

ÇOK KÜLTÜRLÜ ORTAMLARDA KÜLTÜREL ZEKÂNIN KÜLTÜRLER ARASI DUYARLILIK İLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Nuray MERCAN*

Özet

Çok kültürlü ortamlarda çalışanların farklı kültürlerden gelen insanlarla iletişim kurması, etkileşime geçmesi için kültürel zekâ olgusunun öğrenilmesi ve yeteneğinin kazanılması gerekmektedir. Kültürel farkındalığın algılanması, anlaşılması, yorumlanmasıyla geliştirilen kültürel zekâ çok kültürlü ortamlarda başarının altın anahtarıdır. Kültürel zekâ, ayrıca kültürler arası duyarlılığı da artıran ve geliştiren bir olgudur. Araştırmanın amacı, konaklama işletmelerindeki çalışanların kültürel zekâ düzeylerinin belirlenmesi ve kültürel zekâ ile kültürler arası duyarlılık arasında bir ilişki olup olmadığının irdelenmesidir. Araştırmada yöntem olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın evrenini Edremit Körfezinde yer alan turizm işletme belgeli oteller, belediye belgeli otel işletmeleri oluşturmaktadır. Bu işletmelerde çalışan 617 personele kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmış ve anketler yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin analizi istatistiksel yöntemlerle yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, konaklama işletmelerinde çalışanların kültürel zekânın alt boyutlarından bilişsel ve davranışsal boyutlarına ilişkin görüşleri yaşlarına göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Ankete katılan çalışanların kültürel zekâ alt boyutlarından bilişsel boyut, davranışsal boyut, üstbilişsel (metacognitive) boyut, motivasyonel boyut ile kültürler arası duyarlılık boyutlarından kültürel iletişimde sorumluluk boyutu, kültürler arası farklılıklara saygı boyutu, etkileşimde kendine güvenme boyutu görüşleri arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların kültürel zekâlarının kültürler arası duyarlılıklarını artırdığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Çok Kültürlü Ortamlar, Kültürel Zekâ, Kültürlerarası Duyarlılık.
Jel Sınıflandırılması:M10,M12,M5

A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN CULTURAL INTELLIGENCE AND INTER-CULTURAL SENSITIVITY IN MULTY-CULTURAL ENVIRONMENTS

Abstract

In multi-cultural environments, in order to communicate and interact with people from different cultures, it is necessary to learn the concept of cultural intelligence and become competent in this respect. Cultural intelligence, which is developed through perception, understanding and interpretation of cultural awareness, is the golden key to success in multi-cultural environments. Moreover, cultural intelligence is a concept that increases and improves inter-cultural sensitivity. This study aims at determining cultural intelligence levels of the employees at hospitality businesses and examining the existence of a relationship between cultural intelligence and inter-cultural sensitivity. As the research methodology survey method is chosen. The research universe consists of the hotels with municipality certificate and the hotels with tourism operation licence located at the Edremit Bay. 617 employees working in these hotels were reached through convenience sampling and the surveys were conducted with face to face interviews. The data reached were analyzed through statistical methods. According to the research results, the hospitality business employees' opinions concerning the cognitive and behavioral dimensions among the sub-dimensions of cultural

* Öğretim Grv.Dr., Dumlupınar Üniversitesi Tavşanlı Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO., nuraymercan26@gmail.com

intelligence show statistically significant difference as for their age, term of employment and positions. Statistically significant relationships were determined among the sub-dimensions of cultural intelligence; namely cognitive dimension, behavioral dimension, metacognitive dimension, motivational dimension, and inter-cultural sensitivity dimensions; namely responsibility in cultural communication dimension, respect to inter-cultural differences dimension, self confidence in interection dimension. It was determined that cultural intelligence of the employees increases their intercultural sensitivity.

Key Words: Multi-Cultural Environments, Cultural Intelligence, Inter-Cultural Sensitivity.

Jel Classification: M10,M12,M5

GİRİŞ

Kültürlerarası farklılıkların yönetilmesinde kullanılan birbirinden farklı örgütsel ve bireysel stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejilerin en önemlilerinden birisi de kültürel zekâdır. Çok kültürlü ortamlarda farklı kültürlere uyum sağlamak ve yaşamak için kültürel zekâ gibi yeni yeteneklerin kazanılması gerekmektedir. Çalışanların kültürel zekâ seviyeleri ne kadar yüksekse, işletme o kadar etkin ve üretken olabilmektedir. Yeni bir kültürle karşılaşan çalışan, kültürler arası ortamlarda neyi başarmak istediğini biliyorsa, farklı kültüre ait kişiyle nasıl iletişim kuracağını önceden planladıysa, o kültürle karşılaştığında işlerin iyi mi kötü mü gittiğinin farkına varıyorsa, kültürel zekânın bilişsel bileşenine sahiptir.

Farklı kültürlerdeki insanları algıladığımızı davranışlarımızla göstermemiz ise, kültürel zekânın fiziksel unsurudur. Çalışan, farklı kültürlerden kişilerle karşılaştığında beden dilini, konuşma dilini, ifadelerini ve davranışlarını değiştirebiliyorsa, kültürel zekânın davranışsal bileşenini kullanıyor demektir. Bu bağlamda gelecekte örgütlerin çok kültürlü ortamlarda başarısında çalışanlarının sahip olduğu kültürel zekâ anahtar rol oynayacaktır. Kültürlerarası duyarlılık, farklı kültürleri olduğu gibi kabul etmek ve olumlu duygularla yaklaşılması gerekliliğidir. Olumlu duygular, ise farklılıkları olduğu gibi önyargısız, etnomerkezcilikten uzak ve yargılanmaksızın değerlendirebilmektir.

Kültürel zekâ ile kültürler arası duyarlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalar mevcuttur. Özellikle Ang ve Van Dyne, 2008; Earley ve Ang, 2003'ün kültürel zekâ üzerine yapmış olduğu çalışmalar diğer çalışmalara da temel oluşturmuştur. Kültürel zekâ olgusu ile ilgili çeşitli çalışmalar bulunmasına rağmen turizm işletmelerine yönelik kültürel zekâ çalışma sayısı oldukça azdır. Literatürde yer alan çalışmalarda genellikle uluslararası görevli askeri personel (Şahin, Gürbüz, Köksal:2014), üzerine çalışmalar yapıldığı görülmüştür. Turizm işletmelerini tercih eden müşterilerin profili incelendiğinde birçok farklı kültürden insanın bir arada hizmet tüketimi gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu çalışmada, kültürel etkileşimin çok fazla olduğu turizm işletmelerinde çalışanların kültürel zekâ becerileri analiz edilmeye çalışılacaktır.

