



İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI OTELLERDE KÜLTÜREL ZEKA ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

AN APPLICATION ON THE CULTURAL INTELLIGENCE SCALE IN 5-STAR HOTELS IN ISTANBUL

Sevinç ASLAN*

Özgür ASLAN**

Özet

Dünya artık daha fazla kültürün etkileşim içinde olduğu bir yer haline gelmektedir. Bu durum, örgütlerin ve çalışanların bu değişim karşısında stratejik bir unsur olarak, kültürel anlamda daha yetkin ve başarılı olmaya çalışmalarını gerekliliğini ortaya koymaktadır. İşletmeleri başarıya ulaştıracak bu stratejik unsurlardan bir tanesi de çalışanların kültürel zeka seviyeleridir. Bu çalışmada da belirtildiği üzere yüksek kültürel zekaya sahip çalışanlar işletmeye önemli katkılar sağlamaktadırlar. Bu çerçevede anket yöntemine başvurulmak suretiyle çalışanların demografik ve kişisel özellikleri ile kültürel zeka boyutları arasındaki farklılıklar analiz edilmiştir. Analiz sonucunda çalışanların bazı özelliklerinin kültürel zeka boyutlarıyla farklılık gösterdiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Kültürel Farklılıklar, Kültürel Zeka

Jel Sınıflaması: Z31, M10

Abstract

The world becomes a place where more cultures interact. This situation reveals that, organizations and employees need to be more competent and successful in cultural terms, as a strategic element against this change. Cultural intelligence level of employees is also one of the most important elements that ensure the success of business. As stated in this study, employees who have high cultural intelligence provide an important contribution to the business. In this context, by using survey method, it is analyzed the differences between demographic and personal characteristics of the employees and cultural intelligence dimensions. It was observed in result of analysis, some characteristics of the employees display differences with the dimensions of cultural intelligence.

Keywords: Culture, Cultural Diversity, Cultural Intelligence

Jel Classification: Z31, M10

* Araş. Gör. , İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, İstanbul
goktepe@istanbul.edu.tr

* Doç. Dr. , İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, İstanbul,
aslanozgurr@yahoo.com

1.GİRİŞ

Son yıllarda farklı kültürleri bir arada bulunduran işletmelerde, çalışanların kendi aralarında ve müşterilerle nasıl uyum sağlayabileceği önemli bir yönetsel konu haline gelmiştir. Bu konu işletmede yukarıdan aşağıya bütün düzeylerde çalışanların kültürel anlamda bazı yeteneklere sahip olmalarını gerekli kılmaktadır.

Farklı kültürden olan kişilerin davranışlarını anlama ve yorumlama yeteneği olan kültürel zeka unsurunun, özellikle uluslararası alanda faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların sahip olması gereken bir olgu olduğu söylenebilir.

Zaman zaman kendi kültürlerinden olmayan müşterilere de hizmet vermek durumunda kalan otel çalışanlarının farklı kültür ve dile sahip kişilerle karşılaştıklarında zorluklar yaşayabildikleri bilinmektedir. İş görenlerin üstesinden gelmek zorunda olduğu bu duruma uyum sağlayabilmeleri, sahip olacakları kültürel uyum yeteneğine bağlıdır. Bunun yanı sıra özellikle uluslararası otel işletme yöneticileri diğer kültürlere ait paydaşlar, tepe yöneticileri veya işletme sahipleriyle iletişim halinde olabilmektedir. Bu durum her kademedeki kültürel zekanın gerekliliğini vurgulamaktadır.

Otel işletmelerinde iş görenlerin kültürel uyumunu ölçmeyi amaçlayan bu çalışmada önemli unsurlardan biri olan kültürel zekanın incelenmesi adına literatürde sıklıkla kullanılmış ve güvenilirliği yüksek olan Ang vd., (2007: 366)'nin geliştirdiği kültürel zeka ölçeğinden faydalanılmış ve farklı kültürden insanların yoğun olarak bulunduğu İstanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların demografik ve kişisel verileri ile tüm boyutlar ayrı ayrı ele alınarak kültürel zeka seviyeleri ölçülmüştür.

2. BİREYSELÇİLİK KOLEKTİVİZME KARŞI

Uluslararası etkileşimin hızla arttığı günümüzde, kişilerin davranışlarını etkileyen faktörlerin araştırılması büyük önem taşımaktadır (Smith vd., 2011: 441). İşletmelerde birbirinden farklı karakterler bulunabilmektedir. Dolayısıyla işletmeye yeni katılmış bir kişi en azından ilk birkaç haftasını işletmenin kültürel kodunu çözmekle geçirebilmektedir (Earley ve Mosakowski, 2004: 1). Bu adaptasyon süreci zahmetli ve hatta can sıkıcı bir deneyim olabilmektedir (Lin ve Malhotra, 2012: 119).

Kolektivist kültürlerde kişiler kendilerini kişisel tutum, hırs, becerilere sahip bireyler olarak görmektense; daha çok bir grup üyesi olarak görmektedirler (Brislin vd., 2006: 45). Bireysellik boyutunun yüksek olduğu kültürlerde, bireyler arasındaki bağlar zayıf olurken; herkesin kendi başının çaresine bakması gerektiği ve bireylerin haklarının çok önemli olduğu görülmektedir. Bireysellik kültürünün düşük olduğu kültürlerde insanlar büyük, güçlü ve birbirine bağlı gruplarda bütünleşmiş halde görülebilmektedir (Dekker vd., 2008: 443; Kaushal ve Kwantes, 2006: 583).

Çin ve Japonya gibi kolektivist kültürlerde, grup başarısı ve dayanışma üzerinde güçlü bir vurgu varken; Batı Avrupa ve Kuzey Amerika gibi bireyselci kültürlerde ortaklaşa hedeflere ulaşmaktansa bağımsızlığa ve kişisel başarıya önem verilmektedir (Gökçen vd., 2014: 30). Her kültür az ya da çok kendi değerlerine zıt durumlarla barışıktır. Başka bir deyişle, ağırlıklı kolektivist kültürler üyelerinin bireyselliklerini besleme konusunda başarılı iken; bireyselci kültürler topluma daha fazla katkı sağlayarak bireyselliklerini haklı çıkarmaktadır (Hampden-Turner ve Trompenaars, 2006: 58).

Araştırmalar göstermiştir ki, daha kolektivist toplumlardan gelen kişiler, bireyselcilerin konulara odaklanması konusunda uyum sağlayabilirken; bireyselci ülkelerden gelen kişiler, kolektivistlerin ilişkisel bağlamdaki farkındalığına saygı göstermektedir (Smith vd., 2011: 451). Ayrıca, kolektivist kültürlerde çalışanların bağlılığı daha yüksek ve işçi devir hızı daha düşükken; tam tersi olarak bireyselci kültürlerde iş, arkadaş ve hatta aile ilişkilerinin daha zayıf olduğu görülmektedir (Peterson, 2004: 41).

Kültürlerin içinde daha *idiocentric* (bireyselci ülkelerin insanlarına benzer düşünen, hissedilen ve davranan; benmerkezci) bireyler olduğu gibi; daha *allocentric* (kolektivist ülkelerin insanlarına benzer; gruba bağlı) bireyler de olabilmektedir (Triandis, 2006: 21). Dolayısıyla, kültürel farklılıklarla başa çıkma konusunda bazı bireylerin neden diğerlerinden daha etkin olduğunu anlamak önem taşımaktadır (Ang vd., 2006: 101).

3. KÜLTÜR VE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

Kültür, farklı disiplinlerin konusu olmuş ve bunun sonucu olarak farklı tanımları yapılmıştır (Yeşil, 2010: 149). Sözlük anlamına bakıldığında kültür; “*Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin (Türk Dil Kurumu, 2015)*” olarak tanımlanmıştır.

Diğer yandan, kültürün sözlük anlamına tarih, ortak özellikler, coğrafi konum, dil, din olarak, müzik, tarım, sanat gibi birden çok öge ilave edilebilir. Bunun gibi birden çok ögeyi içeren bir kültür tanımı yapıldığında, insanların neler düşündüğü, neler yaptıkları ve nasıl hissettikleri konusu da göz önüne alınabilir (Peterson, 2004: 17).

