

ISSN: 2792-0720



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

Cilt / Volume: 3 Sayı / Issue: 2 Yıl / Year: 2023

OB Studies

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR STUDIES

www.obstudies.org

Ex Oriente Lux...

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES

Cilt / Volume: 3

Sayı / Issue: 2

Yıl / Year: 2023

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Baş Editör / Chef Editor

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ

Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor

Nour HUSSEİN

Yazışma Adresi / Mail Address

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Erbaa Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi

Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü 60500 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 –5187

www.obstudies.org

E-Posta / E-Mail: obstudies@yahoo.com

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI
DERGİSİ**

**JOURNAL OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR STUDIES**

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi (**OBSTUDIES**) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. Örgütsel davranış alanına ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi**'nin görüşlerini yansıtmaz. **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinde** yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

Journal of Organizational Behavior Studies (**OBSTUDIES**) is a peer-reviewed, scientific and international journal published biannually. The main purpose of our journal, which includes theoretical and empirical articles in the field of organizational behavior, is to contribute to production and sharing of academic knowledge in these fields. Our journal publishes articles in two languages, “Turkish” and “English”. Manuscripts sent to journal for publication should be prepared in accordance with specified spelling rules. Manuscripts submitted for publication to the journal must not have been previously published or sent for publication. The views expressed in articles published in the journal belong to authors and do not reflect views of the Journal of Organizational Behavior Studies. All publication rights of the articles published in the Journal of Organizational Behavior Studies are reserved, and no citation can be made without specifying name of our journal.

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES

İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinin tarandığı indeksler ve bağlı olduğu üyelikler aşağıda yer almaktadır

The indexes and memberships of The Journal of Organizational Behavior Studies are listed here.



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu
Members of the Science Board

Prof. Dr. Usman GHANI <i>IM Sciences, Pakistan</i>	Prof. Dr. Hasan GÜL <i>19 Mayıs Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Asep HERMAWAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>	Prof. Dr. Mesut IDRİZ <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>
Prof. Dr. Farzand Ali JAN <i>Brains Institute Peshawar, Pakistan</i>	Prof. Dr. Shah JEHAN <i>Iqra National Üniversitesi, Pakistan</i>
Prof. Dr. Kubilay ÖZYER <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Hasan TAĞRAF <i>Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Sema YİĞİT <i>Ordu Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Leyla YUSRAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>	Doç. Dr. M. Said DÖVEN <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>
Doç. Dr. Ufuk ORHAN <i>Mersin Üniversitesi, Türkiye</i>	Doç. Dr. Elmira ADİYETOVA <i>Atırau Üniversitesi, Kazakistan</i>
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BİÇER <i>Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Türkiye</i>	Dr. Öğr. Üyesi Berdybekova Aiman LESBEKOVNA <i>G. Kazakistan Devlet Pedagoji Üniversitesi, Kazakistan</i>
Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEKKAN <i>Tarsus Üniversitesi, Türkiye</i>	Dr. Öğr. Üyesi Seyil NAJİMUDİNOVA <i>Manas Üniversitesi, Kırgızistan</i>
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Ersoy YILDIRIM <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>	Dr. Öğr. Üyesi Arif YILDIZ <i>Adıyaman Üniversitesi, Türkiye</i>

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler
Reviewers List of This Issue

Prof. Dr. Uğur KESKİN <i>Anadolu Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Umut KOÇ <i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi</i>
Doç. Dr. Ali BAYRAM <i>Samsun Üniversitesi</i>	Doç. Dr. Emrah KOPARAN <i>Amasya Üniversitesi</i>
Dr. Öğr. Üyesi Erdal Taha AYDOĞDU <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi</i>	Dr. Öğr. Üyesi Hilal BARAN <i>Kütahya Dumlupınar Üniversitesi</i>
Dr. Öğr. Üyesi Altuğ ÇAĞATAY <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi</i>	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif ERİŞEN <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi</i>
Dr. Öğr. Üyesi Hasan Sadık TATLI <i>Beykent Üniversitesi</i>	Dr. Özgür KURU <i>Giresun Üniversitesi</i>

<i>İçindekiler</i>	<i>Sayfa No.</i>
<i>Table of Contents</i>	<i>Page Number</i>
ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES	
<i>Servant Leadership and Innovative Behavior: A Study in The Banking Sector</i> <i>Hizmetkar Liderlik ve Yenilikçi Davranış: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma</i> Mustafa Fedai ÇAVUŞ, Kürşat KARABÖRK	91-104
<i>Hedef Baskısının İş Stresi Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma</i> <i>The Impact of Target Pressure On Work Stress: A Study On Bank Employees</i> Erdem ACER, Ersin IRK	105-126
<i>Work Life Balance and Organizational Commitment for Nurses: An Empirical Study of Peshawar Hospitals</i> <i>Hemşireler için İş Yaşam Dengesi ve Örgütsel Bağlılık: Peşaver Hastaneleri Üzerine Ampirik Bir Çalışma</i> Benazir ALAM, Aitesam ULLAH	127-137
DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES	
<i>Örgütlerde Güç ve Politika: Pfeffer'ın Tipolojisi Üzerine Bir İnceleme</i> <i>Power and Politics In Organizations: A Review Of Pfeffer's Typology</i> Sakine SİNCER	138-154
<i>Çok Kültürlü İş Ortamında Kültürel Zekanın Rolü</i> <i>The Role of Cultural Intelligence In a Multicultural Work Environment</i> Murat TOPALOĞLU, Kubilay ÖZYER	155-181

ÇOK KÜLTÜRLÜ İŞ ORTAMINDA KÜLTÜREL ZEKÂNIN ROLÜ

THE ROLE OF CULTURAL INTELLIGENCE IN

A MULTICULTURAL WORK ENVIRONMENT

Öğr. Gör. Murat TOPALOĞLU

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

ORCID: 0000-0001-8640-3596, murat.topaloglu@gop.edu.tr

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

ORCID: 0000-0002-9654-7750, kubilay.ozyer@gop.edu.tr

ABSTRACT

The aim of this research is to highlight the significance of cultural intelligence in a multicultural work environment. The study initially presents foundational theories on intelligence, definitions of cultural intelligence, and insights into factors impacting cultural intelligence. Then, an exploration of existing literature on cultural intelligence is conducted through a systematic review. The findings indicate that cultural intelligence plays a crucial role in influencing various aspects, including leadership, performance, conflict resolution, cultural adaptation, collaboration, commitment, and job satisfaction in a multicultural work environment. New research topics are suggested for researchers.

ÖZ

Bu araştırmanın amacı çok kültürlü bir iş ortamında kültürel zekânın rolünü ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında öncelikle zekâ ile ilgili öncü teoriler, kültürel zekânın tanımları ve kültürel zekâyı etkileyen faktörler hakkında bilgiler verilmiştir. Daha sonra mevcut literatürde var olan kültürel zekâ ile ilgili çalışmalar, sistematik literatür taraması yöntemiyle incelenmiştir. Araştırmanın sonunda ise kültürel zekânın çok kültürlü bir iş ortamında liderliği, performansı, çatışmaların çözümünü, kültürel uyumu, işbirliğini, işe bağlılığı ve iş tatminini farklı yönlerden etkileyen önemli bir faktör olduğu ortaya koyulmuştur. Araştırmacılar için kültürel zekâ ile ilgili yeni araştırma konuları önerileri sunulmuştur.

Keywords: Cultural Intelligence, Multicultural Workplace, Organizational Behaviour, Theories of Intelligence.

Anahtar Kelimeler: Çok Kültürlü İş Ortamı, Kültürel Zekâ, Örgütsel Davranış, Zekâ Teorileri.

1. Giriş

Günümüzde, hem kamu hem de özel sektördeki kurumların uluslararası hareketliliği giderek artmaktadır. Uzaktan çalışma imkânıyla farklı ülkelerden, çok kültürlü insan kaynağına erişim kolaylaşmaktadır. Kültürel çeşitliliğin olduğu bir çalışma ortamında, kültürel duyarlılığa sahip, etkili iletişim kurabilen, verimli çalışabilen ve hedeflere ulaşabilen bir insan kaynağı ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. Kültürel zekâ bu ihtiyacı karşılanması için gerekli olan bir yetenektir.

Kültürel zekânın yönetim ve örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkisini anlamak amacıyla araştırmacılar tarafından çalışmalar yapılmıştır, ancak bunların çoğu tek bir örneklem kullanılarak, kültürel zekânın bir veya birkaç değişken ile ilişkisine odaklanan nicel çalışmalardır. Hem zekâ ile ilgili öncü teoriler hakkında bilgiler barındıran, hem de kültürel zekânın çok kültürlü bir çalışma ortamında en çok hangi kavramlar ile ilişkisi olduğunu ortaya koyan bir çalışma mevcut değildir. Bu ihtiyacı karşılayan ve mevcut çalışmaları bütüncül bir bakış açısıyla ele alan bir çalışma üretme motivasyonu ile bu araştırmaya başlanmıştır.

Bu araştırmanın amacı, mevcut literatürde yer alan kültürel zekâ ile ilgili çalışmalarda hangi konulara vurgu yapıldığını tespit etmek, kültürel zekânın yönetim ve örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkisi hakkında bilgiler vermek ve çok kültürlü bir iş ortamında kültürel zekânın bu değişkenler üzerindeki rolünü ortaya koymaktır.

Bu çalışmanın yapılmasının, çok kültürlü bir iş ortamında kültürel zekânın etkilerinin anlaşılması, kapsayıcı ve saygılı bir iş ortamı oluşturulması, küreselleşen iş gücünün karmaşıklıklarının yönlendirilmesi, çalışanların başarısının artırılması ve etkili bir insan kaynakları politikasının oluşturulması konularında yöneticilere yardımcı olacağı tahmin edilmektedir. Bu çalışmanın kültürel zekâyı inceleyen yeni araştırmacılara yol göstereceği de düşünülmektedir.

Araştırma yapılırken sistematik literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Kültürel zekâ kavramı, kültür ve zekâyla ilgili diğer kavramlara göre literatüre oldukça yeni girmiş bir kavramdır. Bu konuyla ilgili ilk akademik çalışmalar 21. yüzyılın başında ortaya çıkmıştır. Christopher Earley ve Soon Ang 2003 yılında yayınladıkları *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures* başlıklı kitaplarında kültürel zekâ konusunu ilk defa teorik açıdan, kapsamlı bir şekilde incelemiştir (Earley & Ang, 2003). Bu kavramın işletme alanında popülerlik kazanması ise Christopher Earley ve Elaine Mosakowski'nin 2004 yılında Harvard Business Review isimli dergide Cultural Intelligence başlığıyla yayınladıkları bir makale ile gerçekleşmiştir. Bu nedenle araştırma kapsamında son 20 yılda yayınlanan çalışmalar literatür taramasına dahil edilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, kültürel zekâ ile ilgili hazırlanan akademik çalışmaları bulmak için çeşitli akademik veritabanlarında makale arama işlemi yapılmıştır. Scopus, Web of Science, EBSCOhost, Research Gate ve Google Scholar gibi akademik veri tabanlarında kültürel zekâ kelimesi ile örgütsel davranış, liderlik, yönetim, performans, iş tatmini, işe bağlılık, örgütsel bağlılık, uyum, çok kültürlülük, etik, takım, güven gibi örgütsel değişkenleri ifade eden kelimeler birlikte aratılmıştır. Yapılan ön araştırma sonucunda 265 makale tespit edilmiştir. Bu makalelerin özet ve sonuç bölümleri okunduktan sonra, 173



makalenin bu çalışmanın amacına uygun olduğu anlaşılmıştır. Daha detaylı bir okumadan sonra, 73 makale daha elenmiş ve 100 makale bu çalışmaya dâhil edilmiştir.

Giriş bölümünün ardından, bu makalede ilk olarak 19. yüzyıldan itibaren zekâ ile ilgili ileri sürülen teoriler anlatılmıştır. Alfred Binet, Charles Spearman, Jean Piaget, Louis Thurstone, Howard Gardner, Robert Sternberg ve Daniel Goleman'ın çalışmalarından bahsedilmiştir. Sonraki bölümde farklı araştırmacılar tarafından kültürel zekâ ile ilgili öne sürülen tanımlardan bahsedilmiştir. Kültürel zekânın boyutları açıklanmış ve onu etkileyen faktörlerin neler olduğu anlatılmıştır. Makalenin daha sonraki bölümünde ise kültürel zekânın çok kültürlü bir iş ortamında liderlik, performans, kültürel uyum, çatışmaların çözümü, iş birliği, işe bağlılık ve iş tatmini ile olan ilişkisini anlatan çalışmalara yer verilmiştir. En son bölümde ise araştırmanın sonucundan bahsedilmiş ve bu konuyu çalışacak diğer araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

2. Zekâ İle İlgili Teoriler

İnsan zekâsı deney, gözlem ve test gibi araştırma yöntemleri kullanılarak, 19. yüzyıldan itibaren çeşitli teorik görüşler ışığında tartışılan ve açıklanmaya çalışılan çok yönlü bir araştırma konusu haline gelmiştir. Zekâ yeni bilgiler öğrenme, yeni durumlara uyum sağlama, problemlere çözüm üretebilme, etkili iletişim kurma ve başarı için gereken bir özelliktir, insan davranışını etkiler, bu sebeple geçmişte olduğu gibi günümüzde de onun yönetim, örgütsel davranış ve girişimcilikle ilişkisi araştırmacıların dikkatini çekmiştir.

