

Yöneticilerin Duygusal Zekâ ve Kültürel Zekâ Etkileşimleri: Turizm Sektöründen Bulgular

Interactions of Emotional Intelligence and Cultural Intelligence of Managers:
Findings from the Tourism Industry

Yunus Emre TAŞGİT¹

Öz

Bu araştırma, turizm sektöründe çalışan alt kademe yöneticilerin duygusal zekâ ve kültürel zekâ durumları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evreni, turizm işletmelerinde alt kademelerde yöneticilik yapan profesyonellerden oluşmaktadır. Araştırma verileri online anket tekniği ile elde edilmiştir. Değerlendirilmeye alınan ve veri analizinde kullanılan toplam anket sayısı 384'tür. Araştırma sorunsalının çözümü için betimleyici istatistikler, faktör analizleri ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre genel anlamda duygusal zekâ ve kültürel zekâ arasında orta/yüksek düzeyde pozitif yönlü istatistiki olarak anlamlı bir ilişki tespit edilirken her iki değişkenin alt boyutları arasında da konunun farklı açılardan değerlendirilmesine imkan tanıyacak spesifik anlamda önemli ilişkilere rastlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yöneticiler, Duygusal Zekâ, Kültürel Zekâ, Turizm Sektörü

Abstract

This research was conducted to examine the relationship between emotional intelligence and cultural intelligence of managers working in the tourism sector. The research population consists of professionals working in lower-level management positions in tourism enterprises. The research data was obtained through an online survey. The total number of surveys evaluated and used in data analysis was 384. Descriptive statistics, factor analysis and regression analysis were performed to solve the research problem. According to the findings, while a statistically significant relationship was detected between emotional intelligence and cultural intelligence in general terms, a positive and medium/high level statistically significant relationship was found between the sub-dimensions of both variables that will allow the subject to be evaluated from different perspectives.

Keywords: Managers, Emotional Intelligence, Cultural Intelligence, Tourism Industry

¹ Doç.Dr., Düzce Üniversitesi, yunusemretasgit@duzce.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-2176-1733>, <https://ror.org/04175wc52>

Makale Türü/Article Type: Araştırma Makalesi/Research Article

Geliş Tarihi/Received Date: 13.11.2024 – **Kabul Tarihi/Accepted Date:** 12.05.2025

Atıf İçin/For Cite: TAŞGİT Y.E., “Yöneticilerin Duygusal Zekâ ve Kültürel Zekâ Etkileşimleri: Turizm Sektöründen Bulgular”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2025;24(3): 1127-1150

<https://doi.org/10.17755/esosder.1584956>

License: [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Giriş

Tüm zamanlarda araştırmacıların ilgisini çeken zekâ kavramı, eski dönem çalışmalarında bireyin sadece analitik ve sözel becerileri üzerine odaklanan kalıtsal bir yetenek olarak ele alınırken modern dönem çalışmalarında, çoklu zekâ teorisiyle birlikte ve sayısal ve sözel beceriler dışında birçok farklı yönü olan bir olgu olarak tartışılmaktadır. Duygusal zekâ, sosyal zekâ, kültürel zekâ gibi zekâ kavramların çıkış noktası bu paradigma dönüşümüne dayanmaktadır (Plum, 2008: 43).

Sosyo-ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan gelişmelerden dolayı farklı kültürlerden insanlarla çok çeşitli şekillerde etkileşimde bulunmak, günümüz iş dünyasında daha belirgin ve doğal bir süreç olarak kendini göstermektedir (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997: 3). Hatta kültürel etkileşimin yönetilmesi, önemli bir modern yönetim becerisi olarak değerlendirilmektedir (Thomas & Inkson, 2004: 6). Bu bağlamda yöneticilerin kültürlerarası farklılıklardan kaynaklanabilecek olumsuzlukları önlemesini ve kültürlerarası ortamlarda daha yetkin ve başarılı olmasını sağlayacak kültürel zekâ önemli bir unsur kabul edilmektedir (Plum, 2008). Diğer taraftan kişinin kendisini ve başkalarını anlama, harekete geçme/geçirebilme, ani gelişen durumlara karşısında çok çabuk uyum sağlama ve sorunların üstesinden gelebilme, çevresel baskılara karşı mukavemet gösterebilme yeteneği olarak tanımlanan duygusal zekâ da (Shelley & Brown, 2004: 10) dinamik ve çok kültürlü iş dünyasında başarısı başkaları aracılığıyla bir şeyler yapmaya bağlı olan yöneticiler için sahip olunması gereken kritik ve stratejik bir özellik olarak kabul edilmektedir. Crowne'a göre (2009) kültürler arası etkileşim duyguları içerdiği ve duygusal durum, kültürel bağlamı anlamayı gerektirdiği için duygusal zekâ ve kültürel zekâ arasında birçok ortak noktanın bulunması beklenebilir. Bununla birlikte duygusal zekânın kültürel olarak spesifik olabileceği (Prati vd, 2003) ve duygusal zekâdan kaynaklanan davranışların farklı kültürlerde değişebileceği de bir çok araştırmacı tarafından tartışılmaktadır (Law vd., 2004).

Literatür incelendiğinde duygusal zekâ ve kültürel zekâ konusunda yapılmış önemli çalışmalara rastlanmaktadır. Bu çalışmalara örnek olarak uluslararası çalışmalarda; Gorji ve Ghareseflo'nun (2011) duygusal zekâ ve kültürel zekânın çalışan performansı üzerindeki etkisini incelediği çalışma, Alon ve Higgs'in (2005) liderliğin duygusal zekâ ve kültürel zekâ ile ilişkisine yönelik çalışması, Groves ve Feyerherm'in (2011) duygusal zekâ, kültürel zekâ, liderlik yetkinlikleri ve takipçiler konusundaki çalışması önemli çalışmalardan bazıları olarak verilebilir. Yerli literatürde ise Şahin ve diğ.,'nin (2013) yöneticilerin kişilik özellikleri ve kültürel zekâları, duygusal zekâları ve görev performansları konusundaki çalışmaları ve Demirel ve diğ.,'nin (2020) öğrencilerin duygusal zekâlarının ve kültürel zekâları üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaları örnek verilebilir. Bahse konu edilen bu çalışmalarda elde edilen sonuçlar önemli ve kullanılabilir olmakla birlikte farklı sektörler için yaşanan/yaşanabilecek sorunlara çözümler üretebilmek noktasında sektörel düzeyde daha spesifik araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda yürütülen araştırmanın hedef çalışma grubu turizm sektörü olarak belirlenmiştir. Turizm sektörü, sunulan ürün ve hizmetlerin özellikleri düşünüldüğünde, çalışanlarının duygusal zekâ ve kültürel zekâsının en yüksek olması gereken sektörlerden birisidir. Bu bağlamda araştırma konusunun en iyi açıklanabileceği araştırma alanlarından birisi olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla araştırma kapsamında, uluslararası çalışmalar açısından farklı bir kültüre ulusal çalışmalar açısından ise farklı bir sektöre ilişkin sonuçlar elde edilecek olması nedeniyle yürütülen araştırma mevcut literatürdeki boşluğu doldurma noktasında keşifsel ve zenginleştirici yönlü katkı sağlayacaktır.

Diğer taraftan gerek duygusal zekâ gerekse kültürel zekânın bağlamsal özellikleri düşünüldüğünde yöneticiler adına süreçleri etkin kılma ve başarılı sonuçlar elde etmede bu kadar önemli olan bu iki değişkenin genel ve spesifik (alt boyutları itibarıyla) olarak

etkileşimlerinin incelenmesi dikkate değer bir çalışmadır. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı, dinamik iş hayatının zorlukları karşısında etkin rol oynama sorumluluğunu profesyonel bir şekilde üstlenen yöneticilerin, kültürlerarası ortamların yönetiminde kritik unsurlar olarak kabul edilen duygusal zekâ ve kültürel zekâ durumları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

İlişkisel tarama modeli şeklinde tasarlanan bu çalışmada, turizm sektöründe alt kademe yöneticilik pozisyonunda çalışanlardan elde edilen veriler doğrultusunda, Yöneticilerin Duygusal zekâ ile Kültürel zekâ özellikleri arasında bir ilişki var mıdır? temel sorusuna cevap aranmaktadır. Bununla birlikte kültürel zekâ bileşenleri üzerinde hangi duygusal zekâ özelliği kombinasyonları daha etkilidir? sorusu da incelemeye konu edilmektedir.

1. Literatür İncelemesi

1.1. Duygusal Zekâ

Howard Gardner “Frames of Mind” isimli eserinde zekânın hem bilişsel hem de bilişsel olmayan yönleri olduğunu belirterek çoklu zekâ kuramını savunmasıyla (Gardner, 1983) zekâyı tek boyut olarak değerlendirmenin yetersiz olduğu fark edilmiş ve bireysel, sosyal ve duygusal anlamda bilişsel olmayan özelliklerine de yönelim başlamıştır (Chhabra & Mohanty, 2013: 301). Bu bağlamda tartışılan sosyal zekâ kavramının, günümüzde bilinen adıyla duygusal zekânın gelişimine teorik altyapı sağladığı söylenmektedir (Salovey & Mayer, 1990: 189).

Duygusal zekâ, bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygularını, aralarında ayırım yapabilecek şekilde denetlemesi ve başkalarının düşüncelerini ve hareketlerini yönlendirebilmek için bu bilgileri kullanmasıdır (Zeidner & diğ., 2004: 373). Salovey ve Mayer (1990: 189) duygusal zekâyı, kişinin kendi duygularını ve karşındakilerin duygularını anlayabilme, sorgulayarak ayırt edebilme ve elde edilen bilgileri eylemlerini yönlendirmede kullanabilme yeteneği şeklinde tanımlamışlardır. Goleman’a göre (2019: 62) duygusal zekâ, kişinin kendi kendini harekete geçirebilmesi, engellemelere rağmen yoluna devam edebilmesi, dürtülerini kontrol edebilmesi ve tatminini erteleyebilmesi, ruh halini düzenleyebilmesi, yaşadığı sıkıntılarının düşünmesini engellemesine izin vermemesi, kendini kolay bir şekilde başkasının yerine koyabilmesi ve umut besleyebilmesi yetenekleriyle ilgilidir. Bar-On (2006: 14) ise duygusal-sosyal zekâyı, bir kişinin çevresel baskılar ve taleplerle başa çıkmak için duygusal, kişisel ve sosyal özelliklerini bir bütün olarak başarılı bir şekilde kullanma yetisi olarak tanımlamaktadır. Bir başka tanımda duygusal zekâ, hem pozitif hem de negatif duyguların çift yönlü olarak tanımlanabilmesi, anlaşılması, düzenlenebilmesi ve düşünceyle uyumlaştırılması yeteneği olarak ele alınmaktadır (Brackett & Geher, 2006: 29). Weisinger (1998: 12) ise kavramı en basit haliyle duyguların akıl ve mantığa uygun şekilde kullanılması olarak tanımlamaktadır.