Kültürün tanımını yapılırken karşılaşılan en büyük problem; kültürün küresel bir kavram niteliği taşımasıdır. Bu da içinde insan faaliyetlerini içermesinden ileri gelmektedir: düşünce, davranış, semboller, değerler, gelenekler, kurumlar, ekonomik faaliyetler, ulaşım ve iletişim araçları vs. bu faaliyetlerden bazılarıdır (Georgas, 2003: 25).

Günümüzde yönetici ve girişimcilerin karşılaştıkları en büyük zorluklardan biri; yabancı olan ve basitçe anlayamadıkları ortaklar ve rakiplerle başa çıkmaktır. Üstelik bu zorluk yalnızca dil farklılıkları değil, kültürel farklılıklardır (Nardon ve Steers, 2008: 47). Kültürlerarası yanlış anlamalar, sıklıkla karşımıza çıkmakta ve genellikle organizasyonlar üzerinde önemli etkilere neden olmaktadır (Earley, 2002: 272). Kültürel farklılıkların yönetimi, farklı kültürlerden gelen çalışanların potansiyellerini tam anlamıyla ortaya çıkarmak için gerekli ortamın yaratılması ve örgütsel amaçlar doğrultusunda bu farklılıkları yönlendirmek ve yönetmek anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle kültürel farklılık yönetimi, örgütsel amaçlar doğrultusunda farklı kültürlerden gelen çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendirme ve yönetme faaliyetidir (Tutar vd., 2014: 346).

21. yüzyılda liderlerin organizasyonlarını yönetebilmeleri adına, kendi çalışma alanlarındaki bölgesel ve etnik kültürel farklılıkları anlamaları zorunlu hale gelmiştir. Açıkça görülmektedir ki; liderlerin davranışlarının küresel bağlamda kültürel çeşitliliğe adapte olması gerekmektedir (Alon ve Higgins; 2005: 506). Yöneticiler çalıştıkları ortamı daha fazla

anladıkça, başarı şansları da o denli yüksek olmaktadır. Açıkçası kültürel farklılıkları anlamak, aynı şekilde kültürlerarası veya grup içerisinde ilişkilerde nasıl bir rol oynadığı çözümleyebilmek kritik bir araç olarak dikkat çekmektedir (Sanchez-Runde vd., 2011: 212).

Kültürel zeka da özellikle liderlik ve örgütsel yenilik oranı üzerinde aracı bir rol üstlenmektedir. Daha yüksek kültürel zekaya sahip liderlerin, çalışanlarını motive etmede, ilham kaynağı olmada, daha etkin yönlendirmede, örgüt içi engellerin aşılmasında ve örgütsel yeniliklerin desteklenmesinde daha başarılı oldukları söylenebilir (Elenkov ve Manev, 2009: 366).

Kültürel ortama sağlanacak iyi bir uyum süreci sayesinde iyi bir ruh sağlığı, hayattan memnun olma, yerel halkla iyi ilişkiler kurma, iş ile uyumluluk, iş ile ilgili ortaya çıkabilecek farklı durumlar karşısında olumlu bir tutum sergilemeyi de sağlayabilmektedir (Lin vd.; 2012: 542).

Öz yeterlilik gibi kişisel özellikleri içeren bireysel faktörler, algısal ve ilişkisel beceriler olumlu olarak uyum ile ilgilidir (Pinto vd., 2012: 189). Öz yeterlilik kişinin korktuğu unsurlarla başa çıkabilme konusunda kendine olan inancıdır (Bandura, 1977: 194). Öz yeterliliği yüksek olan bireyler problem çözme ve engellerin üstesinden gelirken stratejik yaklaşma konusunda daha başarılıdırlar. Bu da özellikle ikilemlerin ortaya çıkabileceği kültürlerarası karşılaşmalarda çok önemlidir. Yüksek kültürel zekaya sahip insanların öz yeterliliği de yüksek olmaktadır (Earley, 2002: 279).

Farklı kültürlerden insanların olduğu ortamlarda, etkin ve verimli bir şekilde çalışıp adapte olabilmek gerçekten zordur. Bunu başarabilmek için kültürel zekâ bir araç olarak önerilmektedir (Yeşil, 2010: 150). Farklı ulusal kültürlerle maruz kalmak kişilerin, o kültüre ait ürünler, normlar, değerler ve varsayımlara aşina olmasını sağlamaktadır. Burada bahsedilen kültürel maruz kalma durumu, bulunulan bölge ile aşina olma veya o bölgeye ait kuralların, değerlerin ve inançların anlaşılmasına yardımcı olan deneyimler bütünü olarak ifade edilebilir. Bu daha çok yüksek kültürel zekaya katkı niteliğindedir (Crowne, 2008: 392-393).

4. KÜLTÜREL ZEKA

Kültürel zeka konusu ilk defa P. Christopher Earley ve Elaine Mosakowski'un 2004 yılında Harvard Business Review'de yayınlanan makalelerinde ortaya atılmış olmakla birlikte zamanlarda diğer araştırmacılar tarafından farklı açılarıyla incelenmiştir (Yeşil, 2009: 123).

Earley ve Mosakowski (2004: 1)'e göre; ***“Kültürel zeka dışarıdan gelen yabancı bir kişinin, başka birinin alışık olmadığı ve belirsiz jest ve hareketlerini kendi ülkesinin vatandaşıymış gibi yorumlama yeteneğidir”***.

Zeka, duygusal tepkilerimize katkıda bulunarak, koşullar hakkında tekrar düşünmeyi kolaylaştırmaktadır (Mishar ve Bangun; 2014: 396). Kültürel zeka üzerine yapılan araştırmalar göstermiştir ki; insanlar yaşamak ve diğer kültürel gruplarla bilgi değişimi yapmak adına bazı özel sosyal-bilişsel beceriler geliştirmişlerdir. Bunlar; diğer insanlarla iletişim kurma, diğerlerinden öğrenme ve özellikle karmaşık yollarla diğerlerinin zihnini okumadır (Herrmann vd., 2007: 1365).

Bu bağlamda kültürel zekâ, hem diğer toplumlarla hem de toplum içerisindeki farklı kültürler ile etkileşime girme yeteneği açısından insanlar arasında görülen farklılıkları açıklamak üzere ileri sürülen bir zekâ alanı olarak nitelendirilebilir (İlhan ve Çetin, 2014: 95). Kültürel zeka, kişiye çeşitli kültürel ortamlarda daha etkili bir etkileşime izin veren bireysel kapasite anlamına gelmektedir. Özellikle farklı ve belirsiz kültürel ortamlarda potansiyel etkili bir yaklaşım sağlamaktadır (MacNab ve Worthley, 2012: 62). Yukarıda ifade edilen hususların yanı sıra kültürel zeka ile ilgili aşağıdaki tanımlar da literatürde önemini korumaktadır:

- Kültürel zeka, yeni bir kültüre uyum sağlamak için kişinin davranışlarını uyarlaması veya yeni davranışlar elde etme yeteneğini yansıttır (Earley, 2002: 279).

- Kültürel zeka, iletişime geçilen insanların davranışları ve kültür temelli değerlerine uygun olarak ayarlanmış yetenekleri (dil veya kişilerarası yetenekler gibi) ve nitelikleri (belirsizliğe gösterilen tolerans, esneklik gibi) kullanan davranışlar setine adapte olabilme yeteneğidir (Peterson, 2004: 89).

- Kültürel zeka etnik, geleneksel ve örgütsel gibi çeşitli kültürel şartlarda etkin bir şekilde çalışabilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Livermoore, 2011: 3).
- Kültürel zeka, birden çok kültür arasındaki farklılıkları yönlendirme ve tepki verme yeteneğidir (Maldonado ve Vera, 2014: 258).

4.1. Kültürel Zekanın Önemi

Mendenhall ve Bird (2013: 172) çalışmalarında küresel anlamda kişilerarası yetkinlikler, derin bir şekilde kültürlerarası olmalı, farklı koşulları birleştirmeli, kültürler arasında çalışma hassasiyeti ve farkındalığın sağlanmasını kolaylaştıran meta bilişsel bir boyutta olmalıdır ifadelerini kullanmışlardır.

