

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE KÜLTÜREL ZEKÂ**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**SEDA GÖKDEMİR**

**KOCAELİ 2021**

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE KÜLTÜREL ZEKÂ**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

**(YÜKSEK LİSANS TEZİ)**

**SEDA GÖKDEMİR**

**PROF. DR. HÜLYA GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU**

**Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 29/01/2021-4**

**KOCAELİ 2021**

## TEŐEKKÜRLER

Yüksek lisans eğitiminin tez aşaması boyunca engin bilgisi ve deneyimini paylaşan, yol göstericiliği ile yardım ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen çok değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Hülya Gündüz ÇEKMECELİOğLU' na sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ayrıca, yüksek lisans eğitimim boyunca desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen, her zaman anlayışlı, sabırlı ve fedakârlık gösteren, eğitimimi başarıyla bitirmeme vesile olan sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Seda GÖKDEMİR  
Kocaeli, Ocak 2021

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	iii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
1.FARKLILIK VE FARKLILIK YÖNETİMİ.....	3
1.1. FARKLILIK.....	3
1.1.1 Farklılık Kavramı.....	4
1.1.2. Eşitlik Kavramı.....	6
1.1.3. Benzerlik Kavramı.....	6
1.2. FARKLILIK BOYUTLARININ “FAKTÖR YAKLAŞIMLARI” İLE GRUPLANDIRILMASI.....	7
1.2.1. Birincil ve İkincil Farklılıklar.....	8
1.2.2. Görülebilen ve Görülemeyen Farklılıklar.....	9
1.2.3. Role Dayalı ve İçsel Boyutlu Farklılıklar.....	11
1.3.KÜLTÜREL FARKLILIKLAR.....	12
1.4. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN BOYUTLARI.....	13
1.4.1. Kültürel Farklılıklarda Temel Boyutlar.....	14
1.4.2. Kültürel Farklılıklarda Örgütsel Boyutlar.....	16
1.5. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ.....	17
1.5.1. Farklılıkların Sınıflandırılması.....	19
1.5.2. Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	21
1.5.3. Farklılıkların Yönetiminin Önemi.....	22
1.5.4. Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Faktörler.....	24
1.6. ÖRGÜTTE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ.....	27
1.6.1. Kültürel Farklılıkların Yönetiminin Faydaları.....	28
1.6.2. İyi Yönetilmeyen Farklılıkların Zararları.....	30
1.6.3. Farklılıkların Yönetiminde Karşılaşılan Engeller.....	31
1.7. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ MODELLERİ.....	32
1.7.1. İlk Modeller.....	32
1.7.1.1. R. Roosevelt Thomas Modeli (1991).....	32
1.7.1.2. Taylor Cox İlk Modeli (1991).....	33
1.7.1.3. Gary Powell Modeli (1993).....	33
1.7.1.4. Robert Golembiewski Modeli (1995).....	34

1.7.2. Orta/Ara Modeller .....	34
1.7.2.1. Thomas ve Ely Modeli (1996).....	35
1.7.2.2. Mor Barak Kapsayıcı Modeli (2000).....	37
1.7.2.3. Taylor Cox'un Farklılıkta Değişim Modeli (2001) .....	39
1.7.2.4. Allen ve Montgomery Farklılık Yaratma Modeli (2001) .....	39
1.7.2.5. Agars ve Kottke Tam Bütünleşme Modeli (2002).....	39
1.7.3. Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlere Odaklanan Modeller.....	40
1.7.3.1. Gilbert, Stead ve Ivancevich'in Modeli .....	40
1.7.3.2. Jackson, Joshi ve Erhard'ın Modeli.....	41
1.7.3.3. Pitts'in Modeli .....	41
<b>1.8.ÖRGÜTLERDE İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI.....</b>	<b>42</b>
1.8.1. Demografik Farklılıklar.....	42
1.8.1.1. Yaş .....	42
1.8.1.2. Cinsiyet .....	43
1.8.1.3. Irk.....	43
1.8.1.4. Etnik Kimlik .....	43
1.8.2. Kişisel Farklılıklar .....	43
1.8.2.1. Kişilik.....	43
1.8.2.2. Cinsel Yönelim .....	44
1.8.2.3. Duygusal Yetenek.....	44
1.8.2.4. Sosyal Özellikler.....	46
1.8.2.5.Fiziksel Yetenek ve Bedensel Engellilik .....	47
1.8.3. Sosyokültürel Farklılıklar.....	48
1.8.3.1. Din .....	48
1.8.3.2. Dil .....	48
1.8.3.3. Engellilik.....	49
1.8.3.4. Kültür Farklılığı .....	49
1.8.3.5. Coğrafî Farklılıklar .....	50
1.8.3.6. Medenî Durum.....	50
1.8.3.7. İş Kültürü .....	50
1.8.3.8. Eğitim.....	52
1.8.3.9. Ekonomik Düzey .....	52
1.8.3.10. Zihinsel Durum .....	52
1.8.3.11. Deneyim.....	53
<b>1.9. FARKLILIK İKLİMİ.....</b>	<b>53</b>
<b>1.10. FARKLILIK İKLİMİYLE İLGİLİ TEORİ VE MODELLER .....</b>	<b>55</b>

1.10.1. Sosyal Kimlik Teorisi.....	55
1.10.2. Gruplar Arası İlişkiler Teorisi .....	56
1.10.3. Sosyal Sınıflandırma Kuramı .....	57
1.10.4. Eşitlik Teorisi .....	58
1.10.5. Etnik Kimlik Teorisi.....	58
1.10.6. Cox'un Kültürel Farklılığa Yönelik Etkileşimsel Modeli .....	59
1.10.7. Hicks-Clarke ve Iles Olumlu Farklılık İklimi Modeli.....	60
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>61</b>
<b>2.KÜLTÜREL ZEKÂ.....</b>	<b>61</b>
<b>2.1. KÜLTÜR.....</b>	<b>61</b>
2.1.1. Kültürel Uyum.....	62
2.1.2. Kültür ve Çokkültürlülük .....	64
<b>2.2. ZEKÂ .....</b>	<b>66</b>
2.2.1. Zekâ Kuramları.....	67
2.2.1.1. Thorndike'in Çoklu Faktör Kuramı.....	67
2.2.1.2. Gardner'in Çoklu Zekâ Kuramı .....	67
2.2.1.3. Sternberg'in Üçlü Zekâ Kuramı .....	69
<b>2.3.KÜLTÜREL ZEKÂ .....</b>	<b>69</b>
<b>2.4. MODERN ZEKÂ TÜRLERİ .....</b>	<b>73</b>
2.4.1. Sosyal Zekâ .....	73
2.4.2. Duygusal Zekâ.....	74
2.4.3. Kültürel Zekâ.....	74
<b>2.5. ÇOKKÜLTÜRLÜ ORTAMLARDA KÜLTÜREL ZEKÂNIN ROLÜ.....</b>	<b>77</b>
2.5.1. Uluslararası İş Başarısında Kültürel Zekâ'nın Rolü.....	79
2.5.2. Uluslararası Ortaklıklar ve Şirket Birleşmeleri .....	81
2.5.3. Çokkültürlü Örgütlerde Kültürel Zekâ .....	82
<b>2.6. KÜLTÜREL ZEKÂ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR .....</b>	<b>84</b>
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>87</b>
<b>3.METODOLOJİ .....</b>	<b>87</b>
3.1. Araştırmanın Modeli .....	87
3.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	87
3.3. Araştırmanın Ana kütlesi ve Örneklemi .....	88
3.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları .....	88
3.5. Araştırmanın Verilerinin İstatistiksel Analizi .....	89
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>90</b>
<b>4. BULGULAR .....</b>	<b>90</b>

4.1. Frekans Analizleri .....	90
4.2. Normallik, Güvenirlilik ve faktör analizi.....	91
4.3. Demografik Değişkenlere Göre Kültürel ZEKÂ, Farklılık İklimi ve Farklılıklar Yönetimi Karşılaştırılması .....	94
4.4. Kültürel Zeka, Farklılık İklimi ve Farklılıklar Yönetimi Arasındaki İlişki .....	96
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>99</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>99</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>106</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>109</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>115</b>



## ÖZET

Farklılıkların yönetimi, insan kaynakları yönetimi uygulama ve politikalarının merkezinde yer almaktadır. Farklılıkların yönetimi, örgüt için bir fırsat olarak görülüp zekice kullanıldığında fayda sağlayan bir araca dönüşmektedir. Bireylerin farklılıklarını zenginlik olarak gören ve farklılıkları arttırmayı amaçlayan farklılıkların yönetimi örgütsel çıktılar üzerinde kontrol sahibi olunmasında örgütsel gelişimin ve fırsat eşitliğinin sağlanmasında önemli potansiyele sahiptir. Bu araştırmanın temel amacı kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Çalışmada ayrıca çalışanlarının demografik özelliklerine göre kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Ampirik analizlerde Anova, t-testinden ve pearson korelasyon ve regresyon yönteminden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda kültürel zekâ ölçeğinin bilişsel boyutu ile farklılık iklimi ölçeği ve çalışma grubu faktörü ve örgütsel faktörler boyutu arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca T.C. vatandaşı olan bireylerin olmayan bireylere göre kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kültürel Zekâ, Farklılık İklimi, Farklılıklar Yönetimi



## ABSTRACT

Diversity management is at the center of human resource management practices and policies. Managing diversity is seen as an opportunity for the organization and turns into a useful tool when used intelligently. The management of differences, which sees the differences of individuals as richness and aims to increase the differences, has an important potential in ensuring organizational development and equality of opportunity in gaining control over organizational outcomes. The main purpose of this research is to determine the relationship between cultural intelligence, diversity climate and diversity management. The study also examined whether the cultural intelligence, climate of difference and diversity management differ according to the demographic characteristics of the employees. Anova, t-test and Pearson correlation and regression method were used in empirical analysis. As a result of the analysis, a negative and statistically significant relationship was found between the cognitive dimension of the cultural intelligence scale and the dimension of the climate of difference, the study group factor and the organizational factors. Also T.C. It has been determined that individuals who are citizens of citizenship have higher cultural intelligence, different climate and diversity management compared to non-citizens.

**Keywords:** Cultural Intelligence, Diversity Climate, Diversity Management

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri .....	90
Tablo 2. Katılımcıların Yurtdışında Görev Yapma ve Yabancı Dil Bilme Durumları .....	91
Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Kültürel Zekâ Ölçeğinin Güvenirlikleri .....	91
Tablo 4. Araştırmada Kullanılan Farklılık İklimi Ölçeğinin Güvenirlikleri.....	92
Tablo 5. Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Boyutlarının Güvenirlikleri.....	92
Tablo 6. Kültürel Zekâ, Farklılık İklimi ve Farklılıklar Yönetimi Ölçeklerinin Ortalama, Standart Sapma ve Normallik Değerleri Dağılımı .....	93
Tablo 7. Uyruğa Göre Kültürel Zekâ, Farklılık İklimi ve Farklılıklar Yönetiminin Karşılaştırılması .....	94
Tablo 8. Yabancı Dil Bilme Durumuna Göre Kültürel Zekâ, Farklılık İklimi ve Farklılıklar Yönetiminin Karşılaştırılması .....	95
Tablo 9. Türk ve Yabancı Çalışanların Kültürel Zekâ, Farklılık İklimi ve Farklılıklar Yönetimi Arasındaki İlişki.....	96
Tablo 10. Kültürel Zekânın Farklılık İklimi Üzerindeki Etkisi .....	97

## GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyıl ile birlikte örgütlerin odaklarına yerleşen insan kaynakları, tüm örgütlerin temel önceliği haline gelmiştir. Bu önceliğin temel hedefi insan kaynağını örgüte çekmek, örgütte tutmak ve ondan yararlanmaktır. 1987 yılında yayınlanan Workforce 2000 raporundan sonra birçok örgüt çok kültürlü bir ortam oluşturmaya yönelmiştir (Cox, 2001: 1-2).

Günümüzde örgütler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için farklılıklardan faydalanmak durumundadırlar. Farklılıkların, örgütlerin amaçlarına ve rekabet güçlerine katkı sağladıkları araştırmalar ile tespit edilmiştir. Farklılıkların yönetimi bundan dolayı önemlidir ve işletmeler için farklılıkların yönetimi temel politika haline gelmiştir. Farklılıklar etkin yönetilmediklerinde sinizm, motivasyon düşüklüğü, verimsizlik, tükenmişlik, çatışma ve işe devamsızlık gibi olumsuzluklar görülebilmektedir (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015:120).

Örgütlerin değişimleri önceden görerek uygun hareket planları oluşturmada başvurdukları istatistik ve matematik içeren geleneksel tahmin yöntemleri artık yetersiz kalmaktadır. Günümüzde farklı hayal gücüne ve farklı bakışlara, farklı uzmanlıklara sahip heterojen gruplara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu açıdan bakıldığında farklılıkların etkin yönetimi örgütlerin gelecek stratejilerini kararlaştıran beyin takımlarının teşkilinde ön plana çıkmaktadır (Kamaşak ve Yücelen, 2007:36). Bireysel farklılıkların baskılara, tacizlere, aşağılanmaya ve ayrımcılığa sebebiyet verme durumu farklılıkların yönetimine önem kazandırmaktadır. Bunun yanında modern toplumlarda düzen, benzerlik üzerine kurulmuş iken; günümüzde farklılıklar üzerine kurulmaktadır. Yani toplumsal, örgütsel ve yönetsel alanda yaşanan gelişmeler farklılıklara olan ilgileri arttırmaktadır (Nişancı, Mayatürk Akyol ve Özmutaf, 2016:288).

Örgütlerde asıl zorluklar birbirlerine benzer inançlara, değerlere, bakış açlarına ve bireysel özelliklere sahip bireyleri yönetmek değil birbirlerinden farklı insanları yönetmek, onları ortak noktada buluşturmak, farklılıklardan kaynaklanan gerilimleri azaltmaktır. Farklılıkların yönetimi bu zorlukları aşmada başvurulan bir

yönetmel uygulamadır. Farklılıkların yönetimi anlayışına göre iş gören farklılıkları örgütler için bir zenginliktir ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011:90).

Farklılıkların yönetimi farklı demografik özelliklere sahip, farklı inanç ve kültürlerle mensup, farklı değer yargılarını benimsemiş birey ve toplulukların kendilerini bilmesini ve farkında olmasını anlatmaktadır (Memduhoğlu, 2011b:38). Farklılıkların yönetimi, bireysel nitelikteki farklılıkların örgütler açısından maliyet olma durumundan çıkartılıp (Balyer ve Gündüz, 2010:26) var olan iş gücü potansiyelinden daha fazla yararlanılması temelini benimsemiş bir yönetim yaklaşımıdır (İnce, Gül ve Korkmaz, 2015:112).

Bu araştırmada Kocaeli’de kimya ve otomotiv sektöründe üretimde çalışanların kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada ayrıca çalışanlarının demografik özelliklerine göre kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Bu tez beş (5) bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde farklılık, farklılık iklimi, farklılık yönetimi, farklılıkların yönetimi modellerine yer verilmiştir. İkinci bölümde zekâ, zekâ türleri, kültürel zekâ, kültürel zekâ türlerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde çalışmanın amacı, yöntemi, hipotezleri, evren ve örnekleme yer almaktadır. Dördüncü bölümde bulgular ve son bölümde ise sonuç yer almaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.FARKLILIK VE FARKLILIK YÖNETİMİ

#### 1.1. FARKLILIK

Türk Dil Kurumu (TDK), farklılık kavramını “Farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” şeklinde açıklamaktadır (<http://www.tdk.gov.tr>, 23.11.2018). Cambridge İngilizce sözlüğünde ise farklılık (diversity); “Bir şeye dâhil olan nesnelerin ve insanların farklı olma durumu; bir dizi farklı nesne veya insan” şeklinde tanımlanmaktadır (<https://dictionary.cambridge.org/tr/>, 23.11.2018).

Birden fazla yorumu içinde barındıran farklılık kavramı bir başka tanıma göre; “örgütsel amaçların izlenmesinde başvurulan, farklılık ve benzerliklerle şekillenen ortak bir karışımdır.” Bu tanım gereğince farklılık; farklılıkları ve benzerlikleriyle her bir bireyi ve küresel koşullara adapte olmayı sağlayan örgütsel süreç, sistem ve özellikleri içeren bir mozaiktir (Hubbard, 2004: 27-28). Bu tanımda farklılık, izlenecek ortak hedeflerle ilişkilendirilmektedir. Çeşitli özellikleriyle birbirinden ayrılan bireyler, örgütsel hedefler söz konusu olduğunda bir yelpaze oluşturabilir ve anlamlı bir bütün ortaya çıkabilir. Birey olarak her bir insan çeşitli bakış açılarına, ideolojilere, etnik kimliklere, fiziksel özelliklere vb. sahiptir. Örgütleri oluşturan temel unsurun insan olduğu gerçeği dikkate alındığında, söz konusu farklılıklar örgütsel amaçlarla ilişkilendirilmekte ve bir sinerji yaratılarak belirlenen hedefler gerçekleştirilmektedir.

Çok boyutlu olması ve duygusal nitelikler içermesi sebebiyle farklılık kavramına yönelik çok çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Sosyal bilimler açısından değerlendirildiğinde farklılık; cinsiyet, cinsel yönelim, ırk, etnik kimlik, yaş, yetenek, din, kültür vb. özelliklerden kaynaklanan yaklaşım ve deneyimlerin çeşitliliğidir. Pek çok kişinin ırk, etnik köken ve cinsiyet merkezli düşündüğü farklılık kavramı yalnızca bu açılardan değerlendirilmemeli, geniş bir bakış açısıyla incelenmelidir (Barutçugil, 2011: 42). Dolayısıyla farklılık kavramını fiziksel ve sosyal özelliklerle sınırlandırmamak, tüm boyutlarıyla ele almak gerekmektedir. Bell’e (2012: 5) göre farklılık, insanlar arası ilişkileri etkileyen ırk, etnik köken, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş, fiziksel ve zihinsel yetenek, dış görünüş, iş ve aile durumu gibi kimlik temelli özellikler şeklinde tanımlanmakta ve bu farklılıkların somut bir durumdan ya da algısal bir yaklaşımdan

kaynaklanabileceği ifade edilmektedir. Örneğin, cinsel kimlik ya da etnik köken kişisel gerçeklerimiz olmakla birlikte, insandan insana değişebilen algılar söz konusu olduğunda bu gerçeklere farklı anlamlar yüklenebilmektedir.

Göç ve küreselleşmeye bağlı olarak Batı toplumlarında toplumsal bir gerçeklik halini alan farklılık, sosyal yapılar içindeki bireylerin kolektif birlikteliği olarak tanımlanmaktadır (Gotsis ve Kortezi, 2015: 1). Özellikle Batı toplumlarının vurgulandığı bu yaklaşımda, ana sebepler olarak göç hareketleri ve küreselleşme gösterilmektedir. Gelişmiş Batı toplumlarına kendi refah düzeylerini yükseltmek için göç eden beyaz ve mavi yakalıların oluşturduğu işgücü, örgütsel hedeflerin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için farklı özelliklere sahip bireylerin bir zenginlik oluşturduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte, küreselleşme süreciyle sınırların ortadan kalktığı, farklı özelliklerden, kimliklerden ve deneyimlerden gelen insanların aynı sosyal yapılar içinde uyumlu bir birliktelik oluşturması zorunluluğu, günümüz işletmelerinde insan kaynaklarının ve yönetim sistemlerinin birincil başlıkları arasında yerini almıştır. Gümüş'e (2009: 26) göre farklılık; bireyleri ayırıştırıcı ve diğerlerinden farklı kılan kişilik türleri, çalışma tarzları, fiziksel unsurlar, ırksal ve etnik kimlikler, kültür ve dini inanış gibi pek çok özelliği kapsayan geniş bir kavramdır.

Cox'a (2001: 3) göre farklılık, yoruma açık bir konudur. Irk ve cinsiyete indirgenemeyecek kadar geniş bir anlamı olan farklılık, insanlar arasındaki herhangi bir farkı açıklamaktan çok ötedir. İş gücü piyasasında ya da sosyal bir yapıda beraber yaşayan insanların sosyal ve kültürel kimliklerinin çeşitliliğidir.

Farklılık, insanlar arasındaki farklılık ve benzerliklerin ortak bir karışımıdır. Bu farklılık ve benzerlikler ırk, kültür, yaş gibi özelliklerden cinsel kimlik ve eğilimlere kadar uzanan bir çeşitliliğe işaret etmektedir. Farklılık, iş yaşamı söz konusu olduğunda sistematik bir şekilde yönetilme ihtiyacını ortaya çıkaran çok boyutlu bir kavramdır (Sürgevil, 2010: 2).

### **1.1.1 Farklılık Kavramı**

Toplumlarda var olan farklılıklar örgütlerde de farklılıklara neden olmaktadır (Güleş, 2012:618). Örgütlerin temel unsurları insanlardır. Fakat insan unsuru değişken bir varlıktır. Bu değişkenlik özelliği ise farklılık kavramını ortaya

çıkarmaktadır (Özan ve Polat, 2013: 55-56). Farklılık kavramı sözlüklerde genel olarak, çeşitlilik, farklı olmak, türdeş olmama, ayrımlılık, benzersizlik şeklinde tanımlanmaktadır. Farklılık, sosyal, bilişsel ve doğal tüm olay ve olguları diğerlerinden ayıran özellikler olarak ifade edilmektedir. Farklılık sosyal bilimler açısından dini, ırkla ilgili, kültürel, kalıtsal, zihinsel ve fiziksel özellikler, cinsel tercih, cinsiyet, tecrübe ve bakış açılarının çeşitliliğidir (Barutçugil, 2011: 42).

Farklılık, çalışma tarzı ve kişilikten, fiziksel özelliklere, etnik, dinsel, ırksal, kültürel ve coğrafi kökene kadar bireyleri pek çok açıdan birbirlerinden farklı yapan ve ayırtıran özelliklere dayanmakta olan geniş bir kavramdır (Gümüş, 2009: 26). Farklılık genel olarak bireyin diğer bireylerden farklı olmasıdır (Demirel ve Özbezek, 2016:3). Farklılık kavramı ekolojik farklılık kavramı ile ortaya çıkmış daha sonra kültürel bir değer olarak gelişmiştir (Görün ve Meriç, 2014:576).

Farklılık insanların birbirlerine benzer olmadığını belirten bir sınıflandırmadır. Farklılık bireylerin kişisel özelliklerinden fiziksel ve biyolojik özelliklerine, milliyet, din, cinsiyet özelliklerinden tecrübe ve eğitim gibi özelliklere kadar uzanan bir kavramdır (Barutçugil, 2004:227). Farklılıklar yaş, cinsiyet, din, eğitim, çalışma tecrübesi, kişilik ve medeni durum gibi kavramları içermektedir (Ergun ve Kurtulmuş, 2014:299) ve tecrübe, bilgi sahibi olma, inanç, kişilik, değer, davranışsal ve bilişsel yönelimler ve örgüt içerisinde sahip olunan statü gibi bir bütün olarak ele alınmaktadır. (Gökçen ve Çavuş, 2014:526). Bu nedenlerden dolayı kavram, demografik ve geleneksel yaklaşımlarla incelenemeyecek kadar geniştir (Görün ve Meriç, 2014:577).

Farklılık genel olarak farklı inançlara, farklı tecrübelere, farklı yaş gruplarına, farklı kimliklere, farklı coğrafi ve etnik kökene, farklı fiziksel özelliklere, farklı yaşam stillerine, farklı sosyoekonomik geçmişe, farklı medeni durumlara, farklı sorumluluk ve yükümlülüklerle işaret eden bir kavramdır (Akın, <http://www.sistems.org/diversity>,2018). Farklılıklar sadece demografik olarak değerlendirilmemelidir. Farklılık kavramı; işle ilgili bilgi ve tecrübeleri, inançları, tutumları, değerleri, davranış stillerini, statü gibi unsurları da içermektedir (Sürgevil, 2010:6).

Farklılık bireyler arasında olabileceği gibi örgüt yapısı, yönetim tarzı, güç dağılımı ve sistemler arasında da olabilmektedir. Örneğin ödül sistemindeki farklılıklar bireyleri işbirliği ya da rekabete yönlendirmektedir. Ödül sayısı sınırlı ise bireyler arasında rekabet başlayacaktır. Ancak ödül sayısı fazla ise bireyler arasında işbirliği oluşacaktır (McArdle, 1999:77).

### **1.1.2. Eşitlik Kavramı**

Eşitlik kavramı farklılık ile ilişki içerisindedir. “Eşit” kavramı, bir diğeriyle nitelik, nicelik, boyut, yapı, güç, ölçü, değer vb. yönünden aynı olan, birbirinden fazlası ve eksisi bulunmayan, aynı düzeyde yetki ve güce sahip, aynı haklardan faydalanan, aynı seviyede olan anlamına gelmektedir. Eşitlik ise eşit olma hali, sahip olunan haklar açısından bireyler arasında ayrımın bulunmaması ve gözetilmemesi halidir (Dictionnaire Larousse, 1994:801).

Eşitlik ilkesi bireylerin içinde buldukları maddi ve manevi şartlardan bağımsız olarak aynı değerleri taşıdıklarını varsaymaktadır. Fakat doğuştan veya sonradan kazanılan yetenek ve nitelikleri birbirleriyle eşit tutmamaktadır. Eşitlik ilkesi, özgürlüğü tamamlamakta ve özgürlüklerden eşit yararlanma hakkı ile yapay farklılıkların ortadan kaldırıldığını savunmaktadır (Anna Britannica, 1994:401). Eşitlik kavramı ilk olarak 18. yüzyılda ortaya çıkmış ve 1789 Fransız Devrimi ile İnsan ve Yurttaş Hakları Beyannamesi’nde yerini almıştır. Beyanname’nin birinci maddesine göre bireyler haklar açısından eşit ve özgür doğar ve yaşarlar. Sosyal farklılıklar ise sadece ortak faydaya dayanabilir. Eşitlik ilkesi ilerleyen dönemlerde hem ulusların anayasalarına hem de uluslararası metinlere girmiştir. Eşitlik ilkesine 1948 İnsan Hakları ve Evrensel Beyannamesi’nin ilk maddesinde tüm bireyler özgür, onur ve haklar açısından eşit doğarlar şeklinde yer verilmiştir.

### **1.1.3. Benzerlik Kavramı**

Farklılıkla ilişkili bir diğerkavram da benzerliktir. Benzer kavramı görünüş, yapı ve nitelik açısından başkasına benzeyen veya ona eş olan, benzeri, müşabih, mümasil olarak tanımlanmaktadır. Benzerlik kavramı ise benzer olma durumunu ifade etmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>,2018). Örgütlerde çalışanlar ya benzerdirler



ya da benzer değillerdir. Dięer bir ifade ile çalışanların kompozisyonu ya da niteliği, farklılık dūřüncesi içerisinde heterojen ya da homojendir. Bu bağlamda çalışan bireylerin birbirlerine benzemesi veya benzememesi farklı sonuçlar doğurmaktadır (Gümüő, 2009: 35).

Sosyal psikologların birçoğu benzerliğin çekimde etkili olduğunu vurgulamaktadır. Bireyler kendilerine benzer olanlara yaklaşma eğilimindedir. Benzerliğin ekim konusundaki etkilerini açıklamak için farklı görüşler ortaya atılmıştır. İlk görüşe göre benzerlik durumunda, bireyin kendi zevk ve görüşlerinin diğer bireyler tarafından benimsenip paylaşıldığını görmesi neticesinde öz saygısı artar. İkinci görüş, benzerlik durumunda bireyler arasında pozitif bir ilişkinin gelişmesi, üçüncü görüş, benzerlik durumunda diğerlerinin bireye benzediği ve dolayısıyla olumlu özelliklere sahip olduğu yönünde örtük nitelikte bir duyguya sahip olunmasını vurgulamaktadır (Bilgin, 2003:53-54).

Benzerlik konusunda üzerinde durulan en önemli konu tutum ve değerlerin benzerliğidir. Yapılan araştırmalara göre bireyler arasında çekicilik ilk başlarda fiziksel yakınlıktan kaynaklanırken daha sonraları tutum ve değer benzerliğinden kaynaklanmaktadır. Yürütölen araştırmalar sonucunda çekim yasaları formöle edilmiştir. Bu yasaya göre bireyin çekiciliği ile sahip olduğu tutumlar arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur (Hogg ve Vaughan, 2006:545). Diğer taraftan tutum, ilgi ve değerlerdeki farklılıklar hoşlanmama ve kaçınma davranışına neden olabilmektedir. Bireyin hoşlandığı bir durumdan diğer bireylerin hoşlanmaması dengesizlik durumudur. Bu bağlamda bireyler kendilerine benzeyen başkalarıyla birlik olmayı tercih etmektedir (Hogg ve Vaughan, 2006:546).

## **1.2. FARKLILIK BOYUTLARININ “FAKTÖR YAKLAşIMLARI” İLE GRUPLANDIRILMASI**

Faktör yaklaşımı, farklılık boyutlarının tanımlanması ve ölçölmesi ile ilgili faktörleri dikkate alır. Bu faktörler, “İki Kategorili Faktör Yaklaşımı” ve “ok Kategorili Faktör Yaklaşımı” olmak üzere iki alt grupta incelenmekte olup, aşağıda açıklandığı gibidir (Mannix ve Neale, 2005: 35). Faktör yaklaşımlarının ilki olan iki kategorili faktör

yaklaşımları; birincil ve ikincil farklılıklar, görülebilen ve görülemeyen farklılıklar, role dayalı ve içsel boyutlarla ilgili farklılıklar olmak üzere üç alt başlıkta incelenmektedir.

### 1.2.1. Birincil ve İkincil Farklılıklar

İnsanların birbirinden farklı olmasına bağlı olarak, farklılığın tanımında temel insani nitelikler yer almalıdır. Bu nitelikler; bireysel değerleri, kişisel avantajları, kişinin kendisi ve çalışma arkadaşları ile ilgili algılarını etkilemektedir. Söz konusu nitelikler, bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları daha büyük alt grupların ortak özellikleridir. Bu ölçüt uyarınca, farklılık ile ilgili tüm tanımlar temelde aşağıdaki özellikleri kapsamalıdır (Hubbard, 2004: 29-30) :

- Yaş
- Etnik köken
- Cinsiyet
- Zihinsel ve fiziksel yeterlilik
- Irk
- Cinsel yönelim

Birincil farklılık boyutları olarak adlandırılan bu altı boyut, bireylerin sosyalleşme süreçlerinin ilk aşamasında ve hayatlarının her döneminde güçlü etkileri olan boyutlardır. Birincil farklılık boyutları, bireyin öz kimliğini oluşturan temel özellikleri temsil etmektedir. Her birey çeşitli farklılık boyutlarına sahiptir ve söz konusu farklılık boyutları ile kimliklerini ve dünya görüşlerini belirlerler (Hubbard, 2004: 30). Temel farklılık boyutları olarak da ifade edilen birincil farklılık boyutları, insana özgüdür ve değişmez niteliktedir (Loden ve Rosener, 1991: 18).

İkincil farklılık boyutları ise kişisel değerleri, beklentileri ve deneyimleri belirlemede önemli rol oynayan boyutlar olup, aşağıda yer verildiği gibidir (Hubbard, 2004: 30-31):

- İletişim tarzı
- Eğitim
- Ailevi durum
- Askerlik deneyimi
- Örgütsel rol ve hiyerarşik seviye
- Dini inançlar

- Ana dil
- Coğrafi konum
- Gelir durumu
- İş deneyimi
- Çalışma tarzı

İkincil farklılık boyutlarının da birincil farklılık boyutlarında olduğu gibi belirli özellikleri bulunmaktadır. İkincil farklılık boyutları doğaları gereği daha çeşitli olup, gözle görünürlüğü daha az, bununla birlikte kişisel hayata etki etme gücü bakımından ise daha değişkendir. İkincil boyutların pek çoğu; bireylerin sahip olma, vazgeçebilme ya da değiştirme olanaklarına bağlı olarak kontrol ve tercih unsurlarını içermektedir. Bu nedenle güçleri daha değişken ve birincil boyutlara kıyasla daha bireyseldir. Yaşam boyu etkileri birincil boyutlara göre daha az olduğu için oluşturacağı herhangi bir etki daha önemlidir. İkincil boyutların bir başka özelliği ise aralarındaki nedensellik ilişkisidir. Ana dilin iletişim tarzlarını etkilemesi ya da bireyin eğitim durumunun örgütsel rolünü ve hiyerarşik seviyesini belirlemesi bu ilişkiye örnek verilebilir (Hubbard, 2004: 31).

Cinsel yönelim dışındaki birincil farklılık boyutları gözle görülebilen ve bireyin çevresiyle iletişime geçmeksizin tanınmasını sağlayan fiziksel özelliklerdir. Birincil boyutlara yönelik ön yargılarla yüz yüze kalan bireyler duyarlılık gösterebilirler. İkincil boyutlara karşı ise daha az duyarlıdırlar. Çünkü bu boyutları tercih etme, değiştirme, açıkça belli etme ya da gizleme gücü bulunmaktadır (Hubbard, 2004: 31-32).

Açıklamalardan da görüldüğü üzere, her bir farklılık boyutu, bireyler arasındaki farklılıkların çeşitli yönlerden açıklanabileceğini göstermektedir. Bireylerin kimliklerinin, değerlerinin, hayat görüşlerinin, ön yargılarının ya da algılarının, yaşam tarzlarının, başarı ya da başarısızlıklarının veya deneyimlerinin arkasında yatan dinamik, birincil ve ikincil olarak adlandırılan farklılık boyutlarıdır.

### **1.2.2. Görülebilen ve Görülemeyen Farklılıklar**

İki kategorili faktör yaklaşımlarının ikincisinde farklılık boyutları, görülebilen ve görülemeyen farklılıklar olmak üzere yine iki kategoride ele alınmaktadır. Bu kategorilere dâhil olan farklılık boyutları aşağıda yer verildiği gibidir (Point ve Singh, 2003: 751):

### **Görülebilir farklılık boyutları**

- Yaş
- Etnik köken
- Cinsiyet
- Fiziksel özellik/yeterlilikler
- Irk
- Cinsel yönelim

### **Görülemez farklılık boyutları**

- Eğitim
- Coğrafi konum
- Gelir durumu
- Medeni durum
- Askerlik deneyimi
- Ailevi durum
- Dini inançlar
- İş deneyimi

Birinci grupta yer alan yaş, etnik köken, cinsiyet, fiziksel özellik/yeterlilikler, ırk ve cinsel yönelim boyutları görülebilir boyutlar olarak değerlendirilmiştir. Ancak, bu boyutların görülebilirlik derecesi birbirinden farklıdır. Fiziksel özellikler ya da cinsiyet çok net bir şekilde görülebilirken, etnik köken ya da cinsel yönelim her zaman çok net bir şekilde görülmeyebilir.

İkinci grupta yer alan eğitim, coğrafi durum, gelir durumu, medeni durum, askerlik deneyimi, ailevi durum, dini inanç ve iş deneyimi boyutları ise görülemez boyutlar olarak belirtilmiştir. Bu grupta yer alan boyutların bir kısmı için görülebilirlik derecesi çok düşük iken, bir kısım için ise hiç yoktur. (gelir durumu, askerlik deneyimi vb.)

Görülebilir ve görülemez farklılıklarla ilgili bir başka değerlendirme ise “buz dağı” örneği ile yapılmıştır. Endüstriyel Araştırma Enstitüsü’ne üye olan “Air Products and Chemicals” firmasının yaptığı değerlendirmede yaş, ırk ve cinsiyet boyutları buz dağının görülen kısmını temsil eden farklılıklar olarak verilirken; politik üyelik, kültür,

eğitim, kişilik yapısı, din vb. pek çok özellik ise buz dağının görülmeyen kısmında yer alan farklılık boyutları olarak belirtilmiştir (Salomon ve Schork, 2003: 37-38).

### **1.2.3. Role Dayalı ve İçsel Boyutlu Farklılıklar**

İki kategorili faktör yaklaşımlarının üçüncüsünde farklılık boyutları, role dayalı ve içsel boyutlu farklılıklar olmak üzere ele alınmaktadır. Role dayalı farklılıklar; iş/meslek, örgütsel pozisyon, uzmanlık bilgisi ve aile içindeki rol boyutlarını içermektedir. Rollere dayalı bu farklılıklar; açık, net ve kabul edilebilir düzeydedir. Örgütsel açıdan bakıldığında, karar alma yetkisine sahip bireylerin yetki rolleriyle ilişkili farklılıklar planlı bir şekilde belirlenmiştir. Örneğin, oluşturulacak bir ürün geliştirme takımında süreç mühendisi, tasarımcı ya da finans uzmanı gibi çalışanlar planlandığı şekliyle yer alabilir. Bireysel roller arasında zaman zaman çatışmalar görülse de genel kanı, tüm bu rollerin kabul edilebilir ve meşru olduğudur. Aksi takdirde toplumsal rolleri düzenlemek ve öngörülebilir kılmak mümkün olmayacaktır. Bununla birlikte, birçok role eş zamanlı olarak sahip olan bireyler, bu rolleri kariyerleri ve hayatları boyunca pek çok defa değiştirirler (Maznevski, 1994: 532-533).

İçsel boyutlar olarak nitelendirilen farklılıklar ise insan doğasında var olan yaş, cinsiyet, cinsel yönelim, uyruk, kültür, kişilik, öğrenme tarzı gibi özelliklerdir. Bu özelliklerin bir kısmı doğumla, bir kısmı ise ergenlik ve/veya yetişkinlik dönemlerinde kazanılır. Genellikle değişmezler, insan doğasında var olan özellikler oldukları için etkilerini fark etmek ve kabul etmek güçtür. Bunun sonucu olarak, içsel boyutlar nedeniyle bireyler arasında görülen anlaşmazlıkları kavramak ve çözüm üretmek de oldukça zordur (Maznevski, 1994: 533).

Role dayalı farklılıklar ile içsel boyut farklılıkları genellikle birbiriyle ilişkilidir. Örneğin; aynı yaşlarda ve benzer kişilikteki bireyler bilgi edinme ve öğrenme süreçlerinde de benzer tarzlara/yaklaşımlara sahip iseler, aynı meslekleri seçebilir ve kariyer süreçlerinde paralel şekilde ilerleyebilirler. İşletmeler açısından bakıldığında; çalışanların cinsiyet, uyruk, kültür gibi içsel boyutlarda benzer olduğunu bilmek güvenli bir ortam yaratmaktadır. Ancak, iş gücünün uluslararası hareketi, kadının iş yaşamına katılması ve eşitliğin kanunlarca korunmasına bağlı olarak içsel boyutlardaki farklılıklar hızla artmaktadır. Role dayalı farklılıklar ile cinsiyet, kültür gibi içsel boyutlar arasında bağ kurma zorunluluğu ortadan kalkmaktadır (Maznevski, 1994: 533).