Literatür incelendiğinde genel anlamda üç tip temel duygusal zekâ modeli olduğu görülmektedir: Salovey ve Mayer modeli, Goleman modeli, Bar-On modeli. Salovey ve Mayer tarafından geliştirilen model, duyguların algılanması, anlaşılması ve yönetilmesi yetenekleri üzerine kurgulanırken; Goleman modeli, yönetim performansını belirleyen kapsamlı yeteneklerin yeterliliği üzerine kurgulanmıştır. Bar-on modeli ise daha çok birbirleriyle yakından ilişkili duygusal ve sosyal yeterlilikleri inceleyen bir modeldir. Her bir modelin kendi içerisinde tutarlı, güçlü ve çekici yönleri bulunmaktadır. Bu güçlü yönler araştırmanın hedef kitlesi dikkate alınarak araştırmacılar tarafından çalışmalarında tercih konusu haline gelmektedir (Kanesan & Fauzan, 2019). Bu bağlamda yürütülen araştırmanın hedef kitlesinin özellikleri dikkate alınarak araştırma kurgusu, duygusal zekâyı “Working with Emotional Intelligence” adlı kitabında performans teorisi yaklaşımıyla inceleyen Goleman modeli (1998) üzerinden gerçekleştirilmiştir. Modelin kavramsal çerçevesi ve boyutları incelemeye konu edilecek olursa duygusal zekânın Goleman tarafından ilk önce öz-farkındalık, öz-yönetim,

motivasyon, empati ve sosyal beceriler şeklinde 5 boyutta açıklandığı görülmektedir. Daha sonraki çalışmalarda Goleman, Boyatzis ve Rhee tarafından motivasyon boyutu öz-yönetim boyutuna, empati boyutu ise sosyal farkındalık boyutuna entegre edilerek model, kişisel yetkinlikler ve sosyal yetkinlikler olmak üzere 2 genel boyut ve öz-farkındalık, öz-yönetim, sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi şeklinde 4 alt boyut altında toplanarak sadeleştirilmiştir (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000: 356). Kişisel yetkinlik, duyguların bilişsel faaliyetleri engellemesine izin vermeden kişinin bilişsel eylemlerini rasyonel olarak en iyi şekilde düzenleyebilmesidir (Kunnanatt, 2008: 620). Bu boyut içinde yer alan öz-farkındalık alt boyutu, bireyin sahip olduğu öz değer ve yeteneklerle ilgili yüksek farkındalık düzeyine sahip olması, güçlü ve zayıf yönlerini anlamasıyla birlikte diğer insanların duygularını da anlama kabiliyetiyle ilgiliyken (Goleman, 2004: 94) öz-yönetim alt boyutu ise güvenilir olma, dürüst davranışlar sergileme ve değişen koşullara uyaranabilme gibi kavramları içermekle birlikte kaygı, endişe ve öfke gibi rahatsızlık veren durumları ve duygusal dürtüsellğe engel olabilmek yeteneğiyle ilgilidir (Goleman, 2001b: 33-34). Sosyal yetkinlik ise bir kişinin içinde bulunduğu durum hakkında psikolojik içgörü kazanması durumudur (Kunnanatt, 2008: 620). Bu boyut içinde yer alan sosyal farkındalık alt boyutu, bir kişinin başkalarının duygu ve ihtiyaçlarını anlayabilme (empati), bu bilgiyi ürün veya hizmetle eşleştirebilme (hizmet yönelimlilik) ve güç sahibi olmaya olanak tanıyan politik gerçekleri anlayabilme (örgütsel farkındalık) yetkinliği ile ilgiliyken (Goleman, 2001b:35) ilişki yönetimi alt boyutu, diğer bireyleri istenilen hedeflere doğru yönlendirebilme becerisi ve ustalığıyla ilgilidir. Bireyin ortak hedeflere ulaşabilme adına ilham verebilmesi, ikna taktiklerini etkili bir şekilde kullanabilmesi, anlaşmazlıklarda müzakereci rolünü aktif bir şekilde oynaması, grup sinerjisini ortaya çıkarabilmesi yetkinliğidir (Boyatzis, 2009: 754). Bunlarla birlikte uzun vadede rekabet avantajı sağlayabilmek için değişimi fark etme, yeni girişimler başlatma ve başkalarını bu girişimlere ortak etme gibi özelliklerini içermektedir (Goleman, 2001b:37).

1.1.1. Duygusal Zekânın Boyutları

Yürütülen araştırmanın hedef kitlesinin özellikleri dikkate alınarak araştırma kurgusu, Goleman'ın duygusal zekâ modeli (1998) üzerinden gerçekleştirilmiştir. Aşağıda kavramsal çerçevesi ve boyutları paylaşılacak olan model; öz-farkındalık, öz-yönetim, motivasyon, empati ve sosyal beceriler şeklinde 5 boyuttan oluşmaktadır.

Öz-farkındalık bireyin genel ruh durumunun ve içinde bulunduğu ruh halinin farkında olması ile ilgilidir (Mayer & Stevens, 1994: 351). Öz-farkındalığı yüksek insanlar dürtüsel olarak hemen tepki vermek yerine sakin kalmayı ve düşündükten sonra hareket etmeyi tercih ederler (Goleman vd., 2002: 51). Ayrıca duygusal hayatlarında belirli çizgilerinden dolayı kendi sınırlarını koruyabilirler. Hayata pozitif bakar ve olumsuz bir ruh halinden kolayca ve kısa süre içerisinde çıkabilirler (Mayer & Stevens, 1994: 366). Öz-farkındalık boyutunun içeriğinde; duygusal farkındalık, doğru öz değerlendirme ve özgüven olmak üzere 3 yetkinlik bulunmaktadır (Boyatzis, 2001: 235). Duygusal farkındalık, kişinin kendi duygularını tanıması ve bu duygularının etkilerini bilmesidir (Goleman, 2001b: 33). Doğru öz değerlendirme, kişinin kendi yetenekleri ve yetersizlikleri hakkında objektif değerlendirme yapabilmesi (Macaleer & Shannon, 2002: 13), Özgüven ise kişinin kendi yeteneklerine ve kapasitesine güçlü bir şekilde inanmasıdır (Goleman & diğ., 2002: 41).

Öz yönetim, her duygunun kendine ait bir öz değerini koruyarak duygusal aşırılıkları sınırlama olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle asıl olan duyguları bastırmak değil dengeleyebilmektir. Öz yönetim yeteneği yüksek olan bireyler geniş kapsamlı düşünmeye yatkın, belirsizlikler ve değişim karşısında esnek, dürtüsel isteklerin kölesi olmayan ve hoşgörülü bir yapıya sahiptirler (Goleman, 2019: 34-38). Öz-yönetim boyutunun içeriğinde; duygusal olarak kendini kontrol etme, güvenilirlik, dürüstlük, uyaranabilirlik, başarı güdüsü ve

girişim olmak üzere 6 farklı yetkinlik vardır (Boyatzis, 2001: 235). Duygusal olarak kendini kontrol etme, yıkıcı duyguları kontrol altında tutmakla ilgilidir. Güvenirlilik, kişinin kendi dürüstlük ve doğruluk standartlarını korumasıdır. Uyarlanabilirlik, değişiklikler karşısında esnek davranabilmektir. Başarı güdüsü, kişinin kendini geliştirme arzusuna sahip olması ve amaçlarına ulaşabilmek için engellere karşı dirençli olmasıdır. Girişim ise yeni fikir ve yaklaşımlara açık olabilmek olarak ifade edilmektedir (Goleman, 2019).

Motivasyon, bireyin kendi iç dünyasında duygusal yoğunluk ve dengeye sahip olma durumu ile ilgilidir. Motivasyon düzeyi yüksek kişiler, başarıya ve mükemmellik standartlarını sürekli iyileştirme ihtiyacı duyarlar ve bunu karşılama konusunda güçlü bir irade gösterirler. Kendilerine taahhütlerde bulunurlar. Kendilerini grubun veya organizasyonun hedefleriyle uyumlu hale getirmek için oldukça istekli ve gayretlidirler. İnisiyatif almaktan çekinmezler ve fırsatları çok iyi takip ederler. Hedefleri takip etmede iyimserdirler, engellere ve aksiliklere rağmen ısrarcı tutumları devam eder (Goleman, 1998).

Empati, başkalarını iyi anlama ve duygularını sezme, bakış açılarını kavrama ve endişeleriyle aktif olarak ilgilenme ile ilgilidir. Empati yeteneği güçlü kişiler başkalarının ihtiyaçlarını öngörme, tanıma ve karşılamada oldukça iyidirler. Güçlü bir hizmet yönelimleri vardır. Karşı tarafın yeteneklerini güçlendirerek onları geliştirirler. Bu ilişki biçimini kendileri için bir fırsat olarak görürler. İyi bir siyasi farkındalığa sahiptirler ve bir bireyin veya grubun duygusal alt akımlarını ve güç ilişkilerini çok doğru anlarlar (Goleman, 1998). Başkalarının endişelerinin farkına varıp kısa sürede alternatif çözümler üretebilmektedir. Daha çok uzun vadeli ilişkisi kurma çabasıdadır. Kendi önyargılarını ve varsayımlarını çarpıtmadan durumları nesnel olarak okuma yeteneğine sahip olduğu için yaşanan olaylara karşı etkili bir şekilde yanıt verebilmektedir (Goleman, 2001b: 35-36).

Sosyal beceri, kişinin diğer insanlarla etkili ilişkiler kurarak istenilen tepkileri vermesini sağlama yeteneğidir (Goleman, 2019). Sosyal becerileri yüksek olan bireyler, çevrelerindeki kişilerle kolay iletişim kurabilmekte, hislerini rahatça anlamakta, çevrelerindeki kişilerin tepkilerini yönlendirerek kendilerini geliştirmelerine olanak tanımakta ve tartışmalı durumların üstesinden kolaylıkla gelebilmektedirler (Goleman, 1998). Sosyal beceriler boyutu; başkalarını geliştirmek, etki, iletişim, çatışma yönetimi, vizyoner liderlik, değişim katalizörlüğü, yapı bağları ve takım çalışması ile iş birliği olmak üzere 8 farklı yetkinlikten oluşmaktadır (Goleman, 2001b: 28). Başkalarını geliştirmek, insanların gelişimsel ihtiyaçlarını algılamak ve yeteneklerini güçlendirmek; Etki, başkalarını ikna edebilmek için etkili taktikler kullanabilmek; İletişim, insanları açık bir şekilde dinlemek ve onlara inandırıcı iletiler göndermek; Çatışma yönetimi, anlaşmazlıkları orta yol bularak çözebilmek; Vizyoner liderlik, ikna edici bir vizyonla ilham vermek ve yönlendirmek; Değişimin öncülüğü, değişim konusunu bulmak, başlatmak ve değişime liderlik etmek; Yapı bağları, örgütün hedeflerine hizmet edebilecek yararlı ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri sürdürebilmek; Takım çalışması ve iş birliği ise ortak hedeflere ulaşabilmek için grup sinerjisi oluşturmakla ilgilidir (Goleman, 2001b: 29-32; Goleman vd., 2002: 46-52; Goleman, 2019).

1.2. Kültürel Zekâ

Bazı yöneticiler bakış açısı ve davranışlarını kültürlerarası ortamlara kolay ve etkili bir şekilde uyarlayabilirken bazı yöneticiler bunu neden yapamaz? Kültürel zekâ fikrinin arka planını oluşturan (Van Dyne vd., 2010: 131) bu soru psikoloji, sosyoloji, yönetim gibi çeşitli disiplinlerdeki araştırmacıların oldukça yoğun bir şekilde dikkatini çekmektedir (Ang vd., 2011: 583). Kavramın incelenmesine tanımlamayla başlanılacak olursa Earley ve Ang (2003: 11) kültürel zekâyı, kültürel farklılıkların olduğu durumlarda kişinin karşı tarafın kültürel özelliklerini tespit etme, kavramsallaştırma, neden bağı kurma ve doğru davranış sergileme kabiliyeti olarak açıklamaktadır. Earley ve Mosakowski (2004: 139) kavramı, farklı kültürlerle

ait kişilerin jest ve mimiklerini, seslerini ve ton vurgularını doğru algılama ve değerlendirebilme olarak değerlendirmektedir. Thomas ve Inkson'a göre (2004: 14) kültürel zekâ, kişinin farklı kültürel koşullarda aktif olabilmesi için adaptif beceriler ve çoklu davranış kalıpları geliştirmesi durumuyla ilgilidir. Brislin ve diğ. (2006: 31) kültürel zekâyı, farklı bir kültürle muhatap olunduğunda tüm farklılıkların en iyi şekilde algılanması ve yönetilmesi olarak ifade etmektedir. Sadeghian (2011: 403) ise kültürel zekâyı; farklı kültürlerle karşılıklı ilişkilerde ulaşılan uyum düzeyinin etkililiği olarak açıklamaktadır. Kültürel zekâ, kültürel farklılıkları anlama, yorumlama ve başarılı şekilde yönetme becerisidir (Vedadi vd., 2010: 27). Bu tanımlar ışığında kültürel zekâ, farklı kültürlerle ait bir olgu ve davranışı doğru anlama ve anlamlandırma olarak ifade edilebilir. Yapılan tanımlamalar ışığında kültürel zekânın, farklı kültürel unsurların doğru ve hızlı bir şekilde algılanıp onlara uygun davranışlar sergilenmesine olanak sağlaması nedeniyle çok kültürlü ortamlarda başarılı bir aksiyon gerçekleştirmek adına önemli bir yetenek olduğu (Jafari, 2013: 803), etkili bir yönetim için güçlü bir perspektif ve davranış repertuarı sunarak yöneticilere ilişkisel bağlamda önemli katkılar sunduğu söylenebilir (Livermore, 2010: 14). Ayrıca kültürel zekâ, daha derinlemesine bilgi işlemeyi teşvik ederek bireylerin yeni kültürel ortamlarda başarılı bir sosyal etkileşim gerçekleştirmesi adına yeni yöntemler geliştirmesine olanak sağlar (Ang vd., 2011: 584). Kültürel zekâsı yüksek yöneticiler, farklı kültürel ortamlardaki koşullar hakkında çift yönlü düşünmeyi teşvik ederler. Kültürel farklılıklara karşı ön yargısız yaklaşımını sağlarlar. Kültürel etkileşimler sırasında istenilen sonuçlara ulaşabilmek için bireyi, stratejilerini dinamik olarak gözden geçirmeye ve uygulamaya yönlendirirler (Ang vd., 2020: 822).

