

Kamu Sektöründe Kültürel Farklılıkların Yönetimi: Milas (Muğla) Örneği

Hale Eda AKDURU*

Geliş Tarihi (Received): 16.12.2019 - Kabul Tarihi (Accepted): 11.05.2020

Öz

Kültürel farklılıklar işyerinde işgörenler açısından doğru yönetildiği takdirde örgüt içi süreçlere büyük katkılar sağlayabilen, motivasyon artırıcı ve sinerji yaratan, doğru yönetilemediği takdirde ise işleyişe büyük zarar verebilen, huzur bozabilen, verimsizlik, iş devamsızlığı ve çatışma yaratabilen unsurlardandır. Bilindiği üzere sahip olunan insan kaynağının nitelikleri örgütü hedeflerine ulaşma konusunda desteklemektedir. Dolayısıyla etnik farklılıklar örgütsel süreçlerde özellikle yönetsel uygulamalarda göz önüne alınması gereken bir husustur. Ancak işletmenin içerisinde bulunduğu sektörün yapısı, yapılan iş/işlemlerin niteliği, organizasyon yapılanması gibi özellikler de farklılıkların avantaj/dezavantaj olarak nitelendirilmesinde rol oynamaktadır. Kültürel farklılık kavramsal olarak oldukça geniş bir bağlamda sınıflandırılmaktadır. Buna göre inanç kalıpları, töreler, mitler, iletişim yöntemleri, beklentiler gibi değerler kültürel farklılıklar yaratır. Etnik farklılıklar kültürel değerlerin farklılaşmasına sebebiyet vererek işgücünün çeşitli sebeplerle çatışmalar yaşamasına neden olabilir. Bu çatışmalar ise işletme içi motivasyon, çalışma şartları, örgütsel öğrenme, işgücü devamlılığı gibi birçok faktörü dolaylı veya doğrudan etkileyebilmektedir. Yapılan işlemlerin rutin, kararların genellikle merkezi olduğu, çalışanlar arası informal ilişkilerin yoğun olduğu kamu sektöründe çalışanların kültürel etnik farklılıklarına yönetimin yaklaşımı, örgüt içi dengenin sağlanması bakımından önem arz etmektedir. Bu bağlamda çalışmamızın amacı Milas örneğinde kamu kurumlarında etnik kültür farklılıklarının nasıl yönetildiğini yapılan görüşmeler vasıtasıyla tespit etmek ve bundan sonraki araştırmalara yönelik bir yol haritası oluşturmaktır. Söz konusu araştırma kapsamında Milas'ta görev yapan 22 kamu yöneticisi ile yüzyüze görüşülmek suretiyle (derinlemesine mülakat) veri toplanmıştır. Araştırma sonucunda bulgulardan yola çıkılarak mevcut durum ve sebepleri analiz edilerek, çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kültürel Farklılıklar, Farklılık Yönetimi, Kamu Sektörü.

* Dr, Uzman, Kültür ve Turizm Bakanlığı, geceeda@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-4022-2364

Cultural Diversity Management At Public Sector: Milas/Muğla Example

Abstract

Cultural diversities are one of the most important issues at the workplace which can be very useful as a motivator for employees if managed successfully otherwise it can cause conflicts, absenteeism and ineffectiveness in an organization. As it is well known, the qualifications of the human sources supports the organization to reach its goals. Accordingly, ethnic diversity is an issue should be considered especially throughout the managerial processes. But features like sectoral and organizational structure, the characteristics of the tasks play role to qualify the diversities as advantage/disadvantage. Cultural difference is conceptually classified in a very broad context. Accordingly, values such as belief patterns, ceremonies, myths, communication methods, and expectations create cultural differences. Ethnic differences may cause cultural values to diverge, causing the workforce to experience conflicts for various reasons. These conflicts can affect many factors such as motivation, working conditions, organizational learning, and workforce continuity. For public sector which all the processes are routine, decisions are centralized and the informal communication methods are mostly used, the perspectives of the public managers about cultural ethnic diversities are very important to protect the organizational balance. The aim of this study is to understand the practices being used to manage cultural ethnic diversity at the public sector through interviews and to determine a road map for the future researchers specific to Milas (Muğla) Example. At this research data from 22 public managers is collected through face to face (in-depth) interviews.

Keywords: Cultural Diversities, Diversity Management, Public Sector.

Giriş

Farklılık insanların birbirinden hangi şekillerde ayrıldığını ifade eder (Pant ve Vaitheeswaran, 2015). Çok çeşitli şekillerde sınıflandırılabilen farklılıklar en sıklıkla bireylerin yaş, cinsiyet, engellilik, köken, eğitim düzeyi, dini inanışlar, kültür gibi nitelikleri konularında yoğunlaşmaktadır.

Yönetim tarihine bakıldığında yapılan araştırmalar özellikle sahip olunan insan sermayesinin uzun vadede işletmelerin varlığını devam ettirebilme hususunda getirisi en yüksek kaynak olduğunu göstermiştir. Bu gerekçeye dayanarak örgütsel kazançların büyük bir çoğunluğunun farklı işgücüne sahip olmaktan kaynaklandığı söylenebilir (Balay, 2014). Ancak bu noktada işyerindeki farklılıkların doğru politikalarla yönetilmesi önem kazanmaktadır. Farklılıkların yönetimi bireylerin işyerinde birbirlerinin farklı niteliklerine saygı duymasıyla başlayan ve akabinde kendilerini güvende ve mutlu hissetmesini sağlayan uygulamalar bütünüdür.

Farklılıklar öncelikle ve en önemli olarak normları, değerleri, inançları beklentileri içeren bir soru, kültürel bir sorundur. Aynı zamanda insanın önemli varoluş kurallarını içeren bir etik sorudur. Buna göre tartışılmadan, öğrenilmeden ve kurumsallaşmadan ‘farklılık yönetimi’ başarılı olamayacaktır (Dijk vd., 2011).

Özellikle yönetim bilimi açısından farklı grupları yani farklı kökenden gelen insanları doğru yönlendirebilmek onları birey, grup ve örgüt bazında anlayabilmekle mümkündür. Çünkü farklı etnik kökenlerden gelen insanlar farklı değerlere sahiptirler. Bu farklılıklar örgütlerde iletişim, güdülenme, önderlik, takım çalışması vb. alanlarda sorun yaşatabilir. Aynı örgütte çalışan ve farklı kültürlerle sahip insanların aynı mesaja tamamen farklı anlamlar yükleyebilmesi ait oldukları kültürle birebir alakalıdır. Bu tarz algılamaları değiştirebilmek bireylerin kişisel değerlerini değiştirmekle mümkün olduğundan çok kolay değildir. Bu noktada yapılabilecek olan en mantıklı uygulama, bireylerin birbirlerinin etnik farklılıklarını kabullenmelerine bile, saygı duymayı öğrenmelerini sağlamaktır.