### 1.3.KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

Bir grubun veya topluluğun üyeleri tarafından paylaşılan kültürü, diğer kültürlerden ayırt etmeyi sağlayan unsurlar ise kültürel kimliği oluşturmaktadır. Bu kimlikler, farklı kültürel sistemlere sahip insanları temsil ettiğinde kültürel farklılıklar ortaya çıkmaktadır (Cox ve Smolinski, 1994: 3-4). Birçok kimlik formunda olduğu gibi, kültürel kimlik de sosyal olarak inşa edilmiştir. İnsanların bu kimliği oluştururken belirli bir dili konuştukları, belirli yiyecekleri yedikleri veya belirli dini uygulamaları takip ettikleri, böylece bir kimlik meydana getirdikleri görülmektedir. Cinsiyet, sınıf, yaş, etnik köken, bölge, tarih, milliyet, meslek gibi her bir unsur ile kimlikler zaman içinde değişmekte, kültürel etkileşimlerde iletişim yoluyla inşa edilmekte ve yeniden yapılandırılmaktadır (Unesco, 2013: 10). Bu bağlamda, kültürel farklılık, kültürel kimlikten yola çıkarak, çoğunluk ve azınlık olarak tanımlanan aynı sosyal sistem içindeki, farklı kimliklere sahip insanların karışımından ortaya çıkan bir sonuçtur (Helvacıoğlu ve Özutku, 2010: 198). Kültürel farklılıklar; milliyet, etnik köken, cinsiyet, yaş, fiziksel özellikler, cinsel yönelim, ekonomik durum, eğitim, meslek, din ve benzeri açısından benzer olmayan ve etkileşimde bulunan gruplar tarafından öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Bennett ve M. Bennett, 2001: 9).

Kültürel farklılıkların giderek artması hem firmalar hem de ülkeler bazında karmaşık stratejilerle ve kültürel bir kargaşa ile yüz yüze gelinmesine neden olmuştur. Bu durum, konunun daha detaylı incelenmesini ve bu farklılıkların artışına neden olan durumlara değinilmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda, kültürel farklılıkların artışını tetikleyen olaylardan en önemli olanları aşağıdaki gibidir (Dolan ve Kawamura, 2015: 25; Luthans, 2011: 35- 37):

- Yeni ticari blokların oluşumu (AB, NAFTA ve Pan Asya İttifakı gibi),
- Dünyadaki birçok şirket için stratejik bir alternatif olarak küresel dış kaynak kullanımı,
- Daha fazla firmanın uluslararası pazara girmesiyle bunun doğal bir sonucu olarak kültürel farklılıkların ortaya çıkması,
- Firmaların ürünleri geliştirdiği, ürettiği ve sattığı, kaynakları sağladığı, tedarik ve değer zincirleri oluşturduğu ve ortaklıklar kurduğu çok uluslu pazarlarda stratejik

genişlemenin yaşanması ile küresel bir pazarda farklı kültürlerden insanlar ile birlikte çalışılması,

- Rekabetçi piyasada farklılıkların firmalara fayda sağlaması ve farklılıklara verdikleri değer ile kurumsal itibarlarını artırmaları,
- Sürdürülebilir kuruluşlar yaratma ve sürdürülebilir kalkınmaya ulaşma çabası,
- Kadınların, yaşlıların, azınlık grupların daha fazla işgücüne katılımı,
- Birçok ülkenin yasalar ile istihdamda her türlü ayrımcılığı yasaklaması ve gebelik, engellilik, yaşlılık ile ilgili ayrımcılığın engellenmeye çalışılması,
- Kültürel açıdan farklı geçmişlere sahip insanlar arasında köprü kurmak için sosyal medya, bilgi paylaşımı ve iletişimi kullanan teknolojinin gelişimi,
- İnsanların fiziksel, sosyal, duygusal, psikolojik, entelektüel ve ruhsal olarak farklı insanlarla bağlanmalarını gerektiren sınır ötesi göç.

#### **1.4. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN BOYUTLARI**

Kültürel farklılıkların boyutlarının tanımlanmasında keskin bir eğilim bulunmaktadır. Bu eğilim genellikle, birincil boyutlara dil, din, etnik köken, yaş, cinsiyet gibi temel farklılıkları eklemektedir. Bu boyutlar buz dağının küçük, görünür kısmıyla ilgilidir ve dünyadaki ayrımcılıkla mücadele yasalarının temelini oluşturmaktadır. Kişilik ve kişiliği oluşturan değerler buz dağının altındadır. Boyutlar birbirleriyle etkileşime girerek, farklı bağlamlarda, ortamlarda ve koşullarda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, her boyutun konumu dinamiktir. Örneğin, ırk belirli bir sosyal durumda yaştan daha baskın olabilir ya da iş, eğitimden daha az baskın olabilir (Mazur, 2010: 6-7).

İnsanlar, aynı temel insani ihtiyaçları paylaşıırken, benzer yaşam olayları yaşarken ve iş hayatında benzer durumlar ile karşılaşırken farklılıklar hem diğerleri hakkındaki varsayımları hem de yaşamdaki fırsatları etkilemektedir. Her bireyin farklılıklara yönelik bir filtresi mevcuttur. Bu filtreleri oluşturan farklılık katmanlarını incelemeyen ve anlamadan farklılıkların mağduru olmaya, bilinçsiz varsayımlarda bulunmaya ve açıklanamayan engellerle karşılaşmaya açık hale gelmektedir. Öte yandan, bu filtreleri oluşturan birçok etki anlaşıldığında davranışlar ve başkalarına verilen tepkiler konusunda bireyin seçme şansı olabilmektedir. Bu bağlamda farklılıklara yönelik bu filtreler dört katmandan oluşmaktadır. Bu katmanlar çekirdek katmanda yer

alan kişilik, iç boyutlar, dış boyutlar ve örgütsel boyutlardır (Gardenswartz ve Rowe, 2003: 31- 33):

Kişilik; en içte yer alan çekirdek katmandır. Bireyin beğenilerini, değerlerini ve inançlarını içeren bu katman her birey için eşsizdir ve bireyin yaşamı boyunca diğer üç katmanı etkilemektedir.

- İç boyutlar; yaş, cinsiyet, etnik köken, ırk, fiziksel yetenek unsurları içermektedir. Bu katman, bireyin kontrolünde olmayan değiştirilemeyen unsurları içeren bir katmandır.
- Dış boyutlar; medeni durum, coğrafi konum, eğitim, iş tecrübesi, gelir, din, kişisel alışkanlıklar, ebeveynlik gibi unsurları içermektedir. Bu unsurların hepsi üzerinde birey, kontrol sahibidir. Bu katman, bireyin kendi yaşam deneyimlerinin yer aldığı ve zaman içinde değişebilen boyuttur.
- Örgütsel boyutlar; bireyin yönetim statüsü, işin içeriği, sendika üyeliği, çalışılan bölüm, kıdem gibi çalışma ortamındaki durumunu ve deneyimlerini içeren son katmanı oluşturmaktadır. Bu boyutlar bireyin çalışma ortamındaki gelişimini veya karşısına çıkan fırsatları etkiler. Bu boyutlar ile hem bireyi hem de örgütü şekillendiren ve etkileyen unsurlar ele alınmaktadır.
- İç boyutlar, başarılı farklılık girişimlerinde dikkat çekerken, dış ve örgütsel boyutların unsurları çoğu zaman, örgütte hangi işe hangi çalışanın uygun olduğu, kimin terfi alacağı ya da kime fırsat verilmeli gibi soruların cevaplanmasında destekleyici olmaktadır.

#### **1.4.1. Kültürel Farklılıklarda Temel Boyutlar**

Kültürel farklılıklar temel farklılıklar olarak; dil, cinsiyet, ırk, etnik köken, din, yaş ve fiziksel nitelikleri kapsamaktadır. Bireyin, bu farklılıklar üzerinde kontrolünün çok az olduğu veya hiç olmadığı boyutlardır. Bu boyutlar, bireysel kimlik üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bireyi, sosyal yaşamında ve çalışma yaşamında diğer bireylerle ve gruplarla kurduğu ilişkilerde doğrudan etkilemektedir (Treven ve Mulej, 2006: 146).

Etnik ve dini gruplar genellikle siyasi ülke sınırlarını aşmaktadır. Bu tür gruplar, göç ettikleri ülkenin baskın grubu arasında azınlıkları oluşturmaktadır. Bazıları asimile olur. Ancak bu süreç bir nesil veya daha fazla sürebilir; diğerleri ise kendi yollarına bağlı



kalmaya devam edebilmektedir. Bu bağlamda, birey sosyal yaşamında ya da çalışma yaşamında kültürel farklılıkların temel boyutlarında dezavantajlı bir duruma düşebilmektedir (Hofstede vd., 2010: 21).

Kültürel farklılıklar denildiğinde en temel farklılıklardan ilki dil farklılığı olarak ifade edilmektedir. Bu bağlamda dilin tanımına bakıldığında; sosyolojik dil kuramları genellikle dili bir iletişim sistemi ve bir temsil sistemi olarak tanımlamaktadır. Bireyler arasındaki sosyal etkileşimin, ortak bir iletişim sistemi gerektirdiği açıktır. Dil hem evrimsel hem de psiko gelişimsel anlamda bu sistemlerin en temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla, sosyal bütünleşmeye katkıda bulunarak, grup bilincinin oluşumunda ve kolektif kimliğin sembolizasyonunda çok önemli bir rol oynamaktadır. Dil farklılığının da bu grup bilinci oluşumunda önemli rol oynadığı görülmektedir. Bu bağlamda çok kültürlü yapılarda dilsel kimliklerin tanınması, saygı duyulması ve farklılıkların desteklenmesi önem arz etmektedir (König, 1999: 401-402).

Temel kültürel farklılıklardan bir diğeri de cinsiyet olarak ele alınmaktadır. Bir alt kültür grubu olarak cinsiyet, toplumsal ve kültürel faktörlerden etkilenmektedir. Cinsler arasındaki tavır farklılıkları, bir bakıma toplum olarak onlardan nelerin beklendiğini gösterir. Örneğin bazı erkekler çocuk sevmeyebilir ama bazı istisnalar hariç çocuk istemeyen bir kadın düşünülemez (Güngör'den aktaran Ersoy, 2009: 214). Toplumsal cinsiyet farklılıkları iş yaşamında da kendini göstermektedir. Büyük şirketlerin cam tavanları, kadın üst düzey yönetici sayısının erkeklere oranla düşük oranlarda olması, ücret farklılıkları örnek olarak gösterilebilir (Luthans, 2011: 35-36).

Bir diğer temel farklılık boyutu ırktır. Irksal gruplamalar genellikle ten rengi, göz şekli, saç dokusu ve kemik yapısı gibi gözlenebilir fiziksel özelliklerle ilişkilendirilmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde, cilt rengiyle ilişkili olan ırk, göze çarpan ve güçlü bir farklılık boyutudur. Amerika'da son yıllarda Medeni hakların eşitlenmesi konusunda ilerleme kaydedilmiş olsa da 300 yıllık ayrımcılık tarihi Afrikalı-Amerikalılar için hala hissedilmektedir (Gardenswartz ve Rowe, 2003: 42).

Dünya çapında en çok hissedilen ve üzerinde en çok durulan farklılıklardan biri de etnik köken farklılığıdır. Etnik köken farklılıkları bireyleri sosyal statülerinden, kariyer gelişimlerine kadar hayatları boyunca etkileyebilmektedir. Bir etnik grup, üyeleri ortak bir dil, davranış normları, dünya görüşü, tarih ve soy yoluyla birbirleriyle özdeşleşen bir grup insan olarak tanımlanabilir. Etnisite genellikle ulusal orijin ile

ilişkilidir. Ancak, tek bir ulus içinde birçok etnik grup olabilmektedir (Dreachslin vd., 2012: 7).

Etnik köken farklılıkları kadar önem taşıyan ve insanları çoğu zaman olumsuz anlamda sınıflandıran bir diğer kültürel farklılık ise din farklılığıdır. Bir kültür içindeki baskın dini felsefe, bir bireyin özel yaşamından iş dünyasına yaklaşımına kadar çoğu insanın beklediğinden daha büyük bir etkiye sahip olabilmektedir (Mitchell, 2009:7). Örneğin; din sadece kültürün bir yanı iken, Avrupa'da İslam Müslüman göçmenlerin kültürü olarak görülmektedir. Buna ilişkin geçmişten bu yana yaygın negatif duygular söz konusudur (Kağıtçıbaşı, 2010: 337).

Toplum içinde en belirgin temel kültürel farklılıklardan biri de yaş farklılıklarıdır. Semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerlerdeki nesil farklılıkları çoğu insan için belirgin olmaktadır. Kuşaklar arasındaki uygulamalarda ve değerlerde görülen birçok farklılık, arka arkaya gelen nesiller için kendilerini tekrar eden normal yaş özellikleri olabileceği gibi siyasi olaylar, savaş, teknoloji gibi tarihsel olaylardan bazı kuşakların özel bir şekilde etkilendiğini de belirtmek gerekmektedir (Hofstede vd., 2010: 46).

Temel kültürel farklılıklardan fiziksel farklılıklara bakıldığında; her bireyin fiziksel özellikleri farklılık gösterebilmektedir. Bu durum, bireyi yaşamının sonuna kadar aile, toplum ve iş yaşamında etkilemektedir. Örneğin; bir örgüt üyesinin işitme cihazı, koltuk değneği veya tekerlekli sandalye ihtiyacı olabilmektedir. Bu durum, çalışanların yetenekleri hakkında fiziksel zorluklarla ilgili yanlış varsayımlara yol açabilmekte ve örgütün bu çalışanlardan yetenek beklentileri de farklılıklarına bağlı olabilmektedir (Gardenswartz ve Rowe, 2003: 44-45).

#### **1.4.2. Kültürel Farklılıklarda Örgütsel Boyutlar**

Bir örgütte sistem ne olursa olsun, seviye farklılıkları çalışma ilişkilerinde oldukça etkilidir. Bu seviyeler; imtiyazlı statüler, ücret farklılıklarının belirtileri veya gayri resmi iktidar kaynakları olarak işlev görebilmektedir. Bu seviyelerin; bireyin özgüvenini, katılım düzeyini ve ayrıca takım ilişkilerini etkileyebileceği göz önüne alınmalıdır. Bu bağlamda kültürel farklılıkların örgütsel boyutları; yönetim durumu, bölümler arasındaki ilişki, sendika üyeliği, işyeri lokasyonu, kıdem hiyerarşisi ve işin içeriği olarak aşağıda kısaca açıklanmıştır (Gardenswartz ve Rowe, 2003: 53- 57):

*Yönetim Durumu:* Yönetim ekibiyle çalışanlar arasındaki hiyerarşik uzaklık yöneticilere karşı geri bildirim paylaşımlarını engelleyebilmektedir. Yöneten ve yönetilen arasında onlara karşı biz algısı oluşabilmektedir.

*Sendika Üyeliği:* Örgüt içinde sendika üyeliği olan çalışanlar ile olmayan çalışanlar arasında çatışma söz konusu olabilir. Ortak çıkarların ön plana çıkarılması ve sendika ile yönetim arasındaki ılımlı ilişkiler örgüt performansını da olumlu yönde etkilemektedir.

*Bölümler Arasındaki İlişki:* Satış ve pazarlama bölümleri birbirleriyle ilgili neler söylüyor? Müşteri hizmetleri bölümü ile üretim bölümü ilişkisi nasıl olur? gibi sorular bölümler arası ilişkide bazı ipuçları vermektedir. Belirli bölümler veya birimler hakkında resimler ve varsayımlar basmakalıp olabilmektedir. Bazıları yüksek performans gösterenler olarak kabul edilirken, diğerleri sorun çıkarıcı olarak bilinebilir. Bu bağlamda, bölümlerin birlikte çalışabilecekleri, sorunları çözebilecekleri, üretken olacakları bir yapı oluşturulmalıdır.

*İşyeri Lokasyonu:* İşyerinin firma merkezine fiziksel yakınlığı da çalışanların örgütsel farklılıklarından biridir. Örneğin; genel müdürlüğe uzak işyerlerinde üvey çocuk muamelesi görmek kavramından, bir çalışanın ofisteki masasının konumunu nasıl algılandığı işyeri lokasyonu farklılıklarındandır. Çalışma yeri de çoğu zaman iletişimi etkilemekte ve çalışana verilen değer bir işareti olarak görülebilmektedir.

*Kıdem Hiyerarşisi:* Genellikle bir işyerinde uzun ömürlülüğün artı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, tecrübeli çalışanlar hiyerarşik kültürlerden gelen çalışanlar tarafından bilge olarak kabul edilmektedir.

*İşin İçeriği:* Her çalışma türü kendine özgü bir alt kültüre sahiptir. Örneğin; muhasebeci, bir duruma montaj hattındaki amirden farklı bir şekilde yaklaşmakta ve bir insan kaynakları uzmanı ile mühendisin iletişim becerileri farklılık gösterebilmektedir.

## **1.5. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ**

Örgütlerde asıl zorluklar birbirlerine benzer inançlara, değerlere, bakış açılarına ve bireysel özelliklere sahip bireyleri yönetmek değil birbirlerinden farklı insanları yönetmek, onları ortak noktada buluşturmak, farklılıklardan kaynaklanan

gerilimleri azaltmaktır. Farklılıkların yönetimi bu zorlukları aşmada başvurulan bir yönetsel uygulamadır. Farklılıkların yönetimi anlayışına göre işgören farklılıkları örgütler için bir zenginliktir ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011:90).

Farklılıkların yönetimi farklı demografik özelliklere sahip, farklı inanç ve kültürlere mensup, farklı değer yargılarını benimsemiş birey ve toplulukların kendilerini bilmesini ve farkında olmasını anlatmaktadır (Memduhoğlu, 2011b:38). Farklılıkların yönetimi, bireysel nitelikteki farklılıkların örgütler açısından maliyet olma durumundan çıkartılıp (Balyer ve Gündüz, 2010:26) var olan iş gücü potansiyelinden daha fazla yararlanılması temelini benimsemiş bir yönetim yaklaşımıdır (İnce, Gül ve Korkmaz, 2015:112).

Kavramı ilk kez ortaya atan Thomas'a göre farklılıkların yönetimi farklılıkları barındırmak ve onlar üzerinde denetim kurma anlamına değil, çalışanların potansiyellerini gösterebilmesi için olanakların sağlanması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda aynı çatı altında farklılıkların olabileceğinin kabulü etkin bir farklılık yönetimi için önemlidir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005). Farklılıkların yönetimi, farklılıkların örgüt performansını arttıran, ürün ve hizmetlerini zenginleştiren ve toplumsal faydalarını arttıran bir boyut olarak görülmesidir. Her geçen gün toplumlarda artan farklılıkları örgüte taşıyan bireylerin daha net tanınması ve onlara değer verilmesidir (Barutçugil, 2011:203).

Farklılıkların yönetimi interdisipliner bir niteliğe sahip olarak ırk bilimi, ekonomi bilimi, örgütsel davranış, siyaset bilimi, insan kaynakları yönetimi, davranış bilimi ve toplum bilimi gibi bilimlerin yöntemlerini kullanmaktadır. Farklılıkların yönetimi bu kapsamda değişik fikir ve düşüncelerin, yaratıcılığın geliştirilmesinde sistem içerisinde farklılıklardan etkin bir şekilde faydalanılmasında ve örgütsel değişim süreçlerinin başlatılmasında rol oynamaktadır (Doğan vd, 2015:122).

Farklılıkların yönetimi, farklı özellikleri bünyesinde barındıran bireylerin sayılarının arttırılmasının ötesinde değişik sosyokültürel bakışlara, yaşam stillerine, dünya görüşlerine sahip bireylerin kendilerinin farkında olmasını ve kendi

varlıklarını bilmesidir (Taşlıyan, Hırlak ve Çiftçi:2017:165). Farklılıkların yönetimi, ırkçılık, sınıfçılık ve ayrımcılık ile mücadele eden bireyler arasındaki; cinsiyet, yaş, ırk, sınıf, engellilik, cinsel tercih ve din gibi farklılıklara olumsuz bakış açılarını azaltmaya çalışan bir yönetim sürecidir. Bu süreçte bireysel benzerlik ve farklılıklara önem verilmekte bu sayede farklılıklardan doğan olumsuzluklar azaltılmakta ve farklılıkların avantajlarından en üst düzeyde yararlanma hedeflenmektedir (Sürgevil, 2010:89-91).

Farklılıkların yönetimi, çalışanların, ırk, dil, din, kişilik, cinsiyet, zihinsel ve fiziksel kapasite, yaş ve tecrübe gibi demografik özelliklerin yanı sıra ekonomik ve sosyokültürel özellikler yönünden de ayrımcılığa uğramamasıdır. Bu bağlamda farklılıkların yönetimi örgütlerin iç ve dış çevrelerinin de göz önünde bulundurulduğu bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda bireylerin farklılıkları ile beraber mutluluklarının sağlanması hedeflenmektedir (Polat, 2012:1398). Görüldüğü üzere farklılıkların yönetimi üç temel durumu belirtmektedir: Birincisi farklılıkların etkin yönetimi ile örgüte yeni katkı ve değer sağlanmaktadır. İkincisi farklılıklar yüzeysel değil derindir. Üçüncüsü ise farklılıkların yönetilmesinde iş ortamı önem arz etmektedir (Çetin ve Bostancı, 2014:2). En genel ifade ile farklılıkların yönetimi bireysel, sosyokültürel ve demografik yönden farklılıklara saygı gösterilmesine, kişi veya gruba ayrımcılık yapılmamasına ek olarak, farklılık ve benzerlikleri onaylayarak, geleceğe odaklanarak, değerlere yön vererek, strateji ve iletişimi kullanarak yeni değerler oluşturan, farklılıklardan bireysel ve örgütsel hedefler doğrultusunda yararlanılarak pozitif bir iş ortamı oluşturan sürecin etkin ve bilinçli olarak geliştirilmesidir (Özan ve Polat, 2013:55). Bu süreçte farklılıklar maliyet değil hedeflere ulaşmada bir araçtır (Sürgevil ve Budak, 2008:69).

### **1.5.1. Farklılıkların Sınıflandırılması**

Farklılıklar bireyleri heterojen yapan onların kendilerine has özellikleridir. Bu özellikler yaş, cinsiyet, ırk, cinsel tercih, siyasal görüş gibi siyasal ve demografik özelliklerin yanında aynı veya farklı coğrafyalardan gelme, eğitim durumu, askerlik durumu, mülk sahibi olma, yetenek, sağlık durumu ve tecrübe olarak çoğaltılabilmektedir (Ayrancı, 2008:3). Farklılık alanında net bir sınıflandırma

mevcut değildir. Bu yüzden çalışmanın bu kısmında farklılıkların sınıflandırılması alanında literatürdeki temel görüşlere yer verilecektir.

Luis ve arkadaşları farklılıkları, kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen olarak ikiye ayırmaktadır. Kontrol edilebilen farklılıklar iş tecrübesi, aylık gelir, medeni durum, askerlik durumu, siyasal tercihler, eğitim ve coğrafi mekân gibi özelliklerdir. İnsanlar bu özelliklerine bilinçli olarak yön verebilmektedirler. Kontrol edilemeyen farklılıklar ise biyolojik özellikler, bireyin ailesi ve toplumdur. Bu özellikler bireysel kimliğin oluşmasında etkilidir ve bireyler arası ilişki biçimlerine yön verebilmektedir (2012:157).

Hubbard, farklılıkları dört açıdan incelemiştir: Davranışsal farklılıklar, iş gücü farklılıkları, faaliyet farklılıkları ve yapısal farklılıklar. Davranışsal farklılıklar, işgörenlerin beklenti, davranış ve tutumlarındaki değişiklikler ile öğrenme, düşünme, çalışma, iletişim, hedef ve değerlerini kapsamaktadır. İş gücü farklılıkları işgörenlerin kimliklerine ilişkin farklı özellikleri anlatmada kullanılmaktadır. Bu farklılıklar ırk, cinsiyet, fiziki durum, yaş ve yaşanan coğrafya vb. farklılıklardır. Faaliyet farklılıkları tüketici ve üretici pazarındaki değişiklikleri, rekabet ortamındaki baskıları, küreselleşmeyi, teknolojideki gelişmeleri ve işletme-hükümet ilişkilerindeki değişiklikleri anlatmaktadır. Yapısal farklılıklar ise örgüt yapısındaki farklılıkları, yönetim tarzlarını, çalışma düzenlerini, departmanlar arasındaki ayrılmaları ve birleşmeleri vurgulamaktadır (2004: 27-28).

Robins ve Judge, farklılıkları iki seviyede incelemiştir: Yüzeysel farklılık ve derin farklılık. Engellilik, ırk, yaş, cinsiyet gibi gözle görülebilen özellikler yüzeysel farklılığı; ihtiyaç, ilgi, yetenek, tecrübe ve beceri gibi gözle görülemeyen özellikler ise derin farklılığı oluşturmaktadır (2013: 41).

Barutçugil'e göre farklılıkların kaynağı üç çeşittir: Doğuştan gelen farklılıklar, öğrenilen farklılıklar ve seçilen farklılıklar. Doğuştan gelen farklılıklar; cinsiyet, fiziksel özellikler ve ırk gibi farklılıklardır. Öğrenilen farklılıklar; din, eğitim, yaşanan coğrafya, iş tecrübesi ve eğitim gibi öğrenilen ve geliştirilebilen farklılıklardır. Kimlik farklılıkları da bu gruba dâhil edilmektedir. Seçilen

farklılıklar; bireylerin yaşam tarzları, iletişim biçimleri, giyim-kuşamları gibi kendi tercihleri ile oluşturdukları farklılıklardır (2004:227-228). Yukarıda gösterilen farklılıkların önem düzeyleri ve yorumlanmaları ülkeden ülkeye değişiklik göstermektedir. Örneğin İngiltere ve ABD’de demografik ve sosyokültürel farklılıklar, Hindistan’da din, cinsiyet, etnisite, kast yapısı gibi farklılıklar, Çin’de engelli olma durumu, cinsiyet, yaş, şehirli-köylü ayrımı gibi farklılıklar, Almanya’da cinsiyet, yaş ve fırsat eşitsizliği gibi farklılıklar, Avustralya’da etnisite farklılıkları, Yeni Zelanda’da dil farklılıkları, Afrika ülkelerinde ırk farklılıkları, Kore ve Japonya’da cinsiyet, kadınların istihdam statüleri ve medeni durumları gibi farklılıklar Türkiye’de engelli olma, siyasal ve cinsel tercih farklılıkları önem kazanmaktadır (İnce, vd., 2015:296).

### **1.5.2. Farklılıkların Yönetiminin Tarihsel Gelişimi**

Farklılıkların yönetimi İkinci Dünya Savaşından sonra ilk kez ABD’de gündeme gelmeye başlamıştır. Bu dönemde örgütlerin insan kaynaklarının temel amacı farklı niteliklere sahip iş gücünü istihdam etmek olmuştur. Farklılıkları bünyesinde bulundurmaya ve bu konuda girişim sahibi olmak toplumsal ve kurumsal bir sorumluluk olmaya başlayınca ABD başta olmak üzere birçok ülkede farklılıkların yönetimine ilişkin konular stratejik hale gelmiştir (Point ve Singh, 2003’den aktaran Temel Eğinli, 2009:145).

1948 yılında ABD Başkanı Truman silahlı kuvvetlerdeki ırkçı ayrımlara son vermiştir (Görün ve Meriç, 2014:581). 1960’larda Olumlu Eylem uygulamaları başlatılmıştır (Sürgevil, 2010). Olumlu Eylem kapsamında Eşit Ücret Kanunu (1963), İnsan Hakları Kanunu (1964), Yaş Ayrımcılığı Kanunu (1967) ve Irk Ayrımcılığı Kanunu (1975) çıkarılmıştır (Tozkoparan ve Vatansever, 2011:91-92). Bu düzenlemelerin ardından dezavantajlı grupların örgüt içerisinde yükselmeleri, beceri ve potansiyellerini kullanabilmeleri tartışılmaya başlanmıştır (Sezerel ve Tonus, 2016:5). 1992 yılında engellilere ayrımcılığı suç sayan Engelli Ayrımcılık Kanunu, 1996 yılında da ödül ve istihdamda ayrımcılık yapılmasını yasaklayan İş Yeri İlişkileri Kanunu yürürlüğe konulmuştur (Kurtulmuş, 2014: 37-38). Ancak yöneticiler zamanla bu kavramın daha güçlü ve rekabetçi örgüt oluşturulmasındaki önemini kavrayarak kanunlara karşı bir mücadele aracı olarak değil örgütsel

performansın arttırılmasında bir araç olarak algılamaya başlamışlardır (Luthans, 2002:70).

R. Roosevelt Thomas'ın Pozitif Ayrımcılıktan Farklılıkların Yönetimine adlı eseri ile farklılıkların yönetimi, örgüt çalışanlarının işle ilgili ve fiziksel farklılıklarının entegrasyonu ve geliştirilmesine yönelik bir takım uygulamalar insan kaynakları yönetimi için stratejik bir yaklaşım olmuştur (Demirel ve Özbezek, 2016:10).

### **1.5.3. Farklılıkların Yönetiminin Önemi**

Yirmi birinci yüzyıl ile birlikte örgütlerin odaklarına yerleşen insan kaynakları, tüm örgütlerin temel önceliği haline gelmiştir. Bu önceliğin temel hedefi insan kaynağını örgüte çekmek, örgütte tutmak ve ondan yararlanmaktır. 1987 yılında yayınlanan Workforce 2000 raporundan sonra birçok örgüt çok kültürlü bir ortam oluşturmaya yönelmiştir (Cox, 2001: 1-2).

Günümüzde örgütler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için farklılıklardan faydalanmak durumundadırlar. Farklılıkların, örgütlerin amaçlarına ve rekabet güçlerine katkı sağladıkları araştırmalar ile tespit edilmiştir. Farklılıkların yönetimi bundan dolayı önemlidir ve işletmeler için farklılıkların yönetimi temel politika haline gelmiştir. Farklılıklar etkin yönetilmediklerinde sinizm, motivasyon düşüklüğü, verimsizlik, tükenmişlik, çatışma ve işe devamsızlık gibi olumsuzluklar görülebilmektedir (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015:120).

Örgütlerin değişimleri önceden görerek uygun hareket planları oluşturmada başvurdukları istatistik ve matematik içeren geleneksel tahmin yöntemleri artık yetersiz kalmaktadır. Günümüzde farklı hayal gücüne ve farklı bakışlara, farklı uzmanlıklara sahip heterojen gruplara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu açıdan bakıldığında farklılıkların etkin yönetimi örgütlerin gelecek stratejilerini kararlaştıran beyin takımlarının teşkilinde ön plana çıkmaktadır (Kamaşak ve Yücelen, 2007:36). Bireysel farklılıkların baskılara, tacizlere, aşağılanmaya ve ayrımcılığa sebebiyet verme durumu farklılıkların yönetimine önem kazandırmaktadır. Bunun yanında modern toplumlarda düzen, benzerlik üzerine kurulmuş iken; günümüzde farklılıklar



üzerine kurulmaktadır. Yani toplumsal, örgütsel ve yönetsel alanda yaşanan gelişmeler farklılıklara olan ilgileri arttırmaktadır (Nişancı, Mayatürk Akyol ve Özmutaf, 2016:288).

Farklılıkların etkin bir şekilde yönetimi, bireylerin zihinsel, duygusal ve fiziksel engellemelerden kurtarılarak ekip halinde çalışmaya teşvik edilmesine ve mevcut olan tüm yeteneklerden yararlanılmasına imkân verdiği için örgütün performansına katkı sağlamaktadır. Bireyler arasındaki farklı bilgi ve becerilere değer verildiği ve bunlardan maksimum seviyede faydalanıldığı için örgütün başarısı yükselmektedir. Bireyler kendi farklılıklarına saygı duyulan ve değer verilen bir örgütte amaçlara katkıda bulunmak için daha fazla gayret içerisinde olmaktadır. Böylece örgütün insan kaynaklarından en üst düzeyde faydalanılmaktadır (Barutçugil, 2004:231).

Farklılıkların yönetimi asıl olarak çok uluslu ülkelerde önem kazanmakta iken tek uluslu ülkelerde de örgütleri ilgilendirmektedir (Sezerel ve Tonus, 2016:3). Örgütler coğrafi olarak genişledikçe ve iş gücü uluslararası alanda serbestçe dolaşmaya başladıkça farklılıklar ve farklı kimlikler kritik konu olmuştur. Artık tüketim ve üretim alanlarında farklı unsurlar yer almaktadır (Memduhoğlu, 2011a:116). Bu değişim ve gelişmeler sonucunda örgütlerde örgütlerdeki bilgiye, yeteneğe farklı kültürlere sahip eğitim düzeyleri yüksek çalışanların sayısının artması farklılıkların yönetimini rekabet stratejisi haline getirmiştir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011:89).

Farklılıkların yönetimi, insan kaynakları yönetimi uygulama ve politikalarının merkezinde yer almaktadır. Farklılıkların yönetimi, örgüt için bir fırsat olarak görülüp zekice kullanıldığında fayda sağlayan bir araca dönüşmektedir (İnce, Gül ve Korkmaz,2015:115). Bireylerin farklılıklarını zenginlik olarak gören ve farklılıkları arttırmayı amaçlayan farklılıkların yönetimi örgütsel çıktılar üzerinde kontrol sahibi olunmasında örgütsel gelişimin ve fırsat eşitliğinin sağlanmasında önemli potansiyele sahiptir (Okçu,2014:2151).

Farklılıkların yönetimi farklı ulus, ırk ve etnisitelerden oluşan Anglosakson ülkeleri için birer zorunluluk iken bu farklılıkların olmadığı ülkelerde bu yönetim yaklaşımının lüzumsuz görülmesi hatasına düşülmemelidir. Örgütler farklılıklara yönelik olarak yeni politikaları hayata geçirmek zorundadırlar. Farklılıkların yönetimi demografik farklılıkların yanı sıra örgütte çalışan bireylerin kültürel özellikleri, sosyal durumları, bireysel kabiliyetleri gibi geniş bir alanı kapsamaktadır. Dolayısıyla niteliği, türü ve şekli toplumdan topluma değişen farklılıkların yönetimi tüm örgüt ve toplumlar için önemlidir (Memduhoğlu, 2011b:38-39). Toplumsal faktörler de farklılıkların önemini arttırmaktadır. Bu toplumsal farklılıklar şöyle sıralanabilir (Barutçugil, 2011:44-45) :

- Çalışanlar arasındaki etnik köken farklılıklarının giderek artması
- Çalışan nüfus içerisinde 16-24 yaş grubunun sayısının artması
- Kadınların çalışma hayatındaki oran ve önemlerinin artması
- Yaşlı nüfusun artması
- Azınlıkların örgütlerde daha fazla temsil edilmeye başlanması.

Günümüzde örgütsel ve toplumsal alandaki hızlı değişiklikler çok boyutlu örgüt ve toplum yapısını oluşturmuştur. Böyle bir yapı içerisinde farklı özelliklere sahip bireylerin uyum içerisinde yönetilmesi de zorlaşmaktadır (Demirel ve Özbezek,2016:19). Farklılıkların yönetimi, örgütlerde yaratıcılığı arttırmakta, moralleri yükseltmekte ve sosyal adaleti sağlamaktadır. Çünkü etkin bir farklılıkların yönetimi çalışan bireylerin birbirlerinden farklı olan özelliklerinin neden olduğu engelleri ortadan kaldırmaktadır (Çetin ve Bostancı, 2014:2). Farklılıkların yönetimi farklılıklardan doğabilecek fırsatları en üst seviyeye çıkartırken sınırlılıkları da en aza indirme konusunda imkanlar sağlamaktadır (Balyer ve Gündüz, 2010:27). Bu noktada farklılık bilgisine sahip ve bu bilgisini kullanabilecek yöneticilere gereksinim duyulmaktadır (Çalışkan vd, 2015:2). Farklılıkların yönetimi yöneticilere bu alanda temel beceri ve yetenekleri kazandırmayı amaçlamaktadır.

#### **1.5.4. Farklılıkların Yönetimini Ortaya Çıkaran Faktörler**

Farklılıkların yönetimini ortaya çıkaran faktörlerin başında demografik değişimler gelmektedir. İkinci faktör ise farklılık alanlarında yapılmış yasal

düzenlemelerdir. Farklılık yönetiminin ortaya çıkmasında son faktör ise küreselleşme ve rekabettir ( Luthans, 2002: 70).

*Demografik Değişimler:* Günümüzde siyasal, teknolojik, sosyal ve ekonomik alanlarda yaşanan gelişmeler çalışan profilleri üzerinde etkili olmaktadır (Balay, Kaya ve Yılmaz, 2014:2329). Çalışan profilindeki yaşanan değişimler farklılıkları arttırmaktadır. Azınlık gruplar ve kadınlar çalışma hayatına daha fazla dâhil olmaktadır (Aksu, 2008:15). Topluları ve örgütleri etkileyen küreselleşme örgütlerin iş gücü profillerinin değişmesine neden olmuştur. İş gücü 2000 raporuna göre eğitilmiş çalışanların, kadın çalışanların, engelli çalışanların, azınlık durumundaki çalışanların, yabancı uyruklu ve göçmen çalışanların sayıları artmaktadır (Görün ve Meriç, 2014:583).

İş gücünde yaşanan demografik değişiklikler sonucunda örgütlerde farklı kültürlerden bireyler görev almaktadır. Bireyler arasındaki kültürel farklılıkların ve bu farklılıkların sonuçlarının bilincinde olmak örgütler açısından önemlidir. Çünkü artık örgütsel farklılıkların, örgütsel başarı ve etkinliğin sağlanmasında stratejik öneme sahip olduğu anlayışı hâkimdir (Polat, 2012:1399). Kendilerini örgütlere bağlı hisseden bireylerin verimlilikleri, sürekli değişmekte olan bir dünyada örgütlerin ayakta kalmasını sağlayacak değişkenlerden biridir. Hızlı gelişmelere ayak uydurabilen, yabancılaşma hissetmeyen çalışanlar örgütler için önemli bir katma değerdir (Gökçen ve Çavuş,2014:525).

