

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

ULUSLARARASI İŞLETMELERDE ETNİK KÖKEN VE KÜLTÜREL ÇEŞİTLİLİKLERİN KUŞAKLAR BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Gözde MERT¹

Öz

Uluslararası işletmelerde farklı etnik kökenlerden ve kültürden insanlar bulunmaktadır. Bu durum işletmelerin uluslararası piyasadaki faaliyetlerinde önem arz etmekte ve işletmeler farklı etnik kökene ve kültüre sahip bireylerle iş birliği yapmak durumundadır. Etnik ve kültürel çeşitliliklerin artması, bunların yönetimini de gerekli kılmaktadır. X ve Y kuşağının iş yaşamındaki beklentileri ise birbirinden farklılık göstermekte ve işletmelerin yönetim ve liderlik politikalarını da etkilemektedir. Bu maksatla, çalışmanın amacı; uluslararası işletmelerde iş görenlerin etnik ve kültürel çeşitliliklerin, X ve Y kuşağı bağlamında farklılık gösterip-göstermediğini ortaya koymaktır. Araştırmada nicel yöntemler kullanılmış olup, İstanbul'da faaliyet gösteren uluslararası işletmelerde, X ve Y kuşağında bulunan yönetici ve çalışan personele anket uygulanmıştır. Araştırmaya 387 kişi katılmıştır. Verilerin analizinde parametrik teknikler uygulanmıştır. Bulgular incelendiğinde; farklılıkların yönetimi X ve Y kuşağına, aynı zamanda etnik kökene göre farklılık göstermektedir. Çalışmada ayrıca demografik faktörlerin etnik ve kültürel farklılıkları kuşaklar bağlamında ele alınarak farklılıkları incelenmiş olup, bazı demografik etkenlerin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırma sonunda X ve Y kuşağında bulunan, farklı etnik kökenli çalışana ve çok kültürlü bir yapıya sahip olan uluslararası işletmelere, yönetim ve liderlik politikaları konularında öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Uluslararası İşletmeler, Kültürel Farklılık, Etnik Köken, X Kuşağı, Y Kuşağı.*

JEL Kodları: *M1, M16.*

Başvuru: *05.01.2020*

Kabul: *06.03.2020*

INVESTIGATION OF ETHNIC ORIGIN AND CULTURAL DIFFERENCES IN THE CONTEXT OF GENERATIONS IN INTERNATIONAL BUSINESS²

Abstract

International work life include people of different ethnicities and cultures. This situation is important in the activities of business in the international market and corporates have to cooperate with individuals of different ethnic origin and culture. Increasing ethnic and cultural differences forces their management. The expectations of X and Y generation in business life differ from each other and affect the management and leadership policies of the enterprises. The purpose of the study; whether the ethnic and

1- Dr. Öğr. Üyesi, Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. gozde.mert@nisantasi.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9314-0242>

2- The Extended English Summary is located below the Turkish article.

cultural differences of those working in international corporates differ in the context of X and Y generations.

Quantitative methods were used in the study and a questionnaire was filled out by the managers and employees in X and Y generations in the international enterprises operating in Istanbul. 387 people participated in the survey. Parametric techniques were used for data analysis. When the findings were examined; The management of differences varies according to the generation X and Y, as well as ethnic origin. In addition, ethnic and cultural differences of the demographic factors were examined in the context of generations and some demographic factors were found to be different. At the end of the research, suggestions on management and leadership policies were presented to the international enterprises in the X and Y generations, who have different ethnic backgrounds and have a multicultural structure.

Keywords: *International Businesses, Cultural Diversity, Ethnic Origin, Generation X, Generation Y.*

JEL Codes: *M1, M16.*

Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.

1. GİRİŞ

Kurumların çevresi küresel hale geldikçe, insan kaynağının yönetimi daha ilgi çekici, tahmin edilemez, ani değişiklik, belirsizlik ve sürprizlere açık bir duruma gelmektedir. Küresel koşullarda insan yönetiminin önemi, çok fazladır. Kurumlar insan kaynağı yönetiminde başarılı olmak için çok fazla zaman, dikkat ve emek harcamaktadır (Mert, 2019b: 176).

İşletmeler büyümek ve başarılı olmak için faaliyetlerini ülke sınırları dışına da çıkarmalıdır. İşletmelerin her bir yeni pazara girmesi ise, yeni bir bilinmezlik durumu anlamına gelmektedir. Ülke dışında yapılacak yatırımın türü ve riski değişse de faaliyet gösterilecek ülkeye ilişkin bilgi sahibi olmak oldukça önemli bir husustur. Her pazar alanı kendine özgü, ekonomik, politik, sosyal, yasal, etnik ve kültürel özelliklere sahiptir. Bu alanlarda toplanacak doğru bilgi, ülke dışı faaliyetlerin başarısını doğrudan etkilemektedir. Özellikle farklı etnik kökene ve kültürlere ait farklı iş yapma biçimleri işletmelerin sınır ötesi faaliyetlerinde, çok kritik bir role sahiptir.

Farklı etnik ve kültürel yapıları aynı yapıda tutabilmek, farklı beklenti ve ihtiyaçlara cevap verebilmeyi gerektirir. Etnik köken ve kültürel çeşitlilikler, çalışanların gelecek planlarında, motive unsurlarında veya performans durumlarında farklılıklara sebep olmaktadır. Uluslararası işletmelerde farklı etnik kökenli ve kültürlere sahip iş görenler birtakım sorunlara yol açsa da kurum bu durumu avantaja da çevirebilmektedir. Uluslararası işletmeler, böyle bir yapıda sorunlara farklı stratejik yaklaşımlar geliştirebilmekte ve öğrenen örgüt yapısına dönüşebilmektedir. Bu durum da kurumu daha yenilikçi ve yaratıcı bir yapıya dönüşmesini sağlamaktadır.

Günümüz iş dünyası birden fazla kuşağın bir arada çalışmasına neden olmaktadır. Yaşam sürelerinin ve refah düzeyinin yükselmesi farklı kuşaklarda bulunan bireylerin iş yaşamında daha uzun süre bulunmasına ve emeklilik durumu olsa da iş yaşamı içinde kalmalarını sağlamaktadır. Buna göre işletmelerde sessiz, bebek patlaması (baby

boomers), X ve Y kuşağı olmak üzere farklı kuşaklara sahip çalışanlar vardır (Becerikli, 2013: 3). Farklı yaş gruplarının bir arada çalıştığı kurumlarda; kuşaklararası algı, uygulama, iletişim ve yöntem farklılıklarından kaynaklanan sorunlar yaşanabilmektedir. Kuşaklar incelendiğinde yöneticilerin çoğunluk olan kısmını X kuşağı, çalışan kesimini de Y kuşağı oluşturmaktadır (Mert, 2018: 723).

Bu çalışmanın amacı, uluslararası işletmelerde iş görenlerin etnik köken ve kültürel çeşitliliklerin, X ve Y kuşağı bağlamında farklılık gösterip-göstermediğini ortaya koymaktır. Bu maksatla, İstanbul’da bulunan uluslararası işletmelerdeki yönetici ve çalışana anket uygulanmış ve sonuçlar ortaya konulmuştur.

1.1. Kavramsal Çerçeve

1.1.1. Etnik Köken ve Kültürel Çeşitlilik

Etnik köken, devlet içinde egemen çoğunluğun dışında olan, farklı düşünen ve gören, birbiriyle kan bağı, din, dil ve tarih birliği (Heckmann, 1995: 84) ile bir araya gelen insanlardır. Etnik köken kavramı, Yunanca “ethnos” kelimesinden türetilmiştir. Bu kelime, belirli bir kavme aitliği ifade etmektedir (Yuvalı, 2013: 72). Smith (1994: 42) etnik topluluğu; ortak soy miti, kolektif özel ad, paylaşılan tarihi anılar, ortak kültürü farklı kılan bir veya daha fazladan oluşan etmen, özel yurtla ilgili bir bağ ve nüfusun önemli kesimleri arasında olan dayanışma duygusu olarak tanımlamaktadır.

Ülkeler zaman içinde göç almaları nedeniyle, toplumsal uyum ve istikrarı sağlama politikaları konusundaki deneyimleri artmaktadır. Uluslararası işletmelerde de toplumsal uyum ve istikrarı sağlamak için uygulanan politikaların günümüzde ulaştığı durum, “çok kültürlülük” esasına dayanan, “farklılıklar zemininde bir birlik sağlama” anlayışını esas almaktadır (Vatandaş, 2001: 102).

Her birey dil, tarih, sınıf, cinsiyet, din, milliyet gibi kendine özgü faktörler tarafından belirlenen kültüre sahip bir ya da daha fazla gruba üyedir. Kültür, bir grubun yaşam biçimini ifade eden, paylaşılan ve aktarılan beslenme, dil, giyim, ritüeller gibi çeşitli öğeleri içine alan bir kavramdır (Tezcan, 2014: 76). Kültür, insana kim olduğu, nereye ait olduğu, nasıl davranması, ne yapması gerektiği ile ilgili duygu ve düşünce veren bir kavramdır. İnsan davranışlarını, tutumunu, çalışmasını, üretkenliğini ve eylemlerini de etkilemektedir (Moran, Harris ve Moran, 2007: 6).

Kültürel çeşitlilik, aynı sosyal sistem içerisinde, farklı grup kimlikleri olan bireylerin karışımıdır. Bu sosyal sistemler, azınlık veya çoğunluk olarak tanımlanabilmektedir. Çoğunluk gruplar, diğer gruplarla karşılaştırıldığında tarihsel bir geçmişe sahip olmalarından dolayı, ekonomik kaynak ve güç bakımından daha avantajlı bir durumdadırlar (Helvacıoğlu ve Özutku, 2010: 198).

Kültürel çeşitlilik, birbirinden farklı kültürel özellik gösteren insanlar arasındaki etkileşimlerle ortaya çıkan, birlikte çalışma ve yaşamaya ilişkin değerlerin birbirine benzememesidir. Aynı zamanda, farklı kültürler arasındaki farklı ürünlerin birlikte var oluşu ve değişimi de kültürel çeşitlilik olarak nitelendirilebilmektedir (Çakır ve Eğinli, 2010: 180).

Kültürel çeşitlilikler, toplumdaki iletişime verilen önem, sosyal ilişkiler, zaman algısı gibi birçok konuyu kapsadığından dolayı uzun süren ve aşamalı olarak ilerleyen bir

öğrenmeyi gerektirmektedir. Bu aşamalardan birincisi, kişinin kendi kültürü dışında da farklı kültürel değer ve normların olduğunu farkına varmasıdır. İkinci aşamada ise, kişi farklı kültürdeki yanlış iletişim, yorumlama ve değerlendirme gibi olumsuzlukları azaltması için gayret göstererek, farklılıkların nedenlerini çözümleridir (Helvacıoğlu ve Özutku, 2010: 198).