Bu araştırmada, kültürel zekâ ve kültürler arası duyarlılık arasındaki ilişki incelenerek, örgüt yönetimine katkıda bulunmak amaçlanmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde çok kültürlü ortamlar ve kültürlerarası farklılıklar ikinci bölümde kültürel zekâ olgusu üzerinde durulmuş, üçüncü bölümde kültürler arası duyarlılık olgusu açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise kültürel zekâ ile kültürler arası duyarlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere konaklama işletmeleri üzerinde yapılan araştırmayla ilgili bulgu ve değerlendirmeler sunulmuştur.

I. ÇOK KÜLTÜRLÜ ORTAMLARDA KÜLTÜRLERARASI FARKLILIKLAR

Günümüzde küreselleşme sadece ticari bir bütünleşme değil aynı zamanda farklı kültürleri bir araya getiren bir dinamizmdir. İletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanılması ve sınırların yok olması nedeniyle oluşan ortak pazarlar çok kültürlü çalışma ortamlarını artırmış farklı kültürel desenleri geliştirmiştir. Küreselleşme, yerkürenin değişik yerlerinde yaşayan insan, toplum ve kültürler arasındaki iletişim ve etkileşim bağlarının “karşılıklı bağımlılık” kavramı çerçevesinde giderek fazlaşmasıdır (Bayar, 2009: 25). 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren özellikle kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması, uluslararası ilişkilerin–bağlantılı olarak kültürlerarası ilişkilerin iç içe geçerek yoğunlaşmasına sebep olmuştur. Söz konusu yoğunlaşma, homojenliği ifade ettiği gibi, heterojenliği de fazlası ile içine almaktadır. Bugün geçmişten farklı olarak, sermaye, yaşam tarzları, fikirler ve inançlar, insanlar daha hızlı değişim göstermekte, ayrıca farklılıkların ve ötekinin kendisini temsil etmesi geçmiştekine göre daha fazla olmaktadır (Taylan ve Arkan, 2008: 86).

Küreselleşme, dünyanın her yerindeki kültürleri birbirine yaklaştırıp, kültürler arasındaki sınırları kaldırarak, kültürlerdeki homojen yapılanmaların değişmesinde çok etkili olmuştur. Günümüz toplumlarının gerek bireyler gerekse de sosyal gruplar bakımından homojen bir nitelik taşıdığını söylemek mümkün değildir. Günümüzde çoğulculuk, yaşadığımız toplumların neredeyse doğal bir yapısı haline gelmeye başlamış, her geçen gün daha da artan farklılaşmış kimlikler yaşadığımız dünyanın birer gerçeği haline gelmiştir (San, 2005: 69-70).

Çok kültürlülük, yeni bir kavrammış gibi algılsa da çok kültürlülük kavramı yeni değildir. Çok kültürlülük, çeşitli kültürlerin aynı zamanda yan yana birlikte varolduklarını göstermektedir. Tarihin hiçbir döneminde kültürler birbirleriyle tamamen bağlantısız, tümüyle içine kapalı olmamışlardır. Sürekli bir etkileşim ve değişim süreci olan insanlık tarihi, farklı grupların birbirleriyle temasa geçtikleri, çarpıştıkları, birbirlerinden borç aldıkları, birbirlerini değiştirdikleri ve kendi içlerinde değiştikleri bir sürecin tarihidir. Bu süreçte toplumlar arasında dostluk, düşmanlık oluşabildiği gibi, bunların ortasında melez, farklı durumlar da oluşmuştur. Her toplumun kendine özgü birtakım kültürel değerleri ve unsurları vardır. Bazende toplumlar arasında bazı hareketler, işaretler, hatta sözcükler ortak kullanılmakta, bunlar evrensel unsurlar olarak kabul edilmektedir.

Trafik lambası renklerini buna örnek olarak vermek mümkündür. Dünyanın her yerindeki insanlar için kırmızı ışık, durma anlamına gelmektedir. Kültürlerarası iletişim sürecinde kişiler, davranışlarının kendi toplumlarınınkine benzemeyen türde yorumlanması korkusu içinde olurlar. Birbirine benzer toplumlar arasında iletişim kurmak çok daha kolay ve olumlu, anlaşılır olmaktadır. Teknolojinin gelişmesi ve küreselleşmenin hızlanması ile birlikte uluslararası iletişim oldukça etkilenmiş, medyadan turizme, politikadan eğitim, sanat ve kültür faaliyetlerine kadar çeşitli aktiviteler hız kazanmıştır (Akyüz, 2008: 34).

I.I. Kültürel Zeka Olgusu

Kültürel zekâ, çok kültürlü ortamlarda kültürel farklılıkları yönetmek amacıyla iletişim kurma becerisinin yanı sıra karşısındaki farklı kültürel özellikleri benimseme, algılama, yorumlama ve hissetmektir. Bu bağlamda farklı kültürleri yönetmeye yönelik bireysel bir strateji, yetenek seti ve uyum sağlama davranışıdır. Kültürel zekâ bilişsel zekâ gibi değişmez değil duygusal zekâ gibi geliştirilebilir bir zekâ türüdür.

Kültürel zekâ, küreselleşme ile ortaya çıkan oldukça yeni bir olgudur. Yönetici ve çalışanların hem birbirleriyle hem de müşterilerle olan ilişkilerinde yeni kültürlerle olan etkili uyum becerisini ifade eden kültürel zekânın, 21. yy.’da yönetici ve çalışanların kazanması gereken temel bir beceri olduğu söylenmektedir. Kültürel zekâ hem yöneticilere hem de çalışanlara farklı kültürler

karşısında hemen hemen her yerde müzakere etmeyi, karar almayı, doğru iletişim kurmayı, etkilemeyi ve yönlendirmeyi daha iyi ve etkili şekilde iletişim kurmasına yardımcı olmaktadır (Sadeghian, 2011: 403).

