



KÜRESEL VE ÇOK KÜLTÜRLÜ LİDERLİKTE KÜLTÜREL ZEKÂ: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Nalan SABİR TAŞTAN¹

Öz

Bu çalışmanın amacı, kültürel zekâ (CQ) ve küresel/çok kültürlü liderlik konusundaki akademik araştırmaları kapsamlı bir bibliyometrik analizle incelemektir. Küreselleşen iş dünyasında, liderlerin farklı kültürel ortamlarda etkili iletişim kurma, uyum sağlama ve yönetme becerileri giderek daha kritik hale gelmektedir. Kültürel zekâ, bireylerin farklı kültürlere uyum sağlama ve karar alma süreçlerini anlamak için önemli bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Çalışmada, Web of Science veri tabanından elde edilen veriler bibliyometrik analiz yöntemiyle RStudio programında bibliometrix paketleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, kültürel zekânın küresel liderlikte önemli bir rol oynadığını ve çok kültürlü ortamlarda liderlerin etkinliğini artırdığını göstermektedir. Kültürel zekâ, liderlerin farklı kültürel bağlamlarda etkili iletişim kurma, uyum sağlama ve liderlik yapma yeteneklerini geliştirmektedir. Analiz sonuçları, kültürel zekâ ve küresel liderlik konularında yapılan araştırmaların son yıllarda arttığını ve bu alandaki çalışmaların giderek daha fazla önem kazandığını ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, kültürel zekâ, küresel liderlik bağlamında kritik bir rol oynamakta ve örgütsel başarı için vazgeçilmez bir yetkinlik olarak öne çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kültürel Zekâ (KZ), Küresel Liderlik, Çok Kültürlü Liderlik, Bibliyometrik Analiz, Bibliyometri, Bilim Haritalama

JEL Sınıflandırması: M10, M16, F01, F60, R00, N80

CULTURAL INTELLIGENCE IN GLOBAL AND MULTICULTURAL LEADERSHIP: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS

Abstract

The aim of this study is to conduct a comprehensive bibliometric analysis of extant academic research on cultural intelligence (CQ) and global/multicultural leadership. In the contemporary global business environment, the capacity of leaders to communicate, adapt, and manage effectively in diverse cultural contexts has become a critical competency. Cultural intelligence provides an important conceptual framework for understanding individuals' adaptation to different cultures and decision-making processes. In the present study, the data obtained from the Web of Science database were evaluated by means of bibliometric analysis, a method that employs the RStudio program's Bibliometrix packages. The findings indicate that cultural intelligence is a significant factor in global leadership, enhancing the effectiveness of leaders in multicultural contexts. The concept of cultural intelligence has been demonstrated to enhance leaders' capacity to communicate, adapt, and lead effectively in diverse cultural contexts. The results of the analyses reveal that research on cultural intelligence and global leadership has increased in recent years and that studies in this field have become increasingly important. Consequently, cultural intelligence assumes a pivotal role in the context of global leadership, emerging as an indispensable competence for organizational success.

Keywords: Cultural Intelligence (CI), Global Leadership, Multicultural Leadership, Bibliometric Analysis, Bibliometry, Science Mapping

JEL Classification: M10, M16, F01, F60, R00, N80

¹ Doç. Dr., Ordu Üniversitesi Ulubey MYO, nalantastan@odu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5833-4498

1. Giriş

Küreselleşen dünya ekonomisi ve artan uluslararası etkileşimler, işletmelerin, eğitim kurumlarının ve kamu yönetimlerinin çok kültürlü ortamlarda ortaya çıkan zorluklarına yanıt verebilmek için kültürel zekâ (KZ) kavramının önemini artırmıştır (Ang vd., 2007; Doğan & Karakuş Uysal, 2020). Bu doğrultuda KZ'nin, bireylerin farklı kültürel bağlamlara uyum sağlama, etkili iletişim kurma ve çeşitli kültürel faktörler arasında köprüler inşa etme becerisini ölçtüğü öne sürülmektedir. Liderler yalnızca kendi ülkelerinin değil, farklı kültürlere ait ekiplerin ve paydaşların beklentilerini ve değerlerini anlamak zorundadır. Kültürel zekâ (cultural intelligence- cultural quotient- CQ), bireylerin ve yöneticilerin, farklı kültürel bağlamlarda etkili iletişim kurma, uyum sağlama ve liderlik yapma yeteneklerini ifade etmektedir.

KZ, liderlerin farklı kültürel bağlamlarda etkili bir şekilde gezinmelerini ve yönetmelerini sağlayan rasyonel, duygusal, ruhsal ve sosyal zekâyı içeren, kültürel açıdan farklı ortamlarda etkili bir şekilde işlev görme yeteneğidir (Bratianu vd., 2024; Van Dyne vd., 2015). KZ, çok kültürlü iş ortamlarında (özellikle ırksal ve etnik çeşitlilik olduğunda) çeşitlilik ve kapsayıcılığın ele alınmasını kolaylaştıran kapsayıcı liderliğin temel bir etkinleştiricisidir (Paiuc, 2021). Ayrıca, KZ küresel liderlik etkinliği ile bağlantılıdır ve küresel stratejik ittifaklar, kültürler arası iletişim ve çok uluslu ekip yönetimi gibi alanları da etkilemektedir (Chandan, 2015). Genel olarak, KZ sadece küresel ölçekte faaliyet gösteren liderler için vazgeçilmez bir meta-yetenlik değil, aynı zamanda farklı kültürel ortamlarda işbirliğini, rekabetçi beklentileri ve yenilikçi düşüncüyü teşvik eden dinamik bir yapı oluşturmaktadır (Pendell, 2012).

Çeşitli çalışmalarda yapılan bibliyometrik analizler (Caputo & Kargina, 2022a, 2023; Paiuc, 2021; Yari vd., 2020), son yirmi yılda yönetim ve sosyal bilimlerde KZ'ye artan bilimsel ilgiyi göstermektedir. Ayrıca, literatürde yer alan çalışmalar, KZ'nin tanımının, yapılandırılmasının ve ölçüm yöntemlerinin sürekli olarak geliştiğini göstermektedir (Ang vd., 2007; Arastaman, 2018; Doğan & Karakuş Uysal, 2020). Araştırmalar; KZ'nin "üstbilişsel", "bilişsel", "motivasyonel" ve "davranışsal" boyutlarının olduğu (Ang vd., 2007; Arastaman, 2018) ve küresel liderlik ve çok kültürlü liderlik (multicultural leadership) gibi kavramlarla etkileşim içinde olduğu yönünde bulgular sunmuştur (Bratianu vd., 2024; Chandan, 2015; Ersoy, 2014; Paiuc, 2021; Pendell, 2012).

Ayrıca, öğretmenlerin ve akademisyenlerin kültürel zekâlarına yönelik geçerli ölçüm yöntemleri geliştirilmesine katkı sağlayan çalışmalar da bulunmaktadır (Demirbay, 2023). Ersoy'un (2014) çalışması ise özellikle konaklama sektöründe kültürel zekânın, liderlerin kültürlerarası liderlik etkinliği üzerindeki olumlu etkisini ortaya koyarak, KZ'nin uygulanabilirliğini somut örneklerle desteklemektedir. Shittu (2022) tarafından önerilen model ise çok kültürlü farkındalığın ve geçişken liderlik stratejilerinin günümüz küresel örgütlerinde organizasyonel verimliliği artırmadaki kritik rolünü vurgulamaktadır. Model üç temel boyuta yoğunlaşmaktadır: (1) Kültürel farklılıkları tanımayı ve liderlik yaklaşımlarını buna göre uyarlamayı içeren 'Kültürel Yetkinlik'; (2) Yeniliği teşvik etmek ve sorun çözmeyi geliştirmek için farklı bakış açılarının entegrasyonunu vurgulayan 'Kapsayıcı Karar Alma' ve (3) Kültürel farklılıklar arasında köprü kuran açık ve saygılı etkileşimlere odaklanan 'Kültürler Arası İletişim'. Çalışmada, çok kültürlü farkındalığın kültürel yanlış anlamaları azaltarak ve kapsayıcı bir işyeri kültürü yaratarak çalışan bağlılığını, ekip uyumunu ve genel kurumsal performansı olumlu yönde etkilediği savunulmaktadır. Buna göre, çok kültürlü farkındalığı yüksek olan liderler, farklı ekipleri yönetmenin, küresel pazarlarda gezinmenin ve dinamik bir iş ortamında kurumsal çevikliği teşvik etmenin zorluklarını ele almak için daha donanımlıdır (Shittu, 2022). Ek olarak, Yari ve diğerleri (2020), KZ, küresel zihniyet ve kültürlerarası yetkinlik arasındaki örtüşme ve ayrımları ortaya koyarak, bu yapıların karşılıklı ilişkilerini araştırmışlardır. Judijanto ve diğerleri (2024) ise KZ'nin kurumsal performansı ve kültürlerarası işbirliğini geliştirmedeki rolünü ve ortaya çıkan araştırma eğilimlerini vurgulamışlardır.

Bütün bu araştırmalar, KZ'nin küresel liderlikteki önemini anlamak için sağlam bir temel sağlamakta ve çok kültürlü bağlamlarda uygulanması ve geliştirilmesine ilişkin içgörüler sunmaktadır. Bu kapsamda, "cultural intelligence- kültürel zekâ", "cross-cultural intelligence-

kültürlerarası zekâ", "global leadership- küresel liderlik" ve "multicultural leadership- çok kültürlü liderlik" kavramlarının akademik çevrelerde hem teorik hem de uygulamalı alanlarda yoğun şekilde incelendiğini söylemek mümkündür.

Bilimsel araştırmalarda kullanılan bibliyometrik analiz yöntemleri, özellikle WoS ve Scopus gibi uluslararası veri tabanlarında taranan yayınların konuya ilişkin eğilimlerini, yazar dağılımını ve dönemsel gelişimleri belirlemede kritik bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yöntem, kültürel zekâ alanındaki literatürün sistematik olarak incelenebilmesini ve kavramsal yapılar ile uygulama alanlarının detaylı olarak haritalandırılmasını mümkün kılmaktadır. Böylece, araştırmacılar KZ ve küresel liderlik alanındaki teorik ve metodolojik boşlukları belirleyerek, alanın gelecekteki araştırma yönelimlerine ışık tutacak stratejik öneriler geliştirebilmektedirler.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, WoS ve Scopus gibi önde gelen veri tabanlarında "cultural intelligence- kültürel zekâ", "cultural quotient", "CQ-KZ", "cross-cultural intelligence- kültürlerarası zekâ", "global leadership- küresel liderlik" ve " multicultural leadership- çok kültürlü liderlik" anahtar kelimeleri kullanılarak gerçekleştirilen tarama, bu alandaki yayınların zaman içindeki dağılımını, sık kullanılan kavramsal yapıların evrimini ve küresel perspektifteki etkileşim biçimlerini ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, bibliyometrik yöntemlerin uygulanması hem kuramsal çerçevede hem de pratik uygulama alanlarında, farklı disiplinlerin kesişiminde yer alan konuların derinlemesine analizine olanak tanıyarak, yeni araştırma alanlarının belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

Zekânın kültürler arası bir yönünün güvenilir bir ölçüsünü tanımlama potansiyeli, iş ortamlarında giderek yaygınlaşan kültürler arası etkileşimleri açıklamak ve tahmin etmek için çok büyük etkilere sahiptir (Thomas, 2006). Kültürel zekâ (KZ), küresel liderlik, çok kültürlü liderlik ve kültürler arası zekâyı anlamaya yönelik kavramsal çerçeve, farklı kültürel ortamlarda bilişsel, motivasyonel, üstbilişsel ve davranışsal bileşenleri bütünleştiren çok boyutlu bir perspektife dayanmaktadır (Chandan, 2015; Ersoy, 2014; Paiuc, 2021; Pendell, 2012; Thomas, 2006; Van Dyne vd., 2012). Bu çerçevede, liderlerin çeşitli kültürel arka planlarla ilişki kurması ve bu arka planlarda etkili bir şekilde çalışması gereken günümüz küresel pazarında, bu yetkinliklerin etkili liderliğin ayrılmaz bir parçası olarak geliştirilmesi gerekliliği oluşmaktadır. Küresel işbirliği çabalarının yaygınlığı artmaya devam ettikçe, kültürel zekâ tüm sektörlerde her zamankinden daha önemli hale gelmektedir (Im vd., 2024). Kültürel zekâ, küresel liderlik başarısı, çok kültürlü ekiplerde gelişmiş iletişim ve artan örgütsel etkinlik gibi sonuçların bir belirleyicisi olarak görülmektedir. Dolayısıyla, bu çerçeve, kültürel zekânın yalnızca bireysel bileşenlerini değil, aynı zamanda kültürler arası ortamlardaki pratik etkilerini de ele almakta ve bu unsurların bir araya gelmesinin etkili kültürler arası yönetim ve küresel liderlik için gerekli olduğunu göstermektedir (Ng vd., 2017; Resho & Singh, 2024; Solomon & Steyn, 2017).

