

Liderin Kültürel Zekâsının Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumuna Üzerine Etkisi

Faruk ŞAHİN¹

Öz

Bu çalışmanın amacı liderin kültürel zekâsı ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Çok düzeyli bir bakış açısıyla değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri açıklamak üzere, uluslararası askerî bir örgütte çalışan 31 liderden ve bu liderlere bağlı 96 asttan veriler toplanmıştır. Araştırma sonuçları, liderin kültürel zekâsının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumuna ile ilişkili olduğunu öne süren görüşü desteklemiştir. Genel olarak, liderin yüksek seviyedeki motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ bileşenlerinin astların örgütsel vatandaşlık davranışları ve liderden kaynaklanan iş doyumuna ilişkili olduğu görülmüştür. Ancak, liderin üstbilişsel ve bilişsel kültürel zekâ bileşenleri ile astların örgütsel vatandaşlık davranışı ve liderden kaynaklanan iş doyumunu arasındaki ilişkiler bir dereceye kadar zayıf ve anlamsız çıkmıştır. Uygulamaya ve araştırmaya yönelik pratik önerilere tartışma kısmında yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, kültürel zekâ, kültürlerarası etkinlik, iş doyumuna, örgütsel vatandaşlık davranışı.

Effects of Leader Cultural Intelligence on Subordinates Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction

Abstract

The purpose of the present study was to investigate the relationships between leaders' cultural intelligence and subordinates organizational behavior and job satisfaction. Adopting a multilevel perspective to explain the complex relations among variables, data were collected from 31 leaders and their 96 subordinates from an international military organization. The results supported the notion that leader cultural intelligence is related to subordinate organizational citizenship behavior and job satisfaction. Overall, high levels of leader motivational and behavioral cultural intelligence are related to subordinate ratings of satisfaction with leader and organizational citizenship behaviors. However, the relationships between leader metacognitive and cognitive cultural intelligences and subordinate organizational behavior and satisfaction with leader are somewhat weak and non-significant. Implications for future research and practice are discussed.

Keywords: Leadership, cultural intelligence, cross-cultural effectiveness, job satisfaction, organizational citizenship behavior.

¹Yazışma adresi: Dr., Niğde Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Niğde, fsahin11@hotmail.com

Giriş

Küreselleşmeyle birlikte örgütlerin ulusal sınırlarını aşarak farklı kültürlerde faaliyette bulunması giderek artmış ve ayrıca örgütlerin insangücü farklı ülkelerden, etnik kökenden, ırktan, dinden kişilerden oluşarak daha karmaşık bir hâle gelmiştir (Dickson, Den Hartog ve Mitchelson, 2003; Walker, Walker ve Schmitz, 2003). Bu durum, örgütler ve liderler için üstesinden gelinmesi gereken yeni güçlükler ortaya çıkarmıştır. Örgütlerin, farklı kültürlerle ait kişileri etkileyebilecek ve motive edebilecek, belirlenen amaç ve hedeflere ulaştırabilecek liderlik ihtiyacı daha fazla artmıştır (House, Wright ve Aditya, 1997; Rockstuhl, Seiler, Ang, Van Dyne ve Annen, 2011a).

Kültürlerarası ortamda liderlik, farklı kültürlerden kişileri etkilemeyi gerektirdiği için başka kültürler hakkında bilgi sahibi olmayı (Dickson vd., 2003; Dubrin, 2010; House vd., 1997; Peterson ve Hunt, 1997) ve kültürün liderlik davranışı üzerinde olan etkisini anlamayı gerektirmektedir (Dickson vd., 2003; Hofstede, 1980, 1993). Kültür ve liderlik ilişkisini inceleyen çalışmaların kültürlerarası ortamda etkin liderlik davranışları konusunda farklı sonuçlar ortaya çıkarması (Dickson vd., 2003); araştırmaların kültürlerarası ortamda başarıya yönelten bireysel farklılıklar üzerine yoğunlaşmasını sağlamıştır (Livermore, 2010; Seiler, 2007).

Bir bireyin kültürlerarası ortamda veya çok kültürlü bir ortamda etkin bir şekilde işlevini yerine getirmesini ve başarılı olmasını sağlayan yetenekler seti olarak kavramsallaştırılan kültürel zekâ (Earley ve Ang, 2003), son zamanlarda, bireysel farklılıklar konusunda yapılan araştırmaların ilgi odağı olmuştur (Ang ve Van Dyne, 2008). Yapılan araştırmalar, kültürel zekânın bireylerin kültürlerarası ortamda adaptasyon, performans, karar verme, güven, etkileşim gibi birçok bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu sonuçlarla ilişkili olduğunu gösterdiği gibi (Ng, Van Dyne ve Ang, 2011), kültürlerarası ortamda liderlik potansiyelinin belirleyicisi (Kim ve Van Dyne, 2011; Rockstuhl, Şahin, Gürbüz ve Ang, 2011b) ve liderlik etkinliğiyle ilişkili (Rockstuhl vd., 2011a) olduğunu göstermiştir. Ancak, liderin kültürel zekâsının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumunu üzerinde etkisini inceleyen araştırma yok denecek kadar azdır.

Bu çalışmanın amacı, kültürlerarası bir ortamda, liderin kültürel zekâsının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumunu üzerinde etkisini araştırmaktır. Astların örgütsel vatandaşlık davranışı ve liderden kaynaklanan iş doyumunun lider etkinliğinin bir göstergesi olduğu

düşüncesinden hareketle (Bass, 1990; Luthans, 1988; Williams ve Podsakoff, 1992; Yukl, 2008); özellikle, kültürlerarası bir ortamda, kültürel zekânın lider etkinliğine katkısı araştırılmaktadır. Bu doğrultuda, bu çalışma için iki temel araştırma sorusu oluşturulmuştur. Birinci araştırma sorusu “liderin kültürel zekâsının astların liderden kaynaklanan iş doyumunu üzerinde etkisi var mıdır?” İkinci araştırma sorusu ise “liderin kültürel zekâsının astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi var mıdır?” Bu araştırma soruları kuramsal çerçeve kısmında irdelenmiş ve çalışmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Bu çalışmanın, oldukça yeni bir kavram olan kültürel zekâ ve liderlik ilişkisi konusunda yapılan çalışmaları genişleterek, hem ilgili yazına katkı sağlayacağı hem de örgütlerdeki lider ve yöneticilere kültürel zekânın önemi konusunda bazı öneriler getirerek uygulamaya katkıda bulunacağı beklenmektedir.

Kuramsal Çerçeve ve Hipotezler

Kültürlerarası Liderlik ve Kültürel Zekâ

Liderlik kavramı konusunda ilgili yazında birçok tanımlama vardır (Bass, 1990), fakat yapılmış bu tanımlamalar üzerinde tam bir görüş birliği olduğu söylenemez (Northouse, 2001; Yukl, 2008). Liderlik, genel olarak, lider, izleyicileri ve içerisinde bulunulan durum arasındaki karşılıklı etkileşimi kapsamaktadır (Bass, 1990; Hughes, Ginnett ve Curphy, 2002). Liderlik, içerisinde bulunulan durumun en etkin lider davranışını veya tarzını belirlediği bir süreç olarak da görülebilir (Ayman, 2004; Hughes vd., 2002). Bir durumda etkin olarak liderlik davranışı diğer durumlarda etkin olmayabilir (Avery, 2004; Bass, 1990). Önemli durumsal unsurlardan biri de kültürdür (Dickson vd., 2003; Triandis, 1993; Yukl, 2008).