Teknoloji dolayısıyla ulaşılabilirliğin hızla arttığı bir dünyada iş dünyasında kültürlerin rolü azalmak yerine artmaktadır. Bu süreç içerisinde kültürel zeka da önemini giderek arttırmaktadır (Peterson, 2004: 84). Uluslararası ticaretin artmasıyla birlikte, küresel iş hacminin de iki katına çıkması beklenmektedir. Bu tür dramatik değişimler pazarlama, operasyon, finans, insan kaynakları yönetimi, bilgi yönetimi ve Ar-Ge gibi işletme fonksiyonlarında çalışanlardan liderler yetenekli insanların varlığını gerektirmektedir (Alon ve Higgins; 2005: 502).

İstenmeyen ama sıklıkla ve basitçe karşımıza çıkan bazı kelime ve davranışlar, işaret ve semboller, yanlış anlaşılmalara, utanç, çatışma ve hatta iş fırsatlarının kaybedilmesine neden olabilmektedir. Küresel liderlerin bunu anlaması önemlidir. Bu açıdan karşılaştıkları en ciddi zorluğun ne olduğu sorulduğunda liderlerin verdikleri cevap neredeyse evrenseldir; kültürler arasında etkili bir iletişim. Bunun nedeni ise iletişimin diğer insanlarla fikir alışverişi yapma, ilişkileri güçlendirme ve işi yönlendirme adına insanları birbirine ulaştıran bir temel araç niteliğinde olmasıdır (Nardon vd., 2011: 85).

Doğuştan veya sonradan edinilmiş olsun, yüksek kültürel zekaya sahip insanların, diğer insanları anlamada daha başarılı oldukları, çabaladıkları ve gerektiğinde doğru olanı

yaptıkları söylenebilir (Earley ve Mosakowski, 2004: 8). Kültürel zekanın zayıf olması ise basma kalıplığa, gereksiz çatışmaya, gecikmelere ve liderlik hatasına yol açabilmektedir (Alon ve Higgins; 2005: 506).

Kültürel zekanın geliştirilmesi amaçlanan hedefe ulaşma açısından daha etkin olmayı sağlayabilmektedir. Bu çerçevede kültürel zekanın sağladığı pozitif etkiler aşağıda sıralanmaktadır (Livermoore, 2011: 14-18):

- İş performansı: Daha yüksek kültürel zekaya sahip kişiler, pozisyonları uluslararası seyahatleri gerektirmese bile; farklı kültürlerle başa çıkma ve farklı kişilerden oluşan bir takımında çalışma konusunda daha başarılı olabilmektedir.

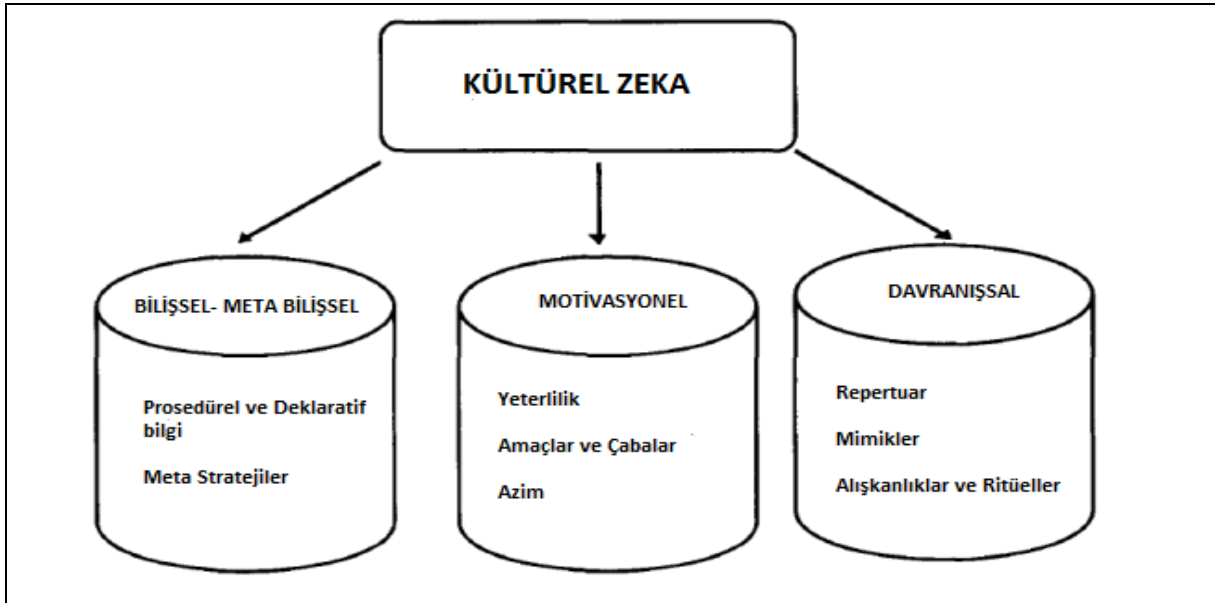
- Kişisel sağlık: Farklı kültürlerle başa çıkmak, kişide ekstra bir stres ve yorgunluk yaratabilmektedir. Bununla birlikte yüksek kültürel zekanın getirdiği kişisel rahatlık ve özgüven bu stresi ortadan kaldırabilmektedir.

- Karlılık: Kültürlerarası farklılıklarla başa çıkabilen, dolayısıyla karar alma, anlaşmaya varma ve şebekeleşme konusunda daha başarılı olan kişilerin, organizasyonlarına para kazandırma ve tasarruf yapma konusunda daha başarılı oldukları söylenebilir.

4.2. Kültürel Zeka Boyutları

Kültürel zekanın her bir boyutu diğer kültürlerden insanlarla çalışan bireyler için önem arz etmektedir. Yine yöneticiler için, küresel iş planlarına bilgiyi dahil etmek açısından kültürel zeka boyutlarını bilmek kritik bir öneme sahiptir (Crowne, 2008: 392-393).

Şekil 1: Kültürel Zeka Boyutları



Kaynak: Earley, E. Christopher (2002); "Redefining Interactions Across Cultures and Organizations: Moving Forward with Cultural Intelligence", **Research in Organizational Behavior**, Volume: 24, s.274

Metabilişsel kültürel zeka kültürlerarası etkileşimde strateji yapabilme yeteneğidir (Livermoore, 2010: 27). Maldonado ve Vera (2014: 259)'a göre; meta bilişsel zeka, bilgiyi yönlendirme ve yönlendirmeyi bilme yeteneğidir. Diğer yandan, metabilişsel kültürel zeka, farklı kültürlerle ait en uygun yolların anlaşılmasında ve farkındalık kazanılmasında kişinin zihinsel sürecini ifade etmektedir. Yüksek meta bilişsel kültürel zekaya sahip kişiler, kültürel varsayımları sorgular ve en doğru tercihi bulmak için zihinsel modellerini uyarlarlar (Chen vd., 2011: 248). Yeni kültürel bir ortamda çalışırken kültürel varsayımları veya herkesin kalıplaşmış davranışlarını sorgulamak meta bilişsel zekaya verilebilecek bir örnektir (MacNab, 2012: 69).

Yeni kültürel durumlar sürekli halde yeniden şekillendirmeyi ve yeni bir ortamı anlamak için benlik kavramını adapte etmeyi içerdiğinden, kültürel zeka için bilişsel esneklik çok önemlidir. Benlik kavramının esnekliği ve yeni koşullara kolay bir şekilde entegre olma durumu yüksek kültürel zeka ile ilişkilidir. Çünkü yeni kültürleri tanımak, insanların neyi nasıl yaptığı ile ilgili daha önce edindiğimiz kavramları terk etmek anlamına gelebilir. Yüksek kültürel zeka aynı zamanda farklı durumlarda kişinin kendi benlik kavramını (ve karşıdakinin) yeniden formüle edebilme yeteneği anlamına gelmektedir (Earley, 2002: 275). Ayrıca, bilişsel

kültürel zeka, kişinin bir kültür hakkındaki temel bilgisini yansıtmaktadır (Livermoore, 2010: 26). Kültürlerin benzer ya da farklı yönleri hakkındaki bilgi düzeyini ifade etmektedir (Livermoore, 2011: 7). Yüksek bilişsel kültürel zekaya sahip olan insanlar kendi bilgilerine dayalı normlar, uygulamalar ve ilişkilere bağlı olarak kültürlerarası benzerlikleri ve farklılıkları anlayabilmektedirler (Lin vd.; 2012: 549).

