

**Konaklama İşletmelerinde Kültürel Farklılık  
Yönetiminde Kültürel Zekanın Önemi: KKTC'deki 5  
Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir  
Uygulama**

**Arzu Mammadova**

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsüne Turizm  
İşletmeciliği Yüksek Lisans Tezi olarak sunulmuştur.

Doğu Akdeniz Üniversitesi  
Şubat 2022  
Gazimağusa, Kuzey Kıbrıs

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü onayı

---

Prof. Dr. Ali Hakan Ulusoy  
L.E.Ö.A. Enstitüsü Müdürü

Bu tezin Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarım.

---

Prof. Dr. Hasan Kılıç  
Turizm Fakültesi Dekanı

Bu tezi okuyup değerlendirdiğimizi, tezin nitelik bakımından Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarız.

---

Yrd. Doç. Dr. Rüçhan Kayaman  
Tez Danışmanı

---

Değerlendirme Komitesi

1. Yrd. Doç. Dr. Özlem Altun

2. Yrd. Doç. Dr. Mete Ünal Girgen

3. Yrd. Doç. Dr. Rüçhan Kayaman

## ÖZ

21. yüzyıl küreselleşmenin duyulduğu, görüldüğü, insan hayatını göz ardı edilmeyecek derecede etkileyen bir çağ haline gelmektedir. Küreselleşme beraberinde değişim, yenilik, adapte yeteneği, uyum süreci, yönetimde esneklik gibi kavramları getirmektedir. Kültürel zeka unsurları bilişsel, üst bilişsel, motivasyonel ve davranışsal başlıkları altında toplanmaktadır. Araştırma kapsamında kültürel zeka ile ilgili anket çalışması yapılmış ve birçok kaynaktan da literatür taraması yönetimiyle kavram incelenmiştir. Araştırmanın amacı ise kültürel zekânın beş yıldızlı konaklama işletmelerinde artan önemi şeklinde açıklanmaktadır. Kültürel zekâ alanında az sayıda çalışmanın yapılmış olması da bu kavram hakkında yürütülen çalışmanın önemini vurgulamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kültürel Zeka, Otel İşletmesi, Çalışan, Algı.

## **ABSTRACT**

The 21st century is becoming an era in which globalization is heard and seen, affecting human life in a way that cannot be ignored. Globalization brings with it concepts such as change, innovation, adaptability, adaptation process, flexibility in management. Elements of cultural intelligence are collected under the headings of cognitive, upper cognitive, motivational and behavioral. Within the scope of the research, a survey on cultural intelligence was conducted and the concept was examined with the management of literature reviews from many sources. The aim of the research is explained as the increasing importance of cultural intelligence in five-star accommodation establishments. The fact that few studies have been carried out in the field of cultural intelligence also emphasizes the importance of the work carried out on this concept.

**Keywords:** Cultural Intelligence, Hotel, Staff, Perception

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca yanımda duran, eğitim konusunda desteğini esirgemeyen Yrd.Doç.Dr. Rüçhan Kayaman'a gerek bana ayırdığı zaman gerekse özverili ve dikkatli yönlendirmesiyle sağladığı katkılardan ötürü tüm samimiyetimle teşekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER

ÖZ .....	iii
ABSTRACT .....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
TABLO LİSTESİ .....	viii
1 GİRİŞ .....	1
1.1 Araştırmanın Amacı .....	3
1.2 Araştırmanın Önemi .....	3
1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları .....	4
2 LİTARETÜR.....	5
2.1 Kültür Kavramı.....	5
2.1.1 Kültür Kavramın Özellikleri.....	8
2.1.2 Kültürel Farklılık Yönetimi ve Kullanılan Stratejiler .....	9
2.1.3 Kültürel Farklılık Boyutları.....	13
2.1.4 Kültürel Farklılıkların Olası Pozitif ve Negatif Sonuçları .....	14
2.2 Zeka Kavramı ve Tanımı.....	15
2.2.1 Howard Gardner: Çoklu Zeka Kuramı .....	15
2.2.2 Zekâ Türleri .....	17
2.2.3 Kültürel Zeka Teorisi.....	19
2.2.4 Üstbilişsel (Metabilişsel) Kültürel Zeka .....	21
2.2.5 Bilişsel Kültürel Zeka .....	22
2.2.6 Motivasyonel Kültürel Zeka .....	23
2.2.7 Davranışsal Kültürel Zeka .....	24
2.3 Kültürel Zekaya İlişkin Yapılan Çalışmalar.....	25
2.4 Turizm Sektöründe Kültürel Zekanın Önemi.....	28

3 YÖNTEM.....	32
3.1 Analiz ve Bulguları .....	32
3.2 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....	33
3.3 Ölçme Aracı .....	33
3.4 Araştırmanın Hipotezleri .....	33
3.5 Araştırmanın Kısıtları.....	34
4 BULGULAR .....	35
4.1 Tanımlayıcı Özellikler ve Değerlendirme Sonuçları.....	35
4.2 Ölçeğin Geçerliliği ve Güvenirliliği .....	40
4.3 Faktör Analizi .....	43
4.4 Hipotez Testleri.....	46
5 SONUÇ VE ÖNERİLER .....	58
KAYNAKLAR .....	63
EKLER.....	92
EK 1: Katılımcı Bilgilendirme Formu.....	93
EK 2: Bilgilendirme Formu.....	94

## TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcılara Ait Demografik Özellikler.....	35
Tablo 2: Kültürel Zeka Ölçeği .....	37
Tablo 3: Sorular Arasındaki Korelasyon Matrisi .....	41
Tablo 4: Kültürel Zekâ Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	44
Tablo 5: Kültürel Zeka Düzeylerine İlişkin Görüşlerin Cinsiyete Karşılaştırılması..	47
Tablo 6: Kültürel Zeka Boyutlarının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılmasına yönelik T testi sonuçları.....	47
Tablo 7: Kültürel Zeka Boyutlarının Çalışma yılına Göre Karşılaştırılması.....	48
Tablo 8: Kültürel Zeka Boyutlarının Çalışma yılına Göre Karşılaştırılması ANOVA Testi Sonuçları.....	49
Tablo 9: Kültürel Zeka Boyutlarının Yurt Dışında Bulunma Nedenine Göre Karşılaştırılması.....	50
Tablo 10: Kültürel Zeka Boyutlarının Yurt Dışında Bulunma Nedenine Göre Karşılaştırılması ANOVA Testi Sonuçları.....	51
Tablo 11: Kültürel Zeka Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması.....	52
Tablo 12: Kültürel Zeka Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması ANOVA Testi Sonuçları.....	53
Tablo 13: Kültürel Zeka Boyutlarının Meslekte Geçirilen Zamana Göre Karşılaştırılması.....	54
Tablo 14: Kültürel Zeka Boyutlarının Meslekte Geçirilen Zamana Göre Karşılaştırılması ANOVA Testi Sonuçları.....	55



Tablo 15: KZÖ Alt Boyutlarının Birbirleri İle Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyonu Tablosu.....	56
--	----

# Bölüm 1

## GİRİŞ

Günümüzde teknoloji, bilim, sanat gibi hayatımızın merkezinde yer alan kavram ile beraber ayrıca gelişime ve değişime hızla uyum sağlamaktadır. Bu değişim içinde bulunduğumuz çağda varlığını sürdürmeye çalışan örgütleri de kapsamaktadır. Dolayısıyla günümüzün teknolojik ve rekabet koşulları, farklı geleneksel yönetim ve üretim anlayışlarının değişmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Söz konusu değişim çağında örgütlerin ayakta kalabilmeleri için günümüz ekonomik koşullarına uygun yeni stratejiler geliştirmek ve yönetmek kaçınılmaz durumdur.

Başarılı kuruluşlar, iç ve dış paydaşlar karşısında kendilerini sürekli olarak yenilemektedirler. Kısacası, onlarla uyumlu bir etkileşim süreci kurarak kendi itibarlarını ve imajlarını koruyabilirler ve başarı düzeylerinin devamını sağlayabilirler. Çalışanlar, şirketin kendilerine verdiği güvenle mesleklerini daha çok kabul ederler. Aynı zamanda çalışanlar huzurlu ve sağlıklı bir çalışma ortamında başarılı bir iş performansı sergilemektedir. Farklı kültürlerden insanlara açık olan ve öncelikli hedefi onları evlerinde hissettirmek olan konaklama işletmesi, değişim ve gelişimden en çok etkilenen kuruluşlardandır. Farklı kültürlerin bilinçli yönetimi ve iletişim, etkileşim gibi süreçlerin uyarlanması kültürel zeka kavramını hayatımızın merkezine yerleştirmektedir. Kültürel farklılıkların yönetiminde yeni bir dönem başlatan kültürel zeka kavramının konaklama işletmelerindeki önemi bu çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır.

Bilim ve teknolojinin gelişmesi gibi işletmelerin yaşamsal faktörleri insan faktörünün önemini göstermektedir. Günümüze uyum sağlamak için teknolojiye yatırım yapmak ve farklı kaynaklar yaratmak süreci tamamlamak için yeterli olmamaktadır. Şirket, adaptasyon ve büyüme sürecini yürütmek için yeterli bilgiye sahip çalışanlara ihtiyaç duyar. Bu kapsamda çalışanların gerekli eğitim sistemini takip etmesi gerekmektedir.

Küreselleşme kavramı etkisini kültürlerarası iletişimde göstermektedir. Başka bir bağlamda, ortak bir yaşam alanı kullanımında farklı etnik kökene sahip bireylerin önemini artırmaktadır. Bu döngü çokkültürlülük kavramını ortaya çıkarmıştır. Çok kültürlülük kavramı, farklılıkların zenginlik olarak görülmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda olası çatışmaları önler ve ortak kültür olgusunu geliştirir. Bu bağlamda çokkültürlülük sosyal bir girişim olarak da görülebilir (Yakışır, 2009)

Yukarıda belirtildiği gibi, teknolojinin evrimi yeni araçlar getirdi. Böylece bireyler uzun mesafeler ne olursa olsun rahatça iletişim kurabilmektedir. İnsanın toplumsal yaşam alanları da buna bağlı olarak değişmektedir. Farklı kültürlerle etkileşime giren bireylerin oluşturduğu çalışma koşulları ortaya çıkmaktadır (Kenar, 2020). Konaklama tesisleri bu tür çok kültürlü organizasyonlardan biri olarak kabul edilir. Kültürel farklılıklar, farklı organizasyonel ve bireysel stratejilerle yönetilir. Bu bağlamda en önemli kişisel strateji kültürel zekâdır. Bireylerin çok kültürlü bulunduğu ortamlar başarılı işlev görmelerini sebep olan kültürel zeka, farklı milletlerden, mesleklerden ve kurumlardan insanlarla başarılı bir şekilde etkileşimde bulunabilmek için önemli bir kriter olarak kabul edilmektedir (Ersoyve Ehtiyar 2014).

Bu çalışma, 5 ana bölümden oluşan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin yönetim süreçlerinde çalışanların kültürel geçmişinin etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Birinci bölüm özet ve girişten oluşmaktadır. İkinci ve üçüncü

bölümlerde literatür taraması yapılmıştır. Bu bölümde, ilgili araştırma ve teorik yönler tartışılacaktır. İlgili araştırma bölümünde entelektüel ve kültürel kavramların tanımı, kültürel zekâ kavramı ve gelişimi, kültürel zekâ ile ilgili çalışmalar, entelektüel kültürün turizmdeki önemi yer almaktadır. Yapılan araştırmanın üçüncü bölümünde, çalışma tasarımı, evren ve örneklem, ayrıca veri toplama araç ve teknikleri ile veri toplama prosedürleri göz önünde bulundurulmuştur. Dördüncü bölümde ise çalışmanın amacı ve önemi, yöntem, örneklem evreni ve kısıtlara yer verilmiştir. Bulgular ve yorumların yer aldığı çalışmanın beşinci bölümünde, ulaşılan sonuçlar ve sonuçlara yönelik öneriler yer almaktadır.

### **1.1 Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacını, 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde kültürel farklılıkların yönetiminde kültürel zekanın önem seviyesini ortaya çıkarmak ve çeşitli demografik özelliklerin kültürel zeka boyutlarıyla farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Bu kapsamda araştırmanın temel sorusu: “ kültürel zeka ölçeği KKTC’de otel işletmelerinde çalışan personelin kültürel zekasının belirlenmesi açısından geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı mıdır?”

### **1.2 Araştırmanın Önemi**

Bu çalışma kültürel zeka kavramının ölçülmesine yönelik geliştirilen ölçeğin KKTC’de geçerliliğini test edilecektir.

Bu çalışmada çok kültürlü bir ortam olan Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde bulunan 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışma evrenini oluşturmuştur. Elde edilecek bulguların, çalışanların kültürel zeka seviyelerinin yükseltmesine yönelik strateji geliştirilmesine ve aynı zamanda çalışma yerinde kültürler arası çatışmaların azaltılmasına fayda sağlayacak uygulamalar ortaya konulması noktasında otel yönetimlerine ve insan kaynakları departmanlarına açılımlar sunabileceği

düşünülmektedir.Çalışmanın takip eden bölümlerinde Kültürel Zeka ölçeğinin teorik altyapısı ortaya konacak devamında izlenen metodoloji, elde edilen bulgular ve nihai sonuç ve öneriler yer alacaktır.

### **1.3 Araştırmanın Sınırlılıkları**

Çalışma Girne de 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan alt ve orta görevlerde bulunan çalışanlar üzerine yapılmıştır. Zaman sınırlılığı ve maddi sınırlılıklar sebebiyle örneklem kısıtlı tutulmak durumunda olmuştur.

## Bölüm 2

# LİTARETÜR

### 2.1 Kültür Kavramı

Kültür, zekânın eşzamanlı gelişimini ve etkileşimini temsil etmektedir. Kültürel zeka kavramının tanımlarını tartışmadan önce, bu kavram hakkında daha fazla bilgi edinmek için kültür ve zekanın genişlemesini düşünmek faydalı olacaktır. Kültür, olarak öğrenilen ve aktarılan inançlar, davranışlar ve sembollerin toplanması olarak kabul edilir (Koçel, 2003). Kültürün temel özelliği, bireyin doğuştan öğrenilebilmesidir. Bu nedenle bireyler, içinde yaşadıkları toplumun kültürel davranışlarını etkileşerek içselleştirirler. Bazı unsurların kültürel olarak kabul edilebilmesi için bu davranışların sosyal olarak kabul edilebilir ve uygulanabilir olması gerekir. Aksi takdirde kültürdeki sosyallik tanımlarını karşılamadığı için geçersiz bir ölçüt olarak kabul edilir (Mas'udah, 2019). Kültür kavramı, bir toplumun “maddi” ve “manevi” değerleri olarak kabul edilir. Birey, bir kültüre ait olarak doğar ve onu çevreleyen varlıklar maddi ve manevi kültürün bileşenleridir. İnsanlar bir kültür çerçevesinde yaşar; Böylece birey, ait olduğu kültürün etkisi altında davranışlarını ve yaşam standardını geliştirir. Zamanla bireyler kabul ettikleri kültürel tanımları da değiştirebilirler. Bu da kültürün zamanla değişebileceği ve yaşam biçimine göre şekillenebileceği sonucunu doğurmaktadır (Özbek, 2000). Kültürü anlamak için onu oluşturan unsurlara hâkim olmak gerekir (Asunakutlu ve Safran, 2004). Bu faktörler aşağıdaki gibi karakterize edilebilir:

Bir dizi çalışmada, kültürel değişim hızı ile insanların yaşam tarzları arasında bir bağlantı olduğu tespit edilmiştir. Toplumların gelişmesiyle birlikte kültürel değişim hızı da artmaktadır. Örneğin sanayi devriminin kentsel uygarlıkların yapısını takip ettiği gösterilebilir. Dolayısıyla toplumsal yapının değişmesi ile kültürün değişmesi arasında bir bağlantı olduğu sonucuna varılmıştır. Kültürel değişimin bir sonucu olarak sosyal değişim de hayatımıza girmiştir. Bilim ve teknolojinin artan önemi, yeni keşifler, çalışma yöntemleri, demografik değişimler, göç etme ve turizm, sosyal ve politik hayattaki gelişmelerdir. Toplumun yapımı ve kültürel değerlerini etkilemiştir. (Bahar, 2005; Usal ve Kuşluvan, 2002). Kültürel kavramlar hayatımızı küresel olarak etkilemiştir. Temel nedeni, toplumdaki bireylerin faaliyetlerini kapsamasıdır: "düşünceler, davranışlar, semboller, değerler, gelenekler, kurumlar, ekonomik faaliyetler, ulaşım ve iletişim araçları" vb. bu faaliyetlerin bir parçasıdır (Georgas, 2003). Diğer çalışmalar, kültürü bir bütün olarak toplumun gelişimini, üretimi, eğitimi, bilimi, sanatı ve evrimi kapsayan önemli bir faktör olarak tanımlamıştır. Kültür kavramı hakkında bilinmesi gereken temel özellik, insanların bir dile sahip olmalarıdır. Bu önemli faktörü şu şekilde ifade edebiliriz: İnsanlar çevrelerindeki olayları yorumlayabilir ve sorulara cevap verebilirler. Örnek olarak; kültür kavramının bir alt özelliği olarak öğrenilen davranışlar dizisidir. Bu özellikler doğuştan değil, zamanla yaşama ve deneyimleme süreciyle kazanılır. Toplumun her yeni üyesi bunu öğrenir ve faaliyetlerinin bir parçası haline getirmektedir. İnsanlar yaşamları boyunca başkalarıyla olan ilişkilerinde farklı tutum, davranış ve inançlara sahiptir. Bu özellikler, insan davranışlarına yön veren ve bireyin toplumda var olmasını ve yaşamını sürdürmesini sağlayan araçlar olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak kültürü, insanları birbirinden farklı kılan bir kavram olarak ifade edebilmektedir. (Dursun, 2013; Özkalp, 2011).

Bahsi geçen özellikleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Livermore,2010):

1. “Detaylı akademik çalışmalara dayalı olarak farklı örneklerde, dönemlerde ve toplumlarda test edilmiş geniş bir çerçeveye sahiptir.”
2. Çoklu zeka araştırmalara dayanır ve zekanın “motivasyonel, bilişsel, üstbilişsel ve davranışsal” unsurlarını içerir.
3. “Kültürel anlayış hakkında bilgi sunmanın yanı sıra; Bu aynı zamanda bir liderin kişisel çıkarlarını, stratejik düşüncesini ve kültürler arası durumları da içerir”.
4. “Bireysel özelliklerine; Aynı zamanda eğitim ve deneyim yoluyla kazanılan becerileri ifade edilir”.
5. “Belirli bir kültürün farklı özelliklerine odaklanmak yerine; Bütünsel anlayış, beceri ve davranış geliştirme sürecini vurgular”.

Kültür bireyin bir topluma, bölgeye veya bölgeye ait olma ve kendini herhangi bir grubun üyesi olarak tanımlayabilme becerisinde önemli bir faktördür. Bu bağlamda kültürel öğenin aidiyet duygusuyla ortak bir yanı vardır. Kültürel faktörler, bireyin karar verme sürecinde teşvik edici bir özelliğe sahiptir. Bir başka çalışmada, kültürün kendisini oluşturan tüm kuramlardan farklı bir işlevi olduğu ileri sürülmüştür. Bu özellik kategoride değerlendiriliyor (Fichter, 2002).