Kültürel zekâ İngilizcede “Cultural Intelligence” ya da “Individual’s Cultural Quotient” olarak ifade edilmektedir. İşletme literatüründe kültürel zekâ olgusu önce P.Christopher Earley (London Business School) ve Elaine Mosakowski (University of Colorado at Boulder)’un 2004 yılı Harvard Business Review’ in kasım sayısında yayınlanan makalelerinde yeni bir zekâ türü olarak tanımlanmıştır (Yeşil, 2009:123).

İşletmelerin, uluslararası alanlarda faaliyet göstermeleri birçok fırsatla birlikte bazı zorlukları ve riskleri de beraberinde getirmektedir. Küresel alanda yapılan tüm işler beraberinde bazı özel riskler ve sosyo-kültürel zorluklar ve karmaşık kültürel etkileşimleri de beraberinde getirmektedir. Yaşanan bu karmaşık sorunlar geçmişteki örgüt teorileri ile çözülememektedir. Dolayısıyla kültürel zekânın örgütsel etkinlikteki rolü, ayrıntılarıyla değerlendirilmesi gerekmektedir (Sadeghian, 2011: 402- 403).

Küreselleşme ile işgücünün çeşitlilik göstermesi farklı kültürlerin birarada daha fazla olması nedeniyle, bazı bireylerin kültürlerarası ortamlarda neden bazılarının daha etkili olduğu? sorusunu anlamak giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Erez ve Earley, 1993; Gelfand, vd., 2007). Bu gereksinime yanıt olarak, Earley ve Ang (2003) Sternberg ve Detterman’nın (1986) zekâyı farklı parçalardan oluşan bir yapı olarak gören çalışmalarından yararlanarak kültürel zekâ için bir kavramsal model geliştirdiler: Kültürel zekâyı kültürel çeşitliliğin ve çok kültürlü bir ortamın olduğu durumlarda kişinin farklı ortamlarda etkili olabilme becerisidir şeklinde tanımladılar.

Kültürel farklılıkların öneminin artması ve yabancı ülkelerden gelen yöneticilerin yaşadıkları uyum zorlukları, kültürel zekâ olgusunun uluslararası yönetim yazınında yer almasını sağlamıştır. Uluslararası platformlarda çalışanların, farklı kültürlerden gelen çalışanları anlamada ve değerlendirmede zorluk yaşamaları kültürel zekâ olgusunun önemini pekiştirmektedir. Kültürel zekâ dışarıdan gelen kişilerin tanıdık olmadıkları farklı kültürlerden kişilerin davranışlarını ve faaliyetlerini tıpkı kendilerinden biriymiş gibi anlamlandırmalarıdır (Earley ve Ang: 2003: 489). Kültürel zekâ olgu olarak, en genel anlamıyla kişinin kişisel bir yetkinlik ve yeterlilik olarak, farklı kültürlerle olan ilişkisini ayarlama ve uyumlandırma, etkin şekilde yönetme becerisi olarak ifade edilebilmektedir. Kültürel zekâ aynı zamanda kültürel olayları ve sorunları doğru sebeplere dayandırarak çözebilmenin bir yeteneğidir ve kişinin yeni bir kültüre uyum sağlama özelliğidir (Ang vd. 2007: 337).

Kültürel zekâ başka bir tanımda ise kişinin, farklı kültürden bir kişinin hareket, davranış, ses, mimik, ton ve vurgusunu, o kişiyle aynı kültürden olan bireyler gibi anlayabilmesi, değerlendirmesi ve yorumlaması şeklinde ifade edilmektedir (Earley ve Mosakowski, 2004:139).

Kültürel zekâ, çok kültürlü ortamlarda bireylerin başarılı olması ve küresel iş ortamlarında daha etkin olmasını kolaylaştıran yetenekler seti olarak da tanımlanabilmektedir (Şahin, 2011:83). Problem çözme, sorunları doğru sebeplere dayandırarak, doğru sonuçlara ulaşma ile kavrama becerisi olarak tanımlanan genel zeka ile bağlantılı olarak, kültürel zeka kültürel farklılıkları anlamaya, yorumlamaya ve kültürel farklılıkları etkin bir şekilde yönetme becerisi olarak da tanımlanabilmektedir (Vedadi vd., 2010:27). Kültürel zeka başka bir tanımda ise; kişinin kültürel olarak çeşitli çevrelerde yaşayabilmesi, çalışabilmesi ve kültürel farklılıkları etkin bir şekilde yönetmesi ve uyum sağlama kabiliyeti olarak da tanımlanmaktadır (Ang vd., 2007). Diğer bir bakış açısıyla kültürel zekâ, adapte olabilme ve farklı kültürlerarası çevrede yaşayabilme yetenekleri ile birlikte farklı kültürel çevrede yaşayan kişinin kişilik özelliklerini de kapsamaktadır (Brislin, vd., 2006).

I.I.I. KÜLTÜRLERARASI DUYARLILIK OLGUSU

Kültürlerarası duyarlılık, kültürel farklılıkların tanımlanmasında ve değerlendirilmesinde uygun ve etkili davranış geliştirmeyi gerektirmektedir. Kültürlerarası iletişim açısından pozitif duygu geliştirebilme yeteneği olarak Kültürlerarası duyarlılık tanımlanmaktadır. Böyle bir tanımlama, kültürlerarası duyarlılığın dinamik yapısına önem vermekte ve yol göstermektedir. Kültürlerarası duyarlılığa sahip bireylerin; farklılıkları anlamaya, onaylamaya ve kabul etmeye yönelik motive edici bir istek ve eğilime sahip olmaları gerektiğine işaret etmektedir. Kültürlerarası duyarlılık; kültürler arası etkileşim durumunun bilişsel, duygusal ve davranışsal yönleriyle ilgilenmekle birlikte, temel olarak duygusal alanla ilgilidir (Chen 1997: 15).

Kültürlerarası duyarlılığın temel göstergesi olarak farklı kültürlere, daha alt kültürlere ve gruplara aidiyet bağlarına yönelik olumlu duygularla yaklaşılması gerekliliğinin savunulmasıdır. Olumlu duygulardan kasıt ise farklılıkların önyargısız, stereotipler kullanılmaksızın, etnomerkezcilikten uzak ve yargılanmaksızın değerlendirilmesidir. Bu da anlama, tanıma, onaylama, saygı gösterme, görecelik gibi özelliklerle karakterize olan bir duygu dünyası gerektirmektedir (Bekiroğlu ve Balcı, 2014: 434).

