

**Başvuru Tarihi:** 12.10.2015 **Received Date:** 12.10.2015

**Yayına Kabul Tarihi:** 13.12.2105 **Accepted Date:** 13.12.2015

**Yayınlanma Tarihi:** 29.01.2016 **Published Date:** 29.01.2016

**DOI Numarası:** 10.17680/akademia.67918 **DOI Number:** 10.17680/akademia.67918

**Kaynakça Gösterimi (APA Formatına Göre)**  
**Views in Bibliography (According to APA)**

Mercan, N., Kahya, V. (2016). Örgütlerde Kültürel Zekânın İletişim Becerileri ile İlişisine Yönelik Bir Araştırma. *Akademia*, 4/3, 18-26.  
doi: 10.17680/akademia.67918



akademia

## ÖRGÜTLERDE KÜLTÜREL ZEKÂNIN İLETİŞİM BECERİLERİ İLE İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

### Öz

Farklı kültürlerin bir arada bulunduğu ortamlarda çalışan kişilerin neyi başarmak istediğini bilmesi, farklı kültür yapılarına ait tepkileri öngörebilmesi, iletişim kurmayı başarabilmesi kültürel zekânın bilişsel boyutlarına sahip olduğunu göstermektedir. Kültürel zekâ farklı ortam ve şartlarda refleks gösterebilme yeteneğidir ve çok kültürlü ortamlarda başarının altın anahtarıdır. Bu durum kültürel zekâ seviyesinin yükselmesinin işletme başarısına katkısını sorgulamamıza sebep olmuştur. Araştırmanın amacı, konaklama işletmeleri çalışanlarının kültürel zekâları ile iletişim becerileri arasında bir ilişkinin olup olmadığının incelenmesidir. Araştırmanın evrenini Edremit Körfezinde yer alan konaklama işletmelerinde çalışan 448 kişi oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi ile çalışanlara ulaşılmış ve anketler yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan kültürel zekâ ölçeği Ang, S. ve diğerleri tarafından 2008 yılında geliştirilen 20 soruluk 4 boyutlu ölçektir. Anket toplamda Likert tipi 45 sorudan oluşmaktadır. İletişim becerilerinden zihinsel, duygusal, ve davranışsal iletişim becerileri kültürel zeka boyutlarından üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal zeka boyutlarının tümünü pozitif etkilediği regresyon analizi sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu çalışma ile kültürel zekâsı yüksek çalışanların, kültürler arası iletişime kolay geçebildiğini ve kültürel duyarlıklarının artması sonucu işletme başarısına destek oldukları sonucuna ulaştırmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Çok Kültürlü Ortamlar, Kültürel Zekâ, İletişim Becerileri

## A STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN COMMUNICATIVE SKILLS AND CULTURAL INTELLIGENCE IN ORGANIZATIONS

### Abstract

If people working in the presence of different cultures together know what they want to accomplish, can predict responses of different culture structures and can communicate, this shows that they have cognitive dimensions of cultural intelligence. Cultural intelligence is the ability to show reflexes in different environments and conditions and it is the golden key to success in multicultural environments. This situation has led us to question the contribution of promotion of cultural intelligence level to the business success. The purpose of this study is to investigate whether there is a relationship between cultural intelligence and communication skills of accommodation businesses employees. The participants of the research consist of 448 people working in accommodation companies in the field of Edremit Bay. Employees were reached through convenience sampling and surveys were conducted face to face interviews. Cultural intelligence scale used in this study is a scale with 20 items and 4 dimensional developed by Ang, S. vd. (2007, 2008). The survey consists of a total of 45 Likert-type questions. It has emerged as a result of regression analysis that communication skills such as mental, emotional and behavioral communication skills have positive effects on all the metacognitive, cognitive, motivational and behavioral dimensions of cultural intelligence. With this study, it has reached the conclusion that employees with high cultural intelligence can easily pass on intercultural communication and they support business success as the result of the increase cultural sensitivities of them.