- “Kültür, toplumları bir birinden ayıran işaret ve sembollerdir”,
- “Kültür, içinde bulunduğu toplumun sadece değerlerini değil, yorumlanmasını da içerir”,
- “Kültür, birleşmiş bir toplumun unsurlarını oluşturur” ,
- “Kültür, bir toplumun gelişimini ve ilerlemesini yöneten faktörlerde biridir”.

Güvenç B., (1996) kültürün dört temel özelliği olduğunu ileri sürer:

- “Kültür, bir toplumun medeniyet birikimidir”,



- “Kültür, bir toplumun varlığıdır. kesin, yani kendi adına konuşur”,
- "Kültür, paylaşılan sosyal süreçlerin sonucudur",
- "Kültür, insanları ve toplumu açıklayan bir özelliği bünyesinde barındırır ".

### 2.1.1 Kültür Kavramın Özellikleri

**Kültür tarihseldir:** Önceki nesillerin yaşam tarzları, deneyimleri ve alışkanlıkları gibi özellikler mevcut kültüre dâhildir. Kültürel kaliteyi belirleyen bir diğer faktör de kültürel değerlerin tarihsel oluşumudur. Burada tarih kavramı, kültürü oluşturan unsurların belirli bir zamanda birdenbire ortaya çıkmadığını, aksine kültürel faktörlerin (dil, yazı, din, bilim, giyim, sanat) gelişmesi için tarihsel bir sürecin gerekli olduğunu ileri sürer. , mimari vb.). Kısaca kültür, yılların tecrübesiyle kazanılan değerlerin birikimidir. Bu bağlamda kültür bir gelenektir. Kültürel öğeler, alınıp, değiştirilerek ve kuşaktan kuşağa paylaşılarak yaşar ve süreklilik kazanır. Geleneksel yapıların hiçbiri miras olarak yansıtılmaz. Kültür kalıcıdır: Kültür ve kültürel öğeler ve etkinlikler kültürlenme yoluyla paylaşılır. Bireyler ile topluluklar, öğrenme yoluyla edindikleri etkinlik veya kültür biçimlerini kalıtım yoluyla değil, öğrenme yoluyla gelecek nesillere aktarırlar. Kültürün öğrenilmesi gereken bir gelenek olduğunun en büyük göstergesi, doğduğu andan itibaren ailesinin kültürel çevresini edinen ve farklı bir kültürde büyüyen çocuğun dili, dini, sanatı ve kısacası değerli kabul etmesidir.

**Dinamik ve sürekli değişen kültür:** Tüm sosyal ve kültürel klişeler sürekli değişmektedir. Yaşadığımız zamanın doğası gereği bu değişim daha hızlıdır. Toplum üyelerinin birbirleriyle iletişiminin daha geniş bir boyuta kayması kültürel bir değişimi de tetiklemiştir. Dinamik ve dönüştürücü kültür terimleri birbirinden çok uzaktır. Kültürel dinamizm dönemleri küresel ve hızlı bir şekilde ve radikal toplumsal değişime uğrayan durumlarda ortaya çıkmıştır. Dönüşüm, bir ağacın büyümesi gibidir. Yani, yavaştır aynı zamanda sürekli. Kültür, süreklilik arz eden bir

kavramdır. Toplum içgüdüsel olarak hayatta kalma, doğa ve çevrenin nasıl yönetileceği ile ilgili bilgileri gelecek nesillere aktarır. Önerilen bu çözümler eğitim ve sosyalleşme (sosyalizasyon) yoluyla sonraki nesillere aktarıldığı için tarihsel sürekliliği vardır.

**Kültür entegre bir kavramdır:** kültür, bireylerin sorumlu olduğu alanları da içerir. Örneğin, manevi değerleri, inançları ve gelenekleri somutlaştırabiliriz. Kültürler, alt kültür öğelerinin uyumlu bir bileşimidir. Ortak kültürün kendisi, alt kültürün bir başka ögesini oluşturur. Alt kültürler de bunlar arasındadır; Kültürler, sınıf kültürü veya daha geniş olarak bölgesel kültür gibi çeşitli kavramları içerir. Alt kültürler ise kendi içlerinde ortak bir kültür veya bir üst kültür oluştururlar. Kısacası, bir kültürün bir bütün olarak veya daha üst bir şekilde oluşması için alt kültürün unsurları hayati öneme sahiptir (Güvenç, 1996).

**Kültür kapsayıcı bir kavramdır:** Her kültürün içinde barındırdığı yaşam tarzları, sanatlar, değerler ve normlar gibi unsurlar vardır. Böylece bir kültür diğerine dönüşür ve yok olur. (Aktan, 2007; Güvenç, 1996). Kültür, daha doğrusu, belirli bir toplumdaki bireylerin davranışlarının zaman içindeki evrimidir. Genel olarak kültür, insanların yaşamları boyunca öğrendikleri bilgi, değerler, din ve semboller gibi faktörlerden etkilenebilir. Aynı zamanda kültür, birbirinden tamamen farklı özellikler içermekte, tepkisel ve sembolik etkiler sergilemiştir (Konate, 2018).

### **2.1.2 Kültürel Farklılık Yönetimi ve Kullanılan Stratejiler**

Kültürel farkındalık çalışmaları, iletişimsel yeterlilik, bilişsel yeterlilik, değerlerdeki farklılıkları algılama, farklılıklardan yararlanma gibi kavramları ortaya çıkarmaktadır. Konaklama işletmelerinin değişen hizmet standartlarında ve farklı müşteri pazarlarında rekabet avantajı sağlamaları için uygun analiz ve farklılaşma yönetimi esastır (Maxwell ve diğerleri, McDougall ve Blair, 2000).

Elde edilen araştırmalar, kültürel farklılıkları yönetmede kullanılan becerilerin çok uluslu Őirketlerin başarısına veya başarısızlığına yol açan en önemli faktörlerden biri olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, herkesin kullanabileceği ortak değerler etrafında farklı değerlere sahip bir iş gücünü sistematik olarak bağlamak gerekir. Bu nedenle kültürel farklılıkların örgütlerin kaygısı haline getirilmesi iş performansının sağlanması açısından önemlidir. (Ehtiyar, 2003; Helvacıoğlu, 2007).

21. yüzyılda, yöneticilerin işlerini yürütebilmeleri için çalışma alanlarındaki bölgesel ve etnik kültürel farklılıkların farkında olmaları gerekmektedir. Yukarıdaki tanımların sonuçları; Liderlerin davranışlarının ulusal düzeyde kültürel çeşitliliğe uyarlanması önemlidir. Özetle, kültürel farklılıkların uygun bir Şekilde algılanması ve bunların alt kültürler veya gruplar arasındaki etkileşimlerdeki rollerinin analizi önemli bir faktör olarak kabul edilir (Sanchez, Carlos, Luciara ve Richard, 2011.; Ilan, Higgins ve James 2005). Günümüzde sosyal faktörler birçok sosyal grubu, hatta bazen bir ülkeyi kapsayabilir. Bu faktörler dile, etnik kökene ve dine dönüşür. Kültürel farklılıkları yönetmek bütüncül bir yaklaşımla mümkündür. Bu nedenle çalışanların kendi potansiyellerinin farkına varmaları bir Şirketin hedeflerine ulaşması için önemli bir yaklaşımdır (Seymen, 2005).

Farklı muamele belirlendiğinde; "İnsanlar arasındaki farkın, amaca hizmet edecek Şekilde, kuruluşa mal olan bir durumdan ziyade bir değere dönüşmesini sağlayacak süreç ve stratejilerin kullanılması" olarak grlmektedir. Kısacası, "eşitlilik yönetimi", belirli hedefler göz önünde bulundurularak yapılandırılmış sistematik planlar, programlar veya süreçleri içerir. Güçlü kültürel zekâ yetenekleri, yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarını algılamak ve geleceği planlamak için daha doğru bir strateji geliştirmelerine yardımcı olur. Sonuç olarak, yöneticilerin farklı kültürlerden ekip üyeleriyle güçlü etkileşimler kurmasını sağlar. Aynı zamanda,

yüksek kültürel zekâ, liderlerin diğer kültürlerle iletişim kurmada en başarılı olacak ekip üyelerinin becerilerinden yararlanan olumlu bir ortam yaratmalarına ve yüksek performanslı ekipler geliştirmelerine olanak tanır (MacClachlan, 2011; Thomas, 2008; Groves ve Feyerherm, 2011).

Bir dizi araştırma, otel hizmet operasyonlarında kültürel zekânın yadsınamaz önemini göstermektedir. Bu nedenle kültürel farklılıkların proaktif bir şekilde yönetilmesi konaklama sektörü için son derece önemlidir. Konaklama işletmelerinde rekabette öne çıkabilmek ve çatışmaları önleyebilmek ancak kültürel farklılıkların doğru yönetilmesiyle sağlanabilir. (Maxwell, McDougall ve Blair, 2000); Asunakutlu ve Safran, 2004). Yapılan çalışmalarda farklı kültürlerde başarılı iletişim için kültürel zekânın büyük önem taşıdığı ileri sürülmektedir. Farklı kültürlerin bir arada çalıştığı bir iş ortamında kafa karışıklığı, anlaşmazlık, kafa karışıklığı, iletişim veya etkileşimde kesintiler meydana gelir. Bu olumsuzluklar genellikle grup üyelerinin kültürel zekâ eksikliğinden kaynaklanmaktadır (DuPlessis, 2011; Triandis, 2006).

Otel şirketleri, organizasyonel performans ve misafir memnuniyeti gibi alanlarda üstün olmaya çalışmaktadır. Bu olumlu etkenlere ulaşmak, kültürel zekâsı yüksek ekip üyeleri sayesinde mümkündür. Ancak bu süreçte seyahat acentalarının çalışanlarının kültürel entelektüel değerlerinin yanı sıra kişilik özellikleri de önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan beş faktörlü kişilik testi seyahat acentelerine büyük bir avantaj sunmaktadır (Bezirgan, Mercan ve Alamur, 2015).

Kültürel farklılıkları yönetmenin önemli bir unsuru, tüm çalışanları ırk, cinsiyet, dil, din veya milliyet gibi sosyal kimliğin olumsuz etkilerinden koruyarak tüm yetenek ve becerilerini kurumun yararına kullanmaya motive etmektir. (Barutçugil, 2011).

Kültürel farklılıklarla başa çıkmak için farklı türde örgütsel ve kişisel stratejiler vardır. Bu bağlamda en önemli kişisel stratejilerden biri kültürel zekâdır. Bir bireyin çok kültürlü bir ortamda etkili ve başarılı bir şekilde işlev görmesini sağlayan bir dizi yetenek vardır. Kültürel zekâ, farklı kültürlerden ekipleri yönetme becerisi, farklı ülkelerden, farklı kurumlardan ve farklı mesleklerden insanların algıları gibi faktörlerin tümü bu yetenek grubuna aittir (Ersoy, 2014).

Kültürler arası yönetim stratejilerinde etkili olabilmek için, tüm personelin şirket tarafından kabul edilen ortak kurumsal standartlar ve değerler etrafında hizalanması meselesidir. Bu durumda, kurmayı hedeflenen örgüt kültürü, çalışanların kültürel değerleri ne olursa olsun, aracılık, koordinasyon ve yönlendirme işlevlerinin yerine getirilmesinde ana faktör olarak kabul edilir (Düren, 2007). Küreselleşmenin işyerlerinde getirdiği değişimler ancak çok kültürlü bir yapı oluşturularak sürdürülebilir. (İş ve Doğan, 2020). Kültürel farklılıklar ve yüz yüze etkileşim. Kültürler arası iletişim gündelik hayatı olduğu kadar iş hayatını da etkiler. Özellikle teknolojik gelişmelerin etkisiyle hızlı kentleşme olgusu kültürel farklılıkların artmasına zemin hazırlamıştır. Dolayısıyla kültürel farklılıklar, bireylerin sosyal çevrelerindeki değişimlerin şekillenmesinde rol oynamaktadır (Buharlı, 2021).

Gerçek zamanlı bireylerin yabancılarla yüz yüze temasta bu kültürlerarası durumun ayrıntılarını nasıl algıladığını veya algıladığını gösteren son akademik çalışmalar da etkileyebilir. Bu aşamada kültürel zekâsı yüksek kişiler kültürel farklılıklarının farkındadır ve yeterli bilgiye sahip olmadan kültürlerarası etkileşimleri takdir etmekten kaçınmazlar (Petr ve Miroslav, 2021). Sonuç, kültürel zeka kavramı hakkında daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğudur (Paiuc, 2021).

### 2.1.3 Kültürel Karklılık Boyutları

Bilinen duruma göre Hofstede'nin 1980 senesinde 40 ülkede IBM çalışanlarının tutum ile davranışlarını ölçtüğü araştırmasında kültürel farklılıkları ölçmeyi amaçlamıştı. Hofstede, çalışmasında kültürel farklılıkları dört boyutta ele almıştır. Örgüt kültürü alanında önemli bir çalışma olan Hofstede'nin çalışmasının dört boyutu şu şekildedir; "Güç Mesafesi", "Belirsizlikten Kaçınma", "Bireycilik, Kolektivizm" ve "Kültürel Erkek Kültürü" (Dursun, 2013).

**Güç Mesafesi:** Çalışma bu kavramı şu şekilde ifade etmektedir; Bazı toplumlarda ve kültürlerde, gücü düşük olan bireyler, gücün eşitsiz dağıtıldığını kabul etmişlerdir. Bu bağlamda toplumda bireyler arasındaki güç uçurumu çok fazladır (güç mesafelerinin büyük olduğu kültürlerde; astlar ve üstler arasındaki fark orantısızdır, merkezi yapının tahakküm alması, güç dağılımında gözlenen eşitsizlikler, astların bilgilendirilmesi). Ne yapılacağına dair ayrıntılar, zor kontrol mekanizmaları, çalışanlar arasındaki ücret eşitsizliği ve liderler otokratlardır. Öte yandan, düşük hiyerarşi mesafesinin hüküm sürdüğü ve astlar ile üstler arasındaki farkın az olduğu şirketlerde merkezi olmayan bir sistem söz konusudur (Gümüştekin ve Emet, 2007; Sargut, 2001).

**Belirsizlikten Kaçınma:** Belirsiz durumların sosyal olarak tehdit edici olarak kabul edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Kısacası riskten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde bireyler "hayatlarını daha güvenli hale getirmek için iş güvenliğini, yazılı ve resmi kuralları güçlendirmeye çalışacaklardır" (Sargut, 2001; Sofyalıoğlu ve Rabia, 2000).

**Bireycilik Kolektivizm:** Hofstede'nin bakış açısına göre kitleler, bireysel sosyalistler ve kolektivist toplumlar olmak üzere iki gruba ayrılır. Bireyci toplumlarda benlik fikri hâkimdir. Bu zihniyete sahip toplumlarda insanlar karar verirken ne

istediklerine odaklanırlar. Kolektivist kültürler, bireylerini utanç gibi dış sosyal baskılarla kontrol ederken, bireyci yapıya sahip kültürler, bireyleri duygularla, suçluluk duygusu yaratma gibi içsel duygularla kontrol eder (Miroshnik, 2002; Dursun, 2013).

**Eril Kültür:**Hofstede tarafından ortaya çıkarılan cinsiyet boyutu, topluma cinsiyet temelli bir yaklaşımı temsil eden eril ve dişil boyuttur. Hofstede'ye göre, "Eğer bir toplumda kendini ifade etme, para kazanma ve benmerkezci materyalizm baskın değerler ise, insanlara verilen önem arka planda kalıyorsa, o zaman değerlerin bu toplumlara hâkim olduğu düşünülebilir. Eril kültürü ön planda tutan kadın kültürünün göstergeleri için insan ilişkilerine verilen önem, genel yaşam kalitesi için en önemli öncelik olarak kabul ediliyor" (Sargut, 2001).

#### **2.1.4 Kültürel Farklılıkların Olası Pozitif ve Negatif Sonuçları**

Kültürel farklılıkların olumlu sonuçlarından bahsederken, bir dizi teorik veya saha çalışması, kültürler arası farklılıkların gruplara ve kuruluşlara birçok yönden, farklı alanlarda fayda sağlayabileceğini belirlemiştir. Bu çalışmalardan bir örnek vermek gerekirse, farklı kültürel yapılara sahip grupların örgütsel çatışmaya farklı yaklaşımlar sergiledikleri belirtilmiştir. Aynı zamanda, çözüm üretmede daha başarılı olduklarını bulunmaktadır. Bu nedenle farklı kültürlerden oluşan grupların olumsuz durumlara rağmen belirli avantajlara sahip oldukları söylenebilir. Bu çabaların sonucu, kültürler arası ekiplerde artan üretkenliktir, bu da daha iyi karar vermeye ve daha etkili iş performansına yol açar. (DiStefano ve Maznevski, 2000; Dalya, 200). Olumsuz sonuçlarla ilgili olarak, kültürel farklılıkların, kolektif eylem eksikliği, yanlış yargı ve olaylardaki etkileşimler gibi farklı kültürlerle yayılan grupların olayları anlamada sorunlara neden olabileceği söylenmektedir. Birçok çalışma, belirli uluslararası ortamlarda faaliyet gösteren örgütlerde iletişim sorunlarına neden olan en

önemli faktörün kültürel farklılıklar olduğu sonucuna varmaktadır. (Dalyan ve Bassett Jones, 2005).

## **2.2 Zeka Kavramı ve Tanımı**

Zeka, IQ (zeka bölümü) bilinen bir "zeka bölümü" testiyle ölçüldüğü üzere mantık, matematik ve problem çözme becerilerinin bir kombinasyonu olarak tanımlanmıştır. Ancak araştırmalarla insan zekâsının doğası tartışılmaya başlandı ve klasik zeka (IQ) ve zeka tanımlarına şüpheli bir yaklaşım gösterildi. (Akıl, 1983; Zülküf, 1999 ; Özbay, 2005; Yücel, İnce ve Oral, 2006). Son zamanlarda birçok araştırmacı zekanın çok katmanlı bir yapıdan oluşmasının çok önemli olduğunu ifade etmiştir. Aynı zamanda kültürel değerler ile zekâ kavramları arasında bir etkileşim vardır. Ancak zekâyı oluşturan faktörler kültürler arasında farklılık göstermektedir (Ngve Earley, 2006; Köroğlu ve Köroğlu, 2012). Zekâ kelimesi, "akıl hikmeti" anlamına gelen Arapça kökenli bir kelimedir. Latince karşılığı "Artificialus" dur. Saf Türkçe bir kelime olan bilişsel yetenek "bilmek" anlamak demektir. Zekâ kavramı birçok araştırmacının en çok ilgi duyduğu konulardan biridir. Zekânın genel bir ifadeyle açıklanması gerekiyorsa; Zihnin öğrenme, öğrendiklerini kullanma, yeni durumlara uyum sağlama ve yeni çözümler bulma yeteneğine "zekâ" denir. Bireyler farklı oldukları gibi farklı becerilere, farklı düşüncelere ve farklı niteliklere de sahiptirler. Tüm bireyler aynı düzeyde değerlendirilemez. Bu görüş antik Yunanistan'dan beri bilim adamları tarafından doğrulanmıştır ve bu güne kadar gelmiştir. Platon, ruh; Akıl, duygu ile arzulara ayrılabilceğini düşünen Aristoteles; bilişsel ve duygusal yetenek ve istekleri iki ayrı grup olarak gösterir (Kafadar, 2004).

