göre farklılık göstereceğini belirtmişlerdir. Birçok Afrikalı toplumlarda zekâ, yaşlıların arzuları doğrultusunda davranabilmektir (Triandis H. C., 2006, s. 25).Batı toplumlarında zeki hareketler, başka kültürlerde saçma olarak karşılanabilmektedir(Strenberg & Grigenko, 2006, s. 28).

Sternberg ve Grigorenko (2006)'ya göre tek zekâ türü olamayacağına dikkat çekmişlerdir. Örneğin;Asyalılar bilişsel ilişki ve yetenekleri önemserlerken, Latin Amerikalı aileler sosyal ilişkilere önemsemişlerdir (Strenberg & Grigenko, 2006).

Kültürel zekâ, bilişsel, sosyal ve duygusal zekâyı farklı kültürel ortamlarda iyi iletişim kurmak için tamamlamaya gayret eder. Kültürel zekâ çok kültürlü ortamlarda, kültürlerarası iletişim kurmak ve bazı durumların üstesinden gelmeye yardım ederek, insanların kaynaşmasını sağlayan davranışların tümüdür.(Dyne & Ang, 2005, s. 23).

2.5. KÜLTÜREL ZEKÂ KAVRAMI

Kültürel zeka ilk kez Earley ve Ang tarafından ortaya koymuş olan, zeka ile kültürlerarası araştırmalarını bir araya getirmişlerdir. 2003 yılında yayınladıkları “Cultural İntelligence: Individual İnteractions Across Cultures” adlı kitapları ile kavramın kuramsal alt yapısı ortaya konulmuştur (Akdemir, Duman, & Tunalılar, 2016).

(Earley & Mosakowski, 2004, s. 140),kültürel zekâyı bireyin diğer kültürlerden gelen bir kişinin belirsiz vücut hareketlerini ve farklı alışılmadık davranışlarını kişinin hareketlerini ve aynı kültürden yaşayan insanlar gibi yorumlayabilen doğal bir yetenek olarak tanımlamışlardır. (Thomas, et al., 2008, s. 126). (Thomas & Inkson, 2004) ‘e göre kültürel zekâ, farklı kültüre sahip insanlarla etkin bir şekilde etkileşim kurma yeteneğidir.

Terim olarak zekâ, çeşitli geniş kapsamlı tanımları ve kültürel zekâ, duygusal zekâ, yapay zekâ tanımlarının bazı yönleri aşağıda listelenmiştir (Legg & Hutter, 2007).

Toplu tanımlamalar;

- “Öğrenmeye, anlama ve yargıya varma veya akla dayanan görüşlere sahip olma yeteneği” Cambridge Advance Öğrenci Sözlüğü.
- “Bireyler, çevreye uyum sağlama, karışık düşünceleri kavrayabilme, deneyimlerden öğrenme, çeşitli akıl yürütme biçimlerine katılma, düşünce olarak engelleri aşma yetenekleri bakımından birbirlerinden farklılık gösterir.” Amerikan Psikoloji Derneği.
- “Bilgi ve becerileri edinme ve uygulama yeteneği.” Compact Oxford İngilizce Sözlük.

Psikolog tanımları;

- “Tecrübe ile öğrenme veya kar etme kapasitesi.” W. F. Dearborn
- “. . . bilişsel yetenek.” R. J. Herrnstein ve C. Murray
- “. . . yeni bağlamlarda bilgi edinme, elde etme, birleştirme, karşılaştırma ve kullanma bağlamında edinme, bellekte saklama, alma, birleştirme, karşılaştırma ve kullanma sürecinin sonucu.” Humphreys

Yapay Zekâ araştırmacıları tanımları;

- “İstihbarat bir aracının çok çeşitli ortamlarda hedeflere ulaşma yeteneğini ölçer.” S. Legg ve M. Hutter
- “İstihbarat, hedeflere ulaşmak için zaman dâhil - en iyi şekilde sınırlı kaynakları kullanma yeteneğidir.” R. Kurzweil
- “İstihbarat, bilgi işleme sisteminin yetersiz bilgi ve kaynaklarla çevresine uyum sağlama yeteneğidir.” P. Wang

Bir diğer tanıma göre kültürel zekâ, farklı kültürel algılara ve farklı alanlara sahip olan bireylerle etkili iletişim kurma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (RezaieeKelidbari, RezaieeDizgah, & RajabiJourshari, 2012, s. 6134). Livermore (2011: 69) ise kültürel zekâyı, bireyin diğer bireylerin nasıl düşündükleri ve davrandıkları konusunda kültürün rolünü anlama derecesi ve kültürlerin benzer ve farklı olan yanlarına aşina olma düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Livermore, 2011).

Küreselleşme sürecinde, ülkeler hükümetler, üniversiteler, çok uluslu işbirlikleri birbirleriyle işbirliği yapıyor, bu nedenle orta büyüklükteki ve hatta küçük ölçekli kuruluşlardan veya işletmelerden biri kaçınılmaz olarak dünyadaki iş ve

organizasyonlarla senkronize oluyor. Bu noktada kültürel sınırlarla karşı karşıyayız, bu nedenle çağdaş liderlik teorileri veya farklı kültürlerdeki insanları başarılı olmak için yönlendirmek için çalışmalar yetersizdir. Metafor liderliği ile açıklarsak, kültürel zekâ daha etkin bir çalışma veya dünyadaki başarının anahtarıdır. (Büyükbeşe & İpekçi, 2016)

Küreselleşme ile işgücünün çeşitlilik göstermesi farklı kültürlerin bir arada daha fazla olması nedeniyle, bazı bireylerin kültürlerarası ortamlarda neden bazılarında daha etkili olduğu? sorusunu anlamak giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Erez & Earley, 1997). Bu gereksinime yanıt olarak, Earley ve Ang (2003) Sternberg ve Detterman'ın (1986) zekâyı farklı parçalardan oluşan bir yapı olarak gören çalışmalarından yararlanarak kültürel zekâ için bir kavramsal model geliştirdiler: Kültürel zekâyı kültürel çeşitliliğin ve çok kültürlü bir ortamın olduğu durumlarda kişinin farklı ortamlarda etkili olabilme becerisidir şeklinde tanımladılar. (Mercan, 2016)

Kültürel zekâ düzeyi yüksek olan bireylerin güçlü bir hâkimiyete, duyguları açığa vurma hissine ve fiziksel varlığa sahip oldukları düşünülmektedir (Crowne, 2013). Ayrıca bu bireyler olan bitenlere dair derin düşünme ve anladıklarına uyum sağlama yeteneğine sahip olmaktadır (Dyne, Ang, & Livermore, 2009, s. 133-134).

Kültürel zekâ, çok kültürlü ortamların ortaya çıkardığı bir olgu olmakla birlikte böyle ortamlarının kültürel zekaya sahip kişilere ihtiyaçları olmaktadır. İşletme literatüründe, kültürel zeka konusu ilk defa, Earley ve Mosakowski'nin 2004 yılı Kasım ayındaki Harvard Business Review yayımlanan makalelerinde geçmiştir (Yeşil, 2009, s. 123).

Kültürel zekâ diğer zekâ kuramlarından birçok farklılığı bünyesinde bulundurmaktadır.

deyişle, kültürel zekâ, daha küresel bir yaklaşıma uyuyor olarak görülebilir ve genel zekâ (IQ), sosyal zekâ (SI) ve duygusal zekâ (EQ) gibi diğer zekâ türlerinden kavramsal olarak farklı olarak da görülür (R.L. Engle, 2012). Genel, sosyal ve duygusal zekâ, bireyin iş ve kişisel ilişkilerde başarı kazanması için önemlidir; kültürel zekâ ise bireylerin çeşitlilikle başa çıkabilmelerini ve kültürel ortamlara başarılı bir şekilde adapte olmalarını sağlar (Goh, 2012). Buna ek olarak, bireylerin bilgi ve farkındalıklarıyla kültürel çeşitliliği anlamalarına yardımcı olur ve farklı kültürlerde verimli ve etkili davranmalarını sağlar (Masouleh, Saeedi, Koochaksaraei, & Mousavian, 2013). Sonuç olarak, kültürel zekâ bireyin kültürlerarası etkileşimlerin temellerini toplama ve yorumlama yeteneğini yansıtır ve bireylerin kültürlerarası etkileşimlere karşı dikkatli bir yaklaşım geliştirmelerini ve çok kültürlü bir durumda adapte olabilme becerilerini geliştirmelerini sağlar (Earley & Peterson, 2004)

Kültürel zekâ son yıllarda nispeten yeni tanıtılan bir yapıdır ve mevcut literatürde bu kavramla ilgili yeterli deneysel araştırma yoktur. Örneğin, çoğu çalışma kültürel zekânın farklılığına ve diğer zeka türleri ve kültürel zekanın sonuçları ve öncüllerine odaklanmaktadır. Önceki araştırmalara göre kültürel zekâ, görev performansı, kültürel adaptasyon, liderlik başarısı, iş tatmini, takım etkinliği, bilgi paylaşımı, dönüşümsel liderlik tarzı, örgütsel yenilik gibi bireyler ve kuruluşlar için bazı sonuçlar ortaya koyuyor (Nafei, 2013).

Öte yandan, araştırmacılar bir çalışanın gelişen kültürel zekâsına yol açan bazı faktörler olduğunu öne sürmektedir. Bunlar kişilik, öz yeterlik, öz izleme, eğitim, önceki iş deneyimi, dil yeterliliği, rol netliği, iletişim kabiliyeti ve örgüt kültürü olarak sınıflandırılır (Moon, Choi, & Jung, 2013)

2.6.1. Meta Bilişsel (Üst Bilişsel) Kültürel Zekâ

Farklı yazarlar tarafından meta bilişsel kültürel zekânın çeşitli yönlerine değinilen tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalar aşağıdaki gibidir.

Meta bilişsel kültürel zekâ:

- Bireylerin kültürler hakkında sahip oldukları, benzerlikler ve farklılıklar üzerindeki bireysel genel farkındalığı (Earley & Ang, 2003) ,
- Kültürel bilgiyi anlama,kullanmada bireyde gerçekleşen zihinsel süreçleri (Earley & Ang, 2003),
- Farklı kültürler hakkında sahip olunan bireysel düşünce süreci üzerindeki kontrol ve bilgileri (Earley & Ang, 2003),
- Farlı bir kültüre uyum sağlamadaki değerlendirme gibi üst düzey düşünme becerilerini kullanmayı (Ang & Dyne, 2008),
- Bireylerin kültürel bilgi edinmek ve anlamak için kullandıkları süreçleri yansıtır (Ang & Dyne, 2008).

Ng ve Earley'e (2006) göre, bilişsel kültürel zekâ, bireyin farklı kültürel ortamdaki insanlarla etkileşimi sırasında, başa çıkma stratejileri edinmek ve geliştirmek için bilişsel stratejiler içeren bir kültürel farkındalıktır. Yüksek bilişsel kültürel zeka düzeyine sahip kişiler kültürel farklılıkların farkındadırlar ve yeni kültürü ve ayrıca sosyal etkileşimler ve çalışma ortamı da dahil olmak üzere çeşitli durumlarda uygun şekilde nasıl davranacaklarını etkin bir şekilde öğrenirler. Önceki araştırmalar, meta bilişsel kültürel zekânın uyumla (Kim, Sherman, & Taylor, 2008),iş performansı ile kültürel yargılama ve karar verme görevleriyle ilgili olduğunu göstermiştir (Ang S. , et al., 2007).

Üst bilişsel kültürel zekâ; kültürel farkındalığı ve bireyin kendi görüşlerini yorumlama ve analiz etme becerisi anlamına gelir. Üst bilişsel zekâsı yüksek olan çalışanlar kültürel varsayımları sorgular ve diğer kültürlerden gelenlerle etkileşime girerken kültürlerarası deneyimler hakkındaki kültürel bilgilerini düzenlerler (Zhao, Deng, & Kemp, 2013). Üst bilişsel zekâ, farklı ülkeler için kültürel normların zihinsel modellerini planlama, izleme ve gözden geçirme gibi ilgili yetenekleri içerir. Sonuç olarak, bu zekâ bileşeni, bireylerin farklı kültürel normlara sahip insanları yönetmelerini kolaylaştırmak için gerekli olan bilişsel stratejilerle ilişkilidir (Ramalu, Rose, Kumar, & Uli, 2010). Üst bilişsel zekâsı yüksek kişiler düşünce süreçleri üzerinde bilgi ve kontrol yeteneğine sahip olduklarından farklı kültürlerle iletişime geçtiklerinde o kültürün gereklerine uygun olarak nasıl davranmaları gerektiğini bilirler (Ang S. , et al., 2007).

2.6.2. Bilişsel Kültürel Zekâ

Bilişsel kültürel zekâ (Aksoy Z. , 2013, s. 84);

- Bireyin kültür konusunda belirli bir algısının olması,
- Kendisini kültürel bir varlık olarak görmesi,
- Pek çok davranışının öz kültürü tarafından belirlendiğini bilmesi,
- Farklı kültürlerin ve onlara ait alt kültürlerinin, sosyo-ekonomik ve genel kültürel değerler sistemleri hakkındaki bilgilere sahip olmayı içermektedir.

Bilişsel zekâsı yüksek olan kişiler farklı bir kültürle karşılaştıklarında o kültür ve kendi kültürü arasındaki benzerlik ve farklılıkları bilmekle kalmayıp aynı zamanda o farklı kültüre ait olma bilinciyle hareket ederler ve dolayısıyla o kültüre daha kolay uyum sağlayabilme yeteneğine sahiptirler (Ang S. , et al., 2007).

2.6.3. Motivasyonel Kültürel Zekâ

Motivasyonel kültürel zeka, bireyin çok kültürlü durumlarda çalışabilmek ve farklılıkları öğrenme konusundaki isteklilik için kullanılan enerjinin yönü ve büyüklüğü ile ilgilidir (Yeşil, 2010, s. 159). Motivasyonel kültürel zekâya sahip olan bireyler, farklılıklara olan alakalarından dolayı, kültürlerarası durumlara iyi adapte olabilmektedirler (Earley & Ang, 2003).

Motivasyonel kültürel zeka; bireyin farklı kültürlere uyum sağlamada öz yeterlilik ve öz motivasyon seviyesini ifade eder. Bununla birlikte, motivasyonel zekâ bireylerin kültürlerarası durumları duyarlı bir şekilde öğrenmek ve anlamak için enerjilerini kullanmalarına izin verir. Bu nedenle motivasyonel zekâsı yüksek olan bireylerin diğer kültürlerle etkin bir şekilde etkileşime girmesi için harekete geçilebilir (Rehg & Gundlach, 2012).

Motivasyonel kültürel zekâ, bireyin ilgi alanlarını yansıtır ve çeşitliliğe adapte olmak ister. Bu nedenle bireylerin kendilerini geliştirmek, kavramak ve yeni kültürleri kavramak istemeleri gerekir (Rose, Ramalu, Uli, & Kumar, 2010). Bireyin diğer kültürel ortamlarda bilgi edinme ve işlev görme dürtüsünü ifade eder. Kültürlerarası deneyimlere katılmak bireyin içsel motivasyonu ve öz yeterliliğidir. Yüksek motivasyonlu kültürel zekâlı bireyler daha açıktır ve hem iş hem de iş dışı durumlar için yeni bir kültüre sürekli adapte olma eğilimindedirler. (Ang S. , et al., 2007).

2.6.4. Davranışsal Kültürel Zekâ

Davranışsal kültürel zekâ, farklı kültürlerle karşılaşıldığında bireylerin göstermiş olduğu uyumluluk yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Earley & Ang, 2003). Davranışsal kültürel zekâsı yüksek olan bireyler uygun kelimeler kullanır, farklı kültürlere uygun uygun jestler ve yüz ifadeleri sergilerler (Erez, et al., 2013). Davranışsal kültürel zekâ, bireyin esnek davranış sergileme ve çeşitliliği uyarlama yeteneğini yansıtır. Öte yandan,

bireyin farklı kültürel değerleri olan başkaları hakkında olumlu izlenimler bırakmasını sağlamak için bireyin mevcut sosyal davranışlarını geliştirmeyi amaçlamaktadır (Dyne L. , et al., 2012). Bir bireyin farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla etkileşime girdiğinde uygun eylemleri gösterme esnekliğini ifade eder. (Ang S. , et al., 2007), davranışsal kültürel zekânın genel çalışma, işle ve etkileşimsel uyumla pozitif olarak ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Davranışsal kültürel zekâ, kültürlerarası bir ortamda insanlarla etkileşime girdiğinde uygun sözel ve sözel olmayan eylemler sergileme yeteneğidir. Uygun sözel ve sözel olmayan eylemlerde bulunabilme yeteneği, bireyin özellikle farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla etkili bir şekilde iletişim kurmasını sağlar. Kişilerarası iletişim, çalışmanın önemli bir parçası olabileceğinden, birinin kültürlerarası bir çalışma ortamına uyarlanma şeklini de etkilemelidir. (Gresch, Huff, & Song, 2013)

Araştırmalara bakıldığında kültürlerarası ilişkilerde ve kültürlerarası adaptasyonlarda, kültürel zekanın bireylere katkı sağladığını ve tükenmişliği azalttığı görülmüştür (Tay, Westman, & Chia, 2008). Kültürel zeka, çok kültürlü ortamlarla ilgilidir ve o ortamlardaki hareket yeteneğini temsil etmektedir. Duygusal zekanın bittiği yerde, kültürel zeka devreye girmektedir (Mercan, 2016).

Kültürel zekâyâ sahip yöneticiler, çalışanlarının farklı kültürel ortamlarda nasıl davrandıklarını bilir ve beklentilerini anlarlar.

Kültürel zekâyâ sahip yöneticiler, çalışanlarının iletişim stillerinin kültürlerarası ortamlarda farklı olabileceğini düşünmelerini sağlarlar (Ersoy & Ehtiyar, 2015).

Küresel işletmelerde bireylerin kültürel zekaya ihtiyaçları olması gerekir, çünkü farklı kültürlere duyarlılık, ve farklı kültürlerden gelen insanlarla uygun bir iletişimde bulunmaları belirtilmektedir (Tan, 2004, s. 19).

(Triandis H. C., 2006, s. 20); kültürel zekânın yönetici ve liderlerin stratejik yeteneğine ve organizasyona katkı sağladığı vurgulanmaktadır.



3. KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

Dünya üzerinde farklı toplulukların kültürleri arasında ne kadar ortak yön, benzerlik olursa olsun bu kültürlerin hiçbir şekilde aynı olduğu kabul edilemez. Çünkü kültür yapısı gereği birey yaşamı, aile yapısı, sosyo-ekonomik durumları eğitim, teknoloji, din, politik durum, coğrafya, tarih gibi birçok faktörden etkilenmektedir. Farklı ulusların sahip olduğu her kültür bu değişkenlerin tümünü içerdiği ve bu değişkenlerden etkilendiği gözetildiğinde de gerek tüketim gerekse üretim açısından uluslararası tüm ilişkilerde ortak bir anlayış getirmek ve ortak sonuçlar üretmek imkânsız bir hal almaktadır (Sığırı & Tıgılı, 2006).

21.Yüzyılda en temel yeteneklerden bir tanesi de çokkültürlü grupları yönetmektir.

Kültürlerin iç içe yaşadığı bir ortamda, karışıklık, yanlış anlaşılmalara, ilişkilerde bozulmalar meydana gelir ve iş yerinde sorunlarına neden olur. Bu durum genellikle çalışanların kültürel zekâya sahip olmamasından kaynaklanır (DuPilessis, 2011, s. 28).

Kültürel farklılıkların etkili yönetilmesinde liderlerin kültürel zekâ seviyelerinin etkisi bulunmaktadır. Güçlü kültürel zekâ yetenekleri, yöneticilere daha doğru bir anlayış geliştirir ve kültürel farklılığa sahip takım üyeleriyle güçlü ilişkiler kurulmasına yardımcı olur (Grooves & Feyerherm, 2011, s. 541-542).

Hem akademik literatürde hem de uygulamada yeni olarak görülen farklılıkların yönetimi konusu; ilk olarak 1990'lı yıllarda Amerika'da 'diversity management' başlığı altında incelenmeye başlanmıştır (Sürgevil & Budak, 2008, s. 67). Ortaya çıkış nedenlerinin temelini ise 1960'larda Amerika'da yoğun bir şekilde var olan ayrımcılık hareketlerine verilen tepkiler oluşturmuştur. Bu durum, farklılıkların yönetsel ve örgütsel açıdan avantaj ve dezavantajlarını analiz etme gereğini doğurmuş, hem yazınsal

hem de uygulama alanında üzerinde çalışılan, tartışılan bir konu olmasına neden olmuştur. Daha önce de tanımlandığı gibi kültürel farklılıklar, aynı sosyal yapı içerisinde bulunan, fakat farklı kültürel kimlik ve geçmişe sahip bireylerin oluşturduğu bir durumu ifade etmektedir. Kültürel farklılıkların yönetimi ise, bir işletmenin uluslararası arenada hedeflerine ulaşabilmesi için, örgüt yapısına kattığı farklı kültürlerden gelen iş görenlerin birbirleri ile olan davranışlarını gözlemleyip kontrol altına alan, işyerinde kültürel uyumu sağlamak için stratejiler geliştiren ve uygulayan, çalışanların kendi potansiyellerini kullanmalarına olanak sağlayan bir iş ortamı yaratmayı amaçlayan küresel bir yönetim anlayışıdır (Helvacıoğlu, 2007, s. 83).

Diğer bir ifadeyle ise kültürel farklılıkların yönetimi (Özbilgin, 2005);

‘‘Uluslararası, çokuluslu ve küresel örgütlerde çalışan, uluslararası operasyonlarda yer alan veya uluslararası işgücünü oluşturan; farklı geçmişleri, ilgileri, inançları, beklentileri ve çalışma biçimleri olan; bireylerin veya grupların yönetim stratejilerinin, politikalarının, girişimlerinin, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve koordine edilmesi’’

şeklinde tanımlanmaktadır.

Kendi değerleri, inançları, düşünce ve iletişim tarzları ve davranışlarında kendi kültürel standartlarına sahip toplumların birbirlerinden bekledikleri ve çevrelerine yönelttikleri ortak anlamlar arasındaki farklılıklar ‘kültürel farklılıklar’ olarak açıklanmaktadır (Hüseyinova, 2006, s. 34). Bu farklılıkların nedeni, bireylerin farklı kültürel kimlik ve geçmişe sahip olmalarıdır. Toplum içerisinde yer alan birçok aktif, o toplumun kültürüyle şekillenmekte ve bireylerin çevreleriyle olan iletişimlerine, davranışlarına yansımaktadır. Aynı sosyal sistem içinde yer alan farklı kültürler arasındaki iletişim ve

davranış biçimleri de sahip oldukları kültürel altyapı ile kendini göstermektedir. Kültürel farklılıkların birçok açıdan farklı boyutları bulunmaktadır. Doğu ve Batı kültürleri arasında temelde altı farklı öge bulunduğu gözlenmektedir. Bu ögeler kültürel algılayış ve davranış açılarından; insan doğasını algılayış, doğayla olan ilişki, insanlarla olan ilişkiler, çalışma biçimi, zaman ve mekân algılayışını olarak tanımlanmaktadır (Sargut, 2010, s. 68).

Kültürlerarası farklılıklarında en belirgin engel dil farklılıklarıdır. Dil engelinin boyutları; birimler arası dil farklılıkları, aynı dili konuşan ülkeler arasındaki kelime farklılıkları, ifadelerin değişik kullanılma biçimleri vb. ifadeler içermektedir (Helvacıoğlu, 2007).

Çokuluslu işletmelerin, karşılaştığı problemler ulusal işletmenin karşılaştığı problemlere göre daha çok ve daha zordur (Akdemir, Duman, & Tunalılar, 2016).

Çokuluslu işletmelerin karşılaştığı temel sorunların başında kültürlerarası farklılıklar bulunmaktadır. Kültür, yönetici tutumlarını, işletme-bürokrasi ilişkilerini, daha birçok faaliyeti etkilemektedir. Kültürel açıdan farklı toplumlardan gelen insanların bir arada çalışmaları da büyük ortaya çıkartmaktadır (Aksoy Z. , 2013).

Kültürel farklılıkların yönetimi, çokuluslu işletmelerin hedeflerine ulaşmasını sağlamak için, tüm çalışanların kendi potansiyellerini tam olarak kullanmalarına olanak verecek bir ortam yaratmayı amaçlamaktadır (Seymen, 2005, s. 10).

Kültürlerarası farklılıkların etkin yönetiminin sağlayabileceği rekabet avantajları sağlayabilecek yönetim uygulamaları konusunda birbirinden farklı yaklaşımların yer aldığı görülmektedir. Çokuluslu işletmelerde farklılıkların yok edilmesi yerine, stratejilerle desteklenmesi gerekliliği öne sürülmektedir. Bu stratejiler, çok kültürlü

ekipler, örgüt içi iletişim, örgüt yapısında düzenlemeler ve İKY uygulamalarıdır (Helvacıoğlu & Özutku, 2010).

Dolayısıyla kültürel farklılıklar etkin yönetildiğinde işletmelere çeşitli faydalar sağlayabileceği gibi etkin yönetilemediğinde ise bir takım olumsuzları beraberinde getirecektir (Demir, 2015).

3.1. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN SONUÇLARI

(Earley & Mosakowski, 2004) kültürün etkisinin çok güçlü olduğunu ve bu etkinin kültürden kültüre nasıl farklı algılandığını ifade etmişlerdir.

Kültürün, insan davranışları, jest-mimik ve konuşma şekilleri üzerine büyük etkisi vardır ve farklı kültürlerden insanlar bunları anlamakta zorlanacak, bunun sonucu olarak yanlış anlaşılmalara meydana gelecektir (Earley & Mosakowski, 2004).

Triandis (2006), toplumların, toplumcu ve bireyci olarak farklılık gösterdiğini, bunun sonucunda davranışlarının farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Kolektivist kültürlerde insanların içerikten çok bağlama önem verdiklerini deyinmiştir. Bireyci toplumlarda ise insanların bireysel amaçları ön planda olup, kendine bağlılık söz konusu iken, toplumcu ülkelerde grup amaçları ve gruba bağlılık ön plana çıkmaktadır (Triandis, 2006).

3.1.1. Kültürel Farklılıkların Olası Pozitif Sonuçları

Kültürel farklılıkların ortaya çıkarabileceği olası pozitif sonuçlar (Polat, 2012, s. 1398-1399):

- İş görenlerin kültürel farklılığa saygısı katılımı sağlamanın en temel anahtarlarından.
- Kültürel çeşitliliğe ve farklılığa sahip işgücü örgütsel etkinliği artırmaktadır.

- Kültürel farklılıkları ciddiye alınan iş görenlerin üretkenliği artmakta ve motivasyonları yükselmektedir.
 - İş gören farklılıklarına değer verildiğinde yaratıcılığın ve girişimciliğin temeli olan güven gelişmektedir.
 - Farklılıkları etkili yöneten işletmelerin değişime çabuk uyum sağlama ve örgütsel esneklik yeteneklerinde artış gözlenirken iş bırakma, devamsızlığa ve iş davalarına yönelik maliyetlerde azalma görülmektedir.
 - Farklı kültürlerden oluşan gruplar çözümler üretmek için büyük bir potansiyele sahiptir.
 - Çok kültürlü takımlarda yaratıcılık artmakta böylece doğru kararlar alınması ve daha verimli performans elde edilmesi sağlanmaktadır.
 - Çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal engellemelerden arındırılarak birlikte çalışmaya özendirilmesine ve var olan tüm yeteneklerinden yararlanılmasına olanak sağlamaktadır.
 - Çalışanlar arasındaki kültürel farklılıkların işletme tarafından anlaşılması ve etkin yönetilmesi çalışanların performansı artırmakta, bir bütün olarak düşünüldüğünde ise işletmenin genel başarısını arttırmaktadır. (Demir, 2015)
 - Takım üyelerinin farklı kültürlerden olması, farklı çözümler ve öneriler anlamına gelmektedir. Çok kültürlü takımların diğer avantajı ise tüm takım üyelerinin görüşlerini ortaya koyabilmeleri ve farklı düşüncelerini değiştirebilmeleri için ikna edilmeleri gerektiğidir. Çok kültürlü gruplarda karar alma her ne kadar yavaş olsa da, kararların doğru olması ihtimali daha yüksektir. (Yeşil, 2009)
- Çok kültürlü örgüt ve işletmeler üzerinde yapılan çalışmalarda, kültürel

farklılıkların çeşitli alanlarda pozitif sonuçları olacağı ortaya çıkarılmıştır (Abbasi & Hollman, 1991).

- İlk olarak bu tür örgütlerin avantaj elde edebileceklerini ve etkin bir insan kaynaklarına sahip olacaklarını belirtilmiştir. İkinci olarak çok kültürlü örgütlerin küresel pazarlara girebilmede daha avantajlı konumda olabileceklerini söylemişlerdir. Farklı kültürlerden olan müşterilere hizmet ve ürün üretme konusunda çok kültürlü-uluslu organizasyonlar tek kültürlü örgütlere göre daha avantajlı durumda olacaklardır. Üçüncü olarak, çok kültürlü organizasyonların daha yaratıcı ve yenilikçi özellikleri gösterebilecekleri belirtilmiştir. Yaratıcılık farklılıklar sayesinde gelişebilecektir. Dördüncü olarak çok kültürlü organizasyonlar daha iyi problem çözme yeteneği sergilemektedirler. Beşinci olarak çok kültürlü organizasyonlar değişime daha çabuk adapte olabilme ve örgütsel esnekliğe sahip olabilmektedirler (White R. D., 1999).

Kültürel farklılıklar doğru yönetilirse gruplara ve işletmelere pozitif etkileri olması kaçınılmazdır. Günümüz dünyasında, rekabetçiliğini artırmak isteyen işletmelere, rekabetçi avantajlar sağlayacağı olasılığı oldukça fazladır (Yeşil, 2009)

3.1.2. Kültürel Farklılıkların Olası Negatif Sonuçları

Farklılıkların etkili yönetilmediği durumlarda örgütlerde karşılaşılabilecek başlıca sıkıntılar (Polat, 2012, s. 1398-1399) :

- İletişim sorunları yaşanmakta, örgütte karar alma süreçleri uzamaktadır.
- Farklı kültürlerden oluşan gruplarda karar alma, beklentiler vb konularda anlaşmazlıklar yaşanabilmektedir. (Demir, 2015)

- Farklı kültürlerden oluşan gruplarda bütünleşme problemleri yaşanabilmektedir.

