



**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**KÜLTÜREL ZEKÂ VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ:
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülsüm DEMİR

Balıkesir, 2015

**T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**KÜLTÜREL ZEKÂ VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ:
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülsüm DEMİR

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Gülay ÖZDEMİR YILMAZ**


Balıkesir, 2015

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda 201212501010 numaralı Gülsüm DEMİR' in hazırladığı "Kültürel Zekâ ve Tükenmişlik İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma" konulu ~~DOKTORA/YÜKSEK LİSANS~~ tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 05.06.2015 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına ~~OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞU~~ ile karar verilmiştir.

Başkan Yrd. Doç. Dr. Gülay ÖZDEMİR YILMAZ
Üye (Danışman)

İmza.....

Üye: Prof. Dr. Ali Kemal GÜRBÜZ

İmza.....

Üye : Doç. Dr. Hüseyin ÇEKEN

İmza.....


Üye :

İmza.....

Üye :

İmza.....

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.


08./07./2015
Enstitü Müdürü

Bu alışma Balıkesir Üniversitesi Rektrlğ Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi
2014\149 Kodlu Proje ile desteklenmiştir. Teşekkür ederiz.

ÖNSÖZ

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz iş dünyasında, işletmelerin başarısı büyük ölçüde çalışanların başarısına bağlıdır. Bu durum otomasyona gidilmenin çok zor olduğu emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe daha da önemli hale gelmektedir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde başarılı olmanın ön koşulu her bir çalışanın göstereceği bireysel performanstan geçmektedir. Çalışanların performansını etkileyen ücret, motivasyon, çalışma koşulları, çalışma ortamı vb. bir çok etken vardır. Turizm sektörünün çokkültürlü yapısı göz önünde bulundurulduğunda kültürel zekâ da çalışanların performansını etkileyen etkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çokkültürlü işletmelerde kültürler arasındaki farklılıkların dikkate alınmaksızın aynı strateji ve planlarla başarılı olmak, neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Bu noktadan hareketle, tükenmişliği etkileyen ve kültürler arası farklılıkları etkin yönetme becerisi olarak dikkat çeken kültürel zekânın önemi kavrandığı takdirde işletmelere eşsiz avantajlar sunacağı gerçektir.

Tezim süresince ihtiyaç duyduğum her an yanımda olan, değerli fikirleriyle bana yol gösteren, sevgisini ve desteğini her daim hissettiğim sevgili danışmanım Yrd. Doç. Dr. Gülay Özdemir Yılmaz'a, yüksek lisansa başlamama vesile olan, ilgisi, desteği ve güler yüzüyle yolumu aydınlatan sevgili hocam Yrd. Doç. Dr. Seda Şen Şahin'e, analizlerin yapılması aşamasında fikirlerini sunan sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Bayram Şahin'e ve başta sayın hocalarım Prof. Dr. Cevdet Avcıkurt, Prof. Dr. Ali Kemal Gürbüz ve Yrd. Doç. Dr. Sebahattin Karaman olmak üzere üzerimde emeği olan adını sayamayacağım tüm hocalarıma teşekkür eder, saygılarımı sunarım. Ayrıca eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteğini esirgemeyen canım annem, babam ve kardeşlerime, bana her zaman cesaret veren, yanımda olan sevgili nişanım Onur Kaya'ya, anketlerin uygulanması aşamasında yardımcı olan Afyon Kocatepe Üniversitesi'nden lisans arkadaşım sayın Mehmet Karataş'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Gülsüm DEMİR

ÖZET

KÜLTÜREL ZEKÂ VE TÜKENMİŞLİK İLİŞKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

DEMİR, Gülsüm

Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Gülay ÖZDEMİR YILMAZ

2015, 126 Sayfa

Tükenmişlik olgusu, tüm işletmeler için olduğu gibi konaklama işletmeleri için de büyük bir sorundur. Konaklama işletmelerinde yaşanan düşük ücret, mevsimsellik sorunu, çalışma saatlerinin esnek olması, otomasyona gidilmenin zor olması gibi sektöre ait özellikler çalışanların tükenmişlik yaşamasına neden olabilmektedir. Ayrıca turizm sektörü, çok kültürlü bir yapıya sahip olduğundan farklı kültürden insanları bir araya getirmekte ve bu da bireysel farklılıklar yaratmaktadır. Bu farklılıkların nedeninin bilinmemesi ve karşılaşılan kültüre karşı yabancı olunması gibi sorunlar da çalışanların tükenmişlik olgusuyla karşı karşıya kalma ihtimalini arttırmaktadır. Kültürel zekâ, farklı kültüre ait kişilerin, karşılaştıkları kültüre ait davranışları kendisiyle aynı kültüre ait olan insanlar gibi algılayabilmesi, anlayabilmesi, etkili iletişim kurabilmesi ve dolayısıyla farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilme becerisine sahip olunmasıdır.

Tükenmişlik olgusunun kültürel zekâ ile ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu amaçla İstanbul Avrupa yakasında faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarına 392 anket uygulanmış tükenmişlik ve kültürel zekâ ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, çalışmanın problemi, amacı ve önemi, varsayımları ve sınırlılıkları açıklanmıştır. İkinci bölümde tükenmişlik kavramı, kültür, zekâ, kültürel zekâ kavramları ve kültürel zekâ ve tükenmişlik ilişkisi ele alınmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve teknikleri açıklanmıştır. Dördüncü bölümde otel çalışanlarının kültürel zekâ ölçeği ve tükenmişlik ölçeği sorularına

vermiş oldukları yanıtlar analiz edilerek açıklanmıştır. Beşinci ve son bölümü ise sonuç ve öneriler kısmı oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda kültürel zekâ ve tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir deyişle çalışanların kültürel zekâ düzeyleri arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların kültürel zekâ düzeylerinin oldukça yüksek olduğu ve kültürel zekâ ile tükenmişlik alt boyutlarından olan duygusal tükenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Diğer bir deyişle çalışanların kültürel zekâ düzeyleri arttıkça duygusal tükenme düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, Zekâ, Kültürel Zekâ, Tükenmişlik, Konaklama İşletmeleri.

ABSTRACT

CULTURAL INTELLIGENCE AND BURNOUT RELATIONSHIP: A RESEARCH IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

DEMİR, Gülsüm

Master's Thesis, Department of Tourism and Hotel Management

Adviser: Yrd. Doç. Dr. Gülay ÖZDEMİR YILMAZ

2015, 126 Pages

Like for all the institutions alike, the phenomenon of burnout is a big problem for hospitality managements. Features related to the sector such as low salary in hospitality management, seasonality issue, flexible working hours and difficulty in going to automatisation can cause employees to feel the burnout. In addition to this due to the multicultural origin, the tourism sector gathers people from different cultures which generates individual differences. Problems such as being ignorant of these differences and the cultural unfamiliarity, increase the probability of meeting burnout for the employees. Cultural intelligence is to have the ability to manage the differences effectively, to perceive and understand the conduct peculiar to the culture they meet as identical with theirs, and to communicate effectively.

Burnout is thought to be related with cultural intelligence. With this aim, 392 questionnaires have been applied to the staff of hospitality managements operating in the European side of Istanbul and relationship between the burnout and cultural intelligence has been identified.

The study consists of five sections. In the first section the problem, the aim and importance, the assumptions and restrictions of the study have been explained. In the second section, the concepts like the burnout, culture, intelligence, and the cultural intelligence have been defined and, the relationship between the burnout and the cultural intelligence have been discussed. In the third section, the model, sphere and sample of the study, the data collecting tool and techniques have been put forth. In the fourth section, the answers given by hospitality management staff to the

questions of cultural intelligence and the burnout scale have been analysed and defined. The fifth and the last section consists of conclusion and suggestions. As a result, a meaningful and negative relation has been established between the burnout and cultural intelligence. In other words, the conclusion is that there is an inverse relationship between the burnout level and the cultural intelligence. Besides, it's been found out that cultural intelligence level of the staff is pretty high and there is a statistically meaningful and negative relation between cultural intelligence and the emotional burnout which is one of the subdimension of burnout. In other words, it's been concluded that the emotional burnout level of the staff decreases as cultural intelligence level increases.

Key Words: Culture, Intelligence, Cultural Intelligence, Burnout, Hospitality Managements.

Canım annem, babam ve kardeşlerime...

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ

ÖZET

ABSTRACT

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ

ÇİZELGELER LİSTESİ

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	2
1.3. Araştırmanın Varsayımları.....	3
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	
2.1. Tükenmişlik Kavramı	
2.1.1. Tükenmişliğin Tanımı.....	5
2.1.2. Tükenmişliğin Evreleri.....	7
2.1.2.1. Şevk ve Coşku Evresi.....	7
2.1.2.2. Durağanlaşma Evresi.....	7
2.1.2.3. Engellenme Evresi.....	8
2.1.2.4. Umursamazlık Evresi.....	8
2.1.3. Tükenmişliğin Boyutları	
2.1.3.1. Duygusal Tükenme.....	9
2.1.3.2. Duyarsızlaşma.....	10
2.1.3.3. Kişisel Başarı Hissinde Azalma.....	10
2.1.4. Tükenmişliğin Belirtileri.....	11
2.1.5. Tükenmişliğe Neden Olan Faktörler	
2.1.5.1. Örgütsel Faktörler	
2.1.5.1.1. İş Yükü ve Kontrol.....	13
2.1.5.1.2. Örgütsel Adalet.....	14

2.1.5.1.3. Değerler.....	16
2.1.5.1.4. Aidiyet.....	16
2.1.5.1.5. Ödüller.....	17
2.1.5.2. Bireysel Faktörler	
2.1.5.2.1. Aile.....	17
2.1.5.2.2. Kişilik Yapısı.....	18
2.1.5.2.3. Eğitim.....	19
2.1.5.2.4. Yaş.....	19
2.1.5.2.5. Cinsiyet.....	20
2.1.6. Tükenmişliğin Sonuçları.....	20
2.1.7. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yöntemleri	21
2.1.8. Tükenmişlik Literatürüne Genel Bir Bakış.....	23
2.2. Kültür, Zekâ ve Kültürel Zekâ Kavramları	
2.2.1. Kültür Kavramı	
2.2.1.1. Kültürün Tanımı.....	27
2.2.1.2. Kültürün Oluşması.....	29
2.2.1.3. Kültürün Özellikleri.....	29
2.2.1.4. Kültürü Oluşturan Etmenler	
2.2.1.4.1. Dil.....	33
2.2.1.4.2. Din, Ahlak, Hukuk.....	34
2.2.1.4.3. Eğitim.....	34
2.2.1.4.4. Sanat.....	35
2.2.1.5. Kültür Çeşitleri	
2.2.1.5.1. Genel Kültür- Alt Kültür.....	35
2.2.1.5.2. Maddi Kültür- Manevi Kültür	36
2.2.1.5.3. Öğrenilme Zamanına Göre Kültür.....	36
2.2.2. Zekâ Kavramı.....	37
2.2.2.1. Zekânın Özellikleri.....	38
2.2.2.2. Zekâ Çeşitleri	
2.2.2.2.1. Dil Bilimsel- Sözel Zekâ.....	40
2.2.2.2.2. Matematiksel Zekâ.....	40
2.2.2.2.3. Görsel- Uzamsal Zekâ.....	41
2.2.2.2.4. Müzikal Zekâ.....	41
2.2.2.2.5. Bedensel- Kinestetik Zekâ.....	41

2.2.2.2.6. Sosyal Zekâ.....	42
2.2.2.2.7. Özedönük Zekâ.....	42
2.2.3. Kültürel Zekâ Kavramı.....	44
2.2.3.1. Kültürel Zekânın Tanımı.....	45
2.2.3.2. Kültürel Zekâ ve Diğer Zekâ Türleri Arasındaki İlişki.....	47
2.2.3.3. Kültürel Zekânın Boyutları	
2.2.3.3.1. Meta Bilişsel (Üst Bilişsel) Kültürel Zekâ.....	48
2.2.3.3.2. Bilişsel Kültürel Zekâ.....	49
2.2.3.3.3. Motivasyonel Kültürel Zekâ.....	50
2.2.3.3.4. Davranışsal Kültürel Zekâ.....	50
2.2.3.4. Kültürel Zekânın Elde Edilmesi ve Geliştirilmesi.....	51
2.2.3.5. Kültürel Farklılıkların Sonuçları	
2.2.3.5.1. Kültürel Farklılıkların Olası Pozitif Sonuçları.....	53
2.2.3.5.2. Kültürel Farklılıkların Olası Negatif Sonuçları.....	54
2.2.3.6. Kültürel Zekâ Literatürüne Genel Bir Bakış.....	55
2.2.4. Konaklama İşletmelerinde Tükenmişlik, Çokkültürlülük ve Kültürel Zekâ	
2.2.4.1. Konaklama İşletmelerinde Tükenmişlik.....	59
2.2.4.2. Konaklama İşletmelerinde Çokkültürlülük ve Kültürel Zekâ.....	64
2.2.4.3. Konaklama İşletmelerinde Tükenmişlik, Çokkültürlülük ve Kültürel Zekâ İlişkisi.....	69
3. YÖNTEM	
3.1. Araştırmanın Modeli.....	72
3.2. Evren ve Örneklem.....	72
3.3. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri.....	75
3.4. Verilerin Analizi.....	76
4. BULGULAR VE YORUMLAR	
4.1. Önermelere Ait Güvenilirlik Analizi.....	77
4.2. Demografik Faktörlerin Analizi.....	79
4.3. Faktör Analizi.....	84
4.4. Korelasyon Analizi.....	89
4.5. Farklılık Testleri.....	92

5.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	101
KAYNAKÇA.....	108
EKLER.....	126
Ek 1.Anket Formu.....	126

ÇİZELGELER LİSTESİ

	Sayfa
Çizelge 1. Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama.....	77
Çizelge 2. Tükenmişlik Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları.....	78
Çizelge 3. Kültürel Zekâ Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları.....	78
Çizelge 4. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	79
Çizelge 5. Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Ölçeğine Verdikleri Cevaplara İlişkin Yüzde, Frekans Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	80
Çizelge 6. Otel Çalışanlarının Kültürel Zekâ Ölçeğine Verdikleri Cevaplara İlişkin Yüzde, Frekans Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	82
Çizelge 7. Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri İçin Bir Sınıflama.....	85
Çizelge 8. KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları.....	86
Çizelge 9. Kültürel Zekâ Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	86
Çizelge 10. Kültürel Zekâ ve Tükenmişlik Korelasyonu.....	90
Çizelge 11. Kültürel Zekâ Boyutları ve Tükenmişlik Boyutları Korelasyonu.....	91
Çizelge 12. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi İle Cinsiyet Değişkeni Arasında Wann-Whitney U Testi.....	93
Çizelge 13. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi İle Sektörde Çalışma Memnuniyeti Değişkeni Arasında Wann-Whitney U Testi.....	94
Çizelge 14. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi İle Yaş Değişkeni Arasındaki Kruskal- Wallis Testi.....	94
Çizelge 15. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi İle Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Kruskal- Wallis Testi.....	95
Çizelge 16. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi İle Eğitim Değişkeni Arasında Kruskal- Wallis Testi.....	95

Çizelge 17. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi İle İşletmedeki Çalışma Yılı Değişkeni Arasında Kruskal- Wallis Testi.....	96
Çizelge 18. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri İle Turizm Sektöründe Çalışma Yılı Değişkeni Arasında Kruskal- Wallis Testi.....	97
Çizelge 19. Çalışanların Kültürel Zekâ Düzeyi İle Cinsiyet Değişkeni Arasında Wann-Whitney U Testi.....	97
Çizelge 20. Çalışanların Kültürel Zekâ Düzeyi ile Yaş Değişkeni Arasında Kruskal- Wallis Testi.....	98
Çizelge 21. Çalışanların Kültürel Zekâ Düzeyi ile Medeni Durum Değişkeni Arasında Kruskal- Wallis Testi.....	98
Çizelge 22. Çalışanların Kültürel Zekâ Düzeyleri İle Eğitim Değişkeni Arasında Kruskal- Wallis Testi.....	99
Çizelge 23. Çalışanların Kültürel Zekâ Düzeyleri İle İşletmedeki Çalışma Yılı Değişkeni Arasında Kruskal- Wallis Testi.....	99
Çizelge 24. Çalışanların Kültürel Zekâ Düzeyi İle Turizm Sektöründe Çalışma Yılı Değişkeni Arasında Kruskal- Wallis Testi.....	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil1. Kültürel Zekâ Süreci.....	52
--	----

1.GİRİŞ

Çalışanların performansını etkileyen tükenmişlik olgusu tüm işletme çalışanlarında görülebildiği gibi konaklama işletmeleri çalışanlarında da görülebilen oldukça önemli bir sorundur. Otomasyona gidilmenin neredeyse imkânsız olduğu konaklama işletmelerinde işletmenin başarısı, büyük ölçüde çalışanın başarısına bağlıdır. Ancak sektör karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu karmaşık yapı içerisinde çalışanlar, sektörün olumsuz özelliklerinden kaynaklanan zorluklarla mücadele etmek zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca turizm sektörünün çokkültürlü yapısı yerli/yabancı iş ya da tatil amacıyla gelen farklı kültürlere ait birçok kişiyi aynı çatı altında toplayabilmektedir. Farklı kültürlere ait olmanın yarattığı kargaşa, sektörün neden olduğu zorluklarla birleşince çalışanlarda strese ve kaygıya neden olmaktadır. Stres ve kaygı halinin uzun süre devam etmesi halinde çalışanlar, günümüz iş dünyasının büyük bir sorunu olan tükenmişlik duygusu ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

Kültürler arasındaki bireysel farklılıkları etkin yönetebilme beceri sayılan kültürel zekânın tükenmişlikle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada da tükenmişlik ile kültürel zekâ arasındaki ilişki incelenmektedir. Kültürel zekâyâ sahip bir çalışanın, hem çalışma arkadaşları hem de hizmet sunacağı kişilerle kuracağı iletişimin daha sağlıklı olacağı, işinden aldığı doyumun artacağı dolayısıyla da tükenmişlik olgusuna yakalanma riskinin azalacağı düşünülmektedir. Bu düşünceleri test edebilmek için, üç büyük imparatorluğa başkentlik yapan, beş büyük kültürün yaşam alanı bulunduğu, kültürel, tarihi ve mimari mirasıyla yılın her döneminde kültürel turizme ev sahipliği yapan İstanbul ili seçilmiştir.

1.1.Araştırmanın Problemi

Bu araştırmanın problemi: “çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile kültürel zekâ düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmek” tir.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz iş dünyasının en önemli sorunlarından biri tükenmişlik olgusudur. Bu durum tüm diğer işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmeleri için de büyük bir sorundur. Özellikle insan ilişkilerinin ön plana çıktığı konaklama işletmelerinde sektöre ait özelliklerden dolayı tükenmişlik üzerinde etkili olabilecek pek çok neden vardır. Söz konusu etkenlerden bir tanesi de son zamanlarda dikkat çekmeye başlayan kültürel zekâ kavramıdır.

Kültürel zekâ turizm sektörünün çokkültürlü yapısından dolayı turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için oldukça önem arz etmektedir. Turizm sektöründe kültürel farklılıkların uç noktada olduğu genellikle yabancı konuklara hizmet sunulmaktadır. Bunun yanında turizm beldesine dışarıdan veya yöreden gelen yerli yabancı çalışanlar düşünüldüğünde pek çok farklı kültürü barındıran insanlar tek bir çatı altında toplanabilmektedir. Üstelik kültür farklılıkları toplumdan topluma görülebildiği gibi aynı topluma ait farklı yörelerde yaşayan insanlar arasında da görülebilmektedir. Kültürel zekâ kişilere farklı kültürlere ait kişileri kendi kültürleri içinde değerlendirerek daha iyi anlama imkânı sağlamaktadır. Bu nedenle kültürel zekâyâ sahip bir çalışan hem çalışma arkadaşlarını hem de hizmet sunacağı konukları daha iyi anlayabilecek böylelikle hem sunulan hizmetin kalitesi artacak hem çalışanın işinden duyacağı doyum artacaktır. Bir bütün olarak düşünüldüğünde ise bireysel olarak gösterilen bütün çabalar işletmenin başarısına da yansıtacaktır.

Kültürel zekâ kavramı güncel bir konudur. Bu yüzden yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Ayrıca araştırmacının bilgisi dahilinde turizm alanında kültürel zekânın, kültürel zekâ ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin ele alındığı bir çalışma ise bulunmamaktadır. İlgili alan yazına sağlayacağı katkı açısından, böyle bir çalışmanın bulunmaması ve yapılan çalışmanın ilk olması araştırmanın önemini daha da arttırmaktadır.

Yapılan bu araştırmanın amacı konaklama işletmeleri çalışanlarının kültürel zekâ düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

Diğer alt amaçlar ise:

- Çalışanların cinsiyetlerine göre tükenmişlik düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek,
- Çalışanların eğitim düzeylerine göre tükenmişlik düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek,
- Çalışanların yaşlarına göre tükenmişlik düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek,
- Çalışanların halen buldukları işletmede çalışma sürelerine göre tükenmişlik düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek,
- Çalışanların turizm sektöründe çalışma yıllarına göre tükenmişlik düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek,
- Çalışanların turizm sektöründe çalışma memnuniyetine göre tükenmişlik düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmektir.
- Çalışanların cinsiyetlerine göre kültürel zekâ düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek,
- Çalışanların eğitim düzeylerine göre kültürel zekâ düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek,
- Çalışanların yaşlarına göre kültürel zekâ düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek,
- Çalışanların halen buldukları işletmede çalışma sürelerine göre kültürel zekâ düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmek,
- Çalışanların turizm sektöründe çalışma sürelerine göre kültürel zekâ düzeylerinde farklılık olup olmadığını tespit etmektir.

1.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın amacına uygun olarak konaklama işletmeleri çalışanlarının kültürel zekâ düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi test edebilmek amacıyla hazırlanan anket formunun, araştırmaya katılan çalışanlar tarafından dürüstçe yanıtlanacağı,

İstanbul Avrupa Yakası' nda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldıızlı konaklama işletmelerinde yapılan anket uygulamasıyla ulaşılan örneklem sayısının evreni temsil ettiği varsayılmıştır.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın kuramsal erevesi ulaşılabilen alan yazın,

Araştırmanın evreni, tüm evrene ulaşmak zaman ve maddi imkânlar açısından mümkün olmadığından İstanbul Avrupa Yakası' nda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldıızlı konaklama işletmeleri ile,

Veriler, doldurulan 409 adet ankettten uygulamaya alınabilen 392 anket ile sınırlandırılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Tükenmişlik Kavramı

Bu bölümde, tükenmişlik tanımlarına yer verilerek; tükenmişliğin belirtileri, nedenleri, evreleri, tükenmişliği etkileyen faktörler, turizm işletmeleri için tükenmişliğin önemi ve bu alanda yapılan çalışmalar ele alınmaktadır.

2.1.1. Tükenmişliğin Tanımı

Tükenmişlik (burnout) ilk kez 1970'lerde hizmet sektöründe çalışanların yaşadığı mesleki bunalımı anlatmak amacıyla Herbert Freudenberger tarafından ortaya atılmış bir kavramdır (Şahin ve Şahin, 2012: 276). Bu tarihlerde hayatımıza bilimsel olarak giren tükenmişlik, insanlık tarihiyle yaşıt olmasına rağmen bir sendrom olarak ancak 1990'larda Dünya Sağlık Örgütü tarafından yayımlanan Uluslararası hastalık sınıflamasına dahil edilmiştir. Günümüzde halen tartışılmakta olan tükenmişlik sendromu, kişinin yaşadığı yoğun bitmişlik ve çöküntü hisleri ile tanımlanabilir (Itri, 2012).

Tükenmişlik ile ilgili alanyazında pek çok farklı tanım mevcuttur. Yaygın olarak kabul edilen bir tanımın olmayışı, tükenmişlik dinamiklerinin anlaşılmasını güçleştirmektedir. Tükenmişlik, insanlara yardım hizmeti sunan mesleklerde ve duygusal taleplerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışan idealist ve insanlara hizmet verme yönünde yoğun isteğe sahip meslek elemanlarında görülür (Balcıoğlu vd. 2008: 100).

Tükenmişlik, tüm kapasitesi ile insanlarla çalışan bireyler arasında meydana gelebilen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı azalması olarak tanımlanabilir. Tükenmişlik içindeki bir insan, yaşamın anlamını yitirdiğini ve tüm isteklerinin kaybolduğunu düşünür. Daha önce kendisi için çok anlamlı olan uğraşları, artık sıkıcı gelmekte ve hiçbir ödül vaat etmemektedir. Bu insanlar garip, eleştirici, kızgın, katı, önerilere kapalı ve insanları iten davranışlar içinde görülürler. Tükenmiş kişi, bağlandığı bir yaşam tarzı ya da ilişkiden beklediklerini elde

edememesine bağlı bir yorgunluk ve hayal kırıklığı içindedir (Dericioğulları, 2007,s.13-21).

Cherniss (1980: 17-18) tükenmeyi, kaynaklar ve talepler arasındaki dengesizlikten kaynaklanan transaksiyonel süreç olarak tanımlamaktadır. Dengesizliğe karşı endişe, gerginlik ve yorgunluk hisleriyle birlikte hızlı, duygusal tepki verilmesi sürecinin izlediğini, bunu da sırasıyla, şüphecilik ve robot hareketler dâhil davranışta ve harekette bir dizi değişikliğin izlediğini belirtmektedir.(Güllüce, 2006: 4)

Özgen'e göre (2007: 117) tükenmişlik, başkalarına yardım sağlayan mesleklerde çalışan işgörenlerde, çalışma koşullarının bir sonucu olarak görülen; idealizm, enerji ve amaçta sürekli olarak artan bir kayıptır.

Ardıç ve Polatçı (2008: 69) tükenmişliği, "başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu" şeklinde tanımlamışlardır.

Tükenmişliğin en yaygın ve kabul gören tanımı, aynı zamanda kendi adıyla anılan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI)1'ni de geliştirmiş olan Christina Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach'a (Maslach ve Jackson, 1981) göre tükenmişlik "iş gereği yoğun duygusal taleplere maruz kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendrom"dur (Ardıç ve Polatçı, 2009: 22).

Şahin ve Şahin tükenmişliği başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı ya da karşılanmayan istekler sonucunda ortaya çıkan bireyi mutsuzluğa sürükleyen bir durum olarak tanımlamaktadır (Şahin ve Şahin, 2012: 276).

Tüm bu tanımlardan hareketle tükenmişliği, özellikle yüz yüze ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı hizmet sektörü çalışanlarında görülen uzun süreli çalışma ve stres sonucu yaşanan fiziksel ve ruhsal çöküntü hali olarak tanımlayabiliriz.

2.1.2. Tükenmişliğin Evreleri

Tükenmişlik olgusu aniden ortaya çıkan bir durum değildir yavaş yavaş oluşan ve evrelerden dört oluşan dört oluşan bir olgudur. Bu evreler:

2.1.2.1. Şevk ve Coşku Evresi (Enthusiasm)

Birinci evre; “şevk ve coşku evresi” dir. Bu evrede yüksek bir umutluluk, enerjide artma ve gerçekçi olmayan boyutlara varan mesleki beklentiler sergilenmektedir. Kişi için mesleği her şeyin önündedir, uykusuzluğa, gergin çalışma ortamlarına, kendine ve yaşamın diğer yönlerine zamanını ve enerjisini ayıramayışına karşı üstün bir uyum sağlama çabasındadır (Kayabaşı, 2008: 196). Meslekteki beklentiler çok yüksek seviyededir. Bunların çoğunluğu gerçekçi değildir. Kişi zor şartları benimser ve uyum sağlamak için çabalar. Umut ve beklenti çok yüksektir. Enerjisi çoktur (Balcıoğlu vd. 2008: 100).

2.1.2.2. Durağanlaşma Evresi (Stagnation)

İkinci evre; “durağanlaşma evresi” dir. Bu evrede artık istek ve umutlulukta bir azalma olur. Mesleğini uygularken karşılaştığı güçlüklerden daha önce umursamadığı ya da yadsıdığı bazı noktalardan giderek rahatsız olmaya başlamıştır. Sorgulanmaya başlanan ‘işten başka bir şey yapmıyor olmaktır (Kayabaşı, 2008: 196).

Birey motivasyonunu ve enerjisini kaybetmeye başlar. İşin beklentilerini karşılayamamasının şaşkınlığı içindedir. İşinin tatmin düzeyi azalır. İşine olan ilgisi azaldığı gibi işi yavaşlatmayı da düşünür. Artık birey için önyargılarının, prensiplerinin, ideallerinin pek önemi kalmaz; işi dışında kalan sosyal, kültürel faaliyetler ön plana çıkar. İnsanlara karşı soğuk ve mesafeli davranır. Geleceğin belirsiz olduğu düşüncesi ile olaylara kayıtsız kalır. Şahsi ihtiyaçlar, işten alınan tatminin önüne geçer (Karadağ, 2013).

2.1.2.3.Engellenme Evresi (Frustration)

Üçüncü evre; “engellenme” dir. İnsanlara yardım ve hizmet etmek için çalışmaya başlamış olan kişi, insanları, sistemi, olumsuz çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar zor olduğunu anlar. Yoğun bir engellenmişlik duygusu yaşar. Bu noktada kişi üç yoldan birini seçmektedir. Bunlar; adaptif savunmalar (uyum gösteren), maladaptif savunmalar (uyum göstermeyen) ve tükenmişliği iletme, durumdan kendini çekme veya kaçınmadır (Kaçmaz, 2005: 30).

Adaptif (Uyum Gösteren) Savunmalar: Bireyin içinde bulunduğu durum ile bir denge kurarak, ortama uyum sağlayarak tükenmişlikten kurtulmasıdır. Maladaptif (Uyum Göstermeyen) Savunmalar: Kişinin sorunu reddedip kendisini işine daha çok vermesiyle sorunu çözeceğini düşünmesidir. Durumdan Kendini Çekme: Bireyin işini yaparken oldukça katı, duyarsız ve donuk (mekanikleşmiş) davranışlar sergilemesi, kendisini ruhen işine vermemesidir (Sabah, 2009: 24).

Kişi bu dönemde karşılaştığı tüm olumsuzlukları değiştirmenin zorluğu karşısında kendisini engellenmiş ve çaresiz hisseder. Bu durumda kişi uyum sağlamaya odaklı olarak tüm savunma mekanizmalarını harekete geçirse de yetersiz kalır. Ortaya uyum bozucu savunmalar çıkar ve kişinin sorunla başa çıkma gücünü daha da bozarak tükenmişliği daha da belirgin hale getirir. Bu dönem gittikçe kişinin kaçınma davranışı geliştirmesine ve kendini geri çekmesine, kişilik özelliklerine bağlı olarak değişik davranışsal tepkiler göstermesine neden olur. Ani öfkelenmeler, karşı çıkmalar, umursamama, ya da aşırı tepki gösterme, şüphecilik gibi güven sorunları ile uyku - iştah bozuklukları ve diğer fiziksel hastalık belirtileri, özellikle de kaygı endişe halinin oluşturduğu solunum ve mide-barsak sistemine ait belirtiler gözlemlenebilir (<http://maltepehastanesi.com>. 16.12.2014).

2.1.2.4.Umursamazlık Evresi (Apathy)

Dördüncü evre ise; “umursamazlık” tır. Bu evrede çevresel olaylara duygusal olarak tepki vermede azalma, donuklaşma ve duyarsızlaşma ortaya çıkar. Belirgin bir umutsuzluk hali ve daha önceden inanılan değerlere karşı derin bir inançsızlık hâkim olur.

Kişi mesleğini ekonomik ve sosyal güvence için sürdürmekte, ondan zevk almamaktadır. Böyle bir durumda iş yaşamı kişi için bir doyum ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çok, kişiye ancak sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alan olmaktadır.

2.1.3. Tükenmişliğin Boyutları

Maslach (1981), tükenmişliği duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve düşük kişisel başarı (diminished personal accomplishment) olarak üç boyutta ele almaktadır.

2.1.3.1. Duygusal tükenme

Bu boyut; tükenmişliğin bireysel ve stres boyutunu belirtmekte ve bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı ifade etmektedir. (Budak ve Sürgevil, 2005: 96).

Duygusal tükenme daha çok insanlarla yoğun ve yüz yüze ilişkinin kaçınılmaz olduğu meslek çalışmalarında görülmektedir. Duygusal tükenme, tükenmişlik durumunun başlangıcı, merkezi ve en önemli bileşenidir. Duygusal yönden yoğun bir çalışma temposu içinde bulunan birey, kendini zorlamakta ve diğer insanların duygusal talepleri altında ezilmektedir. Duygusal tükenme bu duruma bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır (Başören, 2005).

Duygusal tükenmişlik yaşayan çalışanlar kendilerini işlerine verememektedirler. Duygusal tükenmeyi yaşayan kişi, üzerindeki duygusal yükü hafifletmek için kaçış yolunu kullanmakta ve insanlarla olan ilişkilerini, işin yapılabilmesi için gerekli olan en az düzeye indirmektedir. Ayrıca, insanları kafasında kategorize etme, karşılaştığı kişilere klişeleşmiş kalıplara göre davranma da duygusal tükenme belirtileri olabilmektedir (Basım ve Şeşen, 2005; Meydan vd., 2011: 179).

2.1.3.2. Duyarsızlaşma

Duyarsızlaşma çalışanların, hizmet verdikleri kişilere birer nesne gibi davranması, küçültücü sözler sarf etmesi, umursamaz, alaycı bir tutum sergilemeleridir (Güllüce, 2006: 5). Basım ve Şeşen (2005) ise tükenmişliğin diğer boyut ya da aşamasını oluşturan bu boyutu çalışanın etrafındakilere ya da hizmet sunduğu kişilere karşı takındığı olumsuz, ciddiyetten uzak tavır ve duyguları tanımlamaktadır. Bu sendroma giren birey, hizmet sunduğu kişi ya da kişilerin hayatında gereğinden fazla yer tuttuğunu düşünebilmekte; onların hayatından çıkmalarını ve kendisini yalnız bırakmalarını içtenlikle arzu edebilmektedir.

2.1.3.3. Kişisel Başarı Hissinde Azalma

Düşük kişisel başarı, çalışanların kendilerini yaptıkları işte etkisiz ve yetersiz olarak algılamaları ile ilgili duygusal tepkiye yol açan bir durumdur (Ören ve Türkoğlu, 2006). Kişi kendisi hakkında olumsuz düşünce ve yanlış davranışları nedeniyle kendini çoğunlukla suçlu hissederek kendisi hakkında "başarısız" hükmünü verebilmektedir. İşte bu noktada, tükenmişliğin üçüncü aşaması olan kişisel başarı hissi azalması ortaya çıkmaktadır (Basım ve Şeşen, 2005).