**Keywords:** Multicultural Environment, Cultural Intelligence, Communication Skills

<sup>1</sup> 2015 yılı 3. Örgütsel Davranış kongresinde sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

## Giriş

Çalışanlar, farklı kültürlerden kişilerle karşılaştığında iletişim becerilerini kullanarak beden dilini, konuşma dilini, ifadelerini ve davranışlarını değiştirebiliyorsa, kültürel zekâlarını kullanıyor demektir. Bu bağlamda gelecekte örgütlerin çok kültürlü ortamlarda başarısında çalışanlarının sahip olduğu kültürel zekânın anahtar rol oynayacağı düşünülmektedir. Çalışanların kültürel zekâ seviyeleri ne kadar yüksekse işletme o kadar etkin ve üretken olabilmektedir. Yeni bir kültürle karşılaşan çalışan, kültürlerarası ortamlarda neyi başarmak istediğini biliyorsa, farklı kültüre ait kişiyle nasıl iletişim kuracağını önceden planladıysa ve o kültürle karşılaştığında işlerin iyi mi kötü mü gittiğinin farkına varıyorsa, kültürel zekânın bilişsel bileşenine sahiptir. Farklı kültürlerdeki insanları algıladığımızı davranışlarımızla göstermemiz ise, kültürel zekânın fiziksel unsurudur.

Kültürel farklılıkların yönetilmesinde örgütsel ve bireysel bazı stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejilerin en önemlilerinden birisi de kültürel zekâdır. Farklı kültürel çevrelerde ya da çok kültürlü ortamlarda etkin olmak, farklı kültürleri anlamak, uygun davranış ve iletişim becerilerini geliştirmek yüksek bir kültürel zekâ sayesinde olabilmektedir. Çok kültürlü ortamlarda farklı kültürlere uyum sağlayarak yaşamak için kültürel zekâ gibi bazı yeni yeteneklerin kazanılması gerekmektedir. İletişim becerileri, pek çok beceri için temel oluşturmakta ve sözel olan/olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme biçiminde özetlenmektedir (Korkut, 2004,12). Bu bağlamda iletişim becerilerinin kültürel zekâyı artırdığı ve geliştirdiği düşünülmektedir.

Farklı kültürlerden insanların etkileşimi günümüz dünyasının doğal bir parçası haline almış ve bu durum özellikle iş dünyasında kendini daha belirgin bir şekilde göstermiştir (Harris, 2006). Kültürlerarası etkileşimin arttığı, çok kültürlü örgütlerin sayısının her geçen gün çoğaldığı bir ortamda, en önemli konulardan bir tanesi kültürel farklılıklar ve bu farklılıkların işletmeler açısından getireceği avantaj ve dezavantajlardır. Kültürel farklılıklar işletmelere çeşitli stratejik faydalar sağlayabileceği gibi, birçok problemin de ana kaynağı olabilecektir. Bu yüzden de kültürel farklılıklar en iyi şekilde yönetilmeli ve işletmelerin faydası için kullanılmalıdır (Yeşil, 2009,10).

Bu çalışmada konaklama işletmeleri çalışanlarının kültürel zekâları ile iletişim becerileri arasında ilişki incelenmeye çalışılmıştır. İlk olarak kültürel zekâ ve iletişim becerileri ile ilgili temel ifadeler üzerinde durulacak, sonrasında istatistiki açıdan bulgular ortaya koyulmaya çalışılacaktır. Son bölümde ise çalışma ile ilgili genel bulgulara ve sonuca yer verilecektir.

### 1.1. Kültürel Zekâ

Küreselleşme ile birlikte ve işgücünün çeşitlilik göstermesi farklı kültürlerin bir arada daha fazla olması nedeniyle, bazı bireylerin kültürlerarası ortamlarda neden bazılarından daha etkili olduğu? Sorusunu anlamak giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Erez ve Earley, 1993; Gelfand, ve diğerleri, 2007). Bu ihtiyaca cevap olarak, Earley ve Ang (2003) Sternberg ve Detterman'ın (1986) zekâyı çok boyutlu bir yapı olarak gören çalışmalarından yararlanarak kültürel zekâ için bir kavramsal model geliştirdiler: Kültürel zekâyı kültürel çeşitliliğin ve çok kültürlü bir ortamın olduğu durumlarda kişinin farklı ortamlarda etkili olabilme becerisidir şeklinde tanımladılar.