Literatürde zekânın ne olduğunu ve ne işe yaradığını anlatan pek çok çalışma yer almaktadır. Zekâ testinin öncülerinden Alfred Binet ve Theodore Simon zekâyı “muhakeme yeteneği, sağduyu, pratik anlayış, inisiyatif alma, kişinin kendisini koşullara uyarlama yeteneği” olarak tanımlamışlardır (Binet & Simon, 1904, s. 197). Psikometri alanında önemli çalışmaları olan Anne Anastasi zekânın “belirli bir kültürde hayatta kalmak ve ilerlemek için gerekli olan yeteneklerin birleşimi” olduğunu belirtmiştir (Anastasi, 1992, s. 613). Başka bir çalışmada ise onun “akıl yürütme, planlama, problem çözme, soyut düşünme, karmaşık fikirleri kavrama, hızlı öğrenme ve deneyimlerden öğrenme yeteneğini içeren genel bir zihinsel yetenek” olduğu ifade edilmiştir (Gottfredson, 1997, s. 13).

Son dönemlerde makine öğrenmesi ve yapay zekâ gibi kavramların vurgulanmasıyla zekânın bilgi işleme yönü ön plana çıkmış ve buna yönelik tanımlar ortaya koyulmuştur. Bunlardan bir tanesi zekânın “karmaşık bir ortamda bilgiyi doğru şekilde işleme yeteneği” olduğudur (Nakashima, 1999, s. 57). Zekânın “algı, dikkat, hafıza, dil veya planlama gibi bilişsel işlevleri bütünlükten” bir yapı olduğu ileri sürülmüştür (Colom vd., 2010, s. 489). Başka bir çalışmada ise onun “insan, hayvan, yapay veya başka bir şey olsun, bir faktörün, sınırlı bilgisini, hafızasını, hesaplama gücünü, algı ve eylem yeteneklerini kullanarak, bulunduğu ortamda gerçek zamanlı olarak hareket edebilme yeteneği” olduğu ifade edilmiştir (Lindes, 2020, s. 2). Günümüzde zekâ ile ilgili yapılan araştırmaların pek çoğunun temelinde önceki dönemlerde bu konuda öncü fikirler ileri sürmüş bilim insanlarının çalışmaları yer almaktadır.

2.1. Alfred Binet

Alfred Binet (1857-1911) zekâ, zekânın ölçülmesi konusunda öncü çalışmalar yapmış bir araştırmacıdır. 1905 yılında Theodore Simon ile birlikte ilk IQ testini oluşturan kişidir. Bu test bebeklik ve 11 yaş arasındaki insanların zekâsını ölçen ve 30 maddeden oluşan bir ölçme



aracıdır. Testin 1908 ve 1911 yıllarında yenilenmiş versiyonları yayınlanmış ve teste daha sonra 15 yaşa kadar ölçüm yapabilmesi için yeni maddeler eklenmiştir (Fancher, 1998). Ayrıca daha sonraki bir dönemde bu testin İngilizce çevirisi yapılmış ve Lewis Terman tarafından Stanford-Binet Ölçeği olarak kullanıma sunulmuştur (Michell, 2012).

Alfred Binet IQ skoru dışında insanın zekâ ile ilgili başka yönlerinin de ölçülmesi gerektiğine inanan bir kişidir. Bunların arasında hafıza, hayal gücü, dikkat, anlama, gözlemlenme, tanımlama ve ayırt etme gücü, estetik duygular, ahlaki duygular, kas gücü, irade gücü, motor yetenek ve gözle yapılan tahminlerin doğruluğu vardır (Nicolas vd., 2014).

Alfred Binet'in bir IQ testi geliştirme isteğinin altında yatan çeşitli sebepler vardır. Bunlardan biri öğretmenlerle alakalıdır. O dönemde okullarda öğretmenler kendi başarılarını abartmak için yetersiz öğrencileri yeterli gibi gösterebiliyor ya da sorunlu öğrencileri uzaklaştırmak için onların yetersiz olduğunu söylüyordu ve bu durum tarafsız ve tutarlı bir ölçme aracının geliştirmesini teşvik etmiştir (Siegler, 1992). Diğer sebep ise 19. yüzyıl sonunda ve 20. yüzyılın başlarında ABD ve Batı Avrupa'da zekâ geriliği konusunda farkındalığın artması, bu özelliği olan çocukların eğitiminin önemi ve okul ihtiyacı konusunda lobi faaliyetlerinin artmasıdır (Siegler, 1992).

2.2. Charles E. Spearman

Charles E. Spearman (1863-1945) istatistik alanında, faktör analizi ve korelasyon katsayısı konusunda öncü çalışmaları olan İngiliz psikologdur. Faktör analizi konusunda yaptığı çalışmalarla davranış bilimlerine, öne sürdüğü genel zekâ kavramı ve zekâ testleri hakkında yaptıkları çalışmalarıyla da psikolojiye önemli katkılar sunmuştur (Cattell, 1968). Doktora çalışması boyunca Almanya'da Wilhelm Wundt'un laboratuvarında araştırmalar yapmış ve Francis Galton'un zekâ testi konusundaki çalışmalarından etkilenmiştir (Williams vd., 2003).

Spearman zihinsel bir faaliyetin gerçekleşmesi için insanın genel bir zihinsel yeteneği ve bu genel yeteneğin yanında o işe özel bir de özel yetenek olduğunu, insanın zekâ seviyesinin bu genel yeteneğin ölçülmesi ile elde edilebileceğini öne sürmüştür (İnci, 2021). Bu genel yetenek psikolojide “g” olarak, özel yetenek ise “s” olarak adlandırılmıştır. Spearman bir zihin testine ait puanın iki faktöre bölündüğünden, genel yetenek olarak isimlendirilen ilk faktörün (g) bütün testlerde aynı olduğundan, özel yetenek olarak isimlendirilen diğer faktörün (s) ise testten teste göre değişebileceğinden bahsetmiştir (Deary vd., 2008). Pozitif korelasyonların yaygınlığının genel faktör olan g'den kaynaklandığını düşünmüştür.

2.3. Jean Piaget

Fransız psikolog Jean Piaget zekâ hakkında, özellikle çocukların bilişsel gelişimi konusunda öncü fikirler sunmuş bir araştırmacıdır. Zekâyı “yaşayan ve eylemde bulunan işlemlerden oluşan bir sistem, zihinsel uyumun en gelişmiş biçimi, geniş kapsamlı ve istikrarlı ilişkilere ulaşmak için özne ile evren arasındaki etkileşimin vazgeçilmez aracı” olarak tanımlamıştır (Piaget, 2005, s. 6). Zekânın insan ve çevresi arasında duyusal, motor ve bilişsel anlamda etkileşim kurması için dengeleyici bir unsur olduğunu belirtmiştir (Piaget, 2005).

Jean Piaget bilişsel gelişim sürecini duyusal-motor (0-2 yaş), işlem öncesi (2-6 yaş), somut işlemler (7-11 yaş) ve soyut işlemler (12 ve üstü) şeklinde dört dönem halinde ele alarak açıklamaya çalışmıştır (Budak vd., 2018). Piaget zihinsel gelişimi açıklarken



çocukların nesnelere ile ilişkisine ve yaşa göre gösterdikleri değişimlere vurgu yapmıştır (Budak vd., 2018). Bu bilişsel gelişim aşamaları aniden birinin biterek diğerinin başlaması şeklinde değil, yavaş bir geçiş ile birbirini takip ederek gerçekleşmektedir (Sanghvi, 2020, s. 91).

Jean Piaget çocukların yaşadıkları etkileşimleri ve deneyimleri şema adı verilen kategorilerde biriktirdiklerini, bu şemaların yeni elde edilen bilgilere göre değiştirilebileceğini ya da yeni bir şema oluşturulabileceğini ileri sürmüştür (Bhetuwal, 2022). Çocukların yaşadıkları deneyimleri ise üç grup halinde sınıflandırmıştır. Bunlar çocuğun diğer bakış açılarını anladığı ve onlara uyum ve tepki göstermesini sağlayacak sosyal deneyim, nesnelere öğrenmeyi ve keşfetmeyi sağlayan fiziksel deneyim, bir nesnelere üzerinde gerçekleşen eylemlerin anlaşılmasını sağlayan mantıksal ve matematiksel deneyimdir (Mallon, 1976).

2.4. Louis L. Thurstone

Louis L. Thurstone (1887-1955) psikometri ve psikofizik alanlarında öncü çalışmaları olan Amerikalı araştırmacıdır. Kariyerine elektrik mühendisi olarak başlayıp, bir dönem Thomas Edison'un asistanlığını yapmış, daha sonra psikoloji alanında çalışmalarına devam etmiştir. Bir dönem Amerikan Psikoloji Derneği'nin başkanlığını da üstlenmiştir (Horst, 1955).

Thurstone zekâyı “dürtüleri erken, tamamlanmamış oluşum aşamasına odaklama kapasitesi ve zihinsel bir özellik” olarak tanımlamıştır (Thurstone, 1973, s. 159). Zekânın genel bir faktörden kaynaklanmadığını, bunun yerine birincil yetenekler olarak adlandırdığı yedi bağımsız faktörden ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Bu yedi yetenek katı nesnelere görselleştirme yeteneği, basit sayısal görevleri yerine getirme kolaylığı, sözel anlama, kelime akıcılığı, farklı türdeki materyalleri ezberleme becerisi, akıl yürütme ve algı hızıdır (Thurstone, 1946). Bu yeteneklerin temelinde, tüm bu yeteneklerin aktivitesini teşvik eden merkezi bir enerji verici faktör var olabileceğini belirtmiştir (Thurstone, 1946).

Thurstone mevcut psikolojik ölçüm tekniklerinin yeterli olmadığını düşünmüş ve bu konuda çalışmalar yapmıştır. Çoklu faktör analizi yöntemi üzerinde çalışmış ve faktör analizinde merkezde toplama yöntemi (centroid method) adı verilen bir yöntem geliştirmiştir (Horst, 1955). Bu yöntem ayrı ayrı ya da toplu olarak dikkate alınan ortak faktörlerin, incelenen değişkenin faktör değişkenliğini açıklamaya ne ölçüde katkıda bulunduğu konusunda bilgi veren bir yöntemdir (Balı & Furtuna, 2006).

2.5. Howard Gardner

Howard Gardner çoklu zekâ yaklaşımıyla tanınan Amerikalı eğitimci ve psikologdur. Kendi dönemine kadar kabul edilen, standart ve ölçülebilir tek bir zekâ kavramının var olduğu görüşüne karşı çıkmış ve insanın farklı yeteneklerini sergilemesini sağlayan birden çok zekâ türünün var olduğunu ortaya koymuştur. İnsanın entelektüel yeterliliğinin problem yaratma veya çözme becerisi potansiyeline sahip olması gerektiğini belirtmiştir (Gardner, 1993, s. 61). Howard Gardner sekiz farklı zekâ türünün olduğunu öne sürmüştür.

Linguistik zekâ kelimenin anlamlarına, gramer kurallarına ve seslere karşı özel bir duyarlılığın olmasıdır (Gardner, 1993, s. 77). Yazarlar, şairler, şarkıcılar, dil bilimciler, çevirmenler ve edebiyatçılar linguistik zekâsı yüksek kişilerdir. Müziksel zekâ bir müzik kompozisyonunda notalara, ritimlere, seslere, müziği sergilemeye ve takdir etmeye olan



duyarlılıktır (Gardner, 1993, s. 107). Müzisyenler ve bestekârlar müziksel zekâsı yüksek kişilerdir. Matematiksel zekâ “sayısal sembolleri kavramak, sayısal işlemlere atıfta bulunan işaretlerin anlamını anlamak, hızlı bir şekilde matematik ve geometri işlemleri” yapabilme yeteneğidir (Gardner, 1993, s. 157). Matematikçiler, fizikçiler, istatistikçiler, iktisatçılar ve bilgisayar bilimciler matematiksel zekâsı yüksek kişilerdir. Görsel zekâ görsel dünyayı doğru algılayabilme ve görsel işlemler yapabilme yeteneğidir. Görsel zekâsı yüksek olan kişiler “zihinsel imgeleri canlandırma, bir ögenin diğerine dönüşümünü tanımlama, mekânsal bir bilginin grafiksel bir benzerini üretebilme” kabiliyetlerine sahip kişilerdir (Gardner, 1993, s. 176). Mimarlar, grafik tasarımcılar, heykeltıraşlar, mühendisler, haritacılar, şehir planlamacılar, pilotlar ve gemi kaptanları görsel zekâsı yüksek olan kişilerdir. Bedensel-kinestetik zekâ, iyi bir fiziksel koordinasyon kurma, iyi bir el becerisine ve çevikliğe sahip olma, vücut hareketlerini ve yüz ifadeleri kontrol etme ve nesnelere çok iyi kullanma yani motor yetenekleri konusunda başarılı olma seviyesidir (Gardner, 1993, s. 206-207). Atletler, dansçılar, performans sanatçıları, zanaatkârlar ve cerrahlar bedensel-kinestetik zekâ düzeyi yüksek kişilerdir.