Kültürlerarası duyarlılık, kültürel farklılıkları anlamaya ve keşfetmeye yönelik pozitif duyguların geliştirilebilmesi olarak tanımlanmakta ve bu doğrultuda kültürlerarası yeterliğin desteklenmesi için bireylerin sahip olmaları gereken birtakım özelliklere dikkat çekmektedir. Bu özellikler; özsaygı, özdenetim, açık fikirlilik, empati, etkileşimli ilişki ve önyargılı ya da peşin hükümlü olmama şeklinde sıralanmaktadır (Chen, 1997:23).

I.V. BULGULAR VE ANALİZ

I.V.I. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, araştırma yapılan konaklama işletmelerindeki çalışanların kültürel zekâ düzeylerinin belirlenmesi ve kültürel zekâ ile kültürler arası duyarlılık arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesidir. Kültürel zekâ ile kültürler arası duyarlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli araştırmalar mevcuttur. Özellikle Ang ve Van Dyne, 2008; Earley ve Ang, 2003'ün kültürel zekâ üzerine çalışmış ve bu konudaki diğer çalışmalara da temel oluşturmuştur. Bu araştırmada, ilgili literatüre dayanarak kültürel zekâ ve kültürler arası duyarlılık arasındaki ilişki incelenerek, örgüt yönetimine katkıda bulunmak amaçlanmıştır.

I.V.I.I. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada çalışanların kültürel zekâ düzeylerini ve kültürler arası duyarlılık tutumlarını ortaya koymak için, anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket 5'li Likert ölçeğine göre tasarlanmıştır. Uygulanan anket, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer alırken; anketin ikinci bölümde çalışanların kültürel zekâ düzeylerini ölçmeye yönelik 20 ifade; ve üçüncü bölümde kültürler arası duyarlılık düzeylerini ölçmeye yönelik olarak 24 ifade yer almıştır. Araştırmanın evrenini Edremit Körfezinde yer alan turizm işletme belgeli oteller, belediye belgeli otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırma 39 tane turizm belgeli otel işletmesi, pansiyon ve özel belgeli tesis (<http://www.balikesir.kulturturizm.gov.tr/>, 2015), belediye belgeli 339 tane otel işletmesi (www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr, 2015) bulunmaktadır (www.tursab.gov.tr, 2015). Bu işletmelerde toplam 1228 çalışan bulunmaktadır. Bu işletmelerde çalışan 617 personele kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmış ve anketler yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Anket yoluyla elde edilen bilgiler bilgisayar ortamına aktarılmış ve istatistiki programlar yardımıyla analiz edilmiştir.

I.V.I.II. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlikleri

Kültürel zekâya yönelik soruların tutarlılık ve güvenilirlik tespitine ilişkin (N of Cases = 40) çalışan üzerinde uygulama yapılmıştır. (N of items= 20) likert tipi anket verilerinin Cronbach's alpha değeri 86,4 olarak belirlenmiştir. Kültürler arası duyarlılık ilgili soruların tutarlılık ve güvenilirlik analizi tespitine ilişkin (N of Cases = 40) çalışan üzerinde uygulama yapılmıştır. (N of items= 24) likert tipi anket verilerinin Cronbach's alpha değeri 74,6 olarak belirlenmiştir. Bu değer 1.00'e çok yakın olduğundan anketin güvenilir olduğuna ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

Araştırmada kullanılan kültürel zekâ ölçeği Ang, S. vd. (2007) tarafından geliştirilen 20 soruluk 4 boyutlu ölçektir. (Ang vd., 2007: 366; Ang vd., 2008: 391) Çalışmada kullanılan ölçeğin geçerliliği Şahin ve arkadaşları tarafından 2011 yılında yapılmıştır. Yapılan çalışmada, kültürel zekâyı oluşturan tüm bileşenler bilişsel boyutta 5.6.7.8.9.10; davranışsal boyutta 16.17.18.19.20; üstbilişsel (metacognitive) boyutta 1.2.3.4; motivasyonel boyutta ise 11.12.13 ve 14.15. maddeler yer almıştır. Kültürel zekâ ölçeği için yapılan faktör analizinde (KMO=0,869; Barlett Küresellik Testi=3579,810; $p<,000$) açıklanan toplam varyans %51,969 olup ifadeler dört faktör altında gruplanmıştır.

Kültürler arası duyarlılık ölçeği için yapılan faktör analizinde (KMO=0,770; Barlett Küresellik Testi=1855,040; $p<,000$) açıklanan toplam varyans %40,021 olup ifadeler beş faktör altında gruplanmıştır. Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeği (KDÖ) Chen ve Staros'ta tarafından geliştirilen ve kültürler arası duyarlı olmak için gerekli beş duygusal boyutu içeren bir ölçektir. Ölçeğin iletişimde sorumluluk boyutu 1, 11, 13, 21, 22, 23 ve 24. maddelerden, kültürel farklılıklara saygı boyutu 2, 7, 8,16, 18 ve 20. Maddelerden, iletişimde kendine güvenme boyutu 3, 4, 5, 6 ve 10. maddelerinden, iletişimde hoşlanma boyutu 9, 12 ve 15. maddelerinden, iletişimde dikkatli olma boyutu 14, 17 ve 19. maddelerinden oluşmaktadır. Ölçeğin 2, 4, 7, 9, 12,15, 18, 20 ve 22. Maddeleri ters olarak kodlanmaktadır. Kültürel duyarlılık ölçeği, (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3)kararsızım, (4)katılıyorum ve (5)kesinlikle katılıyorum şeklinde 5'li likert tipi bir yapıya sahiptir. Chen ve Starosta (2000) tarafından geliştirilen ölçek Bulduk, Tosun ve Ardıç (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek 5'li likert tipi bir derecelendirmeye sahiptir. Ölçekte 15'i olumlu (kültürler arası duyarlılığı destekleyen) ve 9'u olumsuz (kültürler arası duyarlılığı desteklemeyen) olmak üzere toplam 24 madde bulunmaktadır.