Geleneksel olarak zekâ çalışmaları ağırlıklı olarak zekânın akademik veya bilişsel faktörü olan "g" (g faktörü: genel zekâ) üzerine odaklanmıştır (Van Dyne vd., 2015). G faktörü veya genel zekâ faktörü, Spearman tarafından tanımlanan ve bilişsel yetenek testleri arasındaki ortak varyansın çoğunu açıklayan istatistiksel bir yapıdır. Farklı cinsiyetler, yaşlar, milletler ve kültürler arasında gözlemlenen sağlam bir faktördür. G faktörü çeşitli bilişsel testlerle ölçülebilmekte ve %40-80'lik bir kalıtsallığa sahip olduğuna inanılmaktadır. Aynı zamanda sinirsel süreçlerin ve bilişsel yeteneklerin etkinliğini yansıtan biyolojik fenomenlerle de bağlantılıdır (Hartmann, 2004). Kısaca g faktörü ya da genel zekâ faktörü, insanlardaki çeşitli bilişsel süreçlerdeki bireysel farklılıklar arasındaki önemli örtüşmeyi (çeşitli bilişsel görevlerde performansı etkileyen ortak bir bilişsel yeteneği) ifade etmektedir (Flores-Mendoza vd., 2018; Plomin, 2001).

Ancak yakın zamanlarda zekâ ile ilgili birçok formülasyon ortaya atılmıştır (Van Dyne vd., 2015). Bu formülasyonlar ve kısa açıklamaları Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Yakın Dönem Zekâ Formülasyonları

Teori / Formülasyon	Açıklaması	Teorisyenler
Çoklu (Triarşik) zekâ teorisi	Üç tür zekâ olduğu ileri sürülmektedir: Pratik: Farklı bağlamlarda iyi geçinme yeteneği, Yaratıcı: Yeni fikirler bulma yeteneği Analitik: Bilgiyi değerlendirme ve sorunları çözme yeteneği.	Sternberg (1986, 1988)
Pratik zekâ	Pratik zekâ, gerçek dünyada başarı için gereken yeteneklerin artırılmış bir kavramsallaştırmasıdır. Gerçek dünyadaki problemleri çözme ve günlük yaşam durumlarına uyum sağlama yeteneğini vurgulamaktadır. Pratik zekâ, örgün eğitimden ziyade genellikle söylenmeyen ve deneyim yoluyla öğrenilen zımnî bilginin uygulanmasını içermektedir. Bu zekâ biçimi, Sternberg'in analitik ve yaratıcı zekâyı da içeren Triarşik Zekâ Teorisinin ayrılmaz bir parçasıdır.	Hedlund & Sternberg (2000)
Çoklu zekâ teorisi	İnsan zekâsı çok yönlüdür ve sözel-dilsel zekâ, mantıksal-matematiksel zekâ, görsel-uzamsal zekâ, müziksel-ritmik zekâ, bedensel-kinestetik zekâ, doğacı (doğasal) zekâ, sosyal-kişilerarası zekâ ve içsel zekâ gibi farklı zekâ türlerine sahiptir.	Gardner (1993)
Duygusal zekâ (DZ)	Salovey ve Mayer başlangıçta DZ'yi kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını izleme, aralarında ayırım yapma ve bu bilgiyi kişinin düşünce ve eylemlerine rehberlik etmek için kullanma yeteneğini içeren bir sosyal zekâ biçimi olarak tanımlamışlardır. Goleman, kişisel ve profesyonel başarıda DZ'nin rolünü vurgulayarak bu tanımlı genişletmiştir. Buna göre, DZ, öz motivasyon, dürtü kontrolü, ruh hali düzenleme, empati ve umut gibi yetenekleri kapsamaktadır.	Goleman (1995); Salovey & Mayer (1990)
Sosyal zekâ (SZ)	Sosyal zekâ, sosyal etkileşimleri etkili bir şekilde anlama ve yönetme yeteneğini kapsayan çok yönlü bir yapıdır. Sosyal ipuçlarının derinlemesine anlaşılmasını, başkalarının davranışlarını tahmin etme ve etkileme yeteneğini ve karmaşık sosyal ortamlarda gezinme kapasitesini içermektedir. Bu kavram tamamen bilişsel değildir, aynı zamanda duygusal ve kişilerarası becerileri de içermektedir, bu da onu başarılı sosyal adaptasyon ve etkileşimin kritik bir bileşeni haline getirmektedir.	Cantor & Kihlstrom (1985, 1987); Kihlstrom & Cantor (2000, 2011)

Ancak bu zekâ formülasyonlarının her biri, kültür ve bağlama aşinalığının bireysel düşünce ve sosyal davranışlara rehberlik ettiğini varsaymaktadır. Bu nispeten genel yetenekler, Earley & Ang'ın (2003) argümanlarına göre bireylerin farklı kültürel geçmişleri olduğunda geçerli olmayabilir (Van Dyne vd., 2015). Dolayısıyla, kültürel zekâ, zekâyı anlamaya yönelik bu çağdaş yaklaşımların teorik bir uzantısıdır (Earley & Ang, 2003). Yani, kültürel zekâ, öncelikle bilişsel yeteneklere odaklanan geleneksel zekâ modellerinin, farklı kültürel geçmişlere sahip bireylerle etkileşimin karmaşıklıklarını yeterince ele alamayabileceğini kabul ederek zekâyı anlamaya yönelik çağdaş yaklaşımları genişletmektedir. KZ, kişinin düşüncelerini ve sosyal davranışlarını kültürel aşinalığa dayalı olarak uyarlama yeteneğini kapsayarak çeşitli kültürel bağlamları anlamının ve gezinmenin önemini vurgulamaktadır (Van Dyne vd., 2015).

Kavramsal çerçevenin temeli, kültürel çeşitliliğe sahip ortamlarda etkili bir şekilde işlev görebilme yeteneği olarak kültürel zekânın (Van Dyne vd., 2012, 2015) kapsamlı tanımında yatmaktadır. Kültürel Zekâ (KZ) bir kişinin bağlamsal bir dinamik olarak yeni kültürel bağlamlara etkili bir şekilde uyum sağlama kapasitesi ya da yeteneğidir (Earley & Ang, 2003, s. 59; Liao & Thomas, 2020; Pendell, 2012). Kültürel zekâ yapısı bugüne kadar birbiriyle ilişkili ancak farklı iki şekilde kavramsallaştırılmıştır. Kültürel zekânın ilk görüşü, bilişsel (insanların yeni bir kültür hakkında edindikleri spesifik bilgi), üstbilişsel (insanların kendi düşünce süreçleri hakkında yaptıkları üst düzey yargılar), motivasyonel (bilişsel bir yön üzerinde hareket etme ve bilgi edinmeye devam etme eğilimi) ve davranışsal (istenen veya amaçlanan bir eylemi gerçekleştirme

yeteneği) yönlerden oluştuğudur. İkinci modelde ise kültürel zekâ, insanların çevrelerinin kültürel yönlerine uyum sağlamaları, bunları seçmeleri ve şekillendirmeleri için gerekli olan yetenekler olarak tanımlanmaktadır. Bu model, kültürel zekâ yapısının ortaya çıkmasını sağlayan kültürel üstbilgi tarafından kolaylaştırılan etkileşimli bir bilgi ve beceri sistemi olarak sunulmaktadır (Liao & Thomas, 2020).

Kültürel Zekâ (KZ), kültürel çeşitliliğe sahip ortamlarda etkin bir şekilde işlev görebilme yeteneği olarak dört temel bileşenden oluşur (Liao & Thomas, 2020; Van Dyne vd., 2015, s. 17):

- **Üstbilişsel KZ:** Üstbilişsel KZ, bireylerin kültürel anlayışlarını planlamak, izlemek ve gözden geçirmek için kullandıkları üst düzey bilişsel süreçleri ifade etmektedir. Yani kişinin farklı kültürlerle etkileşime geçerken ki farkındalığını ve strateji oluşturma becerisini ifade etmektedir. Kişi, kendi kültürel varsayımlarının farkında olmalı ve bunları gerektiği gibi ayarlamalıdır.
- **Bilişsel KZ:** Bilişsel KZ, kültürel normların, uygulamaların ve sözleşmelerin bilgisini ve anlaşılmasını içermektedir. Yani bilişsel KZ normlar, değerler ve uygulamalar da dahil olmak üzere farklı kültürler hakkındaki bilgidir. Bireylerin farklı kültürler hakkında edindikleri özel bilgiler sayesinde kültürel benzerlikleri ve farklılıkları anlamalarına ve yeni kültürel ortamlarda etkili bir şekilde gezinmelerine yardımcı olmaktadır.
- **Motivasyonel KZ:** Motivasyonel KZ, yeni kültürler hakkında bilgi edinme ve bunlara uyum sağlama dürtüsü ve motivasyonu hakkındadır. Farklı kültürlerle ilişki kurma istekliliğini ve kültürel zorlukların üstesinden gelme azmini içermektedir.
- **Davranışsal KZ:** Davranışsal KZ, farklı kültürlerden insanlarla etkileşime girerken uygun sözlü ve sözsüz eylemler sergileme yeteneğidir. Kültürel olarak uygun olan, istenen eylemleri gerçekleştirmek için iletişim tarzlarında, jestlerde ve sosyal etkileşimlerde esnekliği içermektedir.

Kültürel zekâ (KZ), çok kültürlü ve küresel bağlamlarda etkili liderliğin kritik bir bileşeni olarak küresel liderlik, kültürel farklılıkların anlaşılmasını ve durumsal farkındalık ve kültürel adaptasyon yoluyla farklı ekiplere liderlik etme becerisini gerektirmektedir (Ng vd., 2017). Günümüzün küresel iş dünyasında, çok kültürlü organizasyonlarda liderlik dinamikleri giderek daha karmaşık hale gelmiştir. Küreselleşmenin ortaya çıkışı, çok kültürlü grup çalışmalarının kalitesini en üst düzeye çıkarmak için grupların nasıl yönetileceği ve motive edileceğinin daha iyi anlaşılmasını gerektiren yeni işyeri gerçeklerini beraberinde getirmiştir. Liderlik kavramı doğası gereği sınırları ve çağları aşan evrensel bir kavram olsa da kültürlerin ve ortamların çeşitliliği farklı liderlik özelliklerinin ve yaklaşımlarının araştırılmasını gerektirmektedir (Chilufya & Qutieshate, 2024).

Araştırmalar, KZ'nin liderlerin çeşitli kültürel ortamlarda etkili bir şekilde gezinmesini, kapsayıcılığı teşvik etmesini ve örgütsel performansı iyileştirmesini sağladığını göstermiştir (Caputo & Kargina, 2022b, 2023; Paiuc, 2021; Paraíso De Campos Serra vd., 2022; Yari vd., 2020). Bu çok katmanlı çerçeve, karmaşık uluslararası ortamlarda başarılı olmak için gereken kişisel yetkinlikler ve örgütsel uygulamalar arasındaki etkileşimi vurgulayarak kültürler arası zekâ ve çok kültürlü liderliği bütünleştirmektedir (Thomas & Liao, 2023).