1.1.2. Etnik Köken ve Kültürel Çeşitliliklerin Uluslararası İşletmeler Üzerindeki Etkisi

İşletmelerde etnik köken ve kültürel çeşitliliklerin yönetimi, 1960'lı yılların başında araştırılmaya başlanmıştır. Araştırmalarda etnik köken ve kültürel çeşitliliklerin işletmelere rekabet avantajı sağlayabileceği belirtilmiş olup, işletmelerin etnik köken ve kültürel çeşitlilikleri kullanarak, irksal bütünleşme ile birlikte iş görenlere eşit fırsatlar sunulması ve eğitilmesi gerekliliği ifade edilmiştir (Tereza ve Fleury, 1999: 109).

1980'li yıllara gelindiğinde ise, işgücündeki farklılaşan yapı, kültür ve etnik köken unsurlarının etkin yönetilmesi çok uluslu işletmelerin gelişimini de atırmıştır. Bunun gelişmeler etnik köken ve kültürel çeşitliliğin, çok uluslu işletmelerde daha derin bir anlam kazanması ve bunun çok uluslu işletmeciliği tüm yönleriyle etkilemesidir (Seymen, 2005: 10).

Etnik köken ve kültürel çeşitliliklerin işletme süreç ve yapısını etkilemektedir. Etnik köken ve kültürel çeşitliliklerin yönetim bilimine etkisinin nedeni; yönetimin toplumsal süreçlerden ayrı tutulamayacak ve aile, okul, politika, devlet gibi ulusal kültürü oluşturan unsurlardan etkilenen ve yönetim, din, bilim inançları ile de yakından ilişkili bir konu olmasından dolayıdır. Bir ülkenin söz konusu süreçlerdeki tarihsel özellikleri; sosyal organizasyonlarını ve dolayısıyla yönetim kavramlarını şekillendirir (Uzunçarşılı, 2001: 88).

Uluslararası işletmelerde birçok farklı etnik köken ve kültürden insanların olması, işletmenin amaçlarına ulaşmayı zorlaştırmaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek için o işletmede ortak duygu ve fikirlerin geliştirilmesi önem taşımaktadır. Aksi takdirde yaşanacak başarısızlıklar, yerel çapta bir işletmenin yaşadığı sıkıntıların çok daha ötesinde sorunlara neden olabilecektir. Meydana gelecek bu sorunların telafisi de aynı oranda zor olacaktır. Uluslararası işletmelerin yöneticisi birden çok riskle karşı karşıyadır. Bunlar:

- a) Mali riskler
- b) Siyasi riskler
- c) Uluslararası ortamda yapılan insan kaynakları faaliyetlerinin değiştirilmesi gerektiği (Dereli, 2005: 64).

Uluslararası işletmelerin önemli bir sorunu farklı etnik köken ve kültürlerin değerlere etkisinin derecesidir. Farklı etnik köken ve kültürleri yapısında bulunduran çok uluslu işletmelerde kültür etkileşimi ve yönetim ilişkileri konusunda yapılan araştırmalar üç farklı yaklaşımın ortaya çıkmasına neden olmuştur (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001: 89):

- a) Uluslararası şirketlerin yönetimlerinde, hangi ülkede faaliyet gösterdiklerine bakılmaksızın kendi ulusal kültürel değerlerinin etkili olduğunu belirten "ayrışma"

yaklaşımı

b) Çokuluslu işletmelerin yönetiminde endüstrileşmiş ülkelerin değerlerini ve yerel ülke kültürünü benimseyen “benzeşme” yaklaşımı

c) Karşılıklı etki ile ortak değerler sisteminin mevcut olduğu ve uluslararası işletmelerin ulusal kültür ile yerel kültürlerin bir bütünleştiği değerlerle yönetimi yaklaşımlarıdır.

“Ayrışma” görüşüne göre; yönetsel değer ve davranışlar endüstrileşmenin değil, ulusal kültürün etkisinde şekillenmektedir. Yöneticilerin ulusal kültürün etkisinde şekillenmiş olan değerlerini ülkenin ekonomik ideolojisi ve endüstrileşme süreci değiştirmemektedir. Kültürel değerler ile yönetim tarzları arasında ahenk olmalıdır.

“Benzeşme” yaklaşımı, uluslararası işletmelerin, gelişmiş ülkelerin kültür ve değerlerini benimseyeceklerini ve bunun doğal olduğunu vurgulamaktadır.

Ayub ve Jehn (2006) ise, uluslararası işletmelerin sadece ayrışma ya da benzeşme yaklaşımlarını benimsemeyeceklerini belirtir. Uluslararası işletmelerin, ulusal kültür ile ekonomik ideoloji arasında karşılıklı ve dinamik bir etkileşim olduğunu ileri sürmektedir. Bu yönetsel davranış ve değerler, ortak bir kültürü oluşturmaktadır (Ayub ve Jehn, 2006: 193).

1.1.2.1. Etnik Köken ve Kültürel Çeşitliliklerin Olumlu Sonuçları

Ülkeler arasındaki sınırların gittikçe ortadan kalkması, küresel ortamda daha etkili rekabet etmek ve rekabet gücünü artırmak amaçlarının öne çıkması işletmelerde etnik ve kültürel çeşitliliklere duyulan ihtiyacın artmasına neden olmuştur. Etnik köken ve kültürel çeşitliliklerin fazla olması işletmelerin çevresel fırsatları daha hızlı fark etmelerini ve tehditlere karşı daha kolay önlem alabilmelerini sağlamaktadır.

Farklı etnik ve kültürlere sahip yöneticiler kurumların vizyon, misyon, hedef ve yenilikçi yaklaşımlarına katkı sağlamaktadır. Farklılıklar etkin yönetildiği sürece bireylerin kariyer gelişimi ve örgüte sundukları katkı artmaktadır (Mert, 2019a: 216).

Dünyadaki pek çok işletme yöneticisi iş ortamlarındaki kültürel çeşitliliklerin hayati avantajlarının farkındadır. İş gücüne farklı kültürlerden kişileri katmak kuruluşun güçlenmesini sağlar. Çok uluslu kuruluşların anlamaları gereken en zorlayıcı konu ise kültürel çeşitliliğin avantajlarından nasıl faydalanılması gerektiğidir. “Çeşitlilik iş planının bütünleştirici bir parçası olarak başarılı ürünleri ve yüksek satışları elde etmek için gerekli görülmelidir. Bu durum, özellikle günümüzün küresel pazarında geçerlidir çünkü şirket sahipleri, farklı müşteri ve kültürlerle etkileşim içindedir.” (Lee, 2008).

Farklılık yönetimindeki faydalardan bir diğeri; maliyetleri azaltma noktasında kendini göstermektedir. Farklı etnik köken ve kültürlerden çalışanların bir arada olması ve sorunların etkin şekilde giderilmesi iş görenlerin işten ayrılma niyetini ortadan kaldırmaktadır. İş devir oranının düşük olması işletme için bir maliyet avantajı sağlar (Mert, 2019b: 216).

Lee’ye (2008) göre uluslararası işletmelerde etnik ve kültürel çeşitliliğin avantajları;

- a) Artan yaratıcılık ve üretkenlik,
- b) Artan üretkenlik,

c) Dil becerileri ve

d) Yeni süreçlerin ortaya çıkması olarak tanımlanmıştır.

Etnik köken ve kültürel olarak zengin işletmelerde farklılıkların sağladığı yararlar ise şunlardır (Bagshaw, 2004: 155):

a) Müşterilerin ihtiyaçlarını anlayabilme konusunda avantaja sahip olurlar. Bünyesindeki bayanlar, azınlıklar, engelliler gibi çalışanlar sayesinde, bu grupların düşünce tarzlarını daha iyi anlama ve onlara daha iyi hizmet verebilme yeteneğine sahiptirler.

b) İşletmeler farklı çalışanları aynı kurum altında toplayarak, sosyal ve etik olarak sorumluluklarını da yaparlar.

c) Ekonomi, imalattan hizmete geçiş eğiliminde olduğundan dolayı işletmeler, bu sayede insanlarla etkili ilişkiler kurabilmektedir.

d) Küresel alanda, farklılıklar yeni uluslararası piyasalara açılmak için avantaj sağlamaktadır.

e) Farklılıkların olması işletmelerde yenilikçi düşünceleri, yaratıcılığı ve rekabet avantajını artırmaktadır.

f) Farklılıkların neden olduğu çatışmalar, yöneticilerin ilgisini bu alanlara çekerek, olumsuzlukları ortadan kaldırıp, örgütün bütünleşmesi ve iletişim kanallarının açılmasını da sağlayabilmektedir.

g) Farklı grupların bulunması esnekliği, değişime çabuk tepki vermeyi ve uyum yeteneğini güçlendirmektedir.

Farklı etnik köken ve kültürlere sahip çalışanlar bilgi ve deneyimlerini işletmenin entelektüel sermayesine aktararak, iş ve süreçlerin daha etkili ve kaliteli ortaya çıkmasına katkı sağlarlar. Farklılıkların var olması, işletmede çalışanların yaratıcılığını da olumlu yönde etkilemektedir. İşletmedeki bireylerin etnik köken ve kültürel çeşitlilikleri çalışanların yaratıcılık özelliklerini de etkilemektedir. Farklı etnik ve kültürlerden oluşan işletmeler problem çözme ve karar verme süreçlerinde daha vizyoner bakış açısına sahip olma yeteneğine sahiptir (Mcmillan-Capehart, 2005: 489).

1.1.2.2. Etnik Köken ve Kültürel Çeşitliliklerin Ortaya Çıkardığı Sorunlar

Farklılıkların etkin yönetiminin faydaları olduğu kadar riskleri de bulunmaktadır. Günümüzde ticari faaliyetler, farklı etnik köken ve kültürlerde aynı şekilde gerçekleştirilmemektedir. Problemlerin başarılı bir şekilde çözülmesi, iş gören eğitimi ile gerçekleşebilmektedir. Eğer farklılıklar etkin yönetilmezse kurum içinde bireysel çatışmalar ve anlaşmazlıklar ortaya çıkabilir. Çok kültürlü ve farklı etnik kökenli çalışanların olduğu işletmelerde bu özelliklerden kaynaklanan anlaşmazlıklar iş stresi ile birleşince çatışmaların doğmasına sebep olmaktadır. Özellikle bu çatışmaların yönetilememesi bireylerin kurumla olan bağını zayıflatarak kendisini o grubun bir parçası olarak görmeme durumu yaratarak, düşük örgütsel bağlılığa yol açacaktır (Luijters, Zee ve Otten, 2008: 154).

