

## KÜLTÜREL ZEKA VE ÖRGÜTSEL ZEKA: KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA

OĞUZHAN, Yavuz Sezer (Dr. Öğr. Üyesi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Gelibolu Piri Reis Meslek Yüksekokulu, Çanakkale, Türkiye.

E-posta: [ysezer.oguzhan@comu.edu.tr](mailto:ysezer.oguzhan@comu.edu.tr) ORCID: 0000-0002-1097-9094

ARIBAŞ, Ayşe Nihan (Dr. Öğr. Gör), Aksaray Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Aksaray, Türkiye.

E-posta: [nihan\\_dinc85@hotmail.com](mailto:nihan_dinc85@hotmail.com) ORCID: 0000-0002-5142-874X

### Özet

20. yüzyıldan itibaren zeka kavramı akademik olarak araştırılmaya başlanmıştır. Fakat uzun yıllar boyunca ele alınan zeka, bilişsel olarak ele alınmış ve kriter olarak bilişsellik kabul edilmiştir. 1920’de Thorndike, zekanın sadece bilişsel olarak açıklanmasının doğru olamayacağı ve farklı faktörlerin farklı zeka türleri ile açıklanabileceğini savunmuştur. Zeka anlayışı, Thorndike sayesinde sosyal zeka ile çeşitlenmeye başlamış ve insanın keşfi daha farklı boyutlara ulaşmıştır. Söz konusu zeka çeşitlerinden biri de kültürel zeka ve örgütsel zekadır. Farklı kültürleri benimseyip hem kendini hem de birey ve toplumu yönetebilme becerisi, kültürel zeka düzeyinin yüksek olması ile açıklanmaktadır. Globalleşen dünyada rekabet gücü elde etmek isteyen örgütler de kendi politikalarını geliştirmekte ve örgütsel ortak bir zeka algısı oluşturmaktadırlar. Bu çalışmada örgütlerinde hizmet veren çalışanların kültürel zeka kullanımlarının örgütsel zeka ile olan ilişkilerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Ayrıca literatürde bu iki konuyu ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması da çalışmayı önemli kılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Zekâ, Kültürel Zeka, Örgütsel Zeka.

## CULTURAL INTELLIGENCE AND ORGANIZATIONAL INTELLIGENCE: A COMPARATIVE STUDY

### Abstract

In 1920, together with Thorndike, he argued that it wouldn’t be correct to explain intelligence only cognitively and that different factors could be explained by different types of intelligence. The understanding of intelligence began diversifying with social intelligence, thanks to Thorndike, the discovery of man reached different dimensions. One type of intelligence in question is cultural intelligence and organizational intelligence. The ability to adopt different cultures and manage both oneself and the individual and society is explained by the high level of cultural intelligence. Organizations wanting gain competitive power in the globalizing world also develop their own policies and create a perception of organizational common intelligence. In this study, it’s aimed revealing the relationship between the use of cultural intelligence of employees serving and organizational intelligence in their organizations. In addition, the fact that no study has been found in the literature on these two issues makes the study important.

**Keywords:** Quotient, Cultural Quotient, Organizational Quotient

### Atıf Bilgisi / Reference Information

Oğuzhan, Y. S. & Arıbaş, A. N. (2022). Kültürel Zeka ve Örgütsel Zeka: Karşılaştırmalı Bir Çalışma, Turistika, Mart, 2(1), 25-37.

## GİRİŞ

İnsanlar, zekalarını kullanma ve geliştirme yetileri bakımından diğer canlılardan ayrılmaktadır. Her ne kadar tüm canlılar; yeryüzünde var olabilmek, barınabilmek ve ilişki kurabilmek gibi temel gereksinimleri içgüdüsel olarak karşılasa da insanlar bu eylemlerin daha ötesinde arayışlara girmişlerdir. Temel ve ara gereksinimleri sanatsal biçime çevirmek insanların zekalarını kullanmaları ile olanaklı hale gelmiştir. Zekalarını daha iyi kullanabildikleri için insanlar, diğer varlıklara ve doğaya hükmedebilmektedirler. Zekâ, algılayış ile açıklanabilecek bir kavram olup tek başına tatmin edici ve kapsayıcı özellik taşımaktadır. Algılanan olgulara karşı gösterilen reaksiyonlar da zekâyı ve boyutlarını ifade etmektedir. Çeşitli karakteristik özellikleri bulunan her bireyin çeşitli algılayış ve reaksiyonlarında da farklılık göze çarpmaktadır. Bu bağlamda sosyal bir varlık olan insanın zekâ kullanımlarında da çeşitlilik olması doğal bir sonuçtur. Felsefi, biyolojik ve kültürel olmak üzere birçok farklı disiplinin ilgi odağı haline gelen zekâ, antik çağlardan günümüze dek tartışılan bir kavramdır. Başlangıçta, problem çözme, öğrenme, çevreye uyum ve mantık yürütme gibi kavramlarla ilişkilendirilen bu konu, 20. yüzyılın başlarında geliştirilen özel testlerle ölçülebilen bir nitelik olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonraki dönemlerde yapılan çalışmalar ise zekâyı ilişkin daha karmaşık çözümlemelere işaret etmektedir. Bazı araştırmacılar zekâyı, tek bir genel yetenek olarak nitelemekle beraber zekânın becerilerden oluşan bir sistem olduğuna ilişkin görüşler de ortaya çıkmıştır (Turan, 2017, s. 45).

İnsan beyninin işleyişi ve algılayış biçimini ifade eden zeka kavramı ile ilgili literatürde birçok tanım mevcuttur. Bu konu ile ilgili bilinen ilk tanım, Yunan filozof Platon'a aittir. Platon'a göre zeka, öğrenme ve gerçeği bulma arzusudur (Mackintosh, 2011, s. 3). Zeka, bazen test puanlarının karşılığı olarak belirlenmiş bazen de problem çözme yeteneği ile ilişkilendirilmiştir. Bümen, vd. (2000) zekâyı, bireyin soyut kavramları ve karşılaştığı problemleri çözerek anlaması ve fikir yürütme olarak algılamak; Sternberg (2005), bireyin çevresiyle uyumluluk

göstermesi ve kazanmış olduğu deneyimleri öğrenme yetisine dönüştürmesi olarak tanımlamıştır. Zekâ, sistemin iç ve dış çevresi ile kurmuş olduğu iletişim ve ilişki sonucunda kazandığı, bilgi ve deneyimleri yine kendi gelişimi için kullanmasıdır (Stalinski, 2004). Çok uzun zamandır bilişsel zekâ (IQ) denilen zekâ türünün tek geçerli zeka türü olduğu düşünülse de artık değişik zeka türlerinin de bulunduğu ve hatta yaşamın birçok bölümünde çok daha önemli işlevlere sahip olduğu anlaşılmıştır. Oğuzhan (2021), iş performansında sadece bilişsel zekanın yeterli olmadığını anlaşılmasından sonra performans kriteri olarak farklı faktörlerin etkin olabileceğinin anlaşıldığını ifade etmektedir.

