



Derleme Makalesi

**Kültürel Zekâ: Tanımsal, Yapısal ve İlişkisel Bir İnceleme Çalışması \***

*Cultural Intelligence: A Definitional, Structural and Relational Review Study*

Selen Doğan<sup>a</sup>, Şenay Karakuş Uysal<sup>b</sup>

MAKALE BİLGİSİ

*Anahtar Kelimeler:*  
Kültür, Kültürel Zekâ,  
Kültürel Zekâ Ölçeği

*Tarihler :*  
Geliş 13 Şubat 2020  
Düzeltilme geliş 20 Şubat  
2020  
Kabul 21 Şubat 2020

ÖZ

Küreselleşme olgusu ile yaygınlaşan, çok kültürlülük, kültürlerarası iletişim, kültürel uyum, kültürel çatışma gibi konular, kültürel zekânın önemini günden güne artırmaktadır. Bu bağlamda, yerli ve yabancı literatürde, kültürel zekâ kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar hızla artmaktadır. Bu çalışmada, kültürel zekâ kavramının yerli ve yabancı literatürde tanımsal, yapısal ve ilişkisel incelemesi yapılarak ilgili alan yazına katkı sağlamak amaçlanmıştır. Çalışmada, yerli ve yabancı literatüre ait olmak üzere, 2003-2020 yılları arasında yayınlanan 152 araştırma incelenmiştir. Araştırmaların, 124'ü yabancı, 28'i yerli literatüre aittir. Çalışmada, yer alan araştırmalar, ilk olarak kültürel zekânın ölçülmesi ve öncülleri olarak değerlendirildikten sonra, kültürel zekânın diğer kavramlarla ilişkisi, doğrudan etki, doğrudan olmayan etki, aracı etki, düzenleyici etki ve nitel araştırmalar olmak üzere beş grupta incelenmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, kültürel zekâ ile ilgili yapılan araştırmaların yıllara göre arttığını göstermiştir. İlişkisel incelemeler, kültürel zekânın daha çok doğrudan etki ve doğrudan olmayan etki yöntemi ile incelendiğini ortaya koymuştur. Diğer yandan, yerli literatürde kültürel zekâ ile ilgili oldukça kısıtlı araştırmaların yer aldığı tespit edilmiştir.

ARTICLE INFO

*Keywords:*  
Culture, Cultural  
Intelligence, The Scale of  
Cultural Intelligence

*Article history:*  
Received 13 February 2020  
Received in revised form 20  
February 2020  
Accepted 21 February 2020

ABSTRACT

The concepts such as multiculturalism, intercultural communication, cultural harmony, cultural conflict, which are becoming widespread with the phenomenon of globalization, increase the importance of cultural intelligence day by day. In this context, the studies on the concept of cultural intelligence are increasing rapidly in domestic and foreign literature. In this study, it is aimed to contribute to the related literature by making a descriptive, structural and relational analysis of the concept of cultural intelligence in domestic and foreign literature. In the study, 152 studies were examined which have been belonging to domestic and foreign literature and published between 2003-2020. 124 of the studies belong to foreign and 28 to domestic literature. The studies in the context, first of all evaluated as the measurement and antecedent of cultural intelligence, after the relationship of cultural intelligence with other concepts was examined in five groups as direct effect, non-direct effect, mediating effect, moderator effect and qualitative researches. The results obtained from the research showed that the studies on cultural intelligence have increased over the years. Relational reviews have revealed that cultural intelligence is mostly examined by direct and indirect effects. On the other hand, it has been determined that there are very limited studies on cultural intelligence in the domestic literature.

\* Bu çalışma, ikinci yazarın birinci yazar danışmanlığında hazırladığı ve Kasım 2017'de tamamladığı "KOBİ Yöneticilerinin Kültürel Zekâlarının İşletmenin Uluslararasılaşma Derecesine Etkisinde Uluslararasılaşma Tutumunun Aracılık Rolü" isimli doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>a</sup> Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Niğde, Turkey. E-mail: sdogan01@ohu.edu.tr. ORCID: 0000-0002-4019-5581

<sup>b</sup> İletişim kurulacak yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Aksaray Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, Aksaray, Turkey. E-mail: senaykarakusuyisal@aksaray.edu.tr. ORCID: 0000-0002-8040-582X

## 1. GİRİŞ

Küresel ticaret kavramı, yenedünyada, kaynakların kullanımını ve dağılımını evrensel bir hale getirmektedir. Günümüzde gerek özel, gerekse kamu kuruluşları, gelişen teknolojiler, yaygınlaşan uluslararası iletişim kaynakları, taşımacılık sektöründeki ilerlemeler, politik destek ve teşvikler gibi birçok unsur doğrultusunda küresel pazarlarda yerini almaktadır. Diğer yandan, çok kültürlü ortamlarda kültürel farklılıklardan ötürü ortaya çıkan çatışma ve kargaşa ortamı, küresel ticaretin önündeki en önemli engeller arasında yerini almaktadır. Kültürel zekâ, bu çatışma ve kargaşa ortamında kültürel farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesi adına bir alternatif olarak görülebilmektedir (Yeşil, 2009).

Kültürel zekâ, çok uluslu veya farklı kültürel ortamlarda, bireyin işlevini etkin bir şekilde yerine getirmesini sağlayan yetenekler seti olarak bilinmektedir (Early & Ang, 2003). Aynı zamanda, kültürel zekâ, farklı kültürlere, etnik kökenlere ve demografik alt yapıya sahip insanların, bir arada en verimli şekilde çalışabilmelerini önermektedir (Johnson, Lenartowich & Apud., 2006). Kültürel zekâ kavramı ilgili alan yazında çok geçmiş bir tarihe sahip olmamakla birlikte ilk olarak 2000’li yılların başında yerini almaktadır (Early & Ang, 2003). Öncelikle işletme ve yönetim alanında yapılan araştırmalarla (Early & Ang, 2003) gündeme gelen kültürel zekâ kavramı, günümüzde sosyoloji, psikoloji, eğitim vb. birçok farklı alana da konu olmaktadır. Yabancı literatürde kültürel zekâ kavramı ile ilgili yapılmış araştırmaların sayısı oldukça fazladır. Yerli literatürde ise kültürel zekâ ile ilgili yapılan araştırmalar gün geçtikçe artmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, kültürel zekânın ilgili alan yazında ilk çıktığı tarihten itibaren, günümüze kadar (2003-2020) yerli ve yabancı literatürde yer alan araştırmaları inceleyerek, kültürel zekânın tanıtılmasını sağlamak ve gelecek araştırmalara kavramla ilgili yol göstermektir. Bu doğrultuda ilk olarak daha önceden kültürel zekâ ile ilgili yapılmış inceleme çalışmaları gözden geçirilmiştir (Andresen & Bergdolt, 2016; Fang, Schei & Selart, 2018; Ang, Rockstuhl, & Tan, 2015; Bücken, 2014; Leung, Ang, & Tan, 2014; Ng, Van Dyne & Ang., 2009; Ott & Michailova, 2018). Ancak yerli literatürde, bu doğrultuda yapılan bir inceleme çalışmasının bulunmaması ve yabancı literatürde yer alan incelemelerin ise 2017 yılına kadar yapılan çalışmalar ile kısıtlı kalması, bu çalışmanın ayırt edici özellikte olduğunu göstermektedir.

Çalışmada yapılan incelemeler, kültürel zekâ kavramının yazında yaygınlığı sebebiyle zaman kısıtı göz önünde bulundurularak “işletme ve yönetim” alanı ile kısıtlandırılmıştır. Daha sonra yazında taranma ve yaygınlığı sebebiyle, yabancı çalışmalar “Web of Science” tabanlı, yerli çalışmalar ise “Dergipark” ve “Akademia” uzantılı olmak üzere kısıtlandırılmıştır. Buradan yola çıkarak çalışmada, 124 yabancı, 28 yerli literatürde yer almak üzere toplamda 152 araştırma incelenmiştir. İncelemeler, “kültürel zekânın ölçülmesi”, “kültürel zekâyı belirleyici öncüller” ve “kültürel zekânın diğer kavramlarla ilişkileri” olmak üzere üç temel alanda gerçekleştirilmiştir. Kültürel zekânın diğer kavramlarla ilişkileri ise sosyal bilimlerde nicel ve nitel araştırma yöntemleri göz önünde bulundurularak “doğrudan etki”, “doğrudan olmayan etki”, “aracı etki”, “düzenleyici etki” ve “nitel araştırmalar” olmak üzere beş ayrı grupta incelenmiştir.

## 2. KÜLTÜREL ZEKÂ

### 2.1. Kültürel Zekânın Tanımı

Kültür kavramı bir zekâ çeşidi olarak ilgili alan yazında ilk defa 2000’li yılların başında yer almıştır. P. Christopher Early ve Soon Ang (2003) yayınlamış oldukları kitapta, ilk defa kültürel zekâyı bir kavram olarak değerlendirmişlerdir. Orijinal adı “Cultural Intelligence” (CQ) olan kavram, Dilimizde Kültürel Zekâ (KZ) olarak kullanılmaktadır. Early ve Ang’a (2003) göre KZ, bireyin işlevini, farklı kültürel ortamlarda veya çok kültürlü ortamlarda etkin bir şekilde yerine getirmesini sağlayan yetenekler setidir. Thomas ve Inkson’a (2005) göre ise KZ, kültürlerarası etkileşimin temellerini anlamayı, bu etkileşimler için dikkatli bir yaklaşım geliştirmeyi ve bireyin farklı kültürel ortamlarda etkili olabilmesi için uyum becerileri ve geniş bir davranış yelpazesine sahip olmasını ifade etmektedir. Early ve Peterson (2004) kültürel zekâyı, kültürel çeşitliliğin olduğu ortamlarda, bireyin etkin bir şekilde hareket edebilmesi için farklı ipuçlarını toplaması, yorumlaması ve davranışlarını bu doğrultuda yönlendirmesi yeteneği olarak tanımlamaktadır. Thomas ve arkadaşları (2008) ise kültürel zekâyı, meta-bilişsel kültür ile bağlantılı olan ve bireyin çevresindeki farklı kültürel boyutları şekillendirme, seçme ve uyum sağlamasına olanak sağlayan bilgi ve becerilerin etkin olduğu bir sistem olarak ifade etmektedir. Early ve Mosakowski’ye (2004) göre KZ, bireyin, farklı kültürden gelen bireylerin belirsiz ve alışılmadık bedensel hareketlerini, kendi kültüründeki arkadaş çevresine ve kendi kültüründe

yaşayan insanlara aitmiş gibi yorumlamasını sağlayan doğal bir yetenektir.

KZ, Sternberg ve Determan'ın (1986) çok boyutlu zekâ modeline dayandırılmaktadır. Sternberg ve Determan (1986) genel zekâyı, soyut kavramları ve terimleri doğru anlama, kavrama ve problem çözebilme yeteneği olarak tanımlamış ve kişisel zekâ düzeyini açıklayabilecek dört seviye belirlemişlerdir. Bu seviyeler, üstbilişsel (bilme ve kontrol etme yetisi), bilişsel (kişisel bilgi ve bilgiyi yorumlama yetisi), motivasyonel (sahip olunan bütün enerjiyi öğrenmeye yöneltme yetisi) ve davranışsal (bilgiyi davranışsal boyuta taşıma yetisi) olarak ifade edilmektedir. KZ'da çok boyutlu zekâ modelinde olduğu gibi üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal olarak dört boyutta incelenmektedir (Ang & Van Dyne, 2008).

Üst bilişsel kültürel zekâ, bireyin kültürler arası ortamlarda, kendinden olmayan diğer kültürlerin farkında olmasını içermektedir (Ang & Van Dyne, 2008). Bu zekâ seviyesine sahip olan bireyler, kültürlerarası etkileşimlerde, kendi kültürüne ait olguları sorgulamakta ve kültürel bilgilerini, karşılaştığı yeni kültüre ait olgular ile şekillendirmektedir. Bu bağlamda, üstbilişsel kültürel zekâ, bireylere, kültürler arası ortamlarda sosyal etkileşimlerde bulunurken sezgilerini ve bireysel normlarını yeni kültür yönünde geliştirmelerine yardımcı olacak önemli bir evredir (Flavell, 1979; Nelson, 1996).

Bilişsel kültürel zekâ, bireyin farklı kültürleri hakkında sahip olduğu bilgiyi ifade etmektedir. Bu zekâ çeşidine sahip bireyler, diğer kültürlerin benzer yönlerini ve farklı yönlerini bilmekte ve kendi kültürünün bu kültürlerden ayrıştığı yönlerini tespit edebilmektedir (Van Dyne, Ang & Koh, 2007). Bilişsel kültürel zekâyı sahip bireyler, farklı kültürlerin ekonomileri, yasal sistemleri, dini inançları, değerleri, normları, dilleri ve davranışları hakkında bilgi sahibidirler. Diğer kültürler hakkında sahip olunan bu bilgiler, işletme yönetimi alanında bilişsel kültürel zekânın önemli bir evre olduğunu göstermektedir.

Motivasyonel kültürel zekâ, kültürler arası ortamlarda bulunan bireylerin sahip olduğu bütün enerjiyi bu kültürü anlamaya ve öğrenmeye yönlendirmesini ifade etmektedir (Ang & Van Dayne, 2008). Bu zekâ seviyesine sahip bireyler, farklı kültürel ortamlarda bulunmaktan zevk alırlar ve sürekli yeni kültürleri deneyimlemeye karşı oldukça isteklidirler (Van Dyne vd., 2007). Bu yönde geliştirilmiş kültürel zekâ ise bireyin kültürler arası ortamlarda başarılı bir etkileşim gerçekleştirmesine oldukça katkıda bulunmaktadır.

Davranışsal kültürel zekâda ise kültürel zekânın en ileri boyutu olarak görülmektedir ve bu seviyede bireyler, karşılaştıkları kültüre ait olguları sözel veya sözel olmayan davranışlarını yansıtmaktır (Van Dyne vd., 2007). Hall'e (1959) göre bir kültüre karşı sahip olunan zihinsel bilginin ve bu kültürü öğrenmeye karşı olan isteğinin kesinlikle sözlü veya davranışsal boyuta taşınması gereklidir. Bu yönde kendini geliştiren bireylerin kültürel ortamlarda yüz yüze etkileşimlerde oldukça başarılı olması beklenmektedir.