Kültürel farklılıkların öneminin artması ve yabancı ülkelerden gelen yöneticilerin yaşadıkları uyum zorlukları, kültürel zekâ olgusunun uluslar arası yönetim yazınında yer almasını sağlamıştır. Uluslar arası platformlarda çalışanların, farklı kültürlerden gelen çalışanları anlamada ve değerlendirmede zorluk yaşamaları kültürel zekâ olgusunun önemini pekiştirmektedir. Kültürel zekâ dışarıdan gelen kişilerin tanıdık olmadıkları farklı kültürlerden kişilerin davranışlarını ve faaliyetlerini tıpkı kendilerinden biriymiş gibi anlamlandırmalarıdır (Earley ve Ang, 2003, 489). Kültürel zekâ olgu olarak, en genel anlamıyla kişinin kişisel bir yetkinlik ve yeterlilik olarak, farklı kültürlerle olan ilişkisini ayarlama ve uyumlandırma, etkin şekilde yönetme becerisi olarak ifade edilebilmektedir. Kültürel zekâ aynı zamanda kültürel

olayları ve sorunları doğru sebeplere dayandırarak çözebilmenin bir yeteneğidir ve kişinin yeni bir kültüre uyum sağlama özelliğidir (Ang ve diğerleri, 2007, 337).

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

Kültürel zekâ, bireyin farklı bir kültürel ortamda veya çok kültürlü bir ortamda etkin bir şekilde iletişimini ve anlaşmasını sağlayan ve farklı kültürlerde yaşamasını ve başarılı olmasını kolaylaştıran yetenekler seti olarak da tanımlanabilmektedir (Şahin, 2011,83). Problem çözmeye, sorunları doğru sebeplere dayandırarak, doğru sonuçlara ulaşma ile kavrama becerisi olarak tanımlanan genel zeka ile bağlantılı olarak, kültürel zeka kültürel farklılıkları anlamaya, yorumlamaya ve kültürel farklılıkları etkin bir şekilde yönetme becerisi olarak da tanımlanabilmektedir (Vedadi ve diğerleri, 2010,27). Kültürel zeka başka bir tanımda ise; kişinin kültürel olarak çeşitli çevrelerde yaşayabilmesi, çalışabilmesi ve kültürel farklılıkları etkin bir şekilde yönetmesi ve uyum sağlama kabiliyeti olarak da tanımlanmaktadır (Ang ve diğerleri, 2007). Diğer bir bakış açısıyla kültürel zekâ, adapte olabilmek ve farklı kültürler arası çevrede yaşama yetenekleri ile birlikte farklı kültürel çevrede yaşayan kişinin kişilik özelliklerini de kapsamaktadır (Brislin, ve diğerleri, 2006).

### 1.2. İletişim Becerileri

İletişim aracının iyi kullanılması iletişime giren kişilerin beceri ve yetenekleri ile doğru orantılıdır. İletişim becerisi olarak tanımlayacağımız bu yetenekle, taraflar birbirlerini anlama ve kendilerini anlatmayı başarabilirler. Bu beceri geliştirilmez ise tam anlaşma sağlanamaz, dolayısıyla kalıcı ortaklıklar, birliktelikler oluşturulamaz. İnsanların hayatlarının her alanında kullandıkları iletişim yaşamlarının hem doğal hem de çok önemli bir parçasını oluşturmaktadır. İnsanlar başkalarıyla bir arada olabilmek onları anlayabilmek, kendilerini anlatabilmek ve etkileyebilmek yani toplumsallaşabilmek için iletişim kurar. Bunun da ötesinde bireyler kendileriyle ve başkaları ile iletişim kurarak kişiliklerini de tanımlama olanağını kazanırlar. Birçok faktör iletişim sürecine etki eder ve bu süreci olumlu ya da olumsuz şekilde etkiler. Bunları: kişisel faktörler, fiziksel faktörler, sosyal faktörler şeklinde sıralayabiliriz. Kişisel faktörler: kişinin duygu, düşünce ve değer yargılarını; fiziksel faktörler: görünüş özellikleri ve kalıtımı; sosyal faktörler ise: statü (konum) ve toplum içerisindeki itibarını vs. kapsamaktadır (Koçel, 2010, 533-534).