Bu boyutun ortaya koyduğu sonuçlar çerçevesinde, bireyler işlerinde başarısız oldukları düşüncesiyle tatminsizlik duymakta ve iş dışındaki faaliyetlere yönelmektedirler. İşinde ilerleme kaydetmediğini, hatta gerilediğini düşünen bu tür kişiler, kendilerini suçlu hissetmekte ve harcadıkları çabanın bir işe yaramayacağına inanarak, kendilerine olan saygılarını kaybedip, depresyona girebilmektedirler (Wright vd. 1997: 491; Basım ve Şeşen, 2005;).

Kişi ne yaparsa yapsın, ne denli çabalarsa çabalasın durumda bir değişiklik yaratamadığını düşünmekte ve bu algı kişide bir yılgınlık yaratmaktadır. Kişi, işinde ilerlemediğini hatta gerilediğini düşünmekte, harcadığı çabanın bir işe yaramadığına inanarak potansiyel gücünün yetersizliğini görmekte dolayısıyla yılgınlığa düşmektedir (Tütüncü ve Savran 2007: 186).

2.1.4. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik sendromu aniden ortaya çıkan bir durum değildir, aksine yavaş gelişen belirtiler yumağıdır. Tükenmişlik yaşayan kişi genellikle mesleki tatminsizlik ve yorgunluğun karmaşasını yaşamaktadır. Ancak bu duyguları yerine getirmenin zorluğu ve belirgin belirtilerinin olmaması, bu durumun sıklıkla göz ardı edilmesine neden olmaktadır. Tükenmişlik belirtilerinin göz ardı edilmesi de onun ilerlemesi ve başa çıkılmaz hale gelmesine neden olmaktadır. Bu nedenle tükenmişlik sendromu sürecinin belirtilerinin iyi bilinmesi ve zamanında teşhis edilerek gerekli önlemlerin alınması çok önemlidir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 29).

Tükenmişlik sendromuna yakalanan kişiler, genellikle kendilerini duygusal yönden tükenmiş olarak hisseder. Kendilerinin devamlı olarak olumsuz cümlelerle ifade eden kişiler, aynı zamanda yaptıkları hiçbir şeyden zevk almamaya başlarlar.

Tükenmişliğin belirtileri, fiziksel belirtiler, psikolojik belirtiler ve sosyal ve mesleki davranışsal belirtiler olarak incelenebilmektedir. Bu belirtiler (Balcıoğlu vd. 2008: 101):

Fiziksel Belirtiler

- Yorgunluk ve bitkinlik
- Enerji kaybı
- Uykusuzluk
- Somatik ağrı yakınmaları
- Solunum güçlüğü
- Gastrointestinal sistem problemleri
- Kilo kaybı veya artışı

Psikolojik Belirtiler

- Kayıtsızlık-ilgisizlik
- Çökkün duygu durum, neşesizlik
- Huzursuzluk
- Benlik saygısında azalma
- Umutsuzluk boşluk hissi
- Eleştirilere aşırı duyarlılık
- Karar verme yetisinde azalma
- Kognitif fonksiyonlarda yavaşlama

Sosyal ve Mesleki Davranışsal Belirtiler

- Kişiler arası çatışmalar
- İşe gelme ile ilgili problemler
- İşten izinsiz erken ayrılmalar
- Sağlık sorunları yüzünden işe devam etmeme
- İş bırakma eğilimi
- Hizmet verilen kişilere değer vermeme davranışları
- Kuruma ilgisizlik

Bireyin tükenmişlik yaşadığını ortaya koyabilecek belirtiler, duygusal belirtiler, davranışsal belirtiler ve bedensel belirtiler olarak da sınıflandırılabilir (Sweeney ve Summers, 2002: 227; Koyuncu, 2005; Kaçmaz, 2005: 30; Lambie, 2007: 83). Bazı yazarlar ise bu belirtileri; psikolojik belirtiler, fiziksel belirtiler, davranışsal belirtiler, sosyal belirtiler ve organizasyonel belirtiler olarak sınıflandırmaktadırlar (Schaufeli ve Buunk,1992; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001; Oruç, 2007: 23-24; Ceyhan ve Siliğ, 2005: 44).

2.1.5. Tükenmişliğin Neden Olan Faktörler

Tükenmişlik kavramını anlayabilmek için tükenmişliğe neden olan faktörler üzerinde durmak gerekmektedir. Tükenmişliği etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Temel olarak tükenmişliği etkileyen faktörleri örgütsel ve bireysel faktörler olarak ele alabiliriz.

2.1.5.1. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerlerdir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 26). İş yükü, belirli bir zamanda belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı olarak ifade edilebilir. Kontrol, kişinin işi üzerinde sahip olduğu “seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme imkânı olarak tanımlanabilir. Ödüller, bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak hem maddi hem sosyal açıdan takdir edilmesini ifade eder. Aidiyet/birlik duygusu örgütün sosyal çevresini ifade etmektedir. Buna göre bireyler sosyal destek, işbirliği gibi olumlu kazanımlar sağladıkları gruplara girerler. Adalet kavramı, belirli bir örgütte çalışanların örgütsel karar ya da politikaların doğruluğu hakkındaki olumlu duyguları ve örgütün herkes için eşit ve tutarlı kurallara sahip olması anlamına gelir. Değer ise, “neyin iyi neyin kötü” olduğuna ilişkin sahip olunan inançtır (Arı ve Bal, 2008: 139).

2.1.5.1.1. İş Yükü ve Kontrol

Aşırı iş yükü, çalışanları tükenmişliğe iten, hem sağlık durumlarının kötüleşmesine, hem de stresi artırmaya sebep olan bir faktördür (Demirel, 2014: 20). İş yükü ve iş kontrolü açısından işgörenlerin durumu üç farklı şekilde ortaya çıkabilir (Bolat, 2011: 90):

Yüksek iş yükü \longleftrightarrow Düşük iş kontrolü \longleftrightarrow Tükenmişlik (yükselir)

Düşük iş yükü \longleftrightarrow Yüksek iş kontrolü \longleftrightarrow Tükenmişlik (düşer)

İş yükü \longleftrightarrow İş kontrolü (Denge) \longleftrightarrow Tükenmişlik (düşer)

Yüksek iş yükü, düşük iş kontrolü ve tükenmişlik ilişkisinde işgörenlerin karşıya karşıya kaldıkları iş yükü yüksektir ve bununla baş edebilecek iş kontrolü düzeyi de düşük seviyededir.

Düşük iş yükü, yüksek iş kontrolü ve tükenmişlik ilişkisinde, işgörenlerin yerine getirmek durumunda kaldıkları iş yükü düşük seviyededir. Başka bir deyişle, kişilerin bu düzeydeki bir iş yükü için çok fazla çaba göstermesine ya da yüksek düzeyde bir iş kontrolüne ihtiyaçları yoktur.

İş yükü ve iş kontrolü dengesi ve tükenmişlik ilişkisinde; iş yükü ve iş kontrolü dengesi; yüksek iş yükü/yüksek iş kontrolü şeklindeki bir denge olabileceği gibi düşük iş yükü/düşük iş kontrolü ya da orta düzey iş yükü/orta düzey iş kontrolü şeklinde de ortaya çıkabilir. Her üç durumda da bir denge söz konusu olduğu için işgörenlerin karşı karşıya kalacakları stres ve kaygı düzeyleri de düşük seviye de olacaktır (Bolat, 2011: 90).

2.1.5.1.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışanların işle ilgili olması gerektiğini düşündükleri ile gerçekleşenleri kıyaslamaları sonucunda tespit ettikleri farka bağlı olarak şekillenen örgütlerine ilişkin adalet algılarının bütünüdür (Karaeminoğulları, 2006). Tükenmişlik ve örgütsel adalet ilişkisinin araştırıldığı çalışmalarda tükenmişlik ve örgütsel adalet arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir (Karatepe, 2011; Pelit ve Bozdoğan, 2014; Uluköy, 2014).

Örgütsel adalet algısıyla tükenmişlik arasındaki ilişkinin altında sosyal değişim teorisinin yattığı söylenebilir. Çalışanlar, örgüt için harcadıkları çabalar sonunda elde ettikleri kazanımların (maaş, ödül, terfi vb.) yetersiz olduğunu değerlendirdiklerinde, sosyal değişimin zedelendiğini düşünerek adalet algıları azalmakta, bunun sonunda ise stres seviyeleri yükselmektedir. Bu süreç içerisinde adalet algısı ise başarı ile yönetilemeyen uzun süreli stresin sonucu olarak ortaya çıkan tükenmişliğin bir tetikleyicisi olabilmektedir. Bir örgütteki çalışanların büyük kısmı, doğal olarak, yaptıkları işlerin örgüte bir değer sağlamasını isterler ve oluşan

bu değer de çalışanlarda bir başarı hissi oluşturur (Pines ve Keinan, 2005'dem akt: şeşen 2011: 72). Ancak bunun tam tersine, yaptıkları katkının önemsenmediğini ya da örgüt içerisinde adil bir şekilde değerlendirilmediğini dūřünen çalışanlar ise büyük bir başarısızlık hissi duyarlar ve bu his zaman içerisinde çalışanın tükenmesine yol açabilir (Folger ve Cropanzano, 2001' dem akt: şeşen, 2011: 73). Bu nedenle işletmelerin örgütsel adalet algısının olduğu, destekleyici bir yönetim izlemeleri gerekmektedir. alışanlarının mutluluğunu ve esenliğini dikkate alan çalışanlarını destekleyici bir örgütte veya yönetimde bulunması gerekli özellikler beř alt başlıkta toplanabilir (Özdevecioęlu, 2003: 117-118):

1. Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak: Çalışanlar kendi fikirlerinin önemsendiğini, eleştirilerinin dikkate alındığını ve bu eleştiriler çerçevesinde işletmede değişiklikler yapıldığını bilirlerse, bu onlar açısından destek olarak algılanacaktır.
2. Çalışanlara nispeten bir iş güvenliği sağlamak ve başarılı oldukları taktirde işyerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence vermek: Çalışanların beklentilerinden biri de iş güvenliğidir. Hataların hořęörü ile karşılanacağı, başarılı olunduğu taktirde işyerinde çalışmaya devam edileceği, her an işletme dışı kalmayacağı duygusu çalışanlarda destek olarak algılanacaktır.
3. Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi iletişimi ve örgüt içi hakla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmak: Örgüt ikliminin yani örgüt içi ast-üst ilişkilerinin, ast-ast ilişkilerinin ve üst-üst ilişkilerinin yüksek düzeyde ve pozitif olması hem çalışanları motive edecektir hem de destek olarak algılanacaktır.
4. Örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak, hak yememek: Çalışanlar açısından hak ettiği zaman bunun karşılığını almak önemlidir. İşletme içinde yönetime yakın kişilerin kayırılması, yöneticilerin haksız taraf tutmaları destek açısında olumsuz algılanacaktır.

5. Çalışanları önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak; Çalışanlar işletme içinde birer sosyal varlıktır. Kendilerinin önemsenmesini, başarıları ile övünülmesini, takdir edilmesini beklerler. Böyle davranan yöneticiler çalışanların gözünde destekleyici yönetici olarak algılanacaklardır.

2.1.5.1.3.Değerler

İdeal davranış tarzları veya yaşam amaçları hakkındaki inanç şeklinde ifade edilebilen değer; daha basit bir ifadeyle neyin iyi, neyin kötü olduğuna ilişkin sahip olunan inançtır (Yıldız, 2011).

Bireyin örgütün misyon ve amaçları ile kendi amaçlarını özdeşleştirme sonucunda örgüt misyonunun bireylerin günlük çalışma yaşamı üzerinde etkili olması durumunda birey ile iş arasında değerler açısından uyum; örgütün yapısındaki bazı özelliklerin, bireyin beklentileriyle ters düşmesi durumunda ise birey ile iş arasında değerler açısından uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır (Leiter, 2003: 12).

2.1.5.1.4.Aidiyet

İnsanlar sosyal bir varlık olmaları nedeniyle, bir topluluğa ait olma ve diğer insanlarla yakın ilişki kurma ihtiyacı hissederler (Polatçı, 2007: 69). Çalışanlar bir gruba ait olduklarında, tek başlarına olmalarına nazaran kendilerini daha güvende ve daha güçlü hissederler. Sosyal ve psikolojik gereksinimlerini karşılayabilmek için yine içerisinde buldukları grup elemanlarına ihtiyaçları vardır. Aidiyet bireye bir sosyal kimlik sağlar ve bu nedenle toplum içerisinde saygınlık kazandırır. Bireylerin birlikte çalışarak elde ettikleri bu güven ve saygınlık duygusu, grup üyelerince paylaşılınca başarıyı da beraberinde getirmektedir. Bireyler, çalışma hayatının karmaşık yapısında tek başlarına elde edemeyecekleri bilgi ve başarıları, ait olduğu grubun diğer fertleriyle bir araya gelerek ulaşabilirler (Özkalp ve Kirel, 2001: 227).

2.1.5.1.5.Ödüller

Ödüller bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, maddi veya manevi açıdan takdir edilmesini ifade etmen kavramdır (Sürgevil, 2006: 69). Ödül, sadece bireye verilen ücret ve maaş artışları değil; üstler tarafından övülme, takdir, terfi, sorumluluk artışı, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha önemli görevler verme gibi şekillerde de olabilmektedir (Baklacı, 2013: 52).

Ödüller içerisinde yer alan düşük ücret, tükenmişliğin önemli nedenlerinden biridir. Ödüllerin yetersizliği bireylerde işe yaramadıkları duygusunu geliştirdiğinden, bu konudaki uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutuyla ilişkilidir (Sürgevil, 2006: 69).

2.1.5.2. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, örgüt içerisindeki kişilerden kaynaklanan ve tükenmeye neden olan özelliklerdir. Öte yandan; bu faktörler, örgütsel özelliklerin bireyler üzerindeki etkisini de pozitif veya negatif yönde etkilemektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009: 28). Bu faktörler; kişilik, aile yapısı, eğitim, yaşam tarzı, kişinin hayata bakış açısı gibi faktörlerdir.

2.1.5.2.1. Aile

İş ve evlilik yaşamı birbirlerini karşılıklı olarak etkileyen, insan hayatındaki iki önemli alandır. Tükenmişlik yaşayan birey giderek insanlardan uzaklaşmaktadır. Hizmet verdiği kişilere karşı olan katı davranışlarını evde de sürdürür ise aile bireyleri arasındaki ilişki bozulabilmektedir. İş yerindeki stresin eve taşınması sonucunda eşler arasında sorunlar ortaya çıkmaktadır. Aile içindeki sağlıklı ilişkiler ve gergin ortam da kişinin iş hayatındaki başarısını olumsuz yönde etkilemektedir. Görüldüğü gibi iş ve evlilik yaşamı birbirine bağlıdır. Sonuçta mutlu ve sağlıklı bir yaşam geçirebilmek için evlilikte ve iş yaşamında doyumunu yakalamak gerekmektedir (Bozkurt, 2014: 4).

Tükenmişlik bireyin sadece iş hayatını değil, aynı zamanda özel yaşamını da çöküntüye uğratabilmektedir. Duygusal tükenme ve bireylere karşı duyarsızlaşma boyutları işten kaynaklanabilir; ancak bu durumların yol açtığı olumsuz etkiler çalışanın hayatına yansıtacağından, söz konusu etkiler tükenmişlik yaşayan çalışanın ailesi ve arkadaşları tarafından güçlü bir şekilde hissedilir. Duygusal açıdan yorgun olan kişi, evine gergin, rahatsız ve fiziksel olarak yorgun gelecektir. Evde geçirdiği zamanın büyük bir kısmını, işi ile ilgili şikâyetlerini anlatmakla geçirecektir. Bu da ailesinin bireyden beklediği zaman ve ilginin azalmasına neden olacaktır. Bu durum aile içi çatışmalara ve bireylerin birbirlerinden uzaklaşmasına neden olacaktır. Bazı çalışanlar ise evlerine gittiklerinde işleri hakkında hiçbir şey konuşmamayı tercih etmektedir. Bu durum bireylerin işlerinin katı yönleriyle ailelerinin yüzleşmelerini istemedikleri için, sığındıkları bir çözümdür (Sürgevil, 2006: 93).

2.1.5.2.2. Kişilik Yapısı

Bireyin kişisel özellikleri, problemleri çözümüleme yöntemleri, duygularını açığa çıkarma ve yönetme şekilleri yani kişiliğinin tüm özelliklerinin tükenmişlik açısından önemi büyüktür (Karadağ, 2013: 22). Bazı çalışanların kişisel özelliklerinin tükenmişlik sendromuna daha yatkın olduğu görülmektedir. Özellikle gerçek dışı hedefler koyma, azalmış özsaygı, aşırı duyarlılık bu bozukluğa yatkınlık oluşturmaktadır (Ersoy vd., 2015). Mükemmeliyetçi yapıdaki kişiler sürekli mükemmele ulaşma ihtiyacı duydukları için kapasitelerini zorlayarak kendilerini fiziksel ve zihinsel olarak yormaktadırlar. İş yaşamında olduğu gibi aile ortamında da takdir görmeyen, aile içindeki sorumluluklarını fazlasıyla yerine getirmeye çalışan, bunun için çok fazla efor harcayan, kimseye hayır diyemeyen bireylerin, tükenmişliği yaşama olasılığı yüksektir (Ertekin, 2015).

Bireyin diğer çalışanlar ve hizmet alanlarla ikili ilişkileri de tükenmişliğe sebep olur. İlişkilerdeki uyumsuzluk ve zıtlıklar, tükenmişlik için alt yapı oluşturur. Tükenmişlik eğilimli bireylerin ilgileri ve girişkenliği zayıf, iletişimi problemlili, kaygılı, yardımlaşma sevmeyen, ilişkilerinde sınırlarını belirlemede zorlanan yapıları vardır. Bu kişilik yapısına sahip bireyler genellikle içinde buldukları durumları kontrol edemez ve kabullenirler. Sonucunda aşırı duygusal yüklenme ve duygusal olarak tükenmeleri olasılığı yüksektir (Karadağ, 2013: 22).

2.1.5.2.3. Eğitim

Eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasındaki ilişki net değildir. Bazı araştırmacılar eğitim düzeyi ilerledikçe, tükenmişlikle başa çıkma başarısının artabileceğini savunmuşlar; bazı araştırmacılar ise üniversite eğitimi almamış çalışanların daha az tükenme yaşadıkları ve üniversite mezunlarının da yüksek lisans mezunlarından daha fazla tükenme yaşadıklarını ortaya koymuşlardır (Özdemir, 2001: 25). Çalışmaların büyük çoğunluğu eğitim arttıkça tükenmişlikle mücadelede başarının artacağı ve eğitim düzeyi ile tükenmişlik arasında ters bir ilişki olacağı varsayımında bulunmalarına rağmen, sonuçlara bakıldığında eğitim arttıkça tükenmişliğin de arttığı gözlenmektedir (Çimen ve Ergin, 2001; Süregevil, 2006; Taycan vd., 2006; Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008;).

2.1.5.2.4. Yaş

Genç ve tecrübesiz çalışanlarda yaşlı ve tecrübeli çalışanlara göre daha yüksek tükenmişlik görülmektedir (Maslach ve Jackson, 1981; Dolunay ve Piyal, 2003: 43; Seçer, 2011: 113; Yıldız, 2011). Bunun en önemli nedeni ise beklenti düzeylerinin farklı olmasıdır. Yeni işe başlayan gençler hem kendilerinden hem de örgütten çok şey (işin çekiciliği, ödüller, amirin takdiri, mesleki gelişim konusundaki beklentiler vb.) beklemektedir. Beklentilerin karşılanmaması ve bu şartların değişebileceğine ilişkin umutların gerçekleşmemesi ise bireylerin tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır. Yaşın ilerlemesi ve tecrübe kazanılması, bireyleri daha gerçekçi yapmakta, hizmet verdikleri kişilerin takdiriyle ve örgütsel kaynaklarla ilgili beklentileri azalmakta ve dikkatlerini başka yönlere yöneltmektedir ve dolayısıyla tükenmişliğe yakalanma riskleri azalmaktadır (Stevens ve O'neill, 1983 akt; Karahaliloğlu, 2013: 17). Bazı çalışmalarda ise yaş değişkeni ve tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı yani tükenmişlik düzeyinin yaş değişkeni ile ilişkili olmadığı ifade edilmektedir (Kırılmaz, Çelen ve Sarp, 2003; Demirel, 2014).

2.1.5.2.5. Cinsiyet

Bireysel faktörlerden olan cinsiyet faktörünün ele alındığı bazı çalışmalarda kadınların erkeklere nazaran daha yüksek tükenmişlik yaşadığı ortaya konulmaktadır (Etzion ve Pines, 1986; Sürvegil ve Budak, 2006) Kadınların daha fazla sorumluluk sahibi kişiliğe sahip olmaları dolayısıyla erkeklerden daha fazla risk altında oldukları ve tükenmeye daha yatkın oldukları belirtilmektedir (Ardıc ve Polatçı, 2009: 24). Erkeklerin kadınlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadığını ortaya koyan çalışmalar da mevcuttur (Türkmen ve Artuğer, 2011). Bazı çalışmalarda ise cinsiyet değişkeni ve tükenmişlik düzeyi arasında anlamlı bir fark olmadığı yani tükenmişlik düzeyinin cinsiyetle ilişkili olmadığı ifade edilmektedir (Barut ve Kalkan, 2002; Bahar, 2006; Polatçı, 2007; Bostancı, 2014).

2.1.6. Tükenmişliğin Sonuçları

Tükenmişliğe neden olan faktörler dikkate alınıp gerekli önlemler alınmadığında, tükenmişlik sonucunda bazı olumsuzluklar yaşanabilmektedir. Bu olumsuzluklar şöyle sıralanabilir (Balcıoğlu vd., 2008: 102-103):

- İş değiştirme
- İşe devamsızlık
- İş performansında azalma
- Yönetim ile çatışma
- Kurallara uymada güçlük
- Kişiler arası ilişkide problemler
- Zamanı kötü kullanma
- İşe yoğunlaşamama
- Mekanik davranma
- Olumsuz davranışlar
- Üretimde ve hizmette kayıplar (mali yönden)

2.1.7. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yöntemleri

Tükenmişlikle başa çıkma yöntemleri bireysel düzeyde ve örgütsel düzeyde ele alınmaktadır.

Bireysel düzeyde yapılabilecekler (Kaçmaz, 2005: 31):

- Tükenmişlik seviyesine gelmiş olan bireyin en önemli ihtiyacı güç ve inançtır. Bu aşamadan çıkış için bakış açılarının, düşünce sisteminin, değerler sıralamasının değiştirilmesi ve geliştirilmesi gerekir. “Her şey benim kontrolümde olsun, mükemmel olursam kontrolü ele alabilirim, başkalarını memnun etmek zorundayım, insanları incitmemem gerekir, herkes beni sevsin” gibi mantıksız inançların, otomatik düşüncelerin, olumsuz algıların fark edilmesi ve düşüncelerin yeniden yapılandırılması gerekir.
- İşe başlamadan önce kişi yaptığı işin zorluklarını ve risklerini öğrenmelidir.
- Tükenmenin ne olduğunun ve belirtilerinin bilinmesi kişinin kendindeki durumu erkenden tanınmasını ve çözüm aramaya yönelmesini sağlayacaktır.
- Kişiler duygularını ve zorluklarını paylaşmaları, gerektiğinde yardım istemeleri konusunda teşvik edilmelidir.
- Kişinin insan olarak sınırlılıkları olan bir birey olduğunu ve sorumluluklarının sınırlarını bilmesi, gereksiz ve kaldıramayacağı yüklerin altına girmesini önleyebilir. Kişi hizmet sunduğu kişilere ancak kendi sorumluluk sınırları içinde yardım edebileceğini, kurumun sınırlılıklarını kendisinin aşamayacağını, aşmasının da gerekmediğini, tüm sistemin sorunlarından değil ancak kendi yaptıklarından sorumlu olduğunu bilmelidir.
- Kişi yaşamının iş dışındaki alanlarını geliştirmesi için teşvik edilmelidir. Hobileri olan, sosyal ilişkileri zengin kişiler tükenmeye karşı daha donanımlıdırlar.
- Kişi tatil ve dinlenme olanaklarını mutlaka kullanmalıdır. Örneğin öğle tatilini çalışarak geçirmek yerine değişik öğle planları yapmak yararlı olabilir.

- İş çıkışı rahatlatıcı aktivitelerde bulunmak son derece yararlıdır. Özellikle fiziksel boşalım sağlayan spor aktiviteleri yararlıdır.
- Rahatlamak aslında bazen iyi anları anımsamak kadar basittir. Nefes alma, gevşeme teknikleri, meditasyon yapılabilir.

Örgütsel düzeyde yapılması gerekenler ise (Ardıç ve Polatçı, 2008: 76):

- Gerektiğinde yardımcı personel ve ek donanıma başvurmak,
- Serbest karar verme imkânlarını ve kararlara katılımı artırmak,
- İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirleyip, yetki ve sorumluluğu denkleştirmek,
- Adil bir ödül sistemi geliştirmek,
- İş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek için zor işlerin eşit olarak dağıtılmasını sağlamak,
- Örgütsel değişimi sağlamak,
- Takım çalışmalarını desteklemek,
- Örgütsel bağlılığı sağlamak,
- Örgüt içerisinde düzenli işleyen bir çatışma yönetim sistemi kurmak,
- Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek,
- Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek, çalışma saatleri içerisinde bunlara yeterli zamanı ayırmak,
- Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak,
- Öğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde vermek,
- Kişileri yeni görevlere atamak,
- Üst yönetimin desteğini sağlamak,
- Yetki devri ile astların yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri sahibi olmalarını sağlamak,
- Sık sık pozitif geri bildirim vermek,
- Uzun çalışma saatlerini kısaltmak,
- Örgüt içi danışmanlık hizmeti vermek,

- Yerinde bir terfi politikası izlemek
- Tatil ve sosyal etkinlik imkânlarını artırmak,
- Hizmet içi eğitimler planlamak,
- İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak,
- Kariyer için fırsat tanımak.

2.1.8. Tükenmişlik Literatürüne Genel Bir Bakış

İlgili yazın incelendiğinde yapılan çalışmaların ağırlıklı olarak, öğretmenlik mesleğine (Friesen ve Sarros, 1989; Tuğrul ve Çelik, 2002; Kırılmaz vd., 2003; Ören ve Türkoğlu, 2006; Cemaloğlu ve Şahin, 2007; Dağlı ve Gündüz, 2008; Başol ve Altay, 2009; Soyer vd., 2009; Yıldız, 2012; Koruklu vd., 2012) ve sağlık sektörü çalışanlarına (Basım ve Şeşen, 2005; Oğuzberk ve Aydın, 2008; Dikmetaş vd., 2011; Derin ve Demirel, 2012; Yücel, 2012; Yakut vd., 2013) yönelik olduğu görülmektedir. Turizmle ilgili çalışmaların ise daha az olduğu söylenebilir. Aşağıda farklı meslek gruplarına ait tükenmişlikle ilgili olan çalışmalara yer verilmiştir.

Naktiyok ve Karabey (2005) işkoliklik ile zihinsel, fiziksel ve duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Atatürk Üniversitesi'nde görev yapan 182 öğretim üyesine anket uygulamışlar ve elde edilen bulgular sonucunda işkoliklik düzeyindeki artışın zihinsel, fiziksel ve duygusal tükenmişliği artırdığını ortaya koymuşlardır. Ayrıca araştırma sonucunda, yöneticilik görevi olan, daha yaşlı olan ve yardımcı doçent unvanına sahip olan öğretim üyelerinin hem işkoliklik hem de tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu; cinsiyet, gelir düzeyi ve sigara içme davranışı açısından öğretim üyelerinin işkoliklik ve tükenmişlik düzeyleri arasında önemli bir farklılık olmadığını saptamışlardır.

Deliorman vd. (2008: 465) Marmara Üniversitesi akademik personelinin tükenmişlik düzeyini araştırmışlar ve çalışma sonucunda örnekleme giren Marmara Üniversiteli kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere, 20-30 yaş arası genç akademisyenlerin orta ve yaşlı olanlara, çocuk sahibi olanların çocuk sahibi olmayanlara, kariyerinin ilk 15 yılında olanların kariyerinin 15-30 yılları arasında

olanlara, ğretim görevlilerinin doentlere, enstitü çalışanlarının fakülte ve yüksekokul çalışanlarına, kadro sorunu olanların kadro sorunu olmayanlara, spor yapanların düzenli spor yapmayanlara göre daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını tespit etmişlerdir.

Sabuncuoğlu (2008: 35) rol atışması ve rol belirsizliğinin tükenmişlik ve iş doyumunu üzerindeki etkilerini Dokuz Eyll Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi' nde görev yapan 71 araştırma görevlisi üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma ile incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin, tükenmişliğin duygusal yorgunluk ve duyarsızlaşma boyutlarını arttırmak suretiyle iş doyumunu azalttığını; dolayısıyla, tükenmişliğin, gerek rol atışması ile iş doyumunu gerekse rol belirsizliği ile iş doyumunu arasında aracılık etkisinin bulunduğu saptamıştır.

Güneş vd. (2009: 495) rgtsel bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla devlet niversitesinde alışan 329 idari personele anket uygulamış ve çalışma sonucunda örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Gezer vd. (2009) ğretim elemanlarının tükenmişlik düzeyleri ile sosyo-demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla 15 devlet niversitesinin beden eğitimi ve spor yüksekokullarında görev yapan toplam 365 ğretim elemanına anket uygulamış ve araştırma sonucunda ğretim elemanlarının duygusal tükenme düzeylerinin coğrafı bölgelere göre anlamlı düzeyde farklılaştığını; kişisel başarı düzeyinin iş, yaş, yönetsel görev, akademik düzey ve coğrafı bölge değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılaştığını, duyarsızlaşma düzeyinin ise kişisel ve mesleki özelliklere göre farklılaşmadığını tespit etmiştir.

Arı ve Tunçay (2010) yöneticiye duyulan güven ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla Ankara merkezindeki 12 hastanede çalışan 376 idari personele anket uygulamış ve araştırma sonucunda bir st yöneticiye duyulan duygusal güvenin tükenmişlik üzerindeki açıklayıcılığının diğer tükenmişlik boyutlarından daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir.

Ay ve Avşaroğlu (2010: 1170) muhasebe çalışanlarının mesleki tükenmişliğini, iş doyumunu ve yaşam doyumlarını ortaya koyabilmek amacıyla Türkiye’ de çalışan 1494 muhasebe çalışanına anket uygulamışlardır. Çalışma sonucunda muhasebe çalışanlarının cinsiyetlerine göre, duygusal tükenmede anlamlı düzeyde farklılaşma olduğunu, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarında bir farklılaşmanın olmadığını; hizmet sürelerine göre, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarında farklılaşma olduğunu, duygusal tükenmede bir farklılaşma olmadığını; çalışanların yaşlarına göre duygusal tükenmede farklılaşma gözlenirken, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarında farklılaşma olmadığını; çalışanların bölgeleri, çalışma biçimleri ve iş yeri türü değişkenlerine göre duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı puan ortalamalarında anlamlı düzeyde bir farklılaşmanın olduğunu tespit etmişlerdir.

Meydan vd. (2011: 43) adalet algısı ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla 116 alt ve orta kademe kamu yöneticisine anket uygulamışlardır. Çalışma sonucunda, adalet algısının bireylerin tükenme duyguları üzerinde azaltıcı yönde bir etkiye sahip olduğunu ve bireylerin tükenmişlik duygularının örgütsel vatandaşlık davranışının önemli bir yordayıcısı olduğunu ve çalışmadan elde edilen bulguların önceki çalışmaların bulgularını desteklediğini ortaya koymuşlardır.

Sağlam (2011: 407) akademik personelin tükenmişlik düzeylerinin bazı sosyo-demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını saptamak amacıyla, 2008\2009 öğretim yılında, Harran Üniversitesi’ne bağlı ziraat, mühendislik, ilahiyat, iktisadi ve idari bilimler olmak üzere dört fakülteden toplam 302 akademisyene anket uygulamış ve 174 anketi değerlendirmeye alabilmiştir. Araştırma sonucunda akademik unvan ve mesleğin ekonomik açıdan tatmin etme durumunun akademisyenlerin tükenmişliğini etkilemediğini, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarında kıdemi on yıl ve altında olan akademisyenlerin, kıdemi 11–20 ile 21 yıl ve üzeri olanlardan daha fazla tükenmişlik duygusu yaşadığını, mesleği tercih nedenine göre ise, mesleği kendi isteğiyle seçenlerin daha az tükenmişlik yaşadıklarını tespit etmiştir.

Dikmetaş vd. (2011) 01.04.2009-30.06.2009 tarihleri arasında Ondokuz Mayıs Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde çalışan asistan hekimlerin tükenmişlik ve mobbing düzeylerini araştırmış ve araştırma sonucunda asistan hekimlerin orta düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını, mobbing (yıldırma) ile duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı arasında anlamlı ilişki bulunduğunu ve asistan hekimlerin mobbing düzeylerinin duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıyı önemli ölçüde belirlediğini tespit etmişlerdir.

Derin ve Demirel (2012) tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek amacıyla Malatya İl Merkezi'nde bulunan kamuya ait hastanelerde çalışan 288 hemşireye anket uygulamışlar ve araştırma sonucunda tükenmişliğin tüm boyutlarının örgütsel bağlılığın tüm boyutları üzerinde negatif yönde etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Adıgüzel vd. (2012) fen ve teknoloji öğretmenlerinin dış kaynaklı iş tatmin düzeylerini bazı demografik değişkenler açısından incelemek amacıyla İstanbul' da çalışan 204 fen ve teknoloji öğretmenine anket uygulamış ve araştırma sonucunda fen ve teknoloji dışında farklı derslere girme, okul türü, araç sahibi olma, oturduğu eve kira verme, ailesinde başka öğretmen olması ve hizmet içi eğitim değişkenleri ile dış kaynaklı tatmin puanları arasında anlamlı farklılık olduğu buna karşılık, cinsiyet, yaş, medeni hal, çocuk sahibi olma, çocuk sayısı, hizmet süresi, lisansüstü eğitim alma, çalıştığı okul sayısı, idari görev, okul dışı gelir getiren bir işle uğraşma, ek iş türü, fen ve teknoloji öğretmenliğini tavsiye etme ve ek gelir değişkenleri için dış kaynaklı iş tatmin puanları arasında anlamlı farklılık bulunmadığını tespit etmiştir.

Çetin ve Hazır (2012: 65) örgütsel bağlamda tükenmişlik tepkisinin gelişmesinde kişilik özelliklerinin rolünü ortaya koyabilmek amacıyla Ankara' da çeşitli ilköğretim okullarında görev yapan 313 ilköğretim öğretmenine anket uygulamış ve toplanan verileri yapısal eşitlik modeli ile analiz etmişlerdir. Araştırma sonucunda, tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenmenin açıklanmasında kişilik boyutlarından, dışadönüklük, duygusal denge ve özdisiplin boyutlarının; duyarsızlaşma boyutunun açıklanmasında dışadönüklük, uyumluluk ve özdisiplin boyutlarının; kişisel başarı hissi azalmasında ise yalnızca özdisiplin boyutunun etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.2. Kültür, Zekâ ve Kültürel Zekâ

Çalışmanın amacına uygun olarak bu bölümde kültür, zekâ ve kültürel zekâ kavramları ele alınmakta, bu kavramları oluşturan unsurlarla birlikte ayrıntılı bir şekilde anlatılmaktadır.