### **2.2.1 Howard Gardner: Çoklu Zeka Kuramı**

Howard Gardner'ın 1983 tarihli "Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences" adlı kitabı, zekâları çoklu zeka kuramına uygun olarak şu şekilde



sınıflandırır; "Dil zekası, müzik zekası, mantıksal sayısal zeka, uzamsal-görsel zeka, vücut-kinestetik zeka, sosyal zeka ve içsel zeka". Araştırmacı, doğal zekanın yedi tür zekaya eklenebileceğini söylüyor. (Gardner, 1999).

Mantıksal-matematiksel zeka: Matematiksel zeka, sayılarla düşünme, sayıları zorlanmadan kullanabilme ve nedensel ilişkiler kurarak anlam geliştirme yeteneği olarak tanımlanır. Bir başka tanıma göre ise "mantıksal/matematiksel zeka" sayılar, diğer nicel bağlantılar, sebep ve sonuç hakkında akıl yürütme, soru sorma ve mantıksal ilişkiler kurma yeteneği olarak ifade edilmektedir (Temiz, 2007). sayısal işlemlerin oldukça yüksek olduğu matematik, istatistik veya memurluk gibi meslekler.

Görsel/Uzamsal Zekâ: Bu zekâ alanı bilimsel alanda resim çizme kabiliyeti ile ilişkilendirilen bir zekâ türüdür.Bahsi geçen zeka türünün tanımı yapılarak görsel düşünme ve olmayan bir şeyi yaratabilme, verilen üç boyutlu bir nesnenin şekil ve görüntüsünü hayal edebilme ya da farklı açıdan gördükleri şeyleri doğru bir şekilde algılama ve anlama olarak değerlendirilmektedir. Kavram olarak değerlendirildiğinde ise görsel zekâ “uzamsal veya gözlemsel boyutlardan dış evrende mevcut izlenimleri farklı şekiller veya çizimler aracılığı ile sunma ayrıca dünyayı doğru algılama becerisi ve bu beceriyi sergileme” olarak tanımlanmaktadır (Temiz, 2007; Saban, 2010; Bümen, 2015).

Müzikal/Ritmik Zekâ Bu zekâ türü şarkı söyleme yeteneği şeklinde ele alınmakla birlikte ses tonu, ritim, nota, melodi, ahenk gibi müziğin kapsadığı konulara ilişkin büyük ölçekte duyarlı olma, müzik eserlerini ve müzikal formlarına duyarlılık, aktarabilme yetisi “müzika/ ritmik zekâ” şeklinde tanımlanmaktadır. Kısaca müzikal/ ritmik zeka düzeyinin geliştirilmesinin müzikal destek ile olanaklı hale getirileceği belirtilmektedir (Başaran, 200 ; Temiz, 2007).

Bedensel/Kinestetik Zekâ Yapılan araştırmalarda denge zekası olarak belirtilmekle birlikte kişinin mevcut dūřünce ve duygularını fiziksel becerilerine aktara bilme yeteneği, elinde bulunan nesnelere kabiliyetleri ile bir araya getirerek önceden planlanmış vücut hareketlerini kontrol altında tutma kapasitesi “bedensel zeka”yı ifade etmektedir (Özkan, 2008; Saban,2010).

Sosyal Zeka Bu zeka kavramı, başkalarıyla ilişkiler kurmak için çok etkili ve önemlidir (sosyal zeka, bireyin davranışlarını uygun şekilde analiz etme ve yorumlama yeteneği ile karakterize edilir). insanları zorlanmadan farkındalık, sezgi ve anlayış (Butler, 2007; Doğan ve Çetin, 2008)

İçsel- Özedönük bilgelik, kişinin duygu ve davranışlarını birbiriyle uyumlu olarak algılaması ve algılaması ve bilinçli olarak gerçekleşmesidir. . Bu zeka modeli, kişinin hedef belirleme, ne yapmak istediğinin farkında olma ve kendini değerlendirme yeteneğidir (Tuğrul ve Duran, 2003). Bu zekaya sahip çocuklar, genellikle doğal çevreye ve canlılara karşı çok ilgililer (Özdemir, 2019) arasında birebir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. (Çapraz, Kesken, Ayyıldızve İlic, 2009).

### **2.2.2 Zekâ Türleri**

Birçok akademik çalışma, insanların düşünme ve öğrenme süreçleri ile yetenekleri/zekâları arasında bir etkileşim olduğunu göstermektedir. Bu anlamda bireyin zekâ tipinin öğrenme stillerini etkilediği ve bireyin baskın zeka modeline uygun olarak etkili öğrenme stratejilerinin geliştirilebileceği varsayılmaktadır (Gürel ve diğerleri ve Tat, 2010). Zekâ türleri şu şekildedir; Son yıllarda insan davranışı ve zeka ile ilgili en belirgin problemlerden biri olarak kabul edilen duygusal zeka cümlesi, ilk olarak 1930 senesinde Howard Gardner tarafınca ortaya atılan çoklu zeka kuramına yaslanmaktadır. Birçok kişi tarafından tanımlanmıştır. Bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını algılama, onları ayırt etme ve davranışları için bilgi aktarma

yeteneği ile ilgilenen sosyal zekanın alt kümesi olarak araştırmacılarıdır (Mayer ve Salovey, 1993).

Duygusal zeka kavramının en değerli özelliği değiştirilip geliştirilebilmesidir. Bu kavram aynı zamanda öğrenilebilen sosyal özellik ve psikolojik özellikleri de içermektedir. Bu var olan özellikler, insanın duygu ile düşüncelerini algılama, ifade etme ve kontrolü altındaki durumları değiştirme yeteneği olarak sınıflandırılabilir (Acar, 2011). 20. yüzyılın sonuna kadar sosyal zekâ ve duygusal zekanın aralarında ortak değerler olduğu kabul edildi. Ancak günümüzde bu iki kavram ayrı konular olarak görölmektedir. (Özdemir, 2019). Sosyal zeka Sosyal zeka teorisinin iki bölümü vardır: sosyal biliş ve sosyal beceriler (Goleman, 2008).

Sosyal farkındalıklar dört unsurdan oluşur:

1. Temel empati unsuru: Başkalarını anlamak, duygularını algılamak ve sözsüz duygusal ipuçlarını yakalamak.
2. Uyum: Diğer kişiyi dikkatle dinleyin, anlayın ve böylece fizyolojik eşzamanlılığı artırarak uyumlu düşünce ve duyguları teşvik etmek.
3. Empati Doğruluğu: Başkalarının düşünce, duygu ve algılarının ve amaçlarının farkında olmak
4. Sosyal farkındalık: Sosyal yaşamın nasıl işlediğini anlama, bu temele dayanarak toplumsal konularda beklenen eylemleri bilme ve yapabilme ve doğrudan sosyal göstergeler.

Sosyal Zekâ birçok özelliği bünyesinde barındırmaktadır. Bireyler kendi sosyal zekâlarını geliştirmek için 3 adımı izlemelidir. Her şeyden önce bireyler kendi duygu ve düşüncelerini, kendilerini, ne istediklerini, hangi çekiciliğe sahip olduklarını ve yaşamdaki yerlerini algılamalı ve değerlendirmelidir. İkinci aşamada birey, diğer kişinin düşünceleri, kişiliği, hoşlandığı ve hoşlanmadığı şeyler ve hayatta öncelik

verdiği değerler hakkında bilgiye ihtiyaç duyar. Bu aşamayı tamamlayan birey, ister ruh halinde ister herhangi bir konuda fikir alışverişinde bulunsun, diğeriyle bütünleşmeyi başarır. Son olarak üçüncü aşamada ise bireyin toplumsal yapı, yaşam koşulları ve çevre yasaları hakkında bilgi edinmesi gerekmektedir. Bu bölümde birey, bu topluma uyum sağlayıp sağlayamayacağına ya da bu ortamda sağlıklı sosyal etkileşimi sürdürüp sürdüremeyeceğine karar verecek ve fikir sahibi olduktan sonra uyumlu bir etkileşim kuracaktır.

### **2.2.3 Kültürel Zeka Teorisi**

Gerçek şu ki, küreselleşme dünyayı birçok yönden daha erişilebilir hale getiriyor ve kültürel çeşitlilikteki artış hem bireyler hem de kuruluşlar için yeni zorluklar yaratıyor. Kültürlerarası etkileşimlerdeki bu zorluklar, dünyanın o kadar erişilebilir olmadığını göstermektedir (Friedman, 2006; Ang & Ng, 2007). Kültürel zekâ günümüzün örgütsel ve yönetim psikolojisi literatüründe çok önemli bir kavramdır. Yöneticilerin ve çalışanların birbirleriyle ve müşterilerle olan ilişkilerinde yeni kültürlere etkin ve verimli bir şekilde uyum sağlama yeteneğini gösteren kültürel zekânın 21. yüzyılda yöneticiler ve çalışanlar için önemli bir beceri olduğu ileri sürülmektedir (Thomas ve İnkson, 2004; Sadıkyan, 2011). Dolayısıyla her toplumun kendine has bir kültürü vardır; Özetle kültürel zekâ, insanlar arasındaki farklılıkları diğer toplumlarla ve toplum içindeki farklı kültürlerle etkileşim kurma yeteneklerine göre açıklar. İstihbarat alanı olarak kabul edilmektedir. Şimdiye kadar kültürel zekânın birçok farklı tanımı yapılmıştır. Kültürel zekâyı, bir bireyin başka bir kültürden bir kişinin olağandışı ve belirsiz vücut hareketlerini, örneğin kişinin arkadaşları ve aynı kültürde yaşayan insanlar gibi yorumlamasını ve algılamasını sağlayan doğal bir yetenek olarak tam olarak ifade edebiliriz. Duyusal zeka, farklı kültürel ortamlarda etkili bir şekilde işlev görmek ve aynı zamanda olumlu insan ilişkileri kurmak için

gerekli olan bir takım yeteneklere odaklanılarak tanımlanmaya çalışılmaktadır (Early ve Mosakowski, 2004; Dyne ve Ang, 2005). Akademik araştırmalar, kuruluşların hayatta kalmasının bir yolunun, çalışan farklılıklarına duyarlılık olmak ve saygı göstermek ayrıca bu farklılıklara birer varlık olarak değer vermek olduğunu öne sürüyor. Bu bağlamda kültürel zekâ, insanların günlük yaşamlarında gerçekleştirdikleri faaliyetlerde elde ettikleri iyi sonuçları kolaylıkla açıklayabilir. Genel kültür düzeyi yüksek olan bireyin kültürel zekâ düzeyi de yüksek olduğunu bilinmektedir (Memduhoğlu, 2011; Kahraman, 2016). Bu bağlamda kültürel zekâ, bir Şirketin veya işletmenin maddi olmayan kaynakları ve yetenekleri anlamına gelir. Bu faktörleri gözlemlemek ve ölçmek zordur. Yukarıda belirtilen zellikler, Şirketin stratejilerini seçmesine ve uygulamasına yardımcı olmaktadır (Mike, 2017). Teknolojinin imkânları ile sanal ve fiziksel sınırlar her geçen gün silinse de, bölgesel ve kültürel değerler arasında hala ciddi farklılıklar bulunmaktadır. Çok kültürlü ortamlarda faaliyet gösteren küresel kuruluşlar için bu kültürel farklılıklar bazen büyük iş krizlerine neden olabilir. 21. yüzyılda bu kültürel değerleri öğrenmek ve farklılıkları yönetebilmek, dünya çapında farklı kültürlerden insanların çalıştığı uluslararası kuruluşlar için ayrı bir önem arz etmektedir (Meyer, 2014).

Kültürel zekâ, bireyin çoklu değerler nedeniyle kültürlerarası ortamlarda meydana gelen kültürel farklılıkları yönetebilmek için kendisine yabancı olan bir kültürün özelliklerini algılama, anlama, yorumlama ve kabul etme yeteneğidir. Kültürel zekâsı yüksek kişiler, buldukları ülkenin sistemine ve günlük yaşamlarına zorlanmadan uyum sağlayabilirler ve böylece sonuçlara ulaşabilirler, diğerlerinden daha iyi öğrenirler (elik ve Eflatun, 2020). Farklı kültürlerden bireylerin bu iletişim ortamında kendilerini daha iyi anlamaları ve ortak bir sebep için çabalamaları için birbirlerini bir bütün olarak anlayabilmeleri ve kültürlerinin verdiği iletişim

unsurlarının farkında olmaları gerekir. Özellikle çok geniş kapsamlı şirketlerde çalışan kişilerin, uluslararası ticari faaliyetler yürütenlerin veya turizm endüstrisindeki kişilerin, farklı geçmişlerden, farklı kültürlerden gelen verileri hızlı bir şekilde yorumlayabilmesi ve bunlara yanıt verebilmesi gerekir. Aksi takdirde başarılı bir finansal hayat mümkün değildir (Gökhan, 2020)

Yaşadığımız zamanlarda çok kültürlü yaşam alanları çoğalmış, kültürel çeşitlilik içeren işler ve meslekler günümüz dünyasının bir sebebi olarak bir yaşam biçimine dönüşmüştür (Demirel, Turan ve Akıncı, 2020). Her geçen gün büyüyen dünyada sınırlar ötesi verimliliğin önemini gösteren kültürel zekâ, bireyler arası etkileşim için önemli bir liderlik becerisi olarak kabul edilmektedir. İster iş ortamında, ister halka açık bir ortamda veya aile ilişkilerinde olsun, bireyler kültürel zekâlarının ve yaşam yönlerinin özelliklerinden yararlanabilirler. Farklılıklara direnen güçlü bir zihinsel yapıya sahip birey, yeniliklerle karşılaştıklarında kolayca fark eder, zihnini ilerlemeye ve durumlara göre ayarlayabilir ve iç benliğimize huzur getirir. Bireyin iç huzuruna ulaşmasındaki olumlu ruh hali, başkalarına da yansır, dolayısıyla çevresinde güvenilir ve olumlu bir imaja sahip olmaktadır.

Kültürel Zeka Teorisine göre, genel kültürel zekaya ulaşma dört temel kültürel zeka boyutu olan: üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekanın bir fonksiyonudur (Earley & Ang, 2003). Bu boyutlar çalışmanın devamında tartışılacaktır.

#### **2.2.4 Üstbilişsel (Metabilişsel) Kültürel Zeka**

Üstbilişsel kültürel zekaya sahip kişiler, yeni bir kültürel ortamda nasıl bilgi toplanacağını planlama ve yeni kültüre, bu yeni kültüre uyum sağlama çabalarını ve ilerlemelerini değerlendirme gibi üst düzey düşünme becerilerini kullanır. Üstbilişsel kültürel zeka terimi, bireyin kültürlerarası etkileşimler sırasındaki kültürel farkındalık

düzeyini ifade eder. (Ang, S. & Van Dyne, L., 2008). Üstbilişsel kültürel zeka tanımlanırken, liderin çok kültürlü bir ortamda strateji oluşturma yeteneğini gösteren bir olgu olarak görülmektedir. Üstbilişsel veya stratejik kültürel zeka, kişinin kendi düşüncelerini uygun şekilde algılama ve tanıma yeteneğinin yanı sıra, etrafındakilerin kafasında neler olup bittiğini görme ve kültürel bilgilerini başka bir kültürü anlamak için kullanma yeteneğidir. Üstbilişsel kültürel zeka, bilişsel, planlama ve kontrol süreçlerini de içerir. Farkındalık, bireyin kendisiyle ve diğer bireylerle bütünleşmesi anlamına gelir. Planlama, bireylerin problemlere ve durumlara nasıl yaklaşacağını öngörerek başarılı kültürler arası etkileşime hazırlanma sürecini tanımlar. Öte yandan izleme, planların ve beklentilerin uyumlu olup olmadığını görmek için etkileşimin eşzamanlı olarak izlenmesidir. (Van, Ang ve Livermore, 2010).

Üstbilişsel kültürel zeka düzeyini yükseltmek için bireylerin mantıksal bir süreç izlemesi gerekir. Etkileşimde bulunduğu toplumun kültürel değerleri hakkında bilgi toplamak, bu çerçeveye uyum sağlayan stratejik bir yönetim süreci oluşturmak ve uygulama sürecinde değerlendirme ve kontrol işlevlerini başarıyla yerine getirmek. Bu stratejiyi kullanmak üstbilişin önemli sonuçlarıdır.

### **2.2.5 Bilişsel Kültürel Zeka**

Bilişsel kültürel zekâ, eğitim ve deneyim yoluyla kazanılan farklı kültürlerin normları, uygulamaları ve gelenekleri hakkında bilgileri içerir. Bu zekâ türü, farklı kültürlerin ve bunların alt kültürlerinin ortak ekonomik, yasal, sosyal ve kültürel değer sistemleri hakkında bilgi içerir. (Mercan, 2016) Bu fenomenler arasında teknolojik yenilikler (araçlar vb.), yiyecek arama biçimleri (avcılık, tarım gibi.), ekonomik gösteren faaliyetler (ticaret vb.), sosyal etkileşimleri biçimleri (aile iletişimi vb.), ebeveynlik uygulamaları/yöntemleri, inançlar ve insan davranışları (dinler vb), estetik tercihler ve iletişim biçimleri (dil, jestler vb.) onları evrene bağlar (Ang, Van ve 2008).

Başka bir çalışmada, algısal kültürel zekânın, diğer kültürlerle ilişkili zihinsel kalıpları planlama, geliştirme, izleme ve kontrol etme yeteneği ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır (Şahin, 2011).

### **2.2.6 Motivasyonel Kültürel Zeka**

Motivasyon kelimesinin Türkçe karşılığı “bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı yaratan, sürdüren ve yönlendiren herhangi bir güç” anlamına gelen “güdü” kelimesidir (TDK, 2017) . Sözü edilen boyut, kültürel zekanın ikinci en önemli boyutu olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda bireyin içinde bulunduğu kültürü kavrama, çevresiyle iletişim kurma ve bu kültürü ona uyum sağlamayı başarabilmek için anlamaya çabalama yeteneği ile ilişkilidir. Motivasyonel kültürel zeka becerileri yüksek olan bireyler, kültürler arasında farklı ve yeni etkileşimlere zorlanmadan girmek için motive olurlar (Temler, 2006).

Motivasyonel, kültürel olan zekanın üç temel teşvik edici yönü olarak bilinmektedir. Bunlar (Crowne, 2008; Akdemir, Duman ve Tunalılar, 2016);

- (1) “İyileştirme veya kendini daha iyi hissetme isteği”;
- (2) “Geliştirme veya kendini geliştir mekiçin meydan okuma isteği”
- (3) “Devamlılık veya bireyin hayatında süreklilik ve öngörülebilirlik arzusudur”.

Yukarıda açıklanan zeka boyutu, bir motivasyon kaynağı olduğu için kültürel zekanın önemli bir bileşenidir. Bu tür zekâ, yeni kültürel ortamda işlev görmek için gereken inisiyatifi ve enerjiyi harekete geçirir. Örneğin, Japoncası akıcı olan ve diğer kültürlerden insanlarla etkileşime alışmış bir Çinli yönetici, Japon meslektaşlarıyla iletişim kurmakta sorun yaşamayacaktır. Buna karşılık, Japonca öğrenmemiş veya kültürler arası karşılaşmalara aşina olmayan başka bir Çinli liderin bu tür kültürler arası etkileşimlere girme olasılığı daha düşük olacaktır. Kısacası motivasyonel boyut,



bireyin farklı kültürlerle deneyim kazanma ve farklı kültürlere uyum sağlama içgüdüsünü ve etkinliğini temsil eder (İlhan ve Çetin, 2014).

