



KÜRESELLEŞEN TOPLUMLARDA FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE KÜRESEL ZEKÂ FAKTÖRÜ

Kemal Yavuz ATAMAN¹

Öz

Küreselleşen toplumlarda farklılıkların yönetimi giderek daha önemli hale gelmektedir. Kültürel, etnik ve sosyal çeşitliliğin artması, bireylerin ve kurumların etkili yönetim stratejileri geliştirmelerini gerektirmektedir. Bu çalışmada, küresel zekâ kavramı farklılık yönetimi bağlamında ele alınmış ve bireylerin ve kurumların kültürel çeşitlilikle başa çıkabilme yetenekleri detaylı şekilde incelenmiştir. Literatür taraması ve nitel araştırma yöntemleri kullanılarak elde edilen bulgular, küresel zekânın bireylerin ve kurumların farklılıkları anlama, uyum sağlama ve etkin karar alma süreçlerinde belirleyici bir faktör olduğunu göstermektedir. Özellikle küreselleşen iş dünyasında ve çok kültürlü toplumlarda küresel zekâ, yöneticiler ve çalışanlar için kritik bir yetkinlik olarak öne çıkmaktadır. Araştırma bulguları, küresel zekâ düzeyi yüksek bireylerin kültürel farkındalıkları sayesinde daha etkili iletişim kurabildiklerini, ekip çalışmasını güçlendirebildiklerini ve örgütsel verimliliği artırabildiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, Kültürel zekâ faktörünün tarihte başarıyla tatbik edildiği birçok devleti ve toplumu görmek mümkündür. Bu bağlamda, makale, bireylerin ve kurumların küresel zekâlarını geliştirmek için hangi stratejileri benimseyebileceklerine dair öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Küreselleşme, Toplum, Çok Kültürlülük, Kültür, Kültürel Zekâ, Farklılıkların Yönetimi
JEL Sınıflandırması: F60, Z10, M14, M16

MANAGEMENT OF DIFFERENCES IN GLOBALIZING SOCIETIES AND THE GLOBAL INTELLIGENCE FACTOR

Abstract

The management of diversity in globalizing societies is becoming increasingly crucial. The rise in cultural, ethnic, and social diversity necessitates the development of effective management strategies for individuals and organizations. This study explores the concept of global intelligence in the context of diversity management and examines the ability of individuals and organizations to cope with cultural diversity effectively. Findings obtained through literature review and qualitative research methods reveal that global intelligence is a critical factor in understanding diversity, adapting, and making effective decisions. Particularly in the globalized business environment and multicultural societies, global intelligence emerges as a key competency for managers and employees. The research findings indicate that individuals with high levels of global intelligence can communicate more effectively, enhance teamwork, and improve organizational efficiency through their cultural awareness. In addition, in a historical perspective, it would be possible to encounter a large number of states and communities that have successfully applied the factor of cultural intelligence. In this context, the article provides recommendations on strategies that individuals and organizations can adopt to enhance their global intelligence.

Keywords: Globalization, Society, Multiculturalism, Culture, Cultural Intelligence, Management of Diversity
JEL Classification: F60, Z10, M14, M16

¹ Dr., e-posta: kemalataman59@gmail.com, ORCID iD: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0003-1379-0606>

1. GİRİŞ

Küreselleşme süreci yalnızca ekonomik yapıları değil, bireylerden devletlere, ailelerden toplumlara kadar uzanan sosyal, siyasi ve kültürel yapıları da derinden etkilemekte ve dönüştürmektedir. Bu süreçte, iletişim ve ulaşım ağlarındaki ilerlemeler, insan, ürün, hizmet ve bilginin dolaşımıyla birlikte geniş ve etkili küresel ağların oluşmasına katkıda bulunmuştur. Harvey'e (2003: 338) göre, küreselleşmenin zaman ve mekân algısını değiştirmesi, bireyler arasındaki yakınlaşmayı artırarak aidiyet kavramlarını dönüştürmekte ve yeni bir küresel kültürün oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Yüzyıllardır din, dil, kültür, gelenek, görenek, folklor gibi kendine özgü değerler etrafında şekillenen toplumlar, küreselleşmenin etkisiyle daha bütünlüklü bir yapıya evrilmektedir (Robertson, 1992: 25). Kültür ise, bir toplumun temel yapı taşlarından biri olarak yüzyıllar içinde şekillenip kökleşirken, bireylerin dünya görüşünü, yaşam tarzlarını, düşünce yapılarını ve davranış kalıplarını belirlemektedir (Hofstede, 2001: 87). Küreselleşme sürecinde göç ve nüfus hareketleri, farklı kültürlerin bir arada yaşamasına neden olmakta ve bu durum toplumlarda büyük değişimlere yol açmaktadır (Castles & Miller, 2009: 43). Kültürel etkileşim ve çeşitlilik arttıkça, küreselleşme sonucunda çok faktörlü nüfus hareketleri, çok kültürlü yapılar içinde farklı akış ve değişimleri tetiklemektedir (Giddens, 1999: 112).

Tarihsel süreçte ilk kez küreselleşme süreci ile birlikte farklı kültürlerin farklı coğrafyalarda ve toplumlarda yaygın olarak bir arada yaşamaya başladığı gözlemlenmektedir. Aynı iş yerlerinde, üniversitelerde, kurumlarda ve mahallelerde farklı kültürel geçmişlere sahip bireylerin bir arada bulunması, küreselleşmenin toplumsal bir gerçekliği olarak karşımıza çıkmaktadır (Held et al., 1999: 56). Kültürlerarası karşılaşmalar, bireylerin birbirlerini yakından tanımalarına ve farklı inanç ve düşünceleri anlamalarına olanak sağlamaktadır. Göçler, eğitim, ticaret, evlilik gibi nedenlerle farklı ülkelerde yaşayan bireyler, çok kültürlü yapılar içinde yeni sosyal kimlikler geliştirmektedir (Vertovec, 2007: 93). Doğal olarak, farklı kültürlerin kabulü her toplumda kolay olmamakta, bazı gruplar yabancı kültürleri dışlayarak, ırkçılık, ayrımcılık ve yabancı düşmanlığı gibi tepkiler geliştirebilmektedir (Huntington, 1996: 178). Özellikle Batı ülkelerinde artan İslamofobi ve göçmen karşıtı hareketler, küreselleşme ile ortaya çıkan sosyal gerilimlerin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır (Bauman, 2011: 214). Bununla birlikte, farklı kültürlerin bir arada yaşadığı ortamlarda çoğunlukla bir uyum süreci gözlemlenmektedir.

Küresel şirketler ve uluslararası örgütler, bu kültürel çeşitliliği yönetebilmek için stratejiler geliştirmekte, kültürel zekâ kavramını ön plana çıkarmaktadır (Earley & Mosakowski, 2004: 37). Kültürel zekâ, bireylerin farklı kültürlere uyum sağlama ve yönetme becerisi olarak tanımlanmakta ve iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Ang & Van Dyne, 2008: 64). Büyük küresel şirketler, kültürel zekâ yetkinliklerine sahip liderleri ve yöneticileri seçerek farklı kültürlerden gelen çalışanlar, müşteriler ve ortaklarla sağlıklı ilişkiler kurmayı amaçlamaktadır (Thomas & Inkson, 2009: 109). Bazı küresel şirketler ise kültürel farklılıkları yönetmek yerine asimile etmeyi tercih etmişlerdir. Ancak tarihsel araştırmalar, toplumların ve bireylerin tek tipleşmeyi reddettiğini ortaya koymaktadır (Hall, 1997: 152). Günümüzde Batı ülkelerinde yükselen milliyetçilik ve ayrımcılık eğilimleri, küreselleşme ile ortaya çıkan kültürel çeşitliliğin bazı toplumlar için tehdit olarak algılanmasına neden olmaktadır (Sassen, 2007: 198). Ancak kültürel farklılıkların asimile edilmeden, kültürel zekâ ile yönetilmesi durumunda toplumsal uyumun sağlanabileceği ve bu farklılıkların bir zenginlik kaynağı olarak değerlendirilebileceği vurgulanmaktadır (Triandis, 2006: 88). Tarihte Osmanlı, Endülüs, Maveraünnehir ve Babürlüler gibi devletlerin farklı kültürleri başarıyla yöneterek sosyal ve ekonomik gelişimi sağladığı bilinmektedir (İnalçık, 1997: 73). Bu makale, küreselleşme sürecinde farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesi ve küresel zekânın (global intelligence) bu yönetim sürecindeki rolü üzerine odaklanmaktadır. Küreselleşen dünyada kültürel, etnik ve sosyal farklılıklar giderek daha fazla

önem kazanmaktadır. Bu kapsamda, bireylerin ve kurumların farklılıkları etkili bir şekilde yönetebilmesi için gerekli olan küresel zekâ becerileri ele alınmaktadır. Makalenin temel amacı, farklılıkların yönetiminde küresel zekânın önemini inceleyerek bu konuda akademik ve uygulamalı bir bakış açısı sunmaktır. Aynı zamanda, farklılık yönetimi ve küresel zekâ arasındaki ilişkiyi ortaya koyarak, bireylerin ve kurumların küreselleşen toplumlarda başarılı bir şekilde uyum sağlamalarına katkı sağlamak hedeflenmektedir.

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, ilgili literatür taranarak küresel zekâ ve farklılık yönetimi ile ilgili temel kavramlar belirlenmiştir. Daha sonra, küreselleşen toplumlarda farklılıkların yönetimi konusunda uzman görüşleri ve vaka çalışmaları incelenmiştir. Verilerin analizi, betimsel analiz ve tematik analiz yöntemleri kullanılarak yapılmış, bulgular ışığında küresel zekânın farklılık yönetiminde oynadığı kritik rol ortaya konmuştur. Bu makale, farklılık yönetimi ve küresel zekâ arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıdaki akademik çalışmaya katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Literatürde genellikle bireysel zekâ, duygusal zekâ ve kültürel zekâ kavramları üzerine yoğunlaşan araştırmalar bulunmaktadır; ancak küresel zekâ kavramı ve bunun farklılık yönetimi ile olan bağlantısı nispeten daha az incelenmiştir. Bu nedenle, makale hem teorik hem de uygulamalı açıdan alan yazına yeni bir perspektif kazandırmayı amaçlamaktadır.

2. KÜRESELLEŞEN TOPLUMLARDA FARKLI KÜLTÜRLER VE ÇOK KÜLTÜRLÜLÜK

2.1. Farklı Kültürler ve Çok Kültürlülük

Küreselleşme, sosyal ilişkilerin kapsamını genişleterek uluslararası düzeye taşımış ve yeni bir kültürel hayatın yanı sıra sosyal alanların da oluşumuna katkıda bulunmuştur. Çok kültürlülük, iki veya daha fazla kültür arasında bir denge kurma çabası olarak ele alınmaktadır. Toplumlar, kendilerine özgü düşünme biçimleri, anlayışları, davranış kalıpları, zihniyetleri, gelenek ve görenekleri ile şekillenmektedir. Kültürlerarası etkileşim sürecinde bireyler, kendi kültürel kimliklerini koruma çabasının yanı sıra yeni ortamlara uyum sağlamak durumundadırlar. Çok kültürlü toplumlarda, farklı kültürler arasında eşitliğin sağlanması ve ortak bir yaşam alanı oluşturulması kaçınılmaz bir gereklilik hâline gelmiştir (Ergin & Ermağan, 2011: 1755). Küreselleşmenin etkisiyle farklı kültürlerin bir araya gelmesi, kültürel etkileşimleri artırarak yeni hibrit kültürlerin doğmasına yol açmaktadır. Toplumların yapıları homojenlikten heterojenliğe doğru evrilmekte ve küreselleşme ile birlikte bu dönüşüm sosyolojik bir olgu hâline gelmektedir (Çağırkan, 2016: 2617). Popüler kültürde yaşanan değişimler—müzik, spor, sinema, moda ve tüketim alışkanlıkları gibi alanlarda—bu sürecin en görünür örnekleri arasında yer almaktadır. Ancak küreselleşmenin en önemli ve dikkate alınması gereken yönü, toplumsal değerler, inançlar, gelenekler ve kültürel yapı üzerindeki derin etkileridir (Tuncer, 2023: 86).

Farklı kültürel unsurların varlığı, bireyler ve toplumlar arası bağlantıları artırarak çeşitli fırsatlar sunmaktadır (Budak, 2008: 398). Kültürler arası etkileşim, tarih boyunca göçler, turizm, eğitim, ticaret ve medya aracılığıyla artarak devam etmiştir. Sömürgecilik dönemlerinden günümüze kadar farklı kültürlerin karşılaşmasıyla kültürel benzerlikler ve farklılıklar daha belirgin hâle gelmiştir. Kültürlerin etkileşimi, zaman içinde hibritleşme, dönüşüm, zenginleşme, hatta bazen yok olma veya çatışma gibi sonuçlara yol açabilmektedir (Tuncer, 2023: 88).

İnsanların bireysel farklılıkları olduğu gibi, toplumlar da tarihsel süreç içinde sayısız kültürel ve sosyal farklılıklarla şekillenmiştir. İnsan topluluklarının tarih boyunca incelenmesi, insanlığın hiçbir zaman tam anlamıyla homojen bir yapı benimsemediğini ve çeşitliliğin toplumsal yaşamın temel bir unsuru olduğunu göstermektedir (Arslantürk & Amman, 2009: 357). Farklılıklar doğanın ve insan yaratılışının bir parçası olarak değerlendirilmelidir. İnsanların farklılıklarını tanımaları, anlamaları ve

uyum sağlamaları, toplumsal birlikteliğin sürdürülebilmesi açısından önemlidir. Kur'an-ı Kerim'de de farklılıkların ilahi bir hikmet olduğu vurgulanmaktadır: "Parmak izleri bile farklıdır" (Kıyamet, 75/3-4), "Ey insanlar! Şüphesiz biz, sizi bir erkekle bir kadından yarattık. Tanışmanız, yardımlaşmanız için sizi kavimlere ve kabilelere ayırdık" (Hucurat, 49/13), "Gökleri ve yeri yaratması, dillerinizin ve renklerinizin değişik olması da O'nun delillerindendir" (Rum, 30/22). Bu ayetler, farklılıkların doğal bir durum olduğunu ve insanların birbirlerini anlaması gerektiğini vurgulamaktadır.