1.2.1. Kültürel Zekânın Boyutları

Literatür incelendiğinde kültürel zekâyı farklı boyut ve bileşenleri itibariyle inceleyen önemli çalışmalara rastlanmaktadır (Early & Mosakowski, 2004; Early & Ang, 2003; Livermore 2010). Örneğin Thomas ve diğ.,'ne göre (2008: 127) kültürel zekâ bilgi, farkındalık ve beceriler olmak üzere 3 bileşenden oluşmaktadır. Kültürel zekânın birinci bileşenini, kültürler ve kültürlerarası etkileşimin ilkeleri konusundaki bilgi oluşturmaktır. İkinci bileşeni farkındalık, kültürlerarası etkileşimlerde ortaya çıkan durumlar karşısında yakalanabilecek ipuçlarına dikkati çekmektedir. Son bileşen olan beceriler ise karşılaşılan farklı kültürel durumlarda nasıl hareket edileceğinin bilinmesi şeklinde açıklanmaktadır. Moua (2011: 61-63) kültürel zekâyı; bilgi edinme, stratejik düşünme, motivasyonu değerlendirme ve davranış sergileme olmak üzere 4 boyutta incelemektedir. Bilgi edinme, farklı bir kültüre ait şeylerin (işaretler, davranışlar ve tutumlar) nasıl yorumlandığı ve paylaşıldığı hakkında bilgi sahibi olmaktır. Stratejik düşünme, farklı bir kültür hakkında bilgi elde ettikten sonra onun nasıl anlamlandırılacağı ve kullanılacağına ilişkin strateji geliştirmekle (inşa etmekle) ilgilidir. Motivasyonu değerlendirme, bulunulan ortamı algılama, beklenmedik veya farklı durumlara verdiği reaksiyonlar konusunda dikkatli olma ve başkalarıyla birlikte çalışma isteği/motivasyonunu üzerine düşünmekle ilgilidir. Davranış sergileme ise farklı kültürel çevrelerle uyumlu yeni davranış tarzları geliştirme ve adapte olabilme ile ilgilidir. Kültürel zekânın bileşenleri bağlamında literatürde farklı gerekçelerle en çok ilgi gösterilen kültürel zekâ modeli olan Ang ve diğ.,'nin (2007) çalışması kültürel zekâ kavramını üst (meta) bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal yön olmak üzere 4 farklı boyut altında toplamaktadır.

Üst (meta) biliş kavramı, bilişsel görevleri yerine getirmek için kullanılabilen planlı, hedefe ve geleceğe yönelik zihinsel eylemler olarak tanımlanmaktadır (Flavel, 1979). Kültürel zekâ kapsamında ise üstbiliş, bireyin kültürler arası etkileşimlerde kültürel farkındalık durumuna ilişkin bilinç düzeyi olarak değerlendirilmektedir (Ang vd.,2020: 822). Kişinin kendisinin ve kültürel olarak farklı olan başkalarının varsayımları, duyguları, motivasyonları, niyetleri, davranışları ve becerileri de dâhil olmak üzere mevcut kültürel deneyim veya gerçeklik konusunda yüksek farkındalığını ve artan dikkatini içermektedir (Thomas vd., 2008:

132). Van Dyne ve diğ., (2010) üstbilişsel kültürel zekânın; planlama (farklı bir kültürle karşılaşmadan önce strateji geliştirme), farkındalık (kendisi, diğerleri ve durum hakkında kültürel etkilere ilişkin bilinçli olma) ve kontrol (gerçek deneyimler beklentilerden farklı çıkınca varsayımları değerlendirme ve ayarlama) olmak üzere üç alt boyuttan oluştuğunu öne sürmektedir. Uygulamaya dönük olarak kültürel zekânın üstbilişsel yönü, bireyin yabancı olduğu kültürler hakkında elde ettiği bilgileri ne zaman ve ne şekilde kullanacağını bilmesine imkân tanımaktadır (Livermore, 2010: 115).

Bilişsel yön, eğitim ve kişisel tecrübelerden elde edilen farklı kültürlerdeki normlar, uygulamalar ve gelenekler hakkındaki bilgileri yansıtır (Earley & Ang, 2003). Örneğin farklı kültürlerin ekonomik, yasal ve sosyal düzenlemeleri hakkındaki bilgiler (Triandis, 1994), farklı kültürel değerlerin temel unsurları (Hofstede, 2001) gibi. Bilişsel kültürel zekâsı yüksek olan kişiler, kültürler arasındaki farklı ve benzer yönleri kolayca anlayabilirler (Brislin vd., 2006: 47). Bu durum, farklı kültürel bağlamlarda ortaya çıkan davranışların karşılıklı değerlendirilmesini yapmak için önemlidir ve kültürel olarak farklı ortamlarda doğru yargıya ulaşma ve karar verme için kritik öneme sahiptir (Ang vd., 2007: 338).

Motivasyonel yön, bireylerin kültürler arası farklılıklarla karşılaştıklarında bilmediklerini öğrenme isteği ve bu farklılıklara uygun şekilde davranmak için gösterdikleri ilgi, istek, dikkat ve enerjisini yönlendirebilme durumu ile ilgilidir (Livermore, 2010: 26). Motivasyonel boyut, kültürel zekânın diğer boyutlarını (üstbilişsel, bilişsel ve davranışsal) birleştirmede bir köprü işlevi görmektedir (Aslan, 2013: 43). Çünkü diğer boyutların aktivasyonu ve sahip olunan özelliklerin verimli şekilde kullanılabilmesi için bireyin kültürel farklılıklarla ilgili durumlara karşı istekli olması gerekmektedir. Yüksek motivasyonel kültürel zekâyâ sahip kişiler yeni kültürel koşullara ilişkin sosyal kuralları öğrenmeye oldukça meraklıdır (Peng vd., 2014: 5). Proaktif olarak kültürlerarası deneyimler yaşamaya çalışırlar ve yeni şeyler denemeye açıktırlar (Yamazaki & Kayes, 2004).

Davranışsal yön, farklı kültürlerden insanlarla etkileşime girerken sözlü ve sözsüz uygun eylemler sergileme durumu ile ilgilidir (Ang vd., 2007; Ang & Van Dyne, 2008). Sözlü ya da sözel olmayan davranışlar sosyal etkileşimin en belirgin özelliklerinden olmakla birlikte farklı kültürel ortamlarda başarılı bir etkileşim için çok önemlidirler (Livermore, 2010). Davranışsal kültürel zekâ boyutu, kültürel zekânın diğer boyutlarının bir neticesidir (Aksoy, 2013: 88). Bilişsel ve motivasyonel özellikler eğer bireyin davranışlarına yansımıyorsa kültürel zekâ çokta anlamlı değildir (Earley & Ang, 2003: 10). Davranışsal kültürel zekâsı yüksek kişiler, sözel davranışlarıyla (ses tonu ve konuşma hızı gibi) sözel olmayan davranışlarını (jest ve mimik gibi) farklı kültürlerle etkileşimde bulunurken o kültürlerin gerekliliklerine göre ayarlamakta oldukça başarılıdır (Ng vd., 2009: 515).

2. Yöntem

Araştırma probleminin çözümü için nicel araştırma yöntemlerinden korelasyonel araştırma tercih edilmiştir. İlişkisel tarama modeli şeklinde tasarlanan araştırmada duygusal zekâ ve kültürel zekâ arasındaki ilişkiler incelenmiş, değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığı ve derecesi araştırılmıştır. Araştırma verileri, birincil ve kesitsel (anlık) verilerden oluşmaktadır.

2.1. Araştırma Birimi, Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreninin turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin alt düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak ise hedef kitleye daha hızlı, kolay ve ekonomik şekilde ulaşma imkânı veren tesadüfi olmayan kolayda örneklem yöntemi seçilmiştir.

Araştırma evreni oldukça geniş ve heterojen olduğu, evrende yer alan kişi sayısını tam olarak bilmek çok mümkün olmadığı için çalışmada belirsiz evren formülasyonu kullanılmış ve örneklem sayısını hesaplanmıştır ($n = (t2.p.q)/d2$) (Karagöz, 2014). Formülde yer alan; n: örneklem sayısını, p: ana kütledeki incelenen olayın gerçekleşme olasılığı, q: ana kütledeki incelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı, t: belirli bir anlamlılık düzeyini, d: tahmin edilecek olan ana kütle oranı ile aynı ana kütlede alınan örneklem arasındaki sapma miktarını ifade etmektedir. Buna göre, olayın gerçekleşme olasılığı $p=0.5$, olayın gerçekleşmeme olasılığı $q=0.5$, t değeri $t= 1.96$ ve örnekleme hatası $d=0,05$ olarak alınmıştır. İlgili değerler formüle uygulanarak araştırma için ulaşılması gereken örneklem sayısı (n)=384 olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında 500 yöneticiye anket gönderilmiş, ulaşılması planlanan 384 katılımcıdan dönüş alındıktan sonra analizler gerçekleştirilmiştir.

2.2. Veri Toplama Aracı ve Süreci

Veri toplama aracı olarak hedef kitleye niteliksel ve niceliksel anlamda daha kolay ulaşım imkanı sunan online anket tekniği kullanılmıştır. Literatüre dayalı olarak oluşturulan anket formu; duygusal zekâ ölçeği ve kültürel zekâ ölçeği olmak üzere iki ana ölçekten oluşmaktadır. Literatür incelendiğinde hem duygusal zekâ hem de kültürel zekâ ile ilgili önemli ölçek çalışmalarına ulaşılmıştır. Bu ölçeklerin her birinin kendi içerisinde; odaklandığı hedef kitle, kavramsal çerçeve, konuyu ele alma biçimi, metodolojik ve tasarımsal özellikleri itibarıyla farklı güçlü/zayıf yönleri bulunmaktadır.

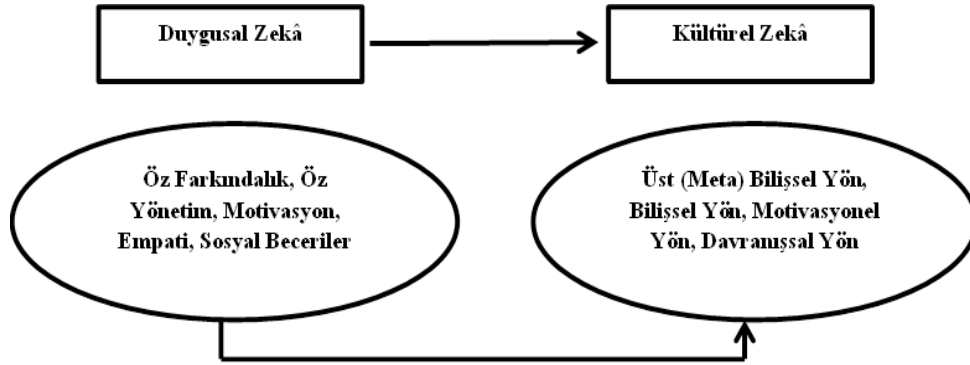
Yapılan değerlendirme sonucunda duygusal zekâ ölçeği için araştırmacı tarafından Goleman'ın (1998) "Working with emotional intelligence" isimli çalışması esas alınarak literatüre dayalı madde yazımı gerçekleştirilmiştir. Kültürel zekâ ölçeği içinse Ang ve diğ. (2007) tarafından "Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance" isimli çalışmada geliştirilen ölçek araştırmacı tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Bu kapsamda duygusal zekâ ile ilgili 25 madde, kültürel zekâ ile ilgili 20 maddelik bir anket oluşturulmuştur.