## 2.2. Kültürel Zekânın Ölçülmesi

Van Dyne, Ang ve Koh (2007) KZ ölçeğinin, işletmenin diğer kavramlarına ait ölçekler gibi sağlam bir alt yapıya sahip olması ve iyi psikometrik değerler taşıması gerektiğini ön görmektedir. Bu doğrultuda ilk olarak araştırmacılar KZ ile ilişki içinde olabileceğini düşündükleri, Kültür (Adler, 2002; Erez & Early, 1993; Hofstede, 1991; Triandis, 1994), Göçmen Uyumu (Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer ve Luk, 2005; Black, Gregerson, Mendenhall & Stroh, 1999; Caligiuri, Hyland, Joshi ve Bross, 1998; Mendenhall & Oddou, 1985; Shaffer, Harrison, Gregersen, Black & Ferzandi, 2006, Takeuchi, Tesluk, Yun & Lepak, 2005), Göçmen Performansı (Caligiuri, 2006; Kraimer, Wayne & Jaworski., 2001; Ones & Viswesvaran, 1997; Tung, 1988), Göçmen Seçimi ve Eğitimi (Spreitzer, McCall & Mahoney, 1997), Küresel Liderlik (House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta, 2004), Küresel Takımlar (Kirkman, Tesluk & Rosen, 2001), Ulus Ötesi Eğitim (Black & Mendenhall, 1990; Bhawuk & Brislin, 2000; Landis, Gargas ve Givnish, 2004; Lievens, Harris, Van Keer & Bisqueret, 2003) ve Kültürlerarası İletişim (Ting-Toomey, 1999; Gudykunst, Ting-Toomey & Chua, 1988) gibi kavramlar hakkında yapılan araştırmaları incelemişler ve bu incelemeler doğrultusunda üç odak noktası belirlemişlerdir. İlk olarak, bütün bu araştırmaların ana teması kültürlerarası sorunlardır. İkinci olarak, bu kavramlardan hiç biri bireyin kültürlerarası ortamlarda işlevini başarılı bir şekilde yerine getirebilme yeteneği üzerine odaklanmamıştır ve kültürel zekâ bu konuda eşsiz bir kavram olacaktır. Son olarak, KZ bu kavramlarla ilişki içerisinde olacağı gibi kavramların gelişimine de ışık tutacaktır.

Bütün bu incelemelerden sonra araştırmacılar (Van Dyne vd., 2007) kültürel zekânın dört boyutuna ait ölçeği oluşturacak maddeleri ortaya koymuşlardır. Maddeler oluşturulurken ilk olarak, zekâ ve kültürlerarası yetkinliklere ait literatür incelenmiştir. Daha sonra, küresel alanda iş yapan 8 üst düzey yönetici ile görüşme yapılarak kültürel zekânın dört boyutu için operasyonel tanımlamalar

yapılmıştır. Bu tanımlamalar doğrultusunda, her bir boyuta 13-14 madde gelecek şekilde 53 maddelik bir soru havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra, bu soru havuzu, uluslararası alanda iş yapan üç yönetici ve üç akademisyen ile okunabilirlik, anlaşılabilirlik ve kapsam açısından değerlendirilerek 40 maddeye indirgenmiştir. Bir sonraki işlemde 40 maddeden oluşan KZ ölçeği, Singapur'da bulunan Nanyang Teknoloji Üniversitesi öğrencilerine uygulanmış ve iyi psikometrik özellik taşıdığı tespit edilen 20 madde ayrıştılarak ölçek oluşturulmuştur (Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay ve Chandrasekar, 2007).

20 maddelik bu ölçek, 4 üst bilişsel, 6 bilişsel, 5 motivasyonel ve 5 davranışsal KZ bileşenini içeren maddelerden oluşmaktadır (bkz. Tablo 1). Ölçek, bireysel değerlendirme için hazırlanmıştır ve grup kullanımı için uygun değildir. Ölçek, 15 yaş ve üzeri yetişkinlere uygulanabilir. Ölçekte zaman sınırlaması yoktur. Ölçek, bir formda bireylerin kendi kendine cevaplandırabileceği şekilde uygulanmaktadır. Ölçekte yer alan sorular, her bir

madde için 7'li likert tipi puanlama sistemi ile "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Az Katılmıyorum", "Kararsızım", "Az Katılıyorum", "Katılıyorum" ve " Kesinlikle Katılıyorum" seçenekleri ile uygulanmaktadır. Ölçekte ters olarak kodlanan madde bulunmamaktadır. Ölçeğin puan ranjı 20-140 arasındadır. Ölçekte, toplam puanların değeri kültürel zekâ düzeyini göstermektedir ve puanların yüksekliği, kültürel zekânın yüksek olduğunu ifade etmektedir (bkz. Tablo 1).

### 2.2.1. Kültürel Zekânın Ölçülmesi ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Kültürel zekâ ölçeği, yukarıda belirtildiği gibi ilk olarak 2007 yılında Ang ve arkadaşları tarafından geliştirildikten sonra, günümüze kadar diğer araştırmacılar tarafından farklı bakış açıları ile geliştirilmiştir. Yerli ve yabancı literatürde, 2020 yılına kadar yer alan kültürel zekâ ölçeği ile ilgili yapılan araştırmalar aşağıda görülmektedir (Bkz. Tablo 2). Araştırmalar incelendiğinde, ölçekle ilgili ilk yapılan araştırmaların, Kültürel Zekâ ölçeğinin,

**Tablo 1:** Kültürel Zekâ Ölçeği

CQ Factor	Questionnaire Items
<b>Metacognitive CQ</b>	
MC1	I am conscious of the cultural knowledge I use when interacting with people with different cultural backgrounds.
MC2	I adjust my cultural knowledge as I interact with people from a culture that is unfamiliar to me.
MC3	I am conscious of the cultural knowledge I apply in cross-cultural interactions.
MC4	I check the accuracy of my cultural knowledge as I interact with people from different cultures.
<b>Cognitive CQ</b>	
COG1	I know the legal and economic systems of other cultures.
COG2	I know the rules (e.g. vocabulary, grammar) of other languages.
COG3	I know the cultural values and religious beliefs of other cultures.
COG4	I know the marriage systems of other cultures.
COG5	I know the arts and crafts of other cultures.
COG6	I know the rules for expressing nonverbal behaviors in other cultures.
<b>Motivational CQ</b>	
MOT1	I enjoy interacting with people from different cultures.
MOT2	I am confident that I can socialize with locals in a culture that is unfamiliar to me.
MOT3	I am sure I can deal with the stresses of adjusting to a culture that is new to me.
MOT4	I enjoy living in cultures that are unfamiliar to me.
MOT5	I am confident that I can get adjusted to the shopping conditions in a different culture.
<b>Behavioral CQ</b>	
BEH1	I change my verbal behavior (e.g. Accent, tone) when a cross-cultural interaction requires it.
BEH2	I use pause and silence differently to suit different cross-cultural situations.
BEH3	I vary the rate of my speaking when a cross-cultural situation requires it.
BEH4	I change my nonverbal behavior when a cross-cultural situation requires it.
BEH5	I alter my facial expressions when a cross-cultural interaction requires it.
* Copyright © Cultural Intelligence Center, LLC 2005-2010, Used by permission of the Cultural Intelligence Center, LLC.	

Kaynak: Ang vd., 2007

Duygusal Zekâ (DZ), Sosyal Zekâ (SZ) ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri gibi farklı kavramlarla ayrışım özelliklerini ortaya koymaya yönelik olduğu gözlenmektedir (Crowne, 2013; Klafehn, Li & Chiu, 2013; Moon, 2010a, Ward, Fischer, Lam ve Hall., 2009). Yapılan diğer araştırmalarda ise “Short Form Measure Of Cultural Intelligence (SFCQ)” Kültürel Zekânın Kısa Form Ölçümü (Thomas, Liao, Aycan, Cerdin, Pekerti vd., 2015), “Business Cultural Intelligence Quotient (BCIQ)” Ticari Kültürel Zekâ (TKZ) Uyarlaması (Alon, Boulanger, Meyers, & Taras, 2016), “Bi-Factor Model of CQ” İki Faktörlü Kültürel Zekâ Modeli (Rockstuhl & Van Dyne, 2018), “Cross-organizational Cultural Intelligence (COCI)” (Zhou, Hu, Wu & Gu., 2018) Çapraz Örgütsel Kültürel Zekâ gibi ölçekle ilgili yapısal değişikliklerin yapıldığı dikkat çekmektedir (bkz. Tablo 2).

Kültürel Zekâ Ölçeğinin Türkçe uyarlaması ilk olarak Şahin, Gürbüz, Köksal ve Ercan (2013a) tarafından gerçekleştirilmiştir ve KZ ölçeğinin Türkçe uyarlamasında orijinalde olan dört faktörlü modele uyumlu, iyi psikometrik özellikler gösterdiği tespit edilmiştir. Daha sonra İlhan ve Çetin (2014a), Arastaman (2018) KZ ölçeğinin Türkçe uyarlamasının, sırasıyla öğrencilerde ve akademisyenlerde uygulamak için geçerli ve güvenilir olduğunu tespit etmişlerdir.

Moyano, Tabernero, Melero ve Trujillo (2015) KZ ölçeğinin 4 Faktörlü modelini İspanyolca uyarlamasında doğrularken, Al-dossary (2016) ise Arapça uyarlamasında yine 4 Faktörlü modeli doğrulamıştır. Schlägel ve Sarsted (2016) ise Çin, Fransa, Almanya, Türkiye ve Amerika gibi 5 ülkeyi içeren örneklemde oluşan çalışmaları sonucunda, KZ ölçeğinin yalnızca Türkiye ve Amerika örnekleminde ayrışım göstermediğini ancak özellikle Çin örnekleminde, üst bilişsel ve davranışsal boyutta ayırt edici geçerlilik yetersizliği gösterdiğini tespit etmişlerdir (bkz. Tablo 2).

### 2.3. Kültürel Zekânın Öncülleri

Yerli ve yabancı literatürde, KZ’yı belirleyen faktörler incelendiğinde, KZ’nın oluşumunda en çok etkin olan kavramların, Kültürlerarası Deneyim ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri olduğu gözlenmektedir (Bkz. Tablo 3). Kültürlerarası deneyim ile ilgili yapılan araştırmalar, yurtdışında bulunan bireylerin KZ’larının yüksek çıktığı konusunda aynı doğrultuda sonuçlar elde etmiştir (Crowne, 2008; Kurpis & Hunter, 2017; Li, Mobley & Kelly, 2013; Moon, Choi & Jung, 2012; Pekerti & Arli, 2017; Schwarzenhal, Juang, Schachner, van de Vijver ve Handrick, 2017). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile ilgili yapılan araştırmalarda ise özellikle Dışa Dönüklük ve Deneyime Açıklık

kişilik özelliklerinin, KZ’nın dört boyutu ile ayrı ayrı, genel anlamda pozitif yönlü ilişkilere sahip olduğu gözlenmektedir (Ang, Van Dyne & Koh, 2006; Depaula, Azzollini, Cosentino & Castillo, 2016; Harrison, 2012; Kement, Çavuşoğlu & Uslu, 2019; Li, Mobley & Kelly, 2016; Şahin vd., 2013a). Diğer yandan, Uyumluluk kişilik özelliğinin de KZ’nın farklı boyutları üzerinde etkin olduğu bazı araştırmalarda gözlenmektedir (Ang vd., 2006; Harrison, 2012; Kement vd., 2019; Li vd., 2016).

Yerli literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde ise yabancı araştırmalarla aynı doğrultuda sonuçlar elde edildiği gözlenmektedir. Şahin ve arkadaşları (2013), Dışa Dönüklüğü yüksek bireylerin, Üstbilişsel ve Motivasyonel KZ’sının daha çok geliştiğini, Deneyime Açıklığı yüksek bireylerin ise Motivasyonel KZ’sının daha çok geliştiğini tespit etmişlerdir. Diğer yandan yine Gökten ve Emil (2019) yaptıkları araştırmada, ERASMUS öğrencilerinin deneyime açıklık özelliklerinin kontrol altında tutulduğunda KZ’nın tüm boyutlarının yüksek çıktığı sonucunu elde etmiştir. Kement ve arkadaşları (2019) uyumluluk kişilik özelliğinin bilişsel KZ’yı, Dışa Dönüklük kişilik özelliğinin Motivasyonel ve Davranışsal KZ’yı, Öz Disiplin kişilik özelliğinin ise yalnızca Davranışsal KZ’yı etkilediğini tespit etmiştir. Abaşlı ve Polat (2019) ise yaptıkları araştırmada Kültürlerarası duyarlılığın KZ’nın önemli bir yordayıcısı olduğunu tespit etmiştir (bkz. Tablo 3).

KZ’nın diğer öncülleri incelendiğinde, dil yeteneği, uluslararası oryantasyon (Li vd. 2013), Öz- İzleme (Moon vd. 2012), Kimlik (Nel, Nel, Adams & De Beer, 2015), Bağlam Bağımlılığı (Adair, Buchan, Chen & Liu, 2016), Kültürel Sınır (Holtbrügge & Engelhar, 2016) Tek Kültürlülük ve Çok Kültürlülük (Bernardo & Presbitero, 2017) gibi kavramların da KZ üzerinde etkin olduğu gözlenmektedir (bkz. Tablo 3).

### 2.4. Kültürel Zekânın Diğer Kavramlarla İlişkileri

Bu çalışmada, KZ’nın ilgili alan yazında yer alan diğer kavramlarla ilişkileri, nicel ve nitel araştırma modelleri ve yöntemleri doğrultusunda gruplar halinde incelenmiştir. Nicel araştırma yöntemleri, yabancı ve yerli literatürde yoğun olması sebebiyle farklı gruplar halinde incelenmiştir. Söz konusu inceleme grupları, nicel araştırma modelleri göz önünde bulundurularak “Doğrudan Etki”, “Doğrudan Olmayan Etki”, “Aracı Etki” ve “Düzenleyici Etki” olarak belirlenmiştir. Doğrudan olmayan etki grubunda, KZ, bağımlı değişkeni bir aracı veya düzenleyici değişken eşliğinde etkileyen, bağımsız değişken olarak değerlendirilmiştir. Aracı etki grubunda ise KZ’nın aracı değişken olarak yer

