

**Kültürel Zekâ ve Öz-Yeterliliğin Görev Performansı ve  
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi:  
Çokuluslu Örgüt Üzerinde Bir Uygulama**

*The Effect Of Cultural Intelligence And Self-Efficacy On Task  
Performance And Organizational Citizenship Behavior:  
A Study In A Multinational Organization*

Dr. Faruk ŞAHİN

Yrd.Doç.Dr. Sait GÜRBÜZ

Nisan/April 2012, Cilt/Vol: 14, Sayı/Num:2, Page: 123-140  
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2012.0202.x

**Makalenin on-line kopyasına erişmek için:**

<http://www.isguc.org/?p=article&id=481&vol=14&num=2&year=2012>

**To reach the on-line copy of article:**

<http://www.isguc.org/?p=article&id=481&vol=14&num=2&year=2012>

**Makale İçin İletişim/Correspondence to:**

© 2000- 2012

**"İşGüç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**  
**"İşGüç" Industrial Relations and Human Resources Journal**

Nisan/April 2012, Cilt/Vol: 14, Sayı/Num: 2

ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2012.0202.x

İş,Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşımına katkıda bulunmaktadır.

İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 'Türkçe' ve 'İngilizce' olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır. Dergi ulusal ve uluslar arası birçok indekste taranmaktadır. (CABELLS DIRECTORY, EBSCO SOCINDEX, INDEX ISLAMICUS, INDEX COPERNICUS, WORLDWIDE POLITICAL SCIENCE ABSTRACTS, SOCIOLOGICAL ABSTRACT, ULAKBİM SOSYAL BİLİMLER VERİTANI, ASOS INDEX)

**Editör/Editor-in-Chief**

Aşkın Keser (Uludağ University)

**Editör Yardımcıları/Co-Editors**

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Gözde Yılmaz (Marmara University)

**Uygulama/Design**

Yusuf Budak (Kocaeli University)

**Tarandıği İndeksler**

EBSCO SOCINDEX

Index ISLAMICUS

Index COPERNICUS

Worldwide Political Science  
Abstracts

Sociological Abstract

ULAKBİM Sosyal Bilimler  
Veritani

CABELLS DIRECTORY

ASOS INDEX

**Yayın Kurulu / Editorial Board**

Dr. Erdem Cam (ÇASGEM)

Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)

Doç. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)

Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Doç. Dr. Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)

Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)

Dr. Memet Zencirkıran (Uludağ University)

**Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board**

Prof. Dr. Ronald Burke (York University - CA)

Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University - AU)

Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University - NL)

Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco - USA)

Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London - UK)

Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago - NZ)

Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University - USA)

Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University - LT)

Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University - USA)

Prof. Dr. William L. Murray (University of San Francisco - USA)

Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University - UK)

Assoc. Prof. Dr. Owen Stanley (James Cook University - AU)

Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University - CA)

**Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board**

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)

Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)

Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)

Prof. Dr. Nihat Erdoğan (Şehir University)

Doç. Dr. Mustafa Kurt (Yalova University)

Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)

Prof. Dr. Süleyman Özdemir (İstanbul University)

Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)

Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)

Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)

Prof. Dr. Engin Yıldırım (Constitutional Court of Turkey)

Doç. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited.

## Kültürel Zekâ ve Öz-Yeterliliğin Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi: Çokuluslu Örgüt Üzerinde Bir Uygulama

*The Effect Of Cultural Intelligence And Self-Efficacy On Task Performance And Organizational Citizenship Behavior:  
A Study In A Multinational Organization*

Dr. Faruk ŞAHİN

Yrd.Doç.Dr. Sait GÜRBÜZ

### Özet

Bu çalışmanın amacı; kültürel zekânın, öz-yeterlilik, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisini Türkiye'nin de bulunduğu çokuluslu ve çok kültürlü bir örgüt çalışanları üzerinde araştırmaktır. Araştırmanın örneklemini, çokuluslu bir ortamda görev yapan 9 ülkeye mensup 121 katılımcıdan oluşmaktadır. Yapılan analizler sonucunda, kültürel zekâ ile öz-yeterliliğin gerek görev performansını gerekse örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Bu araştırma sonucunda, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kültürel zekâ ile öz-yeterliliğin ortak (etkileşimsel) etkisinin varlığı bulunmamıştır. Sonuç olarak, genel performansın anlaşılması açısından hem kültürel zekânın hem de öz-yeterliliğin dikkate alınması gereği vurgulanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kültürel Zekâ, Öz-yeterlilik, Görev Performansı, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Çokuluslu Örgütler.

### Abstract

The purpose of the present study was to examine the effects of cultural intelligence and general self-efficacy on task performance and organizational citizenship behavior in a sample of personnel from a multinational and multicultural organization including Turkey. The sample consisted of 121 respondents from a multinational organization who represented 9 nationalities. The analysis revealed that cultural intelligence and general self-efficacy predicted task performance and organizational citizenship behavior. Hierarchical multiple regression analyses clearly indicated that there was no interaction effects of cultural intelligence and general self-efficacy on the outcomes. As a result, a need is emphasized to consider cultural intelligence and general self-efficacy to better understand general performance.

**Key words:** Cultural Intelligence, General Self-Efficacy, Task Performance, Organizational Citizenship Behavior, Multinational Organizations.

## 1. Giriş

Günümüzde, örgütler, küreselleşme ve artan rekabet ortamının etkisiyle birlikte ulusal sınırları aşarak farklı kültürel ortamlarda faaliyet göstermeye başlamıştır. Bununla birlikte, çokuluslu örgütlerin ortaya çıkması ve farklı kültürdeki şirketlerin birleşmeleri, farklı kültürlere uyum sağlama ve farklı kültürlerden kişilerin oluşturduğu ilişkiler ağını yönetme becerisini gündeme getirmiştir. Küreselleşmeyle birlikte iş dünyası, kişilerin farklı kültürlere karşı duyarlı olmasını, uygun bir şekilde etkileşim kurmasını ve karşılaşılan yeni kültürlerin analiz edilmesini gerektirmektedir (Livermore, 2010; Solomon ve Schell, 2009; Van Dyne ve diğ., 2010).

Benzer durum, kamu kurum ve kuruluşları için de geçerli olmaya başlamıştır. Örneğin, askeri örgütler yaklaşık son yirmi yıldır daha fazla uluslararası operasyonlara katılmaya başlamışlardır. Farklı ülkelerin askerleri, dünyanın herhangi bir yerinde, genel güvenlik ve barışı sağlamak ya da korumak gibi amaçlar doğrultusunda bir araya gelerek farklı bir kültürel ortamda ve farklı kültürlerden kişilerle birlikte çalışmaktadırlar. Her ne kadar, sivil ve askeri örgütlerin amaçları arasında büyük farklılık olsa da, sivil örgütler de çeşitli amaçlar doğrultusunda farklı kültürlerden kişilerle etkileşim içerisine girebilmektedir. Örneğin; farklı kültür veya ülkelerle yapılan ikili anlaşmalar, ziyaretler, konferanslar gibi nedenler kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanların bu tür etkileşim içerisinde olmasını sağlayabilmektedir.