Çalışanlar kurumlarda bazı beklentiler içinde olurlar. Bu beklentilerin karşılanmadığı

durumda çalışanlarda motivasyon eksikliği, hayal kırıklığı veya performans düşüklüğü oluşabilir. Özellikle kültürel çeşitliliklerden kaynaklanan sorunlarda bu durum daha da belirgin hissedilebilir. Çünkü çalışan işteki performansı nedeniyle değil, sosyal ve kültürel özellikleri nedeniyle kendini dışlanmış hissedebilir (Bilgili ve Karahan, 2011: 78). Farklılıkların etkin yönetilmemesi durumunda, verimlilik azalışı, iş gücünde düşüş, çalışan bağlılığında azalma gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Tablo 1. Etnik Köken ve Kültürel Çeşitliliğin Ortaya Çıkardığı Sorunlar

Yazar	Yıl	Etnik Köken ve Kültürel Çeşitliliğin Ortaya Çıkardığı Sorunlar
Lee	2008	<ul style="list-style-type: none">• Etnik merkezcilik; bir kişinin kendi kültürel grubunun doğuştan diğerlerinden üstün olduğuna dair sahip olunan inançtır.• Dil; çeviri hataları, diller arasındaki üstü kapalı ayrımlar (lehçe farklılıkları gibi).• Çevre ve teknoloji; kaynak kullanım şekli gibi.• Yetki anlayışı
Barutçugil	2011	<ul style="list-style-type: none">• Ekip içinde iletişim eksikliği, kuruma güvenin azalması, örgütsel stresin artması• Çalışma ortamının kalitesinde, performans ve motivasyonda düşüşlerin olması• Yetenekli iş görenlerin işten ayrılması ve nitelikli işgücünün ise şirkete yönelik olumsuz tavırlar göstermesi• Mobbing ve şikayetlerin artması, kurumun yasal yollarla bu tarz davalarla anılması• Örgütün müşteri ve paydaşları üzerinde itibar kaybı• Üretim ve hizmet kalitesindeki düşüş
Memduhoğlu	2011	<ul style="list-style-type: none">• Motivasyon eksikliği• Örgütsel sinizm• Güven kaybı ve çalışan memnuniyetinde azalma• Örgütsel adalet duygusunun ve örgütsel vatandaşlığın azalması• Yanlış anlaşılmalardan kaynaklı örgüt içi iletişim sorunları• Çalışanlar arasında gruplaşmaların ve çatışmaların artması.

2. YÖNTEM

Araştırma bulguları, SPSS v25 ve AMOS v25 istatistik programları kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin analizinde; açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri, ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmış ve farklılık analizleri uygulanmıştır.

2.1. Ölçekler

Çalışmada 5’li Likert tipine göre hazırlanan ölçek doğrultusunda, toplam 35 ifade yöneltilmiştir. Kişilerin demografik niteliklerini belirlemek amacıyla 7 ifade

bulunmaktadır.

Kültürel çeşitlilik konusunu ölçmek için Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçek 28 ifadeden oluşmaktadır. Balay ve Sağlam (2004) çalışmalarında ölçeğin üç alt boyutu ortaya çıkmıştır. Bu boyutlar; Bireysel Tutum ve Davranışlar (BTD), Örgütsel Değerler ve Normlar (ÖDN) ve Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar (YUP) olarak belirtilmektedir. Sonrasında güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları; Bireysel Tutum ve Davranışlar için 0,77, Örgütsel Değerler ve Normlar için 0,83 ve Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar içinse 0,95 olarak ortaya çıkmıştır.

2.2. Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul'da bulunan, uluslararası işletmelerin X ve Y kuşağındaki yönetici ve çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma, Mayıs-Ağustos 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın evreni dinamik olduğundan dolayı, tam olarak belirlenmemektedir. Bu nedenle evren büyüklüğü bilinmediği durumlarda, örneklem büyüklüğünü hesaplamak için aşağıdaki formül kullanılmıştır (Özdamar, 2003). Formüle göre minimum ulaşılması gereken kişi sayısı 384 olarak belirlenmiştir ($t_{(1-\alpha)}^2=1,96$; $p=0,5$; $q=0,5$; $S^2=0,05$).

$$n = \frac{(t_{(1-\alpha)}^2 (p \cdot q)^2}{S^2}$$

Alan araştırması için 435 kişiyle görüşülmüş, 397 form geri dönmüştür. Online anket uygulaması ve yüz yüze anket yapılma yöntemiyle veriler toplanmıştır. Rastgele seçilen uluslararası işletmelerin insan kaynakları birimlerine mail göndererek, online olarak ankete katılmaları istenmiştir. Ayrıca bu firmaların dışında kalan işletmeler ziyaret edilerek, yüz yüze anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracının geriye dönüş oranı %91,2'dir. Geriye dönen 397 formdan 10 tanesi analiz işlemlerine uygun olmadığından araştırmaya dahil edilmemiş ve böylece 387 form üzerinden verilerin analiz işlemi gerçekleştirilmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Demografik Bulgular

Çalışma kapsamında ulaşılan ve İstanbul'da bulunan uluslararası işletmelerin yönetici ve çalışanlara uygulanan anket sonucunda katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Demografik Özellikler (n=387)

	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Cinsiyet			Pozisyon		
Kadın	170	43,9	Yönetici	166	42,9
Erkek	217	56,1	Çalışan	221	57,1
Kuşak Sınıfı			Eğitim Durumu		
X Kuşağı (1965-1980)	134	34,6	Önlisans ve altı	91	23,5
Y Kuşağı (1981-2000)	253	65,4	Lisans	230	59,4
			YL/DR	66	17,1
Etnik Köken					
Türk	95	24,5	Kürt	18	4,7
Arap	34	8,8	Laz	13	3,4
Rum	16	4,1	Balkan	6	1,6
Kafkas	27	7,0	Çerkez	31	8,0
Ermeni	19	4,9	Musevi	9	2,3
Tatar	13	3,4	Boşnak	43	11,1
Azeri	54	14,0	Gürcü	9	2,3
Kurum İçindeki Pozisyon Süresi			Toplam Deneyim Süresi		
1 Yıldan Az	87	22,5	1 Yıldan Az	43	11,1
1-5 Yıl	154	39,8	1-5 Yıl	108	27,9
6-10 Yıl	89	23,0	6-10 Yıl	125	32,3
11 Yıl ve +	57	14,7	11 Yıl ve +	111	28,7

3.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

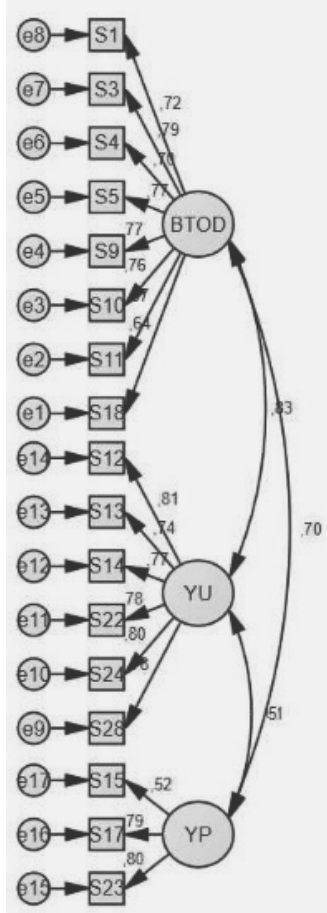
Çalışmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliliği açıklayıcı faktör analizi ile ortaya konmuştur. KMO değeri 0,92 olarak tespit edilmiş, Bartlett küresellik testi de 0,50 üzerinde ve 0,05 önem derecesinde anlamlıdır. Bulunan örneklem yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, faktör altında tek olan, birden fazla faktörle ilişkili olan ve faktör yükü 0,50 altında olan ifadeler analiz dışı tutulmuştur. Yapılan faktör analizinde özdeğeri 1'in üzerinde olan üç faktör tespit edilmiştir. Toplam açıklanan varyans %63,6 olarak bulunmuştur. Ortaya çıkan boyutlar sırasıyla; "Bireysel Tutum ve Örgütsel Değerler", "Yönetimsel Uygulamalar" ve "Yönetimsel Politikalar" olarak anlamlandırılmıştır. Tablo 3, açıklayıcı faktör analizi sonuçlarını göstermektedir.

Tablo 3. Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktörün Adı	İfadeler
Bireysel Tutum ve Örgütsel Değerler	Bu iş yeri, çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını destekler. (S1)
	Bu iş yeri, çalışanları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul eder. (S5)
	Bu iş yeri, çalışanların bireysel sorunlarını çözerken diğer çalışanların farklı deneyimlerine ihtiyaç duyar. (S3)
	Bu iş yerinde çalışanlar kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar. (S10)
	Bu iş yerinde çalışanlar ilişkilerinde, ön yargılardan çok, esnek düşünme eğilimindedirler. (S9)
	Bu iş yeri, çalışanları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılar. (S4)
	Bu iş yerinde çalışanlar, kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilirler. (S11)
	Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözmeye kararlılığı içindedirler. (S18)
Yönetimsel Uygulamalar	Bu iş yerinde çalışanlar, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar. (S12)
	Yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler. (S28)
	Yöneticiler, çalışanları değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar. (S22)
	Yöneticiler, görevlendirmelerde bütün çalışanlara adil davranırlar. (S24)
	Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, çalışanların farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar. (S14)
	Bu iş yerinde yöneticiler çalışanların bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlar. (S13)
Yönetimsel Politikalar	Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrılıklara izin vermezler. (S17)
	Yöneticiler, iş yerini ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda çalışanların farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar. (S23)
	Yöneticiler, çalışanların iş yerinin hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar. (S15)

Çalışmada kullanılan ölçeğin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. İfadelerin her biri kendi boyutuna anlamlı bir şekilde yüklenmiştir (en düşük t- değeri 2,50). Göstergelerin istatistikî olarak anlamlı bir şekilde kendi faktörlerine yüklenmesi yakınsama geçerliliği için destek sağlamaktadır. Yapılan analizler sonucu elde edilen indekslerin uyum kriterlerini sağladığı belirlenmiştir ($\chi^2=318,515$, $df=116$, $\chi^2/$

df=2,746, GFI=0,907, CFI=0,943, RMSEA=0,067, NFI=0,913). Şekil 1, ölçeğe ilişkin yol diyagramını ve standartlaştırılmış değerleri göstermektedir.



Şekil 1. Ölçeğe Ait Yol Diyagramı ve Standartlaştırılmış Değerler

* BTOD: Bireysel Tutum ve Örgütsel Değerler; YU: Yönetimsel Uygulamalar; YP: Yönetimsel Politikalar Analiz sonucu elde edilen modeldeki yolların, regresyon katsayıları ve anlamlılık durumları Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

			Tahmin	Std. Hata	Kritik Oran	Regresyon Katsayısı	P
S18	<---	BTOD	1,000	-	-	,639	***
S11	<---	BTOD	1,015	,088	11,474	,674	***
S10	<---	BTOD	1,069	,085	12,622	,760	***
S9	<---	BTOD	1,033	,081	12,709	,766	***
S5	<---	BTOD	1,101	,086	12,815	,775	***
S4	<---	BTOD	,957	,080	11,898	,705	***
S3	<---	BTOD	1,164	,090	12,958	,786	***
S1	<---	BTOD	,969	,080	12,045	,716	***
S28	<---	YU	1,000	-	-	,778	***
S24	<---	YU	1,069	,064	16,718	,797	***
S22	<---	YU	1,025	,063	16,399	,785	***
S14	<---	YU	1,060	,066	16,086	,772	***
S13	<---	YU	1,028	,067	15,260	,739	***
S12	<---	YU	1,098	,064	17,083	,811	***
S23	<---	YP	1,000	-	-	,798	***
S17	<---	YP	1,010	,106	9,516	,790	***
S15	<---	YP	,630	,074	8,534	,515	***

Faktör analizleri sonunda boyutları belirlenen ifadeler birleştirilerek güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizinde, içsel tutarlılığı ölçmede Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Bireysel tutum ve örgütsel değerler ($\alpha=0,898$), yönetsel uygulamalar ($\alpha=0,903$), yönetsel politikalar ($\alpha=0,738$) ve kültürel çeşitlilik ($\alpha=0,898$) olarak tespit edilmiştir. Elde edilen değerler, literatürde kabul edilen 0,60 alt limit kriterini sağlamaktadır (Kalaycı, 2009: 405). Bu sonuçlara göre, araştırmada kullanılan ölçeğin yüksek derece içsel tutarlılığı olduğu saptanmaktadır.