Bu noktada kültürel zekâ, liderlerin farklı kültürleri ve bunların yarattığı davranış biçimlerini anlama ve özellikle farklı kültürel ve dini değerler ve ilkeler nedeniyle kültürlerarası çatışmalardan kaçınarak çok kültürlü gereksinimleri karşılayabilecek kararlar alma kapasitesini ifade etmektedir (Bratianu vd., 2024). Günümüzün küreselleşmiş iş dünyasında, kültürlerarası etkinlik bir firmanın hayatta kalması için çok önemlidir. KZ, çok kültürlü ortamlarda liderler için hayati önem taşıyan kültürel muhakeme, karar verme, adaptasyon ve görev performansını geliştirmektedir. Bu durum, küresel stratejik ittifaklar, kültürler arası iletişim ve çok uluslu ekiplerin etkinliği ile bağlantılıdır. Dolayısıyla KZ, kültürel çeşitliliğe sahip ortamlarda etkili liderlik ve işbirliğini teşvik etmede önemli bir rol oynamaktadır (Chandan, 2015). Yari ve diğerlerine (2020) göre de kültürel zekâ, küresel

liderlik ve çok kültürlü bağlamlarda önemli bir yapıdır. Pendell (2012) ise kültürel zekâyı, küresel ve çok kültürlü liderlik için gerekli olan farklı kültürel bağlamlarda etkili adaptasyon için önemli bir kapasite olarak vurgulamaktadır. Buna göre, KZ'nin gelişimi liderlik tarzlarıyla iç içe geçmekte, farklı kültürel anlatıların anlaşılmasını geliştirmek için özgünlük ve öz düşünümüne odaklanmakta, böylece küreselleşmiş bir ortamda kültürler arası zekâyı ve liderlik etkinliğini zenginleştirmektedir (Pendell, 2012).

Kültürel zekâ ve küresel liderlik birbirini güçlendiren yapılardır ve araştırmalar, yüksek düzeyde KZ sergileyen liderlerin farklı kültürel ortamların zorluklarının üstesinden gelmek için daha donanımlı olduklarını göstermektedir (Im vd., 2024; Solomon & Steyn, 2017; Wei, 2024). Küresel liderlik, küresel bir topluluğun ortak bir vizyon ve hedefe yönelik sinerjik bir şekilde çalışmak için düşünce, tutum ve davranışlarını etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Lee, 2012). Kültürler ve milletler arasında etkili bir şekilde çalışma yeteneğini içeren ve kültürel öz farkındalık, çerçeve değiştirme ve "üçüncü yol çözümleri" geliştirme gibi davranışlarla karakterize edilen küresel bir zihniyet gerektirmektedir (Gundling vd., 2011). Küresel liderliğin temel yetkinlikleri arasında küresel iş ortamıyla etkileşime giren bilişsel karmaşıklık, duygusal dayanıklılık, kültürel zekâ ve motivasyon süreçleri yer almaktadır (Mathews, 2016).

Kültürel zekâ, küresel liderlerin küresel karmaşıklığı benimsemelerini ve aynı anda çeşitli yönetim tarzlarına yanıt vermelerini sağlayan kritik bir yetenektir (Gehrke & Claes, 2017). Yüksek KZ, başarılı uluslararası iş müzakereleri ve işbirlikleri ile ilişkili olduğu için küresel iş ortamındaki liderler için çok önemli bir varlıktır. Yüksek KZ'ye sahip liderler, kültürel ayrımları kapatmak ve ulusal sınırlar arasında etkili işbirliğini teşvik etmek için daha donanımlıdır (Sharma & Makhija, 2024). Uluslararası iş ortamının karmaşıklıklarında gezinmek için küresel liderlik gerekli olsa da kültürel zekânın tek başına yeterli olmayabileceğini kabul etmek önemlidir. Kişilik özellikler, kültürler arası deneyimler ve öz farkındalık gibi diğer faktörler de etkili küresel liderlerin geliştirilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır (Henson, 2016).

Bu çerçevede kavramsallaştırılan çok kültürlü liderlik, farklı kültürel ortamlar arasında etkili bir şekilde iletişim kurma ve müzakere etme yeteneği ile karakterizedir. Liderlerin yenilikçi ve uyarlanabilir olmalarını, davranışı ve karar vermeyi etkileyen çeşitli kültürel değerleri ve normları anlamalarını gerektirmektedir. Gerçek birçok kültürlü lider, çeşitli toplumlarda etkili bir kültürlerarası iletişimci ve müzakereci olan yenilikçi bir liderdir (Lu vd., 2022; Sharma & Makhija, 2024; Tuleja, 2021). Bu liderlik modelinde, çeşitlilik ruhu içinde aralarındaki farklılıkları ve benzerlikleri anlayarak, bu farklı kültürel değerleri bulmak için çaba sarf etmek gerekmektedir. Etkili çok kültürlü liderler, kişisel kimliklerinden, yeterliliklerinden ve çeşitlilikle ilgili deneyimlerinden yararlanarak sosyal çatışmaları yönetebilen ve kapsayıcılığı teşvik edebilen kişilerdir (Nababan vd., 2022). Bu liderlik tarzı, liderlerin örgütsel hedeflere ulaşmak için karmaşık kültürel dinamiklerde gezinmesi gereken çok kültürlü toplumlarda esastır (Bratianu vd., 2024).

KZ, liderlerin çok kültürlü ortamlarda verimli bir şekilde ilişki kurmasını ve çalışmasını sağlayan kapsayıcı liderliğin temel bir yetkinliğidir. Çok kültürlü işletmelerin genişlemesi ve gelişimi için kritik olan çeşitlilik ve kapsayıcılığın yönetimini kolaylaştırır (Paiuc, 2021). Yüksek KZ'ye sahip liderler, liderlik tarzlarını farklı kültürel bağlamlara uyacak şekilde uyarlayarak etkinliklerini ve ekiplerinin performansını artırabilirler (Moua, 2012; Solomon, 2017). Shittu (2022, s. 678), çok kültürlü farkındalığın, liderlerin kültürel farklılıkları yönetmesini, kapsayıcı ortamları teşvik etmesini ve ekip performansını artırmasını sağladığını belirtmektedir.

Son olarak, kültürler arası zekâ, esasen kültürel zekâ ile eş anlamlıdır. Çünkü her iki terim de farklı kültürel bağlamlarda etkili bir şekilde işlev görme yeteneğini tanımlamaktadır. Bu yetenek, kültürel çeşitliliğin hem fırsatlar hem de zorluklar sunduğu uluslararası ortamlarda çalışan küresel liderler ve bireyler için hayati öneme sahiptir. Son derece küreselleşmiş bir iş ortamında, karlı bir iş yapmak, kültürler arası iş olan sınırları aşmayı ve işi uluslararası alana yaymayı gerektirmektedir. Bu durum, küçük ölçekli işletmelerden büyük organizasyonlara tüm işletmeler için geçerlidir.

Küreselleşen iş ortamının oluşturduğu bu küresel liderler, farklı çevrelerden gelen insanlarla başa çıkabilecek uzmanlığa, yeteneğe ve bilgiye sahip olmalıdır (Babu, 2021).

Kültürler arası farkındalık ve çok kültürlülük, kültürler arası yönetimde temel ve vazgeçilmez yetkinliklerdir. Kültürler arası farkındalık, iş liderlerinin çalışanların düşünce ve algı biçimlerinin büyük ölçüde kültürel geçmişlerinden etkilendiğini anlamalarını sağlar ve bu sayede yanlış anlamaların, klişelerin ve kültürel çatışmaların ortaya çıkmasını etkili bir şekilde azaltır. Çok kültürlülük ise iş liderlerinin kültürler arası ekipleri daha esnek bir şekilde yönetmelerine olanak tanır. İş liderleri, farklı kültürlerin değerlerini, iletişim tarzlarını ve karar alma yöntemlerini anlayıp analiz ederek, örneğin bütüncül düşünceye karşı analitik düşünce, duruma bağlı atıflara karşı eğilimsel atıflar ve evrenselciliğe karşı tikelcilik gibi, kendi liderlik tarzlarını sürekli olarak ayarlayabilir, çalışanlarıyla daha esnek bir şekilde etkileşimde bulunabilir ve güven ve işbirliği köprüleri kurabilirler. Bu uyum yeteneği sadece kültürel engelleri aşmaya yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda iş liderlerinin ekiplerini ortak hedeflere daha güçlü bir şekilde yönlendirmelerine de katkı sağlar. Ayrıca, kültürler arası farkındalık ve çok kültürlü zekânın geliştirilmesi, yeteneklerin organizasyona çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması açısından önemlidir. Çalışanlar için çeşitliliğe saygı gösteren bir çalışma ortamı yaratmak, sadece farklı geçmişlerden gelen yetenekleri çekmeye yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda ekipteki çok kültürlü güçlü yönleri harekete geçirir ve farklı kültürel perspektiflerden gelen üstün yetenekleri entegre ederek örgüte sürekli yenilik ve rekabet avantajı sağlar (Huang, 2023, ss. 71–72).

3. Veri Seti ve Yöntem

Çalışmanın bu bölümünde sırasıyla araştırmanın amacı ve kapsamı, veri analizi ve veri toplama sürecine yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, yönetim ve organizasyon bilim alanında kültürel zekâ veya kültürlerarası zekâ ile birlikte küresel liderlik veya çok kültürlü liderliği birlikte inceleyen araştırmalarda öne çıkan eğilimleri tespit etmektir. Bu önemli kavramsal çerçevede, araştırmaların bütüncül bir bakış açısı ile bibliyometrik analizi gerçekleştirilerek öne çıkan kavramlar, isimler, trendler, yönelimler, atıf analizleri üzerinden araştırma alanının genel bir resminin çizilmesi hedeflenmektedir.

3.2. Veri ve Analiz

Çalışmada, veri analiz yöntemi olarak bibliyometrik analiz tekniği kullanılmıştır. Bibliyometri, bilimsel yayınlar tarafından alınan atıfların sıklığı, yazarların kimliği, yayınların kaynağı, yayın türü, menşei kurum ve ülke, anahtar kelimeler, trendler ve temalar gibi çeşitli bilgilerden yararlanarak belirli bir alandaki araştırma yörüngesini nicel olarak değerlendirmek için kullanılan sistematik bir yaklaşımdır. Bibliyometrik analiz yönteminin uygulanmasıyla, yayınları ayırt edici özelliklerine göre kategorize etmek, böylece sayısal karşılıklı ilişkileri, ortaya çıkan eğilimleri, yazarlığı, sosyal ağları ve işbirlikçi çabaları dikkate alan bilimsel olarak güvenilir sonuçlar elde etmek mümkün hale gelmektedir (Aslancı, 2022, s. 4). Thompson (2018), bibliyometrik analiz yönteminde temel bileşen olarak veri tabanının kapsamının önemli olduğunu belirtmektedir. Web of Science ve Scopus ise dünya genelinde yaygın olarak kullanılan en prestijli veri tabanlarıdır (Sabır Taştan vd., 2023, ss. 1319-1320).

Araştırmanın amacı doğrultusunda ilgili veri tabanlarından elde edilen makalelere ait verilerin analizinde RStudio programı kullanılarak Bibliometrix paketlerinden faydalanılmıştır. RStudio programı R yazılımının daha verimli kullanılmasını sağlayan bir programdır. Araştırmada Bibliometrix paketlerinin tercih edilme sebebi ise bu analiz programının daha fazla grafik, tablo vb. sayısal bulguları hızlı bir şekilde oluşturması ve oluşan verilerin ayrıntılı gösterime sahip olmasıdır. Bibliyometride kullanılan bu paket programlar nicel araştırmalar için çok önem arz ettiğinden çok sık tercih edilmektedir (Aria & Cuccurullo, 2017).

3.3. Veri Toplama ve Analize Hazırlama Süreci

Araştırmada Web of Science (WOS) ve Scopus veri tabanlarından toplanan bilimsel çalışmaların veri olarak kullanılması planlanmış fakat Scopus veri tabanında yapılan taramada (Scopus, 2025a) sadece 35 dokumana ulaşılabilmesi (Scopus, 2025b) nedeniyle analizler sadece WOS veri tabanından elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir.

Her iki veri tabanında da "cultural intelligence" veya "cultural quotient" veya "KZ" veya "cross-cultural intelligence" ile birlikte "global leadership" ve "multicultural leadership" kavramları anahtar kelimeler olarak 26.04.2025 tarihinde taranmış ve araştırma kapsamında WOS verileri kullanılmıştır.

Web of Science, dünya çapında 22.000 hakemli dergiden bilimsel makalelerin yer aldığı bibliyografik bir veri tabanıdır. Dirik ve diğerleri (2024, s. 676), gelişmiş arama, atıf analizi ve bibliyometri için araçlar sağlayan (European University Institute, 2024) WOS veri tabanında endekslenen araştırmaların uluslararası bilimsel çevrelerce duyulan itimat ve güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu belirtmektedirler.