Kişisel zekâ “kişinin kendi duygularına erişimi ve bunlar arasında ayırım yapabilme ve davranışları yönlendirmek için bunlardan yararlanabilme becerisi” olarak tanımlanmıştır (Gardner & Hatch, 1989, s. 6). Bu kişilerin kendileri hakkındaki farkındalıkları yüksektir. Kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerini iyi bilirler. Kişilerarası zekâ “diğer insanların ruh hallerini, mizaçlarını, motivasyonlarını ve arzularını ayırt etme ve bunlara uygun şekilde yanıt verme kapasitesi” olarak tanımlanmıştır (Gardner & Hatch, 1989, s. 6). Felsefeciler, düşünürler, psikologlar, danışmanlar, dini liderler, girişimciler, satış ve pazarlama çalışanları ve siyasetçiler kişilerarası zekâsı yüksek kişilerdir. Naturalistik zekâ ise doğadaki türlerin tanınması, sınıflandırılması ve onlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi konusunda sahip olunan ilgi ve yetenektir (Gardner, 1999, s. 49). Biyologlar, çevre bilimciler, zoologlar, veterinerler ve doğa fotoğrafçıları natüralistik zekâsı yüksek kişilerdir.

2.6. Robert Sternberg

Robert Sternberg insan zekâsının üç farklı yönünün olduğunu ileri süren bir Amerikalı psikolog ve zekâ kuramcısıdır. Zekâyı “kişinin hayatıyla ilgili gerçek dünya ortamlarına amaçlı olarak uyum sağlamaya, bunları seçmeye ve şekillendirmeye yönelik bir zihinsel aktivite” olarak tanımlamıştır (Sternberg, 1985, s. 45). Zekânın hayatın her noktasında iki genel amaca hizmet ettiğini, bunların dış dünyaya tepki verme ve içsel tutarlılıktır olduğunu belirtmiştir (Sternberg, 1997). Zekâ ile ilgili temel zihinsel süreçlerin “problemi fark etme, onun doğasını tanımlama, çözmek için strateji geliştirme, problem hakkındaki bilgiyi zihinsel olarak temsil etme, problemi çözüme zihinsel kaynakları tahsis etme, probleme yönelik çözümü izleme ve çözümü değerlendirme” olduğunu ifade etmiştir (Sternberg, 1997, s. 1031). Sternberg zekânın analitik, yaratıcı ve pratik yetenekler olarak üç yönü olduğundan bahsetmiştir. Analitik yeteneklerin analiz etme, muhakeme, karşılaştırma, karşıtını anlama, karşılaştırma ve değerlendirme ile ilgili olduğunu, yaratıcı yeteneklerin icat etmek, keşfetmek ve yenilik yapmakla ilgili olduğunu, pratik yeteneklerin ise uygulamak, kullanmak, uygulamak ve uygulamaya koymakla ilgili olduğunu belirtmiştir (Sternberg, 1999). Sternberg analist kişilerin analitik yeteneklerinin yüksek ve akademik ortamda başarılı olduklarını, pratik kişilerin ise pratik becerilere sahip olduklarını, ancak analitik ve



yaratıcı becerilere sahip olmadıklarını, pratik kişilerin ayrıca ikna edici ve eğlenceli olduklarını belirtmiştir (Sternberg, 1999).

2.7. Daniel Goleman

Daniel Goleman duygusal zekâ kavramıyla ilgili çalışmalarıyla tanınan Amerikalı psikolog ve araştırmacıdır. Goleman duygusal zekâyı “kişinin kendisini ve ilişkilerini etkili bir şekilde yönetebilme becerisi” olarak tanımlamıştır (Goleman, 2000, s. 80). Bu Gardner’ın öne sürdüğü kişisel zekâ kavramı ile yakın ilişki bir kavramdır. Başka bir tanımda ise duygusal zekânın “kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını doğru şekilde algılama, muhakeme etme ve düzenleme beceri” olduğu ifade edilmiştir (Masaroğulları & Koçakgöl, 2011, s. 52).

Goleman duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin öz farkındalıklarının yüksek, duygularını iyi yöneten, başkalarını iyi motive edebilen, güçlü bir empati gösterebilen ve duygusal bağlılığı yüksek kişiler olduklarını öne sürmüştür (Goleman, 1998, s. 22-24). Duygusal zekânın beş temel ilkesi vardır, bunlar öz bilinç, duyguları yönetebilme, kişisel motivasyon, empati ve sosyal becerilerdir (Sayar ve Dinç, 2013, s. 90).

3. Kültürel Zekâ

Çalışmanın bu bölümünde farklı araştırmacılar tarafından öne sürülen kültürel zekâ tanımlarına, kültürel zekânın boyutları hakkında bilgilere ve kültürel zekâyı etkileyen faktörlere yer verilmiştir.

3.1. Kültürel Zekânın Tanımı

Kültürel zekânın ne olduğu ile ilgili araştırmacılar tarafından çeşitli tanımlar ortaya koyulmuştur. Tablo 1’de yer alan bu tanımlara bakıldığında onların genel olarak bireye ve kültürel çevreye vurgu yaptığı anlaşılmaktadır. Kültürel zekâ bu çalışmalarda çoğunlukla bireysel düzeyde bir yetenek olarak bahsedilse de onun örgüt düzeyinde bir yetenek olabileceği de ifade edilmiştir. Bunlara ek olarak, kültürel zekânın tek boyutlu bir kavram olmadığı, onun zihinsel, motivasyonel ve davranışsal boyutları olduğuna da bu tanımlarda vurgu yapılmıştır.

Tablo 1

Kültürel Zekâ Tanımları

Tanım	Kaynak
Kişinin yeni kültürel ortamlara uyum sağlama kapasitesi	Earley, 2002, s. 271
Farklı kültürden bir kişinin hareketlerini, o kişiyi tanıyan yakınları ve meslektaşları gibi yorumlama yeteneği	Earley & Mosakowski, 2004, s. 139
Kültürel bilgi, farkındalık uygulaması ve davranışsal beceriler repertuarından oluşan çok yönlü bir yeterlilik	Thomas & Inkson, 2004, 182-183
Bir bireyin sosyal becerilerini bir kültürel bağlamdan diğerine aktarmada etkili olmasını sağlayan temelden ileri düzeye kadar bir dizi beceri	Brislin vd., 2006, s. 53
Kültürel olarak farklı insanlarla etkili bir şekilde etkileşim kurma yeteneği	Thomas, 2006, s. 80
Kültürel çeşitlilikle karakterize edilen durumlarda etkili bir şekilde kavrama, akıl yürütme ve davranma yeteneklerine odaklanan belirli bir zekâ biçimi	Ang vd., 2007, s. 336
Kültürel olarak farklı durumlarda etkin bir şekilde işlev gören bir kurumsal zekâ veya şirket düzeyinde yetenek biçimi	Ang & Inkpen, 2008, s. 338
Bireyin bir kültürel çevre ya da duruma yönelik algısını etkileyen ve o çevrede nasıl davrandığına yol açan biliş ya da bilgi	Creque & Gooden, 2011, s. 143



Yeni bir ortama uyum sağlamak için ihtiyaç duyulan mesajları toplama, işleme ve karar verme yeteneği	Lin vd., 2012, s. 542
Yüksek kültürel karmaşıklıkla karakterize edilen ortamlarda etkili bir şekilde işlev görme kapasitesi	Andresen & Bergdolt, 2017, s. 185

Kültürel zekânın yönetim ve örgütsel davranış alanlarında yapılan çalışmalarda sıkça kullanılan duygusal zekâ ve sosyal zekâdan farklı yönleri vardır. Sosyal zekâ “diğer insanları ve farklı sosyal durumlara nasıl tepki vereceklerini anlama yeteneği” şeklinde ifade edilen bir kavramdır (Silvera vd., 2001, s. 314). Duygusal zekânın ise “duyguları daha doğru anlamının, bireyin duygusal yaşamında daha iyi problem çözmeye nasıl yol açtığını açıklayan yetenekler dizisi” olduğu ifade edilmiştir (Mayer vd., 2000, s. 396). Bu tanımlardan sosyal zekâ ve duygusal zekânın kültürel farklılıkların olduğu ortamlarda etkili faaliyet gösterebilmek için yeterli olmadıkları ve kültürel zekânın onları tamamlayan bir role sahip olduğu anlaşılmaktadır.

3.2. Kültürel Zekânın Boyutları

İnsanlar farklı bir kültürel ortama girdiklerinde, bu ortamı önce anlamak, sonra ona uyum sağlamak, daha sonra ise orada faaliyet göstermek için çeşitli zihinsel ve davranışsal tepkiler verirler. Kültürel zekâ tüm bunların gerçekleşmesini sağlayan bir yetenektir. Araştırmacılar kültürel zekâyı üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ şeklinde, dört boyutlu bir kavram olarak tanımlamışlardır (Van Dyne vd., 2012). Üst bilişsel, bilişsel ve motivasyonel kültürel zekâyı zihinsel yetenekler olarak, davranışsal kültürel zekâyı ise açık eylemler ile sergilenen, davranışsal bir yetenek olarak sınıflandırmışlardır (Ang vd., 2007).

Üst bilişsel kültürel zekâ boyutu bireyin kültürel olarak farklı bir ortama girdiği anda zihninde ilk düşüncelerin oluştuğu boyuttur. Kişi mevcut kültüründen farklı olan bir kültürün içinde yer aldığını ilk olarak bu boyutta fark eder. Bu boyut kişinin kültürlerarası etkileşimler esnasında oluşan kültürel farkındalık seviyesini gösterir (Ang & Van Dyne, 2008).

Bilişsel kültürel zekâ boyutu bireyin farklı bir kültürel ortamda olduğunu fark etmesinin ardından, bu farklı kültürün kendi kültüründen farklı olan özelliklerini zihninde incelediği ve anlamaya çalıştığı boyuttur. Kişi bu özellikleri anladıktan sonra zihninde bu farklı kültürde nasıl hareket edeceğine dair fikirler oluşur. Araştırmacılar bilişsel kültürel zekâyı “bireyin içinde faaliyet gösterdiği çevre hakkındaki kültürel bilgisi” şeklinde ifade etmişlerdir (Gooden vd., 2017, s. 224).

Motivasyonel kültürel zekâ bireyin farklı kültürel ortamın özelliklerini öğrendikten sonra o kültürel ortam ile etkileşim kurmak için istek duyduğu boyuttur. Araştırmacılar motivasyonel kültürel zekâyı “kişinin dikkatini ve enerjisini kültürel farklılıkların olduğu durumları öğrenmeye ve bu durumlarda işlevsel olmaya yönlendirme yeteneği” olarak tanımlamışlardır (Ng vd., 2012, s. 33).

Davranışsal kültürel zekâ kişinin farklı kültürel ortamda etkileşimde bulunma isteği ve motivasyonunun davranışa dönüştüğü boyuttur. Araştırmacılar davranışsal kültürel zekâyı “farklı kültürlerden insanlarla etkileşim kurarken uygun sözlü ve sözsüz eylemler sergileme yeteneği” olarak tanımlamışlardır (Ang & Van Dyne, 2008, s. 6).

3.3. Kültürel Zekâyı Etkileyen Faktörler

21. yüzyılın başından itibaren uluslararası iş gücü ihtiyacının artması, sanal iş takımlarının yaygınlaşması ve kuruluşların uluslararası iş faaliyetlerinin artması örgütlerde



kültürel zekânın önemli bir yetenek olduğunu öne plana çıkarmıştır. Kültürel zekânın öncüllerini tespit etmek, onu etkileyen faktörleri anlamak ve böylece kültürel zekâ düzeyini artırmak için yapılacak faaliyetlere katkıda bulunmak amacıyla araştırmacılar tarafından bu konu hakkında çeşitli çalışmalar ortaya koyulmuştur.

Yapılan bir çalışmada beş faktör kişilik özellikleri, uluslararası iş deneyimi, uluslararası iş dışı deneyim, sanal takım deneyimi, kültürlerarası temas ve yurtdışı eğitim programlarının kültürel zekânın öncülleri olduğu ifade edilmiştir (Ng vd., 2012). Başka bir araştırmada ise bu öncüllerin deneyime açık kişilik özelliği, uluslararası iş deneyimi, uluslararası iş dışı deneyim, ziyaret edilen ülke sayısı, konuşulan dil sayısı, çalışma durumu, eğitim seviyesi, gerçek ve sanal ortamda kültüre maruz kalma ve kültürel zekâ eğitim programları oldukları belirtilmiştir (Sharma & Hussain, 2017). Kültürel zekânın bu öncüllerini üç ana başlıkta toplamak gerekirse, bu başlıklar kişilik, eğitim ve uluslararası ve farklı kültürel ortam deneyimi olacaktır.