I.V.I.V.Demografik Bulgular

Ankete Edremit Körfez bölgesinde çalışan 617 kişi katılmıştır. Katılımcıların %59.6'sı erkek ve %40.4'ü kadın iken, cevaplayıcıların %50'si 20-30 yaş aralığındadır. Evli katılımcı %50.9 ve bekar katılımcı 49.1'dir. İşletmelerindeki çalışma süresi 1-5 yıl arasında olanlar %65.5 ve işyerinde 6-10 yıl arasında çalışma süresi bulunanların oranı %25 olarak gözlemlenmiştir. Ankete katılanların %62.1'i Lise ve 32.9'u Üniversite mezunudur. Son olarak yabancı dil bilgisine sahip katılımcı yüzdesi %35'dir.

I.V.I.V.I. Kültürel Zekânın Alt Boyutları ve Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Analizi

Tablo 1: TTESTİ - Cinsiyet Değişkeni ile Kültürel Zekânın Alt Boyutları Arasındaki Farklılık

Boyutlar	Cinsiyet	N	X	Ss	F	P
BİLİŞSEL BOYUT	KADIN	251	3,3938	,90909	,359	,549
	ERKEK	366	3,5118	,87125		
DAVRANIŞSAL BOYUT	KADIN	251	3,7323	,85437	1,946	,164
	ERKEK	366	3,7224	,76891		
ÜSTBİLİŞSEL (METACOGNİTİVE) BOYUT	KADIN	251	3,9990	,79325	,192	,662
	ERKEK	366	4,0915	,79175		
MOTİVASYONEL BOYUT	KADIN	251	3,8028	,85962	,171	,680
	ERKEK	366	3,7459	,84419		

Araştırmaya katılanların kültürel zekâ ölçeğinin (CQ) bilişsel, davranışsal, üstbilişsel ve motivasyonel alt boyutu puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda, kadın ve erkeklerin aritmetik ortalamalarının arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Ttesti analizi sonucunda; H_1 : Ankete katılan çalışanların kültürel zekânın alt boyutlarına ilişkin görüşleri cinsiyetlerine göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna göre H_1 kabul edilmemiştir.

Aşağıda tablo 2’de yaş değişkeni ile kültürel zekânın alt boyutları arasındaki ANOVA-analiz sonuçları gösterilmektedir:

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Yaş Değişkenine Göre Kültürel Zekânın Alt Boyutları Puanları Arasındaki Varyans Analizi Sonuçları

BOYUTLAR	YAŞ ARALIĞI	N	ARİTMETİK ORT.	F	P
BİLİŞSEL BOYUT	20/25 ARASI	185	3,4315	4,467	,001
	26/30 ARASI	159	3,6384		
	31/35 ARASI	99	3,5168		
	36/40 ARASI	71	3,3873		
	41/45 ARASI	59	3,0311		
	46 VE ÜZERİ	44	3,5530		

DAVRANIŞSAL BOYUT	20/25 ARASI	185	3,6951	2,390	,037
	26/30 ARASI	159	3,7572		
	31/35 ARASI	99	3,7576		
	36/40 ARASI	71	3,8254		
	41/45 ARASI	59	3,4339		
	46 VE ÜZERİ	44	3,9091		

Tablo 2’de Kültürel zekânın alt boyutları ile yaş değişkeni arasındaki ilişkinin ANOVA testi analiz sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre bilişsel boyut, davranışsal boyut ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Yapılan ANOVA analizindeki Tukey testine göre; analiz sonucunda çalışanların 26-30 yaş aralığında daha fazla bilişsel kültürel zekâlarının olduğu söylenebilir. Bu durum, çalışanın işinde deneyim kazanmaya başladığı ve işinde yükselmeye çalıştığı yaş aralığı olduğundan işyerinde diğer yaş gruplarına nazaran daha fazla kültürel zekâyâ sahiptir şeklinde yorumlanabilir. 46 yaş ve üzerinde ise kültürel zekânın davranış boyutunun puanlarının yüksek olması yaşa bağlı deneyimle kültürel zekânın arttığı şeklinde yorumlanabilir.

ANOVA analizi sonucunda; H_2 : Ankete katılan çalışanların kültürel zekânın alt boyutlarından bilişsel ve davranışsal boyutlara ilişkin görüşleri yaşlarına göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre H_2 kabul edilmiştir

I.V.I.V.I.I. Kültürel Zekânın Alt Boyutları ve Kültürlerarası Duyarlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Analizi

Kültürel zekânın alt boyutları ile kültürler arası duyarlılık alt boyutları arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenmiştir. Kültürel zekânın alt boyutları; bilişsel boyut, davranışsal boyut, üstbilişsel (metacognitive) boyut, motivasyonel boyutlarından meydana gelmektedir. Kültürler arası duyarlılık alt boyutları; iletişimde sorumluluk boyutu, kültürlerarası farklılıklara saygı boyutu, iletişimde kendine güvenme boyutu, iletişimden hoşlanma boyutu, iletişimde dikkatli olma boyutudur.

Tablo 3: Kültürel Zekânın Alt Boyutları; Bilişsel Boyut, Davranışsal Boyut, Üstbilişsel (Metacognitive) Boyut, Motivasyonel Boyut ile Kültürler Arası Farklılıklara Saygı Boyutu Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi

$R^2 = ,327$ AYARLANMIŞ $R^2 = ,322$ $F = 74,289$ P DEĞERİ = ,000			
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β KATSAYISI	t DEĞERİ	P DEĞERİ
BİLİŞSEL BOYUT	,096	2,522	,012
DAVRANIŞSAL BOYUT	,251	6,375	,000
ÜSTBİLİŞSEL (METACOGNİTİVE) BOYUT	,214	5,484	,000
MOTİVASYONEL BOYUT	,202	5,267	,000