Bireylerin farklı kültürlere uyum sağlamanın ve farklı kültürlerden kişilerin oluşturduğu ilişkiler ağını etkin bir şekilde yönetmesinin birtakım yeteneklere bağlı olduğu belirtilmektedir (Triandis, 2006). Bazı bireyler, farklı kültürel bir ortama uyum sağlamada ve farklı kültürden birileriyle etkileşimde oldukça yeteneklidirler. Zekâ kavramı konusunda günümüzde geçerli olan düşünce, bireyin yaşamındaki başarının sadece bilişsel yeteneklere (IQ) bağlı ol-

madığı üzerinde yoğunlaşmaktadır (Sternberg ve Detterman, 1986). Örneğin, yapılan araştırmalar duygusal zekânın (Mayer ve Salovey, 1993) ve sosyal zekânın (Thorndike ve Stein, 1937) başarı ve performansın önemli belirleyicileri olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde; Earley ve Ang (2003), farklı kültürel bir ortamda bireyin kişiler-arası ilişkilerinin kalitesini ve işlevinin etkililiğini belirleyen yetenekler üzerinde durarak "kültürel zekâ" kavramını geliştirmişlerdir. Kültürel zekâ, genel olarak, farklı kültürel bir ortamda bireyin gerek günlük yaşamında gerekse çalışma yaşamında etkin bir şekilde işlevini yerine getirmesini ve başarılı olmasını sağlayan yetenek olarak tanımlanmaktadır (Ang ve diğ., 2007). Kültürel zekâ konusunda yapılan çalışmalar, bu yeteneğe sahip bir bireyin çok kültürlü bir ortamda, kolay uyum sağlayabileceğini, etkin kültürel değerlendirmeler yaparak doğru karar verebileceğini ve karşılaşılan güçlüklerin üstesinden gelerek performansını arttırabileceğine işaret etmektedir (Ang ve diğ., 2007; Ang ve VanDyne, 2008; Livermore, 2010).

Oldukça yeni bir kavram olan "kültürel zekâ"ya ilişkin yazında bazı görgül çalışmalar olmakla birlikte bu çalışmaların belirli ülkelerle (ABD, Singapur vb.) sınırlı kaldığı ve araştırma birimi olarak genellikle iş dünyasındaki örgütleri hedef aldığı, kamu sektörü ve kar amaçlı olmayan kuruluşları kapsamadığı görülmektedir. Dolayısıyla, kültürel zekânın farklı kültür ve ortamlarda önemli değişkenlerle (görev performansı, öz yeterlilik, örgütsel vatandaşlık davranışı) ilişkisi konusunda daha fazla görgül araştırmaya ihtiyaç olduğu tespit edilmektedir (Ang ve diğ., 2007). Ayrıca, ülkemizde konuyla ilgili yapılan sınırlı sayıda çalışmaları (Yeşil, 2009, 2010), kavramsal çalışmalardır. Bu çalışmanın temel amacı; kültürel zekânın, öz-yeterlilik, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ile ilişkisini, Türkiye'nin de bulunduğu çokuluslu ve çok kültürlü bir örgüt çalışanları üzerinde araştırmaktır. Bu çalışmanın, oldukça yeni bir kavram olan kültürel zekâ konusunda yapı-

lan çalışmaları genişleterek, hem ilgili yazına katkı sağlayacağı, hem de kâr amacı gütmeyen kamu örgütlerindeki yöneticilere kültürel zekânın önemi, geliştirilmesi ve ölçümü konusunda bazı öneriler getirerek uygulamaya katkı sağlayacağı beklenmektedir.

## 2. Kuramsal Çerçeve ve Hipotezler

### 2.1. Kültürel Zekâ, Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Pratik yaşamda başarıya katkıları olan zekâ türleri üzerine artan bir ilgi vardır. Örneğin, sosyal zeka (Thorndike ve Stein, 1937), duygusal zekâ (Mayer ve Salovey, 1993) ve pratik zekâ (Sternberg ve diğ., 2000) belirli alanlar üzerine yoğunlaşan zekâ türleridir. Kültürel zekâ da, çok kültürlü ortam gibi belirli bir alana odaklanmakta ve küreselleşmeyle birlikte çalışma yaşamında daha fazla hissedilmeye başlanan çok kültürlü bir ortamda başarılı olma gibi pratik yaşam gerçekleri üzerinde durmaktadır (Ang ve Van Dyne, 2008). Kültürel zekâ, Sternberg ve Detterman (1986)'ın çok boyutlu zekâ modeline dayandırılarak Earley ve Ang (2003) tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre zekâ; üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal boyutları içeren bütüncü bir çerçevede en iyi şekilde kavramsallaştırılabilmektedir. Benzer şekilde, kültürel zekâ, bireyin farklı kültürel bir ortamda etkin bir şekilde işlevini yerine getirmesini ve başarılı olmasını sağlayan üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ boyutlarından oluşmaktadır (Earley ve Ang, 2003). Kültürel zekânın bu dört boyutu; günümüz zekâ modellerinin çok boyutlu, karmaşık ve bireysel özellikleri barındıran yapısına uygundur (Ang ve Van Dyne, 2008).

Üstbilişsel kültürel zekâ, kültürel bilgiyi elde etme ve kavramada bireyin kullandığı zihinsel süreçleri, aynı zamanda kültürle ilgili zihinsel süreçlerin kontrolünü ifade etmektedir (Ang ve diğ., 2007; Earley ve Ang, 2003). Bu zekâ türü, farklı ülke ya da insan gruplarının kültürel normları hakkındaki zi-

hinsel modellerin planlanması, izlenmesi ve gözden geçirilmesi yeteneklerini kapsamaktadır (Ang ve Van Dyne, 2008). Bilişsel kültürel zekâ, farklı kültürlerin norm, uygulama ve adetleri hakkında daha çok bireyin eğitim ve tecrübe yoluyla elde ettiği bilgileri kapsamaktadır (Ang ve diğ., 2007; Earley ve Ang, 2003). Bu zekâ türü; farklı kültürlerin ekonomik, sosyal, eğitim, yasal ve genel kültürel değerler sistemleri hakkındaki bireyin sahip olduğu kültürel bilgiyi ifade etmektedir (Ang ve Van Dyne, 2008; Ang ve diğ., 2007). Motivasyonel kültürel zekâ ise kültürel farklılıkların olduğu ortamlarda çalışma ve bu ortamlar hakkında bilgi edinme için bireyin enerji ve dikkatini bu yöne doğru yönlendirebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Ang ve diğ., 2007; Earley ve Ang, 2003). Kültürel zekânın önemli bir boyutunu oluşturan bu zekâ boyutu, farklı kültürlerden insanlarla etkileşim halinde olmaya yönelik bireyin ilgi ve isteğiyle ilgilidir (Ang ve Van Dyne, 2008). Davranışsal kültürel zekâ, farklı kültürlerden insanlarla etkileşim halindeyken uygun olan sözlü ya da sözlü olmayan davranış biçimlerini gösterebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Ang ve diğ., 2007; Earley ve Ang, 2003). Sözlü ya da sözlü davranışlar sosyal etkileşimin en belirgin özelliklerinden biri oldukları için, bu yetenek çok kültürlü ortamlarda başarılı bir etkileşim için önemlidir (Livermore, 2010; Van Dyne ve diğ., 2010).

