

Atıf/Citation:

Gökçe, Ç. ve Seymen, O., (2025). Çok Kültürlü Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Yönetimi ve Kolektif Yeterlik İlişkisi: Çok Kültürlü Takımlar Bağlamında Sosyal Bilişsel Kuramdan Hareketle Bir Model Önerisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 26(1): 154-183. <https://doi.org/10.24889/ife.1567651>

ÇOK KÜLTÜRLÜ ÖRGÜTLERDE KÜLTÜREL ÇEŞİTLİLİK YÖNETİMİ VE KOLEKTİF YETERLİK İLİŞKİSİ: ÇOK KÜLTÜRLÜ TAKIMLAR BAĞLAMINDA SOSYAL BİLİŞSEL KURAMDAN HAREKETLE BİR MODEL ÖNERİSİ

Çiğdem GÖKÇE* ve Oya SEYMEN**

ÖZ

Bu çalışma ile çok kültürlü örgütlerde kültürel çeşitlilik yönetimi ve kolektif yeterlik ilişkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Küreselleşmenin yarattığı ve dünya ticaretinin büyük bölümünde etkili olan çokuluslu örgütlerin başarısında kültürel çeşitlilik olgusunu bilmek, anlamak ve örgüt yönetiminin bir parçası haline getirmek büyük bir önem taşımaktadır. Öte yandan takımların ortak hedeflere ulaşma yeteneğine ve becerilerine olan inancı yansıtan kolektif yeterlik, çok kültürlü takımların başarısını doğrudan etkilediğinden, kültürel çeşitliliğin etkin yönetiminde kilit bir faktör haline gelmiştir. Buradan hareketle, çok kültürlü örgütlerde kültürel çeşitlilik yönetimi ve kolektif yeterlik ilişkisi, çok kültürlü takımlar bağlamında ele alınarak incelenmektedir. Bu ilişki alanyazındaki çeşitli çalışmalar çerçevesinde, “*Sosyal Bilişsel Kuram*” temelli bir model bağlamında açıklanmaya çalışılmaktadır. Geliştirilen model, *kültürlerarası etkileycilik ve belirleyicilik, farklı kültürlerden öğrenme, kültürel gözlem ve tecrübeleri içselleştirme, geleceğe yönelik değerlendirme, kendini ayarlama, öz yeterlik ve kolektif yeterlik algısı geliştirme ve davranış* unsurları üzerinde kurulmuş olup; bu çalışma ile özellikle uluslararası işletmecilik ve çok kültürlü örgütlerde örgütsel davranış yazınına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çok Kültürlü Örgütler, Kültürel Çeşitlilik Yönetimi, Kolektif Yeterlik, Çok Kültürlü Takımlar, Sosyal Bilişsel Kuram

JEL Sınıflandırması: M10, M14, M16, M54

RELATIONSHIP BETWEEN CULTURAL DIVERSITY MANAGEMENT AND COLLECTIVE EFFICACY IN MULTICULTURAL ORGANIZATIONS: A MODEL PROPOSAL BASED ON SOCIAL COGNITIVE THEORY IN THE CONTEXT OF MULTICULTURAL TEAMS

ABSTRACT

This study aims to reveal the relationship between cultural diversity management and collective efficacy in multicultural organizations. It is of great importance to know, understand and make cultural diversity a part of the management of the organization in the success of multinational organizations that have been created by globalization and are effective in a large part of world trade. On the other hand, collective efficacy, which reflects the belief of teams in their ability and skills to achieve common goals, has become a key factor in the effective management of cultural diversity, as it directly affects the success of multicultural teams. From this point of view, the relationship between cultural diversity management and collective efficacy in multicultural organizations is examined in the context of multicultural teams. This relationship is tried to be explained within the framework of various studies in the literature, within the context of a model based on “Social Cognitive Theory”. The developed model is based on the elements of *intercultural influence and determinism, learning from different cultures, internalizing cultural observations and experiences, future-oriented evaluation, self-regulation, development of self-efficacy and collective efficacy perception and behavior*; it is thought that this study will contribute to the literature on organizational behavior, especially in international business and multicultural organizations.

Keywords: Multicultural Organizations, Cultural Diversity Management, Collective Efficacy, Multicultural Teams, Social Cognitive Theory

JEL Classification: M10, M14, M16, M54

*Doktora Öğrencisi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, Türkiye. E-posta: cigdem.gokce@tuik.gov.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6308-8551>

**Prof. Dr., Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Balıkesir, Türkiye. E-posta: seymenoy@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0002-8922-665X>

1. GİRİŞ

1990’larda başlayan ve 21. yüzyılı da büyük ölçüde etkilemeyi sürdüren eğilimlerden biri, istihdam yapısında giderek artan çeşitlilik olgusudur. Bunun temelinde, pek çok ülkenin nüfus yapısı açısından çok kültürlü bir nitelik kazanması, küreselleşme sürecinde dünya pazarlarının bütünleşmesi, çok uluslu işletme etkinliklerinin yaygınlaşması ve bu bağlamda sınır ötesi uygulamalarda standartlaşma çabaları, giderek daha çok işletmenin ulusal sınırların dışına çıkarak çok kültürlü bir işgücü yapısı ile karşı karşıya kalması (Seymen, 2005) ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek yatmaktadır (Prenzel vd., 2024). Küreselleşmenin ve bunun sonucunda oluşan ekonomik, sosyokültürel ve siyasi gelişmelerin etkisiyle kültürel çeşitliliğin de arttığı gözlenmektedir (Lin, 2020). Kültürel çeşitlilik, ulusları birbirinden farklılaştıran değerleri ve bunların farklılaşma düzeylerini ifade etmektedir (Palthe, 2014). Alanyazında kültür üzerine yapılan pek çok araştırma ile (Globe, 1991; Hall, 1976-1990; Hofstede, 1967-1978; Schwartz, 1999; Trompenaars, 1985) kültürel çeşitliliği anlamanın ve yönetmenin önemi vurgulanmıştır.

Örgütlerde kültürel çeşitlilik yönetimi, çeşitliliğin faydalarını en üst düzeye çıkarırken, ortaya çıkabilecek güçlükleri en aza indirgeyebilme (Palthe, 2014), tüm örgüt çalışanlarına kültürel ayrım gözetmeksizin eşit fırsat sağlama, onların kültürel farklılıklarına saygı duyma ve bu farklılıklardan, örgüt performansını artıracak ve örgüte rekabetçi üstünlük kazandıracak biçimde yararlanmayı ön plana alan yönetsel bir anlayıştır (Sürgevil, 2008). Kültürel çeşitlilik, örgüt üyesi bireyler arasındaki farklılıkları ifade ederken, kültürel çeşitlilik yönetimi ise yalnızca farklı kültürlerden bireylerin varlığını kabul etmek ve kültürlerini tanımakla kalmayıp, aynı zamanda onların farklılıklarını örgütsel amaçlara ulaşmada etkin biçimde kullanabilmek için tasarlanmış politika ve uygulamaları ifade etmektedir (Manoharan ve Singal, 2017).

Hem özel sektörde hem kamu sektöründe örgütler çoğunlukla takımlar halinde çalıştığından, üyeleri kültürel olarak çeşitlilik gösteren takımlar da çok yaygın hale gelmiştir. Çok kültürlü takımların etkin şekilde çalışmasının, kolektif yeterlik algılarının yüksek olmasına bağlı olduğu öngörülebilir. Çünkü kolektif yeterliliğin temelinde, çalışanların “*kolektif güce*” olan ortak inançları vardır. Kolektif yeterlik, salt takımdaki her bir çalışanın bilgi, beceri, yetenek ve uzmanlıklarının tek tek toplamı değil, aynı zamanda bunlar arasındaki etkileşim, eşgüdüm, uyum ve sinerjinin toplamını ifade etmektedir (Bandura, 2000). Dolayısıyla günümüzde, çok kültürlü takımlarda kolektif yeterlik algısını sağlamak ve anlamak değerli görülmektedir. Takım çalışmalarında, üyelerin takıma olan inancını temsil eden kolektif yeterlik algısı arttıkça ortak çabalarına olan inançları sayesinde zorlukların üstesinden gelmek mümkün olmaktadır. Bununla birlikte, takım performansı, üretkenlik, yaratıcılık artacak ve amaçlanan sonuçlara ulaşılacaktır (Donohoo vd., 2018).

Sosyal Bilişsel Kuram, bireylerin davranışlarının, bilişsel süreçlerle şekillendirilen öğrenme ve etkileşim yoluyla geliştiğini ve bu süreçlerin çevresel faktörlerle karşılıklı etkileşim içinde olduğunu savunmaktadır. Kuram, kolektif eylemle istenen etkileri üretme gücüne ilişkin paylaşılan inançları temsil eden kolektif yeterlilik algısı ile genişleme göstermiştir (Bandura, 2002). Küreselleşme, bireylerin ve örgütlerin hayatlarına daha derinlemesine nüfuz ettikçe, çok kültürlü çevrelerde bir arada yaşayabilmek, çalışabilmek ve başarılı, üretken, verimli ve yaratıcı olmak için güçlü bir kolektif yeterlik algısı kritik hale gelmiştir. Bu bağlamda, bireylerin, kolektif yeterliklerine ilişkin paylaşılan inançları, kolektif çabayla elde etmeye çalıştıkları ortak geleceği etkilediğinden, Sosyal Bilişsel Kuram çerçevesinden bir bakış ile kültürel çeşitlilik yönetiminin ele alınması faydalı olacaktır. Kuram kapsamında, çok kültürlü örgütlerde, bireylerin, bilişsel ve

Çok Kültürlü Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Yönetimi ve Kolektif Yeterlik İlişkisi: Çok Kültürlü Takımlar Bağlamında Sosyal Bilişsel Kuramdan Hareketle Bir Model Önerisi

çevresel faktörlerin karşılıklı etkileşimiyle kültürel farklılıkları anlaması, farklı kültürel geçmişlere sahip bireylerin birbirlerinden gözlem yaparak öğrenmeleri, kolektif davranış ve işbirliği yapması ve çeşitliliği kucaklamaları mümkün kılınarak; etkin bir kültürel çeşitlilik yönetimi sağlanabilir.

Bu çalışmada, çok kültürlü örgütlerde kültürel çeşitlilik yönetiminin kolektif yeterlik ile ilişkisi, çok kültürlü takımlar bağlamında irdelenmektedir. Özellikle Sosyal Bilişsel Kuramın boyutları olan *karşılıklı belirleyicilik, dolaylı öğrenme, sembolleştirme, öngörü kapasitesi, özdüzenleme kapasitesi ve özyeterlik algısı* ile kültürel çeşitlilik yönetimi arasında nasıl bir ilişki kurulabileceği, çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Çalışma ile çok kültürlü örgütlerde kültürel çeşitlilik yönetimi ve kolektif yeterlik ilişkisinin daha iyi anlaşılması ve Sosyal Bilişsel Kuram temelinde geliştirilen model önerisi ile örgütsel davranış alanyazınına katkı sağlanması amaçlanmıştır.