Tarihsel süreçte toplumlar birbirlerinden bağımsız kalamamış, karşılıklı etkileşim içinde olmuşlardır. İnsanların sosyal, kültürel ve ekonomik gereksinimlerini karşılamak için bir arada yaşaması zorunluluk hâline gelmiştir (Berkay, 2002: 56). Kültürel ve sosyal etkileşimden bağımsız bir toplum modeli oluşturmak mümkün değildir. İnsanların ortak yaşam alanlarında bir arada bulunması, yalnızca toplumsal dayanışmanın değil, aynı zamanda insan doğasının bir gereği olarak da değerlendirilmelidir (Tepe, 2007: 13).

2.2. Kültür, Toplum ve Zihniyet

Küreselleşmenin getirdiği baskılar doğrultusunda bireylerin kendi kültürel kimliklerinden ve değerlerinden tamamen kopmaları beklenemez; böyle bir durum mümkün de değildir. Kültür, aidiyet duygusunun temelini oluşturur ve bireylerin dünya görüşü, yaşadıkları toplumun kültürel yapısıyla şekillenir. Her milletin ve toplumun kendine özgü kültürel değerleri vardır ve bunlar tarihsel süreç içinde önemli bir anlam taşır. Kültür, toplumların doğayla, çevreyle ve yönetim süreçleriyle kurduğu tarihsel bağın bir sonucudur (Coşan, 2017: 94). Kültür, bireylerin iç dünyalarına hitap ederek manevi huzur sağlarken, dış dünyada da eylem ve davranışların yönünü belirleyen bir rehber işlevi görür. Kültürel yapı, topluma ait hem maddi hem de manevi unsurları kapsayan bilgi, alışkanlık, gelenek, görenek, davranış ve zihniyet gibi unsurları içinde barındıran köklü bir sistemdir. Böylece, toplumun ortak bir yaşam anlayışı kültürel değerler etrafında şekillenmektedir (Turhan, 1997: 48). İnançlar, örf ve adetler, gelenekler ve düşünme biçimleri zaman içinde değişerek ve gelişerek toplumun kültürel yapısını oluşturur. Kültür, toplumun düzenini sağlayan maddi ve manevi unsurların bütünüdür ve bu yönüyle her toplumu diğerlerinden ayıran belirleyici faktörlerden biridir. Toplum içindeki ilişkilerin niteliği, ahlaki normlar, sosyal sınırlar ve etik değerler de kültürel yapının bir parçasıdır (Mercan, 2016: 34-35).

Kültürel yapı ile zihniyet arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Bir toplumun veya bireyin zihniyeti, dünyaya bakış açısını ve yaşam felsefesini belirleyen en önemli faktörlerden biridir (Ülgener, 1983: 9). Bireyin dünya görüşü, inandığı ve benimsediği değerlere dayanarak şekillenir ve bu değerler kişinin davranışlarına yansır (Öner, 1969: 84-91). Zihniyet, bireylerin ve toplumların kendilerini ve çevrelerini nasıl algıladıklarını belirler (Şimşek, 2008: 273). Bu bağlamda, zihniyetin temel kaynağı toplumun dayandığı kültürel ve değerler sistemidir. Zihniyetin bulunduğu ortam, bireylerin düşünsel süreçlerine yön veren bir zemin oluşturur (Öner, 2005: 145). Farklı kültürler, farklı zihniyetlerin kaynağı olarak kabul edilir ve bu çeşitlilik, küreselleşen dünyada kültürel yönetim açısından büyük bir önem taşımaktadır (Öner, 1969: 91).

Farklı kültürleri tanımak, onlara saygılı yaklaşmak ve anlamaya çalışmak, küreselleşen toplumların kültürel yönetimi açısından temel bir gereklilik olarak görülmektedir. Kültür kavramının literatürdeki karşılığı "irfan"dır. M. Esad Coşan'a göre "irfan" kelimesi Arapça kökenli olup "arefe" kökünden türemiştir ve anlamak, bilmek, sezmek gibi anlamları içermektedir. "Arif" kelimesi, bilgeliğe sahip, sezgisel anlayışı gelişmiş kişiyi tanımlarken, "irfan sahibi" kişi toplumsal değerler konusunda derin bir kavrayışa sahip birey olarak kabul edilmektedir (Ataman, 2020: 237). Bu bağlamda, Cemil Meriç de "kültür" kavramının karşılığı olarak "irfan" terimini kullanmıştır (Kaya, 2020: 404). Kültür, bireylerin ve toplumların kimliklerini belirleyen temel bir unsur olup, kuşaklar boyunca aktarılan bir

miras niteliğindedir.

Küreselleşme süreci, dünyanın birçok bölgesinde kültürel çeşitliliğin artmasına neden olmuş ve farklı kültürlerin bir arada yaşadığı toplumlar yaygınlaşmıştır. Bu süreçte, farklı kültürel yapılar arasında karşılıklı anlayış geliştirmek ve etkili iletişim kurmak büyük bir önem taşımaktadır. Kültürel uyum ve yönetim konusunda uzman, adaletli, ehil ve irfan sahibi liderlerin önemi giderek artmaktadır (İbiş, 2018: 21). Ancak küreselleşme sürecinde yerel kültürler ile küresel kültür arasında çeşitli ikilemler ve çatışmalar yaşanmaktadır. Bu iki kültürel yapının birlikte var olup olamayacağı konusunda tartışmalar sürmektedir (Öngören, 2012: 449). Kültürel etkileşimin yönetilmesi için farklı teoriler öne sürülmüş, yeni açılımlar geliştirilmiştir. Kültürel çeşitliliği koruyarak yeni ortak kültürel yaklaşımların benimsenmesi, küresel toplumun bir kazanımı olarak değerlendirilmektedir. Edward Said, kültürel eşitlik ve değişim fikrini savunarak, Batı'nın kendisini Doğu'dan üstün görme eğilimine karşı çıkmıştır (Tuncer, 2023: 97). Görüldüğü gibi küreselleşme sürecinde kültürel çeşitliliğin yönetimi, bireyler ve toplumlar arasındaki ilişkilerin sağlıklı şekilde sürdürülebilmesi açısından kritik bir konudur.

2.3. Göçmenler, Diaspora ve Kültürlerarası Yakınlaşma

Göç hareketleri sayesinde farklı dinlere, dillere, ırklara ve etnik kimliklere sahip bireyler bir araya gelerek kültürel etkileşimi artırmakta ve yeni toplumsal birlikteliklerin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Yerleşik toplumların kültürel yapısına ek olarak, göçmenlerin getirdiği yeni hayat tarzları, inanç sistemleri, kültürel değerler ve düşünceler bir arada var olmaktadır. Küreselleşme ile şekillenen çok kültürlü toplumlar, farklı kültürlerin etkileşimi sayesinde ortak yaşam alanlarını daha da çeşitlendirmektedir (Şakar, 2019: 390). Göçmenler, küreselleşen toplumlarda dinamik ve enerji veren unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Göçmen topluluklarının dini ve kültürel talepleri, içinde bulundukları toplumun kamusal yaşamına da yansımakta ve sosyal yapıyı etkilemektedir (Shahatov, 2019: 324). Günümüzde, birçok ülkede çifte vatandaşlık ve çoklu kimlik anlayışı yaygınlaşmış, bireyler hem kendi kültürel köklerini koruyarak hem de içinde yaşadıkları topluma uyum sağlayarak denge kurma yoluna gitmiştir. Göçmenler, ana dillerini, dinlerini ve etnik kimliklerini muhafaza ederken, aynı zamanda yaşadıkları toplumun bir parçası olmaya devam etmektedirler. Sosyal medya, ulaşım ve gelişmiş iletişim imkânları, göçmenlerin kendi kültürel kökleriyle olan bağlarını daha da güçlendirmektedir (Kaya, 2015: 55).

Ancak küreselleşme sürecinde, baskın kültürlerin göçmenler ve diaspora toplulukları üzerinde asimilasyon ve homojenleştirme politikaları uyguladıkları gözlemlenmektedir. Küresel şirketler ve örgütler tarafından benimsenen asimilasyon yaklaşımlarının, uzun vadede istenilen sonuçları vermediği görülmüştür. Tarih boyunca, hâkim güçlerin farklı kültürleri baskı altına alma ve asimile etme çabalarının büyük ölçüde başarısız olduğu bilinmektedir. Kültürel çeşitliliğin bir arada yaşadığı toplumlarda uyum, insan hakları, adalet, vicdan, yardımlaşma ve dayanışma gibi insani ve ahlaki değerler temelinde sağlanmıştır (Karaca, 2012: 233). Ayrıca çok kültürlü toplumlarda, farklı gruplar arasında karşılıklı anlayışın sağlanması, hak ve özgürlüklerin korunması, fırsat eşitliği ve adaletin temin edilmesi toplumsal dayanışmayı güçlendiren unsurlar arasında yer almaktadır. Kültürel çeşitliliğin sağladığı etkileşim, siyasi, ekonomik ve sosyal yaşamın kapsamını genişletmektedir. Bununla birlikte, son yıllarda Batı toplumlarında giderek artan ayrımcılık, ırkçılık ve nefret söylemleri, çok kültürlülüğün karşısında ciddi bir tehdit oluşturmaktadır (Yılmaz, 2017: 229).

Şehirler, sosyal ve kültürel gelişmişliğin yansıtıldığı mekânlar olarak kültürel etkileşimden doğrudan etkilenmektedir. Küreselleşme ile birlikte farklı kültürel grupların bir arada yaşaması, şehirlerin mimarisini, yerleşim düzenini ve mekânsal yapısını değiştirmektedir (Botan, 2017: 5). Geleneksel şehir yapıları dönüşüme uğramakta, küresel ekonomik etkilerin bazı şehirlerde daha belirgin

olduğu görülmektedir. Ulaşım ve iletişim alanındaki gelişmeler, şehirlerin daha fazla tanınmasını sağlamakta ve farklı kültürlerle mensup bireyler arasındaki etkileşimi artırmaktadır. Ancak, bu süreçte tek tipleşmenin yaygınlaşması, yerel kültürel farklılıkların azalması ve küresel baskın kültürün hâkimiyet kazanması gibi olumsuz etkiler de gözlemlenmektedir (Kayan, 2015: 277-282). Kültürel çeşitliliği asimile etmeye yönelik politikalar, kültürlerarası çatışmalara neden olabilmektedir (Tuncer, 2023: 95). Batı dünyasında özellikle Amerika'da gündeme getirilen "Medeniyetler Çatışması" tezi, bazı bilim insanları tarafından abartılı ve yanıltıcı bir yaklaşım olarak değerlendirilmiştir (Said, 2007: 109). Ayrıca küreselleşme, kültürler arası etkileşimi artırarak duyarlılık geliştirmeye katkı sağlarken, Batı ülkelerinde ayrımcı politikalar ve bu anlayışı destekleyen siyasetçilerin giderek daha fazla ilgi görmesi endişe verici bir gelişme olarak görülmektedir. Ayrıştırıcı, dışlayıcı ve ötekileştirici yaklaşımlar, toplumları sosyal krizlere ve gerilimlere sürükleyebilir (Bilgin, 2007: 176). Kültürel baskılar, bireyleri ve grupları damgalayarak sosyal izolasyona neden olabilmektedir. Baskın kültürün diğer kültürel gruplar üzerinde hâkimiyet kurma çabası, ayrımcılığı yaygınlaştıran bir etkiye sahiptir (Tarhan, 2010: 51).

Küreselleşme sürecinde, uluslararası şirketler ve küresel medya platformları aracılığıyla Batı kültürünün giderek daha fazla baskın hâle geldiği gözlemlenmektedir (Newman, 2001: 81). Avrupa'daki göçmen toplulukları, kendi dil, din ve kültürel kimliklerine sahip çıkmaya devam etmektedir. Bu durum, yerel unsurlar arasında endişelere yol açmakta ve toplumsal kutuplaşmalara neden olabilmektedir (Triandfyllidou, 2014: 42). Özellikle Batı ülkelerinde, Müslümanları tehdit olarak gören akımların artış gösterdiği ve bu eğilimlerin toplumsal gerilimleri artırdığı belirtilmektedir (Kalın, 2016: 59). Batı ülkelerinin farklı kültürel topluluklara karşı sergilediği çifte standartlar, dayatma politikaları ve sömürü odaklı uygulamaları, küresel ölçekte tepkilere ve karşı hareketlere yol açmaktadır (Arastü, 2019: 1).

3. ZEKÂ VE KÜLTÜREL ZEKÂ

3.1. Zekâ Nedir?

Zekanın çeşitli tanımları vardır. Zekâ, psikoloji bilimi yanında birçok ilim dalında araştırılan ve çalışılan bir melekedir (Göktürk, 2023: 1911). Kişiden kişiye değişebilen, ait olduğu kültürden beslenen ve etkilenen zekâ, en geniş manasıyla insanın yaşadığı çevreye uyum sağlayabilme kabiliyeti ve kapasitesi olarak ifade edilebilir. Zekâ, kişinin düşünebilmesi, kendisini ifade edebilme, akıl yürütebilme, gerçekleri algılama, soyutlama ve sonuç çıkarabilme maharetidir. (İbiş, 2018: 23). Zekâ, problem çözme, çevreye uyum sağlama, bilgi edinme ve öğrenme becerisi olarak da tanımlanabilir (Göktürk, 2023: 1911). Kültür, zihniyet ve zekâ arasında bir bağ vardır. Kişi, karşılaştığı, incelediği, gözlemlediği bir sistemin bilgilerine vakıf olur, hissi ve fiziki tecrübelerini kullanır, akıl yürütür, sezgilerini kullanır, gelişmeleri, değişimleri takip eder. Bu işlevleri zekâ yoluyla gerçekleştirir (Mercan, 2016: 34). Bazı ilim adamları zekâ için bir veya birden fazla kültürel yapıda değeri olan şeyi biçimlendirme ya da problemleri çözme kabiliyeti olarak tarif etmişlerdir (Gardner, 1999: 36).