20. yüzyıldan itibaren araştırılmaya başlanan zekâ, birçok açıdan ele alınmış ve genel itibarıyla problem çözme odaklı değerlendirildiği için tek boyut çerçevesinde açıklama yeterli görülmüştür. Fakat Amerikalı psikolog Edward L. Thorndike (1920), zekâ kavramının tek boyutla açıklanamayacağını ve farklı boyutlarla da açıklanabileceğini ifade ederek modern zekâ kuramlarının kapısını açmıştır. Thorndike zekâyı; soyut zekâ, somut zeka ve sosyal zeka olarak kategorize etmiştir. Soyut zekâ; sayı ve kavramları anlama yeteneğini, somut zeka; teçhizat, makine ve araç gibi mekanik aygıtları kullanma yeteneğini ve sosyal zeka ise; bireylerle iyi ve doğru ilişki ve iletişim kurma yeteneği olarak tanımlanmaktadır.

## 1. KÜLTÜREL ZEKA

Modern dünyanın zekâyı algılayışı uzun yıllar tek bir kalıpta şekillenmiş olsa da sosyal zekâyı (Social Quatient –SQ-) Thorndike ve Stein (1937) ve duygusal zekâyı (Emotional Quatient -EQ-) Mayer ve Salovey (1993) gündeme getirerek psikoloji ve davranış alanlarında önemli yerler edinmişlerdir (Stenberg vd., 2000). Açılmış olan bu kapılardan değişik sorulara da yanıtlar bulunmaya çalışılmıştır. Bunlardan biri de artık çok kültürlülüğün kaçınılmaz olduğu ortamlardaki tutumların değerlendirilme biçimleridir. İletişim araçları sayesinde dünyanın küçük bir köy olması zekâ yansıması olarak eylemlerin de değişiklik göstermesini sağlamıştır. Early ve Ang (2003) de bazı insanların çok kültürlü

ortamlarda diğerlerinden daha etkin olmasının nedeni “kültürel zekâ (Cultural Quatient -CQ-)” kavramı ile açıklamışlardır. Kültürel zeka bir kavram olarak ilk kez P. Christopher Early ve Soon Ang (2003)’ın kitabında yer almıştır (Doğan & Uysal, 2020).

Kültürel zeka, bireylerin kişilik özelliklerini yansıtmamakla beraber kişilik özelliklerinden etkilenmekte (Van Dyne vd., 2007) ve esas olarak diğer bireylerle etkili iletişim kurarken olayları ve durumları kavramayı, bunlar hakkında fikir yürütmeyi ve etkili olmayı amaç edinmektedir (Bücker vd., 2015). Kültürel zeka; kültürel bilgiyi, dikkatte pratik olmayı ve davranışlardaki yetenekleri kapsamaktadır (Thomas & Inkson, 2005). İnsanların bazılarının aynı bilgilere ve fiziksel yeteneklere sahip olmalarına karşın başarılarındaki farklılıklardan dolayı değişik faktörlerin devrede olabileceği üzerinde durulmuştur. Özellikle farklı kültürlerin bir arada olduğu ortamlarda nasıl hareket edilebileceği ve bireylerin kendisini nasıl motive edip davranabileceği önemli bir husus olarak gündeme gelmiştir. Kültürlerin birbirlerinden ayrılması, dolayısıyla ortamdaki her bir bireyin kendi kültürünü temsil etmesi, kültürel zekanın kullanılması sayesinde korkulacak bir unsur olmaktan çıkmaktadır. Bunun sağlanabilmesi ise bireyin kültürlerle adaptasyonu ile olanaklı hale gelmektedir. Buna paralel olarak Dogra ve Dixit (2018) de bilim insanlarının birleştiği nokta olarak kültürel zekanın farkındalığının altında küreselleşmenin getirmiş olduğu çok kültürlülük realitesi olduğunu ifade etmektedirler. Bireylerin çeşitli ulusal kültürlerle maruz kalması söz konusu kültürlerde bulunan ürünlere, normlara, değerlere ve varsayımlara aşina olmasını sağlamaktadır. Bu aşina olma durumunun daha yüksek kültürel zekaya katkıda bulunması beklenmektedir. Bu bağlamda diğer kültürlerle maruz kalmanın kültürel zekaya yönelik ilk girişim olduğunu söylemek mümkündür (Crowne, 2008, s.39).

### 1.1. KÜLTÜREL ZEKA KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Kültürel zeka bireyin, çok kültürlü bir ortamda etkili bir şekilde davranışsal ve hissel eylemler gerçekleştirebilmesi için çok kaynaktan farklı ipuçları toplama, yorum getirme ve etki altına alma

(Early & Peterson, 2004) ve kültürel farklılığa sahip bireylerle etkili iletişim kurma yeteneklerini ifade etmektedir (Thomas, 2006). Kültürel zeka, ulusal, etnik ve dini kültürlerde etkin bir şekilde hareket etme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir.

Kültürel zekası yüksek olan bireyler, kendilerini ve farklı alt kültürlerle algılarını uzlaştırma yeteneğine sahiptir; bu nedenle bu noktada kültürlerarası bilginin daha güvenilir ve tutarlı olduğundan söz etmek mümkündür (Karimi & Eshaghi, 2018). Etkili bir kültürlerarası iletişimin birtakım özellikleri bulunmaktadır. Bunlar; memnuniyet ve esenlik duygularıyla gösterilen iyi kişisel uyum (uyum sağlama konusunda başarılı olan bireyler, kültürel bakımdan kendisinden farklı biri ile ya da farklı durumlar söz konusu olduğunda rahat iletişim kurmayı sürdürmekte ve kendi kültürlerinden olan birey ya da durumlarda olduğundan daha fazla stres yaşamamaktadırlar), kültürel olarak farklı olanlarla iyi bireylerarası ilişkilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi (ilişkiler doğası gereği iki taraflı olduğu ve bireysel olarak değil; ikili olarak olumlu şekilde algılanması gerektiğinden etkililiğin bu yönünü kültürel bakımdan farklı olanın bakış açısı ile değerlendirmek önem kazanmaktadır) ve görevle ilgili hedeflerin etkin bir şekilde tamamlanması (görevlerle ilgili hedefler kişiden kişiye ve durumdan duruma farklılık arz etse de hedefe ulaşmak her zaman güçlü bir etkileşimin göstergesi olarak algılanmaktadır) olarak temelde üç faktörden oluşmaktadır (Thomas vd., 2008).

Örgütler ve çalışanlar arasındaki bağlantının oldukça yoğun olduğu bir ortamda yaşanması sonucunda büyük sorunların artık tek bir birey, tek bir kültür, tek bir örgüt ve hatta tek başına bir kıta tarafından çözülemeyeceği açıktır. Dünya; yeni yollar, fikirler, süreçler, teknolojiler ve girişimcileri deneyimlemek için büyük fırsatlar beklemektedir. Günümüzde faaliyet gösteren birçok örgüt, rekabet gücü elde edebilmek amacıyla temel araçlardan biri olan “küresellik”i yaşamaktadırlar. Bu durum farklı kültürlerin temsilcileri konumunda bulunan örgüt ve çalışanları, bir araya gelerek etkileşim kurmaya itmektedir. Örgütlerde, yaşamın devamını ve zaman içinde rekabet avantajı elde ederek büyümeyi sağlayan kültürdür. Dolayısıyla kültürel zekanın artık