Bu farklılıklar iyi yönetilemediğinde ise iş görenler arasında çatışmalar yaşanabilmekte, iş aksayabilmekte, verim düşmektedir. (Demir, 2015)

3.2. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ROLÜ

İşletmelerde farklılık yönetimi, 1990'ların başında, demografik değişikliklerin yarattığı işgücü farklılaşmasını yönetebilmeyi amaçlayan bir insan kaynakları stratejisi olarak ortaya çıkmıştır (Seymen, 2005, s. 8). Bu alanda önemli insan kaynakları çalışmaları şunları ele almaktadır; konuyla alakalı eğitim programlarına yönelmek, yurt dışı görevlendirmelerde (expatlık) kültürel uyum programları, kültürel farklılığı destekleyen yönetsel yaklaşımlar, bunlardan bazıları olarak karşımıza çıkmaktadır. (Seymen, 2005, s. 16). İnsanı ön plana çıkararak rekabetçi bir anlayışın, kültürel açıdan farklı kültürlerden oluşan işgücünün, etkin ve doğru yönetildiğinde, rekabet üstünlüğü sağlayacağını savunulmaktadır (Dafdar & Gustavsson, 1991, s. 83). Bu yönetim şekline, “olumlu faaliyet programları” (Affirmative Action Programs) denmektedir. Bu programlar; farklılıklardan nasıl avantaj sağlanacağını ve bir dizi İKY süreçleri ile açıklamaktadırlar. Çokuluslu işletmelerin bu insan kaynakları uygulamalarından sağlayabilecekleri avantajları şu şekilde sıralamak mümkündür (Gwendolyn, M.Combs, Karnı, & Combs, 2005, s. 346-360):

- Küresel pazarda daha iyi hizmet ve ürün sunmak,
 - Kozmopolit bir anlayış geliştirmek,
 - Yaratıcı ve etkin bir işgücünü yaratmak,
 - İmajı işletme insanı olarak oluşturmak,

- Kùltùrlerarası farklılıklardan doğan her türlü sorunu azaltmak,
- Devamsızlık, işgücü devir oranı, işyeri tatminsizliği sonucu yaşanan olumsuzlukları yok ederek, maliyetleri düşürmek,
- Cinsiyet, etnik köken, din, dil ayrımı yapmayan işletme imajı yaratmak(Gwendolyn, M.Combs, Karnı, & Combs, 2005, s. 352).

Kùltürel farklılık yönetiminde, insan kaynaklarına ilişkin yönetsel ve örgütsel uygulamaların etkili olduğu ileri sürölmektedir (Beaver & Hutchings, 2005). Bunlar;

3.3. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE KULLANILAN STRATEJİLER

(Hall, 1995), herhangi bir durumda, kùltürel farklılıkların iyi yönetilmediği zaman şirketlerin hedeflerini gerçekleştirmelerine engel teşkil edeceğini belirtmiştir. Çokuluslu ve çok kùltürlü firmaların kùltürel farklılıkları iyi yönetebildikleri takdirde birbirleriyle çok iyi geçinebileceklerini ifade etmiştir.

Günümüz işletmelerinin yönetiminde kullanabilecekleri bazı stratejiler şu şekilde derlenmiştir;

- Çok kùltürlülükten yararlanmanın yollarından biri; sinerji yaklaşımıdır (Adler N. J., 1986) Etkileşimde bulunan tarafların birleştirilmesi yoluyla sinerji oluşturulacaktır. Böylece kùltürlerin farklı yönleri olduğunu kabul edilir ve bunların örgütsel yaşamda kullanılmasını öngörür. (Yeşil, 2009)
- Kùltürel farklılıkların yönetiminde diğer bir yaklaşım ise (Lane, DiSitemo, & Maznevski, 1997) tarafından ortaya atılmıştır. Bireyler önce kendi, daha sonra karşı tarafın kùltürlerini anlamalıdır. Bundan sonra da farklı kùltürlerin iletişim ve etkileşimiyle üstesinden gelinmesi belirtilmiştir (Yeşil, 2009).

Kullanılabilecek diğer yöntemler ise, yöneticileri ya da çalışanları gidecekleri ülkeler hakkında bilgilendirmek, dil eğitimi vermek ve bütünleştirme grupları kurmaktır (Yeşil, 2009).

Kültürel farklılaşma; sosyo-ekonomik ve yönetsel sonuçları da etkileyecektir. Her başarılı ve verimli yöntemler, her kültür çalışanında aynı etkiyi göstermeyebilir (Sığrı Ü. , 2006). Bu sebeplerden ÇUİ çalışanlarının başarılı olabilmelerinin, hedeflerini gerçekleştirebilmelerinin, düzgün bir yönetim ve iletişim tarzı ortaya koyabilmelerinin yolu kültürleri tanımak ve anlamaktan geçmektedir. Bu durum özellikle kendi ülkesi dışında bir ülkede görevlendirilen çalışanlar (expatlar) için daha önemlidir. (Zorel, 2014)

4. EXPAT KAVRAMI

4.1. ÇOKULUSLU İŞLETME

Çokuluslu işletme kavramının birden fazla tanımı bulunmaktadır. (Sherman & Bohlander, 1992) 'e göre;

“Çokuluslu işletme, iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren, karının bir kısmı yabancı ülkedeki faaliyetlerden kazanan ve mal varlıklarının bir kısmı diğer ülkelerde olan işletmedir.”

Türk Dil Kurumu sözlüğünde çokuluslu şirket (TDK, 2006)

“İki veya daha çok ulusla ilgili olan , çeşitli ulusların katılımıyla oluşturulan” şeklinde tanımlanmaktadır.

Çokuluslu işletme; " Merkezi bir ülkeden yönetilmeye başlanan ve yabancı ülkelerdeki faaliyetlerin asıl ülkedede gerçekleşmiş gibi kabul edildiği işletmelerdir". (Kutal & Büyüksulu, 1996, s. 34).

Livingstone çokuluslu işletmeleri şu şekilde tanımlamaktadır; uluslararası faaliyet gösteren işletmelerde, birden fazla personeli olan,faaliyetlerinin tek bir ülke yönetiminin tamamıyla kontrolünde olmayan işletmelerdir. (Kinsey, 1998, s. 212).

(Ülgen, 2005, s. 60) çokuluslu işletmeyi,

“Çokuluslu işletme, iki ya da daha fazla ülkede faaliyet gösteren, karının bir kısmını yabancı ülkedeki faaliyetlerden kazanan ve mal varlıklarının bir kısmı diğer ülkelerde olan şirkettir. çokuluslu işletmenin karakteristik özelliği büyüklüğüdür ”

şeklinde tanımlamıştır.

Teknolojik yenilikler genelde çokuluslu işletmeler tarafından gerçekleştirilmekte olup, küresel çapta sanayi çıktısının beşte dördü çok uluslu işletmelerdedir. Günümüzde yaklaşık 61 bin çokuluslu işletme vardır ve uluslararası ticaretin %80'i çok uluslu işletmelerle alakalıdır (Adıgüzel, 2011, s. 169).

İşletme sadece yurtdışına ticaret yaparak yahut yabancı şirketlere aracı hizmeti vererek çokuluslu işletme olmaz. Bir işletmenin çokulusluluk derecesini değerlendirmenin birçok yolu vardır. Eğer bir işletme;

- Yabancı ülkelerde birçok yabancı bağlı ortaklık veya iştiraklere sahipse,
- Dünya çapında birçok farklı ülkede faaliyet gösteriyorsa,
- İşletmenin sahip olduğu toplam varlık, gelir ve karlarının yüksekliği, yurtdışı faaliyetlerinden gelen varlık, gelir ve kar oranlarıyla ilgiliyse,
- Çalışanları, paydaşları, sahipleri ve yöneticileri farklı birçok ülkelerdense,
- Sadece satış ofislerinde değil, yurtdışı faaliyetlerinde üretim, araştırma ve geliştirme yönünden çok daha hırslıysa, söz konusu işletmenin çokulusluluk derecesinin arttığı söylenebilir (Dunning & Lundan, 2008, s. 3).

4.2. EXPAT KAVRAMI

Expatriate (yurtdışı deneyimli yönetici) terimi, kökü Latince olan ex patria kelimesinden türemiştir ve; doğduğu topraklardan uzakta olan anlamını taşır. Bununla birlikte bir diğer kelime de yurtdışı deneyimli yönetici tanımı ile karıştırılmaktadır. Sojourner terimi kısa bir dönem için başka bir ülkede ikamet eden anlamına gelmektedir. Bütünüyle şahsın kendi kanaatinde olup, kişiyi yurtdışında yaşamaya zorlayan herhangi bir neden yoktur. Tam tersine yurtdışı deneyimli yönetici işi gereğiyle yurtdışında daha uzun süre konaklamak zorundadır (Church, 1982, s. 542).

“Expatriate” kelimesinin kısaltılmasıyla oluşmuş olan “*expat*” kavramı Oxford sözlüğüne göre kişinin kendi ülkesi dışında başka bir ülkede ikamet etmesi demektir. Sözlük anlamının yanı sıra expat, küresel herhangi bir işletmenin çalışanını yabancı ülkeye gönderdiği belli bir konuda uzmanlığa sahip, yönetici kademesindeki çalışanları ve genellikle üst düzey yöneticileri tanımlayan bir nitelemedir (Sürgevil, Mayatürk, & Budak, 2009).

Expat kavramı, kendi ülkesi dışında bir ülkede, belirli bir zaman aralığında çalışan kişileri tanımlamaktadır (Cook, 2013).Yüksek maliyetli olsa da günümüzde çokuluslu işletmeler yetenekli bazı çalışanlarını kendi ülkesi dışında expat olarak görevlendirmektedir. İşletmeler uluslararası çalışan olarak göndermek istedikleri çalışanlarının yeteneklerini, performans düzeylerini, yabancı dil bilgilerini, önceki yurtdışı deneyimlerini dikkate alarak seçim yapmaktadırlar (Anderson, 2005).Çokuluslu işletmeler expat seçimi yaparken oldukça titiz davranmalıdırlar.

ÇUI’lerin sayısındaki artış ve pazardaki konumlarının yaygınlaşması, expat’ların da önemini arttırmıştır (Brewster & Scullion, 1997, s. 82).

- Expats’ın yönetimde aktif olmaları, uluslararası işletmecilik açısından temel bir başarı ya da başarısızlık olarak değerlendirilmeye başlanmıştır.
- Uluslararası düzeyde çalışabilecek dünya görüşü ve vizyona sahip çalışan, uzmanlaşmış veya üst düzey yönetici açığı bulunmaktadır.
- Küçük ve orta bütçeli işletmeler faaliyet alanlarını genişletmeye başlayarak uluslararası düzeye taşıdıklarında expat ihtiyaçları doğabilir.

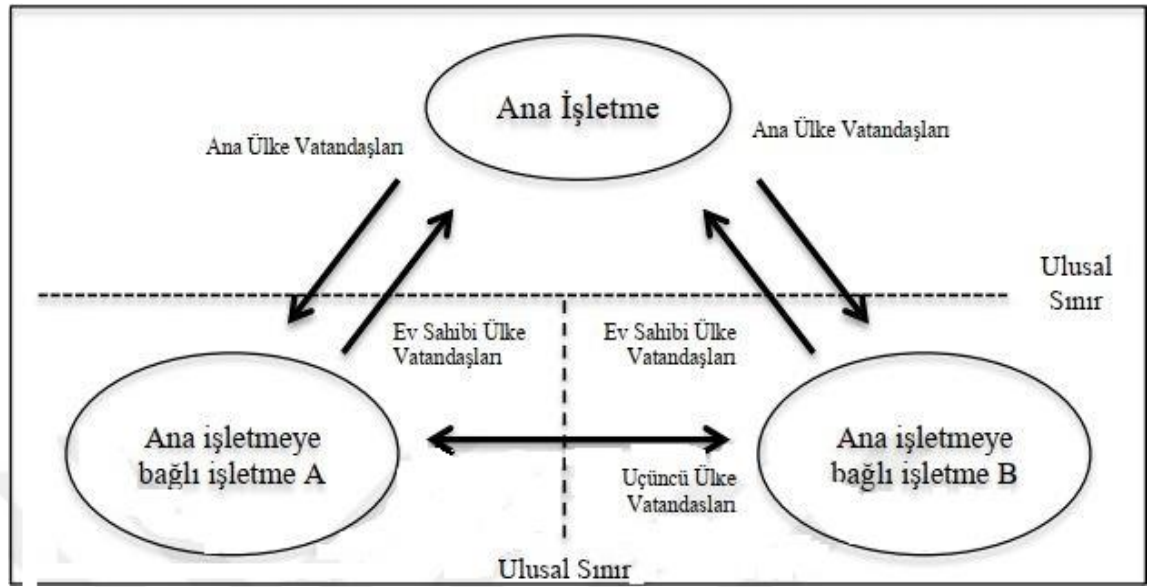
- Uluslararası pazarda faaliyet göstermenin maliyetleri, yerel düzeyde faaliyet göstermeye oranla çok daha fazladır. Bu nedenle, finansal kayıpları önlemek için iyi yetiştirilmiş expat'lere ihtiyaç duyulur.

(Punnet, 1997)'de; birçok araştırmacıya göre expatların başarısız olması işletmeye 150.000 ile 200.000 \$ arasında bir maliyete sebep olmaktadır. Bu yüksek risk olduğundan işletmelerin expatlarına ilişkin politika geliştirmeleri konusunda çok titiz ve dikkatli olmaları gerektiği önerilmektedir.

Uluslararası firmalarda çalışan her yabancı *expat* değildir. Çokuluslu işletmelerde çalışanlar üç gruba ayrılıp bu şekilde incelenmektedir (Gibson, Ivanchevich, Jr, & Konapaske, 2009).

- **Ana ülke (home-country) vatandaşları:** Ana işletmenin bulunduğu ülkenin vatandaşları olup, ana ülkede veya yavru işletmelerin bulunduğu ülkelerde çalışabilirler. Bu tür çalışanlara expat denmektedir. Örnek olarak, İstanbul'da faaliyet gösteren bir Japon şirketinin, şirkete genel müdür olarak bir Japon vatandaşı ataması olarak gösterilebilir.
- **Ev sahibi ülke (host-country) vatandaşları:** Çokuluslu şirketin gittiği ülkedeki vatandaşlarından istihdam ettiği çalışanlardır Örnek olarak İstanbul'da faaliyet gösteren bir Japon şirketinin, Türk vatandaşları işe alması gösterilebilir.
- **Üçüncü ülke (third-country) vatandaşları:** Herhangi bir uyruk farkı gözetilmeksizin uzmanlık alanlarına duyulan ihtiyaç nedeniyle istihdam edilen elemanlardır. Örnek olarak, İstanbul'da faaliyet gösteren bir Japon şirketinin, orta düzey yönetici olarak bir Suriye vatandaşını istihdam etmesi gösterilebilir.

Şekil 3'e bakıldığında expat atama sürecinin anlatıldığı görülmektedir.



Şekil 3 : Uluslararası Atamaların Expatları oluşturması

Kaynak: Dowling, P. J. and Welch, D. E., 2004. International human resource management: managing people in an international context.

4.3. EXPAT SEÇİMİNDE KULLANILAN YÖNTEMLER

İnsan kaynakları bölümü, expatların maliyet-verimlilik (costeffectiveness) oranlarını arttırmak için dünya çapında görevler öncesinde expat adaylarına yoğun eğitimler vermektedirler. Yurtdışı deneyimli yönetici başarısızlığının yüksek maliyeti göz önünde tutulduğunda şirketlerin yurtdışı deneyimli yöneticileri geliştirme programlarına almaları doğaldır. Uluslararası görevlendirmelerde iki temel sorun bu görevleri karmaşık hale getirmektedir. Birincisi, ailenin ve eşin alacağı eğitimin stresi, ikincisi ise merkez(ana) ülkeye geri dönüş (repatriation) sorunlarındaki anlamlı artıştır (Linehan & Scullion, 2001, s. 318).

Expatriation seçiminde kullanılan belirli kalıplar olmadığı gibi, işletmelere göre büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Seçim süreci, ülkelere göre farklılıklar göstermektedir.

Örneğin; Kuzey Amerika’da en yetenekli ve en genç aday görevler için seçilirken bunun aynısını Doğu Asya’da söylemek imkânsızdır. Güney Kore ve Japonya’da yaygın olan seçim kıstası en kıdemli ve en bilge adayın seçilmesi yönündedir. Seçim sürecine etkisi olan diğer parametreler ise; kültürlerarası farkındalık, dil becerileri, işletme hedefine uyumlu çalışma gibi temel parametrelerdir (Windham International, 1999, s. 24).

Expat görevlendirmenin başarısı, expatın yeni kültüre ve çevreye uyum sağlama yeteneğine bağlıdır. Kültürlerarası uyum konusundaki teorik gelişim, kültür şokuna ilişkin erken araştırmalardan kaynaklanmaktadır (Oberg, 1960). Yabancı bir kültürde uygun davranışlarla ilgili belirsizlik deneyimi, kültür şokunu açıklamada ana faktör olarak belirlenmiştir. Bu belirsizliği azaltan koşullar, düzenlemeyi kolaylaştırır. Black, Mendenhall ve Oddou’nun (1991) uluslararası uyumun teorik çerçevesi, beklentiyle ülke ayarlaması arasında ayrım yapar. Seçim ve eğitim süreçlerinin beklenti düzenlemesini kolaylaştırdığını öne sürüyorlar. Ancak, bir expatın uyumu, memleketine döndükten sonra mesleği ile ilgili endişeler nedeniyle engellenmektedir. Bu belirsizliği azaltan süreçler ülke uyumunu kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla, expat seçimi, eğitimi ve ülkesine geri gönderilmesi, expatın kültürlerarası bir uyumun sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Stedham & Nechita, 1997).

4.3.1. Seçim Kriteri

Çalışanların expat görevleri için seçilmesi, geleneksel seçim ve personel kararlarından daha karmaşıktır, çünkü gelecekteki iş performansını öngörmenin yanı sıra, bir çalışanın yabancı bir kültüre uyum sağlama yeteneğini tahmin etmek de büyük bir endişe kaynağıdır. Uygun seçim kriterlerinin geliştirilmesinde, görevin stratejik amacının göz önünde bulundurulması önerilmiştir: koordinasyon, kontrol, bilgi alışverişi veya yönetim gelişimi. Stratejik amaca bağlı olarak, belirli beceriler ve yetenekler gereklidir.

Ayrıca, çalışanın mevcut işi ile denizaşırı işi ve çalışanın geçmiş performansı arasındaki benzerlik dikkate alınmalıdır. Yönetim pozisyonları için çatışma çözme becerileri ve liderlik tarzı ele alınmalıdır (Adler N. , 1991).

Japon ve Kanadalı yöneticilerin çalışmaları, kültürlerarası ihtilaflarla işbirliği içinde çalışmanın daha etkili düzenleme ile ilişkili olduğunu buldu (Black J. S., 1990).

Björkman ve Gertsen (1992), etkili bir iletişimin, expatların karar alma için gerekli bilgileri “alma” yeteneğini belirlediği için, bunun başarıyı genişletmek için merkezi olduğunu vurgulamaktadır. Dil yeterliliği, expatların ev sahibi ülke vatandaşlarıyla iletişim kurmasını sağlar ve aynı zamanda ülke kültürünün anlaşılmasına katkıda bulunur. İletişim kurma isteği, bir expatın gerçekten yabancı dili kullanıp kullanmayacağını gösterir. Expatın sosyal yönelimi, expatın iş üzerinde ve dışında önemli ilişkiler geliştirme yeteneğini ifade eder ve aynı zamanda bilgi üretimi için de önemlidir (Björkman & Martine, 1992).

Esnek ve açık fikirli olan expatların daha etkili olmaları muhtemeldir. Black (1990), daha az hükümlü olan expatların çok daha kolay uyum sağladığını tespit etmiştir. (Black J. S., 1990) Mendenhall ve Oddou (1985), expatların tanıdık olmayan durumlara ve “eşyalara” maruz kalacağından, expatların kültürlerarası düzenlemeyi kolaylaştırmak için yeni şeyler denemeye ilgi duyma ve istekli olmalarını önermektedir. Ayrıca, bilmediğiniz durumlarla başa çıkmak ve işle ilgili açılma ve artan talepler strese neden olur. Expatların stresle başa çıkma yeteneklerinin kültürlerarası uyum üzerinde etkisi vardır (Mendenhall & Oddou, 1985) ve dikkate alınması gerekir. Eşin kariyer durumu ve çocukların eğitim ihtiyaçları ele alınmalıdır. Black, Gregersen ve Mendenhall (1992), şirketin eşin iş aramalarına yardımcı olduğunu öne sürmüşlerdir (Black, Gregersen, & Mendenhall, 1992).

4.3.2. Yöntemler

Bu kriterlerin ölçülmesinde kullanılan yöntemler biyografik özgeçmişlerden standart testlere ve görüşmelere kadar değişmektedir. Ölçülecek belirli seçim kriterleri ve bir yöntemin güvenilirliği ve geçerliliği hangi yöntemin kullanılması gerektiğini belirler. Black ve diğ. (1992), seçim kararlarının, expat seçim sürecine bir insan kaynakları uzmanı ekleyerek büyük ölçüde iyileştirilebileceğini öne sürmektedir. Adayın eşini ve çocuklarını seçim sürecine dâhil etmesi de önerilmiştir, çünkü ailenin etkili kültürlerarası uyumu, expat uyumunu da kolaylaştırır (Adler N. , 1991).

4.3.3. Eğitim

Expatin görevlendirmeye hazırlanmasının iki özel amacı ayırt edilebilir:

- 1) Yurtdışında yaşayacağı belirsizlik sayısını azaltmak,
- 2) Yurtdışında yaşayacağı belirsizliklerle başa çıkma kabiliyetini artırmak.

Gerekli olan belirli eğitim türü birkaç faktöre bağlıdır (Black & Mendenhall, *Selecting Cross-cultural Training Methods: A Practical Yet Theory-Based Model*, 1989).

Kültürlerarası eğitim için beklenmedik durum modelinde, durumsal veya beklenmedik faktörler kültürel tokluk, iletişim tokluğu ve iş tokluğu şeklindedir. Bir expat ülkenin memleketi ile ev sahibi ülkenin kültürü arasındaki fark arttıkça kültürel sağlamlık artar (Mendenhall & Oddou, 1985). Afrika'yı, Orta ve Uzak Doğu'yu ve Güney Amerika'yı Amerikalılar için en zor kültürler olarak tanımladılar. İletişim tokluğu, işyerinde ev sahibi ülke vatandaşları ile gerekli etkileşim ile ilgilidir. Bu gerekli iletişimin türüne ve sıklığına bağlıdır. İş sertliği, iş taleplerini, kısıtlamalarını ve expat işin özgürlüğünü, adayın mevcut işi ile karşılaştırarak belirlenir.

Eğitim, titizlik, süre, teknikler ve içerik bakımından farklılık gösterebilir. Black ve Mendenhall'ın (1989) modeli, eğitim özelliklerini durum özellikleri ile ilişkilendirir ve atama “sertlikte” arttıkça, eğitim titizliğinin buna göre artması gerektiğini belirtir. Eğitim içeriği ile ilgili olarak, Black ve diğ. (1992) günlük yaşama odaklanan eğitimi ve kültüre odaklanan eğitimi birbirinden ayırmaktadır. Eğitim içeriğini, eğitimin zamanlamasıyla ilişkilendirerek, günlük yaşama odaklanan eğitimin ayrılış öncesi vurgulanması gerektiğini ve ayrılıştan sonra kültüre odaklanan eğitimin vurgulanması gerektiğini belirtir. (Stedham & Nechita, 1997).

4.3.4. Geri Dönüş

(Dowling & Schuler, 1990), yurtdışından dönenlerin, yurtdışı görevlerine başladıklarında karşılaştıkları kültürel uyum ile ilgili olarak aynı zorluklarla karşılaştıklarını bildirmektedir. Yeniden uyum, geri gönderilen expatların yaşayabileceği belirsizliklerin azaltılmasıyla kolaylaştırılabilir. Yurtdışında 'ev' hakkında bilgi sağlayan ve expatların değişiklikleri tanınmasına izin veren iletişim süreçleri kurulmalıdır. Yeniden düzenleme modlarının karşılaştırılmasıyla (Adler N. , 1991), daha proaktif ve daha kolay uyum sağlayan geri dönenlerin ev organizasyonu ile sürekli temasta bulunduğunu tespit etmiştir. “Ev ofisi” ile sıkı bağlantıları olan expatların dönüş sonrası durumlarını etkileme olasılıkları daha yüksektir. Ayrıca, expatların şirket hiyerarşisindeki pozisyonuna bağlı olarak, expatların ülkesine geri dönüş ve geri çekilme pozisyonları üzerinde az çok etkisinin olabileceği de belirtilmelidir.

Yabancı ülke ve yeniden dönüş deneyimlerini tanıyan ve değer veren “Dış doğrulama”, geri dönenlerin memnuniyetini ve etkinliğini artırmak için en güçlü yönetim tekniklerinden biridir (Adler N. , 1991). Black ve diğ. (1992) geri dönüşün stratejik

işlevlerini tanımlamayı önermektedir. Expatların planlanan geri dönüşlerinden çok önce, firması expatlar için olası pozisyonları göz önünde bulundurmalıdır. Bir geri dönüş ekibi kurulmalı ve bir insan kaynakları departmanı temsilcisinden ve expat amiri ve sponsorundan oluşmalıdır. Bu takım, expatların geri dönüşleri için expatların geri dönüşlerinden en az altı ay önce hazırlıklara başlamalı ve expat ile istişare halinde kariyer yolu seçeneklerini araştırmalıdır. 'Yeni' iş, expatların görevlendirme sırasında geliştirdikleri uzmanlığı uygulama fırsatı sunmalıdır. Black ve diğ. (1992) ayrıca sponsorların veya mentorların, dönüş öncesi eğitim, alıştırma ve ülke ziyaretlerinin kullanmasını önermektedir (Black, Gregersen, & Mendenhall, 1992).

Tarihsel olarak, Amerikan şirketlerinin expatları nispeten başarısız olmuştur. Expatlık hatası, erken iade, görevde etkin olmayan performans veya iade öncesi bırakma olarak tanımlanır. (Tung, 1982), Amerikan ÇUİ'lerin yüzde 69'unun yurtdışı geri çağırma oranının yüzde 10 ila 20 arasında olduğunu ve yüzde 7'sinin yüzde 20 ila 40 arasında bir geri çağırma oranı bildirdiği görülmüştür. Avrupa'nın yüzde ellisi ve Japon çokuluslu şirketlerin yüzde 76'sı geri çağırma oranlarının yüzde 5'in altında olduğunu bildirdi. (Mendenhall & Oddou, 1985), Amerikan şirketlerinin gelişmekte olan ülkelerde, yabancı ülkelerdeki başarısızlık oranlarını yüzde 20 ila 40 ve yüzde 70'e kadar yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

(Tung, 1987), yetersiz seçim ve hazırlık ile birlikte geri dönüş adanmış dikkat eksikliğinin, expat görevlerinin başarısını veya başarısızlığını belirlemede önemli olduğunu bulmuştur. Ancak, expatların memleketlerine özgü olan faktörlerin kısmen expat başarısızlık oranlarındaki farklılıkları açıklayabileceği belirtilmelidir. Örneğin, ömür boyu istihdam Japonya'da yaygın bir istihdam düzenlemesi olduğu için, literatürde tanımlandığı ve ölçüldüğü gibi, Japonya'nın yurtdışındaki başarısızlık oranlarının düşük

olması beklenmektedir. Benzer şekilde, bazı Avrupa ülkelerinde, örneğin Almanya'da çalışanların genel olarak daha düşük hareketliliği, Avrupa şirketleri için genel yurtdışı başarısızlık oranlarına da yansiyacaktır. Expatların görevleri için hazırlanması oldukça yüzeysel görünüyor. Amerikan firmalarının yalnızca üçte biri herhangi bir atama öncesi, kültürlerarası veya dil eğitimi sunmaktadır (Oddou & Mendenhall, 1991). Birkaç firma aileleri eğitime dâhil ediyor (Harvey, 1985). Eğitimin titizliği genellikle yüksek değildir (Black & Mendenhall, 1990) ve belgesel yöntemleri baskındır. Eğitim öncelikli olarak kısa sürelidir ve ülke içi eğitim verilmez. Geri dönüş daha da fazla görmezden gelindi. Eve dönüş, kolay bir işlem olarak kabul edilmiştir. Ancak Adler (1991), geri dönen yabancıların yüzde 20'sinin işlerini halen bırakmak istediğini tespit etti. Geri dönen expatlar, expatlık görevlerinin kariyerleri üzerindeki etkisi konusunda genel olarak hayal kırıklığına uğrarlar ve rolleri ve pozisyonları konusunda zararları vardır. Adler (1991) ve diğerleri, şu anda çok az sayıda Amerikan şirketinin geri dönüş sürecine herhangi bir düşünce veya hazırlık koyduğunu bildirmiştir. Expatlarla iletişimi sürdürmek için bilinçli çabalar nadiren yapılır. Ayrıca, expatların görevlendirme kariyerine ya da expat deneyim ve performansın nasıl tanınacağına da dikkat edilmemektedir (Adler N. , 1991).

5. EXPATLARIN KÜLTÜREL ADAPTASYONLARI VE ETNOSENTRİZM

5.1. ETNOSENTRİZM KAVRAMI

Etnosentrizm, W. Graham Summer tarafından (1906) tanımlanmıştır. Summer etnosentrizmi şu şekilde ifade etmiştir (Latarnari, 1980, s. 54) ;

"Grubun içerisinde olanlara karşı barış, düzen, kanun, yönetim, endüstri vb. hepsi gereklidir. Grubun dıştakilerle ve dış grup ile ilişkisi savaş ve yağma üzerinedir. Gruba karşı sadakat ve fedakârlık ön plandayken, grubun dışında olanlara karşı nefret duygusu ön plana çıkar. Etnosentrizmde iç grup her şeyin merkezidir ve dış gruba ilişkin anlamlandırılan her şey iç grubun yorumlamalarına dayanır."

Hofstede (1984:25)'ye göre etnosentrizm, bir grubun ya da ırkın diğer gruplardan ya da ırklardan üstün olduğunu abartarak düşünme eğilimidir (Gökşen & Tuncer, 2016).

Etnosentrizm kavramı, insanların kendinin de içinde bulunduğu grubu üstün görmesini, farklı grupları kendi grubunun bakış açısına göre yargılayıp yorumlaması ve kültürel olarak kendisine benzeyen kişileri körü körüne kabul ederken kendisine benzemeyen farklı kültür grubundaki kişileri reddetmesini açıklayan bir kavramdır (Shimp & Sharma, 1987, s. 280). Etnosentrizm kendi grubunu diğer gruptan daha üstün olarak görmekte ya da diğer grubu kendi grubundan daha aşağıda görmektir (Barger, 2014). Bunun sebebi ise bireylerin kendi kültürlerini objektif yorumlayamaması ve hoşgörü seviyesinin düşük olmasıdır (Çakar & Yeniçeri, 2018).

Etnosentrizm, dilimizde (Ellialtı, 2009, s. 49) "biz-merkezcilik", "ırk merkezcilik" veya "etnosentrizm" kelimeleriyle ifade edilmektedir. Yunanca 'da millet, ırk manasına gelen "ethnos" ve merkez manasına gelen "kentron" kelimelerinin birleşmesinden meydana gelmektedir. (Caplow, 1964, s. 213)'a göre etnosentrizm, kend, kültürümüzü en üst

noktada konumlandırır ve diğer bütün farklı kültürleri, “iyi, kötü, alt, üst, doğru, yanlış” olarak değerlendirmemize yol açar (İşler & Yarangümelioğlu, 2014).