2.2.1. Kültür Kavramı

2.2.1.1. Kültürün Tanımı

Kültür kavramının bakmak, yetiştirmek anlamında Latince “colere” veya “culture” kelimesinden geldiği kabul edilmekte (Eroğlu, 2006: 119; Tabakcı, 2008: 17) ve bir milletin manevi varlığını ve düşünce birliğini meydana getiren fikir ve sanat mahsullerinin bütünü olarak ifade edilmektedir (Büyük Türk Sözlüğü, 1977: 776). Kültür, zaman içinde sosyal bilimlerde, insan ve toplumla ilgili bir kavram olarak ya bireysel açıdan ya da bir insan grubuyla ilgili bir kavram olarak ele alınmıştır. Bireysel ve sosyal bir fenomen olarak kültürle ilgili tanımlardan bazıları şöyle sıralanabilir (Şişman, 2007:1):

- Bireyin içinde yaşadığı gruptan/toplumdan edindiği sosyal miras
- Bireyin düşünme, hissetme ve inanma biçimi
- Bir toplumun yasama biçimi
- Problemlerin çözüm biçimi
- Öğrenilen davranışlar bütünü
- Davranışları düzenleyen normatif bir sistem
- Doğada var olana karşılık insanların oluşturduğu her şey
- Bir egemenlik ve meşruiyet aracı vb.

Kültür; bilgi, inanç, ahlak, sanat, töre ve insanın toplumun üyesi olarak sahip olduğu bütün diğer özellikler ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür (Öztürk, 2003: 317). Kültür; genel olarak, bir toplumun sahip olduğu bilgi, beceri, sanat, inanç, gelenek, görenek ve alışkanlıkların tümü olarak tanımlanır (İslamoğlu, 2008: 64). Günlük kullanımında kültür, insanların sosyal statüsünü tarif etmek üzere de kullanılabilir. Örneğin “kültürlü insan” denildiğinde kimi kişilerin diğerlerine

göre daha çok bilgi ve görgü zenginliğine sahip olduğu belirtilmek istenir (Atılğan, 2010:7).

Dağgeçen'e (2011: 17) göre her türlü maddi ve manevi öğeyi içeren kültür, halkın yaşantısının ifadesi ve düşüncelere dökülmüş halidir.

Ralph Linton, kültürü insanları birleştiren unsurlar içerisinde önemli olanı şeklinde düşünmüştür. Linton'a göre kültür, öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir cemiyetin üyelerince birbirlerine aktarılan ve paylaşılan davranışların sonucudur (Öztürk, 2003: 318).

Kültür, insanın yaşadığı yerde, paylaşılan, kabul edilen, yaşanılan, bazen bir şeyler ilave edilerek kısmen değiştirilebilen, kendilerinden önceki nesillerden miras kalan ve sonrakilere de kalacak olan, yaşama dair her ne varsa –maddi, manevi-tümünü içeren inançlar, değerler, kurallar, normlar, bütünü olarak tanımlanabilir (Nişancı, 2012: 1282).

Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın tanımına göre kültür, bir toplumu diğer toplumlardan farklı kılan, geçmişten beri değişerek devam eden, kendine özgü, sanatı, inançları, örf ve adetleri, anlayış ve davranışları ile onun kimliğini oluşturan yaşayış ve düşünüş tarzıdır. Topluma bir kimlik kazandıran, dayanışma ve birlik duygusu verdiği toplumda düzeni de sağlayan maddi ve manevi değerlerin bütünüdür (<http://www.kultur.gov.tr>, 02.10.2014).

Dolaner vd.'ne (2012: 35) göre bir toplumun tarihsel süreç içinde ürettiği ve kuşaktan kuşağa aktardığı her türlü maddi ve manevi özelliklerin bütününe kültür denir.

Kültürün belirgin, kesin olmayan tanımları çerçevesinde Uygur' un kültür tanımı daha genel bir çizgi çizmektedir: Uygur' a göre kültür; insanın ortaya koyduğu, içinde insanın var olduğu tüm gerçeklik demektir (Uygur, 1984: 5).

Günlük hayatta kültür kavramını ele aldığımızda ise, bizi çevreleyen her şey (örneğin yemek yemek, müzik dinlemek, eğlenmek, otobüs beklemek vb. günlük aktiviteler), bizi kurulu, devralınmış ve yeniden üretilen bir yapıya yönelten her bağ, kültür kavramını oluşturmaktadır (İşinibilir, 2010: 15).

Görüldüğü gibi kültür kavramının çok çeşitli tanımları kültürün bir ulusa, bir ülke veya ülke içinde farklı bölgelere ait, bilgi, üretim, sanat, gelenek, görenek, dil, inanç, alışkanlık, değer yargıları, giyim-kuşam gibi insanın yarattığı, öğrenilen ve yeni kuşaklara aktarılan, toplumsal, değişen, bütünleştirici özellikleri olan bir olgu olduğu konusunda birleşmektedir (Doğaner, 2013: 13).

2.2.1.2. Kültürün Oluşması

Kültür içgüdüsel ve kalıtsal değildir, her insanın yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklar, davranış ve tepki eğilimleridir. Bir başka ifade ile; kültürün oluşması eğitim ve öğrenme süreçlerinin bir sonucudur denebilir (Güvenç, 1996: 101). Birey belirli bir kültüre sahip olarak dünyaya gelmez. Kültür doğumdan başlayarak sosyalleşme süreci sonunda kazanılır. Örneğin bir Amerikalı, sosisli sandviç severek ya da bir Alman biradan hoşlanarak dünyaya gelmez; bu davranış özellikleri kültürel olarak kazanılır (Öztürk, 2003: 317). Kültür öncelikle anne babadan çocuklara geçer, aynı zamanda sosyal organizasyonlar, özel gruplar, devlet, okul ve dini kurumlar tarafından bireylere aktarılır (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 76).

İnsanların doğuştan kültürel bir varlık olarak doğamaması ve toplumsal alışkanlıkları sonradan öğrenmesi çevresi ve algılamalarıyla da ilişkilidir. İnsan algısında fark edebildiği kadarıyla topluma ait olma sürecini yaşamaktadır. Genellikle önceleri çevresi gereği öğretilen belirli davranışlara uymakta sonrasında ise aldığı kültür ve davranış modellerini yorumlamayıp kendi dünya görüşünü oluşturmaktadır. Bunu yaparken eğitim, meslek gibi sosyal statülerle bu davranışı desteklemektedir. Çeşitli uğraşı alanları kazanıp böylelikle uygarlığın bir parçası haline gelmektedir. Böylece kültürel açıdan öğrenme süreci hayat boyu devam etmektedir (Dağgeçen, 2011: 17-18).

2.2.1.3. Kültürün Özellikleri

Kültür her toplumda şu ortak özellikleri gösterir (Erdoğan,1997: 136-140; Güvenç, 2005: 101-105; 267; Doğan, 2007: 16-18; MEB, 2011: 13-14):

- **Kültür büyük oranda hayatımızı ve yaşama tarzımızı belirler:** Her insan grubunun kendine has düşünüş, duyuş ve davranış modeli vardır ve o toplumun ferdi olan bireyler, doğdukları andan itibaren, o topluma has davranış modelini öğrenmeye başlar ve bu öğrenme sınırlı değildir.
- **Kültür toplumsaldır:** Kültürün, toplumların bulunduğu yer ya da dönemlerde oluşması, yaşamasıdır. Toplumun dışında ondan bağımsız bir kültürden söz edilemez. Kültürün var olabilmesi için toplumun varlığı şarttır. Toplumların kendilerine ait kültürel farklılıkları o toplumların özelliğini oluşturur. Her toplumun kendisine ait değerleri, gelenekleri, görenekleri, sanatı, edebiyatı vb. gibi değer yargıları vardır. Kültür bütün bu özellikleri kapsar.
- **Kültür tarihseldir:** Kültür denen karmaşık bütün ve onu oluşturan öğeler (dil, din, yazı, giyim-kuşam, sanat, yerleşme vb.) hangi toplum olursa olsun bir anda, kısa bir zaman dilimi içinde meydana çıkmış değildir. Kültür, yüzyılların deneyimlerinden süzülerek biçimlenmiştir. Geçmiş kuşakların yaşamları, deneyimleri, alışkanlıkları vb. gibi özellikler günümüz kültürünün içinde yeri vardır.
- **Kültür kalıtsaldır:** Kültürün ya da onun kapsamına giren öğelerin, etkinliklerin doğum yoluyla değil kültürleşme yoluyla aktarılır. Bireyler ya da topluluklar, öğrenme yoluyla kazandıkları davranışları veya kültürü sonraki kuşaklara genetik yoldan değil, öğrenme yoluyla aktarırlar. Örneğin, kaza sonucu sakat kalan kişi bu özelliğini genetik yoldan çocuklarına aktaramaz; ama bir kimse yaşamı boyunca edindiği her türlü düşünsel yada duygusal özelliği ile çocuklarını da etkileyebilir.
- **Kültür süreklidir:** Bir toplum doğayla mücadele ve birlikte yaşamaktan kaynaklanan sorunların çözümüne ilişkin öğrenmiş olduğu çözümleri kendisinden sonraki kuşaklara aktarma yoluyla sürekliliğini sağlar. Bu çözümler, yeni kuşaklara eğitim ve sosyalizasyon yoluyla aktarıldığı için tarih bir süreklilik özelliği gösterir.

- **Kültür işlevseldir:** Kültürün bir başka özeliği de toplum yaşamında bir yerinin, görevinin bulunmasıdır. Toplumun kültürel özellikleri birer işleve sahiptirler, mantıksal olarak toplumla bütünleşmişlerdir. Kültür toplumsal yapının oluşmasında ve toplum özelliklerinin yaratılmasında önemli bir faktördür.
- **Kültür dinamikdir:** Bütün sosyo-kültürel sistemler, sürekli olarak değişirler. Yaşadığımız çağın özelliklerinden dolayı değişim daha hızlı bir şekilde yaşanmaktadır. Toplumlararası iletişimin gelişmesiyle kültürel değişim hız kazanmıştır.
- **Kültür simgeseldir:** Simge, belli bir dil ya da kültürde bir durumu ya da nesneyi temsil eden sözlü ya da sözlü olmayan bir işarettir. Simge ile simgeleştirilen şey arasında açık, doğal ya da zorunlu bir bağ olması gerekli değildir. Kültürel öğrenme önemli ölçüde simgeler aracılığıyla olmaktadır.
- **Kültür kapsayıcıdır:** Her kültür kendi içinde barındırdığı yaşam biçimleri, sanat, dil, din vb. gibi toplumsal değerleri içerir.
- **Kültür hem genel hem de özeldir:** Burada kültürün evrensel olduğu, ancak belli bir kültürün bir diğerinden farklı olup her kültürün benzersiz olduğu savunulur.
- **Kültür kolektif bir özelliğe sahiptir:** Kültür bireylerin tek başlarına yarattığı bir şey değildir. Kültür, içinde buldukları çevresel koşulların kaynaklanan sorunların çözümüne ilişkin bireysel deneyimler aracılığıyla üretilse de, toplum üyelerince paylaşılar hale geldiği ölçüde toplumsal hale gelir ve kültür denilen içeriğe bürünür. Kültür bu nedenle bir grubun üyeleri tarafından paylaşılır ve kolektif bir içerik özelliğini taşır.
- **Kültür ideal ya da idealleştirilmiş kurallar sistemidir:** Bireyin tutum ve davranışlarına yön veren kurallar sistemi vardır. Bu kurallar, toplum biçiminde yaşama ilişkin ve doğayla başa çıkma sorunlarının çözümüne

yöneliktir. Bireyler, bu kurallara uymasalar da toplumsal kuralların neler olduğunu bilirler. Bu nedenle toplumca konulmuş olan kurallar sistemi idealleştirilmiş kurallar sistemi olarak görev yapmaktadır.

- **Kültür öğrenilir:** İnsan içinde bulunduğu toplumun kültür öğelerini ve kültürel yapısını öğrenir. Kültür, içgüdüsel ya da kalıtsal değil, her bireyin doğduktan sonraki toplumsal yaşamı içinde öğrendiği bir içeriktir. Üç öğrenme durumu olduğu kabul edilir. Öğrenme durumlarından biri, bireyin kendi deneyimi ile öğrendiği bireysel durumsal öğrenmedir. İkincisi, toplumsal durumsal öğrenme durumudur. Üçüncüsü ise, kültürel öğrenmedir. Bu öğrenme biçimi sadece insan kapasitesine özgü ve simge kullanmaya bağlı bir öğrenme biçimidir.
- **Kültür yalnızca anlamlar bütünü değil aynı zamanda paylaşılan duygular bütünüdür:** Bir toplumdaki kültürel ideolojiler ve biçimler, duyguları sosyal olarak kabullenen kanallara yönlendirirler. Bir kültür topluluğunda var olan tören ve ayinler, duyguların ortak duygular oluşturma amacına yöneliktir.
- **Kültür toplumsal bir özellik taşıır:** Bir toplumda var olan ve nesilden nesile aktarılan veya topluma yeni katılan üyelere aktarılan öğretiler, bu topluluğun üyelerince paylaşılan öğretilerdir. Hem bu özelliği nedeniyle hem de üretilme biçimleri nedeniyle toplumun ortak ürünleridir. Bu ortaklık özelliği nedeniyle de toplum üyelerince paylaşılırlar. Sonraki kuşaklara aktarılan değerler de paylaşılan değerlerdir. Bu nedenle kültür olarak tanımlanan içerik toplumsal bir içeriktir.
- **Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcı bir özelliğe sahiptir:** Kültür olarak tanımlanan alışkanlıklar, teamüller, normlar, gelenekler, görenekler, değerler ve inançlar, doğayla başa çıkma ve birlikte yaşamı mümkün kılacak çözümler bütünüdür. Bu nedenle kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcı bir işleve sahiptir.

- **Kültür bütünleştiricidir:** Kültür bir toplumun bireylerini yalnızca paylaşılan değerler, duygular, inançlar olarak değil aynı zamanda bireylere yüklediği yükümlülükleri itibari ile de bütünleştirir. Bir yanıyla kültür tarafından ortaya konan bilinç, duygular ve sosyal çerçeve aracılığıyla kolektif bir kimlik oluştururken diğer yanıyla karşılıklı toplumsal taahhütler yoluyla da bunları pekiştirir. Bu yolla bir kültüre mensup bireyler sosyal olarak homojen bir yapı gösterdikleri ve diğer gruplardan farklılaştıklarını görürler. Bu bütünlüğü pekiştirici bir rol oynar.
- **Kültür etnik merkezli eğilimleri artırma özelliği taşıyıcı:** Farklı kültürlerde farklı düzeylerde de olsa etnik eğilimleri artırıcı bir rol oynar. Aynı kültüre mensup bireyler aynı duygu, düşünce ve inançları paylaştığı için farklı duygu, düşünce ve inançları paylaşanları öteki olarak görmek alışkanlığı kazanmaya başlarlar. Bu da başka kültürlerle karşı tutum takımlarına neden olur. Bu nedenle farklı kültürlerde farklılık göstermesine rağmen genelde etnik merkezli eğilimlere neden olur.

2.2.1.4. Kültürü Oluşturan Etmenler

Kültür dil, din, ahlak, hukuk, eğitim, sanat vb. unsurlardan oluşmaktadır. Bu unsurlardan başlıcaları aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.1.4.1. Dil

Dil, kültürler arasında farkı hemen belirlenen, kültürün toplumsal özelliklerini yansıtan en önemli unsurdur (Hüseyinova, 2006: 67). Ziya Gökalp dili kültürün temel unsuru sayar. Bir milletin bütün duygu ve düşünce hazinesi dil kalıbına dökülür; dil aracılığıyla, kuşaktan kuşağa aktarılır (Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, 2). Bir sosyal toplumun üyesi olarak insanoğlu belli bir dilin içinde doğar ve kendi toplumunun kültürünü de anadili sayesinde öğrenmeye başlar. Bu açıdan bakıldığında hiçbir kültür, dil olmadan var olamaz. Dil aynı zamanda kültürün yayılıp daha geniş kitlelere ulaşmasını da sağlar. Bu anlamda dil kültürün vazgeçilmez bir unsurudur ve aralarındaki ilişki bir zorunluluk ilişkisine dönüşür (Tarım, 2002: 21).

2.2.1.4.2. Din, Ahlak, Hukuk

Din; insanları yaratılıştaki sebep ve amaçlardan haberdar eden, insanlara aydınlık ve mutluluk yollarını gösteren, onları kendi tercihleri ve seçme hürriyetleriyle özünde doğru ve güzel olan işlerin hal ve hareketlerine sevk eden ve Allah tarafından konulan prensipler bütünüdür ve din bir milletin kültürünün temel unsurlarından biridir (Tatlılıoğlu, 2000).

Ahlak, toplum hayatının gerektirdiği zorlayıcı tutum ve davranışları ihtiva eden kaidelerdir. Hukuk ise; toplum hayatını düzenleyen ve uyulması kanun gücü ile sağlanmış zorunlu kaideler topluluğudur (Olalı ve Timur, 1988: 26).

Aynı dinin mensupları, aynı ahlak ve hukuk kaidelerine bağlı insan toplulukları ortak bir kültüre bağlı olmanın milli heyecanını duyarlar. Bu milli heyecan topluma millet olma özelliğini kazandırır (Olalı ve Timur, 1988: 26).

2.2.1.4.3. Eğitim

Kültürün temel özelliklerinden biri olan “öğrenilirlik” eğitim yoluyla sistemleştirilmiştir. Toplumlar üyesi olan bireyi, kendilerine özgü eğitim süreci ve sahip oldukları kültür içeriği ile yetiştirirler (Güvenç, 1996: 322). Yetiştirdikleri bireyin hangi özelliklere sahip olmasını isterlerse eğitim faaliyetlerini bu şekilde düzenlerler. Kültürün yeni yetişen nesillere aktarılması hemen hemen her toplumun hedeflerindedir. Bununla birlikte toplumun sahip olduğu kültür, eğitim faaliyetlerini de etkilemektedir. Her toplum yetiştirdiği nesillere kültürü aktarmak ve bu yolla bireylerin topluma uyumlu birer birey olmasını hedefler (Okumuş, 2013: 13).

Eğitim, maddî ve maddî olmayan kültür öğelerini aktararak bireyin belli bir meslekte uzmanlaşmasını sağlar. Kültürün maddî unsurlarındaki değişmelere ve bilimsel yeniliklere ancak eğitim yoluyla ulaşabiliriz. Atatürk’ün eğitim alanında yaptığı devrimler, kültürel öğelerin bilimsel, çağdaş ve lâik bir anlayışla aktarılmasını sağlamıştır. Hızlı toplumsal gelişmeler ve kültürel değişmeler, kültürün

bilimsel olarak aktarılmasında eğitimin önemini daha fazla hissettirmektedir (<http://yegitek.meb.gov.tr>, 01.10.2014).

2.2.1.4.4. Sanat

Sanat duyguların, düşüncelerin estetik olarak ifade edilişi sonucu ortaya çıkar. Duyguların ve düşüncelerin ifadesiyle toplum, doğa ve birey yeniden yorumlanır ve anlamlandırılır. Müzik, şiir, edebiyat, resim, sinema vb. yollarla ifade edilen sanat, yaratıcı bir etkinliktir. Sanat, hem kişisel hem de toplumsal bir özellik taşır.

Sanat, sanatçılar aracılığıyla kültüre yeni manevî öğeler katar. Sanatçı, yaşamda gözlemlediği herhangi bir olayı ya da sorunu kendi duygu ve düşüncelerini katarak estetik imgelerle yorumlayan kişidir. Bu anlamda sanatçı, insanlara toplumsal gerçeklikleri göstererek onları bir adım daha ilerleten bir aydınlıktır. Kültür emperyalizmine karşı en güçlü araç, sanat ve sanatçıların yaratıcı, üretken etkinlikleridir. Sanat bireyden başlar, bireyin yaşadığı kültürü etkiler ve kültürleşme yoluyla evrensel boyuta ulaşarak tüm dünyaya yayılır (<http://yegitek.meb.gov.tr>, 01.10.2014).

2.2.1.5. Kültür Çeşitleri

2.2.1.5.1. Genel Kültür- Alt Kültür

Genel kültür ayrımı, kültürün yaygınlık derecesine göre yapılır. Genel kültür, özel bir toplumun genel alışkanlıkları, değerleri, inançları, sanat ve mimari şekilleri, kısaca somut ve soyut tüm değerlerini ifade eder. Her toplumun hem alt kültürü, hem de genel kültürü vardır. Tek tip kültürden oluşmuş toplumlara pek rastlanmaz. Bir toplumsal yapı ne kadar büyük olursa, genel kültürü oluşturan alt kültürdeki çeşitlilik o oranda fazla olur. Bir milletin kültüründen söz edildiği zaman, burada söz konusu olan kültür, genel kültürdür. Bir ülkenin veya toplumun hakim/genel inançları, değerleri, davranışları, törenleri, sosyal ilişkileri ve paylaşılan davranış kalıpları genel kültürü oluşturan unsurlardır. Buna göre genel kültür, bir toplumun veya ülkenin, tüm sosyal gruplarında, ülke coğrafyasının her yerinde benimsenen, geçerli olan ve yaşanan kültürdür. Genel kültür, toplumu oluşturan tüm alt grupların ve alt

kültürlerin uyumlu birleşimi sonucunda ortaya çıkan bir üst kültürdür (Aktan ve Tutar, 2007). Alt kültür ise, bütün kültür yelpazesi içinde yeralan ve değişik değerler ve davranış kalıpları ile farklılaşmış bölümleri ifade eder. Alt kültürleri sınıflandırmak için coğrafi bölge (güney, batı) sosyo- ekonomik grup (yüksek sınıf, alçak sınıf), yaş (yetişkin, yaşlı), yaşam tarzı (kırsal, kentsel) vb. çeşitli farklılıklar kullanılabilir (Peter and Olsan, 1987: 414).

2.2.1.5.2. Maddi Kültür-Manevi Kültür

Maddi kültür, genel anlamıyla insanın toplumsal gelişme süreci içinde ortaya çıkardığı, gerçekleştirdiği bütün nesnelere anlatan bir kavramdır (Ünalp, 2007: 86). Maddi kültür öğelerine, bilimsel ve teknolojik ürünler, yollar, köprüler, barajlar, fabrikalar vb. örnek verilebilir. Kültürün, toplumun ruhsal ve sosyal gereksinimleri karşılayan psikolojik ve sosyolojik yönü ise manevi kültür olarak tanımlanır (Köse ve Ünal, 2003: 6). Manevi kültür öğelerine din, dil, tarih, musiki, edebiyat, örf ve adetler, düşünüş ve yaşayış tarzları vb. örnek verilebilir.

Kültürün maddi ve manevi öğeleri arasında sürekli bir iletişim vardır. Birinde meydana gelen bir değişim diğersini de etkiler. Aynı şekilde kültür, toplumun doğal çevresinden yani coğrafi koşullardan etkilenir. Örneğin, dağlık bölgelerde yaşayan toplumların kültürleriyle verimli ovalarda yaşayan toplumların kültürü birbirinden farklıdır. Kültürün bu öğeleri bir toplumun, diğertopumlardan nasıl ve nerede ayrıldığını belirler (Arslan, 2007).

2.2.1.5.3. Öğrenilme Zamanına Göre Kültür

Kültürün öğrenilme zamanına göre yapılan sınıflandırma, bazı kaynaklarda“üçlü ayırım” olarak da karşımıza çıkmaktadır. Bu üçlü ayırım, sonradan öğrenilen kültür, birlikte oluşan kültür ve önceden oluşan kültür şeklinde yapılmaktadır (Çilkara, 2009: 32).

Sonradan Öğrenilen Kültür (Postfigurative Culture): Bireyin atalarından edinmiş olduğu kültür olup, yavaş yavaş öğrenilir. Birey, edindiği bu kültüre karşı gelmemektedir. Bu kültürde eski işler eski yöntemlerle yürütülmektedir.

Birlikte Oluşan Kültür (Cofigurative Culture):Toplu yaşamda insanların birlikte olmaları sonucu öğrenilen bir kültür biçimidir. Bu kültür biçiminde temel nokta, yaşlıların yeni nesil için örnek davranış modelleri oluşturmalarıdır. Yönetim açısından bakıldığında bu kültürde, eski işler, yeni yöntemlerle yürütülmektedir.

Önceden Oluşan Kültür (Prefigurative Culture): Yaşlı neslin genç nesilden öğrendikleri kültür olup, öğrenilme zamanı ileri yaşlardır. Eski kültürün önemli kısımları saklanmakta, ancak yeni neslin yeni kültürel değerler yaratması ve bu değerleri ileri yaştaki bireylere benimsetmesi, eski ve yeni kültürlerin birleştirilmesi durumu olmaktadır (Çilkara, 2009: 32).

2.2.2. Zekâ Kavramı

Her insan farklıdır, tektir ve özeldir. Her insanın da insanlık kültürüne katkısı farklı yönlerdendir. Dünyanın en ünlü atletleri, en büyük müzisyenleri girdikleri IQ sınavlarından çok düşük puanlar almışlardır. Böylesine düşük IQ puanları ile bu insanlara zeki diyemiyorsak, onları kendi alanlarında bu denli başarılı kılan ne olabilir? Bu başarılı insanların zihinsel yeterliliği, farklı ilgi ve beceri alanları ile yeniden tanımlanabilir. Çünkü her insanın kendini ifade ederken kullandığı dil farklıdır. Bir müzisyen kendini yaptığı bestelerle, bir tiyatrocunun kendini canlandığı rollerle ya da bir ressam çizgileriyle kendini ifade ederken farklı diller kullanır (Mendi vd., 2004: 567).

İlk kez MÖ 4. yüzyılda Hipokrates zekânın ve düşüncelerin beyinde yer aldığını belirtmiştir. 18. yüzyılda Jhon Locke insan zihninin boş bir levhaya benzediğini ve sonradan edinilen düşüncelerin tecrübelerinden kaynaklandığını ileri sürse de ilerleyen tarihlerde yapılan çalışmalar insan zihninin doğuştan gelen bir sinir sistemiyle oluştuğunu kanıtlamıştır (Üstten, 2008: 44).

Günümüzde zekâyâ ilişkin kuramlar, zekânın geliştirilebilecek bir kapasite ya da potansiyel olduğu ve biyolojik temellerinin bulunduğu noktalarında birleşmektedir. Bireyin doğuştan sahip olduğu, kalıtımla kuşaktan kuşağa geçen ve merkez sinir sisteminin işlevlerini kapsayan; deneyim, öğrenme ve çevreden

kaynaklanan etkenlerle biçimlenen bir bileşimdir. Zekâ birçok zihinsel yeteneğin değişik durum ve koşullarda kullanılmasını içerir (Çuhadar, 2006: 488).

Zekânın tanımları çeşitli yaklaşımlar açısından farklı biçimde yapılmıştır (Doğan, 2006: 9):

Biyolojik yaklaşım açısından çevreye uyum yapabilme ve yeni durumlara göre davranış değiştirme zekânın göstergesi sayılmıştır. Yani çevrelerine daha kolay uyum sağlayanlar daha zeki olarak değerlendirilmiştir.

Eğitim açısından ise zekâ öğrenme kabiliyetidir. Bireyin öğrenme miktarı ve hızı zekânın göstergesidir.

Davranışçı kuramı benimseyen bilim adamları da zekâyı davranışların sonucuna göre değerlendirir. Yani davranışlarının sonucu başarılı olan bireyler zeki olarak kabul edilir.

Bütün bu tanımların ortak yanları göz önünde bulundurulduğunda zekâ kişinin yeni durum, engel ve sorunlar karşısında deneyimlerinden ve öğrendiklerinden yararlanarak o an için gerekeni yapması, uyumunu sağlaması, yeni çözümler bulması yeteneğidir (Doğan, 2006: 9).

Zekâ kavramlar ve algılar yardımıyla soyut ya da somut nesnelere arasındaki ilişkiyi kavrayabilme, soyut düşünebilme, yargılayabilme ve bu zihinsel işlevleri uyumlu şekilde bir amaca yönelik olarak kullanabilme yeteneğidir (Çuhadar, 2006: 488).

2.2.2.1.Zekânın Özellikleri

- Her insan, kendi zekâsını arttırma ve geliştirme yeteneğine sahiptir. Çok yakın zamana kadar, insan zekâsının bütünüyle doğumla kazanıldığı, hayat boyu devam ettiği ve en önemlisi de bireyle birlikte doğan bu zekânın geliştirilmesine yönelik hiçbir şeyin mümkün olmadığını görüştü hâkim iken,

günümüzde insan zekâsının yine insanın yapabilecekleri ile ilgili kendisi hakkında sahip olduğu ufkuyla paralellik gösterdiği kabul edilmektedir.

- Zekâ, insandaki beyin ve zihin sistemlerinin birbiriyle etkileşimi sonucu ortaya çıkan çok yönlü bir olgudur. Zekânın, insanın içinde yaşadığı fiziksel, sosyal ve kültürel çevresini algılamasını, anlamasını ve kontrol etmesini sağlayan birçok yönü vardır.
- Zekâ, çok yönlülük göstermesine rağmen kendi içinde bir bütündür. Bir bireyin günlük hayatta çözmesi gereken bir problemle karşılaştığında, bu bireyin zekâsının çeşitli yanları bir bütünlük göstererek belli bir uyum içinde çalışırlar.
- Her insan, çeşitli zekâ alanlarının tümüne sahiptir. Çoklu zekâ teorisi, her insanda yalnızca tek bir zekânın geçerliliğini belirlemek yerine, her insanın bütün zekâ alanlarında yeteneğinin olduğu görüşünü benimsemektedir. Ancak her insanda söz konusu olan bu zekâ alanları değişik düzeylerde bulunabilmektedir. Dolayısıyla, her insan bazı zekâ alanlarında oldukça gelişmiş, bazılarında ise çok az gelişmiş olabilmektedir.
- Her insan, çeşitli zekâ alanlarından her birini yeterli bir düzeyde geliştirebilir. Bir bireyin belli bir zekâ alanındaki yetersizliğinden yakınması ve bu problemin doğuştan olduğunu varsayması ve dolayısıyla da bu durumun kolaylıkla değiştirilemeyeceği görüşüne karşın, çoklu zekâ teorisi, eğer yeterli ve uygun destek, imkân ve eğitim sağlanırsa, gerçekte her bireyin zekâ alanlarının hepsini oldukça yüksek bir düzeyde geliştirebilme kapasitesine sahip olduğunu ileri sürmektedir.
- Bir insanın her alanda zeki olabilmesinin birçok yolu bulunmaktadır. Bir kişinin belli bir alanda zeki sayılabilmesi için herkesçe benimsenmiş standart sayılabilecek birtakım kriterler söz konusu değildir (Özbay, 2005: 171-172).

2.2.2.2. Zekâ Çeşitleri

Gardner' in (1993) çoklu zekâ kuramına göre zekâ; dil bilimsel (Linguistic)-sözel zekâ, mantık-matematiksel zekâ, görsel-uzamsal (Spatial) zekâ, müzikal zekâ, bedensel-kinestetik zekâ, sosyal (Interpersonal) zekâ, özedönük (Intrapersonal) zekâ ve doğal zekâ olarak sınıflandırılmaktadır.

2.2.2.2.1. Dil Bilimsel-Sözel Zekâ

Kelimelerle düşünme ve ifade etme, dildeki kompleks anlamları değerlendirme, kelimelerdeki anlamları ve düzeni kavrayabilme, şiir okuma, mizah, hikâye anlatma, gramer bilgisi, mecazî anlatım, teşbihler, soyut ve simgesel düşünme ve yazma gibi karmaşık olayları içeren dili üretme ve etkili kullanma becerisidir (Özby, 2005: 173).

Dil zekâsının kullanımı önceki bilgiyi ve anlamayı yeni bilgiye bağlamaya yardımcı olmakta ve bağlantının nasıl olacağını açıklamaktadır. Dil zekâsı iletilenin bireysel olarak algılanmasını sağlar ve dilin kullanımının farklı biçimlerde üretilmesine ve geliştirilmesine yardımcı olur (Zabun, 2002: 5).

2.2.2.2.2. Matematiksel Zekâ

Rakamlarla araları iyi olan bu bireyler sayıları etkili kullanma, problemlere bilimsel çözümler üretme ve kavramlar arasındaki ilişkilerden sonuç çıkarma, hipotezler üretme, sınıflandırma, eleştirel düşünme, genelleme yapma, matematiksel formülle ifade etme ve benzetmeler yapma gibi yetenekleri gelişmiştir.

Strateji oyunlarını sever ve yüksek düşünme tekniklerini kullanırlar. Akıl yürüterek deney yapma ve keşiflerden hoşlanırlar. Matematikçiler, fen bilimciler, muhasebeciler, mühendisler, bilim adamları, bilgisayar programcıları, istatistikçiler güçlü bir mantıksal/matematiksel zekâyâ sahiptirler (Yücel vd., 2006: 34).

2.2.2.2.3. Görsel-Uzamsal Zekâ

Görsel zekâ (Resim, renk ve şekil zekâsı); Resimler, imgeler, şekiller ve çizelgelerle düşünme, üç boyutlu nesnelere algılama ve muhakeme etme becerisidir. Görsel zekâyâ sahip bir kişi bir objeyi farklı açılardan perspektifini anlayabilir, onu zihninde canlandırabilir. Öğrendiği bilgileri somut ve görsel sunuşlara dönüştürür. Resimler ve şekillerle düşünür (Öztaşyonar, 2008: 7). Görsel zekâ sadece gördüğümüz, algıladığımız olaylar ve nesnelere sınırlı değildir. Hayal edebildiğimiz her türlü şekil, renk, tasarım, grafik ve şema gibi somut veya soyut görüntüler görsel zekânın içerisinde (Albayrak, 2012).

Görsel-uzamsal zekâ denildiğinde içerisinde yer-yön kavramı da girmektedir. Yani kendimizin diğer insanlara ve çevreye göre konumu, nesnelere çevre içerisindeki konumlarını bilmek görsel-uzamsal zekâmızın güçlü kanıtlarıdır (Albayrak, 2012).

2.2.2.2.4. Müzikal Zekâ

Sesler, notalar, ritimlerle düşünme, farklı sesleri tanıma ve yeni sesler, ritimler üretme, ritmik ve tonal kavramları tanıma ve kullanma, çevreden gelen seslere ve müzik aletlerine karşı duyarlı olabilme becerisidir.

Ses (ezgi), ritim (süre), tempo (hız), nüans (gürlük), armoni ve müzik formları gibi müziğin çeşitli öğelerini kolaylıkla ayırt etmek ve bellekte tutmak, çalgı çalmada ve şarkı söylemede üstün başarı, beste yapabilme, çeşitli olayların oluşumunu ve işleyişini müziksel bir dille düşünmeye, yorumlamaya ve ifade etmeye çalışma gibi davranışlar, müzik zekâsını belirleyen unsurlardır (Çuhadar, 2006: 489).