Kişilik kültürel zekâyı etkileyen önemli bir faktördür. Yurtdışında çalışan kişiler hakkında yapılan bir çalışmada kişiliğin kültürel zekâ üzerinde etkisi olduğu öne sürülmüştür (Kumar vd., 2008). Yöneticiler ve işletme öğrencilerini kapsayan başka bir araştırmada ise öz yeterliliğin kültürel zekânın gelişiminde belirleyici olduğu tespit edilmiştir (MacNab & Worthley, 2012). Askerler ile yapılan bir araştırmada deneyime açık kişilik özelliğinin kültürel zekânın güçlü bir belirleyicisi olduğu gösterilmiştir (Depaula vd., 2016). İşletme öğrencileriyle yapılan bir diğer araştırmada ise dışa dönük ve uyumlu kişilik özelliklerinin kültürel zekâyı etkileyen faktörler oldukları ortaya koyulmuştur (Li vd., 2016).

Kültürel zekâyı etkileyen başka bir faktör eğitimidir. Etnosentrizmi önleyecek ve kişinin farklı kültürlerle uygun davranışlar sergilemesine yardımcı olacak bir eğitimin kültürel zekânın gelişimine katkısı olduğu belirtilmiştir (Triandis, 2006). ABD ve Güney Afrika'da yapılan bir araştırma umut, etkinlik, dayanıklılık ve iyimserliğe yönelik bir psikoloji eğitimi almanın kültürel zekâyı güçlendirdiğini göstermiştir (Reichard vd., 2014). MBA programında öğrenim gören çalışanlarla yapılan bir araştırmada, bu kişilerin deneyim odaklı ve kısa süreli kültürler arası çalışma turuna katılmalarının, onların üstbilişsel, bilişsel ve motivasyonel kültürel zekâsına katkı sağladığı ortaya koyulmuştur (Wood & St. Peters, 2014).

Fransa ve Hollanda'da yapılan bir araştırmada üniversite öğrencilerine kültürlerarası bir eğitim verilmiş, bu eğitimin onların kültürel zekâ düzeyinin yükselmesine etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Bücker & Korzilius, 2015). ABD'de işletme öğrencileriyle yapılan bir çalışmada, öğrencilere kültürlerarası yönetim eğitimi verilmiş, bu eğitimin sonunda öğrencilerin kültürel zekâsının arttığı belirtilmiştir (Ramsey & Lorenz, 2016). ABD ve Kanada'da işletme öğrencileriyle yapılan başka bir araştırmada ise, kültürel zekâ eğitimine katılan öğrencilerin eğitimden sonra kültürel zekâ, yenilikçi iş davranışı ve zorluklar karşısında dayanıklılık seviyelerinin yükseldiği ortaya koyulmuştur (Azevedo & Shane, 2019).

Uluslararası ve farklı kültürel ortam deneyimine sahip olmak kültürel zekâyı etkileyen bir faktördür. Üniversite öğrencileriyle yapılan bir çalışmada yurtdışında çalışma, eğitim alma, tatil yapma ve diğer nedenlerle yurtdışını ziyaret ederek farklı kültürel deneyime sahip olmanın kültürel zekâyı etkilediği öne sürülmüştür (Crowne, 2008). Uluslararası iş deneyiminin, İngilizce dışında ek bir dil öğrenmenin ve yabancı bir ülkeden lisans derecesi



almanın kişinin kültürel zekâsını artıran faktörler olduğu ortaya koyulmuştur (Ahn & Ettner, 2013). Çin ve İrlanda'da uluslararası yöneticiler ve işletme öğrencileri ile yapılan araştırma sonunda yurt dışı deneyiminin uzunluğu ile kültürel zekâ arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Li vd., 2013). Avustralya'da yapılan bir çalışmada kültürel olarak farklı ekiplerde çalışmanın ekip düzeyinde kültürel zekânın gelişimine katkı sağladığı, bunun da performansı etkilediği sonucu elde edilmiştir (Iskhakova & Ott, 2020). Turizm öğrencileri ile yapılan bir çalışmada ise yurt dışında eğitim almanın öğrencilerin kültürel zekâsını etkilediğini ve onların dünya vatandaşları olarak hazırlanmasına katkı sağladığı belirtilmiştir (Cheung vd., 2022).

4. Çok Kültürlü İş Ortamında Kültürel Zekânın Rolü

Çalışmanın bu bölümünde çok kültürlü bir iş ortamında kültürel zekânın liderlik, performans, kültürel uyum, çatışmaların çözümü, iş birliği, işe bağlılık ve iş tatmini gibi değişkenler üzerindeki etkilerini anlatan çalışmalar ele alınacaktır.

4.1. Kültürel Zekâ ve Liderlik

Kültürel zekâ ve liderlik ilişkisi konusunda literatürde farklı değişkenleri, faktörleri ve etkileri ele alan çeşitli çalışmalar vardır. Küresel liderlik bu konuların başında gelir. Earley ve Peterson (2004) küresel yöneticilerin eğitimi için kültürel zekâ yaklaşımının önemini vurgulamışlardır. Deng ve Gibson (2008) Avustralyalı ve Çinli yöneticilerle yaptıkları çalışmada liderlerin kültürel zekâsının kültürler arası liderlik etkinliklerini olumlu yönde etkileyebileceğini göstermişlerdir. Rockstuhl ve arkadaşları (2011) İsviçreli subaylarla yaptıkları çalışmada kültürel zekânın sınır ötesi liderlik etkinliğini artırdığını kanıtlamışlardır.

Kim ve Dyne (2012) kültürlerarası temasların ve kültürel zekânın uluslararası liderler geliştirmek için önemli faktörler olduğunu ifade etmişlerdir. Mukherjia ve arkadaşları (2016) Hindistan'da yöneticilerle yaptıkları çalışmada kültürel zekâ ile küresel yöneticilerin liderliğe hazırlıklı olmaları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Osman-Gani ve Hassan (2018) kültürel zekâ ve manevi zekânın küresel bir ortamda liderlik etkinliğini artırabilecek iki önemli faktör olduğunu belirtmişlerdir. Paiuc (2021) kültürel zekânın çok uluslu liderlik ve kapsayıcı liderlik için temel bir yeterlilik olduğunu ifade etmiştir. Charoensukmongkol (2021) Tayland'daki Çinli çalışanları kapsayan araştırmasında çalışanların kültürel zekâsının lider-çalışan etkileşimi üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Kültürel zekânın ilişkili olduğu başka bir konu dönüşümcü liderliktir. Keung ve Rockinson-Szapkiw (2013) uluslararası okul liderleri ile yaptıkları çalışmada kültürel zekâ ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermişlerdir. Attar ve arkadaşları (2019) Irak'ta çalışanlarla yaptıkları çalışmada kültürel zekâyla dönüşümcü liderlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Box ve arkadaşları (2015) American Fortune 500 şirketlerindeki yöneticileri inceledikleri çalışma sonunda kültürel zekâ ile yöneticilerin dönüştürücü liderlik yetenekleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ramsey ve arkadaşları (2017) kültürel zekânın küresel liderlerin dönüştürücü liderlik davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Velarde ve arkadaşları (2022) Kuala Lumpur'daki 400'den fazla okul



yöneticini kapsayan çalışmalarında kültürel zekânın dönüştürücü liderlik ve örgütsel sağlık üzerinde anlamlı etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır.

Şirketlerin ve kurumların uluslararası faaliyetlerini gitgide daha çok artırması sonucu sanal takımlar ve onların yönetimi önemli bir konu haline gelmiştir. Lisak ve Erez (2015) daha yüksek seviyede kültürel zekâyâ, küresel kimliğe ve çeşitliliğe açıklığa sahip olan kişilerin sanal ekip projelerinde diğer ekip üyelerine göre lider olarak ortaya çıkma olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Rütth ve Netzer (2020) kültürel zekânın dijital dünyada liderlik başarısı için önemli bir araç olduğunu belirtmişlerdir.

Kültürel zekânın liderlikle alakalı diğer pek çok faktör üzerinde de önemli bir rolü vardır. Van Dyne ve arkadaşları (2010) kültürel zekânın liderlerin etkililiğini artırdığını belirtmişlerdir. Groves ve Feyerherm (2011) kültürel ve etnik çeşitliliğin olduğu ekiplerde liderin kültürel zekâsının çalışanların lider performansı ve ekip performansı algılamalarını belirlediğini göstermişlerdir. Chen ve Lin (2013) Tayvan'da ileri teknolojiyle ilgili sektörde yer alan ekip liderleri ile yaptığı çalışmada, kültürel zekânın çok kültürlü ekiplerdeki bilgi paylaşımının itici bir gücü olduğunu ortaya koymuşlardır.

Tuan (2015) Vietnam'da çok uluslu şirketlerde yaptığı araştırma sonucunda liderlerin girişimci yöneliminin rekabet zekâsına etkisinde kültürel zekânın düzenleyici rolü olduğunu göstermiştir. Aldaheri (2017) okul yöneticileriyle yaptığı çalışmada, kültürel çeşitliliğin olduğu bir çalışma ortamında, kültürel zekânın liderlik tarzlarını uyarlama becerileri üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Göksoy (2017) Türkiye'de 328 okul yöneticisi ile yaptığı çalışmada kültürel zekâ düzeyleri ile kültürel liderlik rolleri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Presbitero ve Teng-Calleja (2019) liderin algılanan kültürel zekâsının algılanan etik liderlik ile çalışanın etik davranış sergilemesi arasındaki ilişkiyi güçlendirmede rolü olduğunu göstermişlerdir. Huang ve arkadaşları (2020) liderin kültürel zekâsının paylaşılan liderlik ile ekip güveni arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini ortaya koymuşlardır.

Yapılan bu araştırmalardan kültürel zekânın liderliği farklı açılardan etkileyen bir faktör olduğu, çalışmaların geneline bakıldığında kültürel zekânın çok kültürlü bir iş ortamında liderliği güçlendiren bir rolü olduğu anlaşılmaktadır.

4.2. Kültürel Zekâ ve Performans

Kültürel zekânın bireysel performansa ve ekip performansına etkileri konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Ang ve arkadaşları (2007) üst bilişsel ve davranışsal kültürel zekânın görev performansını anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır. Kumar ve arkadaşları (2008) kültürel zekânın iş performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu öne sürmüşlerdir. Khani ve arkadaşları (2011) kültürel zekânın dört boyutunun tamamının grup etkinliği ile pozitif olarak ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Jyoti ve Kour (2015) Hindistan'da kamu bankasında çalışan 225 yöneticiyle yaptıkları çalışmada kültürel zekânın görev performansına katkıda bulunduğunu göstermişlerdir. Rosenauer ve arkadaşları (2016) kültürel zekâ ve milliyet çeşitliliğinin birlikte performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Presbitero (2016) sanal takımlar ile yaptığı çalışmada kültürel zekânın görev performansını belirleyen bir faktör olduğunu göstermiştir. Wang (2016) Çinli firmalarda çalışan yabancı yöneticilerle yaptığı çalışmada kültürel zekânın görev performansını etkilediğini göstermiştir. Puyod ve Charoensukmongkol (2019)



Filipinler’de çağrı merkezi çalışanları ile bir araştırma yapmışlar ve kültürel zekânın onların etkileşim kalitesi ve iş performansını pozitif olarak etkilediğini tespit etmişlerdir. Nam ve Park (2019) Güney Kore’de kamu çalışanlarıyla yaptıkları araştırmada, örgütsel öğrenme kültürü, kültürel zekâ ve dönüşümcü liderliğin çalışanların iş performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Hu ve arkadaşları (2019) Çin’de yaptıkları araştırmada çalışanların kültürel zekâsı ile yaratıcı performansları arasında pozitif bir ilişki olduğunu doğrulamışlardır. Ozer ve Schwartz (2021) Danimarka’da yabancı çalışanlarla yaptıkları araştırmada kültürel zekânın iş performansı ile pozitif bir ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir. Setti ve arkadaşları (2022) Orta Doğu’da enerji sektöründe çalışan yabancı çalışanlarla yaptıkları araştırmada kültürel zekânın performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermişlerdir.

Yapılan bu araştırmalardan kültürel zekânın performansı farklı açılardan etkileyen bir faktör olduğu, farklı ülkelerde ve sektörlerde yapılan bu çalışmaların geneline bakıldığında kültürel zekânın çok kültürlü bir iş ortamında çalışan performansı ile olumlu bir ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır.