Örgütlerin ulusal sınırları aşarak faaliyette bulunması, ayrıca insan gücünün kültürel, etnik ve uluslararası olarak gittikçe daha fazla karmaşık hale gelmesi liderlerin farklı kültürler içerisindeki etkileşimleri anlamasını ve yönetmesini gerekli kılmıştır (Livermore, 2010; Rockstuhl vd., 2011a). Kültürlerarası ortamda liderlik, farklı kültürlerden birilerini etkilemeyi gerektirdiğinden dolayı, liderlerin farklı kültürler hakkında bilgi sahibi olması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. İnsanların liderlere atfettikleri özelliklerin neler olduğu ve hangi davranışların liderlik için gerekli olduğu farklı kültürlerde farklı bir şekilde algılanmaktadır (Bass, 1990; Hofstede, 1993). Algıdaki bu farklılıklardan dolayı, lider davranışlarının ve özelliklerinin yorumlanmasında kültürden kültüre büyük farklılıklar görülmektedir (Yukl, 2008). Örneğin, birçok araştırmacı (Dickson vd.,

2003; House vd., 1997; Peterson ve Hunt, 1997), kültürün liderlik davranışları üzerinde etkisi olduğunu ve farklı kültürlerde farklı liderlik davranışlarının etkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle, kültürlerarası ortamda liderlik etkinliğini belirlemede önemli bir durumsal unsurlardan biri de kültürdür.

Yapılan çalışmalarla kültür, kültürü oluşturan boyutlar ve liderlik arasındaki ilişkiler için gittikçe artan bilgi birikimi oluşmuştur (Dickson vd., 2003). Ancak, liderlik araştırmalarına kültürel boyutların eklenmesi kültürlerarası ortamda lider etkinliğini anlamaya ve belirlemeye yönelik çabaları daha da karmaşık hâle getirmiştir (Livermore, 2010; Seiler, 2007). Bunun yerine, araştırmacılar, “Neden bazı bireyler farklı kültürlerde diğer bireylere göre daha etkindirler?” sorusuna yönelerek bireysel farklılıklar ile kültürlerarası etkinliği açıklamaya çalışmışlardır. Bu doğrultuda sosyal zekâ (Aditya ve House, 2002), kültürel sezgi (Javidan ve House, 2001) ve ilişki beceri (Clark ve Matze, 1999) gibi bireysel farklılıklara odaklanan araştırmaların, bu yetenek ve becerilerin kültürlerarası ortamda liderliğe olumlu katkıları olduğunu göstermiştir. Son zamanlarda, kültürlerarası etkinlikte bireysel farklılıklar konusunda yapılan araştırmaların kültürel zekâ kavramı üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Ng vd., 2011).

Kültürel zekâ, bireyin farklı bir kültürel ortamda veya çok kültürlü bir ortamda etkin bir şekilde işlevini yerine getirmesini ve başarılı olmasını sağlayan yetenekler setidir (Earley ve Ang, 2003). Sternberg ve Detterman’ın (1986) çok boyutlu zekâ modeline dayandırılarak geliştirilen kültürel zekâ; üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal bileşenlerinden oluşmaktadır (Ang ve Van Dyne, 2008; Earley ve Ang, 2003). Üstbilişsel kültürel zekâ, kültürel bilgiyi elde etme ve kavramada bireyin kullandığı zihinsel süreçleri ve bu süreçlerin kontrolünü ifade etmektedir. Bu zekâ boyutu, diğer kültürler hakkında zihinsel modellerin planlanması, oluşturulması, izlenmesi ve gözden geçirilmesi yeteneklerini kapsamaktadır. Üstbilişsel kültürel zekâ daha çok zihinsel süreçlerle ilgiliyken, bilişsel kültürel zekâ, farklı kültürlerin norm, uygulama ve adetleri hakkında daha çok bireyin eğitim ve tecrübe yoluyla elde ettiği bilgileri kapsamaktadır. Bilişsel kültürel zekâ, kültürler hakkındaki evrensel düşünceye ait bilgileri gösterdiği gibi kültürel farklılıklara ait bilgileri de içermektedir. Motivasyonel kültürel zekâ, kültürlerarası ortamlarda çalışma ve bu ortamlar hakkında bilgi edinme için bireyin enerji ve dikkatini bu yöne doğru yönlendirebilme kapasitesini ifade etmektedir. Bu zekâ boyutu, farklı kültürlerden insanlarla etkileşim hâlinde olmaya yönelik bireyin ilgi

ve isteğiyle ilgilidir. Son olarak, davranışsal kültürel zekâ ise farklı kültürlerden insanlarla etkileşim halindeyken sözlü ya da sözlü olmayan davranış biçimlerini uygun bir şekilde gösterebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Ang ve Van Dyne, 2008; Ang vd., 2007; Earley ve Ang, 2003; Ng vd., 2011).

Yapılan araştırmalar, kültürel zekânın bireylerin kültürlerarası performanslarına katkı sağladığı (Ang vd., 2007; Gürbüz ve Şahin, 2011), kültürlerarası adaptasyonda etkili olduğu (Templer, Tay ve Chandrasekar, 2006) ve tükenmişliği azalttığı (Tay, Westmen ve Chia, 2008) görülmüştür. Kültürlerarası ortamda liderlik etkinliğiyle de ilgili kültürel zekânın olumlu katkıları vardır. Örneğin, nitel bir araştırmada liderin kültürel zekânının farklı kültürel geçmişi olan asları yönetmede önemli olduğu bulunmuştur (Deng ve Gibson, 2008). Elenkov ve Manev (2009) yabancı ülkede yaşayan üst düzey yöneticiler arasında yaptığı araştırmada, dönüştürücü liderlik ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin kültürel zekâsı yüksek olan liderler arasında daha kuvvetli olduğunu bulmuştur. Farklı kültürlerden kişilerin oluşturduğu takımlarda yapılan bir çalışmada, liderin kültürel zekânının liderlik performansına ve takım çalışmasına olumlu yönde katkıda bulunduğu görülmüştür (Groves ve Feyerherm, 2011). İsviçre ordusunda uluslararası askerî operasyonlarda görevlendirilen subaylar arasında yapılan bir araştırmada ise, kültürel zekânın, genel bilişsel zekâ ile duygusal zekâdan daha fazla kültürlerarası liderlik için önemli olduğu ortaya çıkmıştır (Rockstuhl vd., 2011a). Ayrıca, kültürel zekânın uluslararası liderlik potansiyelinin belirleyicisi olduğu yapılan araştırmalarla da ortaya konmuştur (Kim ve Van Dyne, 2011; Rockstuhl vd., 2011b). Bu sonuçlar, kültürlerarası ortamda liderlik potansiyelini ve etkinliğini açıklamada kültürel zekânın önemini ortaya koymaktadır.

Kültürlerarası Liderlik Etkinliği

Genel olarak, liderlik performansının ölçülmesi konusu güç ve tartışmalı bir konudur. Lider etkinliğini ölçmenin en iyi ve tek bir yolunun olmadığı belirtilmektedir (Hogan, Curphy ve Hogan, 1994). Bazı araştırmacılar, takım performansını liderin performansı olarak görmüşler; bazı araştırmacılar ise, çeşitli kaynaklardan (liderin kendisi, çalışanlar, müşteriler gibi) elde ettikleri değerlendirmelerle liderin performansını ölçmektedirler. Liderlik kavramı konusunda yapılan tanımlamaların çoğunda, liderlerin asların tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Yukl ve Van Fleet, 1992; Yukl, 2008). Farklı kaynaklardan elde edilen bilginin önemi olmakla birlikte, bazı araştırmacılar lider

performansının ölçülmesinde astların tutum ve davranışlarının incelenmesini önermektedir (Bass, 1990). Benzer şekilde, liderlerin gerçek performansının sadece astların iş doyumunu, bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık gibi değişkenlerle ölçülebileceği ileri sürülmektedir (Luthans, 1988; Williams ve Podsakoff, 1992; Yukl, 2008). Riggio ve Cole (1992), lider performansı ile astların liderden kaynaklanan iş doyumunu arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bir başka çalışmada, astların liderden kaynaklanan iş doyumunu ile lider davranışları arasında olumlu yönde ilişki olduğu bulunmuştur (Bartolo ve Furlonger, 2000). Astların örgütsel vatandaşlık davranışlarının da liderlikle olumlu yönde ilişkili olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (MacKenzie, Podsakoff ve Rich, 2001; Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990; Purvanova, Bono ve Dzieweczynski, 2006).

