



Şanlı Kayran, S. C. ve Unur, K. (2023). "Otel Çalışanlarının Kültürel Zeka Düzeyleri, Misafir ile Çatışma Yönetim Stilleri ve Kariyer Tatminlerinin İşin Nitelikleri ve İş Deneyimine Göre Değerlendirilmesi", *Pamukkale Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 55, Denizli, ss.259-283.

## OTEL ÇALIŞANLARININ KÜLTÜREL ZEKA DÜZEYLERİ, MİSAFİR İLE ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ VE KARIYER TATMİNLERİNİN İŞİN NİTELİKLERİ VE İŞ DENEYİMİNE GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ\*

S. Ceylin ŞANLI KAYRAN\*\*, Kamil UNUR\*\*\*

### Öz

Araştırmanın amacı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kültürel zeka seviyelerini, misafir ile yaşadıkları anlaşmazlıklarda kullandıkları çatışma yönetim stratejilerini ve kariyer tatmin düzeylerini belirlemek; bu değişkenlerin işin gerektirdikleri niteliklere ve çalışanın iş deneyimine göre farklılıklarını tespit etmektir. Ayrıca çalışanların kültürel zeka düzeylerine göre misafir ile yaşadıkları anlaşmazlıklarda kullandıkları çatışma yönetim stiline belirlenmesi çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini Antalya ve İstanbul' da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında çalışan-misafir ilişkisindeki çatışmalar incelenmiştir. Araştırma verisi katılımcılardan anket aracılığıyla toplanmıştır. Bulgulara göre otel çalışanlarının kültürel zeka seviyeleri yüksek, kariyer tatminleri ise yükseğe yakın/orta düzeydedir. Otel çalışanları çatışma yönetim stillerinden en fazla problem çözme tercih etmektedir. Bu tercihleri ödün verme, uzlaşma, zorlama ve kaçınma takip etmektedir. Çalışanların tercih ettikleri çatışma yönetim stili kültürel zeka düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Ayrıca otel çalışanlarının kültürel zeka, çatışma yönetim stilleri ve kariyer tatmininin iş deneyimine ve işin gerektirdiği niteliklere göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Kültürel Zeka, Çatışma Yönetim Stilleri, Kariyer Tatmini, Otel İşletmeleri, Otel Çalışanları.*

## EVALUATION OF HOTEL EMPLOYEES' CULTURAL INTELLIGENCE LEVELS, GUEST CONFLICT MANAGEMENT STYLES AND CAREER SATISFACTION ACCORDING TO JOB QUALIFICATIONS AND WORK EXPERIENCE

### Abstract

In this study, the cultural intelligence, conflict management styles and career satisfaction of the employees working in the hotel enterprises are examined. The aim of the research is to determine the cultural intelligence levels of the employees working in hotel businesses; the conflict management strategies they use in their disagreements with the guests, and their career satisfaction levels; is to determine the differences of these variables according to the qualifications required by the job and the work experience of the employee. In addition, another aim of the study is to determine the conflict management style used by the employees in their disagreements with the guests according to their cultural intelligence levels. The universe of the research is the employees working in 5-star hotel businesses operating in Antalya and Istanbul. Within the scope of the research, conflicts in the relationship between employee and guest were examined. The data were collected from the participants through the survey method. According to the findings, hotel employees have high level of cultural intelligence and career satisfaction is moderately close to high. Hotel employees prefer the most problem solving style from the conflict management styles. The conflict management style preferred by the employees differs according to their cultural intelligence levels. In addition, it has been determined that hotel employees' cultural intelligence, conflict management styles and career satisfaction differ significantly according to work experience and qualifications required by the job.

**Keywords:** *Cultural Intelligence, Conflict Management Styles, Career Satisfaction, Hotels, Hotel Employees.*

\*Bu makale "Otel Çalışanlarının Kültürel Zekâ Düzeyi, Çatışma Yönetim Stili ve Kariyer Tatmini İlişkisi" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

\*\*Dr. Öğr. Üyesi, Harran Üniversitesi, Halfeti Meslek Yüksekokulu, ŞANLIURFA.

e-posta:ceylin\_sanli@hotmail.com, (<https://orcid.org/0000-0001-7339-0538>)

\*\*\*Prof. Dr., Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, MERSİN.

e-posta:kunur@yahoo.com, (<https://orcid.org/0000-0003-2992-7427>)

## **GİRİŞ**

Türkiye’de her ne kadar iç turizm gelişmiş olsa da iç turizm istatistikleri otelleri yıl boyu açık tutacak kapasiteye ulaşmadığı için (TUİK, 2018) Türk turizmi ağırlıklı olarak dış turizme bağlıdır. Türkiye’de turizm 1970’li yıllarda yaşanan ciddi döviz sıkıntısını gidermek ve köylerden kentlere gerçekleşen göç dolayısıyla oluşan mesleksiz, işsiz grubuna iş yaratmak amacıyla 1980’li yıllarda geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle de ‘Düşünün Antalya’da mutlu bir Hollandalı’ sloganlarıyla Avrupalı turistler deniz-kum-güneş için Türkiye’ye çekilmeye çalışılmıştır. O günden bugüne hem turist sayısı hem de turizm gelirleri artış göstermiştir.

Türkiye’ye 2019 yılında en çok turist gönderen ülkeler sırasıyla Rusya Federasyonu (5.179.133), Almanya (4.194.645), Bulgaristan (2.625.366), İngiltere (2.157.405), Gürcistan 1.984.779), İran (1.190.116), Ukrayna (1.227.662), Hollanda (921.073), Azerbaycan (829.831), Yunanistan (820.142)’dir (TUİK, 2020). Bu turistlerin çoğunluğu Antalya bölgesini tercih etmektedir. Konaklama işletmelerinde de bu sebeple ön büro ve animasyon gibi departmanlarda turist çeken ülkelerin vatandaşları, o ülkede yetişmiş kişiler ya da o ülkelerin dillerini iyi bilen Türk vatandaşları tercih edilmektedir. Bu nedenle üniversitelerin turizm fakültelerinde (Örneğin, Mersin Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Gazi Üniversitesi, Balıkesir Üniversitesi, Adnan Menderes Üniversitesi) dünyada en geçerli dillerden biri olan İngilizceden sonra en çok turist çekilen ülkelerin dilleri de öğretilmeye çalışılmakta, 3 yabancı dil eğitimi verilmektedir. Bu da adeta “bir dil bir insan iki dil iki insan” sözünün gereğini yerine getirir niteliktedir. Aslında bir başka dili öğrenmek, bir başka kültürü öğrenmek anlamına gelmektedir. Çünkü dil, toplumun kültürel özelliklerini barındırmaktadır ve bireyler toplumun dilini öğrenirken, diline özgü kültürel unsurları da öğrenmektedir (Çakır, 2011: 249). Ayrıca yabancı dil bilen insanların, bilmeyenlere göre kültürel zeka seviyeleri daha yüksek olmaktadır (Unur ve Şanlı, 2018).

Turizmde dışa bağımlılığın beraberinde çok kültürlülüğü-getirmesi çok kültürlü bir yapıda çalışmayı zorunlu hale getirmektedir. Bu nedenle farklı kültürlerle çalışabilecek insanlar yetiştirme zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Çok kültürlü ortamla baş edebilmenin koşullarından bir tanesi de kültürel zekadır. Çünkü, kültürel zeka seviyesi yükseldikçe iletişim becerileri de yükselmektedir (Bücker vd., 2014).

Otel işletmeleri de hem çalışanlar açısından hem de gelen misafirler açısından çok kültürlü bir yapı özelliği göstermektedir. Çok kültürlü ortamlarda bireylerin kişilikleri, inanç sistemleri, kültürleri vb. özelliklerinden dolayı birbirlerinden farklılaşmaktadır. Böylesi bir farklılaşmanın olduğu ortamlarda ise çatışmalar kaçınılmaz olmaktadır. Çatışmalar, iyi yönetilemez ise hem çalışan mutluluğunu ve iş tatminini hem de işletme performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Durak, 2010). Bu bağlamda kültürel zeka seviyesi yüksek olan çalışanların çatışmaları daha etkin bir şekilde yönetilmesi beklenmektedir (Ramirez, 2010). Çatışmaların etkin yönetildiği iş ortamında çalışanların kariyer tatminlerinin daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Kültürel zekası yüksek, çatışma yönetim becerisi gelişmiş ve işinden memnun olan işgörenlerin Türkiye’ye gelmiş turistlere daha iyi hizmet verecekleri ve daha yüksek müşteri memnuniyeti ya da daha düşük müşteri memnuniyetsizliği yaratacakları söylenebilir (Yılmaz ve Kaya, 2015: 32-33; Ersoy ve Ehtiyar, 2015: 43; Mercan, 2016: 118). Bu durum da Türkiye’ye yönelik hem tekrar ziyaretlerin hem de kulaktan kulağa reklam nedeniyle turist sayısının artmasına (Arlı, 2012: 156) ve Türkiye’nin temel sorunları olan işsizliğin ve ödemeler dengesi açıklarının azaltılmasına katkıda bulunabilir.

Bu araştırmanın amacı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin kültürel zeka seviyelerini, misafir ile yaşadıkları anlaşmazlıklarda kullandıkları çatışma yönetim stratejilerini ve kariyer tatminlerini belirlemek; bu değişkenlerin işin gerektirdikleri niteliklere ve çalışanın iş deneyimine göre farklılıklarını tespit etmektir. Ayrıca çalışanların kültürel zeka düzeylerine göre misafir ile yaşadıkları anlaşmazlıklarda kullandıkları çatışma yönetim stiline belirlenmesi çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

## **2.Kavramsal Çerçeve**

### **2.1.Kültürel Zeka**

Kültürel zeka (CQ) ilk defa Earley ve Ang’ın (2003) kültürlerarası araştırmalar ile zeka araştırmalarını bir araya getirerek ortaya çıkardıkları bir araştırmanın ürünüdür. Araştırmacılar, farklı ülkelere gelen bilgisayar programcılarının alanlarında başarılı ve yetenekli olmalarına rağmen birlikte çalıştıklarında ortak bir çözüm

bulmakta zorlandıklarını gözlemlemişlerdir. Bunun üzerine: “Bazı kişiler farklı kültürler içinde rahat ve etkili bir şekilde çalışabiliyorken bazıları bunu neden başaramıyor?” sorusuna yanıt aramış ve kültürel zeka kuramını geliştirmişlerdir (Ang ve Van Dyne, 2008: 3; Aksoy, 2013: 73-74). Early ve Ang (2003: 58) geliştirdikleri kuramda kültürel zekayı “Bir kişinin yeni kültürel bağlamı etkin bir şekilde benimseme yeteneği” olarak tanımlamışlardır. Thomas vd. (2008) geliştirdikleri modelde ise kültürel zekayı “İnsanların çevrelerinin kültürel yönlerine uyum sağlamalarını, seçmelerini ve şekillendirmelerini sağlayan kültürel üstbilişsellığe bağlı etkileşimli bilgi ve yetenekler sistemi” olarak tanımlamıştır. Kültürel zeka bileşenleri kültürel bilgi, kültürel yetenek ve kültürel üstbilgi olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Kültürel bilgi; kültür, kültürel farklılık, kültürün davranışlar üzerindeki etkileri gibi kültür ve kültürler arası etkileşimlere yönelik bilgileri; kültürel yetenek, kültürler arası ortamlarda sahip olunan bilgi ve duyguları yansıtmaya becerisini (Thomas ve Inkson, 2009: 22-23); kültürel üstbilgi ise kültürler arası etkileşimler esnasındaki bilinçli kültürel farkındalık düzeyini (Ang ve Van Dyne, 2008: 5) ifade etmektedir. Bu görüşe göre kültürel zeka belirli bir kültürel (kültürlerarası) bağlamda geliştirilen bilgi ve yeteneklerdir. Kültürel açıdan zekice bir davranışın oluşabilmesi için üstbilişsel boyutun sürece eklenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bu yaklaşım kültürel zekanın etkileşimli bir yetenekler sistemi (kültürel bilgi ve kültürel yetenek) olarak ele alınması ve üstbilişsellik bağlantı işlevi görmesi açısından önemlidir (Thomas vd. 2008: 128).