İki bölümden oluşan anketin birinci bölümde araştırma değişkenleri/ölçekler ile ilgili ifadeler yer almakta, ikinci bölümde ise demografik özelliklerin belirlenmesine ilişkin kişisel bilgi formu bulunmaktadır. Demografik özellikler ile ilgili sorular çoktan seçmeli olarak hazırlanırken, duygusal zekâ ve kültürel zekâ ile ilgili ifadeler 5'li Likert tipi ölçek özelliklerine göre tasarlanmıştır. Ölçeklerdeki yanıtlara yönelik derece kodları: "1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ortadayım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde kategorize edilmiştir. Oluşturulan anket formu, uzman görüşüne sunulmuş ve geçerlik ve güvenirlik sınaması gerçekleştirilmiş, geri bildirimler sonucunda gerekli düzenlemeler yapılarak son hali (kişisel bilgi formu ile toplamda 51 soru) elde edilmiştir.

Anket formu bilimsel araştırma ve yayın etiğine uygunluğu açısından Düzce Üniversitesi Etik Kurul onayına sunulmuş ve uygunluk kararı sonrasında uygulama aşamasına geçilmiştir. Katılımcılara yöneltilen soruların uygunluğu, zorluk derecesi ve anlaşılma durumunu belirlemek amacıyla 50 katılımcı üzerinde bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan anket, <https://tr.surveymonkey.com/> internet sitesi ve "google forms" üzerinden online olarak katılımcılara gönderilmiştir. Araştırma verileri 25 Haziran 2021 – 31 Temmuz 2024 tarihleri arasında toplanmıştır.

2.3. Araştırmanın Model ve Hipotezi

Literatür taraması, alan uzmanı akademisyen görüşleri ve bireysel gözlemlere dayalı olarak araştırma modeli, keşifsel model kurgulama mantığına dayalı olarak değişkenler arası tüm ilişkiler serbest bırakılacak şekilde aşağıdaki gibi (Şekil 1) oluşturulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırmanın genel hipotezi: “H1: Duygusal Zekâ, Kültürel Zekânın anlamlı bir yordayıcısıdır” şeklinde geliştirilmiştir. Bununla birlikte kültürel zekâ bileşenleri üzerinde hangi duygusal zekâ özellikleri kombinasyonlarının daha etkili olduğunu tespit etmek amacıyla değişkenler arasındaki tüm etkileşimler serbest bırakılarak hipotez kurgusuna gidilmeden bazı öngörülerde bulunulmuştur. Her iki değişkenin boyutlarının özellikleri düşünüldüğünde; duygusal zekâ bağlamında öz farkındalığı ve öz yönetimi yüksek olan bireylerin kültürel zekâ noktasında motivasyonel yönlerinin daha güçlü olması beklenebilir. Aynı şekilde kendi duygularını düzenlemede duygusal zekâ noktasında içsel motivasyonu yüksek bireylerin başka kültürlerle etkileşime geçme konusunda yüksek istekliliği gerektiren kültürel zekânın motivasyonel (dışsal) yönünde daha başarılı olabilecekleri düşünülebilir. Yine duygusal zekâ yönüyle empati yeteneği iyi olan birisinin kültürel zekâ bağlamında üst bilişsel yön ve bilişsel yönünün daha güçlü olabileceği söylenebilir. Ayrıca duygusal zekâ bağlamında sosyal becerileri daha fazla gelişmiş kişilerin kültürel zekânın yansımaları noktasında davranışsal yönlerinin daha güçlü olabileceği savunulabilir (Sharma & Sandeep, 2018; Demirel vd., 2020).

2.4. Araştırmada Yapılan Analizler

Araştırmada toplanan veriler SPSS ve LISREL programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Demografik verilerin değerlendirilmesi için betimleyici istatistikler, duygusal zekâ ve kültürel zekâ ile ilgili ölçüm modellerinin oluşturulması için keşifsel (exploratory) ve doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizleri ve model (hipotez) testleri için ise çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

3. Bulgular

Araştırma bulgularının elde edilmesi için öncelikle analizlerde kullanılacak veri seti normallik ve çoklu bağlantılılık varsayımları açısından incelenmiştir. Normallik varsayımı için çarpıklık katsayısı (-2 ile +2 sınırları içerisinde) ve grafik inceleme yöntemleri kullanılmış ve verilerin dağılımının normale yakın olduğu tespit edilmiştir. Çoklu bağlantılılık sorununun tespiti için ise korelasyon katsayıları (0.80’den yüksek ise), Tolerans (toleras değeri < 0.20) ve VIF (VIF değeri > 10) değerleri dikkate alınmış ve analiz sonuçlarına göre değişkenler arasında çoklu bağlantılılığın olmadığı belirlenmiştir. Bulguların sunumunda ilk önce katılımcıların demografik özelliklerinin incelendiği betimleyici istatistiklere yer verilmiştir. Devamında değişkenlere ilişkin faktör analizleri ve model testleri ile ilgili sonuçlar incelenmiştir.

3.1. Demografik Veriler ile ilgili Bulgular

Araştırmaya katılan alt kademe yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin veriler incelendiğinde; cinsiyet açısından katılımcıların çoğunlukla kadın yöneticilerden (%56,3) oluştuğu görülmektedir. Yaş grubu açısından ise 20-30 yaş aralığındaki yöneticiler önplandadır (%50,0). Eğitim düzeyi itibarıyla katılımcıların %60,7’si lisans, %20,1’i yüksek lisans

mezunudur. Mesleki deneyim (çalışma süresi) itibarıyla katılımcıların %29,7'si 13 yıl üzeri bir deneyime sahipken, %16,4'ü 5-8 yıl, %28,1'i 1-4 yıl arası bir deneyime sahiptir. Yabancı dil seviyesine göre katılımcıların çoğunluğu iyi (%55,2) ve orta (%33,9) seviyededir. Yurtdışı tecrübe açısından ise katılımcılar çoğunlukla tecrübeli durumdadırlar (%83,9).

3.2. Faktör Analizleri ile ilgili Bulgular

Yapısal geçerliliği tespit etmek ve model testi için duygusal zekâ ve kültürel zekâ değişkenlerine yönelik öncelikle keşifsel faktör analizi sonrasında doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analizlere ilişkin detaylar aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 1. Duygusal Zekâ Faktör Analizi

Boyutlar	Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans
Sosyal Beceriler	S2-Aktif olarak dinleyen ve net mesajlar gönderen iyi bir iletişimciyim.	,789	4,275	18,587
	S7-İşbirlikçiyim, paylaşılan hedefler konusunda başkalarıyla birlikte çalışıyorum.	,763		
	S4-Bireylere ve gruplara ilham verebilir ve rehberlik edebilirim.	,760		
	S6-Önemli ve etkili ilişkiler geliştirme ve devam ettirmede iyiyim.	,737		
	S8Takım çalışmasında iyiyim ve sinerji oluşturabilir ve kolektif hedefleri takip edebilirim.	,732		
	S1-Çeşitli ikna taktikleri kullanarak başkalarını etkilemede iyiyim.	,718		
	S3-Çatışma yönetimi becerilerim iyi ve anlaşmazlıkları müzakere edip çözebiliyorum.	,675		
Empati	E1-Başkalarını iyi anlıyorum ve duygularını seziyorum, bakış açılarını kavırıyorum ve endişeleriyle aktif olarak ilgileniyorum.	,801	3,365	14,631
	E3-Güçlü bir hizmet yönelimim var ve müşteri ve tüketici ihtiyaçlarını öngörüyor, tanıyor ve karşılıyorum.	,786		
	E4-Çeşitli ve farklı türden insanlar aracılığıyla fırsatlarımı geliştiriyorum ve artırıyorum.	,746		
	E2-Başkalarının ihtiyaçlarını tanıyarak ve yeteneklerini güçlendirerek onları geliştirmede iyiyim.	,706		
	E5-İyi bir siyasi farkındalığa sahibim ve bir bireyin veya grubun duygusal alt akımlarını ve güç ilişkilerini anlıyorum.	,619		
Motivasyon	M1-Başarma ve mükemmellik standartlarını iyileştirme veya karşılama ihtiyacı duyuyorum.	,817	2,981	12,961
	M2-Taahhütlerde bulunuyorum ve kendimi grubun veya organizasyonun hedefleriyle uyumlu hale getiriyorum.	,797		
	M3-İnisiyatif gösteriyorum ve fırsatlara kolayca yanıt veriyorum.	,786		
	M4-Hedefleri takip etmede iyimserim ve engellere ve aksiliklere rağmen ısrarcıyım.	,687		
Öz Farkındalık	ÖF1-Duygularımın farkındayım ve bunların etkilerini biliyorum.	,793	1,905	8,283
	ÖF2-Kendimi doğru bir şekilde değerlendirebiliyorum ve güçlü ve zayıf yönlerimi biliyorum.	,759		
	ÖF3-Özgüvenli biriyim ve güçlü bir öz değer duygusuna sahibim.	,652		
Öz Yönetim	ÖY2-Değişimi etkili bir şekilde ele alarak kolayca uyum sağlayabiliyorum.	,742	1,855	8,065
	ÖY3-Vicdanlıyım ve kişisel performanslarımın sorumluluğunu alıyorum.	,635		
	ÖY1-Herhangi bir yıkıcı duygu karşısında kendimi kontrol altında tutabiliyorum.	,581		
	ÖY4-Güvenilir biriyim, dürüstlük ve bütünlük standartlarını koruyorum.	,543		
Değerlendirme Kriterleri	Çıkarım Metodu: Principal Component Analysis. Rotasyon Metodu: Varimax with Kaiser Normalization. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,892 Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square: 3935,066 / df: 253 / Sig. ,000			

Tablo 1 incelendiğinde duygusal zekâ değişkenine ilişkin 5 faktörlü bir yapıya ulaşıldığı görülmektedir. Faktörlere ilişkin elde edilen skorlar, literatürde tartışılan kabul edilebilirlik eşik değerleri açısından yeterlidir. KMO değerleri 0,60'ın üzerinde ve Bartlett testi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır. Çıkarım metodu olarak Temel Bileşenler Analizi kullanılırken rotasyon yöntemi olarak Varimax döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Rotasyon sonrasında ölçek ifadelerinde düşük açıklama düzeyine sahip (0.40'ın altında) ve birden fazla faktörde yüksek yük değeri veren 2 madde ölçekten çıkarılmıştır. Maddelerden biri Sosyal Beceriler boyutu altında yer alan “S5-Genellikle değişimi başlatırım ve yönetebilirim” ifadesi, diğeri Öz Yönetim boyutu altındaki “ÖY5-Yeni-orijinal fikirler ve yaklaşımlar konusunda oldukça açık ve rahatım” ifadesidir. Diğer taraftan elde edilen faktörlere ilişkin açıklanan varyans oranlarının

sosyal bilimler için oldukça iyi düzeyde olduğu görülmektedir (Açıklanan toplam varyans: 62,528). Analiz sonuçlarına göre duygusal zekâyı temsil eden Sosyal Beceriler faktöründe yer alan maddelerin (7 madde) faktör yük değerleri 0,789 ile 0,675 arasında; Empati faktöründe yer alan maddelerin (5 madde) faktör yük değerleri 0,801 ile 0,619 arasında; Motivasyon faktöründe yer alan maddelerin (4 madde) faktör yük değerleri 0,817 ile 0,687 arasında; Öz Farkındalık faktöründe yer alan maddelerin (3 madde) faktör yük değerleri 0,793 ile 0,652 arasında ve Öz Yönetim faktöründe yer alan maddelerin (4 madde) faktör yük değerleri 0,742 ile 0,543 arasında değişmektedir. Bu değişim aralıkları faktörlerin içsel tutarlılığının iyi/yeterli olduğunu göstermektedir.