Motivasyonel kültürel zekanın altında yatan ana faktör, bireyin yeni kültürel çevreye uyum sağlama istekliliğinin yanı sıra, hedeflerine zamanında ulaşmak için belirli bir eylem planı geliştirmesidir. Bu akıllı boyutta birey, etrafındaki olayları sürekli olarak dikkat ve enerjiyle gözlemler ve duruma uyum sağlamak için bir plan oluşturur.

### **2.2.7 Davranışsal Kültürel Zeka**

Davranışsal zeka boyutunu tanımlarken, bireyin farklı kültürler arası durumlarda insanlarla etkileşime girerken uygun sözlü ve sözel olmayan davranışları doğru bir şekilde ifade edebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Davranış kültürü zekası, genel davranışsal deneyim gerektirir. Kültürel zeka düzeyi yüksek bireyler esnektir ve davranışlarını farklı kültürel etkileşimlere uyarlayabilir (Van Dyne, L., Ang, S., Koh, C., 2008). Kültürel zekanın bahsedilen boyutu; Bilişsel zeka ve motivasyonun “gerçek dünyaya” yaklaşma ve uyum sağlama yeteneği ile ilişkilidir. Davranışsal kültürel zeka, karşılaşılan durumun ciddiyetine göre uygun bir davranışın uygulanmasını içerir, kısacası farklı kültürel durumlarda farklı davranışsal yetkinlikleri tanımlar (Earley, PC ve Ang, S., 2003).

Davranışsal Kültürel zekanın uygulandığı alanlar aşağıdaki gibidir (Ang,S. ve Van D.L., 2008):

- (a) Yasalaştırılan belirli davranışar alıklarında,
- (b) Belirli sözsüz ifadelerin ne zaman ve hangi koşullar altında uygun, tercih edilen, izin verilen veya yasaklandığımbelirleyen kuralları belirtmelidir.
- (c)Belirli sözel olmayan davranışlara yönelik yorumlama veya anlama olmak üzere üç şekilde değişir.

İnsanlar günlük yaşamlarında birbirleriyle iletişim kurarken karşısındaki kişinin gerçek duygularını düşünce ve hedeflerini ayırt edemezler. Ancak başkalarının görünen diğer ifadelerini (ses, tonlama, yüz ifadeleri vb.) algılayabilir, anlayabilir ve duyduklarına güvenebilirler. Beceriler, eğitim ve öğretim, gözlem yada deneyim yoluyla kazanılır ve geliştirilebilir. Bu boyut, bireylerin farklı kültürel durumlarda birbirleriyle iletişim kurarken farklı kültürlerle yumuşama ve uygun davranma becerisini oluşturmaktadır (Van, vd., 2012). Bu bağlamda davranışsal zeka boyutu, bireyin iletişimde geçmiş deneyimlerine dayanarak karşılaştığı olaylara anlam yükleme yeteneği olarak ortaya çıkmaktadır.

### **2.3 Kültürel Zekaya İlişkin Yapılan Çalışmalar**

Kültürel zekanın teorik duyarlılığını veya doğruluğunu artırmaya yönelik bir başka çalışmada, kültürel zekanın dört boyutu ile kültürler arası üç etkisi arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Kültürel zeka kavramını geliştirmek ve test etmek için değerlendirme. Buna göre, bilişsel ve üstbilişsel kültürel zekanın kültürel muhakeme ve karar vermeyi etkilediği açıklanmıştır. Kültürel zekanın motivasyonel ve davranışsal yönlerinin de kültürel adaptasyonu etkilediği ortaya çıkmıştır (Ang, et al. 2007). Çeşitli araştırmalar, uluslararası kültürlerdeki deneyim ile kültürel zeka arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmalar, kültürlerarası deneyim ve kültürel zeka düzeylerinin eş zamanlı olarak arttığını göstermiştir (Shokef ve Erez, 2008). Çok kültürlü toplumlara katılımın kültürel zekayı geliştirdiği tespit edilmiştir. Benzer şekilde, araştırmalar farklı kültürlerden bireylerle etkileşimin ve ziyaret edilen ülke sayısının kültürel zekanın önemli göstergeleri olduğunu göstermektedir (Crowne, 2008).

Başka bir araştırmaya göre ulaşabileceğimiz sonuçlardan biri; Kültürel zekânın dinamik boyutu, kültürler arası dengeyi sağlamak için mükemmel destek sağlar. Artan

kültürel zekâ seviyeleri ile artan iş performansı arasında doğrudan bir ilişki olduğu da belirtilmektedir (Gorji ile Ghareseflo, 2011; Şahin ve diğerleri, 2012; Gorji ve Ghareseflo, 2011). Kültürel zekanın önemini ve yabancı işçilerin başarısı üzerindeki etkisini inceleyen bir başka çalışmada, kültür şoku, kültürel zeka ve performans arasında bir bağlantı gözlemlendi. Bu araştırma Tayvan'da gerçekleştirilmiş ve Tayvan'da çalışan 382 Filipinli çalışandan anketler yoluyla veriler toparlanmıştır. Sonuç olarak Filipinli çalışanların kültürel zekâları ile performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Filipinli istihdamların kültürel zekâları ile kültür şoku arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Daha sonra kültür şokunun kültürel zekâ ve performans arasındaki ilişkiyi kısmen değiştirdiği ortaya çıktı (Chen, Lin ve Sawangpattanakul, 2011). Kültürler Arası Kişilik Anketi aracılığıyla yürütülen bir başka çalışma, göçmen kişilik özelliklerinin kültürler arası uyum üzerindeki etkisini değerlendirdi.

Araştırma kapsamında yüz seksen bir kişiye anket yoluyla ulaşılmıştır. Aşağıdaki sonuçlar; (Peltocorpi ve Froese, 2012). Japonya'da yapılan bir başka araştırmaya göre, yabancıların kültürel zekâ düzeylerinin kültürler arası uyum etkisini artırdığı sonucuna varmışlardır. Araştırmanın uygulamalı bölümünde Japonya'da ikamet eden 154 yabancıya anket yardımıyla ulaşılmıştır. Sonuçlar aşağıdaki gibidir: Motivasyonel kültürel zekâ boyutlarının, Beş Büyük kişilik modeli kişiliklerinin tümü ile etkileşime girdiği bulundu. Böylece yeni bir kültüre uyum açısından, motivasyonel kültürel zekânın derecesinin kişilikten bağımsız olarak genel çevre, etkileşim ve uyum üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Japonya'da bir bireyin yaşam süresinin kültürel zekâ, kişilik ve kültürlerarası uyumu tahmin etmede önemli ve olumlu bir faktör olduğu tespit edilmiştir (Huff & Gresch, 2014). İlgili başka bir çalışmada, 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin (n=200) çalışanlarının demografik ve kişisel özellikleri ile

kültürel zekâ boyutlarındaki farklılıkları araştırmışlardır. Elde edilen sonuçlarda kültürel zekâ boyutlarının cinsiyete göre farklı olmadığı, bekâr bireylerin davranışsal zeka boyutunun daha yüksek olduğu, katılımcıların kültürel zeka puanlarının 2 yabancı dil ve üzeri bildiği tüm durumlarda yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yüksek öğrenim görenlerin boyutları ve kültürel zeka puanları düşüktür. (Aslan, S. ve Aslan, Ö. , 2015).

Başka bir çalışmada ise kültürel zekânın örgütlerdeki önemi incelenmiştir. Bu gün ve çağda, birçok kuruluş çok kültürlü bir yapıya sahiptir. Ekonomik nedenlerle satılan hemen hemen tüm ürünler farklı ülkelerde tasarlandığından, başka bir ülkede üretilmekte ve yüzlerce ülkede pazarlanmakta ve satışa sunulmaktadır. Sonuç olarak, bir organizasyonda çalışan insanlar çok farklı kültürlere bağlıdırlar; dil, etnik köken, beslenme alışkanlıkları, giyim tarzı ve inanç sistemi gibi birçok kültürel faktörden etkilenmekte ve çalışanların kültürel yapısında farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bu kültürel farklılık iletişim ve etkileşime de yansımaktadır. Yanlış anlaşılmaya meyilli olmamak için her çalışanın yüksek düzeyde kültürel zekası hem iş geliştirme hem de çalışan uyumu ve örgüt içindeki motivasyonu açısından örgüte fayda sağlar (Triandis, 2006). Başka bir çalışmada amaç, yöneticilerin kültürel zekâsı ile çalışanların duygusal bağlılığı arasındaki ilişkiyi ve yönetici ve çalışanlar arasındaki yapı, statü ve psikoloji farklılıklarıyla ilişkili olarak ilişki mesafenin düzenleyici rolünü incelemektir. Çalışmanın uygulamalı kısmı; Uluslararası bir güvenlik şirketinde yapılmıştır. Çalışma 2 farklı milletten iki yüz yirmi altı katılımcı ile yürütülmüştür ve bunların bir kısmı yönetim düzeyindedir. Araştırmada katılımcılardan en yakın yöneticilerinin kültürel zekâlarını ve duygusal bağlılıklarını açıklamaları istenmiştir. Çalışmanın sonuçlarında; Yöneticilerin kültürel zekâlarının üst bilişsel, bilişsel ve motivasyonel yönleri ile çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları arasında değerli bir ilişki olduğu

tespit edilmiştir. Ancak kültürel zekâ düzeyi ile duygusal bağlanma düzeyi arasında bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca psiko-ilişkisel mesafe boyutunun ve yöneticilerin üstbilişsel kültürel-entelektüel boyutunun çalışan duygusal bağlılığı ile olan ilişkide düzenleyici bir role sahip olduğu belirlenmiştir (Tunallar, 2018). Kültürel zekâ konusunda çeşitli bilim ve alanlarda araştırmalar yapılmıştır. Özellikle sosyoloji, pedagoji, eğitim psikolojisi, psikoloji ve işletmecilik ve diğer bilim dalları kültürel zekâ konusunu incelemiştir (İşleyen, 2019).

Bu çalışmalar, bireylerin kültürel zekâları hakkında bilgi toplamayı ve uluslararası organizasyonlarda çalışan performans değerlendirmelerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Ott ve Michailova, 2018). Kültürel zekâsı yüksek kişiler, farklı ekip üyelerinin bilgi ve bakış açılarını bütünleştirebilir (Ratasuk & Charoensukmongkol, 2020). Kültürel zekâsı yüksek insanlar kültürel farklılıklara tahammül eder ve kültürler arası etkileşimlerde yanlış ve yüzeysel yargılarda bulunmaktan kaçınırlar (Afsar, AlGhazali, Cheema ve Javed, 2020).

#### **2.4 Turizm Sektöründe Kültürel Zekanın Önemi**

Turizm örgütleri de farklı kültürel özelliklere sahip farklı ülkelere gelen turistlere hizmet vermektedir (Özdemir ve Demir 2015). Turizmin çok kültürlü doğası gereği, gönderme toplum kültürü, yerel kültür ve turist kültürü olmak üzere üç açıdan değerlendirilebilir. Gönderen ülke veya toplumun kültürü, iletişim sürecinde rol oynayan kültürlerden biri olarak kabul edilir ve hizmetin sunulma şekli o toplum için kültürel olarak uygun kabul edilir. Örneğin, turizm personelinin Japon turistlerin tercihleri ve onlara en iyi şekilde nasıl hizmet edileceği gibi konularda eğitilmesi gerekmektedir. Bu eğitim aynı zamanda farklı ülkeler hakkındaki kalıp yargılarını azaltmalarına veya kalıcı olarak silmelerine de olanak tanır. Genel olarak turistlerin başlıca destinasyonları arasında ziyaret ettikleri ülkenin kültürünü ya da çekim yerini

temsil eden yerel kültür gelmektedir. Aynı zamanda turizm işletmelerinde çalışanların çoğunluğu aynı ülke veya bölgeden kişilerdir. Kısacası birey bir kültür içinde doğar, büyür ve eğitilir (Avcıkurt, 2009).

Bir şirketin orta seviye ve üzeri pozisyonlarda yaratıcı, kültürel açıdan son derece zeki çalışanlara ihtiyacı vardır. Bahsedilen iki özellik de ilişkilidir (Dilek, Rachel ve Margaret, 2017). Genel bir kural olarak, yüksek kültür turizmi işletmelerinin personeli, hizmet verilen turistlerin kültürlerine aşina olmalıdır. Bu nedenle çalışan deneyimi, verilen hizmetin kalitesini ve müşteri memnuniyetini doğrudan etkiler. Turizm personeli, turistlerin davranışlarını ait oldukları kültüre göre değerlendirebilir ve ona sorunsuz bir şekilde adapte olacaktır (Özdemir ve Demir, 2015).

Turizm sektöründe kültürel zekânın hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi hakkında bir dizi tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan hareketle, diğer kültürlerle çok az deneyimi olan ve bu kültüre aşina olmayan ya da kültürlerarası eğitim almamış çalışanlar, kendilerini ifade etmede veya başkalarının düşüncelerini algılamada güçlük çekebilirler. Bu olumsuz durumun müşteri memnuniyetini olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır. Ancak farklı kültürleri doğru algılayabilen, farklı kültürel ve dilsel geçmişe sahip personel, kendi kültürlerinde kolaylıkla yerbulabilmektedir. Aynı zamanda kültürel sınırları kolayca aşarlar (Avcıkurt, 2009). Birçok bilim adamı, yeni bir kültürel olgunun ortaya çıktığını ve turistlerin toplandığı yerlerle ilgili olduğunu iddia etti. Bu yeni olgunun adını kültür turizmi olarak somutlaştırıyorlar. Aynı zamanda gezgin olmayanlar arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri içeren bir karma kültür türüdür ve günlük yaşamda norm olarak kabul edilen kültürden yeni bir kültür türü ortaya çıkar (Akay, 2005). Bu farklı kültürler birlikte etkin bir şekilde çalıştıklarında birbirlerini etkileyebilirler ve belirli özellikler çerçevesinde davranışlarını gerçekleştirebilirler. Özellikle bir

bölgede turistlerin bulunması diğer bireylerin yaşam standartlarını etkilemektedir. (Avcıkurt, 2009). Kendini ifade etmek ve yerel halkla etkileşimde bulunmak, ziyaret edilen alanlara yerleşmek, ilgililerin yaşam tarzlarını ve davranışlarını büyük ölçüde şekillendirmektedir. Öte yandan turistler de ziyaretleri sırasında bu kültürel özelliklerden etkilenmektedir (Duran, 2011).

Başka bir çalışmanın ana konusu ise kültürel zekânın turizm organizasyonları için taşıdığı önemi şeklinde ifade edilmektedir. Çalışmayı yürüten araştırmacılar, sözkonusu önemin altını çizmekte ve örgütlerin ziyaretçilerle olan kültürlerarası etkileşimlerinde kültürel zeka özelliklerinden yararlanmaları gerektiğini belirtmektedirler. Aynı zamanda, enternasyonal turizm işletmelerinin kültürel durumları algılayabilme, gerekli süreçlerde esneklik sergileyebilme ve kültürel farklılıkları içselleştirerek geliştirilmeleri için kültürel zekanın gerekliliği konusu ifade edilmektedir. Bilhassa farklı kültürel toplumlarda faaliyetlerini sürdüren uluslararası zincir turizm işletmelerinin, küresel ekonomik yapı ve karmaşık çalışma ortamları ile baş edebilmeleri amacıyla çok kültürlü ve yaratıcı ekiplere yönelmeleri konusu üzerinde durulmaktadır (Arora ve Rohmetra, 2010).

Ancak verilen hizmeti alan müşterilerin de kültürel zekaya sahip olması farklı avantajlar sunuyor; Örneğin, bir Türk müşterisi Akdeniz veya Ege kıyısındaki bir oteli ziyaret ettiğinde; Diğer misafirler genellikle yabancılar veya tabela, billboard vb. alanlarda ağırlıklı olarak yabancı dillerde yazılan kelimeler şeklindedir. Koşullar nedeniyle kendi ülkelerinde bir göçmen gibi hissedebilirler. Hatta bu durum onun farklı kültürlerle karşı ön yargılar geliştirmesine neden olabilir. Kültürlü bir misafir, karşı kültürlü kişilerle daha kolay etkileşim ve iletişim kurabilir ve beklenmedik durumlarda daha kolay çözümler bulabilir (Yılmaz ve Kaya, 2015).

İnsanların kültürel adaptasyonu ile kültürler arası çalışma ortamlarında iş performansları arasında doğrudan bir bağlantı vardır (Şen, 2019). Aynı zamanda maaşlı çalışanın kültürel farklılıkları ve uyum güçlükleri, meslekten ayrılmasına ve okul yıllarında bile kendini yetersiz görmesine neden olabilmektedir (Özgürel ve Eröz, 2020). Çok kültürlü bir ortamda kültürler arası zekânın öneminden bahsederken, bazı önemli temel sorular akılda tutulmalıdır. Her şeyden önce, çok kültürlü bir ortamda farklı kültürlerin varlığı ve kültür ile iletişim arasındaki bağ, aynı kültüre mensup insanlar arasındaki iletişimi daha etkin kılmaktadır. Farklı bir kültüre sahip olmanın iletişim boşluklarına neden olduğu görülmektedir. Araştırmacı aşağıdaki iletişim boşluklarını sunar; Örneğin, yanlış anlama, önyargı, mesafenin korunması ve bireyler arasındaki psikolojik ve sosyal izolasyon gibi olumsuz faktörlerden bahsedildi. Özellikle çok uluslu şirketlerde çalışan kişiler, uluslararası işletme yöneticileri veya turizm endüstrisinde yer alan kişiler, farklı kültürlerden gelen ziyaretçilerin etkileşimlerini yorumlayabilmeli ve bunlara hızlı tepki verebilmelidir. Böylece başarılı bir finansal çalışma ortamı sağlanabilir (Akay, 2005. ve Tutuş, 2020).

Etkili ve verimli kültürler arası ilişkileri ve etkileşimleri sürdürmek için tarafların yeteneklerinin farkında olmaları gerekir. Aslında turizm sektöründe işgücünü oluşturacak adayların farklı kültürlere karşı duyarlı olmaları ve bunu dürüstçe etkileşimlerine yansıtan bireyler olmaları gerekmektedir (Özgürel ve Eroz, 2020). Son zamanlarda yapılan araştırmalarda, kişinin kültürel zekâ düzeyi ile işe ve üretken faaliyetlere uyum yeteneği arasında yapısal bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Aslında kültürel zekâ turizm çalışanları çok kültürlü bir ortamda yüksek verimlilik sağlar (Yazıcı, 2021).



## Bölüm 3

# YÖNTEM

### 3.1 Analiz ve Bulguları

K.K.T.C bulunan beş yıldızlı otellerde görevli otel çalışanlarının 102'sinden elde edilen 102 anket formuna ait veriler IBM SPSS programında yapılmıştır. Çalışmanın bu kısmında, anket verilerinden elde edilen bulgular; tablo ve grafikler yardımıyla yorumlanmıştır. Turizm çalışanlarının kültürel zeka düzeylerinin ölçülmesiyle iş performansı konusunda gösterecekleri davranışları belirlemek amacıyla planlanan kesitsel bir çalışmadır. Veri toplama aracı olarak literatür araştırması yapılarak oluşturulan anket olmuştur. Veriler yüzyüze ve topla bırak yöntemleriyle toplanmıştır.