1. Kültür

Kültür toplum ve toplum içerisinde yaşayan bireyler üzerinde oldukça etkili olan, sınırları geniş bir kavramdır. Kültürün bu denli geniş bir kavram olması ve kavramın birbirinden farklı bilimsel sahalarda kullanılması tek bir tanım yapılmasını güçleştirmiş, hatta imkânsızlaştırmıştır (Asunakutlu ve Safran,2004:33). Dolayısıyla kültürün sosyolojik, psikolojik, antropolojik ve felsefi bakımlardan çeşitli şekillerde tanımlanabildiği söylenebilir.

Bu tanımların tümünün sahip olduğu ortak elemanlar bulunmaktadır. Buna göre kültür öğrenilir, paylaşılır ve kulaktan kulağa aktarılır. Kültür öncelikle anne babadan çocuklara geçer,

aynı zamanda sosyal organizasyonlar, özel gruplar, devlet, okul ve dini kurumlar tarafından bireylere aktarılır. Kültür düşünme ve davranmanın ortak yolu olarak geliştirilmiş ve sosyal baskı aracılığıyla güçlendirilmiştir (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001:76).

Kültürün oluşumda rol oynayan faktörler ve kurumlar; ekoloji ve fiziksel çevre, aile, din, eğitim ve politik sistem olarak değerlendirilmektedir (Tayeb,1992:121, aktaran Yeşil, 2009:103). Ancak tüm bu bileşenlerin kişilerin davranış, tutum ve algılarına yansımaları kişilerin etkilenme derecesi ve öncelikleriyle ilişkilendirilmektedir. Kültür ile ilgili değişkenler incelendiğinde, töre, aile, soy, sanat, eğitim, yerleşim şekilleri, üretim ve tüketim ilişkileri, yönetim, beslenme, sağlık, inanç sistemleri, kişilik sistemleri ve dil gibi kavramların ön plana çıktığı görülmektedir (Güvenç, 1994, aktaran: Çoban vd.,2010:126). Kültür bir bireyin sahip olduğu kişilik yapısının şekillenmesinde oldukça önemlidir.

Kültür, öğrenilir, uyarlanabilir, kuşaktan kuşağa aktarılabilir, paylaşılabilir, sınırlayıcıdır, simgeleyicidir ve birbirini bütünleyen çeşitli unsurlardan oluşur. Kültür öğrenilerek ve tecrübe edilerek kazanılır ve bunun yanında kültür üzerinde uyarlama yapmak insanın doğal kabiliyeti dâhilindedir. Kültür nesilden nesile aktarılır ve toplumun bütün bireyleri tarafından paylaşılmaktadır. Kültür ait olduğu toplumu bir takım ölçüler içerisinde sokarak sınırlamaktadır. Kültür bir olgunun başka bir olgu tarafından tanımlanması, simgelenmesi veya kullanılmasıyla alakalıdır (Yeşil,2009:103).

Kültür için yapılan sınıflandırmalardan biri de kültürün çeşitlerini açıklamaya yöneliktir. Kültür kavramı içinde gruplanmış özelliklerini belli başlıklar altında ifade edebilmek için kültür çeşitleri maddi ve manevi kültür, genel kültür- alt kültür, gerçek kültür-ideal kültür şeklinde ifade edilmektedir (Başçı,2019:10-11).

Kültür bir bireyi diğerlerinden ayıran, paylaşılan değerler sistemidir. Bu değerler sisteminin içine normlar, kurallar, inanışlar, gelenekler, adetler, töreler gibi davranış kalıplarının tümü girer. Bu sebeple sahip olunan kültür işyerinde sergilenen tutumları yüksek oranda etkilemektedir.

2. Kültürel Farklılıklar ve Etnik Aidiyet Boyutu

Her birey içerisinde yetiştiği kültürün izlerini taşımaktadır. Aynı coğrafyada yetişen bireylerde dahi farklı kültürel öğelere dolayısıyla kültürel farklılıklara rastlanmaktadır. Bu sebeple kültürel farklılıklar bireylerin bir arada buldukları her organizasyonda mevcuttur ve göz ardı edilmemelidir.

Kültürel farklılıklar değer, tutum, inanış, beklenti gibi çoğaltılabilen birçok unsurda meydana gelebilen farklılıklardan oluşmaktadır. Ancak genellikle etnik kökenin etkisiyle kişilerde gözlemlenebilen farklılıklar ortaya çıkaran şekilsel farklılıklar, kişiler arasında giyim,

konuşma, beğeni, alışkanlık gibi çeşitli noktalarda önyargı ve huzursuzluklara sebebiyet verebilmektedir.

Etnik aidiyet aynı kökenden gelen, benzer tarihe ve davranış kalıplarına sahip insanlar ve uluslar topluluğunu ifade eder. Etnik kökene dair farklılıklar küresel dünyada tüm bireylerin emek, heves ve beklentilerini benzer amaçlara kanalize edebilmelerini zorlaştıran ve işletmelerde sıklıkla karşılaşılan farklılık kaynaklarındanır.

Etnisite aynı zamanda ülkelerin yönetim tarihlerinde de sıklıkla ele alınan sosyolojik bir konudur. Ulusların etnik karakter türleri çeşitlendikçe her ne kadar baskın bir etnik kültür kabul görse de bireylerin alt etnik kültürlerini korumaları ve nesilden nesile aktarmaları kültürel zenginlikleri ve elbette aynı zamanda kültür çatışmalarını da beraberinde getirecektir.

Örgütler toplumun işleyen birimleri olarak bu söz konusu etnik kültürel çatışmaların en net şekilde gözlemlenebildiği birimlerdir. Farklı kültürel birikime sahip, farklı tutum, değer ve davranış kalıpları olan bireylerin aynı ekipler içerisinde yer almaları, kültürlerarası farklılıklarla yüzleşmek anlamına gelmekte olup bunun yönetsel açıdan önemli sonuçları vardır. Ekibin etkinliği ve verimliliği açısından, ekibi oluşturan üyelerin gelmiş olduğu ülkelere ait kültürlerin öne çıkan özelliklerinin bilinmesi, olası kültürlerarası çatışmaların öngörülmesi ve çözümüne yönelik önlemler alınması, organizasyonda kültürel farkındalığın yerleştirilmesi ve örgüt kültürüyle uyumlaştırılması için bir takım politikaların, uygulamaların, kuralların geliştirilmesi, yönetsel açıdan yerine getirilmesi gereken sorumluluklardan bazılarıdır (Gültekin ve Ulukan, 2012:90).