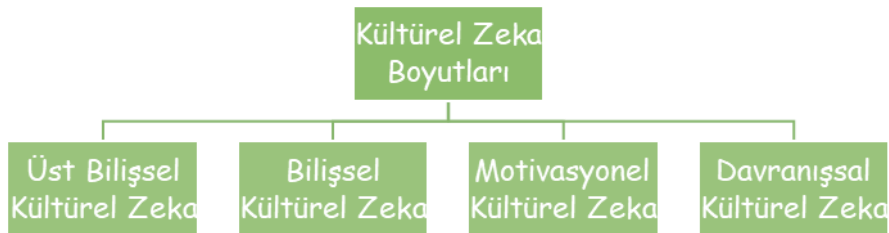
günlük hayatımızda hiç olmadığı kadar önemli olduğu önemle altı çizilmesi gereken bir konudur (Sadıku vd., 2019). Rekabet avantajı sağlamak, kar artışı elde etmek ve küresel olarak genişlemek kültürel zeka ile ilgilenmek için geçerli nedenlerdendir. Kültürel zeka, dünyayı bizden farklı görenlere nasıl bir bakış açısıyla yaklaştığımız ve ne kadar yardımsever olduğumuz ile ilgilidir. Başkalarının onlara saygı, onur ve haysiyet ile davrandığımızı hissetmelerini sağlamak için çeşitli uyarlamalar gerekli olup bu uyarlamalar için kültürel zekaya gerek duyulmaktadır. Kültürler arasında etkili ilişki kurma ve çalışma yeteneği, hayatta kalmanın önemli bir parçası olup yine kültürel zeka sayesinde, küresel düşünen yöneticiler yirmi birinci yüzyıl dünyasında sadece hayatta kalmakla yetinmemekte aynı zamanda kendilerini geliştirme şansı da elde etmektedirler (Livermore & Soon 2010). Ayrıca kültürel zekanın diğer zeka türleriyle benzerlikleri ve farklılıkları bulunmaktadır. Kültürel zeka; sosyal ve duygusal zekaya bireylerarası ilişki içerisinde olması yani sosyal bir yönünün olması bakımından benzerlik göstermektedir. Sosyal zeka, başkalarını anlama ve yönetme yeteneğini ifade eden bireylerarası veya gerçek dünya zekasının daha geniş bir biçimidir. Duygusal zeka ise daha

spesifik olarak benliği ve başkalarının duygularıyla başa çıkma yeteneğini ifade etmektedir. Kültürel zeka, başkalarını anlama ve yönetme ve onların duygularıyla başa çıkma yeteneklerini de içerdiği için söz konusu diğer zeka türleriyle bu noktada benzerlikler taşımaktadır. Bununla birlikte kültürel zeka, sosyal ve duygusal zekanın aksine, kültürlerarası bağlamı dikkate almakta ve kültürel olarak kendisinden farklı olanı farklılıklar nedeniyle anlama noktasında farklı bir dizi yetenek gerektirmeyi öncüllemiştir. Bu nedenle duygusal veya sosyal zeka düzeyi yüksek olan bireylerin kültürel zekalarının mutlaka yüksek olması beklenmemektedir. Ampirik çalışmalar, kültürel zekanın duygusal ve sosyal zekadan farklı olduğunu göstermiştir (Ang vd., 2015)

## 1.2. KÜLTÜREL ZEKANIN BOYUTLARI

Kültürel farklılıklar karşısında sergilenecek ideal tutumu belirleyen kültürel zeka, farklı boyutlarıyla araştırmaların odak noktası haline gelmiştir. Ang vd. (2007) ve Ang ve Nielsen (2007), kültürel zekayı; üst bilişsel kültürel zeka, bilişsel kültürel zeka, motivasyonel kültürel zeka ve davranışsal kültürel zeka olmak üzere dört boyutta ele almaktadırlar.

**Şekil 1. Kültürel Zekâ Boyutları**



**Kaynak:** Ang vd., 2007

Üst bilişsel kültürel zeka, bireyin kültürlerarası etkileşimi sırasında kültür alışverişindeki bilgi alma ve anlama süreçlerinin farkında olmasını ifade etmektedir (Ang vd., 2011). Üst bilişsel kültürel zeka düzeyi yüksek olan bireyler, fark ettikleri kültürel farklılıklara yüzeysel ve yanlış ön yargılarda

bulunmamaktadırlar (Triandis, 2006: 23). Bununla birlikte bu zeka boyutu yüksek olanlar, diğer bireylere göre kültürel bilgilerini rahatça değiştirebilmekte, geliştirebilmekte ve kültürel ön yargılardan basit bir şekilde kurtulabilmektedirler (Thomas vd. 2008; Ang & Van Dyne, 2008). Üst

bilişsel kültürel zeka kullanımı, kültürlerarası ortamlarda olay, durum ve insanlar hakkında aktif düşünmeyi sağlamakla kalmamakta; aynı zamanda insanların düşüncelerini şekillendirerek onların stratejilerinde değişiklik yapmalarına ortam hazırlamaktadır (Balogh vd., 2011). Bireyin bilinçli kültürel farkındalık düzeyi ile ilgili olan üst bilişsel kültürel zeka, bireylerin kültürel bilgiyi elde edip anlamaları için kullandıkları zihinsel süreçleri ifade etmektedir. Farklı ülkeler veya insan grupları için kültürel normların zihinsel modellerini planlama, izleme ve gözden geçirme gibi süreçleri içermektedir. Yüksek üst bilişsel zekaya sahip olan bireyler, kültürel varsayımları sorgulayabilme ve kültürlerarası durumlarda zihinsel modellerini ayarlayabilme yetisine sahip (Branchu vd., 2016) olmakla birlikte kültürel farklılıklarının bilincinde olduğu için konu ile ilgili yeterli bilgiye sahip oluncaya kadar kültürlerarası etkileşim konusunda kesin hükümler vermekten kaçınmaktadırlar. Söz konusu bireyler aynı zamanda proaktif kişilik özelliğine sahip oldukları için empati kurma yeteneğine de sahiptirler. Bu bağlamda etkileşimden sonra üst bilişsel zekası yüksek olan birey, bunun hakkında düşünerek kendi orijinal planını son kültürlerarası temasın gerçekliği ile karşılaştırmakta ve son aşama olan değerlendirme aşamasında zeka süzgecinden geçirmektedir (Wawrosz & Jurásek, 2021). Kültürel zekanın üst bilişsel zeka faktörü, farklı kültürel ortamlarda bulunan insanlar ve yaşanan durumlar ile ilgili aktif olarak düşünmeyi teşvik etmesi, kültürel bakımdan sınırlı düşünce ve varsayımlara katı bir şekilde güvenmeye yönelik olan aktif meydan okumaları tetiklemesi ve bireyleri, kültürlerarası karşılaşmalarda istenen sonuçları elde etmek için stratejilerini uyarlamaya ve gözden geçirmeye yönlendirmesi bakımından oldukça önemlidir (Harunavamwe & Palmer, 2020).

Bilişsel kültürel zeka, global normlar ve kültürler arasındaki farklılıklar hakkında bilgi sahibi olmak ile ilgilidir. Bireyin kendi davranışlarını ve duygularını yönetebilmesi için bilgi sahibi olması gerekmektedir. Gereksinim duyulan bilgi elde edildikten sonra bilişsel zeka düzeyi yüksek bireyler hem kendilerini hem de iletişim ve ilişki kurduğu

bireyleri yönlendirebileceklerdir. Gudykunst (2015), kültürel bilgi sayesinde insanların hangi olaylara nasıl reaksiyon gösterebileceklerini ve aynı insanlarla sonraki görüşmeye kadar iletişimin nasıl şekilleneceğini tahmin edebildiklerini ifade etmiştir.