Kolayda örnekleme yöntemi en yaygın kullanılan yöntemlerden biridir. Buradaki esas amaç anketin yapıldığı herkesin örneğe dahil edilmesidir. Ancak buyöntemle elde edilen verilerin güvenilir olma ihtimalinin düşük olduğu gerçeğinin gözardı edilmemesi/ unutulmaması gerekmektedir. Çalışmayı gerçekleştirecek olan kişiler örnekleme istediği kişileri dahil edebilir ancak bu yöntemin kullanıldığı çalışmalarda genelleme yapmak imkansızdır. Bunun nedeni çalışmaya alınan grubun ana kütleyi temsil etme gücünün çokdüşük olmasıdır.

Bu çalışmayı yaparken kolayda örnekleme yönteminin kullanılmasının nedeni yığının daralana sahip olması, araştırmanın tek bir bölgedeki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan kişilerin kültürel zeka farkındalıklarının hangi düzeyde olduğunun incelenmesidir.

### **3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi**

Bir araştırma evreninin sonuçları genellene bileceği, örneklemin de içinden çıkarıldığı alanın tümüdür. Bununla birlikte çalışma evreninden çıkarılan bulgular araştırma evrenin egeneralleyebilir. Bu araştırmanın evreni Girne ilçesidir.

Araştırmaya Girne bölgesinde yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan ortave alt kademe çalışanlar dahiledilmiştir. Örnekleme yöntemi olarak seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Saha çalışması Eylül 2021-Ekim 2021 tarihlerinde gerçekleştirilmişve 201 katılımcıya ulaşılmıştır.

### **3.3 Ölçme Aracı**

Bu çalışmada 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların kültürel zeka düzeyi Ang ve diğ. (2007) tarafından geliştirilen 20 maddelik Kültürel Zeka Ölçeği (KZÖ) ile ölçülmüştür. Söz konusu ölçek toplam 20 maddelik 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları; üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal zeka boyutları olarak isimlendirilmektedir.

### **3.4 Araştırma Hipotezleri**

Araştırmada Ang vd. (2007) 'nin 20 kültürel zeka ölçeğinden yararlanılmıştır. Ankette yer alan 20 maddenin ilk dört sorusu metabilşsel, 6 sorusubilişsel, 5 sorusu motivasyonel ve 5 sorusu ise davranışsal sorulardan oluşmaktadır. Ölçek 5'li likert ölçeğine göre (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) orta ve alt düzey otel çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırma bulguları SPSS 17 programında analiz edilmiş ve demografik verileriyle kültürel zeka boyutları arasındaki farklılıkları ölçmek için tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) ve Pearson korelasyon testinden 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 buldukları pozisyona göre farklılık göstermektedir.

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

H6: Çalışanların üstbilişsel (H2a), bilişsel (H2b), motivasyonel (H2c) ve davranışsal (H2d) kültürel zekaları meslekte geçirdikleri zamana göre farklılık göstermektedir.

H7: Kültürel zeka boyutları arasında ilişki vardır.

### **3.5 Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın en önemli kısıtlamalarından biri, çalışmanın KKTC genelinde yapılamaması sebebiyle genelleme imkanının sınırlı olmasıdır. Nitekim zaman ve maddi yetersizlikler de kısıtlayıcı faktörlerdendir.

## Bölüm 4

### BULGULAR

Araştırmada ilk olarak anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin katılımcıları tanımlayıcı ölçek sonuçlarına yer verilmiştir. Sonrasında ise normallik ölçek bulguları ortaya konmuştur. Bunun yanında, ölçek ve alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı bulgulara, son olarak araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin ölçek sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 4.1 Tanımlayıcı Özellikler ve Değerlendirme Sonuçları

Araştırmaya dahil olan otel çalışanlarının demografik özellikleri ve kültürel zeka bilgi düzeyine ilişkin verdikleri cevaplar Tablo 1’de yer almıştır.

Tablo 1. Demografik Bulgular.

Değişken	Profil	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	81	40.3
	Erkek	120	59.7
	N.toplam	201	100.0
Yaş	25-34	105	52.2
	35-45	76	37.8
	46-55	18	9.0
	56+	2	1.0
	N.toplam	201	100.0
Yıl	1-5	74	36.8

	6-10	74	36.8
	11-15	31	15.4
	16+	22	10.9
	N.toplam	201	100.0
Eğitim	İlköğretim	36	17.9
	Lise	90	44.8
	Üniversite,lisans	62	30.8
	Y.Lisans,doktora	13	6.5
	N.toplam	201	100.0
Yurtdışında bulunma sayısı	Hiç	3	1.5
	1-2	57	28.4
	3-4	82	40.8
	5+	58	28.9
	N.toplam	201	100.0
Yurt dışında bulunma sebebiniz	İş	60	29.9
	kültür gezisi	23	11.4
	Tatil	50	24.9
	Aile	25	12.4
	Diğer	43	21.4
	N.toplam	201	100.0
Kültürel zeka Algısı	Çok az	1	5
	Az	22	10.9
	Orta	49	24.4
	Yeterli	85	42.3

	Kapsamlı	44	21.9
	N.toplam	201	100.0
Departman	Front line	115	57.2
	Back line	86	42.8
	N.toplam	201	

Araştırmaya katılan cevaplayıcıların %40'ının kadın, %60'ının ise erkek olduğu görülmüştür. Yaş dağılımlarına bakıldığında ise katılımcıların %52'sinin 25-34 yaş aralığında olduğu, %37.8'inin ise 35-45 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Çalışma yıllarına bakıldığında ise %73'ünün turizmde 10 yıllık tecrübeye sahip oldukları görülmektedir.

Katılımcıların eğitim düzeyine bakıldığında yaklaşık %18'i ilköğretim mezunu, % 44.8 oranında lisans mezunu oldukları belirlenmiştir. Katılımcıların %28'inin en az bir kez yurt dışında bulunduğu belirlenmiştir. Cevaplayıcıların %15.9'u kendilerini kültürel zeka hakkında çok az bilgi sahibi olarak görmekte, %62 si yeterli ve kapsamlı bilgi sahibi olduklarını düşünmektedirler.

Tablo 2: Kültürel Zeka Ölçeği Genel Değerlendirme

	Minimum	Maximum	Ortalama	S.S.
1.Farklı kültürel geçmişi olan kişilerle birlikteyken kullandığım kültürel bilgilerin farkındayım.	1.00	5.00	3.9250	.97680
2. Alışkın olmadığım kültürden biriyle etkileşime geçtimde	1.00	5.00	3.9104	.96537

kültürel bilgimi duruma uygun olarak kullanırım				
3. Kùltürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilginin farkındayım.	1.00	5.00	4.0050	1.04641
4. Farklı kùltürlerden birileriyle etkileşimhalindeyken kültürel bilgimin doğruluğuna dikkat ederim.	1.00	5.00	3.7114	1.18166
5. Başka kùltürlerin yasal ve ekonomik sistemlerini bilirim	1.00	5.00	3.1294	1.21375
6. Başka dillerin kurallarını (kelime, gramer vb.) bilirim.	1.00	5.00	3.0149	1.33969
7. Başka kùltürlerin kültürel değerlerini ve dini inançların hakkında bilgi sahibiyim	1.00	5.00	3.0199	1.37099
8. Başka kùltürlerin evlilik sistemlerini hakkında bilgi sahibiyim	1.00	5.00	2.7910	1.39503
9. Başka kùltürlerin el sanatları hakkında bilgi sahibiyim	1.00	5.00	2.7811	1.34233
10. Başka kùltürdeki jest,mimic vb.sözel olmayan davranışların sergilenme kurallarını bilirim.	1.00	5.00	2.9900	1.40709

11. Başka kültürlerden insanlarla bir arada olmaktan hoşlanırım.	1.00	5.00	3.9602	1.13067
12. Alışkın olmadığım bir kültürde yerel insanlarla kaynaşabileceğime eminim.	1.00	5.00	3.7811	1.15405
13. Benim için yeni olan bir kültüre uyum sağlamada karşılaştığım güçlüklerle başa çıkacağıma eminim.	1.00	5.00	3.7761	1.14657
14. Alışkın olmadığım kültürlerde yaşamaktan hoşlanırım.	1.00	5.00	3.8507	1.11697
15. Farklı bir kültürdeki alışveriş yapma kurallarına alışabileceğime eminim.	1.00	5.00	3.7413	1.20944
16. Sözel davranışlarımı (ses tonu, aksan vb.) kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.	1.00	5.00	3.5871	1.31667
17. Konuşurken tonlama ve duraksamayı, kültürlerarası duruma uygun olarak değişik şekillerde kullanırım.	1.00	5.00	3.6667	1.33167
18. Konuşma biçimimi kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.	1.00	5.00	3.4577	1.17450



19. Kùltùrlerarası iletişimde ne kadar gerekliyse sùzel olmayan davranışlarımı ona gùre ayarlarım.	1.00	5.00	3.5025	1.19216
20. Yùz ifademi kùltùrlerarası iletişimin gereklerine gùre değiştiririm.	1.00	5.00	3.6020	1.34194

Katılımcıların kùltùrel zeka òlçeęine ilişkin verdikleri cevaplardan yola çıkarak oluşturulan standart sapma ve ortalamalar Tablo 2’de verilmiştir. Çalışanların kùltùrel zeka òlçeęine ilişkin belirleyici faktùrlere ait ifadelerinin ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde en yùksek değerin 4.00 ortalama ile “Kùltùrlerarası etkileşimlerde kullandığım kùltùrel bilginin farkındayım.” olduğu gùrùlmektedir. En dùřùk değere sahip ifadelerin ise; “Başka kùltùrlerin evlilik sistemlerini hakkında bilgi sahibiyim” (2.79) ve “Başka kùltùrlerin el sanatları hakkında bilgi sahibiyim.” (2.78) ifadeleri olduğu gùrùlmektedir.

#### **4.2 Òlçeęin Geçerliliği ve Güvenirliliği**

Òlçme aracını oluşturan ifadelerin birbirleriyle tutarlılık gùsterip gùstermedięine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına gùre òlçeęin genel güvenilirliğini gùsteren Cronbach Alpha katsayısı  $\alpha=0.967$  ile yùksek bir değer almıştır. Tablo 4’de sorular arası korelasyon matrisi verilmiştir. Matris incelendiğinde oluşan korelasyon değerlerinin herhangi bir dùřùk veya negatif korelasyona rastlanmamıştır (Pantic ve Wubbels, 2012; İlhan ve Çetin, 2014, şahin vd.,2013)

Betimleyici faktùr analizi uygulayabilme koşulunu gùsteren òrneklem bùyùklùęu değeri (Kaiser Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy) %93 olarak yeterli dùyeyde tespit edilmiştir. Geçerlilik için bir diğer òn koşul ise kùresellik

derecesinin yeterliliğidir. Hesaplamalar sonucunda, araştırma verilerinden anlamlı sonuçlar çıkabileceğini gösteren (Bartlett's Test of Sphericity) 4652.536  $p < .000$  olarak belirlenmiştir. İlgili koşullar karşılandıktan sonra yapılan betimleyici faktör analizi sonucu Cronbach's Alpha 0.97 gibi son derece yüksek bir değerde bulunmuştur. Bunoktada oluşturulan faktör boyutunun her birinin güvenilir olduğu söylemek mümkündür.

Tablo 3: Sorular Arasındaki Korelasyon Matrisi

	İfade 1	İfade 2	İfade 3	İfade 4	İfade 5	İfade 6	İfade 7	İfade 8	İfade 9	İfade 10
İfade 1	1.000	.886	.814	.607	.524	.457	.488	.367	.412	.495
İfade 2	.886	1.000	.832	.687	.548	.411	.458	.406	.467	.548
İfade 3	.814	.832	1.000	.741	.547	.518	.530	.467	.460	.526
İfade 4	.607	.687	.741	1.000	.577	.489	.473	.494	.471	.492
İfade 5	.524	.548	.547	.577	1.000	.792	.742	.734	.690	.663
İfade 6	.457	.411	.518	.489	.792	1.000	.839	.775	.711	.659
İfade 7	.488	.458	.530	.473	.742	.839	1.000	.828	.774	.710
İfade 8	.367	.406	.467	.494	.734	.775	.828	1.000	.825	.684
İfade 9	.412	.467	.460	.471	.690	.711	.774	.825	1.000	.777
İfade 10	.495	.548	.526	.492	.663	.659	.710	.684	.777	1.000
İfade 11	.428	.432	.435	.392	.339	.387	.484	.375	.353	.499
İfade 12	.555	.611	.676	.610	.520	.500	.508	.453	.440	.528
İfade 13	.620	.628	.672	.609	.628	.565	.569	.533	.501	.581
İfade 14	.550	.614	.638	.611	.571	.530	.511	.516	.518	.553

İfade 15	.569	.588	.685	.637	.595	.561	.546	.537	.458	.510
İfade 16	.553	.616	.619	.595	.606	.485	.484	.554	.562	.584
İfade 17	.513	.572	.565	.596	.605	.502	.464	.536	.585	.580
İfade 18	.568	.619	.572	.553	.638	.506	.569	.574	.628	.620
İfade 19	.579	.643	.620	.533	.639	.530	.591	.565	.575	.629
İfade 20	.579	.657	.626	.606	.635	.511	.541	.581	.602	.624

Tablo 3: devamı. Sorular Arasındaki Korelasyon Matrisi

	İfade 11	İfade 12	İfade 13	İfade 14	İfade 15	İfade 16	İfade 17	İfade 18	İfade 19	İfade 20
İfade 1	.428	.555	.620	.550	.569	.553	.513	.568	.579	.579
İfade 2	.432	.611	.628	.614	.588	.616	.572	.619	.643	.657
İfade 3	.435	.676	.672	.638	.685	.619	.565	.572	.620	.626
İfade 4	.392	.610	.609	.611	.637	.595	.596	.553	.533	.606
İfade 5	.339	.520	.628	.571	.595	.606	.605	.638	.639	.635
İfade 6	.387	.500	.565	.530	.561	.485	.502	.506	.530	.511
İfade 7	.484	.508	.569	.511	.546	.484	.464	.569	.591	.541
İfade 8	.375	.453	.533	.516	.537	.554	.536	.574	.565	.581
İfade 9	.353	.440	.501	.518	.458	.562	.585	.628	.575	.602
İfade 10	.499	.528	.581	.553	.510	.584	.580	.620	.629	.624
İfade 11	1.000	.675	.583	.486	.464	.348	.333	.353	.360	.376

İfade	.675	1.000	.828	.715	.726	.625	.606	.557	.611	.587
12										
İfade	.583	.828	1.000	.755	.722	.697	.655	.626	.668	.667
13										
İfade	.486	.715	.755	1.000	.793	.743	.716	.674	.635	.675
14										
İfade	.464	.726	.722	.793	1.000	.812	.750	.689	.729	.720
15										
İfade	.348	.625	.697	.743	.812	1.000	.916	.756	.792	.847
16										
İfade	.333	.606	.655	.716	.750	.916	1.000	.785	.777	.841
17										
İfade	.353	.557	.626	.674	.689	.756	.785	1.000	.852	.856
18										
İfade	.360	.611	.668	.635	.729	.792	.777	.852	1.000	.879
19										
İfade	.376	.587	.667	.675	.720	.847	.841	.856	.879	1.000
20										

### 4.3 Faktör Analizi

Toplanan veriler üzerinde temel bileşenler yöntemi ve Varimax dönüştürmesine göre faktör analizi yapılarak KKTC’de ki 5 yıldızlı otellerde alt ve orta düzey pozisyonlarda çalışan personelin kültürel zeka boyutlarının irdelenmesine çalışılmıştır. Kültürel zeka ölçeğine yönelik (Ang ve diğ, 2007) 20 madde ile yapılan faktör analizinde 4 faktör boyutu elde edilmiştir. Elde edilen faktör boyutlarının toplam varyansın %77.49’unu açıkladığı görülmüştür. Tablo ilgili faktör boyutlarını ve her bir faktördeki maddelerin yüklenme değerini, faktörün öz değerini ve açıkladığı varyansı

göstermektedir. Verilerin analizinde en yüksek (%60) varyans açıklama değerine sahip olan birinci faktör 5 maddeden oluşmuştur. Faktörü oluşturan maddelerin tamamını davranışsal maddeler oluşturmuştur. İkinci faktör 4 bilişsel maddeden oluşmuş ve toplam varyansın %8'ini açıklamıştır. Üçüncü faktör 4 üstbilişsel maddeden oluşmuş ve toplam varyansın %5'ini açıklamıştır. Son faktör boyutunu ise motivasyonel maddeler oluşturmuş ve toplam varyansın yaklaşık %4'ünü oluşturmuştur.

Tablo 4:Kültürel Zekâ Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Öz Değer</b>	<b>Açıklanan Varyans (%)</b>	<b>Toplam varyans (%)</b>
<b>Faktör 1: Davranışsal</b>		10.403	10.490	60.016
Konuşurken tonlama ve duraksamayı, kültürlerarası duruma uygun olarak değişik bir şekilde kullanırım.	.846			
Sözel davranışlarımı (ses tonu, aksan vb.) kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.	.837			
Yüz ifademi kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.	.816			
Konuşma biçimimi kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.	.774			
Kültürlerarası iletişimde ne kadar gerekliyse sözel olmayan davranışlarımı ona göre ayarlarım.	.770			
<b>Faktör 4:Bilişsel</b>		1.818	8.090	68.106
Başka kültürlerin değerleri ve dinin inançları hakkında bilgi sahibiyim.	.859			

Başka kültürlerin evlilik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim.	.853			
Başka dillerin kurallarını bilirim.	.829			
Başka kültürlerin el sanatları hakkında bilgi sahibiyim.	.817			
Başka kültürlerin yasal ve ekonomik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim.	.704			
Başka kültürlerdeki jest, mimik vb. sözel olmayan davranışların sergileme kurallarını bilirim.	.696			
<b>Faktör 3: Üstbilişsel</b>		1.277	5.386	73.492
Kültürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilginin farkındayım.	.775			
Farklı kültürel geçmişi olan kişilerle birlikteken kullandığım kültürel bilginin farkındayım.	.758			
Alışkın olmadığım kültürden birileriyle etkileşime geçtiğimde kültürel bilgimi duruma uygun olarak kullanırım.	.746			
Farklı kültürlerden biriyle etkileşim halindeyken kültürel bilgimin doğruluğuna dikkat ederim.	.627			
<b>Faktör 4: Motivasyonel</b>		1.103	3.999	<b>77.491</b>
Alışkın olmadığım bir kültürde yerel insanlarla kaynaşabileceğime eminim.	.742			
Başka kültürlerden insanlarla bir arada olmaktan hoşlanırım.	.692			
Benim için yeni olan bir kültüre uyum sağlamada karşılaştığım güçlüklerle başa çıkacağıma eminim.	.663			

Farklı bir kültürdeki alışveriş yapma kurallarına alışabileceğime eminim.	.640			
Alışkın olmadığım kültürlerde yaşamaktan hoşlanırım.	.572			
<i>Notlar: Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi Kaiser Meyer Olkin örnekleme yeterliliği =.933, Bartlett Küresellik Değeri p&lt;000, Ki-Kare 4652.516, sd:190</i>				

#### 4.4 Hipotez Testleri

Çalışmanın hipotezleri parametrik testler olan Tek faktörlü varyans analizi (ANOVA),bağımsız örneklemler için T testi ve Pearson korelasyon katsayısı testi yoluyla test edilmiştir. Söz konusu testlerin yapılmasında SPSS 22 paket programından faydalanılmış sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

**H1: Çalışanların üstbilişsel (H1a), bilişsel (H1b), motivasyonel (H1c) ve davranışsal (H1d) kültürel zeka boyutları cinsiyete göre farklılık gösterir.**

Tablo 5 de çalışanların kültürel zeka boyutlarının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını gösteren T testi istatistikleri verilmiştir. Tablo 5 incelendiğinde Çalışanların üstbilişsel (H1a), bilişsel (H1b), motivasyonel (H1c) ve davranışsal (H1d) kültürel zeka boyutlarının cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında H1a, H1b, H1c ve H1d hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 5: Çalışanların Kültürel Zeka Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik T testi Sonuçları

K.Z.Boyutları	Cinsiyet	N	Ort.	s.d.	T	P
Davranışsal	Kadın	81	3.4914	199	-.707	.778
	Erkek	120	3.6117			
Motivasyonel	Kadın	81	3.8716	199	.583	.676
	Erkek	120	3.7883			

Bilişsel	Kadın	81	2.9033	199	-.497	.954
	Erkek	120	2.9889			
Üstbilişsel	Kadın	81	3.9136	199	.315	.746
	Erkek	120	3.8708			

**H2: Çalışanların üstbilişsel (H2a), bilişsel (H2b), motivasyonel (H2c) ve davranışsal (H2d) kültürel zeka boyutları buldukları pozisyona göre farklılık gösterir.**

Tablo 6'da çalışanların kültürel zeka boyutlarının çalıştıkları departmana göre farklılaşıp farklılaşmadığını gösteren T testi istatistikleri verilmiştir.