Kültür insanların algılama, düşünme, iletişim kurma, öğrenme, teknolojiyi kullanma gibi çok sayıda faaliyeti gerçekleştirmesini doğrudan etkilemektedir. Kültür, kişinin yaşamında bu denli etkili olmasına rağmen kişiler diğer kültürlerin sahip olduğu özellikleri bilmiyor hatta hiç farkında değillerse diğer insanlarla etkileşimleri sırasında sosyal davranışları ve tutumları olumsuz etkilenebilmektedir (Temel Eğinli,2011:215).

Özellikle çalışma ortamında etnik kültürel farklılıkların getirme ihtimali olan bu olumsuz durumlar çatışma, verimsizlik ve işten ayrılmalara kadar varabilen şekillerde gözlenebilir ancak diğer bir yandan etnik farklılıklar stratejik anlamda yönetildiğinde örgütlere yaratıcılık, çeşitlilik ve yetenek olarak geri döner. Bu sebeple ırk ve etnik köken işe alımlarda, terfi kararlarında, maaşlarda ve işyerinde ayrımcılık konusunda farklı sonuçlar doğurmaktadır.

Kültürlerin sahip oldukları farklı bilgi, inanç, değer ve tutumlar bireysel bağlamda davranış, fikir ve düşüncelere yansıdığı gibi, örgütsel ortamlarda da sistem, süreç ve yaklaşımları etkilemektedir. Bunun sonucu olarak; bireysel bağlamda davranışlar, fikir, düşünce ve bakış

açıları, kültürden kültüre farklılık gösterdiği gibi, örgütsel bağlamda da sistem, süreç ve yaklaşımlar kültürler göre değişiklik göstermektedir (Yeşil,2013:53).

2.1. Kültürel Farklılıkların Yönetimine Yönelik Yaklaşımlar

Farklılıkların yönetimi yaklaşımı, özellikle farklı ırk, etnisite ve uluslardan insanları bünyelerinde barındıran Anglo-Sakson toplumlar için bir zorunluluk olarak değerlendirilirken, bu tarz demografik farklılıkların baskın olmadığı toplumlar için gereksiz görme yanılığı yaratabilir. Çünkü farklılıkların yönetimi, sadece demografik yapı ile sınırlı değildir. Toplumsal ve örgütsel yaşamda inanç, değer yargıları, yaş, cinsiyet, iş deneyimi, fiziksel ve zihinsel yeterlik, eğitim düzeyi, aile durumu, eğilimler, kişisel kavramlaştırma ve duygusal uyumlama özellikleri gibi farklılıklar da önemli yer tutar. Yani farklılıkların yönetimi, demografik farklılıkların yanında çalışanların sosyal durumları, kültürel özellikleri, bireysel yetenekleri, engelleri gibi çok geniş bir yelpazeyi kapsar. Dolayısıyla türü, niteliği, gereksinim boyutu, şekli ve önem düzeyi toplumdan topluma, örgütten örgüte değişmekle beraber, farklılıkların yönetimi bütün toplumlar ve örgütler için önemli bir konudur (Ashkanasy vd,2002).

Dünyada farklılık yönetimine ilişkin başlıca çalışmalar Amerika Birleşik Devletleri'nde görülmeye başlanmıştır. Bu durum toplumun çok kültürlü yapısından kaynaklanmakta olup, 'ırkçılık' sorunsalının ileri boyutlarda yaşandığı ülkede farklı ırk mensubu olanların yaşam şartlarının iyileştirilmesine yönelik çalışıldığı yapılan araştırmalarda ifade edilmektedir.

Olumlu Eylem, Amerika'da 1960'lı yılların ortaları ve 1970'li yılların başlarında çalışma yaşamında teni renkli insanların dezavantajlı konumda olması, dışlanması ve ayrımcılığa tabi tutulması üzerine bir yanıt olarak gerçekleştirilmiştir (Agocs ve Burr,1996).

1990'lı yıllarda İngiltere'de söz konusu kavram geliştirilerek bilinirlik kazanmış, sonuç itibariyle yönetim yaklaşımları arasına girmiştir. Bu nedenle son yıllarda işgücü farklılığı, birçok örgüt için temel konulardan biri haline gelmiş ve farklılıkların doğru yönetilmesi, günümüzde yöneticiler için zorunlu hale gelmiştir.

Her ne kadar ABD farklı etnik kökenden gelen insanların bir arada yaşadığı başlıca ülkelerden biri olarak anılmaktaysa da, bugün için çoğu ülke kültürel bakımdan önemli çeşitlilikler göstermektedir. Yapılan son çalışmalara göre dünyadaki bağımsız 184 ülke, bünyelerinde 600 yaşayan dil grubu ve 5000 etnik grup ile muazzam bir çeşitlilik içinde bulunmaktadır. Bu rakamlar bize çok az ülkenin vatandaşının aynı etnik-ulusal gruba ait olduklarını ve çok azının aynı dili konuştuklarını ifade etmektedir (Kymlicka, 1998 :25, aktaran Şan,2005:68).

Etnik grup üyeleri nesnel açıdan "biz" olmanın gereği olarak dil, kültür, din gibi paylaşılan ortak ve ayırıcı değerlere sahip olduğu kadar, öznel olarak buna dönük bir aidiyet duygusu da

taşırılar. Ayrıca davranışsal olarak diğer etnik grup üyeleriyle etkileşimlerinde farklılıklarını vurgulayarak, buna dönük bir “öteki”lik duygusu taşırılar. Kısacası, etnik sınırlar toplumsal olarak inşa edilir ve az çok geçirgen özelliklere sahiptir (Kurubaş ,2008: 14).

Dolayısıyla küresel dünya etnik farklılıkları birbiriyle bütünleşen, tek tipleşmeye doğru yönelen kurumların koordinasyonunda yol almaktadır. Bu durum etnik farklılıkların yok edilmeden ancak aynı zamanda çatışma unsuru haline gelmeden yönetilmesi gerekliliğini ve bu yaklaşımın hem kurumlar bazında kabul görmesi, hem de devlet politikası olarak uygulanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Literatürde kültürlerarası farklılıkların etkin yönetiminin sağlayabileceği rekabet avantajları konusunda genelde uzlaşma tespit edilmekle birlikte, bu avantajları sağlayabilecek yönetim uygulamaları konusunda birbirinden farklı yaklaşımların yer aldığı görülmektedir. Uluslararası iş ortamında kültürel farklılıkların eritilip yok edilmesi yerine, yönetsel ve örgütsel stratejilerle desteklenmesi ve bir örgütsel rekabet avantajı aracına dönüştürülmesi gerekliliği öne sürülmektedir (Helvacıoğlu ve Özutku, 2010:198).