Kültürlerarası ortamda liderlik, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için farklı kültürlerle ait kişileri etkileme ve motive etme sürecini ifade etmektedir (Dickson vd., 2003; Dubrin, 2010; Rockstuhl vd., 2011a). Kültürlerarası ortamda çalışan bir liderin, kültürel zekâ sayesinde karşılaşacağı güçlüklerin üstesinden gelebileceği gösterilmiştir (Ng vd., 2011). Örneğin, yüksek kültürel zekâyâ sahip bireyler kültürel varsayımlarını bilinçli olarak sorgulamakta ve gerektiğinde sosyal iletişim ve etkileşim için yeni yöntemler ve kurallar oluşturabilmektedir. Kültürel bilgi sayesinde, bir toplumun kültürünü ve kültürü oluşturan unsurları ve sistemleri daha iyi değerlendirebilmektedir. Aynı zamanda, bu bireyler, isteklidirler, enerji ve dikkatini kültürlerarası ortama doğru kolaylıkla yönlendirebilmekte ve kültürlerarası etkileşime özgü davranış sergilemede esneklik gösterebilmektedirler (Ang ve Van Dyne, 2008; Earley ve Ang, 2003; Livermore, 2010; Ng vd., 2011). Bu nedenlerle, yüksek kültürel zekâyâ sahip liderlerin, kültürlerarası ortamda farklı kültürlerden kişilerle çalışırken onların tutum ve davranışları üzerinde etkili olması beklenmektedir (Livermore, 2010).

Kültürlerarası ortamda liderlik etkinliğinin bir göstergesi olarak, astların liderden kaynaklanan iş doyumunu olabilir. Genel olarak iş doyumunu, çalışanların işleri hakkındaki duygularının bir reaksiyonu olarak tanımlanabilir (Locke, 1976; Spector, 1997). Luthans'a (1995) göre iş doyumunu, duygusal yönü ağır basan bir kavramdır ve genellikle işin çalışanların beklentilerini ne derecede karşıladığı ile ifadelendirilebilir. İşin doğası farklı unsurları içerdiği için iş doyumunu, birbiriyle ilgili birçok bileşenden oluşur (Locke, 1976; Spector, 1997, 2000). Bunlar çoğunlukla iş,

ücret, terfi olanakları, liderlik/yönetim tarzı, çalışma arkadaşları gibi bileşenlerdir. İş doyumunun bir bileşeni olan liderden kaynaklanan iş doyumunu, liderin özelliklerinden ve davranışlarından doğrudan etkilenmektedir (Scarpello ve Vandenberg, 1987; Spector, 1997). Örneğin, Teven (2007) astların liderlerini nasıl algıladıklarının olumlu veya olumsuz olarak iş doyumlarını etkilediğini göstermiştir. Lider ve astları arasındaki sözlü veya sözlü olmayan iletişim, aralarındaki ilişkinin kalitesini belirlemekte (Yrle, Hartman ve Galle, 2002) ve bu durum da astların liderden kaynaklanan iş doyumlarını etkilemektedir (Teven, 2007). Bununla birlikte, yapılan çalışmalar liderlik ve astların liderden kaynaklanan iş doyumunu arasında olumlu yönde ilişki olduğunu göstermiştir (Bass, 1990; Bartolo ve Furlonger, 2000; Riggio ve Cole, 1992; Yukl, 2008). Yüksek kültürel zekâya sahip liderler bilişsel stratejileri sayesinde (Livermore, 2010) kültürlerarası etkileşime enerji ve dikkatini kolaylıkla yönlendirebilmekte ve uygun sözlü veya sözlü olmayan davranış sergilemede esnek davranabilmektedirler (Ang ve Van Dyne, 2008; Earley ve Ang, 2003; Ng vd., 2011). Bu nedenle, yüksek kültürel zekâya sahip bir liderle çalışan astların, liderden kaynaklanan iş doyumlarının yüksek olması beklenmektedir. Bu doğrultuda, çalışmanın birinci hipotezini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

Hipotez 1: Liderin üstbilişsel (H_{1a}), bilişsel (H_{1b}), motivasyonel (H_{1c}) ve davranışsal (H_{1d}) kültürel zekâsı ile astların liderden kaynaklanan iş doyumları arasında olumlu yönlü bir ilişki vardır.

Rol üstü bir davranış olarak astların örgütsel vatandaşlık davranışı da, kültürlerarası ortamda liderlik etkinliğinin göstergesi olabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışları göstermesi olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988). Birçok araştırma (Gernster ve Day, 1997; Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007) lider ve astları arasındaki ilişkinin astların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, geçmiş çalışmalar astların örgütsel vatandaşlık davranışlarının liderlikle olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermiştir (Bass, 1990; MacKenzie vd., 2001; Podsakoff vd., 1990; Purvanova vd., 2006). Podsakoff ve arkadaşlarının (2000) yaptıkları kapsamlı bir çalışmada liderlik tarzlarının astların örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediği bulunmuştur. Her ne kadar kültürlerarası ortamda bir arada çalışan lider ve astların kültürel farklılıklarının iletişim, etkileşim ve sosyal mesafe gibi sorunlara neden olabileceği belirtilse de (Green, Anderson ve Shivers, 1996; Tsui ve

O'Reilly, 1989); kültürel zekânın çalışanlar arasında güven sağladığı (Rockstuhl ve Ng, 2008), böylelikle bu sorunların üstesinden gelinebileceği ve bu tür ortamlarda kişilerarası ilişkilerinin kalitesini ve işlevsel etkinliğini artırabileceği belirtilmektedir (Livermore, 2010; Ng vd., 2011). Kültürlerarası bir ortamda, liderler kültürel zekâ sayesinde farklı kültürlerden astları etkilemede ve liderlik potansiyelini göstermede başarılı olabilmektedirler (Kim ve Van Dyne, 2011; Rockstuhl vd., 2011a, 2011b). Bu nedenle, yüksek kültürel zekâyâ sahip bir liderle çalışan astların, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olması beklenmektedir. Bu doğrultuda, çalışmanın ikinci hipotezini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

Hipotez 2: Liderin üstbilişsel (H_{2a}), bilişsel (H_{2b}), motivasyonel (H_{2c}) ve davranışsal (H_{2d}) kültürel zekâsı ile astların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu yönlü bir ilişki vardır.

Araştırmanın Yöntemi

Örnekleme

Araştırmanın verileri, Avrupa Birliği Barış Gücü Bosna-Hersek'te Nisan-Haziran 2011 tarihleri arasında yapılan "kültürel zekâ ve örgütsel davranışlar" konulu geniş kapsamlı araştırmanın bir parçası olarak elde edilmiştir. Avrupa Birliği Barış Gücü toplam 27 ülkeye mensup yaklaşık 1600 kişiden oluşmaktadır. Komuta katından alınan izin ve onaydan sonra, anılan ana kütleden, kolayda örnekleme (*convenience sampling*) yöntemiyle, İngilizce bilen ve gönüllülük esasına göre belirlenmiş liderlere ve astlarına anket uygulanmıştır. Araştırmaya 31 lider ve 96 ast olmak üzere toplam 127 kişi katılmıştır.

Liderlere yöneltilen ankette çeşitli demografik özellikler ile kültürel zekâ ölçeği yer almıştır. Astlara yöneltilen ankette ise çeşitli demografik özellikler, liderden kaynaklanan iş doyum ölçeği ile örgütsel vatandaşlık davranışları ölçeği yer almıştır. Lider ve astlara yöneltilen ölçeklere sayı numarası verilerek eşleştirilmesi sağlanmıştır. Araştırmada, lider komutasında çalışan astların en az ikisinin farklı ülkeden olması sağlanmış ve sonuçta lider başına ortalama 3,09 ast yer almıştır.