2.2.2.2.5. Bedensel-Kinestetik Zekâ

Fikirleri ve duyguları ifade etmek için, vücudu kullanabilme ve problemleri çözebilme yeteneğidir (Altan, 1999). Bu zekâ türünün, bedensel olarak gerçekleştirilen hareketlerin tümüyle ve ellerin hareketleri ile ilgili olduğu belirtilmekte, beden hareketlerini kontrol etmeyi ve yorumlamayı, fiziksel nesnelere

ile uğraşmayı, beden ve zihin arasında bir uyum oluşmasını sağladığı ileri sürülmektedir (Başaran, 2004: 10).

Bedensel zekâsı yüksek bireyler sportif hareketleri, düzenli ritmik oyunları kolayca uygulayabilirler. Bu bireylerde koordinasyon, denge, hız, el becerisi ve esneklik dikkat çekicidir. Dansçılar, aktörler, sporcular, pandomim sanatçıları, cerrahlar, teknisyenler, heykeltıraşlar bunlara örnek gösterilebilir (Talu, 1999: 166).

2.2.2.2.6. Sosyal Zekâ

Sosyal zekâ sözlü olmayan kanıtları anlama ve diğerlerinin davranışlarından çıkarım yapma gibi beceriler olarak karakterize edilir. Rol alma, sosyal algı, sezgi ve kişileri anlama yeteneği belirtme unsurlarıdır. Ayrıca sosyal zekâ sosyal performansa adapte olmak olarak da tanımlanabilmektedir (Doğan ve Çetin, 2008: 5).

Sosyal zekâyâ sahip kişiler diğer insanların ruh hallerini, istek ve arzularını, sevinç ve kızgınlıklarını, dürtülerini, iniş-çıkışlarını anlayabilme ve bunlara göre davranışlarını ayarlayabilme yeteneğine; başkalarıyla iyi geçinebilme, iyi iletişim kurabilme becerisine sahiptirler. Grup içerisindeki etkileşimleri fark edebilir ve ilişkide olduğu insanların beklentilerini fark edip onların duygu dünyasına girebilirler. Başka kişilere dönük olan bu zekâ türü kişilerarası farklılıkları görme veya farkına varma olarak da değerlendirilebilir (Doğan vd., 2009: 237).

Sosyal Zekâsı gelişmiş insanlar, paylaşarak ve işbirliği yaparak daha iyi öğrenirler. Tek başına çalışmak yerine grup ile birlikte çalışmayı tercih ederler. Politikacılar, liderler, psikologlar, öğretmenler, aktörler, turizmciler bu yeteneklerini iyi kullanan insanlardır (Yücel vd., 2006: 35).

2.2.2.2.7. Özedönük Zekâ

Kişinin kendisi ile ilgili bilgisinin olması ya da yaşamı ve öğrenmesi ile ilgili sorumluluk almasına işaret eden zekâdır (Zabun, 2002: 8). Kişinin kendisini tanıması, yeteneklerinin ve ilgi alanlarının farkında olması kısacası kişinin kendi iç dünyasıyla başarılı bir iletişim kurabilmesidir (Albayrak, 2012). Özedönük zekâyâ sahip olan insanlar; yalnız kalmaktan hoşlanırlar. Yaşadıkları her olay veya deneyim

üzerine çok fazla düşünürler. Kendi içlerinde bir değer ve anlayış sistemi oluştururlar. Kendi duygu ve düşüncelerinin farkındadırlar.

Bu zekâ çeşitlerinin yanı sıra analitik zekâ, pratik zekâ, yaratıcı zekâ, duygusal zekâ, spiritüel zekâ, uzaysal zekâ, dilsel zekâ, stratejik zekâ, ahlaki zekâ, kültürel zekâ gibi zekâ türleri de bulunmaktadır (Çapraz vd., 2009: 192-200):

Analitik zekâ; problem çözümüne ilişkin planların ortaya konması, izlenmesi ve değerlendirilmesini içerir. Problemin doğru tanımlanması, anlaşılması ve buna yönelik bir stratejinin geliştirilmesi, sorunla karşılaşıldığında geçmiş deneyimlerden yararlanılması bu zekâ kapsamında yer alan faaliyetlerdendir.

Pratik zekâ; çevreye uyum gösterme, gerektiğinde çevreyi değiştirme ve seçme faaliyetlerini içermektedir.

Yaratıcı zekâ; sorunlara farklı açılardan yaklaşarak geleneksel düşüncenin kısıtlarını aşmak ya da sorunları yeniden tanımlamak ve bambaşka bakış açıları ile soruna çözüm aramak olarak tanımlanabilir.

Duygusal zekâ; kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını gözleme yeteneğini, onları ayırt edebilmeyi ve bu bilgiyi düşünce ve davranışlarına rehber olarak kullanabilmeyi içeren bir sosyal zekâ türü olarak tanımlanmaktadır.

Spiritüel zekâ; yaşamın anlamına ilişkin sorular sorma, kendisinin diğer insanlarla, dünya ile ilişkisini irdelemeye yönelik bir zekâ türüdür.

Uzaysal zekâ; resimler ya da imgeler zekâsı ya da görsel dünyayı doğru olarak algılama ve kişinin kendi görsel yaşantılarını yeniden yaratma kapasitesidir. Şekil, renk, biçim ve dokunuşu ve bunları somut ürünlere dönüştürme yeteneklerini içerir.

Dilsel zekâ; retoriksel ve şiirsel bir şekilde ifade edebilme, dili bilgileri aktarabilmek için kullanabilme yeteneğidir. Bu zekâ türü, iletişim aracı olarak dili etkili kullanma kapasitesini ifade etmektedir.

Stratejik zekâ; işaretlerin yorumlanabilmesi ve bu işaretlerin gelecekteki muhtemel etkilerine karşı gerekli stratejilerin geliştirilebilmesidir.

Ahlaki zekâ; doğruluk, sorumluluk, merhamet ve bağışlayıcılık gibi evrensel insanlık ilkelerinin kişisel değerler, amaçlar ve hareketlere nasıl uygulanması gerektiğine yönelik zihinsel kapasitedir.

2.2.3. Kültürel Zekâ Kavramı

Farklı bir kültürle karşılaşıldığında, kişiler arası iletişim, etkileşim ve uyum üzerinde bireysel farklılıklar önemli rol oynamaktadır (Sawhney, 2014). Bu alanda farklı yazarlar tarafından yapılan çeşitli araştırmalarda farklı kültürlerle etkili bir iletişim kurmada bireysel farklılıkların önemi vurgulanmaktadır (Dalton and Wilson, 2000; Ones and Viswesvaran, 1997; Van Der Zee and Van Oudenhoven, 2000). Bu bağlamda bireyler arasındaki farklılıkları açıklamak üzere kültürel zeka kavramı önem kazanmıştır (Earley and Ang, 2003; Ang et al., 2006).

İlk kez Soon Ang ve Christopher Earley tarafından ortaya konulan kültürel zekâ kavramı kültürlerarası araştırmalar ile zekâ araştırmalarını bir araya getiren çalışmaların bir ürünüdür. Araştırmacıların 2003 yılında yayımladıkları *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures* (Kültürel Zekâ: Kültürler arasında Bireysel Etkileşimler) adlı kitapları ile kavramın kuramsal altyapısı ortaya konulmuştur. Singapur Nanyang Teknoloji Üniversitesinden Profesör Soon Ang, 2000 yılına girilirken tüm bilgisayarların çökeceğinden korkulduğu dönemde çeşitli firmalara danışmanlık yapmış, farklı ülkelerden IT profesyoneli ile birlikte çalışmıştır. Bu çalışmaları sırasında dünyanın çeşitli yerlerinden gelen bilgisayar programcılarının oldukça yetenekli ve zeki olduklarını görmekle birlikte ortak çözüm yolları üretmekte zorlandıklarını gözlemiştir. Farklı kültürlerden çalışanların bir programlama üzerinde anlaşmış olmalarına rağmen bunu gerçekleştirememeleri üzerine çözüm yolları arayan Soon Ang, asistanı Christopher Earley ile birlikte bu konu üzerinde çalışmış ve kültürel zekâ kavramını geliştirmiştir (Aksoy, 2013: 73).

İşletme yazınında ise kültürel zekâ konusu ilk kez P.Christopher Earley (London Business School) ve Elaine Mosakowski (University of Colorado at Boulder)'un 2004 yılı kasım ayında Harvard Business Review' de yayınlanan makalelerinde ortaya atılmıştır (Yeşil, 2009: 123).

2.2.3.1. Kültürel Zekânın Tanımı

Kültürel zekâ İngilizcede “Cultural Intelligence” ya da “Individual’s Cultural Quotient” olarak ifade edilmektedir. Earley (2002), bireylerin farklı bir sosyal ortama girdiklerinde karşılaştıkları farklılıklara nasıl uyum sağlayacakları konusunda yol gösteren zihinsel bir yetenek olarak tanımlamaktadır.

Earley ve Mosakowski (2004: 139) kültürel zekâyı, farklı kültürlere ait kişilerin, hareket, davranış, ses, mimik, ton ve vurgusunu, yine kendisiyle aynı kültüre ait olan insanlar gibi algılayabilmesi, anlayabilmesi ve değerlendirebilmesi olarak ifade etmektedirler.

Thomas ve Inkson (2005) kültürel zekâyı, bir kültürü anlamada esnek ve yetenekli olmak, artan bir şekilde bu kültür hakkında bilgi sahibi olmak, bu kültürlerle etkileşim halinde daha uygun davranış biçimleri geliştirerek adapte olmak ve düşünce yapısını bu bağlamda yavaş yavaş yeniden yapılandırmaya çalışmak olarak ifade etmiştir (Yeşil, 2010: 154).

Mazneski (2006) ise kültürel zekâyı, insanın kendisi olmaya çalışırken, aynı zamanda başkalarının kendileri olmalarına izin verilmesi, onlara saygı duymak ve değer vermek olarak tanımlamıştır. Ayrıca kültürel zekâyı, işletmeyle veya kültürle alakalı problemleri anlama ve yönetme yeteneği olarak ifade etmiştir. Maznevski (2006), kültürel zekânın, kültürler hakkında bilgi sahibi olmayı, farklı kültürlerde etkin çalışabilmeyi ayrıca kişinin kendi hareket, davranış, reaksiyon ve öğrenme süreçlerine dikkat edebilmesini gerekli kıldığını vurgulamıştır (Yeşil, 2009: 123).

Brislin’e (2006) göre kültürel zekâ, içinde bulunulan kültürden farklı bir kültüre geçildiğinde karşılaşılan farklılıkları en iyi şekilde yönetme becerisidir.

Dyne, Ang ve Livermore (2010) kültürel zekâyı, bireylerin küresel bağlamda etkin çalışabilmeleri için sahip olunması gereken bir zekâ türü olarak tanımlamaktadırlar.

Vedadi (2010: 27) kültürel zekâyı, kültürel farklılıkların ortaya çıkardığı durumları etkin yönetme becerisi olarak tanımlamaktadır.

Rahimi, Razmi ve Damirch (2011) kültürel zekâyı, kültürel çeşitliliğin yaşandığı işletmelerde başarılı olabilmenin temel şartı olarak çalışanların sahip olması gereken zekâ türü olarak tanımlamaktadırlar.

Ng (2011: 3) kültürel zekâyı, farklı kültürel ortamlara adapte olunabilmesi için bireyin sahip olması gereken zihinsel yetenek olarak ifade etmektedir.

Rezaiee Kelidbari, Rezaiee Dizgah, ve Rajabi Jourshari'e (2012) göre kültürel zekâ, farklı kültürel geçmişlere ve farklı kültürel algılara sahip bireyler arasında etkili iletişim kurabilme becerisidir.

İşci, Söylemez ve Kaptanoğlu Yıldırım (2013: 1) kültürel zekâyı, kişilerin farklı kültürlere karşı olan tutum, davranış ve anlama becerilerini içeren bir kavram olan kültürel zekânın, işletmelerde özellikle de küresel hizmet işletmelerinde tüm çalışanların sahip olması gereken bir zekâ türü olduğunu belirtmektedirler.

İlhan ve Çetin (2014: 95) kültürel zekâyı, hem diğer toplumlarla hem de toplum içerisindeki farklı kültürler ile etkileşime girme yeteneği açısından insanlar arasında görülen farklılıkları açıklamak üzere ileri sürülen bir zekâ alanı olarak nitelendirmektedir.

Tüm bu tanımlardan hareketle kültürel zekâyı “farklı kültüre ait kişilerin, karşılaştıkları kültüre ait davranışları kendisiyle aynı kültüre ait olan insanlar gibi algılayabilmesi, anlayabilmesi, etkili iletişim kurabilmesi ve dolayısıyla farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilme becerisine sahip olunması” şeklinde tanımlayabiliriz.

2.2.3.2. Kültürel Zekâ ve Diğer Zekâ Türleri Arasındaki İlişki

Kültürel zekâ diğer zekâ türleriyle ilişkilidir ancak yönetim literatürü içerisinde kültürel zekâ daha çok sosyal zekâ ve duygusal zekâ ile karşılaştırılmıştır. Kültürel zekânın, duygusal zekâ (Thomas vd., 2015) ve sosyal zekâ (Ang vd., 2007; İlhan ve Çetin, 2014) türleriyle ilişkili fakat ayrı bir zekâ türü olduğunu belirtilmektedir.

Duygusal zeka (Hemmati vd., 2004; Harrod and Scheer, 2005; Zampetakis vd., 2009; Girgin, 2009; Polat ve Aktop, 2010; Edizler, 2010; Yılmaz ve Özkan, 2011) ve sosyal zeka (Brown, 1990; Lee, 1999; Silvera, 2001; Buzan, 2002; Albretch, 2006) pratik yaşamda başarıya katkıları olan ve belirli alanlar üzerine yoğunlaşan zeka türleridir. Kültürel zekâ da, duygusal zekâ ve sosyal zekâ gibi belirli bir alana odaklanmakta ve küreselleşmeyle birlikte çalışma yaşamında çok kültürlü bir ortamda başarılı olma gibi pratik yaşam gerçekleri üzerinde durmaktadır (Ang ve Van Dyne, 2008, akt: Şahin ve Gürbüz, 2012:127). Kültürel zekâ ve duygusal zekâ arasındaki ortak paydada, harekete geçmeden önce düşünmek yatmaktadır. Bu iki zekâ kavramı birbiriyle ilişkili kavramlardır ancak duygusal zekânın ortadan kalktığı yerde kültürel zekâ oluşmaktadır (Earley ve Mosakowski, 2004).

Duygusal zekâ, kültürel zekâ gibi akademik ve zihinsel zekânın ötesinde zekânın farklı boyutlarıyla ilgilenmektedir. Diğer taraftan ise kültürel zekâdan ayrılır, çünkü duygusal zekâ kültürel ortamı dikkate almaksızın duyguları algılamak ve yönetmek yeteneğidir. Bir kültürde duygusal anlamda zeki olan bir kişi, başka bir kültürde duygusal anlamda zeki olmayabilir. Bunun altında yatan neden, duyguların yaşandığı kültürel ortamda anlam kazandığı ve kullanılan sembollerin ifade ettiği anlamlarda o kültüre has olduğu gerçeğidir. Bu yüzden duygular farklı kültürlerde farklı anlam ve öneme sahip olmaktadır (Yeşil, 2010: 157-158).

Kültürel zekâ ve sosyal zekâ bireyin diğer insanlarla etkileşime girme yeteneği ile ilgilenen zekâ alanlarıdır (İlhan ve Çetin, 2014: 96). Crowne, (2009)' e göre sosyal zekâ, sosyal durumlar hakkındaki bilgiyi, bu durumları doğru bir şekilde

algılama ve yorumlama becerisini, böylelikle duruma uygun davranmayı ifade etmektedir. Sosyal zekâ daha çok bireyin ait olduğu kültürdeki sosyal etkileşimlere odaklanırken, kültürel zekâ ise kültürlerarası etkileşime odaklanmaktadır. Bu nedenle, kültürel zekâ ve sosyal zekânın birbirleriyle ilişkili fakat ayrı zekâ türü oldukları önerilmektedir (Şahin vd., 2012).

Birçok araştırmacının ortaya koyduğu farklı zekâ kavramları, aslında bireylerin yaşamlarında tek bir zekâ türünü ortaya koymadıklarının göstergesidir. Benzer şekilde, bireyler iş yaşamlarında da gerek çevresel, gerek bireysel, gerekse de işin gerektirdiği özellikler itibarıyla farklı zekâ türlerini farklı seviyelerde ortaya koymaktadırlar (Çapraz vd., 2009:203).

2.2.3.3. Kültürel Zekânın Boyutları

Earley ve Ang (2003) çalışmasında kültürel zekâ boyutlarını; bilişsel, meta-bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ olarak dört ana başlık altında incelemektedirler:

2.2.3.3.1. Meta Bilişsel (Üst Bilişsel) Kültürel Zekâ

Farklı yazarlar tarafından meta bilişsel kültürel zekânın çeşitli yönlerine değinilen tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalar aşağıdaki gibidir.

Meta bilişsel kültürel zekâ:

- Bireylerin farklı kültürler hakkında sahip olduğu benzerlikler ve farklılıklar üzerindeki bireysel genel farkındalığı (Earley ve Ang, 2003),
- Kültürel bilgiyi elde etme, anlama ve kullanmada bireyde gerçekleşen zihinsel süreçleri (Earley ve Ang, 2004),
- Farklı kültürler hakkında sahip olunan bireysel düşünce süreci üzerindeki kontrol ve bilgileri (Earley ve Ang, 2004),

- Farlı bir kültüre uyum sağlama konusundaki ilerlemelerini değerlendirme gibi üst düzey düşünme becerilerini kullanmayı (Ang and Van Dyne, 2008),
- Farklı lke ya da insan gruplarının kültürel değer ve normlarını anlamak için bireyin zihinsel modellerini planlaması, takip etmesi, değerlendirmesi ve değiştirmesi gibi yetenekleri içermektedir (Earley ve Ang, 2004).

Üstbilişsel zekâsı yüksek kişiler düşünce süreçleri üzerinde bilgi ve kontrol yeteneğine sahip olduklarından farklı kültürlerle iletişime geçtiklerinde o kültürün gereklerine uygun olarak nasıl davranmaları gerektiğini bilirler (Ang et al., 2007).

2.2.3.3.2. Bilişsel Kültürel Zekâ

Bilişsel kültürel zeka bireyin farklı kültür yapıları hakkında, o kültüre ait olan normlar, değerler, tutumlar, davranışlar ve sosyal, ekonomik, hukuki sistemler vb. hakkında kişinin örgün eğitim ya da kişisel deneyimler aracılığıyla elde ettiği bilgiyi yansıtır (Ang et al., 2006; Ng and Earley, 2006).

Bilişsel kültürel zekâ (Aksoy, 2013: 84):

- Bireyin kültür konusunda belirli bir algısının olması,
- Kendisini kültürel bir varlık olarak görmesi,
- Pek çok davranışının öz kültürü tarafından belirlendiğini bilmesi,
- Farklı kültürlerin ve onların alt kültürlerinin, ekonomik, yasal, sosyal ve genel kültürel değerler sistemleri hakkındaki bilgilere sahip olmayı içermektedir.

Bilişsel zekâsı yüksek olan kişiler farklı bir kültürle karşılaştıklarında o kültür ve kendi kültürü arasındaki benzerlik ve farklılıkları bilmekle kalmayıp aynı zamanda o farklı kültüre ait olma bilinciyle hareket ederler ve dolayısıyla o kültüre daha kolay uyum sağlayabilme yeteneğine sahiptirler (Ang et al., 2007; Ang and Van Dyne, 2008).

2.2.3.3.3. Motivasyonel Kültürel Zekâ

Motivasyonel Kültürel Zekâ, bireylerin farklı kültürden olan kişilerle iletişim kurabilmek için göstermiş olduğu eğilimi yani enerji ve dikkatini bu yöne doğru yönlendirebilme kapasitesini ifade etmektedir. (Earley and Ang, 2003). Kültürel zekânın bu boyutunda kişinin sahip olduğu öz yeterlilik ve içsel motivasyonun iletişim kurmada önemli olduğu belirtilmektedir (Van Dyne, Ang and Koh, 2009). Buradaki motivasyon kavramı, farklı kültürlerle gerçekleşen etkileşimde iyi bir iletişim kurabilmek için bireyin o an itibariyle sahip olduğu içsel değerleri belirtmektedir (Earley ve Ang, 2003).

Motivasyonel kültürel zekâ, bireyin çok kültürlü durumlarda çalışabilmek ve farklılıkları öğrenme konusundaki isteklilik için kullanılan enerjinin yönü ve büyüklüğü ile ilgilidir. Ayrıca bu zekâ, insanların kültürlerarası etkileşimlere ne derece değer verdiği ve bu durumlarda etkili bir şekilde faaliyet gösterebileceği konusundaki güveni yansıtmaktadır (Dyne and Ang, 2005 akt: Yeşil, 2010: 159). Motivasyonel kültürel zekâ bakımından yüksek olan kişiler, özlerinde farklılıklara karşı var olan ilgiden dolayı, enerji ve dikkatlerini kültürlerarası durumlara iyi adapte edebilmekte ve bunun sonucunda başarılı olabilmektedirler (Earley ve Ang, 2003).

2.2.3.3.4. Davranışsal Kültürel Zekâ

Davranış bağlantılı kültürel zekâ, farklı kültürlerle karşılaşıldığında kişilerin göstermiş olduğu sözel ve sözel olmayan uyumluluk yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Earley ve Ang, 2003; Van Dyne and Koh, 2006). Bireylerin farklı kültürel ortamlara uygun olarak davranabilmesi için geniş anlamda bir davranış repertuarına sahip olması gerekmektedir. Davranışsal bağlamda kültürel zekâsı yüksek olan insanlar, sözlü ya da sözsüz davranış yetenekleri doğrultusunda durum ve ortamlara uygun davranış şekilleri gösterebilecektir, örneğin uygun kelimeler, yüz ifadeleri, mimikler ve ses tonu gibi (Yeşil, 2009: 124).

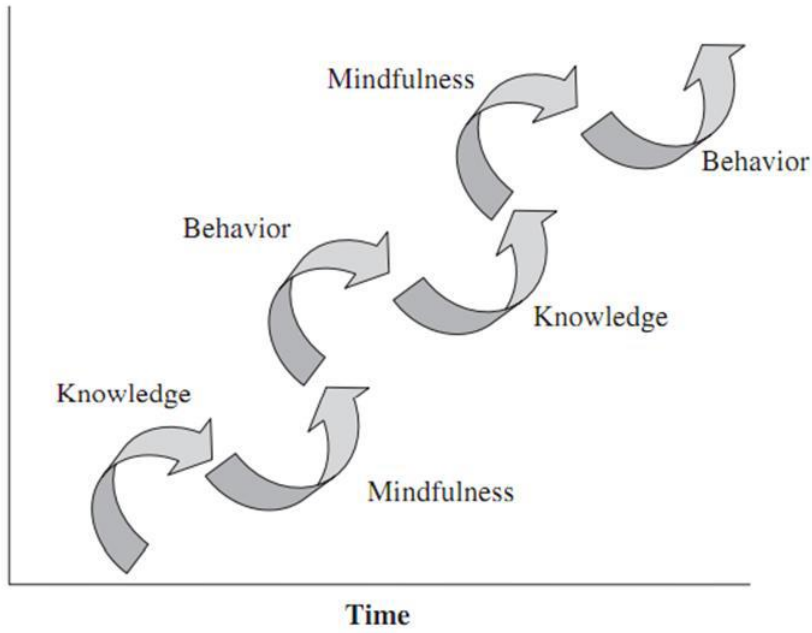
Davranışsal kültürel zekâ bilişsel ve motivasyonel boyutun bir ürünüdür. Çünkü kültürel zekânın davranış boyutu bilişsel ve motivasyonel unsurlara bağlıdır. Yeni davranışların geliştirilmesi, o davranışın yeni ve farklı olduğunu bilmeyi gerektirir. Bireyin farklı bir kültürel bağlam içinde belirli bir davranış biçimini bilmesine ve göstermek istemesine rağmen bunu gerçekleştirmekte zorlandığı durumlarla karşılaşmak mümkündür. Buna verilebilecek en belirgin örnek kendi kültüründen tamamen farklı bir kültürün yemeklerini yemede yaşanan zorluklardır. Yüksek kültürel zekâ yeni davranışları kazanma ve göstermeye sadece istekli olmayı değil aynı zamanda yetenekli olmayı da sağlamaktadır (Aksoy, 2013: 88).

2.2.3.4. Kültürel Zekânın Elde Edilmesi ve Geliştirilmesi

Triandis (2006: 20), kültürel zekânın elde edilmesi için sahip olunması gereken nitelikler olduğunu vurgulamaktadır. Bu niteliklerin başında ise doğru kararlar verebilmek adına, yeterli bilgiye sahip oluncaya kadar başkaları hakkındaki düşüncelerin askıya alınmasıdır. Kültürel zekâ konusunda önemli noktalardan birisi de farklı kültürden olan insanların algı ve davranışları da farklılık göstereceğinden kültürleri birbirinden ayıran temel noktaların farkında olunmasıdır.

Kültürel zekâyı geliştirmek konusunda kısa vadede bir gelişim elde etmek mümkün değildir. Örneğin farklı bir ülkeye yapılan seyahat ya da bir iş gezisi kültürel zekâyı geliştirme konusunda küçük bir fark yaratabilir ancak kültürel zekânın geliştirilebilmesi için kısa vadeli bir deneyimden çok uzun vadeli ve sürekli bir yaklaşım gereklidir. Şekil 1’ de bu gelişim süreci anlatılmaktadır. Thomas kültürel zekânın gelişimini bilgi (knowledge), farkındalık (mindfulness) ve davranış (behaviour) olarak birbirini takip eden sürekli bir gelişim olarak vurgulamaktadır (Thomas, 2006: 89).

Şekil 1. Kültürel Zekânın Gelişim Süreci



Kaynak: Thomas, D. C. (2006). Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness, *Group & Organization Management*, 31(1), 78-99.

Early ve Mosakowski ise (2004: 146) kültürel zekâyı geliştirmeyi bir kaç aşamalı bir yöntem olarak önermişlerdir:

Bu yöntemin birinci aşamasında kişilerin kültürel zekâ bakımından hangi noktalarda geliştirilebileceklerini belirlemek amacıyla güçlü ve zayıf yönleri analiz edilir. İkinci aşamada kişinin zayıf noktalarını güçlendirmek amacıyla bir eğitim metodu seçilmektedir. Örneğin, duygusal kültürel zekâsı zayıf olan insanlar gazete alma ya da mülakata gelen bir kişiyi selamlama gibi egzersizler yapabilirler. Üçüncü aşamada, kişiye ya da gruba özel belirlenen eğitim işine başlanır. Dördüncü aşamada, kişi zayıf noktalarını güçlendirmek için çeşitli kaynaklarını etrafında organize etmelidir. Mesela, çalıştığı işyeri bu konudaki hassasiyetini ve isteğini benimsemeli ve yardımcı olmalıdır. Bu anlamda yaptığı işleri ve zamanı iyi değerlendirmeli ve ona göre bir program uygulamalı ve değerlendirmelidir. Beşinci aşamada, kişi yaşamak ya da çalışmak zorunda olduğu kültürel çevreye girer. Bu aşamada, öğrendikleri şeyleri uygulamaya başlayacak ve öncelikle de kültürel zekâ bakımından güçlü olduğu noktalar ön plana çıkarırken zayıf olduğu noktalar onu

takip edecektir. Altıncı aşama bireyin geliştirdiği yeni becerileri değerlendirme aşamasıdır. Değerlendirmede arkadaşlarından kişisel olarak aldığı geribildirim ya da kişinin gelişmelerini izlemek amacıyla kurulmuş grubun dinlenmesi yoluyla olabilmektedir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkarak bireyin ekstra eğitime ihtiyacı olup olmadığına karar verilir (Yeşil, 2010: 161).

2.2.3.5. Kültürel Farklılıkların Sonuçları

Kültürel farklılıkların yönetimi işletmeler için oldukça önemli bir konudur. Kültürler arasındaki farklılıkların dikkate alınmaksızın aynı strateji ve planlarla çokkültürlü ortamlarda başarılı olmak, artık bir hayal olarak değerlendirilmektedir. Bir ülkeye ve o ülkede yaşayan kişilere özgü normlar, değerler, alışkanlıklar, inançlar vb. nesilden nesile aktarılmakta ve böylece bir toplumu şekillendiren söz konusu unsurlar çokkültürlü işletmelerin başarı rotasını belirlemede etkili olmaktadır (Aktuğlu ve Eğinli, 2010: 168). Dolayısıyla kültürel farklılıklar etkin yönetildiğinde işletmelere çeşitli faydalar sağlayabileceği gibi etkin yönetilemediğinde ise bir takım olumsuzları beraberinde getirecektir.

2.2.3.5.1. Kültürel Farklılıkların Olası Pozitif Sonuçları

Kültürel farklılıkların ortaya çıkarabileceği olası pozitif sonuçlar (Polat, 2012: 1398-1399; Güleş, 2012: 619):

- İşgörenlerin karar ve yönetime katılım sürecinde farklılığa saygı katılımı sağlamanın en temel anahtarlarından biridir.
- Çeşitliliğe sahip işgücü örgütsel etkinliği artırmaktadır.
- Örgütlerde farklılıkları ciddiye alınan işgörenlerin morali yükselmekte ve üretkenliği artmaktadır.

- İşgören farklılıklarına değer verildiğinde buluşların, yaratıcılığın ve girişimci ruhun temeli olan güven gelişmektedir.
- Farklılıkları etkili yöneten örgütlerin değişime daha çabuk uyum sağlama ve örgütsel esneklik yeteneklerinde artış gözlenirken iş bırakma, devamsızlık ve iş davalarına yönelik maliyetlerde azalma görülmektedir.
- Farklı kültürlerden oluşan gruplar örgütsel problemlere farklı yaklaşımlar ve çözümler üretmek için büyük bir potansiyele sahiptir.
- Çok kültürlü takımlarda yaratıcılık artmakta böylece doğru kararlar alınması ve daha etkin ve verimli performans elde edilmesi sağlanmaktadır.
- Çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal engellemelerden arındırılarak birlikte çalışmaya özendirilmesine ve var olan tüm yeteneklerinden yararlanılmasına olanak sağlamaktadır.
- Çalışanlar arasındaki kültürel farklılıkların işletme tarafından anlaşılması ve etkin yönetilmesi çalışanların performansı artırmakta, bir bütün olarak düşünüldüğünde ise işletmenin genel başarısını arttırmaktadır.

2.2.3.5.2. Kültürel Farklılıkların Olası Negatif Sonuçları

Farklılıkların etkili yönetilmediği durumlarda örgütlerde karşılaşılabilecek başlıca sıkıntılar (Yeşil, 2009: 118-119; Polat, 2012: 1398-1399):

- İletişim sorunları yaşanmakta, örgütte karar alma süreçleri uzamakta ve zorlaşmaktadır.
- Örgütteki farklılıklar yanlış anlaşılmalara, kuşku, geç kalma, düşük kalite, düşük moral ve rekabetçiliğin kaybına neden olabilmektedir.

- Farklı kültürlerden oluşan gruplarda karar alma, beklentiler, bilginin uygunluğu gibi ve buna benzer konularda anlaşmazlıklar yaşanabilmektedir.
- Farklı kültürlerden oluşan gruplarda bütünleşme problemleri yaşanabilmektedir. Bu nedenle kimi zaman da farklı kültürlerden insanların bir arada bulunduğu örgütlerde “biz” ve “onlar” gibi ayrışmalar olabilmektedir. Bu farklılıklar iyi yönetilemediğinde ise işgörenler arasında çatışmalar yaşanabilmekte, iş aksayabilmekte, verim düşmektedir.

2.2.3.6. Kültürel Zekâ Literatürüne Genel Bir Bakış

Kültürel çeşitliliğin yaşandığı işletmelerde, söz konusu farklılıkların en iyi şekilde yönetilmesi ve işletmelerin faydalarına kullanılması gerekmektedir. Son zamanlarda kültürel farklılıkların yönetilmesinde önemli stratejilerden biri olarak, kültürel zekâ kavramı üzerinde durulmaktadır.

Soon and Yee' e (2004: 47) göre, kültürel zekâyâ sahip liderlerin davranışları kendi değerlerinden farklı kültürlerin değerlerinden etkilenmektedir. Farklı kültürler bağlamında liderlerin kendilerini yetiştirmesi, genellikle yanlış yargıları ortadan kaldırır ve farklı kültürden insanları anlamayabilmek için açık bir zihniyet sunarak doğru bir anlayışa dönüştürür. Ancak kültürel bilginin bir sınırı olmamasından kültürel zekânın diğer önemli bileşeni stratejidir. Yani yabancı bir ortamda farklılıkları algılamak, yorumlamak ve bir strateji oluşturmak gerekmektedir.

Faiazi and Jan Nesar Ahmadi (2006: 41) kültürel çeşitliliğe sahip işletmelerde, farklı disiplinlerdeki çalışanların görüşlerine de danışılarak alınan kararların yönetimi güçlendirdiği ve başarıyı arttırdığını belirtmektedirler.

Bücker vd. (2006: 2) çok uluslu bir şirkette çalışan 225 yönetici üzerinde kültürel zekânın, iş tatmini ve kaygı üzerindeki etkisini araştırmışlar ve kültürel zekânın kaygıyı azalttığı; iş tatminini ve aynı zamanda iletişim etkinliğini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Çapraz vd. (2009) kültürel zekâyı, yönetsel zekâyı oluşturan zekâ türlerinden biri olarak ele almaktadır. Yöneticilerin farklı kültürden gelen çalışanları anlamada ve değerlendirmede zorluk yaşamalarının kültürel zekâ kavramının önemini vurguladığını belirtmektedirler.

Yeşil (2009) çalışmasında kültürel zekâyı, kültürel farklılıkların yönetiminde alternatif bir strateji olarak kavramsal açıdan ele almaktadır. Özellikle küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerin başarısı için kültürel farklılıkların önemini büyük olduğunu belirterek, çalışmada kültür, kültürel farklılıklar ve kültürel farklılıkların yönetimi üzerinde durmaktadır.

Dyne vd. (2010) kültürel zekâyı, kavramsal açıdan ele almakta; hızla küreselleşen dünyada, bireylerin küresel bağlamda etkin çalışabilmeleri için kültürel zekâ yeteneğine sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadırlar.

Yeşil (2010) çalışmasında, kültürel zekânın gerek teorik ve gerekse uygulama bağlamında literatürdeki yerini ele almaktadır. Kültürel zekânın farklı kültürlerle adapte olabilme ve farklı kültürel ortamlarda etkin ve verimli bir şekilde etkileşim ve çalışabilme becerisine işaret ettiğini belirtmektedir.