Araştırmada, ilk olarak (Web of Science, 2025c) web sitesinde "Documents" seçeneği belirlenmiş, daha sonra "Search in: Web of Science Core Collection Editions: All Fields" seçilmiş ve arama alanına "cultural intelligence" (All Fields) OR "KZ" (All Fields) OR "cultural quotient" (All Fields) OR "cross-cultural intelligence" (All Fields) AND "multicultural leadership" (All Fields) OR "multi-cultural leadership" (All Fields) OR "global leadership" (All Fields)" kavramları girilerek tarama yapılmıştır.

Analiz sonucunda 115,298 yayına ulaşılmış (Web of Science, 2025b), sonuçlar Web of Science konu kategorilerine göre sınırlandırılmıştır. Yönetim bilimi ile ilişkili olamayacağı düşünülen kategoriler kapsam dışı bırakılarak yayınlar Management- 2.129, Business- 1,027, Business Finance- 238 alanlarında sınırlandırılmıştır (Web of Science, 2025a). Sonuç olarak toplam 2,706 yayına ait veriler "Full Record" adımları takip edilerek "bibtex" formatında dışarı aktarılmıştır.

Verilerin analizi aşamasında Dirik vd. (2024) takip edilmiştir. Analizlerde bibliometrix kütüphanesinin kendi analiz uygulaması olan "Biblioshiny" ve "Excel" programlarından faydalanılmıştır.

Analiz sonucu elde edilen 2706 yayından 14'ü mükerrer olduğu için kaldırılmış ve toplam 2692 yayın üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2: Yayınlarla Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Makalelerin yayınlanma yılları (en eski ve en yeni)	1987:2025	Keywords plus-yayınca anahtar sözcük sayısı	2913
Yayın sayısı	2692	Yazarların anahtar sözcük sayısı	5198
Yıllık büyüme hızı	11,99	Yazar sayısı	4821
Yayınların ortalama yaşı	12,8	Tek yazarlı çalışma	629
Yayın başına düşen atıf	18,9	Yayın başına ortak yazar sayısı	2,78
Kaynakçada atıf verilen yayınların toplam sayısı	80140	Uluslararası iş birliği ile üretilen yayın oranı (%)	29,38

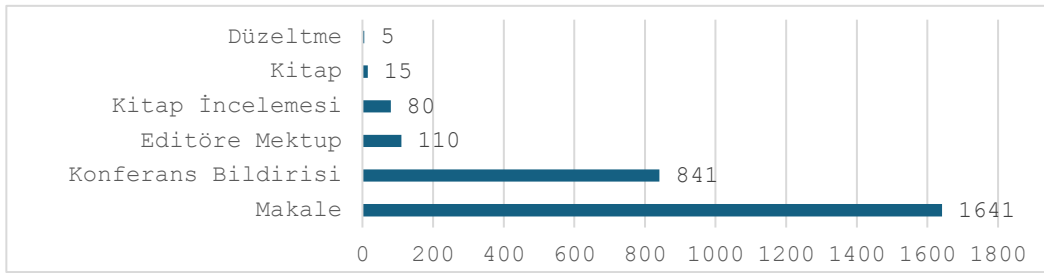
Tablo 2'de yer alan temel bilgilerden görüleceği üzere ulaşılan 2692 yayının en eskisi 1987, en yenisi 2025 tarihlidir. Yayınların ortalama yaşı 12,8 ve konuya dair çalışmaların büyüme hızı yıllık %11,99'dur. Her bir yayının ortalama atıf oranı 18,9'dur. Toplam kaynakça referans sayısı 80.140'tır. Yazarların kullandığı farklı anahtar sözcüklerin toplam sayısı 5.198'dir (author keywords). Yayınların, WOS veri tabanı tarafından kategorilendirilen anahtar sözcükler toplamı 2913'tür (keywords plus). Toplam 4821 yazarın temsil edildiği veri setinde yer alan yayınların 629'u

tek yazarlıdır. Veri setindeki tek yazar sayısı ise 489'dur. Bir yayındaki yazar sayısı ortalama 2.78'dir. Uluslararası iş birliği ile üretilen yayın oranı ise %29,38'dir.

4. Bulgular

Bu bölümde araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. İlk olarak yayınların türü incelenmektedir (Grafik 1). Yayınların türü incelendiğinde; yayınların %61'i makale (1641), %31'i konferans bildirisi (841). 110 editöre mektup ve diğer editöryal materyal, 80 kitap incelemesi, 15 kitap ve 5 düzeltme olduğu görülmektedir.

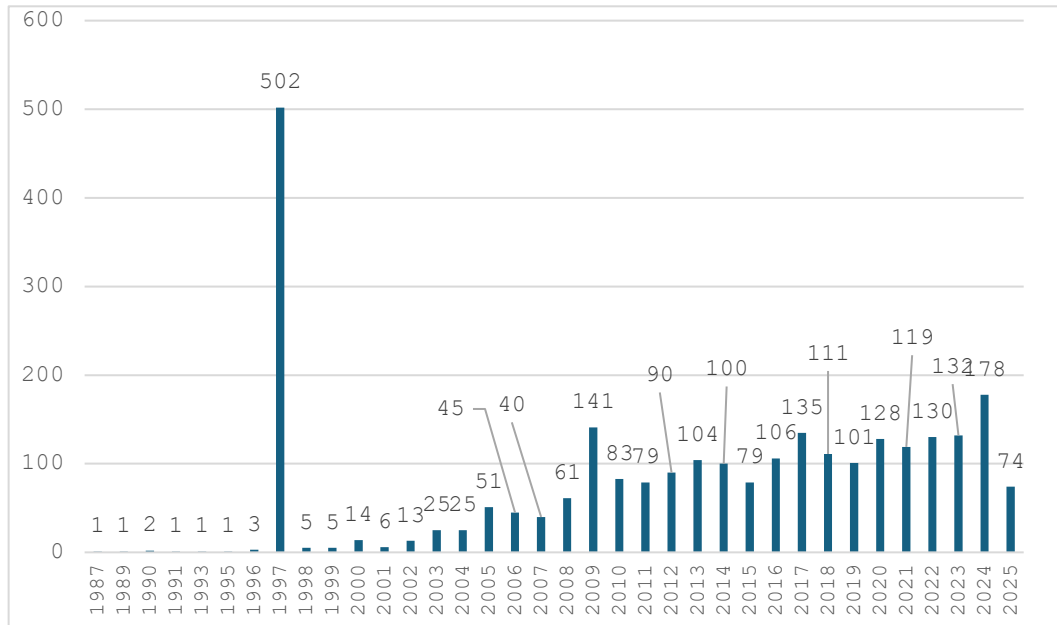
Grafik 1: Yayınların Türleri



Yayınların yıllara göre dağılım incelendiğinde;

Grafik 2'de, kültürel zekâ ve global liderlik veya çok kültürlü liderlik araştırmaları kesişiminde buluşan araştırmaların 1987 yılında başladığı ve 1997 yılı hariç yayın sayısında yıllar itibariyle düzenli bir artış görüldüğü, özellikle 2010 yılından itibaren yayın sayısının düzenli olarak yıllık 100 yayının üzerinde seyrettiği görülmektedir. 1997 yılındaki 502 yayından 3'ü makale iken 499'u ise "Innovation in Technology Management: The Key to Global Leadership" temalı Portland International Conference on Management of Engineering and Technology PICMET 97'de yayımlanan bildirilerdir. Dolayısıyla 1997 yılındaki yayın sayısının fazlalığının nedeni özel bir konferansın varlığıdır. Bu rakamlardan hareketle, 2025 yılı itibariyle de yayın sayısındaki artışın devam edeceği öngörülmektedir.

Grafik 2: Yayın Sayısı

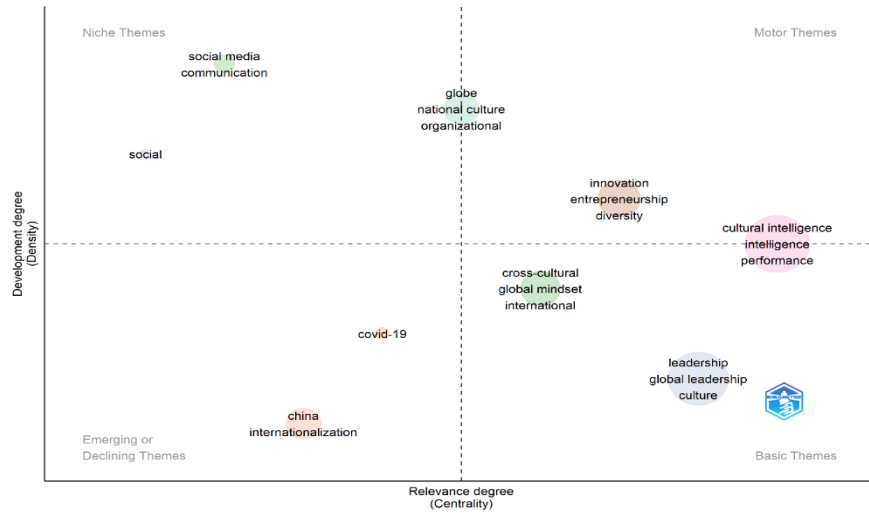


Grafik 3'te, kültürel zekâ ve global liderlik veya çok kültürlü liderlik araştırmaları kesişiminde buluşan araştırmaların aldığı ortalama atıf sayıları görülmektedir. Yayın sayısındaki düzenli artışın

Grafik 5'te, anahtar sözcüklerle yapılan tematik harita görülmektedir. Tematik harita literatürde şu şekilde yorumlanmaktadır (Çavdar, 2021, s. 372; Dirik vd., 2024, s. 680):

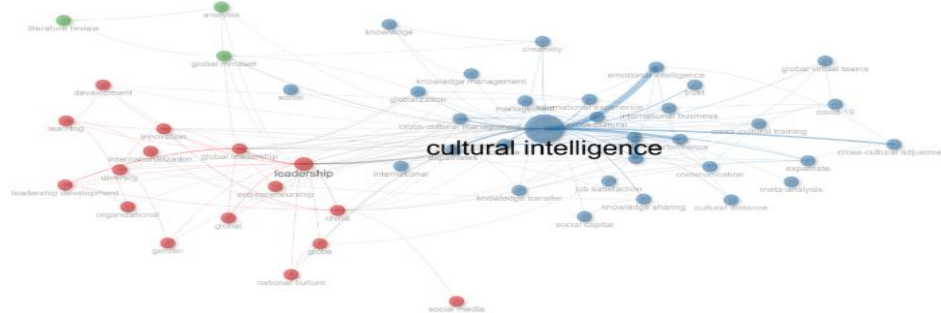
- Sol üst kısımda yer alan kavramlar alanda daha az sıklıkla kendisine yer bulan “niş” kavramlardır,
- Sol alt kısımda yer alan kavramlar modası geçmiş veya yavaş yavaş yükselişe geçmekte olan, mevcut araştırmalarda az kullanılan kavramlardır,
- Sağ üst kısımda yer alan kavramlar “motor” veya alanın ilerleme düzeyini belirleyen, çalışmaların yoğunlaştığı, itici gücü oluşturan araştırmalarda öne çıkan kavramlardır,
- Sağ alt kısımda yer alan kavramlar ise alanın temeli olarak adlandırılabilir, alanda yapılan çalışmaların hemen hepsinde görülmesi beklenen temel kavramlardır.