3.3. Normal Dağılım Analizi

Verilerin normal dağılımının tespiti için Skewness ve Kurtosis değerleri ve P-P Plot grafikleri incelenmiştir. Skewness değerinin ± 1 , kurtosis değerinin ise ± 2 arasında olması, dağılımın normallikten sapma göstermediği yönünde değerlendirilmektedir. Skewness ve Kurtosis değerleri Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5. Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Değişkenler	Skewness	Kurtosis
Bireysel Tutum ve Örgütsel Değerler	-,714	,392
Yönetsel Uygulamalar	-,728	,389
Yönetsel Politikalar	-,458	-,198
Kültürel Çeşitlilik	-,613	,321

Analiz bulgularına göre; değişkenlerin belirlenen değerler arasında olduğu ve normal dağılım gösterdiği saptanmaktadır. Bu nedenle, çözümlenelerde; parametrik tekniklerin kullanılmasının uygun olduğu değerlendirilmektedir.

3.4. Korelasyon Analizi

Tablo 6, değişkenler arasındaki ilişkilerin katsayılarını göstermektedir. Analiz sonucuna göre değişkenlerin tümü birbirleriyle 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişkiye sahiptir.

Tablo 6. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1.	2.	3.	4.
Bireysel Tutum ve Örgütsel Değerler	1			
Yönetsel Uygulamalar	,754**	1		
Yönetsel Politikalar	,292**	,328**	1	
Kültürel Çeşitlilik	,720**	,703**	,661**	1

** Pearson Korelasyonu $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

3.5. Farklılık Analizleri

3.5.1. Kuşak Sınıflandırmasına Göre Farklılık Analizi

Katılımcıların bireysel tutum ve örgütsel değerler, yönetsel uygulamalar, yönetsel politikalar ve kültürel çeşitlilik konusundaki görüşleri ile kuşak sınıflandırması arasındaki farklılıkları “Bağımsız Gruplar t Testi”ne göre analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 7’de verilmektedir.

Tablo 7. Kuşak Sınıflandırmasına Göre Farklılık Analizi

Değişken	Kuşak	n	Ort.-Std.Sp.	F	t	p
Bireysel Tutum ve Örgütsel Değerler	X Kuşağı	134	3,94±0,77	,100	1,618	,007*
	Y Kuşağı	253	3,80±0,76			
Yönetsel Uygulamalar	X Kuşağı	134	3,93±0,81	,101	1,332	,004*
	Y Kuşağı	253	3,81±0,79			
Yönetsel Politikalar	X Kuşağı	134	3,75±0,79	,210	-,743	,008*
	Y Kuşağı	253	3,81±0,79			
Kültürel Çeşitlilik	X Kuşağı	134	3,90±0,61	,174	1,404	,001*
	Y Kuşağı	253	3,81±0,61			

Tablo 7 incelendiğinde, X ve Y Kuşağı bireylerinin bireysel tutum ve örgütsel değerler, yönetsel uygulamalar, yönetsel politikalar ve kültürel çeşitlilik konusundaki görüşlerinin farklılık gösterdiği tespit edilmektedir ($p < 0,05$). Bulgulara göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır:

- X kuşağının bireysel tutum ve örgütsel değerler konusundaki görüşleri Y kuşağına göre daha olumludur.
- X kuşağının yönetsel uygulamalar konusundaki görüşleri Y kuşağına göre daha olumludur.
- Y kuşağının yönetsel politikalar konusundaki görüşleri X kuşağına göre daha olumludur.
- X kuşağının kültürel çeşitlilik konusundaki görüşleri Y kuşağına göre daha olumludur.

3.5.2. Cinsiyete Göre Farklılık Analizi

Katılımcıların bireysel tutum ve örgütsel değerler, yönetsel uygulamalar, yönetsel politikalar ve kültürel çeşitlilik konusundaki görüşleri genel katılımcılar, X ve Y kuşağı ile cinsiyet arasındaki farklılıkları “Bağımsız Gruplar t Testi”ne göre analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 8’de verilmektedir.

Tablo 8. Cinsiyete Göre Farklılık Analizi

Değişken		Cinsiyet	n	Ort.-Std.Sp.	F	t	p
Bireysel Tutum ve Örgütsel Değerler	Tüm	Kadın	170	3,91±0,81	1,325	1,418	,157
		Erkek	217	3,80±0,73			
	X Kuşağı	Kadın	62	4,05±0,75	,537	1,599	,112
		Erkek	72	3,84±0,78			
	Y Kuşağı	Kadın	108	3,83±0,83	2,887	,517	,605
		Erkek	145	3,78±0,71			
Yönetsel Uygulamalar	Tüm	Kadın	170	3,91±0,82	,379	1,339	,182
		Erkek	217	3,80±0,78			
	X Kuşağı	Kadın	62	4,02±0,86	,326	1,291	,199
		Erkek	72	3,84±0,77			
	Y Kuşağı	Kadın	108	3,85±0,79	,002	,647	,518
		Erkek	145	3,78±0,79			
Yönetsel Politikalar	Tüm	Kadın	170	3,79±0,78	,301	-,119	,906
		Erkek	217	3,80±0,80			
	X Kuşağı	Kadın	62	3,68±0,79	,239	-,915	,362
		Erkek	72	3,81±0,79			
	Y Kuşağı	Kadın	108	3,85±0,77	,275	,600	,557
		Erkek	145	3,79±0,81			
Kültürel Çeşitlilik	Tüm	Kadın	170	3,89±0,63	,336	1,433	,153
		Erkek	217	3,80±0,59			
	X Kuşağı	Kadın	62	3,98±0,62	,169	1,344	,181
		Erkek	72	3,83±0,60			
	Y Kuşağı	Kadın	108	3,84±0,64	,520	,471	,731
		Erkek	145	3,78±0,58			

Tablo 8’de, katılımcıların tümü, X ve Y kuşağı bireylerinin bireysel tutum ve örgütsel değerler, yönetsel uygulamalar, yönetsel politikalar ve kültürel çeşitlilik konusundaki görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

3.5.3. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi

Katılımcıların bireysel tutum ve örgütsel değerler, yönetsel uygulamalar, yönetsel politikalar ve kültürel çeşitlilik konusundaki görüşleri genel katılımcılar, X ve Y kuşağı ile eğitim durumu arasındaki farklılıkları “Tek Yönlü ANOVA Analizi”ne göre analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 9’da verilmektedir.

Tablo 9. Eğitim Durumuna Göre Farklılık Analizi

Değişken		Eğitim	n	Ort.-Std.Sp.	F	p
Bireysel Tutum ve Örgütsel Değerler	Tüm	Önlisans ve altı	91	3,99±0,78	1,899	,151
		Lisans	230	3,81±0,75		
		YL/DR	66	3,80±0,79		
	X Kuşağı	Önlisans ve altı	45	4,16±0,65	3,284	,041* Önlisans ve altı > YL/DR
		Lisans	62	3,88±0,73		
		YL/DR	27	3,70±0,98		
	Y Kuşağı	Önlisans ve altı	46	3,82±0,85	,203	,816
		Lisans	168	3,78±0,76		
		YL/DR	39	3,87±0,65		
Yönetmel Uygulamalar	Tüm	Önlisans ve altı	91	3,94±0,84	,870	,420
		Lisans	230	3,84±0,79		
		YL/DR	66	3,77±0,75		
	X Kuşağı	Önlisans ve altı	45	4,04±0,76	1,075	,344
		Lisans	62	3,92±0,79		
		YL/DR	27	3,75±0,94		
	Y Kuşağı	Önlisans ve altı	46	3,84±0,91	,042	,959
		Lisans	168	3,81±0,80		
		YL/DR	39	3,79±0,59		
Yönetmel Politikalar	Tüm	Önlisans ve altı	91	3,80±0,76	,191	,826
		Lisans	230	3,81±0,81		
		YL/DR	66	3,74±0,78		
	X Kuşağı	Önlisans ve altı	45	3,82±0,74	,771	,465
		Lisans	62	3,77±0,82		
		YL/DR	27	3,59±0,82		
	Y Kuşağı	Önlisans ve altı	46	3,78±0,80	,073	,930
		Lisans	168	3,82±0,81		
		YL/DR	39	3,84±0,74		
Kültürel Çeşitlilik	Tüm	Önlisans ve altı	91	3,94±0,66	1,593	,205
		Lisans	230	3,82±0,59		
		YL/DR	66	3,78±0,59		
	X Kuşağı	Önlisans ve altı	45	4,06±0,59	3,040	,041* Önlisans ve altı > YL/DR
		Lisans	62	3,87±0,56		
		YL/DR	27	3,70±0,71		
	Y Kuşağı	Önlisans ve altı	46	3,82±0,72	,065	,937
		Lisans	168	3,80±0,60		
		YL/DR	39	3,84±0,49		

Tablo 9 incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmaktadır:

- Katılımcıların geneli ve Y kuşağı incelendiğinde, bireysel tutum ve örgütsel değerlerin eğitim durumuna göre değişmediği,
- X kuşağının bireysel tutum ve örgütsel değerler konusundaki görüşlerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği,
- Katılımcıların geneli, X kuşağı ve Y kuşağı incelendiğinde yönetmel uygulamalar

konusundaki görüşlerinin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği,

d) Katılımcıların geneli, X kuşağı ve Y kuşağı incelendiğinde yönetsel politikalar konusundaki görüşlerinin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği,

e) Katılımcıların geneli ve Y kuşağı incelendiğinde, kültürel çeşitlilik konusundaki görüşleri eğitim durumuna göre değişmediği,

f) X kuşağının kültürel çeşitlilik konusundaki görüşlerinin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği belirlenmektedir.

Grupların birbirinden istatistiki olarak farklı olduğunu belirlemek için ikili karşılaştırma testlerinden “Scheffe Testi” yapılmıştır. Buna göre; önlisans ve altı olan X kuşağı mezunlarının bireysel tutum ve örgütsel değerler ile kültürel çeşitlilik konusundaki görüşleri yüksek lisans / doktora mezunu X kuşağı bireylerinden daha olumludur.

3.5.4. Etnik Kökene Göre Farklılık Analizi

Katılımcıların bireysel tutum ve örgütsel değerler, yönetsel uygulamalar, yönetsel politikalar ve kültürel çeşitlilik konusundaki görüşleri genel katılımcılar, X ve Y kuşağı ile etnik köken arasındaki farklılıkları “Tek Yönlü ANOVA Analizi”ne göre analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 10’da verilmektedir.