**Tablo 2:** Kültürel Zekânın Ölçümü ile İlgili Araştırmalar

YAZAR	ÖLÇEK	SONUÇ
Moon (2010a)	CQS	Bilişsel Yetenek ve Çok Kültürlü Kişilikten farklı fakat Duygusal Zeka ile güçlü korelasyon ilişkisi içerisindedir. KZ ve Dz farklı fakat ilişkili kavramlardır. Sosyal Yeterlilik ile ilgili Duygusal Zekâ faktörleri, kültürel zekâyı, Kendi Kendine Yeterlilikle ilgili duygusal zeka faktörlerinin ötesindeki açıklamıştır.
Crowne (2013)	CQS	KZ ve Dz ayrışık fakat ilişkili kavramlardır. Sosyal Zekâ, DZ ve KZ'ya yön veren bir kavram olarak tespit edilmemiştir.
Klafehn vd. (2013)	CQS- Emsal Rapor Ölçümü	KZ, Beş Faktör Kişilik Özelliklerinden ayrışım geçerliliğine sahiptir. Emsal rapor Ölçümü, KZ'yı değerlendirmekte, kendi kendine rapor ölçümünden daha iyi olarak değerlendirilmiştir. Kendi kendine rapor ölçümü üst bilişsel kültürel zekânın sosyokültürel adaptasyonla ilişkilendirilmesinde yetersiz görülmüştür.
Şahin vd. (2013a)	CQS- Türkçe	4 faktör KZ modeli, Türkçe uyarlamada Doğrulanmıştır. KZ ölçeğinin DZ ve sosyal zeka ile ayrışım geçerliliği tespit edilmiştir.
İlhan ve Çetin (2014a)	CQS- Türkçe	4 faktörlü KZ modeli Türkçe formda doğrulanmıştır. Diğer yandan KZÖ'nin öğrencilerin KZ'larını ölçmek için geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.
Moyano vd. (2015)	CQS- İspanyolca	4 faktör KZ modeli, İspanyolca uyarlamada Doğrulanmıştır.
Thomas vd. (2015)	Short Form Measure Of Cultural Intelligence (SFCQ)- Kültürel Zekânın Kısa Form Ölçümü	Kültürel zekânın 3 boyutu ( üst biliş, bilgi, yetenek) 10 madde ile ölçülmüştür.
Al-dossary (2016)	CQS- Arapça	4 faktör KZ modeli, Arapça uyarlamada doğrulanmıştır.
Alon vd. (2016)	Business Cultural intelligence Quotient (BCIQ)- Ticari Kültürel Zeka (TKZ) Uyarlaması	Ticari Kültürel Zekâ uyarlaması 18 doğrudan cevaplama, 20 Doğru-yanlış cevaplama maddesi oluşturmaktadır.
Bücker vd. (2016)	CQS ( 20 madde ve 12 madde kısa form)	Hollandalı ve Çinli örneklerden elde edilen verilerin karşılaştırmalı analizi sonucu, 20 maddeli uzun ölçek gibi, 12 maddeli kısa ölçekte iyi ayırd edici geçerlilik ve kültürler arası değişmezlik göstermiştir.
Schlägel & Sarsted (2016)	CQS	5 Ülkeyi içeren (Çin, Fransa, Almanya, Türkiye ve Amerika) örneklerden elde edilen verilerin analizi sonucunda, yalnızca Türkiye ve Amerika örneğinde KZ ölçeği ayrışım göstermemiştir. Çin örneği, üst bilişsel ve davranışsal boyutta ayırt edici geçerlilik yetersizliği göstermiştir.
Putranto vd. (2018)	CQS	KZ ve Kültürel Zekânın bütün bileşenleri DZ ile pozitif yönlü korelasyon içerisindedir. KZ öğrencilerin Genel Not ortalaması doğrultusunda performansı ile negatif yönlü ilişkili iken DZ öğrenci performansı ile pozitif yönlü ilişkilidir.
Rockstuhl & Van Dyne (2018)	Bi-Factor Model of CQ	Tek faktörlü veya 4 faktörlü model KZ'nın boyutlarına ait etkileri yeteri kadar açıklayamamaktadır. Söz konusu etkileri ortaya koymak için en uygun model 2 faktörlü (Bi-Factor) model olarak tespit edilmiştir.
Alon vd. (2018)	Business Cultural intelligence Quotient (BCIQ)- Ticari Kültürel Zeka Uyarlaması	5 farklı ülkede uygulanan çalışmalar sonucunda KZ'nın ülkelere göre değiştiği ve bazı ülkelerin Ticari Kültürel Zekâyı daha yatkın olduğu tespit edilmiştir. Ticari Kültürel Zekâdan bazı öncüller atılarak ortak bir ölçek oluşturulmuştur.
Velez-Calle (2018)	Business Cultural intelligence Quotient (BCIQ)- Ticari Kültürel Zeka Uyarlaması	8 farklı ülkede uygulanan çalışmalar sonucunda Ticari Kültürel zekâ ölçeğinin yapı geçerliliği ve kültürlerarası uygulanabilirliğine katkılar sunulmuştur. Aynı zamanda bazı performans türlerinin TKZ ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
Zhou vd. (2018)	Cross-organizational cultural intelligence (COCI) Çapraz Örgütsel Kültürel Zeka	KZ'nın 4 boyutu, Çapraz Örgütsel Kültürel Zekâ için, Biliş, Motivasyon, İşbirlikçi İletişim ve Davranışsal Uyumluluk olarak uyarlanmıştır. Yüksek çapraz örgütsel kültürel zekâ, kültürlerarası çapraz örgüt yapılarında çalışanların performanslarını arttırmaktadır.
Arastaman (2018)	CQS- Türkçe	4 faktörlü KZ modeli Türkçe formda doğrulanmıştır. Diğer yandan KZÖ'nin Akademisyenlerin KZ'larını ölçmek için geçerlili ve güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

aldığı araştırmalar irdelenmiştir. Nitel araştırma yöntemleri ise tek grup altında incelenmiştir.

#### 2.4.1. Kültürel Zekâ: Doğrudan Etkisi

Kültürel zekânın diğer kavramlarla ilgili doğrudan etkisinin olduğu araştırmalar incelendiğinde,

yazında en çok Kültürlerarası Etkinlik ile ilintili olduğu tespit edilmiştir (Guðmundsdóttir, 2015; Huff, Song & Gresch, 2014; Lin, Chen & Song, 2012; Shu, McAbee & Ayman, 2017; Zhang & Oczkowski, 2016). Yapılan araştırmalar KZ'nın, genel anlamda kültürlerarası etkinlik ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu sonucunu elde

**Tablo 3:** Kültürel Zekânın Öncülleri ile İlgili Yapılan Araştırmalar

YAZAR	ÖNCÜLLER	SONUÇ
Ang vd. (2006)	Beş Faktör Kişilik	Dürüstlük, Üst Bilişsel KZ ile pozitif yönde ilişkilidir. Uyumluluk ve duygusal istikrar Davranışsal KZ ile sırasıyla pozitif ve negatif yönlü ilişkilidir. Dışa dönüklük, Üst Bilişsel KZ hariç bütün boyutlarla pozitif yönlü ilişkilidir. Açıklık, KZ'nin dört boyutu ile pozitif yönlü ilişkilidir.
Crowne (2008)	Kültürlerarası Deneyim	Yurt dışında bulunmuş kişilerin KZ'sı yüksektir. Yurtdışı istihdam, KZ ve Üst bilişsel KZ ile pozitif yönlü ilişkili iken yurtdışı eğitim, KZ ve dört bileşeni ile pozitif yönde ilişkilidir. Ayrıca Kültürel Maruz Kalma Derinliği, KZ'yi arttırmaktadır.
Harrison (2012)	Beş Faktör Kişilik Kültürlerarası Deneyim	Uyumluluk ve Açıklık, KZ ile pozitif yönlü ilişkilidir. Bireylerin Çok kültürlü bir çevreye maruz kalma derecesi, KZ ile pozitif yönlü ilişkiye sahiptir.
Li vd. (2013)	Dil Yeteneği Uluslararası Oryantasyon Kültürlerarası Deneyim	Dil yeteneği ve Uluslararası oryantasyon, KZ ile pozitif yönlü ilişkilidir. Geçmiş deneyimlerin uzunluğu, KZ ve dört boyutu ile pozitif yönlü ilişkilidir. Katılımcılar, somut deneyimler ve yansıtıcı gözlemlerle farklı öğrenme stillerine sahip olduğunda ilişkilerin güçlendiği gözlenmiştir.
Şahin vd. (2013b)	Beş Faktör Kişilik Özellikleri	Dışa dönüklüğü yüksek bireylerin, Üstbilişsel ve Motivasyonel KZ'sı daha çok gelişmiştir. Deneyime açıklığı yüksek bireylerin ise Motivasyonel KZ'sı daha çok gelişmiştir.
Moon vd. (2012)	Kültürlerarası Deneyim, Bağlamsal Değişkenler, Öz İzleme	Yurtdışı departmanında geçmiş iş deneyimi, bilişsel KZ ile pozitif yönlü ilişkilidir. Aynı zamanda kendi ülkesinde yabancılarla deneyim, Üst Bilişsel KZ ile pozitif yönlü ilişkilidir. Kendi ülkelerinden göç eden karma göçmenlerin sayısı ve yerelde çalışan işçilerin sayısı KZ'nin öncülleri ile sırasıyla, negatif ve pozitif yönde ilişkilidir. Göçmenlikte algılanan promosyon fırsatı, Üst Bilişsel KZ ve Motivasyonel KZ ile pozitif yönlü ilişkilidir. Öz İzleme, KZ'nin bütün boyutları ile pozitif yönlü ilişkilidir.
Nel vd. (2015)	Kimlik (Kişisel, Çok-Etnik, Din)	Akılcı, Kolaylaştırıcı ve Etnik kimlik, Bilişsel KZ'nin pozitif belirleyicisidir. Dini kimlik ise negatif belirleyicisidir. Yumuşak kalp, Kolaylaştırıcı, Dışa Dönük ve Dini kimlik Motivasyonel KZ'nin pozitif belirleyicisidir. Yumuşak Kalp ve Dürüstlük, davranışsal KZ'nin pozitif belirleyicisidir.
Adair vd.	Kişilik Bağlamsal Bağlılığı	İletişimde bağlamsal işaretlere daha çok yatkın olan insanlar, yüksek KZ'ya sahiptir.
Depaula vd. (2016)	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Sosyal Zeka	Açıklık, KZ'nin pozitif belirleyicisidir. Sosyal Zekâ ise KZ'nin diğer belirleyicilerden daha fazla pozitif belirleyicisidir.
Holtbrügge & Engelhar (2016)	Kültürel Sınır Kültürel Sınır Yayılımı	Başkalarının değerlerine saygı gösteren ve durumsal olaylara bağlı davranan Kültürel sınır belirleyici bireylerin KZ'ları ve diğer dört boyutu daha yüksektir. Kültürel sınır yayılımı, Yurt dışı eğitimi motivasyonu ve KZ arasında dolaylı aracılık etkisine sahiptir.
Li vd. (2016)	Beş Faktör Kişilik Özellikleri	Uyumluluk yüksek olduğunda Açıklık, Motivasyonel KZ dışında KZ'nin bütün öncülleri ile pozitif yönlü ilişkilidir. Uyumluluk düşük olduğunda ise KZ ile hiçbir ilişki yoktur.
Bernardo & Presbitero (2017)	Tek kültürlülük Çok Kültürlülük	Tek kültürlülük, avusturya ve Çin'den toplanan iki örnekte de KZ'nin belirleyicisidir ve bu iki kültür arasında KZ dereceleri farklılık göstermektedir. Çok kültürlülük ise yalnızca Çin örneğinde KZ'nin belirleyicisidir.
Kurpis & Hunter (2017)	Kültürlerarası Deneyim	Kültürlerarası Deneyime bağlı eğitim, Üst Bilişsel KZ hariç KZ'nin diğer boyutları ile pozitif yönlü ilişkilidir. Kültürlerarası Deneyime dayalı çalışma veya seyahat ise KZ'nin bütün boyutları ile pozitif yönlü ilişkilidir.
Pekerti & Arli (2017)	Kültürlerarası Deneyim	Avusturya, Endonezya ve Avusturya'da yaşayan Endonezyalı göçmenler örneğinin karşılaştırılmasında, Göçmenler KZ'sı en yüksek olan grup olarak tespit edilmiştir.
Schwarzenthal vd. (2017)	Kültürlerarası Deneyim	Miras Kültür Keşfi ve Kültürlerarası Bağlantı, KZ'nin bütün boyutlarının pozitif belirleyicisidir. Yaş ise KZ ile korelasyon içinde değildir.
Gökten & Emil (2019)	ERASMUS Öğrenim Hareketliliği, Deneyime Açıklık	ERASMUS öğrenim hareketliliği programı, deneyime açıklık kişilik özelliği kontrol altında tutulduğunda KZ'nin tüm boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir. Deneyime açıklık araştırmanın eşdeğışkenidir.
Abashi v& Polat (2019)	Kültürlerarası Duyarlılık	Kültürlerarası duyarlılık KZ'nin anlamlı bir yordayıcısıdır.
Kement vd. (2019)	Beş Faktör Kişilik Özellikleri	Uyumluluk, bilişsel KZ'yi, dışa dönüklük, Motivasyonel ve davranışsal KZ'yi, Öz disiplin ise yalnızca Davranışsal KZ'yi etkilemektedir.

etmiştir (Bkz.Tablo 4). Diğer yandan, Rockstuhl, Seiler, Ang, Van Dyne ve Annen (2011) KZ'nin, sınırlar ötesi ortamlarda liderlik etkisi ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu ortaya koyarken, Khani, Etebarian ve Abzari (2011) ise takım etkisinde KZ ile pozitif ilişkiler içinde olduğunu tespit etmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde, KZ'nin farklı performans çeşitleri ile de sık sık etkileşim içerisinde olduğu görülmektedir. Görev performansı (Presbitero, 2016a; Şahin & Gürbüz, 2012), iş performansı

(Wang, 2016), lider performansı, takım performansı (Groves & Feyerherm, 2011) ve uyum performansı (Suharti, Handoko & Huruta 2019), KZ'nin etkileşim içerisinde olduğu performans çeşitleri arasında yerini almaktadır. Yapılan çalışmaların sonuçları irdelendiğinde KZ'nin, görev performansı, iş performansı, takım performansı veya liderlik performansı ile pozitif yönlü ilişkili olduğu görülmektedir. Diğer yandan, KZ, göçmen öğrencilerin uyum performansını pozitif yönde etkilemektedir (Suharti vd., 2019).