Grafik 5: Tematik Harita (Thematic Map)



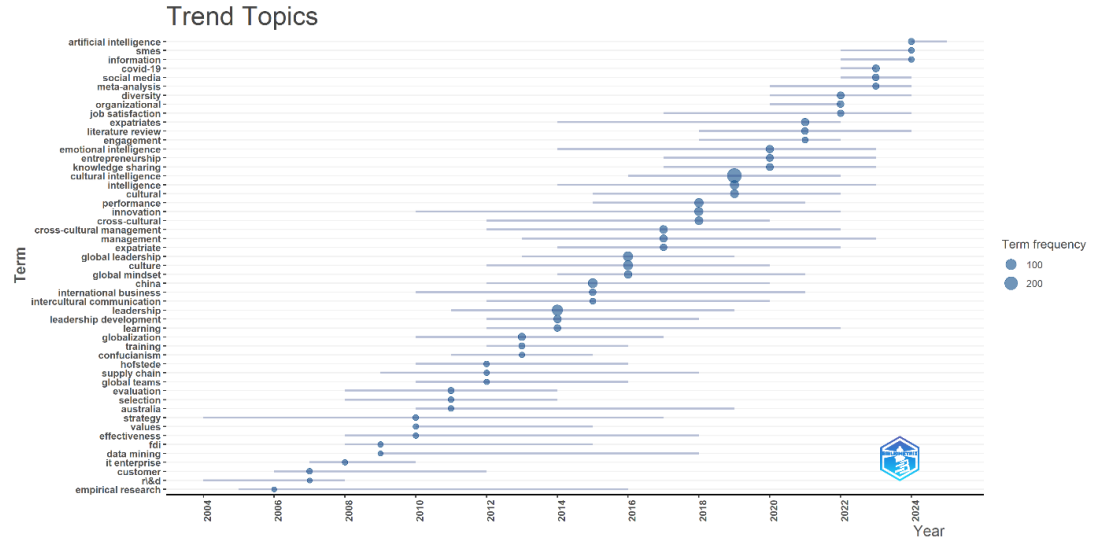
Yazarların belirlediği anahtar sözcükler seçilerek yapılan en sık birlikte görülme ağı analizine göre tüm kombinasyonlar açısından arasındalık derecesi en yüksek sözcükler cultural intelligence (774,9 defa), leadership (159 defa), China (96 defa), culture (64,9 defa), global leadership (52,8 defa), global mindset (36.6 defa), innovation (18 defa), performance (12 defa), analysis (11,9 defa), intelligence (10.8 defa), cross-cultural management (7 defa) ve diversity (6.3 defa) olarak öne çıkmıştır. Şekil 1’de özellikle “kültürel zekâ” ifadesinin merkezi pozisyonu net bir şekilde görülmektedir.

Şekil 1: Anahtar Sözcüklerin Birlikte Görülme Ağı (Co-Occurrence Network)



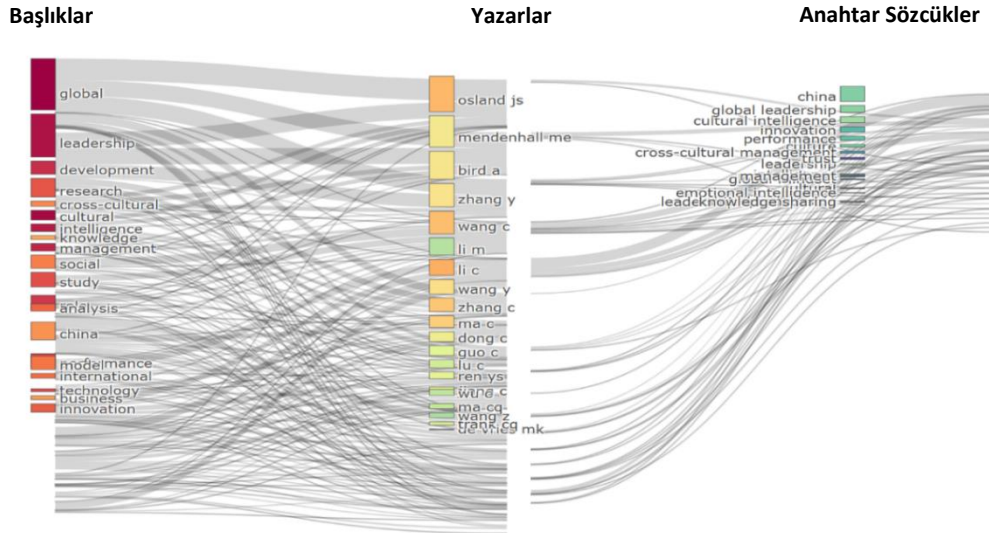
Şekil 2’de görülen trend topik analizine göre öne çıkan kavramlar, 2024 yılı trend topiklerine göre “artificial intelligence, information ve SMEs” ve tüm yıllarda büyüklük olarak “cultural intelligence, leadership ve global leadership” kavramları olmuştur. Bu iki veri birlikte değerlendirildiğinde, 2023 yılından itibaren yapay zekânın/bilginin/kobilerin kültürel zekâ/liderlik/küresel liderlik ile bir arada sık kullanıldığını yorumlamak mümkündür.

Şekil 2: Trend Topik Analizi



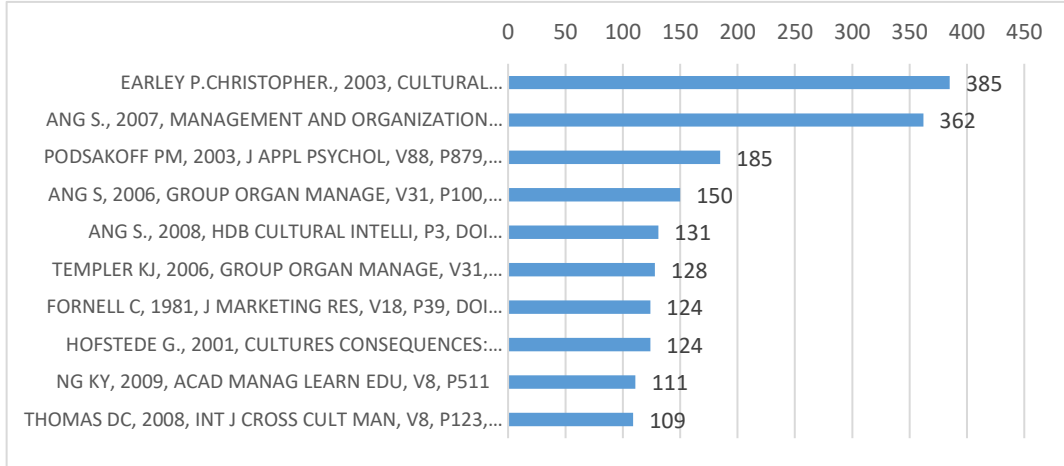
Şekil 3’te görülen Üçlü Alan Analizinde (Three-Field Plot) ortada yazarlar, kanatlarda ise sık kullanılan anahtar sözcükler ve başlıklarda sık kullanılan sözcükler yer almaktadır. Bu analizde bir arada sık görülen başlık-yazar-anahtar sözcük üçlüsünü göstererek kavramsal çerçevenin sinopsisinin görselleştirilmesini sağlamaktadır (Dirik vd., 2024, s. 683). Başlıklarda “global”, “leadership”, “development” kavramları sık görülmektedir. Anahtar sözcüklerde ise “China”, “global leadership”, “cultural intelligence” kavramları sık görülmektedir. Üçlü Alan Analizinde başka kavramlar da kullanılmaktadır ancak genel olarak öne çıkan kavramlar yukarıda açıklanan kavramlardır.

Şekil 3: Üçlü Alan Analizi (Three-Field Plot)



Grafik 6'da bu bibliyometrik analiz kapsamında WOS veri tabanından elde edilen çalışmaların referans bölümlerinde atıf verdikleri, ortak görülme sıklığı en yüksek yayınlara dair grafik sunulmaktadır.

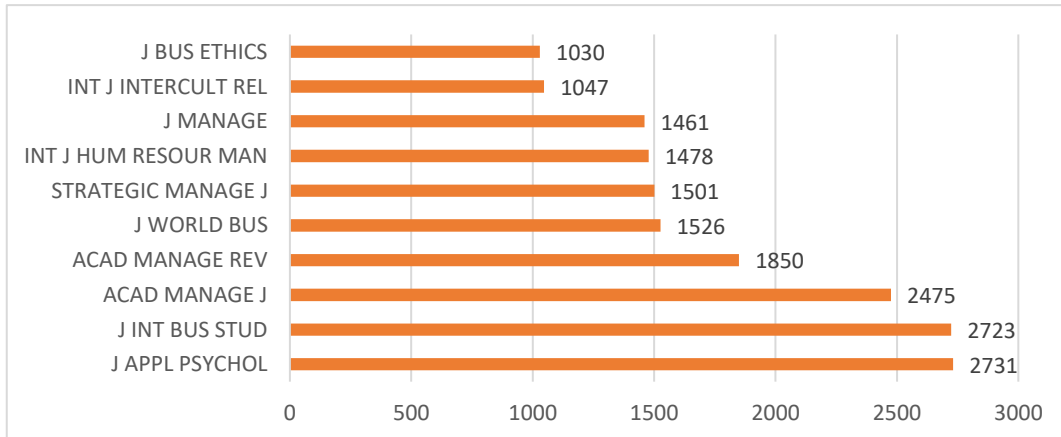
Grafik 6: Kaynakçalarda En Sık Görülen Yayınlar (Most Local Cited References)



Kültürel zekânın global liderlik ve çok kültürlü liderlik araştırmalarında kullanımına dair bibliyometrik analiz kapsamında WOS veri tabanından elde edilen çalışmaların kaynakçalarında en sık görülen yayınlar olarak Earley & Ang (2003), Ang vd. (2007), Podsakoff vd. (2003), Ang vd. (2006), Ang & Van Dyne (2015), Templer vd. (2006), Fornell & Larcker (1981), Hofstede (2001), Ng vd. (2017), Thomas vd. (2008) bulunmaktadır. Bu çalışmaların arasındalık (betweenness) derecesi yüksektir. Kültürel zekâ ile ilgili yapılacak çalışmalarda bu temel yayınların incelenmesinin oldukça yararlı olabileceği değerlendirilmektedir. Bu makalenin giriş ve kavramsal çerçeve bölümlerinde de bu yayınların birçoğundan faydalanılmıştır.

Grafik 7'de kültürel zekânın global liderlik ve çok kültürlü liderlik araştırmalarında kullanımına dair bibliyometrik analiz kapsamında WOS veri tabanından elde edilen çalışmalarda yani bibliyometrik analize dahil edilen kaynaklar kendi içerisinde değerlendirildiğinde en çok atıf yapılan kaynaklar ve atıf sayılarına dair grafik gösterilmektedir.

Grafik 7: Kaynakların Atıf Analizi (Most Local Cited Sources)



Grafik 7'de görüldüğü üzere en çok atıf alan kaynaklar arasında Journal of Applied Psychology, Journal of International Business Studies, Academy of Management, Academy of Management Review ve Strategic Management Journal gibi yönetim ve organizasyon bilimi alanındaki en prestijli dergiler yer almaktadır. Bu durum, kültürel zekâ ve küresel liderlik veya çok kültürlü liderlik üzerine

yapılan çalışmaların en prestijli dergilerde yoğun rağbet gören önemli konulardan olduğunu göstermektedir.

Grafik 8’de bibliyometrik analize dahil edilen yayınların en sık yayınlandığı kaynakların grafiği görülmektedir.

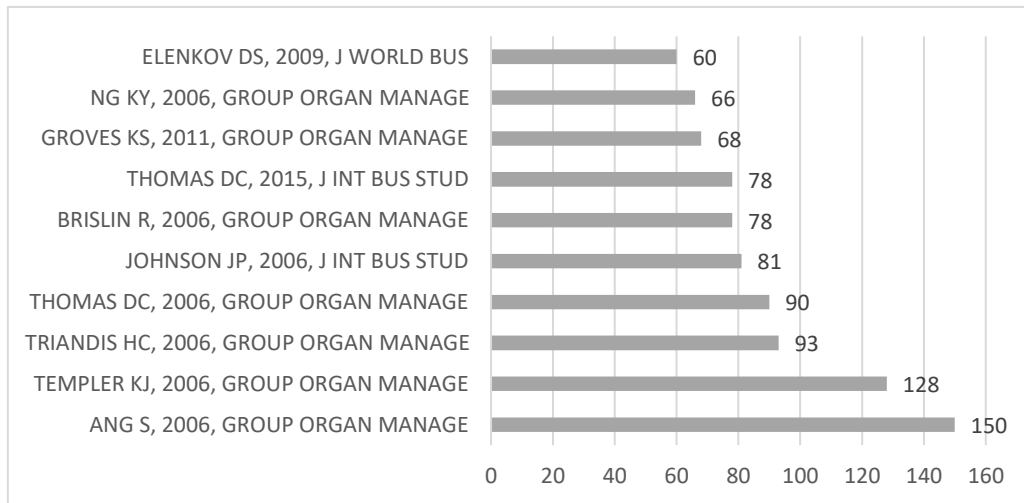
Grafik 8: En Çok Yayın Yapılan Kaynakların Analizi (Most Relevant Sources)



En çok yayın yapılan kaynaklar kategorisinde ilk sırada Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET-97) kapsamındaki Innovation in Technology Management- The Key to Global Leadership: The Key to Global Leadership isimli bildiri kitabı yer almaktadır. İkinci sırada Emerald Publishing Limited’in Advances in Global Leadership kitap serisi, daha sonra ise International Journal of Cross Cultural Management, International Journal of Human Resource Management, Journal of World Business, Academy of Management Learning & Education, Journal of Business Research gibi prestijli dergiler yer almaktadır. Bu eserler, alanda çalışmak isteyen araştırmacılar için uygun yayın platformlarıdır.