Kültürlerarası bağlamda motivasyonu yüksek kişiler, daha iyi bir performans için enerji ve ilgi elde eder ve verilen bir görevi başarmada kendilerine daha fazla güvenirliler (Chen vd., 2011: 248). Motivasyonel kültürel zeka; bir kişinin kültürlerarası uyumu sağlama adına gösterdiği ilgi, istek ve enerji seviyesi olarak tanımlanabilir (Livermoore, 2010: 26). Motivasyonel kültürel zeka ile ilgili en önemli husus kültürlerarası etkileşimde bulunurken yaşanabilecek stres ve zorluklardan ötürü hemen vazgeçmemek gerektiğidir. Bireyin kendi kültüründen olan biriyle etkileşime geçmesi zor iken; başka kültürden biriyle iletişim kurmak çok daha zordur ve bu da yüksek motivasyon gerektirmektedir. Motivasyon boyutu, biliş/metabiliş ve davranış boyutları arasında bir köprü niteliğindedir (MacNab, 2012: 69). Maldonado ve Vera (2014: 259)'a göre motivasyonel kültürel zeka yeni bir kültürün işleyişini öğrenme konusundaki enerji ve ilgiyi göstermektedir. Yapılan araştırmalar özellikle motivasyonel kültürel zekanın kültürlerarası uyumda büyük önem taşıdığını göstermektedir. Kişide motivasyonel kültürel zeka ne kadar yüksekse, kişinin uyum sağlamak adına göstereceği çaba ve enerji de o denli büyük olmaktadır (Huff vd.; 2014: 155). Kültürel zekanın Motivasyonel boyutu ile ilgili şöyle bir örnek verilebilir: kültürlerarası etkileşim aynı kültür içindeki etkileşimden nispeten daha zor ve streslidir. Farklı değer yargıları ve “komut” sistemlerinden dolayı yanlış anlama ve karışıklık çıkma olasılığı artmaktadır. Kültürlerarası etkileşim zor bir iştir; dolayısıyla bu etkileşimin devam edebilmesi için motivasyona ihtiyaç vardır (MacNab ve Worthley, 2012: 63).

Davranışsal kültürel zeka ise kişinin kültürlerarası etkileşimdeki davranışlarını ifade etmektedir (Livermoore, 2010: 28). Davranışsal kültürel zeka farklı kültürlerden insanlarla etkileşime geçerken, sözlü ve sözlü olmayan eylemleri kültürel anlamda tercihli bir şekilde gerçekleştirme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Yüksek davranışsal kültürel zekaya sahip insanlar, ilişkili oldukları gruplar tarafından daha kolay kabul görmektedirler (Chen vd., 2011: 248). Davranışsal kültürel zeka, kültürlerarası karşılaşmalarda yüksek kaliteli sosyal etkileşimlere girebilmedeki yeteneği ve kişilerarası yetenekleri açıklamaktadır (Ang vd., 2006: 106). Kültürel zekanın davranış bileşeni kültürel ortama bilinçli olarak davranışlarla

uyum sağlamayı ve adapte olma konusundaki uyum yeteneğini ifade etmektedir (MacNab ve Worthley, 2012: 63). Zihinsel işleyişi içeren metabilşsel, bilişsel ve motivasyonel boyutların aksine, davranışsal zeka gerçek davranışları gösterme yeteneği ile ilgilidir (Ang ve Dyne, 2008: 4)

5. AMAÇ VE YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının çalışma ortamındaki kültürel farklılıklara yönelik becerilerinin çeşitli boyutlarını ortaya çıkarmak ve çeşitli demografik faktörlerin kültürel zeka boyutlarıyla farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

5.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtlarından biri, araştırmanın Türkiye genelinde yapılamadığından, genelleme imkanının sınırlı olmasıdır. Bunun yanı sıra zaman ve maddi yetersizlikler de kısıtlayıcı unsurlardandır. Ayrıca, işletmelerin konuya ilişkin bilgi verme endişesi taşıma ihtimalleri de araştırmanın yeterli düzeyde yapılamamasına neden olmuştur. Bir diğer kısıt ise, çalışmanın yalnızca İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerine uygulanmasıdır. Diğer yandan, bu çalışmaya konu olan kavramlar hakkında yeterli sayıda çalışmanın bulunmaması da kısıtlar arasında ifade edilebilir.

5.3. Veri Toplama Aracı ve Hipotezler

Araştırma İstanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yapılmıştır. Türkiye'de uluslararası rekabet açısından büyük avantajlara sahip turizm sektörü stratejik bir sektör olma niteliği taşımaktadır. Kültürel farklılıkları bünyesinde bulunduran İstanbul da Türkiye'nin en önemli destinasyonlarından bir tanesidir (Ersoy, 2014: 6099). Bu açıdan kültürel zekanın ölçülmesinde İstanbul'un en doğru alan olduğu düşünülmüştür. İstanbul'da TUROB (Turistik

Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği)'un üyesi olan 70 adet 5 yıldızlı otel bulunmaktadır (http://www.turob.com/uyeler/bes_yildizli_oteller.aspx). Anket web ortamında hazırlanmış ve çalışanlardan yine web ortamında doldurmaları istenmiştir. Hazırlanan anket 70 otelin mail adresleri üzerinden ve bazı otel çalışanları aracılığıyla otellere ulaştırılmıştır. Anket Ağustos ve Eylül aylarında gönderilmiş; 200 çalışandan dönüş alınmıştır.

Araştırmada Ang vd. (2007: 366)'nin 20 soruluk ölçeğinden yararlanılmıştır. Ankette yer alan 20 maddenin ilk dört sorusu metabilşsel (örnek madde: Farklı kültürel geçmişi olan kişilerle birlikteyken kullandığım kültürel bilginin farkındayım.), 6 sorusu bilişsel (örnek madde: Başka bir kültüre ait kültürel değerler ve dini inançlar hakkında bilgi sahibiyim.), 5 sorusu motivasyonel (örnek madde: Başka kültürel kimliğe sahip kişilerle iletişim kurabileceğimden eminim.), 5 sorusu ise davranışsal (örnek soru: Sözel davranışlarımı (ses tonu, aksan vb.) kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.) sorulardan oluşmaktadır. Anket orijinaline uygun olarak 7'li likert ölçeğine göre (1= Kesinlikle katılmıyorum, 7=Kesinlikle katılıyorum) tüm otel çalışanlarına uygulanmıştır. Yapılan çalışmalar (Pantic ve Wubbels, 2012; İlhan ve Çetin, 2014: 109; Şahin vd., 2013: 143) ölçeğin güvenilirliğini göstermektedir. Bu çalışmada da ölçeğin güvenilirliği test edilmiş ve değer yüksek çıkmıştır (0,986). Araştırma bulguları SPSS 17 programında analiz edilmiş ve demografik veriler ile kültürel zeka boyutları arasındaki farklılıkları ölçmek için Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testlerinden yararlanılmıştır.

H1: Çalışanların üstbilişsel (H1a), bilişsel (H1b), motivasyonel (H1c) ve davranışsal (H1d) kültürel zekaları cinsiyet durumuna göre farklılık göstermektedir.

H2: Çalışanların üstbilişsel (H2a), bilişsel (H2b), motivasyonel (H2c) ve davranışsal (H2d) kültürel zekaları medeni hale göre farklılık göstermektedir.

H3: Çalışanların üstbilişsel (H3a), bilişsel (H3b), motivasyonel (H3c) ve davranışsal (H3d) kültürel zekaları yurt dışında bulunma durumuna göre farklılık göstermektedir.