2. ÖRGÜTLERDE KÜLTÜREL ÇEŞİTLİLİK VE ÇOK KÜLTÜRLÜ ÖRGÜTLER

2001 tarihli Kültürel Çeşitlilik Evrensel Bildirgesine göre kültürel çeşitlilik, insanlık için gerekli olan bir değişim, yenilik ve yaratıcılık kaynağı olarak kabul edilmektedir (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [Unesco], 2024). Toplumlarda çeşitlilik kavramı, farklılıkların kabul edilmesi ve saygıyla karşılanması, her bireyin benzersiz olduğunun anlaşılması ve bireysel farklılıkların tanınması anlamına gelmektedir (Singh, 2014). *Kültürel çeşitlilik*, temel olarak kültürleri birbirinden farklılaştıran özellikler ve unsurlar bütünü olarak ifade edilebilir (Kirişçi, 2015). Başka bir tanım ile kültürel çeşitlilik; bir ulusa, ülkeye, topluluğa, bölgeye veya kente ait çeşitli bilgi, inanç, sanat, ahlak, kanun, gelenek, din, dil, yetenek, etnik köken, ırk, milliyet, sosyo-ekonomik durum, fiziksel yetenekler, siyasi inanç ve ideolojiler vb. konulardaki kültürel farklılıklar ile bu farklılıkların getirdiği yaşam biçimlerinin bir arada bulunmasıdır. Bu farklılıkların güvenli, olumlu ve besleyici bir ortamda keşfedilmesi, bireylerin birbirini anlaması, hoşgörü ile davranması ve her bireyin içinde yer alan çeşitliliğin zengin boyutlarını kucaklaması ile ilgilidir (Singh, 2014). Son yıllarda, bunlara ek olarak kültürel çeşitliliğin merkezinde; adalet ve eşitlik kavramları, farklı kültürel kimlikleri tanıma, anlama, saygı gösterme ve kültürel çeşitliliği sürdürmeye odaklanan bir anlayış egemen olmaya başlamıştır (Lin, 2020).

Çağımız iş dünyasında örgütler, farklı kültür, etnik köken ve farklı yaşam tarzlarından gelen bireylerden oluşan çok kültürlü yapılar ve takımlar şeklinde çalışmaktadır. Buna göre örgütlerde çok kültürlülük, farklı kültürel geçmiş ve kökenden gelen bireylerin bir araya gelmesi ve ortak bir hedef için birlikte çalışabilmesi ve gelişebilmesi olarak ifade edilebilir (Wijewantha, 2016). Çok kültürlü örgütler, küresel ekonominin önemli aktörleridir. Bu sebeple küresel iş dünyasında uluslararasılaşma, çokuluslulaşma ve hatta ulusaşırılaşma bağlamında sayıları ve taşıdıkları önem giderek artmaktadır. 2022 yılında sadece AB ülkeleri ve Avrupa Serbest Ticaret Birliği (EFTA) ülkelerinde 147.427 çokuluslu örgüt faaliyet göstermekte ve bu örgütler 47 milyondan fazla kişiyi istihdam etmektedir. Avrupa ekonomisindeki çalışanların yaklaşık %28'i çok uluslu bir işletme grubu için çalışmaktadır (The Statistical Office of The European Union [Eurostat], 2024). Japonya'nın en büyük elektronik şirketlerinden, şimdiki adı ile Panasonic eski adı ile Matsushita şirketinde; işgücünün, iş yapılan ülkelerin kültürel çeşitliliğini yansıttmasının önemi vurgulanmakta ve bu yaklaşıma uygun uygulamalar tercih edilmektedir. Aynı şekilde

Japon kökenli bir şirket olan Sony, ürünlerinin %80'ini yurtdışına sattığı için çok kültürlülük konusunda çeşitli ihtiyaç analizleri yürütmektedir (Raewf ve Mahmood, 2021). Dolayısıyla çeşitliliğin anlaşılması ve örgüt hedefleri için doğru şekilde kullanılması ve yönetilmesi gerekmektedir (Okundia, 2021). Sosyal Kimlik Kuramı temelinde Hollanda'da yürütülen bir araştırmanın verilerine göre; kültürel değerlerde algılanan benzerliğin, çalışma grubu ve örgütle özdeşleşmeyle pozitif ilişkili olduğu belirtilmiş olsa da; buna karşılık kültürel açıdan çeşitlilik gösteren örgütlerde, çalışma grubu ve örgütle uyum ile özdeşleşme düzeyini geliştirmek için güçlü bir kültürlerarası takım iklimi ve iletişim temelinde etkili bir çeşitlilik yönetiminin faydalı olacağı tespit edilmiştir (Luijters vd., 2008).

2.1. Örgütlerde Kültürel Çeşitliliğin Yaratabileceği Faydalar

Kültürel çeşitlik olgusunun dinamiklerini anlamak ve onu etkin biçimde yönetilmesinin, çalışanlar, takımlar ve örgütler açısından çeşitli faydalar sağlamaktadır (Yadav ve Lenka, 2020). Kültürel çeşitlilik olgusunun yaygınlaşması ile bireysel, ulusal ve uluslararası kültürel uyumun sağlanarak çalışanlarda performans ve iş tatmininin artacağı; diğer yandan farklı kültürlerden gelen bireylerin bir arada çalışmalarının onlara esneklik ve sorun çözme yeteneği kazandıracağı tespit edilmiştir (Palthe, 2014). Kültürel çeşitliliğe sahip örgütlerde, farklılıklarına değer verilen çalışanların güdülenme ve üretkenlik düzeyleri artmaktadır (Kirişçi, 2015). Ayrıca çalışanların, kültürel açıdan çeşitlilik taşıyan bir ortamda çalışarak elde ettikleri deneyimleri ile bilgi, beceri, yetenek ve algı düzeyleri de yükselebilir (Alozie, 2020). Örneğin, dil, çokuluslu şirketlerin dünyadaki farklı kültürleri anlamasına yardım eden önemli bir kültürel unsurdur. Aynı zamanda yerel dilleri anlamak da kuruluşun küresel pazarda varlığını devam ettirebilmesinde önemli bir katkı sağlamaktadır. Farklı kültürlerden gelen çalışanlar, sadece sözcüklere değil, onların ardındaki örtük anlamlara da hâkim olduklarından, kültürel çeşitlilik oldukça önemli bir üstünlük haline gelmektedir (Warsame, 2016). Çok kültürlü bir yapıya sahip örgütler, küresel işgücü piyasasındaki en nitelikli çalışanları işletmeye çekebilir ve çeşitliliğin etkin yönetimi ile onları elde tutabilirler (Milena, 2013).

Günümüzde örgütsel açıdan kültürel çeşitlilik ile sıklıkla karşılaşmaktadır. Giderek daha fazla sayıda örgüt, bünyesindeki farklı kültürel ve tarihsel geçmişe, bakış açılarına ve kültürel değerlere sahip çalışanlardan oluşan takımların (Cherian vd., 2020) beraber çalışmasının tek tip/tek kültürlü yapılara kıyasla daha iyi sonuçlar verdiğini fark etmektedir. Bir sorunun tek bir doğru yanıtı yoktur; farklı fikirler arttıkça, uygulanabilir ve yaratıcı yanıtlar/çözümler bulma olasılığı yükselir (Warsame, 2016) ve bu da kolektif üretkenliğin katlanarak artmasını sağlar (Alozie, 2020). Farklı kültürlerin konulara farklı ve yeni bakış açıları getirebileceği çeşitlilik ortamında rekabetçi üstünlüğe ulaşmak daha kolay olacaktır. Takım çalışmalarının başarısı; çeşitliliğin, aidiyet ve bütünleşmeyi sağlayacak bir köprü vazifesi görebilmesi ile mümkün olabilir. Bunun sonucunda ise yüksek düzeyde güdülenme, takım uyumu ve performansa ulaşılabilir (Cherian vd., 2020).

Kültürel çeşitlilik gösteren örgütlerde, yaratıcılığın artması ve problem çözmede etkinlik sağlanması ile değişimi anlamak ve uyum sağlayarak uygulamaya geçirebilmek, rekabet üstünlüğü sağlayacaktır (Kirişçi, 2015). Farklı kültürel özelliklere sahip çalışanların bir araya gelip işbirliği yapması ile zorluk derecesi yüksek işlerde kolektif bilincin gelişmesi ve daha yüksek verimliliğe ulaşma (Bergen vd., 2022) ve böylece çalışan tatmini ve memnuniyeti ile birlikte daha fazla üretkenlik ve yüksek performans elde edilebilir (Warsame, 2016). Çok kültürlü

Çok Kültürlü Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Yönetimi ve Kolektif Yeterlik İlişkisi: Çok Kültürlü Takımlar Bağlamında Sosyal Bilişsel Kuramdan Hareketle Bir Model Önerisi

örgütler daha fazla örgütsel esnekliğe sahiptirler; bu nedenle değişikliklere daha hızlı uyum sağlayabilirler. Sürekli değişen küresel pazarlarda farklı müşteri gruplarına hizmet etme gerekliliği, bu çeşitliliğin önemini artırmaktadır. Ülkelerin yasal, politik, sosyal, ekonomik ve kültürel koşulları birbirinden farklılık göstermekte olup (Amaram, 2007); bu kapsamda faaliyet gösterilen pazarın özelliklerini ve kültürünü bilen çeşitlilikteki işgücü ile müşteri bağlılığı ve marka değerinde artış (Milena, 2013), yeni pazarlara erişim kolaylıkları ve bu pazarlarda etkili şekilde faaliyet göstermeleri mümkün olmaktadır (Nalbantoğlu, 2020). Farklılıkları kabul eden ve hatta buna liderlik eden, kültürel çeşitlilik kapsamındaki yükümlülüklerini yerine getiren örgütler, kamuoyunda daha çok kabul görürler (Demirel ve Özbezek, 2016) ve bu da örgütlere hem finansal hem de sosyal açıdan önemli faydalar sağlayarak örgüt imajının yükselmesine katkı sağlar (Hebl ve Avery, 2012).

2.2. Örgütlerde Kültürel Çeşitliliğin Yaratabileceği Güçlükler

Çok kültürlü örgütler için kültürel çeşitlilik ve değişiklikler fırsatlar yaratabileceği kadar bazı güçlükler de neden olabilir. Örgütün kültürel yapısında meydana gelen çeşitlilik çalışanlar üzerinde gerginliğe sebep olarak; çatışmalara yol açabilir (Amaram, 2007). Bu nedenle bazı çalışanlar güvensizlik sorunu yaşayabilir, kendilerini açıkça ifade edemedikleri için kaygı ve korku duyabilirler. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan iletişim güçlükleri, ayrımcılık ve önyargılar da aşılması gereken güçlükler arasında sayılabilir (Alavijeh, 2019). Bu durum, çalışanlar arasında nezaketsizlik, mobbing ve düşmanlık davranışlarına sebep olarak, işbirliğine ve iş yeri huzuruna zarar verebilir (Okundia, 2021). Çalışanlar farklı bir ülkede veya farklı bir kültürde çalışmaya başladıklarında, güvensizlik ve belirsizlikten kaynaklanan kültürel şok yaşayabilirler. Ayrıca, farklı yönetim tarzları, dil, işe ve üretkenliğe karşı farklılaşan tutumlar, farklı finansal ve ekonomik sistemler uyum güçlükleri yaratabilir (Newstrom ve Davis, 1993).

Sessa ve Jackson'un (1995) belirttiği gibi; kültürel çeşitlilik, çalışanlarda yalnızlık, yabancılaşma ya da belirsizlik anlamına gelebilir ve bu da takım çalışmasında, eşgüdüm ve uyum sorunları yaratabilir. Ayrıca; güven sorunu ve çatışma, değişime uyum sağlanamaması, takımlar arası iletişim sorunları, çeşitliliğin iyi yönetilememesi ve kültürel farklılıklardan doğan iş yapma yöntemlerinden kaynaklanan performans düşüşü, esnekliğin azalması vb. sorunlar (Kirişçi, 2015) dolayısıyla takımlar arasında değişime direnç gelişebilir (Raewf ve Mahmood, 2021). Kültürel çeşitlilik, belirli bir hareket tarzı üzerinde ortak bir anlaşmaya varmayı zorlaştırabilir ve bu da takımlarda iletişim sorunları ile kültürel çatışmalara neden olabilir (Amaram, 2007).