Rose vd. (2010: 76-85) yaptıkları araştırma ile kültürel zekânın iş performansı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Cinsiyet, uluslararası deneyim, ev sahibi ülkede kalış süresi ve dil yetkinliği gibi kontrol değişkenlerine açıklama getirdikten sonra kültürel zekânın önemli ölçüde iş performansını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Söz konusu araştırma sonuçlarına göre kültürel zekâ ve iş performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlar; kültürel zekânın uluslararası alanda görev yapan çalışanın iş performansını artıran önemli bir kültürlerarası yetkinlik olduğunu belirtmişlerdir (Zorel, 2014: 133).

Rahimi vd. (2011) kültürel çeşitliliğin yaşandığı, küçük ölçekli işletme yöneticilerinin başarısında, kültürel zekâ ve boyutlarının önemli ölçüde başarıyla ilişkili olduğunu ve başarıyı arttırdığını belirtmektedirler.

Şahin (2011: 98) kültürlerarası ortamda bir liderin kültürel zekâsının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumunu olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Ramalu vd. (2011: 59) kültürel zekânın kültürler arası uyum ve iş performansı üzerindeki etkisinde, işe alışma döneminin büyük ölçüde kültürel zekânın motivasyonel boyutuyla ilgili olduğunu ve çalışanların daha iyi performans göstermelerinin ise kültürel zekânın üst bilişsel boyutunun yüksek olmasıyla ilgili olduğunu ortaya koymaktadır.

Şahin ve Gürbüz (2012: 125) kültürel zekâ ve öz-yeterliliğin, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmışlar; araştırma sonucunda kültürel zekâ ile öz-yeterliliğin gerek görev performansını gerekse örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca araştırma sonuçları, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kültürel zekâ ile öz-yeterliliğin ortak (etkileşimsel) etkisinin bulunmadığını göstermektedir.

Ghonsooly ve Ehsan Golparvar (2012) kültürel zekânın IELTS konuşma ve yazma sınavı üzerindeki etkisini araştırmışlar, kültürel zekâ ve öğrencilerin konuşma ve yazma yeteneği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Ayrıca kültürel zekânın alt boyutlarından olan motivasyonel kültürel zekânın konuşma yeteneği üzerinde; bilişsel kültürel zekânın ise yazma yeteneği üzerinde belirleyici olduğunu tespit etmişlerdir.

Şahin vd. (2012) kültürel zekâ ölçeğinin Türkçeye uyarlamasını yapmak ve sosyal zekâ ile duygusal zekâdan farklı olup olmadığını saptamak amacıyla üç farklı örneklem (N1 = 450; N2 = 241; N3 = 208) kullanılarak analiz yapmışlar ve yapılan analizler neticesinde, kültürel zekânın Türkçeye uyarlanan dört faktörlü yapısı doğrulanmış ve ölçeğin duygusal zekâ ve sosyal zekâ ile olan ayrışım geçerliliğine sahip olduğu bulunmuştur.

İşçi vd. (2013: 15) hastane işletmelerinde kültürel zekâ düzeyinin belirlenmesine yönelik olan çalışmalarında, sağlık örgütlerinde çalışan kişilerin

kültürel zekâ düzeyleri ve bazı mesleki ve sosyo-demografik özelliklerinin kültürel zekâyâ etkisini incelenmişlerdir. Çalışma sonuçları, kültürel zekâ düzeyinin $3,93+(0,82)$ olduğunu; kurumda ve meslekte çalışma süresinin ise kültürel zekânın davranışsal boyutu ve genel puanı ile negatif yönde zayıf ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Askari Masouleh vd. (2013: 476) kültürel zekâ ve kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve kültürel zekânın, kariyer başarısı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ghonsooly ve Ehsan Golparvar (2013: 3) kültürel zekâ ve IELTS yazma modülü arasındaki ilişkiyi ve öğrencilerin cinsiyetlerine göre kültürel zekâ düzeylerinde farklılık olup olmadığını araştırmışlardır. Çalışma sonuçları kültürel zekâ ile İngilizce öğrenenlerin yazma yeteneği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Özellikle kültürel zekânın alt boyutlarından olan bilişsel kültürel zekânın yazma yeteneği üzerinde en belirleyici unsur olduğu tespit edilmiştir. Erkek ve bayan öğrencilerin kültürel zekâ düzeylerinde ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Aksoy (2014: 219) kültürel zekâ ve çok kültürlü ortamlardaki rolünü ele almakta ve çalışmasının iki amacı olduğunu belirtmektedir: Birincisi Kültürel Zekâ Ölçeğinin Türkçeye uyarlanarak dört faktörlü kültürel zekâ modelinin Türkiye örneğinde incelenmesi; ikincisi ise yerel bir işletmenin yabancı bir işletme ile ortaklığı sonucunda oluşan yeni örgütlenme içinde, yerel çalışanların kültürel zekâ faktörünün çok kültürlü çalışma ortamının etkisiyle değişim gösterip göstermediğinin değerlendirilmesidir. Kültürel Zekâ Ölçeği kurum çalışanları arasında bir yıl arayla iki kez uygulanmıştır. Yapılan faktör analizleri kültürel zekânın dört faktörlü yapısını onaylamakta, Türkçe ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları yabancı dil seviyesinin üst bilişsel ve bilişsel kültürel zekâ üzerinde; kurum içi kıdemin davranışsal kültürel zekâ üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, kurum içindeki pozisyon ve önceki uluslararası işletme deneyimi ile kültürel zekâ arasında bir ilişki kurulamamıştır. Yeni oluşmaya başlayan çokkültürlü çalışma ortamının çalışanların kültürel zekâsı üzerinde önemli bir değişim yaratmadığı görülmektedir.

İlhan ve Çetin (2014) çalışmalarında, Ang vd. (2007) tarafından geliştirilen Kültürel Zekâ Ölçeği'ni Türkçe'ye uyarlamayı ve ölçeğin geçerli olup olmadığını ortaya koyabilmeyi amaçlamışlardır. Araştırma 2011-2012 Öğretim Yılı Bahar Dönemi'nde Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi'nin farklı bölümlerinde öğrenim gören ve toplam 1104 öğrenciden oluşan 5 ayrı çalışma grubu üzerinde yürütülmüştür. Araştırmadan elde edilen bulgulara dayanarak, Kültürel Zekâ Ölçeği'nin Türkçe formunun üniversite öğrencilerinin kültürel zekâları ölçmek amacıyla kullanılabilir ve geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu saptanmıştır.

Thomas vd. (2015) kültürel zekâ kavramını, teorik olarak ele almışlar ve ölçeğin geçerliğini araştırmışlardır. Araştırma sonuçları kültürel zekâ ölçeğinin geçerliliğini doğrulamaktadır. Ayrıca çalışmada kültürel zekânın duygusal zekâ ile ilişkili fakat ayrı bir zekâ türü olduğu belirtilmektedir.

2.2.4. Konaklama İşletmelerinde Tükenmişlik, Çokkültürlülük ve Kültürel Zekâ

Bu bölümde konaklama işletmelerinde tükenmişlik, çokkültürlülük ve kültürel zekâ kavramları anlatılmakta ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkisi ele alınmaktadır.

2.2.4.1. Konaklama İşletmelerinde Tükenmişlik

Günümüz iş dünyasının en önemli sorunlarından biri olan tükenmişlik olgusu konaklama işletmeleri için de oldukça önemli bir sorundur. Çünkü turizmin sektörden kaynaklanan yapısı çalışanların performansını etkileyen ve çalışanları tükenmişliğe itebilecek olumsuz özellikler içermektedir. Bu özellikler; yoğun çalışma ortamı ve aşırı iş yükü, uzun çalışma saatleri, vardiyalı çalışma, işin mevsimsel özellik göstermesi, yapılan işle kişiliğin uyum göstermediği hissi, yapılan işin tekdüze olması, görev belirsizlikleri, düşük ücret, müşterileri memnun etmenin zorluğu, iş nedeniyle aileye ve sosyal yaşama yeterli zaman ayıramama, zaman ve yönetici baskısı, görev çatışması, zayıf yönetim, zayıf iletişim, sorunlu müşteriler

(Saldamlı, 2000) gibi tükenmişlik yaratabilecek etmenlerdir. Turizmin çokkültürlü yapısı göz önünde bulundurulduğunda kültürel zekâ da çalışanların performansını etkileyen etmenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İlâveten turizm sektöründe faaliyette bulunan ve turistlerin, başta konaklama olmak üzere diğer birçok ihtiyacını karşılayan konaklama işletmelerindeki çalışanların, ağırlama faaliyetlerinin haftanın yedi günü olması ve insanlarla sürekli iletişim halinde olmaları (Pelit ve Türkmen, 2008: 123) bir taraftan çalışanlara ağır iş yükü ve sorumluluk yüklemekte diğer taraftan çalışanların yaşamın getirdiği zorluklarla da baş etmeleri gerekmektedir (Altay ve Akgül, 2010: 88). Tüm bu nedenler ise çalışanları tükenmişlik olgusuna sürüklemektedir.

Emek yoğun bir özelliğe sahip olan turizm sektöründe konaklama işletmelerinin başarısı her bir çalışanın bireysel olarak göstereceği performanstan geçmektedir. Dolayısıyla çalışanların performansını etkileyen tükenmişlik olgusu konaklama işletmeleri için ele alınması gereken kritik bir sorundur. Aşağıda turizm sektöründe tükenmişlik olgusu ilgili yapılan çalışmalar ayrıntılı olarak anlatılmaktadır.

Ledgerwood vd. (1999) işgörenlerin çalışma ortamının fiziki yapısı, müşterilerle yaşanan ilişkiler ve işyeri ikliminin tükenmişlik üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışma sonucunda araştırma kapsamına giren otellerde, işin fiziksel ortamının tükenmişliğin belli yönleri ile ilişkili olması ile birlikte, katılımcıların işyeri ikliminde güçlü ilişkiler kurmalarının tükenmişlik algılamalarını büyük ölçüde olumlu etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Birdir ve Tepeci (2003) otel genel müdürlerinde tükenmişlik sendromu ve tükenmişliğin genel müdürlerin işlerini değiştirme eğilimlerine etkileri konulu araştırmalarında otel genel müdürlerinin tükenmişlik sendromunu fazla yaşamadıklarını saptamışlardır. Bu sonucun sebepleri arasında ise otel genel müdürlerinin ülkenin genel ekonomik şartlarına göre iyi ücret almaları, otel genel müdürlüğünün günümüz şartlarında prestijli bir meslek olması ve çalışma ortamının genel müdürlere sağladığı diğer avantajlar gösterilmiştir.

Tepeci ve Birdir (2003) otel çalışanlarında tükenmişlik sendromu araştırmasını Antalya bölgesinde tüm yıl açık olan bir 4 yıldızlı, 2 beş yıldızlı ve 1 tatil köyünde çalışan toplam 135 işgören üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma sonunda, otel işgörenlerinde tükenmişlik düzeyinin düşük olduğu saptanmıştır. Ayrıca tükenmişlik faktörlerinin çalışanların iş doyumunu etkilediği bulunmuştur.

Bahar (2006: 130-132) otel işletmeleri ön büro çalışanlarının demografik özelliklerinin tükenmişlik üzerindeki etkisini araştırmış; çalışanların medeni durumu, yaş, eğitim durumu, turizm eğitimi alma durumu, çalışma süresi, aylık kazanç durumu değişkenlerin tükenmişliğin hiçbir boyutunda farklılıklar göstermezken, cinsiyet, çocuk sahibi olup olmama, ön büroda çalışılan pozisyon gibi değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar gösterdiğini saptamıştır.

Pelit ve Türkmen (2008: 135) otel işletmeleri çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini, Türkiye’de hizmet veren bir yerli ve bir yabancı otel zincirine bağlı dört tane 5 yıldızlı otel işletmesinde çalışan 213 iş gören üzerinde araştırmışlar ve çalışma kapsamına giren otel işletmelerindeki işgörenlerin, “tükenmişlik ölçeğine” verdikleri cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde, işgörenlerin işlerinde tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Humborstad vd.’ne (2008) göre, çalışanların hizmet üretim sürecine proaktif katılımı, sunulan hizmetin önemli bir parçası olduğundan çalışanlar, hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyeti ve sadakatini arttırmak için hayati önem taşımaktadır. Turizmin büyüme göstermesi ile hizmet çalışanlarının iş yükleri açıkça artmakta ve sonuç olarak tükenmişlik sıklığı artmaktadır. Bu nedenle çalışmada, hizmet çalışanlarının kaliteli hizmet sunmak için gösterdikleri istek ve tükenmişlik duyguları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Üç farklı otelde 110 çalışana Maslach Tükenmişlik Ölçeği yöneltilmiştir. Çalışma sonucunda çalışanların kaliteli hizmet sunmak için, istekli olmasının ve kuruluş tarafından personele sağlanan örgütsel destek ölçüsünde tükenmişlik algısının azaldığı tespit edilmiştir.

Kaşlı (2009: 99) otel çalışanlarının kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin var olduğunu belirtmektedir. Lider-üye etkileşiminin kişilik özellikleri ve tükenmişlik ilişkisinde aracı rolü

oynadığı ve kişilik özelliklerinin tükenmişlik üzerindeki etkisini ortadan kaldırdığı araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır.

Altay (2009) Antakya ve İskenderun'da faaliyette bulunan otel işletmeleri çalışanlarının tükenmişlikleri ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi araştırmış ve araştırma sonucunda araştırmaya katılan kadın ve erkeklerin tükenmişliğin alt boyutlarından “Duygusal Tükenme” ve “Duyarsızlaşma” boyutlarında anlamlı derecede farklılaştıklarını; diğer taraftan “Düşük Kişisel Başarı Hissi” puanları açısından ise farklılaşmadıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca tükenmişliğin ortaya çıkmasına bazı iş tatmini değişkenlerinin etki ettiğini, çalışanların iş tatminini sağlayabilen “iyi yapılan işin fark edilmesi”, “işin çok yönlü olması”, “meslekte ilerlemeye yönelik imkânlar” ve “sorumluluk miktarı” değişkenlerinde saptanan olumsuz gelişmelerin tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasına doğrusal olarak neden olduğunu tespit etmiştir.

Üngüren vd. (2010: 2922) araştırma kapsamında yer alan konaklama işletmelerinde çalışanların tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya olmadığını saptamışlar, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin düşük, kişisel başarı düzeylerinin ise yüksek olduğu, çalışanların tatmin düzeyleri konusunda kararsız düzeyde oldukları, iş tatminiyle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ve iş tatmini ile kişisel başarı arasında ise pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Türkmen ve Artuğer (2011: 249) otel işletmeleri işgörenlerinin tükenmişlik düzeylerini İstanbul ve Ankara illerinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına uyguladığı anketlerle, iki ili kıyaslayarak ortaya koymaktadırlar. Araştırma sonuçları, duygusal tükenme boyutuna ilişkin olarak İstanbul ilinde çalışanların, Ankara ilinde çalışanlara oranla daha fazla duygusal tükenme yaşadıklarını ve aynı boyut paralelinde cinsiyet açısından erkeklerin kadınlara oranla daha fazla duygusal tükenme yaşadıklarını göstermektedir. Kişisel başarı boyutu kapsamında İstanbul ilinde çalışanların Ankara'da çalışanlara oranla daha fazla kişisel başarıya sahip oldukları belirlenmiştir. Duyarsızlaşma boyutuyla ilgili olarak da Ankara'daki çalışanların İstanbul'da çalışanlara göre, erkeklerin

kadınlara göre ve bekârların evli olanlara göre daha fazla duyarsızlık içerisinde oldukları ortaya çıkmıştır.

Akgündüz ve Güzel (2011: 282) Kuşadası Bölgesi'nde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 116 orta düzey yöneticiyi örneklem olarak seçmiş ve yöneticilerinin algıladıkları liderlik davranışlarının orta düzey yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisini ölçmeye çalışmışlardır. Korelasyon analizi sonuçları; dönüşümcü liderlerin algıladıkları liderlik davranışları düzeyinde tükenmişlik olgusunun azaldığını göstermektedir. Regresyon analizi sonuçları; konaklama işletmelerinde vasıflı liderliği temsil eden liderlik davranışının, dönüşümcü liderliğin alt boyutu olan entelektüel uyarım davranış şekli olduğunu ayrıca etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim pasif boyutunun ise işgörenlerin tükenmişlik düzeyini önemli oranda etkilediğini ortaya koymaktadır.

Pelit ve Bozdoğan (2014: 37) otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel adalet algılamalarının tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisinin belirlemek amacıyla Kemer'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam 424 çalışana anket uygulamış ve katılımcıların örgütsel adalete ilişkin algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi korelasyon ve regresyon analizi ile belirlemişlerdir. Araştırma sonucunda, örgütsel adalet ile tükenmişlik arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Yirik, Ören ve Ekici (2014) dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının örgütsel stresleri ile örgütsel tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin demografik değişkenler bazında incelenmesi amacıyla Alanya'da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 445 personele anket uygulanmışlardır. Verilerin değerlendirilmesi amacıyla; Örnekleme oluşturan dört ve beş yıldızlı otel yöneticilerinin kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla frekans dağılımları incelenmiştir. Örgütsel stres ve tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacı ile ölçeklerden elde edilen toplam puanların tanımlayıcı istatistikleri incelenmiş ve toplam puanların normal dağılıma uygunluk gösterip göstermediği Kolmogorov-Smirnov ile sınanmıştır. Çalışmada 34-41 yaş grubundaki çalışanlarda Örgütsel stres ile duygusal tükenme arasında ve örgütsel stres ile duyarsızlaşma arasında yüksek

düzeyde ilişki gözlenmiş, sektörde 13 yılın üzerinde çalışanlarda yüksek düzeyde örgütsel stres ile duygusal tükenme ve işte duyarsızlaşmalar yaşadıkları saptanmıştır.

2.2.4. 2. Konaklama İşletmelerinde Çokkültürlülük ve Kültürel Zekâ

Çokkültürlülük, toplumsal gerçekliği tanımlayan bir olgu olmasının aksine, kültürel çoğulculuk ilkesi ile beraber işleyen ve özgürlük, hoşgörü, bireysel farklılıklara saygı ilkeleri üzerinde modellemiş bir düşünce hali olarak tanımlanmaktadır (Vatandaş, 2002: 19). Genel olarak çokkültürlük kavramı, bireyleri topluluk içinde algılar. Üstün olan birey değil, onun tarihi nedenlerle ait olduğu topluluk kültürüdür (İnsel, 2000: 101).

Çokkültürlülük, devletin kendini toplumun üstünde konumlandığı, çeşitli açılardan farklı bireyler, kesim ve toplulukların eşit haklara sahip olarak ortak değer, ilke ve kurallar çerçevesinde yaşamalarını sağlamak yerine onlara –çoğunluk içinde yadrigatıcı olabilen- bir yaşam tarzı ve kimlik, dolayısıyla tek bir kültürel kimlik empoze edildiği ülkelerde, bu otoriter, devletçi, milliyetçi uygulamadan kurtulmanın, onun yarattığı sorunları çözenin makul bir yolu olarak kabul edilmektedir. Öte yandan aynı kavram, “Batı kültürü” nün, öteki kültür dünyalarının ulaşabildiği seviyenin çok üstünde, onlar için erişilmesi ve örnek alınması gereken bir model olduğunu peşinen varsayan, insanlık tarihinin son iki yüz yılına damgasını vurmuş Batı merkezli, hiyerarşik bir tarih ve kültür anlayışından daha eşitlikçi bir anlayışa geçilmesi yönünde bir eğilimi yansıtmaktadır (Laçiner, 2000: 157).

Çokkültürlülüğün düşünsel ve toplumsal düzlemde barındırdığı özellikler şunlardır (Frelas, 1992’ den akt: Vatandaş, 2002: 19-22):

- Bir idealler kümesi olarak çokkültürlülük, etnik\kültürel farklılıkların varlığını kabul eder. Etnik\kültürel farklılıklara dayalı toplumsal yapılaşmaları onaylar ve bu yapıyı, ulusal mozağin içkin bir bileşeni olarak benimser. Farklılık temeli üzerinde yer alan bireyler, kendilerini

diğerlerinden farklı görmekle beraber, ortaklaşa birtakım araçsal amaçlar için farklı kalmayı tercih eder ve isterler.

- Çokkültürlülük politikaları farklılık temelinde yükselen birlik idealine dayanır. Ulusal birlik ve bütünlükle uyumsuz olan kültürel geleneklerin varlığı çokkültürlülük tarafından dışlanmaz, eleştirilmez, aşağılanmaz. Farklılıklar ulusal çıkarlara rakip yapılaşma ve toplumsal oluşumlar olarak değil, ulusal birliğin yapı taşları olarak görülürler; her bir taş binanın oluşumunda diğerlerinden aşağı olmayan bir değeri ifade eder.
- Çokkültürlülük düşüncesinde hiçbir etnik ve kültürün diğerine üstünlüğü söz konusu değildir. Eğer muhakkak bir üstünlükten bahsedilecekse, etnik\kültürel topluluklar topluma yaptıkları katkı çerçevesinde değerlendirilirler ve bu nedenle de teşvik görürler. Bireyler ise ulusal kimliği kazandıktan sonra ikinci bir kimliğe de sahip olabilirler. Bireylerin, ulusal kimliğin yanında ikinci bir toplumsal kimliğe sahip olabilmeleri, çokkültürlülüğün temel dayanaklarından birisi olarak işlev üstlenir. Fakat çokkültürlülüğün başını ağrıtan gerilimler, sorunlar da burada yaşanır. Çokkültürlülük politikaları açısından temel sorun bu iki kimlik arasındaki ayrımın hangi çizgiye oturtulacağı noktasında düğümlenir.
- Çokkültürlülük felsefesi kültürel göreceliğin ilkeleriyle işler. Bu öğretinin, tüm kültürel sistemlere yönelik yaklaşımı, bu kültürlerin hepsinin kendi tarihsel ve çevresel kapsamlarında iyi ve geçerli olduğu anlayışına dayanır.
- Çokkültürlülük gruplar arası hoşgörüyü besler, bunun temelinde insanların kendi yaşam tarzlarında sahip oldukları tecrübeler kendi yaşamını doldurdukça bu insan diğerlerinin de benzer durumda olmasını hoşgörüyü karşılayacağı ön kabulü vardır. Çokkültürlülük bireyin kendi bireysel kimliğine olan güvene dayanır. Bu güven oluşunca bireylerin karşılıklı olarak birbirlerini anlamalarının zemini tesis olur.
- Çokkültürlülükte kültürler arası anlayış ve paylaşım önemli bir yere sahiptir. Çokkültürlülük idealleri şu şekilde sıralanabilir:

- a) Güçlü kültürel tanımlama aracılığıyla bireyin kendisine saygı hissini geliştirilmesi,
 - b) Başkalarının ihtiyaç ve ideallerine karşı duyarlı olma aracılığıyla ırkçılığın önlenmesi,
 - c) Anlayış ve empati geliştirme aracılığıyla kültürler arası ilişkilerin, alış\verişlerin kuvvetlendirilmesi
- Çokkültürlülüğün kabulü, farklılıkların etkin şekilde azami fayda sağlayacağı temeline dayanır.

Turizm sektörü yerli/yabancı iş ya da tatil amacıyla gelen farklı kültürlere ait birçok kişiyi aynı çatı altında toplayan çokkültürlü bir yapıya sahiptir. Turizmin çokkültürlü yapısı, temel olarak turist gönderen toplum kültürü, yerel kültür ve turist kültürü olmak üzere üç boyutta ele alınabilir. Turist gönderen ülke ya da toplumun kültürü iletişim sürecinde rol oynayan kültürlerden biridir. Hizmetin sunulmasında turist gönderen toplumun kültürü dikkate alınmalıdır. Belli kültürden turistlere yönelik olarak, örneğin Japonların tercihlerinin neler olduğu ve onlara en iyi nasıl hizmet verileceği gibi konularda turizm çalışanlarının eğitilmeleri gerekir. Bu eğitim, onların farklı uluslarla ilgili kalıp yargılarının azalmasına ya da ortadan kalkmasına da yardımcı olabilir. Turist kabul eden bir ülke ve ya çekim yerinin kültürünü ifade eden yerel kültür çoğu kez turistlerin esas ziyaret sebepleri arasında yer almaktadır. Genellikle turizm işletmelerinde çalışanların çoğunluğu aynı ülke içindeki veya aynı yöredeki insanlardan oluşmaktadır. Bu bireyler bir kültürde doğmuş, büyümüş ve eğitilmişlerdir. Dolayısıyla o kültüre göre düşünürler, hareket ederler ve tepki gösterirler. Turistler ise evden uzakta olduklarında normal rutin davranışlarından farklı davranma eğiliminde olurlar. Genellikle daha esnek ve rahat plan yaparlar, yeni ve sıra dışı deneyimler ararlar. İş amaçlı seyahat edenler bile iş saatlerinden sonra turist tipi davranışlar sergileyebilirler. Birçok yazar turistlerin yoğun olarak bulunduğu yerlerde yeni bir kültür olgusunun oluştuğunu ve bunun da adının turist kültürü olduğunu ifade etmektedir. Bu gibi yerlerde oluşan kültür aslında ne yerel halkın ne de turistlerin kültürünün tam olarak yansıtmaktadır. Bu kültür aynı zamanda seyahat etmeyen insanlar arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri de yansıtan bir çeşit karma kültür olup, günlük yaşamda standart olarak görülen kültürden farklı

bir kültür olarak ortaya çıkmaktadır (Avcıkurt, 2009: 69-70). Bu farklı kültürler bir arada bulunduğu birbirlerini etkileyebilmekte ve birbirlerinden etkilenebilmektedir. Özellikle bir yörede turistik tüketicilerin varlığı, diğer bireylerin yaşam düzeylerini etkilemektedir. Ziyaretçilerin kendilerini tanıtmaları ve gittikleri bölgelerde yerleşik düzene sahip olan yerel halk ile ilişkileri söz konusu kişilerin yaşam şekillerini ve davranışlarını yüksek oranda şekillendirmektedir. Öte yandan, turistler de ziyaretleri esnasında bu kültürlerden etkilenmektedir (Duran, 2011: 305).

Kültürlerarası etkileşim sürecinde kilit noktayı oluşturan farklılıklar ve yönetimidir. Barutçugil (2011) günümüz dünyasında giderek yoğunlaşan kültürler arası ilişkilerin dikkat çeken yönünün, farklılıklar olduğunu belirtmektedir. Çünkü çoğu gerilimler, çatışmalar ve sorunlar bu nedenle ortaya çıkmaktadır. İş ilişkilerinde başarısızlık, yönetim sorunları, zaman ve maliyet kayıpları çoğu kez kültürler arası farklılıklardan kaynaklanan yanlış anlamaların, anlaşmazlıkların sonuçlarıdır. Diğer taraftan, örgütlerde ve toplumlarda sosyal, entelektüel ve ekonomik zenginliği, çalışkanlığı, yaratıcılığı ve üretkenliği sağlayan özelliklerin başında da farklılıklar gelmektedir. Dolayısıyla farklılıkların olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurması farklılıkların dikkate alınıp alınmadığı ya da iyi yönetilip yönetilmediği ile ilgilidir.

Son zamanlarda kültürler arası etkinlikte bireysel farklılıkları açıklamak üzere kültürel zekâ kavramı üzerinde durulmaktadır. Earley ve Mosakowski (2004: 139) kültürel zekâyı farklı kültürlerle ait kişilerin, hareket, davranış, ses, mimik, ton ve vurgusunu, yine kendisiyle aynı kültüre ait olan insanlar gibi algılayabilmesi, anlayabilmesi ve değerlendirebilmesi olarak ifade etmektedirler.

Farklı kültürlerde benzer iletişim davranışları başka işlevleri yerine getirmektedir. Bu nedenle kültürlerarası karşılaşmalarda, bir davranış için bir tarafın beklediği işlev, diğer kültürün üyeleri tarafından bilinmediği için, beklenenden farklı davranışlar “yanlış” olarak değerlendirilmektedir (Kartarı, 2001: 39). Kültürel zekâ kişileri ait oldukları kültüre göre değerlendirme, bu davranışların altında yatan nedenin karşılaşılan kültürün gereği olduğunu fark etme ve “yanlış” olarak değerlendirilen yargılamaların önüne geçme avantajı sağlamaktadır.

Turizm sektöründe farklı kültürden gelen birçok kişiye hizmet sunulmaktadır. Kültürel zekâyaya sahip bir çalışanın, hizmet sunulan kültüre aşına olması sunulan hizmetin kalitesini ve müşteri memnuniyetini etkileyecektir. Başka kültürlerle sınırlı çapta teması olan ve o kültüre yakınlığı olmayan ya da herhangi bir şekilde kültürlerarası eğitim almayan personel kendini ifade etmede veya başkalarının ne demek istediğini anlamada sorun yaşayabilir (Avcıkurt, 2009: 70) ve bu durum müşteri memnuniyetine olumsuz olarak yansır. Aksine farklı kültürleri anlayan ve geniş kültürel ve dil ufuklarına sahip çalışanlar kendi kültürleri içersinde rahatlıkla yer bulurlar ve kolayca kültürel sınırları geçebilirler (Avcıkurt, 2009: 70). Dolayısıyla kurulan iletişim daha sağlıklı olacağından müşteri memnuniyeti de artar. Bunun yanında sunulan hizmeti alan konukların da kültürel zekâyaya sahip olması çeşitli avantajlar sağlayabilir. Örneğin bir Türk misafir Akdeniz ya da Ege kıyılarında bir konaklama işletmesine gittiğinde; diğer konukların çoğunlukla yabancılardan oluşması ya da tabela, pano gibi alanlarda çoğunlukla yabancı dilde yazılmış kelimelerin olması, vb. durumlardan dolayı kendisini ülkesinde yabancı hissedebilir ya da bu durum farklı kültürlerle karşıt düşünceler geliştirmesine neden olabilir. Kültürel zekâyaya sahip bir misafir ise karşı kültüre daha kolay uyum sağlayabilir ve bu durumun üstesinden kolaylıkla gelebilir. Bir başka örnek olarak yabancı misafirlerin otel içindeki rahat tavır ve davranışlarının otel çalışanları ya da Türk misafirler tarafından yanlış anlaşılması ve yadırganması verilebilir. Yine kültürel zekâyaya sahip bir çalışan ya da misafir, yabancıların bu davranışlarını ait olduğu kültüre göre değerlendirebilir ve bu durumu yadırgamaz.

Çokkültürlü ortamlarda ;

- Birbirinden farklı kültürlerin olması,
- Kültür ve iletişimin birbiriyle bağlantı içinde olması,
- İletişimi yapanların aynı zamanda bir kültürün parçası olması,
- Kültürün iletişimde kendini göstermesi,
- Bir kültüre ait olmanın iletişimi özel kılması,
- Aynı kültüre sahip olmanın iletişimi kolaylaştırması,
- Farklı kültüre ait olmanın iletişimi zorlaştırması (Akay, 2005: 113) vb. nedenler kültürel zekânın çok kültürlü ortamlardaki önemine işaret

etmektedir. İlaveten daha öncede bahsedildiği üzere farklı kültüre sahip insanlar arasında yanlış anlamalar, önyargılar, mesafeli durma, psikolojik ve sosyal izolasyonlar gibi sıkıntılar yaşanabilmektedir (Akay, 2005: 113). Tüm bu nedenlerden dolayı kültürel zekânın çokkültürlü ortamlardaki önemi kavranmalı ve dikkate alınmalıdır.

2.2.4.3. Konaklama İşletmelerinde Tükenmişlik, Çokkültürlülük ve Kültürel Zekâ İlişkisi

İçinde yaşadığımız bilgi çağında insan kaynağı, hizmet ve üretimin en temel ögesi durumuna gelmiştir. Hızla küreselleşen, çeşitlenen, çok kültürlü, çok merkezli günümüz dünyasında artık örgütlerin en önemli zenginliği, çoklu becerilere ve farklı düşünme stillerine sahip nitelikli insan kaynağıdır. İnsanı ön plana çıkaran bu zihniyet dönüşümü örgütlerin felsefelerini, kültürlerini ve stratejilerini etkilemiştir. Örgütler açısından, çalışan insanın yeterliklerinin yanında onu farklı kılan özellikleri de önem kazanmaya başlamıştır. Bu değişen dünyada örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinin anahtarlarından biri, çalışanların farklılıklarına duyarlılık göstermek, saygı duymak ve bu farklılıkları zenginlik olarak görerek değerlendirmektir (Memduhoğlu, 2011: 37). İnsan farklılıkları, yaşamın tüm alanlarında yönetilmesi gereken bir olgu olarak değerlendirilmekte ve örgütsel yaşam içinde daha da önem kazanmaktadır. Çünkü belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluklarının sahip oldukları ahenk ve çalışma uyumu, örgütsel çıktılar üzerinde önemli rol oynamaktadır. Performans, karlılık, verimlilik, etkinlik gibi örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar, bir yandan diğer çalışma arkadaşlarına ve örgüte uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da sahip oldukları farklılıkları özgürce yaşamak istemekte ve bu farklılıklara saygı duyulmasını beklemektedir (Sürgevil ve Budak, 2008: 66).

Söz konusu farklılıkların belirgin olarak yaşandığı sektörlerin başında ise turizm sektörü gelmektedir. Turizm sektörü, özellikle farklı kültürlere ait insanları iş ya da tatil amaçlı bir araya getiren, kültürel çeşitliliğin yaşandığı sektörlerden biridir. Kültürler arası farklılıklar çok uç noktalarda farklı toplumlar arasında görülebildiği gibi aynı toplumun alt kültürleri arasında da gözlenebilmektedir. Buna en güzel

örneği yine turizm sektörünün çokkültürlü yapısı teşkil etmektedir. Özellikle yazın kıyı otellerinin yoğunluğu düşünöldüğünde Nisan-Mayıs aylarından itibaren deniz sezonunun açılması ile birlikte farklı kültürlerden yerli yabancı iş ya da tatil amacıyla gelen insanlar aynı çatı altında toplanmaktadır. Farklı kültürler, üyelerine farklı kültürel norm ve değerler vererek nerede nasıl hareket edeceğini ve neyi nasıl algılayacağını belirler. Kültürel farklılıkların gözardı edildiği bir durumda, kendi kültürel kurallarına göre karşıdakinin davranışlarını değerlendirenler, yanlış düşünce ve tutumlar geliştirebilirler (Çoşgun, 2004: 9) ve dolayısıyla karşılarındaki kişilerle anlaşma konusunda sıkıntılar yaşayabilirler. Kültürel farklılıkların dikkate alınması konusunda ise kültürel zekâ kavramı önem kazanmaktadır. Böyle çok kültürlü bir ortamda kişilerin kültürel zekâ yeteneğine sahip olmaları, karşılaşılan farklı kültürün davranış ve düşüncelerini o kültürün gerektirdiği şekilde algılayabilmek bu farklı iklime daha kolay adapte olmalarında büyük bir avantaj sağlamaktadır. Farklı kültürlerle ve kültürlerarası iletişim yeterliğine sahip bireyler arasında gerçekleşen iletişim sürecinde, etkin ve uygun iletişim kurulur ve yanlış anlamalar en aza iner. İletişime katılan taraflar, karşıdakinin davranışlarını, iletişim sürecinin gerçekleştiği bağlamda tahmin ederek nasıl davranacaklarını bilir ve kendilerini daha rahat hissederler (Kartarı, 2001: 207). Dolayısıyla böyle bir ortamda gerek iş gerekse tatil amacıyla bir arada bulunan kişiler ortama daha kolay adapte olabilirler.