## 2. 2. Çatışma Yönetim Stilleri

Çatışma, “Aynı anda ortaya çıkan birbirine karşı ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durum.” ve “Birbirleriyle uyuşmayan dilek, istek ya da ereklerin yarışmasından ortaya çıkan üzücü ya da kıvanç vermektense uzak bilinç durumu” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2018). Bireyler arası etkileşim içerisinde kişilik, amaç, değer, inanç ve algı farklılıkları, sorunları tanımlamadaki değişik yaklaşımlar vb. gibi unsurlar çeşitli çatışmalara sebep olmaktadır (Koçel, 2015: 758). Çok kültürlülük de çatışma potansiyelini artırabilmektedir. Özellikle dil farklılıkları kişilerin kendilerini ifade etmelerini güçleştirmekte ve anlaşmazlık yaşamalarına yol açmaktadır. Ayrıca dil unsurunun yanı sıra yiyecek yasakları, din, yemek alışkanlıkları gibi faktörler de çatışmalarda etkili olmaktadır. (Asunakutlu ve Safran, 2004: 40). Davranış kalıpları, dış görünüş, sosyo-ekonomik durum, etnik grup farklılıkları ve göç faktörü de kültür kaynaklı yaşanan çatışmaların nedenleri arasında gösterilmektedir (Özmen ve Aküzüm, 2013: 447). Türkiye’de beş yıldızlı otellerde ağırlanan misafirlerin çok kültürlü olması nedeniyle bu işletmeler de çok kültürlü işletmelerdir (Çalışkan, Ünal, Kalafatoğlu, Akün ve Üçler, 2015: 9). Bu potansiyel riski yönetme konusunda kültürel zeka düzeyi önemli bir role sahiptir (Yeşil, 2010: 150).

### 2.2.1. Kişisel Çatışma Yönetim Stilleri

Kişisel çatışma yönetim stilleri, çatışma yönetimini iki boyut üzerinden ele alır. Bu boyutlar kendine ilgi ve diğerlerine ilgi boyutlarıdır. Her iki boyutta da ilgi seviyesi düşük ya da yüksek olarak belirlenir. Beş yönetim stilinden ikisi 2x2’lik matrisin köşelerinde yer almaktadır. Matris Şekil 1’de sunulmuştur (De Dreu vd. 2001: 660).



Şekil 1.Çatışma Yönetim Stilleri Matrisi

Kendine ilgi düzeyi yüksek, diğerlerine ilgi düzeyi düşük bireyler “Zorlama”, kendine ilgi düzeyi düşük, diğerlerine ilgi düzeyi yüksek olan bireyler “Ödün Verme”, hem kendine hem de diğerlerine ilgi düzeyi yüksek olan bireyler “Problem Çözme”, hem kendine ilgi hem de diğerlerine ilgi düzeyi düşük olan bireyler “Kaçınma” stilinde yer almaktadır. Beşinci stil olan “Uzlaşma” ise matrisin tam ortasında yer almamakla birlikte ödün verme ile problem çözme arasında ayrı bir boyut olarak yer almaktadır (Ertürk, 2009: 37). **Zorlama** stili, bireyin kendi amacını gerçekleştirmek için tüm gücünü kullanırken, diğer bireyleri tamamen göz ardı etmelerini ifade eder. Bu stili seçen bireylerin tek amacı kazanmaktır (Tozkoparan, 2013: 195). Bu stil rekabet, kontrol, baskı yapma ya da yarışma olarak da adlandırılmaktadır. **Ödün Verme** stili, bireyin çatışmayı ortadan kaldırmak için kendi istek ve ihtiyaçlarını göz ardı ederek karşı tarafın bazı istek ve ihtiyaçlarını karşılmasını ifade etmektedir. Bu yöntemde çatışmanın diğer tarafındaki bireylerle ilişkilerin bozulmaması amaçlanmaktadır (Arslan, 2016: 45). Bu stilde çatışmanın kazananı bulunmamaktadır (Pelit vd., 2013: 7). Ödün verme; uyma, kabullenme, yumuşatma olarak da adlandırılmaktadır. **Problem Çözme** stili, kazan-kazan ilkesine dayanmaktadır (Arslan, 2016: 44). Kişi hem kendisinin hem de karşı tarafın ilgi ve isteklerini göz önünde bulundurarak çatışmayı ele almaktadır. Taraflar arasında aktif işbirliği gerektirmektedir (Üngören, 2008: 891). Bu stil bütünleştirme ve işbirliği olarak da adlandırılmaktadır. (Tozkoparan, 2013: 195). **Kaçınma**, duygusal olarak zayıf bireylerin tercih ettiği bir stildir. Daha az stres altında kalmak için çatışmayı algıladıkları halde bunu ifade etmekten kaçınırlar. Bu stili tercih etmelerinin bir diğer nedeni bireysel ilişkilerin bozulmasından korkmalarıdır (Yalçın ve Erçen, 2004: 211). Son stil olan **uzlaşma**, en çok tercih edilen çatışma yönetim stildir. Bu stilde çatışmanın iki tarafı da kendi istek ve ihtiyaçlarından tavizler vererek ortak bir noktada buluşmaktadır. İki taraf da tavizler verdiği için çatışmanın net bir kazananı bulunmamaktadır (Üngören, 2008: 891).

### **2.3. Kariyer Tatmini**

Kariyer, bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Kariyer tatmini ise bireysel olarak kişilerin kariyer hedeflerine ve beklentilerine ulaşmaları olarak ifade edilmektedir (Demirdelen, 2013: 43). Kariyer tatmini; kariyer düzeyinin, beklentileri ne derece karşıladığı ile ilgili bir kavramdır (Demirdelen ve Ulama, 2013: 68). Kariyer tatmini başka bir ifadeyle, bireylerin güncel kariyer başarılarına ilişkin algılarını ve gelecekteki ilerlemelerine yönelik umutlarını ifade etmektedir (Nauta vd., 2009: 236). Çalışanların algılanan kariyer tatmini, kariyerle ilgili rolleri, başarıları ve başarıları hakkında nasıl hissettiklerini yansıtmaktadır (Kong vd., 2012: 77).

Kariyer tatmini kişinin kariyerini değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan olumlu bir durumdur (Yan, 2005: 15) ve kişinin kariyer seçimi ile yaşanan genel mutluluk seviyesi olarak tanımlanmaktadır (Fu, 2010: 273). Kişinin kariyerinde belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmanın derecesinden duyulan memnuniyet olarak değerlendirilmektedir (Yüksel, 2005: 305).

Kariyer tatmini iş tatmini ile birlikte öznel (içsel) kariyer başarısının bir boyutunu oluşturmaktadır. Kariyer, bir kişinin hayatı boyunca işgal ettiği işle ilgili pozisyonlar dizisinden oluşmaktadır. Bu nedenle öznel kariyer başarısı, mevcut işi içerdiği gibi, mevcut iş tatminini de içermektedir (Judge vd., 1995: 487). Dolayısıyla bireyin kariyer veya iş rolüne yönelik genel duygusal yönelimini ifade eden kariyer tatmini iş tatmininin de bir yönünü oluşturmaktadır. Yani, kariyerinden tatmin olan bir kişi, işinin başka bir yönü, örneğin çalışma koşulları ile tatmin olmayabilir (Gattiker ve Larwood, 1988: 573).

Kariyer tatmini; ücret, ilerleme ve gelişim fırsatları da dahil olmak üzere bireylerin kariyerlerinin içsel ve dışsal yönlerinden elde ettikleri tatmin olarak ele alınmaktadır (Greenhaus, Parasuraman ve Wormley, 1990’dan aktaran Judge vd., 1995: 487). Dolayısıyla kariyer tatminini objektif (nesnel) kariyer tatmini ve sübjektif (öznel) kariyer tatmini olmak üzere iki boyutta incelemek mümkündür. Çalışanların ücret ve terfi gibi konulardaki değerlendirmelerinden doğan memnuniyetleri objektif boyutu oluştururken çalışanların kariyer gelişimi ve başarılarına ilişkin değerlendirmeleri ve öznel algıları sübjektif kariyer tatmini boyutunu oluşturmaktadır. Bu boyut bireyin öznel değerlendirmelerinden oluştuğu için kariyer tatmininin içsel boyutu olarak ele alınmaktadır. İçsel kariyer tatmini boyutu sadece başarıyla ilgili olmamakla birlikte aynı zamanda bireyin mesleki ilerlemeleri, işini anlamlı bulması ve gelecekte beklenenleriyle de ilgilidir (Avcı ve Turunç, 2012: 45).

Kariyer başarıları, tüm kariyer hedeflerine ulaşma derecesi, gelir hedeflerine ilişkin ilerleme derecesi, kendini geliştirme hedeflerine ilişkin ilerleme derecesi, yeni beceri ve yetkinlik elde etme konusunda elde edilen ilerlemeler çalışanların kariyer tatminlerini etkileyen önemli faktörlerdir (Sakal ve Yıldız, 2015: 6613). Ayrıca kariyer tatmini; çalışanlara sunulan kaynaklar, iş şartları, adaletli davranma, ayrımcılık, iş yükü ve stres gibi faktörlerden etkilenmektedir (Ünlü, 2014: 16). Örneğin, çalışanların terfi ettirilmesi, ödüllendirilmesi gibi uygulamalar çalışanların kariyerlerinden tatmin sağlamaları konusunda etkili olabilmektedir (Demirdelen, 2013: 43).

### **Turizm İşletmelerinde Kültürel Zeka, Çatışma Yönetim Stilleri ve Kariyer Tatmininin Önemi**

Doğası gereği dışa bağımlı olan uluslararası turizm hem çalışanlar hem de misafirler açısından otel işletmelerinde çok kültürlülüğe yol açmaktadır. Çok kültürlü otel işletmelerinde bireylerin kişilikleri, inançları ve kültürel özellikleri farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmaları yönetme konusunda ise kültürel zeka etkin bir rol oynayabilmektedir. Otel işletmelerinin kültürel zeka seviyesi yüksek düzeyde olan çalışanları işletmede bulundurmaları misafire sunulan hizmet kalitesini etkileyebilmektedir. Kültürel zeka seviyesi yüksek olan çalışanlar hizmet sundukları misafirlerin kültürel olarak farklılaştıklarını bilebilir, sahip olduğu bu bilgi doğrultusunda davranışlarını uyarlaması gerektiğinin farkına varabilir ve davranışını hizmet sunduğu misafirin kültürel özelliklerine göre uyarlama yeteneği gösterebilir (Aslan ve Aslan, 2015: 35).

Otel işletmelerinde hizmetin sunulmasında turist gönderen ülkenin kültürünün dikkate alınması hizmet kalitesini iyileştirebilecektir. Otel çalışanının hizmet sunulan misafirin kültürüne aşina olması, davranışını o kültüre göre uyarlayabilmesi sunulan hizmetin kalitesini yükselterek misafirin memnuniyetini etkileyebilir. Aldığı hizmetten memnun olan misafirler, otel işletmesine yönelik olarak tekrar ziyaretlerini artırabilir, kulaktan kulağa reklam yoluyla yeni turistlerin de oteli tercih etmelerini sağlayabilir. Dolayısı ile hem hizmet sunan otel çalışanının hem de hizmet gören misafirin kültürel olarak farklılaştığı otel işletmelerinde kültürel zeka seviyesi yüksek olan çalışanların kültürel farklılıkları yönetebilmesi hem bireysel hem de örgütsel düzeyde fayda sağlayabilecektir. Farklı kültürler hakkında bilgisi az olan veya farklı kültürler ile teması az bulunan ve kültürlerarası eğitim almamış çalışanlar misafirler ile hizmet sunum esnasında kendini ifade etme hususunda sorun yaşayabilir ve misafirin isteklerini anlamakta zorluk çekebilir. Bu durum misafir memnuniyetine de olumsuz olarak yansıtılabilecektir. Bu noktada otel çalışanlarına farklı kültüre mensup turistlerin kültürel tercihlerinin neler olduğu, onlara hizmetin en iyi şekilde nasıl sunulacağına yönelik olarak eğitimler verilmesi misafir memnuniyetini olumlu yönde etkileyebilecektir (Yılmaz ve Kaya, 2015: 33).

Nitekim Aslan ve Aslan (2015) 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanları üzerine gerçekleştirdiği çalışmada otel çalışanlarının kültürel zeka düzeylerinin çeşitli demografik özelliklere göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Buna göre yurt dışında bulunan, yabancı dil bilen, eğitim düzeyi yüksek olan otel çalışanlarının kültürel zeka seviyesi farklılıklar göstermektedir. Benzer şekilde Yazar (2019) da yurt dışı görevinde bulunan çalışanların kültürel zeka düzeylerinin farklılaştığını tespit etmiştir. Buradan hareketle kültürel zeka ve alt boyutlarının işin gereklerine ve iş deneyimine göre gösterdiği farklılıkları test etmek amacıyla  $H_1$  ve  $H_2$  hipotezleri geliştirilmiştir.