Zekâ kişiye ve toplumlara göre değişiklik göstermektedir. Kültürel değerler, yenilikler zekâ yaklaşımlarını, akıl yürütmeleri değiştirmektedir. Bir topluluğun zihniyetine göre zekâ göstergesi ve idraki farklı olabilmektedir. Birinde müspet olan düşünce ve davranış, diğer toplumda menfi olarak değerlendirilmektedir. Afrika'lı, Asya'lı ailelerin veya yaşlıların zekâ yaklaşımları farklı olabilmektedir (Mercan, 2016: 35). Sosyal bilimlerde yapılan çalışmalar ve araştırmalar sonucunda zekâ çeşitleri sınıflandırılmıştır: IQ (Intelligence Quotient), Mantıksal Zekâ, EQ (Emotional Quotient), Duygusal Zekâ, SQ (Spiritual Quotient), Ruhsal Zekâ CQ (Cultural Quotient) Kültürel Zekâ, CQ (Creative Quotient) Yaratıcı Zekâ, AQ (Adversity Quotient) Zorluklarla Baş Etme Zekâsı, PQ (Professional Quotient) Profesyonel Zekâ, MQ | (Marketing Quotient) Pazarlama Zekâsı olarak sayılmaktadır (Ataman, 2021: 333). Zekâ ile ilgili yapılan araştırmalarda farklılıkların yönetimi bakımından bilişsel,

sosyal ve duygusal zekaya ağırlık verilmiştir. Bunlardan sonra keşfedilen “kültürel zeka”nın üç zeka türü ile yakın alakası üzerine çalışmalar yapılmıştır. Kültürel zekanın, farklı kültürlerle uyum ve açılım sağlamakta, diğer üç zekâ türünü ve zekâ alanlarını tamamladığı anlaşılmıştır (Mercan, 2016: 36). Kültürün karşılığı irfan olduğuna göre kültürel zekaya irfanî zekâ demek mümkündür (Ataman, 2021: 2021).

3.2. Kültürel Zekâ ve Önemi

Kültürel zekâ hakkında çeşitli tanımlar yapılmıştır. Kısaca, kültürel zekâ, farklılıkların yönetimi olarak tanımlanmıştır (Göktürk, 2023: 1910). Kültürel zekânın, İngilizce karşılığı Cultural Intelligence (CI) veya Individual's Cultural Quotient (CQ) şeklinde ifade edilmektedir. Kültürel zekâ, farklı kültürlerle sahip insanları tanıma, anlama, etkin irtibatlar, diyaloglar kurma, onlarla etkileşim sağlama, çok kültürlü ortamlarda farklı unsurlarla uyum sağlama kabiliyetidir. Küresel örgütler, şirketler, kurum ve kuruluşlarda yönetici konumunda bulunan kişilerin farklılıklarla birlikte çalışması, iş birliği yapması, onları etkilemesi ve gösterdiği maharettir (Ersoy & Ehtiyar, 2015: 43). Bir diğer şekilde kültürel zekâ, çok kültürlü unsurların olduğu yerlerde kişilerin başarısını ve etkinliğini sağlayan bir yetenek olarak tarif edilmektedir (Şahin, 2011: 83).

Kültürel zekâ kavram, meleke ve işlev olarak, çok kültürlü ortamlarda beliren, farklı kültürlerden beslenen, daha çok yönetim psikolojisinin ilgilendiği bir kuramdır. Küreselleşmenin sosyo-kültürel etkilerinin artması, kapsamının genişlemesi ile birlikte farklı ilimler, disiplinler tarafından dikkate alınmaktadır. Dolayısıyla kültürel zekâ sahibi, bilgisi, birikimi ve tecrübesi olan kişiler farklı kültürlerin yönetiminde önem kazanmaktadır (İbiş, 2018: 26). Farklılıkların yönetimi sahasında daha ileri gelişmeler için, disiplinler arası çalışmaların ve iş birliğinin artması gerekmektedir (Sürvegil, 2008: 113).

Kültürel zekâ kişinin kültürel birikimi ve zihniyetinden beslenir, ilham alır. Kültürel zekanın dayandığı kültür ve zihniyet, kişinin söylemlerini ve eylemlerini belirlemektedir. Kültürel zekâyı ilk olarak Earley ve Ang kavramsallaştırılmışlardır. Earley ve Ang'e göre kültürel zekâ bir ferden farklı kültürlerin yer yer aldığı ortamlarda etkin olma kabiliyetini ifade etmektedir. Kültürel zekâ, kişinin farklı kültürlerle adapte olma yeteneğidir (Göktürk, 2023: 1916). Kültürel zekâ, kişinin vücut dili, kalbi, hissiyatı ve beyin, zihin, kafa gücü ile meydana gelir. Kültürel zekâ, bu sahada öncü çalışmaları olan Earley ve Ang'a göre sadece belirli bir ülkeye, bir yere dayanmaz, evrensel özellikleri haiz, kişisel temeli olan, değişimlere açık ve adaptasyon gerektiren bir mekanizmadır (Mercan, 2016: 38). Kültürel zekâ farklı kültürden insanların bulunduğu yerlerde anlaşmak, çalışmak, proje yapmak, uygulamak, iş birliği geliştirmek, kültürler arası çatışmaları önlemek, farklılıkları zenginliğe çevirebilmek açısından farklılıkların yönetiminde en önemli faktörlerdendir (Yeşil, 2010: 157). Farklı kültürler çeşitlilikleri, yakınlaşmaları ve yeni toplumsal deseni, mozaigi ifade etmektedir. Küreselleşme ile dünya bir taraftan küçülmekte, kültürler arası buluşma yanında, çatışma riskleri de belirmektedir. Dolayısıyla kültürel zekâ, farklılıkların yönetiminde önem kazanan bir meleke ve düşüncedir (Göktürk, 2023: 1926).

Kültürel zekâ seviyesi yüksek olan insanların kültürlerarası duyarlılıklarda ve ilişkilerde başarılı oldukları görülmektedir (Okay, 2015: 1). Kültürel zekâ kişilerin bakışları, mimikleri gibi vücut dilinin, inanç, düşünce, gelenek, görenek gibi aidiyetlerinin, edebiyat, musiki, sanat gibi tercihlerinin, aile, akraba, hemşeri gibi bağlılıklarının, ahlak, fazilet, idrak gibi melekelerinin anlaşılmasını gerektirir. Kültürel zekâ farklı kültürlerin bedeni, ahlaki ve ruhi hallerini anlamaya ve kavramaya odaklanır (İbiş, 2018: 27). Kültürel zekâ kültürlerin karşılaşmasına, küreselleşmenin pratik gerçekliğine, kişiler arası ilişkilere, etkileşimlere odaklanır, çeşitliliklere karşı konumunu belirler, kilitlenir (Göktürk, 2023: 1918). Kültürel zekâ, daha çok farklı unsurlar arasında, çok kültürlü toplumlarda yaşayan insanların

tecrübeleri ile kazanılmaktadır. Küreselleşme sürecinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, bilişsel, görsel malzemelerin üretilmesi, kolay erişilir olması, farklı kültürlerin öğrenilmesini kolaylaştırmıştır. Farklı kültürlerle mensup insanlarla aynı ortamları paylaşmak, aynı mekânlarda çalışmak, iş birliği yapmak, bir arada yaşamak karşılıklı iletişim ve etkileşimi artırmaktadır. Tarafların birbirlerini tanımaları ve anlamaları oldukça hızlı, faydalı ve etkin olmaktadır.

Toplumlar hızla küreselleşirken kültürel farklılıkların anlaşılması, algılanması, yorumlanması gerekmektedir. Mesela, ticari şirketlerde işyeri sahipleri, yöneticiler, müşteriler ve çalışanlar farklı kültürlerle ait olabilmektedir. Sürekli etkileşim halinde olan tarafların, çeşitli ve değişken konularda mutabakatını sağlamak işletmeler için önem arz etmektedir. Taraflar arasında uyum ve uzlaşma her zaman mümkün olmamaktadır. Farklılıkların doğasında çatışma riski mevcuttur. Bu bakımdan çok kültürlü yapılarda farklı unsurların anlaşılması ve yönetilmesi kültürel zekâyı lüzumlu kılmaktadır (Mercan, 2016: 34). İletişim ve etkileşim insanlar ve kurumlar arasında yoğunlaşmakta, karar alma ve iş birliği süreçlerinde ortak düşünme ve davranış modellerinin gelişmesi, başarı ile uygulanması zorunlu hale gelmektedir. Kültürel zekâ, küreselleşme sürecinde farklı unsurların yönetiminde yeni bir açılım ve alternatif yol olarak uluslararası örgütlerde uygulanmaktadır (Yeşil, 2009: 122). Kültürel zekâ, küreselleşen toplumların sosyo-kültürel düşünce yapılarına dayanarak, geliştirilmesi ve hayata yansması gereken bir olgudur. Kişilerin ve toplumların akıl, idrak, izanına, ahlak ve vicdanına, aile ve çevresel yapılarına, inançlarına ve kültürlerine yönelik olarak kültürel zekâ çalışmaları geliştirilmelidir. Kültürel zekâ vasıflarına sahip yönetici ve diğer kişiler eğitilmeli, yetiştirilmelidir. Küresel şirketler maddi amaçlar için kültürel zekâ formlarını geliştirmektedir. Farklılıkların yer aldığı küresel toplumların geleceği, yeni nesillerin istikbali, yeryüzünün nizamı ve intizamı kültürel zekâ şekillenmeli ve düşünülmelidir. Değerlerin korunduğu, geliştirildiği kültürlerarası buluşma ve karşılaşmaların olumlu işlevleri, yeni dünya düzeni, insanlığın huzuru, refahı ve barışı için kültürel zekâ ekseninde sağlanabilir.

Kültürel zekâ kavramı, özellikle uluslararası işgücü mobilitesi, liderlik ve çok kültürlü çalışma ortamlarında etkili performans ile ilişkilendirilerek yurt içi ve yurt dışı akademik çalışmalarında detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Yurt dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde, Earley ve Ang (2003: 59) tarafından geliştirilen kültürel zekâ modeli, kültürel farklılıkları anlamada ve bu farklılıklara uyum sağlamada kritik bir faktör olarak gösterilmiştir. Thomas ve Inkson (2017: 134), kültürel zekânın uluslararası işletmelerde başarıya katkısını vurgularken, Rockstuhl ve ekibi (2011: 87) çok kültürlü ekiplerde liderlik ve karar alma süreçlerinde kültürel zekânın önemini ortaya koymuştur. Yurt içinde yapılan araştırmalar incelendiğinde, Gökçe (2019: 48) tarafından yapılan çalışmada, Türkiye'deki çok kültürlü şirketlerde çalışan yöneticilerin kültürel zekâ seviyelerinin karar alma mekanizmaları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ayrıca, Demir ve Yıldız (2021: 76) kültürel zekânın örgütsel bağlılık ve çalışan performansı ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, kültürel zekânın bireysel ve örgütsel düzeyde yönetim süreçlerine etkisini kanıtlayan çeşitli akademik araştırmalarla desteklenmektedir.

4. KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE KÜLTÜREL ZEKÂ FAKTÖRÜ

Kültürel farklılıkların yönetimi çok kültürlü toplumlarda, uluslararası kuruluşlarda, şirketlerde, uluslararası çalışmalar, anlaşmalar, operasyonlar, spor, sanat, müzik gibi aktiviteler, ilmi, kültürel organizasyonlar ve iş birliklerinde önem arz etmektedir. Bu bağlamda, kültürel farklılıkların yönetimi, farklı inançta, kültürde, meslekte, anlayışta olan kişi ve gruplar üzerinde yönetim, planlama, uygulama, geliştirme, eğitim çalışmalarının yapılması ve koordinasyonu olarak tanımlanmaktadır (Dilek & Topaloğlu, 2015: 96-97). Böylelikle farklı kültürlerin yönetiminde amaç, topluluğun ortak maddi ve manevi çıkarları üzerinde yoğunlaşmasını, birleşmesini, bütünleşmesini sağlamaktır. Din, dil, ırk, renk,

cins ve diğer kimliklerin olumlu yansımalarını temin etmek, olumsuz etkilerinden soyutlanarak pozitif bir ortam ve sonuca odaklanmayı teşvik etmektir (Barutçugil, 2011: 202). Küreselleşme sürecinde farklı ırk, renk, dil, din, meslek, kariyer, coğrafya, ülkelerden, şehirlerden, kültürlerden insanlar bir araya gelmektedir. Kültürel zekâ bu açıdan farklı kültürlerle ait insanları tanıma, anlama, birlikte iş yapma, geliştirme açısından önemli bir araçtır. Zira çok kültürlü toplumlar ve ortamlar bu süreçte yeni bir sentezi zorunlu kılmaktadır (Mercan, 2016: 32). Farklılıkların yönetimi kültürlerarası farklılıklar ve ulus aşırı farklılıklar olarak iki şekilde ele alınmaktadır. Kültürel farklılıkları idare etmenin bir tarafı yerel ülke vatandaşlarının yönetimini ifade etmektedir. Ulus aşırı farklılıkları yönetmek ise küresel farklı kültürleri yönetmek, dikkate alınmaktadır. Farklılıkların yönetimi Batı ülkelerinde daha çok önemsenmeye başlanmış, kültürel zekâ bu konuda yeni bir açılım ve yaklaşım getirmiştir (Aksoy, 2013: 116)

Kültürel farklılıkların yönetimi, bireylerin birbirinden farklı değerler, normlar ve iletişim stilleriyle etkileşimde bulunmasını gerektirir. Kültürel zekâ, yöneticilere ve liderlere etkili iletişim, takım çalışması ve çeşitlilik yönetimi, ve karar alma süreçlerini sağlıklı hale getirilmesi gibi bir çok açıdan önemli avantajlar sağlar. Her şeyden önce, kültürel zekâsı yüksek yöneticiler, kültürel farklılıklara duyarlı bir şekilde iletişim kurarak yanlış anlamaları önleyebilir (Thomas et al., 2008). Ayrıca, kültürel çeşitliliğin etkin yönetimi, yenilikçi fikirlerin gelişmesini sağlar ve takım içi uyumu artırır (Rockstuhl et al., 2011). Kültürel zekâ, farklı kültürel perspektiflerin dikkate alınmasını sağlayarak daha kapsamlı ve bilinçli kararlar alınmasına katkıda bulunur (Ng et al., 2012). Kültürel zekâ sahibi liderler, küresel iş ortamlarında daha başarılı olup ekiplerini etkin bir şekilde yönlendirebilir (Livermore, 2015).