Kültürlerarası farklılıklar gerek bireyler arası ve gerekse grup ve örgütler arası iletişimin sağlıklı ve etkin bir düzeyde gerçekleşmesine engel teşkil edebilecektir. Bakan (2006) yapılan çeşitli araştırmalara dayanarak, uluslararası çevrede faaliyet gösteren firmalarda yaşanan iletişim problemlerinin altında yatan nedenlerden en önemlilerinin kültürel farklılıklar olduğunu ifade etmiştir. Bu konudaki literatür, farklı kültürlerden gelen insanlardan oluşan gruplarda iletişim problemlerinin yaşanabileceğini ifade etmektedir (DiStefano ve Maznewski, 2000).

Genel anlamda örgütlerde iletişim problemlerinin kaçınılmaz olduğundan yola çıkarsak, farklı kültürlerden gelen insanların olduğu ortamlarda iletişim problemlerinin daha olası olduğunu anlamak zor olmayacaktır. Mutlu 1999'a göre birbirine benzer toplumlar arasında iletişim kurmanın çok daha kolay ve olumlu olmakta olduğunu belirtirken farklı toplumlarda problemlerin olması olasılığının yüksek olduğundan bahsetmiştir. Hall (1995), kültürel farklılıkların karışıklık ve yanlış anlaşılmalara sebebiyet verdiğini belirtmiştir.

Kişilerarası ilişkiler iletişim yoluyla sürdürülmektedir. Bu ilişkilerde bireyin kendisini ifade ediş tarzıyla ilgili olarak kullandığı beceri, ilişki kurduğu kişinin duygu, düşünce ve en sonunda da davranış ve hareketlerini etkileyebilmektedir (Neese, 1997).

İletişim becerileri, pek çok beceri için temel oluşturmakta ve sözel olan ve sözel olmayan mesajlara duyarlılık, etkili olarak dinleme ve etkili olarak tepki verme biçiminde özetlenebilmektedir (Korkut, 2004). Özer'e göre iletişim becerisi, kişiden, karşı karşıya kaldığı

olayla ilgili, olası bakış açılarını ve tanımlamaları araştırmayı, soruşturmayı ve bütünleştirmeyi içerir. Bu beceriyi kazanmış birisi, kendisine yöneltilen bir uyarı, eleştiri veya şikâyet karşısında, tek açı yerine çok açıdan anlam verme yeteneğine sahip olabilecektir (Özer, 2006).

### 1.3. Kültürel Zeka İletişim Becerileri Arasındaki İlişki

Bireyin iletişim ve davranış tarzını, farklı bir kültürel ortamın normlarına uygun hale getirmesi ve kendini etkin bir biçimde ifade edebilmesi kültürlerarası iletişim yeterliğinin temel yapı taşı oluşturur. Uygun davranış ve iletişim tarzının oluşturulması bilişsel yeterlik ve empati kurma becerisi ile ilgilidir. Bireyin kendini etkin bir biçimde ifade edebilmesi için ise öncelikle dil yeterliğinin kazanılması gerekmektedir (Hall, 1990, 3).

Kültürlerarası iletişim, farklı kültürel ve alt kültürel alanlara, bilgi ve deneyimlere sahip bireyler arasında gerçekleşen iletişim ve etkileşimi ifade etmektedir. Bir disiplin olarak kültürlerarası iletişimin kavramsal çerçevesi ve ilgi alanı, zaman içerisinde özellikle etnik ve ırksal açıdan farklılaşan iç alt kültürel grupları da kapsayacak şekilde genişlemiştir (Kim, 2005, 554-555).

Kültürlerarası iletişim olgusunun, farklı kültür ve aidiyet bağlarının iletişim ve etkileşim örüntülerini ele almasının ötesinde kültürlerarası diyaloga yönelik bir çağrıyı barındırdığı da söylenebilmektedir. Bu noktada Selçuk'un (2005, 2) da belirttiği gibi; iletişime katılan kişiler, farklı bir kültüre mensup bireylerin iletişim davranışlarını bilmediği sürece ifadeleri, tutum ve davranışları kendi kültürel normlarına ve standartlarına göre anlamlandırmayı tercih edecektir. Bu durum da kültürlerarası etkileşim sürecinde iletişim çatışmalarının yaşanmasını her an için beklenir hale getirmektedir.