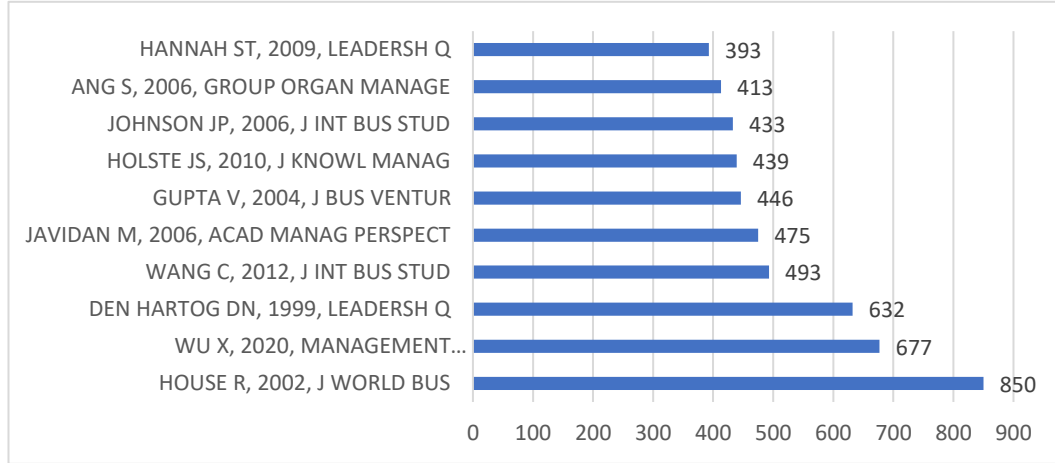
Bu bibliyometrik analizde yer alan 2692 çalışmanın kendi içinde değerlendirilmesi sonucunda en çok atıf alan yayınlar Grafik 9’da çalışmanın konusu ile ilgili küresel ölçekte en çok atıf alan yayınlar ise Grafik 10’de gösterilmektedir.

Grafik 9: Analiz Kapsamındakiler Arasından En Çok Atıf Alan Yayınların Analizi (Most Local Cited Documents)



Çalışma kapsamında WOS veri tabanından elde edilen 2692 yayın arasında en fazla atıf alan bu çalışmaların alandaki başlıca yayınlar olduklarını söylemek mümkündür.

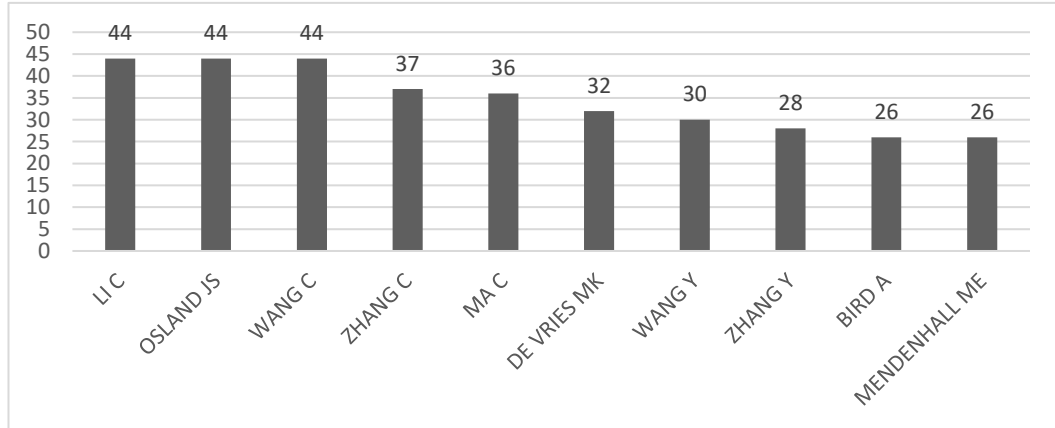
Grafik 10: Küreselde En Çok Atıf Alan Yayınların Analizi (Most Global Cited Documents)



Kültürel zekânın global liderlik ve çok kültürlü liderlik araştırmalarında kullanımına yönelik araştırmalar kapsamında bu yayınların incelenmesinin önem arz ettiği değerlendirilmektedir.

Konuyla ilgili en fazla yayın yapan yazarlar ve bu yazarların yayın sayıları Grafik 11’de sunulmaktadır.

Grafik 11: En Fazla Yayını Olan Yazarlar (Most Relevant Authors)



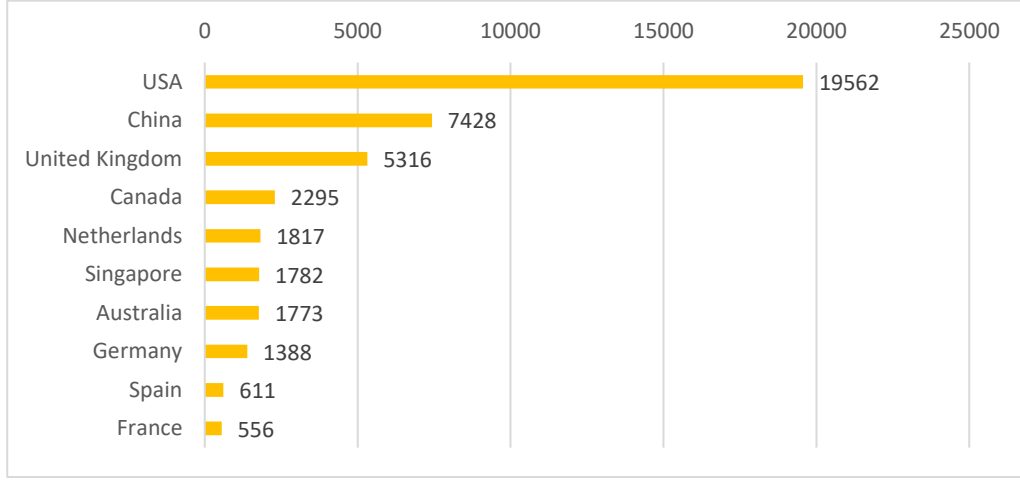
Chunqing Li, Joyce S. Osland ve Chengqi Wang (44’er yayın) en çok yayın yapan yazarların başında gelmektedir. Grafik 11’de gösterilen yazarlar, yayınları ile kültürel zekâ ve global liderlik veya çok kültürlü liderlik üzerine yapılan araştırmalara yayın üretkenliği açısından en çok katkı sağlayan yazarlardır.

Grafik 12’de, sorumlu yazarın (corresponding author) kurumsal mensubiyeti itibarıyla en fazla yayın yapılan menşei ülkeler ve bu ülkelerden çıkan ortak yazarlı yayınlardaki çok ulusluluk/işbirliği oranı görünmektedir.

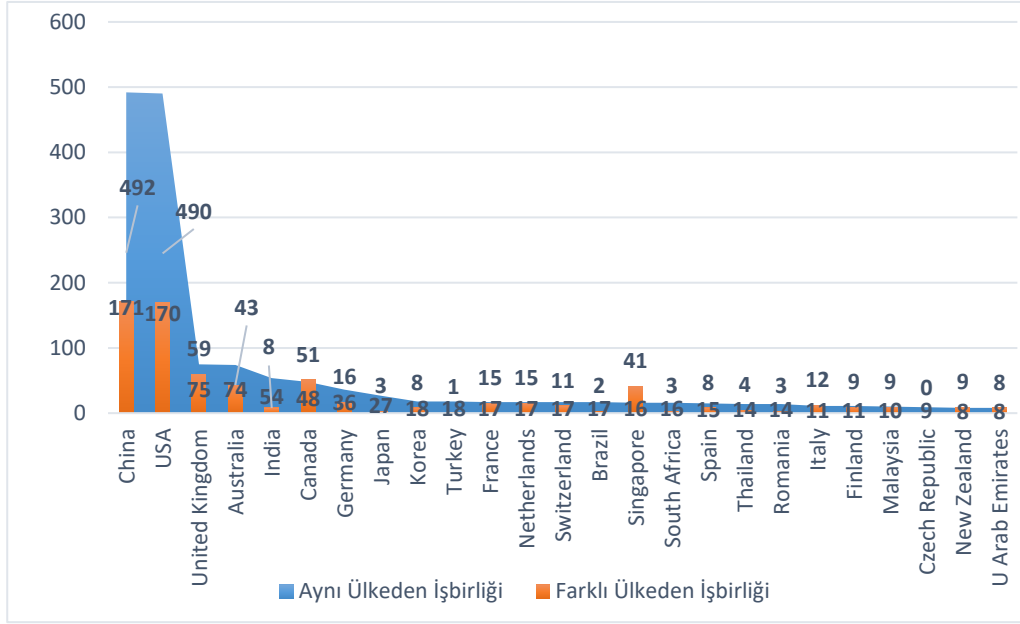
Çin, ABD, İngiltere, Avustralya ve Kanada en fazla araştırmaya ev sahipliği yapan ülkedir. Bu çalışmalarda genel yoğunluğun aynı ülkeden yazarla yapılan işbirliği çerçevesinde olduğu görülmektedir. Ancak, ulus ötesi işbirliklerinin sayısı da yadsınamayacak derecededir.

Sorumlu yazarın menşei ülkesine ek olarak, en fazla atıf alan ülkeler Grafik 13’te gösterilmektedir.

Grafik 12: En Fazla Yayın Yapılan Ülkeler (Most Relevant Countries)



Grafik 13: En Fazla Atıf Yapılan Ülkeler (Most Cited Countries)



ABD (19562 atıf), Çin (7428 atıf), Birleşmiş Krallık (5316 atıf) ve Kanada (2295 atıf) alınan toplam atıflar açısından en fazla atıf alan ülkelerin başında gelmektedir.

Araştırmanın temel çıkarımlarını maddeler halinde kısaca aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

- Kültürel zekâ, liderlerin çeşitli kültürel bağlamlarda gezinmesini sağlayarak etkili küresel ve çok kültürlü liderlik için kritik öneme sahiptir.
- KZ, dört bileşenden oluşur: üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal zekâ.
- KZ ve küresel/çok kültürlü liderlik üzerine yapılan araştırmalar, yılda 100'den fazla yayınlı 2010'dan bu yana önemli ölçüde artmıştır.
- Bu alandaki temel dergiler arasında Journal of Applied Psychology, Journal of International Business Studies ve Academy of Management yer almaktadır.
- En etkili yazarlar arasında Chunqing Li, Joyce S. Osland ve Chengqi Wang yer almaktadır.

- Amerika Birleşik Devletleri, Çin ve Birleşik Krallık, KZ araştırmalarında lider ülkelerdir.
- KZ, çok kültürlü ortamlarda liderlik etkinliği, ekip performansı ve kurumsal başarı ile olumlu ilişkilidir.
- Son trendler, KZ ve küresel liderlikle ilişkili olarak yapay zekâya, bilgi sistemlerine ve KOBİ'lere olan ilginin arttığını göstermektedir.

5. Sonuç

Çalışmada, kültürel zekâ ve küresel liderlik veya çok kültürlü liderlik arasındaki ilişki bibliyometrik analiz yöntemiyle incelenmiştir. Elde edilen bulgular, kültürel zekânın küresel liderlikte kritik bir rol oynadığını ve çok kültürlü ortamlarda liderlerin etkinliğini artırdığını göstermektedir. Kültürel zekâ, liderlerin farklı kültürel bağlamlarda etkili iletişim kurma, uyum sağlama ve liderlik yapma yeteneklerini geliştirmektedir. Bu bağlamda, kültürel zekânın dört temel bileşeni olan üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal zekâ, liderlerin küresel iş ortamında başarılı olmalarını sağlamaktadır.

Araştırmanın amacı, yönetim ve organizasyon bilim alanında kültürel zekâ veya kültürlerarası zekâ ile birlikte küresel liderlik veya çok kültürlü liderliği birlikte inceleyen araştırmalarda öne çıkan eğilimleri tespit etmektir. Bu önemli kavramsal çerçevede, araştırmaların bütüncül bir bakış açısı ile bibliyometrik analizi gerçekleştirilerek öne çıkan kavramlar, isimler, trendler, yönelimler, atıf analizleri üzerinden araştırma alanının genel bir resminin çizilmesi hedeflenmiştir.