Etnosentrizm tam olarak nedir? Diğer temel kavramlar gibi bu kavram da, çok kavramsal karışıklık yaşamıştır. Çok farklı şekillerde tanımlandı ve şu anda etnosentrizmin gerçekte ne olduğu henüz belli değildir. Örneğin, Tajfel (1983) etnosentrizmi birçok farklı kavramı kapsayan bir şemsiye kavramı olarak görmüştür. Çeşitli etnosentrizmin kavramsallaştırmalarında yer alan temalar, bu kadar geniş bir kavrama dair kullanışlılık sorusunu gündeme getirmektedir. Aslında, (Heaven, Rajab, & Ray, 1985) “etnik merkezlik kavramının kullanışsızlığını” araştırma grubundan etnosentrizme dair herhangi bir sonuca varma imkânı olup olmadığını sorgulamıştır (Raden, 2003). Buna göre, kavramın kendisi psikolojide hala yaygın olarak kullanılmış ve çalışılmış olsa da, etnosentrizmin ne olduğu konusunda çok az uzlaşma vardır. Ve teorisyenler ve araştırmacılar etnosentrizmi incelemeye ve açıklamaya çalışırken genellikle altta yatan çok farklı olayları ele almıştır. Çok popüler kavramlar olan, “iç grup ” ve “dış grup,” terimlerinin baskıda ilk kullanımı muhtemelen antropolog McGee (1900) tarafından bir makaledeydi. McGee, endüstriyel olmayan toplumların genellikle etnosentrik olduğunu ve “daha önceki bir gelişmemiş etnosentrik sistem düşüncesinin ilkel egosentrik kozmosundan doğduğunu” (McGee, 1900, s. 831) ve endüstriyel olmayan toplumlarda " egosentrik ve etnosentrik görüşlerin her zaman mevcut ve her zaman baskın faktörler olduğunu” tartışmıştır. McGee için, etnosentrizm öncelikle egosentrizme benzer bir düşünme yoludur, ama etnik grupların karakteristik özelliğidir. Dünya hakkındaki cehaletin etnosentrizme yol açtığını varsayıyordu: “Dış dünyayı çok az tanımakla, kabileler kendilerini ve gruplarını diğer tüm şeylerin etrafında döndüğü merkezlere konumlandırıyorlar” (McGee, 1900, s. 830-831). McGee'nin etnosentrizm

üzerine yazıları, sonraki teorileştirme ve araştırma üzerinde çok az etkiye sahip görünürken, Sumner'ın derin bir etkisi vardı. Buna göre, daha sonraki kavramların çoğu Sumner'ın çalışmalarına dayanıyor. Onun tarafından yapılan etnosentrizmin iki açık tanımlaması, etnosentrizmi etnik grup öz-merkezlilik veya öz-önem olarak gördüğünü öne sürmektedir: "herhangi bir dış gruba üstünlük duygusu taşıyan ve grup dışı gruplara karşı grubun çıkarlarını savunmaya hazır olan grup içi yapı, teknik olarak etnosentrizm olarak bilinir" (Sumner, 1911, s. 11); ve "Etnosentrizm, kendi grubunun her şeyin merkezi olduğu ve diğerlerinin de buna göre ölçeklendirildiği ve referansla derecelendirildiği yapı bu görüşün teknik adıdır" (Sumner W. G., 1906, s. 13). (LeVine & Campbell, 1972) onları analiz ettiklerinde, grup yanlısı tutumlar (örneğin; üstünlük, sadakat) ve grup dışı karşıtı tutumlar (örneğin; düşmanlık, küçümseme) gibi ana boyutlara indirgenebileceğini düşündükleri muhtemel olarak birbiriyle ilişkili yaklaşık 23 yön bulmuşlardır. Kavramsal olarak etnosentrizmin yapısını açıklığa kavuşturmak için, etnosentrizmin çeşitli yazarlar tarafından nasıl tanımlandığını araştırdık. Altta yatan ana temaları açıkça göstermek için bazı ifadeleri ayırdık veya birleştirdik. Bu tanımlarda üç geniş ana tema ortaya çıkmıştır: (a) grup öz merkezli olma (yani, bir gruba fazlasıyla önem veren), (b) grup dışı olumsuzluk (yani, diğer gruplara karşı düşmanlık ve hor görme) ve (c) grup içi pozitiflik (yani, kendi grubunun olumlu bir şekilde değerlendirilmesi). Grup merkezli olmanın teması ile ilgili tanımlar, genel bir kavram ya da belirli yönlerle ilgilenme eğilimindedir. Daha özel yönlere vurgu yapanların altı kategoriye ayrılabilceği ortaya çıkmıştır: grup içinin grup dışına göre tercihi, grup içinin grup dışına karşı üstünlüğünün algılanması, kendi grubunun etnik saflığını korumak, sömürücü olmak (grup dışını dikkate almaksızın hareket etmek), grup uyumu ihtiyacı ve grup içi güçlü bağlılık. Kavramı açıklığa kavuşturmak için,

orijinal kavramsallaştırmalarla ve terimin kökeni (“ethnos” ve “merkez” kelimelerinin bir karışımı) ile tutarlı hale getirmek için, etnosentrizmin bu altı özel ifadeye sahip olarak öz-merkezlilik ve öz-önem, olarak görülmesi gerektiğini savunuyoruz. Birçoğu etnosentrizmi grup dışı olumsuzluk, grup içi pozitiflik veya grup dışı olumsuzluk ile grup içi pozitiflik birleşimi olarak tanımlasa da, bu yapıların tutarlı ve net bir kavrama sahip olmak için etnik grup öz-merkezliliğinden farklılaştırılması gerektiğini savunuyoruz. Narsisizm ile bir paralel çizecek olursak (ki bu, etnosentrizme karşı bireysel bir benzerlik olarak görülebilir);narsisizm (kişisel benmerkezcilik), mizantrop (başkalarına düşmanlık) ve kendini beğenme (kendisinin olumlu değerlendirmesi) ile farklıdır ve etnosentrizm de grup dışı olumsuzluktan (diğer gruplara düşmanlıktan) ve grup içi pozitiflikten (kendi grubunun olumlu değerlendirmesi) farklıdır (Bizumic & Duckitt, 2007).

İlk yıllarda akademisyenler çalışmalarında insan haklarını göz ardı eden, ırksal ayırım ve faşizm gibi uygun olmayan ve dar konulara odaklanmışlardı. Bu nedenle etnosentrizm konusuna karşı olumsuz bir tutum söz konusuydu. Ancak son yıllarda, bazı bilim adamları tarafından kişinin kendi ülkesini ve halkını sevmesinin diğer ülkelere karşı düşmanlık beslemeyi ve onları sevmemeyi gerektirmediği ifade edilmiştir. Bu nedenle etnosentrizmin olumlu yanlarının olması da mümkündür (Hu & Bedford, 2012, s. 216).

5.2. ETNOSENTRİZM, GRUP DIŞI OLUMSUZLUKTAN FARKLIDIR

Pek çok kavramsallaştırma ve önermenin aksine, hem teoriler hem de araştırmalar, etnosentrizmin (etnik grup merkezli olma) ve grup dışı olumsuzluğun (yani önyargı) farklı olduğunu göstermektedir. Örneğin, Allport (1954), dış grupların tercihinin, uyumunun ve reddinin, dış grup olumsuzluğundan kaynaklanmadığını ve benzer ve tanıdık olan gruplarla uğraşmanın, birbirine benzemeyen ve yabancı olan gruplara göre

daha kolay olduğu gerçeğiyle açıklanabileceğini varsaymıştır. Grup dışı ayrımcılığın mutlaka önyargıya atfedilmemesi gerektiğini varsaydı:” gerçek şu ki kendi kültüründe anlaşma konusunda kolaylık, daha az çaba harcama, doğuştan benzerlik ve gurur ilkesi ile yeterince açıklanabilir " (Allport, 1954, s. 19). Her ne kadar Allport, dış grupların genellikle daha az iyi görüldüğünü varsaysa da, dış gruplara yönelik tutumların mutlaka düşmanca olmadığını savunmuştur. (Duckitt, 1992), dış gruplara yönelik tutumların beğeniden hoşnutsuzluğa ve nefrete kadar değişebileceğini belirtmiştir. Buna göre, en azından teorik olarak, birinin etnosentrik olması ve dış gruplara benzerlik duyması, hatta onlardan hoşlanması ama grubuna göre daha az ilgi duyması mümkündür. Daha yeni deneysel ve saha araştırmalarının sonuçları, grup içi tercihi ve grup dışı olumsuzluğun farklı olarak ilişkilendirilebileceğini ve bunları eşdeğer olarak görmenin yanlış olduğunu öne sürmektedir (Brewer, 1999). Örneğin, (Cashdan, 2001), 186 etnik grubu analiz etmiş ve grup dışı düşmanlık ve grup içi sadakatin neredeyse alakasız olduğunu ve bu iki değişkenin farklı dış değişkenleri öngördüğünü tespit etmiştir. Bu, etnosentrizmin her zaman dış grup olumsuzluğuyla alakasız olmadığını göstermez. Aslında, belirli koşullar altında, etnosentrizm, grup dışı olumsuzluğa neden olabilir. Etnosentrizm, grup içi üstünlük ve grup içi çıkarların dış gruplara göre olan önemine odaklanması sayesinde, insanların dış gruplara karşı olumsuz olmalarını kolaylaştırabilir. Bu gibi durumlar, dış grupların tehdidi altında veya gruplar arası rekabet algılandığında olabilir. Bu, dış grupların çok farklı normlara, değerlere ve ideolojilere sahip olduğu algılandığında da olabilir. Bu, etnosentrizmin grup dışı olumsuzluğa yol açmasının her zaman gerekli olduğu anlamına gelmez, ancak etnosentrizm, insani kaygılardan ötürü daha kolay yol açabilir. Bununla birlikte, grup öz-merkezlilik olarak etnosentrizm; kavramsal olarak grup dışı olumsuzluktan farklıdır

ve farklı dış gruplar ve koşullar için farklı ilişkilere sahip olabilir. Benzer bir şekilde, araştırmalar, narsisizmin mutlaka başkalarına karşı olumsuzluk ile ilgili olmadığını göstermektedir (Farwell & Wohlwend-Lloyd, 1998), ta ki narsisistlerin kendi imajını tehdit etmedikçe (South, Oltmanns, & Turkheimer, 2002).

5.3. ETNOSENTRİZM GRUP İÇİ POZİTİFLİKTEN FARKLIDIR

Grup içi pozitifliği (yani, kendi grubunun olumlu değerlendirilmesi) bazen etnosentrizmin tanımlarına veya önermelerine dâhildir. Bunu içerenler tanımların etnosentrizmin sadece grup içi pozitifliği içermediğini, ancak diğer görüşlerle birleştiğini varsaydığını belirtmek gerekir. Yine de grup içi pozitifliği kavramsal olarak etnosentrizmden farklıdır ve bazı durumlarda onunla ilişkilendirilemeyebilir. Tanımımıza göre, etnosentrik insanlar, gruplarının diğerlerinden daha önemli olduğunu varsayar. Bununla birlikte, insanların grup içi tutumlarında olumlu olmakla birlikte, grup dışı konusunda da olumlu hatta daha olumlu tutumlarda olabilmesi mümkündür. Dahası, bazı etnik merkezli insanlar, gerçek iç gruplarını ertelediklerini iddia eden, gerçek yollarını kaybettiklerini iddia eden aşırı sağcı gruplara (örneğin; ABD'de veya Nazi Almanya'sında) olduğu gibi, olumsuz grup içi tutumlara bile sahip olabilirler (Ezekiel, 1995). Grup tanımlama konusundaki araştırmalar grup içi pozitifliği ve etnosentrizmi ayırt etmek için yararlı görünmektedir. Genellikle deneysel araştırmalarda ölçüldüğü gibi, tanımlama grubun olumlu olarak değerlendirilmesiyle ilgilidir (Brown, 2000). (Hinkle & Brown, 1990), grup içi tercih ve grup içi kimlik laboratuvar ve saha çalışmaları, ilişkilerin pozitif, negatif veya ilgisiz olduğunu tespit etti. Etnosentrik eğilim, bireylerin günlük davranışlarında görülebileceği gibi, farklı diğer toplumlara inceleyen bilim insanlarının yaklaşımlarına da söz konusu olabilmektedir. Uluslararası bir işletme, ister hizmet ister ürün üretsinsin, sürekli olarak etnosentrik davranışın

tehlikelerine karşı önlemler almak zorundadır (Hill, 2005, s. 117). Etnosentrizm, neredeyse tüm dünya toplumlarında gözlemlenmektedir ve olumsuz bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Etnosentrizmin hem olumlu, hem de olumsuz yönlerinden söz etmek mümkündür (Sökmen & Tarakçıoğlu, 2010).

5.4. ETNOSENTRİZMİN YÖNLERİ

Etnosentrizmin tanımlarının gözden geçirildiğinde, her biri ortak olarak kendi grubunun merkezi öneme sahip olduğu görüşünü yansıtan altı farklı etnosentrizm özelliğini öne sürdü. Aşağıdaki bölüm bu altı özel yönü tanımlayacak, açıklayacak ve örneklerle ortaya koyacaktır.

5.4.1. Tercih

Tercih, bireysel üyeleri, diğer gruplar ve üyeleri de dâhil olmak üzere kendi etnik grubunu, hoşgörme, beğenme ve tercih etme eğilimidir. Tercih , insanların gruplar arasında kendi grubuna karşı öznel bir beğenmeye ve lehine görüşe sahip olduklarını varsaymakta, ancak grup içerisindeki grupları grup dışı gruplardan daha üstün görmeyi veya etnik saflığı savunmayı gerektirmemektir. (Brewer & Gaertner, 2001), grup içi tercihinin gruplar arası ayrımcılığın altında yatan birincil süreç olduğunu savundu. Onlara göre, tercih; grup içi üyelere yönelik olan ancak grup dışı üyelere yönelik olmayan güven ve beğenme gibi olumlu etkilerden oluşur. İnsanlar kendi gruplarını tercih eder, çünkü onlara güvenmek, dış gruplara güvenmekten daha az risklidir. (Brewer, 1981). Gruplar içinde, dış grup üyelerine gösterilmeyen, kişilerarası güven ve işbirliği "karşılıklılık" anlaşması gibi görünür (Foddy, Platow, & Yamagishi, 2009).

Çok sayıda çalışma, hem yapay hem de gerçek dünyadaki grupların grup içi tercih gösterdiğini ortaya koymuştur. Örneğin, (Sherif, 1966) çalışmaları, grup farklılaşmasının yokluğunda, katılımcıların arkadaş seçerken kişisel tercihlerini

kullandıklarını, gruplar oluşturulduktan sonra ise, dış gruplardan daha çok grup içinden arkadaş seçme ihtimalinin yüksek olduğunu ileri sürdü. Sosyal kimlik teorisi (Tajfel & Turner, 1986), insanların minimal gruplarda bile iç grup tercihi gösterdiği bulguları (yani, diğer grup üyelerinin kim olduğunu bilmeyen grup üyeleri arasında etkileşimin olmadığı yapay olarak oluşturulmuş gruplar hesaba katmak için geliştirilmiştir.

5.4.2. Üstünlük

İncelenen etnik merkezilik tanımlarına göre, üstünlük, etnik merkezilikte en çok vurgulanan etken olarak görünmektedir (ancak, mevcut etno-merkezilik ölçeklerinin birçoğunun bu boyutu içermediğine dikkat çekmektedir). Bu etkeni, kişinin kendi etnik grubunun, ahlak, tarih, maneviyat, sosyallik, ekonomi, gelişme, askeri güç vb. gibi gruplar için genellikle merkezi öneme sahip olan belirli boyutlardaki diğerlerinden daha iyi veya daha üstün olduğu inancı olarak tanımlıyoruz. Bu süreç genellikle etnik grupların göreceli üstünlük sağlayacak karşılaştırmaların boyutlarını seçtiği sosyal yaratıcılığı içerebilir (Tajfel & Turner, 1986). Bununla birlikte, geçmiş araştırmalar, grupların olumlu değerlendirilmesinin öncelikle gruptaki yetkinlik veya sosyallik ile ilgili olanlardan ziyade ahlak boyutlarına dayandığını ileri sürmüştür (Leach, Ellemers, & Barreto, 2007). Grup üstünlüğüne olan bir inanç yaygındır. (Sumner W. , 1911), tarafından öne sürülen etnosentrizmin çoğu örneği, etnik grupların sıklıkla kendilerini diğerlerinden daha üstün olduğuna inandıklarını göstermektedir. Örneğin, endüstriyel olmayan birçok toplum, dünyanın kendi gruplarından geldiğine veya bir şekilde “seçilmiş insanlar” olduğuna inanır (Sumner W. G., 1906).

5.4.3. Saflık

Etnosentrizmin saflık etkeni, kişinin etnik grubunun “saflığını” korumak ve dış gruplarla karıştırmayı reddetme arzusunu içerir. Grubun öz önemi burada kişi grubunun

öncelikle veya hatta sadece grup içi üyelerle ilişkilendirilmesi gerektiği anlamına gelirken, grup dışı üyelerin bir mesafede tutulması veya hatta tamamen uzak durulması gerektiği ifade edilmektedir. Sumner ve diğer birçok yazar saflığı etno-merkezciliğin merkezi bir bileşeni olarak göstermiştir. Örneğin, Adorno (1950), etnosentrik insanların, grup içi saflığı korumak için çeşitli stratejiler (yani grup dışına tasfiye, alt gruplandırma veya ayrıştırma) benimsediğine inanıyordu (Adorno, 1950).

Etnosentrizm ölçeğine referansla, Allport (1954), ölçek için daha iyi bir ismin “izolasyonizm” olacağını belirtmiştir, çünkü “emniyet adası” (Allport, 1954, s. 72) görünümü sergilemektedir. Etnosentrik insanlar, Adorno ve ark. (1950) tarafından kavramsallaştırıldığı haliyle, kendilerini tehdit altında hisseder ve çeşitli savunmalar geliştirirler. Sonuç olarak, etnik saflıkta bir güvenlik adası oluştururlar (Allport, 1954). (Berry & Kalin, 1995), etnosentrizmin kavramsallaştırılmasını öncelikle saflık yönüyle ele alınmıştır. Etnik saflık muhtemelen grup dışı olumsuzluk kavramına çok yakındır ve grup dışı olumsuzlukların reddedilmesinin olumsuz etkinin kanıtı olduğu varsayılabilir. Bununla birlikte, ikisinin aynı olmadığını ve insanların etnik grubun etnik açıdan saf olması gerektiği inancını desteklemeden de grup dışı olumsuzluğunu gösterebileceğini savunuyoruz. Dahası, insanlar kendilerinden hoşlanmadıkları için değil, ortak deneyimler veya hedefler eksikliği nedeniyle (Banton, 1967), yabancı olarak görülenlerle başa çıkmadaki zorluklar ya da sosyal normlar yüzünden dış grupları reddedebilirler (Allport, 1954). Örneğin, Chein (1946), ayrıştırma sırasında birçok ABD Beyazının siyahları sevmiş olabileceğini, ancak onlarla grup normları arasındaki farklılıklar sebebiyle karışmaktan kaçındıklarını öne sürdü. Aslında, yalnızca çok az sayıda topluluk, ırk karışımını tamamen onaylamaktadır (Murdock, 1949), ki bu tüm toplumların dış gruplardan nefret ettiği anlamına gelmez.

5.4.4. Sömürücülük

Etnik merkeziliğin sömürücü yönü, kişinin kendi etnik grubunun çıkarlarının her şeyden önemli olduğu ve onları takip etmede dış grupların görüşlerine ve duygularına çok az önem verilmesi veya hiç dikkate alınmaması gerektiği inancıyla etnik grubun öz-merkezliliğini ifade eder. Bu, grup içi çıkarlara uygun olduğu sürece gruptan soyutlama, köleleştirilme, öldürme ve istismar kabul edilebilir olarak görülür. Sömürücülük, etnosentrizmin merkezi bir bileşeni gibi görünür ve Sumner (1911), etnosentrizm tanımında, grupların herhangi bir dış gruba karşı kendi çıkarlarını sürdürme eğiliminde olduklarını savunmuştur. Sömürücülük, “bir etnik grubun üyelerinin başka bir grubun üyelerini sömürmek için sık ve belki de çok yıllık bir eğilimini temsil ediyor gibi görünüyor” (Harding, Proshansky, Kutner, & Chein, 1969, s. 56). Sömürücülüğün olumsuz çağrışımları vardır, ancak grup dışı olumsuzluklarla aynı değildir ve aslında, bazen onu mutlaka içermeyebilir. Sömürücülüğe, dış gruplarla olarak farklılıklar veya hatta dış grup beğenisi eşlik edebilir. Jackman (1994) baskın grupların genellikle sömürülen dış gruplardan hoşlanabileceğini savunmuştur. Bu sömürülen dış gruplar, çocukça, neşeli, sevecen ve dikkatsiz olarak görülebilir ve asiller, iç grubun sömürülen dış grupla olan ilişkisini zorlayabilir (Berghe, 1967). Ancak sömürgecilik, sömürülen gruplar mevcut durumu değiştirmeye çalıştıklarında (Berghe, 1967) veya sömürücü davranışları haklı çıkarmak için girişimlerde bulunulduğunda grup dışı olumsuzluklarla ilgili görünmektedir (Jackman, 1994).

5.4.5. Grup Uyumluluğu

Grup uyumu, yüksek düzeyde entegrasyon, birlik ve işbirliğinin, bir grubun bireysel grup üyelerinin ihtiyaçlarına göre öncelikli olarak bulunduğu grubun ihtiyaçları ile etnik gruba etki etmesi gerektiği görüşünü içerir. Grubun bu kadar önemli olduğu algısı, bu

açından, bir grubun etnik grubu ve birliği adına tüm grup üyelerinin bireysel özgürlükleri, anlaşmazlıkları ve farklılıkları reddetmesi gerektiği görüşünü yansıtıyor. Birçok tanım, grup uyumunu etnosentrizmin bir yönü olarak içermese de, uyum terimi Sumner (1911) tarafından etnosentrizmin önemli bir etkeni olarak açıkça dâhil edildi ve bir dizi önde gelen teorisyen ve araştırmacı bunu etnosentrizmin bir yönü olarak görmüştür (Brewer & Campbell, 1976). Darwin (1879), herhangi bir grubun başarılı bir şekilde çalışması için grup uyumunun gerekli olduğunu savunmuştur. Gruplar tehdit edildiğinde grup uyumu artabilir ve Sumner (1906) ve gerçekçi grup teorisyenleri (LeVine & Campbell, 1972), dış gruplarla uyuşmazlığın grup içi uyuşmasını desteklediğini savundu. Çatışma, dış tehdit ve grup uyumu arasındaki işlevsel bir ilişki olduğu fikri literatürde yaygın olarak belirtilmiştir (Tajfel, 1982). Grup uyumunun, benliğin grupla sınıflandırılmasının bir ürünü olduğu ve mutlaka tehditten kaynaklanmadığı görülse de, grup uyumu yine de tehdit sonucu artabilir (Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987). Etnosentrizmin bu yüzü, kendi etnik grubuna ve çıkarlarına güçlü, ateşli ve koşulsuz sadakat, bağlılık ve özveri temsil eder. Bu güçlü bağlılık, grubun grup üyeleri için merkezi öneme sahip olduğu görüşünden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle bunlar, grubun eylemlerine gözleri kapalı ve eleştirel olmayan bir destek sunmalı ve hatta bunun için hayatlarını feda etmeye hazır olmalıdır. Bu fikirler, Sumner'ın (1911), Adorno ve arkadaşlarının (1950) ve Amerikan Psikologlar Birliği'nin (2001) tanımları gibi bazı etnosentrizm tanımlarında mevcuttur. Adorno ve ark. (1950) "bazı ulusal kültürel değerlere gözü kapalı bağlılığı, hâkim grup yollarıyla kritik olmayan uyumu içeren" etnosentrik grup sevgisinden (yalnızca grup pozitifliğine benzer) grup için basit sevgiyi ayırt eder. (Adorno, et al., 1950). Gözü kapalı vatanseverlik fikri (Schatz, Staub, & LaVine, 1999), Adorno ve ark.'ın fikirleri,

aynı zamanda grup içi özveri ile ilgilenir. Gözü kapalı vatanseverler gruplarına yoğun bir şekilde bağlılardır ve grubun uygulamalarını eleştirmeden desteklerler. Gruba dair herhangi bir eleştiri sadakatsizlik olarak görülmektedir. (Schatz, Staub, & LaVine, 1999),yapıcı vatanseverlerin aksine, gözü kapalı vatanseverlerin gruba eleştirmeden bağlandığını ve dış gruplara karşı üstünlük ve haklı hâkimiyete inanmaya eğiliminde olduğunu göstermiştir.(Bizumic & Duckitt, 2012)'e göre;

ALT ÖLÇEK

ÖĞE ÖRNEKLERİ

Gruplar arası Etnosentrizm

Tercih: Çoğunlukla kendi kültürümden olanları diğerlerinden daha çok severim.

Üstünlük: Diğer tüm kültürler ve etnik gruplar kendi kültürümü model alırsa dünya çok daha iyi bir yer olur.

Safılık: Kendi kültürümüzü öteki kültür insanlarından uzak tutabilirsek çok iyi olur.

Sömürücülük: Sadece kendi insanımız için en iyisini yapmalı ve diğer insanların üzerindeki etkisi hakkında ne olacağını endişelenmeyi bırakmalıyız.

Grup içi Etnosentrizm

Grup İçi Uyumluluk: Enerjimizi tümüyle grup içi birlik ve beraberliği sağlamaya harcamalıyız.

Özveri:Kültürel ya da etnik grubumu asla
hayal kırıklığına uğratmayacak şekilde
destekleyeceğim.

5.5. KÜLTÜREL ADAPTASYON KAVRAMI

Kültürlerarası adaptasyon yeteneği modern organizasyonlarda özellikle de ÇUI'lerde çalışan kişilerin gereksinim duyduğu belirli davranışlarla tanımlanabilir (Brown S. D., 2004). Kültürlerarası yetenekler, bireyin davranışları ve özellikleri yoluyla açıklanmaktadır. Kültürlerarası adaptasyona sahip bireyden bahsedecek olursak; saygılı,sabırlı,ilgili, empati vb. yeteneklere sahip olma,belirsizliklere karşı daha az tepki gösterebilmeli ,motive olabilme ve bireyleri zamana yayarak değerlendirebilme en önemli belirleyiciler olmaktadır (Fantini A. E., 2000).

ÇUI'lerde görev alanların, örgüt içinde bulunduğu ortamın sosyo-kültürel özellikleriyle ahenk içinde hareket etmesi işletmeye büyük avantajlar getirecektir (Mutlu, 1999, s. 55).

Expatların ve müşterilerin farklı kültürlerden olması, farklı değer ve inançlar yüzünden , yanlış anlaşılmalara neden olmaktadır. Oluşan bu durum sebebiyle amacına ulaşamamış çalışan ve işletme için zaman kaybına neden olmaktadır. Bu şekilde kötü sonuçlara ulaşmamak için kültürler arası iletişimi etkin bir şekilde kurmak, işletme ve expatlar için önemli avantajlar sağlamaktadır (Jandt, 2001, s. 43).

Bu bilgilerin ışığında çokuluslu işletmelerde çalışanların birtakım becerilere sahip olması gerektiği anlaşılmaktadır. Buna bağlı olarak da, kültürlerarası duyarlılık ve kültürel yetkinliğe bu çalışmada değinmemiz gerekecektir.

5.5.1. Kùltùrlerarası Duyarlılık

Chen(1990) “belirli bir çevrede hedefe ulaşmak için etkin ve geçerli iletişim davranışları gösterme becerisidir” (Chen G. M., 1990, s. 11). Wiseman (2002) kùltùrlerarası iletişim becerisi yeterliliğinin, farklı kùltùrdekilerle iyi birer iletişim kurmak için gereken motivasyon ve yetenekleri içerdüğünü söylemektedir (Wiseman, 2002, s. 209). Chen(1997)kùltùrlerarası duyarlılığı “kişinin kùltùrlerarası iletişimde uygun davranış sergilemesini destekleyen, farklılıkları anlamaya yönelten bir beceri” olarak tanımlamaktadır (Chen G. M., 1997, s. 5).Kùltùrlerarası duyarlılık, kùltürel farklılıklara karşı duyarlı olmayı ifade eder (Bhawuk & Brislin, 1992).

Bennett’in geliştirdiği Kùltùrlerarası Gelişim Duyarlılık Model’ine göre şu şekilde özetleyebiliriz; etnik merkezci dönemde bireylerin farklı kùltùrleri ya tamamen göz ardı ettiği; ya farklılıkları bir tehdit olarak algılayıp savunmaya geçtiği ya da farklılıkları kabul etmesine rağmen kendi dünya görüşünün evrensel olduğunu düşündüğü görülmektedir. Etnik göreceli dönemde ise bireylerin kùltürel farklılıklardan zevk aldığı, davranışlarını farklı kùltürel ortamlara uyum sağlayacak şekilde değiştirebildiği ve bir davranışı değerlendirirken geniş bir kùltürel çerçeveden baktığı söylenebilir. (Üstün, 2011).

5.5.2. Kùltùrlerarası Yetkinlik

“Kùltür dilin içindedir ve dil kùltür ile yüklüdür” (Agar, 1994) ifadesinde kùltùrlerarası yeterlilik dil öğrenme ve iletişim ile ilişkilendirilmiştir (Sun, 2013).

Kùltùrlerarası farklı kùltùrlerden kişiler arasındaki etkileşimi (Koester & Lusting, 2015, s. 20) yeterlilik ise bir kişinin gösterdiği performansın gözlemlenebilir halini ifade etmektedir (Fantini, 2005, s. 2).

Kültürler arası yeterlik, bilgi (bilişsel), tutum (duygusal) ve kişilerarası iletişim yeteneklerine (davranışsal) dayanmaktadır (Xin, Weiler, & Ham, 2001, s. 80).

Aşağıda, şekil 4'te ; kültürlerarası yeterlilik türleri gösterilmiştir.



Şekil 4: Kültürlerarası Yeterlilik Türleri

Kaynak: (Dilek, 2014)

6. EXPATLARIN İŞ TATMİNİ

6.1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

1940'lı yıllardan günümüze kadar iş tatmini işletme yönetimi açısından üzerinde en çok çalışılan konulardan biridir. Genel olarak iş tatmini; çalışanın işine karşı tutumunu ifade eder. (Rue & Byars, 1995). İş tatmini ile ilgili bazı tanımlar ise şöyledir;

- Çalışanların işleri hakkındaki olumlu-olumsuz hislerinin seviyesidir (Schermerhorn, 1994, s. 144).
- Çalışanların işlerine gösterdikleri olumlu hisler yahut etkilerdir (Greenberg & Baron, 2000, s. 170)
- Çalışanın işine, fiziki ve sosyal şartlar bakımından duygusal tepkileridir (Schermerhorn, 1994, s. 144)
- Çalışanın iş ortamına karşı takındığı reaksiyonudur (Berry L. M., 1997).

Araştırmacılar iş tatmini kavramının, iş performansı, işten ayrılma isteği ve hayal kırıklığının belirleyicisi olduğunu söylemektedirler (Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous, s. 599). İş tatminin yüksek seviyede olduğu yerlerde genellikle, işten ayrılma durumunun daha düşük olduğu saptanmıştır (Shalley, Gilson, & Blum, 2000).

İş tatmini üniter bir kavram olarak değil, bir işin çeşitli yönlerine ve sosyal karşılaştırma süreçlerinin gerçekleştiğine karşı etkisel veya duygusal bir tepki olarak anlaşılacağı anlamına gelir. Göz önünde bulunduracağımız yönler veya boyutlar iş özellikleri, kariyer olanakları, maaşlar, iş arkadaşları ve iç iletişim olacaktır (Bonache, 2005).

Muhtemelen bireyin işinden tatmin olmasının en önemli unsuru işgal ettiği

pozisyonun özellikleri ile ilgilidir. Neredeyse herkes, ilginç ve ödüllendirici bir işin, verilen bir çalışma ortamında artan tatminkarlığa büyük katkı sağlayacağı fikrine katılmaktadır. Araştırmacılar, bu iş özelliklerinin, işçi memnuniyeti ve bağlılığı dahil olmak üzere, çalışanların tutumlarını güçlü bir şekilde etkilediğini yinelemişlerdir (Miller & Monge, 1986).