Mousa ve Alas (2016) tarafından yürütülen bir araştırmada, kültürel çeşitlilik düzeyi yüksek olan örgütlerde örgütsel bağlılık seviyesinin düşük olduğu ve bunun da örgütsel verimliliğe etki ettiği tespit edilmiş; Hollanda'da yürütülen araştırma verileri ise çok kültürlülük ve örgütsel özdeşleşme düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişki göstermiştir (Luijters vd., 2008). Soğancılar ve Örs (2018) tarafından çok kültürlü örgüt ve takımlarda, farklı çalışma tarzları ve beklentiler, farklılıklara ilişkin hoşgörüsüzlük ve bilgi eksikliğinden kaynaklanan zorlukların yaşandığı belirtilmiştir. Çok kültürlü örgütlerde alt kültür-yüksek kültür algısından dolayı bazı kültürel takım üyelerinin kendilerini yalnız ya da dışlanmış hissettikleri, bu kişilerin devamsızlıklarının ve işten ayrılma oranlarının yüksek olduğu ve iş tatmininin azaldığı vurgulanmıştır (Hassan, 2019). Ayrıca kültürel açıdan çeşitlilik gösteren bir işgücü, ek eğitim ve kaynak sağlama ihtiyacı gibi ilave maliyetlerin artmasına yol açabilir (Mary S. vd., 2023).

Bu açıklamalardan hareketle; çok kültürlü örgütlerde, kültürel çeşitliliklerin tanınması, kabul edilmesi, takdir edilmesi ve sağlayabileceği üstünlüklerden yararlanılması önemli görülmektedir. Geleceğin iş gücünün, daha da zengin bir çeşitlilik içinde olacağı öngörüldüğünden, kültürel çeşitliliklerin keşfedilmesi ve bunun daha güçlü bir örgüt inşa etmek için kullanılmasında yarar vardır. Kültürel çeşitlilik, etkili şekilde yönetildiğinde örgüte, örgüt başarısına, örgüt kültürü ve itibarına katkı sağlayacağından; kültürel çeşitlilik yönetimi önemle üzerinde durulması gereken bir konu haline gelmiştir (Okundia, 2021).

3. ÇOK KÜLTÜRLÜ ÖRGÜTLERDE KÜLTÜREL ÇEŞİTLİLİK YÖNETİMİ

Günümüzde çok kültürlü örgütlerin sayısı giderek artmaktadır. Bir Alman markası olan Mercedes-Benz 142 farklı ulustan çalışan istihdam etmekte (Mercedes-Benz, 2024); ABD markası Ford Motor çalışanlarının %66'sı (Ford, 2024), Microsoft çalışanlarının %52'si, Apple çalışanlarının %56'sı ve Amazon çalışanlarının %70'i farklı etnik kökenlerden gelmektedir (GlobalData, 2024). Ayrıca Japon markası olan Toyota ve Fransız markası olan Renault çeşitliliğin desteklenmesi için hareket planları yayınlamışlardır (Toyota, 2024; Renault, 2024). İsviçre markası olan Nestle satışlarının %47'sini Amerika, %23'ünü Avrupa, %28'ini Asya, Afrika ve Avustralya kıtalarına yapmaktadır (Statista, 2024). Demografik farklılıklar, küresel rekabetin yoğunlaşması, küresel piyasalarda işgücünün hareketliliği, kültürel çeşitlilik konusunda artan farkındalık ve çeşitli kurumların düzenleyici, etik ve ekonomik yaptırımları vb. etkenler, kültürel çeşitliliğin etkin yönetimi konusunda baskıları artırmaktadır (Sippola ve Smale, 2007). Sürekli gelişen ve değişen dünyamızda kültürel sınırlar aşıldığında ortaya çıkan güçlükler, esas olarak çok kültürlü şirketlerin kültürel çeşitlilik yönetiminden kaynaklanan eksikliklerinden kaynaklanmaktadır. Kültürel farklılıkları göz ardı etmek yerine; bunları tespit edip anlamak ve yönetimin bir parçası haline getirmek büyük önem taşımaktadır (Balan ve Vreja, 2013).

Bir örgütün ve örgüt içindeki takımların etkin yönetimi; herkesin kendisinden bir şey katabileceği ve örgütün hedefleri için tüm performansını ortaya koyabilecekleri bir ortam yaratılarak sağlanabilir (Sürgevil ve Budak, 2008). Thomas (1994), kültürel çeşitlilik yönetimini, tüm çalışanların örgüt hedeflerini gerçekleştirmede sahip oldukları potansiyele tam olarak ulaşmalarına olanak sağlayan bir ortam yaratmak için dinamik ve sınırsız bir bütünsel odaklanma süreci olduğuna vurgu yaparken; Cox (1994), örgütsel amaçlara ulaşmak için, çeşitliliğin faydalarını en üst düzeye çıkaran ve ortaya çıkaracağı sakıncaları en aza indiren örgütsel sistemler ve uygulamalar bütünü olarak tanımlamıştır (Fleury, 1999). Kültürel çeşitlilik yönetimi, yalnızca bu çeşitliliği tanımak değil, aynı zamanda bunu artan müşteri memnuniyeti, artan yenilikçilik, kurumsal sosyal sorumluluğu yerine getirme ve kazanç elde etme gibi örgütsel hedeflere ulaşmada kullanmak üzere tasarlanmış politika ve faaliyetleri ifade etmektedir (Alavijeh, 2019).

Yazında çok kültürlü örgütlerde kültürel çeşitliliğin etkin yönetimi üzerine farklı yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Seymen (2005) bu yaklaşımlara ilişkin bir sınıflandırma yapmış olup; bu sınıflandırma aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

Çok Kültürlü Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Yönetimi ve Kolektif Yeterlik İlişkisi: Çok Kültürlü Takımlar Bağlamında Sosyal Bilişsel Kuramdan Hareketle Bir Model Önerisi

Tablo 1: Kültürel Çeşitliliğin Etkin Yönetimi Üzerine Farklı Yaklaşımlar

Kültürel Çeşitliliğin Yönetim Şekli	Anlamı
<u>Kültürel Çeşitliliğin Desteklenmesini Savunan Görüşler</u>	Kültürel çeşitlilik, günümüzün çağdaş ve yüksek performansı hedefleyen örgütler için mutlaka desteklenmesi gereken bir olgudur. Bunun en önemli nedeni kültürel açıdan karma bir işgücünün örgütlere sağlayacağı faydalardır.
<u>Kültürel Çeşitliliğin Üstünlüklerinin ve Sakıncalarının Aynı Ölçüde Dikkate Alınması Gerektiğini Savunan Görüşler</u>	Kültürel çeşitlilik yönetimi, örgütsel sistemlerin ve uygulamaların, kültürel çeşitliliğin potansiyel faydalarının en üst düzeye çıkarılmasına, öte yandan sakıncalarının en aza indirgenmesine olanak veren faaliyetler bütünüdür.
<u>Kültürel Çeşitliliğin Baskın Örgüt Kültürü İle Eritilmesi Gerektiğini Savunan Görüşler</u>	Kültürel çeşitlilik yönetimi, bir örgütte farklı uluslardan ve farklı kültürlerden gelen bireylerin birlikte rahatça çalışabilecekleri ve farklılıkların hissedilmediği ortak bir kültür yaratma çabasıdır.
<u>Örgütlerde Evrensel Kültürel Değerlerin Benimsenmesini Savunan Görüşler</u>	Kültürel bir birlik veya tek/ortak/baskın kültür oluşturmak yerine, örgütlerde evrensel kültürel değerlerin benimsenmesi esas alan kültürler üstü (ortak insani) değerler temel alınır.
<u>Kültürel Çeşitlilik Yönetimini Ağırlıklı Olarak Bir İnsan Kaynakları Programı ya da Stratejisi Olarak Ele Alan Görüşler</u>	Kültürel çeşitlilik yönetiminde, kültürel farklılığa sahip çalışanların güçlendirilmesine yönelik insan kaynakları programları önerilmekte; bu programların başarısı ise, farklı kültürlerle mensup bireylerin ihtiyaçlarına ve bakış açılarına uygun insan kaynakları uygulamalarının gerçekleştirilmesi ile mümkün olmaktadır.
<u>Diğer Görüşler</u>	Kültürel çeşitlilik yönetimi; yerel örgüt yönetiminin kapsamının farklı ülke ya da kültürlerden gelen çalışanlarla uluslararası ya da çok uluslu etkileşimi sağlayacak ölçüde geliştirilmeli, kültürel farklılığa sahip çalışanların tümüne yönelik bütünsel çabalar yerine bireysel bazdaki çabaları içermeli ya da örgüt kendine özgü bir yönetim modeli geliştirmelidir.

Kaynak: Seymen (2005).

Bu kapsamda, örgütlerin kültürel çeşitliliklerin yönetimine yönelik yaklaşımları, çeşitliliği başa çıkılması gereken bir zorluk veya yararlanılacak bir varlık olarak görmek olacak şekilde ele alınabilir. Ancak yaklaşım ne olursa olsun önemli olan çeşitliliğin etkin yönetilmesi gerektiğidir (Podsiadlowski vd., 2013). Kaya (2014), kültürel çeşitlilik yönetimi konusunu devlet yönetimi, göç ve uyum temellerinde ele alarak; aşağıda gösterilen üç model üzerinde durmuştur:

Tablo 2: Kültürel Çeşitliliğin Yönetim Modelleri

Kültürel Çeşitliliğin Yönetim Modeli	Modelin Özellikleri
<u>Ayrımcı Model</u>	Kültürel olarak çeşitlilik ve farklılık gösteren azınlık grubun ihtiyaç ve sorunları bir öncelik olarak görülmez ve göz ardı edilir.
<u>Asimilasyon Modeli</u>	Kültürel olarak çeşitliliği oluşturan azınlık grubuna ait kültürel değerlerden zamanla uzaklaşıp çoğunluğun kültürünü benimsemesi beklenir.
<u>Etnik Azınlık Modeli</u>	Azınlıklar, etnik ve kültürel köken olarak farklı bir grup olarak algılanır; çoğunluk ile uyum sağlamaları çabası ile ihtiyaç ve talepleri grup hakları çerçevesinde ele alınır.

Kaynak: Kaya (2014).

Kültürel çeşitlilik yönetimi konusunda uygulama farklılıkları söz konusu olsa da konu ile ilgili olarak yaygınlıkla vurgulanan “uyum süreci” çift yönlü olarak ele alınmalıdır. Kültürel olarak çeşitlilik içeren bir toplumda veya örgütte hem azınlıkların hem de çoğunluk kültürün değişime uğradığı; her iki taraf açısından kültür, dil, normlar, iletişim, demografik yapı, çalışma hayatı ve birçok unsurun bu değişimden etkilendiği unutulmadan yönetim süreçleri tasarlanmalı (Kaya, 2014) ve kültürel çeşitliliği örgütünün hedeflerine katkı sunacak şekilde çok boyutlu bir

yaklaşımına ulaşılmaktadır (Toksöz, 2021). Ayrıca etkili bir çeşitlilik yönetimi sürecin için aşağıdaki noktalara dikkat edilmesinde yarar görülmektedir:

- Örgüt yöneticileri sürece inanmalı, desteklemeli, rol model olmalı (Cox ve Blake, 1991) ve bu düşüncüyü misyon ve stratejik planlara da dahil ederek çok kültürlü bir örgüt olma yolunda teşvik edici olmalıdır (Wijewantha, 2016).
- Örgüt sahipleri ve insan kaynakları yöneticileri gibi birincil karar vericilerin, çeşitliliğin faydalarını görmeleri, potansiyel güçlüklerle ve kültürel farklılıklara açık olmaları ve böylece kültürel çeşitliliği aktif bir şekilde yönetebilmeleri (Podsiadlowski vd., 2013), hem çalışanlara hem yöneticilere, teşvik, odaklanma ve cesaret veren mentorluk uygulamalarını gerçekleştirmeleri gereklidir (Moon, 1997).
- Kültürel çeşitliliğin neden bir ihtiyaç ve gereklilik olduğunun anlaşılmasını sağlayan farkındalık eğitimleri, farklılıkların nasıl yönetilmesi ve bunun devamlılığının nasıl sağlanması gerektiği (Cox ve Blake, 1991) ile ilgili olarak yetkinlik geliştirme eğitimleri, tutum değiştirme oturumları, dil üzerine özel atölyeler, sözlü olmayan iletişim ve kültürel stres yönetimi vb. eğitimler düzenlenmelidir (Wijewantha, 2016). Fiske (1998), eğitimle kazanılacak bilginin önyargıyı azaltabileceğini savunarak, eğitimin kültürel farkındalığı ve kültürler arası iletişimi artıracak davranış değişikliklerine yönlendirdiğini ifade etmiştir (Janssens ve Zanoni, 2014).
- Çalışanlara yönelik olarak, kişilik analizi, davranış analizi, algı analizi vb. araştırmaların yanında; örgüte yönelik değişimin sağlanması ve yönetilmesi için gerekli ve mevcut durum araştırmaları yapılmalıdır (Cox ve Blake, 1991).
- İnsan kaynakları yönetimi kapsamında kültürel çeşitliliğin etkin yönetimine dönük bir işgücü planlaması, iş analizi, işgören bulma ve seçme, performans yönetimi, kariyer yönetimi ve ücret yönetimi vb. süreçlerin titizlikle dikkate alınması gerekmektedir (Cox ve Blake, 1991). Bu nedenle mevcut insan kaynakları uygulamalarını değerlendirmek için, çoğunluk ve azınlık üyelerden oluşan ve izleme rolünü üstlenen ortak bir “İşgücü-Yönetim Komitesi” kurulması (Wijewantha, 2016) da fayda sağlayabilir.
- Çeşitli üyeleri güçlendirmek ve onlara katkılarının anlamlı ve değerli olduğunu hissettirmek çeşitlilik iklimini iyileştirecek ve dolayısıyla görev başarısını artıracaktır (Moon, 1997).
- Bir izleme ve denetim programı çerçevesinde, kültürel çeşitlilik yönetimi süreci ile ilgili bilgi toplanması, sürecin sürekli izlenmesi ve değerlendirilmesi, bütün çalışanların ve yöneticilerin sürece dâhil edilmesi (Cox ve Blake, 1991), çalışanlara yönelik tutum anketleri, odak grup tartışmaları vb. kullanarak çeşitlilik yönetimi ile ilgili mevcut durumu değerlendirmek için düzenli değerlendirme veya denetimlerin gerçekleştirilmesi, örgütteki her farklı grup üyesinin sorunlarını iletebilecekleri bir yönetim komitesinin oluşturularak gelen konuların araştırılması ve hakkaniyetle değerlendirilerek sonuca bağlanması (Wijewantha, 2016) yerinde olacaktır.
- Zaman kavramı kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Bu yüzden iş ve yaşam dengesine katkı sağlayan, kutsal günler, çalışma ve tatil zamanların dikkate alan, takvim sistemlerinden kaynaklanan, hazırlık ve iş yapma süreleri gibi farklılıklara uygun planlamaların yapılması gerekir (Raewf ve Mahmood, 2021).

Çok Kültürlü Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Yönetimi ve Kolektif Yeterlik İlişkisi: Çok Kültürlü Takımlar Bağlamında Sosyal Bilişsel Kuramdan Hareketle Bir Model Önerisi

- Her çalışanın kendisini değerli hissettiği, yeteneklerini kullanabildiği, verimli bir çalışma ortamı yaratmak için insanlar arasındaki görünür ve görünmeyen farklılıkların dikkate alındığı bir örgüt kültürü yaratılmalıdır (Wijewantha, 2016).
- Örgütte tüm çalışanlar tarafından anlaşılabilir ve aynı zamanda hiçbir grubu veya çalışanı kayırmayacak şekilde açık iletişim kanalları kurulmalıdır (Toksöz, 2021). Bu etkili iletişim kanalları aracılığı ile çalışanlara destek sağlanarak; şikâyetlerini ve sorunlarını üst düzey yönetime iletebilecekleri bir kapı açılmış olacaktır (Moon, 1997).
- Müşteriler ve çalışanlar arasındaki sosyal etkileşim, müşterilerin hizmet kalitesi algılarını ve nihai memnuniyetlerini etkilediğinden dolayı (Alavijeh, 2019); pazarlama stratejileriyle kültürel çeşitlilik yönetiminin bütünleştirilmesi (Wijewantha, 2016), kültürel çeşitliliğin bir varlık ve kaynak olarak tanınması ve takdir edilmesine doğru evrilen bir yönetimi anlayışının benimsenmesi faydalı görülmektedir (Dietz, 2007).

Örgütler tarafından kültürel çeşitlilik yönetiminin; örgütteki herkesi kapsayan, kültürel çeşitliliğe ve faydalarına değer veren, yönetimde her zamankinden daha fazla özen ve dikkat gerektiren bir yaklaşım olduğunun farkına varılması (Wijewantha, 2016); çeşitliliği yönetmenin, etkilerini çok iyi anlamanın ve bunu stratejik olarak kullanmanın önemli bir üstünlük sağladığı bilinmelidir (Podsiadlowski vd., 2013).

4. ÇOK KÜLTÜRLÜ ÖRGÜTLERDE KÜLTÜREL ÇEŞİTLİLİK YÖNETİMİNE YÖNELİK ARAŞTIRMALAR

Çalışmanın bu bölümünde, çok kültürlü örgütlerde kültürel çeşitlilik yönetimi kapsamında 2000’li yılların başından itibaren yapılan bazı araştırmaların sonuçlarına yer verilmektedir. Görüleceği gibi, bu başlık altında yapılan araştırmalar, örgütlerde kültürel çeşitliliğin farklı boyutlarına odaklanmıştır:

4.1. Çok Kültürlü Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Yönetimi Açısından Yöneticilerde ve Çalışanlarda Bulunması Gereken Özellikleri Konu Alan Çalışmalar

Chang ve Tharenou (2004), Avustralya’da, çok kültürlü çalışma takımlarını yöneten yöneticilerin kültürel çeşitlilik yönetiminde etkili olabilecek yetkinliklerine odaklı bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında; etkin bir kültürel çeşitlilik yönetimi için yöneticinin sahip olması gereken özellikler tablolaştırılarak aşağıda belirtilmiştir:

Tablo 3: Kültürel Çeşitliliğin Etkin Yönetimi İçin Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Kültürel Çeşitlilik Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler	Anlamı
<u>Kültürel Empati</u>	Kültürel değerlerin farkında olmak Kültürleri anlamak (Farklı kültürleri anlamadan onlardan bir bütün oluşturmak mümkün değildir) Saygı göstermek (Sembolik bir davranıştan öte gerçek bir takdir ve kabullenme davranışı gösterilmelidir) Önyargıdan olabildiğince uzak kalmak (Çalışanları bir kültürel grubun üyesi olarak değil bir birey olarak görebilmek gerekir) Farklı açılardan bakabilmek
<u>İş Başında Öğrenme</u>	Yönetici olarak, çalışanları ve onların kültürleri hakkında merak duymak, soru sormak, bilgi edinmek ve bunlara göre strateji geliştirmek.
<u>İletişim Becerisi</u>	Çalışanın asıl olarak ne söylemek istediğini dinlemek, her an ulaşılabilir ve güvenilir bir açık kapı politikası uygulamak, rol ve beklentiler konusunda açık, kesin ve anlaşılır bir dil kullanmak.
<u>Yönetim Becerisi</u>	Motivasyon, çatışma yönetimi, koçluk ve adil bir yönetim tarzı için çalışmak.
<u>Kişisel Liderlik Tarzı</u>	Sakin, sabırlı, istikrarlı, dürüst, farklılıklara saygı gösteren, açık sözlü ve mizah anlayışı olan bir lider olmak.

Kaynak: Chang ve Tharenou (2004).

Öte yandan Singh (2014) tarafından Hindistan’da yürütülen geniş kapsamlı meta analiz çalışma verileri ile çok kültürlü örgütlerde etkili çeşitlilik yönetimi için çalışanlarda bulunması gereken dört temel kişilik özelliği karakterize edilmiştir. Bunlar;

- *Belirsizliğe hoşgörü:* Başkalarının düşünce ve davranışlarında belirsizliğe tahammül etme yeteneği,
- *Algılama:* Başkalarının konuşma ve davranışlarındaki incelikli bilgileri yakından gözlemleme ve takdir etme yeteneği,
- *Kişisel ilişkilere değer verme:* Genellikle tek seferlik hedeflere ulaşmaktan veya tartışmaları kazanmaktan çok kişilerarası ilişkilerin öneminin farkına varma yeteneği,
- *Esneklik ve uyarlanabilirlik:* Yenilikçi çözümler geliştirmede yaratıcı olma, sonuçlar konusunda açık fikirli olma ve baskı altında zarafet gösterme yeteneği.

4.2. Çok Kültürlü Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Yönetiminde Başarı Ölçütlerini Konu Alan Çalışmalar

Ely ve Thomas (2001), çok kültürlü örgütlerde kültürel kimliklerin bireyler, ilişkiler ve performans üzerindeki etkisini incelemek için yürütülen kapsamlı araştırma ile örgütlerde kültürel çeşitlilik yönetimine yönelik uygulamaların, verimlilik ile ilişkili olduğu tespit etmiştir. Bu veriler ışığında etkili kültürel çeşitlilik yönetimi için üç farklı model önerisinde bulunmuşlardır:

Çok Kültürlü Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Yönetimi ve Kolektif Yeterlik İlişkisi: Çok Kültürlü Takımlar Bağlamında Sosyal Bilişsel Kuramdan Hareketle Bir Model Önerisi

Tablo 4: Kültürel Çeşitlilik Yönetiminde Uygulanabilecek Üç Model

Model	Özellikleri
<u>Bütünleşme ve Öğrenme Modeli</u>	Kültürel çeşitliliklerden öğrenme temeline dayanan modelde; farklılıkların değer gördüğü, farklı kültür, bakış açısı ve düşüncelerin anlaşıldığı, çeşitliliğe saygı duyulan bir örgüt iklimi, eğitim ve öğrenme uygulamaları ile örgütün büyümesine ve takım ruhunun artmasına katkı sağlanır.
<u>Erişim ve Yasallık Modeli</u>	Bu model, çalışanlar arasındaki farklılıkların kabulü ve bu farklılıkların verimli şekilde yönlendirilerek farklı müşteri gruplarına ve pazarlara ulaşmak için bir araç olarak kullanılmasına odaklanır. Model, kültürel çeşitliliği şevk ve coşkuyla kucaklar; işgücünün çeşitliliği teşvik edilir.
<u>Adalet Modeli</u>	Model, kültürel açıdan çeşitliliğe sahip bir örgütte tüm üyelere eşit ve adaletli bir yaklaşım gösterilmesi ile karakterize edilir. İşe alma ve terfi fırsat eşitliği sağlamaya, önyargılı tutumları ve ayrımcılığı ortadan kaldırmaya yönelik uygulama çabalarına odaklanır.

Kaynak: Ely ve Thomas (2001).

Sippola ve Smale (2007)'de, Finlandiya'da yapmış oldukları çalışma ile örgütlerde kültürel çeşitlilik yönetimine yönelik olarak, aşağıda sıralanan dört başarı unsurunun altını çizmişlerdir:

- Stratejik Yaklaşım; çok kültürlü örgütlerin bir yandan genel uluslararası yönelimlerini, strateji ve yapılarını yansıtan, diğer yandan da kültürel farklılıklara odaklanan stratejilerini bütünleştirebilmesidir.
- Çeşitlilik Yönetimi Felsefesi; kültürel çeşitlilikler karşısında değerlerin, beklentilerin, davranışların ve amaçların kapsayıcı bir felsefede birleştirilmesidir,
- Çeşitlilik Yönetimi Politikaları; beklenen bireysel ve örgütsel hedeflerin belirlenmesi, planlama ve yönetim tarzının tespiti, ortak performans, değerlendirme ve izleme stratejilerinin belirlenmesi ve bunların kılavuzlar halinde yazıya dökülmesidir.
- Çeşitlilik Yönetimi Uygulamaları; hem küresel hem yerel hem de standartlaştırılmış kapsamlı uygulamalar, eğitimler, ödül ve performans sistemlerinin oluşturulmasıdır.