Araştırmada, veri analizi yöntemi olarak bibliyometrik analiz tekniği kullanılmıştır. Bibliyometri, bilimsel yayınların aldığı atıf sayısı, yazar, yayımlandığı kaynak, alan, tür, kurum, ülke gibi bilgilerinin kullanılması suretiyle belirli bir alanın araştırma eğilimini nicel olarak analiz etmek için kullanılan yöntemlerden biridir. Bibliyometrik analiz sayesinde yayınlar özelliklerine göre gruplandırılabilir, sayısal ilişkiler, trendler, yazarlar, sosyal ağlar, iş birliklerini dikkate alınarak bilimsel açıdan güvenilir sonuçlar elde edilebilmektedir.

Araştırmanın bulguları, kültürel zekâ ve küresel liderlik veya çok kültürlü liderlik konularında yapılan araştırmaların son yıllarda artış gösterdiğini ve bu alandaki çalışmaların giderek daha fazla önem kazandığını ortaya koymaktadır. Özellikle, kültürel zekânın küresel liderlik etkinliği üzerindeki olumlu etkisi, çok kültürlü iş ortamlarında kapsayıcılığı ve çeşitliliği teşvik eden liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Bibliyometrik analiz sonuçları, kültürel zekâ ve küresel liderlik veya çok kültürlü liderlik konularında yapılan araştırmaların son yıllarda artış gösterdiğini ve bu alandaki çalışmaların giderek daha fazla önem kazandığını ortaya koymaktadır. Kültürel zekâya sahip liderler, farklı kültürel perspektifleri anlayarak daha kapsayıcı ve yenilikçi çözümler üretebilmektedir. Ayrıca, kültürel zekâ, liderlerin ekip içindeki çatışmaları yönetme ve işbirliğini artırma yeteneklerini de geliştirmektedir.

Analiz, kültürel zekâ ile ilgili olarak performans, etki ve yönetim gibi kavramların öne çıkması da dahil olmak üzere alandaki temel eğilimleri vurgulamaktadır. Yönetim ve uluslararası işletme alanındaki önde gelen dergiler bu bilgi birikimine önemli ölçüde katkıda bulunarak konunun çeşitli işletme disiplinleri arasındaki ilgisini ortaya koymuştur.

Coğrafi olarak, araştırma katkıları ağırlıklı olarak Çin, Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık'tan gelmektedir ve bu da kültürel zekâya ve liderlik üzerindeki etkilerine küresel bir ilgi olduğunu göstermektedir. Çalışma aynı zamanda alanın teorik temellerini şekillendiren etkili yazarları ve ufuk açıcı çalışmaları da tanımlamaktadır.

Son dönemdeki eğilimler, kültürel zekâ ve küresel liderlikle ilişkili olarak yapay zekâ, bilgi sistemleri ve KOBİ'lere giderek daha fazla odaklanıldığını göstermektedir. Bu durum, teknolojik gelişmelerin ve örgütsel bağlamların liderlik uygulamalarında kültürel zekâ ile nasıl etkileşime girdiğini araştırmak için potansiyel yeni yönler önermektedir.

Sonuç olarak, kültürel zekâ, küresel liderlikte önemli bir yetkinlik olarak öne çıkmaktadır. Küresel iş dünyasında liderlerin, farklı kültürel bağlamlarda etkili iletişim kurma ve uyum sağlama yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu çalışmanın bulguları, kültürel zekânın küresel liderlik etkinliği üzerindeki kritik rolünü ve çok kültürlü iş ortamlarında liderlerin başarısını artırmadaki önemini vurgulamakta ve farklı ekipleri yönetebilen ve karmaşık uluslararası iş ortamlarında yol alabilen etkili küresel liderlerin geliştirilmesinde kültürel zekânın önemini göstermektedir.

Gelecekteki araştırmalar, kültürel zekânın farklı sektörlerde ve iş ortamlarında nasıl uygulanabileceğini, geliştirilmesi için hangi stratejilerin kullanılabileceğini ve kültürel zekânın yeni teknolojiler ve farklı kurumsal bağlamlarla nasıl bütünleştirileceğini incelemelidir. Ayrıca, kültürel zekâ ve küresel liderlik arasındaki ilişkiyi daha derinlemesine anlamak için farklı metodolojik yaklaşımlar kullanılabilir. Bu şekilde, küresel liderlerin kültürel zekâlarını geliştirmeleri ve çok kültürlü iş ortamlarında daha etkili liderlik yapmaları sağlanabilir.

Bu çalışmanın sonuçları, işletmelerin ve eğitim kurumlarının kültürel zekâ eğitimine daha fazla yatırım yapmaları gerektiğini de göstermektedir. Kültürel zekâ eğitim programları, liderlerin kültürel farkındalıklarını artırarak daha etkili ve kapsayıcı liderler olmalarına yardımcı olabilir. Ayrıca, kültürel zekâyâ sahip liderler, küresel iş dünyasında rekabet avantajı elde edebilir ve örgütlerinin başarısını artırabilir.

Kaynakça

- Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications. 1-414. <https://doi.org/10.4324/9781315703855/HANDBOOK-CULTURAL-INTELLIGENCE-LINN-VAN-DYNE-SOON-ANG/RIGHTS-AND-PERMISSIONS>
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100-123. <https://doi.org/10.1177/1059601105275267>
- 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), 335-371. <https://doi.org/10.1111/J.1740-8784.2007.00082.X>
- Arastaman, G. (2018). Kültürel Zekâ Ölçeğinin (KZÖ) Türk Akademisyenler Üzerinde Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Yükseköğretim Dergisi*, 8(1), 1-8. <https://doi.org/10.2399/yod.17.025>
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-Tool for Comprehensive Science Mapping Analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/J.JOI.2017.08.007>
- Aslancı, S. (2022). Araştırma Sorgulamaya Dayalı Öğrenme: Bibliyometrik Bir Analiz. *Scientific Educational Studies*, 0-2. <https://doi.org/10.31798/ses.1068633>
- Babu, S. K. (2021). Conceptual Review on Cultural Intelligence. *Journal of emerging technologies and innovative research*, 8(10).
- Bratianu, C., Paiuc, D., & Bejinariu, R. (2024). The Impact of Knowledge Dynamics on Multicultural Leadership and the Mediating Role of Cultural Intelligence. *European Conference on Knowledge Management*, 25(1), 103-108. <https://doi.org/10.34190/ECKM.25.1.2465>
- Cantor, N., & Kihlstrom, J. F. (1985). Social Intelligence (The Cognitive Basis of Personality), 15-33. SAGE Publications.
- Cantor, N., & Kihlstrom, J. F. (1987). Personality and Social Intelligence. Prentice-Hall.
- Caputo, A., & Kargina, M. (2022a). A Science Mapping of Cultural Intelligence (CQ) Research. *Proceedings*, 2022(1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.12863ABSTRACT>

- Caputo, A., & Kargina, M. (2022b). A User-Friendly Method to Merge Scopus and Web of Science Data During Bibliometric Analysis. *Journal of Marketing Analytics*, 10(1), 82-88. <https://doi.org/10.1057/S41270-021-00142-7>
- Caputo, A., & Kargina, M. (2023). A Bibliometric Overview of Cultural Intelligence (CQ) Research. *Handbook of Cultural Intelligence Research*, 413-430. <https://doi.org/10.4337/9781800887169.00038>
- Chandan, H. C. (2015). Impact of Cultural Intelligence on Global Business. İçinde B. Christiansen & J. Koeman (Ed.), *Nationalism, Cultural Indoctrination, and Economic Prosperity in the Digital Age* (s. 105). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-7492-9.CH004>
- Chilufya, C. C., & Qutieshate, A. (2024). A Comprehensive Literature Review of Global Leadership Styles: Assessing Universality and Impact on Workforce Motivation. *IJFMR - International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(1). <https://doi.org/10.36948/IJFMR.2024.V06I01.12478>
- Clarivate.com. (2025). KeyWords Plus Generation, Creation, and Changes. https://support.clarivate.com/ScientificandAcademicResearch/s/article/KeyWords-Plus-generation-creation-and-changes?language=en_US
- Çavdar, E. (2021). Yeşil Lojistik: WoS Verilerine Dayalı Bibliyometrik Bir Analiz (2000-2021). *Econder Uluslararası Akademik Dergi*, 5(2), 359-374. <https://doi.org/10.35342/ECONDER.1006218>
- Demirbay, A. (2023). Sosyal Bilgiler Öğretmenleri, Sınıf Öğretmenleri, Kültürel Zekâ, Çokkültürlü Eğitim. *Karaelmas Journal of Educational Sciences*, 11(1), 50-61. <https://doi.org/10.58638/KEBD.1245458>
- Dirik, D., Erhan, T., & Eryılmaz, İ. (2024). Yapay Zekâ ve Örgüt Temelli Araştırmaların Potansiyel Eğilimleri Üzerine Bibliyometrik Bir Analiz. *Bulletin of Economic Theory and Analysis*, 9(3), 669-698.
- Doğan, S., & Karakuş Uysal, Ş. (2020). Kültürel Zekâ: Tanımsal, Yapısal ve İlişkisel Bir İnceleme Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(1), 147-169. <https://doi.org/10.18394/IID.688722>
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press. <https://psycnet.apa.org/record/2003-88428-000>
- Ersoy, A. (2014). Kültürel Zekâ'nın Kültürlerarası Liderlik Etkinliği Üzerindeki Rolü: Konaklama İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*, 9(35), 6099. <https://doi.org/10.19168/JYU.83730>
- European University Institute. (2024). Web of Science • European University Institute. <https://www.eui.eu/Research/Library/ResearchGuides/Economics/WebofScience>
- Flores-Mendoza, C., Ardila, R., Rosas, R., Lucio, M. E., Gallegos, M., & Reátegui Colareta, N. (2018). Cognitive Factor Structure: The g Factor. İçinde *Intelligence Measurement and School Performance in Latin America*, 13-23. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-89975-6_2
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The Theory in Practice*. Basic Books/Hachette Book Group.
- Gehrke, B., & Claes, M.-T. (2017). Leadership and Global Understanding. İçinde *Leadership Today*, 371-385. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7_21
- Goleman, D. P. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter more than IQ for Character, Health and Lifelong Achievement*. Bantam Books.

- Gundling, Ernest., Hogan, Terry., & Cvitkovich, Karen. (2011). *What Is Global Leadership?: 10 Key Behaviors that Define Great Global Leaders*. Intercultural Press/Nicholas Brealey Pub.
- Hartmann, P. (2004). Et Århundrede Efter Spearmans g. *Nordisk Psykologi*, 56(1), 3-18. <https://doi.org/10.1080/00291463.2004.10637432>
- Hedlund, J., & Sternberg, R. J. (2000). Practical Intelligence: Implications for Human Resources Research. *İçinde Research in Personnel and Human Resources Management* (C. 19, 1-52). JAI Press. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(00\)19002-4/FULL/XML](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(00)19002-4/FULL/XML)
- Henson, R. (2016). Addressing the Challenges with Global Mindset. *İçinde Successful Global Leadership*, 123-182. Palgrave Macmillan, New York. https://doi.org/10.1057/978-1-137-58990-3_6
- Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, 41(7), 861-862. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0005-7967\(02\)00184-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0005-7967(02)00184-5)
- Huang, L. (2023). Leadership Enhancement in Cross-Cultural Management - From the Cultural Dimension. *Communications in Humanities Research*, 23(1), 70-74. <https://doi.org/10.54254/2753-7064/23/20230717>
- Im, E. O., Chen, C. M., Kim, H., Oh, E. G., Sakashita, R., Wang, H. H., & Tsai, H. M. (2024). Characteristics of Successful Leadership: Perspectives From Asian Nursing Leaders. *Journal of Nursing Research*. <https://doi.org/10.1097/JNR.0000000000000641>
- Judijanto, L., Siminto, S., & Sakti, B. P. (2024). A Bibliometric Analysis of the Role of Cultural Diversity in Multinational Management. *West Science Social and Humanities Studies*, 2(03), 465-473. <https://doi.org/10.58812/WSSHS.V2I03.758>
- Kihlstrom, J. F., & Cantor, N. (2000). Social Intelligence. *İçinde Handbook of Intelligence*, 359-379. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807947.017>
- Kihlstrom, J. F., & Cantor, N. (2011). Social Intelligence. *İçinde The Cambridge Handbook of Intelligence*, 564-581. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511977244.029>
- Lee, Y.-T. (2012). Global Leadership in Multicultural Teams. *İçinde Leadership Development in a Global World*, 188-213. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/9781137283320_9
- Liao, Y., & Thomas, D. C. (2020). Conceptualizing Cultural Intelligence. *İçinde Cultural Intelligence in the World of Work*, 17-30. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-18171-0_2
- Lu, J. G., Swaab, R. I., & Galinsky, A. D. (2022). Global Leaders for Global Teams. *Organization Science*, 33(4), 1554-1573. <https://doi.org/10.1287/ORSC.2021.1480>
- Mathews, J. (2016). Toward a Conceptual Model of Global Leadership. *İçinde The IUP Journal of Organizational Behavior: C. XV* (Sayı 2, 38-55). <https://papers.ssrn.com/abstract=2854839>
- Moua, M. (2012). *Leading with cultural intelligence*. Saylor Academy.
- Nababan, S. L. A., Warto, W., & Rejekiningsih, T. (2022). Pemimpin Idaman Dalam Masyarakat Multikultural. *Social, Humanities, and Educational Studies (SHES): Conference Series*, 5(1), 247-255. <https://doi.org/10.20961/SHES.V5I1.57805>
- Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2017). From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capability for Global Leader Development (online). *AMLE*, 8(4), 511-526. <https://doi.org/10.5465/AMLE.8.4.ZQR511>