Araştırmaya 5 ülkeden (Almanya, Avusturya, İsviçre, Macaristan ve Slovakya) lider pozisyonunda bulunan 31 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanların hepsi erkek ve subaydır. Araştırmaya katılanlarından 7'si (% 22,6) ilk defa, 24'ü (% 77,4) iki ve daha fazla yurt dışında görev

tecrübesi vardır. Eğitim durumlarına bakıldığında, katılımcıların 14'ü (% 45,2) lisansüstü eğitim ve geri kalan 17'si (% 54,8) lisans mezunudur. Katılımcıların yaş ortalaması 35,83 (S.S. = 8,28) ve askerlik hizmetinde bulunma sürelerinin ortalaması ise 13,93'dür (S.S. = 7,89). Bu liderlere bağlı olarak araştırmaya 11 ülkeden (Almanya, Arnavutluk, Avusturya, Bosna-Hersek, İsviçre, Macaristan, Polonya, Romanya, Slovakya, Şili, Türkiye) 96 ast katılmıştır. Bu astların hepsi erkek, 46'sı (% 47,9) subay, 50'i (% 52,1) astsubaydır. Eğitim durumlarına bakıldığında, katılımcıların 20'si (% 20,9) lisansüstü eğitim, 44'ü (% 45,8) lisans geri kalanı ise 32'si ise (% 33,3) önlisans ve lise mezunudur. Araştırmaya katılanlarından 28'i (% 29,2) ilk defa, geri kalan 68'i (% 70,8) iki ve daha fazla yurt dışında görev tecrübesi vardır. Katılımcıların yaş ortalaması 34,06 (S.S. = 5,77) ve askerlik hizmetinde bulunma sürelerinin ortalaması ise 12,50'dir (S.S. = 6,29).

Veri Toplama Aracı

Avrupa Birliği Barış Gücü'nde İngilizce dili ortak dil olarak kullanılmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı, anketlerin özgün dillerinde (İngilizce) hazırlanmıştır.

Kültürel Zekâ Ölçeği: Liderlerin kültürel zekâsının ölçülmesinde, Ang ve arkadaşlarının (2007) geliştirdiği 20 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ankette yer alan maddelerden dört adedi kültürel zekânın üstbilişsel boyutunu (örnek madde “Kültürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilginin farkındayım”), altı adedi bilişsel boyutu (örnek madde “Başka kültürlerin yasal ve ekonomik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim”), beş adedi motivasyonel boyutunu (örnek madde “Başka kültürlerden insanlarla bir arada olmaktan hoşlanırım”) ve beş adedi davranışsal boyutunu (örnek madde “Sözel davranışlarımı (ses tonu, aksan vb.) kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım”) ölçmeye yöneliktir. Bu maddeler, yedili Likert ölçeğine göre liderler tarafından cevaplandırılmıştır. Kültürel zekâ ölçeğini kullanarak yapılan çalışmalar (Moon, 2010; Ward, Fischer, Lam ve Hall, 2009), ölçeğin faktöriyel yapısının özgün yapısıyla uyumlu olarak dört faktörlü bir yapı olduğunu ve iyi psikometrik özellikleri taşıdığını göstermiştir. Bu çalışmada, kültürel zekâ ölçeğini oluşturan alt boyutların güvenilirlik katsayılarının .70'in üzerinde olduğu görülmüştür (üstbilişsel $\alpha=.88$, bilişsel $\alpha=.89$, motivasyonel $\alpha=.79$ ve davranışsal $\alpha=.85$).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Astların örgütsel vatandaşlık davranışlarının ölçülmesinde; Smith ve arkadaşlarının (1983) çalışmasından alınan altı madde, çokuluslu ve çok kültürlü bir ortama uygun

olacak şekilde uyarlanmıştır (Örnek madde “Başka kültürden biri görevde bulunmadığında işlerini yapmada yardımcı olurum”). Araştırmaya katılan astlar, ölçekte yer alan sorulara yedili Likert ölçeğine göre katılım derecelerini belirterek cevap vermişlerdir. Aynı ölçeği kullanan bir araştırmada (Gürbüz ve Şahin, 2011), tek faktörlü bir ölçek olarak güvenilirlik katsayısının $\alpha=.80$ değerini aldığı görülmüştür. Bu çalışmada da, ölçeğin güvenilirlik katsayısının $\alpha=.82$ değerini taşıdığı bulunmuştur.

Liderden Kaynaklanan İş Doyumu Ölçeği: Astların liderlerinden kaynaklanan iş doyumunun ölçülmesinde; Spector’un (1985) çalışmasında yer alan dört maddeden yararlanılmıştır (Örnek madde “Birlikte çalıştığım lider, işinde oldukça yeterlidir”). Araştırmaya katılan astlar, ölçekte yer alan sorulara yedili Likert ölçeğine göre katılım derecelerini belirterek cevap vermişlerdir. Bu dört madde Spector (1985) tarafından geliştirilen İş Doyumu Ölçeğinde yer alan bir alt ölçektir. Bu ölçeği kullanan geçmiş çalışmalar (Greguras ve Ford, 2006; Kaltenbaugh, 2009), tek faktörlü bir ölçek olarak güvenilirlik katsayısının $\alpha=.80$ ’den yukarı değerler aldığını göstermiştir. Bu çalışmada da, ölçeğin güvenilirlik katsayısının $\alpha=.81$ değeri aldığı görülmüştür.

Kontrol Değişkenleri: Geçmiş araştırmalarda, yurtdışı görev tecrübesinin kültürel zekâyyla ilişkili olduğu bulunmuştur (Ang vd., 2007; Ang ve Van Dyne, 2008). Ayrıca, Rocksthul ve arkadaşları (2011a) yurt dışı görev tecrübesinin kültürlerarası liderlik etkinliğiyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, liderlerin yurtdışı görev tecrübeleri kontrol değişkeni olarak işlem görmüşlerdir.

İşlem

Araştırmanın verileri hiyerarşik veya iç içe geçmiş yapıda (farklı liderlere bağlı farklı astlar) olduğu için ve bireysel düzeyde astlardan elde edilen veriler tamamen bağımsız olmadığı için Hiyerarşik Doğrusal Modelleme - HDM (hierarchical linear modeling - HLM) tekniği kullanılmıştır (Hitt, Beamish, Jackson ve Mathieu, 2007; Hofmann, 1997; Raudenbush ve Bryk, 2002). HDM tekniğinde, farklı düzeylerde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler, düzey-1 (en alt düzeyde gözlemlenen değişkenler, örneğin astlardan elde edilen veriler) ve düzey-2 (üst düzeyde gözlemlenen değişkenler, örneğin yönetici, lider veya takımlardan elde edilen veriler) şeklinde oluşturulan belirgin düzeylere ait modeller vasıtasıyla araştırılmaktadır.

Diğer basit doğrusal regresyon analizlerine kıyasla, HDM tekniğinin birtakım avantajları vardır. Birinci olarak, birinci düzeyde (astlar) yer alan değişkenler, hem birinci düzey hem de ikinci düzey değişkeni olarak ele alınabilmektedir. İkincisi, HDM tekniği düzeyler arasında ve düzeyler içerisinde değişkenlerin etkilerini test edebilmekte ve daha doğru sonuçlar çıkarabilmektedir. Üçüncü olarak, HDM tekniği birinci düzeydeki (astlar) değişkenler üzerinde etkili olan ikinci düzey (liderler) özelliklerinin doğru bir şekilde modellenmesine imkân vermekte; bu da hiyerarşik düzeyden kaynaklanan ve bağımsız olmayan verilerin standart sapma ve istatistiksel anlamlılıklarındaki yanlılığını azaltmaktadır (Hofmann, 1997; Bickel, 2007).