Tablo 10. Etnik Kökene Göre Farklılık Analizi

Değişken		Etnik Köken	n	Ort.-Std.Sp.	F	p
Bireysel Tutum ve Örgütsel Değerler	Tüm	Türk	95	3,93±0,73	,677	,786
		Arap	34	3,83±0,86		
		Rum	16	3,66±0,81		
		Kafkas	27	3,94±0,67		
		Ermeni	19	3,67±0,79		
		Tatar	13	3,78±0,74		
		Azeri	54	3,87±0,69		
		Kürt	18	4,08±0,64		
		Laz	13	3,70±0,98		
		Balkan	6	3,64±0,72		
		Çerkez	31	3,76±0,79		
		Musevi	9	4,09±0,71		
		Boşnak	43	3,73±0,91		
		Gürcü	9	4,00±0,81		
	X Kuşağı	Türk	32	3,97±0,68	,735	,726
		Arap	10	3,95±0,85		
		Rum	5	4,12±,75		
		Kafkas	8	4,20±0,71		
		Ermeni	5	3,37±0,98		
		Tatar	2	4,00±0,53		
		Azeri	24	3,92±0,75		
		Kürt	7	4,00±0,79		
		Laz	2	2,93±1,85		
		Balkan	3	3,70±0,40		
		Çerkez	12	4,18±0,68		
		Musevi	1	4,37±		
		Boşnak	20	3,80±0,96		
		Gürcü	3	4,12±0,45		
	Y Kuşağı	Türk	63	3,91±0,76	,845	,612
		Arap	24	3,79±0,88		
		Rum	11	3,45±0,78		
		Kafkas	19	3,84±0,64		
		Ermeni	14	3,77±0,72		
		Tatar	11	3,75±0,79		
		Azeri	30	3,83±0,65		
		Kürt	11	4,13±0,57		
Laz		11	3,84±0,81			
Balkan		3	3,58±1,06			
Çerkez		19	3,49±0,75			
Musevi		8	4,06±0,75			
Boşnak		23	3,66±0,88			
Gürcü		6	3,93±,97			

Yönetmelik Uygulamalar	Tüm	Türk	95	3,90±0,83	,563	,883
		Arap	34	3,87±0,72		
		Rum	16	3,62±0,95		
		Kafkas	27	3,87±0,69		
		Ermeni	19	3,80±0,73		
		Tatar	13	3,93±0,75		
		Azeri	54	3,84±0,71		
		Kürt	18	4,13±0,53		
		Laz	13	3,62±1,07		
		Balkan	6	3,80±0,68		
		Çerkez	31	3,80±0,91		
		Musevi	9	4,11±0,78		
		Boşnak	43	3,74±0,94		
		Gürcü	9	4,03±0,043		
	X Kuşağı	Türk	32	3,85±0,94	,648	,809
		Arap	10	4,11±0,48		
		Rum	5	4,20±0,86		
		Kafkas	8	4,08±0,78		
		Ermeni	5	3,66±0,69		
		Tatar	2	4,00±0,94		
		Azeri	24	3,82±0,69		
		Kürt	7	4,02±0,58		
		Laz	2	2,91±2,00		
		Balkan	3	3,72±0,48		
		Çerkez	12	4,22±0,95		
		Musevi	1	4,83±		
		Boşnak	20	3,89±0,89		
		Gürcü	3	4,00±0,28		
	Y Kuşağı	Türk	63	3,92±0,78	,974	,478
		Arap	24	3,77±0,78		
		Rum	11	3,36±0,91		
		Kafkas	19	3,78±0,65		
		Ermeni	14	3,85±0,76		
		Tatar	11	3,92±0,76		
		Azeri	30	3,85±0,74		
		Kürt	11	4,21±0,52		
Laz		11	3,75±0,92			
Balkan		3	3,88±0,96			
Çerkez		19	3,54±0,81			
Musevi		8	4,02±0,78			
Boşnak		23	3,62±0,99			
Gürcü		6	4,05±0,51			

Yönetmelikler	Tüm	Türk	95	3,77±0,71	,816	,643
		Arap	34	3,74±0,83		
		Rum	16	3,79±0,79		
		Kafkas	27	3,46±0,99		
		Ermeni	19	4,10±0,81		
		Tatar	13	3,84±0,58		
		Azeri	54	3,79±0,92		
		Kürt	18	3,96±0,55		
		Laz	13	3,87±0,98		
		Balkan	6	4,05±0,57		
		Çerkez	31	3,73±0,83		
		Musevi	9	3,88±0,66		
		Boşnak	43	3,80±0,74		
		Gürcü	9	4,07±0,61		
	X Kuşağı	Türk	32	3,73±0,55	1,247	,255
		Arap	10	3,86±0,70		
		Rum	5	3,80±0,98		
		Kafkas	8	3,25±0,92		
		Ermeni	5	4,53±0,73		
		Tatar	2	3,50±0,23		
		Azeri	24	3,75±1,01		
		Kürt	7	4,00±0,47		
		Laz	2	4,66±0,00		
		Balkan	3	4,22±0,50		
		Çerkez	12	3,47±0,95		
		Musevi	1	3,66±		
		Boşnak	20	3,61±0,79		
		Gürcü	3	4,22±0,50		
	Y Kuşağı	Türk	63	3,78±0,78	,379	,976
		Arap	24	3,69±0,88		
		Rum	11	3,78±0,74		
		Kafkas	19	3,56±1,03		
		Ermeni	14	3,95±0,81		
		Tatar	11	3,90±0,61		
		Azeri	30	3,82±0,86		
		Kürt	11	3,93±0,62		
Laz		11	3,72±1,00			
Balkan		3	3,88±0,69			
Çerkez		19	3,89±0,72			
Musevi		8	3,91±0,70			
Boşnak		23	3,97±0,67			
Gürcü		6	4,00±0,69			

Kültürel Çeşitlilik	Tüm	Türk	95	3,89±0,59	,673	,789
		Arap	34	3,83±0,63		
		Rum	16	3,67±0,73		
		Kafkas	27	3,83±0,54		
		Ermeni	19	3,79±0,65		
		Tatar	13	3,85±0,62		
		Azeri	54	3,84±0,52		
		Kürt	18	4,08±0,46		
		Laz	13	3,70±0,78		
		Balkan	6	3,77±0,50		
		Çerkez	31	3,77±0,64		
		Musevi	9	4,06±0,61		
		Boşnak	43	3,75±0,72		
	Gürcü	9	4,02±0,43			
	X Kuşağı	Türk	32	3,88±0,58	,491	,926
		Arap	10	3,99±0,51		
		Rum	5	4,09±0,78		
		Kafkas	8	3,99±0,66		
		Ermeni	5	3,68±0,72		
		Tatar	2	3,91±0,54		
		Azeri	24	3,86±0,51		
		Kürt	7	4,00±0,53		
		Laz	2	3,23±1,58		
		Balkan	3	3,80±0,29		
		Çerkez	12	4,07±0,70		
		Musevi	1	4,41±		
		Boşnak	20	3,80±0,76		
	Gürcü	3	4,09±0,03			
	Y Kuşağı	Türk	63	3,89±0,61	,969	,483
		Arap	24	3,76±0,67		
		Rum	11	3,48±0,66		
		Kafkas	19	3,77±0,48		
		Ermeni	14	3,83±0,65		
		Tatar	11	3,83±0,65		
		Azeri	30	3,83±0,54		
		Kürt	11	4,12±0,43		
Laz		11	3,79±0,66			
Balkan		3	3,74±0,74			
Çerkez		19	3,58±0,54			
Musevi		8	4,02±0,63			
Boşnak		23	3,70±0,71			
Gürcü	6	3,99±0,54				

Tablo 10'da, katılımcıların tümü, X ve Y kuşağı bireylerinin bireysel tutum ve örgütsel değerler, yönetsel uygulamalar, yönetsel politikalar ve kültürel çeşitlilik konusundaki görüşleri etnik kökenlerine göre farklılık göstermemektedir ($p>0,05$).

3.5.5. Pozisyona Göre Farklılık Analizi

Katılımcıların bireysel tutum ve örgütsel değerler, yönetsel uygulamalar, yönetsel politikalar ve kültürel çeşitlilik konusundaki görüşleri genel katılımcılar, X ve Y kuşağı ile pozisyon arasındaki farklılıkları “Bağımsız Gruplar t Testi”ne göre analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 11’de verilmektedir.

Tablo 11. Pozisyona Göre Farklılık Analizi

Değişken		Pozisyon	n	Ort.-Std.Sp.	F	t	p
Bireysel Tutum ve Örgütsel Değerler	Tüm	Yönetici	166	3,91±0,75	,051	1,360	,174
		Çalışan	221	3,80±0,78			
	X Kuşağı	Yönetici	52	3,99±0,77	,006	,637	,525
		Çalışan	82	3,90±0,78			
	Y Kuşağı	Yönetici	114	3,87±0,73	,095	1,344	,000*
		Çalışan	139	3,74±0,78			
Yönetsel Uygulamalar	Tüm	Yönetici	166	3,89±0,75	,864	,798	,425
		Çalışan	221	3,82±0,83			
	X Kuşağı	Yönetici	52	3,94±0,77	,017	,120	,904
		Çalışan	82	3,92±0,84			
	Y Kuşağı	Yönetici	114	3,87±0,74	1,565	1,004	,006*
		Çalışan	139	3,77±0,83			
Yönetsel Politikalar	Tüm	Yönetici	166	3,77±0,81	,401	-,395	,693
		Çalışan	221	3,81±0,78			
	X Kuşağı	Yönetici	52	3,67±0,81	,110	-,886	,377
		Çalışan	82	3,80±0,78			
	Y Kuşağı	Yönetici	114	3,82±0,81	,861	,091	,007*
		Çalışan	139	3,81±0,78			
Kültürel Çeşitlilik	Tüm	Yönetici	166	3,88±0,57	,516	1,085	,279
		Çalışan	221	3,81±0,64			
	X Kuşağı	Yönetici	52	3,92±0,57	,001	,233	,816
		Çalışan	82	3,89±0,64			
	Y Kuşağı	Yönetici	114	3,86±0,57	,628	1,277	,003*
		Çalışan	139	3,76±0,63			

Tablo 11 incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmaktadır:

- Katılımcıların geneli ve X kuşağı incelendiğinde, bireysel tutum ve örgütsel değerlerin pozisyona göre değişmediği,
- Y kuşağının bireysel tutum ve örgütsel değerler konusundaki görüşlerinin pozisyona göre farklılık gösterdiği,
- Katılımcıların geneli ve X kuşağı incelendiğinde yönetsel uygulamalar konusundaki görüşlerinin pozisyona göre farklılık göstermediği,
- Y kuşağının yönetsel uygulamalar konusundaki görüşlerinin pozisyona göre farklılık gösterdiği,
- Katılımcıların geneli ve X kuşağı incelendiğinde, yönetsel politikalar konusundaki görüşleri pozisyona göre değişmediği,

f) Y kuşağının yönetsel politikalar konusundaki görüşlerinin pozisyona göre farklılık gösterdiği,

g) Katılımcıların geneli ve X kuşağı incelendiğinde, kültürel çeşitlilik konusundaki görüşleri pozisyona göre değişmediği,

h) Y kuşağının kültürel çeşitlilik konusundaki görüşlerinin pozisyona göre farklılık gösterdiği belirlenmektedir.