İş tatmini “bireyin iş veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan olumlu bir duygusal durumdur” (Locke, 1976, s. 1300) Kültürlerarası uyum, davranışlar, bilişler ve duygular dahil olmak üzere birçok boyuta sahiptir (Harslberger, 2005).

6.1.1. Expatların İş Tatminleri

Expatlar için, uluslararası çevrenin daha büyük bireysel memnuniyetler barındırdığı söylenilebilir. Uluslararası kültürel ortam, expatlar tarafından ilgi çekici olarak görülebilir. Farklı bir kültürde çalışmak ve ona uyum sağlamakta zorluk, özellikle bu tür çabalar başarılı olduğunda daha yüksek içsel memnuniyet seviyelerine neden olabilir. Ayrıca, expatlara genellikle daha fazla dışsal memnuniyet sağlayabilecek tazminat, barınma, eğitim ve seyahat ödenekleri gibi ek teşvikler verilir. Bu nedenle, iş tatmini açısından, içsel-dışsal kavramsallaştırma uluslararası araştırmalar için en uygun olabilir (Naumann, 1993). (Mendenhall & Oddou, 1985), teknik yeterlilik (Hawes & Kealey, 1981), stres azaltma yeteneği gibi belirli özelliklere sahip olan bireyleri ideal expat olarak önermiştir. (Ratiu, 1983), kültürel empati (Torbiorn, 1982),ve belirsizlik toleransı (Hammer, Gundykust, & Wiseman, 1978) expatların başarısı ve iş tatminkarlığı için daha uygundur.

(Black J. S., 1990) ve (Oddou & Mendenhall, 1991),kültürlerarası bir eğitimin, bir expatın beceri gelişimi, kültürlerarası uyum ve iş performansı ile sadece yaklaşık üçte biriyle ilgili olduğunu bulmuşlardır. Tüm çokuluslu işletmeler (ÇUI) bu tür programlara

sahiptir (Dunbar & Elrich, 1986). Tung (1982), ABD merkezli ÇUİ'lerdeki yurtdışı eğitim durumunun expatlar için yüksek ciro oranının önemli bir nedeni olduğunu öne sürmüştür. Uluslararası bağlamda, expat eğitimi, çok çeşitli işçi beklentilerini netleştirmeye yardımcı olabilir, bu da beklentilere müteakip iş deneyimleri arasında daha yüksek bir uyumluluğa yol açar. Tüm bunlar, expatlar arasında olumlu tutumlara çok açmakta ve daha fazla iş tatmini sağlamaktadır.

Tüm bu araştırmaların ışığında expatların çalıştıkları ortamlarda iş tatminlerinin yüksek olabilmesi için ; kültürel eğitim almaları, yeterli teşviklerle ödüllendirilmelidir (Tung, 1982).

6.2. EXPATLARIN İŞ TATMİNLERİNİN ETNOSENTRİZMLE İLİŞKİSİ

İnsan kaynakları literatüründe etnosentrizm; çokuluslu işletmelerin bağlı kuruluşlarına (misafir ülke şubelerine) ana ülkeden yönetici göndermelerine denmektedir. Çokuluslu işletmelerin ilk kullandığı etnosentrizm(ana ülke merkezli) yaklaşımı, işletmelerin uluslararası etkinliklere başladıkları ilk zamanlarda uygun bir kadrolama politikasıdır. (Özalp & Celil, 2014).

Etnosentrizm ile ilgili başka bir konu da, etnosentrik eleman politikasıdır. Etnosentrik eleman politikası, kilit konumdaki yöneticilerin işletmenin ait ülke vatandaşlarıyla doldurulmasıdır (Dowling & Schuler, 1990). İşletmeler, etnosentrik eleman politikasını üç sebepten uygularlar (Reitman & Shuman, 1996): Birincisi, faaliyet yapılan ülkede nitelikli eleman olmadığına yönelik inançlarıdır. Başta az gelişmiş ülkelerdeki işletmeler nitelikli eleman olmadığından şikayet ederler. İkinci neden, etnosentrik kadrolama politikasının ortak bir işletme kültürünü benimsetmek için en iyi yol olarak görmesidir. Üçüncü neden ise, işletmenin temel yeteneğinin (core competence), ancak bu yetenek hakkında yeterli bilgi, deneyime sahip ana ülke elemanları sayesinde

uluslararası stratejiye dönüştürüleceği inancıdır. Bu yüzden, etnosentrik kadrolama politikası, şirketler için en iyi çözüm olarak görülebilir (Colman, 2002, s. 9).

Etnosentrik eleman politikası iki nedenle eleştirilmektedir(Solomon, 1994, s. 40). Birinci sebep; bu politika, ev sahibi ülke vatandaşlarının iş olanaklarını azaltmakta, hatta imkânsızlaştırmaktadır. Bu durum ise, düşük verimliliğe ve yüksek iş gören devrine sebep olmaktadır (Reitman & Shuman, 1996). Bir diğer sebep olarak ise, kültürel miyopluk adı verilen gerekçedir. Kültürel miyopluk, işletmenin ev sahibi ülkenin kültürel farklılıklarını kavrayamaması, bu sebeple ve yönetim stratejilerini gerçekleştirememesidir (Sökmen & Tarakçıoğlu, 2010)

Sık sık kendi kendini yansıtırma ve değerlendirmelerine dahil olan, yüksek kültürel empatiye sahip expatlar, işle ilgili kültürel değerlerdeki farklılıkları, iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış olarak kabul etmek yerine kabul etme ve hatta takdir etme eğilimindedir. Kültürel empati, etnosentrizmin karşıtı veya birinin kendi gelenek ve davranışlarını doğru, diğerlerinin yanlışlarını görme eğilimi olarak kabul edilir (Peltokorpi & Froese, 2014).

Etnosentrik expatların başkalarının bakış açılarını, fikirlerini ve davranışlarını anlamak veya dikkate almak için çok az çaba göstermeleri muhtemel olduğundan, daha hoşgörülü bir yönelim sergileyen expatlarla karşılaştırıldığında ev sahibi ülke vatandaşı çalışanlarıyla daha az tatmin edici bir iş ilişkisine sahip olmaları şaşırtıcı değildir.

Kültürel empatik expatların, ortalama olarak, ev sahibi ülke çalışanlarından kabul ve sosyal destek kazanmaları ve dolayısıyla daha yüksek iş tatminine sahip olmaları muhtemeldir (Peltokorpi & Froese, 2014).

Etnosentrik expatlar yeni bir kültüre girerken daha fazla endişe yaşarlar ve kaygılarını azaltmak için kltlerarası etkileşimlerden kaçınırlar, bu yüzden potansiyel olarak görevlerini yerine getirmelerine engel teşkil ederler. Etnosentizmi daha yüksek olanlar, destek ve geri bildirim fırsatlarından yararlanmada daha fazla zorluk çekeceklerdir, çünkü etnosentrik expatlar, ev sahibi vatandaşları aşağı, daha az yetkin ve daha az güvenilir olarak algılayacaktır. Bu nedenle, etnik merkezli expatların, ev sahibi ülke vatandaşlarının sunduğu desteği kabul etmede daha az istekli olmaları muhtemeldir, çünkü bilgi ve becerilerinin geçerliliğini göz ardı ederler (Caligiuri, Baytalskaya, & Lazarova, 2016).

7. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İşletmelerin farklı kültürlerden gelen insanlardan oluşması; aynı amaç doğrultusunda bir araya gelmiş olmalarına rağmen örgütlerin etkin yönetimi oldukça zorlu olmaktadır.

Çokuluslu işletmelerin expat yönetimi konusunun insan kaynakları bölümüne oldukça fazla görev düşmekte ve expat seçim ve atamasını çok dikkatli yapması gerekmektedir.

Ülkemizdeki çok uluslu şirketlerin kültürlerarası insan kaynakları yönetiminin

“expatların kültürel uyumunu” araştırmayı amaçlayan çalışma; vatanından ayrılarak

farklı ülkelerde görevlendirilen expatların kültürel sorunlarını, kültürel ve sosyal

adaptasyonlarını iş tatminlerini ve etnosentrik eğilimlerini incelemektir. Genel olarak

insan kaynakları yönetiminin,” farklılıkları yönetmek” konusu üzerinde durulmuştur.

Ayrıca ülkemizde faaliyet gösteren çok uluslu bir Japon firmasının ,kültürel farklılıkları

ve expatların kültürel uyumunu nasıl yönettiğini görmemizi sağlamaktadır.

Ülkemiz gelişmekte olan bir ülke kapsamında olduğu için, yabancı yatırımcıların

ülkemizdeki faaliyetleri oldukça fazladır. İnsan yönetmek ve insana verilen değer,

işletmeler için büyük önem taşımakta olup, dünya çapında 93 adet üretim tesisi ve satış

ofisi ile faaliyet gösteren ve ülkemizde de istihdam sağlayan bir Japon firmasının bunu

nasıl uyguladığı araştırılmıştır.

Ayrıca bu araştırma literatürdeki; Türkçe kaynak sıkıntısına da bir nebze yardımcı

olacağı kanaatindeyim.

8. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLER

Çalışmamızın kapsamındaki araştırma soruları aşağıdakiler gibidir;

- I. Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların iş tatmini, iş yeri uyum algıları ve sosyal adaptasyonları expatların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir mi ?
- II. Etnosentrizm ile çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların iş tatmin, iş yeri uyum algıları ve sosyal adaptasyonları arasında nasıl bir ilişki vardır ?
- III. Kültürel zeka ile çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların iş tatmin, iş yeri uyum algıları ve sosyal adaptasyonları arasında nasıl bir ilişki vardır ?

Araştırma kapsamında geliştiren hipotezler şu şekildedir;

H1: Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların iş tatmini, iş yeri uyum algıları ve sosyal adaptasyonları, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H2: Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların iş tatmini, iş yeri uyum algıları ve sosyal adaptasyonları, yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H3: Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların iş tatmini, iş yeri uyum algıları ve sosyal adaptasyonları, medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H4: Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların iş tatmini, iş yeri uyum algıları ve sosyal adaptasyonları, çocuk sayısı değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H5: Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların iş tatmini, iş yeri uyum algıları ve sosyal adaptasyonları, eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H6: Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların iş tatmini, iş yeri uyum algıları ve sosyal adaptasyonları, görev aldıkları ülkenin diline hangi seviyede hakim olduklarına göre farklılık göstermektedir.

H7: Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların iş tatmini, iş yeri uyum algıları ve sosyal adaptasyonları, görev aldıkları ülkede kaç yıldır expatlık yaptıkları durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H8: Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların iş tatmini, iş yeri uyum algıları ve sosyal adaptasyonları, daha önce uluslararası çalışma deneyimi durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H9: Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların iş tatmini, iş yeri uyum algıları ve sosyal adaptasyonları, daha önce kültürel eğitim almış olmaları değişkenine göre farklılık göstermektedir.

H10: Etnosentrizm ile çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları arasında negatif bir ilişki vardır.

H11: Klterel zeka ile çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların i tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları arasında arasında pozitif bir ilişki vardır.



9. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmada ilişkisel(korelasyonel) araştırma yöntemini uygulanmıştır. Nitel veri toplama yöntemlerinden ilk olarak, literatür taraması yapılarak ve çeşitli süreli yayımlar kullanılarak ikincil kaynak verilere ulaşılmıştır. İkincil veri kaynakları zaman tasarrufu, uygunluk ve düşük maliyetli olma açısından önem aşmaktadır. Paralel olarak iki bölümden oluşan anket yöntemi uygulanmıştır. Yaklaşık 200'e yakın expata ulaştırılan anket çalışmasından, 119 geçerli anket formu SPSS istatistik programı aracılığıyla; varyans(t test, ANOVA, Post Hoc) testleri ve güvenilirlik testleri yapılarak son olarak korelasyon analizleri yapılmıştır.

10. EVREN VE ÖRNEKLEM

Çalışmada ikincil kaynaklardan elde edilen verilerle, işletme araştırmalarında kullanılan bilgi ve nicel veri toplama yöntemlerinden, anket çalışması yöntemi uygulanmıştır.

Anketle veri toplama yöntemlerinden; yüz yüze anket, elektronik posta yoluyla anket, iş yerinde anketler yapılmıştır.

Ana kütle; 31.12.2016 tarihi itibarıyla Türkiye’de faaliyette bulunan yabancı sermayeli firmalar listesidir. (Bakanlığı T. E., 2016)

Örneklem çerçevesi; Örneklem yöntemi; tesadüfi olmayan örneklem yöntemlerinden; kolayda ve kartopu örnekleme yöntemi seçilmiştir. Örneklem büyüklüğü; küresel çapta faaliyet gösteren çokuluslu bir Japon firmasıdır. Bu doğrultuda 20-Şubat-2018 ile 20-Mart-2018 tarihleri arasında gerçekleştirilen anket çalışmasında, 145 expata ulaşılmış fakat yapılan kontrollerden sonra 26 anket formunda yetersiz bilgiler olduğu görülmüştür. Kalan 119 anket formu kabul edilebilir sonucuna ulaşılmıştır.

11. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Çalışmanın araştırmasında verilerin toplanması amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Anket yöntemi veri toplamada en güvenilir ve ekonomik yöntemlerden biridir. Verileri anket yoluyla toplamak, çalışmanın araştırma bölümünün analizi için diğer veri toplama yöntemlerinden daha kolay olmaktadır.

Çalışma kapsamında sunulan anketin dili İngilizce yazılmıştır ve katılımcılara İngilizce dili ile sunulmuştur. Anket iki bölümden oluşmakta olup ilk bölüm 14 soruluk demografik sorulardan oluşmaktadır.

İkinci bölümde ise expatların kültürel uyum algılarını belirlemek için 53 sorudan oluşan bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçek 5’li Likert sistemiyle oluşturulmuştur.

Ölçek seçenekleri şu şekildedir; “1=Kesinlikle Katılmıyorum”, “2=Katılmıyorum”, “3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “4=Katılmıyorum”, “5=Kesinlikle Katılmıyorum” dur.

Ölçek 5 boyuttan meydana gelmektedir. 15.-34. İfadeler etnosentrizm boyutunu, 35.-40. İfadeler kültürel zeka boyutunu, 41.- 49. İfadeler uyum algıları boyutunu, 50.-57. İfadeler iş tatmin algıları boyutunu, 58.-67. İfadeler adaptasyon algıları boyutunu oluşturmaktadır. Ölçekte yer alan 18.,21.,23.,25.,28. ve 51. ifadeler ters kodlanarak analiz sürecine dahil edilmiştir. Çalışma kapsamında expatlara sunulan anket çalışması ölçekleriyle beraber Ek 1’de sunulmuştur.

Ölçeğin, Etnosentrizm boyutu ifadeleri; James W.Neuliep ve James C. McCroskey 1997 yılında yayınladıkları, “Kültürlerarası ve etnik gruplar arası iletişimini ve gelişimini Anlama ” (Neuliep & McCroskey, 1997) makalesindeki

“Etnosentrizm Ölçeğinden” yararlanılmıştır. Kültürel zeka boyutu ifadeleri; “Cultural Intelligence Center” tarafından hazırlanan “The Cultural Intelligence Scale (CQS)” ölçeğinden (Center, 2005), uyum algıları ve iş tatmini algıları boyutu ifadelerini , (Sims, 2011)’ in doktora tezinden, adaptasyon algıları ifadeleri ise ; (Ward & Kennedy, 1999) ölçeğinden derlenilerek oluşturulmuştur. Çalışmanın araştırmasında kullanılan anket sırasında expatların demografik ve kültürel uyumlarına ilişkin algısına yönelik veriler, veri setleri halinde toplanarak ve SPSS istatistik programı ile analiz edilmiştir. Demografik özelliklere ilişkili analizlerde frekans istatistik analizlerinden yararlanılmıştır. Tanımlayıcı istatistik ve güvenilirlik analizleri de yapılmıştır. Araştırmanın hipotez testleri ise varyans analizleri gerçekleştirilerek, SPSS programının Bağımsız T-testi, ANOVA ve post hoc fark testlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca yine SPSS programı yardımıyla korelasyon analizleri yapılmıştır.

12. ARAŞTIRMANIN KISITLILIKLARI

Çalışmanın araştırma kapsamındaki veriler , anket formuyla elde edilmiştir. Bu sebeple bu araştırma anket formu ve ölçeklerle sınırlıdır. Ayrıca bu araştırma; expatların kişisel beyanları bağlamında anket formuna verdikleri yanıtlarla sınırlıdır. Araştırma sırasında elde edilen veriler , 20.şubat.2018 ve 20.Mart.2018 tarihleri arasında toplandığı için ayrıca zaman kısıtı da bulunmaktadır.



13. BULGULAR

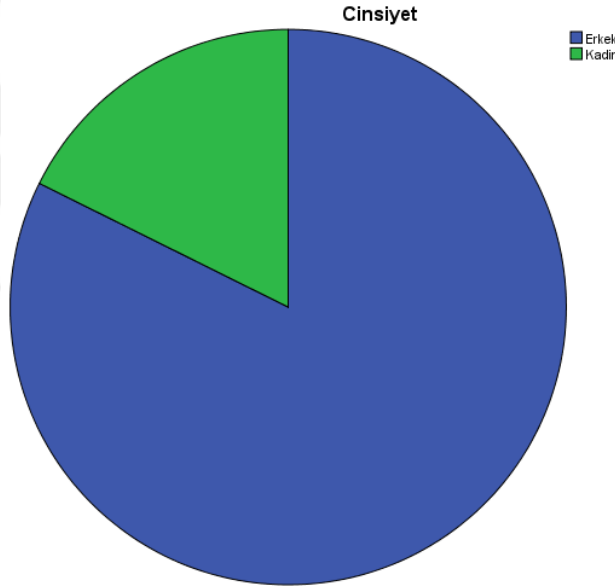
Çalışmanın bu kısmında , katılımcılara uygulanan anketin sonuçları sunulmaktadır.

13.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında, araştırmaya katılan 119 kişinin anket sorularına verdiği cevaplara istinaden demografik özelliklere ilişkin bulgular sunulmaktadır.

13.1.1. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Çizelge 1’de katılımcıların cinsiyet değişkenine göre dağılımı gösterilmektedir. Buna göre, araştırmaya katılanların 98’i (%82,4) erkek, 21’i (17,6) ise kadındır.

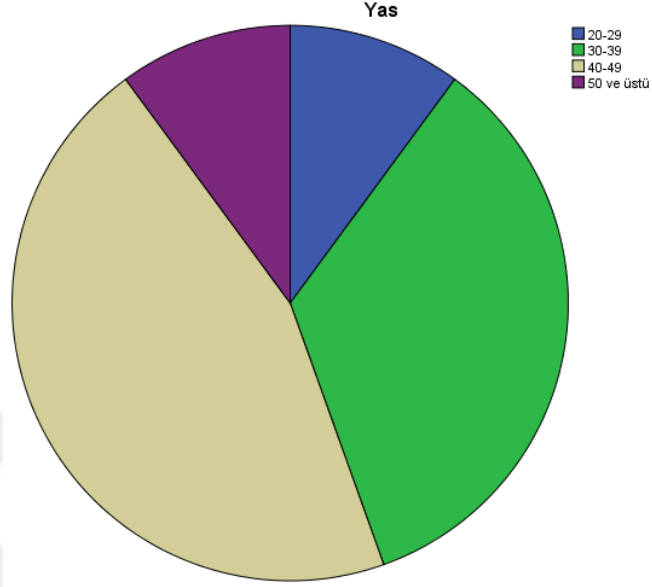


Çizelge 1 :Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

13.1.2. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

Çizelge 2’de katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımı gösterilmektedir. Buna göre, araştırmaya katılanların, 12’si (%10,1) 20-29 yaş aralığında, 41’i (%34,5) 30-39 yaş aralığında, 54’ü (%45,4) 40-49 yaş aralığında, 12’si (%10,1) 50 ve üstü yaş

aralığındadır. Şekilde de görüldüğü üzere katılımcıların büyük çoğunluğu 54'ü 40-49 yaş aralığındadır.

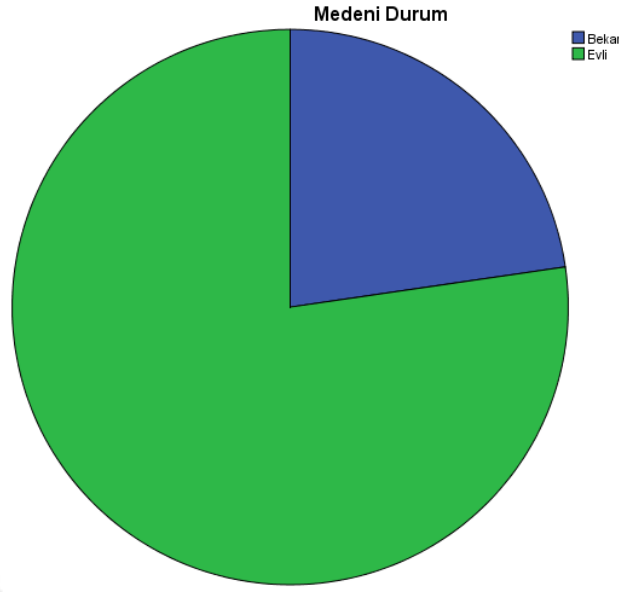


Çizelge 2 :Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

13.1.3. Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

Çizelge 3'te katılımcıların medeni durum değişkenine göre dağılımı gösterilmektedir.

Buna göre, araştırmaya katılanların 27'si (%22,7) bekâr, 92'si (%77,3) ise evlidir.

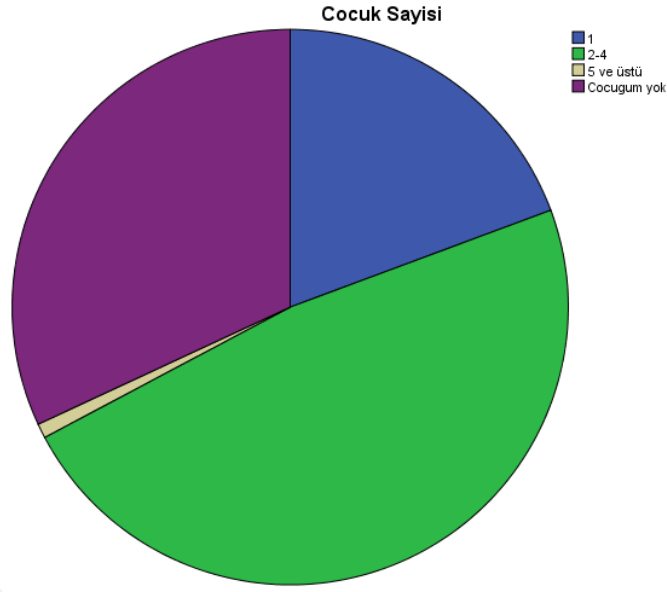


Çizelge 3:Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

13.1.4. Katılımcıların Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı

Çizelge 4’te katılımcıların çocuk sayısı değişkenine göre dağılımı gösterilmektedir.

Buna göre, araştırmaya katılanların 23’ünün (%19,3) çocuk sayısı 1, 57’sinin(%47,9) çocuk sayısı 2-4 aralığında, 1 tanesinin (%0,8) çocuk sayısı 5 ve üstü aralığında, 38’nin (%31,9) ise çocuğu yoktur. Şekilde de görüldüğü üzere katılımcıların büyük çoğunluğu 57’sinin (%47,9) çocuk sayısı 2-4 aralığındadır.

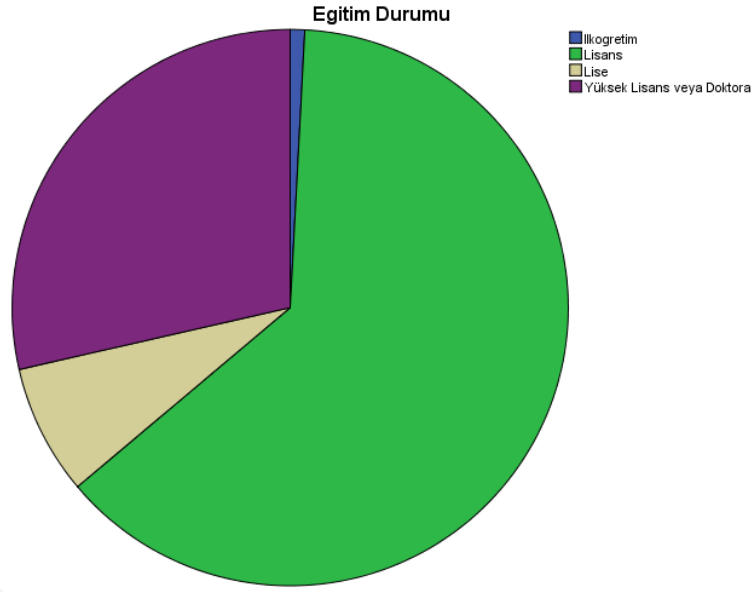


Çizelge 4:Katılımcıların Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Dağılımı

13.1.5. Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

Çizelge 5’te katılımcıların eğitim durumu değişkenine göre dağılımı gösterilmektedir.

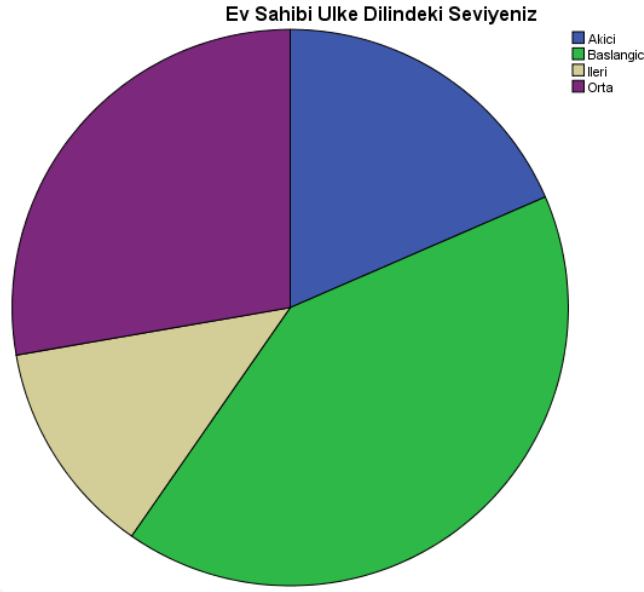
Buna göre, araştırmaya katılanların 1’i (%0,8) ilköğretim, 75’i (%63,0) lisans, 9’u (%7,6) lise, 34’ü (28,6) yüksek lisans ve ya doktora eğitimi almıştır. Şekilde de görüldüğü üzere katılımcıların çoğu, 75’i (%63,0) lisans eğitimi almıştır.



Çizelge 5: Katılımcıların Eğitim Durumu Değişkenine Göre Dağılımı

13.1.6. Katılımcıların Ev Sahibi Ülke Dili Seviyesi Değişkenine Göre Dağılımı

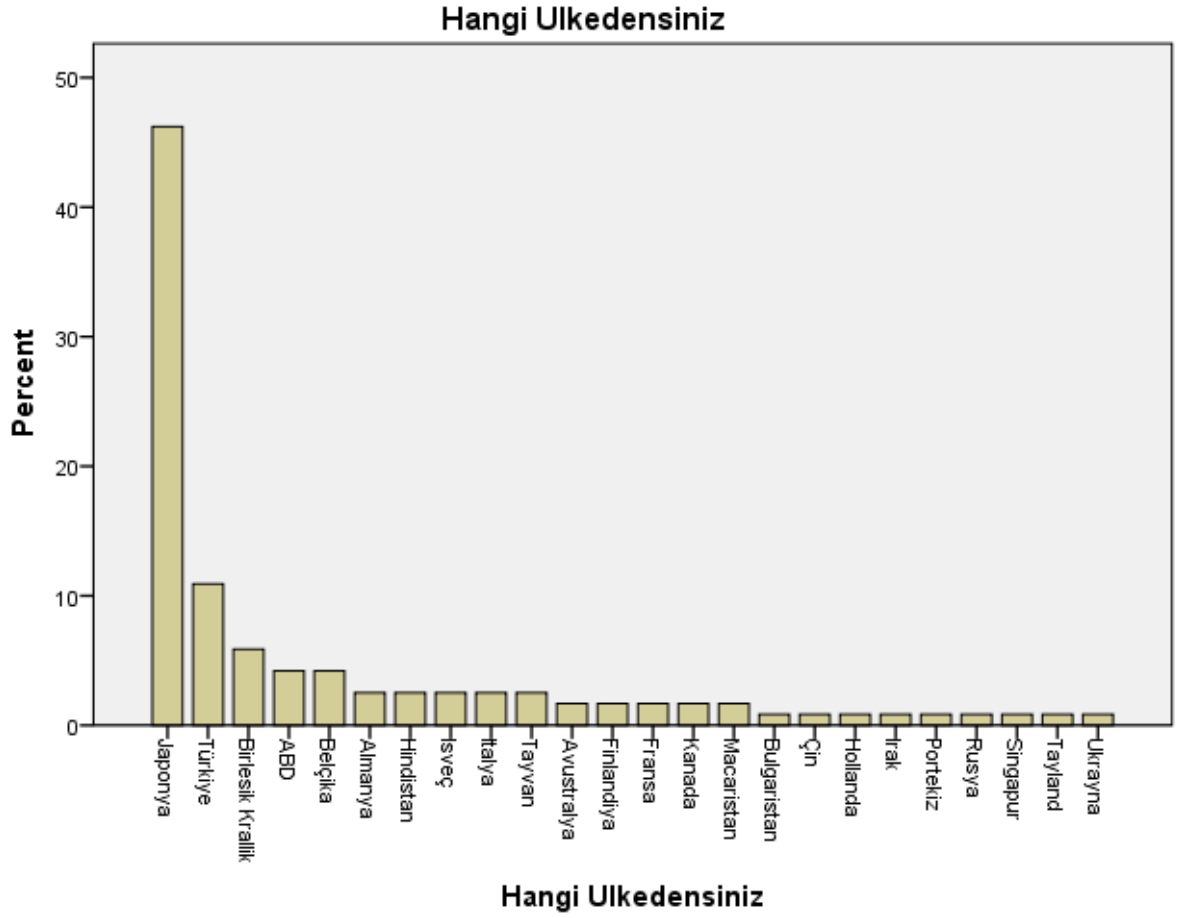
Çizelge 6’da katılımcıların ev sahibi ülke dili seviyesi değişkenine göre dağılımı gösterilmektedir. Buna göre, araştırmaya katılanların 22’si (%18,5) ev sahibi ülke diline akıcı seviyede, 49’u (%41,2) ev sahibi ülke diline başlangıç seviyesinde, 15’i (%12,6) ev sahibi ülke diline ileri seviyede, 33’ü (%27,7) ev sahibi ülke diline orta seviyede hâkimdir. Şekilde de görüldüğü üzere, katılımcıların çoğu 49’u (%41,2) ev sahibi ülke diline başlangıç seviyesinde hâkimdir.