$H_1$ : Kültürel zeka ve alt boyutları işin gerektirdiği niteliklere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_{1a}$ : Kültürel zeka ve alt boyutları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_{1b}$ : Kültürel zeka ve alt boyutları yabancı dil bilme durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_{1c}$ : Kültürel zeka ve alt boyutları turizm eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_{1d}$ : Kültürel zeka ve alt boyutları dil seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_2$ : Otel çalışanlarının kültürel zeka seviyeleri iş deneyimine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

$H_{2a}$ : Otel çalışanlarının kültürel zeka seviyeleri çalışılan bölgeye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_{2b}$ : Otel çalışanlarının kültürel zeka seviyeleri çalışılan departman/bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Otel işletmeleri doğası gereği çok kültürlü bir yapı özelliği göstermektedir. Bu çok kültürlülük ise çalışma ortamındaki din, dil, ırk gibi kültürel bileşenlerin farklılaşmasına yol açmaktadır. Bu farklılaşmalar ise anlaşmazlıkları ve çatışmaları ortaya çıkarabilmektedir (Topaloğlu, 2010:111; Mercan, 2015: 62). Bu çatışmaların ortaya çıkmaması ya da çıktıktan sonra etkin bir şekilde yönetilmesi hem çalışan hem de misafir memnuniyetine yansıtılabilmektedir.

Otel işletmeleri hizmet sunan işletmelerdir. Otel işletmelerinin başarısı ise hizmet sundukları misafirin memnuniyeti ile doğrudan ilişkilidir (Emir, Kılıç ve Pelit, 2010: 292). Bu noktada çalışan ile misafir arasında yaşanan anlaşmazlıkların etkin bir şekilde yönetilmesi oldukça önemlidir. Böylesi bir anlaşmazlıkta çalışanların çatışmaları iyi bir şekilde yönetmesi hem bireysel hem de örgütsel olarak önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Dolayısı ile çatışmaların etkin bir şekilde yönetilebilmesi hususunda doğru yerde doğru çatışma yönetim stiline başvurmanın oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Otel çalışanlarının misafirler ile yaşadıkları bir anlaşmazlıkta misafirin dilek ve arzularını görmezlikten gelmemeleri, misafirin isteklerini göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Otel çalışanlarının misafirler ile öncelikli olarak hem misafirin hem de örgütün çıkarlarını koruyacak şekilde çatışmayı ele alarak problem çözme stilini benimsemesi, eğer anlaşmazlık çözülmez ise misafir her zaman haklıdır prensibini izleyerek çatışmayı misafiri memnun edecek şekilde örgüt çıkarlarından tavizler vererek ele alması misafir memnuniyetine olumlu olarak yansıtılabilecektir (Üngören, 2008).

Yapılan araştırmalar turizm eğitimi almış otel çalışanlarının çatışma yönetim stilleri tercihlerini etkilediğini göstermektedir. Üngören (2008) turizm eğitimi almamış çalışanların çatışmada, sorunları görmezden geldiğini ancak turizm eğitimi alan çalışanların çatışma yönetiminde aktif bir yol izleyerek katılımcı davranış sergilediğini ortaya koymuştur. Araştırma aynı zamanda misafir ile ilişkili departmanlarda çalışanların çatışmalarda daha yapıcı stilleri tercih ettiklerini, misafir ile ilişkilerin zayıf olduğu departmanlarda çalışanların ise çatışmaları daha yıkıcı stiller ile çözmeyi tercih ettiği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları ve kavramsal çıkarımlar çerçevesinde otel çalışanlarının çatışma yönetim stillerinin iş deneyimine göre gösterdiği farklılıkları test etmek amacıyla  $H_3$ ,  $H_4$  ve  $H_5$  hipotezleri geliştirilmiştir.

$H_3$ : Otel çalışanlarının çatışma yönetim stilleri işin gerektirdikleri niteliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

$H_{3a}$ : Otel çalışanlarının çatışma yönetim eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_{3b}$ : Otel çalışanlarının çatışma yönetim stilleri yabancı dil bilme durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_{3c}$ : Otel çalışanlarının çatışma yönetim stilleri turizm eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_{3d}$ : Otel çalışanlarının çatışma yönetim stilleri dil seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_4$ : Otel çalışanlarının çatışma yönetim stilleri iş deneyimine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

$H_{4a}$ : Otel çalışanlarının çatışma yönetim stilleri çalışılan bölgeye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_{4b}$ : Otel çalışanlarının çatışma yönetim stilleri çalışılan departman/bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_5$ : Otel çalışanlarının çatışma yönetim stilleri kültürel zeka seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Otel çalışanlarının sahip oldukları kariyere memnun olmaları hem kişisel memnuniyetleri hem de örgütsel başarı açısından önemlidir (Yadma, 2020). Özellikle otel işletmeleri emek yoğun bir sektörde faaliyet gösterdikleri için misafir memnuniyeti kadar çalışan memnuniyeti de önemlidir, çünkü otel çalışanlarının kaliteli hizmet sunarak misafir memnuniyeti yaratabilmeleri için kariyerlerinden memnuniyet duymaları gerekmektedir (Atış, 2011: 52). Bu nedenle otel işletmelerinin çalışanlarına kariyer tatmini sağlamaları gerekmektedir (Demirdelen ve Ulama, 2013: 66).

Otel işletmelerinde çalışanlar sürekli olarak misafirler ile karşı karşıya gelmektedir. Misafirler tatil yaptıkları otel işletmelerinde yüksek düzeyde hizmet kalitesi ve güleryüz beklemektedir (Değermen, 2005: 81). Çalışanların kaliteli hizmet sunması ise kariyerinden tatmin olması ile mümkün olabilmektedir (Karaçar, 2019: 56).

Otel işletmelerinde işlerin hizmete yönelik olması nedeniyle çalışanların güdülenebilmesi kariyerlerinden tatmin olmalarıyla mümkün olabilmektedir (Uçkun, Pelit ve Emir, 2004). Yapılan araştırmaları kariyer tatmininin işgörenlerin performansını (Gül ve Oktay, 2009), işten ayrılma niyetini (Anafarta ve Yılmaz, 2019) ve örgüt verimliliğini etkilediğini göstermiştir. Çalışanların tatmin olmaları sağlanmaz ise bireysel performansları azalabilir, dolayısı ile örgütün verimliliği düşebilir. Buradan hareketle otel çalışanlarının kariyer tatmininin iş deneyimine göre gösterdiği farklılıkları test etmek amacıyla  $H_6$ ,  $H_7$  ve  $H_8$  hipotezleri geliştirilmiştir.

$H_6$ : Otel çalışanlarının kariyer tatmini işin gerektirdikleri niteliklere göre anlamlı farklılık göstermektedir.

$H_{6a}$ : Otel çalışanlarının kariyer tatmini eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_{6b}$ : Otel çalışanlarının kariyer tatmini yabancı dil bilme durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_{6c}$ : Otel çalışanlarının kariyer tatmini turizm eğitimi alma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_{6d}$ : Otel çalışanlarının kariyer tatmini dil seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_7$ : Otel çalışanlarının kariyer tatmini iş deneyimine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

$H_{7a}$ : Otel çalışanlarının kariyer tatmini çalışılan bölgeye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_{7b}$ : Otel çalışanlarının kariyer tatmini çalışılan departman/bölüme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_8$ : Otel çalışanlarının kariyer tatmini kültürel zeka seviyesine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Çalışma amaçları doğrultusunda çalışmada ayrıca şu araştırma sorularına cevap aranacaktır:

1: Otel çalışanlarının kültürel zeka seviyeleri ne düzeydedir?

2: Otel çalışanlarının en çok tercih ettiği çatışma yönetim stilleri nelerdir?

3: Otel çalışanlarının kariyer tatminleri ne düzeydedir?

4: Kültürel zeka seviyesi yüksek olan otel çalışanlarının çatışma yönetim stilleri tercihi nelerdir?

5: Kültürel zeka seviyesi düşük olan otel çalışanlarının çatışma yönetim stilleri tercihleri nelerdir?

### **3. Araştırma Yöntemi**

Araştırmanın evrenini Antalya ve İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Antalya'nın deniz, kum, güneş (3S) turizmi ve kitle turizmi, İstanbul'un ise kongre ve kültür turizmi kapsamında en fazla turist çeken (TÜRSAB & TUADER, 2017: 30) ve en fazla beş yıldızlı otele sahip iller olması (TÜROB, 2018) bu evrenin belirlenmesinde etkili olmuştur. 2021 yılında Türkiye'ye gelen toplam turistlerin %36,79'u Antalya'ya (Alanya Turistik İşletmeciler Derneği [ALTİD], 2022); %36,52'si ise İstanbul'a (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2021) gelmiştir. Otel sayıları açısından bakıldığında ise Türkiye'de bulunan toplam 836 adet Turizm İşletme Belgesi beş yıldızlı otelin 378 (%45) adedi Antalya'da 129 (%34) adedi ise İstanbul'dadır (T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2022). Bir başka anlatımla Türkiye'deki toplam beş yıldızlı otellerin %61'i Antalya ve İstanbul'dadır.

Çok değişkenli araştırmalar için örneklem büyüklüğünün, değişken sayısının 10 katı ya da daha fazla alınmasının güvenilir sonuçlar vereceği ifade edilmektedir (Ural ve Kılıç, 2011: 48). Bu çerçevede örneklem büyüklüğü 33 değişken için her il asgari 330 olacak şekilde belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurul izin belgesi Mersin Üniversitesi Etik Kurulu 28.06.2019 tarihi ve 023 karar numarası ile alınmıştır. Veriler katılımcılardan anket yöntemi ile

2019 yılında toplanmıştır. Veri toplamada kolayda örnekleme yöntemi tercih edilerek ulaşılabilen her çalışan araştırmaya dahil edilmiştir. Ankette katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu vb. sorular yer almaktadır. Demografik soruların yanı sıra çalışanların kültürel zeka, çatışma yönetim stilleri ve kariyer tatminlerini ölçmeye yönelik olarak 3 ölçek yer almaktadır.

Araştırmanın ilk ölçeği 3 boyut 10 maddeden oluşan ve Thomas vd. (2015) tarafından geliştirilen Unur ve Şanlı (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan kültürel zeka ölçeğidir. Araştırmanın ikinci ölçeği De Dreu vd. (2001) tarafından geliştirilen 5 boyut ve 20 maddeden oluşan çatışma yönetim stilleri ölçeğidir. Araştırmanın son ölçeği ise Shaver ve Lacey (2003) tarafından geliştirilen 3 maddeden oluşan kariyer tatmini ölçeğidir. Ölçeklerde 5'li likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin uyarlanması çalışması için ifadeler, alanında uzman beş ayrı akademisyen ile İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Bu çeviriler kıyaslanarak, bazı maddeler tekrar gözden geçirilmiş ve tutarlı oldukları gözlemlendikten sonra ölçeğin son haline ulaşılmıştır. Yanıt kategorileri "1= Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum" olarak belirlenmiştir.