Kültür fikrinin ne kadar anlaşıldığına ve kültürün düşünce veya davranışları nasıl şekillendirdiğine bağlı olan bilişsel kültürel zeka ayrıca kültürlerin nasıl değiştiğine dair genel anlayışı da kapsamaktadır (Dyne vd., 2010). Branchu vd (2016), bilişsel zekanın, eğitim ve deneyimlerden elde edilen farklı kültürlerdeki normlar, uygulamalar ve geleneklerden oluştuğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca bilişsel zekası yüksek olan bireylerin, farklı kültürlerin ekonomik, yasal ve sosyal bağlamları, mevcut kültürel modelleri ve etkileşimde bulundukları kültürlere özgü değerleri, normları ve gelenekleri hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtmiştir.

Motivasyonel kültürel zeka, bireyin farklı kültürler hakkında bilgi sahibi olması konusunda kendisini motive etmesi anlamına gelmektedir. Hangi ortam ve durumlarda, hangi kültüre bağlı insanların nasıl tepki vereceklerini öğrenmek; istek, heves ve bunlara bağlı olarak da merak faktörlerine dayanmaktadır. Tüm bu duygular (istek, heves, merak), bireyi motive etmekte ve onu harekete geçirmektedir. Motivasyon, bireyin enerjisini kültürel farklılıklar hakkında bilgi sahibi olmak ve farklılıkları anlayabilme noktasında yönlendirip yönlendirmede ve eğer yönlendiriyorsa ne ölçüde yönlendirdiğini belirlemektedir (Leung vd., 2014). Huff vd.'ye (2014) göre bireyin motivasyonel kültürel zeka düzeyi ne derece yüksekse gireceği yeni bir ortamdaki kültürel entegrasyon için harcayacağı emek, dikkat ve enerji de o denli yüksek olacaktır. Kültürlerarası uyarlanmış eylemlerin kaynağını oluşturan kültürel zekanın temel bileşeni olan motivasyonel kültürel zeka, kültürel farklılıkların bulunduğu koşullarda öğrenme ve işlevselliğe yönelik dikkat ve enerjiyi yönlendirme yeteneğini açıklamaktadır (Branchu, 2016, s. 337).

Davranışsal kültürel zeka, üst bilişsel, bilişsel ve motivasyonel kültürel zeka temellerine dayanmaktadır. Kültürel zeka, bu temellerin üzerine inşa edilmediği sürece kültürel zekanın verimi söz

konusu olamayacaktır. Davranış biçimleri sözlü olabileceği gibi sözsüz de olabilmektedir. Fakat bilinmektedir ki; vücut hareketleri, ses tonu ve bakışlar gibi unsurlar da davranış kapsamında değerlendirilmektedir. Davranışsal kültürel zeka, farklı kültürlerden insanlar ile etkileşim kurarken uygun sözlü ve sözlü olmayan eylemler sergileme becerisini yansıtmaktadır (Ang vd., 2008). Ng vd. (2009), davranışsal kültürel zekanın bireyleri, diğer bireylerle iletişime geçerken uygun davranmalarını sağladığını ifade etmektedirler. Wawrosz ve Jurásek (2021), davranışsal kültürel zeka sayesinde, insanların kültürlerarası düzeyde sosyal davranışlarını kontrol edip düzenlemesinin ve böylece mesajların alıcı tarafından mümkün olan en az hata ile algılanıp yorumlanmasının mümkün olduğunu belirtmişlerdir. Dyne vd.'ye (2010) göre kültürel zekanın davranışsal faktörü, sözlü ve sözlü olmayan eylemlerde esnek olma yeteneğini ve ayrıca belirli mesaj türleri iletilirken kullanılan kelimeler ve ifadelerde uygun esnekliği de içermektedir. Günümüzün kültürlerarası ortamlarının taleplerine bakıldığında çeşitli kültürlerin yapılması ve yapılmaması gerekenler konusunda uzmanlaşmasını olanaksız hale getirmekte farklı kültürlerle etkileşime girildiğinde de değiştirilmesi gereken birtakım davranışlar bulunmaktadır.

Çok kültürlü ortamlarla ilişkinin kaçınılmaz olduğu günümüz koşullarında, insanların bireysel ve toplumsal yaşamda kendilerini değerli hissedebilmeleri, söz sahibi olabilmeleri ve bunlara bağlı olarak yönetsel eylemleri sorunsuz gerçekleştirebilmeleri kültürel zeka düzeylerinin yükseltilebilmesi ile olanaklı hale gelebilecektir.

### 1.3. KÜLTÜREL ZEKANIN FAYDALARI

Kültürel zekanın bireysel ve örgütsel anlamda birçok faydası bulunmaktadır. Kültürel zekanın faydalarına genel olarak bakıldığında; kültürel zeka, kültürlerarası uyumu artırmakta, kültürel yargılama ve karar vermeyi geliştirmekte, daha yüksek düzeylerde güven, fikir paylaşımı, bilgi paylaşımı ve yaratıcı işbirliği oluşmasına yardımcı olmakta, kültürlerarası müzakerelerde daha fazla etkililik

sağlanmasına yardımcı olmakta ve iş performansının artmasını sağlamaktadır (Azevedo, 2018). Bilgi paylaşımı ve diyalogun bulunması bireylerin kültürel olarak çeşitli bilgilere sahip olarak bu bilgiler üzerinde düşünmeleri (bilişsel ve üst bilişsel kültürel zekayı geliştirerek) kültürel zekanın gelişmesi için fırsat yaratmaktadır. Bunun yanı sıra karar vermede iş birliği yapılması ve herkesin katılımının sağlanması, bireylerin yeni edinilen bilgileri (davranışsal kültürel zekayı geliştirerek) daha kolay şekilde uygulamalarına olanak tanımaktadır. Bu diyalog, iş birliği ve katılım, bireyleri kültürel farklılıklar hakkında bilgi edinerek bu farklılıklarda değer bulmaya yönlendirmektedir (motivasyonel kültürel zekayı artırarak) (Alexandra vd., 2021). Takım üyeleri, çalışanın kültürel zekasının artmasını sağlayarak karşılıklı anlayış ve saygı oluşturabilmekte ve böylece bireylerin sorun çözme becerilerini geliştirmektedir. Örgütün yöneticileri yüksek kültürel zekaya sahipse insan kaynaklarını seçme ve hedeflere yönlendirme konusunda diğer örgütlerden daha fazla başarı elde edebileceklerdir. Bu bağlamda kültürel zekanın örgütlerde insan kaynakları üzerinde olumlu ve önemli etkiye sahip olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca örgüt performansının artırılmasında kültürel zekanın bütün boyutlarının karışımına gerek duyulmaktadır. Örgütlerde yöneticiler, kültürel zekanın boyutlarını etkileşim kurarak birleştirmekte, dağıtmakta, entegre etmekte ve boyutlar arasındaki bilgi akışını en iyi şekilde yöneterek örgüt için en iyi değeri yaratabilmektedirler (Nosratabadi vd., 2020).

Sonuç olarak kültürel zeka, zekâ kuramlarının ortak bir noktada buluşturulmasını sağlayarak bireylerin farklı kültürel ortamlardaki etkinliğini artırmasına katkıda bulunmaktadır. Kültürel zekânın varlığının kabul edilmesi ve bireylerin sahip olduğu kültürel zekâ düzeylerinin geliştirilmesi ile etkinlik ve verimlilik artırılabilir ve sonrasında sayısı gün geçtikçe artmakta olan çok uluslu ve çok kültürlü iş kollarında başarılı olabilen bireylerin yetiştirilmesi sağlanabilmektedir (Taşdemir, 2020, s. 24).