Kültürel zekâ, çok kültürlü ortamlarda gerek bireysel yaşamda gerekse çalışma yaşamında bireyin başarılı olmasını sağlayan yetenekler üzerinde durmaktadır. Bu bağlamda yapılan araştırmalar; kültürel zekânın, bireylerin performanslarına demografik özelliklerden ve genel bilişsel yeteneklerden daha fazla katkı sağladığını göstermiştir (Ang ve diğ., 2007). Templer ve arkadaşları (2006) motivasyonel kültürel zekânın, kültürlerarası adaptasyonun üç türünde (genel, iş ve etkileşimsel) etkili olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, kültürel zekânın çok kültürlü ortamlara uyum sağlamaya (Ward ve Fischer, 2008) ve performansın art-

masına olumlu yönde etki ettiği bulunmuştur (Oolders ve diğ., 2008). Bir başka araştırmada, kültürel zekanın tükenmişliği azalttığı tespit edilmiştir (Tay ve diğ., 2008). Bu sonuçlar, kültürel zekânın bireyin çok kültürlü bir ortamda görev performansını ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

Görev performansı; bireyin bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonunu iş tanımları gibi belirlenen davranışlara yönelterek işlevini yerine getirmesidir (Campbel, 1999). Bir rol üstü davranış (extra role behaviour) olarak ÖVD ise bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışları göstermesi olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988). Kültürel zekâ, çok kültürlü bir ortamda bireyden beklenen iş davranışlarının anlaşılmasına ve ona göre davranmasına katkıda bulunmaktadır (Ang ve diğ., 2007). Benzer şekilde; kültürel zekâ düzeyi yüksek bireyler, iş tanımlarının ötesinde olan katkıları belirlemede ve yerine getirmede daha yetenekli olabileceği ifade edilmektedir (Van Dyne ve diğ., 2007). Bu doğrultuda çalışmanın birinci ve ikinci hipotezi aşağıda ifade edilmiştir.

**Hipotez 1:** Üstbilişsel kültürel zekâ (H1a), bilişsel kültürel zekâ (H1b), motivasyonel kültürel zekâ (H1c) ve davranışsal kültürel zekâ (H1d) ile görev performansı arasında olumlu yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 2:** Üstbilişsel kültürel zekâ (H2a), bilişsel kültürel zekâ (H2b), motivasyonel kültürel zekâ (H2c) ve davranışsal kültürel zekâ (H2d) ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki vardır.

## 2.2. Öz-yeterlilik, Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Sosyal Biliş Kuramında önemli bir yeri olan öz-yeterlilik kavramı, bireylerin yaşamlarındaki olayları kontrol edebilmek için gerekli olan bilişsel, güdüsel ve davranışsal kaynaklara ve gerektiğinde bu kaynakları harekete geçirebilecek kapasiteye sahip ol-

duklarına olan inançları ifade etmektedir (Bandura, 1997). Öz-yeterlilik, bireylerin kendi yaşamlarını etkileyebilecek olaylar üzerinde kontrolü sağlamasına yardımcı olabilecek yeteneklere olan inanç şeklinde tanımlanmaktadır (Bandura, 1999). Eğer bireyler davranışlarıyla arzu edilen sonuçlara ulaşamayacaklarına inanırsa, herhangi bir güçlük ya da problem karşısında kendilerini harekete geçirebilecek dürtünün kuvvetli olmadığı söylenebilir.

Bireyler öz-yeterlilik inançlarını dört kaynaktan edindikleri bilgilerle oluşturmaktadırlar (Bandura, 1999). Bu kaynaklardan birincisi ve en etkili olanı, bireyin geçmiş tecrübelerinden edindiği sonuçlardır. Bu kaynaktan edinilen bilgiler öz-yeterlilik için ham bilgilerdir; bu bilgiler bilişsel süreçte işlenmekte ve bireyin kendini değerlendirme sürecine etki etmektedir. İkinci olarak, bireyler, başkalarının davranışların gözlemleyerek öz-yeterlilik inançları geliştirmektedir. Burada önemli olan bireyin gözlemlediği durumun öz-yeterlilik inancı geliştirmesi söz konusu olan durumla benzer olmasıdır. Üçüncü olarak, bireyler, başkalarından gördükleri sosyal baskılarla da öz-yeterlilik inancı oluşturmakta ve geliştirmektedirler. Sosyal baskı, olumlu ya da olumsuz sözel yargıları içermektedir. Başkalarının yaptıkları olumsuz baskılar bireyin öz-yeterlilik inancını zayıflatabilmektedir. Son olarak, bireylerin fiziksel ve duygusal durumları da öz-yeterlilik inancı oluşumunda etkilidir. Bireyler, yaşadıkları gerilim, kaygı ve depresyon gibi duygulanım durumlarını bireysel eksiklik gibi algılamaktadırlar (Bandura, 1986).

Bireylerin bu dört kaynaktan elde ettiği bilgiyi, doğrudan yetenek değerlemesine yönlendirmemekte, önce olaylar ve sonuçları yorumlamakta, bu yorumlar değerlemeye esas bilgilere dönüştürmektedir (Bandura, 1997). Öz-yeterlilik inancının esasını oluşturan bu bilgilerin, bireylerin bilişsel, güdüsel, duygusal ve seçim süreçleri üzerinde etkileri vardır (Bandura, 1999). Öz-yeterlilik inancı, bilişsel süreç üzerinde etki-

sini, örneğin, amaç belirlemede ya da problem çözümede göstermektedir. Yüksek öz-yeterlilik inancına sahip bireyler kendilerine o kadar zor amaçlar belirler ve bu amaçları gerçekleştirmeye adanmışlardır. Bireylerin öz-yeterlilik inançları, motivasyonun öz-düzenlemesinde önemli bir yere sahiptir. Çoğu motivasyon, bilişsel olarak üretilmektedir. Bireyler, geleceği tahmin etme ya da öngörü yetenekleri sayesinde kendi kendilerini motive etmekte ve öz-yeterlilik düzeylerine bağlı olarak davranışlarına yön vermektedir. Öz-yeterliliğin motivasyon sürecine etkisi ise, bireylerin başatma yeteneklerine olan inancına bağlı olarak, onların güç durumlarda ne kadar gerilim yaşayacakları ve isteklilik düzeylerini etkilemesi şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Öz-yeterliliğin seçim sürecine etkisi; bireyin, yapılacak eylemlerin belirlenmesi ve çevrenin seçimiyle yaşamın gidişatını belirlemesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bireyler, başatma yeteneklerine bağlı olarak bazı aktivitelerden ve durumlardan kaçınırlar. Fakat, bireyler üstesinden gelebileceğine inandıkları güç işleri üstlenmekte ve zor durumları da seçebilmektedirler (s. 48-51).

Sonuç olarak özetlemek gerekirse; düşük öz-yeterlilik inancına sahip bireyler zor işlerden sakınırlar, belirledikleri amaç için istekleri ve bağlılıkları düşüktür. Güçlüklerle karşılaştıklarında; engellere, başarısız olma durumunda karşılaştıkları sonuçlara ve bireysel yetersizliklere takılı kalmaktadırlar. Başarısız olma durumu, kendi yeteneklerine olan inançlarını yitirmesine neden olmaktadır; çünkü başarısızlığın nedeni olarak kendi yetersizliklerini öne sürmektedirler. Güç bir durumla karşılaşmaları halinde, çabaları azaltmaya ya da tamamen pes etmeye başlarlar. Başarısız olma durumundan sonra tekrar başarma azmi içerisine girmezler. Tam tersi olarak, yüksek öz-yeterlilik inancına sahip bireyler ise, zor durumları birer olumsuzluk olarak görmemekte, bu durumları birer öğrenme fırsatı olarak görmektedirler. Kendileri için amaç belirlemede, bu amacı ulaşmanın yollarını aramakta ve bu sürece sıkı bir bağlılık göstermektedirler.

Güçlüklerle karşılaştığında, güçlüklerin kendisi ya da olumsuz düşüncelerden daha çok, bu güçlüklerin üstesinden nasıl gelineceğine odaklanmaktadırlar. Başarısızlık durumunda, yılmamakta, çabalarını artırarak kısa sürede kendini toparlayabilmektedirler. Tüm bunlar, bireyin motivasyonunun artmasını ve muhtemel geriliminin azalmasını sağlamaktadır (Bandura, 1986, 1997).