Dağıtılan anketlerden geri dönen 893 anketin 7 tanesinde çok sayıda yanıtlanmamış soru olduğu için bu anketler elenmiş ve analizlere dahil edilmemiştir. Analizler 886 anket üzerinden yapılmıştır. Gerçekleştirilen sapan analizi sonucunda 593 numaralı anket veri setinden çıkartılarak sonraki analizlere dahil edilmemiştir (Kalaycı, 2006: 212). Daha sonraki analizler kullanılabilir 885 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Analizler faktör skorları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

#### 4. Bulgular

Araştırma kapsamında anket formunda yer alan ölçeklerin geçerliliklerini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi bu aşamada iki kez gerçekleştirilmiştir. İlk analizlerde "Karşı tarafın isteklerine boyun eğirim", "Konuğun söylediğine razı olurum", ve "Çatışma ihtimali olan konukla yüzleşmekten kaçınırım (Konuğu başkasına yönlendiririm)." maddeleri standardize yük değerleri düşük olduğu için analizden çıkartılmış ve ikinci analizlerde değerlendirmeye alınmamıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi**

	Standardize Yük Değeri	t-değeri	Ortalama	AVE	CR
<b>KÜLTÜREL ZEKA</b>			<b>4,075</b>	<b>0,57</b>	<b>0,93</b>
<b>Kültürel Bilgi</b>			<b>4,233</b>	<b>0,60</b>	<b>0,75</b>
5.1. Dünyada farklı kültürlerin tarz ve usullerinin farklı olduğunu biliyorum.	0,78	26,11	4,3148		
5.2. Kişisel deneyimlerimden ve okuduklarımdan (vb. edinimlerimden) kültürel farklılıklara örnekler verebilirim.	0,78	26,12	4,1511		
<b>Kültürel Yetenek</b>			<b>4,026</b>	<b>0,57</b>	<b>0,87</b>
5.3. Farklı kültürlerden insanlarla konuşmaktan hoşlanırım.	0,82	29,00	4,2525		
5.4. Başka kültürlerden insanların duygularını doğru bir şekilde anlayabilme yeteneğine sahibim.	0,75	25,46	3,9654		
5.5. Bazen, bir başka kültürden insanları, bir şeyin, onların bakış açısından nasıl görüldüğünü hayal ederek anlamaya çalışırım.	0,77	26,61	4,0162		
5.6. Davranışımı, farklı kültürel durumlara ve insanlara uyacak şekilde değiştirebilirim.	0,69	22,79	3,8296		
5.7. Kültürel açıdan farklı insanların olduğu durumlarda yaşanan gecikmelere anlayış gösteririm.	0,76	25,90	4,0781		
<b>Kültürel Üstbilmiş</b>			<b>4,051</b>	<b>0,53</b>	<b>0,77</b>



5.8. Diğer kültürlerden insanlarla etkileşime girerken sahip olduğum kültürel bilgiyi kullandığımı farkındayım.	0,74	24,26	4,0790		
5.9. Kültürün benim ve farklı kültürlerden insanların davranışları üzerinde etkisi olduğunu biliyorum.	0,71	23,15	4,0326		
5.10. Kültürel açıdan farklı insanlarla birlikteyken davranışlarımı uyarlamam gerektiğinin farkındayım.	0,75	25,31	4,0421		
<b>Uyum İyiliği: SRMR: 0,043; NFI: 0,97; NNFI: 0,96; CFI:0,97</b>					
<b>ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİ</b>				<b>0,43</b>	<b>0,92</b>
Ödün Verme			<b>3,718</b>	<b>0,43</b>	<b>0,60</b>
3.11. Konuğun isteğini yerine getirmeye çalışırım.	0,67/,69	20,26	3,9301		
3.16. Konukların amaç ve çıkarlarına uyum sağlarım.	0,66/,62	18,25	3,5066		
<b>Uzlaşma</b>			<b>3,580</b>	<b>0,36</b>	<b>0,69</b>
3.2. Orta yollu bir çözüm bulmaya çalışırım.	0,56	17,21	3,9231		
3.7. Uzlaşmacı bir çözüm bulmamız gerektiği konusunda ısrarcı olurum.	0,65	20,58	3,5880		
3.12. İki tarafın da biraz taviz vermesi gerektiği konusunda ısrar ederim.	0,59	18,44	3,3475		
3.17. İki tarafın da taviz verdiği bir sonuca ulaşmaya çalışırım.	0,60	18,52	3,4642		
<b>Zorlama</b>			<b>2,941</b>	<b>0,45</b>	<b>0,76</b>
3.3. Kendi çözümümü kabul ettirmeye çalışırım.	0,61	18,19	2,8556		
3.8. Kazançlı çıkmanın yollarını ararım.	0,74	23,20	2,9966		
3.13. Kendim için iyi bir sonuç elde etmeye çalışırım.	0,72	22,34	3,3475		
3.18. Galip çıkmak için her şeyi yaparım.	0,62	18,92	2,6244		
<b>Problem Çözme</b>			<b>3,939</b>	<b>0,50</b>	<b>0,80</b>
3.4. Her iki tarafı da mutlu edecek bir çözüm buluncaya kadar uğraşırım.	0,64	20,12	3,9613		
3.9. İki tarafın da çıkarlarını korumaya çalışırım.	0,74	24,13	3,7822		
3.14. Karşılıklı en uygun çözümü bulabilmek için iki tarafın fikirlerini de değerlendiririm.	0,77	26,45	4,0226		
3.19. Mümkün olduğunca iki tarafın çıkarlarını da koruyacak bir çözüm için uğraşırım.	0,68	22,09	3,9882		
<b>Kaçınma</b>			<b>2,816</b>	<b>0,41</b>	<b>0,67</b>
3.5. Farklılıklarımızla yüzleşmekten kaçınırım.	0,58	14,69	2,4289		
3.10. Farklı fikirlerimi söylemekten mümkün olduğunca kaçınırım.	0,51	13,13	2,7200		
3.15. Farklılıkların daha küçük (önemsiz) görünmesini sağlamaya çalışırım.	0,52	13,59	3,3002		
<b>Uyum İyiliği: SRMR: 0,11; NFI: 0,94; NNFI: 0,94; CFI: 0,95</b>					
<b>KARİYER TATMİNİ</b>			<b>3,872</b>	<b>0,77</b>	<b>0,91</b>
7.1. Kariyer olarak otelciliği seçmiş olmaktan memnunum.	0,91	33,91	3,8920		
7.2. Otel işletmesinde çalışıyor olmayı seviyorum.	0,92	34,90	3,9493		
7.3. Başkalarını da otelde çalışmaya teşvik ederim.	0,81	28,69	3,7747		
<b>Uyum İyiliği: SRMR, NFI, NNFI, CFI: İyi Uyum İyiliği</b>					

Tablo 1 incelendiğinde her maddenin standardize yük değerinin 0,50'den; t-değerlerinin ise 1,96'dan büyük, uyum iyiliği değerlerinin de istenen düzeyde olduğu görülmektedir (Schermelleh-Engel, 2003)). Dolayısıyla soru formunda yer alan ölçeklerin bir model olarak geçerli bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek amacıyla güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Kültürel zeka ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa katsayısı 0,924; çatışma yönetim stilleri ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizine göre tüm ölçek için Cronbach Alpha katsayısı 0,879; kariyer tatmini ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizine göre tüm ölçek için Cronbach Alpha katsayısı 0,909 olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010: 405; Erkuş, 2011: 156-157; Karasar, 2016: 190).

Tablo 1'e göre katılımcıların genel olarak kültürel zeka düzeylerini 4,075 ortalama ile yüksek olarak algıladıkları söylenebilir. Ölçekte en yüksek ortalamaya sahip ifade "Dünyada farklı kültürlerin tarz ve usullerinin farklı olduğunu biliyorum." (4,3148) ifadesi iken; en düşük ortalamaya sahip ifadenin ise "Davranışımı, farklı kültürel durumlara ve insanlara uyacak şekilde değiştirebilirim." (3,8296) ifadesi olduğu görülmektedir. Çatışma yönetim stilleri ölçeğinde en yüksek ifadeye sahip boyut problem çözme (3,939) boyutu iken en düşük ortalamaya sahip boyutun ise kaçınma (2,816) boyutu olduğu görülmektedir. Kariyer tatmini ölçeği ortalaması incelendiğinde genel ortalama 3,872 olduğu görülmektedir. Bu ortalama genel olarak katılımcıların kariyerlerinden orta düzeyde memnun oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Ölçekte katılımcılardan en yüksek ortalamayı alan ifade "Otel işletmesinde çalışıyor olmayı seviyorum." (3,9493) ifadesi olurken en düşük ortalamayı alan ifade "Başkalarını da otelde çalışmaya teşvik ederim." (3,7747) ifadesidir.

### **Ölçeklere İlişkin T-testi Sonuçları**

Otel çalışanlarının kültürel zeka seviyelerinin çalışılan bölüm, turizm eğitimi alma durumu, yabancı dil bilme durumu, yurtdışında bulunma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre çalışanların kültürel zeka düzeyleri çalışılan bölüm, yabancı dil bilme durumu, yurt dışında bulunma durumuna göre %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Uygulanan t-testine ilişkin sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4. Kültürel Zekaya İlişkin T-testi Sonuçları**

	<b>Departman</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama Farkı</b>	<b>T Değeri</b>	<b>Anlam Düzeyi</b>
Kültürel Bilgi	Yoğun ilişkili	542	,32336	4,267	,000
	Düşük ilişkili	288			
Kültürel Yetenek	Yoğun ilişkili	542	,29233	3,851	,000
	Düşük ilişkili	288			
Kültürel Üstbiliş	Yoğun ilişkili	542	-24219	3,160	,002
	Düşük ilişkili	288			
Kültürel Zeka Genel	Yoğun ilişkili	542	,29204	4,150	,000
	Düşük ilişkili	288			
	<b>Dil durumu</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama Farkı</b>	<b>T Değeri</b>	<b>Anlam Düzeyi</b>
Kültürel Bilgi	Evet	671	,70537	-5,165	,000
	Hayır	105			
Kültürel Yetenek	Evet	671	,70321	-,5,148	,000
	Hayır	105			
Kültürel Üstbiliş	Evet	671	,62142	-4,428	,000
	Hayır	105			
Kültürel Zeka Genel	Evet	671	,67121	-6,694	,000
	Hayır	105			
	<b>Yurt dışında Bulunma</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama Farkı</b>	<b>T Değeri</b>	<b>Anlam Düzeyi</b>
Kültürel Bilgi	Evet	227	,30595	4,104	,000
	Hayır	581			

Kültürel Yetenek	Evet	227	,29582	3,967	,000
	Hayır	581			
Kültürel Üstbiliş	Evet	227	,28570	3,866	,000
	Hayır	581			
Kültürel Zeka Genel	Evet	227	,28936	3,877	,000
	Hayır	581			

Otel çalışanlarının çatışma yönetim stillerinin çalışılan bölüm, turizm eğitimi alma durumu, yabancı dil bilme durumu, yurtdışında bulunma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre çalışanların çatışma yönetim stilleri turizm eğitimi alma, yabancı dil bilme ve çalışılan bölgeye göre %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Uygulanan t-testine ilişkin sonuçlar Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5. Çatışma Yönetim Stillerine İlişkin T-testi Sonuçları**

	<b>Turizm eğitimi</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama Farkı</b>	<b>T Değeri</b>	<b>Anlam Düzeyi</b>
Ödün Verme	Evet	375	,00405	,061	,952
	Hayır	382			
Uzlaşma	Evet	375	,09853	1,435	,152
	Hayır	382			
Zorlama	Evet	375	,00695	,098	,922
	Hayır	382			
Problem Çözme	Evet	375	,08913	1,301	,194
	Hayır	382			
Kaçınma	Evet	375	-,20885	-2,985	,003
	Hayır	382			
	<b>Dil durumu</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama Farkı</b>	<b>T Değeri</b>	<b>Anlam Düzeyi</b>
Ödün Verme	Evet	671	,28717	-2,397	,018
	Hayır	105			
Uzlaşma	Evet	671	,31822	-3,032	,003
	Hayır	105			
Zorlama	Evet	671	,04345	-,412	,680
	Hayır	105			
Problem Çözme	Evet	671	,46200	-,3,999	,000
	Hayır	105			
Kaçınma	Evet	671	-,05248	,436	,615
	Hayır	105			
	<b>Çalışılan bölge</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama Farkı</b>	<b>T Değeri</b>	<b>Anlam Düzeyi</b>
Ödün Verme	Antalya	442	-12240	-1,803	,072
	İstanbul	443			
Uzlaşma	Antalya	442	-,19865	-2,910	,004
	İstanbul	443			
Zorlama	Antalya	442	-,22548	-3,367	,001
	İstanbul	443			
Problem Çözme	Antalya	442	-,19844	-2,872	,004
	İstanbul	443			
Kaçınma	Antalya	442	,08951	1,328	,184
	İstanbul	443			

Otel çalışanlarının kariyer tatmin düzeylerinin çalışılan bölüm, turizm eğitimi alma durumu, yabancı dil bilme durumu, yurtdışında bulunma durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre çalışanların kültürel zeka düzeyleri yurtdışında bulunma ve çalışılan bölgeye göre %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Uygulanan t-testine ilişkin sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6. Kariyer Tatminine İlişkin T-testi Sonuçları**

	Yurt dışında Bulunma	n	Ortalama Farkı	T Değeri	Anlam Düzeyi
Kariyer Tatmini	Evet	227	,20478	2,640	,008
	Hayır	581			
	Çalışılan bölge	n	Ortalama Farkı	T Değeri	Anlam Düzeyi
Kariyer Tatmini	Antalya	442	-,24832	-3,720	,000
	İstanbul	443			

#### Ölçeklere İlişkin ANOVA Sonuçları

Çalışanların kültürel zekalarının eğitim durumuna ve yabancı dil seviyelerine göre istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre kültürel zekanın tüm boyutlarının çalışanların eğitim durumuna ve yabancı dil seviyelerine göre %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Uygulanan ANOVA testi sonuçları Tablo 7'de sunulmuştur.