4.3. Kültürel Zekâ ve Kültürel Uyum

Kültürel zekâ çok kültürlülüğün ve çeşitliliğin olduğu bir iş ortamında, kişilerin kültürel açıdan uyumlu bir şekilde çalışabilmesini sağlayan önemli bir faktördür. Templer ve arkadaşları (2006) uluslararası çalışan kişilerle yaptıkları araştırma sonucunda bu kişilerin motivasyonel kültürel zekâsı ile kültürler arası uyumu arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ang ve arkadaşları (2007) ABD ve Singapur’da yaptıkları araştırmada motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın kültürel uyum üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Kumar ve arkadaşları (2008) yabancı çalışanların kültürel zekâsının onların kültürler arası uyumu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir. Lester ve arkadaşları (2009) otantik liderlik ile kültürel uyum arasındaki ilişki üzerinde kültürel zekânın düzenleyici bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Harrison ve Brower (2011) ABD’de üniversite öğrencileriyle yaptıkları çalışma sonunda başarılı bir kültürler arası uyum çalışması için kültürel zekâ ve psikolojik sağlamlığın önemli özellikler olduğunu ifade etmişlerdir. Lin ve arkadaşları (2012) yaptıkları araştırmada kültürel zekânın dört boyutunun kültürlerarası adaptasyon ile pozitif ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Huff (2013) dil becerisinin ve kültürel zekânın yabancı çalışanların yurtdışındaki görevlere hazırlanması ve kültürel uyumu için gerekli olduğunu belirtmiştir. Clark ve Polesello (2014) yöneticilerin kültürel zekâsının işyerindeki çeşitliliği yönetmede yardımcı olabileceğini belirtmişlerdir. Mahembe ve Engelbrecht (2014) Güney Afrika’da yaptıkları çalışmada kültürel zekânın kültürel açıdan daha yetkin bir işgücünün seçilmesi ve eğitilmesi için önemli bir faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Guðmundsdóttir (2015) ABD’de Kuzey Avrupa ülkelerinden gelip çalışan kişilerle yaptığı araştırmasında üst bilişsel kültürel zekânın kültürler arası uyum faktörleri ile pozitif ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Zhang ve Oczkowski (2016) motivasyonel kültürel zekânın kültürler arası uyumla pozitif ilişkisi olduğunu göstermişlerdir. Shu ve arkadaşları (2017) ABD’de okuyan uluslararası öğrencilerle bir çalışma yapmış ve kültürel zekânın dört boyutunun kültürler arası uyumu pozitif olarak etkilediğini tespit etmişlerdir. Setti ve arkadaşları (2020) Orta Doğu’da enerji sektöründeki çalışanlarla yaptıkları araştırmada motivasyonel kültürel zekâ ile kültürler arası uyum arasında pozitif ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Charoensukmongkol ve



Phungsoonthorn (2022) Tayland'da göçmen işçilerle yaptıkları araştırma sonucunda yöneticilerin kültürel zekânının çeşitlilik yanlısı bir ortam oluşmasında etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Yapılan bu araştırmalardan kültürel zekânın kültürel uyumu farklı açılardan etkileyen önemli bir faktör olduğu, farklı kültürel geçmişe sahip çalışanların yer aldığı bir iş ortamında, onların birbirlerine uyum sağlamasını kolaylaştıran bir rolü olduğu anlaşılmaktadır.

4.4. Kültürel Zekâ ve Çatışmaların Çözümü

Kültürel zekâ iş yerinde çalışanlar arasında meydana gelen çatışmaların çözülmesi konusunda etkili bir faktördür. Gregory ve arkadaşları (2009) teknoloji sektöründe yaptıkları araştırmada kültürel zekânın çatışmaları çözerek kültürel olarak uyumlu davranışlara neden olduğunu ifade etmişlerdir. Ramirez (2010) kültürel zekâ seviyesinin çatışmaların çözümünü etkileyen önemli bir faktör olduğu belirtmiştir. Imai ve Gelfand (2010) farklı ülkelerden müzakerecilerle yaptıkları çalışmada kültürel zekânın kültürlerarası müzakere süreçlerini kolaylaştırdığını ortaya koymuşlardır. İran'da bir kamu kurumunda 294 kişiyle yapılan bir araştırmada kültürel zekânın çalışanların çatışmaları çözme yeteneği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Ahmadi vd., 2014). Portekiz'de yapılan bir araştırmada kültürel zekânın çatışma yönetim tarzı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya koyulmuştur (Gonçalves vd., 2015). Çin'de ve Almanya'da devlet üniversitelerinde yapılan bir çalışmada kültürel zekânın işbirlikçi davranış sergileme üzerinde pozitif bir etkisi olduğu gösterilmiştir (Li vd., 2017). Caputo ve arkadaşları (2019) yaptıkları çalışmada kültürel zekânın müzakere yöntemi üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermişlerdir. Bhatt (2020) Hindistanlı ve Kuveytli çalışanlar ile yaptığı araştırmada kültürel zekâ ve kültürlerarası duyarlılığın çatışma yönetimi tarzı üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Seriwatana ve Charoensukmongkol (2021) yedi havayolu firmasında görev yapan 320 Taylandlı kabin çalışanı ile yaptıkları araştırmada kültürel zekânın takım içindeki ilişki çatışması ile negatif ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Ayoko ve arkadaşları (2022) 30 ülkeden 241 uluslararası çalışan ile yapılan araştırmada, çatışma iletişimi davranışı ve sosyo-kültürel adaptasyon arasındaki ilişkide kültürel zekânın aracı rolü olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Gu ve arkadaşları (2022) Şangay'da 550 hemşire ile yaptıkları araştırmada, ilişkisi çatışması ve takım çalışması arasındaki ilişki üzerinde kültürel zekânın aracı rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Davaei ve arkadaşları (2022) 232 küresel sanal takımda çalışan 810 kişiyi kapsayan araştırmalarında, kültürel zekânın gruplar arası çatışmaları azalttığını ortaya koymuşlardır.

Yapılan bu araştırmalardan kültürel zekânın çok kültürlü bir iş ortamında birey, grup ve takım düzeyinde çatışmaların çözümünü kolaylaştıran ve müzakereyi artıran bir rolü olduğu anlaşılmaktadır.

4.5. Kültürel Zekâ ve İş Birliği

Kültürel zekâ iş yerinde çalışanlar arasında işbirliğini, etkileşimi, bilgi paylaşımını ve güveni etkileyen önemli bir faktördür. Literatürde bunu doğrulayan, farklı ülkelerde farklı örneklem grupları ile gerçekleştirilen çok sayıda araştırma yer almaktadır.

Üst bilişsel kültürel zekânın iletişim ve güven üzerindeki etkisi sayesinde, kişilerin işbirlikçi ilişkiler kurmada daha başarılı oldukları belirtilmiştir (Chua vd., 2012). Li ve



arkadaşları (2012) davranışsal kültürel zekânın uzaktan çalışan iş arkadaşları arasındaki güveni güçlü bir şekilde etkilediğini göstermişlerdir. İşletme öğrencileri ile yapılan çalışmada kültürel zekânın kültürlerarası işbirliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Mor vd., 2013). Japonya'da öğretmen olarak çalışan yabancılarla yapılan araştırma sonucunda kültürel zekânın onların etkileşimini ve iş uyumunu etkileyen bir faktör olduğu gösterilmiştir (Huff vd., 2014). Farklı ülkelerde sanal takımlar ile yapılan bir çalışmada kültürel zekânın bilgi paylaşımı isteğini etkileyen bir faktör olduğu öne sürülmüştür (Collins vd., 2017). Yine farklı ülkelerde 621 çalışanla yapılan çalışmada bilgi gizleme ve bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkide kültürel zekânın düzenleyici bir rolü olduğunu tespit edilmiştir (Bogilovic vd., 2017). Küresel sanal takımlarla yapılan çalışmada kültürel zekânın çalışan etkileşimini etkileyen önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir (Shaik & Makhecha, 2019). Tayland'da 316 yabancı otel çalışanıyla yapılan bir çalışmada çalışanların kültürel zekâsı ile dile getirme davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir (Afsar vd., 2019).

Sharma (2019) yaptığı çalışmada kültürel zeka ile kurumsal farklılıklardan kaynaklanan zorlukları yönetme başarısı arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Presbitero (2020) kültürel zekânın yabancı dil kaygısını azalttığını ve onun küresel sanal takım üyelerinin birlikte daha etkili bir şekilde faaliyet göstermesini sağladığını belirtmiştir. Hollanda ve Kanada'da 800'den fazla üniversite öğrencileriyle yapılan bir çalışmada kültürel zekânın bilişsel katılımı belirleyen bir faktör olduğu ortaya koyulmuştur (Poort vd., 2021). Richter ve arkadaşları (2021) ekip üyelerinin kültürel zekâsının küresel sanal ekiplerde sosyal bütünleşmeye olumlu katkıda bulunduğunu göstermişlerdir. Tayland'da otel çalışanları ile yapılan çalışmada kültürel zekânın kişilerarası güveni artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır (Ratasuk, 2022). Musarra ve arkadaşları (2022) kültürel zekânın duygusal durumların ifade edilmesi ile karşılıklı güven arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini gözlemiştir. Davidaviciene ve Al Majzoub (2022) sanal ekiplerdeki üyeler arasındaki ilişki çatışmasını azaltmak için yönetimin kültürel zekâyı geliştirmesi gerektiğini öne sürmüştür. Fu ve Charoensukmongkol (2023) Tayland'da Çinli çalışanlarla yaptıkları çalışmada kültürel zekâ ile iş arkadaşı desteği arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Yapılan bu çalışmaların geneline bakıldığında, kültürel zekânın çok kültürlü bir iş ortamında çalışanların işbirliğini, birbirlerine olan güvenini ve etkileşimini artıran bir rolü olduğu anlaşılmaktadır.

4.6. Kültürel Zekâ ve İşe Bağlılık

Kültürel zekâ örgütsel bağlılık ve işe bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. Vedadi ve arkadaşları (2010) İran'da enerji sektöründe çalışan yöneticiler ile yaptıkları çalışmada kültürel zekânın motivasyon ve başarı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir. Okati (2013) eğitim sektöründe çalışan 300 kişiyle yaptığı çalışmada kültürel zekânın dört boyutunun örgütsel bağlılığı belirlemede etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Azarvand ve arkadaşları (2013) üniversite çalışanlarıyla yaptıkları çalışmada kültürel zekâ ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermişlerdir. Malezya'da akademisyenler ile yapılan çalışmada kültürel zekânın dört boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Anvari vd., 2014). Dolatshah ve Husseini (2015) finans sektöründe çalışanlarla yaptıkları çalışmada kültürel



zekâ ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermişlerdir. Chen (2015) Tayvan'da çalışan 600 yabancı işçiyi kapsayan araştırmasında kültürel zekânın işe katılım üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Ladan ve arkadaşları (2017) hemşirelerle yaptıkları çalışmada kültürel zekânın örgütsel bağlılığı belirleyen bir faktör olduğunu göstermişlerdir. ABD, Kanada ve Rusya'da Konfüçyüs Enstitüsü'nde çalışan Çince öğretmenleri ile yapılan çalışmada kültürel zekânın çalışanların yaşadığı iş-aile çatışmasını azalttığı ve onların işe bağlılıklarını artırdığı tespit edilmiştir (He vd., 2019). Farklı uyruklara sahip olan ve yurtdışında çalışan kişilerle yapılan çalışmada, kültürel zekânın bu kişilerin kurumlarında kalmasını ve bilgi paylaşımını etkilediği öne sürülmüştür (Stoermer vd., 2020). 23 farklı ülkedeki yabancı çalışanlarla yapılan çalışmada, kültürel zekânın tükenmişliği negatif, işe bağlılığı ise pozitif olarak etkilediği ortaya koyulmuştur (Cavazotte vd., 2021). Öğrencilerle yapılan bir çalışmada, kültürel zekâ düzeyinin kurum kültürü tercihini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Balogh vd., 2022). Zhang ve arkadaşları (2022) Çin'in yurtdışı projelerinde görev yapan 390 uluslararası çalışanla yaptıkları çalışmada kültürel zekânın örgütsel bağlılığı etkilediğini göstermişlerdir. Dubai'de yabancı çalışanlar ile yapılan çalışmada kültürel zekânın işten ayrılma niyetini etkilediği ortaya koyulmuştur (Al Mazrouei vd., 2023).