Janssens ve Zanon (2014), Belçika'da kültürel çeşitlilik yönetimi uygulamaları ve uygulama eksiklikleri üzerinde bir araştırma yaparak; insan kaynakları stratejileri, eğitim uygulamaları, iletişim ağı ve koçluk uygulamalarında yetersizlikler tespit etmişlerdir. Elde edilen bilgiler ışığında etkin bir kültürel çeşitlilik yönetimine yönelik iki boyutlu bir başarı stratejisi önerilmiş olup ilgili bilgiler tablolastırılarak aşağıda belirtilmiştir:

Tablo 5: Kültürel Çeşitliliğin Etkin Yönetilmesinde Yetkinlik ve Kültürel Çeşitliliğin İfade Edilmesi

Birden Çok Yetkinliğe Değer Veren Uygulamalar	Kültürel Çeşitliliğin İfade Edilmesine Yönelik Uygulamalar
Birden fazla yetkinliğe sahip, en uygun adayın seçilmesi; ana dilin yanında hedef kitle dillerini de konuşabilen, örgütsel bağlılığı yüksek göçmen, kadın ve engellilerin de istihdam edildiği bir politika benimsenmesi.	Çok kültürlü uygulamaların benimsenmesi, örneğin; Müslüman çalışanların ibadet etmelerine olanak tanınması ve giyim tarzlarına karışılmaması, Ramazan aylarında yemek molası saatlerinin düzenlenmesi, her kültürün müziğine, yemeğine, sosyal etkinliklerine saygı duyulması ve benimsenmesi, kültürel kimliklerin her birine yer açılması.
Kültürel azınlıkların düşük statüde, baskın kültürden daha az yetkinlikle çalıştığı algısının kaldırılarak; kültürel çeşitliliğin temsil edildiği çalışma takımlarının ve örgütsel yapının tasarlanması.	Çok dilli bir çalışma politikası benimsenmesi; herkese ana dilinde konuşabilme özgürlüğünün verilmesi ile hem duyguların ve çatışmaların yönetilebilmesi hem de her tabandan müşteriye ulaşabilmesi.
Eksiklik ve yetersizliklerden çok potansiyele odaklanan, geri bildirimi önemseyen, güven ve çalışma isteğini artıran, bireyselleştirilmiş öğrenme ve çalışma standartlarının oluşturulması.	Esnek çalışma programlarının benimsenmesi; çeşitli kişisel (dini, aile, çocuk vb.) ihtiyaçlar ve taleplerin düzenlenebilmesi, örneğin; farklı inanç sahiplerine dini bayramlarında izin verilmesi ve tatillerini buna göre ayarlayabilmesine olanak tanınması vb.

Kaynak: Janssens ve Zaroni (2014).

İngiltere’de yürütülen bir araştırmada; örgütlerin finansal teşviklerinin, çeşitlilik hedefleriyle uyumlu hale getirilerek kültürel dönüşümü yönlendirebileceği öngörülmüştür. Bu bağlamda, çeşitliliğe, çeşitlilik yönetimine ve kapsayıcılığa katkıda bulunan davranışlar için somut ödüller sunularak, geleneksel yaklaşımların ötesine geçen iki yenilikçi uygulama modeli önerilmiştir (Adegbola vd., 2024):

- *Model 1: Kültürel Çeşitlilik Ödül Programı*, örgüt içinde çeşitliliğe ve kapsayıcılığa katkıda bulunan yönetici ve çalışanları ödüllendirmek için tasarlanmıştır. Ödüllerin, önceden tanımlanmış somut kriterlere dayanan, net, ulaşılabilir ve ölçülebilir hedeflere bağlanması gerekmektedir. Söz konusu ödüller; prim, ikramiye, hediye çekleri, tatil veya özelleştirilmiş ödüllerden oluşabilir. Ayrıca modelde, yöneticilerin ve çalışanların çeşitliliğin ve kapsayıcılığın önemini anlamalarına yardımcı olmak ve sürece katılmalarını sağlamak için gereken beceriler ve araçlarla donatacak eğitim ve destek programlarına vurgu yapılmaktadır.
- *Model 2: Kültürel Çeşitliliği Teşvik Programı*, örgüt içinde eşitliği ve kapsayıcılığa katkı sunan bireyleri veya takımları teşvik etmeyi ve finansal olarak ödüllendirmeyi amaçlamaktadır. Model, kültürel çeşitlilikle ilgili hedeflere ulaşan takımlara veya çalışanlara, örneğin kültürel çeşitlilik eğitim programları uygulamak/katılmak, kapsayıcı çalışma ortamları geliştirmek, azınlık gruplara destek olmak ve kültürel çeşitliliği kucaklayan resmi/resmi olmayan ağlar kurmak vb. performansa dayalı teşvikler sunmaktadır. Örgütlerin modelin başarısı için, ölçülebilir performans ölçütleri oluşturması, takımların ve bireylerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak için kaynaklar sağlaması gerekmektedir. Çeşitliliğe ve kapsayıcılığa örnek bir bağlılık gösteren çalışanlara veya takımlara tanınma, kariyer ilerlemesi ve görünürlük sağlama fırsatları sunulmaktadır.

Çok Kültürlü Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Yönetimi ve Kolektif Yeterlik İlişkisi: Çok Kültürlü Takımlar Bağlamında Sosyal Bilişsel Kuramdan Hareketle Bir Model Önerisi

Diğer yandan Nijerya’da, Unesco’nun Kültürel Çeşitliliğin Korunması ve Geliştirilmesi Sözleşmesi kapsamında yürütülen kapsamlı bir çalışmada, dijital çağda kültürel çeşitliliğin yönetilmesi ile ilgili olarak aşağıdaki öneriler sunulmuştur (Ikegwu vd., 2025):

- *Kapsayıcı Kültürel Politikalar Oluşturulması*: Politika yapıcılarının, kültürel çeşitliliği kucaklayan, uluslararası, ulusal ve yerel kapsayıcı kamu politikaları oluşturmaları gerekmektedir.
- *Paydaşlar Arasında İşbirliğinin Teşvik Edilmesi*: Hükümetler, bölgesel işbirlikleri, kamu ve özel sektör aktörleri, kültürel platformlar ve yerel topluluklar arasında işbirlikleri sağlanmalıdır. Böylece, kültürel unsurların uluslararası alanda tanıtılması, fiziksel ve dijital alanlarda en iyi uygulamaların paylaşılması ve çeşitlik teşvikleri için fon elde edilmesi mümkün olabilir.
- *Kaynaklara Adil Erişimin Sağlanması*: Toplumlarda, fiziksel ve dijital kültürel faaliyetlerde bulunma araçlarına erişim için eğitim programlarına ve teknolojik altyapıya yatırım yapılması ve adil erişimin sağlanması faydalı görünmektedir.
- *Etik Yapay Zekâ Gelişiminin Teşvik Edilmesi*: Etiğe, eşitliğe ve kapsayıcılığa öncelik veren yapay zekâ sistemlerinin oluşturulması teşvik edilmelidir. Kültürel özgünlüğü korumak ve önyargıları önlemek için, kültürel çeşitliliği yansıtan uygulamaların geliştirilmesi ve yerel toplulukların söz konusu yapay zekâ yaratımına dahil edilmesi faydalı görülmektedir.
- *Kültürel Dijitalleştirme Girişimlerinin Teşvik Edilmesi*: Kültürel çeşitliliği yansıtan ve tanıtan eserler, sözlü/sözsüz tarihi geçmiş ve gelenekler için çevrimiçi arşivlerin kurulması vb. dijitalleştirme projelerine fon ve yardım sağlanmalıdır.
- *Bir İzleme ve Değerlendirme Çerçevesi Geliştirilmesi*: Teknolojinin, kültürel çeşitliliği nasıl etkilediğini değerlendirecek, uygulan programların sürdürülebilirlik, kapsayıcılık ve kültürel çeşitlilik hedefleriyle uyumlu kalmasını sağlayacak komite ve kurulların oluşturulması gerekmektedir.

5. KOLEKTİF YETERLİK

Dünyanın her geçen gün değişmesi ve gelişmesi ile fikirler, değerler, davranış tarzları ve kültürler hızla yayılmakta; bu da sosyal ve ekonomik hayatı etkilemektedir. Kitlesel göç hareketleri, uluslararası düzeyde gerçekleşen yatırımlar, ekonomik ve teknolojik gelişmeler hem kültürleri hem de kolektif bilinci tektipleştirmektedir. Bu yüzden başarının sağlanması için hem ulusal hem de uluslararası düzeyde etkili olacak kolektif bir çaba gerekmektedir (Bandura, 1998). Kolektif yeterlik kavramı, ilk kez Bandura’nın 1982 yılında yayınlanan “*İnsan Üzerinde Öz Yeterlik Mekanizması*” isimli makalesinde kullanılmıştır. Bu makalede yazar, toplumlarda her geçen gün birçok değişikliğin yaşandığını, insanların sosyal ve kültürel olarak iç içe yaşadıklarını, bazı zor ve tehlikeli işlerin ancak birlikte hareket edilerek başarılabileceğini belirtmektedir. Bu noktada “kolektif yeterliliğin” önemine dikkat çeken Bandura; ailenin, grubun, örgütün hatta içinde yaşanılan ulusun bireylerinin algıladıkları kolektif yeterliliği büyük ölçüde etkilediğini belirtmiştir (Kılıç, 2013). Kolektif yeterlik kavramı, Bandura’nın öne sürdüğü Sosyal Biliş Kuramının en önemli kavramlarından biri olup, öz yeterlik kavramının takımlar, gruplar ve toplulukları kapsayan bir uzantısıdır (Arıkan ve Çalışkan, 2013). Kolektif yeterlik, bir çalışma takımında yer alan üyelerin, belirli bir hedefe ulaşabilmek için, grubun yeteneklerine olan

algılarının ve inançlarının bütünü olarak tanımlanabilirken (Greenless vd., 1999); Zaccaro vd. (1995) tarafından kolektif yeterlilik kavramı, “bir grubun veya takımın, üyelerinin beklentilerini ve başarılarını paylaşma yeterliliğidir.” şeklinde tanımlanmıştır (Kılıç, 2013).

Kolektif yeterlilik ile ilişkilendirilebilen dört unsurdan söz edilebilir: *Uzmanlık deneyimi*, iş ve meslek hayatında geçmişte elde edilen başarıları; *dolaylı öğrenme*, benzer örgüt ve çalışma takımlarının başarılarını; *sosyal ikna*, sürekli eğitimler aracılığı ile öğrenilenler ile güdülenen üyelerin ortak düşünme ve ortak hareket etme sonucu elde edilecek başarılarını, *psikolojik ve duygusal öğrenme* ise, stres, baskı ve güçlüklerle etkin başa çıkma sonucu elde edilen başarıları ifade eder (Goddard ve Salloum, 2011). Çalışanlarda kolektif yeterlik algısı, takım içindeki sosyal dinamiklerden etkilendiği için, bu dört adımda da sürecin etkin yönetimi, kolektif yeterlik için önemli görülmektedir (Arıkan ve Çalışkan, 2013). Kolektif yeterlik, durağan bir olgu olmayıp; duruma dayalı, çalışan katılımının önemli olduğu, dinamik, çok yönlü, birbirine bağlı davranışlar bütünü olarak değerlendirilmektedir (Franqueiro vd., 2017). Bireysel yetkinlik kavramı örgütler için gerekli olmakla birlikte kolektif yeterliliği sağlamak için tek başına yeterli değildir. Birçok yönden çeşitlilik gösteren bir çalışma takımında başarı sağlamak için sıklıkla başvurulanan kolektif yeterlik yaklaşımına göre; takım içinde her çalışanın birbirlerinin görev, rol ve sorumluluklarını anlamaları, birbirlerini tamamlamaları ve ortak amaç etrafında toplanarak başarıya ve birbirlerine inanmaları önemli görülmektedir. Boreham (2004)’e göre etkili bir kolektif yeterlik uygulaması için aşağıdaki üç unsur önemli görülmektedir:

- *İşyerindeki olayları kolektif olarak anlamak*: Örgütteki bir çalışma takımının amaçlarını, örgüt içindeki yerini ve görevlerini net olarak belirlemek ve çalışanları bunlar etrafında toplamak zordur. Taylorist bir yaklaşımla prosedürler net olarak belirlense bile, insan söz konusu olduğundan ve sürekli değişen koşullarda çalışıldığından aksaklıklar yaşanabilir. Dolayısıyla çalışanların bütünü görmeleri, bütünün içinde kendi yerlerini ve taşıdıkları önemi fark etmeleri ve bir sorunun çözümünü etkili ve ortak bir bakış açısı ile başarabilmeleri, kolektif yeterlik algısı için gerekli görülmektedir. (Boreham, 2004). Ayrıca çalışma takımlarının, devlet, rakipler, tedarikçiler, toplum vb. dış çevre unsurları ve örgütsel vizyon, misyon, amaç ve hedefler, yönetim tarzı, iş tasarımları vb. iç çevre unsurlarındaki değişim ve gelişmeleri bütünsel biçimde anlamlandırmaları gerekmektedir (Langlois, 2020).
- *Kolektif bir bilgi tabanı geliştirmek ve kullanmak*: Her örgüt birçok farklı yeteneğe, bilgiye, deneyime, kültüre sahip çalışanlara ve bu çalışanlardan oluşan takımlara sahiptir. Bunların bir araya gelmesi ile eşsiz bir kolektif bilgi kaynağı oluşur. Rogalski vd. (2002) tarafından Fransa’nın güneyindeki itfaiyeciler üzerinde yapılan bir araştırmada yer alan çalışma takımlarının, yangınlarla mücadele ederken birbirlerinin eylemlerini tahmin etmelerini ve birbirlerinin mesajlarını yorumlamalarını sağlayan ortak bir “taktiksel akıl yürütme modeli” (veya oyun planı) buna örnek gösterilebilir (Boreham, 2004). Tüm çalışanların katkı sağladığı ve her an ulaşabildiği bu kaynak ile takım üyeleri arasında iş birliği, iletişim, ortak dil ve anlayış geliştirilerek kolektif bir anlayış sağlanabilmektedir (Langlois, 2020).
- *Takım içinde karşılıklı bağımlılık ve bağlılık duygusu geliştirmek*: Schein’in (1992) kültürel çeşitlilik yaklaşımına göre; örgütler, bünyelerindeki bireylerin veya çalışma takımlarının oluşturduğu farklı kültürel alt sistemlerden oluşmaktadır. Çoğu örgütte, bireyler ve takımlar arasındaki kültürel çatışmalardan kaynaklanan sorunlar yaşanmaktadır. Kültürel gruplar arasında iş birliği ve iletişimi gerektiren kolektif yeterliğin, takım üyeleri arasında bağlılık ve

Çok Kültürlü Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Yönetimi ve Kolektif Yeterlik İlişkisi: Çok Kültürlü Takımlar Bağlamında Sosyal Bilişsel Kuramdan Hareketle Bir Model Önerisi

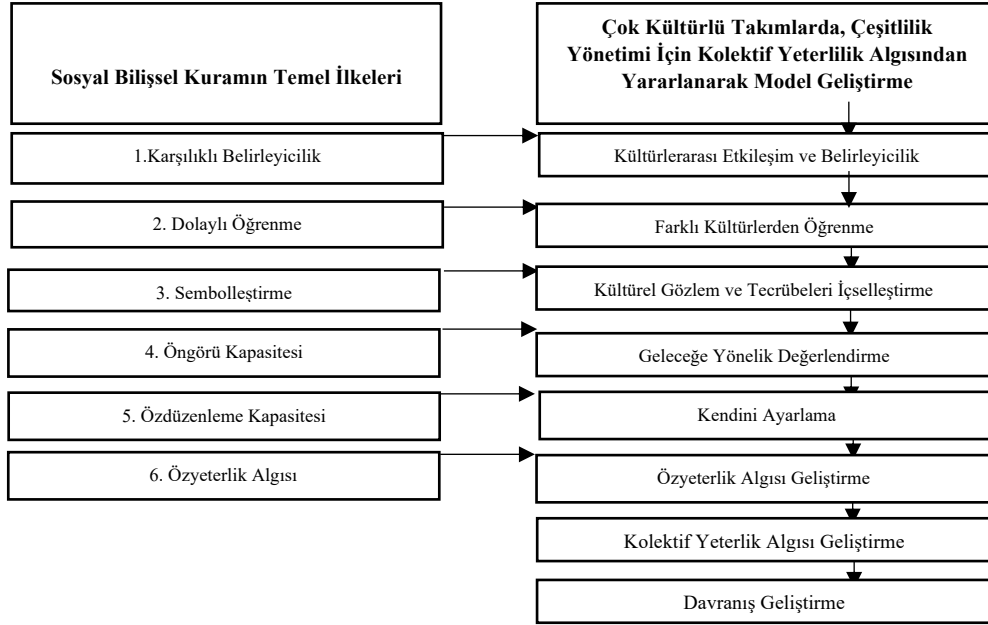
bağımlılık geliştirerek kültürel çatışmalardan doğan yıkıcı etkileri yok etmesi veya en aza indirmesi beklenmektedir (Boreham, 2004).

Lingard (2015)'e göre; kolektif yeterlik sosyal ve kültürel unsurlardan etkilenmektedir (Shinners ve Franqueiro, 2017). Bu yüzden günümüz toplumları, Avrupa Birliği gibi birçok kültürün temsil edildiği büyük bölgesel birlikler kurarak, çok yönlü sorunlarla mücadele etme konusunda kolektif hareket etmenin önemini yansıtmaktadır. Kolektif bilince sahip çalışanlar ve takımlar ile bilgi, beceri, yetenek, çaba ve kaynakların etkin kullanımı sağlanarak, ırk, dil, din, etnik köken ve kültürel çeşitliliklerinin bir araya gelmesi ile eşsiz bir güce sahip örgütler oluşmaktadır (Bandura, 1998). Kolektif yeterlilik, çalışanların kolektif güce olan ortak inançlarını ifade eder (Bandura, 2000). Buradan hareketle, kavramın temelinde, bireysel performanstan çok takım performansına odaklanmak esas olduğundan (Shinners ve Franqueiro, 2017) çok kültürlü takımların etkin yönetiminde kolektif yeterlilik algısı yol gösterici olacaktır.

6. SOSYAL BİLİŞSEL KURAM TEMELİNDE ÖRGÜTLERDE KÜLTÜREL ÇEŞİTLİLİK YÖNETİMİ VE ÇOK KÜLTÜRLÜ TAKIMLARDA KOLEKTİF YETERLİK İLİŞKİSİ

Bireyler, sürekli etkileşim ve ilişki halinde oldukları sosyal bir çevrede yaşar ve geniş sosyokültürel ağlar içinde hareket ederler (Bandura, 2005). Bu sosyal çevre içinde insan davranışı, kişisel yetenekleri ile birlikte, yeterliklerine ve sosyal çevrelerine ilişkin algıları tarafından yönetilmektedir (Wood ve Bandura, 1989). Bu noktadan hareketle Bandura, bireylerin, bilişsel, davranışsal ve çevresel faktörlerden etkilendiği temeline dayanarak Sosyal Bilişsel Kuramı geliştirmiştir (Bandura, 1991). Kuram, davranışı bilişsel, duygusal, kişisel faktörler ve çevresel olayların bütünü olarak ele alarak (Bandura, 1989); psikolojik ve sosyal konularda kavramsal bir çerçeve sağladığından (Wood ve Bandura, 1989) kültürel olarak çeşitlilik gösteren örgütlerde çok kültürlü takımların etkin yönetimi açısından kolektif yeterlik olgusunun analizinde kuramsal bir dayanak sağlayacaktır. Örgütsel hedeflere çalışanların ortaklaşa çabaları ile ulaşılabilirdiğinden, çok kültürlü örgütlerde ve takımlarda, çeşitliliğe sahip çalışan yeteneklerin en iyi nasıl kullanılacağı ve yönlendirilip güdüleneceği önemli görülmektedir (Bandura, 1991). Çünkü kültürel geçmişi ne olursa olsun bireyler bulundukları sosyal çevreleri ile etkileşim ve uyum içinde olduklarında kolektif yeterlilik algıları artarak; başarıya, üretkenliğe artışı ve verimliliğe ulaşabilirler (Bandura, 2001). Sosyal Bilişsel Kuramın dayandığı temel ilkeler (Bandura, 1991, 2005; Bandura ve Kupers, 1964; Bayraktı, 2007) ve yukarıda açıklanan çeşitli uluslararası çalışma verileri ışığında; çok kültürlü örgütlerde ve takımlarda uygulanacak olan yönetim modelleri için kolektif yeterlik algısından yararlanarak geliştirilen model aşağıda belirtilmiştir:

Tablo 6: Çok Kültürlü Takımlarda, Kültürel Çeşitlilik Yönetiminin Kolektif Yeterlik Algısı ile İlişkisine Yönelik Kuramsal Dayanaklı Bir Model Geliştirme



Kaynak: Bandura'nın Sosyal Bilişsel Kuramı Temelinde yazarlar tarafından geliştirilmiştir.

Yukarıdaki tablodan ve kuramsal dayanaktan hareketle, çok kültürlü bir örgütte çok kültürlü takımların etkin biçimde yönetilebilmesi açısından hangi unsurların önem taşıdığı ayrıntılı biçimde değerlendirilmektedir:

- *Karşılıklı belirleyicilik ilkesine göre*, kültürler arası etkileşim temelinde bireye ait bilişsel-kişisel faktörler, davranış ve çevresel unsurlar birbirlerini çift yönlü olarak hem etkileyen hem etkilenen belirleyiciler olarak çalışır. Bu kapsamda bilişsel, davranışsal ve çevresel değişkenlerin her biri çok kültürlü takımların çalışma süreçlerinin önemli bir bileşeni olarak ele alınabilir. Örneğin, kolektif yeterliliğe ilişkin öz inanç, ortak hedef belirleme ve analitik düşünce bilişsel belirleyici; yönetsel uygulamalar davranışsal belirleyicileri, örgütsel çevrenin özellikleri, örgütsel iklim, kültür, işleyiş ve örgütsel mekanizmalar ise çevresel belirleyicileri temsil eder. Modele göre, bu etkileşimsel süreçlerin analizleri, örgütsel yapının zaman içinde nasıl işlediğini ve değiştiğini açıklığa kavuşturarak (Bandura, 1991); çok kültürlü takımlarda, kültürler arası etkileşim ve karşılıklı belirleyicilik unsurundan yararlanılabilir. Günümüz iş dünyasında yaygın olarak kullanılan çok kültürlü takımlarda, sürekli etkileşim söz konusu olduğundan, kültürel değerler, bireylerin çevreleri ve birbirleri ile olan ilişkilerinin doğasını belirlemektedir. Bird (2002) tarafından yürütülen araştırmanın verilerine göre; çok kültürlü takımlarda, bireylerin farklı kültürel geçmişleri, değerleri, tutumları, norm ve davranışlarını ortak bir paydada birleştiren kolektif bir kültürel anlayışa eğilimin olduğu tespit edilmiştir (Ghadami vd., 2014). Çok kültürlü takım çalışmasının artması ile söz konusu farklı kültürlerin etkileşimleri, karşılıklı belirleyicilikleri ve kültürel melezleşme olgusunun ortaya çıktığını belirtmiştir. Bu karşılıklı etkileşim ve kültürel melezleşme ile kültürler arası engeller ve önyargılar kalkar, daha açık ve hoşgörülü bir bakış

Çok Kültürlü Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Yönetimi ve Kolektif Yeterlik İlişkisi: Çok Kültürlü Takımlar Bağlamında Sosyal Bilişsel Kuramdan Hareketle Bir Model Önerisi

açısı ortaya çıkar, farklı fikir, inanç, değer ve gelenekler paylaşılabilir. Kültürler arası etkileşimden doğan diyalog ile çeşitlilikten gelen zenginlik daha iyi anlaşılabilir (Tuncer, 2023). Bu bağlamda Dünya’da önemli kuruluşlar arasında yer alan Unesco tarafından yayınlanan Kültürel Çeşitlilik Evrensel Bildirgesi’nde kültürlerarası diyalog ve anlayışı teşvik, kültürlerarası etkileşim ve iletişim, kültürlerin yakınlaşmasına katkıda bulunan değerler, tutumlar ve davranışları geliştirerek yaygınlaştırmanın önemi vurgulanmaktadır (Unesco, 2024).