H4: Çalışanların üstbilişsel (H4a), bilişsel (H4b), motivasyonel (H4c) ve davranışsal (H4d) kültürel zekaları yurt dışında bulunma nedenine göre farklılık göstermektedir.

H5: Çalışanların üstbilişsel (H5a), bilişsel (H5b), motivasyonel (H5c) ve davranışsal (H5d) kültürel zekaları yabancı dil bilgisine göre farklılık göstermektedir.

H6: Çalışanların üstbilişsel (H6a), bilişsel (H6b), motivasyonel (H6c) ve davranışsal (H6d) kültürel zekaları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H7: Çalışanların üstbilişsel (H7a), bilişsel (H7b), motivasyonel (H7c) ve davranışsal (H7d) kültürel zekaları buldukları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

H8: Kültürel zeka boyutları arasında ilişki vardır.

5.4. Bulgular ve Değerlendirme

Anket sonuçlarına göre öncelikle çalışanların demografik verileriyle kültürel zeka boyutları arasındaki farklılıklar saptanmış, daha sonra da boyutlar arasındaki korelasyona bakılmıştır.

Tablo 1: Çalışanların Demografik Verilerinin Dağılımı

Cinsiyet	(F)	%	Uyruk	(F)	%	Medeni Hal	(F)	%
Kadın:	70	35	T.C.:	199	99,5	Evli:	78	39
Erkek:	130	65	Diğer:	1	0,5	Bekar:	122	61
Toplam:	200	100	Toplam:	200	100	Toplam:	200	100
Yaş:	(F)	%	Eğitim	(F)	%	Pozisyon	(F)	%
24 yaş ve altı:	36	18	İlkokul:	8	4	Müdür:	16	8
25-34 yaş:	107	53,5	Ortaokul:	20	10	Müdür Yard.:	2	1
35-44 yaş:	44	22	Lise:	56	28	Şef:	32	16
45-54 yaş:	10	5	Önlisans:	37	18,5	Personel:	150	75
55-64 yaş:	3	1,5	Lisans:	69	34,5	Toplam:	200	100
Toplam:	200	100	Lisansüstü:	10	5			
			Toplam:	200	100			
Otel türü	(F)	%	Çalışma süresi	(F)	%	Yurt dışında	(F)	%
Ulusal zincir:	3	1,5	1 yıldan az:	18	9	Bul. Dur.		
U.arası zincir:	194	97	1-3 yıl:	78	39	Evli:	107	53,5
Bağımsız:	3	1,5	4-7 yıl:	64	32	Hayır:	93	46,5
Toplam:	200	100	10 yıl ve üzeri:	40	20	Toplam:	200	100
			Toplam:	200	100			

Yurt dışında Bul. nedeni	(F)	%	Yabancı dil bilgisi	(F)	%
Eğitim:	7	3,5	Bilmiyor:	3	1,5
İş:	30	15	Bir dil biliyor:	161	80,5
Tatil:	70	35	İki veya daha fazla dil biliyor:	36	18
Bulunmamış:	93	46,5	Toplam:	200	100
Toplam:	200	100			

(F): Frekans %: Yüzde

Anketi cevaplayan çalışanların % 35'i kadın iken % 65'i erkeklerden oluşmaktadır. 25-34 yaş arası çalışanların % 53,5 olması orta yaş grubunun ağırlıklı olduğunu göstermektedir. Yine ön lisans ve lisans mezunu olanların % 53'lük bir dilimi oluşturması eğitim seviyesinin iyi bir düzeyde olduğu bilgisini vermektedir. Katılımcıların neredeyse yarısı (% 53,5) yurt dışında bulunmuş ve % 80,5'i en az bir yabancı dil bildiklerini ifade etmişlerdir.

5.5. Hipotezlerin Test Edilmesi

Çalışanların demografik özellikleri ile boyutlar arasındaki farklılıkları gözlemlemek adına Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testlerinden faydalanılmıştır.

Tablo 2: Cinsiyet ve Boyutlar Arasındaki Farklılıkları Gösteren Mann Whitney U Testi

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama Sırası (Mean Rank)	Mann Whitney U	Z Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Metabilişsel	Kadın	70	93,71	4074,500	-1,224	,221
	Erkek	130	104,16			
	Toplam	200				
Bilişsel	Kadın	70	93,91	4088,500	-1,186	,236
	Erkek	130	104,05			
	Toplam	200				
Motivasyonel	Kadın	70	94,39	4122,000	-1,100	,271
	Erkek	130	103,79			
	Toplam	200				
Davranışsal	Kadın	70	92,92	4019,500	-1,364	,173
	Erkek	130	104,58			
	Toplam	200				

Tablodan da anlaşılacağı gibi cinsiyet ile boyutlar arasında farklılık yoktur ($p>0,05$). Dolayısıyla H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 3: Medeni Hal ve Boyutlar Arasındaki Farklılıkları Gösteren Mann Whitney U Testi

Boyutlar	Medeni Hal	N	Ortalama Sırası (Mean Rank)	Mann Whitney U	Z Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Metabilişsel	Evli	78	92,01	4095,500	-1,668	,095
	Bekar	122	105,93			
	Toplam	200				
Bilişsel	Evli	78	90,60	3985,500	-1,941	,052
	Bekar	122	106,83			
	Toplam	200				
Motivasyonel	Evli	78	91,26	4037,500	-1,811	,070
	Bekar	122	106,41			
	Toplam	200				
Davranışsal	Evli	78	90,29	3962,000	-2,001	,045
	Bekar	122	107,02			
	Toplam	200				

Medeni hal ile boyutlar arasında farklılık incelendiğinde medeni hale göre metabilişsel, bilişsel ve motivasyonel boyutlarla farklılık gözlemlenmemiştir ($p>0,05$). Ancak davranışsal boyutla arasında farklılık çıkmıştır ($p<0,05$). Dolayısıyla H2a, H2b ve H2c hipotezleri red edilirken H2d hipotezi kabul edilmiştir. Bekarların davranışsal zeka boyutunun evlilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir (107,08).

Tablo 4: Yurt Dışında Bulunma Durumu ile Boyutlar Arasındaki Farklılıkları Gösteren Mann Whitney U Testi

Boyutlar	Yurt Dışında Bulunma Durumu	N	Ortalama Sırası (Mean Rank)	Mann Whitney U	Z Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
Metabilişsel	Evet	107	139,51	801,500	-10,275	,000
	Hayır	93	55,62			
	Toplam	200				
Bilişsel	Evet	107	135,89	1189,000	-9,306	,000
	Hayır	93	59,78			
	Toplam	200				
Motivasyonel	Evet	107	139,20	835,000	-10,180	,000
	Hayır	93	55,98			
	Toplam	200				
Davranışsal	Evet	107	135,04	1279,500	-9,086	,000
	Hayır	93	60,76			
	Toplam	200				

Yurt dışında bulunma durumu ile boyutlar arasında farklılık vardır ($p<0,05$). Dolayısıyla H3a, H3b, H3c ve H3d hipotezleri kabul edilmiştir. Yurt dışında bulunmuş

olanların, bulunmamış olanlara göre bütün kültürel zeka boyutlarının yüksek çıktığı ve değerlerin birbirine çok yakın olduğu tablodan görülebilmektedir.

Tablo 5: Yurt Dışında Bulunma Nedeni ile Boyutlar Arasındaki Farklılıkları Gösteren Kruskal Wallis Testi

Boyutlar	Yurt Dışında Bulunma Nedeni	N	Ortalama Sırası (Mean Rank)	Ki Kare	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (p)
Metabilişsel	Eğitim	7	39,43	7,800	2	,020
	İş	30	66,62			
	Tatil	70	50,05			
	Toplam	107				
Bilişsel	Eğitim	7	33,71	9,617	2	,008
	İş	30	67,30			
	Tatil	70	50,33			
	Toplam	107				
Motivasyonel	Eğitim	7	61,36	7,563	2	,023
	İş	30	66,03			
	Tatil	70	48,11			
	Toplam	107				
Davranışsal	Eğitim	7	35,93	8,348	2	,015
	İş	30	66,55			
	Tatil	70	50,43			
	Toplam	107				

Yurt dışında bulunma nedeni ile boyutlar arasında farklılık vardır ($p < 0,05$). Dolayısıyla H4a, H4b, H4c ve H4d hipotezleri kabul edilmiştir. İş amacıyla yurt dışında bulunan çalışanların bütün boyutlarda kültürel zekaları yüksek çıkmıştır: Metabilişsel (66,62), bilişsel (67,30), motivasyonel (66,03), davranışsal (66,55).