Yapılan bu çalışmalardan çok kültürlü bir iş ortamında kültürel zekânın çalışanların işe ve örgüte bağlılığını artırmada olumlu bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

4.7. Kültürel Zekâ ve İş Tatmini

Kültürel zekâ farklı kültürlerden insanların olduğu bir iş ortamında iş tatminini etkileyen bir faktördür. Çinli yöneticilerle yapılan çalışmada kültürel zekânın iş yerinde endişeyi azalttığı, iletişimi ve iş tatminini olumlu olarak etkilediği ortaya koyulmuştur (Bücker vd., 2014). Brezilya'da çok uluslu şirket yöneticileri ile yapılan bir araştırma kültürel zekâ seviyesi yüksek olan yöneticilerin uluslararası bir ortamda daha fazla iş tatminine sahip olduğu tespit edilmiştir (Barakat vd., 2015). 265 yabancı çalışan ile yapılan bir çalışmada, kültürel zekânın bu kişilerin işlerinden tatmin olmasını sağladığı kanıtlanmıştır (Lie vd., 2016). Sözbilir ve Yeşil (2016) yaptıkları çalışmada kültürel zekânın kültürlerarası iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Henderson ve arkadaşları (2018) küresel sanal takımlarla yaptıkları çalışmada kültürel zekânın çalışanların projedeki iş tatminlerini ve performanslarını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Takdir ve arkadaşları (2020) Tayvan'da imalat sektöründe çalışan 382 Filipinli işçi üzerinde yaptıkları çalışmada, güçlü bir kültürel zekânın çalışan memnuniyetini ve iş tatminini artırdığını, bunun da çalışan performansını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Başka bir çalışmada motivasyonel ve bilişsel kültürel zekânın işe katılım veya tükenmişlik yoluyla iş tatmini üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Min vd., 2021). Güney Afrika devlet okullarında yapılan bir çalışmada, okul müdürlerinin algılanan kültürel zekânının öğretmenlerin iş tatmini ile pozitif bir ilişkisi olduğu gösterilmiştir (Licki & Van Der Walt, 2021). Lam ve arkadaşları (2022) bilişsel kültürel zekâ, motivasyonel kültürel zekâ, duygusal uyumsuzluk ve doğal olarak hissedilen duyguların ifadesinin iş tatminini etkileyen faktörler olduklarını öne sürmüşlerdir. Gökalp (2022) araştırmasında Türkiye'de okul müdürlerinin kültürel zekâ düzeyi ile öğretmenlerin iş doyumunu arasında güçlü, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Aliane ve Zakariya (2023) Suudi Arabistan'da yaptıkları çalışmada kültürel zekâ, kültürler arası uyum, kişilerarası sosyal ağ ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu



göstermişlerdir. Yapılan bu çalışmalardan çok kültürlü bir iş ortamında kültürel zekânın iş tatmini ile genel olarak olumlu bir ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır.

5. Sonuç

Kültürel zekâ insanların farklı kültürleri anlama, değerlendirme ve etkileşimde bulunma yeteneğini ifade eden önemli bir kavramdır. Bu makalede zekâ ile ilgili teoriler, kültürel zekânın tanımları ve onu etkileyen faktörler ve kültürel zekânın çeşitli iş yeri değişkenleri üzerindeki etkileri hakkında derinlemesine bir inceleme yapılmaya çalışılmıştır. 19. yüzyıldan beri ileri sürülen zekâ teorileri ile karşılaştırıldığında, kültürel zekâ kavramının daha çok kültürlerarası etkili faaliyet göstermeye yarayan bir yetenek olduğu öne plana çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacıların yaptığı tanımlara bakıldığında, onun çok boyutlu ve birey veya örgüt düzeyinde incelemeye uygun bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, kişilik özelliklerinin, eğitimin ve uluslararası ve farklı kültürel ortam deneyiminin kültürel zekâyı etkilediği belirtilmektedir.

Yapılan literatür taraması sonucunda, çok kültürlü bir iş ortamında kültürel zekânın yönetsel ve örgütsel değişkenler ile ilişkisine dair toplam 100 araştırma makalesine bu çalışmada yer verilmiştir. Bu makalelerden 23'ü liderlik, 12'si performans, 13'ü kültürel uyum, 12'si çatışmaların çözümü, 16'sı iş birliği, 13'ü işe bağlılık ve 11'i ise iş tatmini değişkeninin kültürel zekâ ile ilişkisine dair bilgiler sunmuştur. Zeka ile ilgili teoriler, kültürel zekânın tanımları ve onu etkileyen faktörler ile ilgili kaynaklar bu sayılara dâhil değildir.

Mevcut çalışmalar incelendiğinde, yüz yüze veya uzaktan çalışma imkânının olduğu çok kültürlü bir iş ortamında, kültürel zekânın genel olarak liderliği güçlendiren, performansı artıran, kültürel uyumu sağlayan, çatışmaların çözümünü kolaylaştıran, çalışanlar arasında iş birliğini, etkileşimi ve güveni artıran, işe bağlılığı ve iş tatminini de olumlu yönde etkileyen bir rolü olduğu anlaşılmaktadır.

Bu çalışmanın önceki çalışmalardan iki temel farkı vardır. İlki bu çalışmanın sadece araştırma bulgularını derleyen bir çalışma olmaması, aynı zamanda zekâ teorileri, geniş bir kültürel zekâ tanımı listesi ve kültürel zekâyı etkileyen faktörleri kapsayan bir içerik sunmasıdır. İkincisi ise bu çalışmanın kültürel zekânın sadece bir veya birkaç değişken ile ilişkisine odaklanan bir çalışma olmaması, kültürel zekânın çok kültürlü bir iş ortamında en çok hangi değişkenleri etkileyebileceğine dair bütüncül bir bakış açısıyla bilgi veren nicel bir çalışma olmasıdır.

Bu çalışma ile ilgili bazı kısıtlar vardır. Kültürel zekâ ile ilgili ilk çalışma 2003 yılında yayınlanmıştır (Earley & Ang, 2003), dolayısıyla bu konuyla alakalı mevcut bilgi birikimi son 20 yıl ile sınırlıdır. Sonraki dönemlerde yapılacak araştırmalarda kültürel zekânın çok kültürlü bir iş ortamındaki rolüyle ilgili farklı araştırma bulguları elde etmek ihtimal dâhilindedir. Ayrıca kültürel zekâ ile ilişkisi olabilecek motivasyon, tükenmişlik, etik, duygusal zeka ve sosyal zeka gibi mevcut literatürde daha az incelenmiş örgütsel davranış konuları bu çalışmaya dahil edilmemiştir.

Bu çalışmanın kültürel zekâyı araştırmak isteyen yeni araştırmacılar için bir kaynak niteliğinde olduğu ve onlara mevcut çalışmalarını inceleyip, özgün bir araştırma konusu bulmaları konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu çalışma sonunda araştırmacılar için bazı yeni araştırma konuları önerilmiştir. Çok uluslu bir şirkete çalışan seçimi ve çok



kültürlü bir ekibe yönetici seçimi gibi konularda kültürel zekâya önem verilen bir insan kaynakları politikasının nasıl olması gerektiği ile ilgili yeni çalışmalara ihtiyaç vardır. Çalışanların çok kültürlü bir ortamda verimliliğini artıracak bir kültür zekâ eğitim programının nasıl olması gerektiği ile ilgili araştırmalara da ihtiyaç vardır. Ayrıca kişilik özellikleri ve örgütsel değişkenler arası ilişkilerde kültürel zekânın aracı ve düzenleyici rollerini araştıran yeni çalışmaların yapılması da mevcut akademik bilgi birikimine katkı sağlayacaktır. Özgün çalışmalar yapılabilecek başka bir konu ise çok kültürlü iş ortamında yapay zekânın rolüdür. Yapay zekânın dil ve farklı kültür kaynaklı problemleri çözmedeki etkisinin ve onun kültürel zekânın sunduğu çözümleri sunabilmesinin araştırılmasının bu alandaki araştırmaları önemli bir noktaya taşıma ihtimali yüksektir. Gelecekteki çalışmalarda, kültürel zekâ ile ilgili daha fazla derinlemesine analiz ve uygulamaya yönelik araştırmaların yapılması, küresel dünyadaki bireylerin bu önemli beceriyi daha etkin bir şekilde geliştirmelerine yardımcı olacaktır.

İster uluslararası bir şirket, ister yerel bir işletme olsun, başarılı bir iş ortamının merkezinde her zaman insan faktörü vardır. Teknoloji, iletişim veya dijitalleşme ne kadar ilerlerse ilerlesin, insanın doğasını, kişiliğini, davranışını, zekâsını ve sahip olduğu yetenekleri anlamadan bir iş ortamını başarılı bir şekilde idare etmek mümkün olmayacaktır. Bir de çalışanlar arasında kültürel farklılıklar gibi unsurlar varsa, bu daha da zor olacaktır. Bu nedenle, bu çalışmada ele alınan konularla ilgili araştırmaların artmasının, çok kültürlü bir iş ortamını idare eden yöneticiler için de faydalı olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019) The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69, 66-75.
- Ahmadi, S. A. A., Safarzadeh, H., Hozoori, M. J., & Dehnavi, F. (2014). The Role of Cultural Intelligence of Managers on employees' conflict resolution ability. *Social Cognition*, 2(1), 101-116.
- Ahn, M. J. & Ettner, L. (2013). Cultural intelligence (CQ) in MBA curricula. *Multicultural Education & Technology Journal*, 7(1), 4-16.
- Al Mazrouei, H., Bodolica, V., & Zacca, R. (2023). Learning goal orientation and turnover intention: an interplay between cultural intelligence and organisational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, (baskı aşamasında).
- Aldhaferi, A. (2017). Cultural Intelligence and Leadership Style in the Education Sector. *International Journal of Educational Management*, 31(6), 718-735.
- Aliane, N. & Zakariya, A. (2023). Expatriates Job Satisfaction and Performance: Examining the Effects of Emotional & Cultural Intelligence, Cross-cultural Adoptability & Competency and Interpersonal Social Network. *Croatian International Relations Review*, 29(92), 123-143.
- Anastasi, A. (1992). What counselors should know about the use and interpretation of psychological tests. *Journal of Counseling & Development*, 70(5), 610-615.
- Andresen, M. & Bergdolt, F. (2017). A Systematic Literature Review on the Definitions of Global Mindset and Cultural Intelligence - Merging Two Different Research Streams. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 170-195.
- Ang, S. & Inkpen, A. C. (2008). Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-level Intercultural Capability. *Decision Sciences*, 39(3), 337-358.
- Ang, S. ve Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. İçinde S. Ang & L. Van Dyne (Eds.). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (3-15). M.E. Sharpe.



- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K., Templer, K., Tay, C., & Chandrasekar, N. (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.
- Anvari, R., Irum, S., Ashfaq, M., & Atiyaye, D. M. (2014). The Impact of Leader's Cultural Intelligence on Organizational Commitment. *Asian Social Science*, 10(17), 45-51.
- Attar, M., Saber Jami, M., & Kalfaoğlu, S. (2019). Effect of Cultural Intelligence on Transactional and Transformational Leadership Styles: A Research in Charity Organizations in Erbil, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41, 148-160.
- Ayoko, O. B., Zhang, Y., & Nicoli, J. (2022) Conflict and socio-cultural adaptation: the mediating and moderating role of conflict communication behaviors and cultural intelligence. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(17), 3451-3491.
- Azarvand, J., Feizi, M., & Alipour, H. (2013). Surveying the Relationship Between Cultural Intelligence and Organizational Commitment at Islamic Azad University. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(3), 78-84.
- Azevedo, A. & Shane, M. J. (2019). A new traing program in developing cultural intelligence can also improve innovative work behavior and resilience: A longitudinal pilot study of graduate students and professional employees. *The International Journal of Management Education*, 17(3), 1-20.
- Balogh, A., Gaal, Z., & Szabó, L. (2022). Relationship between Organizational Culture and Cultural Intelligence. *Management & Marketing*, 6(1), 95-110.
- Balu, M-E. V. & Furtuna, F. (2006). The Centroid Method - Statistical Method of Territorial Profile Factor Analysis. *SSRN*, 1-10. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.988287>
- Barakat, L., Lorenz, M., Ramsey, J., & Cretoiu, S. (2015). Global managers: An analysis of the impact of cultural intelligence on job satisfaction and performance. *International Journal of Emerging Markets*, 10(4), 781-800.
- Bhatt, P. (2020). India–Kuwait: Inter-Cultural Sensitivity, Cultural Intelligence and Conflict-handling Styles in Cross-cultural Interactions. *Conflict Studies Quarterly*, 33, 20-41.
- Bhetuwal, K. P. (2022). Critical Review of the Learning Theories of John Dewey and Jean Piaget. *Global Scientific Journals*, 10(10), 822-831.
- Binet, A. & Simon T. (1904). Méthodes nouvelles pour le diagnostic du niveau intellectuel des anormaux. *L'année psychologique*, 11, 191-244.
- Bogilović, S., Černe, M., & Škerlavaj, M. (2017). Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 710-723.
- Box, J. B., Converso, J. A., & Osayamwen, E. (2015). Transforming Leaders through Cultural Intelligence. *Global Journal of Business Research*, 9(2), 23-40.
- Brislin, R., Worthley, R., & Macnab, B. (2006). Cultural Intelligence: Understanding Behaviors That Serve People's Goals. *Group & Organization Management*, 31(1), 40-55.
- Budak, Y., Gençtanırım Kurt, D., & Kula, S. S. (2018). Bilişsel Gelişimde Farklı Bir Görüş Geliştiren Henry Wallon ve Jean Piaget'in Görüşlerinin Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 415-436.
- Bücker, J., Furrer, O., Poutsma, E., & 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(4), 2068-2087.
- Bücker, J. J. L. E. & Korzilius, H. (2015) Developing cultural intelligence: assessing the effect of the Ecotonos cultural simulation game for international business students. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(15), 1995-2014.
- Caputo, A., Ayoko, O., Amoo, N., & Menke, C. (2019). The relationship between cultural values, cultural intelligence and negotiation styles. *Journal of Business Research*, 99, 23-36.
- Cattell, R. B. (1968). Spearman. İçinde C. E. D. E. Sills (Eds.). *International Encyclopedia of the Social Sciences* (108-111). Macmillan.