**Tablo 4:** Kültürel Zekânın Doğrudan Etkileşimi ile İlgili Araştırmalar

YAZAR	DEĞİŞKEN	SONUÇ
Templer, Tay & Chandrasekar (2006)	Kültürlerarası Uyum	Küresel profesyonellerin motivasyonel KZ'sının, iş ve yaşam koşulları hakkında beklentileri kontrol edildikten sonra kültürlerarası uyumun üç faktörü (iş, genel, etkileşim) ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
Joardar vd. (2007)	Grup kabulü	Acemi KZ'sı, ilgili yeni gelenlerin grup kabulü ile pozitif yönlü ilişki içerisindedir.
Groves & Feyerherm (2011)	Lider Performansı, Takım Performansı	Liderlerin genel KZ'sı, lider performansı ve kültürel farklılıklar içeren çalışma gruplarının takım performansında, DZ'dan daha yüksek pozitif yönlü ilişki içerisindedir.
Khani vd. (2011)	Takım Etkisi	KZ ve dört boyutu grup etkisi ile pozitif yönlü ilişkilidir. Motivasyonel KZ ve Davranışsal KZ, takım etkisini öngörmektedir.
Rockstuhl vd. (2011)	Liderlik Etkisi	KZ, genel zihinsel yetenek ve DZ kontrol edildikten sonra, sınır ötesi liderlik etkinliği ile pozitif yönlü ilişkili bulunmuş ancak genel liderlik etkinliği ile ilişkili bulunmamıştır.
Ward vd. (2011)	Adaptasyon Problemi	Motivasyonel KZ, adaptasyon problemleri ile negatif yönlü ilişkilidir. Yaş, cinsiyet, yurtdışında ikamet süresi ve menşee bölgesi değişkenlerinin kontrolleri, model tarafından açıklanan varyans miktarı doğrultusunda anlamlı değildir.
Şahin (2011)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), İş Doyumu	Motivasyonel ve davranışsal KZ, astların ÖVD ve lider kaynaklı iş doyumları ile ilişkilidir. Ancak Bişisel ve Üst bilişsel KZ'nın ÖVD ve İş doyumuna ile ilişkiler zayıf ve anlamsızdır.
Lin vd. (2012)	Kültürlerarası Etkinlik	Cinsiyet, yaş, uluslararası tecrübe ve yabancı dil yeteneği değişkenleri kontrol edildikten sonra, KZ ve dört ayrı boyutu Kültürlerarası Etkinlik ile pozitif yönlü ilişkili bulunmuştur.
Şahin & Gürbüz (2012)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Görev Performansı	Çokuluslu örgütlerde, KZ, gerek ÖVD gerekse görev performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
Grand vd. (2013)	Önyargıyı belirleyen faktör olarak Doğruluk	Sözlü yapılan yetenek testi sonucunda KZ'nın hiçbir boyutunun, önyargıyı belirleyen doğruluk ile ilişki içerisinde olmadığı tespit edilmiştir.
Bücker vd. (2014)	Kayı, İş Doyumu	Genel KZ, Kayı ile negatif yönlü, İş doyumuna ve Etkili iletişim ile pozitif yönlü ilişkilidir.
Huff vd. (2014)	Kültürlerarası Etkinlik	KZ, Kültürlerarası Etkinliğin Üç boyutu ile Beş Faktör Kişilik Özelliklerinden daha fazla pozitif yönlü ilişki içerisindedir.
Kanten (2014)	Kariyer Yetkinlikleri, Müşteri Odaklı Hizmet davranışları.	KZ ile kariyer yetkinlikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Aynı zamanda KZ, iş görenlerin müşteri odaklı hizmet davranışları üzerinde etkin rol oynamaktadır.
İlhan & Çetin (2014b)	Sosyal Zeka	Sosyal zeka ve kültürel zeka arasında anlamlı bir ilişki vardır.
Guomundsdóttir (2015)	Kültürlerarası Etkinlik	Üst bilişsel KZ, kültürlerarası etkinliğin Üç boyutu ile (iş, genel, etkileşim) pozitif yönlü ilişkilidir. Motivasyonel KZ, Genel ve Etkileşim boyutu ile pozitif yönlü ilişkilidir.
Lisak & Erez (2015)	Liderliğin Doğuşu	Sanal ekip üyeleri içerisinde yüksek KZ, Küresel Kimlik ve Farklılıklara Açıklığa sahip bireyler, diğerlerinden daha çok lider olarak doğmuştur.
Aslam, İlyas, Imran & Ur Rahman, (2016)	Kariyer Başarısı, Yönetsel Etkinlik	DZ, Kariyer başarısı ve Yönetsel etkinliğin belirleyici etkeni olmasına rağmen, Kültürel zeka değişkenlerle belirgin etkinlik içerisinde değildir.
Presbítero (2016a)	Görev Performansı	KZ'nın dört boyutu, Sanal ekiplerin görev performansı ile pozitif yönlü ilişkilidir.
Wang (2016)	İş Performansı	Genel KZ, Gurbetçilerin İş Performansı ile pozitif yönlü ilişkilidir.
Zhang & Oczkowski (2016)	Kültürlerarası Etkinlik	Motivasyonel KZ, Kültürlerarası Etkinlik ile pozitif yönlü ilişkilidir. KZ ve Kültürlerarası Etkinlik arasındaki ilişkide, Kültürel Mesafe Asimetrisinin Moderatör etkisi bulunmamıştır.
Büyükbese & Yıldız (2016)	Yaşam Doyumu	Üst bilişsel ve Motivasyonel KZ, yaşam doyumunu anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.
Delpechitre & Baker (2017)	Uyarlanabilir Satış Davranışları, Rol Yapma Performansı	CQ'ları daha yüksek olan öğrenciler satış davranışlarını daha iyi ayarlayabilir ve daha yüksek bir performans sergileyebilirler.
Ramsey vd. (2017)	Dönüştürücü Liderlik	Genel KZ, küresel liderlerin Dönüştürücü Liderliği ile pozitif yönlü ilişkilidir. Uluslararası Tecrübe söz konusu ilişkiyi güçlendirmektedir.
Shu vd. (2017)	Kültürlerarası Etkinlik	KZ'nın dört boyutu, Kültürlerarası Etkinlik ile pozitif yönlü ilişkilidir. Etkileşim boyutunda, dışadönüklük, KZ üzerinde öngörülür bir etkiye sahiptir. Okul ile uyum boyutunda, Dürüstlük, KZ üzerinde öngörülür bir etkiye sahiptir.
Solomon & Steyn (2017)	Liderlik	Liderin davranışsal KZ'sı direktif liderlik ile pozitif yönlü ilişkili iken, Üstbilişsel ve Motivasyonel KZ'sı güçlendirici liderlik ile pozitif yönlü ilişkilidir. Güçlendirici Liderlik ve KZ arasındaki korelasyon ilişkisi, Direktif Liderlik ve KZ arasındaki korelasyon ilişkisinden daha güçlüdür.



Yerli literatür incelendiğinde, KZ ile ilgili yapılmış pek çok araştırmanın “doğrudan etki” yöntemi ile incelendiği görülmektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Şahin, 2011; Şahin & Gürbüz, 2012), Kariyer Yetkinlikleri ve Müşteri Odaklı Hizmet Davranışları (Kanten, 2014), Sosyal Zeka (İlhan & Çetin, 2014b), Yaşam Doyumu (Büyükbeşe & Yıldız, 2016), Çok Kültürlü Eğitime Yönelik Tutum (Ekici, 2017; Gezer & Şahin 2017), Kültürel Farklılıkların Yönetimi (Kulakoğlu & Topaloğlu 2017), Öz-Yeterlilik (Yıldırım & Koroğlu 2019), Duygusal Emek (Taşdemir, Çekmecelioglu & Yıkılmaz 2019) ve Girişimcilik Yönelimi (Koyuncu & Akdöl, 2019) yerli literatürde KZ ile etkileşim içerisinde incelenmiş kavramlar arasında yerini almaktadır (bkz. Tablo 4).

#### 2.4.2. *Kültürel Zekâ: Doğrudan Olmayan Etkisi*

Kültürel Zekâ, Doğrudan Olmayan Etki, KZ'nın bazı bağımlı değişkenler üzerinde, aracı veya düzenleyici değişkenler vasıtasıyla etkili olduğu veya etkisinin arttığı/azaldığı durumları ifade etmektedir. Tablo 5, bu bağlamda, yabancı ve yerli literatürde inceleme konusu olan ve KZ ile etkileşim halinde olan bağımlı değişkenleri ve aracı/düzenleyici değişkenleri göstermektedir. Bu doğrultuda Tablo 5 incelendiğinde, KZ'nın en çok bir aracı veya düzenleyici değişken eşliğinde, Kişisel Performans (Chen, Lin & Sawangpattanakul, 2011; Lee & Sukoco, 2010), Görev Performansı (Jyoti & Kour, 2015, 2017; Malek & Budwar, 2013; Presbitero & Toledano, 2018) ve İhracat Performansı (Charoensukmongkol, 2015) üzerinde etkili olduğu görülmektedir. KZ-Kişisel Performans ilişkisinde, kültürlerarası uyum ve kültür şoku, KZ-Görev Performansı ilişkisinde, farklı farklı araştırmalarda yine kültürlerarası uyum ve temas yoğunluğu, KZ-İhracat Performansı arasındaki ilişkide ise Bilgi Edinme Yeteneği ve İlişki Kalitesi gibi değişkenlerin etkin olduğu gözlenmektedir (bkz. Tablo 5).

Yerli literatürde ise yapılan incelemeler sonucunda, doğrudan olmayan etki grubunda yalnızca Çalışkan, Ünal, Kalafatoğlu, Üçler ve Akün (2015) araştırması olduğu tespit edilmiştir. Çalışkan ve arkadaşları (2015), KZ, Örgütsel Sinizm, Farklılık İklim Algısı ve Gelişime Açıklık kavramları arasındaki ilişkileri inceledikleri araştırmada, farklılık iklim algısının KZ ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini tespit etmişlerdir. Diğer yandan, Gelişime Açıklık, KZ ve Farklılık İklim Algısı arasında şartlı değişken rolü üstlenmemektedir (bkz. Tablo 5).

#### 2.4.3. *Kültürel Zekâ: Aracı Etkisi*

KZ'nın yerli ve yabancı literatürde aracılık rolü üstlendiği araştırmalar Tablo 6'da görülmektedir. Aracılık etkisini ele alan araştırmalar incelendiğinde, KZ'nın genel çerçevede benzer değişkenler arasında aracılık ettiği söylenemez. Gerek yabancı, gerekse yerli literatürde KZ'nın aracılık etkisi farklı değişkenler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlarda ulaşılan genel kanı, yalnızca KZ'nın çoğu araştırmada tamamen aracılık ettiği yönündedir.

KZ, geçmiş kültürlerarası iletişim ve liderlik potansiyeli (Kim & Van Dyne, 2012), geçmiş uluslararası iş dışı deneyim ve ayrılık öncesi eğitim (Moon vd., 2012), dil yeteneği ve yurtdışı çalışma niyeti (Remhof, Gunkel & Schlägel 2013), kültürel psikolojik sermaye ve üst bilişsel farkındalık (Remhof, Gunkel & Schlägel, 2014), bireysel uyarlanabilir performans ve öz-yeterlilik/geçmiş deneyim, deneyime açıklık ve iş doyumunu (Şahin & Gürbüz, 2014), çok kültürlülük ve yaratıcı iş davranışı (Korzilius, Bucker & Beerlage, 2017), dil yeteneği ve görev performansı (Presbitero, 2017), uluslararası seyahat deneyimi/kültürlerarası sosyal iletişim ve göçmenlik isteği (Lee, Webera, Rivera, 2019) arasındaki ilişkide pozitif yönlü, tamamen aracılık rolü üstlenmektedir (Bkz. Tablo 6). Diğer yandan, yurtdışı deneyimi ve yurtdışı çalışma niyeti (Remhof vd., 2013), kültürlerarası deneyim ve yaratıcılık (Hu vd., 2017), kişilik ve yaşam doyumunu (Wang, Wang, Heppner & Chuang, 2017) arasındaki ilişkide ise KZ'nın kısmi aracılık rolü bulunmaktadır (Bkz. Tablo 6).

Yerli literatürde ise KZ'nın aracılık rolü yalnızca Şahin ve Gürbüz (2014) tarafından incelenmiştir. Şahin ve Gürbüz (2014) yaptıkları araştırmada, öz-yeterlilik ve geçmiş uluslararası deneyimin KZ'yı etkilediğini, KZ'nın ise bu doğrultuda bireysel uyarlanabilir performansını artırdığını tespit etmişlerdir (bkz. Tablo 6).

#### 2.4.4. *Kültürel Zekâ: Düzenleyici Etkisi*

Yerli ve yabancı literatürde KZ'nın düzenleyici etkisini çalışan araştırmalar incelendiğinde, aracı etkide olduğu gibi genel bir kanının olduğu veya benzer değişkenler üzerinde çalışıldığı söylenemez. Düzenleyici etkiyi ele alan araştırmalar incelendiğinde, KZ'nın çoğu değişken arasındaki ilişkide olumlu yönde düzenleyicilik rolü üstlendiği söylenebilir (bkz. Tablo 7). Ancak bazı araştırmalarda, KZ'nın boyutlarına ait düzenleyicilik rolü farklılık göstermektedir. Örneğin, Wu ve Ang (2011) yaptıkları araştırmada, Üst bilişsel ve Bilişsel KZ'nın, yabancılara ait desteklenen pratiğin alışma üzerine olumlu etkisini azaltırken, Motivasyonel KZ'nın ise artırdığını tespit etmiştir. Magnusson, Westjohn, Semenov, Randrianasolo ve Zdravkovic (2013) ise yaptıkları

araştırmada, Üst Bilişsel KZ'nın, pazarlama karması uyumunun ihracat performansı üzerine olumlu etkisini artırdığını, Motivasyonel KZ'nin ise

çevresel farklılığın pazarlama karması uyumu üzerine pozitif yönlü etkisini artırdığını tespit etmişlerdir.

**Tablo 5: Kültürel Zekâ Doğrudan Olmayan Etki ile İlgili Araştırmalar**

YAZAR	BAĞIMLI DEĞİŞKEN	ARACI/DÜZENLEYİCİ	SONUÇ
Lee & Sukoco (2010)	Kişisel Performans	Kültürel Uyum	Kültürel uyum ve kültürel etkileşim, KZ'nın bütün öncülleri ve performans arasında pozitif yönlü aracılık etmektedir. KZ'nın yüksek olduğu durumda uluslararası iş ve seyahat deneyimi, kültürel uyumu ve etkileşimi artırabilir fakat düşük KZ durumunda azaltabilir.
Chen vd. (2011)	Kişisel Performans	Kültür Şoku	Kültür Şoku, KZ'nın performans üzerine etkisinde kısmen aracılık rolü üstlenmektedir.
Malek & Budwar (2013)	Performans (Görev )	Kültürlerarası Uyum (Genel, İş, Etkileşim)	KZ etkileşimi (Motivasyonel ve Davranışsal) görev performansı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Etkileşim uyumu, KZ farkındalığı ( Üst bilişsel ve Bilişsel ) ve KZ etkileşiminin performans üzerinde etkisinde aracılık etmektedir; iş uyumu, KZ'nın smz konusu iki boyutu ve Görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.
Lee & Kartika (2014)	Performans	Kültürlerarası Uyum	Genel KZ, Kültürlerarası uyum ve iyi performansla pozitif ilişkilidir. Yüksek derecede Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Destek Güçlendirmesi, KZ'nın Göçmen Uyumu üzerindeki etkisinde pozitif etkiye sahiptir.
Lee, Veasna & Sukoco (2014)	Kültürel Etki	Kültürlerarası Uyum	Kültürel Uyum, KZ'nın bütün öncüllerinin Kültürel etkileşim üzerindeki etkisine, pozitif yönlü tamamen aracılık etkisine sahiptir.
Charas (2015)	Grup Etkileşim Kalitesi	Görev Performansı, Karlılık	Grup Etkileşim Kalitesi KZ'nın Performans ve Karlılık üzerine etkisinde, Pozitif yönlü aracılık etmektedir.
Chen (2015)	Görev Katılımı	İş Katılımı	İş katılımı, KZ'nın Görev katılımı üzerine etkisinde kısmen aracılık etmektedir.
Gonçalves vd. (2015)	Çatışma Yönetimi Yöntemi	Öz İzleme Öz Bağlılık	Öz İzleme ve Öz Bağlılık, KZ'nın Çatışma Yönetimi Yöntemi arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahiptir.
Charoensukmongkol (2015)	İhracat Performansı	İlişki Kalitesi	Girişimciler ve yabancı çalışanlar arasındaki ilişki kalitesi, KZ'nın bütün öncüllerinin İhracat performansı üzerine etkisinde pozitif yönlü tamamen aracılık etkisine sahiptir.
Jyoti & Kour (2015)	Görev Performansı	Kültürel Uyum	Kültürel uyum, KZ'nın Görev performansı üzerine etkisinde tamamen aracılık etmektedir.
Çalışkan vd. (2015)	Örgütsel sinizm, Farklılık İklim Algısı	Farklılık İklim Algısı, Gelişime Açıklık	Farklılık iklim algısı, KZ ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir. Gelişime açıklık ise KZ ve Farklılık iklim algısı arasında şartlı değişken rolü üstlenmemektedir.
Charoensukmongkol (2016)	İhracat Performansı	Bilgi Edinme Yeteneği	Bilgi Edinme Yeteneği, KZ'nın İhracat Performansı üzerine etkisinde pozitif yönlü tamamen aracılık etkisine sahiptir.
Tuan (2016)	Tedarik Zinciri Performansı	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Güven	KZ'nın dört boyutu Kurumsal sosyal Sorumluluğun iki boyutuyla ( Etik ve Yasal) pozitif korelasyon ilişkisi içerisindedir. Aynı zamanda Güvenin iki boyutu ( Kimlik temelli ve Bilgi temelli ) Tedarik Zinciri Performansı ile pozitif korelasyon ilişkilidir. Ekonomik kurumsal sosyal sorumluluk ve muhasebe temelli güven, KZ'nın boyutları ve Tedarik zinciri performansı ile negatif yönlü corelasyon ilişkilidir.
Collins vd. (2017)	Bilgi Paylaşım Davranışı	Bilgi Paylaşım İsteği	Bilgi paylaşımı isteği, KZ ve Bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişkide pozitif yönlü tamamen aracılık etkisine sahiptir.
Jiang vd. (2018)	Sesli Davranış	Lider-Üye Etkileşimi	Çalışanlar ve Yönetici arasındaki ilişkide dönüşüm kalitesi, KZ ve Sesli davranış arasındaki pozitif ilişkiye kısmen aracılık etmektedir.
Jyoti & Kour (2017)	Görev Performansı	Kültürlerarası Uyum	Kültürlerarası Uyum, KZ ve Görev performansı arasındaki pozitif ilişkiye tamamen aracılık etmektedir.
Tsai vd. (2017)	Bilgi Paylaşımı	Sosyal Sermaye	KZ, Sosyal sermayenin farklı boyutlarının aracılık etkisi doğrultusunda Bilgi Paylaşımı ile pozitif korelasyon ilişkisi içerisindedir. Üst bilişsel ve Motivasyonel KZ, Güven, Vizyon Paylaşımı ve Sosyal etkileşimin aracılığı doğrultusunda Bilgi Paylaşımı ile pozitif korelasyon içerisindedir. Diğer yandan bilişsel KZ yalnızca güven, davranışsal KZ ise güven ve Vizyon paylaşımı tarafından aracılık etkisine sahiptir.
Xu & Chen (2017)	Görev Yaratıcılığı	Kültürel Öğrenme	Üst bilişsel ve Motivasyonel KZ, Kültürel Öğrenme ve Kültürler arası Görev Yaratıcılığı ile sırasıyla pozitif yönlü ilişkilidir. Söz Konusu etkiler, yüksek öğrenme ilgisi ve düşük kültürel uzaklık olduğu durumlarda anlamlıdır.
Lorenz vd. (2018)	Yenilikçilik	Fırsatları Gözetme	Üst bilişsel KZ ve Bilişsel KZ, Fırsatları Gözetme ve Yenilikçilik ile sırasıyla pozitif korelasyon içerisindedir. Nitel veriler de KZ'nın Fırsatları Gözetme ve Yenilikçilik için önemini desteklemektedir.