Tablo 6: Yabancı Dil Bilgisi ile Boyutlar Arasındaki Farklılıkları Gösteren Kruskal Wallis Testi

Boyutlar	Yabancı dil bilgisi	N	Ortalama Sırası (Mean Rank)	Ki Kare	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (p)
Metabilişsel	Bilmiyor	3	2,83	62,756	2	,000
	Bir dil biliyor	161	87,73			
	İki ve daha fazla dil biliyor	36	165,75			
	Toplam	200				
Bilişsel	Bilmiyor	3	2,00	54,144	2	,000
	Bir dil biliyor	161	88,93			
	İki ve daha fazla dil biliyor	36	160,47			
	Toplam	200				
Motivasyonel	Bilmiyor	3	2,00	58,789	2	,000
	Bir dil biliyor	161	88,28			
	İki ve daha fazla dil biliyor	36	163,38			
	Toplam	200				
Davranışsal	Bilmiyor	3	2,00	52,492	2	,000
	Bir dil biliyor	161	89,17			
	İki ve daha fazla dil biliyor	36	159,38			
	Toplam	200				

Yabancı dil bilme durumu ile boyutlar arasındaki farklılık incelendiğinde bütün boyutlarla farklılık olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Dolayısıyla H5a, H5b, H5c ve H5d hipotezleri kabul edilmiştir. İki veya daha fazla dil bilenlerin bütün kültürel zeka boyutlarının yüksek olduğu görülmektedir: Metabilişsel (165,75), bilişsel (160,47), motivasyonel (163,38), davranışsal (159,38).

Tablo 7: Eğitim ile Boyutlar Arasındaki Farklılıkları Gösteren Kruskal Wallis Testi

Boyutlar	Eğitim	N	Ortalama Sırası (Mean Rank)	Ki Kare	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (p)
Metabilişsel	İlkokul	8	8,31	113,070	5	,000
	Ortaokul	20	41,10			
	Lise	56	65,83			
	Önlisans	37	106,62			
	Lisans	69	146,49			
	Lisansüstü	10	147,20			
	Toplam	200				
Bilişsel	İlkokul	8	9,88	90,512	5	,000
	Ortaokul	20	46,48			
	Lise	56	70,78			
	Önlisans	37	110,30			
	Lisans	69	141,67			
	Lisansüstü	10	127,20			
	Toplam	200				

Motivasyonel	İlkokul	8	14,75	102,978	5	,000
	Ortaokul	20	47,33			
	Lise	56	65,15			
	Önlisans	37	106,74			
	Lisans	69	143,62			
	Lisansüstü	10	152,80			
	Toplam	200				
Davranışsal	İlkokul	8	14,38	97,532	5	,000
	Ortaokul	20	45,83			
	Lise	56	66,10			
	Önlisans	37	113,53			
	Lisans	69	140,11			
	Lisansüstü	10	149,90			
	Toplam	200				

Kültürel zekanın tüm boyutları ile eğitim arasında farklılık ortaya çıkmıştır ($p<0,05$). Dolayısıyla H6a, H6b, H6c, H6d hipotezleri kabul edilmiştir. Yüksek öğretim düzeyinde (önlisans, lisans, lisansüstü) eğitim görmüş çalışanların tüm boyutlarda kültürel zeka düzeyleri yüksek çıkmıştır.

Tablo 8: Çalışılan Pozisyon ile Boyutlar Arasındaki Farklılıkları Gösteren Kruskal Wallis Testi

Boyutlar	Pozisyon	N	Ortalama Sırası (Mean Rank)	Ki Kare	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi (p)
Metabilişsel	Müdür	16	155,75	33,063	3	,000
	Müdür yrd	2	145,25			
	Şef	32	131,61			
	Personel	150	87,37			
	Toplam	200				
Bilişsel	Müdür	16	135,06	26,496	3	,000
	Müdür yrd	2	110,50			
	Şef	32	138,91			
	Personel	150	88,49			
	Toplam	200				
Motivasyonel	Müdür	16	151,50	35,112	3	,000
	Müdür yrd	2	153,00			
	Şef	32	136,34			
	Personel	150	86,71			
	Toplam	200				
Davranışsal	Müdür	16	151,56	29,888	3	,000
	Müdür yrd	2	124,25			
	Şef	32	132,50			
	Personel	150	87,91			
	Toplam	200				

Çalışılan pozisyon ile kültürel zeka boyutları arasında farklılık söz konusudur ($p<0,05$). Dolayısıyla H7a, H7b, H7c, H7d hipotezleri kabul edilmiştir. Şef ve üstü

pozisyonlar bulunan çalışanların kültürel zeka düzeyleri personel pozisyonunda çalışanlara göre tüm boyutlarda daha yüksek çıkmıştır.

Tablo 9: Boyutların Birbiri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Spearman's Rho Testi

BOYUTLAR		Metabilişsel	Bilişsel	Motivasyonel	Davranışsal
Metabilişsel	Correlation Coefficient	1,000	,890**	,900**	,880**
	Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
	N	200	200	200	200
Bilişsel	Correlation Coefficient	,890**	1,000	,878**	,924**
	Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
	N	200	200	200	200
Motivasyonel	Correlation Coefficient	,900**	,878**	1,000	,867**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
	N	200	200	200	200
Davranışsal	Correlation Coefficient	,880**	,924**	,867**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
	N	200	200	200	200

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yukarıdaki korelasyon tablosu incelendiğinde tüm boyutların birbirleri arasında ilişki olduğu sonucu çıkmaktadır. Spearman's Rho korelasyon katsayısı bütün boyutlar arasındaki ilişkilerde yüksek çıkmıştır. Dolayısıyla boyutların birbirleri arasında pozitif yönde ve yüksek seviyede bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu durumda H8 hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

6.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz işletmelerinde birbirinden farklı geçmişlere sahip kişiler çalışabilmektedir. Farklı kültürlerle sahip bu kişilerin kolayca anlaşabilmesi, işletmenin verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır. Modern işletmelerde en çok karşılaşılan sorunlardan bir tanesi kültürel anlamda yabancı olan kişilerle anlaşabilme durumudur.

Farklı kültürleri anlayabilme konusu bizi kültürel zeka kavramına götürmektedir. Bireylerin birbirlerini rahatça anlayabilmeleri olarak ifade edilebilecek kültürel zeka, özellikle küreselleşme ile birlikte sınırların ortadan kalktığı dünyada organizasyon başarısı açısından kritik öneme sahiptir.

Kültürel zeka ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında (Lin vd., 2012: 549; Petrović, 2011; Imai ve Gelfand, 2010: 92; Chen vd., 2011: 255; Karataş Çetin, 2014: 152; Kulakoğlu Dilek, 2014; İşçi vd., 2013: 16; Şahin, 2011: 87) farklı açılardan konunun incelendiği görülebilmektedir. Bu çalışmalarda daha yüksek kültürel zekaya sahip olan insanların, kültürel zekası düşük olanlara göre daha fazla işbirliği içinde oldukları ve kavrama dürtülerinin daha yüksek olduğu; performans ile kültürel zeka arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu; yöneticilerin kültürel zeka düzeylerinin artmasının kültürel farklılıkları yönetme becerilerini de arttırdığı.; liderin üstbilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekalarına bağlı olarak astların liderden kaynaklanan iş doyumlarında artış olduğu ve kültürel zekanın yüksek oluşu motivasyonu olumlu düzeyde etkilediği ifade edilmiştir.