Yukarıdaki sonuçlara göre yönetici olan Y kuşağı bireyleri bireysel tutum ve örgütsel değerler, yönetsel uygulamalar, yönetsel politikalar ve kültürel çeşitlilik konusunda çalışanlardan daha olumludur.

3.5.6. Kurum İçindeki Pozisyon Süresine Göre Farklılık Analizi

Katılımcıların bireysel tutum ve örgütsel değerler, yönetsel uygulamalar, yönetsel politikalar ve kültürel çeşitlilik konusundaki görüşleri genel katılımcılar, X ve Y kuşağı ile kurum içindeki pozisyon süresi arasındaki farklılıkları “Tek Yönlü ANOVA Analizi”ne göre analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 12’de verilmektedir.

Tablo 12. Kurum İçindeki Pozisyon Süresine Göre Farklılık Analizi

Değişken		Kurum İçi Poz.	n	Ort.-Std. Sp.	F	p
Bireysel Tutum ve Örgütsel Değerler	Tüm	1 yıldan az	87	3,99±0,69	1,529	,206
		1-5	154	3,77±0,73		
		6-10	89	3,87±0,87		
		11 yıl ve üzeri	57	3,81±0,79		
	X Kuşağı	1 yıldan az	24	4,07±0,66	,875	,456
		1-5	52	3,85±0,71		
		6-10	33	4,06±0,85		
		11 yıl ve üzeri	25	3,84±0,89		
	Y Kuşağı	1 yıldan az	63	3,96±0,71	1,196	,312
		1-5	102	3,74±0,75		
		6-10	56	3,76±0,87		
		11 yıl ve üzeri	32	3,78±0,72		
Yönetsel Uygulamalar	Tüm	1 yıldan az	87	4,00±0,72	2,024	,110
		1-5	154	3,75±0,75		
		6-10	89	3,85±0,93		
		11 yıl ve üzeri	57	3,91±0,78		
	X Kuşağı	1 yıldan az	24	3,91±0,89	,585	,626
		1-5	52	3,84±0,71		
		6-10	33	3,93±0,95		
		11 yıl ve üzeri	25	4,11±0,76		
	Y Kuşağı	1 yıldan az	63	4,04±0,65	2,535	,037* 1 yıldan az > 1-5
		1-5	102	3,70±0,77		
		6-10	56	3,81±0,93		
		11 yıl ve üzeri	32	3,75±0,76		

Yönetmel Politikalar	Tüm	1 yıldan az	87	3,81±0,87	1,124	,339
		1-5	154	3,78±0,79		
		6-10	89	3,89±0,75		
		11 yıl ve üzeri	57	3,64±0,73		
	X Kuşağı	1 yıldan az	24	3,79±0,59	1,913	,131
		1-5	52	3,91±0,86		
		6-10	33	3,69±0,78		
		11 yıl ve üzeri	25	3,46±0,78		
	Y Kuşağı	1 yıldan az	63	3,82±0,95	1,624	,184
		1-5	102	3,72±0,75		
		6-10	56	4,01±0,72		
		11 yıl ve üzeri	32	3,79±0,66		
Kültürel Çeşitlilik	Tüm	1 yıldan az	87	3,96±0,54	2,015	,111
		1-5	154	3,77±0,58		
		6-10	89	3,87±0,73		
		11 yıl ve üzeri	57	3,81±0,58		
	X Kuşağı	1 yıldan az	24	3,96±0,58	,259	,855
		1-5	52	3,86±0,54		
		6-10	33	3,95±0,74		
		11 yıl ve üzeri	25	3,87±0,61		
	Y Kuşağı	1 yıldan az	63	3,96±0,52	2,120	,048* 1 yıldan az > 1-5
		1-5	102	3,72±0,59		
		6-10	56	3,82±0,72		
		11 yıl ve üzeri	32	3,77±0,56		

Tablo 12 incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmaktadır:

- Katılımcıların geneli, X kuşağı ve Y kuşağı incelendiğinde, bireysel tutum ve örgütsel değerlerin kurum içindeki pozisyon süresine göre değişmediği,
- Katılımcıların geneli ve X kuşağı incelendiğinde, yönetsel uygulamaların kurum içindeki pozisyon süresine göre değişmediği,
- Y kuşağının yönetsel uygulamalar konusundaki görüşlerinin kurum içindeki pozisyon süresine göre farklılık gösterdiği,
- Katılımcıların geneli, X kuşağı ve Y kuşağı incelendiğinde yönetsel politikalar konusundaki görüşlerinin kurum içindeki pozisyon süresine göre farklılık göstermediği,
- Katılımcıların geneli ve X kuşağı incelendiğinde, kültürel çeşitlilik konusundaki görüşleri kurum içindeki pozisyon süresine göre değişmediği,
- Y kuşağının kültürel çeşitlilik konusundaki görüşlerinin kurum içindeki pozisyon süresine göre farklılık gösterdiği belirlenmektedir.

Grupların birbirinden istatistiki olarak farklı olduğunu belirlemek için ikili karşılaştırma testlerinden “Scheffe Testi” yapılmıştır. Buna göre; kurumda 1 yıldan az çalışan Y kuşağının yönetsel uygulamalar ve kültürel çeşitlilik konusundaki görüşleri kurumda 1 ile 5 yıl çalışan Y kuşağından daha olumludur.

3.5.7. Toplam Deneyim Süresine Göre Farklılık Analizi

Katılımcıların bireysel tutum ve örgütsel değerler, yönetsel uygulamalar, yönetsel politikalar ve kültürel çeşitlilik konusundaki görüşleri genel katılımcılar, X ve Y kuşağı ile toplam deneyim süresi arasındaki farklılıkları “Tek Yönlü ANOVA Analizi”ne göre analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 13’te verilmektedir.

Tablo 13. Toplam Deneyim Süresine Göre Farklılık Analizi

Değişken		Top. Deneyim	n	Ort.-Std.Sp.	F	p
Bireysel Tutum ve Örgütsel Değerler	Tüm	1 yıldan az	43	4,13±0,60	2,708	,045* 1 yıldan az >1-5
		1-5	108	3,75±0,75		
		6-10	125	3,88±0,79		
		11 yıl ve üzeri	111	3,81±0,81		
	X Kuşağı	1 yıldan az	15	4,21±0,47	2,443	,067
		1-5	33	4,03±0,72		
		6-10	43	4,02±0,74		
		11 yıl ve üzeri	43	3,69±0,88		
	Y Kuşağı	1 yıldan az	28	4,08±0,66	3,007	,031* 1 yıldan az >1-5
		1-5	75	3,62±0,73		
		6-10	82	3,80±0,81		
		11 yıl ve üzeri	68	3,89±0,75		
Yönetsel Uygulamalar	Tüm	1 yıldan az	43	4,18±0,64	3,360	,019* 1 yıldan az >1-5
		1-5	108	3,74±0,76		
		6-10	125	3,87±0,83		
		11 yıl ve üzeri	111	3,81±0,82		
	X Kuşağı	1 yıldan az	15	4,20±0,76	1,298	,278
		1-5	33	3,96±0,72		
		6-10	43	3,98±0,78		
		11 yıl ve üzeri	43	3,75±0,91		
	Y Kuşağı	1 yıldan az	28	4,18±0,58	3,255	,022* 1 yıldan az >1-5
		1-5	75	3,64±0,76		
		6-10	82	3,81±0,86		
		11 yıl ve üzeri	68	3,85±0,76		
Yönetsel Politikalar	Tüm	1 yıldan az	43	4,03±0,73	1,591	,191
		1-5	108	3,78±0,87		
		6-10	125	3,73±0,78		
		11 yıl ve üzeri	111	3,78±0,74		
	X Kuşağı	1 yıldan az	15	3,84±0,61	,851	,469
		1-5	33	3,87±0,84		
		6-10	43	3,60±0,81		
		11 yıl ve üzeri	43	3,78±0,80		
	Y Kuşağı	1 yıldan az	28	4,14±0,78	1,855	,138
		1-5	75	3,73±0,88		
		6-10	82	3,80±0,77		
		11 yıl ve üzeri	68	3,79±0,70		

Kültürel Çeşitlilik	Tüm	1 yıldan az	43	4,13±0,46	4,276	,005* 1 yıldan az >1-5 1 yıldan az >11 yıl ve üzeri
		1-5	108	3,75±0,56		
		6-10	125	3,85±0,63		
		11 yıl ve üzeri	111	3,81±0,65		
	X Kuşağı	1 yıldan az	15	4,14±0,47	2,158	,096
		1-5	33	3,98±0,52		
		6-10	43	3,93±0,60		
		11 yıl ve üzeri	43	3,73±0,70		
	Y Kuşağı	1 yıldan az	28	4,13±0,47	4,580	,004* 1 yıldan az >1-5
		1-5	75	3,65±0,55		
		6-10	82	3,81±0,64		
		11 yıl ve üzeri	68	3,85±0,62		

Tablo 13 incelendiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmaktadır:

- X kuşağı incelendiğinde, bireysel tutum ve örgütsel değerlerin toplam deneyim süresine göre değişmediği,
- Katılımcıların geneli ve Y kuşağı incelendiğinde, bireysel tutum ve örgütsel değerlerin toplam deneyim süresine göre farklılık gösterdiği,
- X kuşağı incelendiğinde, yönetsel uygulamaların toplam deneyim süresine göre değişmediği,
- Katılımcıların geneli ve Y kuşağı incelendiğinde, yönetsel uygulamaların toplam deneyim süresine göre farklılık gösterdiği,
- Katılımcıların geneli, X kuşağı ve Y kuşağı incelendiğinde yönetsel politikalar konusundaki görüşlerinin toplam deneyim süresine göre farklılık göstermediği,
- X kuşağı incelendiğinde, kültürel çeşitlilik konusunun toplam deneyim süresine göre değişmediği,
- Katılımcıların geneli ve Y kuşağı incelendiğinde, kültürel çeşitlilik konusunun toplam deneyim süresine göre farklılık gösterdiği belirlenmektedir.

Grupların birbirinden istatistikî olarak farklı olduğunu belirlemek için ikili karşılaştırma testlerinden “Scheffe Testi” yapılmıştır. Buna göre elde edilen bulgular aşağıdadır:

- 1 yıldan daha az toplam deneyime sahip katılımcıların tümü ve Y kuşağının bireysel tutum ve örgütsel değerler konusundaki görüşleri 1 ile 5 yıl toplam deneyimi olanlardan daha olumludur.
- 1 yıldan daha az toplam deneyime sahip katılımcıların tümü ve Y kuşağının yönetsel uygulamalar konusundaki görüşleri 1 ile 5 yıl toplam deneyimi olanlardan daha olumludur.
- 1 yıldan daha az toplam deneyime sahip katılımcıların tümü ve Y kuşağının kültürel çeşitlilik konusundaki görüşleri 1 ile 5 yıl toplam deneyimi olanlardan daha olumludur.
- 1 yıldan daha az toplam deneyime sahip bireylerin kültürel çeşitlilik konusundaki

görüşleri 11 yıl ve üzerinde toplam deneyimi olan bireylerden daha olumludur.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, uluslararası işletmelerde iş görenlerin etnik köken ve kültürel çeşitliliklerin, X ve Y kuşağı açısından farklılıkları araştırılmıştır. Bu amaçla Mayıs-Ağustos 2019 tarihleri arasında, İstanbul’da bulunan uluslararası işletmelerdeki X ve Y kuşağındaki yönetici ve çalışanlara anket uygulanmıştır. Araştırma verilerinin analizinde 387 kişinin cevapları esas alınmıştır.