Tablo 6: Kültürel Zeka Boyutlarının Çalışılan Departmana Göre Karşılaştırılmasına yönelik T testi sonuçları

K.Z.Boyutları	Departman	N	Ort.	s.d.	t	P
Davranışsal	Ön	115	4.0678	199	8.030	.000
	Arka	86	2.8884			
Motivasyonel	Ön	115	4.1374	199	5.602	.000
	Arka	86	3.4000			
Bilişsel	Ön	115	3.2130	199	3.657	.176
	Arka	86	2.6085			
Üstbilişsel	Ön	115	4.1413	199	4.630	.000
	Arka	86	3.5494			

Tablo incelendiğinde çalışanların üstbilişsel (H2a  $t=4.630$ ), motivasyonel (H2c



t=5.602) ve davranışsal (H2d t=8.030) kültürel zeka boyutları çalıştıkları pozisyona göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermektedir. Diğer yandan bilişsel zeka boyutunda ise (H2b t=3.657) farklılık göstermektedir. Bu sonuçlara göre H2a, H2c, H2d hipotezleri kabul H2b hipotezi reddedilmiştir.

**H3: Çalışanların üstbilişsel (H3a), bilişsel (H3b), motivasyonel (H3c) ve davranışsal (H3d) kültürel zeka boyutları yurt dışında bulunma sayısına göre farklılık gösterir.**

Tablo 7’de kültürel zeka boyutlarının yurt dışında bulunma süresine göre karşılaştırılmasına yönelik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 7: Kültürel Zeka Boyutlarının Çalışma yılına Göre Karşılaştırılması

K.Z. boyutları		N	Ortalama	S.S
davranışsal	Hiç	3	2.6000	.40000
	1-2	57	3.3754	1.21835
	3-4	82	3.5512	1.15408
	5+	59	3.8102	1.17410
	Total	201	3.5632	1.18256
motivasyonel	hiç	3	2.8000	.69282
	1-2	57	3.6561	1.01612
	3-4	82	3.7732	.98219
	5+	59	4.1017	.92801
	Total	201	3.8219	.99092
Bilişsel	Hiç	3	2.0000	.16667
	1-2	57	2.6170	1.12068
	3-4	82	2.9634	1.18171
	5+	59	3.3164	1.21086
	Total	201	2.9544	1.19478

üstbilişsel	Hiç	3	2.2500	1.08972
	1-2	57	3.7368	1.07469
	3-4	82	3.9146	.84366
	5+	59	4.0805	.84005
	Total	201	3.8881	.94136

Tablo 8: Kültürel Zeka Boyutlarının Çalışma yılına Göre Karşılaştırılması ANOVA Testi Sonuçları

K.Z. boyutları		Kareler toplamı	s.d	Kareler ortalaması	F	P
davranışsal	Gruplar arası	8.403	3	2.801	2.034	.110
	Gruplar içi	271.284	197	1.377		
	Toplam	279.688	200			
Motivasyone 1	Gruplar arası	9.513	3	3.171	3.343	.020
	Gruplar içi	186.871	197	.949		
	Toplam	196.384	200			
bilişsel	Gruplar arası	16.961	3	5.654	4.147	.007
	Gruplar içi	268.538	197	1.363		
	Toplam	285.499	200			
üstbilişsel	Gruplar arası	11.596	3	3.865	4.597	.004
	Gruplar içi	165.635	197	.841		
	Toplam	177.231	200			

Tablo 8’deki tek-faktörlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; meslekteki çalışma yılına göre kültürel zeka boyutları farklılık göstermektedir. Boyutların tamamı incelendiğinde çalışanların üstbilişsel (H3a  $F=4.597$ ), ve bilişsel (H3b  $F=4.147$ ), zeka boyutları 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermektedir. Motivasyonel (H3c  $F=3.343$ ) boyut ise 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermiş,

davranışsal (H3d  $F=2.034$ ) boyut ise istenilen anlamlılık düzeyindedegerleri sağlayamamıştır. Bu sonuçlar ışığında(H3a), (H3b), ve (H3c) hipotezleri kabul (H5d) hipotezi ise reddedilmiştir.

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

Tablo 9’da kültürel zeka boyutlarının yurt dışında bulunma nedenine göre karşılaştırılması yönelik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 9: Kültürel Zeka Boyutlarının Yurt Dışında Bulunma Nedenine Göre Karşılaştırılması

K.Z. boyutları		N	Ortalama	s.s.
Davranışsal	İş	60	3.6333	1.07808
	kültürgezisi	23	3.1304	1.20395
	tatil	50	3.3800	1.20017
	Aile	25	3.6800	1.08781
	diğer	43	3.8419	1.29362
	Toplam	201	3.5632	1.18256
Motivasyonel	İş	60	3.8933	.91130
	kültürgezisi	23	3.5652	1.02629
	tatil	50	3.6560	1.07441
	Aile	25	3.7600	.90370
	diğer	43	4.0884	.99647
	Toplam	201	3.8219	.99092
Bilişsel	İş	60	2.9778	1.19536
	kültürgezisi	23	2.6522	1.43276
	tatil	50	2.6900	1.11677

	Aile	25	3.2067	1.15498
	diğer	43	3.2442	1.11350
	Toplam	201	2.9544	1.19478
üstbilişsel	İş	60	3.9792	.88931
	kültürgezisi	23	3.6304	1.09718
	tatil	50	3.7200	.92394
	Aile	25	3.8900	.99760
	diğer	43	4.0930	.88812
	Toplam	201	3.8881	.94136

Tablo 10: Kültürel Zeka Boyutlarının Yurt Dışında Bulunma Nedenine Göre Karşılaştırılması ANOVA Testi Sonuçları

K.Z. boyutları		Kareler toplamı	s.d	Kareler ortalaması	F	p
davranışsal	Gruplar arası	9.961	4	2.490	1.810	.128
	Gruplar içi	269.727	196	1.376		
	Toplam	279.688	200			
motivasyonel	Gruplar arası	6.347	4	1.587	1.636	.167
	Gruplar içi	190.037	196	.970		
	Toplam	196.384	200			
bilişsel	Gruplar arası	10.831	4	2.708	1.932	.107
	Gruplar içi	274.668	196	1.401		
	Toplam	285.499	200			
Üstbilişsel	Gruplar arası	5.243	4	1.311	1.494	.206
	Gruplar içi	171.988	196	.877		
	Toplam	177.231	200			

Tablo 10'daki tek-faktörlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; çalışanların yurt dışında bulunma sebebine göre kültürel zeka boyutları farklılık göstermez. Bu sonuçlara göre çalışanların üstbilişsel (H4a), bilişsel (H4b), motivasyonel (H4c) ve davranışsal (H4d) kültürel zekaları yurt dışında bulunma nedenine göre farklılık gösterir şeklindeki H4 hipotezi redd edilmiştir.

**H5: Çalışanların üstbilişsel (H5a), bilişsel (H5b), motivasyonel (H5c) ve davranışsal (H5d) kültürel zekaları eğitim durumuna göre farklılık gösterir.**

Tablo 11'de kültürel zeka boyutlarının eğitim seviyesine göre karşılaştırılması yönelik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 11: Kültürel Zeka Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması

K.Z. boyutları		N	Ortalama	s.s.
Davranışsal	ilköğretim	36	3.1111	1.22399
	lise	90	3.5822	1.17374
	Üniversite,lisans	62	3.6419	1.10862
	Y.lisans, doktora	13	4.3077	1.10639
	Total	201	3.5632	1.18256
Motivasyonel	ilköğretim	36	3.3333	.98561
	lise	90	3.8133	.95931
	Üniversite,lisans	62	3.9645	.97478
	Y.lisans, doktora	13	4.5538	.68874
	Total	201	3.8219	.99092
Bilişsel	ilköğretim	36	2.3750	1.19415
	lise	90	2.9815	1.17916
	Üniversite,lisans	62	3.1048	1.10934
	Y.lisans, doktora	13	3.6538	1.18529

Total	201	2.9544	1.19478
Üstbilişsel	ilköğretim	36	3.3403
	lise	90	3.9444
	Üniversite,lisans	62	3.9879
	Y.lisans, doktora	13	4.5385
Total	201	3.8881	.94136

Tablo 12: Kültürel Zeka Boyutlarının Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması ANOVA Testi Sonuçları

K.Z. boyutları	Kareler toplamı	s.d	Kareler ortalaması	F	P	
Davranışsal	Gruplar arası	14.980	3	4.993	3.716	.012
	Gruplar içi	264.707	197	1.344		
	Toplam	279.688	200			
Motivasyon	Gruplar arası	16.825	3	5.608	6.153	.001
	Gruplar içi	179.558	197	.911		
	Toplam	196.384	200			
Bilişsel	Gruplar arası	19.914	3	6.638	4.924	.003
	Gruplar içi	265.584	197	1.348		
	Toplam	285.499	200			
Üstbilişsel	Gruplar arası	17.206	3	5.735	7.060	.000
	Gruplar içi	160.026	197	.812		
	Toplam	177.231	200			

Tablo 12'deki tek-faktörlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; eğitim düzeyine göre kültürel zeka boyutları farklılık göstermektedir. Boyutların tamamı incelendiğinde Çalışanların üstbilişsel (H5a F=7.060), bilişsel (H5b F=4.924),

motivasyonel (H5c  $F=6.153$ ) ve davranışsal (H5d  $F=3.716$ ) kültürel zeka boyutları eğitim düzeyine göre 0.01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık gösterir. Bu sonuçlara göre (H5a), (H5b), (H5c) ve (H5d) hipotezleri kabul edilmiştir.

**H6: Çalışanların üstbilişsel (H6a), bilişsel (H6b), motivasyonel (H6c) ve davranışsal (H6d) kültürel zeka boyutları meslekte geçirdikleri zamana göre farklılık gösterir.**

Tablo 13’de kültürel zeka boyutlarının meslekte geçirdikleri zamana göre karşılaştırılması yönelik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 13: Kültürel Zeka Boyutlarının Meslekte Geçirilen Zamana Göre Karşılaştırılması

K.Z. boyutları		N	Ortalama	s.s.
Davranışsal	1-5	74	3.4568	1.26644
	6-10	74	3.4676	1.14881
	11-15	31	3.9548	1.03629
	16+	22	3.6909	1.14264
	Total	201	3.5632	1.18256
Motivasyonel	1-5	74	3.8622	.98143
	6-10	74	3.6324	1.03157
	11-15	31	4.1806	.88296
	16+	22	3.8182	.93179
	Total	201	3.8219	.99092
Bilişsel	1-5	74	2.8829	1.19859
	6-10	74	2.6937	1.17852
	11-15	31	3.4839	1.00587
	16+	22	3.3258	1.22957
	Total	201	2.9544	1.19478
Üstbilişsel	1-5	74	3.8581	.96876

	6-10	74	3.7534	1.00894
	11-15	31	4.1532	.66670
	16+	22	4.0682	.89370
	Total	201	3.8881	.94136

Tablo 14: Kültürel Zeka Boyutlarının Meslekte Geçirilen Zamana Göre Karşılaştırılması ANOVA Testi Sonuçları

K.Z. boyutları		Kareler toplamı	s.d	Kareler ortalaması	F	p
Davranışsal	Gruplar arası	6.629	3	2.210	1.594	.192
	Gruplar içi	273.059	197	1.386		
	Toplam	279.688	200			
Motivasyonel	Gruplar arası	6.766	3	2.255	2.343	.074
	Gruplar içi	189.617	197	.963		
	Toplam	196.384	200			
Bilişsel	Gruplar arası	17.133	3	5.711	4.192	.007
	Gruplar içi	268.366	197	1.362		
	Toplam	285.499	200			
Üstbilişsel	Gruplar arası	4.302	3	1.434	1.634	.183
	Gruplar içi	172.929	197	.878		
	Toplam	177.231	200			

Tablo 14'teki tek-faktörlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde; meslekte geçirilen zamana göre kültürel zeka boyutları farklılık gösterir. Boyutların tamamı incelendiğinde çalışanların bilişsel (H6b), kültürel zeka boyutu meslekte geçirdikleri zamana göre 0,01 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermektedir (F= 4.192) Öte yandan çalışanların üstbilişsel (H6a), motivasyonel (H6c) ve davranışsal (H6d)



kültürel zeka boyutları meslekte geçirdikleri zamana göre farklılık gösterir şeklindeki H6a, H6c, H6d hipotezleri ise reddedilmiştir.

**H7: Kültürel zeka boyutları arasında ilişki vardır.**

Kültürel zeka boyutlarının birbirleriyle olan ilişkisi Pearson korelasyonu ile ölçülmüştür. Sonuçlar Tablo 15 de verilmiştir.

Tablo 15: KZÖ alt boyutlarının birbirleri ile arasındaki ilişkiye yönelik Pearson Korelasyonu tablosu

K.Z. boyutları		Davranışsal	Motivasyone 1	Bilişsel	Üstbilişsel
Davranışsal	Pearson KorelasyonKatsayısı	1	.763**	.688**	.700**
	Anlamlılık (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	201	201	201	201
Motivasyonel	Pearson KorelasyonKatsayısı	.763**	1	.662**	.745**
	Anlamlılık (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	201	201	201	201
Bilişsel	Pearson KorelasyonKatsayısı	.688**	.662**	1	.603**
	Anlamlılık (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	201	201	201	201
Üstbilişsel	Pearson KorelasyonKatsayısı	.700**	.745**	.603**	1
	Anlamlılık (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	201	201	201	201

\*\* 0.01 düzeyinde anlamlı ilişkidir. (2-tailed).

Tablo 15'deki veriler incelendiğinde, Kültürel zekanın alt boyutları olan davranışsal, motivasyonel, bilişsel ve üstbilişsel boyutların birbiriyle olan ilişkisi anlamlıdır ( $p<0.01$ ). Ayrıca Pearson korelasyon katsayıları incelendiğinde boyutların birbirleriyle olan ilişkilerinin kuvvetli ve pozitif yönde olduğu da tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında Kültürel zeka boyutları arasında ilişki vardır şeklinde kurgulanan H7 hipotezi kabul edilmiştir.

## Bölüm 5

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya günden güne global bir hal alırken, farklı kültürlerden insanların birbirleriyle etkileşime geçmesi gerekliliği de ortaya çıkmıştır (Chiu, Gries, Torelli & Chen, 2011). Bu durum aynı zamanda dünyanın bir nevi düzleşmesine neden olurken kültürler arası çatışmayı da beraberinde getirmiştir. Bu durum globalleşmenin bir yandan kültürler arası değişime katkı sağlarken öte yandan da yanlış anlaşılmalara, gerilimlere ve çatışmalara sebebiyet verdiğini göstermektedir (Ang ve diğ., 2015).

Dolayısıyla bazı bireylerin kültürlerarası bağlamda neden ve nasıl açılım sağlayabilirken diğer bazılarının bunu neden gerçekleştiremediklerini anlayabilmek önem kazanmıştır. Bu noktada Kültürel Zekanın kozmopolitan şehirlerde ve kültürlerarası etkileşimde bulunan kişiler tarafından sahip olunması gereken önemli bir yetkinlik olduğu su götürmez bir gerçektir (Sharma ve Hussain, 2017).

Çalışma, konaklama tesisi çalışanlarının kültürel zekâ düzeylerini belirlemeyi ve kültürel zekâ düzeylerinin belirli mesleki ve sosyo-demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma sonucunda kültürel zekâ ölçeğinin genel ortalaması 3.80 üzerinden olarak bulunmuştur. Bu sonuçla uyumlu olarak çalışanların kültürel açıdan yüksek eğitilmiş oldukları söylenebilir. Kültürel zekânın mesleki faktörlere ve sosyal demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak için tek faktörlü varyans analizi (ANOVA) ve Bağımsız örneklem T testinden faydalanılmıştır. Analizler sonucunda, kültürel zeka ile yaş, cinsiyet, , eğitim, çalışma yılı ve turizm

alanında çalışan yıl değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Çalışmada KZÖ geçerlilik ve güvenilirlik şartlarını sağlamış ve çalışmanın sonuçları diğer uluslararası örneklemeler ile paralel bir sonuç ortaya koymuştur. Bu bağlamda KZÖ'nin kültürel zeka araştırmalarında ve uygulamalarında kullanılabilir bir ölçüm aracı olduğu düşünülmektedir. Aynı zamanda KZÖ kültürel zekanın iş ve akademik performansın farklı demografik özellikler gösteren bireyler arasında iletişim ve etkileşim yoluyla geliştirilmesinde etkili bir araç olabileceği de düşünülmektedir.

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 literatüre katkı koyacağı düşünülmektedir. Yanısıra KKTC'de kültürel zeka ölçeğinin test edilmesine yönelik ilk çalışmadır.

Kültürel zekanın alt boyutları ve kültürel farklılıkların yönetimi alt boyutlarla doğrudan ilişkilidir. İlişkiler olabileceğinden, çapraz boyutlu ilişkiler de araştırılır ve yöneticiler üstbilgi, biliş, motivasyon ve davranışsal kültürel zeka konusunda güçlü uluslararası iş bilgisine sahip olmalıdır. Kültürü farklı bir perspektiften görme yeteneği adaptasyon ve yenilikçilik becerileri üzerinde olumlu etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Kültürel zeka düzeyinin uluslararası iş bilgisi ve bilişsel yeteneğe etkisi farklı açılardan kültürel zeka seviyeleri gözlem yeteneği ve motivasyon yeteneği üzerindeki etkisi kültürel zeka düzeyinin kültürel uyarlanabilirlik ve davranışsal kültürel zekaya etkisi, İnovasyon seviyesinin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisi tespit edilmiştir. Aslında, Ang ve diğerlerinin (2007) çalışmasında, kültürel zekâ Teslimat sürecinde yöneticiler için önemli etken olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan Ersoy'un (2014) çalışmasında kültürel zekânın liderlik üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Kültürel olarak

bilge birçok yazar; kültürel farklılıklar Yönetim, liderlik, karar verme süreci, kültür adaptasyon, kültürel muhakeme, işleri yönetmede önemli bir beceridir.