## 2. ÖRGÜTSEL ZEKANIN DOĞUŞU

Çağdaş toplumlarda bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, sistemlerin hem içsel hem de dışsal ilişki ve bağlantılarının çeşitlenmesini sağlamıştır. Bu çeşitlilik, örgütler ve çeşitli sosyal sistemlerin daha fazla karmaşık hale gelmesine neden olmuştur. Bunun yanı sıra zekâ kavramının örgüt düzeyinde denk düştüğü gerçekliğe ilişkin çalışmalar (kolektif zeka) örgütsel zekâ kavramını gündeme getirmiştir (Kalkan, 2008). Günümüzde rekabetin artması ve toplumsal, ekonomik, teknolojik koşullarda meydana gelen hızlı değişimler, örgütlerin iç ve dış çevrelerinde çeşitli sorunlara neden olduğu için örgütlerin ayakta kalmalarını sağlayacak daha etkin ve hızlı çözüm arayışlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Söz konusu rekabet ortamında meydana gelen belirsizliklerin ortadan kaldırılması, rekabet üstünlüğünün sağlanması, değişime ve çevreye uyum sağlanması, beklenmedik problemlere çözüm üretebilmek örgütler için oldukça önemli görülmektedir. Bu noktada örgütlerin varlıklarını devam ettirerek geleceğe taşıyacak stratejik bir kavram olarak örgütsel zeka, örgütlerin üzerinde durması gereken en önemli konular arasında yer almaktadır (Öneren vd., 2018).

Sonuç olarak örgütler de insanların doğası gibi doğar, büyür, gelişir ve ölürler; dolayısıyla kendi yaşamlarını devam ettirebilmeleri için bazı eylemlerde bulunmak zorundadırlar. İç ve dış çevrelerinde oluşan tehditleri yok etmekle beraber eylemlerini daha güçlü hale getirmelidirler ki rekabet ortamında söz sahibi olabilsinler. İç ve dış çevreye uyum sağlanması örgütleri amaç ve hedeflerine ulaştıracakken örgütsel zeka bunun sağlanmasında önemli bir araç görevi görmektedir.

### 2.1. ÖRGÜTSEL ZEKA KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Son zamanlarda ortaya çıkan zeka çeşitlerinden biri de “örgütsel zeka” (Organizational Quatient - OQ-)dır. Özellikle örgütsel öğrenme kavramının bilimsel ve sosyal alanlarda oldukça geniş yer tutması örgütsel zeka kavramının değerini artırmıştır. Kalkan’a (2004) göre örgütsel öğrenmenin sağlanabilmesi için örgütsel zeka

düzeyinin iyi olması gerekmektedir. Albrecht (2002), örgütsel zekayı, örgütün devamlılığını sağlamak için örgütteki tüm yeteneklerin toplanması ve bunların uygun şekilde kullanılması olarak tanımlarken; Stalinski (2004), bir örgütün beynini harekete geçirmesi ve beynin gücünü iş yapmaya endekslemesi olarak ifade etmektedir. Örgütsel zeka, örgütlerin verileri toplama, bilgi yönetimi süreçlerini iyi kullanarak bilgiyi algılama, bunları yorumlama ve stratejik seçenekleri bilgiyle uyumlaştırma yeteneğidir. Söz konusu bu adımlar, örgütlerin bilişsel, yapısal ve siyasal örgüsünde kendine yer bulmaktadır (Kull, 1997).

Örgütlerde çalışanlar arasında kurulan sosyal ilişkiler, bilginin üyeler arasında aktarımının sağlanmasında önemli bir araç olarak görülmektedir. Bu bağlamda çalışanlar arasındaki iletişim ve etkileşimlerden meydana gelen sosyal ağ yapılarının oluşması ve üyelerin ağdaki konumu gibi temel faktörlerin derinlemesine incelenmesi örgütsel öğrenmeyi ve örgütsel zekayı şekillendirmede belirleyicidir. Örgütlerdeki hiyerarşik ilişkiler, buz dağının görünen kısmı olarak tanımlanmakta buz dağının görülmeyen bölümünü oluşturan arkadaşlık, yakın ilişkiler ve duygusal etkileşimler gibi durumlar ise farklı sosyal ağ yapıları ile gerçekleşmektedir. Çalışma yaşamında oluşan söz konusu sosyal ağlar, daha farklı iş olanakları, zorluklar, yenilik ve kritik kararlar için önemli bilgilerin sağlandığı yapılar olarak görülmektedir. Çalışanların ağ ilişkileri üzerinden elde ettikleri bilgileri öğrenerek içselleştirmeleri ve davranışa dönüştürmeleri ve diğer çalışanları da benzer davranışları göstermeleri ile devam eden bu sürecin, örgütsel öğrenme ve örgütsel zeka ile ilişkilendirilebileceği düşünülmektedir (Neyişçi & Erçetin, 2020). Örgütsel zekanın değerlendirilmesi bilişsel bakış açılarının ötesine geçtiği için örgütsel zeka, sadece yöneticilerin “IQ”sunu temsil etmemekte ve aynı çalışanların toplamı olarak da algılanmaktadır. Örgütsel zekanın örgütün günlük faaliyetlerinden gelişerek örgüt içinde yerleşmesinden dolayı örgütlerin bilişsel, davranışsal ve duygusal yeteneklerinin sürekli şekilde etkileşimini içeren çok yönlü bir kavram olduğunu söylemek mümkündür (Akgün vd., 2007).

## 2.2. ÖRGÜTSEL ZEKANIN BOYUTLARI

Literatürde örgütsel zeka; teknik-analitik örgütsel zeka, sorunsal örgütsel zeka ve bağlamsal örgütsel zeka olarak üç boyutta ele alınmaktadır (Terenzini, 1993).

- *Teknik-analitik örgütsel zeka*; elde edilen bilgi ile beraber analitik ve metodolojik yetenek ve yeterlilikle açıklanmaktadır. Örgütün eylemlerine yön veren prosedür, talimat gibi işleyiş ve kuralları kapsayan faktörler bilgi olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte analitik ve metodolojik yetenek ve yeterlilik ise elde edilen örgütsel sonuçların değerlendirilip yorumlanması anlamına gelmektedir (Terenzini, 1993). Örgütlerde teknik ve analitik konulara stratejik olarak yaklaşabilmek için örgütsel zekaya gereksinim duyulmaktadır.
- *Sorunsal örgütsel zeka*; örgütte ortaya çıkan sorunları çözmeye odaklanmaktadır. Dolayısıyla sorunsal örgütsel zekanın örgütteki formel ve informal işleyişler doğrultusunda şekillendiği görülmektedir (Terenzini, 1993). Örgütlerde meydana gelmesi olası sorunların çözümünde örgütün bürokratik yapısı önem kazanmaktadır.
- *Bağlamsal örgütsel zeka*; örgütü oluşturan normlar, politikalar, değer sistemi ve işleyiş kapsayan bir boyut olup diğer boyutların işlevleri ile anlamlı hale gelmektedir. Yani bağlamsal örgütsel zeka, örgütü var eden ve işleyişini sağlayan bir özellik taşımaktadır. Bu noktada söz konusu boyutun teknik-analitik zeka ve sorunsal zekanın çıktıları doğrultusunda şekillendiği söylenebilmektedir.