- *Dolaylı öğrenme ilkesi*, bireylerin gözlem yoluyla bilgi, tutum, değer ve yeterlilik kazanmalarını sağlayan (Bandura, 2002) öğrenmenin sosyal bağlamda, etkileşim, gözlem ve taklit yoluyla gerçekleşen bir öğrenme süreci olduğu temeline dayanmaktadır (Pajares, 2024). Kuram, gözlemsel öğrenme sürecinin dört temel unsur tarafından yönetildiğini öne sürmektedir: *Dikkat*, insanların çevresini seçici olarak gözlemlediği ve bunlardan bilgi çıkardığı bir süreç; *saklama*, bilgiyi kurallar ve kavramlar biçiminde dönüştürme, yeniden yapılandırma ve bilgiyi belleğe kaydetme; *üretme*, gözlemlenen davranışın gerçekleştirilmesi eylemi; *güdülenme*, bireyi dikkat, uygulama ve hafızada tutmaya iten yönlendirici unsurlar ile ifade edilebilir (Wood ve Bandura, 1989). Geçmişten günümüze gelen kültürel değer ve unsurlar, öğrenme, öğretme, model alma ve gözlem ile aktarılır (Legare, 2017). Bu birikimsel değerler ile kültürler arası etkileşim sayesinde farklı kültürlerin tanınması, anlaşılması, bireylerin kendi kültürlerinin dışında bir kültür çerçevesinden düşünmesi ve hissetmesi ile farklı kültürlerden öğrenme olanağı sağlamaktadır (Thomas vd., 2010). Çok kültürlü takımlarda, farklı kültürlerden öğrenmeye açık olmak, kendini ve kültürünü daha iyi tanıyabilmeyi, çatışmaların azalmasını, hoşgörü ve iletişimin artmasını sağlar (Legare, 2017). Böylece çok kültürlü takım çalışması, kültürel bir köprü, kültürler arası anlayış geliştirme ve farklı kültürlerden öğrenmek için bir anahtar görevi görmektedir (Ghadami vd., 2014). Çok kültürlülüğü oluşturan, kültürel kimlik olgusunun, öğrenme için bir kaynak olduğu, farklı kültürlerle etkileşime girip gözlem ve tecrübe ile verimli bir öğrenmenin sağlanacağı, kültürel çeşitliliğin kültürler arası öğrenme için birçok yaratıcı fırsatlar sunduğu tespit edilmiştir (Ely ve Thomas, 2001). Arnavutluk’ta yürütülen bir araştırmanın verilerine göre; kültürel çeşitlilik ve çok kültürlü takım çalışmanın önemi vurgulanmış, bireylerin, kültürel çeşitlilik aracılığıyla deneyim ve bilgi edindikleri, çeşitlilik gösteren sosyal bir çevre içinde, karşılıklı ve ortak bir öğrenme deneyimi yaşadıkları kanıtlanmıştır (Erbaş, 2013).
- *Sembolleştirme ilkesine göre*; bireyler gördükleri ve gözlemledikleri her şeyi zihinlerinde kodlayarak sembolleştirirler. Semboller, bireylerin bilişsel süreçler aracılığı ile zihinlerine işledikleri, gelecekte kullanılmak üzere depolanan zihinsel resimlerdir. Bireyler semboller aracılığı ile gözlenen davranışı modelleyebilirler (Bayrakçı, 2007). Gözlem sembolik olarak kodlanır ve gelecekteki eylemler için bir rehber olarak kullanılır (Pajares, 2024). Antropoloji temelli sembolik yaklaşıma göre; örgütlerde, semboller aracılığı ile modellenmiş anlamlar dizisi, paylaşılan anlam ve semboller sisteminin önemi vurgulanmaktadır (Seymen, 2008). Çok kültürlü takımlarda, kültürler arası öğrenme ve düşünce kalıplarında farklılıklar söz konusu olacaktır. Bu farklılıkların farkında olmak, çeşitliliğe karşı duyarlı olmak, çeşitliliği kavramsallaştırmak, davranışın temelindeki kültürü ve geleneği anlamak gerekmektedir (Thomas vd., 2010). Bu bağlamda kültürler arası sembolleştirme unsurları da farklılıklar göstereceğinden; örgütler tarafından paylaşılan bir kolektif çeşitlilik perspektifi belirlenerek

örgüt politikalarına eklenebilir. Bu politika çalışanlara ve çok kültürlü takımlara, bütün kültürleri kucaklayan ve kültürel çeşitlilik yönetimine rehberlik eden kolektif bir çerçeve sağlayacaktır (Foldy, 2003). Sembolleştirme kapasitesi, dil, jestler, göz teması, ses tonu, beden dili gibi unsurların yanı sıra örgütsel tören, kutlamalar, hikâyeler, gelenek ve davranış kalıplarından beslenmekte olup; (Seymen, 2008) çok kültürlü takımlarda, örgüt kültürü, plan, politika ve stratejilerin de çok yönlü ve kapsamlı olması gerekmektedir.

- *Öngörü kapasitesi ilkesine göre;* bireyler gözlemlerini, düşünce ve sembollerle zihinlerine kodlayarak ileriye dönük plânlar yapma gücüne sahiptirler. Davranışlara ilişkin geleceğe dönük algılar, uygun davranışın üretilmesine rehberlik eder ve davranışsal yeterliliğin geliştirilmesinde düzeltici ayarlamalar için iç standartlar sağlar. Buna göre davranış, gözlemsel öğrenme yoluyla kazanılan bilgi, keşifsel deneyimlerden elde edilen çıkarımlar ve sözlü iletişimle elde edilen bilgilerin bilişsel sentezleri sonucu oluşur. Bilişi eyleme dönüştürme mekanizması bu sentez sonucunda işler (Bandura, 1989). Bireyler bir davranış göstermeden önce eylemlerinin sonuçlarını değerlendirir, sonuçlara ilişkin öngörülerde bulunur ve çeşitli beklentilere girerler. Bu öngörü ve beklentiler geçmiş deneyim ve bilgilere dayanır (Devi vd., 2022). Beklenti Kuramı'na göre; birey beklenti ile çabanın performansa yol açacağına, performansın ödüllendirileceğine ve elde edilen sonuçların değerinin yüksek olduğuna inandığı ölçüde güdülenir (Lunenburg, 2011). Bu kuram kapsamında çok kültürlü takımlarda çalışan bireyler, geleceğe yönelik değerli öngörü ve beklentilere sahip olduğunda verimli ve etkin çalışacaklardır. Kùltürler arası algısal, bilişsel ve davranışsal çok yönlü etkileşim sonucunda paylaşılan, benimsenen, kapsayıcı ve kolektif bir pencereden bakılması ve böylece çalışanların hedeflere yönelik davranış göstermesi sağlanabilir (Thomas vd., 2010). Bunun içinde çok kültürlü takımların ve çeşitlilik yönetimi tasarımının etkili şekilde yapılması gerekmektedir.
- *Özdüzenleme kapasitesi ilkesine göre;* bireyler, kendi kendini yönetme potansiyeline ve davranışlarda değişiklikler yaratan özdüzenleme mekanizmalarına sahiptir (Pajares, 2024). İnsan davranışları genelde belli bir amaca yönelik olduğundan, öngörüyle düzenlenir. Bireyler ne yapabilecekleri konusunda inançlar oluştururlar, olası davranışlarının olası sonuçlarını tahmin ederler, hedefler belirlerler ve arzu edilen sonuçlara ulaşmak için harekete geçerler. Bireyler, öngörüü kullanarak kendilerini güdüler ve eylemlerini yönlendirirler (Bandura, 1991). Çünkü insanlar kendi hayatlarını kontrol etme ve düzenleme gücüne sahiptirler (Wood ve Bandura, 1989). Karmaşık iş dünyasında bireylerin özdüzenleme kapasitesi, kolektif hedeflere yönelik performans ve sosyal yaşama başarılı bir şekilde katılım açısından önemli olmakla birlikte, tatmin duygusuna, uyuma, kişinin kendi varoluşu ve refahı üzerindeki kontrolüne katkıda bulunur. Özdüzenleme kapasitesini kültürel bağlamda kabul edilen değerlerle tutarlı olacak şekilde geliştirmek, ortak bir hedefe ulaşmak için çalışan çok kültürlü takımlarda önemli bir kaynaktır (Jaramillo vd., 2017). Çalışanlar, farklı kültürel değerleri gözlemleyip deneyimleyerek, bu kültürleri daha iyi anlayarak içselleştirebilirler. Farklı kültürlerden oluşan, paylaşılan ve benimsenen bir kolektif kültür geliştirildiğinde, birey hedeflerini ve davranışlarını buna göre ayarlayabilir. Böylece çalışan, geliştirilen kolektif kültürel modele uygun olarak özdüzenleme konusunda yeterlilik ve güdülenme geliştirebilir. Bu da kültürel uyuma katkıda bulunarak özdüzenleme gelişiminin kültürel değerler ile bireysel hedefler arasında bir köprü oluşmasını sağlar (Trommsdorff, 2009).

Çok Kültürlü Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Yönetimi ve Kolektif Yeterlik İlişkisi: Çok Kültürlü Takımlar Bağlamında Sosyal Bilişsel Kuramdan Hareketle Bir Model Önerisi