Kültürel zeka ile ilgili kültürel ilişkilerin çok büyük ölçüde önem taşıdığı turizm sektöründe yapılan çalışmalar oldukça sınırlı sayıdadır. Bu açıdan bakıldığında bu çalışmanın konu ile ilgili önemli bir açığı kapatmaya yönelik bir girişim olduğu söylenebilir. Bu çalışmada kültürel zeka boyutlarının her biri demografik ve kişisel verilerle karşılaştırılmış ve farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre:

- Kültürel zeka boyutları cinsiyete göre değişiklik göstermemiştir.
- Yalnızca davranışsal boyut medeni hale göre farklılık göstermiş ve bekarların davranışsal zeka boyutu daha yüksek çıkmıştır.
- Yurt dışında bulunma durumu ve nedeni ile kültürel zeka boyutları arasında farklılık gözlemlenmiştir. Yurt dışında bulunanların tüm boyutlarda kültürel zeka düzeyleri yüksek çıkmıştır. İş amacıyla yurt dışında bulunanların yine tüm boyutlarda kültürel zeka seviyeleri yüksek çıkmıştır. Buradan anlaşılacağı gibi uluslararası deneyim kişilerin kültürel zekasını etkileyebilecek bilgiyi ve sosyal içeriği sağlayabilir (Şahin vd.; 2014: 153). Farklı ülkeleri ziyaret sayısı arttıkça iş ile ilgili ve sosyal anlamda kültürel normlar hakkında bilgi de artmaktadır (Tay vd., 2008: 127). Benzer şekilde (Crowne, 2008: 394-395)'ın yaptığı çalışmada çeşitli nedenlerle yurt dışında bulunanlar ile hiç bulunmayanlar karşılaştırılmış ve 2 temel sonuç çıkmıştır. İlk olarak genel olarak çalışma ve eğitim amacıyla yurt dışında bulunanların daha yüksek kültürel zekaya sahip oldukları ortaya çıkmıştır. İkinci olarak ise bir kültüre daha derin

bir şekilde maruz kalmak kültürel zekayı arttırmaktadır. Eğitim ve iş nedeniyle birden fazla ülkeyi ziyaret eden kişilerin kültürel zekaları daha yüksek çıkmıştır.

- Yabancı dil bilgisi ile kültürel zekanın tüm boyutları arasında farklılık görülmüştür. İki veya daha fazla dil bilenlerin tüm boyutlarda kültürel zeka düzeyleri yüksek çıkmıştır. Soldatova ve Geer (2013)'in yaptıkları çalışmada ülkenin yabancı dilini biliyor olmanın veya birden fazla yabancı dile sahip olmanın, kültürlerarası ilişkiler konusunda fayda sağladığı ve kültürel zeka düzeyinin yükselmesini sağladığı sonucu çıkmıştır. Aynı şekilde Harrison (2012)'nin yaptığı çalışmada da dil kabiliyeti ve uluslararası oryantasyon ile kültürel zeka arasında pozitif yönlü bir ilişki çıkmıştır.

- Eğitim düzeyi ile boyutlar arasında farklılık çıkmıştır. Önlisans, lisans ve lisans üstü eğitim görenlerin tüm boyutlarda kültürel zeka seviyeleri yüksek çıkmıştır.

- Çalışılan pozisyon ile boyutlar arasında farklılık çıkmıştır. Müdür seviyesinde çalışanların tüm boyutlarda kültürel zeka seviyelerinin yüksek olduğu görülmüştür. Şahin (2011: 95) tarafından yapılan çalışmada da liderlerin kültürel zeka düzeylerinin yüksek oluşunun çalışanların iş doyumunu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucu çıkmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada da üst seviyede bulunan kişilerin kültürel zekalarının bütün boyutlarda yüksek çıkmış olması önemlidir.

- Son olarak kültürel zeka boyutları arasında yapılan korelasyon analizi sonucunda boyutların birbiriyle pozitif ve yüksek bir ilişki içinde olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla örneğin bilişsel kültürel zekası yüksek/düşük olan bir çalışanın diğer boyutlardaki kültürel zeka seviyeleri de yüksek olmaktadır.

Literatürden anlaşılacağı üzere kültürel zeka hem çalışanlar, hem yöneticiler hem de işletme için çok önemli bir unsurdur. Bu çalışmada da kültürel zekayı etkileyebilecek bir takım unsurlar incelenmiştir. Eğitim seviyesi, yabancı dil bilgisi, yurt dışında bulunma durumu gibi unsurlar kültürel zeka ile ilişkilidir. Dolayısıyla çalışanlarının kültürel zeka

düzeşinin yükselmesini isteyen işletmeler açısından bu hususlara önem vermek kültürler arası etkileşimde avantajlar sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Alon, İlan ve Higgins, James M. (2005); “Global Leadership Success Through Emotional And Cultural Intelligences”, **Business Horizons**, 48, s. 501-512.

Ang, Soon; Dyne, Linn Van ve Koh, Christine (2006); “Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence”, **Group & Organization Management**, Vol. 31, No. 1, February, s. 100-123.

Ang, Soon; Dyne, Linn Van; Koh, Christine; Ng, K. Yee; Templer, Klaus J.; Tay, Cheryl ve Chandrasekar, N. Anand (2007); “Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance”, **Management and Organization Review**, 3:3, s. 335–371.

Ang, Soon; Dyne, Linn Van (2008); “Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network”, içinde **Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications** (Ed: Soon Ang and Linn Van Dyne), M.E. Sharpe, Inc., New York, s. 3-15.

Bandura, Albert (1977); “Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change”, **Psychological Review**, Vol. 84, No. 2, s. 191-215.

Brislin, Richard; Worthley, Reginald ve Macnab, Brent (2006); “Cultural Intelligence: Understanding Behaviors That Serve People’s Goals”, **Group & Organization Management**, Vol. 31, No. 1, February, s. 40-55.

Chen, Angela Shin-yih; Lin, Yi-chun ve Sawangpattanakul, Airin (2011); “The Relationship Between Cultural Intelligence and Performance with the Mediating Effect of Culture Shock: A Case From Philippine Laborers in Taiwan”, **International Journal of Intercultural Relations**, 35, s. 246-258.

Crowne, Kerri Anne (2008); “What Leads to Cultural Intelligence?”, **Business Horizons**, 51, s. 391-399.

Dekker, Daphne M.; Rutte, Christel G. ve Berg, Peter T. Van den (2008); “Cultural Differences in the Perception of Critical Interaction Behaviors in Global Virtual Teams”, **International Journal of Intercultural Relations**, 32, s. 441-452.

Earley, E. Christopher (2002); “Redefining Interactions Across Cultures and Organizations: Moving Forward with Cultural Intelligence”, **Research in Organizational Behavior**, Volume: 24, s. 271-299.

Earley, P. Christopher ve Mosakowski, Elaine (2004); “Cultural Intelligence”, **Harvard Business Review**, October, s. 1-9.

Elenkov, Detelin S. ve Manev, Ivan M. (2009); “Senior Expatriate Leadership’s Effects on Innovation and the Role of Cultural Intelligence”, **Journal of World Business**, 44, s. 357-369.

Ersoy, Aslı (2014); “The Role of Cultural Intelligence in Cross-Cultural Leadership Effectiveness: A Qualitative Study in the Hospitality Industry”, **Journal of Yasar University**, 9(35), s. 6099-6260.

Georgas, James (2003); “ Cross-Cultural Psychology, Intelligence, and Cognitive Processes”, İçinde **Culture and Children’s Intelligence: Cross-Cultural Analysis of the WISC-III** (Ed: James Georgas, Lawrence G. Weiss, Fons J. R. van de Vijver, Donald H. Saklofske), Academic Press, A.B.D., s. 23-37.

Gökçen, Elif; Furnham, Adrian; Mavroveli, Stella ve Petrides, K.V. (2014); “A Cross-Cultural Investigation of Trait Emotional Intelligence in Hong Kong and the UK”, **Personality and Individual Differences**, 65, s. 30–35.

Hampden-Turner, Charles ve Trompenaars, Fons (2006); “Cultural Intelligence: Is Such a Capacity Credible?”, **Group & Organization Management**, Vol. 31 No. 1, February, s. 56-63.