Çok kültürlü toplumlarda kültürlerarası duyarlılık, farklı kültürleri anlama, tanıma, onaylama, kabul etme, saygı gösterme, sağlıklı iletişim kanalları açma, duyguları yönetebilme yeteneğini gerektirmektedir (Bekiroğlu & Balcı, 2014: 434). Küreselleşen toplumlarda kültürlerarası etkileşim, kültürlerarası duyarlılığın ve iletişimin önemini ortaya çıkarmıştır. Farklı kültürleri anlama, tanıma, kavrama ve irtibat kurma becerisine sahip kişilere dünyada ihtiyaç artmıştır. Kültürlerarası duyarlılığa sahip olan kişilerin evrensel insani değerleri bilen ve içselleştiren özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu vasıfları haiz insanlar, farklılıkların yönetiminde diğer kültürlerle karşı olumlu, anlayışlı ve hoşgörülü davranabilirler (Bulduk ve diğerleri, 2017: 74). Çok kültürlü ortamlarda uyum sağlamanın temel şartı eşitliğin sağlanması, ayrımcılığın olmamasıdır. Ayrımcılık, dışlanmayı, dışlanma damgalanmayı ve toplumda bölünmüşlüğü, parçalanmışlığı getirir. Kişinin yaşadığı çevrede diğer insanlarla iyi ve güzel münasebetleri tesis etmesi sosyal uyum olarak adlandırılır. Farklı kültürlerle mensup olan insanlar misafir, yabancı, göçmen olarak bulundukları topluluklarda uyum sorunları yaşamaktadırlar. Uyum problemlerinin giderilmediği zaman çatışma yaşanabilir. Eğitim kurumlarında, iş yerlerinde, meskûn mahallerde eşitlik, ortak bir yaşam alanı ve ahengin sağlanması gerekir (Ergin & Ermağan, 2011: 1756).

Kültürel farklılıklar iyi yönetilemediğinde potansiyel çatışma krizi her zaman vardır. Sosyal uyumun sağlanmadığı toplumlarda kimlik sorunları, toplumsal parçalanma ve ayrımcılık yaşanmaktadır. Yeni dünya düzeninde farklı kültürlerin birlikte yaşamasını sağlamak, çatışmaları önlemek, birlikte barış içinde yaşamak toplumların ihtiyacıdır. Farklı unsurlar arasında ahengin sağlanması için baskın kültürleri, hegemonyayı, asimilasyonu önlemek gerekmektedir (Tuncer, 2023: 90). Farklı kültürlerin karşılaşmasında, birlikte yaşama ve çalışma ortamlarında çeşitli engeller çıkmaktadır. İlim çevreleri engellerin aşılmasında hangi faktörlerin etkili olacağı üzerinde çalışmaktadırlar. Özellikle küresel şirketlerin verimliliği, istikrarı ve performansı açısından kültürel zekâ faktörünün farklı kültürlerin yönetiminde faydaları hakkında birçok araştırma ve uygulama daha çok yapılmaktadır (Yeşil, 2010: 148). Farklılıkların yönetilmesinde dil sorununun çözülmesi, yanlış

anlama ve anlaşılmanın giderilmesi, sağlıklı iletişimin olması, fırsat eşitliğinin ve sosyal entegrasyonun sağlanması öncelikler arasında sayılmaktadır (Kharroubi, 2020: 3). Farklı kültürlerle mensup insanlar kendi duygularının dikkate alınmasını, yaşadıkları topluluğun, yer aldıkları yapının güvenilir bir ögesi olmayı istemektedirler. Bu yüzden ki topluluk yöneticileri ve sorumlularının farklı kültürleri ve insanları tanımaları, öğrenmeleri kabullenmeleri, sosyal ahengi sağlamaları için ne yapacaklarını bilmeleri gerekmektedir. Bunlar yerine getirilmediği takdirde farklı unsurlar arasındaki psikolojik bariyerler durmakta, sosyal bütünlük tesis edilememektedir (Mayhand, 2020: 34). Farklı kültürleri farkında olmak, benimsemek ve onlara değer vermek kültürel zekanın kapsamı içindedir. Kültürel farklılıkları sağlıklı ve başarılı olarak yönetmenin insanlara, topluma, şirketlere faydaları görülmüş, çeşitli stratejiler geliştirilmektedir (Ersoy & Ehtiyar, 2015: 26).

Çok kültürlü unsurların olduğu yapılarda farklı kültürleri yok saymamak, onların varlıklarını kabul ederek ortak payda ve noktada mutabakatı temin etmek mümkündür. Bu hususlarda yöneticilerin bilgi ve birikim sahibi olmaları gerekmektedir (İşçi ve diğerleri, 2013: 3). Entegrasyon yerine asimilasyona dönük strateji ve politikalar rahatsız edici olmaktadır. Çok kültürlü ortamlarda yaşayan insanlar, inançlarına manevi dünyalarına değer verilmediği veya tecavüz edildiği, aşağılandıkları, horlandıkları zaman kendilerini geri plana çekmektedirler. Küresel toplum, örgüt ve yapılarda bu hassasiyetleri anlayan, farkında olan “kültürel zekâ” sahibi lider ve öncü kişilerin varlığı önem kazanmaktadır (Demirel & Kışman, 2014: 691). Farklı kültürleri yönetmekte kültürlere karşı hassasiyetin ilk adımı onları anlayabilmek dil engelini giderebilmek, iletişimi sağlamak ve birlikte çalışmayı başarabilmektir (Ehtiyar, 2003: 72). Küreselleşme sürecinde çok kültürlü yapılar ve örgütlerde farklı kültürler birlikte yaşayan insanlar tarafından bazen reddedilmekte, bazen kabul edilmektedir. Kültürlerin reddedilmesi dışlanmaya sebep olmakta, uyum süreçlerine engel teşkil etmektedir. Farklılıkların yönetilmesinde topluluk ileri gelenlerinin, yöneticilerin kültürel zekâ seviyeleri önem kazanmaktadır Farklı kültürleri yönetmekle gerekli birikim ve beceri sahibi yetkin yöneticilere görev düşmektedir (Mayhand, 2020: 34). Küreselleşen toplumlarda farklı kültürler zenginlik ve çeşitlilik olarak değerlendirilmelidir. Kültürel zekâ, farklılıkları anlamak, analiz etmek ve yönetmek maharetidir. Dil, din, etnik köken, coğrafya, cins, renk, mezhep, aile, meslek, aşiret gibi aidiyeti belirleyen unsurlar kültürel zekânın kapsamına girmektedir.

Göçmenlerin iki veya daha fazla aidiyetlerine bağlı kalmakta oldukları görülmektedir. Çok kültürlü toplumlarda dini aidiyetin asimilasyona engel olduğu, entegrasyonu sağladığı tespit edilmiştir (Taştan, 2018: 12). Kültürel zekâ kişinin kendi varlığını sahiplenmesi ve karşısındaki kişiliğine saygı göstermesi, esneklik, hoşgörü gibi hususları da göz önüne almaktadır (Yeşil, 2010: 154). Kültürel zekâ, ortak akıl, kolektif çalışma, farkındalık, bir arada yaşama gibi hususlarda olumlu davranışların gelişmesine, sorunların giderilmesine, krizlerin önlenmesine yardımcı olur, fayda sağlar, yeni kültür ve zihniyet inşasına yol açar (Mercan, 2016: 39). Yirmi birinci yüzyılın toplumsal gerçekliği çok kültürlü yapıların varlığı, kültürlerin karşılaşması ve insanların birlikte yaşamasıdır. Küreselleşme yeni bir kültür çağıdır. Kültürel zekâ, farklı kültürlerin bir arada yaşadığı, karşılaştığı, çatışma riski taşıdığı küreselleşme sürecinin gereğidir (Göktaş, 2023: 1916). Küreselleşme süreci tek yönlü, tekeli, egemen yapılanmalarla her alanda etkili olmaktadır. Uluslararası sözleşmeler, anlaşmalar ve eylem planları kültürel çeşitlilik, çok kültürlülük yerine belirli merkezlerin, anlayışların ve ideolojilerin egemenliği altındadır (Blench, 2001: 3). Halbuki farklılıklar her yerde, her kurumda ve her ortamda bulunmaktadır. Bu süreçte kişileri, toplulukları, kurumları, örgütleri ortak anlayış ve zihniyetle yönetmek zarurettir, yönetebilmek maharettir (Mercan, 2016: 40). Farklı kültürlerin birlikte olduğu kurumlarda ve yapılarda yöneticilerin farklı kültürleri tanıması, anlaması, ilişki kurması için yeterli bilgi, birikim ve yeteneğe sahip olmadıkları dikkati çekmektedir. Küresel çapta iş yapan şirket, kurum ve kuruluşlarda bulunan yöneticilerin ve çalışanların kültürel zekâyı daha çok ihtiyaçları vardır, bu

konuda kendilerini geliştirmeleri gerekir. (Yeşil, 2010: 148).

Küreselleşme sürecinde çok kültürlü unsurları yönetmek öncelikle iş ve ekonomi dünyasının gündemine girmiştir. Küreselleşmenin en önemli aktörü ulus aşırı, küresel şirketlerdir. Dünyanın her tarafına uzanan şirketler, ürün, mal, hizmet, teknoloji, hammadde, üretim, tüketim, pazarlama, dağıtım alanlarında egemen ve tekel durumuna gelmişlerdir. Merkezi, yerel ve dijital platformlarda çok kültürlü, farklı din, dil, ırk, renk, kültür ve coğrafyadan müşterileri, çalışanları, yöneticileri vardır. Çalışan, üreten, tüketen, yöneten taraflar açısından kültürlerin kesişmesi ve karşılaşması içerisindeyler. Bu gerçeği tespit eden küresel şirketler verimliliği, karı artırmak, sürekliliği, sürdürülebilirliği, istikrarı sağlamak için kültürel zekânın farkına varmışlardır. Küresel şirketler kültürel farklılıkları avantaja çevirme yöntemlerini zorunlu görmektedirler (Ehtiyar, 2003: 66). Farklı kültürlerin yönetiminde birçok stratejiler geliştirilmesine rağmen çok uluslu şirketler çeşitli problemleri sürekli yaşamaktadırlar. Küresel kuruluşlar ve şirketler farklılıkları yönetmek, farklı unsurları ve kültürleri kapsayacak uygulamalar için çaba sarf etmektedirler (Kharroubi, 2020: 8). Farklı sosyal kimlikleri olan çalışanların, müşterilerin ve yöneticilerin ahenk içerisinde yönetilebilmesi için birçok yöntem, teknik ve strateji geliştirilmiştir. Bu bakımdan küresel şirketler için kültürel zekâ yönetim stratejileri içerisinde önemli bir yerde bulunmaktadır (Dilek & Topaloğlu, 2015: 96-97). Küresel şirketler kadın iş gücü, engelliler, demografik değişimler, muhtelif ırk, din, dil, cinsler, farklı kültürlerin istihdamı sebebiyle iş hayatında daha dinamik modellerin geliştirilmesine ve uygulanmasına çalışmaktadırlar. Küresel vasıfları taşıyan işyerlerinde rekabetçi piyasa şartlarında insan kaynaklarını başarı ile yönetmek verimlilik bakımından zorunlu hale gelmiştir. Bilgi paylaşımı, çoğulculuk, yönetime katılma gibi insan kaynaklarını motive edici, performansı artırıcı kültürel değerleri dikkate alan politikalar ve uygulamalar iş hayatına tatbik edilmektedir (Kharroubi, 2020: 2).

Küreselleşme sürecinde göçmen ve diaspora unsurları farklı kültürlerin taşıyıcısı olmuşlardır. Diaspora çevresinde yer alanlar genellikle kendi kimliklerini muhafaza etmeye çalışmışlardır. Yaşadıkları çevrede kendi kültürlerini canlı tutacak alışkanlıklarını sürdürecekt ortamı oluşturmuşlardır (Tuncer, 2023: 89). Gelişen ve yaygın iletişim kanalları farklı kültürlerin tanınmasının en etkin, kolay ve hızlı mekanizmasıdır. Kültürel zekâyı, çok kültürlü toplumların olduğu ülkelerde daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla beraber dünyanın her yerinde çok kültürlülük yaygınlaşması ve sosyal uyumun sağlanması bakımından her ülkede kültürel zekâ sahibi insanların varlığı zorunlu hale gelmiştir. Kültürel zekâ, eğitimi ve geliştirilmesi toplumların huzurunun, birliğinin, beraberliğinin ve gelişmesinin şartı haline gelmiştir (İbiş, 2018: 33). Göçler insanlık tarihi ile başlamıştır. Farklı unsurlar ilerlemelerin ve gelişmelerin amili ve pay sahibi olmuşlardır (Karpata, 2016: 27).

Tarihte farklı kültürlerin bulunduğu, farklılıkların başarılı bir şekilde yönetildiği devletler vardır. Osmanlı Devleti çok kültürlü unsurları Millet Sistemi ile hak ve adalet içinde yönetmiş, Batılı aydınlarında da ittifak ettiği başarılı bir hukuk sistemini kurmuştur. Bazı ilim adamları Millet Sistemi'nin küreselleşme sürecinde örnek alınabileceğini belirtmişlerdir (Shahatov, 2019: 318). Öte yandan, Endülüs Emevi Devleti ile İslam Medeniyetinin farklı kültürler arasında Avrupa'da birlikteliği temin ettiği, mükemmel bir örneği insanlığa sunduğu bilinmektedir. Ayrımcılık yapmayan, asimile etmeyen, birleştirici, bütünleştirici olan Endülüs Emevileri insaf sahibi birçok Batılı aydının takdirini kazanmıştır (Özdemir, 1992: 203-238). Ayrıca Babürlü Devletinin kurucusu Babür Şah insanları sevk ve idarede mahir bir sultandı. Babür Şah, farklı kültürleri bir arada tutmuş, asırlarca süren, gelişmiş bir devleti kurmuştur. Babürşah sadece siyasi ve askeri dehaya değil, kültürel, irfanî zekâyı sahip bir liderdir. Askerin ve devletin nizamını sağlamış, halkın refah seviyesini yükseltmiş, medenileşmeyi getirmiştir (Ülkütaşır, 1946: 10). Babür Şah, geniş bir coğrafyada çok kültürlü, farklı unsurların takdirini ve beğenisini kazanarak toplumu yönetmiştir (Nehru, 1956: 255).