Tablo 2. Kültürel Zekâ Faktör Analizi

Boyutlar	Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans
Bilişsel Yön	BK3-Diğer kültürlerin kültürel değerlerini ve dini inançlarını biliyorum.	,799	3,846	19,230
	BK6-Diğer kültürlerin sözel olmayan davranışları ifade etme kurallarını biliyorum.	,799		
	BK2-Diğer dillerin kurallarını (örneğin kelime bilgisi, dil bilgisi) biliyorum.	,783		
	BK4-Diğer kültürlerin evlilik sistemlerini biliyorum.	,761		
	BK5-Diğer kültürlerin sanatlarını biliyorum.	,747		
	BK1-Diğer kültürlerin yasal ve ekonomik sistemlerini biliyorum.	,584		
Davranışsal Yön	DK4-Kültürlerarası bir durum gerektirdiğinde sözel olmayan davranışlarımı değiştiririm.	,832	3,290	16,450
	DK5-Kültürlerarası bir etkileşim gerektirdiğinde yüz ifadelerimi değiştiririm.	,810		
	DK3-Kültürlerarası bir durum gerektirdiğinde konuşma hızımı değiştiririm.	,793		
	DK1-Kültürlerarası bir etkileşimde gerektiğinde sözlü davranışlarımı (örneğin aksan, ton) değiştiririm.	,737		
	DK2-Farklı kültürlerarası durumlara uyması için duraklama ve sessizliği farklı şekilde kullanırım.	,629		
	Motivasyonel Yön	MK3-Bana yabancı bir kültüre uyum sağlamanın stresleriyle başa çıkabileceğimden eminim.		
MK2-Bana yabancı bir kültürde yerel halkla sosyalleşebileceğimden eminim.		,753		
MK4-Bana yabancı bir kültürde yaşamaktan hoşlanıyorum.		,725		
MK1-Farklı kültürlerden insanlarla etkileşim kurmaktan hoşlanıyorum.		,693		
MK5-Farklı bir kültürdeki alışveriş koşullarına alışabileceğimden eminim.		,661		
Üst (Meta) Bilişsel Yön		MBK2-Bana yabancı bir kültürden gelen insanlarla etkileşim kurarken kültürel bilgimi uyarlarım.	,815	2,808
	MBK3-Kültürlerarası etkileşimlerde uyguladığım kültürel bilginin bilincindeyim.	,769		
	MBK1-Farklı kültürel geçmişlere sahip insanlarla etkileşim kurarken kullandığım kültürel bilginin bilincindeyim.	,753		
	MBK4-Farklı kültürlerden gelen insanlarla etkileşim kurarken kültürel bilgimin doğruluğunu kontrol ederim.	,668		
Değerlendirme Kriterleri	Çıkarım Metodu: Principal Component Analysis. Rotasyon Metodu: Varimax with Kaiser Normalization. Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,907 Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square: 4134,898 / df: 190 / Sig. ,000			

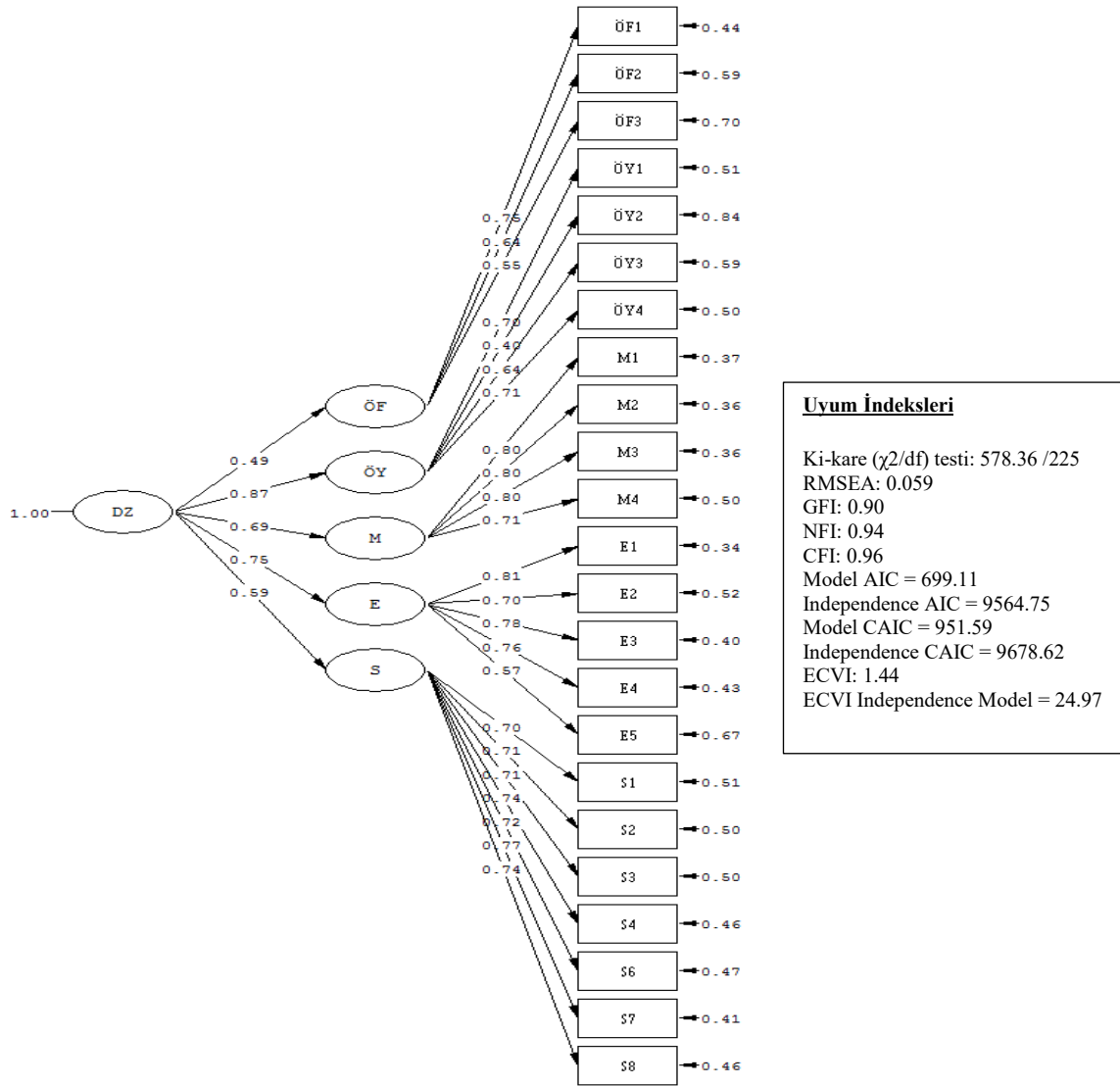
Tablo 2 incelendiğinde kültürel zekâ değişkenine ilişkin 4 faktörlü bir yapıya ulaşıldığı görülmektedir. Faktörlere ilişkin elde edilen skorlar, literatürde tartışılan kabul edilebilirlik eşik değerlerinin üzerindedir. Rotasyon sonrasında ölçek ifadelerinde düşük açıklama düzeyine sahip (0.40'ın altında) ve birden fazla faktörde yüksek yük değeri veren maddeler olmadığı için her hangi bir madde çıkarma işlemi yapılmamıştır. Ayrıca elde edilen faktörlere ilişkin açıklanan varyans oranları sosyal bilimler için oldukça yeterli düzeydedir (Açıklanan toplam varyans: 65,658). Analiz sonuçlarına göre kültürel zekâyı temsil eden bilişsel yön faktöründe yer alan maddelerin (6 madde) faktör yük değerleri 0,799 ile 0,584 arasında; davranışsal yön faktöründe yer alan maddelerin (5 madde) faktör yük değerleri 0,832 ile 0,629 arasında; motivasyonel yön faktöründe yer alan maddelerin (5 madde) faktör yük değerleri 0,771 ile 0,661 arasında ve üst (meta) bilişsel yön faktöründe yer alan maddelerin (4 madde) faktör yük değerleri 0,815 ile 0,668 arasında değişmektedir. Bu değişim aralıkları faktörlerin içsel tutarlılığının oldukça iyi olduğunu göstermektedir.

Keşifsel faktör analizinden sonra değişken yapılarını daha geçerli ve güvenilir hale getirmek için doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) gerçekleştirilmiştir. Literatürde model-data uyumunun değerlendirilmesinde birçok uyum iyiliği indeksi kullanılmaktadır. Bu ölçütlerin her birinin kendine özgü bir yönü ve değerlendirme mantığı bulunurken tek bir modelde bu kriterlerin hepsinin karşılanması oldukça zor bir durumdur. Bununla birlikte en azından bazı temel kriterlerin karşılanması modelin uyum geçerliliği için zorunludur. Bu çalışmada değerlendirmeye alınan uyum iyiliği kriterleri tablo 3'te özet şeklinde sunulmaktadır (Hooper ve diğ., 2008).

Tablo 3: Araştırma Modeli Uyum Değerlendirme Ölçütleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Ki-kare (χ^2/df) testi:	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 5$
NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI < 0.95$
CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	$0.97 \leq CFI \leq 1$	$0.95 \leq CFI < 0.97$
GFI (Uyum İyiliği İndeksi)	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI < 0.95$
RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 < RMSEA < 0.10$

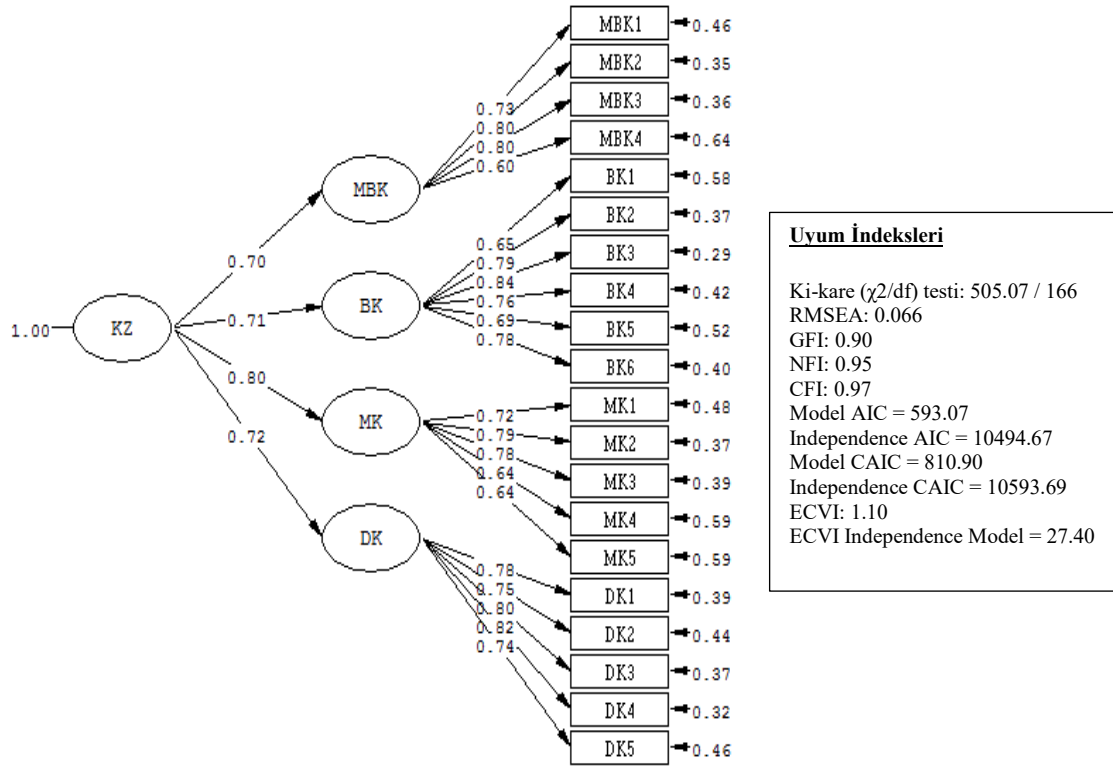
Yürütülen çalışma kapsamında; araştırma modeli oluşturan her bir değişken (Duygusal Zekâ ve Kültürel Zekâ) ile ilgili doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen ölçüm modelleri ile ilgili ayrıntılar aşağıda sunulmaktadır. Duygusal zekâ ile ilgili ikinci düzey faktör analizi sonuçları ve uyum iyiliği skorları şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2: Duygusal Zekâ Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İyiliği Sonuçları