Bu araştırmaya 31 lider ile 96 ast katılmış ve sonuçta lider başına ortalama 3,09 ast yer almıştır. Bu ortalama küçük gibi görünse de, doğru sonuçlar çıkarmak için yeterlidir. Araştırmacılar, HDM tekniğinde ikinci düzey örneklem sayısının, bu orandan (birinci düzey örneklem sayısının ikinci düzey örneklem sayısına oranı) daha önemli olduğunu göstermiştir (Mok, 1995). Bununla birlikte, ikinci düzey örneklem sayısının 30 ve daha yukarı olmasının HDM tekniğinin kullanılması için yeterli olduğu bulunmuştur (Maas ve Hox, 2005). Bu nedenlerle, bu araştırmaya katılan 31 liderin yeterli istatistiksel sonuçlar çıkmasını sağlayacağı değerlendirilmiştir. Araştırma hipotezlerini test etmeden önce birinci veya ikinci düzey bağımsız değişkenlerinin yer almadığı koşulsuz bir model test edilmiştir (Bliese, 2000). Daha sonra, araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere birinci düzey bağımlı değişkenler üzerinde ikinci düzeyde yer alan bağımsız değişkenleri içeren modeller iki aşamada (model-1 kontrol değişkenleri, model-2 kültürel zekâyı içermiştir) incelenmiştir. Koşulsuz modeller için (1) ve (2), model-1 için (3) ve (4), model-2 için ise (5) ve (6) da yer alanlar denklemler örnektir.

$$\text{Düzyen 1: (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı)}_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij} ; \quad (1)$$

$$\text{Düzyen 2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j} \quad (2)$$

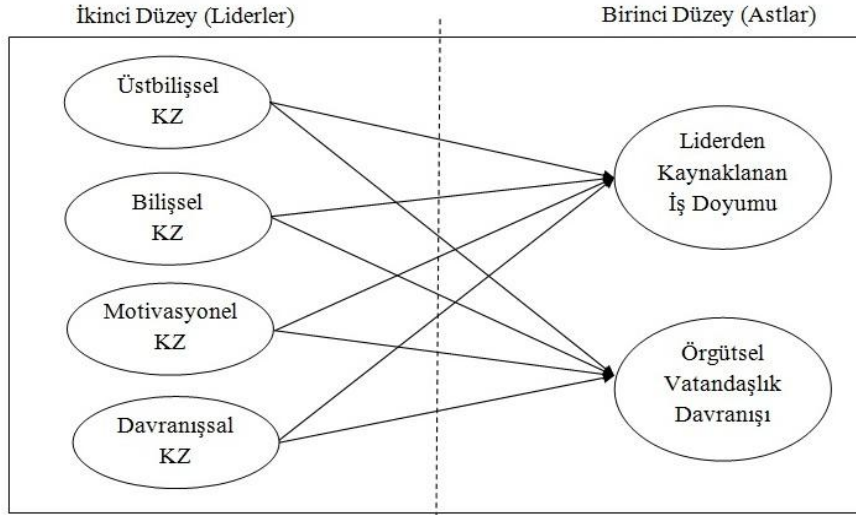
$$\text{Düzyen 1: (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı)}_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij} ; \quad (3)$$

$$\text{Düzyen 2: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}(\text{Yurt Dışı Görev Tecrübesi})_j + u_{0j} \quad (4)$$

$$\text{Düzyen 1: (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı)}_{ij} = \beta_{0j} + r_{ij} ; \quad (5)$$

$$\begin{aligned} \text{Düzyey 2: } \beta_{0j} = & \gamma_{00} + \gamma_{01}(\text{Yurt Dışı Görev Tecrübesi})_j + & (6) \\ & \gamma_{02}(\text{Üstbilişsel KZ})_j + \gamma_{03}(\text{Bilişsel KZ})_j + \\ & \gamma_{04}(\text{Motivasyonel KZ})_j + \gamma_{05}(\text{Davranışsal KZ})_j + u_{0j} \end{aligned}$$

Denklemlerde yer alan “i” astları, “j” ise grupları (liderleri) simgelemektedir. β_{0j} “j” grubun kesişimidir. “ r_{ij} ” birinci düzey, “ u_{0j} ” ise ikinci düzey grup ortalamalarının genel ortalamalardan farkıdır. KZ ise kültürel zekânın kısaltılmışıdır. Araştırmanın genel modeli ise Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Tablo 1. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Birinci Düzey (Astarlar)^a																
1. Eğitim	3.60	1.10	-													
2. Yaş	34.06	5.77	.04	-												
3. Hizmet Süresi	12.50	6.29	.06	.80*	-											
4. Yurtdışı Görev	2.27	1.12	-.17	.20*	.10	-										
5. OVD	5.54	.78	.08	.14	.05	.14	(.82)									
6. İş Doyumu	5.36	.81	-.02	-.08	-.08	.00	.51**	(.81)								
İkinci Düzey (Liderler)^b																
7. Eğitim	4.48	.56	-.02	.00	.06	-.06	-.04	-.17	-							
8. Yaş	35.83	8.28	.07	.07	.07	-.09	.05	-.06	.15	-						
9. Hizmet Süresi	13.93	7.89	.08	.07	.08	.01	-.04	-.13	-.07	.79**	-					
10. Yurtdışı Görev	3.97	7.46	.06	.07	.08	-.10	.09	-.01	.40**	.47**	-.07	-				
11. Ustbölüşel KZ	5.24	.75	-.05	.10	-.01	.03	.30**	.23*	-.09	-.04	-.20*	.11	(.88)			
12. Bilişsel KZ	4.54	.90	-.01	.03	-.04	-.05	.35**	.31**	-.12	.03	-.17	.15	.65**	(.89)		
13. Motivasyonel KZ	5.76	.81	-.05	.06	-.02	-.02	.47**	.38**	-.18	.11	-.18	.20	.63**	.60**	(.79)	
14. Davranışsal KZ	5.34	.89	-.06	.11	.11	-.01	.46**	.47**	-.22*	-.05	-.11	-.00	.52**	.53**	.48**	(.85)

** p< 0.01 * p<0.05. N^a = 96 ve N^b = 31. İkinci düzeyde yer alan değişkenler birinci düzeye indirgenmiştir. Parantez içindeki değerler ölçeğin güvenirlik katsayısıdır (α). OVD = Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, KZ = Kültürel Zekâ. Eğitim değışkenu ilköğretim=1, lise=2, ön lisans=3, lisans=4, lisansüstü=5 şeklinde kodlanmıştır.

Bulgular

Tablo 1’de değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Değişkenlerin verileri hiyerarşik veya iç içe geçmiş yapıda olması nedeniyle Tablo 1’de gösterilen ilişkiler ve istatistiksel anlamlılıkları dikkatle yorumlanmalıdır. Farklı düzeylerde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiği için, her bir bağımlı değişkende (örgütsel vatandaşlık ve liderden kaynaklanan iş doyumunu) ön koşul olarak grup içi ve gruplar arası varyansın olup olmadığının tespit edilmesi gerekmektedir (Hofmann, 1997). Bu maksatla, bağımlı değişkenlerde gruplar arası varyans, birinci veya ikinci düzey bağımsız değişkenlerin eklenmediği koşulsuz modellerle HDM tekniğiyle incelenmiştir.

Analiz sonuçları, örgütsel vatandaşlık davranışı ($\gamma_{00} = 5.54$, $\chi^2 = 74.24$, $df = 30$, $p < .001$) ve liderden kaynaklanan iş doyumunu ($\gamma_{00} = 5.36$, $\chi^2 = 52.33$, $df = 30$, $p < .01$) için gruplar arası anlamlı farklılıklar olduğunu göstermiştir. Örgütsel vatandaşlık için $ICC1 = .32$ ve liderden kaynaklanan iş doyumunu için $ICC1 = .19$ olarak hesaplanmış ve bu değerlerin 12’den büyük olduğu bulunmuştur (James, 1982). Bu sonuçlar, gruplar arasında örgütsel vatandaşlık davranışı için % 32 ve liderden kaynaklanan iş doyumunu için % 19 varyansın bulunduğunu göstermiş, HDM tekniğinin kullanılmasıyla ilgili ön koşulu sağlamıştır (Raudenbush ve Bryk, 2002).