5. TARTIŞMA: KÜRESELLEŞME ÇAĞINDA KÜLTÜREL ZEKÂNIN ROLÜNÜ KISITLAYAN TOPLUMSAL EĞİLİMLER VE BUNLARIN YÖNETİME ETKİSİ

5.1. Kültürel Zekânın Yöneticiler Üzerindeki Etkisini İnceleyen Araştırmalar

Kültürel zekânın hem kamu hem de özel sektörde yöneticiler üzerindeki etkisi, akademik literatürde oldukça ilgi çeken bir konu olmuştur. Kültürel zekânın örgütsel çatışmalara etkisi, yöneticilerin kişisel özellikleri ile kültürel zekâları arasındaki ilişki, liderlik yöntemleri ile kültürel zekâ arasındaki bağ, kültürel zekânın çalışan ve yöneticilerin kuruma duygusal bağlılıkları artırıcı yönü ve kültürel zekânın iş performansına etkisi konusunda yurt içinde ve dışında ihmal edilemeyecek sayıda görgül araştırmalar bulunmaktadır. Örneğin, Kenar ve Bektaş (2020: 57) tarafından yapılan bir araştırmada, kültürel zekânın örgütsel çatışmaları çözme yöntemlerine etkisi incelenmiştir. Kamu sektöründe gerçekleştirilen bu çalışmada, yüksek kültürel zekâyâ sahip yöneticilerin, kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları daha etkili bir şekilde yönetebildikleri ve çözüm odaklı yaklaşımlar geliştirebildikleri bulunmuştur. İşleyen ve Doğan (2020: 112), kültürel zekâ ile beş büyük kişilik modeli arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sonuçlar, dışadönüklük, açıklık ve uyumluluk gibi kişilik özelliklerinin yüksek olduğu bireylerin kültürel zekâ seviyelerinin de yüksek olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, yöneticilerin kişilik özelliklerinin, kültürel zekâlarını ve dolayısıyla uluslararası ortamlardaki başarılarını etkileyebileceğini göstermektedir.

Mercan (2016: 89), çok kültürlü ortamlarda kültürel zekânın liderlik üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma, yüksek kültürel zekâyâ sahip liderlerin, farklı kültürlerden gelen ekip üyeleriyle daha etkili iletişim kurabildiklerini ve bu sayede ekip performansını artırabildiklerini ortaya koymuştur. Bu durum, uluslararası şirketlerde ve devlet kurumlarında liderlik pozisyonundaki bireyler için kültürel zekânın önemini vurgulamaktadır. Bir diğer araştırmada, kültürel zekâ ile çalışanların duygusal bağlılığı arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçlar, yöneticilerin kültürel zekâsının yüksek olmasının, çalışanların kuruma olan duygusal bağlılıklarını artırdığını göstermiştir. Bu bulgu, kültürel zekânın çalışan memnuniyeti ve bağlılığı üzerindeki dolaylı etkisini ortaya koymaktadır. Yeşil (2009: 64) ise, kültürel farklılıkların yönetimi ve kültürel zekâ arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma, yüksek kültürel zekâyâ sahip yöneticilerin, kültürel farklılıkları daha etkili bir şekilde yöneterek, örgütsel performansı artırdıklarını göstermiştir. Bu durum, uluslararası şirketlerde kültürel zekânın rekabet avantajı sağlayabileceğini göstermektedir.

Yukarıda özetlenen araştırmalar, kültürel zekânın uluslararası şirketler ve devlet yöneticileri için kritik bir yetkinlik olduğunu göstermektedir. Yüksek kültürel zekâyâ sahip yöneticiler, farklı kültürel arka planlara sahip bireylerle daha etkili iletişim kurabilmekte, çatışmaları daha başarılı bir şekilde yönetebilmekte ve örgütsel performansı artırabilmektedir. Bu nedenle, küreselleşen dünyada yöneticilerin kültürel zekâlarını geliştirmeleri, hem bireysel hem de kurumsal başarı için önem arz etmektedir.

5.2. Küreselleşmenin Kültürel Zekâyâ Etkisi

Küreselleşme, dünya genelinde ekonomik, politik ve sosyal etkileşimlerin artmasıyla birlikte, bireylerin farklı kültürlerle daha sık ve yoğun bir şekilde etkileşime girmesine neden olmuştur. Bu durum, kültürel zekâ (CQ) kavramının önemini artırmış ve küreselleşmenin kültürel zekâ üzerindeki etkileri akademik literatürde geniş bir şekilde incelenmiştir. Bu konudaki akademik literatür ana hatlarıyla dikkate alınacak olursa, küreselleşme süreci kültürel zekâyı aşağıdaki şekillerde etkilemektedir:

- Küreselleşme, bireylerin farklı kültürlerle daha fazla etkileşimde bulunmasına olanak

tanıyarak, kültürel farkındalıklarını artırmaktadır (Berry, 2008: 33). Bu artan farkındalık, bireylerin kendi kültürel önyargılarını ve varsayımlarını sorgulamalarına ve diğer kültürlerle karşı daha açık fikirli olmalarına katkı sağlamaktadır (Thomas & Inkson, 2017: 78).

- Farklı kültürel ortamlarda çalışma ve etkileşimde bulunma gerekliliği, bireylerin kültürel empati ve adaptasyon becerilerini geliştirmelerini teşvik etmektedir (Earley & Ang, 2003: 45). Bu beceriler, bireylerin farklı kültürel normları ve değerleri anlamalarına ve bu normlara uygun davranışlar sergilemelerine yardımcı olmaktadır (Livermore, 2010: 91).

- Küreselleşme, bilgiye erişimi kolaylaştırarak bireylerin farklı kültürler hakkında daha fazla bilgi edinmelerine olanak tanımaktadır (Friedman, 2005: 120). Bu bilgi birikimi, bireylerin kültürel zekâlarının bilişsel boyutunu güçlendirerek farklı kültürel bağlamlarda daha etkili kararlar almalarını sağlamaktadır (Van Dyne, Ang & Livermore, 2010: 67).

- Küreselleşen iş dünyasında, farklı kültürlerle başarılı bir şekilde etkileşimde bulunma gerekliliği, bireylerin kültürel etkileşimlere yönelik motivasyonlarını artırmaktadır (Ng, Van Dyne & Ang, 2009: 110). Bu artan motivasyon, bireylerin kültürel zekâlarının motivasyonel boyutunu güçlendirmekte ve kültürel etkileşimlerde daha istekli ve kararlı olmalarına katkı sağlamaktadır (Thomas, 2006: 54).

- Farklı kültürel ortamlarda bulunma deneyimi, bireylerin bu ortamlarda uygun davranışlar sergileme becerilerini geliştirmektedir (Peterson, 2004: 89). Bu deneyimler, bireylerin kültürel zekâlarının davranışsal boyutunu güçlendirmekte ve kültürel farklılıklara uygun tepkiler verme yeteneklerini artırmaktadır (Ang & Van Dyne, 2008: 132).

Görüldüğü gibi küreselleşme, bireylerin farklı kültürlerle daha sık ve yoğun etkileşimde bulunmasına neden olarak, kültürel zekâlarının çeşitli boyutlarını etkilemektedir. Bu etkileşimler, bireylerin kültürel farkındalıklarını artırmakta, empati ve adaptasyon becerilerini geliştirmekte, kültürel bilgi birikimlerini zenginleştirmekte, motivasyonlarını güçlendirmekte ve uygun davranışlar sergileme yeteneklerini iyileştirmektedir. Dolayısıyla, küreselleşme süreci, bireylerin kültürel zekâlarını geliştirmeleri için hem fırsatlar hem de zorluklar sunmaktadır.. Öte yandan, küreselleşmenin kültürel zekâ üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi farklı açılardan ele almıştır. Aşağıda, bu konuda yapılmış bazı önemli araştırmaların bulguları özetlenmiştir:

Yeşil (2009: 64), kültürel farklılıkların yönetimi ve kültürel zekâ arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada, küreselleşmenin etkisiyle artan kültürel etkileşimlerin, bireylerin kültürel zekâlarını geliştirmelerini gerektirdiği vurgulanmıştır. Yüksek kültürel zekâyâ sahip bireylerin, farklı kültürel ortamlarda daha etkili iletişim kurabildikleri ve bu sayede örgütsel başarıya katkı sağladıkları belirtilmiştir. Başka bir çalışmada, küreselleşmenin kültürel akışlar üzerindeki etkileri ve bunun somut olmayan kültürel mirasa yansımaları incelenmiştir (Robertson, 1995: 87). Küreselleşmenin, yerel kültürler üzerinde baskı oluşturduğu ve kültürel çeşitliliği tehdit ettiği belirtilmiştir. Bu durumun, bireylerin kültürel zekâlarını geliştirmelerini zorunlu kıldığı, çünkü farklı kültürel değerleri anlama ve uyum sağlama becerisinin önem kazandığı vurgulanmıştır (Hall, 1997: 102). Bir diğer araştırmada ise, duygusal zekâ ile kültürel zekâ arasındaki ilişki analiz edilmiştir (Goleman, 1998: 56). Sonuçlar, duygusal zekâ ile kültürel zekâ arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, küreselleşen dünyada duygusal zekâsı yüksek bireylerin, farklı kültürlerle etkileşimde daha başarılı olduklarını ve kültürel zekâlarını daha etkin kullandıklarını ortaya koymaktadır (Matsumoto & Juang, 2016: 133).

Yukarıda özetlenen araştırmalar, küreselleşmenin bireylerin kültürel zekâlarını geliştirmeleri üzerinde önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Kültürel farklılıkların yönetimi, kültürel mirasın

korunması ve duygusal zekâ gibi faktörler, kültürel zekânın gelişiminde kritik rol oynamaktadır. Bu bağlamda, küreselleşen dünyada bireylerin ve örgütlerin kültürel zekâlarını geliştirmeleri, hem kişisel hem de kurumsal başarı için önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

5.3. Küreselleşme ve Kültürel Zekâ Arasındaki Olumlu İlişkinin Irkçılık, Hoşgörüsüzlük, Mülteci Düşmanlığı ve İslamofobi Bağlamında Azalma Potansiyeli

Küreselleşme, bireyler ve toplumlar arasındaki etkileşimleri artırarak kültürel zekânın gelişimini teşvik eden bir olgu olarak görülmektedir (Ang & Van Dyne, 2008: 132). Kültürel zekâ, farklı kültürel ortamlara uyum sağlama ve etkili iletişim kurma becerisi olarak tanımlanabilir. Ancak, küreselleşme süreci yalnızca olumlu etkilere sahip değildir; şiddetlenen ekonomik, politik ve sosyal krizler sonucunda ortaya çıkan hoşgörüsüzlük, ırkçılık, mülteci düşmanlığı ve İslamofobi gibi olgular kültürel zekânın gelişmesini engelleyebilir. Bu kısımda, mevcut görgül araştırma sonuçlarını analiz edilerek, küreselleşme ile kültürel zekâ arasındaki olumlu ilişkinin bu faktörler nedeniyle zayıflayıp zayıflamadığı tartışılmaktadır.

Literatürde küreselleşmenin, bireylerin farklı kültürel deneyimlere maruz kalmasını artırdığı ve böylece kültürel zekânın gelişimini desteklediği yönünde bulgular yer almaktadır (Ng, Van Dyne & Ang, 2009: 78). Küreselleşme, bireylerin kültürel farklılıklara duyarlı olmasını sağlarken, aynı zamanda empati ve uyum yeteneklerini geliştirmelerine olanak tanımaktadır (Earley & Mosakowski, 2004: 45). Ancak, bu gelişim bazı dış etmenler nedeniyle sekteye uğrayabilmektedir. Öte yandan, ırkçılık ve hoşgörü eksikliği, bireylerin farklı kültürlere karşı negatif önyargılar geliştirmesine neden olarak, kültürel zekânın gelişimini olumsuz yönde etkileyebilir (Holliday, 2011: 110). Avrupa'da yapılan bir çalışma, özellikle göçmenlere karşı gelişen önyargıların ve ırkçılık eğilimlerinin, bireylerin farklı kültürlere adapte olma yeteneğini olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur (Gül, 2015: 92).

Mülteci krizi, çoğu ülkede sosyal ve ekonomik belirsizlikleri artırmakta ve yerel halk ile göçmenler arasında gerilimlere neden olmaktadır (Berry, 2005: 67). Mültecilerin "yabancı" olarak algılanması, yerel halkta korku ve direnç oluşturarak, bireylerin kültürel zekâ gelişimini engelleyebilmektedir (Hainmueller & Hopkins, 2014: 88). İslamofobi ise, Batı toplumlarında güçlenen bir olgu olup, kültürel zekâ gelişimini olumsuz etkileyen faktörlerden biridir (Cesari, 2010: 123). İslamofobik düşünceler, özellikle medya tarafından beslenmekte ve bireylerin farklı kültürel kimliklere karşı daha kapalı olmasına neden olmaktadır (Saeed, 2007: 53).

Görüldüğü gibi küreselleşme, bireylerin kültürel zekâlarını geliştirmeleri için fırsatlar sunmaktadır. Ancak, ırkçılık, hoşgörüsüzlük, mülteci düşmanlığı ve İslamofobi gibi olumsuz eğilimler, bu gelişim süreçlerini sekteye uğratabilmektedir. Bu nedenle, kültürel zekânın gelişimi için farklı kültürler arası diyalogun teşviki, hoşgörü politikalarının uygulanması ve kültürel eğitim programlarının yaygınlaştırılması gerekmektedir.

5.4. Küreselleşme Çağında Çok Kültürlülük, Kültürler Arası Hoşgörü ve Dayanışmanın Azalmasının Devlet ve Şirket Yönetimine Etkileri

Küreselleşme, farklı kültürlerin bir araya gelerek etkileşimde bulunmasını kolaylaştırır da, aynı zamanda kültürler arası gerilimleri ve kutuplaşmayı da artırabilecek bir süreci beraberinde getirmektedir (Castells, 2010: 78). Son yıllarda çok kültürlülük anlayışının ve kültürler arası hoşgörü ile dayanışmanın azaldığı gözlemlenmektedir. Bu durum, hem devlet yönetiminde hem de şirketlerde çeşitli zorlukları beraberinde getirmekte ve toplumsal bütünlüğün sürekliliğini tehdit etmektedir. Bu kısımda, görgül araştırma sonuçları ekseninde, çok kültürlülüğün ve hoşgörünün azalmasının devlet ve şirket yönetimine etkileri değerlendirilmektedir.