Varyansların homojenliği testine göre hangi boyutlar arasında farklılık olduğunu görebilmek için varyanslar homojen olduğunda Gabriel testi, varyanslar homojen olmadığında Games Howell testi uygulanmıştır (Mayers, 2013: 180). Test sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

**Tablo 7. Kültürel Zekaya İlişkin ANOVA Sonuçları**

	Eğitim Durumu	n	F Değeri	Anlam Düzeyi	Levene Testi p değeri
Kültürel Bilgi	İlkokul	80	8,579	,000	,000
	Ortaokul	98			
	Lise	271			
	Ön Lisans	122			
	Lisans	237			
	Lisansüstü	46			
Kültürel Yetenek	İlkokul	80	4,539	,000	,000
	Ortaokul	98			
	Lise	271			
	Ön Lisans	122			
	Lisans	237			
	Lisansüstü	46			
Kültürel Üstbilgi	İlkokul	80	4,043	,000	,000
	Ortaokul	98			
	Lise	271			
	Ön Lisans	122			
	Lisans	237			
	Lisansüstü	46			

Kültürel Zeka Genel	İlkokul	80	5,040	,000	,000
	Ortaokul	98			
	Lise	271			
	Ön Lisans	122			
	Lisans	237			
	Lisansüstü	46			
	<b>Dil Seviyesi</b>	<b>n</b>	<b>F Değeri</b>	<b>Anlam Düzeyi</b>	<b>Levene Testi p değeri</b>
Kültürel Bilgi	Zayıf	87	4,864	,002	,754
	Orta	266			
	İyi	234			
	Çok İyi	99			
Kültürel Yetenek	Zayıf	87	5,941	,001	,985
	Orta	266			
	İyi	234			
	Çok İyi	99			
Kültürel Üstbilgi	Zayıf	87	6,044	,000	,679
	Orta	266			
	İyi	234			
	Çok İyi	99			
Kültürel Zeka Genel	Zayıf	87	5,560	,001	,911
	Orta	266			
	İyi	234			
	Çok İyi	99			

Analiz sonuçlarına göre ön lisans mezunu çalışanların ilkökul, ortaokul ve lise mezunu çalışanlara; lisans mezunu çalışanların ilkökul mezunu çalışanlara göre ve lisansüstü mezunu çalışanların ilkökul ve ortaokul mezunu çalışanlara göre kültürel bilgi ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ön lisans mezunu çalışanların ilkökul, ortaokul ve lise mezunu çalışanlara; lisans ve lisansüstü mezunu çalışanların ise ilkökul mezunu çalışanlara göre kültürel yetenek ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Test sonuçlarına göre ön lisans mezunu çalışanlar lise mezunu çalışanlara göre daha yüksek kültürel üstbilgi ortalamasına sahiptir. Bununla birlikte analiz sonuçlarına göre yabancı dil seviyesi çok iyi ve iyi olan çalışanların orta olan çalışanlara göre kültürel bilgi ortalamalarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yabancı dil seviyesi çok iyi olan çalışanların kültürel yetenek ve kültürel üst bilgi ortalamalarının yabancı dil seviyesi orta olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kültürel zekanın çalışanların yabancı dil seviyelerine göre çoklu karşılaştırma sonuçları Tablo 8'de sunulmuştur:

**Tablo 8. Kültürel Zekaya İlişkin ANOVA Sonuçları**

	Eğitim Durumu		Ortalama Farkı	Anlam Düzeyi
Kültürel Bilgi	Ön lisans	İlkokul	,65923*	,001
		Ortaokul	,45837*	,005
		Lise	,31094*	,002
	Lisans	İlkokul	,55056*	,010
	Lisansüstü	İlkokul	,61352*	,004
		Ortaokul	,41265*	,039
	Eğitim Durumu		Ortalama Farkı	Anlam Düzeyi
Kültürel Yetenek	Ön lisans	İlkokul	,56507*	,005
		Ortaokul	,38915*	,040
		Lise	,30482*	,003
	Lisans	İlkokul	,45785*	,047
	Lisansüstü	İlkokul	,50066*	,029
	Eğitim Durumu		Ortalama Farkı	Anlam Düzeyi
Kültürel Üstbilgi	Ön lisans	Lise	,23914*	,033
	Eğitim Durumu		Ortalama Farkı	Anlam Düzeyi
Kültürel Zeka Genel	Ön lisans	İlkokul	,52926*	,002
		Ortaokul	,39173*	,045
	Lisans	İlkokul	45513*	,003
	Dil Seviyesi		Ortalama Farkı	Anlam Düzeyi
Kültürel Bilgi	Orta	İyi	-,20653*	,042
		Çok iyi	-,32254*	,006
Kültürel Yetenek	Dil Seviyesi		Ortalama Farkı	Anlam Düzeyi
	Çok iyi	Orta	39964*	,000
Kültürel Üstbilgi	Dil Seviyesi		Ortalama Farkı	Anlam Düzeyi
	Çok iyi	Orta	,40397*	,000
	Dil Seviyesi		Ortalama Farkı	Anlam Düzeyi
Kültürel Zeka Genel	Çok iyi	Orta	,38764*	,000
			,40397*	

Çalışanların çatışma yönetim stillerinin eğitim durumuna ve yabancı dil seviyelerine göre istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre %5 anlamlılık düzeyinde çatışma yönetim stillerinin uzlaşma, zorlama, problem çözme ve kaçınma boyutlarının çalışanların eğitim durumlarına göre, zorlama ve kaçınma boyutlarının yabancı dil seviyesine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Uygulanan ANOVA testi sonuçları Tablo 9’da sunulmuştur.

Varyansların homojenliği testine göre hangi boyutlar arasında farklılık olduğunu görebilmek için varyanslar homojen olduğunda Gabriel testi, varyanslar homojen olmadığında Games Howell testi uygulanmıştır (Mayers, 2013: 180). Test sonuçları Tablo 9’da yer almaktadır.

**Tablo 9. Çatışma Yönetim Stillerine İlişkin ANOVA Sonuçları**

	Eğitim Durumu	n	F Değeri	Anlam Düzeyi	Levene Testi p değeri
Uzlaşma	İlkokul	80	2,316	,048*	,000
	Ortaokul	98			
	Lise	271			
	Ön Lisans	122			
	Lisans	237			
	Lisansüstü	46			
Zorlama	İlkokul	80	2,355	,043	,000
	Ortaokul	98			
	Lise	271			
	Ön Lisans	122			
	Lisans	237			
	Lisansüstü	46			
Problem Çözme	İlkokul	80	3,305	,012*	,000
	Ortaokul	98			
	Lise	271			
	Ön Lisans	122			
	Lisans	237			
	Lisansüstü	46			
Kaçınma	İlkokul	80	3,924	,003*	,002
	Ortaokul	98			
	Lise	271			
	Ön Lisans	122			
	Lisans	237			
	Lisansüstü	46			
	<b>Dil Seviyesi</b>	<b>n</b>	<b>F Değeri</b>	<b>Anlam Düzeyi</b>	
Zorlama	Zayıf	87	2,634	,047*	,129
	Orta	266			
	İyi	234			
	Çok İyi	99			
Kaçınma	Zayıf	87	4,174	,008	,017
	Orta	266			
	İyi	234			
	Çok İyi	99			

\*ANOVA testi sonucunda anlamlı bulunsa da Gabriel ve Games Howell testinde 0,05 düzeyinde anlamsız bulunmuştur. Bu nedenle bu boyutların analizinde LSD testi tercih edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre ön lisans ve lisans mezunu otel çalışanlarının lise mezunu çalışanlara göre uzlaşma, ilkokul ve lise mezunu otel çalışanlarına göre problem çözme ortalamaları daha yüksektir. Ayrıca ortaokul mezunu çalışanların çatışma yönetim stillerinden zorlama boyutunun ortalamasının lisansüstü mezunu çalışanlara göre; ilkokul mezunu çalışanların ise lise ve lisans mezunu çalışanlara göre kaçınma boyutu ortalamaları daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer yandan analiz sonuçlarına göre yabancı dil seviyesi zayıf ve çok iyi olan otel çalışanlarının yabancı dil seviyesi orta olan otel çalışanlarına göre zorlama boyutunun daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yabancı dil seviyesi zayıf olan çalışanların çatışma yönetim stillerinden kaçınma ortalamasının yabancı dil seviyesi orta olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Çatışma yönetim stillerinin çalışanların eğitim durumuna göre çoklu karşılaştırma sonuçları Tablo 10'da sunulmuştur:

**Tablo 10. Çatışma Yönetim Stillere İlişkin ANOVA Sonuçları**

Uzlaşma	Eğitim Durumu		Ortalama Farkı	Anlam Düzeyi
	Lise	Ön lisans	-,26488*	,016
		Lisans	-,25023*	,005
Zorlama	Eğitim Durumu		Ortalama Farkı	Anlam Düzeyi
	Ortaokul	Lisansüstü	,42489*	,036
Problem Çözme	Eğitim Durumu		Ortalama Farkı	Anlam Düzeyi
	İlkokul	Ön lisans	-,35592*	,014
		Lisans	-,33564*	,014
	Lise	Ön lisans	-,26852*	,010
Lisans		-,24824*	,005	
Kaçınma	Eğitim Durumu		Ortalama Farkı	Anlam Düzeyi
	İlkokul	Lise	,39549*	,016
		Lisans	,40197*	,018
Zorlama	Dil Seviyesi		Ortalama Farkı	Anlam Düzeyi
	Orta	Zayıf	-,26653*	,030
		Çok iyi	,23893*	,041
Kaçınma	Dil Seviyesi		Ortalama Farkı	Anlam Düzeyi
	Zayıf	Orta	,38787*	,028

Çalışanların kariyer tatminlerinin eğitim durumuna ve yabancı dil seviyelerine göre istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere ANOVA testi uygulanmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre %5 anlamlılık düzeyinde çalışanların kariyer tatmininin eğitim durumlarına ve yabancı dil seviyelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

#### **Kültürel Zeka Seviyesine Göre Çalışanların Çatışma Yönetim Stili ve Kariyer Tatmini Karşılaştırması (Kümeleme Analizi)**

Katılımcıları kültürel zeka seviyelerine göre sınıflandırmak amacıyla 10 maddeli kültürel zeka ölçeği kullanılarak kümeleme analizi gerçekleştirilmiştir. Kümeleme analizi sonucunda 885 katılımcıdan oluşan örneklem, kültürel zeka seviyesi yüksek 787 kişi ve kültürel zeka seviyesi düşük 98 kişi olmak üzere iki kümeye ayrılmıştır. Kümeleme analizi sonucu oluşan iki küme Tablo 12’de sunulmuştur.

**Tablo 12. Kültürel Zeka Ölçeği Kümeleme Analizi**

	Kültürel Zeka Düzeyi	n	Ortalama Farkı
Kültürel Zeka	Yüksek Kültürel Zeka	787	2,49735
	Düşük Kültürel Zeka	98	

#### **Kültürel Zeka Seviyesine Göre Çatışma Yönetim Stilleri Ortalamaları**

Çalışanların kültürel zeka seviyelerine göre çatışma yönetim stilleri ortalamalarını incelemek üzere betimsel analiz yapılmıştır. İlk olarak kültürel zeka seviyesi yüksek olan çalışanların çatışma yönetim stilleri ortalaması incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre katılımcılardan en yüksek ortalamayı problem çözme boyutu alırken, en düşük ortalamayı zorlama boyutu almıştır.

Analizlerin ikinci aşamasında kültürel zeka seviyesi düşük olan çalışanların çatışma yönetim stilleri ortalamaları incelenmiştir. Buna göre kültürel zeka seviyesi düşük olan çalışanların çatışma yönetim stillerinden zorlama boyutu en yüksek ortalamaya sahipken, problem çözme boyutu en düşük ortalamaya sahiptir. Sonuçlar Tablo 13’te sunulmuştur.



**Tablo 13. Yüksek Kültürel Zeka Seviyesine Göre Çatışma Yönetim Stilleri**

<b>Yüksek Kültürel Zeka</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>
Problem Çözme	787	,1607
Ödün Verme	787	,1499
Uzlaşma	787	,1432
Kaçınma	787	,0873
Zorlama	787	,0825
<b>Düşük Kültürel Zeka</b>	<b>N</b>	<b>Ortalama</b>
Zorlama	98	-,7290
/Kaçınma	98	-,7709
Uzlaşma	98	-1,2646
Ödün Verme	98	-1,3242
Problem Çözme	98	-1,4191

Kültürel zeka düzeyine göre çalışanların çatışma yönetim stillerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere t-testi uygulanmıştır. T-testi sonuçlarına göre çatışma yönetim stillerinin tüm boyutlarının (ödün verme, uzlaşma, zorlama, problem çözme, kaçınma) ve kariyer tatminin kültürel zeka seviyesine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre kültürel zeka seviyesi yüksek olan çalışanların çatışma yönetim stillerinin tüm boyutlarında kültürel zeka seviyesi düşük olan çalışanlara göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte kültürel zeka seviyesi yüksek olan çalışanların kariyer tatmini ortalamalarının kültürel zeka seviyesi düşük olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. T-testi sonuçları Tablo 14’te sunulmuştur.