- Cavazotte, F., Mello, S.F., & Oliveira, L.B. (2021). Expatriate's engagement and burnout: the role of purpose-oriented leadership and cultural intelligence. *Journal of Global Mobility*, 9(1), 90-106.
- Charoensukmongkol, P. (2021). How Chinese Expatriates' Cultural Intelligence Promotes Supervisor-Subordinate Guanxi with Thai Employees: The Mediating Effect of Expatriates' Benevolence. *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(1), 9-30.
- Charoensukmongkol, P. & Phungsoonthorn, T. (2022). The effect of cultural intelligence of top management on pro-diversity work climate and work attitudes of Myanmar migrant workers in Thailand. *Equality, Diversity and Inclusion*, 41(5), 760-777.
- Chen, A. (2015). CQ at Work and the Impact of Intercultural Training: An Empirical Test among Foreign Laborers. *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 101-112.
- Chen, M-L. & Lin, C-P. (2013). Assessing the Effects of Cultural Intelligence on Team Knowledge Sharing From a Socio-Cognitive Perspective. *Human Resource Management*, 52(5), 675-695.
- Cheung, C., Tung, V., & Goopio, J. (2022). Maximizing Study Abroad Learning Outcomes through Cultural Intelligence and Emotional Intelligence Development. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 30, 1-12.
- Chua, R.Y., Morris, M.W., & Mor, S. (2012). Collaborating across cultures: cultural metacognition and affect-based trust in creative collaboration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(2), 116-131.
- Clark, J. M. & Polesello, D. (2017). Emotional and Cultural Intelligence in Diverse Workplaces: Getting Out of the Box. *Industrial and Commercial Training*, 49(7/8), 337-349.
- Collins, N., Chou, Y. M., Warner, M., & Rowley, C. (2017). Human factors in East Asian virtual teamwork: A comparative study of Indonesia, Taiwan and Vietnam. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(10), 1475-1498.
- Colom, R., Karama, S., Jung, R. E., & Haier, R. J. (2010) Human intelligence and brain networks. *Dialogues in Clinical Neuroscience*, 12(4), 489-501.
- Creque, C. A. & Gooden, D. J. (2011). Cultural Intelligence and Global Business Competencies: A Framework for Organizational Effectiveness in the Global Marketplace. *International Journal of Management and Information Systems*, 15(4), 141-146.
- Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, 51(5), 391-399.
- Davaei, M., Gunkel, M., Veglio, V., & Taras, V. (2022). The influence of cultural intelligence and emotional intelligence on conflict occurrence and performance in Global Virtual Teams. *Journal of International Management*, 28(4), 100969.
- Davidaviciene, V. & Al Majzoub, K. (2022). The Effect of Cultural Intelligence, Conflict, and Transformational Leadership on Decision-Making Processes in Virtual Teams. *Social Sciences*, 11(64), 1-16.
- Deary, I. J., Lawn, M., & Bartholomew, D. J. (2008). A conversation between Charles Spearman, Godfrey Thomson, and Edward L. Thorndike: The International Examinations Inquiry Meetings 1931-1938. *History of Psychology*, 11(2), 122-142.
- Deng, L. & Gibson, P. (2008). A Qualitative Evaluation on the Role of Cultural Intelligence in cross-cultural leadership effectiveness. *International Journal of Leadership Studies*, 3(2), 181-197.
- Depaula, P. D., Azzollini, S. C., Cosentino, A. C., & Castillo, S.E. (2016). Personality, Character Strengths and Cultural Intelligence: "Extraversion" or "Openness" as Further Factors Associated to the Cultural Skills. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 34(2), 415-436.
- Dolatshah, A. & Hussein, M. G. (2015). The Relationship between Cultural Intelligence and Organizational Commitment and Burnout among Employees of the Arman Financial Institution. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(1), 1298-1306.
- Earley, P. C. & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Stanford University Press.
- Earley, P. C. & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, Ekim, 139-146.



- Earley, P. C. & Peterson, R. S. (2004). The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager. *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 100-115.
- Earley, P. C. (2002). Redefining Interactions across Cultures and Organizations: Moving Forward with Cultural Intelligence. *Research in Organizational Behavior*, 24, 271-299.
- Fancher, R. E. (1998). Alfred Binet, General Psychologist. İçinde G. A. Kimble & M. Wertheimer (Eds.). *Portraits of Pioneers in Psychology* (67-85). Psychology Press.
- Fu, L. & Charoensukmongkol, P. (2023). Effect of cultural intelligence on burnout of Chinese expatriates in Thailand: The mediating role of host country national coworker support. *Current Psychology*, 42, 4041-4052.
- Gardner, H. & Hatch, T. (1989). Multiple Intelligences Go to School: Educational Implications of the Theory of Multiple Intelligences. *Educational Researcher*, 18(8), 4-10.
- Gardner, H. (1993). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*. Basic Books.
- Gokalp, S. (2022). The Relationship between School Principals' Cultural Intelligence Level and Teachers' Job Satisfaction and Intention to Leave the Job. *European Journal of Educational Research*, 11(1), 493-509.
- Goleman, D. (1998). The emotional intelligence of leaders. *Leader to Leader*, 10, 20-26.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78, 78-90.
- Gonçalves, G., Reis, M., Sousa, C., Santos, J., & Orgambidez-Ramos, A. (2015). The effect of multicultural experience in conflicts management styles: Mediation of cultural intelligence and self-monitoring. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 3(1), 4-21.
- Gooden, D. J., Creque, C. A., & Chin-Loy, C. (2017). The Impact of Metacognitive, Cognitive and Motivational Cultural Intelligence on Behavioral Cultural Intelligence. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 16(3), 223-230.
- Gottfredson, L. S. (1997). Mainstream science on intelligence: An editorial with 52 signatories, history, and bibliography. *Intelligence*, 24(1), 13-23.
- Göksoy, S. (2017). The relationship between principals' cultural intelligence levels and their cultural leadership behaviors. *Educational Research and Reviews*, 12(20), 988-995.
- Gregory, R., Prifling, M., & Beck, R. (2009). The role of cultural intelligence for the emergence of negotiated culture in IT offshore outsourcing projects. *Information Technology & People*, 22(3), 223-241.
- Groves, K. S. & Feyerherm, A. E. (2011). Leader Cultural Intelligence in Context: Testing the Moderating Effects of Team Cultural Diversity on Leader and Team Performance. *Group and Organization Management*, 36(5), 535-566.
- Gu, Y., Yu, H., Wang, Y., & Zhou, S. (2022). The moderating effect of cultural intelligence between nurses' relationship conflict and teamwork. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 3313-3321.
- Guðmundsdóttir, S. (2015). Nordic expatriates in the US: The relationship between cultural intelligence and adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 175-186.
- Harrison, J. & Brower, H. (2011). The Impact of Cultural Intelligence and Psychological Hardiness on Homesickness among Study Abroad Students. *Frontiers: The Interdisciplinary Journal of Study Abroad*, 21(1), 41-62.
- He, G., Ran, A., & Zhang, F. (2019). Cultural Intelligence and Work - Family Conflict: A Moderated Mediation Model Based on Conservation of Resources Theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 1-22.
- Henderson, L. S., Stackman, R. W., & Lindekilde, R. (2018). Why cultural intelligence matters on global project teams. *International Journal of Project Management*. 36(7), 954-967.
- Horst, P. (1955). L. L. Thurstone and the Science of Human Behavior. *Science*, 122, 1259-1260.
- Hu, N., Wu, J., & Gu, J. (2019). Cultural intelligence and employees' creative performance: The moderating role of team conflict in interorganizational teams. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 96-116.



- Huang, C., He, C., & Zhai, X. (2020). The Approach of Hierarchical Linear Model to Exploring Individual and Team Creativity: A Perspective of Cultural Intelligence and Team Trust. *Mathematical Problems in Engineering*, 1-10.
- Huff, K. C. (2013). Language, cultural intelligence and expatriate success. *Management Research Review*, 36(6), 596-612.
- Huff, K. C., Song, P., & Gresch, E. B. (2014). Cultural intelligence, personality, and cross-cultural adjustment: A study of expatriates in Japan. *International Journal of Intercultural Relations*, 38(1), 151-157.
- Imai, L. & Gelfand, M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The Impact of Cultural Intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(2), 83-98.
- Iskhakova, M. & Ott, D.L. (2020). Working in culturally diverse teams: Team-level cultural intelligence (CQ) development and team performance. *Journal of International Education in Business*, 13(1), 37-54.
- İnci, G. (2021). Galton'dan Günümüze Zekâ ve Zekâ Kuramları. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1053-1068.
- Jyoti, J. & Kour, S. (2015). Assessing the cultural intelligence and task performance equation: Mediating role of cultural adjustment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22(2), 236-258.
- Keung, E. & Rockinson-Szapkiw, A. (2013). The relationship between transformational leadership and cultural intelligence: A study of international school leaders. *Journal of Educational Administration*, 51(6), 836-854.
- Khani, A., Etebarian, A., & Abzari, M. (2011). The relationship between cultural intelligence and group effectiveness in Mobarakeh steel company. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7507-7510.
- Kim, Y. J. & Dyne, L. V. (2012). Cultural intelligence and international leadership potential: The importance of contact for members of the majority. *Applied Psychology*, 61(2), 272-294.
- Kumar, N., Rose, R. C., & Sri Ramalu, S. (2008). The effects of personality and cultural intelligence on International Assignment Effectiveness: A Review. *Journal of Social Sciences*, 4(4), 320-328.
- Ladan, F., Atefe, Z. Z., A., Mahna, G., & Hakime, H. (2017). Role of Cultural Intelligence and Job Satisfaction in Predicting Organizational Commitment of Nurses: A Case Study. *Journal of Health Based Research*, 3(1), 87-97.
- Lam, R., Cheung, C., & Lugosi, P. (2022). The impacts of cultural intelligence and emotional labor on the job satisfaction of luxury hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103084.
- Lester, G. V., Clapp-Smith, R., & Palmer, N. (2009). The Role of Authentic Leadership and Cultural Intelligence in Cross-Cultural Contexts: An Objectivist Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-117.
- Li, M., Mobley, W. H., & Kelly, A. (2013). When Do Global Leaders Learn Best to Develop Cultural Intelligence? An Investigation of the Moderating Role of Experiential Learning Style. *Academy of Management Learning & Education*, 12(1), 32-50.
- Li, M., Mobley, W. H., & Kelly, A. (2016). Linking personality to cultural intelligence: An interactive effect of openness and agreeableness. *Personality and Individual Differences*, 89, 105-110.
- Li, Y., Li, H., Madche, A., & Rau, P. L. P. (2012). Are you a trustworthy partner in a cross-cultural virtual environment? Behavioral cultural intelligence and receptivity-based trust in virtual collaboration. *ICIC '12: Proceedings of the 4th international conference on Intercultural Collaboration*, 87-96.
- Li, Y., Rau, P.-L. P., Li, H., & Maedche, A. (2017). Effects of a Dyad's Cultural Intelligence on Global Virtual Collaboration. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 60(1), 56-75.
- Licki, M. M. P. & Van Der Walt, F. (2021). The influence of perceived cultural intelligence of school principals on teachers' job satisfaction and trust. *Management Dynamics*, 30(2).
- Lie, D., Suyasa, P. T. Y. S., & Wijaya, E., (2016). The mediating role of cultural intelligence in the relationship between the openness to experience personality trait and job satisfaction among expatriates. *Makara Hubs-Asia*, 20(1), 46-56.