Bağımlı Değişken: Etkiletişimde Sorumluluk Boyutu

Tablo 3'e bakıldığında araştırmada yer alan bağımsız değişkenin standart Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Bağımsız değişken olan bilişsel boyut, davranışsal boyut, üstbilişsel (metacognitive) boyut, motivasyonel boyut iletişimde sorumluluk boyutunu % 32,2 oranında açıklamaktadır. Beta değerinin pozitif olmasından dolayı kültürel zeka boyutları ile boyutu ile etkiletişimde sorumluluk boyutunu arasında pozitif bir ilişki vardır. Dolayısıyla çalışanların kültürel zekâlarının artması durumunda kültürler arası duyarlılıkları artacaktır. Konaklama işletmelerinin dinamik yapısı, "sürekli hizmet" anlayışının ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Müşteriler ve çalışanlar hizmet karşılaşmalarında çok sık bir araya geldiklerinden aralarında sürekli bir iletişim hali söz konusudur. Bir müşteri ister ilk ister on beşinci seyahat deneyimini gerçekleştiriyor olsun; çalışanlardan daima kaliteli hizmet beklentisi içindedir. Kaliteli hizmet sunmak isteyen çalışanlar, müşteri ile arasındaki saygı mesafesini aşmadan sıcak ilişkiler geliştirmek, ihtiyaçlarının giderilmesinde çabukluk sağlamak, hassasiyetini ölçmek ve sahip olduğu alışkanlıklar, ait olduğu kültürün özellikleri gibi konularda bilgi sahibi olmaya çalışarak onu memnun edecek davranışlarda bulunmak durumundadır.

Regresyon analizi sonucunda; H₃: Ankete katılan çalışanların kültürel zeka alt boyutlarından bilişsel boyut, davranışsal boyut, üstbilişsel (metacognitive) boyut, motivasyonel boyut ile kültürler arası duyarlılık boyutlarından etkiletişimde sorumluluk görüşleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre H₅ kabul edilmiştir.

Aşağıda tablo 4.'de Kültürel zekanın alt boyutları; bilişsel boyut, davranışsal boyut, üstbilişsel (metacognitive) boyut, motivasyonel boyutları ile kültürlerarası farklılıklara saygı boyutu arasındaki ilişkinin regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir:

Tablo 4: Kültürel Zekanın Alt Boyutları; Bilişsel Boyut, Davranışsal Boyut, Üstbilişsel (Metacognitive) Boyut, Motivasyonel Boyut ile Kültürler Arası Farklılıklara Saygı Boyutu Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi

R ² = ,154 AYARLANMIŞ R ² =,148 F=27,814 P DEĞERİ=,000			
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β KATSAYISI	t DEĞERİ	P DEĞERİ
BİLİŞSEL BOYUT	,171	4,001	,000
DAVRANIŞSAL BOYUT	,127	2,872	,004
ÜSTBİLİŞSEL (METACOGNİTİVE) BOYUT	,141	3,231	,001
MOTİVASYONEL BOYUT	,090	2,080	,038

Bağımlı Değişken: Kültürler Arası Farklılıklara Saygı Boyutu

Tablo 4'e bakıldığında araştırmada yer alan bağımsız değişkenin standart Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Bağımsız değişken olan bilişsel boyut, davranışsal boyut, üstbilişsel (metacognitive) boyut, motivasyonel boyut bağımlı değişken olan kültürler arası farklılıklara saygı boyutunu %14,8 oranında açıklamaktadır. Beta değerinin pozitif olmasından dolayı kültürel zeka boyutları ile boyutu ile kültürlerarası farklılıklara saygı boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

Regresyon analizi sonucunda; H₄: Ankete katılan çalışanların kültürel zeka alt boyutlarından bilişsel boyut, davranışsal boyut, üstbilişsel (metacognitive) boyut, motivasyonel boyut ile kültürler arası duyarlılık boyutlarından kültürler arası farklılıklara saygı boyutu görüşleri

arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Konaklama işletmelerinde hizmet kalitesini arttıran önemli belirleyicilerinden biri de müşteri ile birebir kurulan diyaloglardır. Turistler, kendilerini anlayan ve onlarla iyi ilişkiler kuran, isteklerini kısa sürede yerine getirebilmek üzere gülyüze ve yardımsever bir tavırla çabalayan çalışanların yoğun emekleri sonucunda yakaladıkları memnuniyeti en ufak bir hata sonucu kolaylıkla kaybedebilmektedirler.

Bir otel çalışanın böyle bir durumda öncelikli olarak yapması gereken, kültürel farklılıkları göz önünde bulundurmamak ve gelen turistin ait olduğu kültürel değerler içerisinde analiz ederek onunla nasıl doğru iletişim kurabileceğini bilmek ve ona göre bir davranış biçimi sergilemektir. Ancak bunu yapabilmesi için kültürler arası farklılıkların doğru yönetimi üzerine bilinçli ve eğitilmiş olması gerekmektedir. Kimi zaman kurum içinde yöneticiler tarafından, kimi zaman ise otel dışından profesyonel eğitim danışmanları tarafından verilen bu eğitimler sayesinde çalışanlar önce kültürel farklılıkları kabullenmeyi, ardından da bu farklılıkların yarattığı kültürler arasındaki etkin biçimde yönetmeyi ve doğru iletişim tarzları ile turistlere yönelmeyi öğrenmektedirler. Buna göre H6 kabul edilmiştir.

Aşağıda tablo 5’de kültürel zekanın alt boyutları; bilişsel boyut, davranışsal boyut, üstbilişsel (metacognitive) boyut, motivasyonel boyutları ile etkileşimde kendine güvenme boyutu arasındaki ilişkinin regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir:

Tablo 5: Kültürel Zekanın Alt Boyutları; Bilişsel Boyut, Davranışsal Boyut, Üstbilişsel (Metacognitive) Boyut, Motivasyonel Boyut ile Etkileşimde Kendine Güvenme Boyutu Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi

$R^2 = ,293$ AYARLANMIŞ $R^2 = ,289$ $F = 63,489$ P DEĞERİ = ,000			
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β KATSAYISI	t DEĞERİ	P DEĞERİ
BİLİŞSEL BOYUT	,315	8,043	,000
DAVRANIŞSAL BOYUT	,113	2,814	,005
ÜSTBİLİŞSEL (METACOGNİTİVE) BOYUT	,140	3,497	,001
MOTİVASYONEL BOYUT	,152	3,870	,000

Bağımlı Değişken: İletişimde Kendine Güvenme Boyutu

Tablo 5’e bakıldığında araştırmada yer alan bağımsız değişkenin standart Beta katsayıları ile t ve p değerleri verilmiştir. Bağımsız değişken olan bilişsel boyut, davranışsal boyut, üstbilişsel (metacognitive) boyut, motivasyonel boyut bağımlı değişken olan etkileşimde kendine güvenme boyutunu % 28,9 oranında açıklamaktadır. Beta değerinin pozitif olmasından dolayı kültürel zekâ boyutları ile boyutu ile etkileşimde kendine güvenme boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır.