#### 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi:

Araştırmanın amacı, araştırma yapılan konaklama işletmelerindeki çalışanların kültürel zeka düzeylerinin belirlenmesi ve kültürel zeka ile iletişim becerileri arasında bir ilişkinin olup olmadığının incelenmesidir. Kültürel farklılıkların öneminin artması ve yabancı ülkelere gelen yöneticilerin yaşadıkları uyum zorlukları, kültürel zekâ olgusunun uluslararası yönetim yazınında yer almasını sağlamıştır. Uluslararası platformlarda çalışanların farklı kültürlerden gelen çalışanları anlamada ve değerlendirmede zorluk yaşamaları, kültürel zekâ olgusunun önemini daha da artırmaktadır. Kültürel zekânın bir yetenek olması düşünüldüğünde bu yeteneğin artması etkili iletişim becerilerini kullanarak olacaktır. Bu araştırma, çok kültürlü ortamlarda iletişim becerilerinin kültürel zekayı geliştirdiğini göstermesi açısından önemlidir.

#### 2. Araştırmanın Yöntemi:

Araştırmanın evrenini Edremit Körfezinde yer alan turizm işletmelerinde çalışan 448 personele kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılmış ve anketler yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan kültürel zekâ ölçeği Ang, S. ve diğerleri, (2007) tarafından geliştirilen 20 soruluk 4 boyutlu ölçektir. (Ang vd., 2007, 366; Ang ve diğerleri, 2008, 391) Çalışmada kullanılan ölçeğin geçerliliği Şahin ve arkadaşları tarafından 2011 yılında yapılmıştır. İletişim Becerilerini Değerlendirme Ölçeği (İBDÖ)'nin geçerlik ve güvenilirliği Ersanlı ve Balcı tarafından 1998 yılında yapılmıştır. Anket Likert tipi 45 sorudan oluşmaktadır. Envanter zihinsel, duygusal ve davranışsal açıdan iletişim becerilerini ölçmektedir. Her bir boyutu ölçen 15 madde vardır. Likert tipi 45 sorudan oluşmaktadır. Envanter zihinsel, duygusal ve davranışsal açıdan iletişim becerilerini ölçmektedir. Her bir boyutu ölçen 15 madde vardır.

#### 3. Verilerin Analizi ve Bulgular:

Bu kısımda araştırmanın örnekleme, modeli, hipotezleri, anketin güvenilirliği ve elde edilen verilerin analizi ile hipotez testleri ve elde edilen sonuçların yorumları yer almaktadır.

**Tablo 1: Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular**

Medeni Durum			Cinsiyet	
	FREKANS	YÜZDE		Frequency
EVLI	256	52,5	KADIN	208
BEKAR	232	47,5	ERKEK	280
Total	488	100,0	Total	488
Yaş			Çalışma Süresi	
18-25 YAS ARASI	124	25,4	1-5 YIL	308
26-30 YAS ARASI	136	27,9	6-10 YIL	137
31-35 YAS ARASI	94	19,3	11-15 YIL	32
36-40 YAS ARASI	52	10,7	16-20 YIL	5
41-45 YAS ARASI	52	10,7	21 YIL VE UZERI	6
46 YAS VE UZERI	30	6,1	Total	488
Total	488	100,0		
ÇALIŞTIĞI BÖLÜM			EĞİTİM	
KOMI	82	16,8	LISE	311
ANKETOR	15	3,1	UNIVERSITE	150
RESEPSİYON	55	11,3	MASTER	10
SATIS DANISMANI	31	6,4	DOKTORA	1
GUVENLIK	26	5,3	ILK-ORTA OKUL	16
ASCI	57	11,7	Total	488
SAGLIK	6	1,2		
HALKLA ILISKILER	27	5,5		
MUDUR - MUDUR YARD	30	6,1		
TEMIZLIKCI	106	21,7		
MUSTERI TEMSILCISI	53	10,9		
Total	488	100,0		
KOMI	82	16,8		

Araştırmaya katılanların demografik bilgileri Tablo 1’de yer almaktadır.