Çalışma yaşamında bireylerin öz-yeterlilik inançlarının performansa yönelik olumlu katkıları gösteren birçok araştırma mevcuttur. Stajkovic ve Luthans (1998)'ın yaptıkları araştırma, bireylerin belirli bir işe yönelik öz-yeterlilik inançlarının, o durumla ilgili en önemli performans belirleyicisi olduğunu göstermiştir. Diğer bir çalışmada, öz-yeterlilik inancının performansı belirleyen unsurlardan biri olduğu bulunmuştur (Kozlowski ve diğ., 2001). Locke (2003), öz-yeterlilik inancının birey performansının çeşitli boyutlarında yararlı bir motivasyon unsuru olarak kendini kanıtladığını ileri sürerken; Judge ve diğ. (2007) öz-yeterliliğin görev performansının önemli bir belirleyicisi olduğunu savunmuştur.

Bu çalışmada, öz-yeterliliğin bireyin çok kültürlü bir ortamda görev performansını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Öz-yeterlilik inancına bağlı olarak, çok kültürlü bir ortamda çalışan bir bireyin, iş tanımlarında yazılı olan ve kendisinden beklenen davranışları etkili bir şekilde sergileyebileceği düşünülmektedir. Benzer şekilde, bireyin öz-yeterlilik inancı ÖVD'yi de olumlu yönde etkileyebilir. Öz-yeterlilik ile ÖVD arasındaki ilişkiyi inceleyen görgül çalışmalar yok denecek kadar azdır. Örneğin, Dussault (2006) öğretmenlerin öz-yeterlilik inançları ile ÖVD'leri arasında olumlu yönlü ilişki olduğunu bulmuştur. Çok kültürlü bir ortamda, birey, kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, öz-yeterlilik düzeyine bağlı olarak gönüllü olarak bir çaba ve fazladan rol davranışları göstermesi beklenebilir. Bu doğrultuda çalışmanın üçüncü ve dördüncü hipotezi aşağıda ifade edilmiştir.

**Hipotez 3:** Öz-yeterlilik ile görev performansı arasında olumlu yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 4:** Öz-yeterlilik ile ÖVD arasında olumlu yönlü bir ilişki vardır.

Bu çalışmada; öz-yeterliliğin, kültürel zekânın görev performansı ile ÖVD üzerinde ortak (etkileşimsel) etkisi olabileceği varsayılmıştır. Geçmiş çalışmalar, öz-yeterlilik ile görev performansı gibi davranışsal sonuçlar arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir (Harrison ve diğ., 1997; Judge ve diğ., 2007; Wood ve Bandura, 1989). Genel olarak, bireylerin yeteneklere olan inancı davranışsal sonuçları etkileyebilmektedir. Kültürel zekâ, farklı kültürel bir ortamda bireyin etkin bir şekilde işlevini yerine getirmesini ve başarılı olmasını sağlayan yetenek olarak tanımlanmaktadır (Ang ve diğ., 2007). Kültürel zekânın görev performansı ile ÖVD üzerindeki etkisi bireyin öz-yeterlilik inançlarından etkilenmesi beklenmektedir. Özellikle, yüksek öz-yeterlilik inancına sahip bireylerin kültürel zekâsı, düşük öz-yeterliliğe sahip bireylere göre, görev performansını ve ÖVD'yi daha fazla etkilemesi beklenmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın üçüncü ve dördüncü hipotezi aşağıda ifade edilmiştir.

**Hipotez 5:** Öz-yeterliliğin, kültürel zekâ ile görev performansı arasındaki ilişki üzerinde etkileşimsel etkisi vardır. Özellikle, yüksek öz-yeterlilik inancına sahip bireylerin kültürel zekâsı, düşük öz-yeterliliğe sahip bireylere göre, görev performansını daha fazla etkilemektedir.

**Hipotez 6:** Öz-yeterliliğin, kültürel zekâ ile ÖVD arasındaki ilişki üzerinde etkileşimsel etkisi vardır. Özellikle, yüksek öz-yeterlilik inancına sahip bireylerin kültürel zekâsı, düşük öz-yeterliliğe sahip bireylere göre, ÖVD'yi daha fazla etkilemektedir.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Örneklem

Çalışmanın ana kütlesi, Bosna Hersek

Avrupa Birliği Barış Gücü'nde (EUFOR) görev yapan, Türkiye dahil olmak üzere toplam 27 ülkeye mensup yaklaşık 1600 kişiden oluşmaktadır. Anılan ana kütleden, kolayda örnekleme (convenience sampling) yöntemiyle, İngilizce bilen ve gönüllülük esasına göre belirlenmiş deneklere anket uygulanmıştır. Ocak-Nisan 2010 ayları arasında, araştırmaya 9 ülkeden (Türkiye, Almanya, Avusturya, İsviçre, Macaristan, Arnavutluk, Slovenya, Bosna-Hersek ve Polonya) 121 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanlardan 6'sı (%5) kadın, 115'i (%95) ise erkektir. Bu kişilerin 68'i (%56,2) subay, 45'i (%37,2) astsubay ve 8'i (%6,6) ise sivil personeldir. Araştırmaya katılanlarından 57'si (%47,1) ilk defa, 64'ü (%52,9) iki ve daha fazla yurt dışında görev tecrübesi vardır. Katılımcıların bulunduğu örgütte çalışma sürelerinin ortalaması 12,18 (S.S. = 5,76), yaş ortalaması ise 34,53'tür (S.S. = 6,27).

#### 3.2. Veri Toplama Aracı

Avrupa Birliği Barış Gücü'nde İngilizce dili ortak dil olarak kullanılmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı, anketlerin özgün dillerinde (İngilizce) hazırlanmıştır. İlk bölümde katılımcıların kişisel, demografik bilgileri sorulmuştur. Demografik bilgi formunda araştırmaya katılan çalışanların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, askerlik hizmetindeki süresi, rütbesi ve yurt dışı tecrübesi sorulmuştur. İkinci bölümde ise, kültürel zekâ, genel öz-yeterlilik, görev performansı ve ÖVD hakkındaki görüşleri tespit etmeye yönelik maddeler yer almıştır.

**Kültürel Zekâ Ölçeği:** Kültürel zekânın ölçülmesinde, Ang ve diğ. (2007)'nin 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 katılımcılar tarafından cevaplandırılmıştır. Katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması, kültürel zekânın ilgili boyutunda sahip olduğu yetenek düzeyini yansıtmaktadır. Puanların yüksek olması, ilgili yeteneğin yüksek olduğunu gösterir. Bu çalışmada, kültürel zekâ ölçeğini oluşturan alt boyutların Cronbach alfa cinsinden güvenilirlik katsayısının .70’in üzerinde olduğu görülmüştür (üstbilişsel boyutunu  $\alpha=.80$ , bilişsel boyutunun  $\alpha=.84$ , motivasyonel boyutunun  $\alpha=.85$  ve davranışsal boyutunun  $\alpha=.86$ ).

*Genel Öz-Yeterlilik Ölçeği:* Genel öz-yeterlilik ölçeği olarak, Schwarzer ve Jerusalem’ın (1995) geliştirdiği 10 maddelik ölçek kullanılmıştır. Araştırmaya katılanlar, ölçekte yer alan sorulara dördümlük Likert ölçeğine göre katılım derecelerini belirterek cevap vermişlerdir (örnek madde “Yeni bir durumla karşılaştığımda ne yapmam gerektiğini bilirim”). Katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması, genel öz-yeterlilik inançlarının düzeyini göstermektedir. Puanların yüksek olması, öz-yeterlilik inançlarının yüksek olduğunu gösterir. Bu çalışmada, genel öz-yeterlilik ölçeğinin Cronbach alfa cinsinden güvenilirlik katsayısının  $\alpha=.87$  değeri aldığı görülmüştür.