*Yasal Düzenlemeler:* Farklılıkların yönetimi ile ilişkili eşit fırsat, insan hakları, ayrımcılık yapılmaması gibi konular bugünkü durumlarına gelmeden önce bazı aşamalardan geçmişlerdir. Farklılıkların yönetimine yönelik uygulamalar öncelikle örgüt yönetimlerinin eşitsizlikleri ortadan kaldırmak için başlattığı Olumlu Eylem ile başlamıştır. Olumlu eylem diğer bir ifade ile Eşit İş Fırsatı ya da Eşitlikçi Yaklaşım ABD’de 1960’larda ortaya çıkmıştır. Olumlu eylem uygulamaları geçmiş dönemde yapılan ve gelecekteki ayrımcılıkları önlemeye yönelik kanunlar olarak ırk, inanç, dezavantajlı gruplara iş ve eğitim vermek gibi programlar içermektedir. Bu kapsamda Eşit Ücret Kanunu (1963), İnsan Hakları Kanunu (1964), Eşit İstihdam Fırsatı ve Irk Ayrımcılığı Kanunu (1975) çıkarılmıştır. 1970’lerden sonra olumlu

eylem genişletilmiş azınlık ve kadınları da içeren yasal düzenlemeler yapılmıştır. Olumlu eylem sadece yasal düzenlemelerde değil işletme yönetimi uygulamalarında da yer bulmuştur. Bu tarihlerden sonra farklılıklar avantaj olarak görülmeye başlanmıştır. 1991 yılında ABD’de gerçekleştirilen Yıllık Ulusal Farklılık Konferansı da farklılıkların yönetiminin gelişmesine katkı sağlamıştır (Memduhoğlu, 2007:14-15).

*Küreselleşme ve Rekabet:* Örgütlerin farklılıklar ile fazlaca karşılaşmasının bir nedeni de küreselleşmedir. Küreselleşme ile beraber çok uluslu şirket sayısı artmış, örgütlerin demografik yapısı değişmiş, uluslararası göç artmış, bilgi ve iletişim teknolojilerinde değişimler yaşanmış ve farklılıklar örgüt gündemlerine oturmuştur. Farklılaşan iş gücündeki çatışma ve gerilimlerin azaltılması farklılıkların yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olmuştur (Nişancı, Mayatürk Akyol ve Özmutaf, 2016:288).

Kentleşme, göç, sanayileşme gibi olgular iş gücünü farklılaştırmıştır. Ancak küreselleşme iş gücü farklılığının boyutunu değiştirmiştir. Örgütlerde artık din, dil, etnik köken, kültür, ideoloji, cinsiyet, hükümlülük ve engellilik durumu yönünden farklı özelliklere sahip bireyler yer almaktadır. Modern yönetim paradigmasının insan faktörünü, örgütlerde en önemli kaynaklardan biri kabul etmesiyle farklılıklar önem kazanmış ve farklılıkların yönetilmesi zorlaşmıştır (İnce vd, 2015:293).

Küreselleşme örgütleri ulusal boyuttan uluslararası boyuta taşır iken yönetim fonksiyonu da farklı kültürlerden gelerek bir araya toplanmış insanları yönetme halini almıştır. Örgütsel etkinliğin temel faktörlerinden biri, farklı kültürel özelliklere sahip iş gücünü ortak değerler çerçevesinde birleştirilerek çok kültürlülüğü örgütler için bir avantaj haline getirmektir. Küresel bilgi dünyası, farklılıkları kalite, çevre bilinci ve bilgi etrafında toplayarak yeni bir dünya düzeni oluşturmaktadır. Bu anlayış çerçevesinde küresel düşün yerel davran yaklaşımı, farklılıkları küresel stratejiler konusuna dâhil etmektedir (Düren, 1999:21).

## 1.6. ÖRGÜTTE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Kültürel farklılıklar, uluslararası işletmeler için önemli bir örgütsel yönetim unsurudur. Bununla birlikte, kültür olgusu küreselleşme çağında hemen her şirket için iyi yönetilmesi gereken bir konudur. Örgütlerin en önemli sermayelerinden olan insan unsuru, yaşamının büyük bir bölümünü içinde çalıştığı kurumda geçirmektedir (Tatal, 2006, 57).

Gelişen teknoloji ile çalışan biçimlerinde uzmanlaşma ve etkileşim neticesinde artık dinamik bir örgüt modeli söz konusudur. Küreselleşme ve teknolojinin getirdiği yeniliklerle hem çok uluslu işletmelerdeki farklı ülkelerden çalışanlar hem de aynı ülke vatandaşı olup farklı sosyal kimliklere sahip işgörenlerin uyumu için farklılıkların yönetimi önem kazanmıştır. Din, dil, ırk, cinsiyet, bölge, yaş ve benzeri unsurlar artık bireyler için önemli hale gelmiştir (Ergül, 2006, 96). Farklı bir anlatımla artık vejetaryen olmak bir kişi için geçmiş dönemlere göre daha da önemlidir. Birçok kişi için üst kimlik haline dönüşmüştür ve hayatını vejetaryen olmak üzerine kurmuş olabilmektedir. Bu da haliyle onun iş yapış şeklini etkilemektedir. Şirketler de kurumsal yapılarındaki farklı kültürlerden gelen insanların eş güdümünü sağlamak için bazı politikalar geliştirmektedir. Bu bağlamda, farklılık yönetimi de içsel ve dışsal anlamda farklı nitelikteki bireylerin kurumda etkin ve verimli faaliyet göstermelerini hedefleyen bir yönetim şeklidir. Kişilerin farklı özellikleri artık kurum içinde yönetilmesi ve dikkat edilmesi gereken bir konu olarak görülmektedir. Çünkü ortak amaçlar için bir araya gelmiş insanların farklılıklarından dolayı özellikle maddi unsurların ön planda olduğu çalışma hayatında ayrışmaları doğal ve beklenen bir durumdur. İşte kurumlar hem uyum hem de olası sorunları önlemek için farklılıkları yönetme politikasına yönelmişlerdir. Verimlilik, performans, etkinlik, karlılık, gibi kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için bir araya gelen kişiler, bir taraftan örgüte uyum sağlamaya, bir taraftan da çalışma arkadaşlarına, diğer yandan sahip oldukları farklılıklara, saygı gösterilmesini beklemektedir (Eğinli, 2011, 25).

Çalışma ortamındaki farklı kültürlerden gelen işgörenler diğerleri ile iletişim halinde iken mutlaka kendi kültürel değer ve tutumlarını yansıtır. Kültürler arası etkileşimde de özellikle yüz yüze iletişimde ses kullanımı, ifade, konuşma biçimi ve seçilen kelimeler kimi zaman kültürel köklerinden etkilenir. Buna bireyin yaşadığı geçmiş deneyimlerini de eklemek gerekmektedir. Bireyler çalışma ortamında hem

kendileri, hem yöneticileri hem de kurumun genelinin iletişim biçimine de önem verirler. Yani etkileşim sürecinde kültürel unsurlardan kaynaklanan bir dışlama, eşitliksiz bir tavır veya kuraldan etkilenebilmektedirler (Elron, 1997, 324-325). Bu nedenle kurumların insan kaynakları ve kurum kültürü yönetim politikalarında farklı kesimlerden insanların etkileşiminin yönetimine önem verilmektedir.

Yönetimsel süreçlerde farklılıklar konusu Amerika’da ortaya çıkıp, Avrupa ve Japonya’ya yayılmıştır. Özellikle ABD’deki Siyahi ve Meksikalılara yönelik ayrımcı işgören ve işveren politikaları sonrasında sıkça tartışılmıştır. Amerika’da “diversity” ve “diversity management” başlıkları altında incelenen bu olgu şimdilerde işletme literatürünün ana gündem maddelerinden biridir. Bu anlamda farklılık yönetimi tüm insanların eşit fırsatlara sahip olması için çabalayan bir yandan da herkesin farklılıklarına saygı duymaya çalışan bir anlayışı yansıtmaktadır (Sürgevil, 2010, 113).

Farklılık yönetimindeki temel amaç ise fırsat eşitliğine öncelik veren bir işletme stratejileri esas alınmıştır. Özellikle çok uluslu işletmelerde farklı gruplara ait çalışanların artması ile birlikte bu işletmeler heterojen bir boyut kazanmışlardır. Farklılık yönetimi, kurumlardaki çoğulculuğun sahiplenilmesi ve bunun yönetim politikalarına eklenerek hem örgütlerin performansının hem de kurum amaçlarına ulaşmaya yönelik önemli bir stratejidir (Sürgevil ve Budak, 2008, 67). Bu bağlamda işgörenlerin değişik ve birbirinden ayrı özelliklerinin bulunması, kuruma olan bağlılık ve performans açısından hayati bir noktaya gelmiştir. Küresel dünyada karmaşık hale gelen çalışan profilini tek tipleştirmek yerine günümüz dünyasının renkleriyle uyumlu bir bütün oluşturmak önemlidir.

Farklılık yönetimlerinin ortak amacı, farklı özelliklere sahip örgüt üyelerinin, ortak amaç doğrultusunda başarılı bir şekilde yönetilmesidir. Bu amaçla geliştirilen modellerin ilk safhalarında bireylerin farklı demografik özelliklerine verilen tepkiler üzerine durulmuştur. Takip eden dönemlerde ise farklılıkları iyi yönetebilen örgütlerin uyguladıkları stratejiler üzerinde durulmuştur (Duman, 2018, 97).

### **1.6.1. Kültürel Farklılıkların Yönetiminin Faydaları**

Kültürel farklılıkların etkin yönetimi işletmeye bazı faydalar sağlayacaktır. Ancak araştırmalara göre bu yönetim şeklinin bir kurum kültürüne dönüşmesi ve

çalışanlar tarafından benimsenmesi için uzun vadeli bir süreç ve sabır gerekmektedir. Çünkü kültürel farklılıklar ve sosyal unsurların işletme yönetimince bir strateji dâhilinde ele alınması kararlılık gerektirmektedir. Sürecin olumlu yanları ise zaman içinde kendini gösterecek hatta bazı durumlarda hiç hissedilmeyecektir. Bazı kültürel kaynakları anlaşmazlık veya sorunların yaşandığı ortamlarda olası krizlerin kendiliğinden sonlanması noktasında kendini gösterecektir. Bu bağlamda kültürel unsurları gözetilen bir yönetim şekli statik değil dinamik bir süreci ifade etmektedir (Özbiçin, 2017, 7).

Farklılık yönetimindeki faydalardan ilki maliyetleri azaltma noktasında kendisini gösterir. Farklı kültürlerden çalışanların bir arada olması ve sorunların etkin şekilde giderilmesi işgörenlerin işten ayrılma niyetini ortadan kaldıracaktır. İşe giriş çıkış sirkülasyonunun azalması işletme için bir maliyet avantajı sağlayacaktır (Barak, 2000, 339-340).

Bir diğer avantaj ise seçeneklerinin çoğalmasındır. Örgütsel etkinliğin en önemli unsurlarından birisi de aynı işi yapan çalışanları işletmeye çekmektedir. Etkin bir yönetimde farklı ülke ve kültürlerden firmada rahatça çalışabilecek ve hatta piyasada bilinen bazı önemli isimlerin ilgili işletmeyi tercih etmesi mümkün olacaktır. Çünkü günümüzde birçok çalışan motivasyonu yüksek ve kendi kimliğine saygı gösteren şirketlerde daha rahat çalıştıklarını ifade etmektedir. Bu durum özellikle AR-GE faaliyetine önem veren çok uluslu teknoloji şirketleri açısından önemlidir. Çünkü dünyanın her yerinden dâhiler ve bilim adamlarını kendi bünyelerinde barındırabileceklerdir. Yetenekli ve başarılı kişiler benzer özellikler gösteren grupların içinden çıkmayacağı için farklı gruplardan insanların örgüte katılmalarını sağlamak toplam kalite anlamında da örgüte katkı sağlayacaktır. Farklı gruplara mensup bireylerden çalışan seçilmesi düşüncesi, dünyanın en iyi 25 şirketinde çalışan kadınlar ve azınlıklar hakkında çıkarılan yayınlarla daha da güçlenmiştir. Bu yayınlar, bu şirketlerin farklılıkların yönetimi konusundaki başarılarını ön plâna çıkarırken diğer firmaların bu listede olmama nedenlerini de tartışmışlardır. Farklı gruplardan oluşan insan kaynakları havuzu çeşitlenmesine paralel olarak, yetenekli ve başarılı çalışanları seçme ve örgüte katılmalarını sağlama imkânı da artmaktadır. Örneğin Merck, Xerox, Syntex ve Hoffman – La Roche gibi firmalar eleman seçme ve yerleştirme konusunda hedef kitle olarak kadınları ve etnik grupları seçmektedirler (Eğilim, 2011, 249). Farklı kimliklerden gelen yöneticiler kurumların vizyonuna, hedeflerine ve yenilikçi ürünlerine katkı

sağlamaktadır. Farklılıklar etkin yönetildiği takdirde bireylerin hem kariyer gelişimi hem de örgüte sundukları katkı artacaktır (Sürgevil ve Budak, 2008, 71).

### **1.6.2. İyi Yönetilmeyen Farklılıkların Zararları**

Farklılıkların etkin yönetiminin faydaları olduğu kadar tam tersi durum için riskler de söz konusudur. Eğer farklılıklar etkin yönetilmezse bu konuda ilk akla gelen olgu kurum içindeki bireysel çatışmaların ve anlaşmazlıkların ortaya çıkmasıdır. Çok kültürlü yapılarda bu özelliklerden kaynaklanan anlaşmazlıklar kimi zaman iş stresi ile de birleşince yerini çatışmaya bırakmaktadır. Özellikle bu çatışmaların yönetilememesi bireylerin kurumla olan bağını zayıflatarak kendisini o grubun bir parçası olarak görmeme durumu yaratabilir (Luijters, Zee ve Otten, 2008, 154).

Çalışanlar kurumlarda bazı gereksinim ve beklentiler içindedirler. Bunlar karşılanmazsa zaman içinde kişilerde hayal kırıklığı, motivasyon eksikliği, performans düşüklüğü oluşabilir. Özellikle kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlarda bu durum daha da belirgin hissedilebilir. Çünkü şahıs iş performansı nedeniyle değil sosyal ve kültürel özellikleri nedeniyle dışlanmış hissedebilir (Bilgili ve Karahan, 2011, 78). Farklılıkların etkin yönetilmemesi durumunda, iş gücünde düşüş, verimlilik azalması, çalışan bağlılığında gevşeme gibi sorunlar daha da artmaktadır.

Kültürel farklılıkların etkili yönetilmemesi sonrasında yaşanacak sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Barutçugil, 2011, 215-216).

1. Takım çalışmasında problemler, iletişim eksikliği, kuruma güvenin azalması, örgütsel stresin artması
2. Çalışma ortamının kalitesinin düşmesi, performans ve motivasyonda düşüşler görülmesi
3. Yetenekli işgörenlerin ayrılması ve yerine nitelikli işgücü personelinin şirkete yönelik olumsuz tavırlar takınması
4. Mobbing ve benzeri konulardaki şikâyetlerin artması ve hatta kurumun yasal yollardan isminin bu tarz davalarla anılması
5. Örgütün müşteri ve paydaşları nezdinde ki itibar kaybı
6. Üretim ve hizmet kalitesindeki düşüş



Memduhoğlu'na göre (2011, 39) alışanlar arasındaki kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlar şu olgulara neden olmaktadır.

- Motivasyon eksikliği
- Kurumsal sinizm
- Güven kaybı ve çalışan memnuniyetinde azalış
- Örgütsel adalet duygusunun ve kurumsal vatandaşlığın azalışı
- Yanlış anlaşılmalardan kaynaklı örgüt içi iletişim sorunları
- Çalışanlar arasında gruplaşmaların ve çatışmaların artması.

### **1.6.3. Farklılıkların Yönetiminde Karşılaşılan Engeller**

Farklılıkların yönetimi konusunda yaşanan bazı kurumsal engeller şu şekilde sıralanabilir:

*Benlik Koruma Arzusu:* alışanlar özellikle farklılıkların yönetimi konusunda direnç gösterebilirler. Bu konuda kurumun aldığı etkin yönetim adına verilen kararları kendi kimliklerine bir müdahale gibi yorumlayabilirler. Farklılıkların etkin yönetimi konusunda çalışanlar benliklerini koruma gibi bir gerekçeye sığınıp bu sürece direnç gösterebilirler (Kezar, 2000, 9).

*Farklılığın Anlaşmazlıkla zdeşleştirilmesi:* Farklılık kelimesi bazen hem yönetici hem de işgörenler tarafından olumsuz bir içerikle algılanabilir. Kimi için dışlanma, kimi için ben farklı mıyım? sorusu yönetimin etkin şekilde sürdürülmesini engellemektedir. Bazen de çalışanlar farklılığı engelli, kadın ve benzeri kesimler için kota olarak da algılamaktadır (Humes, 1993, 65).

*Farklılıkların Yönetiminin Sonuçlara Bağlanması:* Farklılıkların yönetimi aslında kurum kültürü ile ilgili olup uzun vadeli bir süreci ifade etmektedir. Bugünden yarına etkileri görülen, somut ıktıları olan bir kavram değildir, ancak farklılıkların yönetimi konusu denildiği zaman çalışanlar ve üst yönetim bazen somut sonuçları görmek isteyebilir. Burada bir sonuç görünmüyor gibi olunca etkili politikaların üretilmesi engellenebilir.

## 1.7. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ MODELLERİ

İşletmeler, farklılıkların yönetimi sürecinde hangi yaklaşımlarla ne tür sonuçlar elde edileceği konusunda modellerden yararlanmaktadır. Çalışmanın bu kısmında, farklılıkların yönetimi sürecinde işletmelere yön verici nitelikte olan modeller iki ayrı ana başlığa ayrılacak ve ilk modeller (the early models) ve orta/ara modeller (intermediate models) şeklinde bir sınıflandırma ile açıklanacaktır.

### 1.7.1. İlk Modeller

Farklılıkların yönetimine ilişkin geliştirilen ilk modeller; iş gücünün demografik özelliklerine ve hukuksal düzenlemelere karşı işletmeler ne yapmalıdır ya da nasıl bir yol izlemelidir sorularını yanıtlamak için geliştirilmiştir. Modellerin başlıca özelliği, iş gücü farklılıklarının nasıl yönetilmesi gerektiği ile ilgilenmesidir. Ne tür yönetsel süreçler izlenmeli ve farklılıklar nasıl avantaja dönüştürülmeli gibi sorular ilk modellerin odak noktasını oluşturmaktadır. Söz konusu modeller aşağıda başlıklar halinde ve tarihsel sırasıyla incelenmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 58).

#### 1.7.1.1. R. Roosevelt Thomas Modeli (1991)

Thomas'ın geliştirdiği modelin temelinde işgücünün değişen özelliklerine karşı işletmelerin sergiledikleri yaklaşım tarzları yer almaktadır. İşletmeleri üçe ayıran Thomas, bu sınıflandırmayı i) olumlu eylem ii) farklılıklara değer verme ve iii) farklılıkları yönetme şeklinde yapmıştır (Agars ve Kottke, 2004: 59). Olumlu eylem işletmeleri, yasal baskılar karşısında özellikle kadınlara ve azınlıklara karşı düzenlemeler gerçekleştirmekte, kadınların ve azınlıkların iş gücüne katılımı konusunda özen göstermektedir. Ancak, olumlu eylem kapsamında atılan adımlar yeterli olmamakta, kadınlar ve azınlıklar bazı sınırlamalarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Farklılıklara değer veren işletmelerin yaklaşımı ise çalışanların birbirleriyle olan farklılıklarını kabul ederek aralarındaki ilişkiyi güçlendirmeye ve geliştirmeye yöneliktir. Thomas'a göre farklılıkları yönetmek, işletme kültüründe gerçekleştirilecek değişikliklerle mümkün olmaktadır. Bu kültür iş gücü farklılıklarını ortak amaçlar doğrultusunda organize ederek farklılıkları işletme için birer avantaja dönüştürmeye dönük bir süreci ifade etmektedir. Thomas, değişen iş gücü farklılıklarına karşı işletmelerin sergilemesi gereken olası eylem tarzlarını sekiz başlıkta özetlemiştir. Bunlar aşağıda sıralandığı gibidir (Agars ve Kottke, 2004: 59):

- Kapsama: Kadınların ve azınlıkların iş gücü içindeki paylarını artırmak.
- İnkâr etme: Farklılıkların varlığını reddetmek.
- Asimile etme: Kadınları ve azınlıkları baskın kültür içinde asimile etmek.
- Bastırma: İşletme amaçları doğrultusunda farklılıkları bastırmak.
- İzole etme: Farklılıkları kabul etmek ancak merkezden uzak tutmak.
- Tolere etme: Farklılıkların bir arada oluşunu kabul etmek.
- İlişki geliştirme: Farklılıkları yönetmek için ilişkileri geliştirmek.
- Uyum geliştirme: Farklılıkları yönetmek için kişiler arası uyumu geliştirmek.

### **1.7.1.2. Taylor Cox İlk Modeli (1991)**

Farklılıklara yaklaşımları çerçevesinde işletmeler i) monolitik işletmeler ii) çoğunluğa dayalı işletmeler ve iii) çok kültürlü işletmeler olmak üzere bir sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır.

Cox (1991) tarafından yapılan sınıflandırmanın temelinde kadınların ve azınlıkların iş gücü içindeki ağırlıkları, asimilasyonun ve önyargının düzeyi ve çalışanlar arasındaki çatışma yer almaktadır (Agars ve Kottke, 2004: 58). Tek kültürlü olarak da tanımlayabileceğimiz monolitik işletmelerde kadınlara ve azınlıklara ancak baskın grup kültürü içinde asimile olmaları kaydıyla yer verilmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 58). Çoğunluğa dayalı işletmelerde kadınlar ve azınlıkların iş gücüne değer kattığı kabul edilmekte ancak organizasyonel yapı bu gruplara göre şekillendirilmemektedir (Agars ve Kottke, 2004: 59). Çok kültürlü işletmelerde, iş gücü farklılıklarından optimum düzeyde faydalanmayı esas alan bir anlayış yer almaktadır (Roberson, 2006: 215). Cox'a göre çok kültürlü işletmelerde kadın ve azınlıklar, sadece katma değer sağlayan birer iş gücü olarak değil, iş gücü içinde yer alan değerli bireyler olarak görülmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 59).

### **1.7.1.3. Gary Powell Modeli (1993)**

Bilindiği üzere, “Eşit İstihdam Fırsatı”, ABD’de federal düzenlemeler kapsamında 1964 tarihli İnsan Hakları Yasası ile hukuki boyut kazanmış bir kavramdır. İlgili yasanın yedinci maddesinde; “Dil, din, cinsiyet, etnik kimlik ve işle ilgili bulunmayan diğer özellikleri fark etmeksizin herkes eşit istihdam fırsatına sahip olmalıdır” hükmü yer almaktadır (Billing ve Sundin, 2006: 105).

Gary'nin geliştirdiği modelde şletmeler, eşit istihdam fırsatı konusunda nasıl bir yaklaşım sergilediklerine göre bir sınıflandırmaya ayrılmışlardır: Buna göre şletmeler; i) proaktif şletmeler, ii) reaktif şletmeler ve iii) nötr şletmeler olmak üzere e ayrılmışlardır (Agars ve Kottke, 2004: 58).

Proaktif şletmeler, iş gücü farklılıklarına değer vermekte ve çok kültürlülüğü benimsenmektedir. Proaktif yapılar da yasal düzenlemelerin baskısı olmaksızın kadınlar ve azınlıklar bir şletme politikası olarak istihdam edilmekte ve kendilerine fırsat eşitliği sağlanmaktadır. Reaktif şletmeler ise kadınların ve azınlıkların istihdam edilmesini yasal bir dayatma olarak görmekte ve şletme içi düzenlemelerini bu çerçevede yapmaktadır. Son olarak, nötr şletmeler ise dava aılması, protesto ya da boykot edilmesi gibi riskleri de göze alarak farklılıklar karşısında herhangi bir eylemde bulunmamakta, tepkisiz kalmayı tercih etmektedir (Agars ve Kottke, 2004: 58).

#### **1.7.1.4. Robert Golembiewski Modeli (1995)**

Golembiewski (1995), emek arzının demografik özelliklerinde görülen değişimler karşısında şletmeleri beş sınıfa ayırmıştır. Bunlar; i) baskı altında farklılık, ii) fırsat eşitliği, iii) artan olumlu eylem, iv) farklılıklara değer verme ve v) farklılıkları yönetme olarak sıralanmaktadır (Agars ve Kottke, 2004: 60). Baskı altında farklılık, şletmelerin farklılıkların neden olduğu sorunlar karşısında çözüm üretmeye yönelik aldıkları eylemleri içermektedir. Fırsat eşitliği ve artan olumlu eylem ise farklılıklar için getirilen hukuki düzenlemelere verilen şletme tepkilerini kapsamaktadır. Farklılıklara değer vermek, şletmelerin olası çatışmaları önlemek amacıyla farklılıkları kabul etmesiyle ilgilidir. Son olarak, farklılıkları yönetmek ise şletme amaçları doğrultusunda örgütsel yapı ve yaklaşımın oluşturulması ve bu doğrultuda bir şletme kültürü yaratılmasıdır (Agars ve Kottke, 2004: 60).

#### **1.7.2. Orta/Ara Modeller**

Farklılıkların yönetimi üzerine geliştirilen ilk modeller, şletmelerin dışsal değişkenlere ve çevresel şartlara verdikleri tepkileri açıklamaya yönelik olup, şletmelerin değişen koşullara ne şekilde cevap verdikleri ile ilgilenmektedir. Orta modeller olarak adlandırılan modellerin odak noktası ise farklılıkların yönetimini başarıyla gerçekleştiren şletmelerin “ğrenen örgütler” olduklarını savunmalarınıdır. Öğrenen örgütlerin ortak özelliği, değişen iş gücü yapısına karşı organizasyonel değişim

anlayışını teşvik etmesi ve farklılıkların yönetim süreci ile ilgili en doğru bileşenleri içeren örgütsel uyumu sağlamaya yönelik adımları atmaya hazır olmasıdır. Çalışmanın bu kısmında orta modeller olarak ifade edilen; Thomas ve Ely Modeli, Mor Barak Kapsayıcı Modeli, Taylor Cox Değişim Modeli, Richard Allen-Kendyl Montgomery Farklılık Yaratma Modeli ve Agars ve Kottke Tam Bütünleşme Modeli ele alınacaktır (Eğimli, 2009: 237).

#### **1.7.2.1. Thomas ve Ely Modeli (1996)**

Thomas ve Ely modeli, işletmelerin iş gücü farklılıklarına ilişkin farklı anlayışlara sahip olduklarını ve söz konusu farklılıkların yönetimine dönük örgüt anlayışlarının dayanak noktalarını incelemektedir (Thomas ve Ely, 2001: 35). Modelde, işletmelerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarında çıkış noktalarının “eşitlik” ve “adalet” anlayışı ekseninde kadın ve beyaz olmayan iş gücüne dayandığı, bireysel farklılıkların daha çok “temsil edilmeyen sınıflar” a yönelik bir kimlik sorunu olarak görüldüğü ifade edilmektedir. Ancak, iş gücünün değişen demografik yapısı ile farklılıkların işletmeler için daha önemli bir noktaya gelmesi ve hukuksal düzenlemelerin işletmeler üzerindeki baskısı ile farklılıkların yönetimi sürecinin, işletme amaçlarının yerine getirilmesinde yaşamsal bir öneme sahip olduğu görülmüştür. Bu bağlamda; işletmeler için farklılıkların yönetimi anlayışı, temsil edilmeyen sınıfların kimlik sorununa yönelik adımlar atılmasından çıkmış, farklılıkların örgütsel etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına katma değer sağlayan birer zenginlik olarak görüldüğü yaklaşım halini almıştır (Thomas ve Ely, 2001: 36).

Thomas ve Ely, işletmeler üzerinde yaptıkları araştırmalarda farklılıkların yönetimi ile ilgili süreçte işletmelerin çeşitli yaklaşım tarzlarını ortaya koymuşlardır. İşletme anlayış ve politikalarının birbirinden ayrıldığını, örgütsel tepkilerin farklılık arz ettiğini tespit etmişlerdir. Gerçekleştirdikleri incelemelerde işletmelerin farklılıkların yönetimi ile ilgili anlayışlarını aşağıda yer verilen başlıklara ayırmışlardır (Dass ve Parker, 1999: 69-72):

***Direnç Yaklaşımı (Resistance Paradigm):*** Direnç yaklaşımının hâkim olduğu 1960’lı yıllarda Amerikan sivil eşitlik hareketleri henüz başlamamış, Avrupa’da ise sömürgecilik yılları sonrasında ayrımcı yaklaşımlar hız kazanmıştı. Bu dönemde işletmelerde farklılıklara inkâr ve kaçınma şeklinde yaklaşılmış, tepkisel bir anlayış sergilenmiştir. Homojen iş gücü yapısının varlığı savunulmuş, farklılıkların çoğunluk

içinde asimile olmaları beklenmiştir. Özellikle; ırk, etnisite ve cinsel kimlik temelinde ayrımcı bir anlayış hüküm sürmüştür.

***Fark Gözetmeme ve Tarafsızlık Yaklaşımı (The Discrimination and Fairness Paradigm):*** Fark gözetmeme ve tarafsızlık anlayışının temelinde fırsat eşitliği ve adalet anlayışı yer almaktadır. İşletmelerin istihdam politikalarında ön yargıların ortadan kalktığı ve her bir çalışana aynı derecede saygı gösterildiği yönetsel bir süreç görülmektedir. Olumlu eylem anlayışının yer aldığı işletmelerde cinsiyet ve renk bir ayrımcılık unsuru olmaktan çıkarılmakta, kadınlara ve beyaz olmayan iş gücüne saygı duyulmasını tüm organizasyona yaymak amacıyla eğitim programları düzenlenmektedir. Fark gözetmeme ve tarafsızlık yaklaşımında farklılıkların iş gücü içinde ne derece temsil edildiği son derece önemli bir yer tutmakta, işletme başarısı iş gücü farklılıklarının ne düzeyde temsil edildiği ile değerlendirilmektedir.

***Giriş ve Yasallık Yaklaşımı (The Access and Legitimacy Paradigm):*** Giriş ve yasallık yaklaşımı, bir bakıma, “müşteri odaklı bir bakış açısının sonucudur” denilebilir. Bu anlayışın dayanak noktası, toplum yapısının çok kültürlü bir yapıya dönüşmesi ile etnik kimliklerin oluşturduğu sınıfların ürün ve hizmet piyasasında temsil ettikleri müşteri portföylerinin de güç kazandığı düşüncesidir. Bir başka deyişle, farklılıklar artık işsel bir konu olarak görülmektedir. Demografik farklılıklarının derinlik kazandığı ürün ve hizmet piyasalarında başarılı olmanın yolu olarak iş gücünün de demografik farklılıkları içinde bulundurması görülmektedir.

Giriş ve yasallık yaklaşımının kabul edildiği işletmeler heterojen iş gücü yapısına sahiptir. Bu yaklaşıma göre, farklı demografik özelliklerdeki müşteri portföyleri ile ilişki kurabilmek heterojen iş gücü yapısı ile mümkün olabilmektedir. İş gücünün demografik yelpazesindeki zenginliğin bir rekabet avantajı kazandıracak anlayışı benimsenmektedir. Ürün ve hizmet pazarının farklı kesimlerden oluştuğu gerçeği, işletmeleri söz konusu pazarlar ile olan ilişkilerinde çalışanlarının özelliklerine yöneltmekte ve ortak özelliklere sahip çalışanlar ile müşterilerin bir araya gelebileceği düşüncesi istihdam politikalarını şekillendirmektedir.

***Öğrenme ve Etkililik Yaklaşımı (The Learning and Effectiveness Paradigm):*** Öğrenme ve etkililik yaklaşımı; fark gözetmeme ve tarafsızlık yaklaşımı ile giriş ve

yasallık yaklaşımını tamamlayıcı bir özellik taşımaktadır. Bu anlayışın temelinde; iş gücü farklılıklarının kabul edilerek farklılıklardan işletme düzeyinde yararlanılması yer almaktadır. Hem iş gücünün hem de müşterilerin farklılıklarından örgütsel düzeyde yararlanılması ve farklılıkların bir gelişim unsuru olarak görülmesi gerektiği, bu doğrultuda, söz konusu farklılıkların işletmeye öğrettiklerinin içselleştirilerek işletme stratejileri ve politikaları üzerinde etkili olacağı anlayışı kabul edilmektedir.

Öğrenme ve etkililik yaklaşımı, üç ana anlayış üzerine kurulmuştur. Birincisi, farklılıkların benzerlikleri de içerdiği, bir mozaikçi yansıttığıdır. İkincisi ise, farklılıkların; işletmelere yaratıcılık, verimlilik, etkililik gibi pek çok kazanç sağladığı düşüncesidir. Son olarak; farklılıkların yönetimi, kümülatif bir çalışmayı yansıtan uzun soluklu bir süreç olarak görülmelidir. Öğrenme ve etkililik yaklaşımı hukuki düzenlemelerin yaptırım gücünü göz ardı etmemekte, ancak söz konusu düzenlemelerin hayata geçirilmesi konusunda eğitime büyük önem vermektedir. İşletme içi eğitimler ile iş gücü farklılıklarının çatışmalara neden olmasının engelleneceği, iş gücü farklılıklarının pazar payının artmasına katkı sağlayacağı ve çok kültürlü işletme yapılarının verimliliği artıracığı düşüncesi benimsenmektedir. Öğrenme ve etkililik yaklaşımı farklılıkların yönetimi ekseninde proaktif bir yapıyı yansıtmaktadır.

#### **1.7.2.2. Mor Barak Kapsayıcı Modeli (2000)**

İşletmelerde farklılıkların yönetimi süreci, salt iş gücü farklılıklarının yönetilmesi olarak değerlendirilmemelidir. Bu süreç sadece örgütsel bir süreç olmayıp, dış dinamiklerin de dikkate alınmasını gerektiren “kapsayıcı” bir süreç olmalıdır. Yönetimsel olan bu süreç, işletme içi sistematik ile birlikte işletmenin dışsal unsurlarını da kapsayan geniş bir sistematik olarak düşünülmelidir. Kapsayıcı işletme modellerinde hâkim olan anlayış, işletme eylem ve politikaları ile hem işgörenlerin ve işverenlerin hem de sistem içinde yer alan tüm toplumsal kesimlerin kazanç sağlayacağı düşüncesidir. Kapsayıcı örgüt modelinde farklılıklar, hem işgücünün hem de toplumsal dinamiklerin farklılıkları olarak görülmektedir. İstihdam edilsin ya da edilmesin tüm farklılıklara empati ile yaklaşılmaktadır. Çalışanların farklılıklarına değer verilmekte, toplumsal projelerde bulunmakta ve sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde kamusal programlarda rol alınmaktadır (Mor Barak, 2000: 339).

Mor Barak’ın kapsayıcı modeli, farklılıkların yönetiminde etkinliğin nasıl sağlanacağı arayışına dayanmaktadır. Bu doğrultuda, iş yaşamında farklılıkların değer

görerek anlaşılması ve etkin bir şekilde yönetilmesi için iki model ön plana çıkmıştır. Bunlar; “değer tabanlı model” ve “uygulama tabanlı model” dir. Her iki modelin de ortak noktası “kapsama ve dışlama” düşüncesinin baz alınmasıdır. Kapsama ve dışlama; bireylerin bilgiye ulaşma özgürlüğü, çalışanlar ile iletişim kurma serbestisi ve karar alma süreçlerinde aktif rol alma gibi örgütsel süreçlerde bulduklarını hissetmeleri ile ilgilidir (Mor Barak, 2000: 340-341).

**Değer Tabanlı Model:** Değer tabanlı kapsayıcı işletme modellerinde farklılıkların yönetimi bir “değerler seti” ile yürütülmektedir. İşletme politika ve eylemleri bu çerçevede oluşturulmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği üzere kapsama ve dışlama iki uç noktayı temsil etmektedir. Ancak işletmelerin farklılıkların yönetimi süreci, genellikle bu iki kutup arasında yer almaktadır (Mor Barak, 2000: 342). Değer tabanlı işletme modellerinde kapsayıcılık ve dışlama dört ana seviyede incelenmektedir. Bunlar kısaca aşağıda açıklandığı gibidir (Mor Barak, 2000: 343):

***İşletme içi kapsayıcılık:*** İşletmelerin çalışanları ile olan ilişkilerini açıklamaktadır. Dışlayıcı yapılarda, mevcut değerlere ve kurallara topyekûn uyulması beklenmekte, kapsayıcı işletmelerde ise örgütsel değerler ve kurallar, çalışanların değer ve kuralları ile uyumlu hale getirilmektedir.

***İşletme-toplum ilişkileri ve kapsayıcılık:*** Dışlayıcı anlayışta toplum göz ardı edilmekte, herhangi bir bağ kurulmamaktadır. Kapsayıcı anlayışta ise hem işletme içi unsurlar hem de toplumsal dinamiklerle uyumlu olunması gerektiği düşüncesi yer almaktadır.

***Sosyal yardımlaşma ve kapsayıcılık:*** Bu anlayışta odak noktası toplumun yoksul sınıflarıdır. Dışlama anlayışına sahip işletmelerde düşük gelirli iş gücü işine son verilmeye hazır sınıflar olarak görülürken, kapsayıcı modeller ise eğitim uygulama ve programları ile söz konusu sınıfları iş yaşamına kazandırmaktadır.

***Küresel ekonomi ve kapsayıcılık:*** Bu anlayış çerçevesinde; dışlayıcı işletmeler sadece bölgesel ya da ulusal kazançlarına odaklanırken, kapsayıcı işletmeler küresel çıkarlar ve mukayeseli üstünlükler çerçevesinde hareket etmektedir.



### **1.7.2.3. Taylor Cox'un Farklılıkta Değişim Modeli (2001)**

Cox'un, farklılıkların yönetimi üzerine hazırladığı 1991 tarihli ilk modelini geliştirerek ortaya koyduğu "Farklılıkta Değişim Modeli" adlı çalışması, çok kültürlü işletmelerin politika ve eylemlerinde görülmesi gereken değişimin beş kritik bileşenden oluşması gerektiğini ifade etmektedir. Söz konusu bileşenler aşağıda açıklandığı gibidir (Agars ve Kottke, 2004: 61-62):

**Liderlik:** Bütünsel bir anlayışla oluşturulacak vizyon ve belirlenecek stratejileri hayata geçirmek için bulunması gereken öncül bir dinamiği temsil etmektedir.

**Eğitim:** İş gücünün farklılıklar konusunda alanında uzman kişilerce eğitilmesi ve değişen koşullar karşısında eğitim sistemlerinin yeniden düzenlenmesini açıklamaktadır.

**Yönetim sistemleri:** İstihdam, terfi vb. işsel süreçlerin işletme vizyon ve stratejilerine paralel olarak düzenlenmesini ifade etmektedir.

**Araştırma ve değerlendirme:** Farklılıkların araştırılması, karşılaştırılması ve değerlendirilmesini içeren bir sürece işaret etmektedir.

**Süreklilik:** Farklılık yönetiminin bir vizyon olarak görülmesini ve sürecin kararlılıkla devam ettirilmesini belirtmektedir.