Buna göre her organizasyonun farklılıklara yaklaşımı farklı olsa da, farklılıkları yönetmeye yönelik olarak işletmelerce ‘farklılıklara renk körlüğü stratejisi yaklaşımı’ ve ‘farklılıklara çok kültürlü stratejik yaklaşım’ olmak üzere başlıca iki önemli strateji geliştirildiği görülmektedir. Birbirine zıt iki ucu temsil eden bu yaklaşımların birisi farklılıkları öne çıkarmayı amaçlarken, diğeri görmezden gelme politikasını kabul eder.

Farklılıkları yönetmeye yönelik yukarıda bahsi geçen stratejilerin kabul görmeye başlaması zaman içerisinde farklılık kaynaklarının sınıflandırılmasına, ülkelerin toplumsal niteliklerinin belirlenmesine ve de farklılıkların içerisinde kültürel farklılıkların araştırılma konusu yapılmasına zemin hazırlamıştır. Bu durum farklılıklara yaklaşımların bireyci ve kolektivist toplumlarda değişik sonuçlar yaratması üzerine önem kazanmıştır.

Dolayısıyla örgütlerde kültürel farklılıkların yönetimi 1960’lı yıllardan bu yana özel olarak araştırılan bir konu olmaya başlamıştır. Bu bağlamda en bilinen araştırmayı ‘Culture’s Consequences’ isimli çalışmasıyla Hofstede yapmıştır. Bu çalışmasında Hofstede kültürel farklılıklara ilişkin olarak 40 ülkeden (milletten) veriler toplamıştır. Bu ülkelerdeki her insan aynı zihni programlamayı paylaşmamakla beraber, Hofstede’a göre ‘ulusal kültürler dominant zihni programlardır ve ülkelerin orta sınıfının büyük çoğunluğu tarafından paylaşılırlar’. Hofstede araştırması neticesinde, 40 ülke kültürünü önce büyük ölçüde bağımsız boyutta konumlandırmış sonra da beşinci bir boyut eklemiştir. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir (Hofstede vd.,1990):

- Güç Mesafesi (Power Distance)
- Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance)
- Bireysellik / Kollektiflik (Individualism / Collectivism)
- Erillik / Dişillik (Masculinity / Femininity)
- Kısa Döneme / Uzun Döneme Yönelik Olma (Short /Long Term Orientation)

Kültürün bireyselcilik-toplumculuk boyutu bazı kültürlerin bireyselciliğe bazılarının ise toplumculuğa önem vermesidir. Bireyci toplumlarda, bireyler kendilerini diğerlerinden bağımsız olarak tanımlarken, toplumculuğa önem veren toplumlarda ise bireyler, kendilerini ailenin ya da diğer önemli gördükleri toplulukların birer parçası olarak ifade etmektedirler. Güç Mesafesi, bir toplumda gücün bireyler arasında dağılım biçimini yansıtmaktadır. Ayrıca gücün dağılımındaki farklılık ve eşitsizliklerin üyeler tarafından benimsenme ve kabul edilme derecesini göstermektedir. Belirsizlikten kaçınma, bir toplum üyelerinin kuşku uyandıracak durumlar karşısında kendilerini tehdit altında hissetme ve diğer güvenlik önlemleri yoluyla bunları engelleme çabalarının derecesini göstermektedir. Kültürün bir diğer boyutu da erillik-dişillik boyutudur. Bu boyut kültürün toplumdaki cinsiyetlere yüklediği rolleri ifade etmektedir. Eril özellikli toplumlarda güç, başarı, para, servet, tanınmak, büyümek, mücadele etmek, kazanmak, değişim yükselme tutkusu gibi konular ön plandadır. Dişil toplumlarda ise arkadaşlık, iş güvenliği, merhametli ve nazik davranış, başkalarını düşünmek, insan ve insanlar arası ilişkilere önem vermek ön plandadır (Yeşil,2007:236).

Hofstede'nin yaptığı boyutlandırma birçok açıdan kültürel özellikler ve iş hayatını da bağdaştırmaktadır ve bu bağlamda kabul görmüştür. Kültürel farklılık yönetimi ve sağlayacağı rekabet avantajları konusunda ise en önemli katkılardan birisi kuşkusuz Taylor Cox'un çalışmaları ile sağlanmıştır.

Cox, "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness" adlı makalesinde kültürel farklılık yönetimi sürecini modelleştirerek böyle bir yönetim modelinin sağlayacağı rekabet avantajlarını altı başlık altında toplamıştır. Bunlar (Cox,1991);

- Maliyet
- Kaynak Kazanımı
- Pazarlama
- Yaratıcılık
- Problem Çözümü
- Sistem Esnekliği

şeklinde. Bu yönetim yaklaşımı ile tüm işgörenlerin yeteneklerinin en üst düzeye çıkarılması için gerekli ortam sağlanmakta ve işgören yetenekleri örgütün amaçlarına katkı sağlayacak şekilde yönlendirilmektedir (Cox, 1994). Ancak uygulamada yönetimin tutumu, liderlik stili, örgütün stratejik hedefleri, işletmenin içerisinde bulunduğu sektörel yapı gibi başka bazı nitelikler de kültürel farklılıkların söz konusu rekabet avantajlarını şekillendirmektedir.

Taylor Cox 2001 yılında, 1991 yılında ortaya koyduğu modelini geliştirerek “Farklılıkta Değişim Modeli” adlı eseri ile çok kültürlü bir örgütün temel olarak beş bileşene sahip olması gerektiğini açıklamaktadır. Buna göre çok kültürlü bir örgüt olabilmek için, liderlik, eğitim, yönetim sistemi, süreklilik, araştırma ve ölçümleme olmak üzere beş alanda gelişimin sağlanması gerekli görülmektedir (Agars ve Kottke,2004:61). Dolayısıyla Cox bu çalışması aracılığıyla örgüt içi farklılıkların etkili liderlik uygulamalarıyla yönetilmesi gerektiğini, örgütsel olumlu sonuçlara ulaşılması için bu sarmalda çeşitli yönetsel destekler gerektiğini de ifade etmiştir.

Bu durum örgütler ve yöneticiler için üstesinden gelinmesi gereken yeni güçlükler ortaya çıkarmış ve örgütlerin kültürel farklılıklara sahip bireyleri etkileyebilme, motive edebilme ve kültürel farklılıkları etkin bir şekilde yönetebilme ihtiyaçları artmıştır (Ersoy ve Ehtiyar,2015:42). Bu bakımdan birçok kurumda özellikle yöneticilere yönelik küresel stratejik liderlik yaklaşımları ile örgüt içerisindeki bireylerin duyarlı hale getirilmesi amaçlanmaktadır.