Çalışmada etnik köken 13 grupta toplanmıştır (Türk, Arap, Rum, Kafkas, Ermeni, Tatar, Azeri, Kürt, Laz, Balkan, Çerkez, Musevi, Boşnak ve Gürcü). Kültürel çeşitlilik için kullanılan ölçeğin geçerli ve 3 boyutlu olduğu saptanmıştır. Bunlar; bireysel tutum ve örgütsel değerler, yönetsel uygulamalar ve yönetsel politikalarıdır. Ortaya çıkan bu üç boyut DFA ile doğrulanmış olup, ölçeğin uyum kriterlerini sağladığı görülmüştür ($\chi^2=318,515$, $df=116$, $\chi^2/df=2,746$, $GFI=0,907$, $CFI=0,943$, $RMSEA=0,067$, $NFI=0,913$). Sonrasında yapılan güvenilirlik analizi sonucunda kullanılan ölçeğin yüksek derecede içsel tutarlılığı olduğu belirlenmiştir ($\alpha=0,898$). Farklılık analizlerine geçmeden önce, normal dağılım analizi uygulanmış ve verilerin normal dağılım göstermesinden dolayı analiz işlemleri için parametrik teknikler kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının ilişkisini görebilmek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Analiz sonucunda değişkenlerin tümünün birbirleriyle 0,01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Farklılıkların analizlerinde “Bağımsız Gruplar t Testi ve “Tek Yönlü ANOVA” Analizleri kullanılmıştır. Grup farklılıklarının tespiti için “Scheffe Testi” kullanılmıştır. Buna göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

(1) Bireysel tutum ve örgütsel değerler, yönetsel uygulamalar, yönetsel politikalar ve kültürel çeşitlilik X ve Y kuşağına göre farklılık göstermektedir. Buna göre;

- X kuşağının bireysel tutum ve örgütsel değerler konusundaki görüşleri Y kuşağına göre daha olumludur.
- X kuşağının yönetsel uygulamalar konusundaki görüşleri Y kuşağına göre daha olumludur.
- Y kuşağının yönetsel politikalar konusundaki görüşleri X kuşağına göre daha olumludur.
- X kuşağının kültürel çeşitlilik konusundaki görüşleri Y kuşağına göre daha olumludur.

(2) Bireysel tutum ve örgütsel değerler, yönetsel uygulamalar, yönetsel politikalar ve kültürel çeşitlilik kuşaklar bağlamında cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

(3) Bireysel tutum ve örgütsel değerler ve kültürel çeşitlilik katılımcıların tümü ve sadece Y kuşağı incelendiğinde eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

(4) Yönetsel uygulama ve yönetsel politikalar konuları katılımcıların tümü, X kuşağı ve Y kuşağı incelendiğinde eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

(5) X kuşağının bireysel tutum ve örgütsel değerler ve kültürel çeşitlilik konusundaki

görüşlerinin eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir. Buna göre; önlisans ve altı olan X kuşağı mezunlarının bireysel tutum ve örgütsel değerler ile kültürel çeşitlilik görüşleri yüksek lisans / doktora mezunu X kuşağı bireylerinden daha olumlu olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

(6) Katılımcıların tümü, X ve Y kuşağı bireylerinin bireysel tutum ve örgütsel değerler, yönetsel uygulamalar, yönetsel politikalar ve kültürel çeşitlilik görüşleri etnik kökenlerine göre farklılık göstermemektedir.

(7) Bireysel tutum ve örgütsel değerler, yönetsel uygulamalar, yönetsel politikalar ve kültürel çeşitlilik katılımcıların tümü ve sadece X kuşağı incelendiğinde pozisyona göre farklılık göstermemektedir.

(8) Y kuşağının bireysel tutum ve örgütsel değerler, yönetsel uygulamalar, yönetsel politikalar ve kültürel çeşitlilik görüşlerinin pozisyona göre farklılık gösterdiği tespit edilmektedir. Buna göre; yönetici olan Y kuşağı bireyleri bireysel tutum ve örgütsel değerler, yönetsel uygulamalar, yönetsel politikalar ve kültürel çeşitlilik konusunda çalışanlardan daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

(9) Katılımcıların geneli, X kuşağı ve Y kuşağı incelendiğinde, bireysel tutum ve örgütsel değerler ile yönetsel politikalar kurum içindeki pozisyon süresine göre değişmemektedir.

(10) Katılımcıların geneli ve X kuşağı incelendiğinde, yönetsel uygulamalar ve kültürel çeşitlilik konuları kurum içindeki pozisyon süresine göre farklılaşmamaktadır.

(11) Y kuşağının yönetsel uygulamalar ve kültürel çeşitlilik konularındaki görüşlerinin kurum içindeki pozisyon süresine göre farklılık göstermektedir. Buna göre; kurumda 1 yıldan az çalışan Y kuşağının yönetsel uygulamalar ve kültürel çeşitlilik konusundaki görüşleri kurumda 1 ile 5 yıl çalışan Y kuşağından daha olumlu olmaktadır.

(12) Katılımcıların geneli, X kuşağı ve Y kuşağı incelendiğinde yönetsel politikalar konusundaki görüşlerinin toplam deneyim süresine göre farklılık göstermediği belirlenmektedir.

(13) X kuşağı incelendiğinde, bireysel tutum ve örgütsel değerler, yönetsel uygulamalar ve kültürel çeşitliliğin toplam deneyim süresine göre değişmediği tespit edilmektedir.

(14) Katılımcıların geneli ve Y kuşağı incelendiğinde, bireysel tutum ve örgütsel değerler, yönetsel uygulamalar ve kültürel çeşitlilik konularının toplam deneyim süresine göre farklılık gösterdiği belirlenmektedir. Buna göre;

- 1 yıldan daha az toplam deneyime sahip katılımcıların tümü ve Y kuşağının bireysel tutum ve örgütsel değerler konusundaki görüşleri 1 ile 5 yıl toplam deneyimi olanlardan daha olumludur.
- 1 yıldan daha az toplam deneyime sahip katılımcıların tümü ve Y kuşağının yönetsel uygulamalar konusundaki görüşleri 1 ile 5 yıl toplam deneyimi olanlardan daha olumludur.
- 1 yıldan daha az toplam deneyime sahip katılımcıların tümü ve Y kuşağının kültürel çeşitlilik konusundaki görüşleri 1 ile 5 yıl toplam deneyimi olanlardan daha olumludur.
- 1 yıldan daha az toplam deneyime sahip bireylerin kültürel çeşitlilik konusundaki

görüşleri 11 yıl ve üzerinde toplam deneyimi olan bireylerden daha olumludur.

Bu araştırma, 2019 yılında, İstanbul'da uluslararası firmalarda gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın, ulusal ve uluslararası bağlamda yapılmamış olması, genelleştirilebilmesi açısından önemli bir kısıt olmaktadır. Araştırmacılar, çalışmanın sonuçlarını genelleştirirken, bu hususu değerlendirmeleri gerekmektedir.

Ayrıca sektörel incelemeler için, özellikle teknolojinin daha yoğun olduğu sınırlı sektörlerde daha detaylı araştırmaların yapılması önem taşımaktadır. Bu açıdan, sektörler çalışmanın önemli bir kısıtı durumundadır.

Literatürde etnik köken ve kültürel çeşitlilik üzerine yapılmış araştırmalar bulunmaktadır. Farklı etnik köken ve kültürlerden bir araya gelmiş gruplarla yapılan araştırmalarda farklı etnik köken ve kültürlerin performans bakımından kurumu pozitif anlamda etkileyeceği belirtilmiştir (Yeşil, 2009, 116). Yeşil (2009) çalışmasında Elron'un (1997) etnik ve kültürel çeşitlilik kurumların üst yönetiminin performansına pozitif etki ettiğini ifade etmektedir. Adler, Doktor ve Redding (1986) ise etnik köken çeşitliliği ve çok kültürlü yapıların daha yaratıcı ve yenilikçi fikirler ortaya koyabildiğini ifade etmektedir. Ancak etnik köken ve kültürel çeşitlilik kurumu olumlu etkileyebileceği gibi olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir. Hall (1995) çalışmasında farklı etnik ve kültürel gruplardan oluşmuş şirketlerin başarısız olduğunu; Bakan (2006) ise uluslararası işletmelerde çalışanların yaşadığı iletişim sorunlarının etnik köken ve kültürel çeşitliliklerden kaynaklandığını ileri sürmektedir.

Uluslararası işletmelerde etnik köken ve kültürel çeşitliliklerden kaynaklanan yanlış anlaşılmalara ortadan kaldırmak için her kültürün benzerlik ve farklılıklarını ve bunların nasıl uyumlaştırılacağını gösteren eğitim programları, işe alıştırma programlarının bir parçası olmalıdır.

Farklı etnik köken ve kültürlere sahip olan uluslararası işletmeler rekabet ve insan kaynağı sağlama konularında büyük bir avantaj sağlayabilmektedir. Bu durum işletmelere farklı pazarları anlamada ve bu pazarlara daha rahat girebilme imkânı sağlayabilmektedir. Farklı etnik köken ve kültürden insanlarla çalışmak işletme açısından farklı etnik köken ve kültürlere mensup müşteri kazanımını da artırmaktadır. Uluslararası işletmeler bu yönüyle daha yenilikçi ve yaratıcı çözümler üretebilmektedir. Farklı etnik köken ve çok kültürlü çalışanlara sahip olan uluslararası işletmeler bu yenilik ve yaratıcılık sayesinde ilerleme gösterebilir ve sürdürülebilirliklerini artırabilirler. Etnik köken ve kültürel çeşitliliklerin olduğu uluslararası işletmelerde yöneticiler bu farklılıkları yönetmeli ve bir rekabet avantajına çevirmelidir.

INVESTIGATION OF ETHNIC ORIGIN AND CULTURAL DIFFERENCES IN THE CONTEXT OF GENERATIONS IN INTERNATIONAL BUSINESS

1. INTRODUCTION

As the environment of organizations becomes global, the management of human resources is becoming more interesting, unpredictable, vulnerable to sudden changes, uncertainties, and surprises. The importance of human management in global conditions is very high. Institutions spend a lot of time, attention and effort to succeed in human

resource management (Mert, 2019b: 176).