Yapılan araştırmanın hipotezinin sonucuna göre çalışanların üstbilişsel (H1a), bilişsel (H1b), motivasyonel (H1c) ve davranışsal (H1d) kültürel zekası cinsiyet durumuna göre farklılık göstermektedir. Bu durumda araştırmaya katılan kişilerden erkek sayısı fazla olduğu ve yurt dışında rahat bir şekilde çalışması söylenebilir. Yaşadığımız coğrafyada kültürel bakımında kadınların yurt dışında çalışma durumuna sıcak bakılmadığı ve bu durumda bu hipotezimizde erkeklere göre düşük olduğunu belirtilebilir.

Çalışmada diğer hipotezin sonucuna göre çalışanların üstbilişsel (H2a), bilişsel (H2b), motivasyonel (H2c) ve davranışsal (H2d) kültürel zekaları buldukları pozisyona göre farklılık göstermektedir. Çalışanların iş temposu ve çalışma arkadaşların iş akışına göre motivesi ve adapte oluşu gibi durumlardan farklılık göstermiştir.

Bir diğer hipotezin sonucuna göre, çalışanların üstbilişsel (H3a), bilişsel (H3b), motivasyonel (H3c) ve davranışsal (H3d) kültürel zekaları yurt dışında bulunma sayısına göre farklılık göstermektedir. Bu durum hem cinsiyet hem de çalışma alanları gibi durumlardan kaynaklandığını söylenebilir. Erkeklerin ülkemizde daha rahat bir şekilde yurd dışına çıkmaları ve yurd dışında şartların elverişli olmaları gibi durumlardan kaynaklanmaktadır.

Araştırmanın diğer hipotezine göre çalışanların üstbilişsel (H4a), bilişsel (H4b), motivasyonel (H4c) ve davranışsal (H4d) kültürel zekaları yurt dışında bulunma nedenine göre farklılık göstermektedir. Bir önceki hipotez sonucu sayısına bağlı nedenlerden oluşmaktadır. Bu hipotezimizin sonucu nedenleri kapsamaktadır. Bireyler

yurt dışında çalışma nedenlerinden biri olan çalıştığı kadar ücret alma mantalitesi ayrıca iş yoğunluğu, seçici olma durumu gibi nedenleri kapsamaktadır.

Yapılan araştırmanın hipotezine göre, çalışanların üstbilişsel (H5a), bilişsel (H5b), motivasyonel (H5c) ve davranışsal (H5d) kültürel zekaları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Çalışanların aldığı eğitim kişinin kendi bigisi ve karektersik özeliğini ortaya koymaktadır bu durum çalışma arkadaşlarıyla daha verimli ve daha motivasyonel bir şekilde ortam kurulacağı belirtilmiştir.

Yapılan araştırmanın hipotezine göre, çalışanların üstbilişsel (H2a), bilişsel (H2b), motivasyonel (H2c) ve davranışsal (H2d) kültürel zekaları meslekte geçirdikleri zamana göre farklılık göstermektedir. İş tecrübesi ve içe adaptasyon sürecini atlatma gibi durumları hızlı bir şekilde atlatma ve bu durumu benimseme gibi durumları kişide oturmuştur.

Çalışmada toplanan verilerin analizi sonucunda kültürel zeka boyutları demografik verilerle karşılaştırılmış önemli sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda değerlendirilmiştir. Buna göre:

- Kültürel zeka boyutları cinsiyete göre değişiklik göstermemiştir.
- Çalışmadaki bir diğer sonuç, otelcilik sektöründeki tecrübeyi ifade eden meslek süresine ilişkin bu sürenin değişmesi ile bilişsel kültürel zeka arasında farklılık gözlemlendiği görülmüştür.
- Yurt dışında bulunma süresi ile kültürel zeka boyutları arasında farklılık gözlemlenmiştir. 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).

Diğer yandan çalışmadan elde edilen sonuçlarda, yurt dışında bulunma nedeni ile kültürel zeka boyutları arasında herhangi bir farklılık gözlemlenmemiştir.

- Çalışmada elde edilen bulgularda eğitim düzeyi ile boyutlar arasında farklılık olduğu sonucuna varılmıştır. İlköğretim, lise, lisans ve lisans üstü eğitim görenlerin tüm boyutlarda kültürel zeka seviyeleri yüksek çıkmıştır.
- Yine çalışmadan elde edilen bir diğer önemli sonuçta çalışılan pozisyon (Ön/arka departman) ile boyutlar arasında farklılık çıkmıştır. Ön diye ifade edilen misafirlerle iletişim halindeki bölümlerde çalışan kişilerin tüm boyutlarda kültürel zeka seviyelerinin yüksek olduğu görülmüştür.
- 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.

### **Öneriler:**

Çalışma KKTC’de otel işletmelerinde üst düzey ve insan kaynakları yöneticilerinin adayların; işe alımı, hizmet içi eğitimi ve insan kaynağının iyileştirilmesi çabalarında yanı sıra 5 yıldızlı otel işletmelerinde kültürel olarak çok daha gelişmiş bir insan kaynağına sahip olunması noktasında uygulamaya yönelik önemli ipuçları sunmuştur.

Çalışmanın aynı zamanda kültürel zeka ölçeğinin KKTC boyutunda uygulanabilmesi amacıyla ihtiyaç duyulan ön geçerlilik ve güvenilirlik ölçütlerini sağlaması, akademisyenlerce farklı çalışma evrenleri üzerinde tekrar edilebilmesinin önünü açmıştır.

## KAYNAKLAR

- Gürel, E., Tat, M. (2010). Çoklu Zekâ Kuramı: Tekli Zekâ Anlayışından Çoklu Zekâ Yaklaşımına. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 3(11),337-356.
- Ilan, A. ve Higgins, James M. (2005). Global Leadership Success Through Emotional And Cultural Intelligences. *Business Horizons* , 501-512.
- Thorndike, E. (1920). Intelligence and its use. *Harper's Magazine* , 140, 227.
- Zülküf, A. M. (1999). Çoklu Zekâ Kuramı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* , 17 (17), 105-117.
- Acar, T. F. .(2011). Duygusal zekâ yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: Banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması, Yayınlanmamış doktora tezi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Adler, N.J., Doktor, R., ve Redding, S.G. . (1986). From the Atlantic to the pacific century: cross-cultural management reviewed. *Journal of Management* , 12 (2),295-318.
- Afsar, B., Al-Ghazali, B., Cheema, S., & Javed, F. (2020). Cultural intelligence and innovative work behavior: The role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management* , 24-4.



- Akay, R. . (2005). Kültür, Kimlik ve Kültürler Arası İletişim. . *Sosyal Bilimler Dergisi* , 11, 108-120.
- Akdemir,B. Duman,M.Ç., ve Tunalılar,T.T. (2016). Uluslararası İşgücü Pazarının Yeni Rolü: Kültürel Zekâ. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* , . , 4 (25), 29-47.
- Aksoy, Z. (2013). Kültürel zekâ ve çok kültürlü ortamdaki rolü. Yayınlanmamış doktora tezi. *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir* .
- Aksu, A. A. ve Ehtiyar, V. R. (2007). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*.Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktan, C. C. (2007). Bir Sosyal Sabit Sermaye Olarak Kültür. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi* , 6(20) 5-6.
- Altan, M. Z. . (1999). Çoklu zekâ kuramı ve vadettikleri. *Dil Dergisi* , 83, 50-58.
- Ang, S, Van Dyne L, Tan ML. (2008). *Cultural Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press 272-282.
- Ang, S. ve Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network. *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications* , 3-15.

- Ang, S. ve Van Dyne, L. (2008). *Handbook on Cultural Intelligence: Theory, Measurement and Applications*. Armonk, NY: M.E. Sharpe: Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network.
- Ang, S., and Ng, K. Y. . (2007). Cultural and network intelligences: The twin pillars in leadership development for the 21st century era of global business and institutional networks. *Singapore Armed Forces Military Institute* , 46–52.
- Ang, S., Van Dyne, L., and Koh, C. (2006). Personality Correlates of the Four-Factor Model of Cultural Intelligence. *Group and Organization Management* , 31, 100–123.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K.Y., Templer, K. J., Tay, C.ve Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation, and Task Performance. *Management and Organization Review* , 3(3): 335-371.
- Chen, A. S. Y., Lin, Y. C., & Sawangpattanakul, A.(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(2), 246-258.
- Arora, P. ve Rohmetra, N. . (2010). Cultural Intelligence: Leveraging Differences to Bridge the Gap in the International Hospitality Industry. *International Review of Business Research Papers* , 6 (5): 216-234.

Aslan, S., & Aslan, Ö. . (2015). İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerde Kültürel Zeka Ölçeğine İlişkin Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi* , 23, 34-61.

Aslanoğlu, R. A. (2000). *Kent, Kimlik ve Küreselleşme*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Aslı,A. Rüya,E. (2015). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekânın Rolü: Türk ve Yabancı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 42 - 60.

Asunakutlu, T. ve Safran, B. . (2004). Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Araştırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 6(1): 26-49.

Asunakutlu, T., ve Safran, B. . (2004). Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 1(6), 26- 49.

Avcıkurt, C. . (2009). *Turizm Sosyolojisi Genel ve Yapısal Yaklaşım*. (3. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

Bahar, H. İ. (2005). *Sosyoloj*. Ankara: Siyasal Yayınevi Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu (USAK).

Bakan, İ. (2006). *Dış Ticarete İletişim. İş Ticaret: İşletmeler ve Uygulamalar*. Ankara: M.Gazi Kitabevi.

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

Barutçugil, İ. . (2011). *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*. istanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başaran, B. I. . (2004). Etkili öğrenme ve çoklu zekâ kuramı: Bir inceleme. . *Ege Eğitim Dergisi* , 5, 7-15.

Bassett-Jones, N. . (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity And Innovation Management* , 14 (2).

Bridge, B. (2003). *Duyguların Eğitimi* . İstanbul: Beyaz Yayınları.

Brislin R, Worthley R, Macnab B. . (2006). Cultural intelligence understanding behaviors that serve people's goals. *Group & Organization Management* , 31(1), 40-55.

Brislin, R., Worthley, R., & MacNab, B. (2006). Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals. *Group & Organization Management* , 31(1) , 40-55.

Britannica, A. (1988). *Genel Kültür Ansiklopedisi*. İstanbul: Ana Yayıncılık.

Brooks, P. (. (2004). *Cultural intelligence: A guide to working with people from other cultures*. Maine: Intercultural Press.

Bücker, J. J. L. E., Furrer, O., Poutsma, E., and Buyens, D. (2014). The Impact of Cultural Intelligence on Communication Effectiveness, Job Satisfaction and Anxiety For Chinese Host Country Managers Working For Foreign Multinationals. *The International Journal of Human Resource Management* , 25 (14), 2068-2087.

Bümen, N. T. (2015). *Çoklu Zekâ Kuramı ve Eğitim; Eğitimde Yeni Yönelimler*. Ankara: PegemAkademi.

Butler, B. T. (2007). *50 Klassiker der Psychologie*. Heidelberg: mvg Verlag.

Çağlar, İ. (2001). Yönetim- Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 3, 125-148.

Çapraz,B., Kesken,J., Ayyıldız,N.A., İlic,D. . (2009). Yönetimsel Zekâ'ya Doğru: Yönetimsel Zekâ Bileşenlerini Tanımlamaya Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış Dergisi* , 9 (1), 187-211.

Cattell, J. M. (1886). The time it takes to see and name objects. *Mind* , 11(41), 63-65.

Çelik, M. Ve Eflatun, M. (2020). Kültürel Zekânın Sosyo-Kültürel Uyum Üzerine Etkisi: Çok Kültürlü Bir Araştırma. *Antalya Bilim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 1(2).62-78.

Christensen Hughes, J. (1992). Cultural Diversity: The Lesson of Toronto's Hotels.

*The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 33 (2): 78- 87.

Çiğdem Sofyalıoğlu, Rabia Aktaş. (2001). Kültürel Farklılıkların Uluslararası

İşletmelere etkisi. *Yöneyim ve Ekonomi* , 75-92.

Cırık, İ. (2008). Çok kültürlü eğitim ve yansımaları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim*

*Fakültesi Dergisi* , 34, 27-40.

Cox, T. H., Blake, S. . (1991). Managing Cultural Diversity: Implications. *Academy*

*of Management Executive for Organizational Competitiveness* , 5(3): 45-57.

Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence? . *Business Horizons* , 51,

391– 399.

D. Wechsler. (1956). *Die Messung der Intelligenz Erwachsener*. Bern & Stuttgart:

Verlag Hans Huber.

D'Annunzio-Green, N. (1997). Developing International Managers in the Hospitality

Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* ,

9(4/6): 199-208.

Dalyan , F. . (2004). *Uluslararası işletmelerde Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu

Üniversitesi Yayınları.

Demirel, Y., Turan, E. ve Akıncı, M. (2020). Duygusal zekânın kültürel zekâ üzerine etkisinin analizi: Kastamonu üniversitesi Türk dünyası öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 9(1), 222-234.

DiStefano, J. J. ve Maznevski , M. L. (2000). Global Leaders Are Team Players:Developing Global Leaders Through Membership On Global Teams. *Human Resource Management* , 195–208.

Doğan, M. (1996). *Büyük Türkçe Sözlük*. İstanbul: İz Yayıncılık.

Doğan,T., Çetin,B. . (2008). Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Zekâ Düzeylerinin Depresyon ve Bazı Değişkenlerle İncelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* , 5 (2), 1- 19.

DuPlessis, Y. (2011). Cultural Intelligence as Managerial Competence. *Alternation* , 18(1): 28-46.

Duran, E. . (2011). Turizm Kültür ve Kimlik İlişkisi; Turizmde Toplumsal ve Kültürel Kimliğin Sürdürülebilirliği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 10(19), 291-313.

Düren, Z. . (2007). *2000’li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Dursun, İ. T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji ilişkisi: Hofstede’nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* , 43-56.

- Dyne, L., V., ve Ang S.,. (2005, 02 04). *Cultural Intelligence: An Essential Capability for Individuals in Contemporary” Organizations*. Retrieved from Global EDGE: <https://globaledge.msu.edu/newsAndViews/views/papers/culturalIntelligence .pdf>
- Earley, E. C. (2002). Redefining Interactions Across Cultures and Organizations: Moving Forward with Cultural Intelligence. *Research in Organizational Behavior* , 24, s. 271-299. .
- Earley, P. C. (2004). Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*.
- Earley, P. C., and Ang, S. . (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford, California: Cultural intelligence: Individual interactions across cultures.
- Earley, P. C., and Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard business review* , 82(10), 139-146.
- Early, P. C. ve Ang, S. . (2003). Cultural Intelligence across Cultures. *CA: Stanford Üniversitesi Yayınları* . , 9.
- Ehtiyar, R. (2003). Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir Değerlendirme. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 3 (5): 66-78.



Elenkov, D. S. (2009). Senior Expatriate Leadership's Effects on Innovation and the Role of Cultural Intelligence. *Journal of World Business* , 357-369.

Eroğlu, F. (1993). *Davranış Bilimleri*. Erzurum: Maveria Yayınları.

Ersoy, A. (2014). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekanın Rolüne İlişkin Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi* .

Esther Herrmann, Call J, Hernández-Lloreda MV, Hare B, Tomasello M. (2007). Humans Have Evolved Specialized Skills of Social Cognition: The Cultural Intelligence Hypothesis". *Science* , 317 (5843), 1360-1366.

Evans, E. H. (2012). Expatriates success: Cultural intelligence and personality as. *The University of Tennessee at Chattanooga, A Thesis For the Degree of Master of Science* .

Fichter, J. (2002). *Sosyoloji Nedir? (Çev. Nilgün Çelebi)*. İstanbul: Anı Yayıncılık.

Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive developmental inquiry. *American psychologist* , 34(10), 906.

Friedman, T. L. (2006). *Dünya düzdür: Yirmi birinci yüzyılın kısa tarihi* . İstanbul: Boyner yayınları.

Funda, İ., Ebru,D. (2020). Kültürel Zekâ: Beş Büyük Kişilik Modeli Bağlamında Bir Araştırma. *Ekoist: Journal of Econometrics and Statistics* , 65-82.

Galton, F. . (1884). Measurement of character. *Fortnightly* , 36(212), 179-185.

Gardner, H. . (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*. New York: Basic Books.

Gardner, H. . (1994). Intelligences in theory and practice: a response to Elliot W. Eisner, Robert J. Sternberg, and Henry M. Levin. *Teachers College Record* , 95(4), 576-83.

Gardner,H. (1983). *Frames of Mind*. New York: Basic Books.

Georgas, J. (2003). Cross-Cultural Psychology, Intelligence, and Cognitive Processes. *Academic Press* , 23-37.

Gizem ÖZGÜREL, Sibel SÜ ERÖZ. (2020). Turizm Öğrencilerinin Kültürel Zekâlarının Meslek Uyumlarına Etkisi. *Journal of Recreation and Tourism Research* , 427-455.

Goleman, D. (1996). *Emotionale Intelligenz*, . München: Carl Hanser Verlag.

Goleman,D., . (2008). *Soziale Intelligenz* . München: Knauer Taschenbuch Verlag.

Gorji, M., and Ghareseflo, H. (2011). The survey of relationship between cultural intelligence and emotional intelligence with employee"s performance. *In*

*International Conference on e-business, Management and Economics* , 25.,  
175-180.

Gottfredson, L. S. (1997). Mainstream Science on Intelligence: An Editorial with 52  
Signatories, History, and Bibliography. *Intelligence* , 24 (1), 13-23.

Groves, K. S. ve Feyerherm, A. E. . (2011). Leader Cultural Intelligence in Context:  
Testing the Moderating Effects of Team Cultural Diversity on Leader  
and Team Performance . *Group & Organization Management* , 36(5): 535-  
566.

Gümüştekin, G. E. (2007). Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel  
Kültür ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal  
Bilimler Dergisi* .

Gürçay, D. ve Eryılmaz, A. . (2005). Çoklu zekâ alanlarına dayalı öğretimin  
öğrencilerin. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 29, 1-5.

Güvenç, B. (1996). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Yayıncılık., 7. Basım.

Güvenç, B. (1997). *Kültürün ABC's*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Hall, W. . (1995). *Managing Cultures*. New York: John Wiley & Sons Ltd.

Hambrick, D. C., Davison, S.C., Snell, S.A., Snow, C.C. . (1998). When groups consist of multiple nationalities:toward a new understanding of implications. *Organisation Studies* , 19,2, 181-205.

Helvacioğlu, N. (2007). Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi, Doktora Tezi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* .

Hofstede, G. (1998). Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach. *Journal of Management Study* , 35(1):1-12.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. California: Sage Publications Inc.

Hoult, T. F. (1969). *Dictionary of Modern Sociology*. Totowa, New Jersey, United States: Littlefield, Adams & Co.

Huff, K. C.; Song,P. ; Gresch EB. (2014). Cultural Intelligence, Personality, and Cross- Cultural Adjustment: A study of Expatriates in Japan. *International Journal of Intercultural Relations* , 38, 151-157.

Hughes, J. G. (1999). The Use of Studies to Enhance Diversity Management Effectiveness. Council for Hospitality Research Conference. Surrey University, Guildford.