Kültürlerarası duyarlılık bu noktada çatışmaları çözebilen yöntemdir. Ancak kültürel farklılıkları anlama ve takdir etmeye ilişkin olumlu duygular geliştirebilmek ve kültürlerarası yeterliliği teşvik etmek için kültürlerarası duyarlı kişilerin sahip olması gereken özellikler vardır. Bu özellikler benlik saygısı, özdenetim, açık fikirlilik, empati, etkileşime katılım ve önyargısızlıktır (Chen,1997, s.7-9, aktaran Rengi ve Polat, 2014:140). Ayrıca kişilerin psikolojik yetenekleri ve doğuştan gelen karakter özellikleri de kültürlerarası duyarlılık seviyelerini etkileyebilecek unsurlardandır.

3. Yöntem ve Metodoloji

Araştırma nitel araştırma yöntemi ile tasarlanmış, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Bu çalışma “Kamu sektöründe etnisite kaynaklı kültürel farklılıkların yönetimine yönelik özel uygulamalar yapılmakta mıdır?” “İşyerinde çalışanların sahip olduğu etnik farklılıklar problemlere/çatışmalara sebebiyet vermekte midir?” ve “ Kamu yöneticileri sorumlulukları altında bulunan kurumlarda meydana gelen etnisite kaynaklı kültürel problemleri/çatışmaları hangi yöntemlerle gidermekte, nasıl yönetmektedir?” sorularına yanıt vermek amacıyla düzenlenmiş keşfedici bir araştırmadır.

Çalışmamızın Milas İlçesindeki durumu ortaya koyması hedeflendiğinden amaçlı örnekleme yoluna gidilmiş ve söz konusu ilçede görev yapan kamu kurum ve kuruluş yöneticilerinden 22 kişi ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakat, özellikle insanların sosyal ve psikolojik olaylar karşısındaki algısını ve deneyimlerini yorumlayabilmek için kullanılan bir yöntemdir (Akman ve Kafadar, 2014). Araştırmamızın yöneticilerin hassas bir konuya yönelik düşünceleri ve uygulama yöntemlerini tespit etmeye yönelik olması nedeniyle mülakat yöntemi aracılığıyla veri toplamanın uygun olduğu görüşüne varılmıştır. Ayrıca görüşmelerde açık uçlu sorular ve soruşturmalar, insanların yaşantıları, algıları, görüşleri, duyguları ve bilgileri hakkında derinlemesine yanıtlar alınabilmektedir. Verilerin yorumlanabilir olabilmesi için yeterli içeriğe sahip ve tam sözlü ifadelerden oluşması gerekmektedir. Görüşmeler ile birlikte elde edilen verilerden doğrudan alıntı yapılabilmektedir (Patton, 2002: 4).

Araştırmamıza katılan her katılımcıya kimlik bilgilerinin belirtilmeyeceği, verecekleri bilgilerin sadece akademik amaçlı kullanılacağı ve herhangi bir yerde kullanılmayacağı ifade edilerek aşağıda belirtilen ve araştırmacı tarafından çalışmanın amacı doğrultusunda hazırlanan 5 adet standart soru sorulmuştur.

Bu bağlamda Muğla İli Milas İlçesinde görev yapmakta olan 22 kurum/kuruluş ilçe müdürü ile 35-50 (ort.=42,5) dakika aralığında süren yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiş, araştırmacı tarafından not alınmak suretiyle veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Bu yöntemde, kavramsal olarak benzer olan olaylar/eylemler/etkileşimler kategoriler oluşturmak amacıyla gruplandırılmaktadır (Corbin ve Strauss, 1990).

Katılımcılarımıza yöneltilen sorular:

- 1.Soru: Kurumunuzda kendisini farklı köken/ırk/etnisite (alt kültür) mensubu olarak ifade eden personeliniz bulunmakta mıdır? (Kürt/Laz/Çerkez vs..) Cevabınız evet ise kurumdaki yaklaşık oranı nedir? (farklı köken/ırk/etnisite mensubu personel sayısı/ toplam personel sayısı)
- 2.Soru: Kurumunuzda etnisite kaynaklı kültürel farklılıkları yönetmeye yönelik özel bir uygulamanız var mıdır? (Farklılık/Eşitlik Birimi, Koçluk/Mentorluk, Farklılık Eğitimleri vb.) Bulunmamakta ise sebep ne olabilir?
- 3.Soru: Kurumunuzda personelin sahip olduğu etnik kültürel farklılıklardan kaynaklanan problemler/çatışmalar söz konusu olmuş/olmakta mıdır?
- 4.Soru: Kurumunuzda personelin etnik kültürel farklılıklarından kaynaklanan problemler/çatışmalar ne sıklıkla gerçekleşmektedir?
- 5.Soru: Kurumunuzda personelinizin etnik kültürel farklılıklarından kaynaklanan problemler/çatışmaların çözümüne yönelik ne tür uygulamalar gerçekleştirmenizdir?

Şeklindedir. Gerektiğinde başka açık uçlu sorular yöneltilerek katılımcılardan daha geniş kapsamlı bilgi elde edilmeye çalışılmıştır.

4. Bulgular

Yöneticilerle yapılan derinlemesine görüşmeler neticesinde elde edilen bulguların özeti aşağıda tablolar halinde aktarılmıştır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik ve İstihdam Bilgileri

Katılımcılar	Yaş	Cinsiyet	İş Tecrübesi (Yaklaşık)	Unvan
K1	44	Erkek	23 Yıl	İl Müdürü
K2	40	Kadın	18 Yıl	İl Müdürü Vekili
K3	51	Erkek	24 Yıl	İl Müdürü
K4	46	Erkek	22 Yıl	İl Başkanı
K5	54	Erkek	26 Yıl	İl Müdürü
K6	42	Kadın	21 Yıl	İl Müdür Vekili
K7	49	Erkek	28 Yıl	İl Başkanı
K8	56	Erkek	31 Yıl	İl Müdürü
K9	48	Kadın	33 Yıl	İl Müdürü
K10	53	Erkek	35 Yıl	İl Müdürü
K11	47	Erkek	29 Yıl	İl Müdürü
K12	43	Erkek	24 Yıl	İl Müdürü Vekili
K13	53	Erkek	32 Yıl	İl Müdürü
K14	45	Erkek	23 Yıl	İl Müdürü
K15	41	Kadın	20 Yıl	İl Müdürü
K16	50	Erkek	26 Yıl	İl Müdürü
K17	43	Erkek	21 Yıl	İl Müdürü Vekili
K18	44	Erkek	23 Yıl	İl Müdürü
K19	47	Kadın	24 Yıl	İl Müdürü
K20	52	Erkek	30 Yıl	İl Başkanı
K21	57	Erkek	29 Yıl	İl Müdürü
K22	48	Erkek	25 Yıl	İl Müdürü

Katılımcıların demografik ve istihdam özelliklerine bakıldığında yaş ortalamasının yaklaşık 48 (47,86) olduğu, % 22,73'ünün kadın (5 kişi), % 77,27 'lik çoğunluğun (17 kişi) erkek yönetici olduğu ve ortalama iş tecrübesinin yaklaşık 26 yıl (25,77) olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Araştırma Sorularına Verdikleri Cevaplar-1