*Görev Performansı Ölçeği:* Görev performansını ölçmek üzere, Tsui (1984, 1990) ve Williams ve Anderson (1991) çalışmalarından, çokuluslu ve çok kültürlü bir ortama uygun olacak şekilde 3 madde adapte edilmiştir. Bu maddeler; “Genel olarak, çokuluslu ortamdaki görev ve sorumluluklarımı etkin bir biçimde yerine getirmekteyim”, “Genel olarak, çokuluslu ortamda benden beklenen performansı karşılamaktayım” ve “Çokuluslu ortamdaki görev ve sorumluluklarımı, arzu edildiği şekilde yerine getirmekteyim”. Ölçekte yer alan maddeler yedili Likert ölçeğine göre ölçülmüştür. Ka-

tılımcıların verdikleri cevapların ortalaması, görev performansı düzeyini göstermektedir. Puanların yüksek olması, görev performanslarının yüksek olduğunu gösterir. Bu çalışmada, görev performansı ölçeğinin Cronbach alfa cinsinden güvenilirlik katsayısının  $\alpha=.80$  değeri aldığı görülmüştür.

*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği:* ÖVD’nin ölçülmesinde, Smith ve arkadaşlarının (1983) ölçeğinden alınan altı madde, çokuluslu ve çok kültürlü bir ortama uygun olacak şekilde adapte edilmiştir (Örnek madde “Başka kültürden biri göreve diğе bulunmadığıında işlerini yapmada yardımcı olurum”). Araştırmaya katılanlar, ölçekte yer alan sorulara yedili Likert ölçeğine göre katılım derecelerini belirterek cevap vermişlerdir. Katılımcıların verdikleri cevapların ortalaması, ÖVD düzeyini göstermektedir. Puanların yüksek olması, ÖVD’nin yüksek olduğunu gösterir. Bu çalışmada da, ÖVD ölçeğinin Cronbach alfa cinsinden güvenilirlik katsayısının  $\alpha=.80$  değeri aldığı görülmüştür.

*Kontrol Değişkenleri:* Bu çalışmada, katılımcıların cinsiyeti, yaşı, yurtdışı görev tecrübeleri ve askerlik hizmetindeki süreleri kontrol değişkeni olarak işlem görmüşlerdir. Geçmiş araştırmalar, bu değişkenlerin kültürel zekâ, performans ve ÖVD üzerinde etkileri olduğunu göstermiştir (Ang ve diğ., 2007; Ang ve Van Dyne, 2008).

### 3.3. İşlem

Çalışmanın hipotezlerini test etmeden önce, elde edilen verilerin öngörülen kuramsal yapıyı doğrulayıp doğrulamadığı doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis-CFA) LISREL 8.54 (Jöreskog ve Sörbom, 1993) paket programı kullanılarak test edilmiştir. Öngörülen kuramsal yapı olan yedi faktörlü model (kültürel zekâ 4 faktörlü, öz-yeterlilik tek faktörlü, görev performansı tek faktörlü ve ÖVD tek faktörlü olduğu yapı); beş faktörlü model (kültürel zekâ 4 faktörlü, öz-yeterlilik tek faktörlü, görev performansı ve ÖVD tek faktörlü olduğu yapı), dört faktörlü model (kültürel

zekâ tek faktörlü, öz-yeterlilik tek faktörlü, görev performansı tek faktörlü ve ÖVD tek faktörlü olduğu yapı) ve tek faktörlü modelle karşılaştırılmıştır. Toplanmış olan veriler için hangi modelin ne derecede uygun olduğuna ilişkin yapılan sınamada yedi faktörlü modelin ( $\chi^2$  [681, N = 121] = 1052.20, RMSEA = .067, GFI = .69, CFI = .94, IFI = .94, NNFI = .93) en iyi uyum iyiliği istatistiklerine sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca kare ( $\chi^2$ ) farklılık testleri sonucunda yedi faktörlü modelin daha kabul edilebilir uyum iyiliği istatistiklerine sahip olduğu görülmüştür (Şimşek, 2007).

Araştırmanın verileri SPSS 13.0 paket programında elektronik ortama girilmiş ve istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Kültürel zeka, öz-yeterlilik, görev performansı ve ÖVD ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanarak belirlenmiştir. Araştırmada yer alan değişkenlerin puanlarını betimlemek amacı ile aritmetik ortalama ve standart sapma kullanılmıştır. Bunun yanı sıra, görev performansı ile ÖVD üzerinde kültürel zekâ ve öz-yeterliliğin ortak (etkileşimsel) etkisinin belirlenmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Bütün analizler için .05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerdeki farklı Likert tipi ölçeklerden (7'li ve 4'lü ) faydalanılmıştır. Ancak, her bir ölçekten edilen puan ortalamaları sürekli değişken olduğundan, ölçekler arasındaki bu farklılıkların analizlerde önemli sorun yaratmayacağı değerlendirilmektedir.

#### 4. Bulgular

Araştırmada öncelikle, değişkenler arasındaki ilişki düzeyinin tespiti yapılmıştır. Daha sonra, gerek görev performansı gerekse ÖVD üzerinde kültürel zekâ ve öz-yeterliliğin tek tek etkisi ile ortak etkisi analiz edilmiştir. Tablo 1'de değişkenlere ait ortalama değerleri, standart sapmaları, Pearson korelasyon ve Cronbach alfa güvenilirlik değerlerine yönelik sonuçları yer almaktadır.

Tablo 1'deki sonuçlara bakıldığında,

gerek görev performansı gerekse ÖVD üzerinde demografik değişkenlerin anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, demografik değişkenler arasında sadece yurt dışı görev tecrübesinin kültürel zekâyı olumlu yönde etkilediği görülmüştür ( $r = .22, p < .05$ ). Bireysel etkililik açısından bakıldığında, görev performansının üstbilişsel CQ ( $r = .47, p < .01$ ), bilişsel CQ ( $r = .23, p < .05$ ), motivasyonel CQ ( $r = .50, p < .01$ ), davranışsal CQ ( $r = .40, p < .01$ ) ve toplam CQ ( $r = .54, p < .01$ ) ile ilişkili olduğu bulunmuştur. ÖVD'nin ise üstbilişsel CQ ( $r = .34, p < .01$ ), motivasyonel CQ ( $r = .39, p < .01$ ), davranışsal CQ ( $r = .42, p < .01$ ) ve toplam CQ ( $r = .39, p < .01$ ) ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Öz-yeterliliğin gerek görev performansı ( $r = .73, p < .01$ ) gerekse ÖVD ( $r = .53, p < .01$ ) ile ilişkili olduğu bulunmuştur.

Bu sonuçlara göre, bireylerin kültürel zekâ ve öz-yeterlilik düzeyleri arttıkça gerek görev performanslarında gerekse ÖVD'lerinde olumlu yönde artış görülmektedir. Araştırmanın birinci ve ikinci hipotezi, kültürel zekâyı oluşturan her bir boyutunun görev performansı (H1) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (H2) ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğunu önermektedir. Elde edilen sonuçlar H1a, H1b, H1c, H1d ile H2a, H2c ve H2d hipotezlerini desteklemektedir. Bilişsel kültürel zekâ ile ÖVD arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu öneren H2b hipotezi ise desteklenmemiştir. Üçüncü ve dördüncü hipotez ise, öz-yeterliliğin görev performansı (H3) ve ÖVD (H4) ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olduğunu önermektedir. Elde edilen sonuçlar H3 ve H4 hipotezini desteklemektedir.