**Tablo 14. Çatışma Yönetim Stilleri ve Kariyer Tatminin Kültürel Zeka Seviyesine Göre Karşılaştırılması**

	<b>Kültürel Zeka Düzeyi</b>	<b>n</b>	<b>Ortalama Farkı</b>	<b>T Değeri</b>	<b>Anlam Düzeyi</b>
Ödün Verme	Yüksek Kültürel Zeka	787	1,47414	12,455	,000
	Düşük kültürel Zeka	98			
Uzlaşma	Yüksek Kültürel Zeka	787	1,40774	13,654	,000
	Düşük Kültürel Zeka	98			
Zorlama	Yüksek Kültürel Zeka	787	,81149	7,508	,000
	Düşük Kültürel Zeka	98			
Problem Çözme	Yüksek Kültürel Zeka	787	1,57978	12,957	,000
	Düşük Kültürel Zeka	98			
Kaçınma	Yüksek Kültürel Zeka	787	,85819	7,963	,000
	Düşük Kültürel Zeka	98			
Kariyer Tatmini	Yüksek Kültürel Zeka	787	1,21942	9,757	,000
	Düşük Kültürel Zeka	98			

## **5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

### **5.1. Kuramsal Çıkarımlar**

Araştırma kapsamında otel çalışanlarının kültürel zeka düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra otel çalışanlarının en yüksek düzeyde sahip olduğu zeka boyutunun kültürel bilgi, en düşük düzeyde sahip olduğu zeka boyunun ise kültürel yetenek olduğu tespit edilmiştir. Ancak üç zeka düzeyinin de ortalamaları incelendiğinde otel çalışanlarının yüksek düzeyde kültürel zekaya sahip olduğu belirlenmiştir. Otel çalışanlarının kültürel bilgi zekasının yüksek olması çalışanların hizmet sunduğu misafirlerin kültürel olarak farklılaştıklarını bildikleri şeklinde yorumlanabilir. Araştırmanın bir diğer sonucu da otel çalışanlarının kültürel

üstbiliş zekasının yüksekliğidir. Bu sonuca göre otel çalışanlarının misafire hizmet sunarken sahip olduğu kültürel bilgi doğrultusunda davranışlarını uyarlaması gerektiğinin farkında olduğu söylenebilir. Ayrıca araştırma sonucunda otel çalışanlarının kültürel yetenek zekasının yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonuç otel çalışanlarının misafirin kültürüne göre davranışını değiştirebilme yeteneğine sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir. Buradan hareketle otel çalışanlarının misafirlerle etkileşime girdiklerinde sahip oldukları bu kültürel bilgiyi kullanmaları gerektiğinin, farklı kültürlerin insan davranışları üzerinde farklı etkilerinin olduğunun ve otel çalışanlarının davranışlarını misafirin sahip olduğu kültür doğrultusunda uyarlamaları gerektiğinin farkında oldukları ve bu farkındalıklarını davranışa dönüştürebilme yeteneğine sahip oldukları söylenebilir.-

Otel çalışanlarının çatışma yönetim stillerinden en fazla problem çözme stilini tercih ettikleri belirlenmiştir. Bu bulgu Pelit (2003), Üngören (2008), Tanrıverdi vd. (2016), Pelit vd.'nin (2016) otel işletmelerinde gerçekleştirdiği çalışma bulgularını destekler niteliktedir. Otel çalışanlarının ikinci sırada tercih ettikleri stil ise ödün verme stildir. Çalışanlar daha sonra sırayla uzlaşma, zorlama ve kaçınma stillerini tercih etmektedir. Bu sıralama katılımcıların, işyerlerinde herhangi bir sorunla karşılaştıklarında o sorunu çözmeye çalıştıklarını göstermektedir. Çözüm sürecinde kullanılan yöntemlerin öncelik sıralaması tam da çatışma çözümünde istenen bir sıralama gibi durmaktadır. Bu bulgu otel çalışanlarının misafirlerle bir anlaşmazlık yaşadıklarında hem işletmenin hem de misafirlerin çıkarlarını koruyacak şekilde bir çözüm yolu bulmaya çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir. Otel çalışanlarının iki tarafın da çıkarlarını koruyacakları bir yol bulamadıkları takdirde misafirlerin isteklerini yerine getirmeye özen gösterdikleri söylenebilir.

Araştırmanın diğer bir bulgusuna göre otel çalışanları kariyer tatminleri yükseğe yakın bir düzeyde/orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu Kendir ve Özkoç (2018) ve Kaya'nın (2012) araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir.

Araştırmanın başka bir bulgusuna göre otel çalışanlarının kültürel zeka düzeyleri çalıştıkları bölüme göre farklılık göstermektedir. Buna göre misafir ile yoğun ilişkili bölümlerde (önbüro, Servis/bar, misafir ilişkileri) çalışan işgörenin misafir ile düşük ilişkili bölümlerde çalışan işgörene göre kültürel zeka düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle misafirlerle doğrudan iletişim halinde olan bölümlerde çalışanların kültürel zekaları daha yüksektir. Bu durum kültürel zeka seviyesi yüksek olan otel çalışanlarının misafirler ile yoğun ilişkili bölümlerde çalıştırdıkları şeklinde yorumlanabilir. Bu bulgu Mercan'ın (2015) çalışma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Çalışanların turizm eğitimi alma durumuna göre kültürel zekaları incelendiğinde, otel çalışanlarının kültürel zeka düzeylerinin turizm eğitimi almış olmalarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bulgu turizm eğitimi almanın otel çalışanlarının kültürel zeka düzeyleri üzerinde belirleyici bir farklılık yaratmadığı şeklinde yorumlanabilir. Otel çalışanlarının kültürel zeka ile ilgili eğitimler almaları, çalışanların yurtdışında bulunmuş olmaları ya da farklı kültürler ile sıklıkla karşılaşılıyor olmaları bu sonuca etki etmiş olabilir. Kültürel zeka düzeyi ile turizm eğitimi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Dolayısı ile bulguları genelleyecek yeni çalışmaların yapılmasının alana katkı sağlayacağı söylenebilir.

Araştırmanın diğer bir bulgusuna göre otel çalışanlarının kültürel zeka düzeyleri yabancı dil bilme durumlarına göre farklılık göstermektedir. Buna göre yabancı dil bilen çalışanların kültürel zeka düzeylerinin yabancı dil bilmeyen çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu Aslan ve Aslan'ın (2015) çalışması ile benzerlik göstermektedir. Bu bulgudan hareketle yabancı dil bilgisine sahip otel çalışanlarının yabancı misafirlerle daha fazla etkileşime girebildiğini ve o kültürü daha iyi tanıma şansına sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu bulgu genelde turizm sektöründe, özelde ise otelcilik sektöründe çalışanların yabancı dil bilmelerinin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca bu bulgu adeta Türkçedeki "Bir lisan bir insan iki lisan iki insan" özdeyişini doğrular niteliktedir.

Otel çalışanlarının yurt dışında bulunmuş olma durumlarına göre kültürel zeka düzeyleri incelendiğinde, yurt dışında bulunmuş olan otel çalışanlarının kültürel zeka düzeylerinin yurt dışında bulunmamış olan otel çalışanlarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu Aslan ve Aslan (2015) ve Yazar'ın (2019) çalışma bulguları ile örtüşmektedir. Bu bulgu doğal bir bulgu gibi durmaktadır, çünkü yurt dışına çıkanlar bütünüyle farklı bir kültürü kısa süreli de olsa deneyimlemektedir. Bu durum da farklı kültürleri anlamayı ve farklı kültürlerden

insanlar ile daha kolay ve verimli ilişkiler kurmayı kolaylaştırdığı, yani yurt dışında bulunmanın farklı kültürleri yerinde görerek tanınmasına ve dolayısıyla o kültürler hakkında doğrudan bilgi sahibi olunmasına katkı sağlayarak otel çalışanlarının kültürel bilgi düzeyini yükselttiği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca yurt dışında bulunarak farklı kültürlerden insanlarla daha çok iletişim kurulmasının ve etkileşime girilmesinin çalışanların davranışlarını kültürel olarak farklılık gösteren ortamlarda uyarlama yeteneğine katkı sağladığı söylenebilir.

Otel çalışanlarının çatışma yönetim stillerinden kaçınma boyutunun çalışanların turizm eğitimi alma durumlarına göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre turizm eğitimi almayan otel çalışanları çatışma yönetim stillerinden kaçınma stilini turizm eğitimi almış olan çalışanlara göre daha fazla tercih etmektedir. Bir başka anlatımla turizm eğitimi alan çalışanların çatışmalardan daha az kaçındıkları ortaya çıkmıştır. Bu bulgu Üngören'in (2008) çalışma bulgularını destekler niteliktedir. Bu bulgu turizm eğitimi almamış olan otel çalışanlarının çatışmalarda pasif bir yol izleyerek problemleri görmezden gelmeye çalıştıkları şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma bulgularından elde edilen bir diğer sonuca göre otel çalışanlarının çatışma yönetim stillerinin yabancı dil bilme durumlarına göre farklılık göstermektedir. Buna göre yabancı dil bilen otel çalışanları çatışma yönetim stillerinden ödün verme, uzlaşma ve problem çözme stillerini yabancı dil bilmeyen çalışanlara göre daha fazla tercih etmektedirler. Bir başka ifadeyle yabancı dil bilen çalışanlar çatışmaları daha çok uzlaşma, problem çözme ve ödün verme yöntemleri kullanarak çözmeye çalışmaktadır. Yabancı dil bilen çalışanların bu yöntemleri daha çok kullanmalarının daha rahat iletişim kurmalarından kaynaklandığı söylenebilir. Yabancı dil bilen otel çalışanlarının sorunlarla karşılaştıklarında yabancı dil bilmelerinden dolayı misafirlerle daha rahat konuşabilmeleri; dolayısı ile problemi çözebilecek ve uzlaşacak kadar yabancı dil bilmeleri bu sonucu etkilemiş olabilir.

Otel çalışanlarının çatışma yönetim stilleri çalıştıkları otelin faaliyet gösterdiği bölgeye göre farklılık göstermektedir. Buna göre İstanbul bölgesinde faaliyet gösteren otellerde çalışanlar çatışma yönetim stillerinden uzlaşma, zorlama ve problem çözme stillerini Antalya bölgesinde faaliyet gösteren otel çalışanlarına göre daha fazla tercih etmektedir. Bu sonuca Antalya'da faaliyet gösteren otellerin çoğunlukla kıyı-resort otelleri olması etki etmiş olabilir. İstanbul'da faaliyet gösteren otel çalışanlarının kıyı otellerine göre çatışma yönetim stillerini misafir tatminine uygun olarak daha yoğun şekilde uyguladıkları söylenebilir. Kıyı otellerinde her ne kadar çekirdek kadro olsa da mevsimlik olarak çalışan işgörenlerin yoğunlukta olması çalışan memnuniyetine etki edebilmekte, bu durum ise misafir ilişkilerine yansıtılabilmektedir.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre otel çalışanların kariyer tatminleri turizm eğitimi alma durumuna göre farklılık göstermemektedir. Bu bulgu Kaya'nın (2012) çalışma bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Bu bulgudan hareketle hem turizm eğitimi alan otel çalışanlarının hem de turizm eğitimi almayan otel çalışanlarının kariyer tatminlerinin benzer düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

Otel çalışanlarının kariyer tatminleri yurt dışında bulunma durumlarına göre farklılık göstermektedir. Buna göre yurt dışında bulunmuş olan otel çalışanlarının kariyer tatmin düzeyleri yurt dışında bulunmamış otel çalışanlarına göre daha yüksektir. Bu bulgu yurt dışında bulunmuş olan çalışanlar çok kültürlü ortamlarda çalışmayı daha çok sevindikleri şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre otel çalışanların kariyer tatminleri otelin faaliyet gösterdiği bölgeye göre farklılık göstermektedir. Buna göre İstanbul bölgesinde faaliyet gösteren otellerde çalışanların kariyer tatminleri Antalya bölgesinde faaliyet gösteren otel çalışanlarına göre daha yüksektir. Bu bulgudan hareketle şehir otellerinde çalışanların kariyerlerinden kıyı otellerinde çalışanlara göre daha fazla memnuniyet duydukları söylenebilir. Antalya bölgesinde faaliyet gösteren otellerin çoğunluğunun kıyı (resort) oteli olmaları her ne kadar çekirdek kadroları bulunmasına rağmen çalışanlarının bir kısmının mevsimlik olarak çalıştırılmasının ve dolayısıyla çalışanların mevsimlik olarak istihdam edilmesinin, diğer taraftan İstanbul'da faaliyet gösteren otellerin şehir oteli olmaları nedeniyle tüm yıl açık olmaları ve sürekli bir istihdam sağlamalarının bu sonuca etki ettiği söylenebilir.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre otel çalışanlarının kültürel zeka düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Buna göre eğitim seviyesi yüksek olan otel çalışanlarının eğitim seviyesi daha düşük olan otel çalışanlarına göre kültürel zeka seviyeleri daha yüksektir. Bu bulguyu otel çalışanlarının eğitim durumunun yükseldikçe kültürel zeka düzeyinin de yükseldiği şeklinde yorumlamak mümkündür.