Soru 5	Soru 4	Soru 3	Soru 2	Soru 1	Katılımcılar													
					K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10	K11			
Görmezden Gelme	Sıklıkla	Evet	Hayır (Bütçe)	Evet (%40)														
Konuşma Metodu	Sıklıkla	Evet	Hayır (Personel)	Evet (%25)														
Birlikte İş Dışı Aktivite Yaptırma	Bazen	Evet	Hayır (Personel)	Evet (%32)														
Farklı Gruplarda Çalıştırma	Nadiren	Evet	Hayır (eğitim e.)	Evet (%46)														
Berber Çalıştırma	Bazen	Evet	Hayır (bütçe)	Evet (%17)														
Eğitim Verme	Nadiren	Evet	Hayır (personel)	Evet (%28)														
Görmezden Gelme	Bazen	Evet	Hayır (yasal)	Evet (%34)														
Farklı Gruplarda Çalıştırma	Bazen	Evet	Hayır (eğitim e.)	Evet (%44)														
Birlikte İş Dışı Aktivite Yaptırma	Sıklıkla	Evet	Hayır (personel)	Evet (%29)														
Eğitim Verme	Nadiren	Evet	Evet	Evet (%55)														
Görmezden Gelme	Sıklıkla	Evet	Hayır (eğitim e.)	Evet (%38)														

Tablo 3: Katılımcıların Araştırma Sorularına Verdikleri Özet Cevaplar-2

Soru 5	Soru 4	Soru 3	Soru 2	Soru 1	Katılımcılar						
					K12	K13	K14	K15	K16	K17	K18
Beraber Çalıştırma	Bazen	Evet	Hayır (personel)	Evet (%23)	K12						
Farklı Gruplarda Çalıştırma	Sıklıkla	Evet	Hayır (eğitim e.)	Evet (%62)	K13						
Eğitim Verme	Nadiren	Evet	Evet	Evet (%40)	K14						
Görmezden Gelme	Bazen	Evet	Hayır (eğitim e.)	Evet (%35)	K15						
Beraber Çalıştırma	Nadiren	Evet	Hayır (bütçe)	Evet (%19)	K16						
Konuşma Metodu	Sıklıkla	Evet	Hayır (eğitim e.)	Evet (%46)	K17						
Görmezden Gelme	Bazen	Evet	Hayır (yasal)	Evet (%31)	K18						
Birlikte İş Dışı Aktivite Yaptırma	Sıklıkla	Evet	Hayır (eğitim e.)	Evet (%42)	K19						
Beraber Çalıştırma	Bazen	Evet	Hayır (bütçe)	Evet (%36)	K20						
Konuşma Metodu	Bazen	Evet	Hayır (eğitim e.)	Evet (%24)	K21						
Görmezden Gelme	Bazen	Evet	Hayır (eğitim e.)	Evet (%51)	K22						

Veriler incelendiğinde 1. Soruya katılımcıların tümünün (%100) evet cevabı verdiği, dolayısıyla Milas'taki araştırmamıza dâhil olan kamu kurum/kuruluşlarında farklı etnik kökenlerden gelen çalışanların bulunduğu ve farklı etnik kültüre mensup personel/ toplam personel oranının en yüksek %55 en düşük %17 olduğu görülmektedir.

2. soru ek açıklama yapılmasını gerektirmiş, etnik kültürel farklılıkların yönetimine ilişkin uygulamalar konusunda bazı yöneticilere kısa bilgiler verilmiş olup, yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%90,9) bu soruya 'hayır' cevabını vermişlerdir. Bu duruma sebep belirtmek isteyen yöneticilerin yanıtları tablolarda gösterilmiştir. Ancak en yüksek oranda (%47,6) eğitim

eksikliği neden gösterilmiştir. Bunu sırasıyla personel yetersizliği (%23,8), bütçe kısıtı (%19) ve yasal (yönetmelik, prosedür) düzenleme eksikliği (%9,5) izlemektedir.

Tablo 4: Katılımcıların 2. Soruya Verdikleri Yanıtlardan Örnekler

Katılımcı	Yanıt
K3:	<i>“Kendi kültürel kökenimden dolayı bazen bir görevi bir personele yaptırmak istediğimde diğer çalışanlar tarafından hemşericilik yapmakla suçlandığım oluyor, görevi başkasına devrettiğimde ise korumacı davrandığıma dair dedikodular duyuyorum. Her durumda tüm çalışanları mutlu etmek çok zor. Bunun için görev dağılımlarını müdür yardımcılarıyla beraber planlamaya çalışıyoruz.”</i>
K17:	<i>“Prensip olarak ırkçılık kaynaklı tüm çatışmaları yüz yüze konuşarak çözmeye çalışırım. Ancak bazen çözüldü gözükken sorunların işyeri dışında devam ettiği durumlar söz konusu olabiliyor. Bu nedenlerle çalışanların büyük kısmı farklı kültürel kökenlere sahip olduğundan öğle yemekleri dâhil işyeri dışında herhangi biriyle görüşmüyorum.”</i>
K9:	<i>“Çok kalabalık bir grup olmamamıza rağmen çalışanlar arasında kültürel farklılıklar problemler yaratabiliyor. En basiti aynı odayı paylaşan iki çalışanın odada dinledikleri müzikten, öğlen yedikleri yemeğe kadar tartışma konusu olduğuna tanık oluyorum. Saygı göstermeyi öğrenmeleri için her hafta sonu birlikte ailecek etkinlikler düzenliyorum. Katılım gittikçe artıyor.”</i>
K18:	<i>“Kültürel farklılıklara dayanan sorunları bizim gibi yoğun ve kalabalık dairelerde çözmeye çalışmak çok zor ve zaman alıcı. Bu nedenle görmezden gelip çatışma çıkaran iki tarafa da sert davranırım. Ancak böyle yaptığımda şikâyet etmeyi bırakıp işe odaklanırlar. Ama işyeri dışında görüştiklerini sanmıyorum.”</i>
K10:	<i>“Ben farkındalık eğitimlerinin çok faydalı olduğunu buraya geldiğimde gördüm. Tüm personeli sırasıyla eğitime yolladık. Önce yadırgadılar, eğitim bütçesini çok bulduklarını söylediler hatta bu rakamı başka kalemlere aktarmayı teklif ettiler ama şimdi birbirlerine saygı duymayı öğrendiler. Sesler çok nadir yükseliyor. Teşekkür belgesi bile aldık.”</i>

3. soruya yöneticilerin tümünün (%100) evet cevabı verdiği görülmekte olup, dolayısıyla Milas'taki araştırmamıza dâhil olan kamu kurum/kuruluşlarında farklı kültürel kökenlerden gelen çalışanlar arasında etnik farklılıklar nedeniyle problemler/çatışmalar yaşanmakta olması bu durumun kaçınılmaz olduğunu ortaya koymaktadır.