Kültürel zekâ turizm endüstrisinin çok kültürlü yapısı gereği konaklama işletmeleri için kritik bir öneme sahiptir. Bireyler arasındaki farklılıkları açıklamak üzere geliştirilen kültürel zekâ farklı kültüre ait kişilerin, karşılaştıkları kültüre ait davranışları kendisiyle aynı kültüre ait olan insanlar gibi algılayabilmesi, anlayabilmesi, etkili iletişim kurabilmesi ve dolayısıyla farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilme becerisine sahip olunmasıdır. Kültürel zekâyâ sahip çalışanların, çalışma arkadaşları ve ya hizmet sunulan kişileri net olarak anlayabilmesi hem sunulan hizmetin kalitesini hem de çalışanın işine duyacağını doyumunu etkileyecektir. Kültürel zekânın önemi yeterince kavranmadığında turizmin olumsuz sektörel özellikleri de göz önüne alınarak çalışanların yaşadıkları zorluklara ilaveten farklılıklar etkili yönetilemediğinde ya da çalışanların kültürlerarası yeterliliği gerekli düzeyde olmadığında bu durum çalışanlar için oldukça önemli sorunları beraberinde getirmektedir. Bunun yanında hizmet sektöründe çalışan profesyonel çalışanların, gelen konuklara uzun süreli ve yoğun ilgi göstermeleri

gerekmektedir (Maslach ve Jackson, 1981; 99). Sektörde büyük çoğunlukla yabancı konuklara hizmet sunulmaktadır. Etkili bir hizmet sunulabilmesi için çalışanların kültürlerarası yeterliliği, misafir bir kültür içinde bulunan kişinin kültürün gerektirdiği talepleri etkili bir şekilde anlaması ve yanıt vermesi, kültüre ve kültürel değerlere uyum sağlaması ve adapte olması (Eğinli Temel, 2011: 215) gerekmektedir. Çalışanlar bu yeterliliklere sahip olmadığında hem sunulan hizmetin kalitesi düşmekte hem de çalışanlar kendilerini aktif bir şekilde işlerine veremediklerinden, işlerinden soğuma eğilimleri göstermektedirler. İş ortamında meydana gelen olumsuzluklar bireylerin iş yaşamında olduğu gibi sosyal hayatlarında da etkilerini sürdürmektedir. Bireylerin çalışma sürecinde yaşadıkları olumsuzlukları sosyal hayatlarında da hissetmeleri, iş yaşamına karşı olumsuz davranış geliştirmelerine neden olmaktadır. Bireylerin etkisinde kaldıkları bu stres aynı zamanda bireyde başarısızlığın kaynağı olan kaygı düzeyini artırırken diğer taraftan, bireylerin gittikçe ruhsal sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır (Demirtaş, 2014). Bu sorunların devam etmesi ise çalışanların tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya kalmalarına neden olmaktadır.

Kültürler arasındaki farklılıkların dikkate alınmaksızın aynı strateji ve planlarla çokkültürlü ortamlarda başarılı olmak, artık bir hayal olarak değerlendirilmektedir. Bir ülkeye ve o ülkede yaşayan kişilere özgü normlar, değerler, alışkanlıklar, inançlar vb. nesilden nesile aktarılmakta ve böylece bir toplumu şekillendiren söz konusu unsurlar çokkültürlü işletmelerin başarı rotasını belirlemede etkili olmaktadır (Aktuğlu ve Eğinli, 2010: 168). Bu nedenle kültürler arası farklılıkları etkin yönetme becerisi olarak tanımlanan kültürel zekânın önemi kavranmalı ve önemi kavrandığı takdirde işletmelere sunacağı eşsiz avantajların farkında olunmalıdır.

3.YÖNTEM

Bu araştırma uygulamalı bir alan araştırmasıdır. Ölçme aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve teknikleri ile verilerin analizlerine yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Yapılan araştırma, niceliksel (kantitatif) araştırma yöntemleri içerisine girmektedir. Niceliksel araştırma, olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma türüdür. Niceliksel araştırma yönteminde, araştırılan konuya ilişkin, evreni temsil edecek örneklemden sayısal sonuçlar elde edilmektedir (Akman, 2014: 10).

Bu çalışmada, kültürel zekâ ve tükenmişlik ilişkisini öğrenmek amacıyla, İstanbul Avrupa Yakası'nda faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının görüşlerinin öğrenilmesinde gerekli verilerin toplanabilmesi için anket yöntemi tercih edilmiştir. Hazırlanan anket formu Ek 1' de sunulmuştur.

3.2.Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul Avrupa Yakası'nda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. Söz konusu bölgede faaliyet gösteren otellere 450 adet anket dağıtılmış; 409 tanesinden geri dönüş alınabilmiştir. Anketlerden 392 tanesi değerlendirmeye alınmış; 17 anket ise çeşitli nedenlerden değerlendirmeye alınamamıştır. Araştırmada özellikle İstanbul ilinin seçilme nedeni ise ziyaretçi sayısının fazla olması, bu sayının giderek artması [2013 yılı yabancı ziyaretçi sayısı, 10.474.867; 2014 yılı yabancı ziyaretçi sayısı 11.842.983 (İstanbul İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 29.06.2015)] ve yüzyıllar boyunca birçok farklı medeniyete ev sahipliği yapmış olan İstanbul'un geçmişten gelen tarihsel özelliği ve barındırdığı sosyal çeşitlilik (Köseoğlu, 2010: 27) ile turizm açısından oldukça önemli özelliklere sahip bir turizm merkezi olmasıdır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir (Kısaoğulları, 2010: 77-78):

- **Kentin Konumu:** Tarihte, Doğu ve Roma sözcüklerinin birlikte anıldığı tek yer, İstanbul'dur. Doğu ve Batı kavramları henüz yokken bile İstanbul özel bir konuma sahipti. Örneğin, Bizans İmparatorluğu'nu savunmaya gelen Vikingler, şehrin özel konumundan etkilenmiş ve buraya "Myklagard" (mesken tutulacak büyük yer) adını vermişlerdir. Jean Jaures İstanbul'u, ütopyik dünya devletinin başkenti olarak hayal etmiştir. Napolyon da benzer düşüncelere sahiptir.
- **Güzel Sanatların Avrupa Etkisi:** İstanbul'un geçmişinden gelen kültürel yaşamında önemli bir yere sahip olan Avrupa etkisi, tek yönlü bir ilişki değildir. Buna birçok örnek verilebilir. Saraylar, köşkler ve konakların yanı sıra kentin silüetini, Bizans kiliseleriyle, başta Mimar Sinan'ınkiler olmak üzere Osmanlı camileri çizmektedir. Osmanlı topraklarındaki Helen kalıntıları, Avrupa'nın kültürel köklerini Anadolu'da aramasına yol açmıştır. Fatih Sultan Mehmet zamanında Gentile Bellini'yle başlayan resim sanatındaki Avrupa ilişkisi, çarpıcı örneklerle doludur.
- **Siyasi Boyut:** Üç imparatorluğa başkentlik etmiş İstanbul, farklı kültürleri, dilleri ve dinleri asırlardır içerisinde barındırmıştır.
- **Kentsel Yaşam:** İstanbul'da 20. yüzyılın ikinci yarısında hızlı bir gelişim süreci yaşamıştır. 1990'lı yıllarda etkisini yitirmeye başlayan küreselleşme süreciyle, Soğuk Savaş yıllarında yitirdiği uluslararası etki olanaklarını hızla geri kazanmaya başlamıştır. Kent, yeni merkezler ve ulaşım olanaklarına kavuşurken, büyük ölçüde yeniden yapılanmıştır. Aynı süreçte çevre bilinci, sivil toplum hareketleri, atıl mekânlara yeni işlev kazandırma, uluslararası organizasyonlar gibi kavramlarla tanışırken, kültürel ve sanatsal etkinlikler de güncel hayattaki etkinliğini arttırmıştır.
- **Modernleşme:** Modern kentsel dönüşüm, tarihi ve kültürel varlıkların korunması, depremlerden korunma, ulaşım, turizm planlama, ikamet alanlarının planlanması, endüstriyel dönüşüm, iş gücü potansiyelinin

değerlendirilmesi, kültür endüstrileri ve kentsel yaşamın kalitesinde iyileşmeleri içermektedir.

- **Yetenek ve Yaratıcılık:** Günümüzde İstanbul, dünya çapında bir kültür merkezidir. Kültürel zenginliğinin yanında, düzenli olarak gerçekleştirilen etkinliklerin içeriği, kentin bu kültürel çeşitliliğinin kanıtıdır. İstanbul Bienalleri, Proje 4L, Garanti Platform, Yaya sergileri, Borusan Galerisi gibi. Aynı zamanda son on yılda, edebiyatta, video sanatında ve Türk pop müziğindeki başarılar, İstanbulluların yaşamlarını daha da zenginleştirmiştir.
- **Ticaret:** Avrupa'nın Doğu'ya açılan bir kapısı olarak İstanbul, Glasgow'dan Lizbon ve Marsilya'ya kadar, Avrupa'nın diğer büyük liman kentleri ile kültürel ve ticari bağları vardır. Endüstri mallarının önemi büyüktür. Güçlü tarım ve gıda sanayi sektörlerine sahip bir ülkedir. İstanbul iş dünyasına, uluslararası meşhur markaların hepsi katılmıştır.
- **Tinsellik:** İstanbul, yüz metrekaresinde bir alanda cami, sinagog ve farklı mezheplere ait kiliseleri bir arada bulabileceğimiz, çan ve ezan seslerinin hiçbir yerde olmadığı kadar birbirine karışması ile huzurlu atmosferi sürekli ve kalıcı kılan eşsiz bir kenttir. Ortadoğu'dan ayrımlaşan ve Avrupa'dakilere daha yakın olan Osmanlı Devleti'nin pek çok özellikleri vardır. Bugün, bir müslüman, Aya Yorgi Kilisesi'ndeki kutsal günlere ve ritüellere, Noel ayinlerine katılmaktadır.
- **Uygarılıkların Kaynaştığı Yer:** İstanbul, pek çok dilin konuşulduğu bir kaynaşma alanı; Anadolu, Balkanlar, Kırım, Karadeniz, Ege gibi çeşitli coğrafyalardan geleneklerin ve etnik grupların bir harmanıdır. İstanbul'un zengin mirası, dışlayıcı değil, içselleştiricidir.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Teknikleri

Araştırmada otel çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini ve kültürel zekâ düzeylerini tespit etmek ve kültürel zekânın tükenmişlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla “Kişisel Bilgi Formu” “Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI)” ve “Kültürel Zekâ Ölçeği” bir arada kullanılmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik özelliklerle ilgili sorulardan oluşurken, ikinci bölüm tükenmişlik ölçeğindeki sorulardan, üçüncü bölüm ise kültürel zekâ ölçeğindeki sorulardan oluşmaktadır. Demografik özelliklerle ilgili 8 soru, tükenmişlik kavramı ile ilgili 22 soru, kültürel zekâ kavramı ile ilgili 20 soru olmak üzere anket toplam 50 sorudan oluşmaktadır.

Tükenmişlik ölçeği “duygusal tükenme”, “duyarsızlaşma” ve “kişisel başarı” alt boyutlarından oluşmaktadır. Kişisel başarı ifadeleri diğer iki alt boyutun aksine olumlu ifadelerdir. Yani, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma alt ölçeklerinden alınan yüksek puanlar ve kişisel başarı alt boyutundan alınan düşük puan yüksek düzeyde tükenmişliği ifade etmektedir. Tükenmişlik ölçeğinde 5’ li Likert ölçeği türünde önermeler yer almaktadır. Çalışanların yöneltilen önermeleri “1.Hiçbir zaman, 2. Çok nadir, 3.Bazen, 4.Çoğu zaman, 5. Her zaman” arasında yanıtlamaları istenmiştir.

Kültürel zekâ ölçeği “davranışsal”, “motivasyonel”, “bilişsel” ve “üstbilişsel” olmak üzere dört boyuttan oluşmakta ve 5’ li Likert ölçeği türünde önermeler yer almaktadır. Çalışanların bu bölümde yöneltilen önermeleri, “1.Kesinlikle katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle katılıyorum” arasında yanıtlamaları istenmiştir.

Anketin hazırlanmasında Van Dyne vd.’nin geliştirdiği kültürel zekâ ölçeği için; Şahin vd. (2012) ve İşci (2013)’ nin Türkçeye uyarlanmış çalışmalarından; tükenmişlik ölçeği için Bahar’ ın (2006) çalışmasından yararlanılmıştır. Anket formları hazırlandıktan sonra, 50 adet otel çalışanının katılımıyla bir pilot uygulama yapılmış, soruların anlaşılabilirliği ve anket formunun cevaplanma süresi kontrol edilmiş, anlam gücü yaratılan ifadeler düzeltilmiştir. Ayrıca anket formunun

güvenirlilik analizi yapılarak, Cronbach Alfa katsayısının kültürel zekâ ölçeği için (0,856); tükenmişlik ölçeği için ise (0,787) geçerli güvenirlilik düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Ölçeklerin güvenirlilik düzeyi yüksek olduğu için anket uygulamasına devam edilmiştir.

3.4.Verilerin Analizi

Anket yolu ile elde edilen verilerin analizi SPSS 11.5 For Windows paket programı (Statistical Programme for Social Sciences / Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) ile yapılmıştır. Anket uygulaması gerçekleştirildikten sonra, değerlendirilmeye alınan veriler ankete katılan işgörenlerin kişisel özellikleri, çalıştıkları işletmede görev süreleri ve turizm sektöründe toplam çalışma süreleri yüzde ve frekans yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Devamında, ankette yer alan tükenmişlik boyutlarından duygusal tükenme, kişisel başarı ve duyarsızlaşma boyutlarına yönelik ve kültürel zekâ alt boyutlarından bilişsel kültürel zekâ, üstbilişsel kültürel zekâ, motivasyonel kültürel zekâ ve davranışsal kültürel zekâ boyutlarına yönelik verilen ifadeler yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunarak analiz edilmiştir. Kültürel zekâ ölçeği için Faktör Analizi yapılmış ölçeğin dört faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Tükenmişlik ve kültürel zekâ arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Korelasyon Analizi yapılmıştır. Veriler normal dağılım özelliği göstermediğinden farklılık testlerinden Mann-Whitney U Testi ve Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin cinsiyetlere göre karşılaştırılması her bir tükenmişlik boyutu için Mann-Whitney U Testi uygulanarak ortaya konmuştur. Aynı şekilde çalışanların kültürel zekâ düzeylerinin düzeylerinin cinsiyetlere göre karşılaştırılması her bir kültürel zekâ boyutu için Mann-Whitney U Testi uygulanarak ortaya konmuştur. Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin yaşlarına, eğitim durumlarına, medeni durumlarına, işletmede görev sürelerine ve turizm sektöründe çalışma sürelerine göre karşılaştırma yapabilmek amacıyla Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Aynı şekilde çalışanların kültürel zekâ düzeylerinin yaşlarına, eğitim durumlarına, medeni durumlarına, işletmede görev sürelerine ve turizm sektöründe çalışma sürelerine göre karşılaştırma yapabilmek amacıyla Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Analizlerde 0.05 anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde İstanbul Avrupa Yakası' nda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarına uygulanan anket yöntemi sonucu elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

4.1. Önermelere Ait Güvenirlik Analizi

Bir araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği araştırma sonuçları açısından önemlidir. Bir ölçek kullanılmadan önce güvenilirlik ve geçerlilik açısından sınanmalıdır. Bir ölçeğin güvenilirliği o ölçeğin farklı zamanlarda aynı örnekleme uygulandığı durumda aynı sonuçları verme derecesini göstermektedir. Bu anlamda güvenilirlik, bir değişkeni ölçmek için sorulan soruların ne derecede bilinçli olarak cevaplandırıldığı bir göstergesidir (Özdoğan ve Tüzün, 2007: 644). Bu araştırmada, güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach' s Alpha modeli kullanılacaktır. Cronbach' s Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach' s Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach' s Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilir (Kalaycı, 2006: 405).

Çizelge 1. Cronbach's Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama

Cronbach's	Yorumu
0,80-1.00 Arası	Yüksek Güvenilirlik
0,60-0,80 Arası	Oldukça güvenilir
0,40-0,60 Arası	Güvenilirlik düşük
0,40 dan aşağısı	Güvenilir değil

Kaynak: Kalaycı, Ş. (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, s.405.

Tükenmişlik ölçeğinin Cronbach's Alfa katsayısı 0,74, kültürel zekâ ölçeğinin Cronbach's Alfa katsayısı ise 0,92 olarak tespit edilmiştir. Yukarıdaki bilgiler ışığında her iki ölçeğin de oldukça güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 2. Tükenmişlik Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Duygusal Tükenme	9	0,90
Duyarsızlaşma	5	0,61
Kişisel Başarı	8	0,77

Çizelge 2' deki bilgiler ışığında; duygusal tükenme boyutu Cronbach's Alfa katsayısı 0,80-1.00 arasında; duyarsızlaşma boyutu ve kişisel başarı boyutu Cronbach's Alfa katsayıları ise 0,60-0,80 arasında olup ölçeğin oldukça güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 3. Kültürel Zekâ Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Katsayıları

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Bilişsel Kültürel Zekâ	6	0,85
Üstbilişsel Kültürel Zekâ	5	0,85
Motivasyonel Kültürel Zekâ	4	0,85
Davranışsal Kültürel Zekâ	5	0,89

Çizelge 3' deki bilgiler ışığında; bilişsel kültürel zekâ, üstbilişsel kültürel zekâ, motivasyonel kültürel zekâ ve davranışsal kültürel zekâ boyutlarının

Cronbach's Alfa katsayıları 0,80-1.00 arasında olup ölçeğin oldukça güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

4.2. Demografik Faktörlerin Analizi

Çizelge 4. Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Kişisel Özellikler(n=123)		F	%
Cinsiyet	Kadın	134	34,2
	Erkek	258	65,8
Yaş	20-25	91	23,2
	26-30	129	32,9
	31-40	122	31,1
	41-50	47	12,0
	51 ve üstü	3	0,8
	Medeni Durum	Bekâr	175
Evli		191	48,7
Diğer		26	6,6
Öğrenim Düzeyi	İlkokul	12	3,1
	Ortaokul	63	16,1
	Lise	142	36,2
	Önlisans	83	21,2
	Lisans	82	20,9
	Lisans Üstü	10	2,6
İşletmede Görev Süresi	0-1 yıl	102	26,0
	2-4 yıl	114	29,1
	5-7 yıl	131	33,4
	8-10 yıl	33	8,4
	10 yıl ve üzeri	12	3,1
Turizm Sektöründe Görev Süresi	0-1 yıl	30	7,7
	2-4 yıl	82	20,9
	5-7 yıl	127	32,4
	8-10 yıl	78	19,9
	11 yıl ve üzeri	75	19,1

Çizelge 4'e göre, araştırmaya katılan çalışanların; % 34,2'si (n=134) kadın ve % 65,8'i (n=258) erkek dir. Aynı tabloya göre, katılımcıların % 48,7'si (n=191) evli,% 44,6'sı (n=175) bekâr'dır. % 6,6'sı (n=26) ise diğer seçeneğini işaretlemişlerdir. Katılımcıların % 3,1'i (n=12) ilkokul, % 16,1'i (n=63)ortaokul, % 36,2' si (n=142) lise ve % 21,2' si (n=83) ön lisans, % 20,9' u (n=82) lisans, % 2,6'sı (n=10) lisans üstü mezunudur. Çalışanların işletmede görev sürelerine baktığımızda % 33,4'ü

(n=131) 5-7 yıl, 29,1'i (n=114) 2-4 yıl, % 26,0'ı (n=102) 0-1 yıl, % 8,4'ü (n=33) 8-10 yıl ve %3,1'i (n=12) 10 yıl ve üzeri çalışmıştır. Turizm sektöründe çalışma yılına bakıldığında ise; katılımcılar % 32,4'ü (n=127) 5-7 yıl, % 20,9 (n=82) 2-4 yıl, % 19,9'u (n=78) 8-10 yıl, % 19,1'i (n= 75) 10 yıl ve üzeri ve % 7,7'si (n=30) 0-1 yıl çalışmıştır.

Çizelge 5. Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Ölçeğine Verdikleri Cevaplara İlişkin Yüzde, Frekans Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İFADELER	Hiçbir Zaman		Çok Nadir		Bazen		Çoğu Zaman		Her zaman		Ortalama	Standart Sapma
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
İşimden soğuduğumu hissediyorum.	49	12,5	66	16,8	115	29,3	92	23,5	70	17,9	3,17	1,26
İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum.	26	6,6	60	15,3	120	30,6	112	28,6	74	18,9	3,37	1,14
Sabah kalkıp, yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum.	30	7,7	82	20,9	106	27,0	96	24,5	78	19,9	3,28	1,21
Hizmet verdiğim kişilerin, olaylarla ilgili neler hissettiğini çok kolay anlayabiliyorum.	95	24,2	174	44,4	68	17,3	41	10,5	14	3,6	2,24	1,04
Hizmet verdiğim bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum.	68	17,3	118	30,1	122	31,1	62	15,8	22	5,6	2,62	1,11
Gün boyu insanlarla birlikte çalışmak, beni gerçekten geriyor.	57	14,5	94	24,0	109	27,8	102	26,0	30	7,7	2,88	1,17
Hizmet verdiğim kişilerin sorunlarını çok etkili bir şekilde ele alıyorum.	83	21,2	159	40,6	79	20,2	56	14,3	15	3,8	2,39	1,08
İşimden dolayı tükendığimi hissediyorum.	52	13,3	66	16,8	87	22,2	84	21,4	103	26,3	3,30	1,36
Yaptığım iş ile başkalarının hayatını olumlu etkilediğimi düşünüyorum.	52	13,3	113	28,8	106	27,0	90	23,0	31	7,9	2,83	1,15
Bu işe girdiğimden beri, insanlara karşı daha duyarsız oldum.	119	30,4	98	25,0	86	21,9	64	16,3	24	6,1	2,47	1,58
Bu işin, beni duygusal olarak köreltdiğinden endişe ediyorum.	93	23,7	76	19,4	81	20,7	109	27,8	33	8,4	2,77	1,30
Kendimi çok enerjik hissediyorum.	51	13,0	98	25,0	92	23,5	101	25,8	50	12,8	3,00	1,24
İşimin beni kısıtladığımı düşünüyorum.	52	13,3	58	14,8	88	22,4	116	29,6	78	19,9	3,28	1,30
İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum.	18	4,6	62	15,8	87	22,2	142	36,2	83	21,2	3,53	1,12
Hizmet verdiğim bazı kişilere ne olup ne olmadığı beni gerçekten ilgilendirmiyor.	103	26,3	89	22,7	99	25,3	66	16,8	35	8,9	2,59	1,28
İnsanlarla doğrudan birlikte çalışmak bende çok	54	13,8	100	25,5	106	27,0	99	25,3	33	8,4	2,89	1,17

fazla stres yaratıyor.												
Hizmet verdiğim kişilerle birlikte, kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum.	77	19,6	157	40,1	86	21,9	52	13,3	20	5,1	2,44	1,10
Hizmet verdiğim kişilerle yakından ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissedirim.	82	20,9	121	30,9	109	27,8	54	13,8	26	6,6	2,54	1,15
İşimde birçok önemli şey yaptım.	77	19,6	172	43,9	99	25,3	27	6,9	17	4,3	2,32	1,00
Sabrımın tükendiğini hissediyorum.	53	13,5	76	19,4	146	37,2	84	21,4	33	8,4	2,91	1,13
İşimde, duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum.	77	19,6	152	38,8	99	25,3	48	12,2	16	4,1	2,42	1,06
Hizmet verdiğim kişilerin, bazı sorunları yüzünden, beni suçladıklarını hissediyorum.	152	38,8	79	20,2	89	22,7	51	13,0	21	5,4	2,26	1,24
Ölçeğin Genel Ortalaması: 2,79 Ölçeğin Standart Sapması: 0,63 Ölçeğin Güvenilirliği: 0,74												

Çizelge 5' te çalışanların tükenmişlik ölçeğindeki her bir önermeye vermiş oldukları yanıtların yüzde dağılımları yer almaktadır. Yanıt kategorileri beş grupta toplanmıştır. Bunlar; hiçbir zaman, çok nadir, bazen, çoğu zaman, her zaman şeklindedir.

Çizelge 5' te görüldüğü üzere duygusal tükenme önermelerinden olan “İş yerinde çok yoğun çalıştığımı düşünüyorum” 3,53; “İş günü sonunda kendimi tükenmiş hissediyorum” 3,37; “İşimden dolayı tükendiğimi hissediyorum” 3,30; “Sabah kalkıp, yeni bir iş gününe başlamak zorunda olduğum zaman, yorgunluk hissediyorum” 3,28; “İşimin beni kısıtladığımı düşünüyorum” 3,28; “İşimden soğuduğumu hissediyorum” 3,17 ifadelerine katılım oranları oldukça yüksektir. Duyarsızlaşma önermelerinden olan “Bu işin beni duygusal olarak körelttiğinden endişe duyuyorum” 2,77; “Hizmet verdiğim bazı kişilere karşı soğuk ve ilgisiz davrandığımı hissediyorum” 2,62 gibi ifadelere katılım oranları nispeten düşüktür. Kişisel başarı önermelerinden olan “Hizmet verdiğim kişilerle ilgilendikten sonra kendimi canlanmış hissedirim” 2,54; “Hizmet verdiğim kişilerle kolaylıkla rahat bir ortam oluşturabiliyorum” 2,44; “İşimde duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum” 2,42 ifadelerine ise katılım oranları oldukça düşüktür. Sonuç olarak çalışanların kişisel başarı düzeylerinin düşük olduğunu, orta düzeyde duyarsızlaşma ve yüksek düzeyde duygusal tükenme yaşadıklarını söyleyebiliriz.

Çizelge 6. Otel Çalışanlarının Kültürel Zekâ Ölçeğine Verdikleri Cevaplara İlişkin Yüzde, Frekans Dağılımları, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	Standart Sapma
	f	%	F	%	f	%	F	%	f	%		
Farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla olan ilişkilerimde, kültürel bilgimi bilinçli olarak kullanırım	11	2,8	27	6,9	39	9,9	191	48,7	124	31,6	3,99	0,97
Bana benzer olmayan kültürlerden insanlarla olan ilişkilerimde kültürel bilgimi düzenlerim	6	1,5	23	5,9	31	7,9	213	54,3	119	30,4	4,06	0,86
Farklı kültürle olan ilişkilerimde bilinçli olarak kültürel bilgimi uygulamam	5	1,3	20	5,1	52	13,3	207	52,8	108	27,6	4,00	0,85
Farklı kültürlerden olan insanla ilişkilerimde kültürel bilgimin hassaslığını kontrol ederim	6	1,5	27	6,9	57	14,5	206	52,6	96	24,5	3,91	0,89
Diğer kültürlerin hukuki ve ekonomik sistemlerini bilirim	6	1,5	43	11,0	104	26,5	165	42,1	74	18,9	3,65	0,95
Diğer dillerin dil kurallarını (kelime, gramer gibi) bilirim	15	3,8	43	11,0	89	22,7	173	44,1	72	18,4	3,62	1,02
Diğer kültürlerin kültürel değer ve dini inançlarını bilirim	8	2,0	35	8,9	98	25,0	174	44,4	77	19,6	3,70	0,95
Diğer kültürlerin evlilik sistemlerini bilirim	19	4,8	46	11,7	113	28,8	139	35,5	75	19,1	3,52	1,07
Diğer kültürlerin sanat ve el sanatlarını bilirim.	28	7,1	66	16,8	97	24,7	143	36,5	58	14,8	3,34	1,13
Diğer kültürlerin sözsüz olarak, davranışlarıyla kendilerini nasıl ifade ettiklerini bilirim.	12	3,1	44	11,2	91	23,2	177	45,2	68	17,3	3,62	0,99
Diğer kültürlerden insanlarla ilişki kurmayı severim	7	1,8	19	4,8	40	10,2	191	48,7	135	34,4	4,09	0,89
Bana benzer olmayan yerel kültürlerle sosyalleşebileceğimden eminim	7	1,8	24	6,1	48	12,2	199	50,8	114	29,1	3,99	0,90
Yeni bir kültüre uyum sağlama stresleri ile başa çıkabilirim.	6	1,5	19	4,8	70	17,9	194	49,5	103	26,3	3,94	0,87
Bana benzer olmayan kültürlerle yaşamayı severim	6	1,5	25	6,4	71	18,1	185	47,2	105	26,8	3,91	0,91
Farklı kültürlerin ticari koşullarına uyum sağlayabileceğime eminim	8	2,0	21	5,4	77	19,6	200	51,0	86	21,9	3,85	0,89
Farklı kültürlerle ilişkilerimde gereken şekilde konuşmadaki ton ve vurguyu değiştiririm	12	3,1	24	6,1	67	17,1	205	52,3	84	21,4	3,82	0,93
Farklı kültürel durumlarda, farklılığa uyum sağlamak için sessizliği ve duraklamayı kullanırım	14	3,6	39	9,9	84	21,4	187	47,7	68	17,3	3,65	0,99
Farklı kültürel durumların gerektirdiği şekilde konuşmamın hızını değiştiririm	15	3,8	37	9,4	64	16,3	190	48,5	86	21,9	3,75	1,02
Farklı kültürel durumların gerektirdiği şekilde sözsüz davranışlarımı değiştiririm	15	3,8	42	10,7	64	16,3	180	45,9	91	23,2	3,73	1,05
Farklı kültürel durumların gerektirdiği şekilde yüzümün ifadesini değiştiririm	14	3,6	24	6,1	53	13,5	208	53,1	93	23,7	3,87	0,96
Ölçeğin Genel Ortalaması: 3,80 Ölçeğin Standart Sapması: 0,61 Ölçeğin Güvenilirliği: 0,92												

Çizelge 6' da çalışanların kültürel zekâ ölçeğindeki her bir önermeye vermiş oldukları yanıtların yüzde dağılımları yer almaktadır. Yanıt kategorileri beş grupta toplanmıştır. Bunlar; kesinlikle katılmayanlar, katılmayanlar, kararsızlar, katılanlar ve kesinlikle katılanlar şeklindedir.

Motivasyonel kültürel zekâ önermelerinden olan “Diğer kültürlerden olan insanlarla ilişki kurmayı severim.”4,09; “Bana benzer olmayan kültürlerden insanlarla olan ilişkilerimde kültürel bilgimi düzenlerim.” 4,06; “Farklı kültürle olan ilişkilerimde bilinçli olarak kültürel bilgimi uygularım.” 4,00; “Farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla olan ilişkilerimde, kültürel bilgimi bilinçli olarak kullanırım.” 3,99 gibi ifadelerle katılım oranları yüksektir.

Bilişsel kültürel zekâ önermelerinden olan “Diğer kültürlerin kültürel değer ve dini inançlarını bilirim” 3,70; “Diğer kültürlerin hukuki ve ekonomik sistemlerini bilirim” 3,65; “Diğer kültürlerin dil kurallarını bilirim” 3,62; “Diğer kültürlerin sözsüz olarak, davranışlarıyla kendilerini nasıl ifade ettiklerini bilirim” 3,62 gibi ifadelerle katılım oranları yüksektir.

Üstbilişsel kültürel zekâ önermelerinden olan “Bana benzer olmayan yerel kültürlerle sosyalleşebileceğimden eminim.” 3,99; “Yeni bir kültüre uyum sağlama stresleri ile başa çıkabilirim.” 3,94; “Bana benzer olmayan kültürlerle yaşamayı severim.” 3,91; “Farklı kültürlerin ticari koşullarına uyum sağlayabileceğime eminim.” 3,85 gibi ifadelerle katılım oranları yüksektir.

Davranışsal kültürel zekâ önermelerinden olan “Farklı kültürel durumların gerektirdiği şekilde yüzümün ifadesini değiştiririm.” 3,87; “Farklı kültürlerle ilişkilerimde gereken şekilde konuşmamdaki ton ve vurguyu değiştiririm.” 3,82; “Farklı kültürel durumların gerektirdiği şekilde konuşmamın hızını değiştiririm.” 3,75; “Farklı kültürel durumların gerektirdiği şekilde sözsüz davranışlarımı değiştiririm.” 3,73 gibi ifadelerine katılım oranları yüksektir.

Ölçeğin genel ortalaması ise 3,80 dir. Sonuç olarak çalışanların, motivasyonel, bilişsel, üstbilişsel ve davranışsal kültürel zekâ düzeyleri ile genel kültürel zekâ düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

4.3. Faktör Analizi

Faktör analizi, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya toplayarak ölçmeyi az sayıda faktör ile açıklamayı amaçlayan istatistiksel bir tekniktir. Faktör analizi, bir faktörleştirme ya da ortak faktör adı verilen yeni kavramları (değişkenleri) ortaya çıkarma ya da maddelerin faktör yük değerlerini kullanarak kavramların işlevsel tanımlarını elde etme süreci olarak da tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2003: 117). Faktör analizinde temel mantık, karmaşık bir olgunun daha az sayıda faktörler (temel değişkenler) yardımıyla açıklanabileceği düşüncesidir (Altunışık vd, 2012: 264). Analizlerde, tüm değişkenler arasındaki ilişkiler incelenir. Bu ilişkilere dayanılarak verilerin daha anlamlı ve özet olarak sunulması sağlanır (Turgut ve Baykul, 1992: 173)

Faktör analizinin dört aşaması vardır (Semerci, 2004):

1. Bartlett Testi (Bartlett Test of Sphericity) hesaplanır. Bu test “korelasyon matrisi birim matrise eşittir” hipotezini test eder. Hipotezin reddedilmesi, değişkenler arasında bir korelasyonun olduğu anlamına gelir ve faktör analizinin değişkenlere uygulanabilirliği söz konusu olur.

2. KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değerinin hesaplanması gerekir. Çünkü KMO değerleri faktör analizinin iyi olup olmadığı hakkında bilgi verir. Küçük KMO değerleri, faktör analizi uygulamasının iyi bir fikir olmadığı sonucunu verir. Bir başka deyişle, iki değişken çifti arasındaki korelasyon diğer değişkenlerce açıklanamamaktadır. Bu değerler için Tablo 3-1’deki sınıflama getirilmiştir.

Çizelge 7. Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri İçin Bir Sınıflama

KMO Değeri	Yorumu
0,80 ve Yukarısı	Mükemmel
0,70-0,80 Arası	İyi
0,60-0,70 Arası	Orta
0,50-0,60 Arası	Kötü
0,50 den aşağısı	Kabul Edilemez

Kaynak: Turgut, M. F. ve Baykul, Y. (1992). Ölçekleme Teknikleri, Ankara: ÖSYM Yayınları, s.173

3. Verileri en uygun şekilde temsil edecek faktör sayısı, her faktör tarafından açıklanan toplam varyans yüzdesi ile belirlenir. Toplam varyans her değişkenin varyansının toplamıdır. Her faktör tarafından açıklanan toplam varyans öz değerleridir. Değişken varyansları bire eşit olduğundan, varyansı birden düşük olan faktörler göz önüne alınmaz. Kısaca modele alınacak faktör sayısı, öz değerleri (eigen) birden büyük olan faktörlerin sayısı kadardır.