Yabancı dil seviyesi yüksek olan otel çalışanlarının daha düşük yabancı dil seviyesine sahip otel çalışanlarına göre kültürel zeka seviyeleri daha yüksektir. Bu bulgudan hareketle yabancı dil seviyesi yükseldikçe otel çalışanlarının kültürel zeka seviyelerinin de yükseldiğini söylemek mümkündür. Bu bulgular Aslan ve Aslan'ın (2015) çalışma bulgularını desteklemektedir. Bu bulgular otel işgöreninin iyi derecede yabancı dil bilmesinin ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmanın bu bulgularından hareketle yüksek seviyede yabancı dil bilgisine sahip otel çalışanlarının yabancı misafirlerle daha fazla etkileşime girerek ve yabancı konukları daha iyi anlayarak farklı kültürleri daha iyi tanıma şansına sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmanın başka bir bulgusuna göre otel çalışanlarının çatışma yönetim stilleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir. Buna göre eğitim seviyesi daha yüksek olan otel çalışanları çatışma yönetim stillerinden uzlaşma ve problem çözme stilini daha çok tercih ederken, eğitim seviyesi daha düşük olan otel çalışanları zorlama ve kaçınma stillerini daha yoğun kullanmaktadır. Bu bulgulardan hareketle eğitim düzeyi daha düşük olan otel çalışanların çatışma esnasında kendi görüşünü karşı tarafa benimsetmeye çalıştığı ya da tam tersine çatışmaları görmezden gelmeye çalıştıkları söylenebilir. Literatürde iki değişkenin ilişkisi için farklı sonuçlar olduğu gözlenmiştir. Buna göre Toprak'ın (2012) otel işletmelerinde yaptığı çalışmasında eğitim durumu yükseldikçe problem çözme stilinin daha çok kullanıldığını tespit etmiştir. Pelit (2003) ise otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında çatışma yönetim stillerinin eğitim durumuna göre farklılık göstermediğini belirlemiştir. Akman (2018) da çalışmasında benzer şekilde çatışma yönetim stillerinin eğitim durumuna göre farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Dolayısıyla bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen yeni çalışmaların yapılmasının alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Otel çalışanlarının çatışma yönetim stilleri yabancı dil seviyelerine göre incelendiğinde, yabancı dil seviyesi düşük olan otel çalışanlarının yabancı dil seviyesi daha yüksek olan otel çalışanlarına göre daha fazla kaçınma stilini tercih ettiği belirlenmiştir. Bu bulgu yabancı dil seviyesi düşük olan çalışanların problem çözecek ya da uzlaşacak kadar yüksek seviyede yabancı dil bilmemesi ile açıklanabilir. Yabancı dil seviyesi düşük olan otel çalışanlarının yeterli düzeyde yabancı dil bilmediği için iyi bir iletişim kuramayacağı ve dolayısıyla çatışmayı yönetemeyeceği kaygısı ile çatışmalardan kaçındıkları söylenebilir.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre kültürel zeka seviyesi yüksek olan otel çalışanları çatışma yönetim stillerinin tüm boyutlarını kültürel zeka seviyesi düşük olan çalışanlara göre daha fazla kullanmaktadır. Bu bulgular çatışma yönetiminin bazı boyutlarında başka verilere de ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır. Çünkü kültürel zekası yüksek olan otel çalışanlarının her türlü çatışma yönetim stilini kültürel zeka seviyesi düşük olanlardan daha çok kullandığını göstermekle beraber hangi durumda hangisini kullandığını ortaya koymamaktadır. Kültürel zekası yüksek olan otel çalışanlarının doğru yerde doğru çatışma yöntemini kullandıkları varsayılacak olursa bu bulgu çalışmanın önemli bulgularından biri olarak değerlendirilebilir.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre kültürel zeka seviyesi yüksek olan otel çalışanlarının kariyer tatmin düzeyleri kültürel zeka seviyesi düşük olan çalışanlara göre daha yüksektir. Kültürel zeka seviyesi daha yüksek olan çalışanların işlerinden memnun olması turistlere daha iyi hizmet verme olasılıklarını artırmaktadır. Bu durum misafir memnuniyeti ve misafirlerin tekrar ziyaret etme olasılığını artırmaktadır.

Otel çalışanlarının kültürel zeka seviyelerine göre çatışma yönetim stilleri tercihleri incelendiğinde, kültürel zeka seviyesi yüksek olan çalışanların çatışma yönetim stillerinden problem çözme stilini öncelikli olarak tercih ettiği belirlenmiştir. Çalışanlar daha sonra sırasıyla ödün verme, uzlaşma, kaçınma ve zorlama stillerini tercih etmektedir. Bu bulgular kültürel zekası yüksek olanların öncelikle çatışmaya neden olan problemi çözmeye çalıştıkları, sonra ödün verdikleri ve daha sonra ise uzlaşma yoluna gittiklerini ortaya koymaktadır. Araştırma bulgusu zorlamanın kültürel zekası yüksek olan otel çalışanlarının kullandıkları son yöntem olduğunu ortaya koymaktadır ki, bu durum da daha önce varsayımsal olarak söylenen "Kültürel zekası yüksek olan katılımcıların doğru yerde doğru çatışma yöntemini kullandıkları" savını doğrular niteliktedir. Kültürel zeka seviyesi düşük olan çalışanlar ise çatışma yönetim stillerinden öncelikli olarak zorlama stilini tercih etmektedir. Çalışanlar daha sonra sırası ile kaçınma, uzlaşma, ödün verme ve problem çözme stillerini tercih etmektedir. Buradan hareketle çalışanların kültürel zeka seviyesinin yükseldikçe tercih ettikleri çatışma yönetim stillerinin daha problem çözemeye yakın, uzlaşmacı ve yumuşak olduğu söylenebilir. Kültürel zeka seviyesi düştükçe tercih edilen

yöntemler de daha baskıcı olmaktadır. Bu bulgular kültürel zeka seviyesi düşük olan otel çalışanlarının misafirle çatışma yaşayabileceği bölümlerde çalıştırılmasının sakıncalı olduğuna işaret etmektedir.

## **5.2. Uygulamaya Yönelik Çıkarımlar**

Otel işletmelerinin kültürel zeka seviyesi yüksek düzeyde olan çalışanları işletmede bulundurmaları misafire sunulan hizmet kalitesi için önemlidir. Kültürel zeka seviyesi yüksek olan çalışanlar hizmet sundukları misafirlerin kültürel olarak farklılaştıklarını bilmektedir, bu bilgi doğrultusunda davranışlarını uyarlaması gerektiğinin farkındadır ve bu uyarlama yeteneğine sahiptir. Dolayısı ile hem hizmet sunan otel çalışanının hem de hizmet alan misafirin kültürel olarak farklılaştığı otel işletmelerinde kültürel zeka seviyesi yüksek olan çalışanların kültürel farklılıkları yönetebilmesi hem bireysel hem de örgütsel düzeyde fayda sağlamaktadır. Hizmet sunan otel çalışanının hizmet sunulan misafirin kültürüne aşina olması, davranışını o kültüre göre uyarlayabilmesi sunulan hizmetin kalitesini yükselterek misafirin memnuniyetini etkileyebilecektir. Ayrıca din, dil, ırk gibi kültürel bileşenlerin farklılaşması anlaşmazlıkları ve çatışmaları ortaya çıkarabilecektir. Bu çatışmaların ortaya çıkmaması ya da çıktıktan sonra iyi yönetilebilmesi hususunda kültürel zeka etkin bir rol oynamaktadır. Bu nedenle yöneticilere işe alım sürecinde kültürel zeka düzeyi yüksek adayları tercih etmeleri; eğitim programlarında çalışanların kültürel zeka düzeylerini artıracak eğitimlere yer vermeleri önerilebilir.

Çalışma bulgularına göre otel çalışanları çatışma yönetim stillerinden en fazla problem çözme stilini; daha sonra sırasıyla ödün verme, uzlaşma, zorlama ve kaçınma stillerini tercih etmektedir. Çatışma çözme sürecinde kullanılan stillerin sıralaması otelcilik sektörü açısından istenilen bir sıralama gibi durmaktadır. Bu doğrultuda otel yöneticilerine otel çalışanları için çatışma yönetim eğitimleri vermeleri önerilebilir. Bu eğitimler sayesinde çalışanlara çatışmaları nasıl ele alacakları, nasıl sağlıklı bir şekilde yönetecekleri hususunda bilgi ve beceriler kazandırılabilir. Böylelikle otel çalışanları doğru yerde doğru çatışma yönetim stilini kullanabilecektir.

Yabancı dil bilen otel çalışanlarının tüm boyutlarda kültürel zekalarının daha yüksek olması başta çok farklı kültürlerden gelmiş olan turistlerle olmak üzere oteldeki herkesle daha kolay ve nitelikli iletişim kurmalarına yardımcı olacaktır. Bu doğrultuda otel yöneticilerine çalışanlarının yabancı dil öğrenmelerine yönelik eğitim programları hazırlamaları ve çalışanları yabancı dil öğrenmeleri konusunda teşvik etmeleri önerilebilir.

Çalışmada yurtdışında bulunmuş otel çalışanlarının kültürel zeka seviyelerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buradan hareketle otel yöneticilerine çalışanlarını yurt dışı eğitimlerine, yurt dışı seyahatlerine teşvik amaçlı göndermeleri önerilebilir. Ayrıca özellikle yurt dışında şubeleri bulunan zincir otel yöneticilerine işgöreni dönüşümlü olarak yurt dışı şubelerde çalıştırmaları önerilebilir. Turizm eğitim kurumlarına da öğrencilerin Erasmus programı ya da Work and Travel programlarıyla yurt dışına çıkışlarını teşvik etmeleri önerilebilir.

Çalışmada yurtdışında bulunmuş otel çalışanlarının kariyerlerinden daha yüksek düzeyde tatmin olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle otel yöneticilerine çalışanlarını eğitim programları, teşvik seyahatleri gibi özendirici uygulamalarla yurt dışına çıkma hususunda desteklemeleri önerilebilir.

Araştırmada kültürel zeka seviyesi yüksek olan çalışanların kariyerlerinden daha tatmin oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısı ile kültürel zeka seviyesi yüksek olan otel çalışanları işlerinden daha memnun olmakta bu da misafirlere sundukları hizmet kalitesine yansımaktadır. Buradan hareketle otel yöneticilerine kültürel zekası yüksek olan adayları işe almaları ve çeşitli eğitim programlarıyla çalışanlarının kültürel zekalarını yükseltmeye çalışmaları önerilebilir.

Bulgular kültürel zeka seviyesi düşük olan otel çalışanlarının misafirle çatışma yaşayabileceği bölümlerde çalıştırılmasının sakıncalı olduğuna işaret etmektedir. Buradan hareketle otel yöneticilerine kültürel zeka düzeyi düşük olan otel çalışanlarını misafirlerle yüzyüze ilişkinin hiç ya da en az olduğu departmanlarda çalıştırmaları önerilebilir. Eğer bu çalışanların/adayların misafirler ile teması kaçınılmaz olan bir bölümde çalıştırılması söz konusu ise işe başlatılmalarından önce otel yönetimi tarafından mutlaka farklı eğitimlerden geçirilmeleri önerilebilir.