4. soruya yöneticilerin büyük çoğunluğu (%45,4) bazen, %31,8'lik kısmı sıklıkla, %22,8'lik kısmı ise nadiren cevabını vermiştir. Dolayısıyla etnik kültür kökenli çatışma/problemler araştırmamıza dâhil olan kamu kurum/kuruluşlarında devamlılık arz etmemektedir.

Son olarak 5. Soruya alınan yanıtlar çevresinde yapılan içerik analizi Milas'taki araştırmamıza dâhil olan kamu kurum/kuruluşlarında kültürel etnik farklılık kökenli çatışma/problemlerin yönetilmesine yönelik olarak aşağıdaki başlıklarda yoğunlaşan uygulamaların kullanılmakta olduğunu göstermiştir:

- Maksatlı Beraber Çalıştırma (İşbirliği)
- Görmezden Gelme (Kaçınma)
- Konuşarak Çözme (Yüzleştirme)
- Birlikte İş Dışı Aktivite Organize Etme (Kaynaştırma)
- Farklı Gruplarda Görevlendirme (Ayrırma)
- Eğitim Verme (Farkındalık Eğitimleri)

Yanıtlar incelendiğinde araştırmamıza katılan kamu yöneticilerinin çoğunluğunun çalışanların kültürel etnik farklılıklarından kaynaklanan problem/çatışmalara karşı (%31,8) maksatlı olarak beraber çalıştırma uygulaması sergilemekte olduğu, bunu (%22,7) görmezden gelme uygulamasının izlediği, akabinde sırasıyla kaynaştırma (%18,1), farklı gruplarda görevlendirme (%13,6) ve farklılıklara ilişkin farkındalık eğitimleri verme (%4,5) uygulamalarına başvurulduğu, etnik kültür farklılıkları kaynaklı çatışmaları/problemleri önlemede en az başvurulan yönetsel uygulamanın ise konuşarak çözme (yüzleştirme) olduğu (%9) görülmüştür.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Bu sonuçlardan yola çıkılarak genel bir değerlendirme yapılacak olursa; Milas İlçesi özelinde kamu kurum/kuruluşlarında farklı etnik kökene sahip personellerin bulunmasının bölgenin geniş göç alma potansiyeli nedeniyle söz konusu olduğu düşünülmektedir. Bölgenin coğrafi ve ekonomik özellikleri nedeniyle tercih edilir bir konumda bulunması kurumlardaki yüksek etnik farklılık seviyesini açıklayabilir.

Kamu kurumlarında yeknesaklığın sağlanması ve işlerin aksamaması bakımından her kamu kurumunda işleyiş mekanizması göz önüne alınarak yönetsel uygulamaların spesifik

olarak belirlenmesi söz konusudur. Bu bağlamda kamu kurumlarında kültürel farklılıkları yönetmeye yönelik uygulamaların henüz yeterli seviyede olmaması, farkındalık düzeyinin yükseltilmesi gerektiğinin bir işareti olarak yorumlanabilir. Aksi takdirde örneklerimizde de görüldüğü üzere çatışmaların meydana gelmesi yüksek olasılıktır. Ayrıca yöneticiler açısından kurum içi huzuru sağlamaya ve çatışmaları önlemeye yönelik uygulamalar gerçekleştirmek daha yorucu ve yıpratıcı olabilecektir. Ayrıca kamu kurumlarında kültürel farklılıkları önlemeye yönelik hususi uygulamalar konusunda yönetimin bilgilendirilmesi önem arz etmektedir.

Milas'taki kamu kurumlarında etnik kültür farklılıkları kaynaklı çatışmaları önlemeye yönelik olarak birlikte çalışma (işbirliği) uygulamasının en sıklıkla başvuru uygulama olduğu ancak araştırmamıza katılan bazı kurum/kuruluşlar çalışan sayısı az olduğundan birlikte çalışma davranışı sergilemeye mecbur kaldıklarını ve bu durumun çatışmaları tetiklediğini ifade ederken, bazıları ise işbirliği uygulamasını maksatlı olarak farklı kökene sahip personellerin uyumlaştırılmasını sağlamak üzere gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Bununla beraber Milas'taki kamu yöneticileri işbirliği uygulamasından sonra en yüksek oranda görmezden gelme davranışı sergilemek suretiyle çatışmaların/problemlerin iş süreçlerine yansımaları engellemeye çalışmaktadırlar ve bu duruma neden olarak tarafsız yaklaşmanın çalışanların güvenini sarsmamak adına daha faydalı olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırmaya katılan yöneticilerden 11 tanesi kendilerinin de farklı kökene sahip olmaları nedeniyle kaçınma davranışını yerinde bulduklarını belirtmişlerdir.

Etnik kültür kaynaklı farklılıkları yönetmeye yönelik olarak eğitim vermek suretiyle farkındalık oluşturma uygulamalarını gerçekleştiren kamu kurum/kuruluşlarında bu sebeple çatışma/problemleri nadiren yaşadıklarını belirtmeleri farklılık eğitimlerinin farklılık yönetim sürecindeki önemine dikkat çekmektedir.

Genel olarak kamu kurum ve kuruluşlarının işleyişlerinde meydana gelebilecek aksamaların devletin bütünlüğüne, kamunun prestijine, idari faaliyetlerin koordine ve bütünlüğüne zarar verebilecek olması nedeniyle önem arz etmekte olduğu bilinmektedir. Bu nedenle özellikle kamusal süreçlerin kesintisiz ve sıkıntısız gerçekleştirilmesi yönünden kamu yöneticilerine birçok görev düşmekte olup, özellikle çok göç alan illerimizden olan Muğla İli Milas İlçesi sınırlarında yapılan bu araştırma neticesinde etnik farklılıkların yönetimi için sorunun kökenine inilmesi gerektiği görülmüştür.

Bireylerin inanç, değer ve tutumlarını değiştirmenin zor olduğu bilinmesine rağmen, farklılıklar konusunda bilinç oluşturma yoluna giden kurumların daha az çatışma yaşadıklarını ifade etmeleri dolayısıyla etkin farklılık yönetimi uygulanması ve bunun için farklılık

eğitimleri, koçluk, farklılık/eşitlik birimi kurulması, farklılık iletişiminin güçlendirilmesi gibi uygulamalar kullanılmalıdır.