İbiş, T. (2018). Çokkültürlü ve kültürel zekâ. *Yeni Düşünceler*, 2018; 1 , 10: 20-35.

İlhan, M. ve Çetin, B. . (2014). Kültürel zekâ ölçeği“nin türkçe formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışması. . *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 29(2), pp 94-114.

İşleyen, F. (2019). Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Kültürel Zekâ Üzerindeki Etkisi: Çokuluslu İşletmelerde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi* .

Jarry, D. & J. Jary. (1991). *The Harper Collins Dictionary of Sociology*. New York : HarperPerennial.

Kafadar, H. . (2004). Akıcı zekânın performans, zekâ, sözel zekâ, yönetici işlevler, çalışma belleği, seçici dikkat ve kısa süreli bellek süreçlerinden yararlanması. *Yayınlanmamış doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.

Kanfer, R. ve Heggestad, E. D. . (1997). Motivational Traits and Skills: A Person-centered Approach to Work Motivation. *Research in Organizational Behavior* , 19: 1– 56.

Kenar, G. (2020). Kültürel Zekânın Örgütsel Çatışmaları Çözme Yöntemlerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 16* , 126-149.

Kim, K. H., Cramond, B., and VanTassel-Baska, J. (2010). *The Relationship Between Creativity and Intelligence*. Kaufman, J. C., and Sternberg, R. J.

(Eds.) *The Cambridge Handbook of Creativity*. New York: Cambridge University Press.

Kim, Y. J. ve Van Dyne, L. . (2011). Cultural Intelligence and International Leadership Potential: The Importance of Contact for Members of the Majority . *Journal of Applied Psychology* , 61 (2): 272-294.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.

Konate, T. (2018). Yabancı Öğrencilerin Kültürel Uyumunda Kültürel Zekânın Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi* .

Köroğlu, Ö., ve Köroğlu,A. (2012). The Importance Of Using The Emotional Intelligence Skills For Tour Guides And Their Performance. *Management and Education* , 8 (3), 28-35.

Köse, N. . (2016). Erasmus programının kültürel zekâ üzerine etkisinde demografik özelliklerin rolü. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep*.

Kutunis, R. Ö. (2006). *Örgüt Kültürü Ders Notları*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Lane, H. W., DiStefano, J.J., ve Maznevski, J.J. . (1997). *International Management Behaviour*. Oxford, UK.: Blackwell Publisher, Ltd.

- Livermore, D. (. (2010). *Leading with cultural intelligence: The new secret to success*. New York: : Amacom.
- Livermore, D. (2013). *Expand your borders: Discover ten cultural clusters*. East Lansing.MI: Cultural Intelligence Center.
- Lundberg, C. ve Woods, R. . (1990). Modifying Restaurant Culture Managers as Cultural Leaders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 2(4): 5-13.
- MacClachlan, M. (. (2011). *Cultural Intelligence: A Necessity for Working Effectively Across Cultures* . Retrieved from <http://www.communicaid.com>.
- Mas'udah, S. (2019). Gender, Religion and Patriarchy: The Educational Discrimination of Coastal Madurese Women, East Java. *Journal of International Women's Studies* , 20-9.
- Maxwell, G., McDougall, M., Blair, S. . (2000). Managing Diversity in the Hotel Sector: The Emergence of a Service Quality Opportunity. *Managing Service Quality* , 10(6): 367-73.
- Mayer, J. D., Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence* , 17(4), 433–442.

Memduhoğlu, H. B. (2011). Liselerde Farklılıkların Yönetimi: Bireysel Tutumlar, Örgütsel Değerler ve Yönetmel Politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 7(2), 37-53.

Mendenhall, M., Punnett, B. J., ve Ricks, D. . (1995). *Global Management*. Blackwell Pub. Oxford, UK.

Mercan, N. (2016). Çok Kültürlü Ortamlarda Kültürlerarası Farklılıkları Yönetme Sanatı Kültürel Zekâ. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırma Dergisi* , 2 (2), 32-49.

Meyer, E. (2014). *The culture map: Küresel ticaretin görünmez sınırlarını aşmak*. İstanbul: THY Yayınları.

Ming Li, William H. Mobley, Aidan Kelly. (2016). Linking Personality to Cultural Intelligence: An interactive Effect of Openness and Agreeableness”, *Personality and Individual Differences* , 89, 151-157.

Miroshnik, V. (2002). Culture and International Management: a Review Management Development. *The Journal of* , 21 (7/8), s.521-543.

Mok, C., Pine, R. ve Pizam, A. . (1998). Work Values of Chinese Hotel Managers. *Journal of Hospitality & Tourism Research* , 21 (3): 1-16.



- Muammer B, Nuray M, Bayram A. (2015). Turizm Çalışanlarının Kişilik Özelliklerinin Kültürel Zekâ'ları Üzerindeki Etkisi: Edremit Körfezi Örneği1. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi* , 18.
- İlhan,M. , Çetin,B.,(2014). Kültürel Zekâ Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* , 29(2), 94-114.
- Mutlu, E. C. (1999). Uluslararası İşetmecilik. Cagaloglu İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.S.
- Ng, K.-Y., and Earley, P. C. . (2006). Culture+Intelligence Old Constructs, New Frontiers.*Group & Organization Management* , 31 (1), 4-19.
- Ott, D. L., Michailova, S. . (2018). Cultural intelligence: A review and new research avenues., . *International Journal of Management Reviews* , 20(1), 99-119.
- Özbay,M. (2005). Ana Dili Öğretiminde Sözel Zekânın Önemi. *Journal of Qafkaz University*, 16, 169-176.
- Özbek, M. (2000). *Dünden Bugüne İnsan*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Özdemir, K. (2019). Kültürel Zekânın Kültürlerarası Duyarlılık Üzerindeki Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi* .

- Özdemir, Y.G., ve Demir, K.G. (2015). Turizm Sektöründe Kültürel Zekânın Önemi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 2 (2), 29-44.
- Özkalp, E. (2011). *Sosyolojiye Giriş*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.
- Özkan, H. H. . (2008). Çoklu zekâ kuramı ve eğitim programı öğeleri ilişkisi. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 3(2), 332-344.
- Paiuc, D. (2021). The Impact of Cultural Intelligence on Multinational Leadership: A Semantic Review. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9-1 81-93.
- Peng, M. (2017). *Global Business*. Toronto: Nelson Education.
- Petr Wawrosz \* and Miroslav Jurásek. (2021). Developing Intercultural Efficiency: The Relationship between Cultural Intelligence and Self-Efficacy. *Social Sciences*, 50- 71.
- Pinto, L.H. ; Cardoso, C.C. 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.

Ratasuk, A. and Charoensukmongkol, P. . (2020). Does cultural intelligence promote crosscultural teams' knowledge sharing and innovation in the restaurant business? *Asia-Pacific Journal of Business Administration* , 183-203.

RezaieeKelidbari, Hamid R., RezaieeDizgah, M., and RajabiJourshari, P. (2012). The Relationship Between Cultural Intelligence and Job Performance of Operational Staff in Ports (Case Study: Ports and Maritime Headquarters in Khuzestan Province-Iran). *Journal of Basic and Applied Scientific Research* , 2 (6), 6133-6138.

Robert J. Sternberg, Grikorenko,E.L. (2006). Cultural Intelligence and Successful Intelligence. *Group & Organization Management* . , 31 (1), 27-39.

Robock,S.H., Simmonds,K R. (1983). *International business and multinational enterprises*. Irvin: Homewood.

Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., and Annen, H. . (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues* , 67(4), 825–840.

Saban, A. (2010). *Çoklu zekâ kuramı ve Türk eğitim sistemine yansımaları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Sadeghian, E. (2011). Presentating of the Effectual Cultural Intelligence Model of Manager on Effectiveness Iran Khodro Organization of Iran. *European Journal of Scientific Research* , 61 (3): 402-403.
- Şahin, F. (2011). Liderin kültürel zekâsının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumunu üzerine etkisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(2) , 80-104.
- Şahin, F., Gürbüz, S., Köksal, O. ve Ercan, Ü. . (2012). Kültürel Zekâ, Duygusal Zekâ ve Sosyal Zekâ'dan Farklı mıdır? 11. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, (pp. 356-365). Konya.
- Şahin, F., Sait Gurbuz S., and, Köksal O. . (2014). Cultural intelligence (CQ) in action: The effects of personality and international assignment on the development of CQ. *International Journal of Intercultural Relations* , 152–163.
- Salovey, P., and Mayer, J. D. . (1990). Emotional Intelligence. *Imagination. Cognition and Personality* , 9 (3), 185-211.
- Sanchez,R. Carlos,J., Luciara,N. ve Richard M. . (2011). Looking Beyond Western Leadership Models: Implications for Global Managers. *Organizational Dynamics* , 40, s. 207-213.
- Sargut, A. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.

- Seymen, O. A. (2005). Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar Yazınsal Bir Derleme. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi* , 16 (50): 3-23.
- Shokef, E., and Erez, M. (2008). *Cultural intelligence and global identity in multicultural teams*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Sığrı, Ü. ve , Tığlı M. (2006). Hofstede'nin "Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetimsel-Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* .
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara : Pegem Yayınları.
- Soon Ang, Andrew C. Inkpen. (2008). Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Intercultural Capability. *Decision Science* , 39(3), 337-358.
- Stephens, G. K., ve Greer, C. R. . (1995). Doing Business in Mexico: Understanding Cultural differences. *Organisational Dynamics* , 39-55.
- Sternberg, R. J. . (2002). *Successful Intelligence: A New Approach to Leadership*. Riggio, R. E., Murphy, S. E., and Pirozzolo, F. J. (Eds.), *Multiple Intelligence and Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Sürgevil, O., Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma,. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 10(4).65-96.

Tay, C., Westman, M., Chia, A. (2008). Antecedents and Consequences of Cultural Intelligence Among Short-Term Business Travelers, içinde *Handbook of Cultural Intelligence : Theory, Measurement, and Applications* (Ed: Soon Ang and Linn Van Dyne), M.E. Sharpe, Inc., New York, s.126-144.

Tayeb, M. H. (1992). *The Global Business Environment*. London: Sage Publications.

Taylor, H. Cox, Lobel, A., Sharon, McLeod L., P. (1991). Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a Group Task. . *Academy of Management Journal* , Vol. 34, No. 4, pp. 827-847.

Tdk. (2017). *Türk Dil Kurumu*. Retrieved 08 24, 2020, from <http://tdk.gov.tr/>

Temiz, N. . (2007). *Kimim-1? Çoklu zekâ kuramı okulda ve sınıfta*. Ankara: Nobel Yayım.

Templer, K. J., Tay, C., and Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, Realistic Living, Conditions Preview, and Cross-Cultural Adjustment. *Group and Organization Management* , 31 (1), 154– 173.

- Templer, K. J., Tay, C., and Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross- cultural adjustment. *Group and Organization Management*, , 31(1), 154-173.
- Thomas, D. C. (2004). *People Skills for Global Business*. Berrett-Koehler Publishers , 78.
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J. L., Maznevski, M. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management* , 8(2), 123-143.
- Thomas, D. C. (2008). *Cross-cultural Management Essential Concepts*. Los Angeles : Sage Publications.
- Thomas, D. C. ve Inkson, K. . (2008). *Cultural intelligence: People skills for global business*, içinde (s.23). California: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Thomas., D. C. (2006). Domain and Development of Cultural Intelligence: the Importance of Mindfulness. *Group and Organization Management*, , 31(1), s. 89.
- Titrek, O. . (2010). *IQ'dan IQ'ya duyguları zekice yönetme (2. baskı)* . Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Toker, F. K., Cebe, Y., ve Uçkunkaya, N. B. (1968). *Zeka Kuramları*. Ankara: MEB Talim ve Terbiye Dairesi Araştırma ve Değerlendirme Bürosu.
- Triandis, H. C. (2006). Cultural Intelligence in Organizations,. *Group and Organization Management* , 31(1) 20–26.
- Trompenaars, F., ve Hampden-Turner, C. . (1997). *Riding the waves of culture* . London: Nicholas Brealey Publishing.
- Tuğrul, B., ve Duran, E. . (2003). Her çocuk başarılı olmak için bir şansa sahiptir: zekânın çok boyutluluğu çoklu zekâ kuramı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 224-233.
- Tuğrul, C. . (1999). Klinik Psikiyatri. *Duyusal zekâ* , 1, 12-20.
- Tunalılar, T. T. (2018). Yöneticinin Kültürel Zekâsının Çalışanların Duyusal Bağlılığıyla İlişkisi, ve İlişki Uzaklığının Düzenleyici Rolü: Bir Araştırma. *İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi* , 1-265.
- Turner, J. C. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory* . Oxford: Basil Blackwell.
- Tutuş, G. (2020). Çok Kültürlü Ortamda Kültürel Zekânın Kültürlerarası Duyarlılık Üzerine Etkisi: Portekiz Örneği. *Yüksek Lisans Tezi* .



Usal, A. Kuşluvan Z. . (2002). *Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloj*. İzmir: Barış Yayınları.

Uysal, Ş. (2017). *Kobi yöneticilerinin kültürel zekâlarının işletmenin uluslararasılaşma derecesine etkisinde uluslararasılaşma tutumunun aracılık rolü.Yayınlanmamış doktora tezi*. Niğde: Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Van Dyne, L., Ang, S. ve Livermore, D. (2010). Cultural Intelligence A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World. *LeadershipAcrossDifferences* , 7(10) 131- 138.

Van Dyne, L., Ang, S., and Koh, C. (2009). Cultural Intelligence: Measurement and Scale Development. Moodian, M. A. (Ed.) *Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-Cultural Dynamics Within Organizations*. Thousand Oak: Sage Publications.

Van Dyne, L., Ang, S., Koh, C. . (2008). *Development and Validation of the CQS: The Cultural Intelligence Scale, içinde Handbook on Cultural Intelligence:Theory, Measurement and Applications*. Armonk, NY:.

Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K.-Y., Rockstuhl, T., Tan, L. M., Koh, C. (2012). Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence. *Social and Personality Psychology Compass* , 6 (4), 295–313.

- Vernon, P. E. (1933). Some characteristics of the good judge of personality. *Journal of Social Psychology* , 4 (1), 44.
- Vesa Peltocorpi; Fabian J. Froese. (2012). The Impact of Expatriate Personality Traits on CroThe Impact of Expatriate Personality Traits on Cross-Cultural Adjustment:A Study with Expatriates in Japan. *International Business Review* , 21, 734-746.
- Vincere, A. A. (1995). The Cyles of Global Leadership. *American Journal of Management* , 1(3): 227-243.
- Vlajcic, Davor, Andrea Caputo, Giacomo Marzi, and Marina Dabic. (2019). Expatriates managers' cultural intelligence as promoter of knowledge transfer in multinational companies. *Journal of Business Research* , 94: 367-77.
- Wallerstein, I. (2000). *National and Universal: May it be a Thing Called World*. London: Sage Publications.
- Watson, W.E.,Kamalesh,K., Larry K.M. (1993). Cultural diversity's impact oninteractions process and performance: comparing. *Academy of Management Journal* , 36 (3), 590-02.
- White, R. D. . (1999). Managing the Diverse Organization: The Imperative for a New Multicultural Paradigm. *Public Administration & Managemen An Interactive Journal* , 4( 4), 469- 493.

- Yakışır, A. N. (2009). Modern bir olgu olarak çokkültürlülük (Yüksek Lisans Tezi).  
*Selçuk Üniversitesi, Konya .*
- Yalçın, C. (2008). *Resimli Türkçe Sözlük*. Ankara: Harf EğitimYayıncılığı.
- Yan, İ. . (2008). Duygu zekâ ilişkisi ve duygusal zekânın yöneticiler üzerindeki etkilerine yönelik bir araştırma. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon .*
- Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zekâ,. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 11(16): 100-131.*
- Yılmaz, G. Ö., & Kaya, G. D. (2015). Turizm Sektöründe Kültürel Zekânın Önemi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Turizm Akademik Dergisi , 2 (2). 29-44.*
- Yücel,S., İnce H.H., ve Oral,B. (2006). Diyarbakır’da Değişik Branşlardaki Fen-Edebiyat ve Eğitim Fakültesi Mezunu Biyoloji Öğretmenleri İle Biyoloji Öğrencilerinin Zekâ Alanlarının İncelenmesi. *D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi , 7, 31-46.*
- Yunlu, Dilek G., Rachel Clapp-Smith, and Margaret Shaffer. (2017). Understanding the Role of Cultural Intelligence in Individual Creativity. *Creativity Research Journal , 29: 0236–43.*

Zeka Nedir. (n.d.). Retrieved 04 27, 20, from Türkiye Zeka Vakfı: [www.tzv.org.tr](http://www.tzv.org.tr).

## **EKLER**

## Ek 1: Katılımcı Bilgilendirme Formu

Değerli Katılımcı;

Bu çalışma, Assist. Prof. Dr Rüçhan Kayamandanışmanlığında Doğu Akdeniz Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, öğrencisi Arzu Mammadovatarafından Konaklama İşletmelerinde Kültürel Farklılık Yönetiminde Kültürel Zekânın Önemi. KKTC`deki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulamaaraştırmak amacıyla yürütülen bir tez çalışmasıdır. Bu çalışmanın yürütülebilmesi için gerekli etik izinler alınmıştır. Bu çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Ankette, sizden kim olduğunuza ilişkin bir bilgi istenmemektedir. Cevaplarınızın tümü gizli tutulacak ve sadece araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir; elde edilecek bilgiler bilimsel yayınlarda kullanılacaktır. Bu anlamda, araştırma sonuçlarından sağlıklı bilgiler edinilebilmesi için soruların samimi bir şekilde doldurulması ve boş bırakılmaması oldukça önemlidir. Anket genel olarak kişisel rahatsızlık teşkil edecek soruları içermemektedir. Ancak araştırma sırasında herhangi bir nedenden dolayı rahatsızlık hissederseniz, anketi doldurma işini istediğiniz anda bırakabilirsiniz. Bu çalışmaya katıldığınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılmaktayım ve katılımımı istediğim zaman sonlandırmakta özgür olduğumu biliyorum. Bana ait bu bilgilerin bilimsel amaçlı kullanımını kabul etmekteyim. (Formu doldurup imzaladıktan sonra uygulayıcıya geri veriniz).

Tarih İmza

----/----/----- \_\_\_\_\_

## Ek 2: Bilgilendirme Formu

Sayın Katılımcı,

Doğu Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi Turizm İşletmeciliği Bölümü Yüksek Lisans Programında yürüteceğim tez çalışmam için araştırma yapmaktayım. Sizlere sunulan anketler, Turizm İşletmeciliği Bölümü, öğrencisi Arzu Mammadova tarafından Konaklama İşletmelerinde Kültürel Farklılık Yönetiminde Kültürel Zekânın Önemi. KKTC`deki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışmada size demografik bilgi formu ve ölçekler verilecektir. Demografik bilgi formunda yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma durumu ile ilgili veri toplamaya yönelik kişisel sorulardan oluşmaktadır. Ölçeklerde ve bilgi formunda isminiz yazılmayacaktır ve verdiğiniz cevaplar gizli kalacaktır. Araştırma sonuçları bireysel bilgi olarak değil, grup ortalaması olarak bilimsel raporda kullanılacaktır. Eğer çalışmayla ilgili bir şikâyetiniz, görüşünüz veya sorunuz varsa bunu çalışmanın araştırmacısı Arzu Mammadovailetebilirsiniz.

Katılımınız için teşekkür ederim.

Arzu Mammadova