Örgütsel zeka, örgütlerin değişimlere uyum sağlamalarına yardımcı olmakla kalmayıp daha etkin kullanıldığında değişimi yaratabilecek güce sahiptir. Bu yüzden rekabetin oldukça fazla hissedildiği küresel dünyada, örgütsel zeka faktörlerinin oldukça önemli olduğu bir realite olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bunun yanı sıra Albrecht, "The Power Of Mind At Work" adlı kitabında, örgütsel zekayı, bir örgütün beyin gücünü harekete geçirerek örgütün misyonunu gerçekleştirmeye odaklama kapasitesi olarak tanımlamış stratejik vizyon, paylaşılan kader,

değişim iştahı, yürek, iş birliği ve uyum, bilgi yayılımı ve performans baskısı olmak üzere yedi unsurdan oluşan bir örgütsel zeka modeli sunmuştur (Albrecht, 2003).

- **Stratejik Vizyon:** Örgütlerin stratejik yönetiminde yer alan vizyon, örgütlerin şimdiki hali ve geleceği bakımından önem taşımaktadır. Vizyon, yalnızca örgütlere yön vermekle kalmamakta aynı zamanda örgütlerde hedefler, değerler, gelecek konusunda yol göstererek çalışanlara itici bir güç olma özelliği taşımaktadır (Atasever & Işık, 2018). Örgütlerde stratejik yön ve stratejik bakış, örgütlerin amaçlarına uygun olarak en az 5 ila 10 yıl sonrasını kapsayan uzun vadeli vizyon geliştirmeyi kapsamaktadır (Jonjo & Ouma, 2018). Dolayısıyla örgütlerin hayatta kalabilmek için stratejik vizyona önem vermeleri gerektiği göz önünde bulundurulmalıdır.

- **Paylaşılan Kader:** Çalışanlar, misyonun ne olduğunu bildikleri, ortak bir amaç duygusuna sahip oldukları ve başarıya ulaşmak için bireysel parçaları anlayabildikleri takdirde vizyona ulaşmak için sinerjik şekilde hareket edebilmektedirler. Bu, "Hepimiz aynı gemideyiz" duygusu, güçlü bir topluluk duygusu ve birlik ruhunu tetiklemektedir. Örgütlerde vizyon ve ortak başarı duygusu olmadığında çalışanlar, tekneyi istenen yöne yönlendirmek için bireysel çaba göstermemektedirler (Albrecht, 2003). Çalışanların örgütlerde gönüllü şekilde çaba harcayarak ve motive olarak çalışmalarını, örgütün kaderini paylaşma noktasında örgütün bütününe katkı sağlamaktadır.

- **Değişim İştahı:** Değişimi başlatmak isteyen yöneticiler, değişimin bir sürü aşamadan geçerek yavaş şekilde gerçekleştiğini kabul etmelidirler. Bu noktada öncelikle değişime olan gereksinim kabul edilmeli daha sonrasında ise örgütün nerede olmak istediğinin belirlenmesi gerekmektedir. Değişim sürecinin nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgili olarak, Lewin'in üç aşamalı modeli, birtakım faaliyetlerin gerçekleşmesi gerektiğini gösterecek şekilde genişletilebilmektedir. Bu faaliyetler; değişim ihtiyacının farkına varılması, problemlerin tanımlanması, örgütlerin soruna göre nerede bulunduğu belirlenmesi, seçeneklerin



aranması, örgütlerin sonrasında nerde olmak istediklerinin belirlenmesi, değişime hazırlanması, örgütün değişim gösterebilmesi için çözülme, değişim sürecinin bilinçli şekilde yönetilebilmesi için harekete geçme, hedeflere ulaşma ve değişimi stabilize ederek güçlendirme olmak üzere on aşamadan oluşmaktadır (Alkaya & Hepaktan, 2003). Örgütlerde değişimin gerçekleştirilebilmesinde bu aşamaların doğru şekilde yönetilmesinin yanı sıra değişime istekli olunması da gerekli görülmektedir.

- **Yürek:** Yürek unsuru, standarttan daha fazlasını yapma konusunda gönüllü olmayı kapsamaktadır. Örgüt psikologları tarafından gönüllü olarak gösterilen çaba, örgüt üyelerinin psikolojik sözleşme yaptıkları düzeyin daha üzerinde katkıda bulundukları enerji miktarı olarak tanımlanmaktadır. Yüreğin olmadığı ya da az olduğu örgütlerde, çalışanlar sadece işlerini yapmaktadırlar. Bunun aksine çok yürekli örgütlerde yöneticiler, kendi başarılarını örgütün başarısıyla özdeşleştirmekte ve örgütün başarılı olmasını istedikleri için çalışanlarına kendilerinden beklenenden daha fazla katkıda bulunma istekliliği kazanmaktadırlar (Albrecht, 2003). Çalışanlar kendilerinden beklenenden daha fazlasını görev olarak değil de içlerinden gelerek yaptıklarında, bu çaba örgütün daha yürekli olmasına katkıda bulunmaktadır.

- **İş Birliği ve Uyum:** Çalışanlar örgütteki küçük parçalar olup çalışanların bireysel yetenekleri örgütteki çeşitli sonuçlar üzerinde etkili olmaktadır. İletişim, iş birliği ve bağlılık derecesine doğru ilerledikçe durumu daha iyi kavrayabilen çalışanlar arasında güçlü çalışma ilişkileri bulunmaktadır (Mangi vd., 2015). Uyum, bireyin belirli bir sosyal grup ya da toplum tarafından oluşturulmuş normları öğrenmesi ya da genel olarak kabul etmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Çalık, 2003). Örgütlerde çalışanlar arasında uyum olabilmesi için çalışanların kendilerine uygun olan işlerde çalıştırılmaları gerekmektedir. Çalışanlar kendilerine uygun olmayan işlerde çalıştırılırlarsa işe merakları azalacak ve dolayısıyla yeni şeyler öğrenme noktasında isteksiz olabileceklerdir. Bu bağlamda örgüt kültürü çalışanların örgüt amaçları ile bütünleşmesini sağladığı takdirde uyumsuzluk ortadan kalkmakta ve tek bir yöne

doğru hareket edilmesi konusunda istikrar sağlanmaktadır (İbicioğlu & Avcı, 2005). Dolayısıyla örgütlerde başarı elde edebilmek ve örgütsel zekaya katkıda bulunabilmek için çalışanların iş birliği ve uyum içinde çalışmaları ve örgütsel hedeflere ulaşma konusunda çabalarını birleştirerek hareket etmeleri gerekmektedir.

- **Bilgi Yayılımı:** 21. yüzyıldaki çalışma ortamları, daha önceki dönemlerden oldukça farklı olup ilerleyen dönemlerde nasıl bir biçim alacağını şimdiden tahmin etmek oldukça zordur. Bilgi yönetimi, örgütsel başarının arkasındaki anahtar güç olan bilginin, farkına varılması ile başlayan bir süreç olup gelecekle ilgili temel öngörü, değişimin hızlanarak süreceği yönündedir. Uzun dönemli stratejilerle geliştirilen bilgi yönetimi sürecinde karşılaşılabilecek hatalardan veya başarısızlıklardan yeni bilgiler edinmek olanak dahilindedir (Tunç, 2013). Örgütlerde bilgi yayılımı, sektöre uğramayan bir süreç olmalı ve bilginin yönetimi konusunda yapılacak faaliyetler dikkatli bir şekilde gerçekleştirilmelidir.