Harrison, Neil (2012); “Investigating the Impact of Personality and Early Life Experiences on Intercultural Interaction in Internationalised Universities”, **International Journal of Intercultural Relations**, 36, s. 224-237.

Herrmann, Esther; Call, Josep; Hernández-Lloreda, María Victoria; Hare, Brian ve Tomasello, Michael (2007); “Humans Have Evolved Specialized Skills of Social Cognition: The Cultural Intelligence Hypothesis”, **Science**, Vol: 317, s. 1360-1366.

Huff, Kyle C.; Song, Pingping ve Gresch, Eric B. (2014); “Cultural Intelligence, Personality, and Cross-Cultural Adjustment: A Study of Expatriates in Japan”, **International Journal of Intercultural Relations**, 38, s. 151-157.

Imai, Lynn ve Gelfand, Michele J. (2010); “The Culturally Intelligent Negotiator: The Impact of Cultural Intelligence (CQ) on Negotiation Sequences and Outcomes”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 112, s. 83-98.

İlhan, Mustafa ve Çetin, Bayram (2014); “Kültürel Zekâ Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)**, 29 (2), s. 94-114.

İşçi Emre; Söylemez, Özden ve Yıldırım Kaptanoğlu, Ayşegül (2013); “Örgütlerde Kültürel Zeka ve Hastane İşletmelerinde Kültürel Zeka Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 5, s. 1-18.

Karataş Çetin, Çimen (2014); “Kültürel Zeka: Uzakyol Kaptanları ve Uzakyol Birinci Zabıtları Üzerinde Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 16/2, s. 134-155.

Kaushal, Ritu ve Kwantes, Catherine T. (2006); “The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Management Strategy”, **International Journal of Intercultural Relations**, 30, s. 579-603.

Kulakoğlu Dilek, Nur (2014); **Kültürel Farklılıkların Yönetimi Sürecinde Kültürel Zeka'nın Etkinliği: A Grubu Seyahat Acentaları Yöneticileri Üzerine Bir Alan Araştırması**, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Lin, Xiaohua ve Malhotra, Shavin (2012); To Adapt or not Adapt: The Moderating Effect of Perceived Similarity Incross-Cultural Business Partnerships”, **International Journal of Intercultural Relations**, 36, s. 118-129.

Lin, Yi-chun; Chen, Angela Shin-yih ve Song, Yi-chen (2012); “Does Your Intelligence Help to Survive in a Foreign Jungle? The Effects of Cultural Intelligence and Emotional Intelligence on Cross-cultural Adjustment”, **International Journal of Intercultural Relations**, 36, s. 541-552.

Livermore, David (2010); **Leading with Cultural Intelligence: The New Secret to Success**, AMACOM, Printed in the United States of America.

Livermore, David (2011); **The Cultural Intelligence Difference: Master the One Skill You Can't Do Without in Today's Global Economy**, AMACOM, Printed in the United States of America.

MacNab, Brent R. (2012); “An Experiential Approach to Cultural Intelligence Education”, **Journal of Management Education**, 36 (1), s. 66-94.

MacNab, Brent R. ve Worthley, Reginald (2012); “Individual Characteristics as Predictors of Cultural Intelligence Development: The Relevance of Self-Efficacy”, **International Journal of Intercultural Relations**, 36, s. 62-71.

Maldonado , Tiffany ve Vera, Dusya (2014); “Leadership Skills for International Crises: The Role of Cultural Intelligence and Improvisation”, **Organizational Dynamics**, 43, s. 257-265.

Mendenhall, Mark E. ve Bird, Allan (2013); “In Search of Global Leadership”, **Organizational Dynamics**, 42, s. 167-174.

Mishar, Rezki ve Bangun Yuni R. (2014); “Create the EQ Modelling Instrument Based on Goleman and Bar-On Models and Psychological Defense Mechanisms”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 115, s. 394-406.

Nardon, Luciara ve Steers, Richard M. (2008); “The New Global Manager: Learning Cultures on the Fly”, **Organizational Dynamics**, Vol. 37, No. 1, s. 47-59.

Nardon, Luciara; Steers, Richard M. ve Sanchez-Runde, Carlos J. (2011); “Seeking Common Ground: Strategies for Enhancing Multicultural Communication”, **Organizational Dynamics**, 40, s. 85-95.

Pantic, Natasa ve Wubbels Theo (2012); “Teachers’ Moral Values and Their Interpersonal Relationships with Students and Cultural Competence”, **Teaching and Teacher Education**, 28, s. 451-460.

Peterson, Brooks (2004); **Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Other Cultures**, Published by Intercultural, A.B.D.

Petrović, Danijela S. (2011); “How do teachers perceive their cultural intelligence?”, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 11, s. 276-280.

Pinto, Luísa Helena; Cardoso, Carlos Cabral ve Werther Jr., William B. (2012); “Adjustment Elusiveness: An Empirical Investigation of the Effects of Cross-Cultural Adjustment on General Assignment Satisfaction and Withdrawal Intentions”, **International Journal of Intercultural Relations**, 36, s. 188-199.

Sanchez-Runde, Carlos; Nardon, Luciara ve Steers, Richard M. (2011); “Looking Beyond Western Leadership Models: Implications for Global Managers”, **Organizational Dynamics**, 40, s. 207-213.

Smith, Peter B.; Torres, Claudio V.; Hecker, Julia; Chua, Chei Hwee; Chudzikova, Alena; Degirmencioglu, Serdar; Donoso-Maluf, Francisco; Feng, Nancy Chen Yi; Harb, Charles; Jackson, Brad; Malvezzi, Sigmar; Mogaji, Andrew; Pastor, Juan Carlos; Perez-Floriano, Lorena; Srivastava, B.N.; Stahl, Gunter; Thomason, Stephanie ve Yanchuk, Vladimir (2011); “Individualism–Collectivism and Business Context as Predictors of Behaviors in Cross-National Work Settings: Incidence and Outcomes”, **International Journal of Intercultural Relations**, 35, s. 440-451.

Soldatova, Galina ve Geer, Marina (2013); “Glocal” Identity, Cultural Intelligence and Language Fluency”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 86, s. 469-474.

Şahin, Faruk (2011); “Liderin Kültürel Zekâsının Astarların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Üzerine Etkisi”, **Savunma Bilimleri Dergisi**, Kasım, Cilt 10, Sayı 2, 80-104.

Şahin, Faruk; Gürbüz, Sait; Köksal, Onur ve Ercan, Ümit (2013); “Measuring Cultural Intelligence in the Turkish Context”, **International Journal of Selection and Assessment**, Volume: 21, Number: 2, s. 135-144.

Şahin, Faruk; Gürbüz, Sait ve Köksal, Onur (2014); “Cultural Intelligence (CQ) in Action: The Effects of Personality and International Assignment on the Development of CQ”, **International Journal of Intercultural Relations**, 39, s. 152-163.

Tay, Cheryl; Westman, Mina ve Chia, Audrey (2008); “Antecedents and Consequences of Cultural Intelligence Among Short-Term Business Travelers”, **İçinde Handbook of Cultural Intelligence : Theory, Measurement, and Applications** (Ed: Soon Ang and Linn Van Dyne), M.E. Sharpe, Inc., New York, s.126-144.

Triandis, Harry C. (2006); “Cultural Intelligence in Organizations”, **Group & Organization Management**, Vol. 31, No. 1, February, s. 20-26.

Turistik Otelciler, İşletmeciler ve Yatırımcılar Birliği (TUROB), http://www.turob.com/uyeler/bes_yildizli_oteller.aspx (Çevrimiçi: 10.09.2015)

Tutar, Hasan; Altinoz, Mehmet ve Cakiroglu, Demet (2014); “A Study on Cultural Difference Management Strategies at Multinational Organizations”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 150, s. 345-353.

Türk Dil Kurumu (2015), <http://tdk.gov.tr/>. E.T. 25.05.2015.

Yeşil, Salih (2009); “Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka”, **KMU İİBF Dergisi**, Yıl:11 Sayı:16, s. 100-131.

Yeşil, Salih (2010); “21. Yüzyılın Küresel Örgütleri için Kültürel Zekâ”, **Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 19, Sayı: 2, s. 147-168.