Şekil 2 incelendiğinde duygusal zekâ ile ilgili özelliklerin 5 farklı yapıya ayrıldığı (Öz Farkındalık, Öz Yönetim, Motivasyon, Empati, Sosyal Beceri), bu yapılar içerisinde duygusal zekâyı en iyi temsil eden boyutun öz yönetim ($r^2=0.75$) olduğu görülmektedir. Bunu sırasıyla; empati ($r^2=0.56$), motivasyon ($r^2=0.47$), sosyal beceri ($r^2=0.35$) ve öz farkındalık ($r^2=0.24$) duygusal zekâ boyutları takip etmektedir. Analiz kapsamında elde edilen ilk modelde modifikasyona ihtiyaç duyulmamıştır. Modele ilişkin elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, üretilen modelin dikkate alınan tüm uyum iyiliği kriterleri açısından kabul edilebilir uyum değerleri ürettiği görülmektedir. Örneğin Ki-kare değerinin, serbestlik derecesine oranı 2'nin biraz üstünde olduğu için kabul edilebilir bir uyuma işaret etmektedir. Aynı şekilde RMSEA, CFI, NFI ve GFI değerleri de literatürdeki kabul edilebilir uyum eşik değerleri arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra, modele ilişkin AIC, CAIC ve ECVI değerlerinin, bağımsız model değerlerinden (sırasıyla 9564.75, 9678.62 ve 24.97) daha düşük oldukları görülmektedir. Elde edilen bu bulgular; duygusal zekâ boyutlarını belirlemek için geliştirilen “duygusal zekâ” kavramsal modelinin geçerli bir model olduğunu göstermektedir.

Çalışma kapsamında ölçüm modeli üretilen diğer değişken Kültürel Zekâ değişkenidir. Şekil 3'te Kültürel Zekâ ile ilgili ikinci düzey faktör analizi bulguları ve uyum iyiliği skorları görülmektedir.



Şekil 3: Kültürel Zekâ Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İyiliği Sonuçları

Şekil 3 incelendiğinde kültürel zekâ ile ilgili özelliklerin 4 farklı yapıya ayrıldığı (Üst (meta) Bilişsel Yön, Bilişsel Yön, Motivasyonel Yön ve Davranışsal Yön), bu yapılar içerisinde kültürel zekâyı en iyi temsil eden boyutun motivasyonel yön ($r^2=0.64$) olduğu görülmektedir. Boyutlar arasında çok az fark olmakla beraber bu boyutu sırasıyla; davranışsal yön ($r^2=0.51$), bilişsel yön ($r^2=0.50$) ve üst (meta) bilişsel yön ($r^2=0.49$) kültürel zekâ boyutları takip etmektedir. Analiz kapsamında elde edilen ilk modelde modifikasyona ihtiyaç duyulmamıştır. Modele ilişkin elde edilen uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, modelin dikkate alınan tüm uyum iyiliği kriterleri açısından kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Örneğin Ki-kare değerinin, serbestlik derecesine oranı 2'nin üstündedir. RMSEA, CFI, NFI ve GFI değerleri de model uyum iyiliği açısından kabul edilebilirlik sınırları içerisinde bulunmaktadır. Diğer taraftan modele ilişkin AIC, CAIC ve ECVI değerleri, bağımsız model değerlerinden (sırasıyla 10494.67, 10593.69 ve 27.40) daha düşüktür. Elde edilen bu bulgular; kültürel zekâ boyutlarını belirlemek için geliştirilen “kültürel zekâ” kavramsal modelinin geçerli bir model olduğunu göstermektedir.

Faktör analizleri sonrasında araştırma değişkenlerine yönelik betimleyici istatistikler, güvenilirlik katsayıları ve korelasyon ve regresyon analizi bulguları incelenmiştir. Bulgulara ilişkin ayrıntılar Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3: Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Mean	Std. Dev.	Skew.	Kurt.	α	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Öz Farkındalık	4,0998	,71710	-,777	,614	,674	1							
2. Öz Yönetim	4,2389	,61320	-,776	1,196	,696	,285**	1						
3. Motivasyon	4,3763	,72218	-1,277	1,042	,852	,214**	,469**	1					
4. Empati	4,1724	,67136	-,910	1,286	,842	,431**	,519**	,377**	1				
5. Sosyal Beceri	3,6931	,89446	-,592	-,095	,885	,180**	,379**	,472**	,363**	1			
6. Üst Bilişsel Yön	4,0938	,74268	-,804	,418	,818	,310**	,357**	,301**	,416**	,126*	1		
7. Bilişsel Yön	3,0421	,95171	,025	-,625	,886	,249**	,094	,082	,227**	,158**	,477**	1	
8. Motivasyonel Yön	3,7568	,84155	-,677	,150	,838	,166**	,239**	,165**	,236**	,029	,436**	,503**	1
9. Davranışsal Yön	3,5313	,89435	-,239	-,349	,881	,277**	,295**	,230**	,422**	,183**	,452**	,421**	,534**

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların duygusal zekâ durumlarının kültürel zekâ durumlarına nispeten daha iyi bir düzeyde olduğu görülmektedir. Genel anlamda pozitif ve pozitif yakın bir düzey olmakla birlikte duygusal zekâ değişkeninde motivasyon boyutu ön plana çıkarken kültürel zekâ değişkeninde üst bilişsel yön boyutu dikkati çekmektedir. Diğer taraftan literatürde basıklık ve çarpıklık katsayılarının -2 ile +2 arasında olması kabul edilebilir düzeyde normal dağılımı göstermektedir (Pallant, 2007). Dolayısıyla değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri kabul edilebilir düzeydedir ve verilerin normal dağılım göstermektedir. Ayrıca tüm değişkenlere ait güvenilirlik katsayıları, literatürdeki geçerlilik eşik değerinin (α : 0.60) üzerindedir (Nunnally, 1978). Bu bulgular ölçüm araçlarının oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir. Korelasyon skorlarına göre ise üst bilişsel yön ile en yüksek ilişki düzeyine sahip boyut empati boyutudur. Bilişsel yön ise daha çok öz farkındalık boyutu ile ilişkilidir. Motivasyonel yön aralarında küçük bir fark olmakla beraber hem öz yönetim hem de empati boyutuyla daha fazla ilişkilidir. Davranışsal yön ise açık ara empati boyutuyla daha ileri düzeyde bir ilişkiye sahiptir. Elde edilen tüm ilişki türleri çoğunlukla istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönlüdür. Bununla birlikte bazıları orta düzeydeyken bazıları düşük düzeylidir.

Buraya kadar elde edilen bulgular, duygusal zekâ ve kültürel zekâ arasındaki ilişkilere yönelik tasarlanan araştırma modelinin uygun olduğunu gösterdiği için doğrusal çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulara ilişkin detaylar Tablo 4'te paylaşılmaktadır.

Tablo 4: Duygusal Zekâ ve Kültürel Zekâ Boyutları Regresyon Analizi

Modeller / Bağımsız Değişkenler		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
GM	(Constant)	1,751	,262		6,695	,000
	DuygusalZekâ	,451	,063	,343	7,146	,000
Bağımlı Değişken: Kültürel Zekâ r: ,451 r ² : ,343 F(1-382): 51,067 p: ,000 Durbin-Watson: 1,279						
M1	(Constant)	1,161	,287		4,051	,000
	Öz Farkındalık	,148	,052	,143	2,859	,004
	Öz Yönetim	,188	,068	,155	2,751	,006
	Motivasyon	,165	,056	,161	2,931	,004
	Empati	,288	,063	,260	4,549	,000
	Sosyal Beceri	,107	,044	,128	2,441	,015
Bağımlı Değişken: Üst (Meta) Bilişsel Yön r: ,490 r ² : ,240 F(5-378): 23,885 p: ,000 Durbin-Watson: 1,715						
M2	(Constant)	1,810	,386		4,687	,000
	Öz Farkındalık	,261	,070	,197	3,756	,000
	Öz Yönetim	,099	,092	,064	1,079	,281
	Motivasyon	,173	,076	,131	2,279	,023
	Empati	,351	,085	,247	4,115	,000
	Sosyal Beceri	,261	,059	,246	4,445	,000
Bağımlı Değişken: Bilişsel Yön r: ,401 r ² : ,161 F(5-378): 14,481 p: ,000 Durbin-Watson: 1,563						
M3	(Constant)	1,811	,355		5,100	,000
	Öz Farkındalık	,077	,064	,065	1,199	,231
	Öz Yönetim	,214	,085	,156	2,534	,012
	Motivasyon	,102	,070	,088	1,462	,145
	Empati	,179	,078	,142	2,277	,023
	Sosyal Beceri	,127	,054	,135	2,346	,019
Bağımlı Değişken: Motivasyonel Yön r: ,304 r ² : ,092 F(5-378): 7,674 p: ,000 Durbin-Watson: 1,680						
M4	(Constant)	,470	,355		1,325	,186
	Öz Farkındalık	,134	,064	,107	2,096	,037
	Öz Yönetim	,110	,085	,076	1,305	,193
	Motivasyon	,068	,070	,055	,977	,329
	Empati	,425	,078	,319	5,423	,000
	Sosyal Beceri	,007	,054	,007	,123	,902
Bağımlı Değişken: Davranışsal Yön r: ,445 r ² : ,198 F(5-378): 18,675 p: ,000 Durbin-Watson: 1,836						

Duygusal zekâ ve kültürel zekâ arasındaki genel ilişkiye (GM) yönelik regresyon analizi sonuçlarına göre duygusal zekâ, kültürel zekânın önemli bir yordayıcısıdır. Tablo 3 incelendiğinde genel anlamda regresyon analizine alınan tüm modellerin; F değeri, t testi sonucu, standardize edilmiş regresyon katsayısı (β) ve p değerleri açısından anlamlı oldukları görülmektedir. Spesifik anlamda ise duygusal zekânın tüm boyutları ile üst bilişsel yön arasında (M1) orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ve kültürel zekânın üst bilişsel yönündeki %24'lük varyans duygusal zekâ tarafından açıklanmaktadır. Duygusal zekâ boyutlarının üst bilişsel yön üzerindeki nispi önem düzeyi sırasıyla; empati, motivasyon, öz farkındalık, öz yönetim ve sosyal beceriler şeklindedir. Benzer şekilde kültürel zekânın bir diğer boyutu bilişsel yön ile duygusal zekâ boyutları arasında (M2) orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Duygusal zekâ, bilişsel yön üzerinde %16'lık bir etki düzeyine sahiptir. Duygusal zekâ boyutlarından öz yönetim boyutu bilişsel yön üzerinde her hangi bir etkiye sahip değilken diğer boyutların göreceli önem sırası; sosyal beceri, empati, öz farkındalık ve motivasyon şeklindedir. Diğer taraftan duygusal zekâ boyutları ile kültürel zekânın motivasyonel yön boyutu (M3) arasında ise nispeten düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Motivasyonel yön üzerinde %9'luk bir etkiye sahip duygusal zekânın bazı boyutları (öz farkındalık ve motivasyon) kültürel zekânın motivasyonel yönü üzerinde etkili çıkmamıştır. Etkili olan boyutların önem sırası; öz yönetim, sosyal beceri ve empati

şeklindedir. Son olarak kültürel zekânın davranışsal yön boyutu ile duygusal zekâ boyutları (M4) arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Kültürel zekânın davranışsal yön boyutundaki %19'luk varyans duygusal zekâ tarafından açıklanmaktadır. Duygusal zekânın empati ve öz farkındalık boyutları davranışsal yön üzerinde etkili olurken sosyal beceri, motivasyon ve öz yönetim boyutları davranışsal yönü etkileyici nitelikte skorlar üretmemiştir.