Çalışmanın hipotezlerini test etmek için “ortalamaların bağımlı değişken olduğu model” (*means-as-outcomes*) kullanılmıştır. Bu modeller, birinci düzeydeki bağımlı değişkenlerin üzerinde ikinci düzeydeki bağımsız değişkenlerin etkisini regresyon analiziyle test etmektedir (Raudenbush ve Bryk, 2002). Bu modeller ile her bir grup için, liderin yüksek kültürel zekâsının aynı zamanda astların yüksek iş doyumuna ve örgütsel vatandaşlık davranışına yol açıp açmayacağı şeklindeki araştırma sorusuna cevap aranmaktadır. Aynı zamanda, astların liderden kaynaklanan iş doyumunu ve örgütsel vatandaşlık davranışları açısından gruplar arasında var olan farklılıklara (varyans) bu modeller sayesinde açıklık getirilebilmektedir. Her bir bağımlı değişken (örgütsel vatandaşlık davranışı ve liderden kaynaklanan iş doyumunu) için iki model oluşturularak, birinci modele liderin yurtdışı görev tecrübesi ikinci modele liderin kültürel zekâ bileşenleri bağımsız değişkenler olarak eklenmiştir. Ortalamaların bağımlı değişken olduğu modellerin analiz sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Hiyerarşik Doğrusal Modelleme Analiz Sonuçları

Değişkenler	Liderden Kaynaklanan İş Doyunu ^a						Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ^a						
	Model 1			Model 2			Model 1			Model 2			
	Katsayı	Standart Hata	ξ	Katsayı	Standart Hata	ξ	Katsayı	Standart Hata	ξ	Katsayı	Standart Hata	ξ	
Kesişim	700	5.36	0.09	58.84***	5.37	0.05	90.12***	5.54	0.09	55.90***	5.54	0.07	76.29***
Kontrol Değişkeni^b													
YurtDışı Görev Tecrübesi	701	0.04	0.03	1.43	0.04	0.03	1.43	0.02	0.03	0.64	0.02	0.03	0.64
Bağımsız Değişkenler^b													
ÜstbilşselKZ	702				0.20	0.09	2.06*				0.14	0.11	1.20
BilişselKZ	703				0.05	0.07	0.68				0.03	0.06	0.47
MotivasyonelKZ	704				0.26	0.08	3.10**				0.36	0.10	3.46**
DavranışsalKZ	705				0.37	0.07	5.17***				0.28	0.08	3.55***
R ² Bağımsız Değişken					0.00		0.49			0.03			0.36

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$. N^a = 96 ve N^b = 31.

KZ = Kültürel Zekâ.

Kontrol değişkeni olarak işlem gören liderin yurtdışı görev tecrübesinin bağımlı değişkenler üzerinde etkisinin olmadığı bulunmuştur.

Araştırmanın birinci hipotezi, liderin üstbilişsel (H_{1a}), bilişsel (H_{1b}), motivasyonel (H_{1c}) ve davranışsal (H_{1d}) kültürel zekâsı ile astların liderden kaynaklanan iş doyumları arasında olumlu yönlü ilişki olduğunu varsaymaktadır. Tablo-2’de yer alan sonuçlar, liderin üstbilişsel ($\gamma_{02} = .20, p < .05$), motivasyonel ($\gamma_{04} = .26, p < .01$) ve davranışsal ($\gamma_{05} = .37, p < .001$) kültürel zekâsı ile astların liderden kaynaklanan iş doyumları arasında olumlu yönlü ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, liderden kaynaklanan iş doyumunu için gruplar arası farklılıkların olduğunu gösteren varyans değerinin büyük ölçüde azaldığı görülmüştür. Yapılan hesaplamalar sonucunda, gruplar arasında var olan bu farklılıkların % 49 oranında liderin kültürel zekâsı ile açıklanabileceği bulunmuştur. Bu sonuçlara göre araştırmanın birinci hipotezine bağlı H_{1a} , H_{1c} ve H_{1d} kabul edilmiş, H_{1b} ise red edilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezi, liderin üstbilişsel (H_{2a}), bilişsel (H_{2b}), motivasyonel (H_{2c}) ve davranışsal (H_{2d}) kültürel zekâsı ile astların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu yönlü bir ilişki olduğunu varsaymaktadır. Tablo-2’de yer alan sonuçlar, liderin motivasyonel ($\gamma_{04} = .36, p < .01$) ve davranışsal ($\gamma_{05} = .28, p < .01$) kültürel zekâsı ile astların örgütsel vatandaşlık davranışları arasında olumlu yönlü ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı için gruplar arası farklılıkların olduğunu gösteren varyans değerinin büyük ölçüde azaldığı görülmüştür. Yapılan hesaplamalar sonucunda, gruplar arasında var olan bu farklılıkların % 36 oranında liderin kültürel zekâsı ile açıklanabileceği bulunmuştur. Bu sonuçlara göre araştırmanın ikinci hipotezine bağlı H_{2c} ve H_{2d} kabul edilmiş, H_{2a} ve H_{2b} ise red edilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın amacı, liderin kültürel zekâsı ile astların örgütsel vatandaşlık davranışları ve liderden kaynaklanan iş doyumları arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Bu maksatla, iki adet hipotezden yararlanılmıştır. Veriler hiyerarşik yapıda olduğu için HDM tekniğiyle yapılan analiz sonucunda, astların örgütsel vatandaşlık davranışlarının ve liderden kaynaklanan iş doyumunun gruptan gruba başka bir deyişle liderden lidere göre farklılaştığı görülmüştür. Ortalamaların bağımlı değişken olduğu modeller kullanılarak yapılan analizlerde, liderin üstbilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâlarına bağlı olarak astların liderden kaynaklanan iş doyumlarında artış olduğu bulunmuştur.

Astların örgütsel vatandaşlık davranışları da, liderin motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ bileşenlerinden olumlu yönde etkilendiği görülmüştür. Bu sonuçlar, kültürel zekanın kültürlerarası ortamda liderlik potansiyelinin belirleyicisi (Kim ve Van Dyne, 2011; Rockstuhl vd., 2011b) ve liderlik etkinliğiyle ilişkili (Rockstuhl vd., 2011a) olduğunu gösteren önceki çalışmaları desteklemektedir.

Araştırma sonucunda, astların gerek liderden kaynaklanan iş doyumlarında gerekse örgütsel vatandaşlık davranışlarında liderin üstbilişsel ve bilişsel kültürel zekâ bileşenlerinin ya çok az ya da hiç etkilerinin olmadığı bulunmuştur. Üstbilişsel kültürel zekâ, bilişsel stratejiler üzerine kuruludur (Livermore, 2010). Bu bilişsel stratejiler sayesinde, bireyler, en derin düzeyde bilgi işlemeyi kontrol ederek farklı kültürel bir ortamda gerçekleşen sosyal iletişim ve etkileşim için yeni yöntemler ve kurallar oluşturabilmektedir (Ang ve Van Dyne, 2008; Livermore, 2010). Bilişsel kültürel zekâ ise, farklı kültürlerin norm, uygulama ve adetleri hakkında daha çok bireyin eğitim ve tecrübe yoluyla elde ettiği bilgileri kapsamaktadır (Ang vd., 2007). Bilişsel düzeylerde var olan bu yetenekler, belki de, davranışsal ve motivasyonel kültürel zekâ bileşenleri kadar dışa dönük olmayabilir. Kültürlerarası etkileşimde, bireyler, birbirlerinin içsel süreçlerini, gizli duygu ve düşüncelerini anlayamazlar, ama karşısındakinden duydukları ve gördükleri, algılayış biçimleri bu etkileşimin esasını oluşturur (Ang ve Van Dyne, 2008; Livermore, 2010). Dolayısıyla, liderin davranışsal ve motivasyonel kültürel zekâ bileşenleri astları tarafından diğer bileşenlerden daha fazla hissedilmiş ve algılanmış olabilir.