### **1.7.2.4. Allen ve Montgomery Farklılık Yaratma Modeli (2001)**

Allen ve Montgomery; Schein'in "adaptasyon modeli" ve Lewin' in "örgütsel değişim ve gelişim" modelleri üzerine geliştirdikleri modellerinde, farklılıkları yönetme sürecinin, ilk olarak "değişim yönetimi" ile gerçekleşeceğine vurgu yapmışlardır. Modelde, değişim yönetiminin etkili bir şekilde sürdürülmesi için gereken aşama ve uygulamalar üzerinde durulmaktadır. Söz konusu aşamalar; "çözme", "değişim", "yeniden dondurma" ve "rekabetçi üstünlük" olarak belirtilmiştir. Her bir aşamanın gerekli kıldığı birtakım uygulamalar da bulunmaktadır.

### **1.7.2.5. Agars ve Kottke Tam Bütünleşme Modeli (2002)**

Tam bütünleşme modeli, farklılıkların etkin yönetimi için işletmelerde bulunması gereken örgütsel özellikleri açıklamaktadır. Model; Cox tarafından ortaya konulan "çok kültürlü" ve Thomas tarafından ileri sürülen "farklılıkları yöneten" işletme modelleri temel alınarak geliştirilmiştir. Farklılıkların yönetimi sürecinde tam bütünleşmeyi başarmış işletmeler hangi örgütsel politikaları belirlemekte, ne tür programlar geliştirmekte ve geçirilen değişim süreci neleri içermekte soruları modelin odak noktasını oluşturmaktadır (Agars ve Kottke, 2004: 67).

Tam bütünleşme modeli, farklılıkların yönetim sürecini üç aşamada incelemektedir. Bunlar; i) sorunun tanımlanması, ii) uygulama aşaması ve iii) sürdürülebilirlik aşamaları olup, kısaca aşağıda açıklandığı gibidir (Agars ve Kottke, 2004: 68-70):

**Sorunun tanımlanması:** İşletmeler için farklılıkların yönetimi bir gereksinim olarak belirlenmekte ve konuya öncelik tanınmaktadır. Bu aşama için en önemli şey, üst yönetimin farklılıklar konusunda “farkındalığa” ve farklılıkların yönetiminin işletmeye “fayda” sağlayacağına olan inanca sahip olmasıdır. Ancak, kalıp yargılar gibi sosyal algılar ya da farklılıkları birer “tehdit” olarak görmek, üst yönetim tarafından geliştirilecek politikaların sınırlı kalmasına neden olmaktadır. Sürecin sağlıklı bir başlangıca sahip olması için temel unsur ise tanımlama aşamasında “adil” olunmasıdır. Aksi takdirde etkin bir süreç yürütmek mümkün olmayacaktır.

**Uygulama aşaması:** Farklılıkların örgütsel bütünleşmeyi sağlaması için gerekli yapısal değişimler, oluşturulan politikalar ve geliştirilen programlar ile ilgili aşamadır. Özellikle iş gücüne yönelik eğitim ve gelişim programları önem arz etmektedir. Uygulama aşamasının başarıyla sürdürülmesi için farklılıklara yönelik empati kültürünün geliştirilmesi ve tehdit algısının engellenmesi kritik bir öneme sahiptir. Nesnel bir ödüllendirme sistemi, demografik farklılıklara yönelik işe alım süreci, taciz karşıtı politikalar vb. faaliyetler ile tehdit ve adaletsizlik algıları asgariye indirilebilecektir.

**Sürdürülebilirlik:** Sürdürülebilirlik aşaması bir bakıma süreklilik aşamasıdır. Süreklilik için gerekli olan örgütsel bileşen ise farklılıklara yönelik ve fayda-eşitlik temelinde gelişen bir işletme kültürünün oluşturulmasıdır. Farklılıkların yönetiminin işletmeye katma değer kazandırdığı ve adalet sağladığına olan inanç söz konusu kültürün devamını sağlayacaktır.

### **1.7.3. Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlere Odaklanan Modeller**

#### **1.7.3.1. Gilbert, Stead ve Ivancevich'in Modeli**

Gilbert, Stead ve Ivancevich (1999) tarafından “*Bütünleştirilmiş Etkili Farklılık Yönetimi Modeli (An integrative model of Effective Diversity Management)*”, farklılıkların yönetimi sürecinde farklılıklara değer verilmesi ve demografik, kişisel ve

etnik farklılıkların kabullendirilmesinin hızlandırılması gerektiğini ifade etmektedir. Yani tam anlamıyla bir örgüt kültürü değişimini yansıtmaktadır. Bütünleştirilmiş farklılıkların yönetimi modelinde, farklılıkların bireyler tarafından kabul edilmesi, örgütte yer alan çalışanların farklılıklarına diğerleri tarafından değer verilmesi ve örgütün çok kültürlü bir yapıya sahip olması sağlandığında örgüte kar, pazar payı ya da diğer konularda olumlu sonuçlar sağlamaktadır. Örgütlerde gerçekleşecek olan bu farklılıklara değer veren kültürel değişimin başlamasının ilk adımı insan kaynakları olmakla beraber bu süreci prosedür ve politikaların uygulanması takip etmektedir. Bu süreçte farklılıkların yönetimi konusunun olumlu sonuçlanabilmesi için bazı spesifik faktörler de bulunmaktadır. Bunlardan biri olan CEO, örgüt içerisinde farklılıklarla ilgili fayda sağlamak amacıyla insan kaynaklarının fonksiyonlarını gerçekleştirmesine olanak tanıyarak farklılıklar konusunda bireylerde olumlu tutum gelişmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda liderler ya da CEO tarafından örgüt içerisindeki farklılıkların yönetiminde adalet anlayışı geliştirilmektedir. Çünkü yapılan uygulamalarla örgüt içinde yapısal bir değişim görülmesi bu şekilde sağlanabilir. Genel olarak farklılıkların yönetiminde başarılı olunabilmesi için örgütlerin belirtilen ilk aşamadan başlayarak son aşamaya kadar var olan süreci iyi bir şekilde planlaması ve bu plana uygun bir biçimde hareket etmesi gerekmektedir. Bu sürecin en fazla öneme sahip amacı, farklı çalışanların örgüt içerisinde kabul edildiğini görmesi ve diğer çalışanlar ile bütünleşme duygusu hissetmesini sağlamaktır (Gilbert, Stead ve Ivancevich, 1999, s.66-69).

### **1.7.3.2. Jackson, Joshi ve Erhardt'ın Modeli**

Jackson, Joshi ve Erhardt (2003) tarafından “*çok katmanlı model*” farklılıkların dinamiklerini daha iyi anlayabilmek amacıyla ileri sürülmüştür. Araştırmacılar, farklılıkları dört kategori altında incelemişlerdir. Bunlar işle ilgili, ilişkilerle ilgili, gözlenebilir ve derin düzey farklılıklar olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda yapılan çalışmada, daha önce yapılan farklılık çalışmalarında hangi kişisel özelliklere bakıldığına, örgütler için ortaya çıkardığı sonuçların örgüte ne kattığına, bu sonuçların hangi çevresel koşullardan etkilendiğine ve farklılıklar konusunda var olan karmaşıklıklara nasıl bakıldığına dair sorulara yanıt aranmıştır (Jackson, Joshi ve Erhardt, 2003, s.803-804).

### **1.7.3.3. Pitts'in Modeli**

Pitts (2006) tarafından ileri sürülen kapsamlı farklılık yönetimi modeli, kültürel farkındalık yaratmak, personel seçimi ve pragmatik yönetim politikaları olmak üzere üç

boyut içermektedir. Aynı zamanda bu boyutlar, farklılıkların performansa olan etkisini kapsayan ve düzenleyen boyutlar olarak ifade edilmektedir. Farklılık yönetimi uygulamalarının kökeni örgüt misyondur. Ardından da üç boyutun örgütsel çıktıları ile ulaşılan nihai sonuç örgütsel performans olmaktadır. Farklılıkların etkili bir biçimde yönetilebilmesi için ilk aşamada örgütün homojen ve heterojen olma düzeyini etkileyen personel seçimi sürecinin kapsamlı olarak ele alınması gerekmektedir. İkinci aşamada, farklılıklara değer veren ve vermeyen çalışanlar kültürel sinerjinin oluşma konusunda etkin çalışmalar yaparak olumlu ya da çatışmalar yaratarak olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Üçüncü aşama olan pragmatik politikalar ise çalışma koşullarında yapılan düzenlemeler ile çalışanların iş doyumunu etkilemektedir (Pitts, 2006, s.253-254).

## **1.8.ÖRGÜTLERDE İŞGÜCÜ FARKLILIKLARI**

Bu bölüm altında kurumlarda görülen iş gücü farklılıkları farklı yönleri ve başlıkları ile değerlendirilecektir.

### **1.8.1. Demografik Farklılıklar**

Demografik farklılık içinde yaş, cinsiyet, ırk ve etnik kimlik gibi başlıklar incelenecektir.

#### **1.8.1.1. Yaş**

Yaş konusu kültürel farklılıklar içinde de yer almaya başlamıştır. Kurumların içinde farklı yaş gruplarından bireyler çalışmaktadır. Sanayileşmiş ülkelerde genç nüfus az ve yaşlı nüfus fazladır. Gelişmekte olan ülkelerde de tersi durum geçerlidir. Bu gelişmişlik düzeyi ekonomik olduğu kadar kültürel unsurlara da bağlanmaktadır. Örneğin gelişmiş bir ülkede yaşça büyük çalışanlar fazla olabilir ve daha genç olanlar azınlıkta kalabileceği için kurum içinde bir kuşak çatışması oluşabilir (Helvacıoğlu ve Özutku, 2010, 199).

Özellikle gençlerin iş yapış şekilleri ile yaşlıların çalışma biçimi farklı olduğu için burada farklı kimliklerin yönetimi son derece önemlidir. İşletmelerin hedeflerine ulaşması ve politikalarını sürdürmeleri için yaş farkından kaynaklanan olası sorunları iyi yönetmesi gerekir.

### **1.8.1.2. Cinsiyet**

Kurumlardaki cinsiyet farklılığı sadece bu konunun değil genel olarak işletme biliminin temel inceleme alanlarından biridir. Cinsiyetçi yaklaşım, kadın-erkek eşitsizliği, kadınların işletmelerde yükselmesinde liyakattan ziyade cinsiyet unsurunun öne çıkması, cam tavan sendromu gibi birçok unsur kültürel farklılıkların cinsiyet kaynaklı olanlarıdır. Örgütler içindeki cinsiyet farklılaşması, örgütsel yapı için önemli boyutlardan birisidir. İşletme içinde cinsiyet farklılaşmasından kaynaklanan sorunlar, kadın kimliği, eşitliği ve benzeri konular farklılık yönetiminde liderlerin ana önceliklerinden biridir (Ergül, 2006, 57).

### **1.8.1.3. Irk**

Türk Dil Kurumu ırk tanımlamasını şöyle yapmıştır: “Irk, kalımsal olarak ortak fiziksel ve fizyolojik özelliklere sahip insanlar topluluğudur. Biyolojik olarak da bir canlı türünde aynı karakteri taşıyan canlıların oluşturduğu alt bölüm olarak” tanımlanır (TDK, 2018). Irk, etnisite kavramıyla benzerlik taşımasına rağmen aynı anlamda değildir. Etnisite, aynı ırk özelliklerine dayanabileceği gibi kültürel veya siyasî faktörlerden de oluşabilir. İşletmelerde demografik açıdan yaşanan sorunlardan biri de ırk unsurundan kaynaklanan sorunlardır. ABD gibi ülkelerde uzun yıllarda siyahilerin bazı haklardan mahrum kalmaları, kurum içindeki sorunlarda ‘zencilik’ unsurunun öne çıkarıldığı hadiseler, siyahilerin yükselmesinin bazı yazılı olmayan kurallar ile engellenmesi, kültürel farklılık konusunun önem kazanmasının ana nedenlerindedir (Helvacıoğlu ve Özutku, 2010, 199).

### **1.8.1.4. Etnik Kimlik**

Etniklik genelde fiziksel unsurlar yanında kültürel unsurları da kapsamaktadır ve bireylerin dil ve milli kimlik olarak kişinin geldiği kökeni ifade etmektedir. Etnik kimliği nedeniyle kurum içinde sorun yaşayan bireylerin yaşadığı sorunlar bunun kurum kültürü içinde yer alması, çalışanlar arasında etnik kökenden kaynaklanan sorunların artması işletme için çözülmesi gereken sorunlar arasında yer almaktadır.

## **1.8.2. Kişisel Farklılıklar**

### **1.8.2.1. Kişilik**

Kişilik, bireyi diğerlerinden farklı kılan ruhsal, bedensel ve işlevsel özelliklerin bütünü; bireylerin iç ya da dış çevresi ile kurduğu onu diğerlerinden ayırt eden tutarlı ve

kalıplaşmış ilişki biçimi; bir bireye özgü düşünce, duygu ya da davranışların bütünleşmesi sonucu ortaya çıkan ayırt edici özellikler olarak farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Soysal, 2008, s.6). Çalışma hayatında bireyler gelir elde etmenin yanında kendilerine bir statü oluşturmak, kimlik duygusunu geliştirmek ve saygınlık kazanmak amacı güderler. Çünkü bireyler yaşamlarının büyük bir kısmını iş yerlerinde geçirdiği için, sahip oldukları kişilik yapıları içinde buldukları örgütün ilkelerinden, kültüründen ve ikliminden etkilenmektedir. Bu yüzden de bireyler kendi kişilikleri ile örgüt içerisinde uyumlu olduklarında örgütteki başarısı da artış gösterir (Soysal, 2008, s.9).

### **1.8.2.2. Cinsel Yönelim**

Cinsel yönelim, bireylerde cinsel istek, davranış ve duygularda belli bir cinsiyete karşı oluşan çekim olarak ifade edilmektedir. Kendi cinsine doğru olan yönelim eşcinsellik, karşı cinse doğru olan yönelim heteroseksüellik ve her iki cinse doğru olduğunda ise biseksüellik olarak tanımlanmaktadır. İnsan cinselliğinin çeşitliliği olmasının bir sonucu olarak farklı cinsel yönelimler görülmektedir. Belirtilen cinsel yönelimler birbirlerine göre daha üstün olmamakla birlikte biri diğerine göre daha sağlıklı, doğal ya da normal değildir. Her birinde bireylerin sağlıklı kişi yapısının olması, kişiler arası ilişkilerinin uyumlu olması, duygusal ve cinsel ilişki yaşamaları gibi durumlar mümkün olmaktadır ([www.cetad.org.tr](http://www.cetad.org.tr)).

Çok kültürlü bir yapıya sahip olmanın sonucunda, sosyal adalet anlayışından dolayı farklı kültürel grupların eşit haklara sahip olması gerekmektedir. Cinsel yönelim de çok kültürlülük anlayışında incelenmesi gereken temel bir boyut olarak ifade edilmektedir. Türkiye’de cinsel yönelim farklılıklarından dolayı bireyler çeşitli sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu sorunlar, bireylerin cinsel yönelimlerini açıklamak istememesi, cinsel yönelimlerinden dolayı işten çıkarılma, aileden dışlanma ya da diğer bireyler tarafından tepki görmesi olarak ifade edilmektedir (Kağnıcı, 2015, s.84-85).

### **1.8.2.3. Duygusal Yetenek**

Gardner tarafından ileri sürülen çoklu zekâ kuramı, zekânın sadece tek bir yapıdan oluşmadığını ve birbirinden bağımsız olarak sekiz zekâ olduğunu açıklamaktadır. Aynı zamanda bu zekâ türleri zamanla gelişebilmektedir. Bu zekâ türleri aşağıda açıklanmaktadır (Altan, 2011, s.54-55):

*Sözel/Dilsel zekâ:* Hem yazılı hem de sözlü olarak dilin etkin bir biçimde kullanılabilmesidir. Diğer bireyleri ikna etme ve bilgiyi hatırlama gibi örnek beceriler gösterilebilir.

*Mantıksal/Matematiksel zekâ:* Bireyin bir istatikçi ya da matematikçi gibi sayıları etkili bir biçimde kullanabilmesi ve elde ettiği sonuçları iyi bir nedene bağlayabilmesidir. Olaylar arasında sebep-sonuç ilişkisi kurabilme ya da tahmin edebilme gibi örnek beceriler gösterilebilir.

*Müziksel Zekâ:* Melodiye, ritme ya da sesin düzeyine olan duyarlılık olarak ifade edilir. Ritmi ve tempoyu değiştirebilme ve çarkı ezberleyebilme gibi beceriler örnek olarak gösterilebilir.

*Görsel/Uzamsal Zekâ:* Şekle, çizgiye, renge ve boşluğa olan duyarlılık olarak ifade edilir. Boşluğu zihinde canlandırabilme ve bunu kullanarak uygulama yapabilme olarak ifade edilir. Uzaysal ya da görsel fikirleri grafik ile anlatma gibi beceriler örnek gösterilebilir. Ressamlar, denizciler ve heykeltıraşlarda bu zekânın geliştiği söylenebilir.

*Bedensel Zekâ:* Duyguları ya da fikirleri ifade ederken vücudu kullanma ve problemleri çözme yeteneği olarak ifade edilir. Esneklik, hız ve koordinasyon gibi beceriler örnek gösterilebilir. Dansçı, zanaatkâr ya da atletlerde bu zekânın geliştiği söylenebilir.

*Sosyal Zekâ:* Diğer bireylerin duygularını, niyetlerini, ruh hallerini ve birlikte nasıl çalışabileceklerini anlayabilme yeteneği olarak ifade edilir. Politikacılar, öğretmenler ya da satıcılarda bu zekânın geliştiği söylenebilir.

*Bireysel Zekâ:* Kendi kendini tanıma yani kendinin zayıf ve kuvvetli yönlerini, kendi isteklerini anlayabilmedir. Bireyin kendi duygularını kontrol edebilmesi ve yapması gerekenleri kendiliğinden hatırlaması gibi beceriler örnek gösterilebilir.

*Doğacı Zekâ:* Bireylerin sağlıklı bir çevreye ve doğal kaynaklara ilgisinin olması, flora ve faunayı tanıması ve sahip olduğu yetenekleri üretken bir biçimde kullanabilmesi olarak ifade edilir.

Gardner'ın çoklu zekâ kuramının da önemli bir yere sahip olduğu EQ kavramının atası Goleman olarak belirtilmektedir. Aynı zamanda bu kavramı ilk kullanan kişilerin de Salovey ve Mayer (1990) olduğu ifade edilmektedir. EQ kavramı, bireyin kendisinin ya da diğerlerinin duygu ve hislerini anlayabilmesi, birbirinden ayırt edebilmesi ve bunları yönetebilmesi olarak ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle, duyguları anlama, düzenleme, değerlendirme ve ifade edebilme yeteneğidir (Aslan ve Özata, 2006, s.199).

IQ kavramı ise farklı zihinsel yetenekleri değerlendirmek amacıyla hazırlanan testler ile bireylerin performansının karşılaştırıldığı özel bir göstergeyi ifade etmektedir (Köksal ve Boran, 2015, s.111). IQ testleri günümüzde birçok alanda kullanılmaktadır. Örneğin işe alım sürecinde uygulanan zekâ testleri ile bireylerin IQ dereceleri belirlenerek hangi alanda daha çok başarı sağlayabilecekleri de ortaya çıkmaktadır (Öncer, 2004. s.57).

Bireylerin duygu ve düşünceleri birbirinden ayrılmayan bir bütün olarak ifade edilmektedir. İki kavram arasında da bir zıtlık görülmemektedir. Aksine duyguların ölçüsü olarak ifade edilen duygusal zekâ ile zihnin ölçüsü olarak ifade edilen IQ kavramlarını birbirlerini tamamlayan ve güçlendiren kavramlardır. Duygular ile yaratıcılık, iş birliği ve inisiyatif harekete geçer, mantıksal muhakeme ile de içgüdüler dizginlenir ve amaçlar ile süreçler uyumlu hale getirilir. Örgütler ise bireylerden oluşan karmaşık bir sosyal birim olarak ifade edildiği için bu ortamda duyguları göz ardı etmek mümkün değildir. Örgütler uzun zaman boyunca duygu-zekâ ilişkisinde klasik yaklaşımların etkisinde kalmıştır. Duygusal becerinin, bilişsel beceriye kıyasla eğitimle yaratılabilmesi onu örgüt için daha değerli kılan bir unsur olmuştur. Çünkü duygu kontrolü ya da sosyal problemleri çözme gibi eğitimler ile örgütlere avantaj sağlanabilmektedir (Çakar ve Arbak, 2004, s.33,44).

#### **1.8.2.4. Sosyal Özellikler**

Sosyal özellikler, bir bireyin sosyal ortamlarda başkaları ile etkileşim içerisindeyken konumunu belirlemesini sağlayan en görünür özellikler şeklinde ifade edilebilmektedir. Carl Jung tarafından yapılan bir çalışmada sorun çözme stilinin sosyal özellikleri temsil etmeye yarayan bir ölçüt olduğuna vurgu yapılmıştır. Bu stil ise sorun çözme ile karar alma sürecinde bilginin toplanma ve değerlendirme şeklini göstermektedir. Bireylerin bilgi toplayarak değerlendirme sürecinde dört farklı sorun



çözme stili kullandıkları görülmüştür. Bu stiller; sezgi-düşünme, sezgi-hissetme, duyu-hissetme, duyu-düşünme şeklindedir. Bilgiyi toplama ile anlama yönteminin duyu ile başladığı ve sezgiye kadar gittiği de söylenebilir. Bilgi toplama sürecinden sonra değerlendirmede ise hislere ya da duygulara ağırlık verme konusu değişkenlik gösterir. Sonuç olarak, sorun çözme stilindeki farklılıklar, bilgi işlenmesi ile değerlendirilmesi gerekleriyle uyum sağlama derecesine göre önem taşımaktadır (Balay ve Sağlam, 2004, s.36).

### **1.8.2.5.Fiziksel Yetenek ve Bedensel Engellilik**

Tüm bireylerin birbirinden farklı olması konusunda ilk dikkat çeken kısım sahip oldukları fiziksel farklılıklardır. Bunun nedeni ise anne ve baba tarafından bireye aktarılan genler yani kalıtım (genetik) şeklinde ifade edilebilmektedir (Kuzgun ve Deryakulu, 2009, s.316).

Resmi ideolojilerde engellilik tanımı, bireyin eksiklikleri ya da yetersizliklerinin yüzdeler ya da oransal değerler olarak tıbbi bir bakış açısıyla ifade edilmektedir. Birleşmiş Milletler (BM) tarafından kabul edilen Engellilerin Haklarına İlişkin Sözleşme (EHS) kapsamında ise tıbbi boyut reddedilmeden daha çok insan hakları boyutu üzerinde durulmuştur. Burada yapılan tanıma göre ise engelli kavramı, bireylerin diğerleri ile eşit koşullarda olmasına rağmen tam ve etkin biçimde gerekli katılımları yapmasına engel oluşturan ve aynı zamanda uzun süreli zihinsel, fiziksel ya da algısal bozukluğa sahip bireyleri ifade etmektedir (Akdağ, vd. 2010, s.13-14).

Eşitlik ilkesi, anayasada kapsamlı bir şekilde düzenlenmiştir. Özellikle bu düzenlemeler daha çok çalışma yaşamı ile ilgilidir. Anayasanın 10. maddesinde belirtilen eşitliği açıkça sağlayabilmek amacıyla pozitif ayrımcılık yolu açılmıştır. Bu konuda devlet engelliler için de özel düzenlemeler getirmiştir (Ulucan, 2014, s.381). “Türkiye’de Engellilik Temelinde Ayrımcılığın İzlenmesi Raporu” içeriğinde engellilerin ayrımcılık görmeden yaşamlarını sürdürebilmeleri amacıyla kamu ve sivil toplumun gücü ile bu konuda etkin politikalar geliştirilmesi gerektiği ve bu politikaların toplumun her kesimine yayılması gerektiği ifade edilmektedir. Engellilerin eğitim ve istihdam konularında daha fazla olmakla beraber sağlık, mal ve hizmetlere erişim, barınma gibi alanlarda da ayrımcılığa maruz kaldığı görülmektedir. İstihdam konusunda veriler incelendiğinde engellilerin çalışma yaşamına katılmakta güçlük çektiği görülmektedir (Akdağ, vd. 2010, s.53-54).

### **1.8.3. Sosyokültürel Farklılıklar**

Bu farklılıklar bireyin gerek toplum tarafından gerekse yaşadığı deneyimlerden veya elde ettiği birikimlerden sonra kazandığı farklılıklardır. Atfedilmiş bir statü konumunda değildirler. Sosyokültürel farklılıklar bireyin yaşadığı sosyal çevreye dayanır.

#### **1.8.3.1. Din**

Temel değerlerin oluşmasında önemli rol oynayan din, nelerin doğru ya da yanlış olduğu hususunda insanlara yön vermektedir. Her toplumda iyi ya da kötü olarak lanse edilen birçok davranışın temelinde söz konusu toplumun ait olduğu dinden etkilenerek şekillendiğini ifade edebiliriz. Semavi dinler yanında da Budizm, Hinduizm, Şamanizm ve Ateizm gibi birçok inanç türleri mevcuttur. Şirketlerde bu farklı inanç gruplarına mensup çalışanlar birbirlerine ve kişisel değerlerine saygı göstererek örgütsel bağlılığa ve verimliliğe katkıda bulunurlar. Yöneticinin de bu örgütsel bağlılığı teşvik edici yönetsel uygulamalar geliştirmesi gerekmektedir.

#### **1.8.3.2. Dil**

Temel bir iletişim aracı olmasının yanı sıra, örgüt kültürünün kuşaktan kuşağa aktarılmasını mümkün kılan önemli bir kültür elemanıdır. Dil, işletme çalışanları arasında iletişimi sağlayan, mevcut kültür hakkında bilgi veren ve yeni örgüt üyelerine kültürün aktarılmasında rol oynayan önemli bir araçtır. Dil, bu fonksiyonunu yerine getirerek kültürün devamlılığını sağlayabilmektedir.

Bir işletme de farklı yerlerden gelip çalışan yabancı adaylar şirket kültürüne uyum sağlamakta zorlanır. Küresel ve kurumsal işletmelerde, farklılıkların etkin ve verimli yönetimi için yöneticilerin göz önünde bulundurması gereken bir farklılık ögesi personel arasındaki dil farklılığı olduğudur. Dil farklılığının, işletmelerdeki baş çeken farklılık unsuru arasında sayılmasının en önemli nedenlerinden birisi, bu işletmelerin farklı ülkelerden gelen ve farklı dili konuşan çalışanlardan oluşan bir iş gücü yapısını taşımasıdır. Diğer bir neden de etkili bir iletişim süreci içinde dilin sahip olduğu roldür; dil, insanlar arası iletişimin en temel unsurudur. Dil, insanlar arasında kurulan bir duygusal ve anlayış köprüsüdür. Çalışanlar arasında ortak bir dil yoksa bireylerin bilgi, duygu ve düşüncelerini birbirlerine iletmesi mümkün değildir. İşletmelerdeki çalışan

personel birçok farklı ülkelerden gelen ve sonucunda farklı dilleri konuşan insanlardan oluştuğu için farklılıkların yönetimi içinde dil farklılığı etkin biçimde halledilmesi gereken önemli bir problem olarak ortaya çıkmaktadır.

### **1.8.3.3. Engellilik**

Engellilik, “bir özür veya yetersizlik sebebi ile cinsiyete, yaşa, sosyal ve kültürel öğelere bağlı olarak bireyden beklenen rollerin kısıtlanması ya da yerine getirilememesidir” (Karabacakoğlu, 2003). Ülkemizde engelli olan insanların sosyal toplumla kaynaşma yönünde ciddi sorunlarla karşılaştıkları bir gerçektir. Hayatın pek çok safhasına yayılan bu sorunlar, engelli kişilerin içinde yaşadıkları toplumla işlevsel bir bütünlük içinde yaşamalarını zorlaştırmaktadır. Sürekli olarak sorunlarla uğraşan, onlara anlamlı çözümler ortaya koyamayan kişiler, kendilerini mutsuz hissedeceklerdir. Bu da temel bir insan hakkı olan bireyin kendisini gerçekleştirme hakkını ortadan kaldıran düşük yaşam kalitesi demektir (Karataş, 2002: 2). Engelli bireylerin toplum ile bütünleşmesinin önündeki en önemli sorun ise iş bulma sorunudur. Çalışma hayatının hem bireysel hem de toplumsal refahın elde edilmesindeki önemi kuşkusuz kabul edilmektedir. İş hayatına dâhil olmanın hem kişisel hem de toplumsal yönden birçok yararı olduğu söylenebilir. Diğer yönden modern anlayışın bir gereklilik olarak ‘çalışmak ve işsizlikten korunmak’ bir insanın en temel hakkı olarak da değerlendirilmektedir. Birleşmiş Milletler Genel Kurulu’nda 1993 yılında alınan “Engelliler için fırsat eşitliği konusunda standart kurallar” başlıklı yazıda karar şu şekildedir: Devletler; engelli bireylerin en tabii haklarını özellikle istihdam ve çalışma alanında kullanmak zorunda oldukları prensibini önemsemelidirler. İstihdam ile alakalı yasaların ve tüzüklerin, engellilere karşı ayrımcılık etmeyen ve onların istihdam edilmeleri için engelleri kaldıran bir yapıda olmaları zorunluluğunu doğurur.

### **1.8.3.4. Kültür Farklılığı**

Çalışan personel arasındaki farklılıkların arasında bir diğer önemli unsur da kültürel farklılıklarıdır. Özellikle çok uluslu işletmeler için, kültürel farklılıklar ve bunların etkin yönetimi yöneticilerin büyük bir titizlikle eğilmeleri gereken bir konu olmaktadır. Çünkü küresel işletmelerin en önemli özelliği işgücünün farklı kültürlerden ve farklı milletlerden gelen çalışanlardan oluşmasıdır. Çok farklı kültürlerden insanların bir arada bulunduğu küresel bir işletme için, her bir kültürün özelliklerini bilmek ve bu farklı kültürlerden oluşan iş gücünden ortak bir işletme kültürü yaratmak elbette ki çok da kolay olmayacaktır.

### **1.8.3.5. Coğrafi Farklılıklar**

Bölgeler arasında oluşan farklılıklar bölgelerde yaşamakta olan insanları da etkilemektedir. Aynı coğrafi bölge de yaşayan insanlarda benzerlikler söz konusuysen, farklı coğrafi bölgelerde yaşayan insanlarda birtakım farklılıklar da görülmektedir. Coğrafi farklılıklar nedeniyle oluşan farklılıklar örgütler için önemlidir. Çünkü; örgütü oluşturan çalışanlar diğer çalışma arkadaşlarının geldiği bölge ve şehirlere göre baz alarak 'hemşerilik' bilincine göre bağlılık içinde hareket edebilmektedirler. Bu nedenle farklı coğrafi bölgeden gelen çalışanlar örgütte grup dışında kalabilmektedir. Farklılıklar yönetimi alanında ele aldığımız zaman personelin bu durumu örgütün faydasını sağlayacak şekilde yapılandırılması yöneticilerin üzerine düşen en önemli görevlerindedir. Personelin bölgesel ve coğrafi farklılıklarını özgür ve rahatça sergileyebilecekleri bir zemin hazırlamak, personelin bölgesel farklılıklarının örgütün lehine yararlandırılabilir olduğunun bilincinde olundurulması yöneticilerin uygulama alanına girmektedirler.

Farklılıkların özümsemiği örgüt yapılarında aidiyetlik duygusu daha sağlam bir zemine oturtuluyorken, benimsenmediğinde örgüt iklimini olumsuz etkilemektedir. Bir önceki bölge ve şehir kısmında da bahsedildiği üzere, yine aidiyetlik duygusundan yola çıkarak; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde 'ait olma' ihtiyacını karşılayamayan bir ortamda bulunan kişi, vazifelerini gerçekleştirme imkânı bulmakta zorlanacaktır.

### **1.8.3.6. Medenî Durum**

Şirket de çalışan bireyler medeni hal durum itibariyle de farklılık göstermektedir. Evli olan çalışan bireyler diğerlerine göre başka sorumluluklar taşırlar. Yöneticiler bu kişilere verimlilik için farklı bir yol izleyişine gitmektedirler. Kadın çalışanlar gündüz sabit vardiyalara tabi tutulup gece vardiyalarında daha çok erkek tercih edilmektedir. Bunun yanında, çalışma hayatında evli çalışanların bekâr çalışanlara kıyasla ekonomik sorumluluk taşıdıklarından dolayı işe olan hassasiyetleri daha yüksek olduğu görülmektedir.

### **1.8.3.7. İş Kültürü**

Parlar, 2012 yılında çeşitli kültürlerden insan topluluklarının Türkiye ile iş yapacağına ön yargılarının değil, temel iş prensip ve ilkelerinin bilincinde olarak, daha keyifli ve verimli çalışmalarına ortam hazırlamak için 'İş'te Türkler' kitabını yazmıştır.

Bu sayede onlarla çalışan Türk iş adamlarının ve yöneticilerinin rahat etmesi amaçlanmıştır. Parlar'a göre, farklı kültürlerden insanlarla çalışmayı bir enstrüman çalmaya benzetme yaparak, iyi yönetildiği takdirde sonuç şahane aksi takdirde uyum sağlanamaz ise katlanılmaz olacağını öne sürmektedir (Parlar, 2012:7).

Parlar (2012), farklı kültürden insanları çalışırken iş ortamında gözlemlemiş ve bazı ulusların iş kültürü farklılıkları konusunda bazı hipotezlerde bulunmuştur. Bunları şöyle ifade etmiştir:

- Almanlar: Mükemmeliyetçi ve teknoloji uzmanı olarak bilinirler.
- Hollandalılar: Kolay geçinilebilen uyumlu insanlardır, fakat bazen biraz fazla açık sözlü olabilirler ve ayrıca beden dilini sıklıkla kullanırlar.
- Asyalılar: Verdikleri emekleri ve çabaları karşılığında saygı görmeyi isteyen uzak akrabalarımızdır.
- Amerikalılar: Gereğinden fazlasıyla sonuç odaklıdır. Pragmatistlerdir. Motivasyon konusunda çok başarılıdırlar.
- İngilizler: Diplomasileri oldukça titiz ve gelişmiş, olgu ve rakamlara çok önem verir.
- Fransızlar: Detaylar içinde boğulan sofistike insanlardır.
- Türkler: Fransızlara benzer olarak ilişki ve atıf yönelimlidir. Türkler, İspanyollar, İtalyanlar ve Yunanlılar iş kültüründe birbirine benzer özellikler gösterirler. Türkler güçsüz liderlere tahammül edemezler. Eğer güçlü ve kapsayıcıysanız, hatalarınız olsa bile çalışanlarınız yanınızda size destekçi olurlar. İnsanlar eleştirilmeyi sevmez, bu yüzden hatalarına rağmen liderlerinin kendilerini eleştirmesini de sevmezler. Lakin bir lider kendini eleştiriyorsa istifa etmelidir (Parlar, 2012: 37-39).

Tüm insanları kişisel tarihini oluşturan birçok farklı deneyim ve tecrübelerin ürünü olarak ele alan Parlar (2012: 9), genellikle Kuzey Amerika ve Kuzey Avrupa'da iş kültürünün katı, nötr, kurallı, diplomasi odaklı, başarı ve sonuç eğilimli olduğunu; bunun tersine Türkiye, Güney ABD, Güney Avrupa, Asya, Afrika'da iş kültürünün daha rahat, duygusal, ilişki yönelimli; takdir, saygı ve sosyal boyut açısından önemli olduğunu belirtmiştir (Parlar, 2012: 33).

### **1.8.3.8. Eğitim**

Aydın'a (2005: 179) göre, eğitim bir sosyal topluluğun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlanmaktadır. Ekonominin temel yatırımı haline gelen eğitim, toplumlara algılama ve sorun çözme yeteneği gelişmiş nitelikli insan gücü sağlamaktadır. Bu nedenle eğitim ülkelerin kalkınmışlık düzeylerinde önemli bir rol oynamaktadır. Eğitim düzeyinin yükselmesi, ülkelerin küresel rekabet ortamında öne çıkmalarını ve gelişmişlik düzeylerinin artmasını sağlamaktadır (Çolak, 2010). Bilgi toplumunda yer alacak çalışanların, yeniliklere ve değişime uyum gösterebilmesinin, yaratıcı olabilmesinin ve takımla uyum içinde çalışabilmesinin tek yolu iş gücünün eğitim düzeyinin yükseltilmesidir (Bedir, 2002). Bu bağlamda farklılıklardan etkin bir şekilde yararlanmak ve farklılıkların örgütlerde avantaj haline gelmesini sağlamak için örgütlerin eğitim seviyesi yüksek bir iş gücüne sahip olmalarının önemli olduğu düşünülmektedir.

### **1.8.3.9. Ekonomik Düzey**

Kadın ve erkekler arasındaki ayrımcılığı ortadan kaldırmak için çıkarılan yasalara rağmen kadın ve erkekler arasındaki ücret eşitsizlikleri devam etmektedir. Örgütlerde oluşan bu ücret eşitsizlikleri, çalışanların sahip olduğu yeteneklerinden, eğitim düzeylerinden ve iş deneyimlerinden kaynaklanmaktadır (Alkadry ve Tower, 2006). Billitteri'ye (2008) göre ise kadın ve erkekler arasında statü farklarının olması, çalışma saatlerinin farklı olması gibi özellikler örgütlerde ücret eşitsizliğinin oluşmasının nedenleridir. Bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için Başkan John F. Kennedy 1963'te eşit işe eşit ücret politikasını amaçlayan Eşit Ücret Yasası'nı imzalamıştır. Bu yasa sonucunda maaş farkı büyük ölçüde daralmasına rağmen yeni düzenlemeler gerekmektedir (Alkadry ve Tower, 2006; Billitteri, 2008). Bu bağlamda, cinsiyet ayrımcılığının bir yansıması olan gelir düzeyi eşitsizliğini ortadan kaldırmak ve yapılan eşit işe eşit ücret politikasını amaç edinmek önemlidir.

### **1.8.3.10. Zihinsel Durum**

Zihinsel durumla ilgili en önemli kavramların başında gelen zekânın bugüne kadar pek çok tanımı yapılmıştır. Bu tanımlardan birine göre; zihnin öğrenme, öğrenilenden yararlanabilme, yeni durumlara uyabilme ve yeni çözüm yolları bulabilme yeteneğidir. Bu tanımdan yola çıkarak yaratıcılık zekânın en üst fonksiyonu gibi görünmektedir (Giddens, 2000: 450).