#### 4.1. Araştırmanın Hipotezleri

- H<sub>1</sub>: İletişim becerileri üst bilişsel kültürel zekayı pozitif etkilemektedir.  
H<sub>2</sub>: İletişim becerileri bilişsel kültürel zekayı pozitif etkilemektedir.  
H<sub>3</sub>: İletişim becerileri motivasyonel kültürel zekayı pozitif etkilemektedir.  
H<sub>4</sub>: İletişim becerileri davranışsal kültürel zekayı pozitif etkilemektedir.

**Tablo 2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Boyut Adı	Boyutların Cronbach Alfa		Ölçeklerin Cronbach Alfa		Toplam Cronbach Alfa
	Cronbach	Katsayıları	Cronbach	Katsayıları	
<b>KÜLTÜREL ZEKA BOYUTLARI</b>					83,2
Üstbilişsel Kültürel Zeka	,695		74,6		
Bilişsel Kültürel Zeka	,712				
Motivasyonel kültürel Zeka	,674				
Davranışsal Kültürel Zeka	,671				
<b>İLETİŞİM BECERİLERİ BOYUTLARI</b>					81,2
Zihinsel iletişim Becerileri	,692		81,2		
Duygusal iletişim becerileri	,809				
Davranışsal iletişim becerileri	,723				

Uygulanan anketin güvenilirlik sonuçlarına baktığımızda her bir faktörün yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir. Tablo 2’de görüldüğü gibi anketin genel güvenilirliği 0,832 olarak bulunmuştur.



Tablo 3: Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1.Üstbilişsel Kültürel Zeka	1	,346(**)	,494(**)	,416(**)	,358(**)	,180(**)	,339(**)
2.Bilişsel Kültürel Zeka,	,346(**)	1	,389(**)	,466(**)	,369(**)	,354(**)	,369(**)
3.Motivasyonel kültürel Zeka	,494(**)	,389(**)	1	,444(**)	,336(**)	,198(**)	,331(**)
4.Davranışsal Kültürel Zeka	,416(**)	,466(**)	,444(**)	1	,414(**)	,299(**)	,389(**)
5.Zihinsel iletişim Becerileri	,358(**)	,369(**)	,336(**)	,414(**)	1	,567(**)	,679(**)
6.Duygusal iletişim becerileri	,180(**)	,354(**)	,198(**)	,299(**)	,567(**)	1	,531(**)
7.Davranışsal iletişim becerileri	,339(**)	,369(**)	,331(**)	,389(**)	,679(**)	,531(**)	1

\*p&lt;0,05, \*\*p&lt;0,01

Kültürel zeka ile iletişim becerileri boyutları arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 3’de görüldüğü gibi boyutlar arasında anlamlı ilişki vardır.

Kültürel zeka ile iletişim becerileri boyutları arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla ayrıca regresyon analizi yapılmıştır. İletişim becerilerinin kültürel zekanın alt boyutlarından üstbilişsel zeka boyutu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda, iletişim becerileri alt boyutlarından olan zihinsel ve duygusal iletişim üst bilişsel kültürel zeka üzerinde (sırasıyla  $\beta=0,97$  p=0,000;  $\beta=0,98$  p=0,001) pozitif yönlü anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. İkinci olarak iletişim becerilerinin kültürel zekanın alt boyutlarından bilişsel zeka boyutu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda, iletişim becerileri alt boyutlarından olan davranışsal ve duygusal iletişim bilişsel zeka üzerinde (sırasıyla  $\beta=0,88$  p=0,01;  $\beta=108$  p=0,003) pozitif yönlü anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Daha sonra iletişim becerilerinin kültürel zekanın alt boyutlarından motivasyonel zeka boyutu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda, iletişim becerileri alt boyutlarından olan zihinsel ve duygusal iletişim motivasyonel kültürel zeka üzerinde gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda, (sırasıyla  $\beta=0,95$  p=0,01;  $\beta=0,99$  p=0,002 ) pozitif yönlü anlamlı bir etkisi tespit edilmiştir. Son olarak iletişim becerilerinden zihinsel ve davranışsal iletişim becerileri kültürel zekanın alt boyutlarından davranışsal zeka boyutu üzerindeki etkisi araştırılmıştır (sırasıyla  $\beta=0,98$  p=0,01;  $\beta=0,96$  ) pozitif yönlü anlamlı bir etki tespit edilmiştir.