- Paiuc, D. (2021). Cultural Intelligence as a Core Competence of Inclusive Leadership. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(3), 363-378. <https://doi.org/10.2478/MDKE-2021-0024>
- Paraíso De Campos Serra, B., Tomei, P. A., Serra, F., & Guerrazzi, L. A. de C. (2022). What Has Been Studied in Cultural Intelligence? Intellectual Structure and Current Research. *Management Research*, 20(3), 266-286. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2021-1228/FULL/PDF>
- Pendell, P. (2012). CQ: Cultural Intelligence and Leadership. *Kinjo Gakuin University Review. Humanities Edition*, 8(2), 113-124.
- Plomin, R. (2001). The Genetics of G in Human and Mouse. *Nature Reviews Neuroscience* 2001, 2(2), 136-141. <https://doi.org/10.1038/35053584>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Resho, & Singh, N. P. (2024). Prisma Model-Driven Systematic Literature Review on the Effectiveness of Organisational Cultural Intelligence and Communication for Global Leadership Readiness. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 20(1), 15-27. <https://doi.org/10.1177/2319510X241247100>
- Sabır Taştan, N., Taştan, K., & Yılmaz, S. (2023). Bibliyometrik Analiz Yöntemi ile Örgüt Kuramına İlişkin Genel Bir Değerlendirme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 1026-1055. <https://doi.org/10.18074/ckuibfd.1321598>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 58(3), 14-18. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Scopus. (2025a). Scopus- Document Search | Signed in. <https://www.scopus.com/search/form.uri?display=basic#basic>
- Scopus. (2025b). Scopus- Document Search Results | Signed in. <https://www.scopus.com/results/results.uri?st1=cultural+intelligence&st2=CQ&s=%28TITLE-ABS-KEY%28%22cultural+intelligence%22%29+OR+TITLE-ABS-KEY%28%22CQ%22%29+OR+TITLE-ABS-KEY%28%22cross-cultural+intelligence%22%29+OR+TITLE-ABS-KEY%28%22cultural+quotient%22%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28%22multicultural+leadership%22%29+OR+TITLE-ABS-KEY%28%22multi-cultural+leadership%22%29+OR+TITLE-ABS-KEY%28%22global+leadership%22%29%29&limit=10&origin=searchbasic&sort=plf-f&src=s&sot=b&sdt=b&sessionSearchId=d71864057734d5bb676252bc044a512c>
- Sharma, K., & Makhija, T. K. (2024). Bridging the Cultural Divides: The Transformative Power of Cultural Intelligence in Global Business Leadership and Negotiation. *Journal of Global Research in Education and Social Science*, 18(2), 15-24. <https://doi.org/10.56557/JOGRESS/2024/V18I28647>
- Shittu, A. K. (2022). The Role of Multi-Cultural Awareness in Corporate Leadership: A Conceptual Model for Improving Organizational Effectiveness. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 3(1), 677-689. <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2022.3.1-677-689>
- Solomon, A., & Steyn, R. (2017). Leadership Styles: The Role of Cultural Intelligence. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(0), 12. <https://doi.org/10.4102/SAJIP.V43I0.1436>
- Solomon, A. W. (2017). Cultural Intelligence and Its Role in the Leadership Style and Leadership Effectiveness Domain, [University of South Africa]. <https://core.ac.uk/download/pdf/151156287.pdf>

- Sternberg, R. J. (1986). A Framework for Understanding Conceptions of Intelligence. İnde R. J. Sternberg & D. K. Detterman (Ed.), *What Is Intelligence?*, 3-18. Ablex Publishing Corporation.
- Sternberg, R. J. (1988). *The Triarchic Mind: A New Theory of Human Intelligence*. Penguin Books.
- Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, Realistic Living Conditions Preview, and Cross-Cultural Adjustment. *Group and Organization Management*, 31(1), 154-173. <https://doi.org/10.1177/1059601105275293>;WEBSITE:WEBSITE:SAGE;WGROU:STRING:PUBLICATION
- Thomas, D. C. (2006). Domain and Development of Cultural Intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 78-99. <https://doi.org/10.1177/1059601105275266>
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J. L., Poelmans, S., Brislin, R., Pekerti, A., Aycan, Z., Maznevski, M., Au, K., & Lazarova, M. B. (2008). Cultural Intelligence. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123-143. <https://doi.org/10.1177/1470595808091787>
- Thomas, D. C., & Liao, Y. (2023). Handbook of Cultural Intelligence Research. İnde D. Thomas & Y. Liao (Ed.), *Handbook of Cultural Intelligence Research*, 1-484. Edward Elgar Publishing Ltd. <https://doi.org/10.4337/9781800887169>
- Thompson, D. F. (2018). Bibliometric Analysis of Pharmacology Publications in the United States: A State-Level Evaluation. *Journal of Scientometric Research*, 7(3), 167-172. <https://doi.org/10.5530/jscires.7.3.27>
- Tuleja, E. A. (2021). *Intercultural Communication for Global Business: How Leaders Communicate for Success*. 1-313. <https://doi.org/10.4324/9780367423827/INTERCULTURAL-COMMUNICATION-GLOBAL-BUSINESS-ELIZABETH-TULEJA/RIGHTS-AND-PERMISSIONS>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Koh, C. (2015). Development and Validation of the CQS: The Cultural Intelligence Scale. İnde *Handbook of Cultural Intelligence*. Routledge.
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K. Y., Rockstuhl, T., Tan, M. L., & Koh, C. (2012). Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(4), 295-313. <https://doi.org/10.1111/J.1751-9004.2012.00429.X>
- Web of Science. (2025a). "Cultural Intelligence" (All Fields) OR "CQ" (All Fields) OR "cultural quotient" (All Fields) OR "cross-cultural intelligence" (All Fields) AND "multicultural leadership" (All Fields) OR "multi-cultural leadership" (All Fields) OR "global leadership" (All Fields) – 2,706 – Web of Science Core Collection. <https://www.webofscience.com/wos/woscc/summary/9e97ee93-e1d4-460d-9332-c331bd5f9866-015e152bc1/relevance/1>
- Web of Science. (2025b). "Cultural Intelligence" (All Fields) OR "CQ" (All Fields) OR "cultural quotient" (All Fields) OR "cross-cultural intelligence" (All Fields) AND "multicultural leadership" (All Fields) OR "multi-cultural leadership" (All Fields) OR "global leadership" (All Fields) – 115,298 – Web of Science Core Collection. <https://www.webofscience.com/wos/woscc/summary/a075a736-0d35-4919-8d0a-9ce44cedf3ed-015e150225/relevance/1>
- Web of Science. (2025c). Document Search- Web of Science Core Collection. <https://www.webofscience.com/wos/woscc/basic-search>
- Wei, S. (2024). Discussion of Cross-Culture Management in Cultural Diversified Workplace. *Journal of Sociology and Ethnology*, 6(1), 164-168. <https://doi.org/10.23977/JSOCE.2024.060122>
- Yari, N., Lankut, E., Alon, I., & Richter, N. F. (2020). Cultural Intelligence, Global Mindset, and Crosscultural Competencies: A Systematic Review Using Bibliometric Methods. *European Journal of International Management*, 14(2), 210-250. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2020.105567>

CULTURAL INTELLIGENCE IN GLOBAL AND MULTICULTURAL LEADERSHIP: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS

Extended Abstract

Aim: The aim of this paper is to conduct a comprehensive bibliometric analysis of research on cultural intelligence (CQ) and global/multicultural leadership. In the globalised business world, leaders' ability to communicate, adapt and lead effectively in different cultural contexts is becoming increasingly critical. Cultural intelligence provides an important conceptual framework for understanding how individuals adapt to different cultural environments and make decisions in these contexts. The study aims to expand the knowledge in this field by presenting the general trends of academic research on cultural intelligence.

Method(s): In the research, bibliometric analysis method was used. Bibliometric analysis allows identifying research trends and key concepts by examining academic research on a specific topic in depth. The data obtained from the Web of Science database were analysed using bibliometric packages in RStudio environment. In this process, the development process of publications on cultural intelligence, global leadership and multicultural management in the academic literature was evaluated; author distribution, citation relationships and publication trends were analysed.

Findings: The analyses reveal that cultural intelligence has a significant impact on global and multicultural leadership. Cultural intelligence enables leaders to communicate effectively, adapt and improve decision-making processes in different cultural contexts. In addition, it has been observed that leaders with high levels of cultural intelligence are more successful in establishing global strategic alliances, are more effective in intercultural communication and manage multinational teams more efficiently.

The results of the bibliometric analysis reveal that research on cultural intelligence and global leadership or multicultural leadership has increased in recent years and that studies in this field have become increasingly important. Leaders with cultural intelligence can produce more inclusive and innovative solutions by understanding different cultural perspectives. In addition, cultural intelligence improves leaders' ability to manage conflicts within the team and increase co-operation.

The analysis highlights key trends in the field, including the prominence of concepts such as performance, impact and management in relation to cultural intelligence. Leading journals in management and international business have contributed significantly to this body of knowledge, demonstrating the relevance of the topic across various business disciplines.

Geographically, research contributions come predominantly from China, the United States and the United Kingdom, indicating a global interest in cultural intelligence and its implications for leadership. The study also identifies influential authors and seminal works that have shaped the theoretical foundations of the field.

Recent trends show an increasing focus on artificial intelligence, information systems and SMEs in relation to cultural intelligence and global leadership. This suggests potential new directions for investigating how technological developments and organisational contexts interact with cultural intelligence in leadership practices.

The key takeaways from the research:

1. Cultural intelligence (CQ) is critical for effective global and multicultural leadership, enabling leaders to navigate diverse cultural contexts.
2. CQ consists of four components: metacognitive, cognitive, motivational, and behavioral intelligence.

3. Research on CQ and global/multicultural leadership has increased significantly since 2010, with over 100 publications annually.
4. Key journals in this field include Journal of Applied Psychology, Journal of International Business Studies, and Academy of Management.
5. The most influential authors include Chunqing Li, Joyce S. Osland, and Chengqi Wang.
6. The United States, China, and the United Kingdom are leading countries in CQ research.
7. CQ is positively associated with leadership effectiveness, team performance, and organizational success in multicultural environments.
8. Recent trends show increasing interest in artificial intelligence, information systems, and SMEs in relation to CQ and global leadership.

Conclusion: This study highlights how cultural intelligence plays a critical role in the context of global leadership and how it has become an indispensable competence for organisational success. Studies in the literature reveal that cultural intelligence is not only an individual competence, but should also be a part of organisational strategies. Future research should place more emphasis on how cultural intelligence is applied in different sectors and what strategies can be used to improve it. Cultural intelligence has proven to be an important factor that helps organisations make more effective decisions in international markets.

In this context, it is seen that research on the relationship between cultural intelligence and global leadership provides valuable information to create more inclusive and successful leadership models in multicultural business environments. Cultural intelligence continues to be an important factor for individuals and organisations to gain competitive advantage in the global world.