Regresyon analizi sonucunda; H_5 : Ankete katılan çalışanların kültürel zeka alt boyutlarından bilişsel boyut, davranışsal boyut, üstbilişsel (metacognitive) boyut, motivasyonel boyut ile kültürler arası duyarlılık boyutlarından iletişimde kendine güvenme boyutu görüşleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki vardır. Küreselleşmenin etkisi ile sınırların ortadan kalkıp yerini seyahat özgürlüğüne bıraktığı turizm endüstrisinde çok kültürlü ortamların oluşması ile beraber önemi daha da artmaktadır. Bireylerin başka ülkeleri görme, farklı kültürleri tanıyıp onlarla kaynaşma, başka coğrafyaları merak etme eğilimleri onları hiç tanımadıkları, çoğu zaman dilini bile bilmedikleri farklı noktalara seyahat etmeye teşvik etmektedir.

SONUÇ

Araştırma sonuçlarına göre, konaklama işletmelerinde çalışanların kültürel zekânın alt boyutlarından bilişsel ve davranışsal boyutlarına ilişkin görüşleri yaşlarına göre istatistikî olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Literatüre bakıldığında Aksoy (2012), çalışmasında ise yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kurum içindeki pozisyon ve önceki uluslararası işletme deneyimi ile kültürel zekâ arasında bir ilişki kurulamamıştır. Bu çalışmada da cinsiyet açısından kadın yada erkek olma durumu kültürel zekâyı etkilememektedir. Ankete katılan çalışanların kültürel zekâ alt boyutlarından bilişsel boyut, davranışsal boyut, üstbilişsel (metacognitive) boyut, motivasyonel boyut ile kültürler arası duyarlılık boyutlarından kültürel iletişimde sorumluluk boyutu, kültürler arası farklılıklara saygı boyutu, etkileşimde kendine güvenme boyutu görüşleri arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Örgütlerde kültürel farklılıkları başarılı bir şekilde idare etmek amacıyla örgütte tek kültürlülüğün ziyade çok kültürlülüğü ortaya koymak gerektiği vurgulanmıştır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997; Earley, 2002). İşletmelerin uluslararası faaliyetlerde başarılı olmalarının yöneticilerin diğer ülkelerin kültürlerini anlamaları ve onlara nasıl adapte olunacağını öğrenmelerine bağlı olduğunu ve yöneticilerin uluslararası faaliyetlerinde kendi bildikleri düşünce, fikir ve yolların diğer kültürlerden daha üstün olduğu görüşü olarak ifade edilen 'etnosentrik' bir yaklaşımdan uzak durmaları gerektiği belirtilmiştir (Hodgetts ve Luthans, 1997: 138). Kültürel farklılığı sağlamaya ve artırmaya çalışan örgütlerin amacı, örgütte tek kültürlülüğün (etnosentrizm) öte çok kültürlülüğü (etnorölativizm) ortaya koymaktır (Daft, 2003: 44).

Çalışanların kültürel zekâlarının kullanıldığında kültürler arası duyarlılıklarını arttırdığı görülmüştür. Etnosantrizmin toplumsal yaşamda sadece kendini merkeze alarak, kendini yüceltmesi ve diğerler toplumlardan üstün görmesi gibi çeşitli olumsuz sonuçlar meydana getirmektedir (Güvenç, 2003). Etnosentrik kişinin, başka gruptan olanları, kendi grubunun kültürel kabullerinden ve değerlerinden hareketle, dolayısıyla taraflı bir şekilde yargılayacağını ve kendi doğrularına sahip olmayanların kendinden aşağıda göreceğini dile getirilmektedir (Er, 2005). Bu bakış açısı çalışanlara empati yapma, müşterinin yerine kendini koyarak isteklerini önceden tahminleme ve tedbir alma gibi konularda kültürel zeka anahtar olacaktır. Çalışanlar kültürel zekâlarının artması ile farklı kültürlerle karşı davranış biçimlerini geliştirerek onlarla kolayca anlaşabileceklerdir.

Kültürler arası farklılıkların doğru ve etkin yönetimi, konaklama işletmelerinde giderek önemini arttırmaya devam ettiğinden, çalışanlar kültürel zekâ konusunda eğitimle desteklenmelidir. Konaklama işletmeleri ve insan kaynakları departmanlarının koordineli çalışmaları sonucu kültürel zekâdan yüksek puan alan çalışanların istihdamı sağlanacak ve kültürel zekâdan düşük puan alan çalışanların eğitime tabii tutulacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma, kültürel zekâ olgusunun özellikle kültürle ilgili araştırma yapanlara ışık olabilecek ve yol gösterecek çalışmalardan biri olarak gösterilebilir. Günümüzde emek yoğun özelliğe sahip işletmeler, çok kültürlü ortamlar oluşturmasıyla birlikte bu farklılıkların etkin biçimde yönetimi önem kazanmaya başlamaktadır. Çalışanların kültürel farklılıkların varlığını kabul edip uyum göstermesi sürecinde işletme yönetiminin de çalışanlarla işbirliği içerisinde olması, bu sürecin daha kısa sürede aşılmasında etkili olacaktır.

Özellikle hizmet sektörü gibi insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı konaklama işletmeleri ve benzeri işletmeler ve insan kaynakları yönetim sistemleri koordineli çalışmaları ile kültürel zekâ eğitimleri önem kazanacaktır. İşletmede boşalan pozisyonlara uyum gücü yüksek, iletişim yönü kuvvetli, yeniliklere açık, tecrübe sahibi ve yabancı dil bilgisi olan kültürel zekâsı yüksek çalışanların atanması doğru bir insan kaynakları yönetimi ile gerçekleştirilebilir. Küreselleşmenin etkilerinin turizm sektöründe de hissedilmesi ile birlikte hem turist profilinde hem de işgücünde gözle görülür biçimde ortaya çıkan küreselleşme eğilimi, farklı beklenti, amaç ve kültürel özelliklere sahip turistleri ve çalışanları dünya üzerinde çeşitli noktalarda karşı karşıya

getirmektedir. Bu bağlamda kültürel zekânın çalışanlara eğitimle kazandırılması stratejik bir önem taşımaktadır.