### Sonuç ve Değerlendirme

Bu araştırmada iletişim becerilerinin kültürel zekâ boyutları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. İletişim becerilerinden zihinsel, duygusal ve davranışsal iletişim becerileri kültürel zekâ boyutlarının tümünü pozitif etkilediği regresyon analiz sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu araştırma ağırlıklı olarak yerli turistlere hizmet veren turizm işletmelerinde çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda, iletişim becerileri alt boyutlarından olan zihinsel ve duygusal iletişim becerileri üst bilişsel kültürel zekâ üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yani farklı kültürlerle karşılaştığımızda o kültürün duygusal kodlarını iletişim becerilerimize yansıtabilirsek farklı kültürleri öğrenme yolunda zihinsel bir haritaya sahip olabiliriz. İkinci olarak iletişim becerilerinin kültürel zekanın alt boyutlarından bilişsel zeka boyutu üzerindeki etkisi araştırılmıştır. İletişim becerileri alt boyutlarından olan davranışsal ve duygusal iletişim becerileri bilişsel zekâ üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu durum bize kültürler arası alışık olmadığımız durumlarda direk iletişime geçmeden önce davranışsal olarak beden dilimizi farklı kültürlerle uyurabildiğimiz ölçüde kültürel zekamızın artacağını göstermektedir. Daha sonra iletişim becerilerinin kültürel

zekanın alt boyutlarından motivasyonel zeka boyutu üzerindeki etkisinin olumlu olduğu görülmüştür. Bir bireyin sözlü ve sözsüz davranışını içinde bulunduğu kültürel ortama adapte etme yeteneği olan motivasyonel kültürel zeka çok önemlidir. Kültürler arası farklılık ve etkileşim olduğunda bir bireyin çeşitli durumlarda ortama uygun olan davranışsal yanıtlarını oluşturduğu esnek bir repertuara sahip olmasını ve belli bir durum ve etkileşimlerde sözlü ve sözsüz davranışlarını ve iletişim becerilerini değiştirebilme kapasitesini ifade etmektedir. Bu bağlamda kültürlerarası iletişim becerilerini geliştirmiş birey, açıklık, empati, motivasyon, farklı kültürleri anlama çabası içerisinde olduğunda davranışsal esneklik gösterebilme, kişi odaklı iletişim kurabilme gibi duygusal, rasyonel ve bilişsel yeteneklerini de bu doğrultuda geliştirmiş olacaktır.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda ağırlıklı olarak yabancı turistlerin konakladığı aynı zamanda farklı çok kültürlü çalışma ortamlarında araştırmanın tekrarlanması faydalı olacaktır. Ayrıca zaman ve maliyet gibi nedenlerinden dolayı araştırma sadece Edremit körfezinde yer alan üç ilçedeki turizm çalışanlarıyla sınırlı tutulmuştur. Bir diğer kısıt ise çalışmanın kolayda örnekleme yöntemiyle gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu nedenlerden dolayı çalışma sonuçları genellemek doğru olmayacaktır. Araştırmanın genel bazda önerebilecekleri şu şekilde ifade edilmiştir.

- Üniversitelerde ve örgütlerin hizmet içi eğitim programlarında, duygular, duyguların yönetilmesi, kültürel zekâ ve iletişim becerileri konularına daha çok yer verilebilir.
- Çok kültürlü ortamlarda çalışanların kültürel zekâlarını geliştirmeye yönelik yurtdışı deneyimlerinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılabilir.
- Çalışanların kültürel zekâ ve iletişim becerilerine ilişkin yeterlilikleri ve bunları etkileyen çeşitli değişkenlere ilişkin daha geniş kapsamlı çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca, benzer araştırmaların, kültürel zekânın diğer boyutlarında, farklı iş kollarında ve farklı araştırma evrenlerindeki yönetici ve diğer çalışanlar üzerinde de yapılması, sonuçların karşılaştırılmasına imkân sağlayacağından önemlidir.