- **Performans Baskısı:** Belirlenen stratejik hedeflere ve taktik sonuçlara ulaşmak için yöneticilerin örgütün performansı ile yetinmeleri söz konusu değildir. Akıllı örgütlerde çalışanlarda performans önerisine ve neyin başarılması gerektiğine ve amaçların geçerliliğine olan inanç bulunmaktadır. Yöneticiler örgütlerde performans baskısı duygusunu teşvik ederek destekleyebilmektedirler. Ancak bu durumda elde edilebilecek en fazla etki, örgütün bütün üyeleri tarafından kendi kendine empoze edilen karşılıklı beklentiler ve başarının paylaşılabilmesi örgütsel bir zorunluluk olarak kabul edildiğinde ortaya çıkmaktadır (Albrecht, 2003).

### 2.3. ÖRGÜTSEL ZEKANIN FAYDALARI

Bilgi çağında uygun ve kesin bilgiye sahip olmanın örgütlere güç sağladığı görülmektedir. Örgütlerin hızlı bir şekilde değişip geliştiği günümüzde, bu güce sahip olan her örgüt, kendi sektöründe rakiplerinden farklılaşmaktadır. Doğru bilgiyi doğru zamanda almak bu örgütlerde oldukça önemlidir. Günümüzde örgütsel zekanın örgütlerin rekabet etme güçlerini arttırabileceği ve bu sayede onu rakiplerinden farklılaştırabileceği

görülmektedir. Örgütsel zeka, örgütlere mevcut bilgileri kullanarak rekabet avantajlarından faydalanma ve öncülük etme fırsatı vermekte, müşterilerin istek/gereksinimlerinin daha iyi algılanmasını ve onlarla ilişkilerin yönetilmesini sağlamakta ve aynı zamanda mevcut rekabetçi ve dönüşümsel alanda örgütün hayatta kalmasında bir garanti olarak görülmektedir (Kheirabadi vd., 2019). Zira bu kavram, çalışanların çevre hakkındaki bilgileri anlama ve gerçekleştirme, yeni bilgiler edinme ve geçmişten elde edilen deneyimleri dönüştürerek hedeflere ulaşma yeteneği ile ilgilidir (Rautakivi, 2014).

Üst düzeyde performans göstermek isteyen örgütlerde, örgütsel zekânın bir parçası olan çalışanların, bireysel ve örgütsel bilgileri ortaklaşa bir çabayla inceleme, koruma ve dönüştürme sürecine, başka bir ifadeyle bilgi yönetimine yoğunlaşmaları gerekmektedir. Bu anlamda örgütsel zekânın, çalışanların örgütsel performanslarını geliştirme, profesyonel bilgiyi ortaklaşa süzgeçten geçirme, örgütteki zekice davranışlarla ilgili anlamları tartışma ve iletme istekliliği gösterme gibi konulara katkıda bulunduğu görülmektedir. Örgütsel zekâ, örgütsel öğrenme sürecinin anahtar bir unsuru olup örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için zemin de hazırlamaktadır (Yıldırım, 2006).

### 3. KÜLTÜREL ZEKA VE ÖRGÜTSEL ZEKA İLİŞKİSİ

Kültürel zeka ve örgütsel zeka, her ne kadar çok yeni araştırma konuları olsa da oldukça merak uyandıran konular olmayı başarmıştır. Hem genel hem de akademik anlamda geniş çaplı birer değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Zeka kullanımı insanlık kadar eski olmakla beraber bu kullanımın keşfi çok yakın zamanımıza rastlamaktadır. Psikolojik ve davranışsal bir değer olan insanın eylemlerine yön veren zeka, çeşitli formlarda karşımıza çıkmaktadır. Farklı zeka türlerinin varlığının kabulü ise her insanın düşüncelerinin, hislerinin ve davranışlarının aynı olmamasıdır. Özellikle aynı olaya karşı gösterilen reaksiyonlar bunun zeka türlerinin çeşitliliğini açıklayan önemli bir argümandır.

Farklı zeka türlerinin keşfiyle araştırmalar artış göstermiş ve farklı konularla ilişkilendirilmeye başlanmıştır. Kültürel zeka, örgütlerde sadece farklı

kültürlerden gelen diğer çalışanlarla iş görme sanatını değil örgütün yapısı, iklimi ve belirlediği politikalara karşı da uyum sağlayabilmeyi içermektedir. Her örgütün yapısının ve işleyişinin değişkenlik göstermesi ona uyumlu olmayı gerektirmektedir. Bu da kültürel zeka sahipleri için basit görünmektedir. Zira duyguları, düşünceleri ve davranışları yönlendirebilmek kültürel zekası yüksek bireyler için zor değildir. Her örgütün sahip olduğu örgütsel zeka, spesifik bir özellik taşıdığı için kendi kültürlerini yansıtmaktadır. Çalışan, sahip olduğu kültürel zeka sayesinde hangi örgütte hizmet veriyor olursa olsun o örgüte karşı bir uyum sürecine girecektir. Örgütün kültürel zekası, birey olarak çalışanın kültürel zekası ile örtüşmektedir.

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde kültürel zeka konusunun genel itibarıyla örgütsel davranış konuları ile ilişkilendirildiği göze çarparken örgütsel zeka konusunun ise örgütsel davranış konularından daha çok stratejik yönetim konuları ile ilişkilendirildiği gözlemlenmiştir. Bu bağlamda birbirinden ayrı olmayan ve fakat aynı düzlemde de çokça ele alınmayan kültürel zeka ve örgütsel zeka konuları, araştırmacılar için dikkat çekici bir özellik taşımaktadır.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda zeka ve unsurlarıyla ilgili literatürde oldukça fazla çalışmaya rastlanmaktadır. İnsan beyninin oldukça girift ve yönlendirici olması bilim insanlarının ilgisini çekerek zeka ile ilgili çalışmaların genişleyerek artmasını sağlamıştır. Bilişsel zekanın tek başına yeterli olmadığının anlaşılmasıyla sosyal bir varlık olan insan da bu faktör sayesinde düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını yönlendirmektedir.

Farklı kültürlerin içinde yaşayan, o kültür unsurlarına maruz kalan ve insani eylemlerini buna göre şekillendiren insanlar yönelme ve yönlendirebilme yetilerine de sahip olabilmelidirler. Aksi takdirde istenen davranışların sergilenmesi beklenmemektedir. Kültürel zeka, farklı kültürlerle ilişki ve iletişim içerisinde olan bireylerin ne zaman, nerede ve ne yapmaları gerektiğini belirleyen önemli bir yetiyi temsil etmektedir. Kültürel zeka düzeyi yüksek insanlar, öncelikle farklılıkları tanıyıp

bu farklılıkları idare edebilmektedirler. Örgütler de canlı birer varlıklar gibi yaşamsal bir özellik taşımaktadırlar ve onlar gibi kurumsal hafıza ve zekaya sahiptirler.