**Tablo 5:** Kültürel Zekâ Doğrudan Olmayan Etki ile İlgili Araştırmalar (Devamı)

<b>Jiang vd. (2018)</b> <b>Presbitero &amp; Toledano (2018)</b>	Sesli Davranış Bireysel Düzeyde Görev Performansı	Lider-Üye Etkileşimi Temas Yoğunluğu	KZ'nın sesli davranış üzerine olumlu yönde etkisine lider-üye etkileşimi kısmen aracılık etmektedir. KZ, kültürlerarası eğitimle artmaktadır. Artan KZ bireysel düzeyde görev performansını olumlu yönde etkilemektedir. Temas Yoğunluğu KZ ve bireysel düzeyde görev performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.
<b>Berraies (2019)</b>	Yenilik Performansı	Bilgi Paylaşımı, Ortak İklim	Üst bilişsel KZ'nın Yenilik performansı üzerine pozitif yönlü etkisine, bilgi paylaşımı kısmen aracılık etmektedir. Ayrıca Üst Bilişsel, Davranışsal ve Motivasyonel KZ'nın Bilgi Paylaşımı na etkisinde Ortak İklim, düzenleyici etkiye sahiptir.
<b>Kadam vd. (2019)</b>	Performans	Girişimcilik Yönelimi	KOBİ yöneticilerinin KZ'larının işletmenin performansına pozitif yönlü etkisinde, Girişimcilik yöneliminin aracılık rolü vardır.
<b>Coster vd. (2019)</b>	Servis İyileştirme performansı	İş Randevusu	Kz'nın servis iyileştirme performansına pozitif yönlü etkisinde, iş randevusunun aracılık etkisi vardır.
<b>Sharma (2019)</b>	Kurumsal Başarı	İlişki Kalitesi	İlişki kalitesinin, üst bilişsel ve bilişsel KZ'nın kurumsal başarı üzerine etkisinde kısmi, motivasyonel KZ'nın kurumsal başarı üzerine etkisinde tamamen aracılık rolü ettiği tespit edilmiştir. Davranışsal KZ'da ise aracılık yoktur.
<b>Akhal &amp; Liu (2019)</b>	İşten Ayrılma Niyeti	Göçmenlerin kültürlerarası Uyum	KZ, göçmenlerin kültürlerarası uyumunu olumlu yönde etkilemekte ve bu doğrultuda işten ayrılma niyeti azalmaktadır.
<b>Caputo vd. (2019)</b>	Kültürel Değerler	Müzakere Yöntemleri	KZ, kültürel değerlerin müzakere yöntemleri üzerine etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.
<b>Vlajcic vd. (2019)</b>	Bilgi Paylaşımı	Coğrafik Uzaklık	Kz, bilgi paylaşımının performans sürecinde önemli rol üstlenmektedir. Ancak coğrafik uzaklığın KZ'nın bilgi paylaşımı üzerinde düzenleyici rolü vardır.
<b>Hu, Gu, Liu &amp; Huang. (2017)</b>	Yaratıcılık performansı	İlişki Çatışmaları Görev Çatışmaları	KZ, yaratıcılık performansı ile olumlu yönde ilişkilidir. Ayrıca ilişkisel çatışma arttığında, görev çatışmaları ise azaldığında KZ ile yaratıcılık performansı arasındaki ilişki artmaktadır.

**Tablo 6:** Kültürel Zekâ Aracı Etki ile İlgili Araştırmalar

YAZAR	ÖNCÜLLER	ETKİLER	SONUÇ
<b>Kim &amp; Van Dyne (2012)</b>	Geçmiş Kültürlerarası İletişim	Liderlik Potansiyeli	KZ, Geçmiş Kültürlerarası İletişim ve Liderlik Potansiyeli arasındaki pozitif yönlü ilişkide aracılık etmektedir; aracılık etkisi çoğunluğa uygulanmıştır, azınlığa değil.
<b>Moon vd. (2012)</b>	Kültürlerarası Deneyim Ayrıntı Öncesi Deneyim	Kültürlerarası Uyum	Motivasyonel KZ, geçmiş uluslararası iş dışı deneyim ve ayrıntı öncesi eğitim ile genel ve çalışma uyumu arasındaki ilişkide tamamen aracılık etmektedir. Bilişsel, Motivasyonel ve Davranışsal KZ tamamen aracılık rolü üstlenmektedir.
<b>Remhof vd. (2013)</b>	Dil Yeteneği Geçmiş Deneyim Yurtdışı Ağı	Yurtdışı Çalışma Niyeti	Bilişsel KZ, dil yeteneği ve yurtdışı çalışma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etmektedir; KZ'nın dört boyutu da bu ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir. Yurtdışı deneyimi ve yurtdışı çalışma niyeti üzerinde ise kısmen aracılık etmektedir.
<b>Remhof vd. (2014)</b>	Kişilik	Yurtdışı Çalışma Niyeti	Motivasyonel KZ, kişilik ve yurtdışı çalışma niyeti arasındaki pozitif yönlü ilişkide tamamen aracılık etmektedir.
<b>Yunlu &amp; Clapp-Smith (2014)</b>	Kültürel Psikolojik Sermaye	Üst Bilişsel Farkındalık	Kültürel psikolojik sermaye, KZ ile pozitif yönlü, ardından üst bilişsel farkındalık ile pozitif yönlü ilişkilidir.
<b>Şahin &amp; Gürbüz (2014)</b>	Bireysel Uyarlanabilir Performans	Öz-Yeterlilik Geçmiş Deneyim	KZ, öz-yeterlilik ve geçmiş deneyim doğrultusunda bireysel uyarlanabilir performansı etkilemektedir. Öz-yeterlilik, KZ ve bireysel geçmiş deneyim arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir.
<b>Lie vd. (2016)</b>	Deneyime Açıklık	İş Doyumu	KZ, deneyime açıklık ve iş doyumunu arasındaki pozitif yönlü ilişkide aracılık etkisine sahiptir.
<b>Hu vd. (2017)</b>	Kültürlerarası Deneyim	Yaratıcılık	KZ, kültürlerarası deneyim ve yaratıcılık arasındaki ilişkide kısmen aracılık rolü üstlenmektedir.
<b>Korzilius vd. (2017)</b>	Çok kültürlülük	Yaratıcı İş Davranışları	KZ dört boyutuyla, çok Kültürlülük ve Yaratıcı iş davranışı arasındaki pozitif yönlü ilişkide tamamen aracılık etkisine sahiptir. Bilişsel KZ, diğer üç boyuttan daha az aracılık etkisine sahiptir.
<b>Presbitero (2017)</b>	Dil Yeteneği	Görev Performansı	KZ, dil yeteneği ve görev performansı arasındaki pozitif yönlü ilişkide tamamen aracılık rolüne sahiptir.
<b>Wang vd. (2017)</b>	Kişilik	Psikolojik Uyum	KZ, kültürel ilişki, sosyal bağlantı, dil verimliliği, ev sahibi ülkede harcanan zaman öncülleri ile yaşam doyumunu arasındaki pozitif yönlü ilişkide tamamen aracılık etkisine sahiptir. Aynı zamanda KZ, kişilik ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkide ise kısmi aracılık rolüne sahiptir.
<b>Lee vd. (2019)</b>	Uluslararası Seyahat Deneyimi, Kültürlerarası Sosyal İletişim	Göçmenlik İsteği	KZ, uluslararası seyahat deneyimi olanların veya çevresinde kültürlerarası sosyal iletişimde bulunanların göçmenlik isteği üzerine olumlu etkisinde aracılık etmektedir.

**Tablo 7: Kültürel Zekâ Düzenleyici Etki ile İlgili Yapılan Araştırmalar**

YAZAR	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN	SONUÇ
Elenkov & Maney (2009)	Liderlik	İnovasyon	KZ, Yabancı liderliğin örgütsel inovasyon üzerindeki pozitif etkisini artırırken, ürün pazarı inovasyonu üzerine etkisinde etkin düzenleyici rol üstlenmemektedir. KZ'nın dört boyutu da inovasyon üzerinde güçlü düzenleyici etkiye sahiptir.
Ramsey vd. (2011)	Kurumsal Mesafe	Gerilim	KZ, kurumsal mesafenin boyutlarının, gerilim üzerindeki normatif ve düzenleyici olumlu etkisini azaltırken, kurumsal mesafenin kültürel tanıtıl boyutunun, gerilim üzerindeki etkisini artırmıştır.
Wu & Ang (2011)	Desteklenen Uygulama	Alışma	Üst bilişsel ve Bilişsel KZ, yabancılara ait desteklenen pratiğin, alışma üzerine olumlu etkisini azaltırken, Motivasyonel KZ artırmaktadır.
Lee, vd. (2013)	Liderlik	Alışma, Performans	KZ, dönüştürücü liderliğin, alışma ve performans üzerindeki olumlu yönde etkisini artırmaktadır.
Magnusson vd. (2013)	Çevresel Farklılık	Uyum, İhracat Performansı	Üst Bilişsel KZ, Pazarlama karması uyumunun ihracat performansı üzerine olumlu etkisini artırmaktadır. Motivasyonel KZ, çevresel farklılığın pazarlama karması uyumu üzerine pozitif yönlü etkisini artırmaktadır.
Mor vd. (2013)	Bakış Açısı Edinme	İşbirliği	Üst Bilişsel KZ, Bakış açısı edinmenin işbirliği üzerine olumlu yönde etkisini azaltmaktadır.
Presbitero (2016b)	Kültürel Şok, Ters Kültürel Şok	Uyum	KZ, Kültürel şok ve Ters kültürel şokun öğrencilerin psikolojik ve sosyokültürel uyumlarının üzerindeki olumsuz yönde etkisini azaltmaktadır.
Rosenauer vd. (2016)	Milliyet Çeşitliliği	Çeşitlilik İklimi, Performans	Milliyet çeşitliliği, çeşitlilik iklimi ve performans ile, ancak grup liderlerine ait KZ ve görev bağımsızlığı yüksek olduğu durumlarda olumlu yönde ilişkilidir.
Gölgeci vd. (2017)	Potansiyel Emme Kapasitesi	Yenilikçilik	Üst Bilişsel ve Davranışsal KZ, potansiyel emme kapasitesinin yenilikçilik üzerine olumlu etkisini artırmaktadır.
Jie & Harnis (2017)	Bireysel Tutum	Uluslararası Girişimcilik Yönelimi	KZ, bireysel tutumun uluslararası girişimcilik yönelim üzerindeki pozitif etkisini azaltmaktadır.
Lorenz vd. (2017)	Kültürel Farklılık	Davranışsal Uyum İsteği	Üst Bilişsel KZ, algılanan kültürel farklılığın davranışsal uyum isteği üzerine pozitif etkisini artırmaktadır.
Presbitero & Quita (2017)	Kariyer Uyum Yeteneği	Deniz aşırı Kariyer yönelimi	KZ, kariyer uyum yeteneğinin deniz aşırı yönelim üzerine olumlu etkisini artırmaktadır.
Şahin & Gürbüz (2017)	Girişimcilik Yönelimi	Uluslararası Performans	Üstbilişsel, Bilişsel ve Motivasyonel KZ, girişimcilik yönelimi ve işletmenin uluslararası performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir.
Caputo vd. (2018)	Kültürel Uyum	Çatışma Yönetimi	KZ, bireysel kültürel uyum ve çatışma yönetimi şekli arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.
Presbitero & Teng-Calleja (2019)	Algılanan Kültürel Farklılık	Görev Performansı	KZ, algılanan kültürel farklılığın görev performansı üzerindeki negatif yönlü etkide, düzenleyici role sahiptir.
Hanifa & Riani. (2019)	Etnik Taciz Deneyimi	Terk Etme Niyeti	KZ, Endonezya'da çalışan yabancı kökenlilerin etnik taciz deneyimlerinin ülkeden ayrılma niyetleri üzerine olumlu etkisinde azaltıcı (düzenleyici) rol üstlenmektedir.
Chui vd. (2019)	Ulusal Kültürel Farklılık	Uluslararası ortak İnşaat Girişimi	KZ, ulusal kültürel farklılıkların uluslararası ortak girişimler üzerine olumsuz yönde etkisini azaltmaktadır.
Presbitero vd. (2019)	Algılanan Etik Liderlik	Bireysel Etik Davranışlar	KZ, kültürel farklılıkların olduğu gruplarda algılanan etik liderlik davranışlarının, bireysel etik davranışlar üzerine etkisinde olumlu yönde düzenleyici etkiye sahiptir.
Ali vd. (2019)	Bilgi Paylaşımı	Bireysel ve Takım Yaratıcılığı	KZ, Yabancı çalışanların, yerli çalışanlarla bilgi paylaşımının bireysel ve takım yaratıcılığına etkisinde düzenleyici role sahiptir.
Paparoidamis vd. (2019)	Algılanan Servis Kalitesi	Müşteri Memnuniyeti	KZ, iki yabancı pazarın etkileşiminde algılanan servis kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerine olumlu yönde etkisine düzenleyici role sahiptir.
Tekin (2019)	Sosyal Zekâ	Akademik Performans	KZ, öğrencilerin sosyal zekâlarının, akademik performansı üzerine olan etkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.

yapılmış araştırmaların, aracılık rolü ile ilgili yapılan araştırmalara nazaran biraz daha fazla olduğu gözlenmektedir. Gölgeci ve arkadaşları (2017) yaptıkları araştırmada, Üst Bilişsel ve Davranışsal KZ'nın, potansiyel emme kapasitesinin yenilikçilik üzerine olumlu etkisini artırdığını tespit etmişlerdir. Şahin ve Gürbüz (2017) ise Üstbilişsel, Bilişsel ve Motivasyonel KZ'nın, girişimcilik yönelimi ve işletmenin uluslararası performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Ali, Ali, Leal-Rodriguez ve arkadaşları (2019) ise yaptıkları araştırmada, KZ'nın, yabancı çalışanların yerli çalışanlarla bilgi paylaşımının, bireysel ve takım yaratıcılığına etkisinde

düzenleyici rol üstlendiğini tespit etmişlerdir. Son olarak Tekin (2019) ise KZ'nın, öğrencilerin sosyal zekâlarının akademik performansı üzerine olan etkisinde düzenleyici rol üstlendiğini ortaya koymuştur.