5.4.1. Devlet Yönetimine Etkileri

Küreselleşme çağında çok kültürlülük, kültürler arası hoşgörü ve dayanışmanın azalmasının devlet yönetimine etkileri özellikle toplumsal gerilimlerin artması, sosyal politikalar ve entegrasyon sorunları, güvenlik ve kamu düzeni sorunları ekseninde meydana gelmektedir. Kültürler arası hoşgörü eksikliği, devletlerin toplumsal bütünlük sağlama kapasitesini zayıflatabilmektedir (Berry, 2005: 64). Çok kültürlülüğün reddedilmesi ve hoşgörü eksikliği, ayrımcılık, etnik gerilimler ve toplumsal bölünmelerin artmasına yol açmaktadır. Öte yandan devletler, farklı kültürlerin barış içinde bir arada yaşamasını sağlamak için sosyal politikalar geliştirmek zorundadır (Putnam, 2007: 94). Ancak, kültürler arası dayanışmanın azalması, entegrasyon politikalarının etkinliğini düşürmekte ve devletlerin sosyal bütünlüşme konusunda daha fazla zorluk yaşamasına neden olmaktadır. Ayrıca kültürler arası hoşgörünün azalması, toplumsal kutuplaşmayı ve yabancı düşmanlığını artırıcı etki yapmaktadır. Bu durum, devletlerin kamu düzeni ve güvenlik politikalarını yeniden şekillendirmesine neden olmakta ve toplum içindeki çatışmaları engellemek için daha sert önlemler alınmasına yol açabilmektedir (Hainmueller & Hopkins, 2014: 112).

Tablo 1. Küreselleşme Çağında Çok Kültürlülük, Kültürler Arası Hoşgörü ve Dayanışmanın Azalmasının Devlet Yönetimine Etkileri

Kategori	Etkiler	Sonuçlar
Toplumsal Bütünlük ve Uyumsuzluk	Etnik ve dini gruplar arasında artan kutuplaşma, ayrımcılık ve ötekileştirme.	Sosyal huzursuzluklar, iç çatışmalar ve toplumsal gerginliklerin artması.
Sosyal Politikalar	Kültürler arası hoşgörünün azalması, devletlerin entegrasyon politikalarını zorlaştırması.	Mültecilerin ve azınlık grupların topluma entegre olma sürecinde zorluklar.
Ekonomik Büyüme Etkisi	Yabancı sermaye ve uluslararası ticarete azalma; şirketlerin kültürel çeşitliliğe duyarsız hale gelmesi.	Ekonomik daralma, yurt dışı yatırımlarda düşüş ve yenilikçi düşüncenin azalması.
Eğitim Politikaları	Çok kültürlü eğitimin azalması, bireylerin farklı kültürlerle karşı hoşgörü eksikliği geliştirmesi.	Küresel rekabette geri kalma, uluslararası eğitim ve değişim programlarının zayıflaması.
Güvenlik Politikaları	Kültürel hoşgörüsüzlük ve ayrımcılık nedeniyle radikalleşmenin artması.	Terör tehdidi, iç huzursuzluklar ve devletlerin kamu düzeni politikalarını sertleştirilmesi.
Hukuki ve Anayasal Düzen	Ayrımcılığın artması, azınlık grupların hukuki haklarına yönelik baskılar.	Hukuki ayrışma, toplumsal dengesizlikler ve insan hakları ihlallerinde artış.
Uluslararası İlişkiler	Çok kültürlü yapıların zayıflamasıyla birlikte diplomatik krizlerin artması.	Küresel itibar kaybı, uluslararası iş birliklerinde gerileme ve diplomatik izolasyon riski.
Kamu Yönetimi ve Hizmetleri	Kamu kurumlarının farklı kültürlerden gelen vatandaşlara yeterli hizmet sunmada zorlanması.	Toplumda devlete duyulan güvenin azalması, kamu hizmetlerine erişimde eşitsizliklerin artması.

Kaynak: (Ataman, 2025)

Bu tablo, küreselleşme çağında çok kültürlülüğün ve hoşgörü eksikliğinin devlet yönetimine olan çok yönlü etkilerini göstermektedir. Devletlerin etkin entegrasyon politikaları benimsemesi, hukuki ve sosyal uyumu desteklemesi ve kamu hizmetlerini herkese eşit şekilde sunabilmesi bu etkileri minimize etmek için kritik bir gerekliliktir.

5.4.2. Özel Sektör-Şirket Yönetimine Etkileri

Yukarıda bahsedilen eğilimlerin şirket-özel sektör yönetimine etkileri ise en fazla çeşitlilik yönetiminin zorlaşarak kurumsal verimliliğin azalması, uluslararası pazarlama ve müşteri ilişkilerindeki zorluklar, işgücü piyasalarının daralması ve yetenek yönetiminin zorlaşması olarak kendini göstermektedir. Şirketler için çeşitlilik yönetimi kritik bir faktördür. Kültürler arası hoşgörünün azalması, şirket içinde etnik ve kültürel gerilimleri artırabilir ve ekip çalışmasını olumsuz etkileyebilir (Ng & Sears, 2012: 89). Kültürler arası anlayışın azalması, şirketlerin uluslararası pazarlara uyum sağlamasını zorlaştırabilir. Farklı kültürlerle hitap eden şirketler, hedef kitlenin değişen hassasiyetlerini dikkate almak zorundadır (Hofstede, 2001: 132). Küreselleşme ile şirketler, çeşitli kültürel arka planlara

sahip çalışanlarla iş birliği yapmak zorundadır. Kültürel hoşgörü eksikliği, şirketlerin yurt dışındaki yetenekleri çekmesini zorlaştırabilir ve çeşitlilik politikalarının etkinliğini düşürebilir (Rockstuhl et al., 2011: 76).

Tablo 2. Küreselleşme Çağında Çok Kültürlülük, Kültürler Arası Hoşgörü ve Dayanışmanın Azalmasının Şirket Yönetimine Etkileri

Kategori	Etkiler	Sonuçlar
Kurumsal İtibar ve Marka Değeri	Şirketlerin kültürel çeşitliliğe duysız yaklaşım sergilemesi veya ayrımcılıkla suçlanması.	Müşteri kaybı, marka imajının zarar görmesi ve toplumsal protestolar.
Çeşitlilik ve Kapsayıcılık	Kültürel hoşgörü eksikliği, çeşitliliğin azalması ve iş yerinde etnik ayrımcılık riskleri.	Yenilikçilik eksikliği, iş ortamında verimlilik kaybı ve ekip içi uyumsuzluk.
Uluslararası Pazar ve Rekabet	Şirketlerin farklı kültürlere adapte olamaması ve yerel hassasiyetleri göz ardı etmesi.	Uluslararası ticarete başarısızlık, yeni pazarlara girişte zorlanma.
Çalışan Bağlılığı ve Verimlilik	Kültürler arası anlaşmazlıklar, ayrımcı tutumlar ve çalışan memnuniyetsizliği.	İşten ayrılma oranlarının artması, motivasyon düşüklüğü ve ekip çalışmasının zayıflaması.
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Toplumsal hassasiyetlere uygun olmayan stratejilerin benimsenmesi.	Kamuoyu tarafından eleştiriler, yasal sıkıntılar ve kurumsal skandallar.
Liderlik ve Yönetim Modelleri	Kültürel zekâ eksikliği olan liderlerin karar mekanizmalarında önyargıların etkili olması.	Esnek olmayan yönetim anlayışı, kriz yönetiminde başarısızlık.
Tüketici Davranışları	Kültürel değerlere duysız yaklaşımlar nedeniyle müşteri memnuniyetsizliği.	Marka sadakatinin azalması, satış kayıpları ve müşteri portföyünün daralması.
Hukuki ve Etik Riskler	Çalışan ayrımcılığı davaları ve uluslararası etik kurallara uyumsuzluk.	Para cezaları, itibar kaybı ve uluslararası iş birliklerinin zarar görmesi.

Kaynak: (Ataman, 2025)

Bu tablo, küreselleşme çağında çok kültürlülüğün ve hoşgörünün azalmasının şirket yönetimine olan çok yönlü etkilerini göstermektedir. Şirketlerin uzun vadeli başarılarını sürdürebilmeleri için kültürel farklılıklara duyarlı, çeşitliliği destekleyen ve küresele uyum sağlayabilen yönetim modelleri benimsemeleri gerekmektedir. Özetle; küreselleşme çağında çok kültürlülüğün ve kültürler arası hoşgörü ile dayanışmanın azalması, hem devletlerin hem de şirketlerin yönetim stratejilerini doğrudan etkilemektedir. Toplumsal bütünlüğün sürekliliğini sağlamak ve şirketlerin uluslararası başarısını artırmak için, farklı kültürlere yönelik anlayışı artıran politikaların benimsenmesi kritik bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

6. KÜRESELLEŞME, ÇOK KÜLTÜRLÜLÜK, KÜLTÜREL UYUM VE KÜLTÜREL ZEKÂNIN GELECEĞİ

Küreselleşmenin hızla ilerlemesiyle birlikte çok kültürlülük, toplumların kaçınılmaz bir gerçeği haline gelmekte ve bireylerin kültürel uyum süreçleri giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Farklı kültürlerin iç içe geçtiği bu dinamik ortamda, bireylerin ve kurumların başarılı olabilmesi için kültürel zekâlarının gelişmesi kritik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Gelecekte, yapay zekâ ve dijitalleşme gibi teknolojik gelişmeler kültürel etkileşimleri daha da artırarak kültürel zekânın yeni boyutlar kazanmasını sağlayacaktır. Kültürel zekâ, sadece bireylerin farklı kültürlerle etkili iletişim kurmalarını değil, aynı zamanda küresel sorunlara daha kapsayıcı çözümler üretmelerini de mümkün kılacaktır. Bu bağlamda, eğitim sistemleri ve iş dünyası kültürel zekâyı teşvik eden programlar geliştirmeli ve çok kültürlü ortamlara uyum sağlama becerisini bir temel yetkinlik olarak ele almalıdır. Gelecekte kültürel zekâ, küreselleşen dünyada hem bireysel hem de kurumsal başarının temel taşlarından biri olmaya devam edecektir. Küreselleşme çağında kültürel uyumun artırılması, kültürel zekânın geliştirilmesi ve önyargı temelli olumsuz sosyal eğilimlerin minimize edilmesi için eğitim, politika yapımı ve medya stratejileri gibi farklı alanlarda koordineli çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu kapsamda, hem devletlerin hem de sivil toplum kuruluşlarının kültürel farklılıkların uyum içinde bir arada yaşamasını destekleyen politikaları benimsemesi kritik bir gerekliliktir.

Bu nedenle, aşağıda küreselleşme bağlamında çok kültürlülük, kültürel uyum ve kültürel zekânın geleceğine ilişkin beklenti ve öngörüler ile kültürel uyumun artırılması, kültürel zekânın geliştirilmesi ve olumsuz sosyal eğilimlerin minimize edilmesi üzerine politikalar ve stratejiler an hatları ile özetlenmektedir.

6.1. Beklentiler ve Öngörüler

Küreselleşme, bireylerin ve toplumların farklı kültürel yapılarla daha sık ve yoğun etkileşimde bulunmasına olanak sağlamaktadır (Giddens, 1999: 112). Bu sürecin şekillendirdiği en önemli sosyal fenomenlerden biri de çok kültürlülük ve kültürel uyumdur. Kültürel zekâ, bireylerin ve kurumların farklı kültürel ortamlarda etkili bir şekilde hareket edebilme yetkinliğini ifade eder (Earley & Ang, 2003: 59). Ancak, 21. yüzyılda artan sosyo-politik gerilimler, ekonomik dalgalanmalar ve teknolojik gelişmeler, bu kavramların geleceğini çeşitli belirsizliklerle şekillendirmektedir.

Küreselleşmenin geleceğine ilişkin görüşler iki temel ekseninde yoğunlaşmaktadır: Ekonomik ve teknolojik entegrasyonun devam etmesi ve ulus-devletlerin ve yerel kimliklerin yeniden güçlenmesi (Scholte, 2005: 78). Dijital dönüşüm ve yapay zekâ teknolojileri, küresel iletişim ve ticaretin devam etmesini desteklerken, politik belirsizlikler ve ekonomik korumacılık, küreselleşme sürecini yavaşlatabilir. Kültürel çeşitlilik, küreselleşmenin bir sonucu olarak artmaya devam ederken, toplumsal ve politik kutuplaşma riskleri de gündeme gelmektedir (Putnam, 2007: 94). Bir taraftan, artan göç hareketleri ve uluslararası ticaret, çok kültürlü toplumların yaygınlaşmasına katkı sağlayacakken; diğer yandan, yerel kimliklerin korunmasını savunan politik yaklaşımlar, kültürel uyum çabalarını zorlaştırabilir.

Kültürel zekânın gelecekteki rolü, bireylerin ve kurumların değişen kültürel dinamiklere adapte olabilme yeteneği ile doğrudan ilişkilidir (Ng, Van Dyne & Ang, 2009: 110). Artan dijital göç, sanal ekipler ve küresel iş birliği gereksinimleri, kültürel zekânın önemini daha da artırabilir. Aynı zamanda, yapay zekâ ve makine öğrenmesi gibi teknolojik gelişmeler, kültürel farklılıkların anlaşılması ve kültürel zekânın daha sistematik bir şekilde ölçülmesini sağlayabilir (Tablo 3).

Tablo 3. Beklentiler ve Öngörüler

Etki-beklenti konusu	Öngörülen etkiler
Teknolojinin Kültürel Zekâya Etkisi	Sanal gerçeklik ve yapay zekâ, kültürel zekânın öğretiminde daha etkili araçlar sunabilir (Rockstuhl et al., 2011: 76). Duygusal ve kültürel zekâyı birleştiren yeni yaklaşımlar, çok kültürlü ekiplerin verimliliğini artırabilir.
Eğitim ve Kültürel Entegrasyon Politikaları	Çok kültürlü eğitim yaklaşımlarının yaygınlaşması, farklı kültürler arası anlaşmayı destekleyebilir (Deardorff, 2006: 134). Devletler, kültürel uyumu teşvik eden politikalar geliştirerek sosyal uyumu artırabilir.
Küresel İş Dünyası ve Kültürel Zekâ	Uluslararası şirketlerin kültürel zekâ bazlı yönetim modelleri geliştirmesi beklenmektedir (Ang & Inkpen, 2008: 89). Dijital platformların artan kullanımı, kültürel farklılıkların daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

Kaynak: (Ataman, 2025)

Görüldüğü gibi küreselleşme, çok kültürlülük, kültürel uyum ve kültürel zekânın geleceği, çeşitli sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak şekillenmektedir. Teknolojinin rolü arttıkça, kültürel zekânın eğitim ve iş dünyasında daha fazla vurgulanması beklenmektedir. Ancak, kültürel uyum politikalarının etkinliği, bu gelişimin sürekliliğini belirleyen kritik bir faktör olmaya devam edecektir.