Büyük ölçekli özel sektör ve kamu sektöründe yer alan örgütlerde, başarılı değişim yönetimi girişimlerinin genellikle 5 ila 7 yıl gibi bir süre içinde ancak tamamlanabildiği belirtilmektedir. Bu nedenle, bu girişimleri kurumların stratejik planlama çabalarıyla bütünleştirerek kurumsallaştırmak çok önemlidir. Farklılıkların yönetimi ile bir örgütün stratejik planının bütünleştirilmesi, farklılıkları destekleyen ve onlara değer veren bir değişim kültürünün yaratılmasını sağlar (Budak,2008:201).

Etnik sorunlar temelde bir etnik kimliğin tanınması, etnik kimliğe ilişkin hakların yasal statüye kavuşturulması, etnik grupların iktidarı bir biçimde paylaşmaları ve sosyoekonomik şartlarının düzeltilmesine ilişkin sorunların bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır (Stanovic,1992:363 aktaran Kurubaş ,2008: 16).

Bu bağlamda tarihi çok eskilere giden ve sosyolojik bir boyutu bulunan etnik kültürel farklılıkların yönetilmesi konusunda sektörel bazda işletmelerin bireysel çaba göstermeleri yeterli görülmemeli, ilgili otoritelerin desteğinin sağlanmasına çalışılmalıdır.

Araştırmamız kamudaki kültürel farklılıkların yönetimi uygulamalarını sadece etnik köken bağlamında ve Milas İlçesi açısından incelemekte olduğundan genellenememesi en önemli kısıttır. Bunun dışında ilçede görev yapmakta olan bazı kamu yöneticilerinin zaman ayıramama, katılım göstermek istememe veya yorumsuz kalma gibi sebeplerle çalışmamıza dâhil edilememiş olması araştırmamızın bir başka kısıttır. Gelecekte benzer araştırmaların Türkiye genelinde, kamu özel sektör kıyaslaması yapılarak veya sektörel bazda gerçekleştirilmesi planlanabilir.

Kaynakça

Agars, M. D., Kottke, J. (2004). *Models and practice of diversity management historical review and presentation of a new integration theory, the psychology and management of workplace diversity*. USA: Blackwell Publishing.

Agocs, C., Burr, C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. *International Journal of Manpower*, 17 (4), s.32-40.

Akman, G. N., Kafadar, O. (2014). Bilimsel Araştırma Yöntemleri Dersi: Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri. Afyon Kocatepe Üniversitesi, AfyonKarahisar. 9-16. Ulaşılabileceği adres: <https://docplayer.biz.tr/6184019-Nicel-ve-nitel-arastirma-yontemleri.html> (erişim tarihi: 12.09.2019)

Ashkanasy, N. M., Hartel, C.E.J., Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: the new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management*, 28(3), s. 307-338.

Asunakutlu T, Safran B. (2004). Kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalara yönelik bir araştırma (Marmaris turizm sektörü örneği). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,6(1), s.26-49.

Balay, R., Kaya, A., Geçdoğan Yılmaz, R. (2014). Eğitim yöneticilerinin hizmetkâr liderlik yeterlikleri ile farklılıkları yönetme becerileri arasındaki ilişki. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), s. 229-249.

Başçı, Y. (2019). Kültürel farklılıkların yönetiminde kültürel zekânın rolüne ilişkin havayolu kabin personeli üzerinde bir araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Chen, M.G. (1997). A Review of the Concept of Intercultural Sensitivity. 12 Mart 2014, <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED408634.pdf>

Corbin, J., Strauss, A. (1990). Grounded theory research: procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13, 3-21.

Cox, T. H. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy Of Management Executive*,15(3), 45-55.

Cox. T. H. (1994). *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*. San Francisco: Barrett-Koehler Publishers.

Çoban, A. E., Karaman, N. G., Doğan, T. (2010). Öğretmen adaylarının kültürel farklılıklara yönelik bakış açılarının çeşitli demografik değişkenlere göre incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 10(1), s. 125-131.

Ersoy, A., Ehtiyar, R. (2015). Kültürel farklılıkların yönetiminde kültürel zekânın rolü: Türk ve yabancı yöneticiler üzerinde bir araştırma. *Anatolia Dergisi*, 26(1), s.42 - 60.

Gültekin, Z., Ulukan, C. (2012). Çokuluslu ekiplerde kültürel farklılıklar ve yönetimi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 89-102.

Güvenç, B. (1994). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Helvacıoğlu, N., Özutku, H. (2010). Kültürel farklılıkların yönetiminde insan kaynakları stratejilerinin rolü: Ikea örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), s. 193-216.

Hofstede, G, Neujien B, Ohavi, D, Daval, Sanders,G. (1990). Measuring organizational culture: a qualitative and quantative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.

Kurubaş, E. (2008). Etnik sorunlar: ulus-devlet ve etnik gruplar arasındaki varoluşsal ilişki. *Dođu Batı Dergisi*, 44, s. 11-41.

Kymlicka, W.(1998). *Çokkültürlü yurttaşlık- azınlık haklarının liberal teorisi*, (Çev. Abdullah Yılmaz), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Pant J. J., Vaitheeswaran, V. V. (2015) Challenges in diversity management: a case study of medihealth systems. *South Asian Journal of Management*, 22(1),159-186.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. London: Sage Publications.

Rengi, Ö., Polat, S. (2014). Sınıf öğretmenlerinin kültürel farklılık algıları ve kültürlerarası duyarlılıkları. *Journal Of World Of Turks ZfWT*, 6(3), s. 135-156.

Sofyalıoğlu, Ç., Aktaş, R. (2001). Kültürel farklılıkların uluslararası işletmelere etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), s. 75-92.

Stanovicic, V. (1992). Problems and options in institutionalizing ethnic relations. *International Political Science Review*, 13(4), s. 359-379.

Şan, M. K. (2005). Farklılık ve çokkültürlülük siyasetleri üstüne bir deneme. *Milel ve Nihal*, 3 (1-2), s.67-114.

Tayeb, M. H. (1992). *The global business environment*, London: Sage Publications.

Temel Eğinli, A. (2011). Kültürlerarası yeterliliğin kazanılmasında kültürel farklılık eğitimlerinin önemi. *Öneri Dergisi*, 9(35), s.215-227.

Van Dijk, H.,Van Engen, M. L., Paauwe, J. (2011). Reframing the business case for diversity: a values and virtues perspective. *Journal Of Business Ethics*, 111(1), s.73– 84.

Yeşil, S. (2007). Uluslararası ortaklıklar: kültürel farklılıklar ve bu farklılıkların üst yönetim grubunun çalışma ve performansına etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1),S. 232-246.

Yeşil, S. (2009). Kültürel farklılıkların yönetimi ve alternatif bir strateji: kültürel zekâ. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), s. 100-131.

Yeşil, S. (2013). Kültür ve kültürel farklılıklar: liderlik açısından teorik bir değerlendirme. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), s. 52-81.