Çizelge 6:Katılımcıların Ev Sahibi Ülke Dili Seviyesi Değişkenine Göre Dağılımı

13.1.7. Katılımcıların Vatandaşı Olduğu Ülke Değişkenine Göre Dağılımı

Grafik 1’de katılımcıların vatandaşı olduğu ülke değişkenine göre dağılımı gösterilmektedir. Buna göre, araştırmaya katılanların 55’i (%46,2) Japonya vatandaşı, 13’ü (10,9) Türkiye vatandaşı, 7’si (%5,9) Birleşik Krallık vatandaşı, 5’i (% 4,2) Amerika Birleşik Devletleri vatandaşı, 5’i (% 4,2) Belçika vatandaşı, 3’ü (%2,5) Almanya vatandaşı, 3’ü (%2,5) Hindistan vatandaşı, 3’ü (%2,5) İsveç vatandaşı, 3’ü (%2,5) İtalya vatandaşı, 3’ü (%2,5) Tayvan vatandaşı, 2’si (%1,7) Avustralya vatandaşı, 2’si (%1,7) Finlandiya vatandaşı, 2’si (%1,7) Fransa vatandaşı, 2’si (%1,7) Kanada vatandaşı, 2’si (%1,7) Macaristan vatandaşı, 1’i (%0,8) Bulgaristan vatandaşı, 1’i (%0,8) Çin vatandaşı, 1’i (%0,8) Hollanda vatandaşı, 1’i (%0,8) Irak vatandaşı, 1’i (%0,8) Portekiz vatandaşı, 1’i (%0,8) Rusya vatandaşı, 1’i (%0,8) Singapur vatandaşı, 1’i (%0,8) Tayland vatandaşı, 1’i (%0,8) ise Ukrayna vatandaşıdır. Grafikte de görüldüğü üzere katılımcıların çoğu, 55’i (%46,2) Japonya vatandaşıdır.



Grafik 1:Katılımcıların Vatandaşı Olduğu Ülke Değişkenine Göre Dağılımı

13.1.8. Katılımcıların Çalıştığı (Expatlık Yaptığı) Ülke Değişkenine Göre Dağılımı

Grafik 2’de katılımcıların çalıştığı (expatlık yaptığı) ülke değişkenine göre dağılımı

gösterilmektedir. Buna göre, araştırmaya katılanların 23’ü (%19,3) Türkiye’de, 15’i

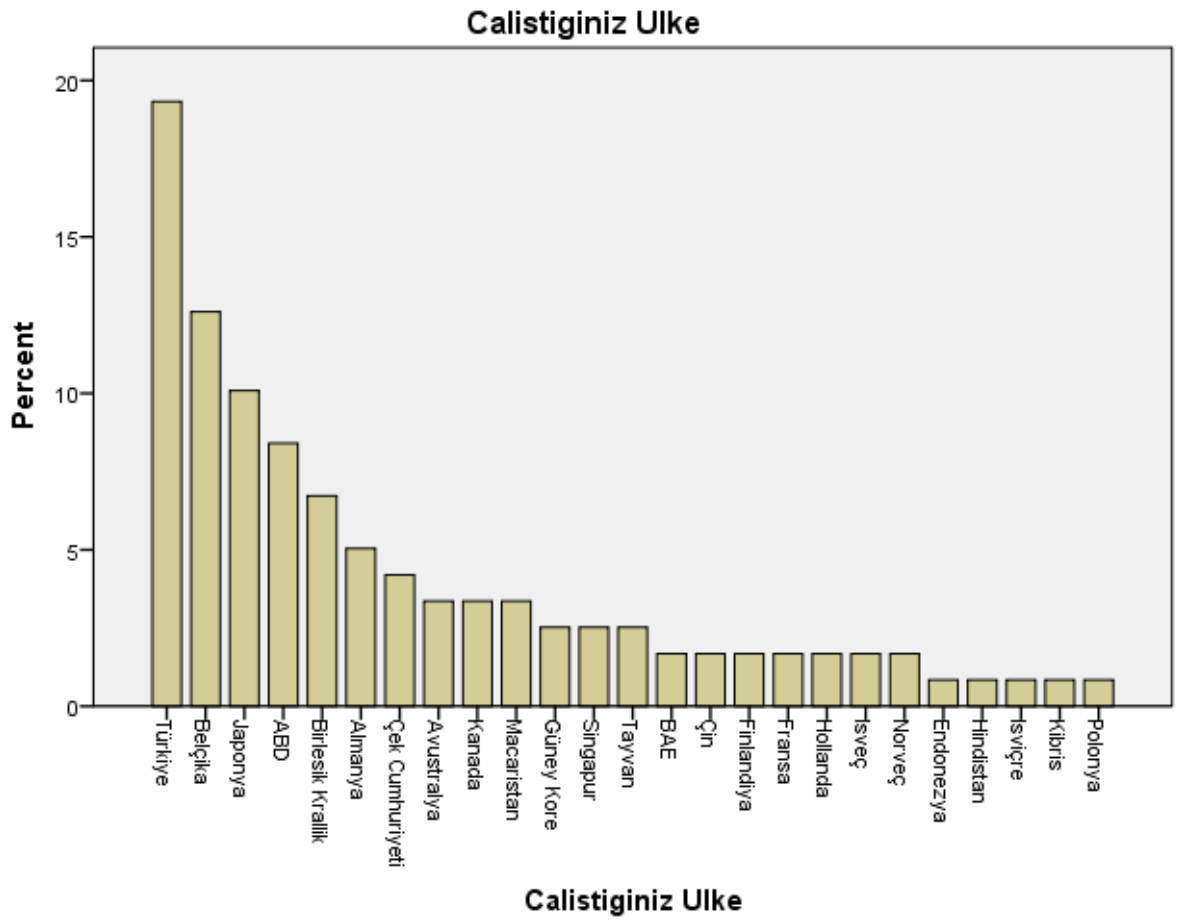
(%12,6) Belçika’da, 12’si (%10,1) Japonya’da, 10’u (%8,4) Amerika Birleşik

Devletleri’nde, 8’i (%6,7) Birleşik Krallık ’ta, 6’sı (%5,0) Almanya’da, 5’i (%4,2) Çek

Cumhuriyeti’nde, 4’ü (%3,4) Avustralya’da, 4’ü (%3,4) Kanada’da, 4’ü (%3,4)

Macaristan’da, 3’ü (%2,5) Güney Kore’de, 3’ü (%2,5) Singapur’da, 3’ü (%2,5)

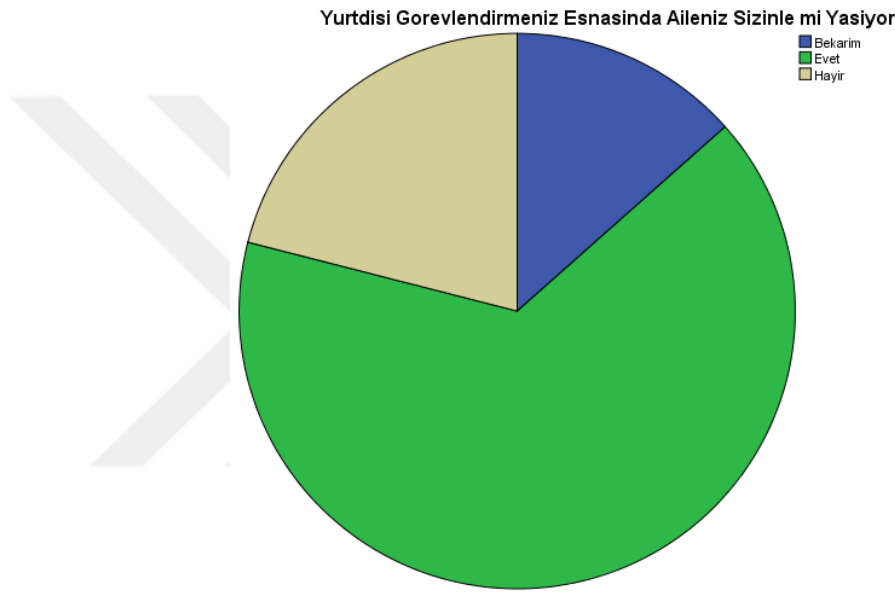
Tayvan'da, 2'si (%1,7) Birleşik Arap Emirlikleri'nde, 2'si (%1,7) Çin'de, 2'si (%1,7) Finlandiya'da, 2'si (%1,7) Fransa'da, 2'si (%1,7) Hollanda'da, 2'si (%1,7) İsveç'te, 2'si (%1,7) Norveç'te, 1'i (%0,8) Endonezya'da, 1'i (%0,8) Hindistan'da, 1'i (%0,8) İsviçre'de, 1'i (%0,8) Kıbrıs'ta, 1'i (%0,8) ise Polonya'da (expatlık yapmaktadır) çalışmaktadır. Grafikte de görüldüğü üzere katılımcıların çoğu, 23'ü (%19,3) Türkiye'de (expatlık yapmaktadır) çalışmaktadır.



Grafik 2: Katılımcıların Çalıştığı (Expatlık Yaptığı) Ülke Değişkenine Göre Dağılımı

13.1.9. Katılımcıların Çalıştığı (Expatlık Yaptığı) Ülkede Ailesiyle Birlikte Yaşama Değişkenine Göre Dağılımı

Çizelge 7’de katılımcıların çalıştığı (expatlık yaptığı) ülkede ailesiyle birlikte yaşama değişkenine göre dağılımı gösterilmektedir. Buna göre, araştırmaya katılanların 16’sı (%13,4) bekâr olduğu için tek başına yaşamaktadır, 78’i (%65,5) ailesiyle birlikte, 25’i (%21,0) ise çalıştığı (expatlık yaptığı) ülkede tek başına yaşamaktadır. Şekilde de görüldüğü üzere, katılımcıların çoğu çalıştığı (expatlık yaptığı) ülkede ailesiyle birlikte yaşamaktadır.

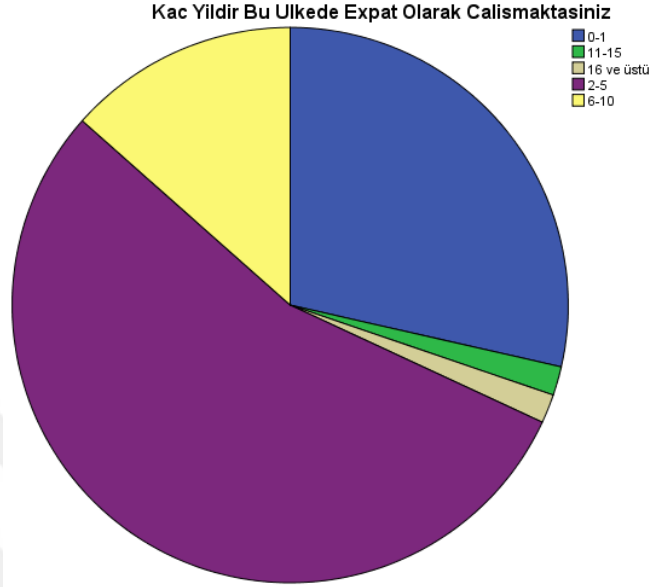


Çizelge 7:Katılımcıların Çalıştığı (Expatlık Yaptığı) Ülkede Ailesiyle Birlikte Yaşama Değişkenine Göre Dağılımı

13.1.10. Katılımcıların Çalıştıkları Ülkedeki Expatlık Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

Çizelge 8’de katılımcıların expatlık süresi değişkenine göre dağılımı gösterilmektedir. Buna göre, araştırmaya katılanların 34’ü (%28,6) 0-1 yıl aralığında, 2’si (%1,7) 11-15 yıl aralığında, 2’si (%1,7) 16 ve üstü yıl aralığında, 65’i (%54,6) 2-5 yıl aralığında, 16’sı (%13,4) ise 6-10 yıl aralığında expatlık sürelerini devam ettirmektedirler. Şekilde de

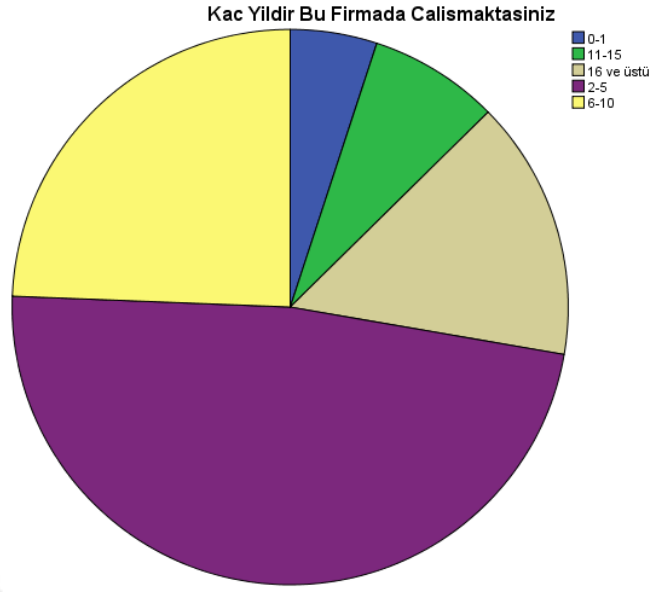
görüldüğü üzere, katılımcıların çoğu 65'i (%54,6) 2-5 yıl aralığında expatlık sürelerini devam ettirmektedirler.



Çizelge 8: Katılımcıların Çalıştıkları Ülkedeki Expatriation Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

13.1.11. Katılımcıların Araştırma Örneklemini Olan Firmada Çalıştıkları Süre Değişkenine Göre Dağılımı

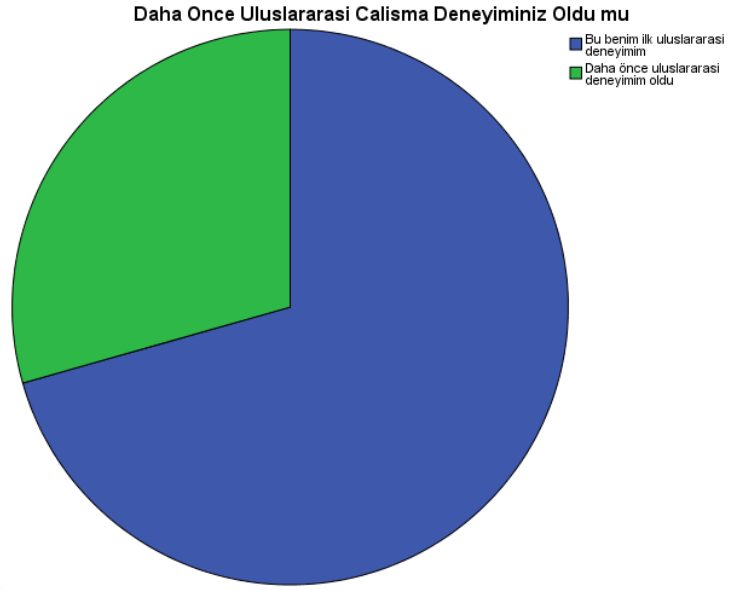
Çizelge 9'da katılımcıların firmada çalıştıkları süre değişkenine göre dağılımı gösterilmektedir. Buna göre, araştırmaya katılanların 6'sı (%5,0) 0-1 yıl aralığında, 9'u (%7,6) 11-15 yıl aralığında, 18'i (%15,1) 16 ve üstü yıl aralığında, 57'si (%47,9) 2-5 yıl aralığında, 29'u (%24,4) 6-10 yıl aralığında araştırma örneklemini olan firmada çalıştıkları görülmektedir. Şekilde de görüldüğü üzere, katılımcıların çoğu 57'si (%47,9) firmada 2-5 yıl arasında çalışmaktadırlar.



Çizelge 9: Katılımcıların Araştırma Örneklemini Olan Firmada Çalıştıkları Süre Değişkenine Göre Dağılımı

13.1.12. Katılımcıların Uluslararası Görevlendirme Deneyimi Değişkenine Göre Dağılımı

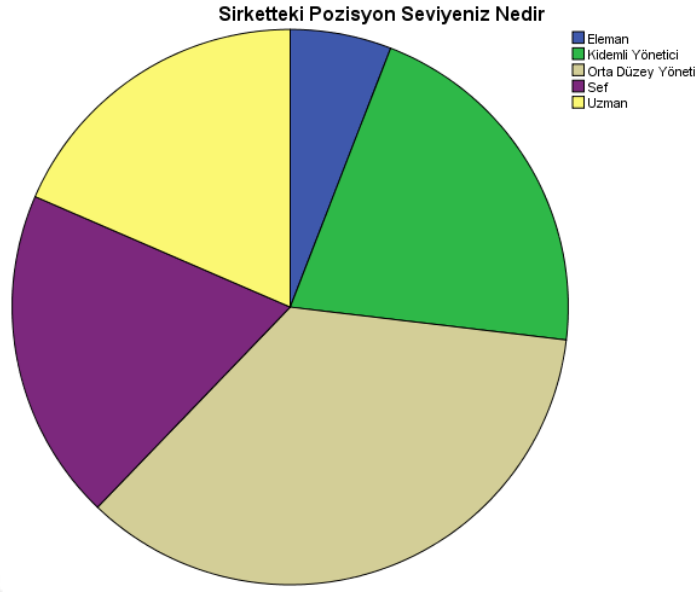
Çizelge 10'da katılımcıların uluslararası çalışma deneyimi değişkenine göre dağılımı gösterilmektedir. Buna göre, araştırmaya katılanların 84'ü (%70,6) ilk uluslararası görevlendirme deneyimi olduğunu, 35'i (29,4) ise daha önce de uluslararası deneyimi olduğunu söylemişlerdir. Şekilde de görüldüğü üzere katılımcıların çoğunun 84'ü (%70,6) ilk uluslararası görevlendirilme deneyimidir.



Çizelge 10: Katılımcıların Uluslararası Görevlendirme Deneyimi Değişkenine Göre Dağılımı

13.1.13. Katılımcıların Şirketteki Pozisyon Seviyesine Değişkenine Göre Dağılımı

Çizelge 11’de katılımcıların çalıştığı (expatlık yaptığı) şirketteki pozisyon seviyesi değişkenine göre dağılımı gösterilmektedir. Buna göre, araştırmaya katılanların 7’si (5,9) eleman, 25’i (%21,0) kıdemli yönetici, 42’si (%35,3) orta düzey yönetici, 23’ü (%19,3) şef, 22’si (%18,5) ise uzman seviyesindedir. Şekilden de görüldüğü üzere katılımcıların çoğu 42’si (%35,3) orta düzey yönetici seviyesindedir.

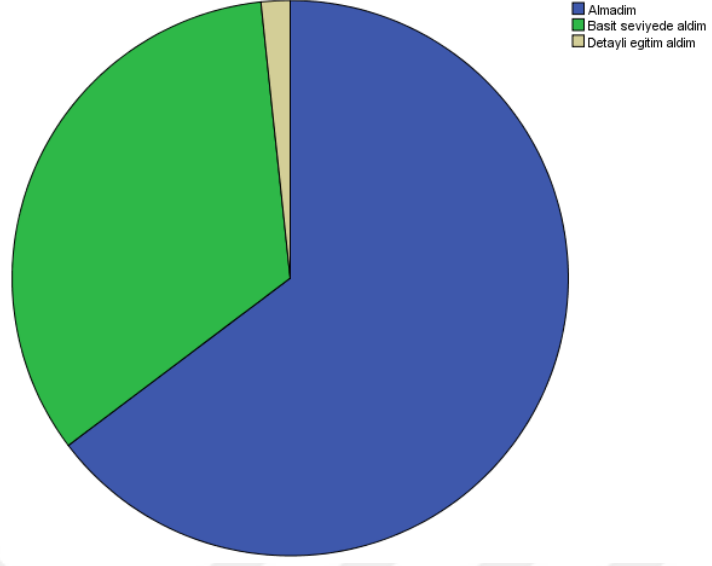


Çizelge 11: Katılımcıların Şirketteki Pozisyon Seviyesine Değişkenine Göre Dağılımı

13.1.14. Katılımcıların Expatlık Görevlendirme Öncesinde Kültürel Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı

Çizelge 12’de katılımcıların expatlık görevlendirme öncesinde kültürel eğitim değişkenine göre dağılımı gösterilmektedir. Buna göre, araştırmaya katılanların 77’si (%64,7) expatlık görevlendirme süresi öncesinde kültürel eğitim almadığını, 40’ı (%33,6) expatlık görevlendirme süresi öncesinde basit seviyede kültürel eğitim aldığını, 2’si (%1,7) ise expatlık görevlendirme süresi öncesinde detaylı kültürel eğitim aldığını söylemişlerdir. Şekilde de görüldüğü üzere katılımcıların çoğu, 77’si (%64,7) expatlık görevlendirme süresi öncesinde kültürel eğitim almamışlardır.

Expatlık Görevlendirme Öncesinde Herhangi bir Kültürel Eğitim Aldınız mı



Çizelge 12: Katılımcıların Expatlık Görevlendirme Öncesinde Kültürel Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı

14. ANKETTE KULLANILAN ÖLÇEĞE İLİŞKİN TANIMLAYICI DEĞERLER

Çalışmanın bu bölümünde expatların kültürel uyumlarına ilişkin sorulan 53 soruya verilen yanıtların tanımlayıcı değerleri verilecektir.

Tablo 12’de expatların ölçeklere verdikleri puanlar ve diğer tanımlayıcı değerler verilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere; ankete katılanların en yüksek değerleri; $x=4,36$ puan ile “ Diğer kültürlerin değerlerine ve geleneklerine saygı duyarım” , $x=4,28$ ile “Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim kurmaktan keyif alırım.” İfadelerine vermişlerdir. Buna göre ankete katılan expatlar için , çalıştıkları ülkelerdeki farklı kültürlerle saygı duyduklarını ve farklı kültürlerle iletişim kurmaktan aldıkları keyif onlara çalıştıkları ülkelerde kolaylık sağlamaktadır, yorumu yapılabilir.

Tablo 12’de expatların ölçeklere verdikleri en düşük değerleri ise; ters kodlama yapılan ifadelerine verdikleri gözlemlenmiştir. (Ters kodlama da ise “1=Kesinlikle Katılıyorum”, “2= Katılıyorum”, “3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “4=Katılmıyorum”, “5=Kesinlikle Katılmıyorum) Buna göre expatların; etnosentrik eğilimlerinin olmadığı ve kendi kültürlerinden başka kültürlerdeki insanlarla da gerekli işbirliğini sağladıkları yorumu yapılabilmektedir.

Ölçeklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler					
	Sayı	Min.	Maks.	Ort.	SS
Benim kültürümle karşılaştırıldığında diğer birçok kültür geridedir.	119	1	5	2.12	1.151
Benim kültürüm diğer kültürlerle rol model olmalı.	119	1	5	2.24	1.055
Diğer kültürlerden olan insanlar benim	119	1	5	2.50	1.040

kültürüme geldiklerinde ilginç ve sıradışı davranırlar.					
Diğer kültürlerin yaşam şekilleri benim kültürümdeki kadar uygundur.(R)	119	2	5	4.08	.903
Diğer kültürler benim kültürüme benzemeye çalışmalıdır.	119	1	4	2.18	.870
Diğer kültürlerin değerleri ve gelenekleri ile ilgilenmiyorum.	119	1	5	1.87	.907
Benim kültürümden olan insanlar diğer kültürlerden çok şey öğrenebilirler.(R)	119	1	5	2.19	.836
Diğer kültürlerden olan insanlar onlar için neyin iyi neyin kötü olduğunu bilmiyorlar.	119	1	4	2.61	.958
Diğer kültürlerin değerlerine ve geleneklerine saygı duyarım.(R)	119	2	5	4.36	.563
Birçok insan benim kültürümden yaşasaydı daha mutlu olurdu.	119	1	5	2.29	.915
Farklı kültürlerden arkadaşlarım vardır.(R)	119	2	5	4.00	.854
Benim kültürümden olan insanlar en iyi yaşam şekline sahiptir.	119	1	5	2.31	.946
Diğer kültürlerdeki yaşam şekilleri benim kültürümdeki kadar uygun değildir.	119	1	4	2.24	.781
Diğer kültürlerin değerleri ve gelenekleri ile çok ilgileniyorum.(R)	119	2	5	4.18	.624
Başka kültürlerden insanları kendi	119	1	5	2.19	1.060

kültürlerimle yargılarım.					
Bana benzer insanlari akıllı olarak değerlendiririm.	119	1	5	2.39	1.129
Benden farklı olan insanlarla işbirliği içinde olmam.	119	1	5	4.29	.727
Benden farklı olan insanlara fazla güvenmem.	119	1	5	4.28	.712
Diğer kültürlerden insanlarla etkileşim içerisinde olmam.	119	3	5	4.34	.628
Diğer kültürlerin değerlerine ve geleneklerine fazla saygı duymam.	119	1	5	4.21	1.040
Farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla etkileşimde bulunurken kültürel bilince sahibimdir.	119	2	5	4.09	.725
Diğer kültürlere ait yasal ve ekonomik sistemlerin bilincindeyim.	119	1	5	3.96	.986
Diğer kültürlere dair kültürel değerlerin ve dini inançların bilincindeyim.	119	2	5	4.01	.776
Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim kurmaktan keyif alırım.	119	2	5	4.28	.676
Benim için yeni olan bir kültüre adapte olma stresiyle başa çıkabileceğimden eminim.	119	2	5	3.97	.736
Bana tanıdık olmayan kültürlerde yaşamaktan keyif alırım.	119	1	5	4.05	.822

İşime uygun olan yeteneklere ve tecrübeye sahibim.	119	1	5	4.32	.688
Mevcut işimden memnunum.	119	3	5	4.22	.585
Bu tür bir iş için uygun bir çalışanıım.	119	2	5	4.22	.599
Çalıştığım organizasyona uygun inanç ve davranış biçimlerine sahibim.	119	2	5	4.14	.642
Mevcut çalıştığım ve yaşadığıım ülkenin kültürel koşullarınaa uygun geçmişe ve tecrübeye sahibim.	119	2	5	3.84	.802
Misafir ülke kültüründen insanlarla rahatlıkla iletişim kurabilirim.	119	2	5	4.02	.689
Zamanımın çoğunu diğer expatlarla geçiririm.	119	1	5	3.47	1.103
İş dışındaki aktivitelerin çoğunda misafir ülke insanlarıyla zaman geçiririm.	119	2	5	3.84	.802
Firmanın misafir ülke çalışanlarıyla rahatlıkla etkileşim kurabilirim.	119	2	5	4.08	.684
Genel olarak işimden memnunum.	119	2	5	4.20	.645
İşimi çoğunlukla sevmem.(R)	119	1	5	4.29	.703
Genel olarak burada çalışmayı seviyorum.	119	2	5	4.11	.579
Yaptığıım işte değerli hissediyorum.	119	2	5	4.11	.594
Sözleşmem bittiğinde yenilemeyi isterim.	119	2	5	3.96	.694
Firmamdan ayrılmayı ciddi şekilde değerlendiriyorum.	119	1	5	3.73	.890

Yeni bir firmaya geçtiğimde daha mutlu olacağım.	119	2	5	3.78	.845
Bu yıl bir iş bulma ajansına kaydolmayı düşünüyorum.	119	2	5	3.84	.802
Arkadaş edinebilirim.	119	2	5	4.20	.619
Keyif aldığım yemekleri bulabilirim.	119	2	5	3.99	.839
Rahatlıkla alışveriş yapabilirim.	119	2	5	4.00	.651
Kurallara ve kısıtamalara uyarım.	119	2	5	3.87	.736
Bürokrasi ile başa çıkabilirim.	119	1	5	3.18	.840
Kendimi rahatlıkla ifade edebilirim.	119	2	5	4.02	.610
Memnuniyetsiz birileriyle kolaylıkla anlaşabilirim.	119	1	5	3.97	.688
Farklı etnik kökenlerden insanlarla iletişim kurabilirim.	119	2	5	4.11	.549
Etrafta yolumu bulabilirim.	119	2	5	4.15	.562
İklime alışmakta sorun yaşamam.	119	1	5	4.00	.701

R= Ters kodlama yapılmış ifadeler.

Tablo 12: Ölçeklerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

53 maddeden oluşan ölçekte ilk 20 ifade etnosentrizm boyutu, 21.-26. İfadeler kültürel zeka boyutunu,27.-35. İfadeler iş yeri uyum algıları boyutunu, 36.-43. İfadeler iş tatmini boyutunu ve 44.-54. İfadeler ise sosyal adaptasyon boyutudur.

	Sayı	Min.	Maks	Ort.	Std. Sapma
Etnosentrizm	119	2.25	4.42	2.9538	.47137
Kültürel Zeka	119	2.00	5.00	4.0196	.69202
İş Yeri Uyum Algıları	119	2.56	5.00	4.0168	.48489
İş Tatmini	119	2.50	5.00	3.9916	.53010
Sosyal Adaptasyon	119	2.00	5.00	4.0994	.48340

Tablo 13: Ölçek Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı Değerler

15. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Çalışmanın bu kısmında ölçek ve ölçek boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları verilmektedir. Tabloda görüldüğü üzere ;etnosentrizm boyutunun sonucu 0,724; kültürel zeka boyutunun sonucu 0,769; iş yeri uyum algıları boyutunun sonucu 0,828; iş tatmini boyutunun sonucu 0,785; sosyal adaptasyon boyutunun sonucu ise 0,791'dir. Buna göre ölçeğin ve ölçek boyutlarının güvenilirlik sonuçlarının araştırmanın ilerleyen safhaları için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Etnosentrizm	12	0,724
Kültürel Zeka	3	0,769
İş Yeri Uyum Algıları	9	0,828
İş Tatmini	6	0,785
Sosyal Adaptasyon	6	0,851

Tablo 14:Güvenilirlik Analizi Sonuçları

16. VARYANS ANALİZLERİ

Katılımcıların vermiş oldukları yanıtların cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere Bağımsız T- Testi kullanılmıştır. Tablo 15’te görüldüğü üzere; iş yeri uyum algıları boyutu için ($p= 0,150$), iş tatmini boyutu için ($p=0,311$), sosyal adaptasyon boyutu için ($p=0,448$) olarak tespit edilmiştir. Bütün boyutlar için ($p>0,05$) olduğundan bu boyutlar için verilmiş olan yanıtlar arasında cinsiyet değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Bu yüzden; “ *H1: Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir*” hipotezi reddedilmiştir.