Çalışma kapsamında turizm eğitimi alan otel çalışanları ile turizm eğitimi almamış çalışanlar arasında belirgin bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda turizm eğitimi veren kurumlara müfredatlarında kültürel zeka gelişimine yönelik olarak eğitim programlarını eklemeleri önerilebilir.

### 5.3. Sınırlamalar ve Gelecekteki Araştırmalar

Çalışma kapsamında kültürel zeka, çatışma yönetim stilleri ve kariyer tatmini değişkenlerinin iş ile ilgili değişkenler ile ilişkilerinin incelendiği çalışmaların da sınırlı sayıda olduğu gözlemlenmiştir. Bu sebeple çalışma kapsamındaki bulgular genellenememiştir. Bulguların kıyaslanabilmesi ve genellenebilmesi için akademisyenlere bu alanda yapılacak çalışmaları arttırmaları önerilebilir.

Çalışma Antalya ve İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları üzerinde yürütülmüştür. Sonraki araştırmalar için araştırmacılara daha küçük otellerde çalışan işgörenleri de örnekleme dahil etmeleri; diğer bölgelerdeki oteller üzerinde de değişkenleri incelemeleri önerilebilir. Ayrıca benzer bir çalışmanın yiyecek içecek işletmeleri ve seyahat acenteleri çalışanları üzerinde de gerçekleştirilmesi turizm yazınına katkı sağlayacaktır. Benzer çalışmaların hizmet sektörünün farklı kollarında yapılarak kıyaslanmasının alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Aksoy, Z. (2013). *Kültürel zekâ ve çokkültürlü ortamlardaki rolü*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ege Üniversitesi. İzmir.
- Alanya Turistik İşletmeciler Derneği [ALTİD]. (2022). Antalya'ya gelen ziyaretçi sayıları 2022. 18.08.2022 tarihinde <https://www.altid.org.tr/bilgi-hizmetleri/antalyaya-gelen-ziyaretci-sayilari-2022/> adresinden alınmıştır.
- Anafarta, A. ve Yılmaz, Ö. (2019). Kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide işe adanmışlığın aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2944-2959.
- Ang, S. ve Van Dyne, L. (2008). *Handbook of cultural intelligence: Theory, Measurement and Application*. London and New York: Routledge
- Arlı, E. (2012). Müşterilerin kulaktan kulağa iletişime bağlı satın alma kararları üzerinde referans gruplarının etkisi: Deniz turizm işletmeciliği üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 8(17), 155-170.
- Aslan, S. ve Aslan, Ö. (2015). İstanbul'daki 5 yıldızlı otellerde kültürel zeka ölçeğine ilişkin bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, 23, 34-61.
- Arslan, K. (2016). KOBİ'lerde Çatışma ve KOBİ yöneticilerinin çatışmanın yönetiminde izledikleri stratejiler. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (32), 35-62.
- Asunakutlu, T., & Safran, B. (2004). Kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalara yönelik bir araştırma (Marmaris turizm sektörü örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (1), 26-49.
- Atış, A. (2011). *Bankacılık sektöründe hizmet kalitesinin çalışan memnuniyetine etkileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. İzmir.
- Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü liderlik ve örgüte güvenin kariyer memnuniyetine etkisi: lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55.
- Avcıkurt, C., Köroğlu, A. ve Sarioğlu, M. (2009). Türk turizminin dünya turizmindeki yeri. Ş. Çavuş, Z. Ege, O. E. Çolakoğlu (Eds.). *Türk Turizm Tarihi Yapısal ve Sektörel Gelişim içinde* (ss. 1-14). Ankara: Detay.
- Bücker, J. J. L. E., Furrer, O., Poutsma, E. ve Buyens, D. (2014). The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2068-2087.
- Çakır, İ. (2011). Yabancı dil öğrenme ortamlarında kültürün rolü. *Milli Eğitim*, 190, 248-253.
- Çalışkan, S. C., Ünal, Z. M., Kalafatoğlu, Y., Akün, F. A. ve Üçler, Ç. (2015). Yöneticilerin algılanan kültürel zekâsı, çalışanın farklılık iklimi algısı, gelişime açıklık ve örgütsel sinizm etkileşimi üzerine turizm sektöründe bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 1-11.
- De Dreu, C. K., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S. ve Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(6), 645-668.
- Demirdelen, D. (2013). *Yöneticilerin kariyer tatminine ilişkin görüş ve algılamaları: Antalya'da 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

- Değermen, A. (2005). Hizmet kalitesi ölçümünde kullanılan servqual modelinin zayıf olduğu ileri sürülen teorik ve uygulama yönlerine yönelik olarak yapılan değerlendirmeler. *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, İstanbul Üniversitesi, İstanbul*.
- Demirdelen, D. ve Ulama, Ş. (2013). Demografik değişkenlerin kariyer tatminine etkileri: Antalya’da 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma, *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(2), 65-89.
- Durak, A. (2010). *İlköğretim okullarında örgütsel çatışma ve örgüt performansı üzerine etkisi: Niğde merkez ilköğretim okulları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Earley, P. C. ve Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford, Calif: Stanford University Press. Retrieved December 10, 2019, from [https://books.google.com.tr/books?id=g0PSkiOT8ggC&pg=PA59&hl=tr&source=gbs\\_toc\\_r&cad=4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?id=g0PSkiOT8ggC&pg=PA59&hl=tr&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false)
- Emir, O., Kılıç, G. ve Pelit, E. (2010). Üç yıldızlı otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 291-310.
- Erkuş, A. (2013). *Davranış bilimleri için bilimsel araştırma süreci*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ersoy, A. ve Ehtiyar, R. (2015). Kültürel farklılıkların yönetiminde kültürel zekânın rolü: Türk ve yabancı yöneticiler üzerine bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 42-60.
- Ertürk, M. (1994). Organizasyonlarda çatışma, çatışma nedenleri, çatışmanın yönetimi ve erciyes üniversitesinde bir anket uygulaması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 121-147.
- Fu, J. R. (2010). Is information technology career unique? Exploring differences in career commitment and its determinants among IT and non-IT employees. *International Journal of Electronic Business Management*, 8(4), 272-281.
- Gattiker, U. E. ve Larwood, L. (1988). Predictors for managers’ career mobility, success, and satisfaction. *Human Relations*, 41(8), 569-591.
- İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü (2021). İstanbul turizm istatistikleri raporu- Aralık- 2021.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W. ve Bretz Jr, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48(3), 485-519.
- Kalaycı, Ş. (2010). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karaçar, E. (2019). Otel çalışanlarının iş tatmini ve motivasyon düzeyi değişkenleri üzerine bir araştırma: Sinop örneği. *Sinop Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 55-78.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel.
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kong, H., Cheung, C. ve Song, H. (2012). From hotel career management to employees’ career satisfaction: The mediating effect of career competency. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 76-85.
- Kurgun, O. A. (2013). *Örgütsel davranış*. Ankara: Detay.
- Mercan, N. (2015). *Çok kültürlü ortamlarda kültürel zekânın kültürler arası duyarlılık ile ilişkisine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Mercan, N. (2016). *İşletmelerde kültürler arası yönetim ve kültürel zeka (Kültürler arası farklılık eğitim modeli)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K. ve Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233-251
- Özmen, F. ve Aküzüm, C. (2013). Okul ortamında kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalar ve çatışma yönetimi yaklaşımları-alipaşa ilköğretim okulu örneği. *Education Sciences*, 8(4), 441-459.
- Pelit, E., Kılıç, İ. ve Keleş, Y. (2013). Otel işletmeleri yöneticilerinin kişilik özellikleri ile çatışma yönetme yöntemleri arasındaki ilişki. *Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 3-19.
- Ramirez, A. R. (2010). Impact of cultural intelligence level on conflict resolution ability: A conceptual model and research proposal. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 42-56.

- Sakal, Ö. ve Yıldız, S. (2015). Bireycilik ve toplulukçuluk değerleri, kariyer çapaları ve kariyer tatmini ilişkisi. *Journal of Yasar University*, 10(40), 6612-6623.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Shaver, K. H. ve Lacey, L. M. (2003). Job and career satisfaction among staff nurses: effects of job setting and environment. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 33(3), 166-172.
- Sternberg, R. J. (1984). Toward a triarchic theory of human intelligence. *Behavioral and Brain Sciences*, 7(2), 269-287.
- T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü (2022). Turizm işletmesi belgeli tesisler. 18.08.2022 tarihinde <https://yigm.ktb.gov.tr/genel/turizmtesisleri.aspx> adresinden alınmıştır.
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J. L., ... ve Maznevski, M. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123-143.
- Topaloğlu, C. (2010). Örgüt içi çatışmaların yönetim süreci: Otel işletmeleri açısından kurumsal bir değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(20), 97-114.
- Tozkoparan, G. (2013). Beş faktör kişilik özelliklerinin çatışma yönetim tarzlarına etkisi: Yöneticiler üzerinde bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2(9), 189-231.
- Türk Dil Kurumu [TDK]. (2018). *Çatışma*. 02.12.2019 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr/> adresinden alınmıştır.
- Türk Dil Kurumu [TDK]. (2018). *Kariyer*. 15.12.2019 tarihinde <http://www.tdk.gov.tr/> adresinden alınmıştır.
- Türkiye İstatistik Kurumu [TUIK]. (2020). Çıkış yapan yabancı ve vatandaşlar. 20.02.2020 tarihinde Çıkış Yapan Ziyaretçi Sayısı ve Ortalama Geceleme Sayısı adresinden alınmıştır.
- Türkiye Otelciler Birliği [TÜROB]. (2018). *İstatistikler*. 07.04.2020 tarihinde <http://www.turob.com/tr/istatistikler> adresinden alınmıştır.
- Türkiye Otelciler Birliği [TÜROB]. *Kültür ve Turizm Bakanlığı Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri Belgeli Tesisler*. 27.06.2018 tarihinde <http://www.turob.com/tr/istatistikler> adresinden alınmıştır.
- Türkiye Otelciler Birliği [TÜROB]. Turizm Belgeli Tesisler – İSTANBUL. 27.06.2018 tarihinde <http://www.turob.com/tr/istatistikler?text=tesisler&Month=0&Year=0> adresinden alınmıştır.
- TÜRSAB & TUADER (2017). *Sektör Raporu*. 20.06.2018 tarihinde [https://www.tursab.org.tr/dosya/16736/turizm-faaliyet-kitapci\\_16736\\_492081.PDF](https://www.tursab.org.tr/dosya/16736/turizm-faaliyet-kitapci_16736_492081.PDF) adresinden alınmıştır.
- Uçkun, C. G., Pelit, E. Ve Emir, O. (2004). Otel işgörenlerinin iş doyumlarının önemi ve Akçakoca'da yerleşik yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri üzerinde bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 39-59.
- Unur, K. ve Şanlı, C. (2018). Turizm işletmeciliği lisans öğrencilerinin kültürel zeka seviyeleri: Mersin Üniversitesi örneği. VII. Ulusal III. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu, Hatay, Türkiye.
- Üngüren, E. (2008). Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 1(5), 880-909.
- Ünlü, B. (2014).** *Kadınların kariyer engelleri ile kariyer tatmini ve yaşam doyumu ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Unur, K. ve Şanlı, C. (2018). Turizm işletmeciliği lisans öğrencilerinin kültürel zeka seviyeleri: Mersin Üniversitesi örneği. VII. Ulusal III. Uluslararası Doğu Akdeniz Turizm Sempozyumu, Hatay, Türkiye.
- Ural, A., ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yadmaa, N. (2020). *Lider üye etkileşiminin kariyer memnuniyeti ve bireysel performans üzerindeki etkisi: Moğolistan sağlık kurumlarında bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisan tezi. Trakya Üniversitesi. Trakya.
- Yalçın, A. ve Erçen, A. E. Y. (2004). Kültür ile şekillenen çatışma tepkileri üzerine bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 201-218.
- Yan, Y. W. (2005). Antecedents and outcomes of employees' participation in development activity. *Unpublished Bachelors project, Baptist University, Hong Kong*.



- Yazar, F. (2019). *Kültürel zeka ve kariyer yönetimi ilişkisi: bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk üniversitesi, Erzurum.
- Yeşil, S. (2010). 21. Yüzyılın küresel örgütleri için kültürel zekâ. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2),147-168.
- Yılmaz, G. Ö. ve Kaya, G. D. (2015). Turizm sektöründe kültürel zekânın önemi: konaklama işletmelerinde bir araştırma, *Turizm Akademik Dergisi*, 2(2), 29-44.
- Yüksel, İ. (2005). İş-aile çalışmasının kariyer tatmini, iş tatmini ve iş davranışları ile ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 301-314.

#### **Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)**

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).