## 2.5. Kültürel Zekâ Nitel Araştırmalar

KZ ile ilgili nitel araştırmalar, yerli veya yabancı literatürde yapılan incelemelerde, nicel yaklaşımlara kıyasla oldukça az olduğu gözlenmiştir. Yerli ve yabancı literatürde KZ'ile ilgili yapılan nitel araştırmalar Tablo 8'de görülmektedir. Nitel araştırmalar incelendiğinde, veri toplama

tekniklerinin genelde mülakat yöntemi ile yapıldığı gözlenmektedir. Diğer yandan, örnek olay ve inceleme yöntemleri de KZ nitel çalışmalarında sıkça rastlanan veri toplama tekniklerinin arasında yerini almaktadır. İçerik analizi yönteminin ise KZ nitel çalışma alanında daha zayıf kaldığı söylenebilir.

Tablo 8'e göre kültürlerarası etkili liderlik (Deng & Gibson, 2009), kültürel farklılık (De Ramirez, 2015 ; Gregory, Prifling & Beck, 2009; Kaufman & HwAng, 2015), farklılıkların yönetimine (Yeşil,

2009), hedef oryantasyonu öyküleme (Gertsen & Soderberg, 2010), yabancıların başarısı (Lee, 2010), işletmenin ana rekabet kaynakları (Capatina vd., 2011), kültürlerarası liderlik (Ersoy, 2014), uluslararası deneyim (Ott & Michailova, 2018; Ott & Ishakova, 2019) gibi konuların KZ ile ilişkisinin nitel araştırma yöntemleri ile incelendiği ve genelde kültürel zekanın söz konusu kavramlarla olumlu ilişkiler içerisinde olduğu gözlenmektedir.

Yerli literatürde KZ konusunun bazı araştırmacılar

**Tablo 8:** Kültürel Zekâ ile İlgili Yapılan Nitel Araştırmalar

YAZAR	ÖRNEKLEM	VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ	SONUÇ
Shapiro vd. (2008)	Asyalı firmanın Kuzey Amerikalı alıcıları	Mülakat	Alıcıların bütün boyutlarda kar elde etmek üzerine odaklandıkları tespit edilmiştir. Ancak motivasyonel kültürel zekânın alıcılar üzerine etkisi tespit edilmemiştir.
Deng & Gibson (2009)	Çin'de yaşayan Yerel ve Yabancı Yöneticiler	Mülakat	KZ, kültürlerarası etkili liderliğe ulaşmakta anlamlı rol oynamaktadır. KZ'nin dört boyutu, kültürel farkındalık, motivasyonel kültürel uyum, uyumlu davranış ve etkili kültürlerarası iletişim olarak tanımlandı.
Gregory vd. (2009)	Bilgi Teknolojisi Kıyı Projesi Üyeleri (German Bank ve Hindistanlı yatırımcılar)	Örnek Olay	Bilişsel KZ ve Motivasyonel KZ, kişilerarası güven odaklı ilişkiler, ortak anlayış ve sorunların etkili çözümünü mümkün kılan kültürlerde, kültürel davranış uyumunu ( davranışsal KZ) arttırdığı tespit edilmiştir.
Yeşil (2009)	Kültür, Kültürel Farklılık, KZ Literatüre ait Çalışmalar	İnceleme	Araştırma sonucunda KZ, kültürel farklılıkların yönetimine bir alternatif olarak sunulmuştur.
Gertsen & Soderberg (2010)	Çok Kültürlü Damirka İşletmelerinde Çalışan Yabancı Uyrukulular	Narratif Mülakat	KZ boyutları ( Bilişsel, Duygusal ve İletişim) Öyküleme için belirlenmiştir. Hedef oryantasyonu öyküleme, KZ'yi, özellikle üst bilişsel KZ'yi canlandırmak için etkindir.
Lee (2010)	Uzman, Lider ve Yabancılar	Mülakat	IQ, DZ ve KZ Yabancıların başarısında önemlidir. KZ Yabancıların başarısında daha etkin bir ol üstlenmektedir. KZ ve DZ ilk aşamalarda çok önemliken, IQ etkileşim seviyesinin düşük olduğu durumlarda baskındır.
Yeşil (2010)	KZ literatürüne ait çalışmalar	İnceleme	KZ, bütün boyutları ile incelenerek, diğer zeka türleri ile kıyaslanmış ve tanımlanmıştır.
Capatina vd. (2011)	Romanyalı Bilgi Teknolojisi İşletmeleri	Örnek Olay	Örgütsel düzeyde KZ, işletmenin ihtiyaç duyulan ana rekabet kaynakları arasında, yüksek yönetsel KZ'dan daha gerekli bulunmuştur.
Oliver vd. (2011)	INCLUD-ED proje Üyeleri	Örnek Olay	Projede gerçekleştirilen, kültürel azınlıkların dışlanmasına yönelik bilimsel eğitim sonucunda araştırmacılar arasında geçen eşitlikçi konuşmalar, her iki tarafın KZ'sının gelişimi için etkiliydi.
Pless vd. (2011)	Ulysses proje katılımcıları	İçerik analizi	KZ, projede yer alan öğrencilerin bireysel öğrenme çıktılarına olumlu yönde etki etmiştir.
Mosakowski vd. (2013)	ABD ordusuna ait servis eğitimi projesinde yer alan yabancı uyruklu öğrenciler	Mülakat	Üst Bilişsel, Bilişsel ve Motivasyonel KZ, proje sonunda artarken, Davranışsal KZ'da artış oranı çok yüksek değildir.
Ersoy (2014)	13 Türk, 6 Yabancı Uyruklu Yönetici	Mülakat	Yönetsel KZ, kültürlerarası liderlik etkinliğini olumlu yönde etkilemektedir.
Ersoy & Ehtiyar (2015)	10 Yabancı Uyruklu Genel Müdür, 27 Türk Departman Müdürü	Mülakat	Yabancı uyruklu yöneticilerin Bilişsel, Motivasyonel ve Davranışsal KZ'ları, kültürel farklılıkların yönetimini olumlu yönde etkilemektedir.
De Ramirez (2015)	ABD toplum hizmeti öğrenme projesine katılan öğrenciler	İçerik Analizi	Çalıştaylar sayesinde öğrenciler, kültürün örgütleri nasıl etkilediğinin ve kültürel farklılıkları nasıl körüklediğinin farkına vardılar.
Kaufman & HwAng (2015)	ABD'de faaliyet gösteren 2 Fransız Bankacılık Kurumu	Örnek Olay	İki banka arasındaki karşılaştırma, her ikisinin de kültürler arası bilgiye önem verdiğini, ancak farkındalığın farklı düzeylerinin davranış yeteneğine farklı yansıdığı tespit edilmiştir.
Ott & Michailova (2018)	2013-2017 iş, eğitim ve psikoloji alanında makaleler	İnceleme	KZ ve Uluslararası Deneyim arasında ilgili alan yazındaki bulgular arasında önemli farklılıklar ve tutarsızlıklar olduğunu ortaya koymuştur.
İbiş (2018)	KZ Literatürüne ait Çalışmalar	İnceleme	Çok kültürlü ortamlarda KZ'nin önemi gittikçe artmaktadır.
Azevedo & Shane (2019)	Kalifornia Üniversitesi MBA öğrencileri	Pilot Çalışma	Üst bilişsel, Motivasyonel ve davranışsal KZ'nin bilgi ve bilişsel gelişimini sağlamak için eğitim programı geliştirilmiştir.
Ott & Ishakova (2019)	Literatürden seçilmiş 30 çalışma	İnceleme	Uluslararası deneyimin KZ üzerine etkisi incelenmiştir.

tarafından nitel araştırma yöntemleri ile incelendiği gözlenmektedir. Yeşil (2009, 2010) KZ konusunu diğer zeka türleri ile kıyaslayarak tanımlamış ve kültürel farklılıkların yönetimine bir alternatif olarak savunmuştur. Ersoy (2014) mülakat yöntemi ile yaptığı ve 13 Türk, 6 Yabancı Uyruklu Yöneticinin yer aldığı araştırmasında, Yönetimsel KZ'nın, kültürlerarası liderlik etkinliğini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Yine Ersoy ve Ehtiyar (2015), örnekleme 10 yabancı uyruklu genel müdür ve 27 Türk departman müdüründen oluşan araştırmalarında, yabancı uyruklu yöneticilerin Bilişsel, Motivasyonel ve Davranışsal KZ'larının, kültürel farklılıkların yönetimini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. İbiş (2018) ise yaptığı inceleme çalışmasında, çokkültürlü ortamlarda KZ'nın önemini gittikçe arttığını savunmuştur (bkz. Tablo 8).

### 3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın başında KZ kavramının önemini arttırdığı ve aynı doğrultuda kavramla ilgili yapılan araştırmaların da günden güne arttığından bahsedilmişti. Çalışmada elde edilen sonuçlar genel anlamda ilk olarak, yerli ve yabancı literatürde KZ ile ilgili araştırmaların yıllara göre artış gösterdiğini ortaya koymaktadır (Bkz. Tablo 2, Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7, Tablo 8). Diğer yandan çalışmada incelenen araştırmalar, yerli literatürde KZ ile ilgili yapılan araştırmaların kısıtlı kaldığını göstermektedir (bkz. Tablo 9). Tablo 9, çalışmada incelenen araştırmaların, “Yayın Alanı” ve “Çalışma Alanı” doğrultusunda dağılımını göstermektedir. Bu doğrultuda, KZ ile ilgili gerek yerli gerekse yabancı literatürde en çok araştırmanın Doğrudan Etki Yöntemi ile ilişkisel olarak incelendiğini göstermektedir (36). Diğer yandan, Doğrudan Olmayan Etki (29) ve Düzenleyici Etki (20) Yöntemleri ile incelenen araştırmaların da yoğun durumda olduğunu söylemek mümkündür. Ancak, Aracı Etki Yöntemi ile incelenen araştırmaların sayısının oldukça az olduğu gözlenmektedir (12). Öyle ki, KZ konusu,

yerli literatürde aracılık modeli ile yalnızca 1 çalışmada yer almıştır (Şahin & Gürbüz, 2014).

Çalışmada yapılan kavramsal incelemelerin sonucu, öncelikle KZ ölçeğinin ilgili alan yazında, kısa formu (Short Form Measure Of Cultural Intelligence, SFCQ), Ticari Kültürel Zeka formu (Business Cultural intelligence Quotient, BC IQ), İki Faktörlü formu (Bi-Factor Model of CQ) ve Çapraz Örgütsel formunun (Cross-organizational cultural intelligence, COCI) bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca, yerli literatürde KZ ölçeğinin Türkçe uyarlaması da bulunmaktadır (Arastaman, 2018; İlhan & Çetin, 2014a; Şahin vd., 2013a). İlişkisel inceleme sonuçları ise KZ'nın, Kültürlerarası Etkinlik (Guðmundsdóttir, 2015; Huff vd., 2014; Lin vd., 2012; Shu vd., 2017; Zhang & Oczkowski, 2016), Performans (Görev performansı, iş performansı, lider performansı, takım performansı) (Groves & Feyerherm, 2011; Jyoti & Kour, 2015; Malek & Budwar, 2013; Presbitero, 2016a; Presbitero & Toledano, 2018; Şahin & Gürbüz, 2012; Wang, 2016, Wang vd. 2017), Kültürel Farklılık (De Ramirez ,2015 ; Gregory vd., 2009; Kaufman & Hwang, 2015), Kültürlerarası Deneyim (Crowne, 2008; Kurpis & Hunter, 2017; Li vd.,2013; Moon vd.,2012; Pekerti & Arli, 2017 ; Schwarzenhal vd., 2017) ve Kişilik Özellikleri (Ang vd. 2006; Depaula vd. 2016; Harrison, 2012; Kement vd. 2019; Li vd., 2016; Şahin vd. ,2013b) gibi kavramlarla sık sık ilişkilendirildiğini göstermektedir.

Bu çalışmada yerli ve yabancı literatürde KZ ile ilgili 2003-2020 yılları arasında yapılmış araştırmaların incelenmesi hedeflenmiştir. Çalışmanın inceleme alanının genişliği, çalışmada yer alan araştırmaların derinlemesine incelenmesini kısıtlamıştır. Araştırmalar yalnızca, yöntemleri, değişkenleri ve kısa kısa sonuçları bağlamında değerlendirilmiştir. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda, çalışma alanının kısıtlanması, daha derinlemesine inceleme yapma olanağı sağlayacaktır. Diğer yandan, çalışma, KZ ile ilgili yapılacak gelecek araştırmalar için ilgili alan yazın taraması niteliği taşımaktadır. Aynı zamanda, yerli

**Tablo 9:** Çalışmada Yer Alan Araştırmaların Dağılımı

Çalışma Alanı		KZ'nın Ölçülmesi	KZ'nın Öncülleri	KZ Doğrudan Etki	KZ Doğrudan Olmayan Etki	KZ Aracı Etki	KZ Düzenleyici Etki	KZ Nitel Araştırmalar	TOPLAM
Yayın Alanı	Yerli	3	5	10	1	1	3	5	28
	Yabancı	14	14	26	28	11	17	14	124
TOPLAM		17	19	36	29	12	20	19	152

ve yabancı literatürde KZ ile ilgili araştırmaların kısıtlı bulunduğu alanlar, gelecek araştırmalar için çalışma konusu olarak önerilebilmektedir.