4. Tartışma

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular literatürde yer alan mevcut çalışma sonuçlarıyla karşılaştırıldığında doğrulayıcı ve zenginleştirici nitelikte benzeyen ve farklılaşan yönler dikkati çekmektedir. Örneğin; Sharma ve Sandeep (2018) tarafından yürütülen “Duygusal zekânın kültürel zekâ ile ilişkisi ve hizmet sektöründeki Hintli yöneticilerin değişime hazır olmaları” adlı çalışmanın sonuçları ile bu çalışmada elde edilen bulgular arasında önemli oranda benzerlikler görülmektedir. Her iki çalışmada da duygusal zekâ ve kültürel zekâ arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Aynı şekilde Demirel ve diğ. (2020) tarafından yürütülen “Türk Dünyası Ülkelerinden gelen öğrencilerin duygusal zekâları ile kültürel zekâları arasındaki ilişki” konulu çalışmada elde edilen sonuçlar, bu araştırmanın sonuçlarını önemli düzeyde destekler niteliktedir. Yine Moon (2011) tarafında yürütülen çalışmada hem duygusal zekâ ve kültürel zekânın yapısal özellikleri ile ilgili elde edilen sonuçlar hem de her iki zekâ türü arasındaki ilişkiye yönelik sonuçlar, bu araştırmanın sonuçlarıyla oldukça uyumludur. Diğer taraftan Gorji ve Ghareseflo'nun (2011) duygusal zekâ ve kültürel zekânın çalışanların performansları üzerindeki etkisini incelediği çalışmalarında elde ettikleri sonuçlar, yürütülen bu araştırmanın kavramsal kurgusunu dolaylı olarak destekler niteliktedir. Benzer şekilde Alon ve Higgs'in (2005) çalışmalarında ulaştıkları, yeni liderlerin duygusal olarak hassas kültürel olarak uyumlu olması gerektiği ve küresel liderlik başarısının oluşumunda duygusal zekâ ve kültürel zekânın birlikteliğinin önemine ilişkin sonuçlar, bu araştırmanın bulgularını teyit edici çerçevededir. Yine Şahin ve diğ. (2013) tarafından yürütülen, yöneticilerin kültürel zekâları, kişilik özellikleri, duygusal zekâları ve görev performansları konulu çalışmanın kültürel zekâ ve duygusal zekâ arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye yönelik sonuçları, bu araştırmanın sonuçlarıyla önemli ölçüde benzerlik taşımaktadır. Burada bahse konu edilen araştırmaların dışında da literatürde bu araştırmanın sonuçlarını doğrudan veya dolaylı olarak doğrulayıcı nitelikte birçok çalışma bulunmaktadır. Tüm çalışmalara burada yer verilmesi mümkün olmadığı için elde edilen sonuçları makul hale getirebilecek sadece bazı çalışmalara yer verilmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Turizm sektöründe profesyonel olarak çalışan alt kademe yöneticilerin duygusal zekâ ve kültürel zekâ durumları arasındaki etkileşimleri tespit etmek için gerçekleştirilen bu çalışmada literatür için doğrulayıcı ve zenginleştirici nitelikte önemli sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırma verilerin elde edildiği hedef kitlenin/katılımcıların özelliklerine dikkati alındığında, birtakım sınırlılıklar içermekle birlikte, ulaşılan sonuçlar literatürün ihtiyaç duyduğu niteliktedir. Örneğin; araştırmaya katılan yöneticilerin çoğu kadın, genç (20-30 yaş aralığında), lisans eğitimine sahip, orta düzeyde deneyimli, yabancı dil seviyesi yüksek ve yurt dışı tecrübesi iyi durumdadır.

Ulaşılan bulgulara göre duygusal zekâ; öz farkındalık, öz yönetim, motivasyon, empati, sosyal beceriler şeklinde 5 boyutlu bir yapıdan oluşurken kültürel zekâ; üst (meta) bilişsel yön, bilişsel yön, motivasyonel yön ve davranışsal yön olmak üzere 4 boyutlu bir yapıya sahiptir. Yöneticilerin duygusal zekâ özelliklerini en iyi temsil eden boyutlar sosyal beceriler ve empati

boyutları iken kültürel zeka özelliklerini temsil eden en iyi boyutlar bilişsel yön ve davranışsal yöndür. Elde edilen boyutlar literatürdeki konuya ilişkin bulguları doğrulayıcı niteliktedir.

Yöneticilerin duygusal zekâ ve kültürel zekâ özellikleri arasındaki etkileşimlere ilişkin analiz sonuçlarına göre genel anlamda duygusal zekâ, kültürel zekâ üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Spesifik anlamda ise kültürel zekanın üst bilişsel yönü, duygusal zekânın tüm boyutlarından etkilenmekle birlikte en fazla empati özelliğinden etkilenmektedir. Yani başkalarının ihtiyaçlarını tanıma ve anlama, duygularını sezinleme, bakış açılarını kavrama, endişeleriyle aktif olarak ilgilenme gibi empatik özellikleri güçlü olana yöneticiler, farklı kültürel geçmişlere sahip insanlarla etkileşim kurarken onların kültürel özelliklerine ilişkin bilgi birikimlerini daha bilinçli bir şekilde kullanma konusunda oldukça iyidirler. Kültürel zekânın bir diğer boyutu bilişsel yön üzerinde ise en etkili duygusal zekâ özelliği sosyal becerilerdir. Şöyle ki diğer kültürlerin dil kurallarını, kültürel değerlerini, sosyo-kültürel özelliklerini, sanatlarını, yasal ve ekonomik sistemlerini merak etme ve bilme yönlü eğilim daha çok bireylere ilham verme ve rehberlik etmede, çeşitli ikna taktikleriyle başkalarını etkilemede, çatışma yönetimi becerilerinde ve sinerji oluşturma gibi konularda sosyal beceri özellikleri gelişmiş olan yöneticilerin ilgilendiği ve odaklandığı bir alan olarak dikkati çekmektedir. Diğer taraftan kültürel zekânın motivasyonel yönü ise daha çok duygusal zekânın öz yönetim boyut ile ilişkilidir. Yani herhangi bir yıkıcı duygu karşısında kendini kontrol altında tutabilen, dürüstlük standartlarını koruyabilen, sorumluluk almaktan hoşlanan, değişime kolayca uyum sağlayabilen yöneticiler, farklı kültürlerden insanlarla etkileşim kurma, ortaya çıkabilecek sorunlarla mücadelede kararlı olma, başka kültürlerle sosyalleşebilmekten emin olma gibi ciddi bir kararlılık (motivasyon) gerektiren hiçte kolay olmayan eğilimleri tercih edebiliyorlar. Son olarak kültürel zekânın davranışsal yönü üzerinde en etkili olan duygusal zekâ bileşeni empatidir. Şöyle ki kültürlerarası bir etkileşimde, gerektiğinde sözlü davranışlarını (örneğin konuşma hızı, aksanı, tonu) ve sözel olmayan (yüz ifadesi) davranışlarını değiştirme, duraklama ve sessizliği farklı şekilde amaca uygun kullanma yönlü eğilimler daha çok başkalarını iyi anlayan, ihtiyaçlarını öngören, güçlü bir hizmet yönelimi olan, her türlü ilişkiyi bir fırsat olarak gören, bireyin veya grubun duygusal yönelimlerini ve güç ilişkilerini anlayabilen empatik yönü oluşturan yöneticilik özellikleriyle ilişkilidir.

Kombinasyonel bağlamda ise kültürel zekânın üst bilişsel yönü, duygusal zekâ boyutlarının tamamından (sırasıyla; empati, motivasyon, öz farkındalık, öz yönetim ve sosyal beceriler şeklinde) etkilenmektedir. Bilişsel yön üzerinde ise duygusal zekâ boyutlarından öz yönetim boyutu her hangi bir etkiye sahip değilken diğer boyutların göreceli önem sırası; sosyal beceri, empati, öz farkındalık ve motivasyon şeklindedir. Diğer taraftan duygusal zekâ boyutları ile en düşük düzeyde ilişkiye sahip boyut, kültürel zekânın motivasyonel yön boyutudur. Motivasyonel yön üzerinde etkili olan boyutların kombinasyonel görünümü; öz yönetim, sosyal beceri ve empati şeklindedir. Kültürel zekânın davranışsal yönü üzerinde ise empati ve öz farkındalık boyutlarının etkili olduğu bir etkileşim biçimi tespit edilmiştir.

Genel olarak bir değerlendirme yapılacak olursa araştırma sonuçlarına göre duygusal zekâ düzeyi yüksek yöneticiler; kendi duygularının farkında olma ve onları düzenleyebilme noktasında oldukça kabiliyetli, empatik duyarlılıkları oldukça gelişmiş, iç dünyasını dengeleme noktasında motivasyonları yüksek, iş ve sosyal hayatında daha işbirlikçi olma eğiliminde, daha samimi-yakın ve sevgi dolu ilişkiler kurma becerisine sahip bireylerdir. Aynı şekilde kültürel zekâ düzeyi yüksek yöneticiler; farklı kültürler hakkında ciddi bir bilgi birikimine sahip ve bu bilgiyi tüm iletişim ve etkileşim süreçlerinde başarılı bir şekilde kullanan, başka bir kültürle sosyalleşme konusunda istek ve gayret yönlü yüksek motivasyona sahip, sözel davranışlarını ve vücut dilini değişen koşullara göre farklı kültürlerin özelliklerine kolayca adapte edebilen bireylerdir. Dolayısıyla duygusal zekâ ve kültürel zekâ düzeyleri gelişmiş yöneticilerin iş yeri

çeşitliliğini daha kolay yönetmesi ve bireysel, grupsal (takım olarak) ve örgütsel düzeyde daha etkili performanslar sergilemesi kuvvetle muhtemel ve beklenen bir durum olarak savunulabilir.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar özellikle araştırmanın hedef grubunu oluşturan turizm sektörünün alt kademe yöneticilerine yönelik spesifik öneriler içermektedir. Bu bağlamda hem turizm sektörünün yapısal özellikleri hem de sunulan hizmetin karakteristikleri düşünüldüğünde müşteriye en yakın yönetici grubunun çeşitli eğitimsel faaliyetlerle duygusal ve kültürel zekâ düzeylerinin geliştirilmesi kritik bir konu olarak değerlendirilmektedir. Duygusal zekâ konusunda özellikle öz farkındalık ve sosyal beceri boyutları ile ilgilenmek gerekirken kültürel zekâ konusunda ise bilişsel yön ve davranışsal yönü geliştirici/destekleyici eğitsel aktiviteler önerilmektedir.

Extended Summary

Introduction: Within the scope of this research, the basic question of whether there is a relationship between the emotional intelligence and cultural intelligence characteristics of managers is answered. In addition, the question of which emotional intelligence characteristic combinations are more effective on cultural intelligence components is also examined. Considering the contextual characteristics of both emotional intelligence and cultural intelligence, examining the general and specific (in terms of their sub-dimensions) interactions of these two variables, which are so important for managers in making processes effective and achieving successful results, is a remarkable study.