Bu çalışma, örgütler açısından uygulamaya yönelik önemli sonuçlar ortaya koymakta ve beraberinde birtakım öneriler getirmektedir. Bunlardan birincisi, kültürel zekânın kültürlerarası liderlik etkinliğine katkıda bulunmasıdır. Kültürlerarası ortamda bireylerin etkinliği örgütlerin başarısı için önemlidir. Bu nedenle, gerek çokuluslu ve çok kültürlü yapıda faaliyet gösteren örgütler, gerekse yurtdışı görevlendirme yoluyla çalışanlarını kültürlerarası ortama gönderen örgütler kültürel zekâ kavramı üzerinde önemle durmalıdırlar. Özellikle, geçmiş araştırmalar kişilik özelliklerinden dışadönüklük ve gelişime (deneyime) açıklık özelliklerini daha fazla taşıyan bireylerin kültürel zekâsının daha fazla olabileceğini göstermiştir (Ang, Van Dyne ve Koh, 2006). Benzer şekilde, yurtdışı görev tecrübesi (Ang vd., 2007; Ang ve Van Dyne, 2008) ile yurt dışı eğitim ve gezi gibi görev dışı tecrübelerin (Tarique ve Takeuchi, 2008) kültürel zekânın gelişimine katkıda bulunduğu görülmüştür. Bu kapsamda, kültürlerarası ortamda görev yapacak personel temin ve seçiminde, bu bireysel farklılıklar ve geçmiş

tecrübeler dikkate alınabilir. Aynı zamanda, görevlendirme öncesi kurs, eğitim ve oryantasyon programlarına kültürel zekâ kavramı ile bu zekâyâ ilişkin ilgili yeteneklere yer verilmesinin faydalı olacağı ifade edilebilir.

Diğer önemli sonuç ise, kültürlerarası liderlik etkinliğinde genel olarak motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ bileşenlerinin önemli etkisidir. Motivasyonel kültürel zekâ, kültürel farklılıkların olduğu ortamlarda çalışma ve bu ortamlar hakkında bilgi edinme için bireyin enerji ve dikkatini bu yöne doğru yönlendirebilme kapasitesini ifade ederken; davranışsal kültürel zekâ, farklı kültürlerden insanlarla etkileşim halindeyken sözlü ya da sözlü olmayan uygun davranış biçimlerini gösterebilme kapasitesidir. (Ang ve Van Dyne, 2008; Earley ve Ang, 2003). Yabancı dil bilgisi, özellikle kültürel zekânın bu iki bileşeni için önemlidir. Örneğin, İngilizceyi iyi bilen ve farklı kültürlerden birileriyle etkileşimi seven bir birey çekinmeden iletişime geçebilmekte, kültürlerarası ortamın gerektirdiği sözlü ve sözlü olmayan davranışları başarıyla sergileyebilmektedir. Diğer taraftan, İngilizce'yi az bilen veya bu dili öğrenmeye yeni başlamış ve farklı kültürlerden birileriyle etkileşimi pek sevmeyen bir bireyin kültürlerarası etkileşimde bulunma olasılığı daha azdır ve bu tür ortamlarda sözlü ve sözlü olmayan davranışları başarıyla sergilemesi zordur (Ang ve Van Dyne, 2008; Livermore, 2010). Bu nedenle, kültürel zekâyı kapsayan görevlendirme öncesi kurs, eğitim ve oryantasyon programlarında, özellikle bu yetenek ve becerilerin üzerinde durulması faydalı olabilir.

Bu araştırmada, farklı kaynaklardan (lider ve astlardan) veriler toplanmasına karşın, birtakım kısıtlar bulunmaktadır. Bu kısıtlardan birincisi, araştırmanın örneklemeyle ilgilidir. Araştırmaya katılanların hepsinin asker ve erkek olması elde edilen sonuçların genellenebilirliğini güçleştirmektedir. İlerde yapılacak benzer çalışmalarda, kültürlerarası veya uluslararası ortamda faaliyet gösteren işletmelerdeki veya örgütlerdeki çalışanlar araştırmaya dâhil edilebilir. Araştırmanın ikinci kısıtı ise örnekleme yer alan katılımcı sayısıdır. İlgili yazın, HDM tekniğinin kullanılabilmesi için birinci ve ikinci düzey örneklem sayısının en az kaç olması gerektiği konusunda sınırlı bilgi içermektedir (Maas ve Hox, 2005; Mok, 1995). Bu nedenle, değişkenler arasındaki ilişkilerin daha büyük doğrulukla ortaya konması için ilerde yapılacak çalışmalarda birinci ve ikinci düzeyde daha büyük örneklem sayılarının kullanılması yararlı olacaktır. Üçüncü kısıt ise, bu araştırmanın bir kesitsel araştırma (cross-sectional survey) olmasından kaynaklanmaktadır. Kesitsel araştırmada

veriler belirli bir zaman diliminde ilgili kaynaklardan toplandığı için değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri dikkatle yorumlamak gereklidir. İlerde yapılacak çalışmalarda, bu araştırma yöntemi yerine, farklı dilimleri içeren bir zaman sürecinde verilerin toplanması, başka bir deyişle boylamsal bir çalışma yapılması (longitudinal design) bu kısıtı engelleyebilir ve değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler daha güvenilir hale gelebilir. Araştırmanın dördüncü ve son kısıtı olarak, araştırmada kullanılan değişkenlerden söz edilebilir. Bu çalışmada, liderin kültürel zekâsının astların davranışları üzerinde etkisini araştırmak üzere bazı değişkenler tespit edilmiş ve buna göre analiz yapılmıştır. Liderin kültürel zekâsının astların davranışlar üzerinde etkisi diğer bazı değişkenler aracılığıyla (mediator) ortaya çıkıyor olabilir. Örneğin kültürlerarası etkileşimde güven önemli bir kavramdır ve kültürel zekânın bireylerarası güvenin oluşmasında etkili olduğu bulunmuştur (Rockstuhl ve Ng, 2008). Belki de, liderin kültürel zekâsı önce astlarla arasında güvenin oluşmasını sağlamaktadır. Lider ve astları arasındaki bu güven, daha sonra, astların örgütsel vatandaşlık davranışlarına ve liderden kaynaklanan yüksek iş doyumuna neden olabilir. İlerde yapılacak araştırmalarda, bu ve benzer değişkenler dikkate alınabilir.

Sonuç olarak ve bu kısıtlara rağmen, kültürlerarası ortamda bir liderin kültürel zekâsının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumunu olumlu yönde etkilediği bulunmuş ve elde edilen bu sonucun da kültürlerarası liderlik etkinliğini açıklamada kültürel zekânın önemli bir katkısının olduğunu göstermiştir.

Kaynaklar

- Aditya, R. ve House, R.J. (2002). Interpersonal acumen and leadership across cultures: Pointers from the GLOBE Study. İçinde R. E. Riggio ve S. E. Murphy (Ed.), *Multiple intelligences and leadership* (ss. 215–240). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Ang, S. ve Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. İçinde S. Ang ve L. Van Dyne (Ed.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (ss. 3–15). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Ang, S., Van Dyne, L. ve Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group and Organization Management*, 31, 100-123.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C.K.S., Ng, K.Y., Templer, K.J., Tay, C. ve Chandrasekar, N.A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and

- effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371.
- Avery, G.C. (2004). *Understanding leadership: Paradigms and cases*. London: Sage.
- Ayman, R. (2004). Situational and contingency approaches to leadership. İçinde J. Antonakis, A. T. Cianciolo ve R. J. Sternberg (Ed.), *The Nature of Leadership* (ss. 148-170). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bartolo, K. ve Furlonger, B. (2000). Leadership and job satisfaction among aviation fire fighters in Australia. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 87-93.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and management applications*. 3rd Ed., New York: Free Press.
- Bickel, R. (2007). *Multilevel analysis for applied research*. New York: The Guilford Press.
- Bliese, P.D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. İçinde K. J. Klein ve S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (ss. 349–381). San Francisco: Jossey-Bass.
- Clark, B.D. ve Matze, M.G. (1999). A core of global leadership: Relational competence. İçinde W. H. Mobley (Ed.), *Advances in Global Leadership* (ss. 127–161). Vol. 1. Stamford, CT: JAI Press.
- Deng, L. ve Gibson, P. (2008). A qualitative evaluation on the role of cultural intelligence in cross-cultural leadership effectiveness. *International Journal of Leadership Studies*, 3, 181-197.
- Dickson, M.W., Den Hartog, D.N. ve Mitchelson, J.K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The Leadership Quarterly*, 14, 729–768.
- Dubrin, A. (2010). *Leadership: Research findings, practice and skills*. 6th Edition, Mason, OH: South-Western.
- Earley, P.C. ve Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. PaloAlto: Stanford University Press.
- Gerstner, C.R. ve Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827–844.
- Green, S.G., Anderson, S.E. ve Shivers, S.L. (1996). Demographic and organizational influence on leader–member exchange and related work

- attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66, 203–214.
- Greguras, G.J. ve Ford, J. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate expectations of leader-member exchange. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 79(3), 433-465.
- Groves, K. ve Feyerherm, A. (2011). Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. *Group and Organization Management*. 01 Kasım 2011 tarihinde <http://gom.sagepub.com/content/early/2011/08/06/1059601111415664.full.pdf+html> adresinden alınmıştır.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2011). Kültürel zekânın öz-yeterlilik, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi. *19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 26-28 Mayıs, Çanakkale, 584-589.
- Hitt, M.A., Beamish, P.W., Jackson, S.E. ve Mathieu, J.E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1385–1399.
- Hogan, R., Curphy, G.J. ve Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, 493-504.
- Hofmann, D.A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of Management*, 23, 723–744.
- Hofstede G. (1980). *Cultural consequences: International differences in work related values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede G. (1993). Cultural constraints in management theories *Academy of Management Executive*, 7(1), 81–94.
- House, R.J., Wright, N.S. ve Aditya, R.N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. İçinde P.C. Earley ve M. Eros (Ed.), *New perspectives on international industrial/organizational psychology* (ss. 535–625). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C. ve Curphy, G.J. (2002). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. 4th Ed., Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Ilies, R., Nahrgang, J.D. ve Morgeson, F.D. (2007). Leader–member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269–277.
- James, L.R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *The Journal of Applied Psychology*, 67, 219–229.

- Javidan, M. ve House, R.J. (2001). Cultural acumen for the global manager: Lessons from Project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29(4), 289–305.
- Kaltenbaugh, L.P. (2009). A study on job satisfaction among campus recreation administrators at four-year public and private institutions. *Recreational Sports Journal*, 33(2), 89-101.
- Kim, Y.J. ve Van Dyne, L. (2011). Cultural intelligence and international leadership potential: The importance of contact for members of the majority. *Journal of Applied Psychology*. 01 Kasım 2011 tarihinde <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1464-0597.2011.00468.x> pdf adresinden alınmıştır.
- Livermore, D. (2010). *Leading with cultural intelligence: The new secret to success*. New York: American Management Association.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. İçinde M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (ss. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *The Academy of Management Executive*, 2, 127-132.
- Luthans, F. (1995). *Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Maas, C.J.M. ve Hox, J.J. (2005). Sufficient sample sizes for multilevel modeling. *Methodology*, 1, 85–91.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. ve Rich, G.A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 115–134.
- Mok, M. (1995). Sample size requirements for two-level designs in educational research. *Multilevel Modeling Newsletter*, 7, 11–15.
- Moon, T. (2010). Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 876-898.
- Ng, K.Y., Van Dyne, L. ve Ang, S. (2011). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. İçinde A. M. Ryan, F.T.L. Leong ve F. Oswald (Ed.), *Conducting multinational research projects in organizational psychology*. American Psychological Association. 01 Kasım 2011 tarihinde <http://soonang.com/wp-content/uploads/2011/09/2011-Ng-Van-Dyne-Ang-book-chapter.pdf> adresinden alınmıştır.
- Northouse, P.G. (2001). *Leadership: Theory and practice*. 2nd Ed., London: Sage Publications Ltd.

- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Peterson, M.F. ve Hunt, J.G. (1997). International perspectives on international leadership, *The Leadership Quarterly*, 8(3), 203–231.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leadership behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513–563.
- Purvanova, R.K., Bono, J.E. ve Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19(1), 1-22.
- Raudenbush, S.W. ve Bryk, T.A. (2002). *Hierarchical linear model: Applications and data analysis methods*. 2nd ed., Thousand Oaks, CA: Sage.
- Riggio, R.E. ve Cole, E.J. (1992). Agreement between subordinate and superior ratings of supervisory performance and effects on self and subordinate job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 151–158.
- Rockstuhl, T. ve Ng, K-Y. (2008). The effects of cultural intelligence on interpersonal trust in multicultural teams. İçinde S. Ang ve L. Van Dyne (Ed.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (ss. 206-220). New York, NY: M. E. Sharpe.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L. ve Annen, H. (2011a). Beyond IQ and EQ: The role of cultural Intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*. 01 Kasım 2011 tarihinde http://soonang.com/wp-content/uploads/2011/09/Forthcoming-JSI_final_paper_CQ_cross-border_leadership.pdf adresinden alınmıştır.
- Rockstuhl, T., Şahin, F., Gürbüz, S., ve Ang, S. (2011b). International military officer potential: Cultural capital and cultural intelligence. *Paper Presented at the 53rd International Military Testing Association Conference*, Bali, Indonesia, October 31–November 03.
- Scarpello, V. ve Vandenberg, R. J. (1987). The satisfaction with my supervisor scale: Its utility for research and practical applications. *Journal of Management*, 13(3), 447-466.

- Seiler, S. (2007). Effective Intercultural Leadership-A Holistic Approach. *Paper Presented at the 49th International Military Testing Association Conference*, Gold Coast, Australia, October 8–12.
- Smith, C.A., Organ, D.W. ve Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Spector, P.E. (2000). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. 2nd Edition, New York: Wiley.
- Sternberg, R.J. ve Detterman, D.K. (1986). *What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition*. Norwood, NJ: Ablex.
- Tarique, I. ve Takeuchi, R. (2008). Developing cultural intelligence: The roles of international nonwork experiences. İçinde S. Ang ve L. Van Dyne (Ed.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (ss. 56-70). New York, NY: M. E. Sharpe.
- Tay, C., Westmen, M. ve Chia, A. (2008). Antecedents and consequences of cultural intelligence among short-term business travelers. İçinde S. Ang ve L. Van Dyne (Ed.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (ss. 126–144). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Templer, K.J., Tay, C. ve Chandrasekar, N.A. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group and Organization Management*, 31, 154–173.
- Teven, J.J. (2007). Effects of supervisor social influence, nonverbal immediacy, and biological sex on subordinates' perceptions of job satisfaction, liking, and supervisor credibility. *Communication Quarterly*, 55(2), 155-177.
- Triandis, H.C. (1993). The contingency model in cross-cultural perspective. İçinde M. M. Chemers ve R. Ayman (Ed.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (ss. 167–188). San Diego: Academic Press.

- Tsui, A.S. ve O'Reilly, C.A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Walker, D.M., Walker, T. ve Schmitz, J. (2003). *Doing business internationally: The guide to cross-cultural success*. 2nd Ed., New York: McGraw-Hill.
- Ward, C., Fischer, R., Lam, F.S.Z., ve Hall, L. (2009). The convergent, discriminant and incremental validity of the scores of a self-report measure of cultural intelligence. *Educational and Psychological Measurement*, 69(1), 85-105.
- Williams, M.L. ve Podsakoff, P.M. (1992). Effects of group-level and individual-level variation in leader behaviours on subordinate attitudes and performance. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 65(2), 115-129.
- Yrle, A.C., Hartman, S. ve Galle, W.P. (2002). An investigation of relationships between communication style and leader-member exchange. *Journal of Communication Management*, 6, 257-268.
- Yukl, G. ve Van Fleet, D.D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. İçinde M.D. Dunnette ve L.M. Hough (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (ss.147-197). Vol. 3, Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Yukl, G. (2008). *Leadership in organizations*. 7th Eds., New Jersey: Prentice Hall.