- Lin, Y., Chen, A. S., & Song, Y. (2012). Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(4), 541-552.
- Lindes, P. (2020). Intelligence and Agency. *Journal of Artificial General Intelligence*, 11(1), 1-3.
- Lisak, A. & Erez, M. (2015). Leadership Emergence in Multicultural Teams: The Power of Global Characteristics. *Journal of World Business*, 50(1), 3-14.
- MacNab, B. R. & Worthley, R. (2012). Individual characteristics as predictors of cultural intelligence development: The relevance of self-efficacy. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(1), 62-71.
- Mahembe, B. & Engelbrecht, A. S. (2014). A preliminary study to assess the construct validity of a cultural intelligence measure on a South African sample. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-8.
- Mallon, E. J. (1976). Cognitive Development and Processes: Review of the Philosophy of Jean Piaget. *The American Biology Teacher*, 38(1), 28-47.
- Masaroğulları, G. & Koçakgöl, M. (2011). *Psikoloji Sözlüğü*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of Emotional Intelligence. İçinde R. J. Sternberg (Eds.). *Handbook of Intelligence* (396-420). Cambridge University Press.
- Michell, J. (2012). Alfred Binet and the concept of heterogeneous orders. *Frontiers in Psychology*, 3, 1-8.
- Min, H. (Kelly), Kim, H. J., & Agrusa, J. (2023). Serving Diverse Customers: The Impact of Cultural Intelligence on Employee Burnout, Engagement, and Job Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(3), 503-527.
- Mor, S., Morris, M. & Joh, J. (2013). Identifying and Training Adaptive Cross-Cultural Management Skills: The Crucial Role of Cultural Metacognition. *Academy of Management Learning & Education*, 12(3), 453-475.
- Mukherjia, S., Jainb, N., & Sharmab, R. R. (2016). Relevance of Cultural Intelligence and Communication Effectiveness for Global Leadership Preparedness: Study of Indian Managers. *Journal of International Business Research and Marketing*, 1(3), 7-19.
- Musarra, G., Kadile, V., Zaefarian, G., Oghazi, P., & Najafi-Tavani, Z. (2022). Emotions, culture intelligence, and mutual trust in technology business relationships, *Technological Forecasting and Social Change*, 181, 121770.
- Nakashima, H. (1999). AI as complex information processing. *Minds and machines*, 9, 57-80.
- Nam, K-A. & Park, S. (2019). Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137-158.
- Ng, K.Y., Van Dyne, L., & Ang, S., (2012). Cultural Intelligence: A Review, Reflections, and Recommendations for Future Research. İçinde A. M. Ryan, F. T. L. Leong & F. L. Oswald (Eds.). *Conducting Multinational Research: Applying Organizational Psychology in the Workplace* (29-58). American Psychological Association.
- Nicolas, S., Coubart, A., & Lubart, T. (2014). The program of individual psychology (1895-1896) by Alfred Binet and Victor Henri. *L'année psychologique/Topics in Cognitive Psychology*, 114, 5-60.
- Okati, E. (2013). Relationship between cultural intelligence and organizational commitment. *Contemporary Educational Researches Journal*, 3(2), 55-63.
- Osman-Gani, A. M. & Hassan, Z. (2018). Impacts of Spiritual and Cultural Intelligence on Leadership Effectiveness: A Conceptual Analysis. *Journal of Islamic Management Studies*, 1(2), 12-23.
- Ozer, S. & Schwartz, S. J. (2021). The culturally intelligent way of acculturating: Examining cultural intelligence and acculturation orientations among foreign workers in the Danish context of reception. *Scandinavian Journal of Psychology*, 62(5), 725-734.
- Paiuc, D. (2021). Cultural Intelligence as a Core Competence of Inclusive Leadership. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(3), 363-378.
- Piaget, J. (2005). *The Psychology of Intelligence*. Routledge.



- Poort, I., Jansen, E., & Hofman, A. (2023). Cultural Intelligence and Openness to Experiences Pave the Way for Cognitive Engagement in Intercultural Group Work. *Journal of Studies in International Education*, 27(2), 277-297.
- Presbitero, A. (2016). Cultural intelligence (CQ) in virtual, cross-cultural interactions: Generalizability of measure and links to personality dimensions and task performance. *International Journal of Intercultural Relations*, 50, 29-38.
- Presbitero, A. (2020). Foreign language skill, anxiety, cultural intelligence and individual task performance in global virtual teams: A cognitive perspective, *Journal of International Management*, 26, 1-13.
- Presbitero, A. & Teng-Calleja, M. (2019). Ethical leadership, team leader's cultural intelligence and ethical behavior of team members: Implications for managing human resources in global teams. *Personnel Review*, 48(5), 1381-1392.
- Puyod, J. V. & Charoensukmongkol, P. (2019). The contribution of cultural intelligence to the interaction involvement and performance of call center agents in cross-cultural communication: The moderating role of work experience. *Management Research Review*, 42(12), 1400-1422.
- Ramirez, A. R. (2010). Impact of cultural intelligence level on conflict resolution ability: A conceptual model and research proposal. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 42-56.
- Ramsey, J. R. & Lorenz, M. P. (2016). Exploring the impact of cross-cultural management education on cultural intelligence, student satisfaction, and commitment. *Academy of Management Learning & Education*, 15(1), 79-99.
- Ramsey, J. R., Rutti, R. M., Lorenz, M. P., Barakat, L. L., & Sant'anna, A. S. (2017). Developing Global Transformational Leaders. *Journal of World Business*, 52(4), 461-473.
- Ratasuk, A. (2022). The role of cultural intelligence in the trust and turnover of frontline hotel employees in Thailand. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies*, 22(2), 348-358.
- Reichard, R. J., Dollwet, M., & Louw-Potgieter, J. (2014). Development of Cross-Cultural Psychological Capital and Its Relationship with Cultural Intelligence and Ethnocentrism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 150-164.
- Richter, N., Martin, J., Hansen, S., Taras, V., & Alon, I. (2021). Motivational Configurations of Cultural Intelligence, Social Integration, and Performance in Global Virtual Teams. *Journal of Business Research*, 129, 351-367.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & 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.
- Rosenauer, D., Homan, A., Horstmeier, C., & Voelpel, S. (2016). Managing Nationality Diversity: The Interactive Effect of Leaders' Cultural Intelligence and Task Interdependence. *British Journal of Management*, 27(3), 628-645.
- Rüth, R. & Netzer, T. (2020). The key elements of cultural intelligence as a driver for digital leadership success. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 2, 3-8.
- Sanghvi, P. (2020). Piaget's theory of cognitive development: a review. *Indian Journal of Mental Health*, 7(2), 90-96.
- Sayar, K. & Dinç, M. (2013). *Psikolojiye Giriş*. Dem Yayınları.
- Seriwatana, P. & Charoensukmongkol, P. (2021). Cultural intelligence and relationship quality in the cabin crew team: The perception of members belonging to cultural minority groups. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(2), 147-173.
- Setti, I., Sommovigo, V., & Argentero, P. (2022) Enhancing expatriates' assignments success: the relationships between cultural intelligence, cross-cultural adaptation and performance. *Current Psychology*, 41, 4291-4311.
- Shaik, F. F. & Makhecha, U. P. (2019). Drivers of Employee Engagement in Global Virtual Teams. *Australasian Journal of Information Systems*, 23, 1-45.
- Sharma, N. & Hussain, D. (2017). Current Status and Future Directions for Cultural Intelligence. *Journal of Intercultural Communication Research*, 46(1), 96-110.



- Sharma, R. R. (2019). Cultural Intelligence and Institutional Success: The Mediating Role of Relationship Quality. *Journal of International Management*, 25(3), 100665.
- Shu, F., McAbee, S. T. & Ayman, R. (2017). The HEXACO personality traits, cultural intelligence, and international student adjustment. *Personality and Individual Differences*, 106, 21-25.
- Siegler, R. S. (1992). The other Alfred Binet. *Developmental Psychology*, 28(2), 179-190.
- Silvera, D., Martinussen, M., & Dahl, T. I. (2001). The Tromsø Social Intelligence Scale, a Self-report Measure of Social Intelligence. *Scandinavian Journal of Psychology*, 42, 313-319.
- Sözbilir, F. & Yeşil, S. (2016). The impact of cultural intelligence (CQ) on cross-cultural job satisfaction (CCJS) and international related performance (IRP). *Journal of Human Sciences*, 13(1), 2277-2294.
- Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Intelligence*. Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (1997). The Concept of Intelligence and Its Role in Lifelong Learning and Success. *American Psychologist*, 52(10), 1030-1037.
- Sternberg, R. J. (1999). A Triarchic Approach to the Understanding and Assessment of Intelligence in Multicultural Populations. *Journal of School Psychology*, 37(2), 145-159.
- Sternberg, R. J. (1999). Patterns of giftedness: A triarchic analysis. *Roeper Review*, 22(4), 231-235.
- Stoermer, S., Davies, S., & Froese, F. (2020). The influence of expatriate cultural intelligence on organizational embeddedness and knowledge sharing: The moderating effects of host country context. *Journal of International Business Studies*, 52, 432-453.
- Takdir, S., Syah, T. Y. R., & Anindita, R. (2020). Cultural Intelligence Effect on Job Satisfaction over Employee Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(1), 28-33.
- Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, Realistic Living Conditions Preview, and Cross-Cultural Adjustment. *Group & Organization Management*, 31(1), 154-173.
- Thomas, D. C. & Inkson, K. (2004). *Cultural intelligence: People Skills for Global Business*. Berrett-Koehler.
- Thomas, D. C. (2006). Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness. *Group & Organization Management*, 31(1), 78-99.
- Thurstone, L. L. (1946). Theories of Intelligence. *The Scientific Monthly*, 62(2), 101-112.
- Thurstone, L. L. (1973). *The Nature of Intelligence*. Routledge.
- Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence in organizations. *Group & Organization Management*, 31(1), 20-26.
- Tuan, L. T. (2015). Entrepreneurial Orientation and Competitive Intelligence: Cultural Intelligence as a Moderator. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 17(2), 212-228.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Livermore, D. (2010). Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World. İçinde K. M. Hannum, B. McFeeters & L. Booysen (Eds.). *Leading Across Differences* (131-138). Pfeiffer.
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K., Rockstuhl, T., Tan, 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.
- Vedadi, A., Kheiri, B., & Abbasalizadeh, M. (2010). The relationship between cultural intelligence and achievement: a case study in an Iranian company. *Iranian Journal of Management Studies*, 3(3), 25-38.
- Velarde, J. M., Ghani, M. F., Adams, D., & Cheah, J.-H. (2022). Towards a healthy school climate: The mediating effect of transformational leadership on cultural intelligence and organisational health. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(1), 163-184.
- Wang, M. (2016). Effects of expatriates' cultural intelligence on cross-cultural adjustment and job performance. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 55, 231-243.
- Williams, R. H., Zimmerman, D. W., Zumbo, B. D., & Ross, D. (2003). Charles Spearman: British Behavioral Scientist. *Human Nature Review*, 3, 114-118.



- Wood, E. D. & St. Peters, H. Y. Z. (2014). Short-term cross-cultural study tours: impact on cultural intelligence. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(4), 558-570.
- Zhang, Y., Huang, L., Duan, Y., & Li, Y. (2022). Are culturally intelligent professionals more committed to organizations? Examining Chinese expatriation in Belt & Road Countries. *Asia Pacific Journal of Management*, 39, 967-997.
- Zhang, Y. & Oczkowski, E. (2016). Exploring the potential effects of expatriate adjustment direction. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(1), 158-183.



Extended Summary

There is an increasing trend in heightened global mobility for both public and private sector entities. The rise of remote work has enabled access to a diverse workforce spanning various countries. In a work environment characterized by cultural diversity, possessing cultural sensitivity, adept communication skills, efficient collaboration abilities, and goal achievement has become crucial. As a result, the acquisition of cultural intelligence emerges as an essential skill to meet these evolving demands.

Researchers have undertaken studies to comprehend the connection between cultural intelligence and variables related to management and organizational behavior. Nevertheless, most of these studies are quantitative and concentrate on the correlation between cultural intelligence and a limited number of variables, utilizing a single sample. Currently, there is a gap in the literature as no study encompasses both a review of leading theories on intelligence and an identification of the concepts most associated with cultural intelligence in a multicultural work environment. This research was initiated with the motivation to fill this gap and provide a comprehensive perspective on existing research.

The purpose of this research is to determine the emphasis placed on specific topics in existing studies on cultural intelligence in the literature, provide information about the relationship between cultural intelligence and management and organizational behavior variables, and elucidate the role of cultural intelligence in a multicultural work environment on these variables.

In this article, initially, theories related to intelligence since the 19th century are discussed. The works of Alfred Binet, Charles Spearman, Jean Piaget, Louis Thurstone, Howard Gardner, Robert Sternberg, and Daniel Goleman are mentioned. In the following section, definitions proposed by various researchers regarding cultural intelligence are presented. The dimensions of cultural intelligence are explained, and the factors influencing it are discussed. Studies explaining the relationship of cultural intelligence with leadership, performance, cultural adaptation, conflict resolution, collaboration, job commitment, and job satisfaction in a multicultural work environment are included. The conclusion of the study is then presented, and recommendations are made for other researchers interested in exploring this topic.

Cultural intelligence is an important concept that denotes people's ability to understand, evaluate, and interact with different cultures. This article aims to provide an in-depth examination of intelligence theories, definitions of cultural intelligence, factors influencing it, and the effects of cultural intelligence on various workplace variables. When compared to intelligence theories proposed since the 19th century, the concept of cultural intelligence stands out as an ability more geared towards intercultural effectiveness. Looking at various researchers' definitions, it becomes apparent that cultural intelligence is a multidimensional concept suitable for examination at the individual or organizational level. Additionally, it is noted that personality traits, education, and international and cross-cultural experiences influence cultural intelligence.

In this study conducted through the method of systematic literature review, a total of 100 research articles regarding the relationship between cultural intelligence and managerial/organizational variables in a multicultural work environment were examined. It



is understood that in a multicultural work environment, cultural intelligence generally plays a role in strengthening leadership, enhancing performance, facilitating cultural adaptation, easing conflict resolution, increasing collaboration, interaction, and trust among employees. Moreover, it positively influences commitment and job satisfaction.