Zekâ türlerine ilişkin farklı sınıflandırmalar vardır. Günümüzde zekâ, Zihinsel Zekâ (IQ: Intelligence Quantity) ve Duygusal Zekâ (EQ: Emotional Quantity) olarak iki kategoriye ayrılmaktadır. İnsanlar sahip oldukları iki zekâ türünden IQ ile düşünmekte, EQ ile hissetmektedirler. Farklı gibi gözükse ancak birbirini tamamlayan bu iki kavrama biçimi, zihinsel yaşantıyı oluşturmak için sürekli etkileşim halindedir. Zihinsel zekâ; bireyin anlama, düşünme, öğrenme, gözlemde bulunma, sorun çözme ve algısal ilişkilerle ilgili zihinsel işlevlerin toplamını oluşturan zihnin etkili kullanım kapasitesidir.

### **1.8.3.11. Deneyim**

Deneyim, işe alma süreçlerinde insan kaynaklarının personel seçmede ki önemli kriterlerinden biridir. Örneğin, yetişkin yaştaki deneyimli personel, ondan daha genç ve deneyimsiz ya da az deneyimli personele göre sorumluluk ve farklı özellikteki işgörenlere yönelik olumlu tutum geliştirme gibi hususların gelişmesinde etkili olabilir.

## **1.9. FARKLILIK İKLİMİ**

Reichers ve Schneider, (1990, 43) örgüt iklimini “işlerin yapılış şekline yönelik çalışanların ortak algıları” olarak tanımlamaktadır. Algılanan iklim, algılama sürecinin bir parçası olarak oluşmaktadır. Çalışanlar, çalışma ortamlarını tanımlamak ve yorumlamak için göze çarpan en önemli uyarılardan bilgi almaktadır. İşyeri koşulları ve çalışanların yaşadığı olaylar hakkındaki bu bilgiler çalışma ortamının iklimine yönelik daha geniş bilgiler sunmaktadır. Schneider (1987,12), örgütsel koşulları ve olayları yorumlarken en iyi referansın iklime atıfta bulunmak olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle iklim, örgüt incelemeleri yapan akademisyenler tarafından özellikle çalışma yaşamındaki farklılıklar konusunda çalışma yapanlar önemli bir odak noktası olarak görülmektedir.

Hyde ve Hopkins (2004, 61), farklılık kavramını örgüt içindeki çalışanların heterojenlik derecesi olarak tanımlamaktadır. Son zamanlarda oldukça popüler bir konu olan farklılık iklimi ise “*Çalışanların, örgütlerinin farklılıkları güçlendiren ve koruyan, ayrımcılığı ortadan kaldırmaya yönelik politikalar, uygulamalar ve prosedürler yürüttüğüne dair paylaştıkları algılar bütünüdür.*” (Gelfand ve diğ.2005, 2). Garcia ve Hoelscher (2010, 3) ise farklılık iklimini tanımlarken dört farklı temanın yaygın olarak kabul edildiğini ifade etmektedirler. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Grup çatışması ile farklılıkların kabulü arasında algı,
- Farklılıklar ile kurumsal bağlılık ilişkisi (kişisel ve duygusal güvenliğin desteklenmesi, azınlıkların temsiliyeti gibi),
- Adil olma ( kültürleşme süreçleri, kurumsal önyargıyı azaltma gibi)
- Genel bir saygı atmosferi (kişisel tutumlar ve önyargıların azaltılması gibi).
- Farklılık iklimine dair ampirik araştırmalar oldukça sınırlıdır. Mevcut araştırmalar tipik olarak farklılık ikliminin sonuçlarından ziyade öncüllerine odaklanmaktadır.

Farklılık iklimine yönelik ilk çalışma Kossek ve Zonia (1993,12) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, örgüt üyelerinin genel olarak azınlık gruplarının örgüt içindeki temsiliyetinin artırılmasına yönelik çabalara ne ölçüde katıldığı ve değer verdiğinin işlevsel hale getirilmesidir. Daha sonra Mor Barak ve diğerleri(1998, 23), sosyal kimlik ve gruplar arası ilişkiler kuramlarını temel alarak, örgütlerde ki farklılığa ilişkin örgütsel adaleti ve kapsayıcılığı değerlendirdikleri Algılanan Farklılık İklim Ölçeğini (DC) geliştirmişlerdir. Farklılık İklimi Ölçeği (Mor Barak ve diğ. 1998) bir kurumun kapsayıcı ve adil bir iklim sağlamak için farklılıkları ne ölçüde desteklediğini değerlendirmektedir.

Farklılık iklimi üzerine yapılan çalışmalar, farklılık ikliminin çalışma tutumlarını etkilediği süreci açıklamak için sosyal kimlik ve sosyal değişim teorisi üzerinde durmaktadır (McKay ve Avery, 2015,71). Sosyal kimlik bakış açısına göre, araştırmacılar farklılık ikliminin, kimlik özgürlüğünü teşvik ederek, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi çalışma tutumlarını etkilediğini savunmaktadır. Sosyal değişim perspektifinden yola çıkan araştırmacılar ise, farklılık ikliminin azınlık grup üyelerinin örgütle psikolojik sözleşmelerini güçlendirerek organizasyonları etkilediğini vurgulamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004, 54).

Özbilgin'e (2008,1-29) göre ise, bir örgütün farklılık iklimi, çalışanların farklılıklara karşı çeşitli iş yeri taciz ve ayrımcılık biçimlerinin sonuçlarına ilişkin ortak algularını yansıtmaktadır. Bu bakış açısıyla, pozitif farklılık ikliminin hâkim olduğu örgütler de taciz ve ayrımcılığa tahammül edilmezken, negatif farklılık



ikliminin hâkim olduğu örgütler de farklı çalışanlara uygulanan taciz ve ayrımcılığa kurum tarafından göz yumulmaktadır. Kwak (2003,7-8) farklılık ikliminin, psikolojik iklimi (farklılık hakkındaki algıları, tutumları ve inançları) ve davranışsal iklimi (belirli bir ortamda farklı ırksal ve etnik grupların etkileşim biçimleri) içerdiğini belirtmektedirler. Bu bakış açısıyla farklılık iklimi çalışma ortamında gruplar arasındaki farklılıklara karşı geliştirilen tutum, algı ve inançların bütünüdür.

## **1.10. FARKLILIK İKLİMİYLE İLGİLİ TEORİ VE MODELLER**

Akademik yazımda ortaya konan teori ve modeller belirli kavramları ve olayları açıklığa kavuşturma konusunda kilit rol üstlenmektedir. Diğer bir ifade ile teori ve modeller araştırmacılara yol gösterip, konuyla alakalı var olan ilişkisel bağlamları detaylandırma rolüne sahiptir. Örgütsel farklılık iklimi ile alakalı geliştirilen teori ve modeller sınırlı olmakla birlikte sosyoloji, psikoloji ve sosyal psikoloji gibi sosyal bilimlerin diğer alanlarındaki birçok teori ve model farklılık iklimi konusuna temel oluşturmaktadır. Bu bağlamda bu bölümde literatür de yer alan farklılık iklimiyle alakalı teori ve modeller detaylandırılmaktadır.

### **1.10.1. Sosyal Kimlik Teorisi**

Sosyal kimlik teorisi gruplar arası davranışlar, grup üyelikleri ve grup oluşturma süreçlerini açıklamaya çalışan temel sosyal psikoloji teorilerinden bir tanesidir. Sosyal kimlik teorisi Henri Tajfel ve John Turner (1979) tarafından ortaya konulmuştur. Tajfel ve Turner (1979, 21) minimal grup paradigması olarak adlandırdıkları deneylerinde, normalde var olmayan, yapay grupların bile insanların kendi gruplarını kayırmaları, onları diğerlerinden üstün görmelerinde yeterli olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır.

Sosyal kimlik teorisi, sosyal gruplarla bireysel kimlik arasındaki ilişkiyi insanların ırk, etnik köken veya toplumsal cinsiyet gibi kimlik gruplarındaki üyeliklerine atfettikleri anlamlar aracılığıyla açıklamaktadır (Tajfel, 1982, 64). Sosyal kimlik teorisi, insanların kendilerini tanımlama, anlamlandırma ve değerlendirme süreçlerini pozitif bir şekilde yapmak istediklerini varsaymaktadır. Bunun için de birey pozitif bir sosyal kimlik oluşturmak için gruplara üye

olmaktadır. Böylece sahip olduğu sosyal ve kişisel kimlik onun grup üyeliğini belirlemektedir.

Sosyal kimlik teorisine atıfta bulunan Phinney (1992, 34) ve Utsey (2002, 56) tarafından yapılan çalışmalarda, etnik kimliği farklı olan azınlık mensuplarının ABD'deki beyaz katılımcılardan daha güçlü bir etnik kimlik duygusuna sahip olduğu ortaya konulmaktadır. Azınlıklar ve beyazlar karşılaştırıldığında, beyazların grup ahenginin zayıf olduğu, diğer taraftan azınlık grubun kimliğine yönelik farkındalığının yüksek ve grubuna yüklediği anlamın güçlü olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yine bu çalışmanın sonuçlarına göre, azınlık grupların örgüt içindeki ücretlendirme ve diğer çalışma koşulları konusunda beyazlara göre daha hassas olduğu da ortaya konmuştur.

### **1.10.2. Gruplar Arası İlişkiler Teorisi**

Gruplar arası ilişkiler sorunu son zamanlarda oldukça hayati öneme sahip bir konu haline gelmiştir. Çalışma yaşamı açısından değerlendirildiğinde sürekli etkileşim halinde olan yönetici ve çalışanlar arasındaki etnik, dinsel, ideolojik ya da yaşam tarzı farklılıkları beraberinde çatışma, belirsizlik ve mutsuzluğu getirmektedir. 1949 yılında Muzaffer Şerif ve arkadaşlarının gruplar arası ilişkileri inceledikleri deneysel çalışmalarında *“iki iç grup, rekabet ve engellenme koşullarında işlevsel ilişkiye girdiklerinde, olumsuz dış grup tutumları ve kalıp yargıları doğar ve standartlaşır”* hipotezini test etmişlerdir. Yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, rekabetin yoğun olduğu ortamlarda ve engelleme ile karşılaşan gruplar arası ilişkilerde, iç grupların aidiyet ve dayanışma duyguları güçlenmekte ve dış gruba karşı düşmanca tutum ve davranışlar artmaktadır. Denek gruplar üzerindeki engelleyici durumlar ortadan kaldırıldığında bile aynı tutumları sergiledikleri gözlemlenmiştir. Netice de test edilen hipotez doğrulanmıştır. Bu durum şu şekilde özetlenmektedir: Gruplar arası ilişkilerinin yönü dış gruba karşı geliştirilen tutum ve davranışların yönünü belirlemektedir. Olumlu grup ilişkisi beraberinde olumlu tutum ve davranışlar getirmektedir. Gruplar arası ilişkiler olumsuz ise, dış gruba karşı olumsuz tutumlar ve kalıp yargılar doğmaktadır. Bu kalıp yargılar zaman içerisinde farklı gruplara karşı sosyal mesafe geliştirilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Şerifve White, 1996,12).

### 1.10.3. Sosyal Sınıflandırma Kuramı

İnsan beyni her zaman en basit ve en kısa yolu seçip, bilgi işleme sürecini en kolay yapacağı yolu aramaktadır. Bilgi işleme yolunu kısaltmanın en pratik yöntemi de sınıflandırma yapmaktır (Hewstone ve diğ. 1996,56). Sınıflandırma insanları veya nesnelere bir takım özelliklerine göre gruplara ayırma sürecidir. Bir anlamda, çevremizde ki insanlara yönelik “bilişsel cimrilik” yapmanın en kolay yolu insanları sosyal sınıflara ayırarak gruplamaktır. Buna göre, bireyler artık insanlar olarak değil, kadınlar, erkekler, siyahlar, Ermeniler, Kürtler, eşcinseller olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda cinsiyet, etnik kimlik ve yaş sosyal sınıflandırmanın temel kategorilerindedir (Demirtaş, 2003,134).

Sosyal yaşamda gruplar arası ilişkilerin açıklanmasında kullanılan sosyal sınıflandırma (kategorilendirme) kuramında, kimlik yapıları farklı sosyal kategorizasyonun bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Günlük yaşamda karşımıza çıkan stereo tipler ve önyargılar da grup kategorilendirmelerden kaynaklanmaktadır (Bilgin, 2008,12). Kategorizasyon ya da diğer anlamıyla sınıflandırma, birbiriyle aynı veya benzer olayları, nesnelere ve kişileri bazı ortak özelliklerinden yola çıkarak sınıflama anlamına gelmektedir. Kategorizasyon sürecinde *birey, bir yandan çevreye uyum sağlarken, diğer taraftan çevreden aldığı enformasyonu kendisinde önceden var olan kategori sistemine uydurur ve ona göre yorumlar* (Tajfel, 1972, 275). Hiç kuşkusuz kategorizasyon süreci tarafsız bir süreç değildir, temelde bir değerlendirme ve yargı içerdiği için yanlı bir süreci beraberinde getirmektedir. Bu durum sosyal çevrenin sınıflandırıldığını ayrıca anlamlandırıldığını da göstermektedir. Çünkü sınıflandırma sürecine *değerler, normlar, amaçlar, beklentiler, ideolojiler de dâhil* olmaktadır. Bu durum biz ve onlar şeklinde ortaya çıkan sosyal sınıflandırmalarda “biz” olumlu, “onlar” olumsuz kalıp yargılarını ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda kategorizasyon sosyal dünyanın basitleştirilerek sistemleştirilmesi demek değildir. Bunun da ötesinde o, bireyin kendilik tanımı için bir uygun oryantasyon sistemi üretmekte, böylece onun toplumdaki yerini tanımlamaktadır. Bu şekilde cereyan eden süreçle birlikte gruplar üyelerine sosyal bir kimlik edinme imkânı sunmaktadır.

Bu ise büyük ölçüde öteki ile sosyal ilişkilere ve kendilerini olumlu görme ve değerlendirme arzusuyla gerçekleştirilen sosyal kıyaslamalara dayalıdır (Yapıcı ve Yapıcı, 2019, 32).

#### **1.10.4. Eşitlik Teorisi**

John Stacey Adams (1963, 422) tarafından geliştirilen eşitlik teorisine göre, çalışanlar iş ortamında tüm çalışanların eşit muamele gördüğü bir ortamı arzulamaktadır. Bu arzu çalışanların motivasyonu üzerinde etkilidir. Çalışanların başarı ve iş tatmini duyma düzeyi çalışma ortamındaki eşitlik ve eşitsizlik ile doğru orantılı olarak şekillenmektedir. Çalışanlar ayrıca örgüt içinde sarf ettikleri gayretleri karşılığında elde ettiklerini diğer çalışanlarıkiyle karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda kendilerini bir takım gerçeklere inandırmaktadırlar. Cropanzano ve diğerleri (2011, 23) neyin doğru olduğuna dair bazı mutlak hislerden ziyade, insanların neye inandığının önemli olduğunu belirtmektedir. Çünkü çalışanların algılarının daha sonraki tutum (işten ayrılma niyeti gibi) ve davranışlarına temel oluşturduğunu öne sürmektedirler (Bynum ve diğ. 2012,3; Fassin,2012,31; Harrison ve Freeman,1999,21). Sosyal kimlik teorisiyle benzer olarak, Adams (1963,430), bireyin eşitlik algısının, dâhil olduğu sosyal grubunun değerlerinden ve normlarından bağımsız olmadığını ileri sürmektedir. Her bireyin bir öğrenme öyküsü vardır, ama aynı değerleri, sosyal normları, aynı dili ve kültürü paylaştığı insanlardan öğrendiği ölçüde, psikolojik tepkileri de onlarınine benzer olmaktadır.

#### **1.10.5. Etnik Kimlik Teorisi**

Etnik kimlik teorisi, bireyin benlik kavramının belirli bir ırksal/etnik gruba üyeliğın, gruba karşı duyulan bağlanma seviyesinin ve kültürel etkinliklere katılımın kapsamı ile açıklandığını ifade etmektedir. Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre, siyahlar tüm ırk grupları arasında en yüksek ırk kimliği aidiyeti hisseden grup olarak tespit edilmiştir (Phinney, 1992,1; Wright ve Littleford, 2002, 42). Bunun olası bir nedeni, Siyahlar hakkındaki kalıp yargıların yarattığı olumsuzluklar ve fazlaca karşılaştıkları ayrımcılıkla ilgilidir. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, Siyahlar iş yerinde en yüksek ayrımcılık vakalarını yaşadıklarını rapor etmekte, işverenlerinde onlar hakkında tembel, beceriksiz, çatışmacı gibi kalıp yargılara sahip olduğu yapılan

çalışmalarda ortaya konulmaktadır (Bell ve diğ. 1997, 3; Utsey ve diğ. 2002,12). Bu durum azınlık grupların etnik kimliğine daha fazla bağlanmasına ve grup kimliğini karşı taraftan gelecek tehditlere karşı korumak için daha da güçlendirme ihtiyacına itmektedir (Crocker ve Major, 1989; Ethier ve Deaux, 1994; Bell, 1985; Thompson, 1999; Kirschenman ve Neckerman, 1991).

#### **1.10.6. Cox'un Kültürel Farklılığa Yönelik Etkileşimsel Modeli**

Taylor Cox (1993) akademisyenler üzerine yaptığı araştırmasında birey, grup ve örgüt düzeyinde farklılıkları örgüt iklimi ile bağlantılı olarak açıkladığı bir model geliştirmiştir. Bu modelin sadece akademisyenler için değil, tüm çalışanlar üzerinde uygulanabileceğini ifade etmektedir. Bu çalışma, çalışanlar tarafından algılanan farklılık ikliminin hem bireysel hem de örgütsel çıktıları üzerinde durmaktadır. Cox (1993,23) çalışmasında *cinsiyet, etnik köken ve ulusal köken* gibi değişmez, birincil farklılıkları odak noktası olarak incelemekte ve onlara daha fazla dikkat çekmektedir (Sürvegil, 2010).

Farklılık ikliminin etkilediği ve örgütsel etkililik üzerinde etkili olan bireysel kariyer çıktıları ise duygusal ve başarimsal çıktıları olarak iki faktöre ayrılmaktadır. Duygusal çıktıları iş ve kariyer tatmini, örgütsel kimlik ve işe katılma olarak ele alınırken; başarimsal çıktıları performans değerlendirme sonuçları, terfi/ilerleme, prim/bonus ve ücret değişkenleri olarak ele alınmaktadır. Duygusal çıktıları çalışanların yaptıkları iş ve yöneticileri hakkındaki hislerinin sonuçlarıyla ilgiliyken, başarimsal çıktıları daha çok çalışanların örgütteki performanslarıyla alakalıdır (Cox, 1993, 54).

Örgütsel etkililik çıktıları ise iki düzeyde ele alınmaktadır. Birinci düzey, çalışanların algılarına yönelik işten ayrılma, yaratıcılık/ yenilik yaratma ortamı, sorun çözme, iş grubu bağlılığı ve iletişim ortamı gibi değişkenleri ölçerken; ikinci düzey çalışanların kurumsal performansa dayalı pazar payı, karlılık ve biçimsel örgütsel amaçları başarma düzeyleri hakkındaki algılarını ölçmeye yöneliktir (Cox, 1993, 57). Cox'a göre çalışma ortamında etnik kökeni, cinsiyeti ya da herhangi bir engellilik durumu dolayısıyla dışlanan, değersiz hisseden çalışanların iş ve kariyer tatmini düşecek bu durum daha sonra işe bağlılığı, verimliliği, kaliteyi olumsuz etkileyecektir.

Ayrıca Cox, farklılıkların örgüt içindeki temsiliyetinin artırıldığı bütün çalışanların desteklendiği, eşit fırsat imkânının sunulduğu bir iklim yaratan örgütlerin, rakiplerine kıyasla üstünlük sağlayıp, örgütsel amaçlarını gerçekleştireceklerini belirtmektedir (Cox, 1993: 68). Bu araştırmanın bir diğer sonucuna göre, cinsiyet farklılıklarının kariyer ilerlemesi üzerinde etkili olduğu ortaya konulmuştur. Kadınların erkeklere oranla daha az terfi aldığı ve daha az kariyer tatmini duydukları sonucuna varılmıştır. Cinsiyet ve etnik köken gibi bireysel özellikler terfi alma, prim, teşvik alma ve kariyer gelişimi gibi çıktılarını etkilemektedir (Sürvegil, 2010). Bu durumda kadınlar ve azınlık konumundaki çalışanlar bu sonuçların farkında olup örgütlerine daha az katkıda bulunma yolunu tercih etmektedir. Bu durum Cox'un modelindeki işten ayrılma niyeti, verimlilik, iş kalitesi gibi çıktılar ile de doğrudan bağlantılıdır. Yani başarısız çıktılarındaki performans değerlendirme sonuçları örgütsel etkililik faktörlerinden olan işten ayrılma, verimlilik ve iş kalitesini etkilemektedir.

#### **1.10.7. Hicks-Clarke ve Iles Olumlu Farklılık İklimi Modeli**

Hicks-Clarke ve Iles (2000, 324-345) tarafından geliştirilen bu model, İngiltere'de ulusal sağlık hizmeti veren bir kurum ve perakende sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın farklılık ikliminin incelemesi sonucu ortaya konmuştur. Farklılık ikliminin bireysel kariyer algısı, örgütsel davranış ve tutumlar üzerinde etkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu modele göre, çalışanların olumlu iklim algısı örgütsel bağlılık, iş doyumu, kariyer planlama, kariyer bağlılığı, yönetici memnuniyeti, kariyer memnuniyeti, kariyer geleceği memnuniyeti gibi değişkenleri etkilemektedir (Sürvegil, 2010). Bu etkide cinsiyet, yaş ve yönetim kademesi düzenleyici rol üstlenmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.KÜLTÜREL ZEKÂ

#### 2.1. KÜLTÜR

Kültür, nesilden nesile aktarılan kazanılmış davranışlardır. Bir topluluğun üyeleri, kültür yoluyla benzer davranışları sergiler. Kültür, öğrenilen ve paylaşılan değerlerin, inançların, davranış özelliklerinin ve sembollerin toplamıdır. Kültür olgusunun daha iyi anlaşılabilmesi açısından bütünlük, öğrenme, paylaşılma, devingenlik ve simgesellik özelliklerine vurgu yapılabilir (Aman, 2012). Kültür, birbirinden ayrı ve kendine özgü parçalardan oluşur ve bu parçalar bütün olarak işlev görürler. Toplumun bireyleri kültürü kalıtımla değil, içinde büyüyerek öğrenir ve kültürlenme süreci sonucunda toplumun üyesi haline dönüşür. Kültür toplumun tüm üyeleri tarafından üstlenilen rollere göre paylaşılır. Tepkiseldir; unsurlarındaki bir öge değişirse veya dış baskıyla karşılaşır tüm kültür sistemi bu değişikliğe ayak uydurmak için hareketlenir; ancak, tüm kültürlerin değişim hızı aynı değildir. Kültürün bir diğer özelliği ise simgesel yönüdür. Kültüre özgü işaretler, amblemler, seslerden oluşan semboller mevcuttur. Bazı semboller ya da simgeler evrensel olsa da, her kültür için farklı semboller söz konusudur. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalarda belirtilen kültürün özellikleri ise şu şekilde de ifade edilebilir (Ergün, 2012: 39):

- Kültür öğrenilebilir: Bir toplumun bireyleri, kültürü aile ile başlayan sosyalleşme ve eğitim süreçlerinde öğrenir.
- Kültür tarihseldir ve süreklidir: Kültür bir birikimdir ve nesilden nesile aktararak süreklilik kazanır.
- Kültür toplumsaldır: Kültür bireylerin gelişigüzel değil, toplum veya grup tarafından benimsenmiş davranışları ile ilgilidir.
- Kültür değişir: Sosyal, ekonomik ve diğer çevresel faktörlerin değişmesi kültürü etkiler ve değiştirir.
- Kültür kurallar sistemidir: Kültür bir grubun idealize ettiği normları temsil eder; değerler ve varsayımlar bireysel yargıların dışındadır.

- Kültür ihtiyaçları karşılar: Kültür toplumun ihtiyaçlarını karşıladığı müddetçe sürdürülür, toplumu veya grubu oluşturan bireylerin ihtiyaçları karşılamıyor ve doyum sağlamıyorsa değişir.

Bu  zellikler ışığında kültürü, insanların yaşadıkları yerde, paylaşılan, kabul edilen, yaşanılan zamanla ilave edilen Őeylerle kısmen değiştirilebilen, önceki kuşaktan miras kalan ve sonraki kuşaklara kalacak olan, yaşama dair maddi ve manevi ne varsa tümünü içeren inançlar, değerler, kurallar, normlar bütünü olarak tanımlamak mümkündür. Kültür bir toplumu diğerlerinden ayıran ve kendine özgü kılan özelliklerdir (Nişancı, 2012: 1281).

Kültürü oluşturan unsurlar maddi ve manevi niteliktedir. İnsanların biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan, doğayla uyum ve mücadele çabalarıyla ilgili her türlü araç, yöntem, işlemler maddi yönünü oluşturur (Eroğlu, 2007: 137). Giyinme Şekilleri; mimari, yollar, makineler ve araçlar gibi gözle görülen ve somut unsurları kapsar. Toplumunun maddi kültür birikimi aynı zamanda toplumu ekonomik ve teknolojik gelişme düzeyinin bir göstergesi olup, ülkeler arası yapılan karşılaştırmalarda kullanılmaktadır. Kültürün manevi yani öznel kısmı ise bir toplumda sosyal çevrenin algılanması için özgün bir yol olarak ifade edilebilir. Geçmişten itibaren yaşamın nasıl düzenlendiği konusundaki düşüncelerden oluşur ve yasa, siyaset, eğitim ve ekonomik sistemlerin yanı sıra sosyal gelenekler, dil, evlilik, akrabalık sistemleri, filozof, din ve sanat gibi değerlerin gelecek kuşaklara aktarılmasına önem verilir (Wu, 2012).

### **2.1.1. Kültürel Uyum**

Kültürlerarası uyum, bir kültürden bir başka kültüre taşınmayı, her zaman olmasa da genellikle yeni kültürün kurallarını, normlarını, geleneklerini ve dilini öğrenmeyi içerir. Ward'a göre (2001) uyum: Bireyin yeni bir çevreye uyum sağlamak için davranışlarını değiştirme süreci ya da bireyin sosyal baskıya verdiği tepkidir. Brislin ve Cushner (1996) ise uyumun   unsuru olduğunu açıklamaktadır: Diğer kültürden insanlarla başarılı ilişkiler kurmak, bu etkileşimlerdeki samimiyeti hissetmek ve etkili bir Şekilde sorumluluklarını yerine getirmek. Günümüzde bireyler



göçmen, mülteci, geçici sığınmacı, konuk, etnik azınlık olarak geçici veya kalıcı sürelerde farklı ülkelerde bulunmakta; sağlık durumu, iletişim yeterlilikleri, farkındalık, kabul duygusu, kültürel davranış becerileri, ekonomik yeterlilikler vb. etkenlerle yeni yerleştikleri yere biyolojik, psikolojik, sosyal ve ekonomik uyum sağlamaktadırlar. Uyum, birey ve çevresi arasındaki artan veya azalan uygunluğun değerlendirmesinin bir göstergesidir. Bu süreçte zaman zaman yaşanan olumsuz ve yıkıcı deneyimler, kişilerin yeni girdikleri ortama/kültüre uyumunu güçleştirebilmektedir. Uyumla ilgili literatürdeki açıklamalar, olguyu psikolojik, sosyokültürel ve ekonomik yönleriyle ele alınmaktadır. Psikolojik uyum, stres ve başa çıkmaya dayanan, uyumun duygusal yönünü ifade etmektedir. Sosyokültürel uyum ise kültürel öğrenme teorisine dayanır ve uyumun davranışsal yönünü kapsar. Ekonomik uyum ise yeni dâhil olunan kültürel ortamda, bireyin işinin etkili ve doyumlu şekilde yaşamasına katkı sağlamasını ifade etmektedir (Şeker, 2015).

Berry'nin kültürleşme kuramına dayanarak psikolojik ve sosyokültürel uyum kavramlarını ele alan Ward (2001), bireyin yeni yerleştiği yerde karşılaştığı stresle başa çıkma becerisi olarak psikolojik uyumu, genel olarak yaşam memnuniyeti olarak açıklamaktadır. Buna göre kişilik, yaşam doyumu, sosyal destek gibi değişkenlerle ilişkili görülen psikolojik uyum, yeni kültürel bağlamda kişisel ve kültürel kimliğini açıkça ortaya koyabilmesi ile bağlantılı psikolojik ve fiziksel olarak iyi olma durumudur; depresyon ve kaygı gibi zihinsel sağlıkla ilgili göstergelere odaklanır. Diğer yandan sosyokültürel uyum ise bireyin yeni kültürde günlük yaşamını sürdürebilmesi için gerekli becerileri başarılı bir şekilde kazanmasına odaklanan sosyal yeterliliklere dayanmaktadır. Yeni kültürde yaşama süresi, dil yeterliliği, kültürel uzaklık ve baskın toplumla ilişki düzeyi gibi değişkenlerle ilişkilidir (Şeker, 2015).

Uyumu kolaylaştıran ya da zorlaştıran unsurlarla ilgili yapılan çalışmalarda dil yeterliliği, iletişim kapasitesi, kültürel yakınlık, o kültürde yaşama süresi gibi değişkenlerin sosyokültürel uyumu doğrudan etkilediği ve yaşanan uyum sorunlarını azalttığı saptanmıştır. Ayrıca, bulunulan kültürden bireylerle kurulan ilişkiler ve o kültürde uzun süre yaşama yeni toplumun normlarını öğrenilmesini ve günlük yaşantıda karşılaşılan güçlüklerin aşılmasını kolaylaştırmaktadır. Kültürel uzaklığın

fazla olduğu bireyler veya gruplar arasında farklılıklar, daha fazla sosyokültürel uyum sorunlarına yol açmaktadır (Şeker, 2015).

Kültürlenme stresi olarak da belirtilen bu durum, psikolojik, somatik sorunlar ve çeşitli sosyal zorlukları içermektedir. Kültürel uyumun hiç bir zaman gerilimsiz bir süreç olmadığı, ruh sağlığı sorunlarının, kültürlenme stresi ile şiddetlenip ait olunan etnik grubun geleneksel kültürü ile olası bir çatışmaya doğru ilerleyebildiği de belirtilmektedir (Gül ve Kolb, 2009). Küreselleşmeyle birlikte eğitim, kariyer, seyahat gibi çeşitli nedenlerle ülkelerarası hareketliliğin giderek artması kültürel uyumu her zamankinden daha fazla önemli hale getirmiştir. Örneğin, küresel şirketlerin uluslararası insan kaynakları politikaları esas olarak uyum kapasitesi ve kültürel zekâsı güçlü bireylerin yetenek olarak geliştirilmesine odaklanmış ve özellikle expat olarak kariyerlerini sürdürecektir çalışanlar için uyum en önemli yetenek olmuştur.

### **2.1.2. Kültür ve Çokkültürlülük**

Kültür, sosyal bilimler alanında öncelikle antropolojinin ve sosyolojinin ana başlıklarını oluşturarak, insanı merkezine alan sosyal bilim dallarında da incelenen önemli bir konu alanı kabul edilmektedir (Aksoy, 2015, s.5). İnsanoğlunu hayatta kalma mücadelesinde diğer canlılardan ayrı olarak kendi yaşantı ve tecrübelerini biriktirerek varlık alanını (toplum) oluşturmuştur ve bugün günlük dilde bu varlık alanına kültür veya medeniyet (uygarlık) denilmektedir (Güvenç, 2002a, s.16-17). Kartarı (2006, s.13-14), kültürün birçok tanımının olduğunu, kültürün günlük yaşamda çok kullanılmasına rağmen her zaman hangi anlamda kullanıldığının açık olmadığını, kimin tarafından kullanıldığını ve onunla hangi bilim dalının ilgilendiğine göre anlamının değişebileceğini belirtmiştir. Güvenç (2002b, s.112) ise kültürü tanımlamaya çalışanların kültürün bir ögesine, sürecine veya niteliğine ağırlık vermesi gerektiğini belirtmektedir.

Sosyal antropolojinin konusunun kültür olduğunu söyleyen ve 1871 yılında bütüncül bir kültür tanımı yapan Tylor kültürü, “toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün” olarak tanımlamaktadır (Akt. Güvenç, 2002b, s.101). Türk sosyolog Ziya Gökalp ise kültür kavramını ülkemizde ilk tanımlayan kişi olup, kültürü “Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma doğuran kurumlar kültür

kurumlarıdır. Bu kurumların toplamı o cemiyetin kültürünü oluşturur.” şeklinde ifade etmektedir (Akt. Uzunçarşılı Soydaş, 2010, s.33). Bireyler özellikleri bakımından tektir ve diğer bireyler ile benzer ve ayrı yanları bulunmaktadır. Bu noktada kültür, bireyi aidiyet duygusuyla bir gruba dâhil etmekte ve toplum içindeki bireyleri bütünleştirmektedir (Güçlücan, 2016, s.5).

Bu tanımlara bakıldığında kültür ve toplum ayrı ele alınamamaktadır. Güvenç (2002a, s.18) de insan varlığını sadece toplum ya da sadece kültür ve karakterin oluşturmadığını bunların birleşiminin olduğunu, insan-toplum-kültür üçlüsünün bağımsız olamayacağını belirtmiştir. Kültür içgüdüsel, kalımsal bir yanı olmayarak eğitim ve öğrenim yoluyla öğrenilebilen ve eğitimle yeni kuşaklara aktarılabilen; değerlerin, inanışların, tutumların ve simgelerin birleşimi olarak ifade edilebilir (Aksoy, 2015, s.16; Güvenç, 2002a, s.55; Güvenç, 2002b, s. 101). Kültüre ait çeşitli sınıflandırmalar yapılmakta olup farklı yönleriyle kültür ele alınmaktadır. En çok kullanılan sınıflamalar şu şekilde yapılabilir:

*Maddi ve Manevi Kültür:* İnsanın oluşturduğu tüm araçlar maddi kültür; tüm değerler, normlar, anlamlar manevi kültürdür (Kongar, 2008, s. 19).

*Genel (Üst) ve Alt Kültür:* Bir ülkedeki bütün yerlerinde ve örgütlerinde geçerli olan, kabul görülen genel (üst) kültür; genel kültür içerisinde yer alan kendine özgü kültürel özellikleri bulunan birimler de alt kültürdür (Güney,2000, s.55; Güvenç,2002b, s.111). Kültürün kendine ait olan özellikleri kültürü anlamak için önemli olduğu düşünülebilir. Kültürün ne olduğunu, ne olmadığını anlamak adına kültürün özellikleri ve ilkelerini Güvenç (2002b, s.101-103) gruplamıştır:

- *Kültür öğrenilir:* Kültür doğuştan olmayıp, kalıtımla elde edilmez olup eğitimle kazanılır.
- *Kültür tarihidir ve süreklidir:* Kültür dil aracılığı ile kuşaktan kuşağa geçmektedir ve sürekliliğini gelenek ve görenekler sağlar. Dolayısıyla varoluşuna kadar tarihi vardır.
- *Kültür toplumsaldır:* Kültürün öğrettikleri örgütlenmiş birliklere yani toplumlarda yaşayan insanlarca oluşturulur ve birlikte aktarılır.
- *Kültür ideal (leştirelmiş) kurallar sistemidir:* İdeal olması gerektir, kültürel değerler ve kurallar idealleştirilir. Bireyler aynı kültüre ait olsalar bile tutum ve davranışları ideal olandan ayrılabilir ama kültürel kurala uymayan bir davranış fark

edebilirler. Olması gereken (ideal) ile gerçekte olan arasındaki farklardan dolayı her davranış kültürel ve ya ideal değildir.

- *Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır:* Kültürel öğeler, varlıklarını devam ettirebilmek adına üyelerine doyum ve hizmet vermelidir, bu sayede üyelerin alışkanlıkları pekişecektir.
- *Kültür değişir:* Zamanla koşullar değişebilir, yeni ihtiyaçlar ortaya çıkabilir ve geleneksel çözümler bu durumlara cevap veremeyebilir. Bu noktada kültür uyum sağlayarak değişir. Bu değişim sadece ileri değil geriye doğru da olabilir ve kültür bu duruma da uyum sağlayabilir.
- *Kültür bütünleştiricidir:* Kültür öğeleri, uyum sürecinin bir ürünü olarak bütünleşmiş bir sistemi oluşturma eğilimdedir çünkü kültürlerin tamamıyla bütünleşmiş bir sistemi oluşturmaları mümkün değildir. Oluşum tamamlanırken dinamikteki bir değişim dengeyi bozabilir.
- *Kültür bir soyutlamadır:* Kültür tamamıyla maddi, somut bir şey değildir, soyuttur. Bu nedenle bir kavram olarak yer alır ancak kültürü oluşturan, besleyen değişkenler gözlemlenebilir.

Kültürü tanımlamanın yanında bu soyut kavramı anlayabilmek için onu oluşturan unsurlara ve özelliklerine de bakmak gerekmektedir. Bu noktada, Tayeb (1992, s.121) kültürü oluşturan boyutlar ve kurumları; çevrebilim (ekoloji) ve fiziksel çevre, aile, din, eğitim ve politik sistem olarak değerlendirmektedir ve kültürü oluşturan unsurların ayrılmayacak şekilde bağlı olmasından dolayı kültürün kaynağına ulaşmanın zor olduğunu belirtmiştir (Akt. Yeşil, 2009, s.103). Kültürü oluşturan unsurları Şişman (2011, s.3) ise; inançlar, değerler, normlar, semboller, teknoloji olarak belirtmiştir.

## 2.2. ZEKÂ

Her insanın içinde bulunduğu çevreyi algılama, uyum sağlama, yorumlama ve sorunlarla başa çıkabilme açısı farklıdır. Bir bireye ait bu özellikler farklı koşullar altında değişiklik gösterebilmektedir. Zekâ bu noktada, karmaşık olan ölçütleri anlamlandırmak, açıklamak ve sınıflandırmak için ortaya çıkan bir olgudur. Zekâ, anlama, algılama, bilme gibi zihinsel işlevlerdir. Zekâ, bir anlam içerisindeki, davranış örneklerini tanımlayan bir kavram olarak da ifade edilmektedir (Aksoy, 2013: 60). Türk Dil Kurumu zekâyı, “İnsanın düşünme, akıl yürütme, objektif gerçekleri algılama, yargılama ve sonuç çıkarma yeteneklerinin tamamı” olarak tanımlamaktadır.

Yirminci yüzyıldan bugüne kadar zekâ konusunda birçok farklı yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlardan biri olan bilişsel yaklaşım zekâyı, öğrenme, bilgi işleme ve sorun çözme kapasitesi olarak kabul eder. Diğer yaklaşım olan davranışsal yaklaşım, çevreye uyum sağlama ve çevreyi yeniden şekillendirme becerisini ifade eder. Son yaklaşım ise sosyal-duygusal yaklaşımdır. Bu yaklaşım ise zekâyı, insanların duygu, düşünce ve davranışlarını anlamayı, bu etkilere göre karşı davranma yeteneği olarak kabul eder (Aksoy, 2013: 62).