4. Faktör analizinin son basamağı, faktör yüklerin hesaplamasıdır. Faktör yükleri en az 30 olmalıdır.

Verilerin, faktör analizi için uygunluğu yukarıda faktör analizinin aşamalarında da belirtildiği gibi Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik testi ile incelenmektedir. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör analizi için uygun olup olmadığı hakkında bilgi verir. Faktörleştirilebilirlik için KMO' nun 0.60' dan yüksek çıkması beklenmektedir. Barlett testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi korelasyonlar temelinde inceler (Büyüköztürk, 2014: 136).

Aşağıda KMO ve Bartlett küresellik testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 8. KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,901
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi- Square	4479,268
	Df	190
	Sig.	,000

Yapılan analiz sonucu KMO katsayısı 0,901 olarak belirlenmiştir. Bu değer kritik alt değer olan 0,50' den oldukça yüksektir ve verilere güvenilir şekilde faktör analizi uygulanabileceğinin göstergesidir. Bartlett testi p 0,000 düzeyinde Sig.0,000' dır. Bu sonuç, değişkenlerin ilişkili olduğunu ve çalışmanın güvenilir olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Çalışmada kültürel zekâ ölçeği ve tükenmişlik ölçeği birlikte kullanılmıştır. Kültürel zekâ konusu üzerinde özellikle yerli yazında yapılan çalışmalar oldukça sınırlı olduğu için kültürel zekâ ölçeğine faktör analizi uygulanmış ve ölçeğin dört faktörlü yapısı sorgulanmıştır. Tükenmişlik ölçeği için ise faktör analizi yapılmamıştır. Çünkü tükenmişlik kavramı üzerinde yapılan çalışmalar oldukça fazladır ve ölçeğin üç faktörlü yapısı pek çok yazar tarafından doğrulanmıştır.

Çizelge 9' da kültürel zekâ ölçeğinin faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 9. Kültürel Zekâ Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Cronb ach Alpha	Art. Ort.	S.S.	Fak. Yük.	Varya ns (%)	Fakt. Ort.
Üst Bilişsel Kültürel Zekâ	0,851		0,74		40,833	3,99
İfade 1. Farklı kültürel geçmişe sahip insanlarla olan ilişkilerimde, kültürel bilgimi bilinçli olarak kullanırım	0,918	3,99	0,97	0,802		
İfade 2. Bana benzer olmayan kültürlerden insanlarla olan ilişkilerimde kültürel bilgimi düzenlerim	0,920	4,06	0,86	0,822		

İfade 3. Farklı kültürle olan ilişkilerimde bilinçli olarak kültürel bilgimi uygulamam	0,919	4,00	0,85	0,720		
İfade 4. Farklı kültürlerden olan insanla ilişkilerimde kültürel bilgimin hassaslığını kontrol ederim	0,920	3,91	0,89	0,729		
Bilişsel Kültürel Zekâ	0,851		0,77		10,888	3,58
İfade 5. Diğer kültürlerin hukuki ve ekonomik sistemlerini bilirim	0,920	3,65	0,95	0,599		
İfade 6. Diğer dillerin dil kurallarını (kelime, gramer gibi) bilirim	0,920	3,62	1,02	0,699		
İfade 7. Diğer kültürlerin kültürel değer ve dini inançlarını bilirim	0,917	3,70	0,95	0,730		
İfade 8. Diğer kültürlerin evlilik sistemlerini bilirim	0,918	3,52	1,07	0,804		
İfade 9. Diğer kültürlerin sanat ve el sanatlarını bilirim.	0,920	3,34	1,13	0,756		
İfade 10. Diğer kültürlerin sözsüz olarak, davranışlarıyla kendilerini nasıl ifade ettiklerini bilirim.	0,918	3,62	0,99	0,515		
Motivasyonel Kültürel Zekâ	0,858		0,71		8,083	3,95
İfade 11. diğer kültürlerde insanla ilişki kurmayı severim	0,918	4,09	0,89	0,631		
İfade 12. Bana benzer olmayan yerel kültürlerle sosyalize olabileceğimden eminim	0,918	3,99	0,90	0,715		
İfade 13. Yeni bir kültüre uyum sağlama stresleri ile başa çıkabilirim.	0,918	3,94	0,87	0,760		
İfade 14. Bana benzer olmayan kültürlerle yaşamayı severim	0,917	3,91	0,91	0,720		
İfade 15. Farklı kültürlerin ticari koşullarına uyum sağlayabileceğime eminim	0,917	3,85	0,89	0,674		
Davranışsal Kültürel Zekâ	0,896		0,83		6,098	3,76
İfade 16. Farklı kültürlerle ilişkilerimde gereken şekilde konuşmamdaki ton ve vurguyu değiştiririm	0,918	3,82	0,93	0,718		
İfade 17. Farklı kültürel durumlarda, farklılığa uyum sağlamak için sessizliği ve duraklamayı kullanırım	0,920	3,65	0,94	0,786		
İfade 18. Farklı kültürel durumların gerektirdiği şekilde konuşmamın hızını değiştiririm	0,918	3,75	1,02	0,847		
İfade 19. Farklı kültürel durumların gerektirdiği şekilde sözsüz davranışlarımı değiştiririm	0,918	3,73	1,05	0,835		
İfade 20. Farklı kültürel durumların gerektirdiği şekilde yüzümün ifadesini değiştiririm	0,1918	3,87	0,96	0,797		

Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi. Açıklanan toplam varyans: % 65,902
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : 0,901
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi- Square: 4479,268

Cevap Seçenekleri: 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum

Çizelge 9’ da görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucunda 20 ifade, kültürel zekâ ölçeğinin alt boyutları ile aynı dağılımı göstermiştir. Değişkenler 4 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler; üst bilişsel kültürel zekâ, bilişsel kültürel zekâ, motivasyonel kültürel zekâ ve davranışsal kültürel zekâdır. Çizelge 9’ da görüldüğü gibi ifade 1, ifade 2, ifade 3 ve ifade 4’ ün üst bilişsel kültürel zekâ faktörünü; ifade 5, ifade 6, ifade 7, ifade 8, ifade 9 ve ifade 10’ un bilişsel kültürel zekâ faktörünü; ifade 11, ifade 12, ifade 13, ifade 14 ve ifade 15’ in motivasyonel kültürel zekâ faktörünü; ifade 16, ifade 17, ifade 18, ifade 19 ve ifade 20’ nin ise davranışsal kültürel zekâ faktörünü oluşturduğu görülmektedir.

Faktör 1 “Üst bilişsel Kültürel Zeka” dır. Bu faktördeki 4 maddenin rotasyon sonrası faktör yük değerlerinin 4,06 ile 3,91 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen bu değerler birinci faktörün birbirleriyle yüksek düzeyde ilişkili maddelerden oluştuğunu ve üstbilişsel kültürel zekânın tanımlanan yapıyı ölçmede yeterli olduğunu göstermektedir. Üst bilişsel kültürel zekâ faktörünün güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha değeri) 0,851’ dir. Faktör 1’e ait toplam varyans 40,833’ tür. Bulgular değerlendirildiğinde faktörün güvenilir ve geçerli bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir. Çizelge 9’ da faktör ortalamasının ise, 3,99 olduğu görülmektedir.

Faktör 2 “Bilişsel Kültürel Zeka” dır. Bu faktördeki 6 maddenin rotasyon sonrası faktör yük değerlerinin 3,70 ile 3,34 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen bu değerler birinci faktörün birbirleriyle yüksek düzeyde ilişkili maddelerden oluştuğunu ve bilişsel kültürel zekânın tanımlanan yapıyı ölçmede yeterli olduğunu göstermektedir. Bilişsel kültürel zekâ faktörünün güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha değeri) 0,851’ dir. Faktör 2’ ye ait toplam varyans 10,888’ dir. Bulgular değerlendirildiğinde faktörün güvenilir ve geçerli bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir. Çizelge 9’ da bilişsel kültürel zekâ faktörünün, faktör ortalamasının ise, 3,58 olduğu görülmektedir.

Faktör 3 “Motivasyonel Kültürel Zeka” dır. Bu faktördeki 5 maddenin rotasyon sonrası faktör yük değerlerinin 4,09 ile 3,85 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen değerler birinci faktörün birbirleriyle yüksek düzeyde ilişkili maddelerden oluştuğunu ve motivasyonel kültürel zekânın tanımlanan yapıyı ölçmede yeterli olduğunu göstermektedir. Motivasyonel kültürel zekâ faktörünün

güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha değeri) 0,858' dir. Faktör 3'e ait toplam varyans 8,083' tür. Bulgular değerlendirildiğinde faktörün güvenilir ve geçerli bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir. Çizelge 9' da motivasonel kültürel zekâ faktörünün, faktör ortalamasının ise, 3,95 olduğu görülmektedir.

Faktör 4 "Davranışsal Kültürel Zeka" dır. Bu faktördeki 5 maddenin rotasyon sonrası faktör yük değerlerinin 3,87 ile 3,65 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen bu değerler birinci faktörün birbirleriyle yüksek düzeyde ilişkili maddelerden oluştuğunu ve davranışsal kültürel zekânın tanımlanan yapıyı ölçmede yeterli olduğunu göstermektedir. Kültürel zekâ faktörünün güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha değeri) 0,896' dir. Faktör 4'e ait toplam varyans 6,098' dir. Bulgular değerlendirildiğinde faktörün güvenilir ve geçerli bir veri toplama aracı olduğu söylenebilir. Davranışsal kültürel zekâ faktörüne ait toplam varyans diğer faktörlerle karşılaştırıldığında bu değer en yüksek değer olduğu görülmektedir. Çizelge 10' da davranışsal kültürel zekâ faktörünün, faktör ortalamasının ise, 3,76 olduğu görülmektedir.

4.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon iki değişken arasında ilişki olup olmadığının ölçülmesidir. Korelasyon analizinde iki değişkene arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hesaplanır. Fakat bu ilişki bir neden-sonuç ilişkisi olmak zorunda değildir (Eymen, 2007: 92). Korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır. Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif ilişkiyi; -1.00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon kat sayısının, mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması yüksek; 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.30-0.00 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanır (Yurtseven vd. 2013: 54).

Çizelge 10. Kültürel Zekâ ve Tükenmişlik Korelasyonu

	Kültürel Zekâ	Tükenmişlik
Spearman's Correlation	1,000	-,109**
Sig. (2-tailed)	.	,031
N	392	392
(**) Korelasyon 0,01 düzeyinde çift taraflı öneme sahiptir. (*Korelasyon 0,05 düzeyinde çift taraflı öneme sahiptir.		

Çizelge 10' da görüldüğü gibi çalışanların kültürel zekâ düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki [Kül. Zekâ ↔ Tük. ($r = -,109^{**}$)] bulunmuştur. Başka bir ifade ile çalışanların kültürel zekâ düzeyleri arttıkça tükenmişlik düzeylerinin azaldığı anlaşılmaktadır.

Çizelge 11. Kültürel Zekâ Boyutları ve Tükenmişlik Boyutları Korelasyonu

		Duy.Tük.	Duyar.	Kiş.Baş.	Tük.	
Spearman' s rho	Üst.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,164**	-,015	,142**	-,052
			,001	,768	,005	,306
	Bil.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,237**	-,145**	-,011	-,191**
			,000	,004	,824	,000
	Mot.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,100*	,053	,097	-,004
			,048	,295	,056	,941
	Dav.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,119*	,001	,017	-,054
			,018	,980	,731	,284
	Kül.	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed)	-,213**	-,044	,069	-,109*
			,000	,388	,171	,031
Korelasyon 0,01 düzeyinde çift taraflı öneme sahiptir. (*Korelasyon 0,05 düzeyinde çift taraflı öneme sahiptir.						

(**)

Çizelge.11 incelendiğinde;

Üst bilişsel kültürel zekâ ile duygusal tükenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki [Üst. ↔ Duy.Tük. (r = -,164**)], üstbilişsel kültürel zekâ ile kişisel başarı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki [Üst. ↔ Kiş.Baş. (r = ,142**)] olduğu,

Bilişsel kültürel zekâ ile duygusal tükenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki [Bil. ↔ Duy.Tük. (r = -,237**)], Bilişsel kültürel

zekâ ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki [Bil.↔ Duyar. (r = -,145**)] olduğu,

Motivasyonel kültürel zekâ ile duygusal tükenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki [Mot. ↔ Duy.Tük. (r = -,100*)] olduğu,

Davranışsal kültürel zekâ ile duygusal tükenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki [Dav.↔ Duy. Tük. (r = -,119*)] olduğu,

Kültürel zekâ ile tükenmişlik alt boyutlarından olan duygusal tükenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki [Kül. ↔ Duy.Tük. (r = -,213**)] olduğu,

Tükenmişlik ile kültürel zekâ alt boyutlarından olan bilişsel kültürel zekâ arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki [Bil.↔Tük. (r = -,191**)] olduğu görülmektedir.

4.5. Farklılık Testleri

Bu araştırmada, veriler normal dağılım özelliği göstermediğinden farklılık testlerinden Mann-Whitney U testi ve Kruskal- Wallis testi uygulanmıştır.

Mann-Whitney U testi, bağımsız iki örneklem testleri arasında en yaygın kullanıma sahip bir tekniktir. Bu test, birbirinden bağımsız iki grubun ve ya örneklemin bağımlı bir değişkene ilişkin ölçümlerinin karşılaştırılarak iki dağılım arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacı ile kullanılır. Mann-Whitney U testi, parametrik testlerin kullanımına ilişkin şartların sağlanmaması durumunda bağımsız örneklem için T testi yerine kullanılır (Ural ve Kılıç, 2013: 265).

Mann-Whitney U test istatistiği, her iki örneklem üzerinden elde edilen gözlemlerin tek bir dağılım oluşturacak şekilde birleştirilerek, küçükten büyüğe doğru sıralanması ve her bir veriye 1 den başlamak üzere sıra değerleri verilmesi yoluyla hesaplanır. Mann-Whitney U testinde;

- Bağımsız değişkene ait veriler sayısal karakterler ile ifade edilmeli,
- Örneklem birbirinden bağımsız olarak rastgele seçilmeli ve
- Bağımlı değişkene ilişkin ölçümler, sıralama, aralık veya oran ölçeğinde olmalıdır (Ural ve Kılıç, 2013: 265).

Kruskal- Wallis testi, parametrik sınama tekniklerinden tek yönlü varyans çözümlemesi yerine kullanılabilen bir tekniktir. Bağlantısız n sayıdaki örnek kütlelerin farklı ana kütlelerden gelip gelmediğinin sınanmasında kullanılan bir tekniktir. Mann-Whitney U tekniği ile farklı iki ana kütlede elde edilen örnek kütlelerin karşılaştırılmasında kullanılırken, Kruskal- Wallis tekniği üç veya daha fazla ana kütlede elde edilen örnek kütlelerden elde edilen kütlelerin karşılaştırılmasında kullanılmaktadır. Bir başka anlatımla, Kruskal- Wallis tekniği Mann- Whitney tekniğinin bir uzantısıdır (Tekin, 2009: 174).

Çizelge 12. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi İle Cinsiyet Değişkeni Arasında Mann-Whitney U Testi

	Tükenmişlik Düzeyi	
Mann-Whitney U	17082,500	
P	,848	
Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması
Kadın	134	194,98
Erkek	258	197,29

Yapılan analiz sonucunda tükenmişlik düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında $p = ,848$ değerinin $p > 0,05$ kritik değerinin üzerinde olduğundan Mann-Whitney U Testi sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Çizelge 13. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi İle Sektörde Çalışma Memnuniyeti Değişkeni Arasında Mann-Whitney U Testi

	Tükenmişlik Düzeyi	
Mann-Whitney U	3526,500	
P	,000	
Sektörde Çalışma Memnuniyeti	N	Sıra Ortalaması
Evet	147	97,99
Hayır	245	255,61

Yapılan analiz sonucunda çalışanların tükenmişlik düzeyi ile sektörde çalışma memnuniyeti değişkeni için ($p= ,000$) olduğu saptanmıştır. P değeri $p<0,05$ kritik değerinin altında olduğundan Wann-Whitney U Testi sonucunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Çizelge 13 incelendiğinde sektörde çalışmaktan memnun olmayanlar lehine anlamlı bir fark bulunduğu görülmektedir. Yani, sektörde çalışmaktan memnun olmayan kişilerin tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 14. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi ile Yaş Değişkeni Arasındaki Kruskal- Wallis Testi

	Tükenmişlik Düzeyleri		
Chi-Square	5,245		
P	,263		
Yaş		N	Sıra Ortalaması
	20-25	91	176,51
	26-30	129	203,88
	31-40	122	202,35
	41-50	47	204,52
	51 ve Üstü	3	122,00

Çalışanların tükenmişlik düzeyi ile yaş değişkeni arasında ($p= ,263$) değeri için ($p>0,05$) olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çizelge 15. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi ile Medeni Durum Değişkeni Arasındaki Kruskal- WallisTesti

	Tükenmişlik Düzeyleri		
Chi-Square	4,599		
P	,100		
Medeni Durum		N	Sıra Ortalaması
	Bekâr	175	185,49
	Evli	191	201,79
	Diğer	26	231,81

Çalışanların tükenmişlik düzeyi ile medeni durum değişkeni arasında ($p= ,100$) değeri için ($p>0,05$) olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çizelge 16. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi İle Eğitim Değişkeni Arasında Kruskal- WallisTesti

	Tükenmişlik Düzeyleri		
Chi-Square	24,571		
P	,000		
Eğitim		N	Sıra Ortalaması
	İlkokul	12	222,13
	Ortaokul	63	222,87
	Lise	142	203,95
	Önlisans	83	194,01
	Lisans	82	167,53
	Yükseklisans	10	152,00

Çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile eğitim değişkeni arasında ($p= ,000$) değeri için ($p<0,05$) olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Kişilerin tükenmişlik düzeyleri açısından eğitim seviyesi ortaokul düzeyinde olanlar (sıra ortalaması = 222,87) lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buradan hareketle eğitim seviyesi ortaokul olanların tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Çizelge 17. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi İle İşletmedeki Çalışma Yılı Değişkeni Arasında Kruskal- Wallis Testi

	Tükenmişlik Düzeyleri		
Chi-Square	24,571		
P	,000		
İşletmedeki Çalışma Yılı		N	Sıra Ortalaması
	0-1 yıl	102	152,73
	2-4 yıl	114	196,68
	5-7 yıl	131	224,29
	8-10 yıl	33	220,14
	10 yıl üzeri	12	198,58

Kişilerin tükenmişlik düzeyleri ile halen çalışmakta oldukları işletmedeki çalışma yılı arasında ($p= ,000$) olarak saptanmış, ($p<0,05$) olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Kişilerin tükenmişlik düzeyleri açısından çalışma yılı 5-7 yıl olanlar (sıra ortalaması= 224,29) lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buradan hareketle 5-7 yıldır aynı otelde çalışanların tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Çizelge 18. Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri İle Turizm Sektöründe Çalışma Yılı Değişkeni Arasında Kruskal- Wallis Testi

	Tükenmişlik Düzeyleri		
Chi-Square	20,002		
P	,000		
Turizm Sektöründe Çalışma Yılı		N	Sıra Ortalaması
	0-1 yıl	30	118,83
	2-4 yıl	82	183,51
	5-7 yıl	127	207,76
	8-10 yıl	78	220,65
	10 yıl ve üzeri	75	197,58

Kişilerin tükenmişlik düzeyleri ile turizm sektöründe çalışma yılı arasında ($p= ,000$) olarak saptanmış ve ($p<0,05$) olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunmuştur. Kişilerin tükenmişlik düzeyleri açısından turizm sektöründe 8-10 yıl arasında çalışanlar (sıra ortalaması= 220,65) lehine anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buradan hareketle sektörde 8-10 yıl çalışmış olanların tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Çizelge 19. Çalışanların Kültürel Zekâ Düzeyi İle Cinsiyet Değişkeni Arasında Mann-Whitney U Testi

	Kültürel Zekâ Düzeyi	
Mann-Whitney U	16724,500	
P	,597	
Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması
Kadın	134	200,69
Erkek	258	194,32

Yapılan analiz sonucunda kültürel zekâ düzeyi ile cinsiyet değişkeni arasında ($p= ,597$) olarak saptanmış ve ($p>0,05$) olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Çizelge 20. Çalışanların Kültürel Zekâ Düzeyi ile Yaş Değişkeni Arasında Kruskal- Wallis Testi

	Kültürel Zekâ Düzeyi		
Chi-Square	5,136		
P	,274		
Yaş		N	Sıra Ortalaması
	20-25	91	196,88
	26-30	129	188,11
	31-40	122	195,84
	41-50	47	225,37
	51 ve Üstü	3	120,17

Çalışanların kültürel zekâ düzeyi ile yaş değişkeni arasında ($p= ,274$) olarak saptanmış ve ($p>0,05$) olduğundan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çizelge 21. Çalışanların Kültürel Zekâ Düzeyi ile Medeni Durum Değişkeni Arasında Kruskal- Wallis Testi

	Kültürel Zekâ Düzeyleri		
Chi-Square	,128		
P	,938		
Medeni Durum		N	Sıra Ortalaması
	Bekar	175	194,26
	Evli	191	198,13
	Diğer	26	199,63

Çalışanların kültürel zekâ düzeyleri ile medeni durum değişkeni arasında ($p= ,938$) olarak saptanmış ve ($p>0,05$) olduğundan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çizelge 22. Çalışanların Kültürel Zekâ Düzeyleri İle Eğitim Değişkeni Arasında Kruskal- WallisTesti

	Kültürel Zekâ Düzeyleri		
Chi-Square	3,243		
P	,663		
Eğitim		N	Sıra Ortalaması
	İlkokul	12	210,00
	Ortaokul	63	206,71
	Lise	142	203,72
	Önlisans	83	185,42
	Lisans	82	183,73
	Yükseklisans	10	210,05

Çalışanların kültürel zekâ düzeyleri ile eğitim değişkeni arasında ($p= ,663$) olarak saptanmış ve ($p>0,05$) olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çizelge 23. Çalışanların Kültürel Zekâ Düzeyleri İle İşletmedeki Çalışma Yılı Değişkeni Arasında Kruskal- WallisTesti

	Kültürel Zekâ Düzeyleri		
Chi-Square	5,346		
P	,254		
Çalışma Yılı		N	Sıra Ortalaması
	0-1 yıl	102	196,17
	2-4 yıl	114	178,43
	5-7 yıl	131	207,24
	8-10 yıl	33	204,97
	10 yıl ve üzeri	12	230,42

Çalışanların kültürel zekâ düzeyleri ile halen çalışmakta oldukları işletmedeki çalışma yılı arasında ($p= ,254$) değeri ($p>0,05$) olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Çizelge 24. Çalışanların Kültürel Zekâ Düzeyi İle Turizm Sektöründe Çalışma Yılı Değişkeni Arasında Kruskal- Wallis Testi

	Kültürel Zekâ Düzeyleri		
Chi-Square	2,542		
P	,637		
Turizm Sektöründe Çalışma Yılı		N	Sıra Ortalaması
	0-1 yıl	30	206,70
	2-4 yıl	82	181,88
	5-7 yıl	127	196,50
	8-10 yıl	78	195,85
	10 yıl ve üzeri	75	209,09

Çalışanların kültürel zekâ düzeyleri ile turizm sektöründe çalışma yılı değişkeni arasında ($p= ,637$) değeri ($p>0,05$) olduğundan istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Tükenmişlik olgusu iş yaşamını olumsuz etkileyen ve etkileri çalışanların günlük yaşantısını da yansıyan oldukça önemli bir sorundur. Özellikle hizmet sektörü çalışanları için bu konu daha da önemli hale gelmektedir. Konaklama işletmelerinde insan unsuru kritik bir öneme sahiptir. Bir konaklama işletmesinde aynı iş gören tarafından verilen aynı türdeki hizmetler bile birbirinden farklılık gösterebilmektedir. Çünkü çalışanların hizmet verdiği sırada taşıdığı duygu, düşünce ve davranışları ile çalışma ortamından kaynaklı nedenler sunulan hizmetin kalitesini ve çalışanların performansını etkileyebilmektedir. Dolayısıyla çalışanların olumlu tutumları ve işlerinden aldıkları doyum performanslarını olumlu etkilerken, olumsuz tutum ve davranışları ile tükenmişlik yaşamaları performanslarını olumsuz etkileyecektir. Bunun yanında çalışanların kültürel zekâ düzeyleri de performanslarını etkileyebilmektedir. Kültürel zekâyâ sahip bir çalışanın karşılaştığı farklı kültürden insanları o kültüre aitmiş gibi algılaması sunulan hizmetin kalitesini, gelen konuklarla ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerini olumlu yönde etkileyecektir.

Çalışmanın kavramsal çerçevesinde tükenmişlik ve kültürel zekâ kavramları ayrıntılı olarak anlatılmıştır. Araştırma kısmında tükenmişlik ve kültürel zekâ arasındaki ilişkiyi test edebilmek amacıyla konaklama işletmeleri çalışanlarına tükenmişlik ölçeği ve kültürel zekâ ölçeğindeki sorular yöneltilmiş, verilen yanıtlar istatistiksel olarak incelenerek, sonuçlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçla İstanbul Avrupa Yakası'nda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik anket çalışması yapılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ve geliştirilen öneriler aşağıda sunulmaktadır.

Turizm sektöründe çalışanlar sektörün olumsuz özelliklerinden kaynaklı pek çok sorunla mücadele etmektedirler. Bunun yanında turizm sektörü farklı kültüre ait kişilerin bir arada çalıştığı çokkültürlü bir yapıya sahiptir. Farklı kültürlerle ait olmanın yarattığı kargaşa, sektörün neden olduğu zorluklarla birleşince çalışanların tükenmişlik yaşamalarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla tükenmişliğin kültürel zekâ ile ilişkili olduğu ve kültürel zekâyâ sahip bir çalışanın, hem çalışma arkadaşları hem de hizmet sunacağı kişilerle kuracağı iletişimin daha sağlıklı olacağı, işinden duyacağı doyumun artacağı dolayısıyla da tükenmişlik olgusuna yakalanma riskinin azalacağı düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle kültürel zeka ve tükenmişlik

ilişkinini ortaya koyabilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda kültürel zekâ ve tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir deyişle kültürel zekâ düzeyi arttıkça tükenmişlik olgusunun azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tükenmişlik ölçeğinin genel ortalaması 2,79'dur. Bu çalışma kapsamına giren konaklama işletmelerindeki çalışanların, tükenmişlik ölçeğine verdikleri cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde, yanıtların ağırlıklı olarak "bazen" seçeneğinde toplandığı söylenebilir. Kültürel zekâ ölçeğinin genel ortalaması ise 3,80'dir. Bu sonuç doğrultusunda çalışanların yüksek kültürel zekâ düzeyine sahip oldukları söylenebilir.

Tükenmişliğin ayrıntılı bir şekilde ele alındığı birince bölümde de anlatıldığı üzere tükenmişliği bireysel ve örgütsel düzeyde etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden olan yaş, cinsiyet, medeni durum değişkenlerinin tükenmişliği etkileyip etkilemediğini ortaya koyabilmek amacıyla farklılık testleri yapılmış ve tükenmişlik ile yaş, cinsiyet, medeni durum değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Aynı şekilde kültürel zekânın yaş, cinsiyet, medeni durum değişkenlerinden etkilenip etkilenmediğini ortaya koyabilmek amacıyla farklılık testleri yapılmış ve kültürel zekâ ile yaş, cinsiyet, medeni durum değişkenleri arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buradan hareketle çalışmanın amacıyla paralel olarak tükenmişlik yaş, cinsiyet, medeni durum değişkenlerinden etkilenmediğinde kültürel zekânın da bu değişkenlerden etkilenmediğini söyleyebiliriz.

Tükenmişlik düzeyi ile eğitim seviyesi, sektörde çalışma memnuniyeti, halen çalışılan oteldeki görev süresi ve turizm sektöründe çalışma yılı değişkenleri arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Turizm sektöründe çalışmaktan memnun olmayan katılımcıların, sektörde çalışmakta memnun olanlara göre tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Eğitim seviyesi ortaokul olanların, lise, lisans, yüksek lisans, lisans üstü mezunlarına göre tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Halen çalışılan oteldeki görev süresi açısından; çalışma yılı 5-7 yıl olanların, çalışma yılı 0-1 yıl ile 2-4 yıl olanlara göre tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Buradan

hareketle halen çalışılan oteldeki görev süresi uzadıkça tükenmişlik düzeyinin arttığı söylenebilir. Kişilerin tükenmişlik düzeyleri açısından turizm sektöründe 8-10 yıl arasında çalışanların, 0-1 yıl, 2-4 yıl, 5-7 yıl arasında çalışanlara göre tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğu saptanmıştır. Yine turizm sektöründe çalışma yılı uzadıkça tükenmişlik düzeyinin arttığı söylenebilir.

Tükenmişlik boyutlarını oluşturan; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma ile kültürel zekâ boyutlarını oluşturan bilişsel kültürel zekâ, üstbilişsel kültürel zekâ, motivasyonel kültürel zekâ ve davranışsal kültürel zekâ arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda:

- Üst bilişsel kültürel zekâ ile duygusal tükenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki; üstbilişsel kültürel zekâ ile kişisel başarı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanların üstbilişsel kültürel zekâ düzeyleri arttıkça duygusal tükenmeleri azalmakta ve kişisel başarı hisleri artmaktadır.
- Bilişsel kültürel zekâ ile duygusal tükenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki; bilişsel kültürel zekâ ile duyarsızlaşma arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanların bilişsel kültürel zekâ düzeyleri arttıkça duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyleri azalmaktadır.
- Motivasyonel kültürel zekâ ile duygusal tükenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanların motivasyonel kültürel zekâ düzeyleri arttıkça duygusal tükenme düzeyinin azaldığı saptanmıştır.
- Davranışsal kültürel zekâ ile duygusal tükenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanların davranışsal kültürel zekâ düzeyleri arttıkça duygusal tükenme düzeyinin azaldığı saptanmıştır.

- Kültürel zekâ ile tükenmişlik alt boyutlarından olan duygusal tükenme arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanların genel kültürel zekâ düzeyleri arttıkça duygusal tükenme düzeylerinin azaldığı saptanmıştır.
- Tükenmişlik ile kültürel zekâ alt boyutlarından olan bilişsel kültürel zekâ arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanların bilişsel kültürel zekâ düzeyi arttıkça genel tükenmişlik düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tükenmişlik hem çalışanlar hem de işverenler için önemli sorunlara yol açabilecek bir olgudur. Bu nedenle tükenmişlik duygusunun yaşanmaması için gerekli önlemlerin alınması şarttır. Bu önlemler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Tükenmişliğin önlenmesi için öncelikle ne olduğunun, bilinmesi hem çalışanların hem de işverenlerin işini kolaylaştıracaktır. Kişiyi en iyi tanıyan yine kendisidir, tükenmişlik olgusunun ne olduğunu bilen bir kişi kendisini tükenmişliğe götürebilecek nedenlerin neler olduğunu da az çok kestirebilir, kişinin bu nedenlerden uzak durması gerekiyorsa psikolojik bir destek alması tükenmişlik olgusunun baştan önleminin alınmasını sağlayabilir.
- Tükenmişlikle mücadelede en büyük görev işverenlere düşmektedir. İşverenler, emek yoğun bir özelliğe sahip olan turizm sektöründe, işletmelerinin başarısının büyük ölçüde çalışanların başarısına bağlı olduğunu unutmamalıdır.
- Çalışanlar salt bir çalışan olarak değil sosyal bir varlık olarak görülmeli, örgütten istek, ihtiyaç ve beklentilerinin olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.
- Turizm sektörünün işin yoğunluğu, ücret düşüklüğü, yükselme ve terfi sorunu olması, çalışma saatlerinin esnek olması, karmaşık yapısı, mevsimsellik özelliği göstermesi gibi kalıplaşmış sorunları çözülmeli, en azından bu sorunların en aza indirilmesi için gerekli adımların atılması sağlanmalıdır. Bu

konuda turizm sektörünün yapısı ile ilgili kanun boşluğu giderilmeli, çalışanların haklarını ortaya koyan, işgören ve işverenin yükümlülüklerini açıkça belirten, çalışma saatlerini, çalışma koşullarını vb. ortaya koyan bir yasa hazırlanmalıdır.

- İşverenler çalışanlarını öncelikle turizm ile ilgili alanlardan lise, önlisans, lisans, lisansüstü düzeyinde eğitim veren kurumlardan mezun olan potansiyel işgücünden istihdam etmeli ve sektör deneyimi olanlara öncelik vermelidir. Çünkü turizm sektörünün yapısını bilen, çalışma ortam ve şartlarına yabancı olmayan bir çalışan, koşullara baştan kendisini hazırlamış olarak gelir ve hiç deneyimi olmayan bir çalışana kıyasla daha az belirsizlik yaşayacağından tükenmişlik olgusuna yakalanma riski de azalabilir. Bununla birlikte sektör deneyimi olmayanlar da zamanla etkili noktalarda görev alabilecekleri alanlara hizmet içi eğitimler vasıtasıyla hazırlandığında tükenmişlik olgusuna yakalanma riskleri azalabilir.
- Otomasyona gidilmenin neredeyse imkânsız olduğu turizm sektöründe, insan unsurunun stratejik bir öneme sahip olması, çalışanlara daha fazla önem verilmesini gerektirmektedir. Çalışanların moral ve motivasyonları yüksek tutulmalı, sosyal bir varlık oldukları unutulmamalıdır.
- Esnek ve uzun çalışma saatleri düzenlenmeli, çalışanların dinlenebileceği ve ertesi sabahki iş gününe daha dinç gelmelerini sağlayan zaman dilimleri yaratılmalıdır. Çalışma saatlerinin düzenlenmesi, çalışanların kendilerine ve ailelerine ayıracakları süreyi uzatacak, dolayısıyla bu yaşamlarına olumlu bir şekilde yansıtacak ve tükenmişliğe yakalanma riskleri azalacaktır.
- Otellerde insan kaynakları bölümü çalışan odaklı hizmet vermeli, geleneksel rollerinin dışında, her çalışanın ihtiyaç duyduğunda ulaşabileceği, gerekirse her bir çalışanın sorunlarını dinleyerek çözüm önerileri getirebilen, çalışanlara değer verildiğini hissettiren bir yapıya kavuşturulmalıdır.
- Her bir çalışana eşit yükselme fırsatı tanınmalı, terfi konusundaki belirsizlikler ve kayırmalar giderilmeli ve çalışanlara işlerinde iyi performans gösterdiklerinde eşit yükselme imkânlarının buldukları hissettirilmelidir.