Çalışmanın ana amacını belirleyen beşinci ve altıncı hipotezinde, "öz-yeterliliğin, gerek kültürel zekâ—görev performansı (H5), gerekse kültürel zekâ—ÖVD (H6) ilişkileri üzerinde etkileşimsel etkisinin olabileceği" belirtilmiştir. Başka bir ifadeyle, yüksek öz-yeterlilik inancına sahip bireylerin kültürel zekâsı, düşük öz-yeterliliğe sahip bireylere göre, gerek görev perfor-

mansını gerekse ÖVD'yi daha fazla etkilemesi beklenmektedir. Araştırmanın beşinci ve altıncı hipotezini test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizde görev performansı ve ÖVD bağımlı değişken, kültürel zekâ ve öz-yeterlilik ise bağımsız değişkenler olarak işleme alınmıştır. Üç aşamalı olarak gerçekleştirilen regresyon analizinde, birinci aşamada kontrol değişkenleri olan çalışanların demografik bilgileri girilmiştir. İkinci aşamada, çalışanların kültürel zekâ ve öz-yeterlilik değişkenleri eklenmiştir. Son aşamada ise kültürel zekâ ve öz-yeterliliğin çarpımsal sonucu (cross-product) girilmiştir. Kültürel zekâ ve öz-yeterliliğin çarpımsal sonucunun anlamlı olması, bu iki değişkenin görev performansı veya örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkileşim (interaction) etkisinin olacağını göstermektedir. Literatürde yer alan öneriler doğrultusunda regresyon analizine sokulan sürekli (continuous) değişkenlere ait değerler standardize (z score) edilmişlerdir (Aiken ve West, 1991; Frazier ve diğ., 2004).

Tablo 2'de görev performansı ve ÖVD üzerinde etkileri olan değişkenlerin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Görev performansı için, ikinci aşamada analize sokulan kültürel zekâ ve öz-yeterlilik değişkenlerinin  $R^2$  değerini .539 ( $p < .001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bununla birlikte, görev performansı üzerinde kültürel zekânın ( $B = .205, p < .01$ ) ve öz-yeterliliğin ( $B = .627, p < .01$ ) olumlu yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, çalışanların kültürel zekâ ve öz-yeterlilik düzeylerinin arttıkça görev performanslarının arttığını göstermektedir. Kültürel zekâ ve öz-yeterlilik çarpımsal sonucunun üçüncü aşamada analize girilmesiyle birlikte  $R^2$  değerinde anlamlı bir farklılık sağlamadığı görülmüştür ( $B = -.001, p = .985$ ).

ÖVD için, ikinci aşamada analize sokulan kültürel zekâ ve öz-yeterlilik değişkenlerinin  $R^2$  değerini .298 ( $p < .001$ ) oranında artırdığı görülmüştür. Bununla birlikte, ÖVD üzerinde kültürel zekânın bir etkisinin olmadığı,

fakat öz-yeterliliğin ( $B = .486, p < .01$ ) olumlu yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, çalışanların öz-yeterlilik düzeylerinin arttıkça ÖVD arttığını göstermektedir. Kültürel zekâ ve öz-yeterlilik çarpımsal sonucunun üçüncü aşamada analize girilmesiyle birlikte  $R^2$  değerinde anlamlı bir farklılık sağlamadığı görülmüştür ( $B = -.063, p = .445$ ).

Benzer işlem, kültürel zekânın her bir boyutu ile tekrar yapılmış ve analiz sonucunda kültürel zekânın boyutları ile öz-yeterlilik çarpımsal sonucunun  $R^2$  değerinde anlamlı bir farklılık sağlamadığı görülmüştür.

Başka bir ifadeyle, gerek görev performansı gerekse ÖVD üzerinde, kültürel zekâ ve öz-yeterlilik değişkenlerinin birlikte etkisi (interaction effect) bulunmamıştır. Bu nedenle, araştırmanın beşinci ve altıncı hipotezi elde edilen bu verilerle doğrulanmamıştır.

## 5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmanın amacı, kültürel zekâ, öz-yeterlilik, görev performansı ve ÖVD arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak ve gerek görev performansı gerekse ÖVD'yi belirlemede kültürel zekâ ile öz-yeterliliğin tek tek ve birlikte etkilerini incelemektir. Bu amaçla, altı adet hipotezden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular, bireylerin kültürel zekâ ve öz-yeterlilik düzeyleri arttıkça gerek görev performanslarında gerekse ÖVD'lerinde olumlu yönde artış olacağını öne süren birinci ve ikinci hipotezi desteklemiştir. Benzer şekilde, araştırma sonucunda öz-yeterliliğin görev performansı ve ÖVD arasında olumlu yönlü ilişkisinin ortaya çıkması üçüncü ve dördüncü hipotezi desteklemiştir. Kültürel zekâ ve öz-yeterliliğin görev performansı ile olumlu yöndeki ilişkisi geçmiş araştırma sonuçlarıyla uyumludur (Ang ve diğ., 2007; Judge ve diğ., 2007; Oolders ve diğ., 2008; Templer ve diğ., 2006; Ward ve Fischer, 2008). Bununla birlikte, ÖVD üzerinde kültürel zekânın ve öz-yeterliliğin olumlu yöndeki etkisinin bu araştırma sonucunda ortaya çıkması, çalışmanın

önemli bir katkısı olarak değerlendirilmektedir. Kültürel zekanın ÖVD'yi olumlu yönde etkileyebileceğini belirten geçmiş çalışmalar (Ang ve diğ., 2007; Van Dyne ve diğ., 2007) genellikle kuramsal önermeler sunmuş, bu araştırma ise bu önermeleri test etmiştir. Son olarak, gerek görev performansı gerekse ÖVD üzerinde, kültürel zekâ ve öz-yeterlilik değişkenlerinin birlikte etkisi (interaction/moderator effect) bulunmamıştır. Bu nedenle, araştırmanın beşinci ve altıncı hipotezi elde edilen bu verilerle doğrulanmamıştır.

Görev performansının öncülleri; bilgi, yetenek, beceri ve motivasyondur (Campbell, 1999). İlgili yazında farklı kültürel geçmişe sahip bireylerin, rol beklentilerini neler olduğunu tam olarak anlayamadıklarından dolayı, düşük performans değerlendirme puanı aldıkları ileri sürülmektedir (Stone-Romero ve diğ., 2003). Bu bağlamda, kültürel zekânın, görev performansı ve rol üstü davranışla (ÖVD) ilişkili çıkması, kültürel zekânın bireyin çok kültürlü bir ortamdaki rol beklentilerini doğru anlamasını ve algılamasını kolaylaştırdığına işaret etmektedir.

Etkileşimsel (interaction/moderator effect) etki, bağımlı değişken/ler üzerinde bağımsız değişkenlerin ortak etkisini ifade etmekte ve bir bağımsız değişkenin bağımlı bir değişken üzerindeki etkisinin bir başka bağımsız değişken tarafından şiddet ve yön olarak etkilenebileceğini önermektedir (Baron ve Kenny, 1986). Bu çalışmada da, bağımlı değişkenler olan görev performansı ve ÖVD üzerinde bağımsız değişkenler olan kültürel zekânın ve öz-yeterliliğin etkileşimsel etkisinin olabileceği önerilmiş, fakat araştırma sonucunda bu önermeler doğrulanmamıştır. Özellikle deneysel olmayan araştırmalarda çeşitli metodolojik nedenlerden dolayı etkileşimsel etkinin varlığını ortaya çıkarmak oldukça güçtür. Hatta, etkileşimsel etkinin varlığı gerçekten var olsa bile bazı araştırma sonuçlarında bu etki ortaya çıkarılamamaktadır (Aiken ve West, 1991).