In order to grow and succeed, enterprises should take their activities outside the borders of the country. Entering each new market means a new state of obscurity. Different types and risks of the investment to be made abroad; it is very important to have information about the country in which it will operate. Each market area has its own unique economic, political, social, legal, ethnic and cultural characteristics. The right information to be collected in these areas directly affects the success of the activities abroad. In particular, different forms of doing business of different ethnic origins and cultures play a critical role in the cross-border activities of enterprises.

Keeping different ethnic and cultural structures in the same structure requires responding to different expectations and needs. Ethnicity and cultural differences lead to differences in employees' future plans, motivated elements or performance situations. Even if those who work in international businesses with different ethnic backgrounds and cultures cause some problems, the institution can turn this into an advantage. In such a structure, international businesses can develop different strategic approaches to problems and become a learning organization. This enables the institution to become a more innovative and creative structure.

International businesses need to have effective human resources management to ensure their sustainability in the markets in which they operate. Successful human resources management increases the productivity and motivation of employees and provides competitive advantage. Today's business world causes more than one generation to work together. The increase in the life expectancy and welfare level of individuals in different generations in the business life, longer life and even in the case of retirement allows them to stay in the business life. Organizations boast quiet, baby boomers, X and Y generations employees, (Becerikli, 2013: 3). In institutions where different age groups work together; problems arising from intergenerational perception, application, communication and method differences may be experienced. When the generations are examined, the majority of the managers are the X generation and the working group is the Y generation (Mert, 2018: 723).

The aim of this study is to determine whether the ethnic and cultural differences of those working in international businesses differ in the X and Y generation. For this purpose, a questionnaire was applied to the managers and employees of international enterprises in Istanbul and the results were presented.

2. RESEARCH METHOD AND FINDINGS

In this study, a scale that its validity and reliability was accepted in the literature was used. For this purpose, a total of 35 questions were asked to the 5-point Likert type.

There are 7 questions in order to determine the demographic characteristics of the individuals. The scale developed by Balay and Sağlam (2004) was used to measure cultural diversity and 28 judges were directed to the participants.

The universe of the research consists of managers and employees in the X and Y generations of international businesses in Istanbul. The research was conducted between May-August 2019. 435 persons were interviewed for field research and 397 forms were

returned. The return rate of the data collection tool is 91,2%. 10 forms were not included in the study because they were not suitable for analysis. As a result, data were analyzed with 387 scale forms.

The construct validity of the scale was determined by explanatory factor analysis. KMO value was determined as 0,92. The Bartlett sphericity test was above 0,50 and of significance of 0,05, meaningful. The total explained variance was found to be 63,6%. The resulting dimensions are respectively; “Individual Attitude and Organizational Values”, “Managerial Practices” and “Managerial Policies”.

The construct validity of the scale was also evaluated by confirmatory factor analysis. Each of the expressions was loaded significantly on its size (lowest t-value 2,50) ($\chi^2 = 318,515$, $df = 116$, $\chi^2 / df = 2,746$, $GFI = 0.907$, $CFI = 0.943$, $RMSEA = 0.067$, $NFI = 0.913$). Cronbach’s Alpha coefficients of the scale were between 0,738 and 0,903 and it was found to have high degree of internal consistency. According to the correlation analysis, all of the variables had a positive correlation with each other at 0,01 significance level.

According to the differences analysis, generation X and Y individuals’ opinions differ about individual attitudes and organizational values, managerial practices, managerial policies and cultural differences. According to the differences analysis; generation X and Y individuals’ opinions about individual attitudes and organizational values, managerial practices, managerial policies and cultural differences differ. The views of generation X on individual attitudes and organizational values, managerial practices and cultural differences are more positive than generation Y. Generation Y’s views on managerial policies are more positive than generation X.

In X and Y individuals, gender and ethnicity do not differ in terms of individual attitudes and organizational values, managerial practices, managerial policies and cultural differences.

It has been found that the people of the X generation who are associate degree and under education level are more positive in terms of individual attitude and organizational values and cultural differences than the individuals who have graduate / doctorate degree of the X generation. The Y generation individuals who are managers are more positive than the employees in terms of individual attitudes and organizational values, managerial practices, managerial policies and cultural differences. Y generation individuals who work in the organization for less than 1 year are more positive in terms of administrative practices and cultural differences than the Y generation who work in the institution for 1 to 5 years. All participants and Y generation individuals with a total experience of less than 1 year are more positive about individual attitudes and organizational values, managerial practices and cultural differences than individuals with a total experience of 1 to 5 years. At the same time, individuals with a total experience of less than 1 year are more positive about cultural differences than individuals with a total experience of 11 years or more.

3. DISCUSSION AND CONCLUSION

This research was conducted in international companies in Istanbul in 2019. The fact that the study was not conducted in national and international contexts is an important

limitation in terms of generalization. Researchers need to consider this issue when generalizing the results of the study.

Also for sectoral investigations, especially in limited sectors where technology is more intensive, more detailed research is important. In this respect, sectors are an important limitation of the study.

In the literature, there are researches on ethnicity and cultural differences. In the researches conducted with groups from different ethnic backgrounds and cultures, it is stated that different ethnic origins and cultures will affect the institution positively in terms of performance (Yeşil, 2009, 116). In the study of Yeşil (2009), Elron (1997) states that ethnic and cultural differences have a positive impact on the performance of senior management of institutions. Adler, Doctor, and Redding (1986) state that diversity of ethnic backgrounds and multicultural structures can provide more creative and innovative ideas. However, ethnic origin and cultural differences may affect the institution positively and may have negative consequences. Hall (1995) states that companies of different ethnic and cultural groups have failed; Bakan (2006), on the other hand, asserts that the communication problems experienced by employees in international enterprises stem from ethnic and cultural differences.

In order to eliminate misunderstandings arising from ethnic and cultural differences in international enterprises, training programs that show the similarities and differences of each culture and how to harmonize them should be part of work-out programs.

International businesses with different ethnic backgrounds and cultures can provide a great advantage in terms of competitiveness and human resources. This situation can provide enterprises with the opportunity to understand different markets and enter these markets more easily. Working with employees of different ethnicities and cultures increases the number of customers of different ethnicities and cultures in the enterprises. In this respect, international enterprises can produce more innovative and creative solutions. International enterprises with different ethnic backgrounds and multicultural employees, through this innovation and creativity, they can make progress and improve their sustainability. Managers create a competitive advantage in international enterprises with ethnic and cultural differences by managing these differences.

KAYNAKÇA

- Adler, N., Doktor, R. ve Redding, S. (1986). From The Atlantic to The Pacific Century: Cross-Cultural Management Reviewed. *Journal of Management*, 12(2), 295-318.
- Ayub, N. ve Jehn, K. A. (2006). National Diversity And Conflict In Multinational Workgroups - The Moderating Effect Of Nationalism, Department of Social and Organizational Psychology, Leiden University, Leiden, The Netherlands, *International Journal of Conflict Management*, Emerald Group Publishing Limited, 17 (3), 181-202.
- Bagshaw, M. (2004). *Is Diversity Divisive? A Positive Training Approach*, Industrial an Commercial Training, Emerald Group Publishing Limited, 36 (4), 153-157.
- Bakan, İ. (2006). *Dış Ticarete İletişim Dış Ticaret: İşlemler ve Uygulamalar*, Ankara: M. Gazi Kitabevi.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği. *SDÜ Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 32-46.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Becerikli, S. (2013). Kuşaklararası İletişim Açısından Yeni İletişim Teknolojilerinin Kullanımı: İleri Yaş Grubu Üzerine Bir Değerlendirme, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 1(44), 19-31.
- Bilgili, C. ve Karahan, Z. (2011). *Kırılan Kalıplar 2*, Beta Basım, İstanbul.
- Çakır, S. Y. ve Eğinli, A. T. (2010). Uluslararası İşletmelerin Web Sitelerinin Tasarımında Kültürel Boyutların Adaptasyonunun Önemi, *ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, Cilt:1, Sayı:2, Aralık, 178-204.
- Dereli, B. (2005), Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 7, Bahar.
- Elron, E. (1997). Top Management Teams Within Multinational Corporations; Effects of Cultural Heterogeneity. *Leadership Quarterly*, 8(4), 393-412.
- Hall, W. (1995). *Managing Cultures*. New York: John Wiley & Sons Ltd.
- Heckmann, L. Y. (1995). Ulus, Millet, Azınlık ve Etnik Grup, *Birikim Dergisi*, 71-72, Mart/Nisan, 3. Baskı, Özel Sayı, 81-85.
- Helvacıoğlu, N. ve Özutku, H. (2010). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: İkea Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 197-216.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın, 4. Baskı.
- Lee, M. S. (2008). Business Advantages of Diversity in the Workplace. 29-30. http://www.ethnoconnect.com/pdf/9_business_advantages_of_workplace_diversity.pdf
- Luijters, K., Zee, K. ve Otten, S. (2008), Cultural Diversity in Organizations: Enhancing Identification by Valuing Differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 32(2), 154-163.

- Mcmillan-Capehart, A. (2005), *A Configurational Framework For Diversity: Socialization and Culture*, Department of Management, East Carolina University, Greenville, North Carolina, USA, Emerald Group Publishing Limited, 34 (4), 488-503.
- Memduhoğlu, H. B. (2011). Liselerde farklılıkların Yönetimi: Bireysel Tutumlar, Örgütsel Değerler ve Yönetimsel Politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 37-53
- Mert, G. (2018). *Y Kuşağı Açısından Yönetim*, Editör: Ali Akdemir, Örgütlerin Yönetimi, Beta Basım, İstanbul.
- Mert, G. (2019a), *Uluslararası İşletmelerde Kültürel Farklılıkların Yönetimi*, Editör: Gökhan Ak, Tarih-Toplum-Hukuk Bağlamında siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Yazıları, Akademi Titez Yayınları, İstanbul.
- Mert, G. (2019b). *Uluslararası İşletmecilik Teori, Kavram ve Örnek Olaylar*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Moran, R. T., Harris, P. R. ve Moran, S. V. (2007). Managing Cultural Differences. http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=I9U_O1ZQJ9cC&oi=fnd&pg=PR3&dq=cultura+differences&ots=nst6UoXQ8K&sig=r6tikLJcsJMHjmU-dl6rQ45GDİ3A&redir_esc=y#v=onepage&q=cultural%20differences&f=false.
- Özdamar, K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Seymen, O. A. (2005). Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Şubat 2005, 16 (50), 3-23.
- Sofyalıoğlu, Ç. ve Aktaş, R. (2001). Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 7, Sayı: 1, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Manisa, 75-92.
- Tereza, M. ve Fleury, L. (1999). The Management of Cultural Diversity: Lessons From Brazilian, *Industrial Management*, 3, 109-115.
- Tezcan, M. (2014). *Eğitim Sosyolojisi*. Ankara: Zirve Yayıncılık.
- Uzunçarşılı, A. S. (2001). *Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Vatandaş, C. (2001). Çok Kültürlü Yapıda Ulusal/Etnik Kimlikler (Kanada Örneği), *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, NO:2, 101-116.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zekâ. *KMU İİBF Dergisi*, (16), 100-131.
- Yuvalı, E. (2013). Türk Hukuku ve Mukayeseli Hukukta Irk ve Etnik Kökene Dayalı Ayrımcılık Yasağı, *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 3-4-5, 71-83.