6.2. Küreselleşme Çağında Kültürel Uyumun Artırılması, Kültürel Zekânın Geliştirilmesi ve Olumsuz Sosyal Eğilimlerin Minimize Edilmesi Üzerine Politikalar ve Stratejiler

Küreselleşme, farklı kültürlerden bireylerin ve toplumların daha sık etkileşimde bulunmasını sağlayan bir süreçtir (Giddens, 1999: 112). Ancak bu etkileşim, bazen kültürel uyumsuzluk, önyargı ve ayrımcılığı da beraberinde getirebilmektedir. İslamofobi, ırkçılık ve mülteci düşmanlığı gibi olumsuz sosyal eğilimler, hem bireylerin kültürel uyumunu zorlaştırmakta hem de çok kültürlü toplumların istikrarını tehdit etmektedir (Berry, 2005: 67). Bu nedenle, kültürel uyumun artırılması, kültürel zekânın geliştirilmesi ve olumsuz sosyal eğilimlerin minimize edilmesi için etkili politikalar ve stratejiler belirlenmelidir.

A. Kültürel Uyumun Artırılması İçin Stratejiler

1. Eğitim Programları Aracılığıyla Kültürler Arası Diyalogun Geliştirilmesi

- Okullarda çok kültürlü eğitim programlarının uygulanması ve bireylerin farklı kültürel perspektifleri anlamalarını sağlayan eğitimler verilmesi (Banks, 2008: 142).
- Topluluk temelli sosyal etkileşim programlarının yaygınlaştırılması ve farklı etnik gruplardan bireylerin birlikte çalışmasına olanak tanıyan projelerin desteklenmesi (Putnam, 2007: 94).

2. Kültürel Politikalar ve Hukuki Düzenlemeler

- Hükümetlerin ve uluslararası kuruluşların, ayrımcılığa ve hoşgörüsüzlüğe karşı etkin yasalar uygulaması ve kültürel hakları güvence altına alacak politikalar geliştirmesi (Kymlicka, 2010: 85).
- Medyanın, farklı kültürlere dair ayrımcı söylemleri yaymaktan kaçınmasını sağlayacak düzenlemelerin getirilmesi (Saeed, 2007: 73).

B. Kültürel Zekânın Geliştirilmesi İçin Politikalar

1. Kurumsal ve Akademik Düzeyde Kültürel Zekâ Eğitimleri

- Şirketler ve kamu kurumlarının kültürel zekâ bazlı liderlik programları düzenlemesi ve farklı kültürlerle etkileşim becerilerini artıracak eğitimlerin yaygınlaştırılması (Earley & Ang, 2003: 59).
- Uluslararası eğitim programlarının desteklenmesi ve bireylerin farklı kültürleri deneyimleyerek kültürel zekâ gelişimini hızlandırması (Ng & Van Dyne, 2012: 102).

2. Dijital Araçlarla Kültürel Zekânın Desteklenmesi

- Sanal gerçeklik ve yapay zekâ tabanlı öğrenme sistemleri ile kültürel farklılıkları anlama ve empati kurma yeteneğinin geliştirilmesi (Rockstuhl et al., 2011 : 76).

C. Irkçılık, İslamofobi ve Mülteci Düşmanlığının Minimize Edilmesi

1. Medyanın Rolü ve Toplumsal Algının Dönüştürülmesi

- Medya organlarının çok kültürlü toplumsal yapıları pozitif bir şekilde ele alacak içerikler oluşturması ve nefret söylemleriyle ilgili düzenlemelerin uygulanması (Cesari, 2010: 123).
- Kamu spotları ve medya kampanyaları ile hoşgörü ve farklılık kabulü konusunda farkındalığın artırılması.

2. Toplumsal Katılım ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Desteklenmesi

- Sivil toplum kuruluşları ve akademik kuruluşların ortak projeler geliştirerek hoşgörüyü teşvik eden etkinlikler düzenlemesi.

Mültecilerin sosyal hayata entegrasyonunu destekleyen politikaların uygulanması (Hainmueller & Hopkins, 2014: 88).

SONUÇ

Tarım toplumundan sanayi ve bilgi toplumuna geçiş, ardından küreselleşmeyle birlikte dünya çok hızlı ekonomik, siyasi, sosyal, kültürel ve teknolojik gelişmeleri yaşamaktadır. Ülkeler içinde ve ülkeler arası, güneyden kuzeye, doğudan batıya göç hareketleri hızlanmıştır. Dünyanın küresel bir küçük köy olacağı tahminleri gerçekleşmiştir. Küreselleşme birçok kolaylıkları, ilerlemeleri ve gelişmeleri sağlamaktadır. İnsanlar ve toplumlar yeryüzüne açılmaktadır. Dijital ağ toplumu kurulmuş, iletişim ve haberleşmenin anlık sağlanması, ürün ve hizmetlere cep telefonları, internet kanalları ile kısa sürelerde erişilmesiyle dünyayı küçük bir alan haline gelmiştir. Toplumların birbirlerini tanıma, anlama imkanları kısıtlı iken, küreselleşme sürecinde kültürler arası yollar ve kanallar açılmıştır. Milletlerin tarihleri, coğrafyaları, devletleri, sistemleri, inançları, dinleri, dilleri, gelenekleri, görenekleri, örf ve adetleri bilinmeye, tanınmaya başlamış, öğrenmek kolaylaşmıştır. İş, ticaret, evlilik, yatırım, turizm, akrabalık, hizmet gibi isteğe bağlı göçler farklı kültürleri bir araya getirmiştir. Savaş, istila, işgal gibi sebeplerden kaynaklanan zorunlu göçler sebebiyle birçok ülkede farklılıklar bir arada yaşamaya başlamışlardır.

Küreselleşme, toplumların ekonomik, politik ve sosyal düzenlerini yeniden şekillendirerek farklılıkların daha belirgin hale gelmesine neden olmaktadır. Çok kültürlü yapılar, bireylerin ve kurumların çeşitli kültürler ile etkileşimde bulunmasını zorunlu kılarken, bu etkileşim farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir. Geleneksel liderlik ve yönetim anlayışları, küresele entegre olmuş bir düzende yetersiz kalabilmekte ve bu noktada küresel zekâ (GQ) kavramı, farklılıkların yönetiminde kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Earley & Ang, 2003: 59). Küresel zekânın gelişimi, bireysel düzeyde empati, kültürel duyarlılık ve uyum sağlama becerileri ile yakından ilişkilidir. Bu yetkinlikler, şirketlerin ve devletlerin çok kültürlü topluluklarda etkili kararlar almasını ve farklı kültürlerle iş birliklerini sürekli hale getirmesini sağlamaktadır (Ng, Van Dyne, & Ang, 2009: 110). Küresele uyum sağlayabilen yöneticiler ve liderler, sadece kendi kültürlerine ait normlar ile hareket etmek yerine, farklı düşünme biçimlerini ve yaklaşımları benimseyerek daha etkili ve kapsayıcı bir yönetim anlayışı geliştirirler (Rockstuhl et al., 2011: 76).

Farklılıkların yönetimi sadece kurumsal seviyede değil, aynı zamanda toplumsal bütünleşmenin bir parçası olarak ele alınmalıdır. Toplumların içinde bulunduğu sosyo-politik dinamikler, kültürel uyumu destekleyen veya engelleyen faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Küreselleşmenin doğurduğu en büyük zorluklardan biri, ulus-devletlerin kendi kültürel bütünlüklerini koruma isteği ile çok kültürlü düzene adaptasyon gerekliliği arasındaki dengenin nasıl sağlanacağıdır (Giddens, 1999: 112). Devlet politikaları, büyük şirketlerin yönetim stratejileri ve bireysel davranış modelleri, farklılıkların yönetiminde temel belirleyici unsurlar olmuştur. Küresel zekânın şekillendirdiği liderlik ve yönetim anlayışı, farklı kültürlerden gelen bireylerin uyum sağlayabileceği ortak bir alan oluşturmaya hedeflemelidir. Bu noktada, çeşitlilik ve kapsayıcılık odaklı politikaların benimsenmesi, sosyal bütünleşme ve iş birliklerinin sürekliliği için hayati öneme sahiptir (Hofstede, 2001: 132). Eğitim sistemleri, şirket içi eğitim programları ve kamu politikaları aracılığıyla küresel zekânın bütünsel bir şekilde geliştirilmesi, küreselleşmenin ortaya çıkardığı zorluklara yanıt verebilmek için en etkili yöntemlerden biri olarak görülmektedir (Deardorff, 2006: 134). Özetle, küreselleşen toplumlarda farklılıkların yönetimi, sürekli değişen ve karmaşıklaşan dünyada en önemli becerilerden biri haline

gelmiştir. Bu bağlamda, küresel zekânın bireysel ve kurumsal seviyede geliştirilmesi, çok kültürlü toplumların sürekliliği ve barışın korunması için kritik bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Etik Beyan

“Makalenin Künyede Yazılı Olan İsmi” başlıklı çalışmanın yazılması ve yayınlanması süreçlerinde Araştırma ve Yayın Etiği kurallarına riayet edilmiş ve çalışma için elde edilen verilerde herhangi bir tahrifat yapılmamıştır. Çalışma için etik kurul izni gerekmemektedir.

Katkı Oranı Beyanı

Çalışmadaki yazarların tümü çalışmanın yazılmasından taslağın oluşturulmasına kadar tüm süreçlere katkı yapmış ve nihai halini okuyarak onaylamıştır.

Çatışma Beyanı

Yapılan bu çalışma gerek bireysel gerekse kurumsal/örgütsel herhangi bir çıkar çatışmasına yol açmamıştır.

KAYNAKÇA

- Aksoy, Z. (2013). *Kültürel Zekâ ve Çok Kültürlü Ortamlardaki Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi.) Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım A.B.D., İzmir.
- Ang, S., and Van Dyne, L. (2008). *Handbook Of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications*. M.E. Sharpe.
- Ang, S., and Inkpen, A. C. (2008). Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success. *Academy Of Management Perspectives*, 22(2), 73-92.
- Arslantürk, Z., Amman, T. (2009). *Sosyoloji/Kavramlar-Kurumlar-Süreçler Teoriler*, İstanbul: Çamlıca Yayınları, 357.
- Ataman, K. Y. Küresel Toplumlarda Zihniyet Tasarımı ve Kültürel Zeka/İrfan'ın Analizi, 4-5 Aralık 2021, *ISCAT2021*, Ankara. <https://doi.org/10.33793/acperpro.05.01.33>
- Ataman, K. Y. *Küreselleşmenin Sosyo-kültürel Düşünce Yapısının Analizi ve Türkiye*, (Basılmamış Doktora Tezi.) Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, 2020.
- Ateş, T. (2000). Öteki'yi Anlamak, *Karizma Dergisi*, 3, 121.
- Banks, J. A. (2008). Diversity and Citizenship Education: Global Perspectives. *Jossey-Bass*.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bauman, Z. (2011). *Culture in a Liquid Modern World*. Polity Press.
- Baybal, M. S. (2017). *İlahi Dinlerde Birlikte Yaşama Formülleri Medeniyet ve Birlikte Yaşama Kültürü, Dini Araştırmalar ve Küresel Barış*, Konya: Timav Yayınları. 542-555.
- Bekiroğlu, O. ve Balcı, Ş. (2014). Kültürlerarası İletişim Duyarlılığının İzlerini Aramak: İletişim Fakültesi Öğrencileri Örneğinde Bir Araştırma, *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, (35), 429-460.
- Berkay, F. (2002). Bir Bütünleşme ve Uzlaşma Aracı Olarak ‘Sosyal Empati’ ile Üç Tabanlı Sosyolojik Yaklaşım. Dünyada ve Türkiye’de Farklılaşma-Çatışma Bütünleşme-II, *III. Ulusal Sosyoloji Kongresi*, Ankara: Sosyoloji Derneği Yayınları, 56.
- Berry, J. W. (2005). Acculturation: Living Successfully in Two Cultures. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(6), 697-712.

- Berry, J. W. (2017). *Mutual Intercultural Relations*. Cambridge University Press.
- Bilgin, N. (2007). *Kimlik İnşası*. Ankara: Aşına Kitaplar.
- Blench, R. (2001). Globalization and Policies Towards Cultural Diversity. *Natural Resource Perspectives*, 70, 3.
- Botan, M. (2017). *Şehirden Kente: Küreselleşme ve Sosyal Değişim*, Strateji Düşünce ve Analiz Merkezi, Küreselleşmenin Boyutları ve Dinamikleri.
- Budak, G. (2008). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Bulduk S, Usta E, Dinçer Y. (2017). Kültürlerarası Duyarlılık ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Bir Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Örneği. *DÜ Sağlık Bil Enst Dergisi*, 7 (2), 73-77.
- Castells, M. (2010). *The Rise of The Network Society*. Wiley-Blackwell.
- Castles, S., & Miller, M. J. (2009). *The Age of Migration: International Population Movements in The Modern World*. Palgrave Macmillan.
- Cesari, J. (2010). *Islam in The West: From Immigration to Integration*. Brookings Institution Press.
- Coşan, M. E. (2017). *Dilimiz ve Kültürümüz*. İstanbul: Server Yayınları.
- Çağırkan, B. (2016). “Göç, Hibrit Kimlik ve Aidiyet: Yeni Toplumlar, Yeni Kimlikler”. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5/8, 2613-2623.
- Deardorff, D. K. (2006). Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241-266.
- Demir, M., & Yıldız, H. (2021). Kültürel Zekâ ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Türk Psikoloji Dergisi*, 36(2), 89-105.
- Demirel, H. G. ve Kışman, Z. A. (2014). Kültürler arası liderlik. *Turkish Studies, International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(5), 689-705.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), 139-146.
- Ehtiyar, R. (2003). Kültürel Sinerji: Uluslararası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 3(5), 66-78.
- Ergin, D. Y. ve Ermeğan, B. (2011). Çok Kültürlülük ve Sosyal Uyum. 2nd International Conference on New Trends in Education and Their Implications içinde (ss. 1754-1761). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ersoy, A. ve Ehtiyar R. (2015). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekânın Rolü: Türk ve Yabancı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 42-60.
- Feyzu'l Furkan Kur'an-ı Kerim Meali ve Tefsiri. (2015). İstanbul: Server Yayıncılık.
- Gardner, H. (1999). *Çoklu Zekâ Görüşmeler ve Makaleler*. İstanbul, Enka Okulları Vakfı.
- Giddens, A. (1999). *Runaway World: How Globalization is Reshaping Our Lives*. Profile Books.