### ETİK BEYANATI

**Destek Bilgisi:** Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

**Çıkar Çatışması:** Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

**Etik Onayı:** İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

### KAYNAKÇA

- Abaslı, A. & Polat, Ş. (2019). Öğrencilerin Kültürlerarası Duyarlılık ve Kültürel Zekâya İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1) 193–202.
- Adair, W. L., Buchan, N. R., Chen, X. P. & Liu, D. (2016). A model of communication context and measure of context dependence. *Academy of Management Discoveries*, 2(2), 198–217.
- Adler, N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior* (4th ed.). Mason, USA: Thomson, South-Western. 99, 23-36.
- Akhal, K. & Liu, S. (2019). Cultural intelligence effects on expatriates' adjustment and turnover intentions in Mainland China. *Management Research Review*, 42(7), 818-836.
- AL-Dossary, S. A. (2016). Psychometric properties of the cultural intelligence scale in a Saudi Arabian context. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(4), 305–311.
- Ali, I., Ali, M., Leal-Rodriguez, A. L. vd. (2019). The role of knowledge spillovers and cultural intelligence in enhancing expatriate employees' individual and team creativity. *Journal of Business Research*, 101, 561-573.
- Alon, I., Boulanger, M., Ann, E. J. vd. (2018). Business Cultural Intelligence Quotient: A Five-Country Study. *Thunderbird International Business Review*, 60(3), 237-250.
- Alon, I., Boulanger, M., Meyers, J. & Taras, V. (2016). The development and validation of the business cultural intelligence quotient. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(1), 78–100.
- Andresen, M. & Bergdolt, F. (2016). 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. Dyne, L. V., Koh, C. & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation, and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Ang, S., Rockstuhl, T. & Tan, M. L. (2015). Cultural intelligence and competencies. In J. B. Wright (Ed.). *International Encyclopedia of The Social & Behavioral Sciences*, ss. 433–439. (2nd ed.). Oxford: Elsevier.
- Ang, S., Van Dyne, L. & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural

- intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100–123.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K.-Y., Templer, K. J., Tay, C. & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3, 335–371.
- Ang, S. & Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network. (içinde) S. Ang & L. Van Dyne (Ed.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (ss. 3-15). Armonk, NY: M E Sharpe.
- Arastaman, G. (2018). Kültürel Zeka Ölçeğinin (KZÖ) Türk Akademisyenler Üzerinde Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Yükseköğretim Dergisi*, 8(1), 1-8.
- Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M. K. & Ur Rahman, U. (2016). Intelligence and its impact on managerial effectiveness and career success (evidence from insurance sector of Pakistan). *Journal of Management Development*, 35(4), 505–516.
- Azevedo, A. & Shane, M. J. (2019). A new training program in developing cultural intelligence can also improve innovative work behavior and resilience: A longitudinal pilot study of graduate students and professional employee. *International Journal of Management*, 17(3).
- Bernardo, A. B. & Presbitero, A. (2017). Belief in polyculturalism and cultural intelligence: Individual- and country-level differences. *Personality and Individual Differences*, 119, 307–310.
- Berraies, S. (2019). Effect of middle managers' cultural intelligence on firms' innovation performance Knowledge sharing as mediator and collaborative climate as moderator. *Personnel Review*.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A. & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48, 257-281
- Bhawuk, D. & Brislin, R. (2000). Cross-cultural training. A review. *Appl. Psychol.* 49, 162–91
- Black, J. S., Gregerson, J. B., Mendenhall, M. E. & Stroh, L. K. (1999). *Globalizing people through international assignments*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Black, J. S. & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15, 113-136.
- Bücker, J. (2014). Cultural intelligence as a key construct for global talent management. In A. Al Ariss (Ed.). *Global talent management: Challenges, strategies and opportunities*, pp.65–78. Cham, Switzerland: Springer.
- Bücker, J., Furrer, O. & Weem, P. T. (2016). Robustness and cross-cultural equivalence of the cultural intelligence scale (CQS). *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 4(3), 300–325.
- 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(14), 2068–2087.
- Büyükbese, T. & Yıldız, B. (2016). Kültürel Zekanın Yaşam Doyumu Üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45).
- Caligiuri, P. M. (2006). Performance measurement in a cross-national context. (içinde) W. Bennett, C. E. Lance & D. J. Woehr (Ed.). *Performance measurement: Current perspectives and future challenges* (ss. 227–243). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Caligiuri, P. M., Hyland, M. A. M., Joshi, A. & Bross, A. S. (1998). Testing a theoretical model for examining the relationship of family adjustment and expatriate's work adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 53, 67-88.
- Capatina, A., Micu, A., Lukacs, E., Micu, A. E., Cristache, N. & Susanu, I. (2011). Opportunities for a Romanian company's business development in countries with cultural intelligence compatibility. *African Journal of Business Management*, 5(30), 11946–11954.
- Caputo, A., Ayoko, O. B., Amoo, N. & Menke, C. (2019) The relationship between cultural values, cultural intelligence and negotiation styles. *Journal of Business Research*, 99, 23(36).
- Caputo, A., Ayoko, O. B. & Amoo, N. (2018). The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles. *Journal of Business Research*, 89, 10-20.
- Charas, S. (2015). Improving corporate performance by enhancing team dynamics at the board level. *International Journal of Disclosure and Governance*, 12(2), 107–131.
- Charoensukmongkol, P. (2015). Cultural intelligence of entrepreneurs and international network ties: The case of small and medium manufacturing firms in Thailand. *Management Research Review*, 38(4), 421–436.



- Charoensukmongkol, P. (2016). Cultural intelligence and export performance of small and medium enterprises in Thailand: Mediating roles of organizational capabilities. *International Small Business Journal*, 34(1), 105–122.
- Chen, A. S. Y. (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, A. S. Y., Lin, Y. C. & Sawangpattanakul, A. (2011). The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from Philippine laborers in Taiwan. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(2), 246–258.
- Chui, Z., Liu, J. Xia, B. vd. (2019). Beyond national culture difference The role of cultural intelligence in cooperation within international construction joint ventures and insights from Chinese companies. *Engineering Construction and Architectural Management*, 26(7), pp. 1476-1497.
- 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.
- Costers, A., Van Vaerenbergh, Y. & Van den Broeck, A. (2019). How to boost frontline employee service recovery performance: the role of cultural intelligence. *Service Business*, 13(3), 581-602.
- Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, 51(5), 391–399.
- Crowne, K. A. (2013). An empirical analysis of three intelligences. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 45(2), 105–114.
- Çalışkan, S. C., Ünal, Z. M., Kalafatoğlu, Y., Üçler, C. & Akün, F. A. (2015). Yöneticilerin Algılanan Kültürel Zekâsı, Çalışanın Farklılık İklimi Algısı, Gelişime Açıklık ve Örgütsel Sinisizm Etkileşimi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi | The Journal of Human and Work*, 2(1), 1-11.
- De Ramirez, C. K. (2015). Strategy and action: Assessing student-led culture workshops within the professions. *Foreign Language Annals*, 48(1), 56–67.
- Delpechitre, D., & Baker, D. S. (2017). Cross-cultural selling: Examining the importance of cultural intelligence in sales education. *Journal of Marketing Education*, 39(2), 94–108.
- Deng, L. & Gibson, P. (2009). Mapping and modeling the capacities that underlie effective cross-cultural leadership: An interpretive study with practical outcomes. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(4), 347–366.
- 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.
- Earley, P. C. & Mosakowski, E.(2004). *Cultural Intelligence*. Harvard Business Review.
- Earley, P. C. & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. PaloAlto: Stanford University Press.
- 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 and Education*, 3, 100–115.
- Ekici Yaşar, F. (2017). Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Kültürel Zeka Düzeyleri ve Çok Kültürlü Eğitime Yönelik Tutumları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(5), 1941-1956.
- Elenkov, D. S. & Manev, I. M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44(4), 357–369.
- Erez, M. & Early, P. C. (1993). *Culture, Self-identity and Work*. Oxford University Press, New York, NY.
- Ersoy, A. & Ehtiyar, R. (2015). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekânın Rolü: Türk ve Yabancı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 42 – 60.
- Ersoy, A. (2014). The Role of Cultural Intelligence in Cross-Cultural Leadership Effectiveness: A Qualitative Study in the Hospitality Industry. *Journal of Yasar University*, 35(9), 6099-6108.
- Fang, F, Schei, V. & Selart, M. (2018). Hype or hope? A new look at the research on cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 66, 148-171.
- Flavell, J. H. (1979). Meta-cognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive inquiry. *American Psychologist*, 34, 906-911.
- Frias-Jamilena, D. M., Sabiote-Ortiz, C. M., Martin-Santana, J. D. vd. (2018). Antecedents and consequences of cultural intelligence in tourism. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 350-358.
- Gertsen, M. C. & Søderberg, A. M. (2010). Expatriate stories about cultural encounters—A narrative

- approach to cultural learning processes in multinational companies. *Scandinavian Journal of Management*, 26(3), 248-257.
- Gezer, M. & Şahin, İ. F. (2017). Çok Kültürlü Eğitime Yönelik Tutum ve Kültürel Zeka Arasındaki İlişkinin Yem ile İncelenmesi. *Eastern Geographical Review*, 22(38), 173-188.
- 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.
- Gökten, Ö. & Emil, S. (2019). Erasmus Programı'nın Üniversite Öğrencilerinin Kültürel Zekaları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Hacettepe University Journal of Education*, 34(3), 769-785.
- Gölgeci, I., Swiatowiec-Szczepanska, J. & Raczkowski, K. (2017). How does cultural intelligence influence the relationships between potential and realised absorptive capacity and innovativeness? Evidence from Poland. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(8), 857-871.
- Grand, J. A., Golubovich, J., Ryan, A. M. & Schmitt, N. (2013). The detection and influence of problematic item content in ability tests: An examination of sensitivity review practices for personnel selection test development. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 158-173.
- 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 & Organization Management*, 36(5), 535-566.
- Guðmundsdóttir, S. (2015). Nordic expatriates in the US: The relationship between cultural intelligence and adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 175-186.
- Gudykunst, W. B., Ting-Toomey, S. & Chua, E. (1988). *Culture and interpersonal communication*. Newbury Park, Calif: Sage.
- Gustomo, A., Putranto, N. A. R., Ghazali, A. vd. (2018). Designing Effective Field Trip Activities to Develop Students' Cultural Intelligence. *International Journal of Business and Society*, 19(1), 195-208.
- Hall, W. (1959). *Managing Cultures*. John Wiley & Sons Ltd, New York.
- Haniefa, T. & Riani, A. L. (2019) The Moderating Role of Cultural Intelligence on the Effect of Ethnic Harassment Experience on Employees' Intention to Leave in Indonesia. *International Journal of Business*, 24(3), 296-307.
- Harrison, N. (2012). Investigating the impact of personality and early life experiences on intercultural interaction in internationalised universities. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(2), 224-237.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: Software of the mind*. London: McGrawHill.
- Holtbrügge, D. & Engelhard, F. (2016). Study stays abroad. Individual motivations, cultural intelligence and the mediating role of cultural boundary spanning. *Academy of Management Learning & Education*, 15(3), 435-455.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Palo Alto, CA: Sage.
- Hu, S., Gu, J., Liu, H. & Huang, Q. (2017). The moderating role of social media usage in the relationship among multicultural experiences, cultural intelligence, and individual creativity. *Information Technology & People*, 30(2), 265-281.
- Hu, S., Liu, H. & Gu, J. (2018). What role does self-efficacy play in developing cultural intelligence from social media usage? *Electronic Commerce Research and Application*, 28, 172-180.
- 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, 151-157.
- İbiş, T. (2018). Çok Kültürlülük ve Kültürel Zeka. *Yeni Düşünceler*, 10, 20-35
- İlhan, M. & Çetin, B. (2014a). Kültürel Zekâ Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe University Journal of Education*, 29(2), 94-114.
- İlhan, M. & Çetin, B. (2014b). Sosyal ve Kültürel Zekâ Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. *Turkish Journal of Education*, 3(2), 4-15.
- Jiang, Z., Le, H. & Gollan, P. J. (2018). Cultural intelligence and voice behavior among migrant workers: the mediating role of leader-member Exchange. *International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 1082-1112.
- Jie, S. & Harms, R. (2017). Cross-cultural competences and international entrepreneurial intention: A study

- on entrepreneurship education. *Education Research International*. <https://doi.org/10.1155/2017/9042132>
- Joardar, A., Kostova, T. & Ravlin, E. C. (2007). An experimental study of the acceptance of a foreign newcomer into a workgroup. *Journal of International Management*, 13(4), 513–537.
- Johnson, J., Lenartowicz, T. & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 525-543.
- Jyoti, J. & Kour, S. (2015). Assessing the cultural intelligence and task performance equation: Mediating role of cultural adjustment. *Cross Cultural Management*, 22(2), 236–258.
- Jyoti, J. & Kour, S. (2017). Factors affecting cultural intelligence and its impact on job performance: Role of cross-cultural adjustment, experience and perceived social support. *Personnel Review*, 46(4), 767–791.
- Kadam, R., Rao, S., Abdul, W. K. vd. (2019). Impact of cultural intelligence on SME performance The mediating effect of entrepreneurial orientation. *Journal of Organizational Effectiveness-People and Performance*, 6(3), 161-185.
- Kanten, P. (2014). Kültürel zekânın kariyer yetkinlikleri ve müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisi. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 43(1), 100-119.
- Kaufman, S. R. & Hwang, A. (2015). Cultural intelligence and mindfulness in two French banks operating in the US environment. *Management Research Review*, 38(9), 930–951.
- Kement, Ü., Çavuşoğlu, S. & Uslu, A. (2019). Turizm Eğitimi Gören Öğrencilerin Kişilik Özelliklerinin Kültürel Zekâ Düzeylerine Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 30(1), 57- 68.
- 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. & Van Dyne, L. (2012). Cultural intelligence and international leadership potential: The importance of contact for members of the majority. *Applied Psychology*, 61(2), 272–294.
- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E. & Rosen, B. (2001). Assessing the incremental validity of team consensus ratings over aggregation of individual-level data in predicting team effectiveness. *Personnel Psychology*, 54, 645– 667.
- Klafehn, J., Li, C. & Chiu, C. Y. (2013). To know or not to know, is that the question? Exploring the role and assessment of metacognition in cross-cultural contexts. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(6), 963–991.
- Korzilius, H., Bücken, J. J. & Beerlage, S. (2017). Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 56, 13-24.
- Koyuncu, Ü. & Akdöl, B. (2019). Kültürel Zekânın Girişimcilik Yönelimine Etkisi: Laleli Pazarındaki Mikro Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. *Journal of Management & Economics*, 26(3), 955-968.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J. & Jaworski, R. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediation role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54, 71-99.
- Kulakoğlu N. D. & Topaloğlu, C. (2017). Kültürel Farklılıkların Yönetimi Sürecinde Kültürel Zekânın Etkinliği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(1).
- Kurpis, L. H. & Hunter, J. (2017). Developing students' cultural intelligence through an experiential learning activity: A cross-cultural consumer behavior interview. *Journal of Marketing Education*, 39(1), 30–46.
- Landis, F. C., Gargas, A. & Givnish, T. J. (2004). Blackwell Publishing, Ltd. Relationships among arbuscular mycorrhizal fungi, vascular plants and environmental conditions in oak savannas, Department of Botany, University of Wisconsin-Madison, Madison, WI 53706, USA, *New Phytologist*, 164, 493–504
- Lee, J., Webera, M. R. & Rivera, D. (2019). A sociocultural perspective on expatriation willingness: The mediating role of cultural intelligence. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(1), 124-145.
- Lee, L. Y. (2010). Multiple intelligences and the success of expatriation: The roles of contingency variables. *African Journal of Business Management*, 4(17), 3793–3894.
- Lee, L. Y. & Kartika, N. (2014). The influence of individual, family, and social capital factors on expatriate adjustment and performance: The moderating effect of psychology contract and organizational support. *Expert Systems With Applications*, 41(11), 5483–5494.
- Lee, L. Y. & Sukoco, B. M. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 963–981.