Bu çalışma, örgütler açısından da önemli

sonuçlar ortaya koymakta ve beraberinde birtakım öneriler getirmektedir. Bunlardan birincisi, kültürel zekânın gerek görev performansı ve gerekse örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu yönlü ilişkisinin ortaya konmuş olmasıdır. Örgütler açısından, görev performansı ve ÖVD önemli bireysel sonuçlardır. Bu nedenle çokuluslu ve çok kültürlü yapıda faaliyet gösteren örgütler, bu bireysel sonuçları olumlu yönde etkileyebilen kültürel zekâ kavramı üzerinde önemle durmalıdırlar. Özellikle, kültürel zekânın gelişimine etki eden bireysel farklılıklar (kişilik gibi) ve geçmiş tecrübeler (Ang ve diğ., 2007; Ang ve Van Dyne, 2008), örgütler tarafından dikkate alınmalı ve bu doğrultuda personel seçme ve geliştirme faaliyetlerine yön vermelidirler. Örneğin, araştırma sonucunda yurt dışı tecrübesinin kültürel zekâyı olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Bu kapsamda, çok uluslu görevlere personel temin ve seçiminde, kültürel zekânın ölçümüne ilişkin testlere yer verilmesi önerilebilir. Yine, çalışanlara verilecek kurs ve eğitimlerde, oryantasyon programlarında, kültürel farklılıklarla ilgili eğitimlerin, kültürel zekâyı geliştirmek (özellikle bilişsel ve davranışsal boyut) açısından faydalı olacağı ifade edilebilir.

Diğer önemli sonuç ise öz-yeterliliğin gerek görev performansı ve gerekse ÖVD üzerinde pozitif yönlü ilişkisinin ortaya konmuş olmasıdır. Çalışma yaşamında bireylerin öz-yeterlilik inançlarının performansa yönelik olumlu katkılarını gösteren birçok araştırma mevcuttur. Çoğu motivasyon kuramından öte, Sosyal Biliş Kuramının alan yazına kazandırdığı öz-yeterlilik kavramı, davranışları harekete geçiren güçlü bir mekanizma olarak tanımlanmıştır (Bandura, 1997). Bireyler öz-yeterlilik inançlarını dört kaynaktan edindikleri bilgilerle oluşturmaktadırlar. Bu kaynaklardan birincisi ve en etkili olanı, bireyin geçmiş tecrübelerinden edindiği sonuçlardır. İkincisi, başkalarının davranışların gözlemleyerek öz-yeterlilik inançları geliştirmektedir. Üçüncüsü, başkalarından gördükleri sosyal baskılarla bireyler öz-yeterlilik inancı oluşturmakta ve

geliştirmektedirler. Son olarak, bireylerin fiziksel ve duygusal durumları da öz-yeterlilik inancı oluşumunda etkilidir (Bandura, 1997, 1999). Bu nedenle, örgütler öz-yeterlilik inançlarının oluşmasında ve gelişmesinde etkili olan dört kaynağı dikkate almalıdırlar.

Bu araştırmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Bu kısıtlardan ilki, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemiyle ilgilidir. Anket yöntemiyle gerçekleştirilen bu araştırmada veriler tek bir kaynaktan (çalışanlar) toplanmıştır. Bu şekilde elde edilen verilerin yanlılığa (bias) neden olabileceği ve analiz sonucunda ortaya çıkan doğrusal ilişkilerin büyüklüğünü artırabileceği belirtilmektedir (Podsakoff ve diğ., 2003). İlerde yapılacak çalışmalarda farklı kaynaklardan veri toplanması yoluna gidilerek bu tartışmanın önüne geçilebilir. Araştırmanın diğer kısıtı ise, bu araştırmanın aslında bir kesitsel araştırma (cross-sectional survey) olmasından kaynaklanmaktadır. Kesitsel araştırma belirli bir zaman diliminde yapılan bir alan araştırması olduğu için değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerden bir sonuç çıkarmak pek mümkün değildir. Belki de, çokuluslu ve çok kültürlü örgüte yeni katılan bir çalışanın kültürel zekâ düzeyi düşük olabilir, bu da görev performansına ve örgütsel vatandaşlık davranışına olumsuz yönde etki etmiş olabilir. Belirli bir süre sonra bu çalışanın kültürel zekâ düzeyi yükselebilir ve iyi performans sergileyebilir. Bu nedenle, ilerde yapılacak çalışmalarda belirli bir zaman diliminde verilerin toplanması yerine farklı dilimleri içeren bir zaman sürecinde aynı kişilerden verilerin toplanması, başka bir deyişle boylamsal bir çalışma yapılması (longitudinal design) bu kısıtı engelleyebilir ve değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler daha güvenilir hale gelebilir. Araştırmanın son kısıtı olarak, ele alınan değişkenlerle ilgili olabilir. Bu çalışmada belirlenen amaç doğrultusunda değişkenler (kültürel zekâ ve öz-yeterlilik) tespit edilerek analiz yapılmıştır. Oysaki, görev performansına ve ÖVD'ye etkisi olan değişkenler oldukça fazladır. İlerde yapılacak araştırma-

larda, kendi amaçları doğrultusunda, göz ardı edilen kimi değişkenler de dikkate alınabilir.

Sonuç olarak ve tüm bu kısıtlara rağmen, kültürel zekânın ve öz-yeterliliğin gerek görev performansını gerekse ÖVD'yi olumlu yönde etkilediği, elde edilen bu sonucun da çokuluslu ve çok kültürlü bir yapıda faaliyet gösteren örgütler için bireysel olumlu sonuçları (görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı) etkileyen önemli değişkenleri (kültürel zekâ ve öz-yeterlilik) ortaya koymasından açısından önemli olduğu söylenebilir.

**Tablo 1:** Değişkenlere ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	ORT	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Cinsiyet	1,04	,21	-												
2. Yaş	34,53	6,27	-,39**	-											
3. Hizmet süresi	12,18	5,76	-,34**	,61**	-										
4. Rütbe	1,50	,62	,30**	-,03	-,36**	-									
5. Yurtdışı Tecrübesi	2,20	2,01	-,13	,50**	,37**	-,13	-								
6. Üstbilgişsel CQ	4,82	,87	-,15	,22*	,09	,06	,27**	(,80)							
7. Bilişsel CQ	4,56	1,04	,05	-,06	-,02	,07	,05	,38**	(,84)						
8. Motivasyonel CQ	5,49	,95	-,03	,13	,12	,08	,17	,45**	,23**	(,85)					
9. Davranışsal CQ	5,00	,94	-,22*	,17	,02	,11	,19*	,46**	,35**	,41**	(,86)				
10. Toplam CQ	4,97	,69	-,11	,15	,07	,11	,22*	,77**	,69**	,71**	,75**	(,86)			
11. Öz-yeterlilik	3,09	,53	-,14	,03	,00	,05	,03	,45**	,18*	,46**	,41**	,51**	(,87)		
12. Görev Performansı	5,28	,89	-,04	,05	,00	,11	,14	,47**	,23*	,50**	,40**	,54**	,73**	(,80)	
13. ÖVD	5,17	,85	,11	-,07	-,09	,14	,13	,34**	,03	,39**	,42**	,39**	,53**	,71**	(,80)

\*\* p<0.01 \* p<0.05. Cinsiyet değişkeni erkek için 1 kadın için 2 şeklinde kodlanmıştır. Rütbe değişkeni subay için 1 astsubay için 2 diğer personel için 3 şeklinde kodlanmıştır. ÖDV = Örgütsel vatandaşlık davranışı. CQ = Kültürel zekâ. Parantez içindeki değerler ölçegin güvenilirlik katsayısıdır ( $\alpha$ ).