- Ataman, K. Y. (2025). Küreselleşen Toplumlarda Farklılıkların Yönetimi ve Küresel Zekâ Faktörü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27(50), 1161-1186.
- Gökçe, M. (2019). *Kültürel Zekânın Yönetim Kararlarına Etkisi*. (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi.
- Göktürk, I. (2023). Kültürel Zekâ: Zekanın Kültürel Olarak Kavramsallaştırılması ya da Kültürel Bağlam İçinde Zekâ. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(88).
- Gül, A. (2015). "İrkçilik Demokrasinin Düşmanıdır". *Artı 90 Dergisi*, 2, 4-5.
- Habibbeyli, A. (2019). Multikültürel Değerlerin Oluşmasında "Öteki" Kavramı. *New Times*. Erişim 28.07. 2024. <http://newtimes.az/tr/relations/conflicts/5209/>
- Hainmueller, J., & Hopkins, D. J. (2014). Public Attitudes Toward Immigration. *Annual Review of Political Science*, 17, 225-249.
- Hall, S. (1997). *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*. Sage.
- Harvey, D. (2003). *Sosyal Adalet ve Şehir*, (Cev: M. Moralı), İstanbul: Metis Yayınları.
- Harvey, D. (2003). *The Condition of Postmodernity*. Blackwell.
- Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., & Perraton, J. (1999). *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*. Stanford University Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, And Organizations Across Nations*. Sage.
- Huntington, S. P. (1996). *The Clash of Civilizations and The Remaking of World Order*. Simon & Schuster.
- İbiş, T. (2018). Çok Kültürlülük ve Kültürel Zekâ, *Yeni Düşünceler*, 10, 20-35.
- İnalçık, H. (1997). *Osmanlı'da Devlet, Hukuk, Adalet*. Eren Yayıncılık.
- İşçi, E., Söylemez, Ö. ve Kaptanoğlu Y. A. (2013). Örgütlerde Kültürel Zekâ ve Hastane İşletmelerinde Kültürel Zekâ Düzeyinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *KAU İİBF Dergisi*, 4 (5): 1-18.
- İşleyen, F., & Doğan, E. (2020). Kültürel Zekâ: Beş Büyük Kişilik Modeli Bağlamında Bir Araştırma. *Ekoist: Journal Of Econometrics And Statistics*, 33(1), 65-82. <https://doi.org/10.26650/ekoist.2020.33.837088>
- Kalın, İ. (2016). *Ben, Öteki ve Ötesi* (İslam-Batı ilişkileri tarihine giriş). İstanbul: İnsan Yayınları.
- Karaca, M. (2012). Farklılaşma, Bütünleşme ve Birlikte Yaşama Üzerine. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 226-238.
- Karpat, K. *Türkiye'nin Göç Tarihi, 14. Yüzyıldan 21. Yüzyıla Kadar Türkiye'ye Göçler*. ed. Murat Erdoğan - Ayhan Kaya. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2016.
- Kaya, A. (2015). Euro-Türkler, kuşaklararası farklılıklar: İslam ve entegrasyon tartışmaları. *Göç Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 44-79.
- Kaya, M. (2020). Umrandan Uygarlığa Kültürden İrfana: Cemil Meriç, *Türk Dünyası Araştırmaları*, 126 (249), 397-408.
- Kayan, A. (2015). Küreselleşmenin Kentler Üzerindeki Etkileri ve Küresel Kentlerin Özellikleriyle İlgili Bir Değerlendirme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 10 (1), 274.

- Ataman, K. Y. (2025). Küreselleşen Toplumlarda Farklılıkların Yönetimi ve Küresel Zekâ Faktörü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27(50), 1161-1186.
- Kenar, G., & Bektaş, M. (2020). Kültürel Zekânın Örgütsel Çatışmaları Çözme Yöntemlerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(1). <https://doi.org/10.17130/İjmeb.700905>
- Kharroubi, D. (2020). *Global Workforce Diversity Management: Challenges Across the World*. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219202026>
- Kulakoğlu, D. N. ve Topaloğlu, C. (2017). Kültürel Farklılıkların Yönetimi Sürecinde Kültürel Zekânın Etkinliği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(1), 96-109.
- Mayhand, D. E. (2020). Globalization: Understanding the Impact of Cultural Differences in Global Organizations. *Open Journal of Leadership*, 9, 34-52. <https://www.scirp.org/journal/ojl>
- Mercan, N. (2016). Çok Kültürlü Ortamlarda Kültürlerarası Farklılıkları Yönetme Sanatı: Kültürel Zekâ. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi (AUAd)*, 2(2), 32-49.
- Nehru, J. (1956). *The Discovery of India*. Meridian Books Ltd., 4th Ed. 1956.
- Newman, C. (2001). *Realizm: Küreselleşme ve Bağımsız Devlet*. çev. Muammer Türker. Türkiye Günlüğü, 64, 79-88.
- Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2009). From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capability for Global Leader Development. *Academy Of Management Learning & Education*, 8(4), 511-526.
- Ng, K. Y., Van Dyne, L., & Ang, S. (2009). Developing Global Leaders: The Role Of International Experience and Cultural Intelligence. *Advances in Global Leadership*, 5, 225-250.
- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2012). The Effects of Leader and Organizational Diversity on Employee Engagement. *Human Resource Management*, 51(2), 255-281.
- Okay, H. (2015). <https://www.dunya.com/kose-yazisi/bilissel-duygusal-ve-kulturel-zeka/24536> (25.07.2024)
- Öner, N. (1969). Mantığın Ana İlkeleri ve Bu İlkelerin Varlıkla Olan İlişkileri. *İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 15(2), 286.
- Öner, N. (2005). *Zihniyet. Prof. Dr. S. H. Bolay'a Armağan Kitabı*, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Öngören, H. (2012). Küreselleşme ve Yerel Kültürler, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 449.
- Özdemir, M. (1992). Gayr-ı Müslimlerin Dini Hayatı Açısından Müslüman Fatihlerin Endülüs'deki Uygulamaları. *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 33, 203-238.
- Robertson, R. (1992). *Globalization: Social Theory and Global Culture*. Sage.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond General Intelligence (IQ) and Emotional Intelligence (EQ): The Role of Cultural Intelligence (CQ) On Cross-Border Leadership Effectiveness in A Globalized World. *Journal Of Social Issues*, 67(4), 825-840.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond General Intelligence. *Journal Of Applied Psychology*, 96(1), 1-25.
- Said, E. W. (2007). Cehaletin çatışması (T. Takış, Çev.). *Doğu Batı Dergisi*, 10(41), 109-114.
- Sassen, S. (2007). *A Sociology of Globalization*. W.W. Norton.

- Ataman, K. Y. (2025). Küreselleşen Toplumlarda Farklılıkların Yönetimi ve Küresel Zekâ Faktörü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27(50), 1161-1186.
- Shahavatov, Ö. Ü. (2019). *Küreselleşme Sürecinde Vatandaşlık ve Din*. (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyopsikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(20), 111-124.
- Şahin, F. (2011). Liderin Kültürel Zekâsının Astların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Üzerine Etkisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(2), 80-104.
- Şakar, R. (2019). Çok Dilli ve Çok Kültürlü Şehirler: Moskova ve İstanbul Örneği. *International Journal Of Languages' Education and Teaching*, 7(4), 380-391.
- Tarhan, N. (2010). Toplum Psikolojisi/Sosyal Şizofreniden Toplumsal Empatiye. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Taştan, A. (2018), Göç, Sosyal Değişme ve Din. *Diyanet Dergisi*, 328, 10-13.
- Tepe, H. (2007). Bir Arada Yaşamanın Kuralları: Bir Keşif midir Yoksa Bir İcat mı?, C.Ü. *İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 11(1), 7-28.
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2009). *Cultural Intelligence: Living and Working Globally*. Berrett-Koehler Publishers.
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2017). *Cultural Intelligence: Surviving and Thriving in The Global Village*. Berrett-Koehler Publishers.
- Triandafyllidou, A. (2014). *Kültürel Çeşitlilik, Çoğul Milliyetçilik ve Avrupa Kimliği, Farklılıkların Birlikteliği: Türkiye ve Avrupa'da Bir Arada Yaşama Tartışmalar*, Der. Ayhan Kaya, İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Triandis, H. C. (2006). *Culture and Conflict Resolution*. Jossey-Bass.
- Tuncer, F. (2023). Discussing Globalization and Cultural Hybridization. *Universal Journal of History and Culture*, 5(2), 85-103.
- Turhan, M. (1997). *Kültür Değişmeleri, Sosyal Psikolojik Bakımdan Bir Tetkik*. İstanbul: Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Vakfı Yayınları.
- Uludağ, S. "Marifet" Maddesi, *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi* (Ankara: TDV, 2003), c. 28., s: 54-56.
- Ülgener, S. F. (1983). *Zihniyet Aydınlar ve İzm'ler*. Ankara: Mayaş Yayınları.
- Ülkütaşır, M. Şakir. (1946). *Babür Şah*. İstanbul: Ahmed Halit Kitabevi.
- Wegner, J. (2019). What happened when we paired up thousands of strangers to talk politics. https://www.ted.com/talks/jochen_wegner_what_happened_when_we_paired_up_thousands_of_strangers_to_talk_politics/transcript (21.07.2024)
- Vertovec, S. (2007). Super-Diversity and Its Implications. *Ethnic and Racial Studies*, 30(6), 1024-1054.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zekâ. *KMU İİBF Dergisi* 11/16, 100-131.
- Yeşil, S. (2010). 21. Yüzyılın Küresel Örgütleri İçin Kültürel Zekâ. Ç.Ü. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 147 – 168.

Yılmaz, M. (2017). *Sosyal ve Siyasi Strateji Olarak Birlikte Yaşamın Arka Planı Medeniyet ve Birlikte Yaşama Kültürü*. Konya: TİMAV, 229-235.

Management Of Differences in Globalizing Societies and The Global Intelligence Factor

Extended Abstract

Humanity is in a continuous flow. With globalization, the movement of money, goods, information, services, people, and technology has reached high capacity and speed. The development of transportation means, the effectiveness of communication tools, and the convergence of time and space have facilitated intercultural acquaintance, meetings, and closeness among individuals, societies, and cultures. Relationships among individuals have increased through social media channels, leading to the formation of new social identities and environments, and the establishment of bridges between people. One of the most significant reflections of the globalization process is the coming together of different cultures, their coexistence, and the intercultural encounters and interactions that take place. For the first time in history, the collaboration of individuals from diverse languages, religions, ethnicities, cultures, geographies, professions, genders, and races is being experienced in the most extensive and intensive manner across the globe. The meeting of immigrants, diasporas, and different cultures with local cultures, and their coexistence with established elements, presents both challenges and new sources of energy and strength for globalizing societies. The harmony of different cultures is a significant dilemma that countries struggle with, and it requires a pluralistic and participatory understanding.

People are inherently different from one another. Their brains, fingerprints, and even retinal structures vary. Their faculties, such as intellect, emotion, and conscience, also show differences. These differences are a matter of the Creator's discretion, decision, and wisdom. While people are different, they need each other to sustain life. In the globalization process, borders have been opened as much as possible, leading to increased human movement and flow. The concept of dual citizenship and the acceptance of multiple identities and affiliations have gained traction. The dynamism of communication channels, along with the speed and quality of reaching individuals and households, has enabled the convergence of different cultures.

In globalized societies, global organizations and institutions have begun seeking solutions for the adaptation and management issues arising from different cultures. Global organizations and companies host numerous individuals from various cultural, linguistic, religious, and ethnic backgrounds within the same environments. There is a pressing need for individuals, especially leaders and managers, who possess the ability to recognize, understand, and comprehend different cultures to ensure the productivity, performance, quality, profitability, stability, sustainability, and continuity of organizations and companies. It has become crucial to have dynamic and active individuals who are knowledgeable about the cultures and social structures of target demographics and customers in various parts of the world. While intercultural encounters are often viewed positively, they also carry risks of conflict and can become potential sources of crisis. Scholars working in this field have conducted studies focusing on intelligence.

Intelligence is a faculty that is explored in psychology and many other scientific disciplines. It can be described as the ability to adapt to one's environment, reflecting variations from person to person and drawing from the individual's culture. Intelligence can be defined as the ability to solve problems, adapt to the environment, acquire knowledge, and learn. Cultural intelligence signifies an individual's capacity to be effective in environments where different cultures are present. It refers to a person's ability to adapt to various cultural contexts. Research has confirmed the importance and benefits of leaders and managers possessing "cultural intelligence," one of the multiple types of intelligence, in understanding and recognizing different cultures. Practical applications have shown that establishing healthy relationships with different cultures has increased productivity and ensured harmony. Global organizations and companies focusing on cultural intelligence practices aim to enhance organizational effectiveness, profitability, and competitiveness by achieving harmony among different cultures. However, it is evident that some of these organizations tend to emphasize the assimilation of their employees.

As mentioned earlier, this process, characterized by the most intense and extensive meeting of cultures in history, presents an opportunity for the peace, tranquility, and prosperity of globalizing societies. Harmony and integration can be achieved through these opportunities and possibilities, as the coexistence of different cultures within globalizing societies is both a compulsory and challenging area of globalization and a responsibility for humanity. Competent individuals possessing cultural intelligence should approach different elements with equality, fairness, and justice, ensuring integration rather than assimilation. Through pluralistic and participatory management practices, the coexistence of different cultures can be turned into an advantage.

Historical records show that certain civilizations, states, and societies in Europe and Asia have managed different cultures through cultural intelligence.

This study will focus on the necessity and benefits of managing diverse elements with cultural intelligence in globalizing societies. In recent years, the cultural intelligence practices of transnational global companies and organizations have been a positive development. It is crucial to consider the concepts and approaches of cultural intelligence in the management of globalizing societies as a whole. Our work will highlight this necessity in terms of the structure of societies and the future of humanity. The counterpart of global intelligence in Islamic sciences is irfanî intelligence. Some Muslim states and leaders that manage different cultures peacefully through the principles of irfanî intelligence, which embraces equality, justice, empathy, tolerance, and fairness, will be briefly addressed.