Bu çalışma, kültürel zekâ olgusunun özellikle turizm, iletişim sosyoloji, antropoloji, işletme araştırmacılarına çalışılabilecek çok sayıda araştırma konusu sunabileceğini göstermektedir. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda, kültürel zekâ ve kişilik, performans, özyeterlilik alanlarından birinde tez yazılabilir. Bunun yanında konaklama işletmeleri gibi kültürel farklılıkların yoğun olduğu ortamlarda işletmelerde kültürel zekânın insan kaynakları yönetim sistemlerine dahil edilmesi ve ölçülmesi gerekmektedir. Bunun yanında küresel işletmelerde kültürel zekânın insan kaynakları yönetim stratejilerinin bir unsuru haline getirilmesi ve şirket kültürü altında geliştirilmesi gerekmektedir. Araştırmanın kısıtlamaları sadece Edremit yöresindeki konaklama işletmelerinde yapılmasıdır. Araştırmanın Antalya, İstanbul gibi çok kültürlü ortamlarda da yapılması daha genel ve güvenilir sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Aksoy, Zeynep, (2012). Kültürlerarası İletişim ve Yönetimde Başarının Anahtarı: Kültürel Zekâ, Yeni İletişim Teknolojileri ve Toplumsal Dönüşüm, *II. Uluslar arası İletişim Sempozyumu*, 2-4 Mayıs, Turkey Manas University.
- Akyüz, Serap, (2008). Çok Uluslu Otel İşletmelerinde Verimlilik Anlayışı: İstanbul Örneği, Yüksek Lisans Tezi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Balıkesir.
- Ang, Soon & Linn, Van Dyne, (2008). *Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network*, İçinde Ang, S ve Van Dyne, L.(ed.) *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications*, NY: M.E. Sharpe, Armonk.
- Ang, Soon, Linn, Van Dyne, Christine Koh, Kee, Ng, Klaus. J. Templer, Cherly, Tay, & Anand, N., Chandrasekar, (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation, and Task Performance, *Management and Organization Review*, 3(3), pp.335-371.
- Bayar, Fırat, (2009). Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinde Türkiye, *Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi*, 32, ss.25-34.
- Bekiroğlu, Onur & Balcı, Şükrü, (2014). Kültürlerarası İletişim Duyarlılığının İzlerini Aramak: İletişim Fakültesi Öğrencileri Örneğinde Bir Araştırma, *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, ss.429-460.
- Brislin, Richard, Reginald, Worthley & Brent, Macnab, (2006). Cultural Intelligence: Understanding Behaviors that Serve People's Goal, *Group Organization Management*, 31, pp. 40-55.
- Bulduk, Serap, Hale, Tosun, Elif, Ardiç, (2011). Türkçe Kültürler Arası Duyarlılık Ölçeğinin Hemşirelik Öğrencilerinde Ölçümsel Özellikleri, *Türkiye Klinikleri J. Med. Ethics*, 19 (1), ss. 25-31.
- Chen, Guo-Ming Ve William J., Starosta, (2000). *The Development and Validation of the Intercultural Sensitivity Scale*, Paper presented at the Annual Meeting of the National Communication Association, Seattle, WA, November 8-12.

- Chen, Guo-Ming, (1997). *A Review of the Concept of Intercultural Sensitivity*, Paper Presented at the Biennial Convention Of Pacific and Asian Communication Association, January, Honolulu, Hawaii.
- Daft, Richard. L., (2010), *New Era of Management*, Learning International Edition.
- Earley, P.Christopher & Soon, Ang, (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, Stanford University Press, PaloAlto.
- Earley, P. Christopher & Earley, Mosakowski, (2004). Cultural Intelligence, *Harvard Business Review*, pp. 139–146.
- Earley, P.Christopher & Soon, Ang, (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, Stanford University Press, PaloAlto.
- Er, Seher, (2005). Kültürlerarası İletişim, Budunmerkezcilik ve Öteki, *İstanbul Kültür Üniversitesi Dergisi*, 2005(1),pp. 9-18.
- Erez, Miriam & Earley, P. Christopher, (1997). Culture, Self Identify, and Work, Oxford Universty Press, Newyork.
- Gelfand Michele. J., Miriam, Erez, Zeynep, Aycan (2007). *Cross Cultural Organizational Behavior*, Annual Review of Psychology, In S.T. Fiske, D.L. Schacter, and C. Zahn-Waxler (eds.), Palo Alto, CA: Annual Reviews, 58, pp. 479-514.
- Güvenç, Bozkurt, (2003). *İnsan ve Kültür*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Hodgetts, Richard. M. & Luthans, Fred, (1997). *International Management*, The McGraw-Hill.
- Sadeghian, Elham, (2011). Presentating of the Effectual Cultural Intelligence Model of Manager on Effectiveness Iran Khodro Organization of Iran, *European Journal of Scientific Research*, 61 (3), pp. 402-403.
- Sternberg, Robert J. & Grigorenko, Elena. L., (2006). Cultural Intelligence and Successful Intelligence, *Group & Organization Management*, 31(1), pp. 27-39.
- Şahin, Faruk, (2011). Liderin Kültürel Zekâsının Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Üzerine Etkisi, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(2), ss. 80-104.
- Şahin, Faruk, Köksal, Onur (2013). *Kültürel Zekânın Kültürlerarası Liderlik Üzerine Etkisi: Çokuluslu Bir Örgütte Uygulama*, 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Kütahya.
- Taylan, Hasan Hüseyin & Arklan, Ümit, (2008). Medya ve Kültür: Kültürün Medya Aracılığıyla Küreselleşmesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), ss. 85-97.
- Trompenaars, Fons, & Charles, Hampden-Turner, (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, McGraw-Hill Professional, USA.
- Yeşil, Salih, (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(16), ss. 100-131.
- Vedadi, Ahmad, Bahram, Kheiri & Abbasalizadeh, Mansoureh, (2010). The Relationship Between Cultural Intelligence and Achievement: A Case Study in An Iranian Company, *Iranian Journal Management Studies*, 3(3), pp. 25-40.