### **2.2.1. Zekâ Kuramları**

Zekâ kuramıyla ilgili olarak bilim dünyasında pek çok araştırma ve farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlar sonucu ortaya çıkan zekâ kuramlarından bazıları aşağıda özetlenmiştir (Gökaydın, 2016; Aksoy, 2013: 62-69).

#### **2.2.1.1. Thorndike'in Çoklu Faktör Kuramı**

Amerikalı psikolog Edward L. Thorndike tarafından yirminci yüzyılda yapılan çalışmalar, insanların öğrenme süreçlerine ve eğitim psikolojilerinin gelişmesine katkı sağlamıştır. Thorndike 1909 yılında yaptığı çalışmasında, zekânın tek bir faktör ile ifade edilmesinin yetersiz kalacağını, çeşitli zihinsel sorunların çözümünde birden fazla farklı faktörün olduğunu ileri sürmüştür. Thorndike'e göre zekâ üç türdür.

**1. Soyut-Sözlü (Analitik) Zekâ:** Sembol ile düşünme; söz, kavram ve sayıları anlama yeteneğidir. Gerçekte var olmayan fakat var olan kavramlar arasındaki ilişkilerle zihnin genelleyerek ve soyutlayarak ulaştığı sembolleri ifade eder.

**2. Somut-Pratik (Mekanik) Zekâ:** Araç, gereç ve makinelerden anlama, yapıp kullanma yeteneğidir.

**3. Sosyal-Toplumsal Zekâ:** Çevresiyle, insan ilişkilerinde iyi ilişkiler kurma yeteneğidir.

#### **2.2.1.2. Gardner'ın Çoklu Zekâ Kuramı**

Zekâ kuramına yönelik çağdaş anlayış Howard Gardner'ın Çoklu Zekâ Kuramı ile gelişmiştir. Gardner'ın 1983 yılında Frames of Mind (Zihin Çerçevesi) isimli kitabında, insan zekâsının objektif olarak ölçülebileceğini savunan geleneksel anlayıştaki

tezi eleştirerek, zekânın bir tek faktör ile açıklanamayacak kadar fazla sayıda yetenekleri içerdiğini öne sürmüştür.

Gardner'ın çoklu zekâ kuramına göre insan beyni, parçalı ve düzenli bir yapıya sahiptir. Farklı bölümleri ve bu bölümlerde farklı ve geliştirilebilir zekâ türleri vardır. Gardner, zekânın ilk dönem zekâ anlayışlarındaki gibi sabit ve değişmeyen bir zekâ yapısından ziyade değişmesi ve gelişmesi çevresel etkenlere, kültüre bağlı olan aktif bir yetenek bütünü olarak tanımlar. Gardner'a göre zekânın en önemli özelliği gelişime açık olmasıdır. Çoklu zekâ kuramında sekiz zekâ türünden söz eder ve bu zekâ türlerinin geliştirilebileceğini ileri sürer. Bu zekâ türleri şunlardır (Gardner, 2004: 31-35; Aksoy, 2013: 65-66; Gökaydın, 2006).

**1. Sözel-Dilsel Zekâ:** Bireyin ana diline ait kavramları sözlü veya yazılı iletişimde, haberleşmede etkili bir şekilde kullanabilme kapasitesi ve ana dili haricindeki diğer dilleri öğrenebilme ve etkin kullanabilme becerisidir.

**2. Mantıksal-Matematiksel Zekâ:** Sayıları; düşünebilme, hesap yapma, sonuç çıkarma, mantıksal ilişki kurma, problem çözme, hipotez kurma vb. ile etkin bir biçimde kullanarak bilgi ile neden sonuç ilişkisi kurarak mantık yürütme becerisidir.

**3. Görsel-Uzaysal Zekâ:** Bireyin dış dünyayı bir avcı, izci veya rehber gibi izleyerek doğru bir biçimde algılaması, algıladığı izlenimleri de şekiller ile aktarabilme kapasitesidir. Görsel hafıza olarak da ifade edilir.

**4. Bedensel-Kinestetik Zekâ:** Bireyin, duygu ve düşüncelerini ifade etmesinde ve problem çözme, bir ürün oluşturma gibi faaliyetlerinde el becerilerini, vücudunu ya da vücut kaslarını kullanma yeteneğidir.

**5. Kişilerarası-Sosyal Zekâ:** Bireyin, çevresindeki insanlarla iletişim kurma, onların duygu, istek ve gereksinimlerini anlama, davranışlarını yorumlama yeteneğidir.

**6. Bireye Dönük-İçsel Zekâ:** Bireyin kendini tanıması, kendisi ile ilgili sahip olduğu bilgi ve anlayış ile çevresinde uyumlu hareket ve davranış sergileme yeteneğidir.

**7. Müzikal-Ritmik Zekâ:** Müziği, algılama, ayırt etme, ifade edebilme ve üretme kapasitesidir.

**8. Doğa bilimci Zekâ:** Gardner'ın çoklu zekâ kuramına sonradan eklediği bir zekâ türüdür. Doğacı zekâ, bireyin doğayı, hayvan ve bitki gibi canlıları tanınması, sınıflandırması, doğaya, doğanın çeşitli karakteristiklerine, bölgesel veya küresel çevre değışikliklerine ilgi duyması, araştırması, açıklamaya çalışması yeteneklerini kapsar.

### **2.2.1.3. Sternberg'in Üçlü Zekâ Kuramı**

“Üçlü Saç Ayağı Kuramı”, “Başarılı Zekâ Kuramı” olarak da tanımlanan Üçlü Zekâ Kuramı, çağdaş zekâ yaklaşımları arasında önemli bir yere sahiptir. Bireyin yaşam çevresini seçmesi, adaptasyonu, şekillendirmesi ve uyum sağlamasına yönelik zihinsel aktivitelerini ve bireyin çevresine adapte olmasına imkân sağlayan çeşitli yeteneklerini kapsar. Üçlü zekâ kuramının bileşenleri şunlardır (Yılmaz ve Taş, 2016: 101; Gökaydın, 2006; Aksoy, 2013: 68-69):

**1. Analitik Zekâ:** Geleneksel zekâ yaklaşımlarının temelini oluşturan, öğrenme sürecinde de kullanılan analiz yapma, değerlendirme, eleştirme ve kıyaslama gibi öğelerden oluşan zekâ türüdür.

**2. Yaratıcı Zekâ:** Yeni ve alışılmamış bir duruma veya olguya karşı yeni ve alışılmamış bir bilgi ve beceriyle karşılık verebilme durumudur. Yeni bir ürün üretmek, icat etmek, ortaya çıkarmak, keşfetmek, sezgi gibi öğeleri içeren zekâ türüdür.

**3. Pratik Zekâ:** Fikirleri pratik uygulamalara dönüştürmeye ve çözüm üretmeye yarayan bir zekâ türüdür. Sahip olunan bilgi, beceri ve yeteneklerin farkında olarak, bu özelliklerin başarı için doğru yer ve zamanda kullanılmasını sağlar.

### **2.3.KÜLTÜREL ZEKÂ**

Bireylerin IQ ve EQ gibi geleneksel olarak bilinen zekâ seviyeleri, günlük hayattaki bazı başarıları veya başarısızlıkları temellendirmede birçok defa yetersiz kalmıştır. Giderek daha fazla sosyalleşen bireyin diğer bireylerle olan ilişkileri ve bu ilişkilerindeki başarıları zekâ seviyelerinden bağımsız sonuçlar ortaya koymuştur. Bu noktada Thorndike (1920) tarafından “sosyal zekâ (SQ)” kavramı ortaya atılmıştır. SQ, diğer zekâ türlerine göre bazı bireylerin günlük hayatta neden daha başarılı olduklarını

açıklama konusunda daha isabetli olmuştur (Crowne,2008). Bu konu üzerine daha sonra birçok araştırma yapılmış, çeşitli yönleriyle sosyal zekâ ele alınmış ama sosyal zekânın tanımı ve alt boyutlarıyla ilgili olarak araştırmacılar tam bir ortak paydada buluşmamışlardır (İlhan ve Çetin, 2014).

Konuyla ilgili bu görüş farklılıkları, araştırmacıların sosyal zekâyâ bakış açılarından kaynaklanmıştır. Sosyal zekâ alanında bu tür tartışmaların yaşandığı dönemler incelendiğinde, dünyanın günümüzdeki kadar küreselleşmemiş olduğu göze çarpmaktadır. Dolayısıyla, farklı toplumlar ve farklı kültürler henüz günümüzdeki kadar iç içe geçmemiştir. Değişen zamanla birlikte, teknolojinin de katkısıyla birçok birey, toplum, toplumsal örgüt ve şirket dünyaya açılmış ve bununla birlikte artık bireylerin günlük hayattaki başarısını belirlemede sosyal zekâ (SQ) da yetersiz kalmıştır. Genel olarak bakıldığında, sosyal zekâ çalışmalarında bireylerin birbirleriyle aynı ya da benzer toplumda yaşadıkları varsayılmıştır. Yapılan çalışmalarda bu varsayım üzerine bina edilmiştir (Barnes, 1924; Burks, 1937; Wedeck,1947).

Küreselleşen dünya, insan ilişkilerini bireyin beraberinde taşıdığı kültür gerçeğiyle birlikte ele almayı gerektirmiştir. Farklı kültürlerin giderek artan ve hızlanan etkileşimleri kimileri tarafından farklılıkların giderek azalması şeklinde yorumlansa da, aslında bu durum daha çok farklılığın ortaya çıkmasına ve bu farklılıkların daha görünür olmasına sebep olmuştur. Sonuç olarak, farklı kültürden bireylerin birbiriyle etkili iletişim kurabilmesi günümüzün en önemli becerilerinden biri haline gelmiştir (Tan, 2004).

Early ve Ang (2003) *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures* adlı eserlerinde, küreselleşen dünyaya dikkat çekmişler ve kültürel zekâ kavramından bahsetmişlerdir. Bu düşüncenin çıkış noktası her ne kadar iş dünyasındaki uluslararasılaşma olsa da, bu düşünce kültürel zekânın diğer zekâ türleri arasında nerede durduğunu göstermesi açısından çok önemlidir. Kültürel zekâ ile ilgili yapılan analizlerde kültürel zekânın 4 alt boyutu olduğu ortaya konulmuştur (Ang ve ark. 2007). Bu alt boyutlar motivasyon üst biliş, biliş, ve davranıştır.

Kültürel zekânın motivasyon boyutu kültürlerarası durumlara dahil olma konusunda bireyin ilgisi, isteği ve kendine güvenini gösterir. Kültürlerarası



etkileşimlerin sağlıklı bir şekilde başlatılıp sürdürülebilmesi için gerekli olan şey yalnızca kültür bilgisi değildir. Kültürel bilgiden çok daha önce, bireyin farklı kültürden insanlarla bir araya gelme, onlarla etkileşimde bulunma, onların tarihi, kültürü ya da değerleri hakkında yeni şeyler öğrenmeye açık olma gibi ön koşulları sağlaması gereklidir.

Günümüzde uluslararası düzeyde iş yapan şirketlerin, işleri gereği bazen yurtdışına elemanlarını göndermesi gerekebilir. Bu şirketler, yurtdışına göndermeyi düşündüğü elemanlarına yönelik olarak, gidilecek ülkede konuşulan dil başta olmak üzere o ülke ile ilgili günlük işlerde çözüm olabilecek bilgileri içeren büyük ya da küçük çapta eğitim programları düzenleyebilirler. Çoğu zaman, bu gibi durumlarda, elemanların yurtdışına gitmeye zaten hevesli oldukları, kültürel olarak kafalarında herhangi bir çekincelerinin olmadığı varsayılır. Ancak, bu durum bütün elemanlar için geçerli olmayabilir. Belki de birçok eleman için geride bıraktığı ailesi, alacağı ya da alamayacağı ücretler vb. konular, gidilecek ülkenin dili veya kültüründen daha öncelikli olabilir. Bu nedenle, eğitimlerin kapsamı ne olursa olsun, bu eğitimleri alan personelin konuya ilgili ve hevesli olmaları her şeyden çok daha önemlidir. Kültürel anlayışın, iletişim ve etkileşimin var olabilmesi için öncelikle bireylerin bu konuda motive olması oldukça önemlidir. Kültürel zekânın motivasyon boyutu işte bu noktaya dikkat çekmektedir.

Biliş boyutu kültürel zekânın bilinebilir kısımlarına işaret etmektedir. Bu kısımlardan önemli bir tanesi, kültürel sistemlerin nasıl oluştuğu yönünde bilgi sahibi olmaktır. Kültürel sistemler toplumdan topluma değişmekle beraber, bu değişikliklerin yaşandığı ve kültürel çeşitliliğin ortaya çıktığı alanlar çoğunlukla benzerdir. Örneğin:

- Her toplumun ihtiyacını karşılamak için geliştirdiği bir ekonomik yaklaşımı vardır. Bu yaklaşım doğrultusunda ürünler ve hizmetler alınır satılır,
- Her toplumda evlenme ve çocuk sahibi olmaya giden yolda bazı kodlar vardır. Bunlar bazı kültürlerde flört etme, nişanlanma vb. gibi unsurlardır,
- Her toplumun kendisini bir sonraki nesle ifade ettiği ve bir anlamda kültür aktarımını sağladığı bir eğitim sistemi vardır,
- Her toplumun toplum içerisindeki karmaşa ve problemlere yönelik geliştirdiği siyasi, hukuki ve sosyal kuralları vardır,
- Her toplumun iletişimini sağladığı bir dili vardır,

- Her toplumun kendi içindeki açıklanamayan olguları dayandırdığı bir dini inanç sistemi vardır.

Bir toplumu oluşturan kültürel alanlar şüphesiz yukarıda sayılanlardan daha fazladır. Kültürel zekânın biliş boyutu da bu oranda geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Dünya üzerindeki her bir kültür, bu yelpazede kendine özel bir yer edinmiştir. Her bir kültür kendi içerisinde zaman, yetkili otorite ve değişen ilişkiler ile birlikte şekil değiştirebilir.

Kültürel zekânın biliş boyutu, kültürel alanlar ile bu alanlara farklı kültürlerin getirdiği yorumları beraberce bilmeyi ifade eder. Yukarıda da sayıldığı gibi her toplumda evlenme ve evlenmeye giden yolda kodlar vardır. Örneğin, Meksika’da ki evlilik kodları “evlilik” konusuna Meksika toplumunun yorumunu içerir. Kültürel zekâ kapsamında bahsedilen biliş boyutu, evlilik alanını ve bu alana ilişkin Meksika’da ki uygulamayı bilmeyi ifade eder.

Kültürel zekânın bu boyutu “strateji” olarak da bilinir. Burada asıl temas edilen nokta, bireyin sahip olduğu kültürel bilgiyi, farklı kültürel bağlamları anlaması ve yaşadığı kültürel problemleri çözebilmesidir. Bu boyut, bireyin kendi kültürünün ve kültürlerarası farkların bilincinde oluşunu, uygun kültürlerarası iletişim stratejisi planlayabilmesini, etrafında cereyan eden kültürlerarası durumda neler olduğu, nasıl olduğu konusunda yorumlar yapabilmesini ve sonrasında bu yorumlarında haklı olup olmadığını test edebilmesini içerir. Örneğin bir öğretmen için bu boyutun varlığı şu şekilde görülebilir. Sınıfında farklı kültürel geçmişe sahip öğrencileri olan bir öğretmen, anlatacağı sosyal bir konuyla ilgili sadece kendi toplumundan değil, diğer öğrencilerin toplumlarından da örnekler verir. Bu şekilde öğretmen kültürel zekânın biliş üstü boyutunun sacayaklarından olan farkındalık ve planlama kısmını başarılı bir şekilde tamamlamış olur. Aynı öğretmen ders sırasında özellikle diğer kültürleri de gözeterek verdiği örneklerin konunun anlaşılmasında etkili olup olmadığını test eder. Sonuçta, konu tam olarak anlaşılmadıysa bu defa öğretmen örneklerini çeşitlendirir.

Kültürel zekânın biliş üstü boyutu ile ilgili örnek olaylar, eğitim öğretim ortamları ile sınırlı değildir. Modern dünyada bugün birçok ortamda bu tarz örneklerle karşılaşılabilir. Biliş üstü boyutu böyle olaylar ya da durumlarda bireyler için bir yol

haritası gibi düşünülebilir. Bu yol haritasını kapsamlı bir bakış açısıyla ele alıp, kültürlerarası iletişimini bu haritaya uygun olarak sürdürebilmesi, bireyin kültürel zekâsındaki biliş üstü boyutunun derinliğine işaret eder.

Kültürel zekânın davranış boyutu bireyin kültürlerarası ortamlara uygun bir şekilde davranabilmesi ile ilgilidir. Bu davranışlar sözlü iletişim ile ilgili olabileceği gibi jest ve mimiklerle de ilgili olabilir. Davranış boyutunda önemli bir nokta da, bir kültürlerarası durumda sergilenen ve onaylanan bir davranış, başka bir kültürlerarası durumda sergilenmeyebilir. Dolayısıyla, davranış boyutu, ne zaman ne yapılacağını bilmenin yanı sıra ne zaman ne yapılmayacağını da bilmeyi gerektirir.

Dünya üzerinde bugün birçok farklı toplumlar ve farklı kültürler vardır. Dolayısıyla, bütün bu kültürlere dair kapsamlı bir bilgi birikimine sahip olmak bunun yanında, sözleri ve davranışları bu doğrultuda şekillendirmek pek mümkün değildir. Yine de, bazı kültürel sistemleri genel hatlarıyla bilmek mümkün ve faydalı olabilir. Örneğin, herhangi bir ülkede yaşayan farklı toplumların kültürel dokularını detaylarıyla bilmek her zaman mümkün olmayabilir, fakat dünya üzerinde genel olarak algılandığı şekliyle Doğu-Batı kültürlerini ve aralarındaki temel farkları bilmek iyi bir başlangıç olabilir. Ayrıca bazı kültürlerde yapılması gereken şeyler tam olarak bilinemese de, kesinlikle yapılmaması gerekenleri bilmek yine başlangıç açısından daha faydalı olacaktır. Örneğin, Japon kültüründeki başı eğip selam vermeyi bilmemek büyük bir kültür problemi yaratmazken, selamlama için sarılmak, öpmek gibi fiziksel temaslar bazen problemlere yol açabilir.

Görüldüğü gibi kültürel zekânın en son basamağı olan davranış boyutunda önemli noktalardan bir tanesi, aynı davranışın farklı kültürlerde farklı şekillerde yorumlanabileceği; bir diğeri de, sadece uygun davranışı sergilemenin değil, uygun olmayan davranıştan kaçınmanın da gerekliliğidir.

## **2.4. MODERN ZEKÂ TÜRLERİ**

### **2.4.1. Sosyal Zekâ**

Thorndike (1920) tarafından ortaya atılan sosyal zekâ, “*İnsanları anlama, yönetme ve insan ilişkilerinde bilgece davranabilme becerisi*” olarak tanımlanmaktadır

(Earley ve Ang, 2003: 45). Bireyin sosyal hayattaki başarısıyla ya da başarısızlığıyla ilgilidir.

#### **2.4.2. Duygusal Zekâ**

Salovey ve Mayer (1990) tarafından ortaya çıkartılan bir zekâ türüdür. Kişiler arası ilişkilerde duyguların kullanımı, bireyin kendisinin ve başkalarının duygularını gözleme yeteneğini kapsar. Salovey ve Mayer duygusal zekâyı şöyle tanımlamıştır (1990: 198): “*Bireyin kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi, düşünce ve davranışlarında kullanabilme yeteneğiyle ilgili olan sosyal zekânın bir alt formudur.*”

#### **2.4.3. Kültürel Zekâ**

Earley ve Ang (2003) tarafından ortaya atılan kültürel zekâ, farklı kültürel ortamlarda, farklı kültürlere uyum sağlayabilme, adapte olma, o kültürün gerekliliklerine uygun davranabilme yeteneğidir. Son yıllarda kültürel ilişkilerin artmasıyla öne çıkan bu zekâ türü, özellikle küresel iş ortamlarında ve çok kültürlü ortamlarda, sorun çözmede etkili çözüm aracı haline gelmiştir.

##### **2.4.3.1. Üst-Bilişsel Kültürel Zekâ**

Kültürel zekânın bu boyutu, bireylerin karşılaştığı her kültürel durum ve beklentiyi düzgün şekilde algılayabilme yetisini ifade etmektedir. Üst bilişsel-meta kültürel zekâyı sahip olan bireyler, etkileşim öncesi ve etkileşim sırasında diğer kültürün önceliklerinden haberdardırlar. Ayrıca kültürel varsayımlara meydan okuyabilir, kendi mental paradigmalarını etkileşim sırasında ve sonrasında daha ılımlı bir düzeye çekebilirler (Ang vd., 2008). Bu zekâ türü, kültürel bilgiyi elde etmede ve anlamada kişinin kullandığı zihinsel süreçlerini yansıtır; ayrıca kültüre yönelik bireysel düşünce süreci üzerindeki kontrol ve bilgileri de kapsar. Farklı ülke ya da insan gruplarının kültürel normlarını anlamak için zihinsel modelin planlanması, takip edilmesi ve değiştirilmesi gibi yeteneklerdir. Meta-bilişsel kültürel zekâ düzeyi yüksek olduğunda, farklı kültürlerden olan insanların kültürel tercihleri ile ilgili bir farkındalık oluşur. Bu farkındalık kültürlerle etkileşime girmeden ya da esnasında bilinçli olarak gerçekleşir. Ayrıca etkileşimde olan kişiler;

kullandıkları zihinsel modelleri etkileşim esnasında ve sonrasında da uyumlaştırabilirler (Yeşil, 2010).

Üst bilişsel zekâ stratejik nitelikte bir olgudur. Bireyin farklı kültürler hakkındaki bilgisine dair farkındalık geliştirmesine ve bu bilgileri ne zaman ve nasıl kullanacağını bilmesine olanak sağlamaktadır. Farklı kültürlerden gelen insanlarla etkileşim sürecindeki bireysel kültürel bilinç ve farkındalık olarak tanımlanan üst bilişsel zekâ, kültürel altyapıların farklı olduğu durumlarda insanlar ve durumlar hakkında etkin düşünmeyi teşvik etmesi; gelenekler, alışkanlıklar, varsayımlar ve kültüre bağlı düşünme konusunda hassas davranmayı tetiklemesi; bireylerin kendi ve diğer kültürler hakkındaki zihinsel haritalarını oluşturmalarına, değerlendirmelerine ve gözden geçirmelerine imkan vererek kültürel anlayışlarının doğruluğunu artırması nedeniyle önemlidir (Akdemir vd., 2016).

#### **2.4.3.2. Bilişsel Kültürel Zekâ**

Bilişsel kültürel zekâ, bireylerin kültürlerin benzerlik ve farklılıklarını anlamalarını sağlayacak şekilde kültürler hakkındaki genel bilgilerini ve zihinsel haritalarını yansıtmaktadır. Bu nedenle bilişsel zekâ boyutu, farklı kültürlerin dili, dini inançları, sosyal normları, yasal ve ekonomik sistemleri hakkında bilgiler içermektedir (Yeşil, 2010: 158). Kültürel zekâ açısından bu bilgi bir kültürün yapısı, sosyal, hukuki ve ekonomik sistemleri hakkındaki genel bilgiyi kapsamaktadır (Dyne ve Ang 2005). Bu bileşen, normları, uygulamaları ve adet/alışkanlıkları da içeren, kültüre özgü farklılıkları olduğu kadar kültürün evrensel boyutlarının da dahil edildiği tecrübe ve eğitimle kazanılan bilgidir (Ang vd., 2008:338). Kültürlerarası etkileşim uygulamalarında bilişsel kültürel zekânın karar vermeyi iyileştirdiği ortaya koymuşlardır (Ang ve Van Dyne, 2008). Bilişsel zekânın iki alt boyutu, yukarıda ifade edildiği gibi kültüre yönelik genel bilgi ve o kültüre ilişkin özel bilgidir. Genel bilgi denildiğinde karşılaşılan kültürel çevrenin evrensel unsurlarına atıf yapılmaktadır. Bunlar, ekonomik sistemler, yönetim sistemleri, eğitim sistemleri ve genel hukuk kuralları konusundaki bilgilerdir. Özel bilgi ise örneğin, Hintlilerin güç mesafesinin yüksek olduğunu, Brezilyalıların çok hareketli ve canlı olmaya, Japonların da sözsüz iletişime meyilli olduklarını bilmektir (Ang ve Van Dyne, 2008).

Bilişsel kültürel zekâ, bilgi kapasitemizi oluşturan kültürel anlayış oluşturmada çeşitli kültürel etkileşimler için kullanabileceğimiz bir çerçeve sunmaktadır; kısa süreliğine kendi kültürel bakış açımızı bir kenara koyup o sırada neler olduğunu anlamaya yönelik zihinsel hazırlıklar ile donatmakta; bize esneklik ve daha geniş bir bakış açısı kazandırmaktadır. Üst bilişsel kültürel zekâ, üst düzey bilişsel süreçler üzerinde dururken, bilişsel kültürel zekâ ise daha çok bireyin eğitim ve tecrübe yoluyla elde ettiği farklı kültürlerin norm, uygulama ve gelenekleri hakkındaki bilgileri kapsar. Farklı kültürlerle ait, onların alt kültürlerini de kapsayacak şekilde, ekonomik, yasal, sosyal ve genel kültürel değer sistemleri ile ilgili bilgiye sahip olmayı içerir. Bu nedenle bilişsel zekâ düzeyi yüksek olanlar, kültürlerin benzerlik ve farklılıklarını iyi derecede anlayabilme kapasitesine sahiptirler (Yeşil, 2010).

#### **2.4.3.3. Motivasyona Bağlı Kültürel Zekâ**

Motivasyonel kültürel zekâ, kişinin farklı kültürel unsurları öğrenme konusundaki enerji ve ilgi düzeyini ifade etmekte; diğer kültürlerden kişilerle etkileşimindeki açıklık ve ilgisini göstermektedir (İşçi vd., 2013: 6). Kültürel zekânın bu boyutu, farklı bir kültürel ortamda eyleme geçmek ya da öğrenmek için enerji ve dikkatin bu yöne doğru yönlendirebilme kapasitesidir. Motivasyonel kültürel zekâsı yüksek olduğunda, kişiler özlerinde var olan ilgiden dolayı, enerji ve dikkatlerini kültürlerarası durumlara yöneltebilmekte ve bunun sonucunda da başarılı olabilmektedirler (Yeşil, 2010).

Earley ve Ang'e göre (2003) bireyin bir davranış için güdülenmesi üzerinde etkili olan unsurlardan birisi öz yeterliktir. Öz yeterliği yüksek olan kişiler, herhangi bir işin üstesinden gelmek için, düşük olan kişilere göre daha çok çaba sarf eder, çevreyi kontrol edebilir ve herhangi bir şeyi denemekten daha az korkarlar. Dolayısıyla öz yeterlik kültürel zekâ düzeyinde önemli role sahiptir. Çünkü kültürlerarası etkileşimlerin başarılı bir biçimde sürdürülmesi bireyin genel güven duygusuna bağlıdır. Bu durum en basit olarak yabancı dil kullanımında kendini göstermektedir. Bazı bireyler çok iyi derecede yabancı dil bilmelerine karşın iletişim kurmakta güçlük çekerken, bazılarının ise yetersiz dil bilgisine rağmen hataları göze

olarak konuşmaktan çekinmedikleri sıkça karşılaşılan bir durumdur. Motivasyonel kültürel zekâ kültürel farklılıkların belirgin olduğu çevrelerde öğrenme ve çalışma enerjisi ve dikkat verme yeteneğini yansıtmaktadır. Kültürel zekâ, farklı kültürel ortamlardan keyif alma derecesini anlatan içsel motivasyon; farklı kültürel deneyimlerden sağlanan somut kazanımları anlatan dışsal motivasyon; kültürlerarası karşılaşmalarda etkili olmayı anlatan iç faydayı kapsamaktadır (Aksoy, 2013: 86).

#### **2.4.3.4. Davranış Bağlantılı Kültürel Zekâ**

Davranışsal boyut, bilişsel ve motivasyonel zekânın bir araya getirilerek gerçek dünyaya uygulanabilmesi ile ilgilidir. Kültürel zekânın karşılaşılan durumun gerekliliğine uygun davranışın sergilenmesi anlamına gelmesi, başka bir deyişle farklı kültürel durumlardaki farklı davranış becerilerini tanımlaması nedeniyle, belirli davranış kalıplarına göre hareket etmek yerine duruma uygun davranışların sergilenmesi ve o davranış birikimine sahip olunmasını gerektirmektedir. Davranışsal bağlamda kültürel zekâsı yüksek olan insanlar, sözel ya da sözel olmayan davranış yetenekleri doğrultusunda farklı kültürel ortamlara uygun davranış şekilleri (uygun dil kullanımı, yüz ifadeleri, jest ve mimikler, ses tonu gibi) gösterebilirler (Kulakoğlu ve Topaloğlu, 2014: 43), davranışlarını farklı kültürel etkileşimlere göre ayarlayabilirler (Ersoy ve Ehtiyar, 2015: 44).

### **2.5. ÇOKKÜLTÜRLÜ ORTAMLARDA KÜLTÜREL ZEKÂNIN ROLÜ**

Bilindiği gibi küreselleşme 1990'lardan itibaren uluslararası iş gücü dolaşımını arttırmış durumdadır. Çeşitli ülkelerde faaliyet gösteren çok uluslu şirketlerin sayısı 1970'lerde 7000 iken, 2000 yılında 50.000'e yükselmiştir. Dünyada 2009 yılı itibariyle 82.000 çok uluslu şirket ve 810.000 uluslararası şirket bulunmakta; Türkiye'de ise 2011 yılı sonu itibariyle 29.283 adet uluslararası sermayeli şirket faaliyette bulunmaktadır.<sup>253</sup> Küresel iş çevresi ve buna bağlı olarak küresel iş gücü hareketi her geçen gün büyümektedir. Bu gelişme nedeniyle iş dünyasında çokkültürlü takımların artış gösterdiği bilinmektedir. Küresel iş çevresinde yaşanan hızlı değişimlere uyum sağlayabilecek farklı kültürlerden çalışanları yönetmek artan rekabet ortamında oldukça önemli bir konu haline gelmiş durumdadır. Çokkültürlü takımlar farklı ülkelerin vatandaşlarından oluşan ve faaliyetleri de farklı ülkeleri kapsayan iş gruplarıdır. Çokkültürlü takımların yönetilmesi kültürel geçmişi farklı olan bireylerin aynı amaç

doğrultusunda verimli ve başarılı olmalarını sağlamak açısından zorlu ve karmaşıktır. Bu bakımdan bir işletmenin kendi ülkesi içinde kendi vatandaşlarından oluşan çalışanların meydana getirdiği takımlardan farklıdır. Çokkültürlü ortamlarda bireyler arasında iletişim sorunları, anlaşmazlıklar ve çatışmalar ile karşılaşılması mümkündür. Bu sorunların çözümü ve yönetilmesi hem bireyler hem de örgütler için önemlidir.

Çokkültürlü çalışma ortamlarının kazandırdığı bir kavram da *expatriate*'tir. *Expatriate* sözcüğü İngilizce'den literatüre yerleşmiş olup Türkçe'de tam sözcük karşılığı olmaması nedeniyle kısaca expat olarak kullanılması uygun görülmektedir. Expat, çok uluslu şirketler, örgütler ve uluslararası düzeyde iş yapan daha küçük ölçekli şirketler tarafından en az altı aylık süre için yurtdışındaki bir göreve yönetici ya da çalışan olarak atanan profesyonel kişi olarak tanımlanabilir. Küresel işletmelerin faaliyetlerinin genişlemesi doğrultusunda küresel çalışan sayısı da artmaktadır. Bu şirketlerin farklı ülkelerdeki merkezlerindeki çeşitli pozisyonlara atanan expatların sayısı 2006'da yaklaşık 50.000 iken 2008'de 94.000'e yükselmiştir. Bu bağlamda çokkültürlü takımlarda çalışmak, liderlik yapmak, başarılı olmak için kültürel zekânın bireysel ve örgütsel düzeyde geliştirilmesi gerekmektedir. Farklı ülkelerde etkin ve başarılı olmanın artık sadece iş performansına bağlı olmadığı kabul edilmektedir. Dolayısıyla tanıdığı kültürden çok farklı bir kültür içinde çalışacak profesyonellerin belirlenmesi yalnızca göreve dönük başarıların elde edilmesine bağlı olmamalıdır. Uluslararası örgütsel davranış üzerine yapılan araştırmalar expat seçimi ve eğitimi meselesi üzerine odaklanmaktadır. Bu alanda yapılan farklı çalışmalar kültürlerarası uyum, iş performansı, uluslararası görev süresini tamamlama, örgütsel bağlılık, kültürlerarası yeterlik ve kültürel zekâ alanlarında çeşitlenmektedir.

Earley ve Ang'in ortaya koyduğu kültürel zekâ kuramında önceki geleneksel yaklaşımlardan faydalanılmaktadır. Bir çalışanın farklı bir kültüre uyum sağlayabileceğini düşündüren özelliklerin neler olduğunu belirlemek açısından kültürel zekâ anlamlı bir model sunmaktadır. Vulpe, Kanada Yabancılar Servisi için hazırladığı profilde uygun adayın dokuz adet genel yeteneği barındırması gerektiğini öne sürmektedir. Bu özellikler; uyum becerileri, alçakgönüllülük ve saygı, kültür kavramını anlama, ev sahibi ülke kültürü hakkında bilgi, ilişki kurabilme, kendilik bilgisi, kültürlerarası iletişim, örgütsel beceriler, kişisel ve profesyonel adanmışlık olarak sıralanmaktadır. Bu özelliklerden kültür kavramını anlama ve ev sahibi ülke kültürü



hakkında bilginin kültürel zekânın bilişsel boyutuna; kişisel ve profesyonel adanmışlığın ise kültürel zekânın motivasyon boyutuna işaret ettiğini ifade etmek mümkündür.

### **2.5.1. Uluslararası İş Başarısında Kültürel Zekâ'nın Rolü**

Çağdaş örgütlerde küresel iş koşullarını etkin ve uygun biçimde yönetmek liderlik becerilerinin kültürlerarası özellikler kazanması ile mümkün olmaktadır. Diğer taraftan bu gereklilik sadece küresel liderler için değil, ulusal sınırlar içindeki yöneticiler içinde gündeme gelmektedir. Yabancı ortaklıklar gibi sermaye yapılanmaları, teknoloji transferleri, uluslararası toplantılar, işbirlikleri yöneticilerin daha fazla kültürel çeşitlilik içinde bulunmalarına olanak sağlamaktadır. Bu bakımdan uluslararası iş başarısı pek çok yönetici ve yönetici adayı için bir gereklilik halini almaktadır. Uluslararası iş başarısında liderlik özellikleri sınırlar arası etkinlik ile genişlemektedir. Sınırlar arası etkinlik, yöneticilerin amaçlarına ulaşmak için çokkültürlü ortamlardaki gözlenebilir eylemlerinin etkinliğidir (İşçi vd. 2013).

Çokkültürlü çalışma ortamlarında etkin bir liderlik yöneticinin karmaşık teknik ve sosyal sorunlara ne kadar ve ne şekilde çözüm getirdiği ile ilgilidir. Bu açıdan kültürel zekâ uluslararası işletmelerde expat olarak adlandırılan üst kademelerdeki çalışanların kişilerarası ilişkilerini başarılı biçimde yönetmelerini sağlamaktadır. Bir expat görevi bireye ve örgüte hem aşılması gereken ilave bir başarı alanı hem de maliyet getirmektedir. Ancak maalesef expat başarısızlığının yüksek oranda olduğu bilinmektedir. Başarısızlık ile kastedilen en basit haliyle belirlenen süreden erken eve dönmektir. Expat başarısızlık oranı, görev yeri gelişmiş ülke olanlarda % 40, az gelişmiş ülke olanlarda ise % 70'dir.<sup>266</sup> Dolayısıyla çok uluslu şirketlerde ya da diğer uluslararası ortaklıklarda expat başarısı örgütlerin en önemli gündem maddelerinden biri durumundadır. Bu konu araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde değerlendirilmektedir (Yeşil, 2010).

Earley ve Ang expat başarısını değerlendirme ölçütlerini alanda yapılan çalışmalar ve iş dünyasındaki uygulamalar çerçevesinde incelemekte ve kapsamlı olarak açıklamaktadır.<sup>267</sup> Uluslararası pozisyonlara atanan expatların başarı ölçütleri iş performansından, tatmin, uyum, alışma, kültür şoku, profesyonel etkinlik ve bireysel etkinliğe kadar uzanmaktadır. En çok dikkate alınan ölçütün alışma olduğu ve yabancı bir ülkede çalışmaya gönderilen kişilerin başarısının bu alanda yapılan önceki araştırmalara bakılarak değerlendirildiği görülmektedir. 1960'larda yaygınlaşmaya

başlayan bu araştırmalar yurtdışında eğitime, çalışmaya veya askeri göreve giden ve çeşitli ÷lkelerde belirli süre yerleşen kişilerin uyum, alışma, kültür şoku gibi sorunları üzerine odaklanmıştır. 1980'lerden itibaren küreselleşmenin artışı expat yönetimi adı verilen bir alanın doğmasına yol açmış ve araştırmalar bu alanda yoğunluk göstermeye başlamıştır. Expat başarısı üzerine yapılan çalışmalar genellikle bireyin yeni ÷lkeye alışma becerisine odaklanmaktadır (Earley ve Ang, 2003).

Uluslararası iş başarısında önemli bir etken olarak kabul edilen alışma üç biçimde ele alınmaktadır. Bunlar işe alışma, sosyokültürel alışma ve genel çevreye alışmadır. Expatın, çalıştığı kurumun o ÷lkeadaki birimine, işleyiş biçimine, çalışma ortamına, iş arkadaşlarına ve görevin gerektirdiğı yükümlülöklere alışmasının yanı sıra yeni ÷lkenin insanları ile uyumlu bir ilişki kurabilmesi için kültüre, ulaşım, yemek, sağılık, eğlence gibi gündelik yaşamın unsurlarına alışması son derece önemlidir. Kültürel zekâ ile uluslararası iş başarısı arasındaki ilişkiyi etkileyen bazı iş dışı faktörler bulunmaktadır. Bunlar kişilik, eş/aile sorunları gibi bireysel etkenler ve expatın kendi kültürü ve gittiğı yeni ÷lke kültürü arasındaki mesafedir. Özellikle insan kaynakları yönetimi alanında yapılan pek çok araştırma kişilik özellikleri ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermekle birlikte Earley ve Ang kendi yaklaşımlarında kişilik özelliklerinin kültürel zekâ ile uluslararası iş başarısı arasındaki ilişkide sadece dengeleyici bir faktör olduğunu, doğrudan etkili olmadığını belirtmektedir (İşçi vd., 2013).