- Çalışanlar, yöneticiler ve işverenler arasında karşılıklı iletişim ortamı oluşturabilmek amacıyla toplantılar düzenlenmelidir.
- Çalışanların mesleki gelişimine katkıda bulunabilecek hizmet içi eğitim faaliyetleri gerçekleştirilmeli, bu tür faaliyetlerin uygulandığı işletmelerde ise söz konusu faaliyetler yaygınlaştırılmalıdır
- Çalışmada kültürel zekâ ve tükenmişlik arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların kültürel zekâ düzeyleri arttıkça tükenmişlik duygusunun azaldığı söylenebilir. Bu nedenle oldukça yeni bir kavram olan kültürel zekânın önemi çalışanlar ve işverenler açısından kavranmalıdır.
- Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde, tükenmişlik ve kültürel zekâ kavramlarına yönelik bilgiler verilmelidir. Bu konuda işletme dışından bir uzman eşliğinde hem çalışanlara hem de yöneticilere eğitim verilmelidir. Tükenmişliğin ne olduğu, belirtileri, tükenmişliğe yol açabilecek nedenler, tükenmişliğin sonuçları, tükenmişlikle mücadele yöntemleri ayrıntılı olarak anlatılmalıdır. Özellikle yerli yazında oldukça yeni bir kavram olan kültürel zekâyâ yönelik eğitimlerle çalışanların ve yöneticilerin kültürel zekâ kavramını tanımasını sağlanmalıdır.
- Çalışanlara kültürel zekâ ölçeği yöneltilecek sonuçlar doğrultusunda; kültürel zekâsı düşük çalışanlara kültürel zekânın elde edilmesi ve geliştirilmesi konusunda eğitimler verilmeli, kültürel zekâsı yüksek çalışanların ise kültürel zekâ yeteneklerinin farkına varmaları sağlanmalıdır.
- Çalışanlara farklı kültürleri tanıma imkânı sunulmalıdır. Konaklama işletmesinin gelen yabancı profiline bağlı olarak o ülkelerden uzman kişiler davet edilerek çalışanlara bu kültürler hakkında bilgi verilmesi sağlanmalıdır.
- İmkânlar dâhilinde çalışanlara yurtdışına çıkma olanakları sunulmalı farklı kültürleri yerinde tanıma fırsatı sağlanmalıdır.

- Çalışanlara yabancı dillerini geliştirebilmeleri için işletmede belli zaman dilimlerinde yabancı dil eğitimi verilmelidir. Yine çalışanlara yurt dışına çıkma imkânı sağlandığında çalışanlar hem yabancı dillerini geliştirme fırsatı hem de o kültürü yerinde tanıma fırsatı bulacaktır.
- Çalışanlar yabancı kültürler hakkında yazılmış kitaplar okuyabilir ya da internet ortamından araştırmalar yoluyla yabancı kültürler hakkında bilgi edinerek bireysel düzeyde de kültürel zekâlarını geliştirebilecek etkinlikler gerçekleştirebilirler.
- Çalışanların yabancı dizi\filmler izlemeleri, yabancı dilde müzikler dinlemeleri yine o kültüre aşina olunmasını sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Z., Ünsal, Y. ve Karadağ, M. (2012). Fen ve Teknoloji Öğretmenlerinin Dış Kaynaklı İş Tatmin Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 18, 133-155.
- Akay, R. (2005). Kültür, Kimlik ve Kültürler Arası İletişim. Sosyal Bilimler Dergisi, 11, 108-120.
- Akgündüz, Y. ve Güzel, T. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi, 9(2).
- Aksoy, Z. (2013). Kültürel Zekâ ve Çok kültürlü Ortamlardaki Rolü. Doktora Tezi, İzmir.
- Aktan, C. C. ve Tutar, H. (2007). Bir Sosyal Sermaye Olarak Kültür. Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi.
- Aktuğlu, K. I. ve Eğinli, T. A. (2010). Küresel Reklam Stratejilerinin Belirlenmesinde Kültürel Farklılıkların Önemi. Konya Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 6(3).
- Albretch, K. (2006). Social İntelligence: The New Science of Success. Jossey-Bass, San Francisco.
- Altan, M. Z. (1999). Çoklu Zeka Kuramı. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi. <http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman>
- Altay Hüseyin, (2009). Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(12), 1-17.
- Altay Hüseyin, (2009). Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(12), 1-17.
- Altay, H. ve Akgül, V. (2010). Seyahat Acentası Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(14), 87-112.
- Altunışık R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Ang, S., Van Dyne, L., and Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group and Organization Management*, 31, 100–123.
- Ang, S., van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templar, K. J., Tay, C., and 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. In S. Ang, & L. Van Dyne, (Ed.), *Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications* (pp. 3-15). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Arı, Sağlam G. ve Tunçay, A. (2010). Yöneticiye Duyulan Güven ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Ankara’ daki Devlet Hastanelerinde Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 113-135.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10(2).
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 32, ss.21-46.
- Arı S. G. ve Bal Ç. E. (2008). Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi” *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-148.
- Askari Masouleh, S., Saeedi, N. Koochaksaraei, H. M. And Mousavian, S. (2013). Studying the Relationship between cultural intelligence and career success. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(5), 476-480.
- Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi. Dil- Kültür. Türk Dili 1.
- Atılğan, G. (2010). Küreselleşme Süreci ve Ulusal Kültür. *Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. Sayı:266. 5-22.
- Avcıkurt, C. (2009). *Turizm Sosyolojisi Genel ve Yapısal Yaklaşım*. (3. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Ay, M. ve Avşaroğlu,S. (2010). Muhasebe Çalışanlarının Mesleki Tükenmişlik, İş Doyumu ve Yaşam Doyumlarının İncelenmesi. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 7(1), 1170-1189.
- Bahar, E. (2006). Tükenmişlik Sendromu, Otel İşletmelerinde Ön Büro Çalışanlarında Bir Uygulama, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın.
- Baklacı, E. (2013). İş Stresi ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi. Hatay.
- Balcıoğlu, İ., Seyfi, M., ve Rakel, R. (2008). Tükenmişlik Sendromu, Dirim Tıp Gazetesi, 83.
- Barut, Y. ve Kalkan, M. (2002), On Dokuz Mayıs Üniversitesi Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,14, 66-77.
- Barutçugil, İ. (2011). Kùltürler Arası Farklılıkların Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2005). Çalışma Yaşamında Tükenmişlik: Sosyal Hizmet Uzmanları ile Hemşireler Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma, Akedemik Sosyal Bilimler İndeksi,16(2), 7-34.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2006). Mesleki Tükenmişlikte Bazı Demografik Değişkenlerin Etkisi: Kamu'da Bir Araştırma, Ege Üniversitesi Ege Akademik Bakış Dergisi, 6 (2), 15-23.
- Başaran, Iğın (2004). Etkili Öğrenme ve Çoklu Zekâ Kuramı: Bir İnceleme Ege Eğitim Dergisi 2004 (5): 7-15.
- Başol, G. ve Altay, M. (2009). Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15(58), 191-216.
- Başören, M. (2005), Çeşitli değişkenlere göre rehber öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Birdir, K. ve Tepeci, K. (2003), Otel Genel Müdürlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Tükenmişliğin Genel Müdürlerin İşlerini Değiştirme Eğilimlerine Etkisi,Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi, 14(2), 93-106.

- Bolat, İ. O. (2011). İş Yükü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(2), 87-101.
- Bostancı, Ö. (2014). Kamu Hastanelerinde Çalışan Diyetisyenlerde Tükenmişlik Düzeyinin Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma: Ankara İli Örneği. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Bozkurt, D. E. (2014). Evli ve Çalışan Bireylerin Tükenmişlik Düzeyleri ile Evlilik Doyumları Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İzmir.
- Brislin, R., Worthley, R. & MacNab, B. (2006). Cultural intelligence: Understanding behaviors that serve people's goals, *Group and Organization Management*, 31: 40–55.
- Brown, L. T., and Randall G. A. (1990). Continuing The Search for Social Intelligence. *Personality and Individual Difference*, 11(5), 463-470.
- Budak, G. ve Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Buzan, T. (2002). *The Power of Social Intelligence*, Perfect Pound Publisher.
- Bücker, J., Furrer, O., Poutsma E. and Buyens, D. (2006). The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host-country managers working for foreign multinationals. *Radboud University Nijmegen Institute of Management Research*. 1-38.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyük Türk Sözlüğü (1977). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Cemaloğlu, N. ve Şahin, D. (2007). Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Farklı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(2),465-484.

- Cetin, F. ve Hazır, K. (2012). Örgütsel Bağlamda Tükenmişlik Tepkisinin Gelişmesinde Kişilik Özelliklerinin Rolü. *Business and Economics Research Journal*, 3(2), 65-77.
- Ceyhan, A. A. ve A. Siliğ, (2005). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Uyum Düzeyleri Arasındaki İlişkiler”, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2.
- Cherniss, C. (1980). *Professional Burnout in Human Service Organizations*. New York: Praeger Publishers.
- Çapraz, B., Kesken, J., Ayyıldız, N. Z. ve İlic, D. (2009). Yönetmel Zekâ’ ya Doğru: Yönetmel Zekâ Bileşenlerini Tanımlamaya Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9(1), 187-211.
- Çimen, M. ve Ergin, C. (2001). Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, *Gülhane Tıp Dergisi*, Cilt 43, Sayı 2: 169- 176.
- Çetinkaya, Ö. ve Alparlan, M. (2011). Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 363-377.
- Çilkara, S. (2009). Örgütsel Açından Kültürel Farklılıklar İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Muğla.
- Çoşgun, Ş. (2004). Kültürlerarası İletişim Sürecinde Kalıp Düşüncelerin ve Önyargıların Rolü: Antalya’ da Yaşayan Güneydoğulular ile Antalya Yerlileri Arasındaki Kalıp Düşünceler ve Önyargılar, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Çuhadar, H. C. (2006). Müziksel Zekâ. *Ulusal Müzik Eğitimi Sempozyumu Bildirisi*, 26-28 Nisan, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi. Denizli.
- Dağgeçen, Ö. (2011). Siyasal Simgelerin Siyasal Kültür ve Toplum Üzerindeki Etkileri: Mersin Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Isparta.
- Dağlı, A. ve Gündüz, H. (2008). Yatılı İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri: Diyarbakır İli Örneği. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 12-35.

- Deliorman Bakoğlu, R., Yıldız, S., Boz Taştan, İ. ve Yiğit, İ. (2008). Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyi: Marmara Üniversitesi Örneği. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(2), 465- 497.
- Dalton, M., and Wilson, M. (2000). The relationship of the five-factor model of personality to job performance for a group of Middle Eastern expatriate managers. Journal of Cross-Cultural Psychology, 31, 250–258.
- Demirel H. ve Kiřman Z. (2014). Kùltürler Arası Liderlik. International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 9(5), 689-705.
- Demirel, Tolga (2014). Tükenmişlik ve İşe Adanmanın Öncùlleri: Uçuř Teknisyenleri Üzerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Demirtaş, Çağrı (2014). Akademik Personelin Tükenmişlik Düzeyi: Türkiye-Malta Çalışma Grubu Örneği. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu.
- Dericioğulları., A. Konak., ř. Arslan., E. ve Öztürk, B. (2007). Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Örneği. Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi. 2, 13-21.
- Derin, N. ve Demirel, E. (2012). Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılığı Zayıflatıcı Etkilerinin Malatya Merkez’ de Görev Yapan Hemşireler Üzerinde İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakùltesi Dergisi, 17(2), 509-530.
- Dikmetaş, E. Top, M. ve Ergin G. (2011). Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi. Türk Psikiyatri Dergisi, 22(3), 137-49.
- Doğan, B. (2007). Örgüt Kùltürü 1. Basım. İstanbul: Beta Yayım Dağıtım.
- Doğan, T. (2006). Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Zekâ Düzeylerinin Depresyon ve Bazı Değişkenlerle İlişkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya.
- Doğan, T. ve Çetin, B. (2008). Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Zekâ Düzeylerinin Depresyon ve Bazı Değişkenlerle İncelenmesi. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi. 5(2), 1-19.
- Doğan, T., Totan, T. ve Sapmaz, F. (2009). Üniversite Öğrencilerinde Benlik Saygısı ve Sosyal Zekâ. Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakùltesi Dergisi. 235-247.

- Doğaner, S. (2013). Türkiye Kùltùr Turizmi. İstanbul: Doğu Kitabevi.
- Dolaner, K., Acar, E. ve Onan, S. (2012). Dil ve Anlatım. Ankara: Palme Yayıncılık.
- Dolunay, A. B., Piyal, B. (2003). Öğretmenlerde Bazı Mesleki Özellikler Ve Tùkenmişlik. Kriz Dergisi, 11 (1), 35-48.
- Duran, E. (2011). Turizm Kùltùr ve Kimlik İlişkisi; Turizmde Toplumsal ve Kùltürel Kimliğin Sùrdürülebilirliđi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(19), 291-313.
- Dyne, L. V., Ang S. and Livermore D. (2010). Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World. In K. Hannum, B.B. McFeeters and L. Booyesen (Eds.), Leading across differences,131-138, San Francisco: Pfeiffer.
- Earley, P.C. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. In B.M. Staw & R.M. Kramer (Eds.), Research In Organizational Behavior Vol. 24 (pp. 271-299). New York: JAI.
- Earley, P., C. and Ang, S. (2003). Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Culture., Stanford, CA. Stanfors Business Books.
- Earley, P. C. and Mosakowski, E.(2004). Cultural ntelligence, Harvard Business Review, October: 139-146.
- Edizler, E. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zekâ Ölçüm ve Modelleri. Yaşar Üniversitesi Dergisi, 18 (5), 2970-2984.
- Eğinli Temel, A. (2011). Kùltürlerarası Yeterliliğin Kazanılmasında Kùltürel Farklılık Eđitimlerinin Önemi. Öneri Dergisi, 35(17), 215-227.
- Emre, S. (2007). Girişimcilik Kùltürü: Hofstede' in Kùltür Boyutlarının Malatya Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Erdoğan, İ. (1997). İşletmelerde Davranış. 2. Basım. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Ersoy, F., Yıldırım, C. ve Edirne, T. Tùkenmişlik (Staff Burnout) Sendromu. Erişim:06.08.2015. <http://www.ttb.org.tr>
- Ertekin, K. Tùkenmişlik Sendromu. Erişim:06.08.2015. <http://www.mcatürk.com>
- Eymen, U. E. (2007). SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri. İstatistik Merkezi Yayın No: 1, www.istatistikmerkezi.com

- Faiiazı, M. and Jan Nesar Ahmadi, H. (2006). Cultural intelligence, a requirement for managers in various centuries, Tadbir Magazine, 41, 41-43.
- Fidan, N. ve M. Erden (2001). Eğitime Giriş. İstanbul: Alkım Yayınları.
- Friesen, D. ve Sarros, J. C. (1989). Sources of Burnout Among Educators, Journal of Organizational Behavior, 10 (2), April, 179-188.
- Gardner, H. (1993). Multiple Intelligences: The Theory in Practice. New York: Basic Books.
- Gezer, E., Yenel, F. ve Şahan, H. (). Öğretim Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Sosyo- Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki. Uluslar arası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(6), 243-250.
- Girgin, G. (2009). Üniversite Öğrencilerinde Duygusal Zekânın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Dergisi, 3, 1-12.
- Ghonsooly, B. and Ehsan Golparvar, S. (2012). Examining the Predictive Power of Cultural Intelligence on Iranian EFL Learners' Performance on IELTS Speaking and Writing Modules, The 1st Conference on Language Learning & Teaching: An Interdisciplinary Approach Conference, 30th to 31st October, Mashhad, Iran.
- Ghonsooly, B. and Ehsan Golparvar, S. (2013). Probing the Predictive Power of Cultural Intelligence on Iranian EFL Learner' s Performance on IELTS Writing Test, EN, Studies In Applied Linguistics, 3(7), 3-18.
- Güleş, H. (2012). Örgütlerde Farklılıkların Yönetimi: Okullara İlişkin Bazı Çıkarımlar. Publication of Association Esprit, Société et Rencontre Strasbourg. The Journal of Academic Social Science Studies. 5(8), 615-628.
- Güllüce, A. Ç. (2006). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ arasındaki İlişki: Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. ve Özen Kutan R. (2009). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(3), 481-497.
- Güvenç, B. (2005). İnsan ve Kültür. 11. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- Harrod, N. R. and Scheer, S. D. (2005). An exploration of adolescent emotional intelligence in relation to demographic characteristics. *Adolescence*, 40(159): 503–512.
- Hemmati, T., Mills, J.F. ve Kroner, D. G. (2004). The validity of the Bar-On emotional intelligence quotient in an offender population. *Pers Individ Differ*, 37(4): 695-706.
- Humborstad, S, Humborstad B. and Whitfield, R. (2008). Burnout and Service Employees' Willingness to Deliver Quality Service, *Journal of Human Resources in Hospitality-Tourism*, 7(1).
- Hüseyinova, K. (2006). Uluslararası Ticarete Kültürel Farklılıklar ve Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- <http://yegitek.meb.gov.tr>, Erişim: 01.10.2014
- <http://www.kultur.gov.tr>, Erişim: 02.10.2014
- <http://maltepehastanesi.com.tr>, Erişim:16.12.2014
- <http://www.ttb.org.tr>, Erişim:16.12.2014
- <http://www.istanbulkulturturizm.gov.tr>, Turizm İstatistikleri, Erişim: 29.06.2015
- Itri, Ç. Ş. 10.10.2012 “Tükenmişlik Hissine Savaş Açın” <http://feminapsikoloji.Com>, Erişim:24.09.2014
- İnsel, A. (2000). Çokkültürlülük, Çokkimliklilik, Çoğulculuk. (Çev. Hale Akay ve diğerleri). *Modernleşme ve Çokkültürlülük*. Birinci Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları. 100-107.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). Kültürel Zekâ Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 29(2), 94-114.
- İslamoğlu, A.H., (2008), *Temel Pazarlama Bilgileri*, İzmit: ABP Yayınevi.
- İşçi, E., Söylemez, Ö. ve Kaptanoğlu Yıldırım, A. (2013). Örgütlerde Kültürel Zekâ ve Hastane İşletmelerinde Kültürel Zekâ Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5), 1-18.
- İşinibilir, Y. (2010). *Halkla İlişkiler Kültür İlişkisi Örnek Olay: Akyazı Belediyesi Halkla İlişkiler Faaliyetleri Kültür İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu, İstanbul Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 68(1), 29-32.
- Kalaycı, Ş. (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karadağ, N. (2013). Tükenmişlik ve İş Doyumu: Kırklareli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Karaeminoğulları, A. (2006). Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karahaliloğlu, N. (2013). Cerrahi Kliniklerde Çalışan Hemşirelerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Kartepe, O. (2011). Do Job Resources Moderate The Effect Of Emotional Dissonance On Burnout? A Study in the City of Ankara, Turkey International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23(1): 44-65.
- Kaşlı, Mehmet. (2009). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Balıkesir.
- Kayabaşı, Y. (2008). Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. Sosyal Bilimler Dergisi, 20, 191-212.
- Kırılmaz, A.Y., Çelen, Ü. ve Sarp, N. (2003). İlköğretim’ de Çalışan Bir Öğretmen Grubunda Tükenmişlik Durumu Araştırması. İlköğretim-Online, 2(1), 2-9.
- Kısaoğulları, A. (2010). 2010 Avrupa Kültür Başkenti Kapsamında, Kültür ve Sanat Projelerinin Sosyolojik Yapı İçerisindeki Yeri ve Etkilerinin Araştırılması\İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Koruklu, N., Kiremit, H., Feyzioğlu, B. ve Aladağ, E. (2012). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 12(3), 1813-1831.
- Koyuncu, M. (2005), “Üniversite Öğretim Elemanlarında Tükenme Duygusu ve Organizasyondan Ayrılma İsteğine Etkisi”, 13.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.

- Köseoğlu, F. G. (2010). Haliç' te Kültür Endüstrilerinin Yer Seçimi, Kümelenme Eğilimi ve Kentsel Yenileşme İle Kültür Endüstrileri Arasındaki Etkileşim. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Laçiner, Ö. (2000). Çokkültürlülük. (Çev. Hale Akay ve diğerleri). Modernleşme ve Çokkültürlülük. Birinci Baskı. İstanbul: İletişim Yayınları. 157-162.
- Lambie, G. W. (2007). The Contribution of Ego Development Level to Burnout in School Counselors: Implications for Professional School Counseling”, *Journal of Counseling & Development* , 85, 82-88.
- Ledgerwood, C., Crotts J. and Everett, A. (1999). Antecedents of employee burnout in the hotel industry. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4(1), 31-44.
- Lee, J. (1999). Social Intelligence: Flexibility and Complexity are Distinct from Creativity, Doctor of Philosophy, University of Notre Dame.
- Leiter, M. P. (2003). *Areas of Worklife Survey Manual (Third Edition)*, Centre for Organizational Research and Development, Wolfville, Canada.
- Maslach, C., Schaufeli, W., Leiter, M.P. (2001). “Job Burnout”, *Annual Review of Psychology*, (Ulaşım Adresi: <http://findarticles.com>)
- Maslach, C. ve S. E. Jackson, (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Megep: Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi. (2007). Eğlence Hizmetleri. İnsan İlişkileri. Milli Eğitim Bakanlığı. Ankara.
- Memduhoğlu, H. B. (2011). Liselerde Farklılıkların Yönetimi: Bireysel Tutumlar, Örgütsel Değerler ve Yönetimsel Politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 37-53.
- Mendi, F., Toktaş, İ. ve Karabıyık, Ö. (2004). Teknik Resim Dersinde Açınımlar Konusunun Çoklu Zekâ Kuramına Göre Bilgisayar Destekli Öğretimi. *Teknoloji Dergisi*. 7(4), 565-578.
- Meydan, H., Basım, N. ve Çetin, F. (2011). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Bilig. Sayı:57*, 175-200.
- Meydan, C. H., Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2011). Adalet Algısı ve Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Öncüllük Rolü. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 41-62.

- Milli Eğitim Bakanlığı. (2011). Konaklama ve Seyahat Hizmetleri, Anadolu Halk Kültürü. Ankara.
- Naktiyok, A. ve Karabey, C. N. (2005). İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(2), 179-198.
- Ng, K., and Earley, P.C. (2006). Culture intelligence: Old constructs, new frontiers. Group & Organization Management, 31(1), 4-19.
- Ng, P. S. (2011). Cultural Intelligence and Collective Efficacy in Virtual Team Effectiveness. A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts In Industrial/Organizational Psychology. Scholarly and Creative Works for Minnesota State University, Mankato.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. Batman Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 1279-1293.
- Oğuz E. S. (2011). Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı. Edebiyat Fakültesi Dergisi, 2(28), 123-139.
- Oğuzberk, M. ve Aydın A. (2008). Ruh Sağlığı Çalışanlarında Tükenmişlik Klinik Psikiyatri Dergisi, 11(4),167-179.
- Okumuş, M. N. (2013). Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Ders Programlarında Farklı Din ve İnançların Öğretimi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Adana.
- Olalı, H. Ve Timur, A. (1988). Turizm Ekonomisi. İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık.
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (1997). Personality determinants in the prediction of aspects of expatriate job success. In Z. Aycan (Ed.), Expatriate management: Theory and research (Vol. 4, pp. 63–92). Greenwich, CT: Elsevier Science/JAI Press.
- Oruç, S. (2007). Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış Y. Lisans Tezi, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Ören, N. ve Türkoğlu, H. (2006). Öğretmen Adaylarında Tükenmişlik. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 16.
- Özbay, M. (2005). Ana Dili Öğretiminde Sözel Zekânın Önemi. Journal Of Qafkaz University. 177-184.
- Özdemir, H. D. (2001). Üniversite Akademik Personelinin Görev Ünvanları Açısından İş Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması, Yayınlanmamış

Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.

- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 18(2), 113-130.
- Özkalp, E. ve Ç. Kirel (2001), Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskisehir.
- Özkaya, M., Şengül, C. Ve Özbilgin, M. (2008). Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- Öztaşyonar, Y. (2008). Sporcu ve Sedanterlerde Görsel Zekâ, Reaksiyon Zamanı İle Akciğer Hacim Kapasiteleri ve Oksijen Kullanma Kapasiteleri Arasındaki İlişki. Doktora Tezi. Ankara.
- Öztürk, Mehmet. (2003). Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Pelit, E. ve Bozdoğan, İ. (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 2(1), 43-72.
- Pelit, E. ve Bozdoğan, İ. (2014). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Kemer’deki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(2), 37-66.
- Pelit, E. ve Türkmen, F. (2008). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri: Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1).
- Peter, J. P. and Olsan, J. C. (1987). Consumer Behavior: Marketing Strategy Perspectives. Richard D. Irwin Inc., U.S.A.
- Polat, S. ve Aktop, E. (2010). Öğretmenlerin Duygusal Zekâ ve Örgütsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi. Akademik Bakış Dergisi, 22, 1-20.
- Polat, S. (2012). Farklılıklar Yönetimi İçin Gerekli Örgütsel Değerler, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 12(2), 1397-1418.

- Polatcı, S. (2007). Tükenmişlik Sendromu Ve Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörler. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Rahimi G., Razmi A. and Damirch V. (2011). The Role of Cultural Intelligence in a Achievement of Iran's Small and Medium Enterprise Managers. Institute of Interdisciplinary Business Research,3(5), 720-727.
- Ramalu S., Wei C. and Rose R. (2011). The Effects of Cultural Intelligence on Cross-Cultural Adjustment and Job Performance amongst Expatriates in Malaysia", 2011, International Journal of Business and Social Science, 2(9).
- Rezaiee Kelidbari, H. R., Rezaiee Dizgah, M. and Rajabi Jourshari, P. (2012). The Relationship between Cultural Intelligence and Job Performance of Operational Staff in Ports (Case Study: Ports and Maritime Headquarters in Khuzestan Province-Iran), Journal of basic and applied scientific research, 2(6), 6133-6138.
- Rose, R. C., Ramalu, S. S., ULI, J. and Kumar, N. (2010). Expatriate Performance in International Assignments: The Role of Cultural Intelligence as Dynamic Intercultural Competency, International Journal of Business and Management, 5(8), 76-85.
- Sabah, S. (2009). Narkotik Polisinin Özelliklerinin ve Performansının Diğer Polislerle Karşılaştırılması., Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- Sabuncuoğlu Tolay, E. (2008). Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş Doyumu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(1), 35-49.
- Sağlam Çiçek, A. (2011). Akademik Personelin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Tükenmişlik Düzeyleri ile İlişkisi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(15), 407-420.
- Saldamlı, A. (2000). Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(6), 288-302.
- Sawhney, Ena. (2014). Cultural Intelligence: Extending the Nomological Network. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy. Florida International University, Miami, Florida.

- Schaufeli, W. and Buunk, B. (1992) "Burnout" Winnubst, J.A.M. & Schabrag. M. J. Handboek Arbeid en Gez. Psychology. Utrecht: Lemma (Industrial and Health Psychology – Text Book).
- Seçer, İ. (2011). Psikolojik Danışmanların Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Semerci, Ç. (2004). Araştırma Görevlilerinin Öğretim Üyeliğine İlişkin Tutum Ölçeğinin Üçlü, Beşli ve Yedili Derecelemede Geçerlik ve Güvenirliliği. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 6-9 Temmuz. Malatya.
- Seyfi, T. ve Çelik, S. (2009). Küreselleşme Kültür İlişkisinin Eğitim Örgütlerini Etkileme Biçimleri: Kayseri İli Örneği. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı: 27, 279-310.
- Silvera, D., H., Martinussen, M., and Dahl, T. I. (2001). The Tromso Social Intelligence Scale, a Self-Report Measure of Social Intelligence. Scandinavian Journal of Psychology, 42, 313-319.
- Sofyalıoğlu, Ç. ve Aktaş, R. (2001). Kültürel Farklılıkların Uluslar arası İşletmelere Etkisi. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 1(7), 75-92.
- Soon, A. and Yee, K. (2004). Cultural and Network Intelligences: The Twin Pillars in Leadership Development for the 21st Century Era of Global Business and Institutional Networks" Leadership Development for a Third Generation SAF.
- Soyer, F., Can, Y. ve Kale, F. (2009). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Faktörler Açısından İncelenmesi. Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3(3).
- Sürvegil, O. (2006). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sürvegil, O. ve Budak G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10(4), 65-96.
- Sweeney, J. T. ve Summers, S. L. (2002), The Effect of the Busy Season Workload On Public Accountants' Job Burnout, Behavioral Research In Accounting, 14, 223-245.
- Şahin, F. (2011). Liderin Kültürel Zekâsının Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Üzerine Etkisi". Savunma Bilimleri Dergisi. 10(2), s. 80-104.

- Şahin, F. Gürbüz, S. , Köksal, O. ve Ercan, Ü. (2012). Kültürel Zekâ, Duygusal Zekâ ve Sosyal Zekâdan Farklı mıdır? *11. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 10-12 Mayıs, Konya, 356-365.
- Şahin, F. ve Gürbüz, S. (2012). Kültürel Zekâ ve Öz-Yeterliliğin Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi: Çokuluslu Örgüt Üzerinde Bir Uygulama. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,14(2), 123-140.
- Şahin, F. ve Şahin, D. (2012). Engelli Bireylerle Çalışan Özel Eğitim Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyinin Belirlenmesi. *Öğretmen Eğitimi ve Eğitimcileri Dergisi*, 1(2), 275-294.
- Şeşen, H. (2010). Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi. *Savunma Bilimleri Dergisi*. 9(2). 67-90.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler: Örgüt Kültürü*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Talu, Nilay (1999). Çoklu Zekâ Kuramı ve Eğitime Yansımaları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 164 – 172.
- Tarım, R. (2002). *Kültür, Dil, Kimlik; Behçet Necatigil’ in Şiir Dünyası*. İstanbul: Özgür Yayınları.
- Tatlılıoğlu, D. *Türkmen İrımları: Halk İnançları*, Erişim Tarihi: 26.04.2015
<http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/278.pdf>
- Tay, C., Westmen, M. ve Chia, A. (2008). Antecedents and consequences of cultural intelligence among short-term business travelers”. Ed: S. Ang ve L. Van Dyne, *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*, Armonk, NY: M.E. Sharpe, 126-144.
- Tekin, V. N. (2009). *SPSS Uygulamalı İstatistik Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tepeci, M. ve Birdir, K. (2003). Otel Çalışanlarında Tükenmişlik Sendromu, *11.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, Afyon, ss. 960-971.
- Thomas, D. C. (2006). Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness, *Group & Organization Management*, 31(1), 78-99.
- Thomas, David C., Liao, Yuan Ayçan, Zeynep, Cerdin, Jean-Luc, Pekerti, A. A., Ravlin, Elizabeth, C., Stahl, Günter K., Lazarova, Mila B., Fock, Henry, Arli,

- Denni, Moeller, Miriam, Okimoto, Tyler B., & van de Vijver, Fons (2015). Cultural intelligence: A theory-based, short form measure. *Journal of International Business Studies*, doi:10.1057/jibs.2014.67
- Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence in organisations, *Group & Organisations Management*, 31, (1): 20-26.
- Tuğrul, B. ve Çelik, E. (2002). Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(12), 1-11.
- Turgut, M. F. ve Yaşar, B. (1992). Ölçekleme Teknikleri, Ankara: ÖSYM Yayınları.
- Tuygun, D. (2009). Kültür Üretim Sistemi ve Kültür Göstergeleri ile Reklamların Anlamlandırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Türkmen, F. ve Artuğ S. (2011). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: İstanbul ve Ankara İllerinin Karşılaştırılması, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. Selçuk Üniversitesi, 16(22), 229-254.
- Tütüncü, Ö. ve Savran, G. (2007) Etik İklim ve Tükenmişlik Sendromunun Kalite Yönetim Sistemi Üzerine Etkileri: Bir Laboratuvar Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(4), 177-218.
- Uluköy, M. (2014). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Duyguları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, 213-226.
- Uluköy, M. (2014). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algısı İle Tükenmişlik Duyguları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 39, 213-226.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uygur, N. (1984) . Kültür Kavramı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Üstten, A. U. (2008). Kuantum Biliminin Getirdiği Yenilikler Işığında Ruhsal Zekânın Edebiyat Eğitiminde Kullanılması, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Van Dyne, L., Ang, S., and Koh, C.K.S. (2009). Cultural intelligence: Measurement and scale development. In M.A. Moodian (Ed.), *Contemporary leadership and intercultural competence: Exploring the cross-cultural dynamics within organizations* (pp. 233-254). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Van Der Zee, K. I. and Van Oudenhoven, J. P. (2000). The multicultural personality questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality*, 14, 291–309.
- Vatandaş, C. (2002). Küreselleşme Sürecinde Toplumsal Kimlikler ve Çokkültürlülük. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Vedadi, S. (2010). A review on the relation between CQ and the educational administration performance of Qom Islamic science International Center. Unpublished paper, Islamic Azad University of Kermanshah.
- Wright, Thomas A. ve Douglas G. Bonett (1997). The Contribution of Burnout to Work Performance”. *Journal of Organizational Behavior* 18: 491-499.
- Yakut H. İ., Kapısız G. S., Durutuna, S.ve Evran, A. (2013). Sağlık Alanında Çalışma Yaşamında Tükenmişlik. *The Journal of Gynecology - Obstetrics and Neonatology* 10 (38) 1564-1571.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zekâ. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(16), 100-131.
- Yeşil, S. (2010). 21. Yüzyılın Küresel Örgütleri İçin Kültürel Zeka. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 147 – 168.
- Yıldız, E. (2011). Eğitimcilerde Tükenmişlik: Rehber Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adapazarı.
- Yılmaz, E. ve Özkan, S. (2011). Hemşirelik Öğrencilerinin Duygusal Zekâ Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, 4(1), 39-52.
- Yıldız, E. (2012). Mesleki Tükenmişlik ve Rehber Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma” *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 37-61.
- Yirik, Ş., Ören, D. ve Ekici, R. (2014). Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Örgütsel Stres ve Örgütsel Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin Demografik Değişkenler Bazında İncelenmesi, *Journal of Yasar University*, 9(35), 6099-6260.
- Yücel, S., İnce H. ve Oral, B. (2006). Diyarbakır’da Değişik Branşlardaki Fen-Edebiyat ve Eğitim Fakültesi Mezunu Biyoloji Öğretmenleri İle Biyoloji

Öğrencilerinin Zekâ Alanlarının İncelenmesi. D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 7, 31-46.

Yücel İlhami, (2012). İş Tatmini ile Tükenmişlik Duygusu Arasındaki İlişki ve Algılanan Örgütsel Desteğin Bu İlişki Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Akademik Bakış Dergisi, 33.

Zampetakis, L. A., Beldekos, P. and Moustakis, V. S. (2009). “Day to day” entrepreneurship within organisations: The role of trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support, University of Glasgow, European Management Journal, 27, 165-175.

Zorel, İ. F. (2014). Uluslararası İşletme Çalışanlarının Sahip Olması Gereken Niteliklerden Biri Olarak Kültürlerarası Yetkinlik. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7(30), 122-135, ISBN: 1307-9581.