		Varyans Eşitliği		Bağımsız T Testi Sonuçları				
		İçin Levene Testi						
		F	Sig.	t	Sd	Sig.(2 yönlü)	Ort. Farklılığı	SH Farklılığı
İş Yeri Uyum Algıları	Varyanslar Eşitse	0,001	0,972	-1,562	117	0,121	-0,18103	0,11589
	Varyanslar Eşit Değilse			-1,482	27,771	0,150	-0,18103	0,12214
	Varyanslar Eşitse	0,013	0,911	-1,055	117	0,294	-0,13435	0,12741

İş Tatmini	Varyanslar			-1,030	28,547	0,311	-0,13435	0,13039
	Eşit Değilse							
Sosyal	Varyanslar	0,013	0,910	-0,907	117	0,366	-0,10771	0,11880
	Eşitse							
Adaptasyon	Varyanslar			-0,770	25,419	0,448	-0,10771	0,13984
	Eşit Değilse							

Tablo 15: Cinsiyet Değişkeni İçin Bağımsız T Testi Sonuçları

Katılımcıların vermiş oldukları yanıtların yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere ANOVA testi kullanılmıştır. Bunun öncesinde varyansların eşit olup olmadığını saptamak için, Levene testi uygulanmıştır. Yapılan Levene testi neticesinde varyansların eşit olduğu saptanmıştır. Tablo 16’da görüldüğü üzere; iş yeri uyum algıları boyutu için ($p= 0,384$), sosyal adaptasyon boyutu için ($p=0,497$) olarak tespit edilmiştir. Bu iki boyut için ($p>0,05$) olduğundan bu boyutlar için verilmiş olan yanıtlar arasında yaş değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Bu yüzden; “ *H2: Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.* ” hipotezi reddedilmiştir. Fakat iş tatmini boyutu için ($p=0,025$) $p<0,05$ olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur. İş tatmini boyutunun, yaş değişkenine göre hangi alt boyutlarda farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Tukey post hoc testi sonucunda; 20-29 yaş grubu ile 50 ve üstü yaş grubu arasında, 50 ve üstü yaş grubu lehine istatistiksel olarak ($p<0,05$) anlamlı bir

fark saptanmıştır. Bu durum 50 ve üstü yaş grubundaki expatların, 20-29 yaş grubundaki expatlara göre daha fazla iş tatminine sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

	Levene İstatistikleri	sd1	sd2	Sig.
İş Yeri Uyum Algıları	.858	3	115	.465
İş Tatmini	1.058	3	115	.370
Sosyal Adaptasyon	.275	3	115	.843

Tablo 16: Yaş Değişkeni İçin Levene Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kareleri	F	Sig.
İş Yeri Uyum Algıları	Gruplar Arası	0,723	3	0,241	1,026	0,384
	Grup İçi	27,021	115	0,235		
	Toplam	27,744	118			
İş Tatmini	Gruplar Arası	2,576	3	0,859	3,229	0,025
	Grup İçi	30,582	115	0,266		
	Toplam	33,158	118			
	Gruplar	0,562	3	0,187	0,798	0,497

Sosyal Adaptasyon	Arası					
	Grup İçi	27,011	115	0,235		
	Toplam	27,573	118			

Tablo 17: Yaş Değişkeni İçin Bağımsız ANOVA Testi Sonuçları

Bağımlı Değişkenler	(I) Yaş	(J) Yaş	Ortalama Farklılığı (I-J)	Std. Sapma	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Lower Bound	Upper Bound
İş Yeri Uyum Algıları	1.00	2.00	-.12760	.15910	.853	-.5424	.2872
		3.00	-.22531	.15470	.467	-.6286	.1780
		4.00	-.27778	.19789	.500	-.7937	.2381
	2.00	1.00	.12760	.15910	.853	-.2872	.5424
		3.00	-.09771	.10041	.765	-.3595	.1641
		4.00	-.15018	.15910	.781	-.5649	.2646
	3.00	1.00	.22531	.15470	.467	-.1780	.6286
		2.00	.09771	.10041	.765	-.1641	.3595
		4.00	-.05247	.15470	.987	-.4558	.3508
	4.00	1.00	.27778	.19789	.500	-.2381	.7937
		2.00	.15018	.15910	.781	-.2646	.5649
		3.00	.05247	.15470	.987	-.3508	.4558
İş Tatmini	1.00	2.00	-.28455	.16926	.338	-.7258	.1567
		3.00	-.35802	.16458	.136	-.7871	.0710
		4.00	-.63889*	.21053	.016	-1.1877	-.0900

	2.00	1.00	.28455	.16926	.338	-.1567	.7258	
		3.00	-.07347	.10682	.902	-.3520	.2050	
		4.00	-.35434	.16926	.161	-.7956	.0869	
	3.00	1.00	.35802	.16458	.136	-.0710	.7871	
		2.00	.07347	.10682	.902	-.2050	.3520	
		4.00	-.28086	.16458	.325	-.7099	.1482	
	4.00	1.00	.63889*	.21053	.016	.0900	1.1877	
		2.00	.35434	.16926	.161	-.0869	.7956	
		3.00	.28086	.16458	.325	-.1482	.7099	
	Sosyal Adaptasyon	1.00	2.00	.27778	.16196	.321	-.1445	.7000
			3.00	.20679	.15749	.557	-.2038	.6174
			4.00	.15278	.20146	.873	-.3724	.6780
2.00		1.00	-.27778	.16196	.321	-.7000	.1445	
		3.00	-.07099	.10222	.899	-.3375	.1955	
		4.00	-.12500	.16196	.867	-.5472	.2972	
3.00		1.00	-.20679	.15749	.557	-.6174	.2038	
		2.00	.07099	.10222	.899	-.1955	.3375	
		4.00	-.05401	.15749	.986	-.4646	.3566	
4.00		1.00	-.15278	.20146	.873	-.6780	.3724	
		2.00	.12500	.16196	.867	-.2972	.5472	
		3.00	.05401	.15749	.986	-.3566	.4646	
*Ortalama farkı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.								

Tablo 18: Yaş Değişkeni İçin Tukey Post Hoc Testi Sonuçları

Katılımcıların vermiş oldukları yanıtların medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere Bağımsız T- Testi kullanılmıştır. Tablo 20’de görüldüğü üzere; iş yeri uyum algıları boyutu için ($p= 0,198$), iş tatmini boyutu için ($p=0,372$), sosyal adaptasyon boyutu için ($p=0,837$) olarak tespit edilmiştir. Bütün boyutlar için ($p>0,05$) olduğundan bu boyutlar için verilmiş olan yanıtlar arasında medeni durum değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Bu yüzden; “ *H3: Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.*” hipotezi reddedilmiştir.

		Varyans Eşitliği İçin Levene Testi		Bağımsız T Testi Sonuçları				
		F	Sig.	t	sd	Sig.(2 yönlü)	Ort. Farklılığı	SH Farklılığı
İş Yeri Uyum Algıları	Varyanslar	0,430	0,513	-	117	0,145	-0,15481	0,10562
	Eşitse			1,466				
	Varyanslar			-	36,771	0,198	-0,15481	0,11797
	Eşit Değilse			1,312				
İş Tatmini	Varyanslar	1,573	0,212	-	117	0,316	-0,11688	0,11602
	Eşitse			1,007				
	Varyanslar			-	36,881	0,372	-0,11688	0,12925

	Eşit Değilse			0,904				
Sosyal Adaptasyon	Varyanslar	0,227	0,635	-	117	0,837	-0,02234	0,10849
	Eşitse			0,206				
	Varyanslar			-	42,648	0,837	-0,02234	0,10816
	Eşit Değilse			0,207				

Tablo 19: Medeni Durum Değişkeni İçin Bağımsız T Testi Sonuçları

Katılımcıların vermiş oldukları yanıtların çocuk sayısı değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere ANOVA testi kullanılmıştır. Tablo 22’de görüldüğü üzere; iş yeri uyum algıları boyutu için ($p= 0,059$), iş tatmini boyutu için ($p=0,212$), sosyal adaptasyon boyutu için ($p=0,435$) olarak tespit edilmiştir. Tüm boyutlar için ($p>0,05$) olduğundan; istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmamaktadır.

“ *H4: Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları, çocuk sayısı değişkenine göre farklılık göstermektedir.*” Hipotezi reddedilmiştir.

	Levene İstatistikleri	sd1	sd2	Sig.
İş Yeri Uyum Algıları	.379	3	115	.768

İş Tatmini	.230	3	115	.875
Sosyal Adaptasyon	1.596	3	115	.194

Tablo 20: Çocuk Sayısı Değişkeni İçin Levene Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Karesi	F	Sig.
İş Yeri Uyum Algıları	Gruplar Arası	1,731	3	0,577	2,551	0,059
	Grup İçi	26,013	115	0,226		
	Toplam	27,744	118			
İş Tatmini	Gruplar Arası	1,269	3	0,423	1,526	0,212
	Grup İçi	31,889	115	0,277		
	Toplam	33,158	118			
Sosyal Adaptasyon	Gruplar Arası	0,645	3	0,215	0,918	0,435
	Grup İçi	26,928	115	0,234		
	Toplam	27,573	118			

Tablo 21: Çocuk Sayısı Değişkeni İçin ANOVA Testi Sonuçları

Katılımcıların vermiş oldukları yanıtların eğitim durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere ANOVA testi kullanılmıştır. Bunun öncesinde

varyansların eşit olup olmadığını saptamak için, Levene testi uygulanmıştır. Yapılan Levene testi neticesinde varyansların eşit olduğu saptanmıştır. Tablo 24’de görüldüğü üzere; iş tatmini boyutu için ($p=0,113$),sosyal adaptasyon boyutu için ($p=0,526$) olarak tespit edilmiştir. Bu boyutlar için ($p>0,05$) olduğundan; istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmamaktadır. İş yeri uyum algıları boyutu için ($p=0,000$); ($p<0,05$) olduğundan bu boyut için verilmiş olan yanıtlar arasında eğitim durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. “ *H5: Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.* ” hipotezi kabul edilmiştir. Fakat iş yeri uyum algıları boyutu için ($p=0,000$) $p<0,05$ olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur.

İş yeri uyum algıları boyutunun, eğitim değişkenine göre hangi alt boyutlarda farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Tukey post hoc testi sonucunda;lise eğitim seviyesi grubu ile yüksek lisans ve doktora eğitim seviyesi grubu arasında, yüksek lisans ve doktora eğitim seviyesi grubu lehine istatistiksel olarak ($p<0,05$) anlamlı bir fark saptanmıştır.Benzer biçimde, yüksek lisans ve doktora eğitim seviyesi grubu ile lisans eğitim seviyesi grubu arasında, yüksek lisans ve doktora eğitim seviyesi grubu lehine istatistiksel olarak ($p<0,05$) anlamlı bir fark saptanmıştır. Bu durum yüksek lisans ve doktora eğitim seviyesi grubundaki expatların, lise eğitim seviyesi ve lisans eğitim seviyesi grubundaki expatlara göre daha fazla iş yeri uyum algılarına sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

	Levene	sd1	sd2	Sig.
	İstatistikleri			

İş Yeri Uyum Algıları	.964	2	116	.384
İş Tatmini	1.149	2	116	.321
Sosyal Adaptasyon	1.803	2	116	.169

Tablo 22: Eğitim Durumu Değişkeni İçin Levene Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kareleri	F	Sig.
İş Yeri Uyum Algıları	Gruplar Arası	3,447	2	1,724	8,229	0,000
	Grup İçi	24,297	116	0,209		
	Toplam	27,744	118			
İş Tatmini	Gruplar Arası	1,222	2	0,611	2,219	0,113
	Grup İçi	31,936	116	0,275		
	Toplam	33,158	118			
Sosyal Adaptasyon	Gruplar Arası	0,304	2	0,152	0,647	0,526
	Grup İçi	27,269	116	0,235		
	Toplam	27,573	118			

Tablo 23: Eğitim Durumu Değişkeni İçin ANOVA Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I)	(J)	Ortalama Farklılığı (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
İş Yeri Uyum Algıları		2.00	.15259	.15407	.584	-.2132	.5184
		3.00					
		4.00	-.34741*	.09462	.001	-.5721	-.1228
		2.00	.50000*	.16464	.008	.1091	.8909
		4.00					
		3.00	.34741*	.09462	.001	.1228	.5721
		3.00	-.21444	.17664	.447	-.6338	.2049
		2.00					
İş Tatmini		4.00	-.37255	.18876	.123	-.8207	.0756
		2.00	.21444	.17664	.447	-.2049	.6338
		3.00					
		4.00	-.15810	.10848	.315	-.4157	.0994
		2.00	.37255	.18876	.123	-.0756	.8207
		4.00					
Adaptasyon		3.00	.15810	.10848	.315	-.0994	.4157
		3.00	-.08000	.16322	.876	-.4675	.3075
		2.00					
		4.00	-.17157	.17442	.589	-.5857	.2425

	2.00	.08000	.16322	.876	-.3075	.4675
3.00						
	4.00	-.09157	.10024	.633	-.3296	.1464
	2.00	.17157	.17442	.589	-.2425	.5857
4.00						
	3.00	.09157	.10024	.633	-.1464	.3296

*Ortalama farkı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 24: Eğitim Durumu Değişkeni İçin Tukey Post Hoc Testi Sonuçları

Katılımcıların vermiş oldukları yanıtların görev alınan ülkenin diline hakimiyet seviyesi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere ANOVA testi kullanılmıştır. Bunun öncesinde varyansların eşit olup olmadığını saptamak için, Levene testi uygulanmıştır. Yapılan Levene testi neticesinde varyansların eşit olduğu saptanmıştır. Tablo 27’de görüldüğü üzere; iş yeri uyum algıları boyutu için ($p= 0,747$), iş tatmini boyutu için ($p=0,832$), sosyal adaptasyon boyutu için ($p=0,575$) olarak tespit edilmiştir. Bütün boyutlar için ($p>0,05$) olduğundan bu boyutlar için verilmiş olan yanıtlar arasında görev alınan ülkenin diline hakimiyet seviyesi değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Bu yüzden; “*H6: Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları, görev aldıkları ülkenin diline hangi seviyede hakim olduklarına göre farklılık göstermektedir.*” hipotezi reddedilmiştir.

	Levene İstatistikleri	sd1	sd2	Sig.
İş Yeri Uyum Algıları	.484	3	115	.694
İş Tatmini	1.160	3	115	.328
Sosyal Adaptasyon	.457	3	115	.713

Tablo 25: Görev Alınan Ülkenin Diline Hakimiyet Seviyesi Değişkenine İçin Levene Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kareleri	F	Sig.
İş Yeri Uyum Algıları	Gruplar Arası	0,292	3	0,097	0,408	0,747
	Grup İçi	27,452	115	0,239		
	Toplam	27,744	118			
İş Tatmini	Gruplar Arası	0,250	3	0,083	0,291	0,832
	Grup İçi	32,908	115	0,286		
	Toplam	33,158	118			
Sosyal Adaptasyon	Gruplar Arası	0,623	3	0,208	0,886	0,450
	Grup İçi	26,950	115	0,234		
	Toplam	27,573	118			

Tablo 26: Görev Alınan Ülkenin Diline Hakimiyet Seviyesi Değişkeni İçin ANOVA Testi Sonuçları

Katılımcıların vermiş oldukları yanıtların görev alınan ülkedeki expatlık süresi durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere ANOVA testi kullanılmıştır. Bunun öncesinde varyansların eşit olup olmadığını saptamak için, Levene testi uygulanmıştır. Yapılan Levene testi neticesinde varyansların eşit olmadığı saptanmıştır. Tablo 29’da görüldüğü üzere; iş tatmini boyutu için ($p=0,401$), sosyal adaptasyon boyutu için ($p=0,109$) olarak tespit edilmiştir. Bu boyutlar için ($p>0,05$) olduğundan bu boyutlar için verilmiş olan yanıtlar arasında görev alınan ülkedeki expatlık süresi durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Bu yüzden; “*H7: Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları görev aldıkları ülkede kaç yıldır expatlık yaptıkları durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.*” hipotezi reddedilmiştir.

İş yeri uyum algıları boyutu için ($p=0,026$), $p<0,05$ olduğundan iş yeri uyum algıları boyutunun, görev alınan ülkedeki expatlık süresi durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. İş yeri uyum algıları boyutunun, görev alınan ülkedeki expatlık süresi değişkenine göre hangi alt boyutlarda farklılaştığını belirlemek üzere yapılan Tamhane post hoc testi sonucunda; 11-15 yıl aralığı grubu ile 0-1 yıl aralığı grubu ve 2-5 yıl aralığı grubu arasında, 11-15 yıl aralığı grubu lehine istatistiksel olarak ($p<0,05$) anlamlı bir fark saptanmıştır. Benzer biçimde, 16 ve üstü yıl aralığı grubu ile 2-5 yıl aralığı grubu arasında, 16 ve üstü yıl aralığı grubu lehine istatistiksel olarak ($p<0,05$) anlamlı bir fark saptanmıştır. Bu durum daha uzun

çalışma süresine sahip expatların, nispeten kısa çalışma süresine sahip expatlara göre daha fazla uyum algılarına sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

	Levene İstatistikleri	sd1	sd2	Sig.
İş Yeri Uyum Algıları	2.983	4	114	.022
İş Tatmini	1.264	4	114	.288
Sosyal Adaptasyon	0.767	4	114	.549

Tablo 27: Görev Alınan Ülkede Expatlık Süresi Durumu Değişkeni İçin Levene Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Karesi	F	Sig.
İş Yeri Uyum Algıları	Gruplar	2,546	4	0,637	2,880	0,026
	Arası					
	Grup İçi	25,198	114	0,221		
	Toplam	27,744	118			
İş Tatmini	Gruplar	1,145	4	0,286	1,019	0,401
	Arası					
	Grup İçi	32,013	114	0,281		
	Toplam	33,158	118			
	Gruplar	1,757	4	0,439	1,940	0,109

Sosyal Adaptasyon	Arası					
	Grup İçi	25,816	114	0,226		
	Toplam	27,573	118			

Tablo 28: Görev Alınan Ülkede Expatlık Süresi Durumu Değişkeni İçin ANOVA Testi Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) Expatlık	(J) Expatlık	Ortlama Farklılığı (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
						İş Yeri Uyum Algıları	0-1	2.00
3.00	.17974	.18171	.983	-.3820	.7415			
4.00	-.82026*	.08300	.000	-1.0692	-.5713			
5.00	.06863	.08300	.995	-.1803	.3176			
6-10	1.00	-.12966	.09788	.879	-.1550			.4143
2-5	3.00	.30940	.16977	.588	-.2307		.8495	
	4.00	-.69060*	.05188	.000	-.8410		-.5402	
	5.00	.19829*	.05188	.003	.0479		.3487	
	6-10	1.00	-.17974	.18171	.983		-.7415	.3820

	2.00	-.30940	.16977	.588	-.8495	.2307
	4.00	-1.00000*	.16165	.000	-1.5294	-.4706
	5.00	-.11111	.16165	.999	-.6405	.4183
	1.00	.82026*	.08300	.000	.5713	1.0692
11-15	2.00	.69060*	.05188	.000	.5402	.8410
	3.00	1.00000*	.16165	.000	.4706	1.5294
	5.00	.88889	.00000	.	.8889	.8889
	1.00	-.06863	.08300	.995	-.3176	.1803
16 ve üstü	2.00	-.19829*	.05188	.003	-.3487	-.0479
	3.00	.11111	.16165	.999	-.4183	.6405
	4.00	-.88889	.00000	.	-.8889	-.8889
	2.00	-.08077	.10868	.998	-.3952	.2336
0-1	3.00	-.12500	.17905	.999	-.6750	.4250
	4.00	-.75000	.34460	.943	-24.9922	23.4922
	5.00	-.08333	.08739	.986	-.3455	.1788
	1.00	.08077	.10868	.998	-.2336	.3952
2-5	3.00	-.04423	.16910	1.000	-.5744	.4860

İş Tatmini

Sosyal Adaptasyon	6-10	4.00	-.66923	.33954	.965	-31.1241	29.7856
		5.00	-.00256	.06460	1.000	-.1899	.1847
		1.00	.12500	.17905	.999	-.4250	.6750
		2.00	.04423	.16910	1.000	-.4860	.5744
	11-15	4.00	-.62500	.36815	.959	-11.2323	9.9823
		5.00	.04167	.15627	1.000	-.4701	.5534
		1.00	.75000	.34460	.943	-23.4922	24.9922
		2.00	.66923	.33954	.965	-29.7856	31.1241
	16 ve üstü	3.00	.62500	.36815	.959	-9.9823	11.2323
		5.00	.66667	.33333	.970	-40.8098	42.1432
		1.00	.08333	.08739	.986	-.1788	.3455
		2.00	.00256	.06460	1.000	-.1847	.1899
	0-1	3.00	-.04167	.15627	1.000	-.5534	.4701
		4.00	-.66667	.33333	.970	-42.1432	40.8098
		2.00	-.04510	.09483	1.000	-.3199	.2297
		4.00	-.74510	.18393	.610	-6.0654	4.5752

	5.00	.17157	.11400	.915	-.5583	.9014
	1.00	.04510	.09483	1.000	-.2297	.3199
	3.00	.21667	.17593	.930	-.3427	.7761
2-5	4.00	-.70000	.17527	.723	-10.2018	8.8018
	5.00	.21667	.09942	.825	-1.1401	1.5734
	1.00	-.17157	.18456	.989	-.7462	.4030
	2.00	-.21667	.17593	.930	-.7761	.3427
6-10	4.00	-.91667	.23619	.182	-2.2957	.4624
	5.00	.00000	.18696	1.000	-.6369	.6369
	1.00	.74510	.18393	.610	-4.5752	6.0654
	2.00	.70000	.17527	.723	-8.8018	10.2018
11-15	3.00	.91667	.23619	.182	-.4624	2.2957
	5.00	.91667	.18634	.512	-4.5870	6.4204
	1.00	-.17157	.11400	.915	-.9014	.5583
16 ve	2.00	-.21667	.09942	.825	-1.5734	1.1401
üstü	3.00	.00000	.18696	1.000	-.6369	.6369

4.00	-.91667	.18634	.512	-6.4204	4.5870
------	---------	--------	------	---------	--------

*Ortalama farkı 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 29: Görev Alınan Ülkede Expatriation Süresi Durumu Değişkeni İçin Tamhane Post Hoc Testi Sonuçları

Katılımcıların vermiş oldukları yanıtların daha önce uluslararası çalışma deneyimi durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere Bağımsız T Testi kullanılmıştır. Tablo 31’de görüldüğü üzere; iş yeri uyum algıları boyutu için ($p=0,236$), iş tatmini boyutu için ($p=0,158$), sosyal adaptasyon boyutu için ($p=0,668$) olarak tespit edilmiştir. Bütün boyutlar için ($p>0,05$) olduğundan bu boyutlar için verilmiş olan yanıtlar arasında daha önce uluslararası çalışma deneyimi durumu değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Bu yüzden; “*H8: Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları daha önce uluslararası çalışma deneyimi durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.*” hipotezi reddedilmiştir.

	Varyans Eşitliği İçin Levene Testi		Bağımsız T Testi Sonuçları				
	F	Sig.	t	sd	Sig.(2 yönlü)	Ort. Farklılığı	SH Farklılığı
Varyanslar	1,498	0,223	-	117	0,193	-0,12725	0,09726

İş Yeri Uyum Algıları	Eşitse			1,308				
	Varyanslar			-	53,397	0,236	-0,12725	0,10615
	Eşit			1,199				
	Değilse							
İş Tatmini	Varyanslar	1,347	0,248	1,511	117	0,133	0,16032	0,10607
	Eşitse							
	Varyanslar			1,430	56,779	0,158	0,16032	0,11210
	Eşit							
	Değilse							
	Varyanslar	0,897	0,346	-	117	0,635	-0,04643	0,09757
Sosyal Adaptasyon	Eşitse			0,476				
	Varyanslar			-	52,384	0,668	-0,04643	0,10762
	Eşit			0,431				
	Değilse							

Tablo 30: Daha Önce Uluslararası Çalışma Deneyimi Durumu Değişkeni İçin Bağımsız T Testi Sonuçları

Katılımcıların vermiş oldukları yanıtların daha önce kültürel eğitim almış olmaları durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek üzere ANOVA Testi kullanılmıştır. Bunun öncesinde varyansların eşit olup olmadığını saptamak için, Levene testi uygulanmıştır. Yapılan Levene testi neticesinde varyansların eşit olduğu saptanmıştır. Tablo 33'te görüldüğü üzere; iş yeri uyum algıları boyutu için ($p=0,153$), iş tatmini boyutu için ($p=0,124$), sosyal adaptasyon boyutu için ($p=0,952$) olarak tespit edilmiştir. Bütün boyutlar için ($p>0,05$) olduğundan bu boyutlar için verilmiş olan yanıtlar arasında daha önce kültürel eğitim almış olmaları durumu değişkeni

bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Bu yüzden; “*H9: Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları daha önce kültürel eğitim almış olmaları değişkenine göre farklılık göstermektedir.*” hipotezi reddedilmiştir.

	Levene İstatistikleri	Sd1	Sd2	Sig.
İş Yeri Uyum Algıları	.396	2	116	.674
İş Tatmini	.197	2	116	.821
Sosyal Adaptasyon	1.125	2	116	.328

Tablo 31: Daha Önce Kültürel Eğitim Almış Olma Durumu Değişkeni İçin Levene Testi Sonuçları

		Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kareleri	F	Sig.
İş Yeri Uyum Algıları	Gruplar Arası	0,885	2	0,442	1,910	0,153
	Grup İçi	26,859	116	0,232		
	Toplam	27,744	118			

İş Tatmini	Gruplar Arası	1,171	2	0,586	2,124	0,124
	Grup İçi	31,987	116	0,276		
	Toplam	33,158	118			
Sosyal Adaptasyon	Gruplar Arası	0,023	2	0,012	0,104	0,901
	Grup İçi	27,550	116	0,238		
	Toplam	27,573	118			

Tablo 32: Daha Önce Kültürel Eğitim Almış Olma Durumu Değişkeni İçin ANOVA Testi Sonuçları

17. KORELASYON ANALİZİ

		Etnosentrizm	Kültürel Zeka	İş Yeri Uyum Algıları	İş Tatmini	Sosyal Adaptasyon
Etnosentrizm	Pearson Correlation	1	-.388**	-.187*	-.239**	-.244**
	Sig. (2-tailed)		.000	.041	.009	.008
	N	119	119	119	119	119
Kültürel Zeka	Pearson Correlation	-.388**	1	.443**	.307**	.363**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000
	N	119	119	119	119	119
İş Yeri Uyum Algıları	Pearson Correlation	-.187*	.443**	1	.522**	.496**
	Sig. (2-tailed)	.041	.000		.000	.000
	N	119	119	119	119	119
İş Tatmini	Pearson Correlation	-.239**	.307**	.522**	1	.415**
	Sig. (2-tailed)	.009	.001	.000		.000
	N	119	119	119	119	119
Sosyal Adaptasyon	Pearson Correlation	-.244**	.363**	.496**	.415**	1
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.000	.000	
	N	119	119	119	119	119

Tablo 33: Ölçek Boyutlarının Korelasyon Analizi

Korelasyon seviyelerinin yorumlanmasında; kesin sınırlamalar olmamakla birlikte 0,50'nin altında korelasyon zayıf, 0,50 ile 0,70 arasında korelasyon orta, 0,70 üzeri korelasyon da kuvvetli ilişki gösterecektir (Durmuş, S.Yurtkoru, & Çinko, 2016).

Tablo 33'te de görüldüğü üzere; etnosentrizm ve kültürel zeka arasındaki korelasyon doğrusal/negatif yönde bir ilişkiye sahip ve ilişkinin gücü zayıf seviyededir(- **0,388**).

Kültürel zeka ve iş yeri uyum algıları arasındaki korelasyon doğrusal/pozitif yönde bir ilişkiye sahip ve ilişkinin gücü zayıf seviyededir(**0,443**). Kültürel zeka ve sosyal

adaptasyon arasındaki korelasyon doğrusal/pozitif yönde bir ilişkiye sahip ve ilişkinin gücü zayıf seviyededir(**0,368**). İş yeri uyum algıları ve iş tatmini arasındaki korelasyon doğrusal/pozitif yönde bir ilişkiye sahip ve ilişkinin gücü orta seviyededir(**0,522**). İş yeri uyum algıları ve sosyal adaptasyon arasındaki korelasyon doğrusal/pozitif yönde bir ilişkiye sahip ve ilişkinin gücü zayıf seviyededir(**0,496**). İş tatmini ve sosyal adaptasyon arasındaki korelasyon doğrusal/pozitif yönde bir ilişkiye sahip ve ilişkinin gücü zayıf seviyededir(**0,415**).

Bu bilgiler ışığında, söz konusu ölçekteki alt boyutlara bakıldığında; expatların etnosentrik eğilimleri arttıkça, iş yeri uyum algıları, iş tatmin ve sosyal adaptasyonlarında düşüş yaşanmıştır. Ve bunlar arasında negatif bir ilişki vardır. *“H10: Etnosentrizm ile çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları arasında negatif bir ilişki vardır.”* Hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonuçlarında görülüyor ki ;katılımcı expatların, kültürel zeka seviyeleri arttıkça doğrusal orantıda, expatların iş tatmini, iş yeri uyum algıları ve sosyal adaptasyonları da artış göstermiştir ve bunlar arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; *“H11: Kültürel zeka ile çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları arasında pozitif bir ilişki vardır.”* Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 34'te hipotezlerin sonuçları gösterilmiştir.

No	Hipotez Cümlesi	Sonuç
----	-----------------	-------

H1	Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları, cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H2	Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları, yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H3	Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları, expatların medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H4	Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları çocuk sayısı değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H5	Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları, eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
H6	Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları, görev aldıkları ülkenin diline hangi seviyede hakim olduklarına göre farklılık göstermektedir.	Ret
H7	Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları, görev aldıkları ülkede kaç yıldır expatlık yaptıkları durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Ret

H8	Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları, daha önce uluslararası çalışma deneyimi durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H9	Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları, daha önce kültürel eğitim almış olmaları değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Ret
H10	Etnosentrizm ile çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları arasında negatif bir ilişki vardır.	Kabul
H11	Kültürel zeka ile çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların iş tatmini, iş yeri uyum algıları, ve sosyal adaptasyonları arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kabul

Tablo 34:Araştırma Kapsamında Test Edilen Hipotezler Ve Sonuçları

SONUÇ

Yaşadığımız çağ, teknoloji ve yenilik çağı olarak adlandırılmakta ve buna paralel olarak taleplerin karşılanması hususunda; sürekli olarak yenilenen , gelişen,büyüyen ve kendini eğiten işletmelerin sayısı artmaktadır. Ulusal işletmelerin yanı sıra, dünya ekonomisine yön veren çokuluslu işletmelerin sayısı da azımsanmayacak kadar fazladır. Günümüzde sayısı her geçen gün hızla artan, gelişmekte olan ve cazip yatırım merkezi haline gelen ülkemizde faaliyet gösteren çok sayıda çokuluslu işletme bulunmaktadır. Çokuluslu işletmeler bünyesinde; aynı amaç doğrultusunda birçok ulustan ve kültürden bireyleri aynı çatı altında toplamaktadırlar. Çokkültürlülük, beraberinde farklılıkları yönetme, farklı kültürlerarası sorunları, expatların kültürlerarası adaptasyonlarını, ve benzer konuları getirmektedir.

Bu çalışma expatların kültürel uyumları ve iş tatmin algılarını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Araştırma için İstanbul ilindeki 2 fabrikası ve bağlı ofisleri bulunan çok uluslu bir Japon firmasının expatları seçilmiştir. Hazırlanan anket formları e-mail, elden ve ” Survey Monkey” isimli anket hazırlama ve uygulama sitesi aracılığıyla dağıtılmıştır. Cevaplanan geçerli anket formu sayısı 119 adettir.

Anket formunun ilk bölümünde demografik bilgilerin yanı sıra, expatlara çalıştıkları ülkenin dilini bilip bilmedikleri,ailelerinin görevlerine eşlik etme durumlarını, kültürel eğitim alıp almadıkları, expatlık süreleri gibi sorular sorulmuştur. Ankete katılan expat sayısında erkeklerin çoğunlukta olduğu saptanmıştır.Bu durum erkek çalışanların kültürel değişikliklere adaptasyonlarının daha fazla olduğu ile açıklanabilir. Yaş gruplarına baktığımızda 40-49 yaş aralığındaki çalışanların expatlık için seçildiği görülmektedir. Genel olarak literatür incelemesinde; Asyalıların en tecrübeli ve olgun çalışanları expat olarak seçtikleri görülmüştür.Dolayısıyla Japon bir işletmenin daha çok

bu yaş grubundakileri expat olarak görevlendirmesi açıklanabilir. Expatların eğitim seviyesi genellikle lisans derecesindedir. Expatlık atamaları birçok aşama ve eğitimden geçilerek yapılmaktadır. Expat olarak da genellikle üst ve orta düzey yöneticiler seçilmektedir. Bu sebeple, seçilen expatların eğitim seviyesinin lisans derecesinde olması anlamlıdır. Yurt dışı görevlendirme sırasında expatların büyük bir çoğunluğunun ailesi, çalışanlara eşlik etmektedir. Bu sonucun expatlara, sosyo-kültürel adaptasyon sürecinde yardımcı olduğu kabul edilmelidir. Expatların görev aldıkları ülke dillerine hakimiyet seviyesi, başlangıç seviyesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da gösteriyor ki expatlar çevreleriyle ortak bir dil vasıtasıyla anlaşmaktadırlar.