Methodology: To solve the research problem, correlational research was preferred among quantitative research methods. In the research designed as a relational screening model, the relationships between emotional intelligence and cultural intelligence were examined, and the existence and degree of relationships between variables were investigated. The research data consisted of primary and cross-sectional (instant) data. The population of this research consists of low-level managers of enterprises operating in the tourism sector. As a sampling method, non-random convenience sampling method was chosen and research data were obtained from 384 participants. As a data collection tool, the study titled “Working with emotional intelligence” by Goleman (1998) was used for the emotional intelligence scale, while the scale developed by Ang et al. (2007) in the study titled “Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance” was used for the cultural intelligence scale. The general hypothesis of the study was developed as: “H1: Emotional Intelligence is a significant predictor of Cultural Intelligence.” However, in order to determine which combinations of emotional intelligence characteristics are more effective on cultural intelligence components, all interactions between the variables were left free and some predictions were made without resorting to hypothesis construction. The data collected in the study were analyzed using SPSS and LISREL programs. Descriptive statistics were used to evaluate demographic data, exploratory and confirmatory factor analyses were used to create measurement models for emotional intelligence and cultural intelligence, and multiple linear regression analysis was used for model (hypothesis) testing.

Results: This research, which was conducted to determine the interactions between the emotional intelligence and cultural intelligence of low-level managers working professionally in the tourism sector, has yielded important results that are confirmatory and enriching for the literature. Considering the characteristics of the target audience/participants from whom the research data was obtained, although it contains some limitations, the results obtained are in line with the quality required by the literature. For example; most of the managers participating in the research are female, young (between the ages of 20-30), have a bachelor's degree, are moderately experienced, have a high level of foreign language proficiency and have good

experience abroad. According to the findings, emotional intelligence consists of a 5-dimensional structure, namely self-awareness, self-management, motivation, empathy and social skills, while cultural intelligence has a 4-dimensional structure, namely meta-cognitive aspect, cognitive aspect, motivational aspect and behavioral aspect. The dimensions that best represent the emotional intelligence characteristics of managers are social skills and empathy dimensions, while the best dimensions that represent the cultural intelligence characteristics are cognitive aspect and behavioral aspect. The obtained dimensions confirm the findings related to the subject in the literature. The correlation scores show that the dimension with the highest level of relationship with the metacognitive aspect is the empathy dimension. The cognitive aspect is more related to the self-awareness dimension. The motivational aspect is more related to both self-management and empathy dimensions, although there is a small difference between them. The behavioral aspect has a higher level of relationship with the empathy dimension by far. All types of relationships obtained are mostly statistically significant and positive. However, some are at a medium level while others are at a low level.

Conclusion and Discussion: If a general evaluation is made, according to the research results, managers with high emotional intelligence are individuals who are highly capable of being aware of their own emotions and regulating them, have highly developed empathic sensitivities, are highly motivated in terms of balancing their inner world, tend to be more cooperative in their business and social lives, and have the ability to establish more intimate, close and loving relationships. Similarly, managers with high cultural intelligence are individuals who have a serious knowledge of different cultures and use this knowledge successfully in all communication and interaction processes, have high motivation in terms of desire and effort to socialize with another culture, and can easily adapt their verbal behaviors and body language to the characteristics of different cultures according to changing conditions. Therefore, it can be argued that it is highly probable and expected that managers with advanced emotional intelligence and cultural intelligence levels will more easily manage workplace diversity and exhibit more effective performances at individual, group (team) and organizational levels.

Değerlendirme/Evaluation: Çift Taraflı Kör Hakemlik Sistemi / *Double Blind Refereeing System*

Etik Kurul İzni/ Ethics Committee Permission: Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 24.06.2021 tarih ve 2021/164 sayılı yazısı ile etik açıdan uygun görülmüştür. / *It was deemed ethically appropriate with the letter dated 24.06.2021 and numbered 2021/164 of Düzce University Rectorate Ethics Committee.*

Etik Beyanı/ Ethical Statement: Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur. / *It is hereby declared that scientific and ethical principles were adhered to during the preparation of this study and that all studies used as references are listed in the bibliography.*

Etik Bildirim/Ethics Notification: info@esosder.org

Çıkar Çatışması Beyanı/ Declaration of conflict of interest: Bu çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır. / *There is no potential conflict of interest in this study.*

Yapay Zekâ Kullanımı /Use of Artificial Intelligence: Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde yapay zekâ tabanlı herhangi bir araç veya uygulama kullanılmamıştır. Çalışmanın tüm içeriği, yazar(lar) tarafından bilimsel araştırma yöntemleri ve akademik etik ilkelere uygun şekilde üretilmiştir. / *No artificial intelligence-based tools or applications were used in the preparation of this study. All content of the study was produced by the author(s) in accordance with scientific research methods and academic ethical principles.*

Kaynakça

- Aksoy, Z. (2013). *Kültürel zekâ ve çokkültürlü ortamlardaki rolü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Alon, I. & Higgins, J.M. (2005). Global leadership success through emotional and cultural intelligences, *Business Horizons*, 48(6), ss. 501–512.
- Ang, S., Van Dyne, L. & Tan, M. L. (2011). Cultural intelligenc, İçinde R. J. Sternberg ve S.B. Kaufman (Editörler), *The Cambridge handbook on intelligence*, ss. 582-602, New York: Cambridge Press.
- Ang, S., Ng, K. Y. & Rockstuhl, T. (2020). Cultural Intelligence, İçinde R. J. Sternberg ve S. B. Kaufman (Editörler), *The Cambridge handbook of intelligence* (2nd ed.), ss. 820–845, Cambridge: Cambridge University Press.
- Ang, S., Van Dyne L., Koh C., 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), ss. 335-371.
- Ang, S. & Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network, *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement and applications*, ss. 3-15.
- Aslan, Ş. (2013). *Duygusal zekâ dönüşümcü ve etkileşimci liderlik*, İstanbul: Eğitim Kitabevi.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI), *Psicothema*, 18 (1), ss. 13-25.
- Boyatzis, R. E. (2001). How and why individuals are able to develop emotional intelligence, İçinde C. Cherniss ve D. Goleman (Editörler), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*, ss. 234–253, San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence, *Journal of Management Development*, 28 (9), ss. 749-770.
- Boyatzis, R.E, Goleman, D. & Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: insights from the emotional competence inventory (ECI), *The Handbook of Emotional Intelligence*, 99 (6), ss. 343-362.
- Brackett, M. ve Geher, G. (2006), *Measuring Emotional Intelligence: Paradigmatic Diversity and Common Ground*, Emotional Intelligence in Everyday Life, Second Edition, New York:, Taylor & Francis Group, Psychology Press.
- Brislin, R., Worthley, R. & Macnab, B. (2006). Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals. *Group and Organization Management*, 31(1), ss. 40-55.
- Chhabra, B. & Mohanty, R. (2013). Effect of Emotional intelligence on work stress – a study of indian managers. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 6 (3), ss. 300-313.
- Crowne, K. A. (2009). The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. *Organization Management Journal*, 6(3), ss. 148-163.
- Demirel, Y., Turan, E. & Akıncı, M. (2020). Duygusal zekânın kültürel zekâ üzerine etkisinin analizi: Kastamonu Üniversitesi Türk Dünyası öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (1), ss. 222-234.

- Earley, P. C. & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, , ss. 139-146.
- Earley, P. C. & Ang S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*, California: Stanford University Press.
- Flavel, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive developmental inquiry. *American Psychologist*, 34 (10), ss. 906-911.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2019). *Duygusal zeka neden IQ'dan daha önemlidir?* (B. Seçkin Yüksel, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2001a). Emotional intelligence: Issues in paradigm building”, İçinde D. Goleman ve C. Cherniss (Editörler), *The emotionally intelligent workplace: how to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*, ss. 13-26, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (2001b). An EI-based theory of performance, İçinde D. Goleman ve C. Cherniss (Editörler), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*, ss. 27-44, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader?”. *Organizational Influence Processes*, 82, ss. 229-241.
- Goleman, D., Boyatzıs, R. & Mckee, A. (2002). *Yeni liderler*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Gorji, M. & Ghareseflo, H. (2011). The survey of relationship between cultural intelligence and emotional intelligence with employee’s performance. *International Conference on E-business, Management and Economics*, 25, ss. 175-180.
- Groves, K. S. & Feyerherm, A. E. (2011). Leader cultural intelligence in context: testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. *Group&Organization Management*, 36(5), ss. 535–566.
- Hofstede, G., (2001). *Culture’s consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, Calif: Sage
- Hooper, D., Coughlan, J. & Mullen, M. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), ss. 53-60.
- Jafari, H. (2013). Managers cultural intelligence and social capital and performance: a case study of cultural institutions. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(4), ss. 802-809.
- Karagöz, Y. (2014). *SPSS 21.1 uygulamalı biyoistatistik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kunnanatt, J. T. (2008). Emotional intelligence: Theory and description: a competency model for interpersonal effectiveness. *Career Development International*, 13(7), ss. 614-629.
- Kanesan, P. & Fauzan, N. (2019). Models of Emotional Intelligence: A Review. *E-BANGI Journal*, 16, 1-9.

- Law, K.S., Wong, C. S. & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal Of Applied Psychology*, 89 (3), ss. 483-496.
- Livemore D. (2010). *Leading with cultural intelligence: The new secret to success*. Newyork: Amacom.
- Macaleer, W. D. & Shannon, J. B. (2002). Emotional intelligence: How does it affect leadership?. *Employment Relations Today*, 29 (3), ss. 9-19.
- Mayer, J. D. & Stevens, A. A. (1994). An emerging understanding of the reflective (meta-) experience of mood. *Journal of Research in Personality*, 28(3), ss. 351-373.
- Moon, T. (2010). Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence”. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), ss. 876-898.
- Moua, M. (2011). *Culturally intelligent leadership: Leading through intercultural interactions*. New York: Business Expert Press.
- Ng, K. Y., Van Dyne, L. & Ang, S. (2009). From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), ss. 511-526.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Peng, A.C., Van Dyne, L. & Oh, K., (2014). The influence of motivational cultural intelligence on cultural effectiveness based on study abroad: the moderating role of participant’s cultural identity. *Journal of Management Education*, 39(5), ss. 572-596.
- Plum, E. (2008). *Cultural intelligence: The art of leading cultural complexity*. London: Middlesex University Press.
- Prati, L. M., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P. & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), ss. 21-40.
- Sadeghian, E. (2011). Presentating of the effectual cultural intelligence model of manager on effectiveness iran khodro organization of Iran. *European Journal Of Scientific Research*, 61(3), ss. 402-403.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), ss. 185-211.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Bobik, C., Coston, T. D., Greeson, C., Jedlicka, C. & Wendorf, G. (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. *The Journal of Social Psychology*, 141(4), ss. 523-536.
- Sharma, T. & Sandeep, S. (2018). Relationship of emotional intelligence with cultural intelligence and change readiness of indian managers in the service sector. *Journal of Organizational Change Management*, 4, ss. 32-47.
- Shelley, Y. S. & Brown, L. (2004). A review of the emotional intelligence literature and implications for corrections. Research Branch Correctional Service Of Canada, (Research Rep. No.105).
- Şahin, F., Gürbüz, S., Köksal, O. & Ercan, Ü. (2013). Measuring cultural intelligence in the Turkish context. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), ss. 135-144.

- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J. L. & Lazarova, M. B. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), ss. 123-143.
- Thomas, D. C. & Inkson, K. (2004). *Cultural intelligence: People skills for global business*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behavior*. New York: McGraw Hill.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of Culture*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Van Dyne L., Ang S., & Livermore D. (2010). Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world. *Leading Across Differences*, 4(2), ss. 131-138.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Koh, C. (2008). Development and Validation of The CQS, *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement and applications*, ss. 16-38.
- Vedadi A., Kheiri B. & Abbasalizadeh M. (2010). The relationship between cultural intelligence and achievement: A case study in an Iranian company. *Iranian Journal Management Studies*, 3(3), ss. 25-40.
- Weisinger, H. (1998). *İş yaşamında duygusal zeka* (Çev: Nurettin Süleymangil), İstanbul: MNS Yayıncılık.
- Yamazaki, Y. & Kayes, D. C. (2004). An experiential approach to cross-cultural learning: a review and integration of competencies for successful expatriate adaptation. *Academy of Management Learning & Education*, 3, ss. 362-379.
- Zeidner, M., Gerald, M. & Richard R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (3), ss. 371-399.