Profesyonel yöneticiler ve yönetici adayları pek çok yetkinliğe sahip olsalar da farklı bir ÷lkeye çalışmaya gitmek belli düzeyde bir belirsizlik içermektedir. Kişilik özelliklerinin belirsizliklerle baş etme derecesinde önemli bir rol oynayacağı oldukça doğaldır. Yüksek kültürel zekâyâ sahip birey iş başarısında rol oynayan kişilik özelliklerini sergilemesi durumunda uluslararası görevde daha da başarılı olacaktır. Ancak düşük kültürel zekâyâ sahip birey bu kişilik özelliklerini gösterse bile bunlar daha başarılı ve etkin olmasına neden olmayabilir. Kültürel zekâ ile uluslararası iş başarısı arasındaki ilişkiyi etkileyen önemli bir faktör expatın eşi ve ailesinin, söz konusu yeni kültüre uyum sağlaması ve alışması sorunudur. Yapılan araştırmalar expatın görevini belirlenen süreden önce sonlandırıp ÷lkesine geri dönmesindeki başlıca nedenlerden birisi olarak eşin/ailenin uyum sağlamadaki başarısızlık olduğunu göstermektedir (Yeşil, 2010).

Bir expat yüksek kültürel zekâyâ ve yeni sosyal kültürel çevreye uyum sağlama becerisine sahip olsa bile eşi ve ailesi uyum sağlamada zorluklar yaşıyorsa bireyin kişisel uyumunu ve buna bağlı olarak iş performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Expat başarısını etkileyen bir diğer iş dışı faktör ise kültürel mesafe olarak ifade edilen bireyin kendi kültürü ile çalışmaya gittiği ülkenin kültürü arasındaki farklılıkların boyutudur. Kültürel norm, değer ve inançlar arasındaki benzerlik veya farklılıkların derecesi bireyin psikolojik durumu üzerinde etkili olmaktadır. Yüksek kültürel zekâyâ sahip olan bireylerin bu anlamda bir zorluk yaşamaları beklenmemekte ancak düşük kültürel zekâ gösteren bireylerin kültürel mesafenin yüksek olduğu durumlarda belirgin bir başarısızlık yaşayacakları düşünülmektedir (Earley ve Ang, 2003).

### **2.5.2. Uluslararası Ortaklıklar ve Şirket Birleşmeleri**

Küresel ekonomik sistem içinde son yıllarda uluslararası ortaklıklar ve şirket birleşmeleri pek çok işletme için önemli bir yapılanma etkinliği haline gelmiş durumdadır. Uluslararası ortaklıklar farklı ülkelerdeki iki ya da daha fazla işletmenin belirli oranlarda sermaye katılımı ile yeni bir şirketin oluşturulmasıdır. Ulusal ya da uluslararası ölçekte faaliyet gösteren işletmeler faaliyetlerini ekonomik ve hukuki açıdan tek bir birlik haline getirme ya da ortaklık kurma yoluna gitmektedirler. Şirketleri birleşmeye yönelten nedenler kaynakların etkin kullanımı, vergi avantajı, ürün çeşitlendirme, büyüme, borçlanma koşullarını iyileştirme, ar-ge alanında işbirliği, patent gibi haklara sahip olma, işletme başarısızlıkları, itibar kazanma, sinerji yaratma şeklinde sıralanmaktadır. Şirket evliliği olarak da adlandırılan bu birleşmeler bazen aynı faaliyet alanına sahip iki şirketin yeni bir ortaklık çatısı altında yapılanması şeklinde olabildiği gibi, bir şirketin başka bir şirket tarafından satın alınması şeklinde de gerçekleşebilmektedir (Crowne, 2008).

Uluslararası ortaklıklar ve birleşmeler işbirliği sorunları, verimsizlik, istifalar, karar alma süreçlerinde yavaşlık, ortak projelerde başarısızlık gibi pek çok sorun ortaya çıkarabilmektedir. Küresel şirket birleşmeleri konusunda yapılan araştırmalar bu sorunları örgütler arasındaki kültürel çatışmalar ile açıklamaya çalışmaktadır. Bir düşünceye göre anlaşmazlıklar ve sorunlar ortaya çıktığında kültürel farklılıklar uygun bir bahane işlevi görmektedir.<sup>281</sup> Şirket birleşmeleri doğası itibarıyla anlaşmazlık ve güç mücadelelerine sahne olabilecek süreçlerdir. Bu birleşmelerin birbirine yabancı kültürler arasında gerçekleşmesi ise güç mücadelelerinde kültürel farklılıkların öne çıkmasına ve

kimi zaman anlaşmazlıkların temel kaynağı olarak görülmesine neden olmaktadır (Kulakoğlu ve Topaloğlu, 2014).

Şirket birleşmeleri özellikle birleşme öncesinde çok yoğun çalışmalarını gerektiren zorlu bir süreçtir. Bu süreç genellikle ekonomik, finansal ve hukuki açılardan yönetilir. Birleşmenin insani yönü bu dönemde çok fazla ön plana çıkmamaktadır. Ancak birleşme sonrasında her iki organizasyonun tek bir organizasyon altında toplanması gerek farklı ülke kültürlerine gerekse farklı kurum kültürüne sahip bireylerin bir arada çalışmaya başlamalarını gerektirmektedir. Özellikle ana faaliyet ülkesi birbirinden farklı olan, birbirine ‘yabancı’ kültürlere sahip şirketlerin birleşmeleri insan faktörü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu bakımdan uluslararası ölçekli şirket birleşmelerinde, bütünleşmenin başarılı bir biçimde gerçekleşmesi için kültürel farklılıkların yönetimine önem verilmesi gerekliliği doğmaktadır (Yeşil, 2010).

### **2.5.3. Çokkültürlü Örgütlerde Kültürel Zekâ**

Küresel işletmeler uzun yıllardır kültürel farklılıklar konusuna önem vermekte, dünya çapındaki çalışan ve yöneticilerini bu konuda geliştirmek için eğitim programlarından faydalanmaktadır. BP, Shell, Nike, Novartis gibi kurumlar Farklılık Yönetimi (*Diversity Management*) politikaları geliştirmekte, tüm çalışanlarının bu politikaları benimsemeleri için çaba harcamaktadır. Farklılık yönetimi kültürlerarası farklılıklar ve uluslar ötesi farklılıklar olmak üzere iki kategoride değerlendirilmektedir. Kültürel farklılıkları yönetmek, expatlar ve ev sahibi ülke vatandaşları arasındaki ilişkileri yönetmeyi ifade ederken; uluslar ötesi farklılıkları yönetmek ise etnik, toplumsal cinsiyet rolleri gibi unsurlarla ilgilenmeyi gerektirmektedir. Özellikle 1995’ten sonra ABD ve Avrupa’da kültürel farkındalık, kültürel duyarlılık kavramları etrafında biçimlendirilen Farklılık Yönetimi eğitim programlarının popüler hale geldiği bilinmektedir. Farklılıkların yönetimi konusuna ağırlık veren örgütler çokkültürlü çalışma ortamındaki kültürel farklılıkları öne çıkarmak, eşitsizlikleri gidermek ve kişiler arasındaki ilişkilerin iş amaçlarını zedelemeyecek şekilde sürdürülmesini sağlamak için vazgeçilmez olmaktadır. Kültürel zekâ farklılık yönetimine yeni bir yaklaşım sunmaktadır (Kulakoğlu ve Topaloğlu, 2014).

Kültürel zekâ bireysel bir olgu olmakla beraber alanda çalışan akademisyenler bu kavramın grupların ve örgütlerin tanımlanması için de kullanılabileceğini düşünmekte ve

bu yönde çalışmalar yapmaktadırlar. Moon, örgütler için de kültürel zekânın söz konusu olduğunu belirtmekte, örgütsel kültürel zekâyı bir örgütün farklı kültürel ortamlarda etkin çalışma ve yönetme yeteneğini yeniden yapılandırma kapasitesi olarak tanımlamaktadır. Bireysel düzeyde kişinin kültürlerarası çevrede performansını kültürel uyumunu, alışmasını, başarısını etkileyen bir faktör olarak kültürel zekâ örgütlerin de kültürel çevreye uyum sağlayarak rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olmaktadır (Crowne, 2008).

Plum (2012)'a göre bir grup ya da örgüt içindeki kültürel zekâ düzeyi şu unsurlara bakılarak belirlenebilmektedir:

- Hangi kültürlerin söz konusu olduğu ve bu kültürlerin örgüt içinde ve dışında nasıl ele alındığı;
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında var olan kültürel farklılıklar ve kültürlerinden kaynaklanan davranış ve anlayış farklılıkları;
- Kültürel farklılıkların nerelerde ortaya çıktığı;
- Yönetimde kültürel farklılıkların olup olmadığı;
- Grup üyelerinin birbirlerinin kültürlerinden yeni şeyler öğrenmeleri ve yaratıcı düşünmeyi geliştirmeleri için iş süreçlerinin nasıl yapılandırıldığı,
- Güç farklılıkları ile kültürel farklılıklar arasında bulunan ilişki;
- Kültürel zekânın geliştirilmesi için ne kadar çaba harcandığı;
- Plum'ın kültürel zekâ yaklaşımı kültür kavramının geniş bir kullanımını içermektedir. Kültür etnik, profesyonel, ulusal her örgütlenme için geçerlidir. Bu bakımdan kültürel zekânın geliştirilmesi şu durumlarda önemlidir.
- Örgütler veya birimler birleştiğinde çeşitli işyeri kültürleri arasında köprü oluşturulması ve yeni bir örgütsel kültürün yaratılması gerekmektedir.
- Çeşitli iş birimlerden oluşan takımlar farklı uzmanlık alanları, iş biçimleri, yaklaşımlar ve yöntemlerden avantaj sağlamak ve çatışmaları çözmek durumundadırlar.
- Uluslararası faaliyetlerde bulunan bir kurum farklı yaklaşımlara saygı duymalı ve onları iş alanına dâhil etmelidir.
- Uluslararası takımlar yanlış anlamaları ortadan kaldırmak ve bunları çözmek ister.

- Farklı yaş grupları, milliyetler, eğitim, cinsiyet ve etnik kimliklere sahip çalışanlardan oluşan işyerlerinde amaç daha iyi bir işbirliği ve geniş bir farklılaşmanın yaratılmasıdır.

Livemore' da örgütlerde kültürel zekâ üzerinde önemle durmaktadır. Bir örgüt içinde kültürel zekânın en çok geliştirilmesi gereken pozisyonlar uluslararası proje yöneticileri, expatlar ve uluslararası seyahatlerde kurumu temsil eden kişilerdir. Üst düzey pozisyonlarda çalışan liderler için kültürel zekâ öncelikli bir unsur olmakla beraber kurum içindeki tüm personelin belli bir ölçüde kültürel zekâyâ gereksinimi vardır. Takımın kültürel zekâsı bireysel kültürel zekâdan daha fazla kurum kültürünü yansıtmaktadır. Bir kurumun resepsiyonunda çalışan görevliden tepe yöneticiye kadar herkesin kurum kültürünü yansıttığı düşünülürse bu gereksinim daha net anlaşılacaktır. Kurumlarda en fazla kültürel zekâyâ sahip olması gereken birim elbette ki insan kaynakları departmanıdır. Dört boyutlu kültürel zekâ modeli insan kaynakları yöneticilerine çalışanlar arasında saygıyı teşvik etmekten iş ahlakı politikaları geliştirmeye kadar her alanda anahtar olacak bir modeldir. İnsan kaynakları yöneticilerinin gerek örgütsel düzeyde kültürel zekâyı geliştirmek gerekse çalışanları gözlemlemek, değerlendirmek ve özellikle uluslararası seyahat içeren görevlerde geliştirmek için kültürel zekâyâ gereksinimi bulunmaktadır. Kültürel zekâ yaklaşımı üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal boyutları bütünleştirmeyi ve kişisel gelişimi sağlamayı amaçlamaktadır. Çokkültürlü çalışma ortamlarında kültürel zekânın bireysel düzeyde geliştirilmesi örgütsel düzeyde de kültürel zekânın yükselmesini sağlayacaktır (İşçi vd., 2013).

## **2.6. KÜLTÜREL ZEKÂ ÜZERİNE YAPILAN ARAŞTIRMALAR**

Kültürel Zekâ üzerine yapılan pek çok ampirik araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalarda Kültürel Zekâ Ölçeği'nin yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Tarique ve Takeuchi uluslararası iş dışı deneyimin kültürel zekâ üzerindeki rolünü inceledikleri çalışmalarında Kültürel Zekâ Ölçeğini (CQS) kullanmışlar ve uluslararası iş dışı deneyimin kültürel zekânın dört boyutu ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Shokey ve Erez çok kültürlü takımlarda küresel kimlik ile kültürel zekâ arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma İsrail, Hong Kong, İspanya, Güney Kore ve ABD'den gelen 191 MBA (işletme yüksek lisansı) öğrencisi ile dört haftalık sanal olarak oluşturdukları çok uluslu işletme projesi kapsamında gerçekleştirilmiştir. Çalışmada en

güçlü bağ küresel kimlik ile motivasyonel kültürel zekâ arasında bulunmuştur. Bir başka önemli bulgu ise çok uluslu işletme deneyimi sonucunda katılımcıların küresel kimlik, üst bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ düzeyindeki belirgin artıştır. Flaherty çokuluslu işletmelerde kültürel zekânın takım üyesi kabulü ve bütünleşme üstündeki etkileri üzerine bir araştırma gerçekleştirmiştir.

Kültürel Zekâ Ölçeği kullanılarak yapılan çalışmada örgütün motivasyonel kültürel zekâ düzeyi ile yeni üyelerin kabulü ve bütünleşme süreleri arasında ve bireyin bilişsel kültürel zekâ düzeyi ile takımın kabul ve bütünleşme süreleri arasında pozitif korelasyon tespit edilmiştir. Chena ve arkadaşları, Tayvan'daki bir işletmenin Filipinli işçileri arasında yaptıkları araştırmada kültür şoku ile kültürel zekâ arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmacılar Kültürel Zekâ Ölçeğini uyarladıkları bir envanter oluşturmuşlar ve 382 işçiden oluşan örneklem grubunda uygulamışlardır. Bu araştırma ile kültürel zekânın kültür şokunu azalttığı doğrulanmıştır. Amiri ve arkadaşları çokkültürlü ortamlarda çalışanların kültürel zekâları ile performansları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların performansları ile kültürel zekânın üst bilişsel, bilişsel ve motivasyonel faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Moon duygusal zekâ ile kültürel zekâ arasındaki ilişkiyi incelemiş, 381 öğrenciden oluşan örneklem grubunda yaptığı araştırma ile dört faktörlü kültürel zekâ modelinin duygusal zekâ ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Rockstuhl vd. genel zekâ, duygusal zekâ ve kültürel zekânın sınır ötesi liderlik etkinliği üzerindeki rolünü inceledikleri bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar İsviçreli askeri görevliler arasında yürüttükleri bu çalışmada IQ'nun genel liderlik ve sınır ötesi liderlik üzerinde, duygusal zekâ - EQ'nun genel liderlik üzerinde, kültürel zekâ - CQ'nun ise sınır ötesi liderlik üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Türkiye'de Şahin vd. Kültürel Zekâ Ölçeği'ni kullanarak öncelikle ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğini test etmişler, sonrasında kültürel zekâ ile kişilik, duygusal zekâ ve görev performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.

Üniversite öğrencileri arasında gerçekleştirilen bu araştırmada elde edilen bulgular ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu; toplam kültürel zekâ faktörü ile duygusal zekâ arasında ilişki olduğu; diğer taraftan görev performansı ile üst bilişsel ve davranışsal kültürel zekâ arasında anlamlı bir korelasyonun olduğu yönündedir. Kültürel

Zekâ Ölçeği'nin örgütler tarafından gerek uluslararası görevlere atanacak personelin belirlenmesinde gerekse kurum içi eğitimlerin, kişisel gelişim programlarının geliştirilmesinde kullanılabileceği önerilmektedir. Görece yeni bir alan olması nedeniyle ölçme ve değerlendirme yöntem ve araçları üzerinde daha fazla çalışma yapılması, kuramın ampirik ve niteliksel araştırmalar ile desteklenmesi gerekmektedir.





## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

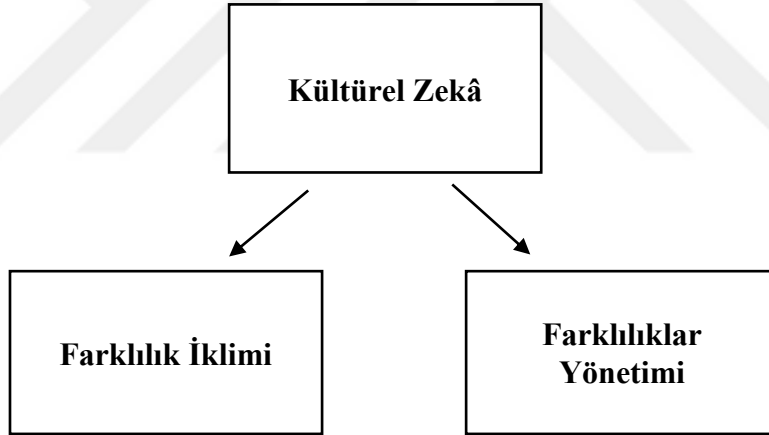
### 3.METODOLOJİ

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın amacı, evren ve örnekleme, ölçekleri, yöntemi ve hipotezleri açıklanmıştır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada Kocaeli’de çalışanların kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada ayrıca çalışanlarının demografik özelliklerine göre kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetiminin farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Buna göre araştırmanın modeli şöyledir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



#### 3.2 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi arasındaki ilişkiye yönelik ulusal ve uluslararası literatürde birbirinden farklı sonuçlar mevcuttur. Johnson (2004); Kaur & Malodia (2017) Kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi arasında negatif bir ilişki buna karşın Wharton (1993); Cheung & Tang (2011) pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Yang & Chang (2008); Yin (2012) ise Kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi arasında anlamlı bir ilişki ortaya koyamamışlardır. Bu bağlamda çalışmanın amacına ve uygulanan modeline göre tasarlanmış hipotezler şu şekildedir:

H1:Çalışanların uyruğuna göre kültürel zekâ algısı farklılaşmaktadır.

H2:Çalışanların uyruğuna göre farklılık iklimi algısı farklılaşmaktadır.

H3:Çalışanların uyruğuna göre farklılıklar yönetimi algısı farklılaşmaktadır.

H4:Çalışanların yabancı dil bilme durumlarına göre kültürel zekâ algısı farklılaşmaktadır.

H5:Çalışanların yabancı dil bilme durumlarına göre farklılık iklimi algısı farklılaşmaktadır.

H6:Çalışanların yabancı dil bilme durumlarına göre farklılıklar yönetimi algısı farklılaşmaktadır.

H7: Kültürel zekâ ile farklılık iklimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H8: Kültürel zekâ ile farklılıklar yönetimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın ana kütlesi Kocaeli’nde çalışan bireylerden oluşmaktadır. Bu amaçla kolayda örnekleme yöntemiyle seçimi gerçekleştirilen ana kütlesine dâhil olma kriterlere sahip toplamda 172 çalışan seçilmiştir. Söz konusu katılımcıların 109’u Türk ve 63’ü yabancıdır. Kolayda örnekleme yöntemi bireylerin örneklem grubuna dâhil edilmesinde tesadüfi olmayan biçimde, belirlenen kriterlere uygun bireylerin çalışma grubuna dâhil edilmesi şeklinde olmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2014).

### **3.4. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Bu araştırmada öncesinde tespit edilmiş olan hipotezlerin test edilmesi adına verilerin toplanması ve analiz edilmesi için nicel araştırma yönteminin süreçleri izlenmiştir. Buna göre araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. İlk önce araştırmaya dâhil edilecek olan bireylerin kriterleri belirlenmiş ve anket soruları hazırlanmıştır. Anket 4 (dört) bölümden oluşmaktadır. Bunlar;

1. Demografik Özellikler Formu
2. Kültürel Zekâ Ölçeği
3. Farklılık İklimi Ölçeği
4. Farklılıklar Yönetimi Ölçeği

Demografik özellikler formu çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim durumu, gelir durumu, medeni durumu, tecrübe, mevcut işletmedeki çalışma süresi hakkında bilgi toplanılması için hazırlanmış 10 (on) adet sorudan oluşmaktadır.

Çalışanlar için oluşturulan anket demografik bilgi formu, farklılıklara ilişkin görüşlere yönelik açık uçlu sorular ve Robert Bean (2001) tarafından geliştirilip, Nedim Aksu (2008) tarafından Türkçe adaptasyonu yapılan Farklılık İklimi Ölçeği'ni içermektedir. Araştırmada oluşturulan anket ise demografik bilgi formu, farklılıklara ilişkin görüşlere yönelik açık uçlu sorular ve farklılık yönetiminde yöneticinin benimsediği hareket seçeneklerini belirlemeye yönelik soru formundan oluşmaktadır

### **3.5. ARAŞTIRMANIN VERİLERİNİN İSTATİSTİKSEL ANALİZİ**

Araştırmada çalışanlarının demografik ve iş süreci ile ilgili durumlarının dağılımları yüzde ve frekans ile verilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılmış olan Kültürel Zekâ, Farklılık İklimi, Farklılıklar Yönetimi Ölçeği ve alt boyutlarından alınmış olan puanların normal dağılım gösterme durumlarının incelenmesinde basıklık ve çarpıklık değerleri dikkate alınmıştır. George ve Mallery'e (2010) göre; çarpıklık ve basıklık değerleri +2,0 ile -2,0 arasında Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre; +1,5 ile -1,5 arasında olursa ölçeğin normal dağıldığını ve parametrik testlerin daha geçerli ve güvenilir sonuçlar vereceğini belirtmişlerdir. Bu bağlamda araştırmada kullanılan ölçek ve boyutlarının basıklık ve çarpıklık değerleri +2,0 ile -2,0 arasında olduğu için çalışmada parametrik testler olan bağımsız iki grup T-testi, One-way Anova varyans testi, Pearson Korelasyon analizi ve Regresyon analizi kullanılmıştır.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi arasındaki ilişkisine yönelik ampirik bulgular yer almaktadır.

#### 4.1. FREKANS ANALİZLERİ

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Bilgileri

	<b>Değişkenler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	54	31,4
	Erkek	118	68,6
<b>Yaş</b>	18-25	44	25,6
	26-35	92	53,5
	36-50	28	16,3
	50 üzeri	8	4,7
<b>Uyruk</b>	T.C.	109	63,4
	Diğer	63	36,6
<b>Medeni Durum</b>	Evlü	106	61,6
	Bekâr	66	38,4
<b>Eğitim Durumu</b>	Ortaöğretim	2	1,2
	Lise	40	23,3
	Ön lisans	43	25,0
	Lisans	73	42,4
	Lisansüstü	14	8,1
<b>Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	18	10,5
	1-3 yıl	47	27,3
	4-6 yıl	84	48,8
	7-9 yıl	21	12,2
	10 yıl ve üzeri	2	1,2
<b>Partner Uyruk</b>	Bekar	66	38,4
	Türk	96	55,8
	Kendi ülkesinden	8	4,7
	Diğer ülkeden	2	1,2

Tablo 1’de katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiştir. Ankete katılanların büyük bir bölümü evli, erkek ve T.C. vatandaşıdır. Ayrıca katılımcıların yaklaşık yarısı 26-35 yaş arasında, 4-6 yıl arasında çalışma süresine sahip ve partneri Türk olan katılımcılardan oluşmaktadır. Bunun yanı sıra araştırmaya katılanların %42,4’ü lisans mezuniyetine sahiptir.

**Tablo 2.** Katılımcıların Yurtdışında Görev Yapma ve Yabancı Dil Bilme Durumları

	<b>Değişkenler</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Yurtdışında Görev Yapma Durumu</b>	Hiç	81	47,1
	Bir defa	45	26,2
	İki ve daha fazla	46	26,7
<b>Yabancı Dil Bilme Durumu</b>	Hiç bilmiyorum	26	15,1
	Bir dil biliyorum	104	60,5
	İki ve daha fazla dil biliyorum	42	24,4
<b>Türkçe Bilme Durumu</b>	Hiç bilmiyorum	8	4,7
	Az biliyorum	55	32,0
	İyi biliyorum	109	63,4

Tablo 2’de katılımcıların yurtdışında görev yapma ve yabancı dil bilme durumlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde katılımcıların önemli bir bölümü bir dil ve Türkçe’yi bilmektedir. Ayrıca katılımcıların %47,1’i yurtdışında hiç görev yapmamıştır.

#### 4.2.NORMALLİK, GÜVENİRLİLİK VE FAKTÖR ANALİZİ

Araştırmanın bu bölümünde çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi, güvenilirlik ve normallik testi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 3.**Araştırmada Kullanılan Kültürel Zekâ Ölçeğinin Güvenirlikleri

<b>Faktörler</b>	<b>Faktörlerin Açıkladığı Özdeğerler</b>	<b>Açıklanan Toplam Varyans (%)</b>	<b>Cronbach’s Alpha</b>	<b>Ölçeğin Tamamına İlişkin Cronbach’s Alpha</b>
Bilişsel Ötesi	22,123	74,250	,801	,850
Bilişsel	12,411		,826	
Motivasyonel	6,232		,751	
Davranışsal	4,234		,795	

Tablo 3'te kültürel zekâ ölçeğine ilişkin faktör sayısı ve açıklanan toplam varyans ile iç tutarlılık anlamında güvenilirliklere ilişkin bilgiler sunulmuştur. Güvenirlilik test sonuçları incelendiğinde araştırmada kullanılan kültürel zekâ ölçeğinin 4 boyutu da “güvenilir” ( $>.70$ ) olduğu, ölçeğin bütünde ise 0,850 olduğu görülmektedir ve ölçeğin iç tutarlılık anlamında güvenilirliği sağlanmıştır. Açıklanan varyans oranının ise %74,250 olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.** Araştırmada Kullanılan Farklılık İklimi Ölçeğinin Güvenirlikleri

Faktörler	Faktörlerin Açıkladığı Özdeğerler	Açıklanan Toplam Varyans (%)	Cronbach's Alpha	Ölçeğin Tamamına İlişkin Cronbach's Alpha
Çalışma Grubu Faktörü ve Örgütsel Faktörler	14,753	50,167	,723	,786
Bireysel Faktörler	8,643		,791	

Tablo 4'te farklılık iklimi ölçeğine ilişkin faktör sayısı ve açıklanan toplam varyans ile iç tutarlılık anlamında güvenilirliklere ilişkin bilgiler sunulmuştur. Güvenirlilik test sonuçları incelendiğinde araştırmada kullanılan farklılık iklimi ölçeğinin 2 boyutu da “güvenilir” ( $>.70$ ) olduğu, ölçeğin bütünde ise 0,786 olduğu görülmektedir ve ölçeğin iç tutarlılık anlamında güvenilirliği sağlanmıştır. Açıklanan varyans oranının ise %50,167 olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.** Araştırmada Kullanılan Ölçek ve Boyutlarının Güvenirlikleri

Boyutlar	Madde Numaraları	Cronbach's Alpha
Kültürel Zekâ	1-20	.850
Farklılık İklimi	1-12	.786
Farklılıklar Yönetimi	1-9	.731

Tablo 5'te çalışmada kullanılan kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi ölçeklerinin güvenilirliklerine yer verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde araştırmada kullanılan kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi ölçeklerinin “güvenilir” düzeyde ( $>.70$ ) olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 6.** Kültürel Zekâ, Farklılık İklimi ve Farklılıklar Yönetimi Ölçeklerinin Ortalama, Standart Sapma ve Normallik Değerleri Dağılımı

	N	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
<b>Kültürel Zekâ</b>	172	3,4709	,49417	,626	1,138
<i>Bilişsel Ötesi</i>	172	3,7340	,77853	-,672	,063
<i>Bilişsel</i>	172	3,0213	,69027	,113	,503
<i>Motivasyonel</i>	172	3,7128	,74305	-,619	,441
<i>Davranışsal</i>	172	3,5581	,81999	-,541	,432
<b>Farklılık İklimi</b>	172	3,0170	,64215	-,219	-,018
<i>Çalışma Grubu Faktörü ve Örgütsel Faktörler</i>	172	3,1971	,84004	-,033	-,414
<i>Bireysel Faktörler</i>	172	2,1163	1,10336	,765	-,626
<b>Farklılıklar Yönetimi</b>	172	3,1809	,67185	,486	-,061

Tablo 6’da katılımcıların kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi ölçeklerinin ortalamalarına yer verilmiştir. Kültürel zekâ ölçeğinin boyutlarından en yüksek ortalama “*Bilişsel Ötesi*” ( $X=3,73$ ;  $ss=0,77$ ) en düşük ortalama ise “*Bilişsel*”dir ( $X=3,02$ ;  $ss=0,69$ ). Farklılık iklimi ölçeği boyutlarından en yüksek ortalama ise “*Çalışma Grubu Faktörü ve Örgütsel Faktörler*”dir ( $X=3,19$ ;  $ss=0,84$ )

Tabachnick ve Fidell (2013); George ve Mallery (2010) göre basıklık ve çarpıklık değerleri  $+2,0/-2,0$  arasında olursa ölçeklerin normal dağıldığını ve parametrik yöntemlerin daha güvenilir ve geçerli sonuçlar vereceğini ifade etmişlerdir. Bu yüzden çalışmada kullanılmış olan kültürel zeka, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi ölçek ve boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerleri  $+2,0 /-2,0$  arasında olduğu için çalışmada parametrik testler olan bağımsız iki grup T-testi, One-way Anova varyans testi, pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

### 4.3. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE KÜLTÜREL ZEKÂ, FARKLILIK İKLİMİ VE FARKLILIKLAR YÖNETİMİ KARŞILAŞTIRILMASI

**Tablo 7.** Uyuğa Göre Kültürel Zekâ, Farklılık İklimi ve Farklılıklar Yönetimi Karşılaştırılması

Ölçekler ve Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	T	P
<b>Kültürel Zekâ</b>	T.C.	109	3.6069	.51485	5.078	<b>.000</b>
	Diğer	63	3.2357	.35085		
<i>Bilişsel Ötesi</i>	T.C.	109	3.9725	.58959	5.760	<b>.000</b>
	Diğer	63	3.3214	.89062		
<i>Bilişsel</i>	T.C.	109	3.0443	.68668	.574	.567
	Diğer	63	2.9815	.70017		
<i>Motivasyonel</i>	T.C.	109	3.9211	.57672	5.190	<b>.000</b>
	Diğer	63	3.3524	.85739		
<i>Davranışsal</i>	T.C.	109	3.6752	.67263	2.501	<b>.013</b>
	Diğer	63	3.3556	1.00029		
<b>Farklılık İklimi</b>	T.C.	109	3.1139	.65887	2.650	<b>.009</b>
	Diğer	63	2.8492	.57965		
<i>Çalışma Grubu Faktörü ve Örgütsel Faktörler</i>	T.C.	109	3.4110	.84100	4.650	<b>.000</b>
	Diğer	63	2.8270	.70327		
<i>Bireysel Faktörler</i>	T.C.	109	1.6284	.66459	-9.362	<b>.000</b>
	Diğer	63	2.9603	1.20249		
<b>Farklılıklar Yönetimi</b>	T.C.	109	3.2915	.71110	2.902	<b>.004</b>
	Diğer	63	2.9894	.55258		

Tablo 7’de uyuğa göre kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi ölçek ve boyutlarının ortalamaları bağımsız t-testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde kültürel zekâ ölçeği ve boyutlarının, farklılık iklimi ölçeği ve boyutlarının ve farklılıklar yönetimi ölçeği puanları uyuğa göre %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ( $p<0,05$ ). Başka bir ifade ile T.C. vatandaşı olan bireylerin olmayan bireylere göre kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi algısı daha yüksektir. Buna karşın T.C. vatandaşı olan bireylerin olmayan bireylere göre farklılık iklimi ölçeğinin bireysel faktörler boyut ortalaması daha düşüktür.



**Tablo 8.**Yabancı Dil Bilme Durumuna Göre Kültürel Zekâ, Farklılık İklimi ve Farklılıklar Yönetimi Karşılaştırılması

Ölçekler ve Boyutlar	Gruplar	N	$\bar{X}$	Ss	F	P
<b>Kültürel Zekâ</b>	Hiç bilmiyorum	26	3.4885	.45526	5.474	<b>.005</b>
	Bir dil biliyorum	104	3.3841	.46988		
	İki ve daha fazla dil biliyorum	42	3.6750	.52490		
<i>Bilişsel Ötesi</i>	Hiç bilmiyorum	26	3.9423	.49147	3.413	<b>.035</b>
	Bir dil biliyorum	104	3.6106	.76230		
	İki ve daha fazla dil biliyorum	42	3.9107	.90699		
<i>Bilişsel</i>	Hiç bilmiyorum	26	2.6026	.59081	14.012	<b>.000</b>
	Bir dil biliyorum	104	2.9647	.67097		
	İki ve daha fazla dil biliyorum	42	3.4206	.60063		
<i>Motivasyonel</i>	Hiç bilmiyorum	26	3.8154	.56263	4.120	<b>.018</b>
	Bir dil biliyorum	104	3.5885	.83227		
	İki ve daha fazla dil biliyorum	42	3.9571	.51236		
<i>Davranışsal</i>	Hiç bilmiyorum	26	3.8615	.48914	2.126	.123
	Bir dil biliyorum	104	3.5019	.77585		
	İki ve daha fazla dil biliyorum	42	3.5095	1.03801		
<b>Farklılık İklimi</b>	Hiç bilmiyorum	26	3.4744	.44769	12.746	<b>.000</b>
	Bir dil biliyorum	104	3.0240	.56551		
	İki ve daha fazla dil biliyorum	42	2.7163	.75418		
<i>Çalışma Grubu Faktörü ve Örgütsel Faktörler</i>	Hiç bilmiyorum	26	3.8385	.55359	13.041	<b>.000</b>
	Bir dil biliyorum	104	3.1817	.76065		
	İki ve daha fazla dil biliyorum	42	2.8381	.95354		
<i>Bireysel Faktörler</i>	Hiç bilmiyorum	26	1.6538	.46410	2.959	.055
	Bir dil biliyorum	104	2.2356	1.23453		
	İki ve daha fazla dil biliyorum	42	2.1071	.97240		
<b>Farklılıklar Yönetimi</b>	Hiç bilmiyorum	26	3.1966	.71271	.008	.992
	Bir dil biliyorum	104	3.1784	.63033		
	İki ve daha fazla dil biliyorum	42	3.1772	.75800		

Tablo 8’de yabancı dil bilme durumuna göre kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi ölçek ve boyutlarının ortalamaları Anova testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde kültürel zekâ ölçeği ve boyutlarının, farklılık iklimi ölçeği ve boyutlarının puanları yabancı dil bilme durumuna göre %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ( $p<0,05$ ). Başka bir ifade ile iki dil ve daha fazla bilenlerin bir dil bilenlere ve hiç dil bilmeyenlere göre kültürel zekâ, farklılık iklimi

daha yüksektir. Buna karşın yabancı dil bilme durumuna göre farklılıklar yönetimi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ( $p>0,05$ ).

#### 4.4.KÜLTÜREL ZEKÂ, FARKLILIK İKLİMİ VE FARKLILIKLAR YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

**Tablo 9.** Türk ve Yabancı Çalışanların Kültürel Zekâ, Farklılık İklimi ve Farklılıklar Yönetimi Arasındaki İlişki

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1.Kültürel Zekâ</b>	1								
<i>2.Bilişsel Ötesi</i>	,666**	1							
<i>3.Bilişsel</i>	,623**	,237**	1						
<i>4.Motivasyonel</i>	,674**	,274**	,245**	1					
<i>5.Davranışsal</i>	,665**	,358**	.090	,264**	1				
<b>6.Farklılık İklimi</b>	-.015	.018	-,225**	.126	.063	1			
<i>7.Çalışma Grubu Faktörü ve Örgütsel Faktörler</i>	.055	.097	-,251**	,220**	.113	,966**	1		
<i>8.Bireysel Faktörler</i>	-,262**	-,308**	,171*	-,396**	-,211**	-,186*	-,433**	1	
<b>9.Farklılıklar Yönetimi</b>	.116	,219**	.082	,160*	-.115	,242**	,270**	-,185*	1

Tablo 9’da Türk ve yabancı çalışanların kültürel zeka, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde kültürel zekâ ölçeğinin bilişsel boyutu ile farklılık iklimi ölçeği ve çalışma grubu faktörü ve örgütsel faktörler boyutu arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Buna karşın farklılık iklimi ölçeğinin bireysel faktörler boyutu ile kültürel zekâ ölçeği ve Bilişsel Ötesi, Motivasyonel, Davranışsal boyutları arasında negatif bir ilişki vardır ( $p<0,05$ ). Bunun yanı sıra farklılıklar yönetimi ölçeği ile kültürel zekâ ölçeğinin Bilişsel Ötesi, Motivasyonel boyutları arasında pozitif bir ilişki söz konusudur ( $p<0,05$ ).

**Tablo 10.**Kültürel Zekânın Farklılık İklimi Üzerindeki Etkisi

Model Bağımlı Değişken: Farklılık İklimi	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	3,060	,338		9,059	,000
Bilişsel Ötesi	,019	,068	,023	,276	,783
Bilişsel	-,257	,072	-,277	-3,567	,000
Motivasyonel	,155	,069	,179	2,251	,026
Davranışsal	,025	,063	,032	,398	,691
Sig.	0,004				
F	3,991				
R <sup>2</sup>	0,065				

Tablo 10’da kültürel zekânın farklılık iklimi üzerindeki etkisi regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Analiz sonucunda; kültürel zekâ ölçeğinin bilişsel ve motivasyonel boyutlarının farklılık iklimi üzerinde etkili olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Başka ifade ile kültürel zekâ ölçeğinin bilişsel boyutu ile farklılık iklimi arasında negatif bir ilişki buna karşın farklılık iklimi ile kültürel zekâ ölçeğinin motivasyonel boyutu arasında pozitif bir ilişki vardır. Bunun yanı sıra kültürel zekâ ölçeğinin bilişsel ötesi ve davranışsal boyutları farklılık iklimi üzerinde etkili değildir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 11.**Kültürel Zekânın Farklılık Yönetimi Üzerindeki Etkisi

Model Bağımlı Değişken: Farklılıklar Yönetimi	Standartlaşmamış Katsayılar		Standartlaşmış Katsayılar	T	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,530	,348		7,261	,000
Bilişsel Ötesi	,230	,070	,266	3,288	<b>,001</b>
Bilişsel	,004	,074	,004	,059	,953
Motivasyonel	,138	,071	,153	1,941	<b>,054</b>
Davranışsal	-,206	,065	-,252	-3,165	<b>,002</b>
Sig.	0,000				
F	5,380				
R <sup>2</sup>	0,091				

Tablo 11’de kültürel zekânın farklılık yönetimi üzerindeki etkisi regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Analiz sonucunda; kültürel zekâ ölçeğinin bilişsel ötesi, davranışsal ve motivasyonel boyutlarının farklılık yönetimi üzerinde etkili olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ). Başka ifade ile kültürel zekâ ölçeğinin davranışsal boyutu ile farklılık yönetimi arasında negatif bir ilişki buna karşın farklılık yönetimi ile kültürel zekâ ölçeğinin motivasyonel ve bilişsel ötesi boyutları arasında pozitif bir ilişki vardır. Bunun yanı sıra kültürel zekâ ölçeğinin bilişsel boyutu farklılık yönetimi üzerinde etkili değildir ( $p > 0,05$ ).