Anket formunun ikinci bölümü; etnosentrizm, kültürel zeka, iş yeri uyum algıları ve iş tatmin algıları ve sosyal adaptasyon faktörleri ile devam etmektedir. Çokuluslu işletmelerdeki expatların, etnosentrizm eğilimleri 5 puan üzerinden ortalama 2,9 düzeyindedir. Etnosentrizm faktöründeki 4 soru ters kodlama ile faktöre girdiği unutulmamalıdır. Diğer bir faktör olan ve expatların kültürel uyumlarına etki eden , kültürel zeka faktörünün ortalaması ise 5 puan üzerinden ,4,01 düzeyindedir. Bundan da anlaşılacağı üzere expatların kültürel zekası oldukça yüksek seviyelerdedir.

Anket formunun iş yeri uyum algıları faktörü ortalaması 5 puan üzerinden 4,01, iş tatmin algıları ise 5 puan üzerinden 3,99 ve sosyal adaptasyon faktörünün ortalaması ise 5 puan üzerinden; 4,09'dur. Bu üç faktör sonucu gösteriyor ki ; expatların kültürel uyumları, iş tatmin algıları ve sosyal adaptasyonları yüksek seviyelerdedir. Tüm bu verilerin analizleri istatistiksel yöntemlerle yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına baktığımızda; çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların sosyo-kültürel uyum ve iş tatmin algıları; cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, dil seviyesine hakimiyet, expatlık süreleri, daha önce yurt dışı deneyimi ve kültürel eğitim

alıp almadıkları değişkeni ile istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çokuluslu işletmelerde uluslararası görevlendirmede bulunan expatların sosyo-kültürel uyum ve iş tatmin algıları, eğitim durumu ile ilgili olarak istatistiksel açıdan anlamlı farklılık göstermektedir.

Günümüz işgücü piyasalarında çok fazla yer alan çokuluslu işletmelerin çalışanlarını yönetme konusunda İKY'ne de çok önemli roller düşmektedir. Expatların iş yerindeki huzurlu ve tatminkar ortamlarını sağlama konusundaki en önemli görev, insan kaynakları yönetimine aittir. Farklı kültürdeki expatların seçimleri ve sonuçlarının sorumluluklarını üstlenmek insan kaynaklarına düşmektedir. Seçilen her yanlış expat, işletmeye fazla zarar vermektedir.

Bu çalışma ile,ilerde yapılacak çalışmalarda farklı büyüklükteki örneklem gruplarının araştırılması, expat literatürünün genişletilmesi açısından farklı alt boyutların konuya dahil edilmesi ve farklı ana merkezli birçok ÇUİ ile araştırmalar gerçekleştirilmesi önerilmektedir.Ayrıca bu çalışmanın,expat ve etnosentrik eğilim olgusu konularında insan kaynakları ve işletme yazını için Türkçe kaynak sıkıntısına da bir nebze yardımcı olacağı kanaatindeyim.

KAYNAKÇA

A.Eğinli, & Aktuğlu, I. (2010). Küresel Reklm Stratejilerinin Belirlenmesinde Kültürel Farklılıkların nemi. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi(6).

Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (1991). Managing Cultural Diversity: The Challenge of The'90s. *Information Management*, 25(3), s. 24.

Adıgüzel, M. (2011). Bilgi Toplumu ve Küreselleşme Bağlamında Küresel Rekabet. Ankara: Nobel Yayınları.

Adler, N. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. California: Wadsworth Publishing Company.

Adler, N. J. (1986). *International dimensions of organisational behaviour*. California: PWS-Kent Publishing Company.

Adler, N., & Bartholomew, S. (1992). Managing globally competent people. *The Academy of Management Executive*, 6(3), s. 52-65.

Adorno, T. W. (1950). *The Authoritarian Personality*. New York: Harper & Row Publishers Inc.

Adorno, T. W., Frenkel-Brunswik, E., Levinson, D. J., Sanford, R. N., Aron, B. R., Levinson, M. H., & Morrow, W. R. (1950). *The Authoritarian Personality*.

Agar, M. (1994). *Language Shock: Understanding the Culture of Conversation*. New York: William Morrow and Co.

Ağartan, E. T. (2016). Trkiyedeki okuluslu Şirketlerde alıŐan Yabancı st Düzey Görevlilerin alıŐma Yaşamı ve Kültürlerarası İntibak Sorunları. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 40.

Akdemir, B., Duman, M. ., & Tunalılar, T. T. (2016). Uluslararası İŞgücü Pazarının Yeni Rolü: Kültürel Zeka . Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 31.

Aksoy, Z. (2013). Kültürel Zekâ ve çok kültürlü Ortamlardaki Rolü. Doktora Tezi, 24(4), 356-381. İzmir.

Aksoy, Z. (2015). Kültürel Zeka-CQ. İstanbul: Beta Yayınları.

Aksoy, Z. (2016). Kültürlerarası İletişim Eğitiminde ğrencilerin Kültürlerarası Duyarlılık Gelişimi z Değerlendirmeleri zerine Bir İnceleme. Selçuk Üniversitesi Dergileri Selçuk İletişim, 35-53.

Aksu, A. A., & Ehtiyar, R. (2007). Turizm İŞletmelerinde ađdaŐ Yönetim Teknikleri . Ankara: Detay Yayıncılık.

Aktan, C. C., & Tutar, H. (2007). Bir Sosyal Sermaye Olarak Kltr. Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi, 6(20), 1-11.

Allport, G. (1954). The Nature of Prejudice.

Anderson, B. (2005). Expatriate Selection: Good Management or Good Luck. The International Journal of Human Resource Management , 16(4), 567-583.

Ang, S., & Dyne, L. V. (2008). Handbook of Cultural Intelligence: Theory. New York, Armonk: ME Sharpe.

Ang, S., Dyne, L., Koh, C., Ng, K., Templer, K., Tay, C., & Chandrasekar, N. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaption and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3(3), s. 335-371.

Asunakutlu, T., & Safran, B. (2004). Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26-49.

Bakan, İ. (2003). *Dış Ticaret İşlemler ve Uygulamalar*. Konya.

Bakan, İ. (2008). "Örgüt Kültürü" Ve "Liderlik" Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *KMU İİBF Dergisi*, 6-7.

Bakanlığı, K. (1979). *Ulusal Kültür*. *Kültür Dergisi*, 3.

Bakanlığı, T. E. (2016). *Türkiye'de faaliyette bulunan çokuluslu işletmeler*. Türkiye: T.C. Ekonomi Bakanlığı.

Banton, M. (1967). *Race Relations*. Tavistock Publications.

Barger, K. (2014, Ocak). ETHNOCENTRISM What is it? Why are people ethnocentric? What is the problem? What can we do about it? Recognition and control of Ethnocentrism as a basic methodology for understanding ethnic behavior. Both our own and others. 2018 tarihinde <https://www.iupui.edu/~anthkb/ethnocen.html> adresinden alındı

Barlett, C., & Ghoshal, S. (1991). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Londra: London Business School.

Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Nobel Yayın Dağıtım.

Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management* , 14(2), s. 169-175.

Beaver, G., & Hutchings, K. (2005). Training and Developing an Age Diverse Workforce in SMEs. The Need for a Strategic Approach, 47(8/9), s. 592-604.

Beder, B. (2016, Haziran 14). *Çokuluslu Şirketler Açısından Kültürel Farklılıkların Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Berghe, P. L. (1967). *South Africa, A Study in Conflict*. Univ of California Press, 159.

Bergiel, E. B., Bergiel, B. J., & Upson, J. W. (2012). Revisiting Hofstede's Dimensions: Examining the Cultural Convergence of The United States and Japan. *American Journal of Management* , 12(1), s. 69-79.

Berry, J. W., & Kalin, R. (1995). Multicultural and Ethnic Attitudes in Canada: An Overview of The 1991 National Survey. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 27(3), s. 301.

Berry, J. W., & Ward, C. (2006). Commentary on Redefining Interactions Across Cultures and Organizations. *Group & Organization Management*, 31(1), s. 64-78.

Berry, L. M. (1997). *Psychology at Work*. San Francisco: McGraw Hill Companies Inc.

Bhawuk, D. P., & Brislin, R. (1992). The Measurement of Intercultural Sensitivity Using The Concepts of Individualism and Collectivism. *International Journal of Intercultural Relations*, 413-436.

Bilgiçer, M. C. (2011, 01 28). Kültürlerarası Yönetim: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Kültürlerarası Uyum Becerileri Üzerine Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bingöl, C. (2010, Haziran). Kültürlerarası İletişim Sürecinde Kültür, Kültürel Kimlikler ve Çevre İlişkisi. Muğla.

Bizumic, B., & Duckitt, J. (2007). Varieties of Group Self-Centeredness and Dislike of The Specific Other. *Basic and Applied Social Psychology*, 29(2), s. 195-202.

Bizumic, B., & Duckitt, J. (2012). What Is and Is Not Ethnocentrism? A Conceptual Analysis and Political Implications. *Political Psychology*, 1-10.

Björkman, I., & Martine, G. (1992). Selecting and Training Scandinavian Expatriates: Determinants of Corporate Practice. *Scandinavian Journal of Management*.

Black, J. S. (1990). Personal Dimensions and Work Role Transitions: A Study of Japanese Expatriate Managers in America. *Management International Review*, 30, s. 119-134.

Black, S. J., & Mendenhall, M. (1989). Selecting Cross-cultural Training Methods: A Practical Yet Theory-Based Model. *Human Resource Management*, 28, s. 511-540.

Black, S. J., & Mendenhall, M. E. (1990). Cross-cultural Training Effectiveness: A Review and Theoretical Framework for Future Research. *Academy of Management Review*, s. 113-136.

Black, S. J., Gregersen, H. B., & Mendenhall, M. (1992). *Global Assignments*. California: Jossey-Bass Publishers.

Black, S. J., Gregersen, H., & Mendenhall, M. (1992). *Global Assignments*. California: Jossey-Bass Publishers.

Bolten. (2005).

Bonache, J. (2005). Job satisfaction among expatriates, repatriates and domestic employees: The Perceived Impact of International Assignments on Work-related Variables. *Personnel Review*, 34(1), s. 110-124.

Bond, M. H., & Smith, P. B. (1998). *Social Psychology Across the Cultures*. Great Britain: Prentice Hall Europe.

Brewer, M. B. (1981). Ethnocentrism and Its Role in Interpersonal Trust. *Scientific Inquiry and The Social Sciences*, s. 214-231.

Brewer, M. B. (1999). The Psychology of Prejudice: Ingroup Love and Outgroup Hate? *Journal of Social Issues*, 55(3), s. 429-444.

Brewer, M. B., & Campbell, D. T. (1976). *Ethnocentrism and Intergroup Attitudes: East African Evidence*. New York: Wiley.

Brewer, M. B., & Gaertner, S. L. (2001). Toward Re-duction of Prejudice: Intergroup Contact and Social Categorization. See Brown & Gaertner 2001, s. 451-472.

- Brewster, C., & Scullion, H. (1997). A review and agenda for expatriate HRM. *Human Resources Management Journal*, 7(3), 32-41.
- Brown, R. (2000). Social Identity Theory: Past Achievements, Current Problems and Future Challenges. *European Journal of Social Psychology*, 30, s. 745-778.
- Brown, S. D. (2004). *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*. New Jersey, Amerika Birleşik Devletleri: John Wiley & Sons.
- Bümen, N. (2001). Gözden Geçirme Stratejisi ile Desteklenmiş Çoklu Zekâ Kuramı Uygulamalarının Erişi, Tutum ve Kalıcılığa Etkisi. Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Bümen, N. T. (2015). Çoklu Zeka Kuramı ve Eğitim. (Ö. Demirel, Dü.) *Eğitimde Yeni Yönelimler*, s. 138.
- Büyükbeşe, T., & İpekçi, S. (2016). Cultural Intelligence and Employee Well-Being at Intercultural Environment; Intergovernmental and Nongovernmental Organizations (NGO&IGO). *International Journal of Management and Information Technology*, 2275-2762.
- Çakar, H., & Yeniçeri, T. (2018). Tüketicilerin Etnosentrik Eğilimleri, Yabancı Marka İsimli Ürünlere Karşı Tutumları, Algıladıkları Kalite ve Satınalma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 133-148.
- Caligiuri, P., Baytalskaya, N., & Lazarova, M. B. (2016). Cultural Humility and Low Ethnocentrism as Facilitators of Expatriate Performance. *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, s. 1-26.

- Caplow, T. (1964). Principles of Organization. New York, Harcourt: Brace and World.
- Cashdan, E. (2001). Ethnocentrism and Xenophobia: A Cross-cultural Study. *Current Anthropology*, 42(5), s. 760-764.
- Center, C. I. (2005). Cultural Intelligence Center. 2019 tarihinde Cultural Intelligence Web Sitesi: <https://culturalq.com/about-cultural-intelligence/research/> adresinden alındı
- Chen, G. M. (1990). Intercultural Communication Competence: Some Perspectives of Research. *Howard Journal of Communications*, 2(3), s. 243-261.
- Chen, G. M. (1997). A Review of the Concept of Intercultural Sensitivity. Paper Presented at the Biennial Convention of Pacific and Asian Communication Association.
- Chen, M., & Lin, C. (2013). Assessing The Effects of Cultural Intelligence on Team Knowledge Sharing from A Socio-Cognitive Perspective. *Human Resource Management*, 52(5), s. 675-695.
- Church, A. T. (1982). Sojourner Adjustment. *Psychological Bulletin*(91), 540-572.
- Çilkara, S. (2009). Örgütsel Açıdan Kültürel Farklılıklar İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Muğla: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Cohen, A. (2006). The Relationship Between Multiple Commitments and Organizational Citizenship Behaviour in Arab and Jewish Culture. *Journal of Vocational Behaviour*, 69, s. 105-118.
- Colman, R. (2002). HR Management Lags Behind at World Class Firms. *CMA Management*, s. 7-21.

Cook, M. (2013). Expatriate parents and supplementary education in Japan: Survival strategy or acculturation strategy. *Asia Pacific Education Review*, 14(3), 403-417.

Crowne, K. (2008). What Leads to Cultural Intelligence? *Business Horizons*(51), s. 391-399.

Crowne, K. A. (2013). Cultural Exposure, Emotional Intelligence, And Cultural Intelligence: An Explorator Study. *International Journal of Cross Cultural Management*, 13(1), s. 5-22.

Çüçen, A. (2005). Heidegger, Nietzsche ve Politika;Kültür,Uygarlık,Evrensellik ve Çokkültürlülük. Bursa: Kaygı.

Çukur, C. Ş. (2007). Kültürel süreçleri nitelemek, ölçmek ve ilişkilendirmek: Karşılaştırmalı kültürel yaklaşımlar. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Dafdar, H., & Gustavsson, P. (1991). Competitive by Effective Management of Cultural Diversity . *Int.Studies of Management & Organizations*, 22(4), s. 81-92.

Dalgün, Ö. (2011). Türkiye'nin Toplumsal ve Örgütsel Boyutta Kültürel Farklılıkları:Çok Uluslu Bir Sağlık İşletmesinde Kültürel Farklılıklara Yönelik Bir Araştırma. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Demir, G. (2015, Temmuz). Kültürel Zeka ve Tükenmişlik İlişkisi-Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma.

Demirel, E. T., & Tikici, M. (2004). Kültürün Girişimciliğe Etkileri. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 53.

- Demirel, H. G., & Kişman, Z. A. (2014). Kültürlerarası Liderlik. Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 9(5), s. 689-705.
- Deng, L., & Gibson, P. (2008). A Qualitative Evaluation on The Role of Cultural Intelligence in Cross-cultural Leadership Effectiveness. International Journal of Leadership Studies, 3(2), s. 181-197.
- Dereli, B. (2005). Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 59-81.
- Dilek, N. K. (2014, Ocak). Kültürel Farklılıkların Yönetimi Süresinde Kültürel Zekanın Etkinliği : A Grubu Seyahat Acentaları Yöneticileri Üzerine Bir Alan Araştırması. Muğla.
- DiStefano, J. J., & Maznevski, M. L. (2000). Creating Value With Diverse Teams in Global Management. Organizational Dynamics .
- Dowling, P. J., & Schuler, R. S. (1990). International Dimensions of Human Resource Management . Boston: PWS-Kent.
- Dowling, P., & Schuler, R. S. (1990). International Dimensions of Human Resource Management. Boston: PSW-Kent.
- Duckitt, J. H. (1992). The Social Psychology of Prejudice. Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group.

Dunbar, E., & Elrich, M. (1986). *International Human Resource Practices, Selecting, Training and Managing the International Staff: A Survey Report*. New York: Columbia University-Teachers College, The Project on International Human Resources.

Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*(Second Edition). U.S: Edward Elger Publishing.

DuPilessis, Y. (2011). Cultural Intelligence as Managerial Competence. *Alternation*, 18(1), s. 28-46.

Dyne, L. V., & Ang, S. (2005). Cultural Intelligence: An Essential Capability for Individuals in Contemporary Organizations . *Global EGDE*.

Dyne, L. V., Soon, A., & Koh, C. (2009). Cultural Intelligence: Measurement and Scale Development. s. 233-254.

Dyne, L., Ang, S., Ng, K., Rockstuhl, T., Tan, M., & Koh, C. (2012). Sub-Dimensions of The Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(4), s. 295-313.

Dyne, V., Ang, S., & Livermore, D. (2009). *Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World*. CCL Casebook. içinde

Earley, C. P., & Mosakowski, E. (2004). Cultural Intelligence. *Harvard Business Review* , 82(10), 139-146.

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across*. PaloAlto: Stanford University Press.

Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Culture*. Stanford: Stanfords Business Books.

Earley, P., & Mosakowski, E. (2004). *Cultural Intelligence*. Harvard Business Review.

Earley, P., & Peterson, R. (2004). The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager. *Academy of Management Learning and Education*, 3(1), s. 100-115.

Elenkov, D. S., & Manev, I. V. (2009). Senior Expatriate Leadership's Effects on Innovation and The Role of Cultural Intelligence. *Journal of World Business*, 44(4), s. 357-369.

Ellialtı, Y. (2009). Ürün Özelliklerde, Görece Ürün Kalitesi Ve Tüketici Etnosentrizminin Yerli Ürün Satın Alma Eğilimine Etkisi: Kozmetik Sektöründe Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi . İstanbul.

Erez, M., & Earley, C. P. (1997). *Culture, Self Identify, and Work*. Oxford University Press.

Erez, M., Lisak, A., Harush, R., Glikson, E., Nouri, R., & Shokef, E. (2013). Going Global:Developing Management Students' Cultural Intelligence and Global Identity in Culturally Diverse Virtual Teams. *Academy of Management Learning & Education*, 12(3), s. 330-355.

Ersoy, A. (2014). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekanın Rolüne İlişkin Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Antalya.

- Ersoy, A., & Ehtiyar, R. (2015). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekanın Rolü: Türk ve Yabancı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* , 43.
- Esen, Ş., & Gürson, N. G. (2016). Uluslararası Şirketlerde Üst Düzey Yönetici Sağlama Politikaları: Türkiye'de Faaliyet Gösteren 150 Şirket Üzerinde Bir Araştırma. *Jomelips*, 104-112.
- Esen, Ü. B., Esen, F. S., & Yıldırım, Ş. S. (2018). Kültür Boyutları ile Online Alışveriş Davranışı Arasındaki İlişkide Bireysel Yenilikçilik ve Güvenin Aracılık Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 257-282.
- Esgün, A. B. (2017). Etnosentrik Eğilimlerin Satın Alma Davranışı Üzerine Etkileri; Türkiye Örneği. İstanbul.
- Ezekiel, R. S. (1995). *The Racist Mind: Portraits of American neo-Nazis and Klansmen*. New York: Penguin.
- Fantini, A. E. (2000). A Central Concern: Developing Intercultural Competence. 2.-4. S. edited by Alvino E. Fantini (Dü.) içinde, In *About Our Institution* (s. 28).
- Fantini, A. E. (2005). *About Intercultural Communicative Competence: A Construct*. SIT Occasional Papers Series, 1-4.
- Farwell, L., & Wohlwend-Lloyd, R. (1998). Narcissistic Processes: Optimistic Expectations, Favorable Self-Evaluations, and Self-Enhancing Attributions. *Journal of Personality*, 66(1), s. 65-83.

Ferner, A. (1997). Country of Origin Effects and HRM in Multinational Companies. *Human Resource Management Journal*, 7(1), s. 19-37.

Fleury, M. T. (1999). The Management of Culture Diversity: Lessons From Brazilian Companies. *Industrial Management & Data Systems*, 99(3), s. 109-114.

Foddy, M., Platow, M. J., & Yamagishi, T. (2009). Group-based Trust in Strangers: The Role of Stereotypes and Expectations. *Psychological Science*, 20(4), s. 419-422.

Gardner, H. (1999). *The Disciplined Mind*. New York: Simon & Schuster.

Gardner, H. (2000). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*. New York: Basic Books.

Gegez, E. (2013). Kültürel, Politik ve Teknolojik Çevrenin Küresel Pazarlamaya Etkileri. *Küresel Pazarlama*, 52-73.

Gibson, J. J., Ivancevich, J. M., Jr, J. S., & Konapaske, R. (2009).

Organizations:behavior,structure, processes (Cilt 13). Singapore: McGraw-Hill International Edition.

Goh, M. (2012). Teaching with Cultural Intelligence: Developing Multiculturally Educated and Globally Engaged Citizens. *Asia Pacific Journal of Education*, 32(4), s. 395-415.

Gökşen, H., & Tuncer, M. A. (2016). İçecek Sektöründe Tüketici Etnosentrizmi:

Türkiye- Hollanda Karşılaştırmalı Uygulaması. *International Review of Economics and Management*, 67-65.

Greenberg, J., & Baron, R. (2000). Behaviour in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. Prentice Hall Inc.

Gresch, E. B., Huff, K. C., & Song, P. (2013). Cultural Intelligence, Personality and Cross-Cultural Adjustment; A Study of Expatriates in Japan. International Journal of Intercultural Relations, 1-7.

Grooves, K. S., & Feyerherm, A. E. (2011). Leader Cultural Intelligence in Context: Testing the Moderating Effects of Team Cultural Diversity on Leader and Team Performance . Group & Organizations Management, 36(5), s. 535-566.

Guirdham, M. (2005). Culture and Communication. Communicating Across Cultures at Work.

Güney, S. (2000). Yönetim ve Organizasyon El Kitabı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güney, S. Ö., & Kırrel, Ç. (2001). Yönetim ve Organizasyon El Kitabı: Örgütsel Davranış. Nobel Yayın Dağıtım: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Dergisi, s. 39.

Gürel, E., & Tat, M. (2010). Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına. Journal of International Social Research, 3(11).

Güvenç, B. (1974). İnsan ve Kültür. İstanbul: Remzi Yayınları.

Güvenç, B. (1996). İnsan ve Kültür. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Güvenç, B. (1996). Türk Kimliği: Kültür Tarihinin Kaynakları. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Güvenç, B. (2002). Kültürün ABC'si . İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Güvenç, B. (2003). İnsan ve Kültür. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Guzzo, R. A., & Elron, K. A. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 617-626.

Gwendolyn, M., M.Combs, Karni, S., & Combs, M. (2005). Implementing Affirmative Action Plans in Multinational Corporations. *Organizational Dynamics*, 34(4), s. 346-3460.

Halilovic, V. (2017). Uluslararasılaşmada Dış Pazarlara Giriş: Bir Vaka Analizi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü. İstanbul.

Hall, W. (1995). *Managing Cultures*. John Wiley & Sons.

Hammer, R. M., Gudykunst, B. W., & Wiseman, L. R. (1978). Dimensions of Intercultural Effectiveness: An Exploratory Study. *International Journal of Intercultural Relation*, 2, s. 382-393.

Harding, J., Proshansky, H., Kutner, H., & Chein, I. (1969). Prejudice and Ethnic Relations. *The Handbook of Social Psychology*, 5, s. 1-76.

Harslberger, A. (2005). Facets and Dimensions of Cross-Cultural Adaptation: Refining the Tools. *Personnel Review*, 34(1), s. 85-109.

Harvey, M. G. (1985). The Executive Family: An Overlooked Variable in International Assignments. *Columbia Journal of World Business*, s. 84-93.

Hawes, F., & Kealey, D. (1981). An Empirical Study of Canadian Technical Assistance. *International Journal of Intercultural Relation*(5), s. 239-258.

Heaven, P. C., Rajab, D., & Ray, J. J. (1985). Patriotism, Racism, and The Disutility of The Ethnocentrism Concept. *The Journal of Social Psychology*, 125(2), s. 181-185.

Heenan, D. A., & Perlmutter, H. V. (1979). *Multinational Organization Development*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Helvacioğlu, N. (2007). Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi. Afyonkarahisar.

Helvacioğlu, N., & Özutku, H. (2010). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: IKEA Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 197-204.

Hill, C. W. (2005). *International Business Competing in the Global Marketplace*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Hinkle, S., & Brown, R. (1990). Social identity theory: Construction and critical advances. D.Abrams, & M. A. Hogg (Dü) içinde, *Intergroup Comparisons and Social Identity: Some Links and Lacunae*. (s. 48-70). New York: Springer-Verlag.

Hodgetts, R., & Luthans, F. (1997). *Managing Organizational Culture and Diversity*. *International Management*, s. 279.

Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management&Organization*, 10(4), 15-41.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Newburg Park: Sage Publications.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*. USA: Sage Publications.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), s. 8.

Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 15(4), s. 417-433.

Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 15(4), s. 417-433.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations Software for the Mind*. New York: McGraw Hill.

House, R. J., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. Sage Publications.

Hu, A. W., & Bedford, O. (2012). Development and Validation of The Sports Fan Ethnocentrism Scale. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(2), s. 215-225.

Hüseyinova, K. (2006). *Uluslararası Ticarete Kültürel Farklılıklar ve Etkileri*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

İbiş, T. (2018). Çok kültürlülük ve Kültürel Zeka. Yeni Düşünceler, 26-27.

Imai, L., & Gelfand, M. (2010). The culturally intelligent negotiator: The Impact of Cultural Intelligence (CQ) on Negotiation Sequences and Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112, s. 83-98.

İşler, D. B., & Yarangümelioğlu, D. (2014). Marka Bağlılığı ve Etnosentrizm Çerçevesinde Tüketici Satın Alma Davranışları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 91-110.

Jackman, M. R. (1994). *The Velvet Glove: Paternalism and Conflict in Gender, Class, and Race Relations*. Univ of California Press.

Jandt, F. E. (2001). *Intercultural Communication, An Introduction*. California: Sage Publications.

Kanten, P. (2014). The Effect of Cultural Intelligence on Career Competencies and Customer-Oriented Service Behaviors . *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 100-119.

Kaya, G. D., & Yılmaz, G. Ö. (2015). Turizm Sektöründe Kültürel Zekanın Önemi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 31.

Keser, A. (2004). Çokuluslu Şirketler ve Çokuluslu Şirketlerde İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı. *Akademik Bakış*, 1-7.

Kim, H., Sherman, D. K., & Taylor, S. E. (2008). Culture and Social Support. *American Psychologist*, 63(6), s. 518.

Kim, Y., & Lee, H. (2009). Airline Employee's Service Behavior Toward Different Nationalities. *International Journal of Hospitality Management*(28), s. 454-465.

Kinsey, J. (1998). *Marketing in Developing Countries* . New York: Mc-Milian Publising.

Kluckhohn, C. (1951). *The Study of Culture*. (D. Lerner, & H. Lasswell, Dü) California: Stanford University Press.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Koester, J., & Lusting, M. W. (2015). Intercultural Communication Competence: Theory, Measurement and Application. *International Journal of Intercultural Relations*, 20-21.

Köse, S., & Ünal, A. (2003). *Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları, Liderlik Davranışları*. İzmir: İzmir Güven Kitapevi.

Kroeber, A. L., & Parsons, T. (1958). The Concepts of Culture and Social System. *American Sociological Review*, 582-593.

Kültür Bakanlığı. (1979). *Ulusal Kültür*. *Kültür Dergisi*, 3.

Kültür Bakanlığı. (1979). *Ulusal Kültür*. *Kültür Dergisi*, 4.

Kutal, G., & Büyükuslu, A. R. (1996). *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori ve Uygulama*. İstanbul: Der Yayınları.

Lane, H. W., DiSitemo, J., & Maznevski, M. (1997). *International Management Behaviour* . Oxford: Blackwell.

Laternari, V. (1980). Ethnocentrism and Ideology. *Ethnic and Racial Studies* , 3(1), s. 52-66.

Leach, C. W., Ellemers, N., & Barreto, M. (2007). Group Virtue: The Importance of Morality (vs. competence and sociability) in The Positive Evaluation of In-groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(2), s. 234.

Legg, S., & Hutter, M. (2006). A Formal Measure of Machine Intelligence. In *Annual Machine Learning Conference of Belgium and The Netherlands*. Ghent.

Legg, S., & Hutter, M. (2007). A collection of definitions of intelligence. *Frontiers in Artificial Intelligence and Applications*.

LeVine, R. A., & Campbell, D. T. (1972). *Ethnocentrism, Theories of Conflict, Ethnic Attitudes and Group Behavior*. New York: Wiley.

Linehan, M., & Scullion, H. (2001). Selection, Training And Development For Female International Executives. *Career Development International*, 6(6), 318-323.

Livermore, D. (2011). Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1), s. 1-6.

Locke, E. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Chicago: Rand McNally.

M.Guirdham. (2005). *Communicating Across Cultures at Work (2nd Edition)*. Palgrave Macmillan.

Masouleh, S., Saeedi, N., Koochaksaraei, H., & Mousavian, S. (2013). Studying the Relationship between Cultural Intelligence and Career Success. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(5), s. 476-480.

Mazlum, Ö. (2011). Rengin Kültürel Çağrışımları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 125-138.

McGee, W. J. (1900). Primitive Numbers. *Annual Report of The Bureau of American Ethnology*, 19, s. 825-851.

Melemen, M. (2012). *Uluslararası Ticaret Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The Dimensions of Expatriate Acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10, s. 39-47.

Mercan, N. (2016). Çok Kültürlü Ortamlarda Kültürel Zekanın Kültürlerarası Duyarlılık İle İlişisine Yönelik Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3-4.

Mercan, N. (2016). Çok kültürlü ortamlarda kültürlerarası farklılıkları yönetme sanatı: Kültürel Zeka. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırma Dergisi*, 32-49.

Mercan, N. (2016). Çok Kültürlü Ortamlarda Kültürlerarası Farklılıkları Yönetme Sanatı: Kültürel Zeka. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 32-49.

Miller, K. I., & Monge, P. R. (1986). Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, 29(4), s. 727-753.

Moon, H., Choi, B., & Jung, J. (2013). Comprehensive Examination on Antecedents of Cultural Intelligence: Case of South Korea. *Personnel Review*, 42(4), s. 440-465.

Murdock, G. P. (1949). *Social Structure*.

Mutlu, E. C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*. İstanbul: Beta Yayınları.