**Tablo 2:** Görev Performansı ve ÖVD Üzerine Etkileri Olan Değişkenlere Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Aşamalar ve Değişkenler	Görev Performansı					Örgütsel Vatandaşlık Davranışı				
	R <sup>2</sup> (Düz. R <sup>2</sup> )	ΔR <sup>2</sup>	P	B	t	R <sup>2</sup> (Düz. R <sup>2</sup> )	ΔR <sup>2</sup>	P	B	t
1. Aşama: Kontrol Değişkenleri	.052(.002)	-	.399			.085(.037)	-	.113		
Cinsiyet				.058	.776				.113	1,248
Yaş				-.017	-.178				-.143	-1,233
Hizmet süresi				-.005	-.051				-.020	-.187
Yurtdışı Tecrübesi				.096	1,297				.179	1,976*
2. Aşama: Bağımsız Değişkenler	.591 (.561)	.539	.000			.383 (.339)	.298	.000		
Toplam CQ				.205	2,766**				.140	1,546
Öz-yeterlilik				.627	8,587**				.486	5,440**
3. Aşama: Çarpımsal Etki	.591 (.557)	-	.000			.386 (.337)	.003	.000		
Toplam CQ X Öz-yeterlilik (Ortak Etki)				-.001	-.019				.063	.767

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . N = 121. Tabloda yer alan regresyon katsayıları üçüncü aşamada elde edilen değerlerdir.

## Kaynakça

- Aiken, L.S.-West, S.G. (1991), *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage, Newbury Park, CA.
- Ang, S.-Van Dyne, L. (2008), "Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network". S. Ang-L. Van Dyne (Der.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, M.E. Sharpe, Armonk, NY, s. : 3-15.
- Ang, S.-Van Dyne, L.-Koh, C.K.S.-Ng, K.Y.-Templer, K.J.-Tay, C.-Chandrasekar, N.A. (2007), "Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance", *Management and Organization Review*, 3(3), s. 335–371.
- Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thoughts and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bandura, A. (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*, W.H. Freeman, New York.
- Bandura, A. (1999), "A social cognitive theory of personality". L. Pervin-O. John (Der.), *Handbook of personality*, 2nd Ed. Guilford Publications, New York, s. 154-196.
- Baron, R.M.-Kenny, D.A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, s. 1173–1182.
- Campbell J.P. (1999), "The definition and measurement of performance in the new age", D.R. Ilgen-E.D. Pulakos (Der.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*, Jossey-Bass, San Francisco, s. 399-429.
- Dussault, M. (2006), "Teachers' self-efficacy and organizational citizenship behaviors", *Psychological Reports*, 98(2), s. 427-432.
- Earley, P.C.-Ang, S. (2003), *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*, Stanford University Press, Palo Alto.
- Frazier, P.A.-Tix, P.A.-Barron, K.E. (2004), "Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research", *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), s. 115-134.
- Harrison, A.W.-Rainer, R.K.-Hochwarter, W.A.-Thompson, K.R. (1997), "Testing the self-efficacy–performance linkage of social–cognitive theory", *The Journal of Social Psychology*, 137, s. 79-87.
- Judge, T.A.-Jackson, C.L.-Shaw, J.C.-Scott, B.A.-Rich, B.L. (2007), "Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences", *Journal of Applied Psychology*, 92(1), s. 107-127.
- Jöreskog, K.G.-Sörbom, D. (1993), *LISREL 8: User's Reference Guide*, Scientific Software International, Chicago, Ill.
- Kozlowski S.W.J.-Gully, S.M.-Brown, K.G.-Salas, E.-Smith, E.M.-Nason, E.H. (2001), "Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability", *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 85(1), s. 1-31.
- Livermore, D. (2010), *Leading with cultural intelligence: The new secret to success*, American Management Association, New York.
- Locke, E.A. (2003), "Good definitions: The epistemological foundation of scientific progress", Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of The Science*, 2nd ed, Erlbaum, Mahwah, NJ, s. 415–444.



- Mayer, J.D.-Salovey, P. (1993), "The intelligence of emotional intelligence", *Intelligence*, 17, s. 433-442.
- Oolders, T.-Chernyshenko, O.S.-Stark, S. (2008), "Cultural intelligence as a mediator of relationships between openness to experience and adaptive performance", S. Ang-L. Van Dyne (Der.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, M.E. Sharpe, Armonk, NY, s. 145-158.
- Organ, D.W. (1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Podsakoff, P.M.-Mackenzie, S.B.-Lee, J.Y.-Podsakoff, N.P. (2003), "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88, s. 879-903.
- Schwarzer, R.-Jerusalem, M. (1995), "Generalized self-efficacy scale", J. Weinman, S. Wright-M. Johnston (Der.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs*, NFER-NELSON, Windsor, UK, s. 35-37.
- Smith, C.A.-Organ, D.W.-Near, J.P. (1983), "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68, s. 653-663.
- Solomon, C.M.-Schell, M.S. (2009), *Managing across cultures: The seven keys to doing business with a global mindset*, McGraw-Hill, New York.
- Stajkovic, A.D.-Luthans F. (1998), "Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 124(2), s. 240-261.
- Sternberg, R.J.-Detterman, D.K. (Ed.) (1986), *What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition*, Ablex, Norwood, NJ.
- Sternberg, R.J.-Forsythe, G.B.-Hedlund, J.-Horvath, J.A.-Wagner, R.K.-Williams, W.M.-Snook, S.-Grigorenko, E.L. (2000), *Practical intelligence in everyday life*, Cambridge University Press, New York.
- Stone-Romero, E. F.-Stone, D. L.-Hyatt, D. (2003), "Personnel selection procedures and invasion of privacy", *Journal of Social Issues*, 59, s. 343-368.
- Şimşek, Ö.F. (2007), *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*, Ekinoks Yayıncılık, Ankara.
- Templer, K.J.-Tay, C.-Chandrasekar, N.A. (2006), "Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment", *Group and Organization Management*, 31, s. 154-173.
- Thorndike, R.L.-Stein, S. (1937), "An evaluation of the attempts to measure social intelligence", *Psychological Bulletin*, 34, s. 275-285.
- Triandis, H.C. (2006), "Cultural intelligence in organisations", *Group & Organizations Management*, 31(1), s. 20-26.
- Tsui, A.S. (1984), "A role set analysis of managerial reputation", *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, s. 64-96.
- Tsui, A.S. (1990), "A multiple-constituency model of effectiveness: An empirical examination at the human resource subunit level", *Administrative Science Quarterly*, 35, s. 458-483.
- Van Dyne, L.-Ang, S.-Nielsen, T.M. (2007), "Cultural intelligence", S. Clegg-J. Bailey (Der.), *International Encyclopedia of Organization Studies*, 1, Sage, Thousand Oaks, CA, s. 345-350.

- Van Dyne, L.-Ang, S.-Livermore, D. (2010), "Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing World", K. Hannum-B.B. McFeeters-L. Booyesen (Der.), *Leading across differences*, Pfeiffer, San Francisco, s. 131-138.
- Ward, C.-Fischer, R. (2008), "Personality, cultural intelligence, and cross-cultural adaptation", S. Ang-L. Van Dyne (Der.), *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, M.E. Sharpe, Armonk, NY, s. 159-173.
- Williams, L.J.-Anderson, S.E. (1991), "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior", *Journal of Management*, 17, s. 601-618.
- Wood, R.-Bandura, A. (1989), "Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision-making", *Journal of Personality and Social Psychology*, 56, s. 407-415.
- Yeşil, S. (2009), "Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zekâ", *KMU İBF Dergisi*, Yıl:11 Sayı:16, s. 100-131.
- Yeşil, S. (2010), "21. Yüzyılın Küresel Örgütleri İçin Kültürel Zekâ", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 19, Sayı 2, s. 147-168.