Ulusal ve uluslararası literatürde örgütsel zeka ve kültürel zeka arasında herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Kavramsal ve/veya ampirik çalışmanın rastlanmadığı bu özel konu birbirleriyle ilişkilendirilirken herhangi bir referans gösterilememiş ve bu çalışmanın önemli olduğu bu noktada kendini göstermiştir. Kavramsal çerçeveden ele alınan bu iki konunun birbirleriyle nitel ve nicel araştırma yöntemleriyle araştırma konuları olmalarının literatürde önemli katkılar sunacağı ifade edilebilir. Hatta nicel yöntemle gerçekleştirilecek araştırmaların farklı lokasyonlarda ve farklı zamanlarda gerçekleştirilmesi farklı sonuçların çıkmasına olanak tanıyacaktır.

#### **Etik Kurul İzni**

Bu makale etik kurul izni gerektiren bir çalışma grubunda yer almamaktadır.

#### **Katkı Oranı Beyanı**

Yazarlar makaleye eşit oranda katkı sağlamıştır.

#### **Çıkar Çatışması Beyanı**

Makale yazarları aralarında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

#### **Kaynakça**

- Akgün, A. E., Byrne, J., & Keskin, H. (2007). Organizational intelligence: a structuration view. *Journal of Organizational Change Management*, s.272-290.
- Albrecht, K. (2002). Organizational intelligence & knowledge management: Thinking outside the silos. *Executive White Paper*, s.1-17.
- Albrecht, K. (2003). The power of minds at work: Organizational intelligence in action. Amacom.

- Alexandra, V., Ehrhart, K. H., & Randel, A. E. (2021). Cultural intelligence, perceived inclusion, and cultural diversity in workgroups. *Personality and Individual Differences*, 168, 110285.
- Alkaya, A., & Hepaktan, C. E. (2003). Organizational change. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), s.31-58.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and organization review*, 3(3), s.335-371.
- Ang, S., Rockstuhl, T., & Tan, M. L. (2015). Cultural intelligence and competencies. *International encyclopedia of social and behavioral sciences*, 2, s.433-439.
- Azevedo, A. (2018). Cultural intelligence: key benefits to individuals, teams and organizations. *American Journal of Economics and Business Administration*, 10 (1), s.52-56.
- Atasever, M., & Işık, H. (2018). Stratejik yönetimde misyon ve vizyon ifadelerinin önemi: Türkiye ve Japonya karşılaştırması. *İksad Yayınevi*.
- Brancu, L., Munteanu, V., & Golet, I. (2016). Understanding cultural intelligence factors among business students in Romania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, s.336-341.
- Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence?. *Business Horizons*, 51(5), s.391-399.
- Çalık, T. (2003). İş görenlerin örgüte uyumu (örgütsel sosyalizasyon). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2).
- Doğan, S., & Uysal, Ş. K. (2020). Kültürel zekâ: tanımsal, yapısal ve ilişkisel bir inceleme çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(1), s.147-169.
- Dyne, V. L., Ang, S., & Livermore, D. (2010). Cultural intelligence: A pathway for leading in a rapidly globalizing world. *Leading Across Differences*, 4(2), s.131-138.
- Thorndike, E. L. (1898). Animal intelligence: An experimental study of the associative

- processes in animals. *The Psychological Review: Monograph Supplements*, 2(4).
- Harunavamwe, M., & Palmer, V. (2020). Exploring cultural intelligence in the south african working context. *Journal For New Generation Sciences*, 18(2), s.16-29.
- İbicioğlu, H., & Avcı, U. (2005). Örgütsel öğrenmede paylaşılmış vizyon ve paradigmatik uyumun önemi. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), s.157-166.
- Jonyo, B., & Ouma, C. (2018). The effect of mission and vision on organizational performance within private universities in Kenya. *European Journal Of Education Science*, 5(2), s.15-33.
- Kalkan, V. D. (2008). Örgütsel zekânın yenilik yeteneğine ve firma performansına etkileri. *Doktora Tezi, Gebze Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Karimi, O., & Eshaghi, R. (2018). The impact of cultural intelligence on competitive intelligence. *Multilingual Academic Journal Of Education and Social Sciences*, 6(1), s.199-213.
- Kheirabadi, M. A., Rahimi, G., a Zamani, A., Alizadeh, F., Basiri, Z., & Oveisi, K. (2019). The comparison between the attitudes of employees and clients towards organizational intelligence (case study: Isfahan General Directorate of Sports and Youth). *Revista Latinoamericana de Hipertension*, 14(1), s.63-69.
- Leung, K., Ang, S., & Tan, M. L. (2014). Intercultural competence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), s.489-519.
- Livemore, D., & Soon, A. N. G. (2015). Leading with cultural intelligence: The real secret to success. *Amacom*.
- Mangi, A. A., Kanasro, H. A., Burdi, M. B., & Rehman, F. N. (2015). Team work: A key to organizational success. *The Government-Annual Research Journal of Political Science.*, 3(03), s.87-95.
- Neyişçi, N., & Erçetin, Ş. Ş. (2020). Sosyal ağ etkileşiminin örgütsel zeka düzeyine etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(2), s.354-374.
- Nosratabadi, S., Bahrami, P., Palouzian, K., & Mosavi, A. (2020). Leader cultural intelligence and organizational performance. *Cogent Business & Management*, 7(1), s.1809310.
- Oğuzhan, Y. S. (2021). Sosyal zeka ile yaşam tatmini arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü üzerine bir araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 5(9), s.164-175.
- Öneren, Ö. Ü. M., & Akyüz, Ö. G. N. E. (2018). Örgütsel zekâ ve örgütsel hafıza arasındaki ilişki. In *International Congress Of Business, Economics and Marketing*, s.150.
- Rautakivi, T. (2014). Organizational Intelligence, Efficacy and Adaptability in Changing Environments. *Public Administration In The Time Of Regional Change (ICPM 2013)*, s.1-7.
- Sadiku, M. N., Alam, S., & Musa, S. M. (2019). Social intelligence: A primer. *International Journal Of Research-Granthaalayah*, 7(9), s.213-217.
- Stalinski, S. (2004). Organizational intelligence: A systems perspective. *Organization Development Journal*, 22(2), s.55-67.
- Taşdemir, D. D. (2020). Çok kültürlü çalışma ortamında kültürel zeka ve duygusal emek- (Ed). Hülya Gündüz Çekmecelioğlu. *Efe Akademi Yayınları*.
- Terenzini, P. T. (1993). On the nature of institutional research and the knowledge and skills it requires. *Research in Higher Education*, 34(1), s.1-10.
- Thomas, D. C., Elron, E., Stahl, G., Ekelund, B. Z., Ravlin, E. C., Cerdin, J. L., & Lazarova, M. B. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), s.123-143.
- Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its use. *Harpers Magazine*, 140, s.227-235.
- Tunç, B. (2013). Örgütsel bilgi yönetimi. *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. (Ed. H. Basri Memduhoğlu & Kürşad Yılmaz). *Geliştirilmiş 2. Baskı. Pegem Akademi*. s.73-95.

- Turan, S. (2017). Okul yöneticilerinin kuantum liderlik davranışlarının örgütsel zekâ düzeyine etkisi (Zonguldak ili örneği). Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- Wawrosz, P., & Jurásek, M. (2021). Developing intercultural efficiency: The relationship between cultural intelligence and self-efficacy. *Social sciences*, 10(8), s.312.
- Yıldırım, E. (2006). Örgütsel öğrenmenin öncülü olarak örgütsel zeka: Teori ve bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), s.145-170.