Mutlu, E. C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*. İstanbul, Çağaloğlu: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Myloni, B., Harzing, A.-W. K., & Mirza, H. (2004). Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies. *International Journal of Manpower*, 25(6), s. 518-534.

Nafei, W. (2013). The Impact of Cultural Intelligence on Employee Job Performance: An Empirical Study on King Abdel-Aziz Hospital in Al-Taif Governorate. *International Journal of Business and Management*, 8(1), s. 26-43.

Naumann, E. (1993). Organizational Predictors of Expatriate Job Satisfaction. *Journal of International Business Studies*, 24(1), s. 61-80.

Neuliep, J. W., & McCroskey, J. C. (1997). The Development of Intercultural and Interethnic Communication Apprehension Scales.

Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), s. 753-779.

Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), s. 753-779.

Ng, K.-Y., & Earley, P. C. (2006). Culture+ Intelligence: Old Constructs, New Frontiers. *Group & Organizations Management*, 31(1), s. 4-19.

Nohria, N., & Rosenzweig, P. M. (1994). Influences on human resource management practices in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 25(2), s. 229-251.

Oberg, K. (1960). Cultural Shock: Adjustment to New Cultural Environments. *Practical Anthropology*, 4, s. 177-182.

Oddou, G., & Mendenhall, M. (1991). Succession Planning for The 21st Century: How Well Are We Grooming Our Future Business Leaders ? *Business Horizons*, 34(1), s. 26-34.

Oral, B. (2004). Eğitimde Çoklu Zekâ Kuramları. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri, (s. 1-13).

Özalp, İ., & Celil, K. (2014). Uluslararası İşletmecilik. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özbay, M. (2005). Ana Dili Öğretiminde Sözel Zekânın Önemi. *Journal of Qafkaz University*(16), s. 169-176.

Özbek, M. F. (2004). Geleneksel Toplumlar ve Güven Bağlamında Etnosentrik Eğilim İlişkisi. *Akademik Bakış*, 1-8.

Özbilgin, M. F. (2005). Global'Diversity Management: The Case of Automobile Manufacturing Companies in Japan. Japan Institute for Labour Policy and Training (JILPT) Working Paper Series.

- Özden, Y. (2003). Learning and Teaching. Ankara: Pegem A Publications.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış. (149).
- Pado, G., & Tezcan, L. (2018). Kültür ve Kültür Boyutlarının İnovasyon Kapasiteleri Üzerine Etkileri. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi, 275-292.
- Parker, B. (1998). Globalization and Business Practice. Londra: Sage Pub.
- Paul, P. J., & Olson, J. C. (1987). Consumer behavior: Marketing Strategy Perspectives . New York: Richard D. Irwin Inc.
- Pearl, D. (1954). Ethnocentrism and The Self Concept. The Journal of Social Psychology, 40(1), s. 137-147.
- Peltokorpi, V., & Froese, F. (2014). Expatriate Personality and Cultural fit: The Moderating Role of Host Country Context On Job Satisfaction. International Business Review, s. 293-302.
- Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of The Multinational Corporation. Columbia Journal of World Business, s. 9-18.
- Phatak, A. V., Rabi, S., Bhagat, R., & Kaslak, R. J. (2005). International Management Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment. New York: McGraw-Hill.
- Polat, S. (2012). Farklılıklar Yönetimi İçin Gerekli Örgütsel Değerler. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 12(2), s. 1397-1418.
- Punnet, B. J. (1997). Towards Effective Management of Expatriate Spouses. Journal of World Business, 32(3), 243-257.

- R.L. Engle, C. N. (2012). Antecedents of Cultural Intelligence: The Role of Risk, Control, and Openness in France and the United States. *Journal of Management Policy and Practice*, 13(5), s. 35-47.
- Raden, D. (2003). Ingroup Bias, Classic Ethnocentrism, and Non-ethnocentrism Among American Whites. *Political Psychology*, 24(4), s. 803-828.
- Ramalu, S., Rose, R., Kumar, N., & Uli, J. (2010). Doing Business in Global Arena: An Examination of The Relationship Between Cultural Intelligence and Cross-Cultural Adjustment. *Asian Academy of Management Journal*, 15(1), s. 79-97.
- Ratiu, I. (1983). Thinking Internationally: A Comparison of How International Executives Learn. *International Studies of Management and Organization*, s. 134-150.
- Rehg, M., & Gundlach, M. (2012). Examining the Influence of Cross-Cultural Training on Cultural Intelligence and Specific Self-Efficacy. *Cross Cultural Management*, 22(13), s. 215-232.
- Reitman, V., & Shuman, M. (1996). Men's Club: Japanese and Korean Companies Rarely Look Outside for People to Run Their Overseas Operations. *Wall Street Journal*, 26(17).
- Rengi, Ö. (2014, 06 25). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sınıf Öğretmenlerinin Kültürel Farklılık Algıları ve Kültürlerarası Duyarlılıkları. Kocaeli, Kocaeli, Türkiye: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- RezaieeKelidbari, H. R., RezaieeDizgah, M., & RajabiJourshari, P. (2012). The Relationship Between Cultural Intelligence and Job Performance of Operational Staff in

Ports (Case Study: Ports and Maritime Headquarters in Khuzestan Province-Iran).
Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2(6), s. 6133-6138.

Robock, S. H., & K.Simmonds. (1989). International Business and Multinational
Enterprises (Cilt Fourth Edition). Boston: Irwin Inc.

Rose, R., Ramalu, S., Uli, J., & Kumar, N. (2010). Expatriate Performance in
International Assignments: The Role of Cultural Intelligence as Dynamic Intercultural
Competency. International Journal of Business and Management, 5(8), s. 76-85.

Rue, L., & Byars, L. (1995). Management: Skills and Applications. Chicago: Irwin.

Rugman, A. M., & Collinson, S. C. (2009). International Business (Cilt 5). England:
Pearson Education Limited.

Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (tarih yok). Impact of
Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of
Responses to Declining Job Satisfaction. Academy of Management Journal, 31(3), s.
599-627.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (2005). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Aktüel Basım
Yayın.

Sadeghian, E. (2011). Presentating of the Effectual Cultural Intelligence Model of
Manager on Effectiveness Iran Khodro Organization of Iran. European Journal of
Scientific Research, 61(3), s. 402-403.

Şahin, F. (2011). Liderlerin Kültürel Zekasının Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ile İş Doyumu Üzerine Etkisi. Savunma Bilimleri Dergisi, 80-104.

Sargut, S. A. (2010). Kùltùrlerarası Farklılaşma ve Yönetim. İmge Kitabevi.

Schatz, R. T., Staub, E., & LaVine, H. (1999). On the Varieties of National Attachment: Blind Versus Constructive Patriotism. *Political Psychology*, 20(1), s. 151-174.

Schermerhorn, H. (1994). *Managing Organizational Behaviour*. New York: John Willey and Sons Inc.

Seymen, O. A. (2005). Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, 50(16), s. 3-24.

Shalley, C., Gilson, L., & Blum, T. (2000). Matching Creativity Requirements And The Work Environment: Effects On Satisfaction And Intentions To Leave. *Academy Of Management Journal*, 43(2), s. 215-223.

Sherif, M. (1966). *In Common Predicament: Social Psychology of Intergroup Conflict and Cooperation*. Houghton Mifflin comp.

Sherman, A. W., & Bohlander, G. W. (1992). *Managing Human Resources*. Cincinnati: Collage Division Soutk Western Publishing Co.

Shimp, T. A., & Sharma, S. (1987). Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of The CETSCALE. *Journal of Marketing Research*, 24(3), s. 280-289.

Sığrı, Ü. (2006). Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerinin Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29-47.

Sıgır, Ü., & Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetmel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 329.

Sims, R. A. (2011). Cultural Intelligence As a Predictor of Job Satisfaction and Intent to Renew Contract Among Expatriate International School Teachers in Latin America. Presented to the Faculty of the College of Education of Trident University International. California, Cypress, Amerika Birleşik Devletleri.

Şişman, M. (2007). Örgütler ve Kùltürler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Sökmen, A., & Tarakçioğlu, S. (2010). İşgören Etnosentirzmine Yönelik Bir Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi, 25-44.

Solomon, C. (1994, Nisan). Success Abroad Depends upon More Than Job Skills . Personnel Journal, s. 51-58.

South, S., Oltmanns, T. F., & Turkheimer, F. (2002). Personality and The Derogation of Others: Descriptions Based on Self and Peer Report. Journal of Research in Personality, 37, s. 16-33.

Stedham, Y., & Nechita, M. (1997). The Expatriate Assignment: Research and Management Practice. Asia Pacific Journal of Human Resources, 35, s. 80-89.

Sternberg, R. J., & Grigorenko, E. L. (2004). Yayınlanmamış Süreli Yayın Makalesi: Successful Intelligence in the Classroom . Theory into Practice, 43(4), s. 274-280.

Strenberg, R. J., & Grigenko, E. L. (2006). Cultural Intelligence and Successful Intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), s. 27-39.

Sumner, W. (1911). *War and Other Essays*. Freeport: Yale University.

Sumner, W. G. (1906). *Folkways*. Boston: Ginn and Company.

Sun, W. (2013). How to Cultivate Intercultural Communication Competence of Non-English Major Students. *Theory and Practice in Language Studies*, 2245-2249.

Sürgevil, O., & Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), s. 65-96.

Sürgevil, O., Mayatürk, E., & Budak, G. (2009). Expatların etkili çalışmasında insan kaynakları yönetiminin rolü. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 3(13), 51-64.

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2010). 10 1, 2017 tarihinde Kültür ve Turizm Bakanlığı Web Sitesi: <http://www.kultur.gov.tr/TR-96254/kultur.html> adresinden alındı

Tağraf, H. (2002). Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33-47.

Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*, 33(1), s. 1-39.

Tajfel, H., & Turner, J. (1986). An Integrative Theory of Intergroup Relations. *Psychology of Intergroup Relations*, s. 7-24.

Tan, S. J. (2004). Issues & Observations: Cultural Intelligence and The Global Economy. *Leadership in Action*, 24(5), s. 19-21.

Tay, C., Westman, M., & Chia, A. (2008). Antecedents and Consequences of Cultural Intelligence Among Short-term Business. *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications*, s. 126-144.

Tayeb, M. H. (1992). *The Global Business Environment*. Lonra: Sage Publications.

Tayeb, M. H. (1998). *The Management of A Multicultural Workforce*. Wiley.

Taylor, C. (1995). Building Case for Diversity. *Canadian Business Review*, 22(1), s. 12-15.

TDK. (2006). Türk Dil Kurumu Resmi Web Sitesi: <http://www.tdk.gov.tr> adresinden alınmıştır

Teagarden, M. B., & Glinow, M. A. (1997). Human Resource Management in Cross-cultural Contexts: emic practices versus etic philosophies. *Management International Review*, 37(1), s. 7-20.

Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, Realistic Living Conditions Preview, and Cross-cultural Adjustment. *Group & Organization Management*, 31(1), s. 154-173.

Thomas, D. C., & Inkson, K. (2004). *People Skills for Global Business*. Berrett-Koehler Publishers.

Thomas, D., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B., Ravlin, E., Cerdin, J., . . . Lazarova, M. B. (2008). Cultural Intelligence: Domain and Assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*(8), s. 123-143.

Tok, E., & Sevinç, M. (2010). Düşünme Becerileri Eğitiminin Eleştirel Düşünme ve Problem Çözme Becerilerine Etkisi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 27(27), s. 67-82.

Torbiorn, I. (1982). Living abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in The Overseas Setting. New York: John Wiley Press.

Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence in organisations. Group & Organisations Management, 20-26.

Triandis, H. C. (2006). Cultural Intelligence in Organizations. Group & Organization Management, 31(1), s. 20-26.

Trompenaars, F. (1994). Riding The Waves of Culture. Irwin Professional.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). Riding the waves of culture. London: Nicholas Brealey Publishing.

Tung, R. L. (1982). Selection and Training Procedures of US, European, and Japanese Multinationals. California Management Review, s. 57-71.

Tung, R. L. (1987). Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure. Academy of Management Executive, s. 117-126.

Türk Dil Kurumu Resmi Web Sitesi. (2018). Şubat 25, 2018 tarihinde TDK:

<http://www.tdk.gov.tr> adresinden alındı

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, M. A., Reicher, P. J., & Wetherell, M. S. (1987). Rediscovering The Social Group: A self-Categorization Theory. Basil Blackwell.

Tylor, E. B. (1871). Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom (Cilt 2). Londra: J.Murray.

Ulaş, D. (2004). Çokuluslu Şirketlerin Ortak Girişim Stratejisini Kullanma ve Sonlandırma Nedenleri. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, s. 158-178.

Ülgen, B. (2005). Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 60-61, 67-79.

Ulusoy, H. (2017). Turist Rehberlerinin Kültürel Zeka Düzeyi ve Özyeterlilik İnançlarının Hizmet Sunumuna Etkisi. Balıkesir.

Ünalp, A. T. (2007). Küresel İşletmeler ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi/ Sosyal Bilimler.

Üstün, E. (2011). Öğretmen Adaylarının Kültürlerarası Duyarlılık ve Etnikmerkezcilik Düzeylerini Etkileyen Etmenler. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Programları ve Öğretim Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, Türkiye.

Utlu, N. (2018, Aralık). Gelişmekte Olan Ülkelerin Çokuluslu İşletmelerinin Doğrudan Yabancı Yatırımlarında Lokasyon Seçimi:Türkiye Üzerinden Karar Modeli . Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Uygur, N. (1984). Kültür Kuramı. İstanbul: Remzi Yayınları.

Uzunlu, A. (2010, Eylül 6). Çokuluslu İşletmelerde Uluslararası Yönetici Kadrolama ve Geri Dönüşüm Süreci Çerçevesinde Yöneticinin Uyumunun İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Varol, M. (1993). Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş:Etkili Yönetel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine . Ankara: Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.

Ward, C., & Kennedy, A. (1999). The Measurement of Sociocultural Adaptation. International Journal of Intercultural Relations, 23(4), s. 659-677.

White, L. A. (1949). The science of culture. New York: Grove Press.

White, R. D. (1999). "Managing the Diverse Organization: The Imperative for a New Multicultural Paradigm. Public Administration & Management: An Interactive Journal, 4(4), s. 469-493.

Williams, R. (1981). Problems in materialism and culture. Londra: NLB.

Windham International. (1999). Global Relocation Trends:1999 Survey Report. New York: Windham International And National Foreign Trade Council Inc.

Winston, S. (1933). Culture and Human Behavior. New York: The Ronalds Press Company.

Wiseman, R. (2002). Intercultural Communication Competence . (H. o. William B.Gudykunst and Bella Mody, Dü.) California: Sage Publications.

Xin, Y., Weiler, B., & Ham, S. (2001). Intercultural communication and mediation: A framework for analysing the intercultural competence of Chinese tour guides. *Journal of Vacation Marketing*, 75-84.

Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11(16), s. 100-131.

Yeşil, S. (2010). 21. Yüzyılın Küresel Örgütleri İçin Kültürel Zeka . Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(2), s. 147-168.

Yıldırım, H., & Erdost, H. (2009). Yurtdışına Doğrudan Yatırım Yapan Türk İşletmelerinde Strateji-Yapı İlişkisi. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 91-132.

Zhao, F., Deng, L., & Kemp, L. (2013). Interrelationships Between Cultural Intelligence Dimensions and the Role of Intrapersonal Intelligence. *Journal of General Management*, 38(3), s. 3-24.

Zorel, F. İ. (2014). Uluslararası İşletme Çalışanlarının Sahip Olması Gereken Niteliklerden Biri Olarak Kültürlerarası Yetkinlik. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 123-135.

EK 1: İNGİLİZCE ANKET FORMU

Part 1: Demographic Questions

The following questions are demographic questions relating to you, your background and the company.

Please choose the most accurate response to each question:

Gender

- Female
- Male

Age

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50 or older

Marital Status

- Single
- Married

Number of children

- No children
- 1
- 2-4
- 5 or more

Educational Status

- Elementary School
- High School
- Bachelors Degree
- Master&Doctorate Degree

What is your level in the host country language?

- Beginner
- Intermediate
- Advanced
- Fluent

What is your home country?

.....

What is the country that you are currently employed in?

.....

Is your family accompanying you in your overseas assignment?

- Yes
- No
- I am single

How many years have you been working as an expat in this country?

- 0-1
- 2-5
- 6-10
- 11-15
- 16 or more

How many years have you been working in this company?

- 0-1
- 2-5

- 6-10
- 11-15
- 16 or more

Did you have any prior international work experience?

- I had prior international work experience
- This is my first international assignment

Which level is your position in the company?

- Staff
- Specialist
- Supervisor
- Mid-level Manager
- Senior Manager

Have you been given any cultural training before the expatriate assignment?

- Not given any training
- Given the basic training
- Given intensive cross-cultural training

Part 2: The Ethnocentrism Scale

Read each statement and select the response that best describes your capabilities.

Select the answer that BEST describes you AS YOU REALLY ARE.

(1=Strongly disagree; 5=Strongly Agree)

1. Most other cultures are backward compared to my culture.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. My culture should be the role model for other cultures.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. People from other cultures act Strange and unusual when they come into my culture.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Lifestyles in other cultures are just as valid as those in my culture.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Other cultures should try to be more like my culture.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. I am not interested in the values and customs of other cultures.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. People in my culture could learn a lot of from people in other cultures.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Most people from other cultures just don't know what's good for them

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. I respect the values and customs of other cultures.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Most people would be happier if they lived like people in my culture.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. I have many friends from other cultures.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. People in my culture have just about the best lifestyles of anywhere.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		

13. Lifestyles in other cultures are not as valid as those in my culture.

Strongly Disagree Disagree Neither Agree nor Disagree Agree Strongly Agree

14. I am very interested in the values and customs of other cultures.

Strongly Disagree Disagree Neither Agree nor Disagree Agree Strongly Agree

15. I judge people from other cultures with my own cultures.

Strongly Disagree Disagree Neither Agree nor Disagree Agree Strongly Agree

16. I consider them wise who are similar to me.

Strongly Disagree Disagree Neither Agree nor Disagree Agree Strongly Agree

17. I do not cooperate with ones who are different to me.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. I do not trust the ones who are different to me.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. I do not like interacting with people from other cultures.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. I have little respect for the values and customs of other cultures.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Part 3: The Cultural Intelligence Scale

Read each statement and select the response that best describes your capabilities.

Select the answer that BEST describes you AS YOU REALLY ARE
 (1=Strongly disagree; 5=Strongly Agree)

21. I am conscious of the cultural knowledge I use when interacting with people
 different cultural backgrounds.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. I know the legal and economic systems of other cultures.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. I know the cultural values and religious beliefs of other cultures.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. I enjoy interacting with people from different cultures.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		

25. I am sure I can deal with the stresses of adjusting to a culture that is new to me.

Strongly Disagree Neither Agree nor Agree Strongly Agree

Disagree Disagree

26. I enjoy living in cultures that are unfamiliar to me.

Strongly Disagree Neither Agree nor Agree Strongly Agree

Disagree Disagree

Part 4: Perceptions of Fit

Read each statement and select the response that best describes your capabilities.

Select the answer that BEST describes you AS YOU REALLY ARE.

Please give your responses based on your experiences in your expatriate host country conditions.

(1=Strongly disagree; 5=Strongly Agree)

27. I have qualifications and experiences which fit my job.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. I am satisfied in my current job.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. I am the right type of person for this type of work.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. I have beliefs and behaviors which fit the organization in which I am working.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. I have background and experiences which culturally fit with the country in which I am now living.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		

32. I am comfortable interacting with members of the host culture.

Strongly Disagree Neither Agree nor Agree Strongly Agree

Disagree Disagree

33. I spend most of my time with expatriates.

Strongly Disagree Neither Agree nor Agree Strongly Agree

Disagree Disagree

34. I participate in activities with members of the host culture regularly outside of work.

Strongly Disagree Neither Agree nor Agree Strongly Agree

Disagree Disagree

35. I am comfortable with the host culture members of the company staff.

Strongly Disagree Neither Agree nor Agree Strongly Agree

Disagree Disagree

Part 5: Perceptions of Satisfaction

Read each statement and select the response that best describes your capabilities.

Select the answer that BEST describes you AS YOU REALLY ARE.

Please give your responses based on your experiences in your expatriate host country conditions.

(1=Strongly disagree; 5=Strongly Agree)

36. All in all, I am satisfied with my job.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. In general I don't like my job.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. In general I like working here.

Strongly Disagree	Disagree	Neither Agree nor Disagree	Agree	Strongly Agree
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. I feel valued for what I do in my job.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. I intend to renew my contract when it is completed.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. I have seriously considered leaving this company.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. I will be happier once I change to a new company.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. I plan to register this year with a job search agency

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Part 6: Adaptation

Read each statement and select the response that best describes your capabilities.

Select the answer that BEST describes you AS YOU REALLY ARE.

Please give your responses based on your experiences in your expatriate host country conditions.

(1=Strongly disagree; 5=Strongly Agree)

44.I can make friends.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45.I find food that I enjoy.

Strongly	Disagree	Neither Agree nor	Agree	Strongly Agree
Disagree		Disagree		

46.I am comfortable when shopping.

Strongly Disagree Neither Agree nor Agree Strongly Agree

Disagree Disagree

47.I follow rules and regulations.

Strongly Disagree Neither Agree nor Agree Strongly Agree

Disagree Disagree

48.I deal with bureaucracy.

Strongly Disagree Neither Agree nor Agree Strongly Agree

Disagree Disagree

49.I can easily express myself.

Strongly Disagree Neither Agree nor Agree Strongly Agree

Disagree Disagree

50.I can deal with someone who is unpleasant.

Strongly Disagree Neither Agree nor Agree Strongly Agree

Disagree Disagree

51.I communicate with people of a different ethnic group.

Strongly Disagree Neither Agree nor Agree Strongly Agree

Disagree Disagree

52.I find my way around.

Strongly Disagree Neither Agree nor Agree Strongly Agree

Disagree Disagree

53.I can deal with the climate.

Strongly Disagree Neither Agree nor Agree Strongly Agree

Disagree Disagree

EK 2: TÜRKÇE ANKET FORMU

Bölüm 1: Demografik Sorular

Aşağıdaki sorular, sizinle, geçmişinizle ve şirketinizle ilgili demografik sorulardır.

Lütfen her soruda size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz:

Cinsiyet

- Kadın
- Erkek

Yaş

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50 veya üstü

Medeni Durum

- Bekar
- Evli

Çocuk Sayınız

- Çocuğum yok
- 1
- 2-4
- 5 veya Daha fazla

Eğitim Durumu

- İlköğretim
- Lise
- Lisans
- Yüksek Lisans veya Doktora

Ev sahibi ÷lke dilindeki seviyeniz nedir?

- Başlangıç
- Orta
- İleri
- Akıcı

Hangi ÷lkedensiniz?

.....

Çalıştığınız ÷lke?

.....

Yurtdışı görevlendirmeniz esnasında aileniz de sizinle mi yaşıyor?

- Evet
- Hayır
- Bekarım

Kaç yıldır bu ülkede expat olarak çalışmaktasınız?

- 0-1
- 2-5
- 6-10
- 11-15
- 16 veya daha fazla

Kaç yıldır bu firmada çalışmaktasınız?

- 0-1
- 2-5
- 6-10
- 11-15
- 16 veya daha fazla

Daha öncesinde uluslararası çalışma deneyiminiz oldu mu?

- Daha önce uluslararası çalışma deneyimim oldu
- Bu benim ilk uluslararası deneyimim

Şirketteki pozisyonunuzun seviyesi nedir?

- Eleman
- Uzman
- Şef
- Orta Düzey Yönetici
- Kıdemli Yönetici

Expatriation görevlendirmeniz öncesinden herhangi bir kültürel eğitim aldınız mı?

- Almadım
- Basit seviyede aldım
- Detaylı eğitim aldım

Bölüm 2: Etnosentrizm Ölçeği

Her bir ifadeyi okuyunuz ve size en uygun olanı seçiniz.

Sizi EN İYİ ifade eden seçeneği seçiniz.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

1. Benim kültürümle karşılaştırıldığında diğer birçok kültür geridedir.

Kesinlikle Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılıyorum Kesinlikle

Katılmıyorum

Katılmıyorum

Katılıyorum

2. Benim kültürüm diğer kültürlere rol model olmalı.

Kesinlikle

Katılmıyorum

Ne Katılıyorum Ne

Katılıyorum

Kesinlikle

Katılmıyorum

Katılmıyorum

Katılıyorum

3. Diğer kültürlerden olan insanlar benim kültürüme geldiklerinde ilginç ve sıradışı davranırlar.

Kesinlikle

Katılmıyorum

Ne Katılıyorum Ne

Katılıyorum

Kesinlikle

Katılmıyorum

Katılmıyorum

Katılıyorum

4. Diğer kültürlerin yaşam şekilleri benim kültürümdeki kadar uygundur.

Kesinlikle

Katılmıyorum

Ne Katılıyorum Ne

Katılıyorum

Kesinlikle

Katılmıyorum

Katılmıyorum

Katılıyorum

5. Diğer kültürler benim kültürüme benzemeye çalışmalıdır.

Kesinlikle

Katılmıyorum

Ne Katılıyorum Ne

Katılıyorum

Kesinlikle

Katılmıyorum

Katılmıyorum

Katılıyorum

O O O O O

6. Diğer kültürlerin değerleri ve gelenekleri ile ilgilenmiyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılıyorum Kesinlikle
Katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum

O O O O O

7. Benim kültürümden olan insanlar diğer kültürlerden çok şey öğrenebilirler.

Kesinlikle Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılıyorum Kesinlikle
Katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum

O O O O O

8. Diğer kültürlerden olan insanlar onlar için neyin iyi neyin kötü olduğunu
bilmiyorlar.

Kesinlikle Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılıyorum Kesinlikle
Katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum

O O O O O

9. Diğer kültürlerin değerlerine ve geleneklerine saygı duyarım.

Kesinlikle Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılıyorum Kesinlikle
Katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum

O O O O O

10. Birçok insan benim kültürümden yaşasaydı daha mutlu olurdu.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum			Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Farklı kültürlerden arkadaşlarım vardır.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum			Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Benim kültürümden olan insanlar en iyi yaşam şekline sahiptir.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne	Katılmıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum			Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Diğer kültürlerdeki yaşam şekilleri benim kültürümdeki kadar uygun değildir.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum			Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Diğer kültürlerin değerleri ve gelenekleri ile çok ilgileniyorum.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum			Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Başka kültürlerden insanları kendi kültürlerimle yargılam.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum			Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Bana benzer insanları akıllı olarak değerlendiririm.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum			Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Benden farklı olan insanlarla işbirliği içinde olmam.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum			Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Benden farklı olan insanlara fazla güvenmem.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum			Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Diğer kültürlerden insanlarla etkileşim içerisinde olmam.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Diğer kültürlerin değerlerine ve geleneklerine fazla saygı duymam.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bölüm 3: Kültürel Zeka Ölçeği

Her bir ifadeyi okuyunuz ve size en uygun olanı seçiniz.

Sizi EN İYİ ifade eden seçeneği seçiniz.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

21. Farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla etkileşimde bulunurken kültürel bilince sahibimdir.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Diğer kültürle ait yasal ve ekonomik sistemlerin bilincindeyim.

Kesinlikle Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılıyorum Kesinlikle
Katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum
O O O O O

23. Diğer kültürlere dair kültürel değerlerin ve dini inançların bilincindeyim.

Kesinlikle Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılıyorum Kesinlikle
Katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum
O O O O O

24. Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim kurmaktan keyif alırım.

Kesinlikle Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılıyorum Kesinlikle
Katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum
O O O O O

25. Benim için yeni olan bir kültüre adapte olma stresiyle başa çıkabileceğimden eminim.

Kesinlikle Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılıyorum Kesinlikle
Katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum
O O O O O

26. Bana tanıdık olmayan kültürlerde yaşamaktan keyif alırım.

Kesinlikle Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılıyorum Kesinlikle
Katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum

O O O O O

Part 4: Uyum Algıları

Her bir ifadeyi okuyunuz ve size en uygun olanı seçiniz.

Sizi EN İYİ ifade eden seçeneği seçiniz.

Lütfen yanıtlarınızı çalıştığınız ülkede tecrübe ettiğiniz koşullar üzerinden veriniz.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

27. İşime uygun olan yeteneklere ve tecrübeye sahibim.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum			Katılıyorum
O	O	O		O	O

28. Mevcut işimden memnunum.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum			Katılıyorum
O	O	O		O	O

29. Bu tür bir iş için uygun bir çalışanıım.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum	Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
------------	--------------	----------------	----	-------------	------------

34. İş dışındaki aktivitelerin çoğunda misafir ülke insanlarıyla zaman geçiririm.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Firmanın misafir ülke çalışanlarıyla rahatlıkla etkileşim kurabilirim.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bölüm 5: Memnuniyet Algıları

Her bir ifadeyi okuyunuz ve size en uygun olanı seçiniz.

Sizi EN İYİ ifade eden seçeneği seçiniz.

Lütfen yanıtlarınızı çalıştığımız ülkede tecrübe ettiğiniz koşullar üzerinden veriniz.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

36. Genel olarak işimden memnunum.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
------------	--------------	-------------------	-------------	------------

Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum
O	O	O	O	O

37. İşimi çoğunlukla sevmem.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum
O	O	O	O	O

38. Genel olarak burada çalışmayı seviyorum.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum
O	O	O	O	O

39. Yaptığım işte değerli hissediyorum.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum
O	O	O	O	O

40. Sözleşmem bittiğinde yenilemeyi isterim.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum

O O O O O

41. Firmamdan ayrılmayı ciddi şekilde değerlendiriyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılıyorum Kesinlikle
Katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum

O O O O O

42. Yeni bir firmaya geçtiğimde daha mutlu olacağım.

Kesinlikle Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılıyorum Kesinlikle
Katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum

O O O O O

43. Bu yıl bir iş bulma ajansına kaydolmayı düşünüyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılıyorum Kesinlikle
Katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum

O O O O O

Bölüm 6: Adaptasyon

Her bir ifadeyi okuyunuz ve size en uygun olanı seçiniz.

Sizi EN İYİ ifade eden seçeneği seçiniz.

Lütfen yanıtlarınızı çalıştığımız ülkede tecrübe ettiğiniz koşullar üzerinden veriniz.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

44. Arkadaş edinebilirim.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. Keyif aldığım yemekleri bulabilirim.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. Rahatlıkla alışveriş yapabilirim.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. Kurallara ve kısıtlamalara uyarım.

Kesinlikle	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne	Katılıyorum	Kesinlikle
Katılmıyorum		Katılmıyorum		Katılıyorum

O O O O O

48. Bürokrasi ile başa çıkabilirim.

Kesinlikle Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılıyorum Kesinlikle
Katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum
O O O O O

49. Kendimi rahatlıkla ifade edebilirim.

Kesinlikle Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılıyorum Kesinlikle
Katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum
O O O O O

50. Memnuniyetsiz birileriyle kolaylıkla anlaşabilirim.

Kesinlikle Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılıyorum Kesinlikle
Katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum
O O O O O

51. Farklı etnik kökenlerden insanlarla iletişim kurabilirim.

Kesinlikle Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılıyorum Kesinlikle
Katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum
O O O O O

52. Etrafta yolumu bulabilirim.

Kesinlikle Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılıyorum Kesinlikle
Katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum
O O O O O

53. İklimde alışmakta sorun yaşamam.

Kesinlikle Katılmıyorum Ne Katılıyorum Ne Katılıyorum Kesinlikle
Katılmıyorum Katılmıyorum Katılıyorum
O O O O O