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ

Çağdaş zekâ anlayışı, bireyin sorun çözme ve çevresine uyum sağlama kapasitesini ifade eden zekânın sadece karmaşık matematik problemlerini çözmekten ibaret olmadığını kanıtlamıştır. Bazı insanlar mantık yürütmeyi, sayıları analiz etmeyi becerirken bazıları hitabeti, ikna etmeyi, karmaşık metinleri çözümlenmeyi ya da duyduğu sesleri notalara dökmeyi kolaylıkla başarmaktadır. Bu farklı yeteneklerin tanımlanması artık zekâyâ tek bir pencereden bakmamayı öğretmiştir. Günümüzde gerek iş dünyasında gerekse gündelik yaşamda duygusal zekâ, sosyal zekâ gibi kavramlar sıkça kullanılır olmuştur. Bunlar kişiler arası ilişkilerin ne kadar önem kazandığını işaret etmektedir. Örgütler açısından da yönetici ve çalışanlarının bu türden becerilere sahip olması veya geliştirmesi beklenmektedir. Bunun nedeni artık iş başarısının salt akademik başarılarından ve deneyimden geçmediğinin yaygın kabulüdür. Elbette ki bilgi günümüz dünyasında başarılı olmanın öncelikleri arasındadır. Ancak kişiler arası ilişkileri yürütmek için başka bir takım yeterlikler gerekmektedir. Özellikle bu ilişkiler farklı kültürler arasında gerçekleşiyorsa durum daha da değişmektedir.

Bu araştırmada Kocaeli’de 172 çalışana anket yoluyla ulaşılarak kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada ayrıca çalışanlarının demografik özelliklerine göre kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetiminin farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Demografik açıdan ele alırsak: Ankete katılanların 54’ü kadın ve %31.4, 118’i erkek ve %68.6’dır. 18-25 yaş aralığında, 44 kişi, 26-35 yaş aralığında, 92 kişi, 36-50 yaş aralığında, 28 kişi, 50 üzeri ise 8 kişi yer almaktadır. 109 kişi T.C. vatandaşı iken, 63 kişi diğer uyruğa sahiptir. 106 kişi evli iken, 66 kişi bekârdır. Eğitim düzeyleri açısından ele alırsak: 2 kişi ortaöğretim, 40 kişi lise, 43 kişi ön lisans, 73 kişi lisans, 14 kişi lisansüstü eğitime sahiptir. Tecrübe düzeylerine bakarsak: 1 yıldan az 18 kişi, 1-3 yıl arasında 47 kişi, 4-6 yıl tecrübe sahibi 84 kişi, 7-9 yıl tecrübe sahibi 21 kişi ve 10 yıl üzerinde tecrübeye sahip 2 kişi bulunmaktadır. Yurt dışında görev yapma durumları incelendiğinde ise, ankete katılanların %47,1

yurt dışında hiç görev yapmamıştır. Ankete katılanların %24,4 ‘ü iki dil ve daha fazlasını bilmektedir. Anketi yanıtlayanların 109’u Türkçeyi iyi bilmektedir.

Yapılan analizler sonucunda kültürel zekâ ölçeğinin bilişsel boyutu ile farklılık iklimi ölçeği ve çalışma grubu faktörü ve örgütsel faktörler boyutu arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Buna karşın farklılık iklimi ölçeğinin bireysel faktörler boyutu ile kültürel zekâ ölçeği ve Bilişsel Ötesi, Motivasyonel, Davranışsal boyutları arasında negatif bir ilişki vardır. Bunun yanı sıra farklılıklar yönetimi ölçeği ile kültürel zekâ ölçeğinin Bilişsel Ötesi, Motivasyonel boyutları arasında pozitif bir ilişki söz konusudur ( $p<0,05$ ). Bilişsel kültürel zekâ ile farklılık iklimi arasındaki negatif ilişki; genel Korelilerin özellikleri veya örneklemin gerçekleştirildiği Türkiye’de çalışan Koreliler açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu durum; örnekleme Koreli yöneticilerin işçi sınıfından gelmesi, kısmen yüksek bir eğitim seviyesine sahip olmaması olabilir. Ayrıca söz konusu Koreli yöneticilerin motive edici faktörleri kısmen daha az uyguladıkları gözlenmiştir. Bu yüzden bu çalışmanın örnekleme açısından Koreli yöneticilerin bulunduğu söz konusu firmalarda örgüte bağlılığı ve iş tatmini olmayan çalışanların işten çabuk ayrıldıkları yani personel devir hızının yüksek olduğu görülmektedir. Kültürel zekâ ile farklılık iklimi arasındaki ilişkiye yönelik ulusal ve uluslararası literatürde birbirinden farklı sonuçlar mevcuttur. Johnson (2004); Kaur & Malodia (2017) Kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi arasında negatif bir ilişki buna karşın Wharton (1993); Cheung & Tang (2011) pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Yang & Chang (2008); Yin (2012) ise Kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi arasında anlamlı bir ilişki ortaya koyamamışlardır.

Güvenirlilik test sonuçları incelendiğinde araştırmada kullanılan kültürel zekâ ölçeğinin 4 boyutu da “güvenilir” ( $>.70$ ) olduğu, ölçeğin bütününde ise 0,850 olduğu ve varyans oranının ise %74,250 olduğu ve ölçeğin iç tutarlılık anlamında güvenilirliği sağlanmıştır. Farklılık yönetimi ölçeğine ilişkin güvenirlilik test sonucunda “güvenilir” ( $>.70$ ) olduğu, ölçeğin bütününde ise 0,731 olduğu ve Farklılık iklimi ölçeğine ilişkin, Güvenirlilik test sonuçları incelendiğinde araştırmada kullanılan farklılık iklimi ölçeğinin 2 boyutu da “güvenilir” ( $>.70$ ) olduğu, ölçeğin bütününde

ise 0,786 olduğu ve varyans oranının ise %50,167 olduğu görülmektedir ve ölçeğin iç tutarlılık anlamında güvenilirliği sağlanmıştır.

Kültürel zekâ ölçeğinin boyutlarından en yüksek ortalama “Bilişsel Ötesi” ( $X=3,73$ ;  $ss=0,77$ ) en düşük ortalama ise “Bilişsel”dir ( $X=3,02$ ;  $ss=0,69$ ). Farklılıklar iklimi ölçeği boyutlarından en yüksek ortalama ise “Çalışma Grubu Faktörü ve Örgütsel Faktörler”dir ( $X=3,19$ ;  $ss=0,84$ ). Tabachnick ve Fidell (2013); George ve Mallery (2010)’e göre basıklık ve çarpıklık değerleri  $+2,0/-2,0$  arasında olursa ölçeklerin normal dağıldığını ve parametrik yöntemlerin daha güvenilir ve geçerli sonuçlar vereceğini ifade etmişlerdir. Bu yüzden çalışmada kullanılmış olan kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi ölçek ve boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerleri  $+2,0 /-2,0$  arasında olduğu için çalışmada parametrik testler olan bağımsız iki grup T-testi, One-way Anova varyans testi, pearson korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi ölçek ve boyutlarının ortalamaları bağımsız t-testi ile karşılaştırılmıştır. Kültürel zekâ ölçeği ve boyutlarının, farklılık iklimi ölçeği ve boyutlarının ve farklılıklar yönetimi ölçeğine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ( $p<0,05$ ). Başka bir ifade ile T.C. vatandaşı olan bireylerin olmayan bireylere göre kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi daha yüksektir. Buna karşın T.C. vatandaşı olan bireylerin olmayan bireylere göre farklılık iklimi ölçeğinin bireysel faktörler boyut ortalaması daha düşüktür.

Yabancı dil bilme durumuna göre kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi ölçek ve boyutlarının ortalamaları Anova testi ile karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde kültürel zekâ ölçeği ve boyutlarının, farklılık iklimi ölçeği anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ( $p<0,05$ ). Başka bir ifade ile iki dil ve daha fazla bilenlerin bir dil bilenlere ve hiç dil bilmeyenlere göre kültürel zekâ, farklılık iklimi daha yüksektir. Buna karşın yabancı dil bilme durumuna göre farklılıklar yönetimi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaşmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Türk ve yabancı çalışanların kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde kültürel zekâ ölçeğinin bilişsel boyutu ile farklılık iklimi ölçeği ve çalışma grubu faktörü ve örgütsel faktörler boyutu arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Buna karşın farklılık iklimi ölçeğinin bireysel faktörler boyutu ile kültürel zekâ ölçeği ve Bilişsel Ötesi, Motivasyonel, Davranışsal boyutları arasında negatif bir ilişki vardır ( $p<0,05$ ). Yani bireysel faktörlerde yaşanan bir olumsuzluk kültürel zekâyı da olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra farklılıklar yönetimi ölçeği ile kültürel zekâ ölçeğinin Bilişsel Ötesi, Motivasyonel boyutları arasında pozitif bir ilişki söz konusudur ( $p<0,05$ ). Yani kültürel zekâda ki artış farklılık iklimi üzerinde aynı yönlü artışa neden olmaktadır. Bunun yanı sıra kültürel zekâ ölçeğinin bilişsel ötesi ve davranışsal boyutları farklılık iklimi üzerinde etkili değildir. Ayrıca motivasyonel davranışların çalışanlar üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Kültürel zekânın farklılık yönetimi üzerindeki etkisi regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Analiz sonucunda; kültürel zekâ ölçeğinin bilişsel ötesi, davranışsal ve motivasyonel boyutlarının farklılık yönetimi üzerinde etkili olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Başka ifade ile kültürel zekâ ölçeğinin davranışsal boyutu ile farklılık yönetimi arasında negatif bir ilişki buna karşın farklılık yönetimi ile kültürel zekâ ölçeğinin motivasyonel ve bilişsel ötesi boyutları arasında pozitif bir ilişki vardır. Bunun yanı sıra kültürel zekâ ölçeğinin bilişsel boyutu farklılık yönetimi üzerinde etkili değildir ( $p>0,05$ ). Katılımcıların %52,9'u hayatlarında en az bir kez yurt dışında görev yaptıkları için motivasyonel (kültürel zekâ) olarak hayat tecrübesi ve kendi gözlemlerini kullanarak başka kültürler hakkında yeni bilgiler öğrenebilmek için enerji harcamış olabilirler.

Kültürel zekânın farklılık yönetimi üzerindeki etkisi regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Analiz sonucunda; kültürel zekâ ölçeğinin bilişsel ötesi, davranışsal ve motivasyonel boyutlarının farklılık yönetimi üzerinde etkili olduğu görülmektedir ( $p<0,05$ ). Başka ifade ile kültürel zekâ ölçeğinin davranışsal boyutu ile farklılık yönetimi arasında negatif bir ilişki buna karşın farklılık yönetimi ile kültürel zekâ ölçeğinin motivasyonel ve bilişsel ötesi boyutları arasında pozitif bir



ilişki vardır. Bunun yanı sıra kültürel zekâ ölçeğinin bilişsel boyutu farklılık yönetimi üzerinde etkili değildir ( $p>0,05$ ). Küreselleşmenin etkisi ile sınırların ortadan kalkıp yerini seyahat özgürlüğüne bıraktığı endüstrilerde çok kültürlü ortamların oluşması ile beraber kültürel zekânın önemi artmaktadır. Bireylerin başka ülkeleri görme, farklı kültürleri tanıyıp onlarla kaynaşma, başka coğrafyaları merak etme eğilimleri onları hiç tanımadıkları, çoğu zaman dilini bile bilmedikleri farklı noktalara seyahat etmeye teşvik etmektedir.

Ayrıca kültürel zekâ ölçeği ve boyutlarının, farklılık iklimi ölçeği ve boyutlarının ve farklılıklar yönetimi ölçeği puanları uyruğa göre %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Başka bir ifade ile T.C. vatandaşı olan bireylerin olmayan bireylere göre kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi daha yüksektir. Buna karşın T.C. vatandaşı olan bireylerin olmayan bireylere göre farklılık iklimi ölçeğinin bireysel faktörler boyut ortalaması daha düşüktür.

Farklılık iklimine yönelik ilk çalışma Kossek ve Zonia (1993,12) tarafından yapılmıştır. Farklılık iklimi üzerine yapılan çalışmalar, farklılık ikliminin çalışma tutumlarını etkilediği süreci açıklamak için sosyal kimlik ve sosyal değişim teorisi üzerinde durmaktadır (McKay ve Avery, 2015,71). Sosyal kimlik bakış açısına göre, araştırmacılar farklılık ikliminin, kimlik özgürlüğünü teşvik ederek, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti gibi çalışma tutumlarını etkilediğini savunmaktadır. Sosyal değişim perspektifinden yola çıkan araştırmacılar ise, farklılık ikliminin azınlık grup üyelerinin örgütle psikolojik sözleşmelerini güçlendirerek organizasyonları etkilediğini vurgulamaktadır (Luthans ve Youssef, 2004, 54).

Chena ve arkadaşları (2017) Tayvan'daki bir işletmenin Filipinli işçileri arasında yaptıkları araştırmada kültür şoku ile kültürel zekâ arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmacılar Kültürel Zekâ Ölçeğini uyarladıkları bir envanter oluşturmuşlar ve 382 işçiden oluşan örneklem grubunda uygulamışlardır. Bu araştırma ile kültürel zekânın kültür şokunu azalttığı doğrulanmıştır. Amiri ve arkadaşları çok kültürlü ortamlarda çalışanların kültürel zekâları ile performansları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların

performansları ile kültürel zekânın üst bilişsel, bilişsel ve motivasyonel faktörleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

Kültürel zekâ her şeyden önce bireysel yetenekler üzerine odaklanan bir yaklaşım içermektedir. Kültürlerarası çalışmalara insanın çeşitli psikolojik süreçleri açısından yaklaşan kültürel zekânın önemi her geçen gün artmaktadır. Haberleşme ve ulaşımın kazanmış olduğu üstün teknolojik özellikler insanlar arasındaki ilişkilerin zamansal ve mekânsal kontrolden bağımsız biçimde yürütmesine olanak sağlamaktadır. Bu durum çok çeşitli kültürlerin üyeleri durumundaki bireyler arasında hem yeni fırsatlar hem de yeni sorunlar doğurmaktadır. Bu anlamda kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunların çözümü, iletişimin sağlıklı ve başarılı bir biçimde yürütülmesi, kültürlerarasında diyalogun sağlanması için bireylerin kendi kültürel zekâ faktörleri ile ilgili bir değerlendirmeye girmeleri önerilmektedir. Çok kültürlü kurumlarda çalışan, dünyanın farklı ülkelerinde iş yapan, yönetici ya da yönetici adayı olan kişilerin kültürel bilgi kapasitelerini geliştirmeleri, kendi zihinsel süreçleri üzerinde kontrol sahibi olmaları, kültürlerarası etkileşimlere açık olmaları ve kültürel olarak belirlenmiş sözlü ve sözsüz iletişim davranışlarını yeniden düzenlemeleri yüksek bir kültürel zekâ ile mümkündür. Bireylerin kendilerini geliştirmeleri için mevcut kültürel zekâ yapıları hakkında geri bildirim alabilecekleri değerlendirmelere katılmaları ve kültürel zekâ alanında sunulan kuramsal ve eğitsel araçlardan faydalanmaları önerilmektedir.

Farklı kişilik özelliklerine, demografik özelliklere, bilgi ve beceri çeşitliliğine ve kültürel birikime sahip insanlar iş ortamlarında bir arada çalışmaktadır. Gerek şirketlerin bünyesindeki insan kaynaklarındaki çeşitlilik, gerekse küresel rekabette geri kalmamak için hayata geçirilen yeni uygulamalar, oluşan farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi ihtiyacını doğurmaktadır. İyi yönetilemeyen farklılık iklimi işletmelerde çalışanların adalet duygusunu zedeleyerek örgütsel sinisizme yol açmaktadır. Başka bir deyişle çalışanlarda, kendilerine eşit davranılmadığı ve gelişmelerinin eşit imkânlarla desteklenmediği algısı oluşmakta ve sonucunda çalışan ve örgütlerin performansında düşüş yaşanabilmektedir. Yöneticilerin iş gücü çeşitliliğine yönelik olumlu yaklaşımları; çalışanlar arasındaki farklılıklardan doğabilecek sorunların kişilere ve örgüte yönelik zarar vermeyecek şekilde

yönetilmesine ve buna ek olarak bu farklılıkların çeşitli alanlara katkılarını sağlayarak, çeşitliliği kazanca dönüştürmesine ilişkin uygulamalarıyla ilişkilidir. Aynı zamanda, yöneticilerin bu tutumları sayesinde çeşitli yetkinliklere sahip çalışanlar kabul görecektir ve mağduriyet hissetmeyeceklerdir. Bu sonuç da bu çalışmada görüldüğü üzere, olumlu bir farklılık iklimi algısı yaratarak örgüte yönelik sinik tutum ve davranışları azaltmaktadır.

Yapılan araştırmanın özgün kuramsal katkısı, özellikle kültürel zekâ, farklılık iklimi algısı ve farklılıklar yönetimi değişkenlerini ilk defa bütünleşmiş bir model içinde incelemesidir. Gerek bu alandaki boşluğu doldurması, gerekse çoklu kültürlerden çalışanların yoğun olduğu sektörlerde veri sağlaması açısından da çalışma önem taşımaktadır. Çalışmanın uygulamadaki katkısı ise, yöneticilerin kültürel zekâ ve farklılıkların yönetimi konularında bilgilendirilmesi ayrıca bu alanlardaki eğitim programlarının insan kaynakları uygulamaları içerisine alınmasını önermesidir. Bu kapsamda, bilişsel yeterlik ve duygusal zekâyâ ek olarak kültürel zekâ kıstaslarının da işe alım, performans yönetimi ve ödüllendirme süreçlerine dâhil edilmesi, yönetici adaylarının ya da yöneticilerin belirli sürelerle ulusal ya da uluslararası çeşitli projelerde görevlendirilerek geliştirilmesi yararlı olacaktır.

Kocaeli’de çalışanların kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi arasındaki ilişkiyi araştıran bu çalışmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle elde edilen bulgular 2020 yılı ve Kocaeli’de çalışanlar açısından değerlendirilmelidir. Farklı zamanlarda veya farklı örneklem üzerinde yapılan araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilebilir. Ayrıca her anket çalışmada gerçekleştirilecek ölçme hesaplama hataları bu çalışmada da söz konusu olabilir. Gelecek çalışmalarda farklı örneklem üzerinde ve kültürel zekâ, farklılık iklimi ve farklılıklar yönetimi arasındaki ilişkide yeni aracı değişken eklenerek benzer araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Adler, N.J. (1991). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston, MA: PWS-KENT.
- Agars, M. D., Kottke, J. L. (2004). *Models and Practice of Diversity Management: A Historical Review and Presentation of a New Integration Theory*. The Psychology and Management of Workplace Diversity (Editorler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.
- Balay, R., Sağlam, M. (2004), Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği, Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(8):31-46
- Barry, B., Bateman, T. S. (1996). A social trap analysis of the management of diversity. *Academy of Management Review*. 21(3):757-790.
- Barutçugil, İ. (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler arası farklılıkların yönetimi*. Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Baykasoğlu, Adil ve Dereli, Türkay, "Farklılıkların Yönetimi", Önce Kalite Dergisi, Yıl:3, Sayı: 89, İstanbul, Mart, 2005
- Bean, Robert, Sammartino, A., O'Flynn, J., Lau, K., Nicholas, S. (2001), "Using Diversity Climate Surveys: A Toolkit for Diversity Management", Programme for the Practice of Diversity Management by Department of Immigration and Multicultural Affairs (DIMA) and Australian Centre for International Business (ACIB),
- Begeç, Suat (2004). "Farklılıkların Yönetimi ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Budak, Gülay ve Sürgevil, Olca (2008) İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma, DEU Journal of GSSS, Sayı 10, Sayfa: 65-96.
- Cox, T. H. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*. 5, 34-47 Cox, Taylor H. ve Blake, Stacy, "Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competiveness, The Academy Of Management Executive, Vol. 5, No.3, August, 1991
- Cox, T. H., & Smolinski, C. (1994). *Managing diversity and glass ceiling initiatives as national economic imperatives (Working Paper)*. Ann Arbor, MI: Michigan Business School.
- Gentile, M. C. (1994). *Differences That Work - Organizational Excellence Through Diversity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gilbert, J. A. & Ivanchevich, J. M. (2001) Effects of Diversity Management on Attachment. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol: 31, No. 7, 1331-1349.
- Gilbert, J. A. & Stead, B. A. (1999). Stigmatization revisited: Does diversity management make a difference in applicant succes? *Group & Organization Management*. 24, 2 (Jun); 239-256.
- Harrison, D. A., Price, K. H., ve Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*. 41(1):96-107.
- Hubbard, E.E. (2004). *Diversity Management*, HRD Press, Massachusetts.

- Hutchings, K. (2005). Book Review: Managing Diversity: Toward a globally inclusive workplace. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 43:430-431.
- Lawson, G. (2001). *Diversity Management for the 21st Century*. Des Moines: Gary Lawson & Associates.
- Maldonado, R. W., Dreachslin, J. L., Dansky, K.H., Souza, G. & Gatto, M. (2002). Racial/ethnic diversity management and cultural competency: the case of pennsylvania hospitals. *Journal of Healthcare Management*. 47, 2 (March-April): 111- 124.
- Mannix, E., Neale, M. A. (2005). What differences make a difference: The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*. 6(2):31-55.
- Martins, L.L., Miliken, F.J., Wiesenfeld, B.M. & Salgado, S.R (2003). Racioethnic diversity and group members' experiences: the role of the racioethnic diversity of the organizational context. *Group & Organization Management*. Vol. 28, No. 1, March, 75-106, Sage Publications.
- Memduhoğlu, H.B. (2007). Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye'de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü İnternet Kaynakları
- Milliken, F.J., Martins, L.L. (1996). Searchinf for common threads: understanding the multiple effects of diversity in organzational groups. *Academy of Management Review*. 21 (2), 402-433.
- Montei, M. S., Adams, G. A. ve Eggers, L. M. (1996). Validity of scores on the Attitudes Toward Diversity Scale. *Educational and Psychological Measurement*. 56:293-203.
- Mor Barak, M. E. (2000). The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management. *National Association of Social Workers, Social Work*. 45(4):339- 352.
- Mor Barak, M. E. (2005). *Managing Diversity, Toward a Globally Inclusive Workplace*. USA: Sage Publications.
- Mujtaba, B. G. (2007). *Workforce Diversity Management, Challenges, Competencies, and Strategies*. USA: Llumina Press.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M. & Xin, K.R. (1999). Exploring the blk box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarerly*, 44, 1-28
- Phelps, E. M. (1997), *Understanding and managing diversity, the personnel challenge for leaders*, A Research Paper The Research Department Air Command and Staff College, Mart, 1997.
- Point, S., Singh, V. (2003). Defining and dimensionalising diversity: Evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal*. 21(6):750-761.
- Rowney, J. I. A. (2001). One step forward, or two steps back? Diversity management and gender in organizational analysis. (Erisim: 10.09.2011) <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2001/Papers/Gender/Mil ler.pdf>), Olgun, Onur, "Farklılık Yönetimi", Erişim: <http://www.cvtr.net/makale/haber.asp> (Erişim,15.04.2020)
- Salamon, Mary F. ve Schork, Joan M., "Turn Diversity To Your Advantage", *Research Tecnology Management*, July-August, 2003 Schein, Edgar H, "Örgütsel Kültür", Çev: Atilla Akbaba, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:4, Sayı:3, İzmir, 2002

- Schermerhon, J. R., Hunt, J. G., And Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior*. 7th Ed. John Wiley & Sons Inc. New York.
- Smith, W. J., Wokutch, R. E. , Harrington, K. V., ve Dennis, B. S. (2004). Organizational attractiveness and corporate social orientation: Do our values influence our preference for affirmative action and managing diversity. *Business Society*. 43(1):69-96.
- Sonnenschein, W. (1997). *The Diversity Toolkit: How You Can Build and Benefit From a Diverse Workforce*. New York: McGrawHill Companies.
- Stockdale, M. S., Cao, F. (2004). Looking Back and Heading Forward: Major Themes of The Psychology and Management of Workplace Diversity. *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (ss. 299-316) (Editorler: Stockdale, M. S., Crosby, F. J.). USA: Blackwell Publishing.
- Sürgevil, Olca. (2010). *Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Tezler Aksu, N. (2008). *Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama*, (Doktora Tezi), Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Thomas, David A ve Ely, Robin J., “Making Differences Matter: A New Paradigm For Managing Diversity”, *Harvard Business Review*, September- October, 1996
- Thomas, R.Roosevelt, Redfining Diversity Author of Beyond Race and Gender, AMACOM, American Management Association Library Of Congress Cataloging-in Publication Data, New York - USA, 1996 Dergi ve Makaleler “A’ dan Z’ ye Farklılıkların Yönetimi”, *Humans Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, İstanbul, Temmuz 2003
- Tsui, A. S., Egan, T. D., ve O’Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*. 37:549-579.
- Ünal, L. I. (2003). İlköğretim okullarında demokratik okul ortamının oluşturulmasına kadın yöneticilerin katkısı. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*. 1, 2/3 (baharyaz): Ankara. 112
- Von Bergen C.V., Soper B. and Foster T. (2000). Unintended negative effects of diversity management, *Public Personel Management*. Volume: 3, (2) Summer.
- Weaver, P., Wilborn, L., McCleary, K., ve Lekagul, A. (2003). Diversity training management initiatives in the lodging industry: An exploratory analysis of underlying dimensions. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 27(2):237-253.
- Webber, S. S., Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*. 27:141-162.
- Williams, K.& O’Reilly, C. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*. 20: 77-140.

## EKLER

Değerli katılımcı;

Bilimsel bir araştırma için hazırlanan bu anket formu, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yapılan "Farklılıkların Yönetimi ve Kültürel Zekâ Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı yüksek lisans tezi için veri elde etmek amacıyla hazırlanmıştır. **Kesinlikle kimliğiniz gizli tutulacak** ve sadece vereceğiniz cevaplar önem taşımaktadır. Soruların **tamamına** vereceğiniz **ıcten ve samimi** cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasında büyük önem arz etmektedir.

Bilimsel bir çalışmaya verdiğiniz katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, iş hayatınızda başarılar dileriz.



## DEMOGRAFİK SORULAR

1.Cinsiyet:

Kadın  Erkek

2.Yaş: .....

3.Uyruk:

T.C.  Diğer .....

4.Medeni Durum:

Evli  Bekâr

5.Evli ise; Partnerin Uyuğu:

Türk  Kendi ülkesinden  Diğer ülkeden

6.Eğitim:

Ortaöğretim  Lise  Ön lisans  Lisans  Lisansüstü

7.Şu anki İşletmenizde Çalışma Süreniz:

1 yıldan az  1-3 yıl  4 -6 yıl  7-9 yıl  10 yıl ve üzeri

8.Yurtdışında Görev Tecrübeniz:

Hiç  Bir defa  İki ve daha fazla

9.Yabancı Dil Bilginiz:

Hiç bilmiyorum  Bir dil biliyorum  İki ve daha fazla dil biliyorum

10.Türkçe Bilginiz:

Hiç bilmiyorum  Az biliyorum  İyi biliyorum



## FARKLILIKLARA İLİŞKİN GÖRÜŞLER

(Aşağıdaki sorularda size uygun olan seçeneklerin yanındaki kutucuğu X ile işaretleyiniz.  
Birden çok şık işaretleyebilirsiniz.)

Sizce aşağıdaki seçeneklerden **hangileri** bir insanı diğerinden farklı yapar?

- |  |   |                                       |                                 |
|--|---|---------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cinsiyet      | <input type="checkbox"/> Çalışma Biçimi | <input type="checkbox"/> Irk          | <input type="checkbox"/> Hepsi  |
| <input type="checkbox"/> Etnik Köken   | <input type="checkbox"/> Yaş            | <input type="checkbox"/> Kültür       | <input type="checkbox"/> Diğer: |
| <input type="checkbox"/> Eğitim        | <input type="checkbox"/> Din            | <input type="checkbox"/> Engellilik   |                                 |
| <input type="checkbox"/> Cinsel Tercih | <input type="checkbox"/> Kişilik        | <input type="checkbox"/> Gelir Düzeyi |                                 |

**Hangi yönleri** sizden farklı bir kişi ile aynı grupta bulunmayı istemezsiniz?

- |  |   |                                       |                                 |
|--|---|---------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cinsiyet      | <input type="checkbox"/> Çalışma Biçimi | <input type="checkbox"/> Irk          | <input type="checkbox"/> Hepsi  |
| <input type="checkbox"/> Etnik Köken   | <input type="checkbox"/> Yaş            | <input type="checkbox"/> Kültür       | <input type="checkbox"/> Diğer: |
| <input type="checkbox"/> Eğitim        | <input type="checkbox"/> Din            | <input type="checkbox"/> Engellilik   |                                 |
| <input type="checkbox"/> Cinsel Tercih | <input type="checkbox"/> Kişilik        | <input type="checkbox"/> Gelir Düzeyi |                                 |

İş dışındaki hayatınızda **hangi yönleri** öne çıkan kişilere mesafeli davranırsınız?

- |  |   |                                       |                                 |
|--|---|---------------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cinsiyet      | <input type="checkbox"/> Çalışma Biçimi | <input type="checkbox"/> Irk          | <input type="checkbox"/> Hepsi  |
| <input type="checkbox"/> Etnik Köken   | <input type="checkbox"/> Yaş            | <input type="checkbox"/> Kültür       | <input type="checkbox"/> Diğer: |
| <input type="checkbox"/> Eğitim        | <input type="checkbox"/> Din            | <input type="checkbox"/> Engellilik   |                                 |
| <input type="checkbox"/> Cinsel Tercih | <input type="checkbox"/> Kişilik        | <input type="checkbox"/> Gelir Düzeyi |                                 |

Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte **hangi sorunlar** ortaya çıkabilir?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> İletişimsizlik/Anlaşmazlık | <input type="checkbox"/> Ekip Ruhunu Oluşturma |
| <input type="checkbox"/> Sorun Çözmede Aksaklıklar  | <input type="checkbox"/> Çatışma               |
| <input type="checkbox"/> Kararsızlık                | <input type="checkbox"/> Diğer:                |

Farklı yönleri olan kişilerin dâhil olduğu bir ekipte **hangi avantajlar** olabilir?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Düşünce Zenginliği | <input type="checkbox"/> Verimliliğin Artması |
| <input type="checkbox"/> Esneklik           | <input type="checkbox"/> Performansın Artması |
| <input type="checkbox"/> Hoşgörünün Artması | <input type="checkbox"/> Diğer:               |

Size benzeyen kişilerle bir arada çalışmanın **yararları** neler olabilir?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> İletişimin/Anlaşmanın Sorunsuz Olması | <input type="checkbox"/> Karar Vermede Kolaylık |
| <input type="checkbox"/> Hoşgörü Düzeyinin Artması             | <input type="checkbox"/> Yaratıcılığın Artması  |
| <input type="checkbox"/> Esneklik Kazanılması                  | <input type="checkbox"/> Ekip Ruhunun Oluşması  |
| <input type="checkbox"/> Verimliliğin Artması                  | <input type="checkbox"/> Performansın Artması   |
| <input type="checkbox"/> Düşünce Zenginliği                    | <input type="checkbox"/> Diğer:                 |





## FARKLILIK YÖNETİMİNDE SERGİLENEN HAREKET SEÇENEKLERİNE İLİŞKİN SORU FORMU

(Aşağıdaki sorularda size uygun olan seçeneklerin yanındaki kutucuğu X ile işaretleyiniz)

Aşağıdaki soruları “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” u ifade edecek ve hiçbir soruyu yanıtızsız bırakmayacak şekilde cevaplayınız.	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum, Ne katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
--	------------------------------------	---------------------	--	--------------------	-----------------------------------

No	<b><u>Bir yönetici, çalışanlarının kariyerleri hakkında karar verirken;</u></b>	1	2	3	4	5
1	Çalışanlarının <b><u>eğitim seviyesi</u></b> farklılıkları önemli bir etken değildir.					
2	Çalışanlarının <b><u>yaş</u></b> farklılıkları önemli bir etken değildir.					
3	Çalışanlarının <b><u>cinsiyet</u></b> farklılıkları önemli bir etken değildir.					
4	Çalışanlarının <b><u>etnik köken/ırk</u></b> farklılıkları önemli bir etken değildir.					
5	Çalışanlarının <b><u>cinsel tercih</u></b> farklılıkları önemli bir etken değildir.					
6	Çalışanlarının <b><u>kültür</u></b> farklılıkları önemli bir etken değildir.					
7	Çalışanlarının <b><u>kişilik</u></b> farklılıkları önemli bir etken değildir.					
8	Çalışanlarının <b><u>din</u></b> farklılıkları önemli bir etken değildir.					
9	Çalışanlarının <b><u>engelli olup olmaması</u></b> önemli bir etken değildir.					



## FARKLILIK İKLİMİ ÖLÇEĞİ

(Aşağıdaki sorularda size uygun olan seçeneklerin yanındaki kutucuğu X ile işaretleyiniz)

Aşağıdaki soruları; “1=Hiç, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Genellikle, 5=Daima”yı ifade edecek ve hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayacak şekilde cevaplandırınız.	<b>Hiç</b>	<b>Nadiren</b>	<b>Bazen</b>	<b>Genellikle</b>	<b>Daima</b>
---	------------	----------------	--------------	-------------------	--------------

No		1	2	3	4	5
1	Bu işyerinde eğitim, kariyer ve terfi konularında bana eşit davranılmaktadır.					
2	Yöneticilerim astlarımla kişisel farklılıklarına ve pozisyonlarına bakmaksızın tüm çalışanlara saygılı davranır.					
3	Yönetim ve takım liderlerim sorunların çözülme sürecine grubun tüm üyelerini dâhil eder.					
4	Üst yönetim, çalışanlara fırsat eşitliği sağlanması, ayrımcılıkların önlenmesi ve farklılıkların yönetilmesi konusunda tam destek verir.					
5	Bu işyerinde saygı ve itibar görüyorum.					
6	Takımına ait olduğumu hissediyorum.					
7	Her türlü farklı fikri yöneticimle açıkça konuşabilirim.					
8	Kurum kültürü değişime açıktır.					
9	Yöneticiler her türlü ayrımcılığa (ırk ayrımı, cinsiyet ayrımı, yöresel ayrımlar) engel olur.					
10	İş yapma şeklimizle bütün misafirlerimizin farklı ihtiyaç ve beklentilerini karşılarız.					
11	İşyerinde insanların cinsiyeti, dini, yöresi, bedensel engeli gibi farklılıklarıyla ilgili hoş olmayan şakalar duyuyorum.					
12	İşyerinde diğer insanların ayrımcılık, taciz ve zorbalıklarına şahsen maruz kaldım.					



## KÜLTÜREL ZEKÂ ANKET FORMU

(Aşağıdaki sorularda size uygun olan seçeneklerin yanındaki kutucuğu X ile işaretleyiniz)

Aşağıdaki soruları “1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum” u ifade edecek ve hiçbir soruyu yanıtı bırakmayacak şekilde cevaplayınız.	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum, Ne katılmıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
--	--------------------------------	---------------------	--	--------------------	-------------------------------

No		1	2	3	4	5
1	Farklı kültürel geçmişi olan kişilerle birlikteyken kullandığım kültürel bilginin farkındayım.					
2	Alışkın olmadığım kültürden birileriyle etkileşime geçtiğimde kültürel bilgimi duruma uygun olarak kullanırım.					
3	Kültürlerarası etkileşimlerde kullandığım kültürel bilginin farkındayım.					
4	Farklı kültürlerden birileriyle etkileşim halindeyken kültürel bilgimin doğruluğuna dikkat ederim.					
5	Başka kültürlerin yasal ve ekonomik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim.					
6	Başka dillerin kurallarını (kelime, gramer vb.) bilirim.					
7	Başka kültürlerin değerlerini ve dini inançları hakkında bilgi sahibiyim.					
8	Başka kültürlerin evlilik sistemleri hakkında bilgi sahibiyim.					
9	Başka kültürlerin el sanatları hakkında bilgi sahibiyim.					
10	Başka kültürdeki jest, mimik vb. sözel olmayan davranışların sergileme kurallarını bilirim.					
11	Başka kültürlerden insanlarla bir arada olmaktan hoşlanırım.					
12	Alışkın olmadığım bir kültürde yerel insanlarla kaynaşabileceğime eminim.					

13	Benim için yeni olan bir kültüre uyum sağlamada karşılaştığım güçlüklerle başa çıkacağıma eminim.					
14	Alışkın olmadığım kültürlerde yaşamaktan hoşlanırım.					
15	Farklı bir kültürdeki alışveriş yapma kurallarına alışabileceğime eminim.					
16	Sözel davranışlarımı (ses tonu, aksan vb.) kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.					
17	Konuşurken tonlama ve duraksamayı, kültürlerarası duruma uygun olarak değişik şekillerde kullanırım.					
18	Konuşma biçimimi kültürlerarası iletişimin gereklerine göre ayarlarım.					
19	Kültürlerarası iletişimde ne kadar gerekiyorsa sözel olmayan davranışlarımı ona göre ayarlarım.					
20	Yüz ifademi kültürlerarası iletişimin gereklerine göre değiştiririm.					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı :** Seda

**Soyadı :** GÖKDEMİR

**Doğum Tarihi :** 21.12.1991

**Medeni Hali :** Bekar

**Uyruk :** Türk

### EĞİTİM BİLGİLERİ

**Lisans :** Eskişehir Osmangazi Üniversitesi – Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi –  
Kimya Mühendisliği

**Yüksek Lisans :** Kocaeli Üniversitesi – İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi – İşletme