- Lee, L. Y., Veasna, S. & Sukoco, B. M. (2014). The antecedents of cultural effectiveness of expatriation: Moderating effects of psychological contracts. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(2), 215–233.
- Lee, L. Y., Veasna, S. & Wu, W. Y. (2013). The effects of social support and transformational leadership on expatriate adjustment and performance: The moderating roles of socialization experience and cultural intelligence. *Career Development International*, 18(4), 377–415.
- Leung, K., Ang, S. & Tan, M. L. (2014). Intercultural competence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 489–519.
- 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.
- Lie, D., Suyasa, P. T. & 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 Human Behaviour Studies in Asia*, 20(1), 46–56.
- Lievens, F., Harris, M. M., van Keer, E. & Bisqueret, C. (2003). Predicting cross-cultural training performance: The validity of personality, cognitive ability and dimensions measured by an assessment center and a behaviour description interview. *Journal of Applied Psychology*, 88, 476–489.
- Lin, Y. C., Chen, A. S. Y. & Song, Y. C. (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.
- Lisak, A. & Erez, M. (2015). Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. *Journal of World Business*, 50(1), 3–14.
- Lorenz, M. P., Ramsey, J. R. & Richey, R. G. (2018). Expatriates' international opportunity recognition and innovativeness: The role of metacognitive and cognitive cultural intelligence. *Journal of World Business*, 53(2), 222–236.
- Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., Tariq, A. & Morrell, D. L. (2017). Service excellence in the light of cultural diversity: The impact of metacognitive cultural intelligence. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(2), 475–495.
- Magnusson, P., Westjohn, S. A., Semenov, A. V., Randrianasolo, A. A. & Zdravkovic, S. (2013). The role of cultural intelligence in marketing adaptation and export performance. *Journal of International Marketing*, 21(4), 44–61.
- Malek, M. A. & Budhwar, P. (2013). Cultural intelligence as a predictor of expatriate adjustment and performance in Malaysia. *Journal of World Business*, 48(2), 222–231.
- Mendenhall, M., ve Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10(1), 39–47.
- Moon, H. K., Choi, B. K. & Jung, J. S. (2012). Previous international experience, cross-cultural training, and expatriates' cross-cultural adjustment: Effects of cultural intelligence and goal orientation. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 285–330.
- Moon, T. (2010a). Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 876–898. <http://dx.doi.org/10.1108/02683941011089134>.
- Moon, T. (2010b). Organizational cultural intelligence: Dynamic capability perspective. *Group & Organization Management*, 35(4), 456–493. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601110378295>.
- Mor, S., Morris, M. W. & 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.
- Mosakowski, E., Calic, G. & Earley, P. C. (2013). Cultures as learning laboratories: What makes some more effective than others? *Academy of Management Learning & Education*, 12(3), 512–526.
- Moyano, M., Taberner, C., Melero, R. & Trujillo, H. M. (2015). Spanish version of the Cultural Intelligence Scale (CQS). *Revista de Psicología Social*, 30(1), 182–216.
- Nel, N., Nel, J. A., Adams, B. G. & De Beer, L. T. (2015). Assessing cultural intelligence, personality and identity amongst young white Afrikaans-speaking students: A preliminary study. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1–12.
- Nelson, T.O. (1996). Consciousness and meta-cognition. *American Psychologist*, 51, 102–116.
- Ng, K. Y., Van Dyne, L. & Ang, S. (2009). From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 511–526.

- Oliver, E., de Botton, L., Soler, M. & Merrill, B. (2011). Cultural intelligence to overcome educational exclusion. *Qualitative Inquiry*, 17(3), 267–276.
- Ones, D. S. & Viswesvaran, C. (1997). Personality determinants in the prediction of aspects of expatriate job success. In, D. M. Saunders (Ed.) & Z. Aycan (Vol. Ed.). *New approaches to employee management. 4. Expatriate management: Theory and research* (ss. 63–92). Stamford, CT: JAI Press.
- Ott, D. L. & Ishakova, M. (2019). The meaning of international experience for the development of cultural intelligence A review and critique. *Critical Perspective on International Business*, 15(4), 390–407.
- Ott, D. L. & Michailova, S. (2018). Cultural Intelligence: A Review and New Research Avenues. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 99–119.
- Paparoidamis, N. G., Huong, T. T. & Leonidou, C. N. (2019). Building Customer Loyalty in Intercultural Service Encounters: The Role of Service Employees' Cultural Intelligence. *Journal of International Marketing*, 27(2), 56–75.
- Pekerti, A. A. & Arli, D. (2017). Do cultural and generational cohorts matter to ideologies and consumer ethics? A comparative study of Australians, Indonesians, and Indonesian migrants in Australia. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 387–404.
- Pless, N. M., Maak, T. & Stahl, G. K. (2011). Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 237–260.
- Presbitero, A. (2016a). 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. (2016b). Culture shock and reverse culture shock: The moderating role of cultural intelligence in international students' adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 53, 28–38.
- Presbitero, A. (2017). It's not all about language ability: Motivational cultural intelligence matters in call center performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(11), 1547–1562.
- Presbitero, A. & Toledano, L. S. (2018). Global team members' performance and the roles of cross-cultural training, cultural intelligence, and contact intensity: the case of global teams in IT offshoring sector. *International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2188–2208.
- Presbitero, A. & Quita, C. (2017). Expatriate career intentions: Links to career adaptability and cultural intelligence. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 118–126.
- 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.
- Putranto, N. A. R., Nuraeni, S., Gustomo, A. & Ghazali, A. (2018). The relationship between cultural intelligence, emotional intelligence, and student performance. *International Journal of Business*, 23(1), 17–25.
- 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.
- Ramsey, J. R., Leonel, J. N., Gomes, G. Z. & Monteiro, P. R. R. (2011). Cultural intelligence's influence on international business travelers' stress. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 21–37.
- 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.
- Remhof, S., Gunkel, M. & Schlaegel, C. (2014). Good bye, Germany! The influence of personality and cognitive factors on the intention to work abroad. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(16), 2319–2343.
- Remhof, S., Gunkel, M. & Schlägel, C. (2013). Working in the “global village”: The influence of cultural intelligence on the intention to work abroad. *German Journal of Human Resource Management/Zeitschrift für Personalforschung*, 27(3), 224–250.
- Rockstuhl, T. & Van Dyne, L. (2018). A bi-factor theory of the four-factor model of cultural intelligence: Meta-analysis and theoretical extensions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 148, 124–144.
- 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. C., Horstmeier, C. A. & Voelpel, S. C. (2016). Managing nationality diversity: The interactive effect of leaders' cultural intelligence

- and task interdependence. *British Journal of Management*, 27, 628–645.
- Schlägel, C. & Sarstedt, M. (2016). Assessing the measurement invariance of the four-dimensional cultural intelligence scale across countries: A composite model approach. *European Management Journal*, 34(6), 633–649.
- Schwarzenthal, M., Juang, L. P., Schachner, M. K., van de Vijver, F. J. R. & Handrick, A. (2017). From tolerance to understanding: Exploring the development of intercultural competence in multiethnic contexts from early to late adolescence. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 27(5), 388–399.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S. & Ferzandi, L. A. (2006). You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91, 109–125
- Shapiro, J. M., Ozanne, J. L. & Saatcioglu, B. (2008). An interpretive examination of the development of cultural sensitivity in international business. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 71–87.
- Sharma, R. R. (2019). Cultural Intelligence and Institutional Success: The Mediating Role of Relationship Quality. *Journal of International Management*, 25(3).
- 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.
- Solomon, A. & Steyn, R. (2017). Leadership styles: The role of cultural intelligence. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1–12. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1436>.
- Spreitzer, G. M., McCall, M. W. & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6 – 29. doi:10.1037/0021-9010.82.1.6
- Sternberg, R. J. & Detterman, D. K. (1986). *What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition*. Norwood, NJ: Ablex.
- Suharti, L., Handoko, Y. A. & Huruta, A. D. (2019). Linking Cultural Intelligence and Adaptive Performance : Do Intercultural Interactions and Host University support Play Important Roles? *Business Management and Education*, 17(1), 36-48.
- Şahin, F. (2011). Liderin Kültürel Zekâsının Aştların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Üzerine Etkisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(2), 80-104.
- Şahin, F. & Gürbüz, S. (2012). Kültürel Zekâ ve Özyeterliliğin Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi: Çokuluslu Örgüt Üzerinde Bir Uygulama. *The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 14(2), 125-140.
- Şahin, F., Gürbüz, S., Köksal, O. & Ercan, Ü. (2013a). Measuring cultural intelligence in the Turkish context. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 135–144.
- Şahin, F., Gürbüz, S. & Köksal, O. (2013b). Cultural intelligence (CQ) in action: The effects of personality and international assignment on the development of CQ. *International Journal of Intercultural Relations*, 59, 152-163.
- Şahin, F. & Gürbüz, S. (2014). Cultural intelligence as a predictor of individuals' adaptive performance: A study in a multicultural environment. *International Area Studies Review*, 17(4), 394-413.
- Şahin, F. & Gürbüz, S. (2017). Entrepreneurial orientation and international performance: The moderating role of cultural intelligence. *Journal of Management & Organization*, 1-25.
- Takeuchi, R., Tesluk, P., Yun, S. & Lepak, D. (2005). An integrative view of international experiences: an empirical examination. *Academy of Management Journal*, 48, 85-100.
- Taşdemir, D. D., Çekmeceliolu, H. G. & Yıkılmaz, İ. (2019). Çok Kültürlü Ortamda Çalışanların Kültürel Zekâ Düzeylerinin Duygusal Emek Gösterimlerine Etkisi. *OPUS - International Journal of Society Research*, 12, 719-740.
- Tekin, E. (2019). Sosyal Zekânın Akademik Performans Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolü. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2), 115-135.
- 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., Stahl, G., Ravlin, E. C., Poelmans, S., Pekerti, A., Maznevski, M., Lazarova, M. B., Elron, E., Ekelund, B. Z., Cerdin, J. L., Brislin, R., Aycan, Z. & Au, K. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 8(2), 123-143.
- Thomas, D. C. & Inkson, K. (2005). Cultural Intelligence: people skills for a global workplace. *Consulting to Management*, 16(1).
- Thomas, D. C., Liao, Y., Aycan, Z., Cerdin, J. L., Pekerti, A. A., Ravlin, E. C., ... Moeller, M. (2015). Cultural intelligence: A theory-based, short-form measure.

- Journal of International Business Studies*, 46(9), 1099–1118.
- Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating Across Cultures*. New York: The Guilford Press
- Triandis, H. C. (1994). Theoretical and methodological approaches to the study of collectivism and individualism. In, U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kagitçibasi, S. C. Choi & G. Yoon (Ed.). *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (ss. 41-51). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Tsai, Y. H., Joe, S. W., Lin, C. P., Wu, P. H. & Cheng, Y. H. (2017). Modeling knowledge sharing among high-tech professionals in culturally diverse firms: Mediating mechanisms of social capital. *Knowledge Management Research & Practice*, 15, 225–237.
- Tuan, L. T. (2016). From cultural intelligence to supply chain performance. *The International Journal of Logistics Management*, 27(1), 95–121.
- Tung, R. L. (1988). *The New Expatriates*. Cambridge, MA: Bathnger.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Koh, C. (2007). Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale. In, S. Ang & L. Van Dyne (Ed.), *Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications* (ss. 16–38). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Velez-Calle, A., Pablo Roman-Calderon, J. & Robledo-Ardila, C. (2018). The cross-country measurement invariance of the Business Cultural Intelligence Quotient (BCIQ). *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(1), 72-85.
- Vlajcic, D., Caputo, A., Marzi, G. vd. (2019). Expatriates managers' cultural intelligence as promoter of knowledge transfer in multinational companies. *Journal of Business Research*, 94, 367-377.
- Wang, L., Wang, K. T., Heppner, P. P. & Chuang, C. C. (2017). Cross-national cultural competency among Taiwanese international students. *Journal of Diversity in Higher Education*, 10(3), 271–287.
- Wang, M. (2016). Effects of expatriates' cultural intelligence on cross-cultural adjustment and job performance. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 55, 231–243.
- Ward, C., Fischer, R., Lam, F. S. Z. & Hall, L. (2009). The convergent, discriminant, and incremental validity of scores on a self-report measure of cultural intelligence. *Educational and Psychological Measurement*, 69(1), 85–105.
- Ward, C., Wilson, J. & Fischer, R. (2011). Assessing the predictive validity of cultural intelligence over time. *Personality and Individual Differences*, 51(2), 138–142.
- Wu, P. C. & Ang, S. H. (2011). The impact of expatriate supporting practices and cultural intelligence on cross-cultural adjustment and performance of expatriates in Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2683–2702.
- Xu, X. J. & Chen, X. P. (2017). Unlocking expatriates' job creativity: The role of cultural learning, and metacognitive and motivational cultural intelligence. *Management and Organization Review*, 13(4), 767–794.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16).
- Yeşil, S. (2010). 21. Yüzyılın Küresel Örgütleri İçin Kültürel Zeka. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 19(2), 147-168.
- Yıldırım Ulusoy, H. & Köroğlu, Ö. (2019). Turist Rehberlerinin Kültürel Zekâ Düzeyi ve Özyeterlilik İnançlarının Hizmet Sunumuna Etkisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 18(1), 328-347.
- Yunlu, D. G. & Clapp-Smith, R. (2014). Metacognition, cultural psychological capital and motivational cultural intelligence. *Cross Cultural Management*, 21(4), 386–399.
- Zhang, Y. & Oczkowski, E. (2016). Exploring the potential effects of expatriate adjustment direction. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(1), 158–183.
- Zhou, C., Hu, N. Wu, J. & Gu, J. (2018) A new scale to measure cross-organizational cultural intelligence: Initial development and validation. *Chinese Management Studies*, 12(3), 658-679.