## KAYNAKÇA

- Ang, Soon, Linn, Van Dyne, Christine Koh, Kee, Ng, Klaus. J. Templer, Cherly, Tay, Ve Anand, N., Chandrasekar, (2007). "Cultural Intelligence: Its Measurement And Effects On Cultural Judgment And Decision Making, Cultural Adaptation, And Task Performance", *Management And Organization Review*, 3(3), Pp.335-371.
- Ang, S., Van Dyne, V., L., (2008) . Conceptualization Of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, And Nomological Network", İçinde Ang, S Ve Van Dyne, L.(ed.) *Handbook On Cultural Intelligence: Theory, Measurement And Applications*, Ny: M.E. Sharpe, armonk
- Bakan, İ. (2006). *Dış Ticarete İletişim. Dış Ticaret: İşlemler Ve Uygulamalar*, Editörler: Ç. Bedestenci, Canites, M. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Brislin, Richard, Reginald, Worthley, Ve Brent, Macnab, (2006). Cultural Intelligence: Understanding Behaviors That Serve People's Goal, *Group Organization Management*, 31,Pp. 40-55.
- Distefano, J. J. Ve Maznevski, M. L., (2000). Global Leaders Are Team Players: Developing Global Leaders Through Membership On Global Teams" *Human Resource Management*, 39 (2 & 3), 195–208.
- Earley, P. Christopher & Soon, Ang, (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, Stanford University Press, Paloalto.
- Earley, P. Christopher Ve Earley, Mosakowski, (2004). Cultural İntelligence, *Harvard Business Review*, pp. 139–146.
- Earley, P. Christopher & Soon, Ang, (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*, Stanford University Press, Paloalto.
- Ersanlı, K. Ve Balcı, S.(1998). İletişim Becerileri Envanterinin Geliştirilmesi: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması, *Türk Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Dergisi*, 1998, 10 (2), 7-12.
- Erez, Miriam Ve Earley, P. Christopher, (1997). *Culture, Self Identify, And Work*, Oxford Universty Press, Newyork.
- Harris, Mehos. M., (2006). "Cultural Skill: An Emerging Construct For The 21st Century", *Global Forum*, 43 (3), Pp. 43-47.
- Hall, W. (1995). *Managing Cultures*. John Wiley & Sons Ltd, New York.
- Kim, Young Yun, (2005), Inquiry İn Intercultural And Development Communication, *Journal Of Communication*, 55 (3),pp. 554–577.
- Koçel, T., (2010), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları, 12.Baskı.
- Korkut F. (2004). *Okul Temelli Önleyici Rehberlik Ve Psikolojik Danışma*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Mutlu, E. C. (1999). *Uluslararası İşletmecilik*. Beta Basım Yayım Dağıtım A.S. Cağaloğlu-İstanbul.
- Neese T. (1997). Success Depends On Effective Communications, *Journal Record*, ([http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_qn4182/is\\_19970827/ai\\_n10110858](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qn4182/is_19970827/ai_n10110858)) Ekim, (2006).

Özer K. (2006). *İletişimsizlik Becerisi*. İstanbul, Altıncı Basım. Sistem Yayıncılık.

Selçuk, Ayhan, (2005), Kültürlerarası İletişim Açısından Gündelik İletişim Davranışları, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, Ss. 1-17.

Şahin, F., Sait Gurbuz S., And, Köksal O. (2014). Cultural Intelligence (CQ) In Action: The Effects Of Personality And International Assignment On The Development Of Cq. *International Journal Of Intercultural Relations*, 39 (2014) 152–163.

Gelfand Michele. J., Miriam, Erez, Zeynep, Aycan (2007). Cross Cultural Organizational Behavior, *Annual Review Of Psychology*, In S.T. Fiske, D.L.

Vedadi, Ahmad, Bahram, Kheiri, & Abbasalizadeh, Mansoureh, (2010), The Relationship Between Cultural Intelligence And Achievement: A Case Study In An Iranian Company, *Iranian Journal Management Studies*, 3(3), Pp. 25-40.

Yeşil, Salih, (2009), Kültürel Farklılıkların Yönetimi Ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(16),Ss. 100-131.