- *Özyeterlik ilkesine göre;* inançlar, insanların, belirli bir performansa ulaşmak için gerekli eylem planlarını örgütleme ve yürütme yeteneklerine ilişkin yargılarını ifade eder. Bu nedenle, insanların nasıl davrandıkları, gerçekte neyi başarabileceklerinden ziyade, yetenekleri hakkında sahip oldukları inançlara bağlıdır. Çünkü özyeterlik algıları, bireylerin sahip oldukları bilgi ve becerilerle ne yapacaklarını belirlemeye yardımcı olur. Bireylerin başarıları genel olarak geçmiş kazanımları, bilgileri veya becerileri ile birlikte özyeterliklerine olan inançlarına bağlıdır (Pajares, 2024). Özyeterliği yüksek olan bireyler, kültürel çeşitliliği bir fırsat olarak görerek; yeni kültürlerle etkileşime geçmeye ve onlardan öğrenmeye açıktır. Doğru zihniyet, içsel güdülenme, yoğun dikkat, iletişim gücü ve enerjileri sayesinde uygun sözlü ve sözsüz araçları kullanabilirler. Böylece kültürel çeşitlilikten kaynaklanan belirsizlik ve çatışmalarla etkili şekilde başa çıkabilirler (Wawrosz ve Jurasek, 2021). Özyeterlik, çok kültürlü takımlarda, kültürlerarası uyumun bir öncülü olarak görülebilir. Özyeterliği yüksek olan ve çok kültürlü çevreleri deneyimleyen bireyler, kültürlerarası ilişkilerde uyumlu, özdenetimi yüksek, empatik, sabırlı, özgüvenli ve yüksek bir içsel refaha sahip olurlar. Çeşitlilik yönetimi kapsamında kültürel zekâ kavramından da yararlanılabilir. Kültürel zekâ, çok kültürlü bir ortamda, birey için kültürel olarak yeni ve bilinmeyen bir çevreye uyum sağlama yeteneğidir. Başka bir tanımla kültürel zekâ, bireyin, tüm örgüt yararına farklı kültürleri etkili bir şekilde keşfetmesine ve anlamasına imkân veren çok boyutlu bir sosyo-zihinsel yapı olarak ifade edilebilir. Kültürel zekâ seviyesi yüksek olan bireyler, ırk, etnik köken ve milliyet vb. kültürel çeşitlilik ile karakterize edilen durumlarda kolektif bakış açısı ve iş birliği için koşullar yaratır (Jurasek ve Wawrosz, 2023). Bu kapsamda yürütülen bir araştırma verileri, kültürel zekâ ve özyeterlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yüksek kültürel zekâyâ sahip bireyler, çeşitliliğe karşı daha yüksek bir hoşgörü gösterirler, bunu bir bilgi kaynağı ve yeni şeyler öğrenme fırsatı olarak görürler. Ayrıca bu bireyler, kültürler arası iletişim ve etkileşim konusunda başarılıdır (Wawrosz ve Jurasek, 2021). Kültürel zekâ seviyesi yüksek bireyler için, bir çalışma grubunun kültürel olarak çeşitliliğe sahip olduğunu algılamak, kültürel zekâlarının değerli olduğu anlamına geldiğinden özyeterliğe katkı sağlayacaktır. Ayrıca bu bireyler, kültürlerarası etkileşimi teşvik etme, sosyal sınıf ve iç grup ayrımcılığını azaltma, işbirliği, bilgi paylaşımı ve farklı kültürel çevrelerden öğrenmeye açık olacaktırlar (Alexandra vd., 2021). Bu bağlamda çok kültürlü takımların etkin yönetimi için, insan kaynakları uzmanlarının seçme ve yerleştirme süreçlerinde kültürel zekâ seviyesi yüksek bireyleri tercih etmesi önerilebilir.
- *Kolektif yeterlik algısı geliştirme unsuru,* çok kültürlü takımların başarısı için önemli bir adımdır. Çünkü kolektif yeterlik algısı, çok kültürlü takımın ve takım üyelerinin duygularını, düşüncelerini, güdülenmelerini ve davranışlarını etkilemektedir (Donohoo vd., 2018, s. 42). Kanada Üniversitesi'ndeki Asya, Avrupa, Amerika, Orta Doğu, Okyanusya ve Afrika'dan gelen farklı kültürlerden öğrenciler üzerinde yürütülen araştırma verilerine göre; çok kültürlü sınıf ortamlarının kolektif yeterlik algısını artırdığı tespit edilmiştir (Sargent ve Sue-Chan, 2001). Pensilvanya'da etnik köken, eğitim, gelir, yaş ve cinsiyet farklılıkları olan çok kültürlü bir örneklem ile yürütülen bir diğer araştırma verilerine göre; yaşça büyük üyelerin kolektif yeterlik algılarının yüksek olduğu, kadınların erkeklere göre daha yüksek kolektif yeterlik algısı gösterdiği, etnik köken farklılıklarının kolektif yeterlik algısını olumsuz yönde

etkilediği, yüksek eğitime sahip bireyler arasında kolektif yeterlik algısının daha yüksek seviyede olduğu tespit edilerek (Mennis vd., 2013); çok kültürlü takımların tasarımı da bu verilerden yararlanılabileceği belirtilmiştir. Benier ve Wickes (2016) tarafından, Avustralya’da yürütülen araştırma ile toplum veya topluluk içindeki çeşitli kültürel farklılaşmaların kolektif yeterlik algısı üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre; kültürel olarak çeşitlilik gösteren bir toplulukta kolektif yeterlik düzeyini etkileyen en önemli unsurun güven ve iletişim zorluklarına neden olan dil engellerinden kaynaklandığı tespit edilerek; çok kültürlü takımların başarısı için bu engelleri kaldırmaya yönelik eğitim programları önerilmektedir.

- *Davranış geliştirme*; örgütün, çok kültürlü takımlara ve çeşitlilik yönetimine yönelik bakış açısı, takım üyelerinin gruptaki kültürel farklılıklara dair algı ve deneyimlerine ilişkin bilişsel çerçeveler sağlar. Bu çerçeve, çok kültürlü takım üyeleri arasında, grup içi ve kültürlerarası iletişim, ilişki, öğrenme, uyum, karşılıklı değer ve saygı duygularını etkileyerek; kolektif yeterlik algısı geliştirir (Ely ve Thomas, 2001) ve davranışları etkiler. Çok kültürlü takımlarda davranış, değerli sonuçlar üretip, beklentileri karşılıyorsa gelişir. Böylece çok kültürlü takım üyesi, hedeflerine ulaşmak için uygun davranışı benimsemeye ve onu gelecekte tekrarlamaya güdülenecektir (Pajares, 2024).

Çok kültürlü takımlarda, kolektif olarak çalışmanın ve kolektif yeterlik algısı geliştirmenin olumlu sonuçları olduğu tespit edilmiştir. Kültürel çeşitliliğe karşı olumlu algı ve tutuma sahip olan çalışanlar hem bireysel olarak hem takım olarak etkileşime girdiklerinde daha verimli çalıştıkları ve daha yaratıcı fikirler ürettikleri gözlenmiştir (Hofhuis vd., 2013). Bu da günümüzde çok kültürlü takımlarda, çalışanların kolektif yeterlik algı düzeyleri ile ilişkilendirilebilir. Kolektif yeterlik algısının geliştirilmesi ile çok kültürlü takımlarda, “*kültürlerarası etkileşim ve belirleyicilik, farklı kültürlerden öğrenme, kültürel gözlem ve deneyimleri içselleştirme, geleceğe yönelik değerlendirme ve bunun sonucunda kendini ayarlama, özyeterlik ve kolektif yeterlik algısı geliştirme, kolektif takım düşüncesi geliştirme ve kolektif bir davranış geliştirme*” unsurları temelinde süreç, çalışma, yapı, yönetim ve iş tasarımı yapılması faydalı olacaktır.

7. SONUÇ VE TARTIŞMA

1990’lı yıllarda ABD’de yaşanan kutuplaşmalardan dolayı ayrımcılığa vurgu yapılmak üzere ortaya çıkan “*Çeşitlilik Yönetimi*”, kavramı günümüzde genel olarak, örgütlerde çalışanların sahip olduğu ve onları diğer çalışanlardan farklı kılan özellikleri dikkate alıp saygı duyarak yönetilmesi, olarak ifade edilmektedir (Ayar, 2020). Birçok ülke, artan biçimde ve miktarda insan çeşitliliğini bünyesinde barındırır hale gelmiştir. Bu nedenle, toplumsal politikalarda “*türdeşliğin*” değil, “*farklılığın*” değer görmesi gerektiği, bu nedenle “*çeşitliliği*” destekleyecek ve bir arada tutacak toplumsal yapıların oluşturulması ve sürdürülmesinin zorunlu olduğu, birçok düşünür, siyaset bilimci ve sosyolog tarafından güçlü şekilde ifade edilmektedir (Vatandaş, 2002).

Kültürler, çeşitlilik içeren, dinamik ve sosyal sistemlerdir. Küreselleşme olgusu, toplumsal hayata yerleştikçe, zaman, mesafe, mekân ve ulusal sınırları aşan bir siber dünyaya dâhil olma, çok kültürlü istihdam, kültürler arası ilişkiler ve kültürel çeşitliliğin yönetimi önemli hale gelmiş (Bandura, 2002); ulus ötesi kaynaklardan yararlanmayı sağlayacak, kolektif yeterlik algısı yüksek ve çok kültürlü takımlar halinde çalışma, yaygın olarak uygulanmaya başlanmıştır (Bandura,

Çok Kültürlü Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Yönetimi ve Kolektif Yeterlik İlişkisi: Çok Kültürlü Takımlar Bağlamında Sosyal Bilişsel Kuramdan Hareketle Bir Model Önerisi

2001). Çok kültürlü takımların yapı taşları olan bireylerin kolektif yeterliliklerine dair ortak inançları, kolektif çaba yoluyla ulaşmaya çalıştıkları ortak geleceği etkiler (Bandura, 2002). Bu yüzden örgütlerde çok kültürlü takımların yönetimi, küresel işgücünü etkin şekilde yönetme, sağlayacağı faydalardan yararlanma ve rekabet üstünlüğünü sürekli kılmada hayati öneme sahiptir (Sippola ve Smale, 2007). Çalışanlarının kültürel kimliklerine ve farklılıklarına duyarlı olan çok kültürlü takımlar aracılığı ile hem bireylerin kişisel özelliklerine hem de bireylerin oluşturduğu takımların özelliklerine odaklanarak; kültürel çeşitlilik olgusunu çalışanların ihtiyaçları ve örgütsel amaçlar arasında bir bütünleştirme stratejisi olarak kullanmak mümkün olmaktadır (Robbins ve Judge, 2017).

Kolektif yeterlilik, sosyal etkileşim ve işbirliği temellerinde ele alınan, çalışanların paylaştığı, üzerinde uzlaştığı ve birlikte deneyimlediği bir özelliktir (Pecukonis ve Wencour, 1994). Kolektif yeterlik algısı temelinde, bireysel performansa değil takımın performansına odaklanma ve istenilen sonuçlara ulaşamadığında ise bireylerin hatalarına değil takımın ortak çalışmasından kaynaklanan sorunlara yönelmek esastır. Kolektif yeterlik ve yetkinliği sağlamak için; bütünleştirici stratejiler, çeşitli senaryolar, rol değiştirme, vaka çalışması, takım çalışması gibi mesleki, sosyal eğitim ve etkinliklerden yararlanılarak, sürece dair geri bildirim, etkin liderlik ve sürekli öğrenme fırsatları sunmak önemli görülmektedir (Shinners ve Franqueiro, 2017). Bir örgütün bütününde kolektif yeterlik algısı ne kadar yüksekse, çalışanların güdülenmeleri, engeller ve sorunlar karşısında dayanma güçlerinin ve performanslarının da o kadar yüksek olması beklenmektedir (Bandura, 2000). Ayrıca kolektif yeterlik düzeyi yüksek çalışanlar, içinde yer aldıkları takıma olan güven ve inançları sayesinde, takımlarının gelecekte karşılaşılabilecek zor durumların üstesinden gelebileceğine ilişkin iyimser bir anlayış geliştirirler. Çünkü kolektif yeterlik, takımların bir iş için gösterebilecekleri ortak gayretin ve sorunlar karşısında gösterebilecekleri mücadele gücünün düzeyini etkilemektedir (Gürçay vd., 2009). Bu yüzden, çok kültürlü takımların, kültürlerarası paylaşılan bir kolektif yeterlik algısı oluşturmaları, başarılı bir çeşitlilik yönetimi için anahtar görevi görecektir.

Bandura (1986)'ya göre; beklentiler, düşünceler, inançlar, öz algılar, hedefler ve niyetler davranışa şekil ve yön verir. Bireyler sürekli etkileşim halinde oldukları bir çevrede birlikte yaşadıkları için öz yeterlik kavramı kolektif yeterlik kavramı ile genişletilmiştir. Çünkü bireyler, kişisel hedeflerine ulaşmak için birlikte çalışırlar (Pajares, 2024). İnsan davranışına yönelik kapsamlı bakış açısı nedeniyle, sosyal bilişsel kuram, bireyin kişisel gelişimini, uyumunu ve farklı kültürel ortamlardaki değişimini açıklamak için uygun bulunmaktadır (Bandura, 2002). Bu kurama göre; dinamik ve değişken çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerde karmaşık koşullar altında, çalışanları duygusal ve bilişsel olarak anlamak, çalışan, davranış ve çevre arasındaki çift yönlü etkileşimi yönetmek, örgütlerin başarısı açısından önemli bir etki yaratmaktadır (Bandura, 1991). Örgütler, sosyal bilişsel kuramı bir çerçeve olarak kullanarak, çok kültürlü takım üyesi çalışanlarının duygusal durumlarını iyileştirmek, onların öz yeterliklerini ve düşünme alışkanlıklarını düzenlemek, akademik becerilerini ve özdüzenleme uygulamalarını geliştirmek, örgütsel çevre ve etkileşimlerini artırmak için stratejiler geliştirebilirler (Pajares, 2024). Hollanda ve Kanada'da yürütülen bir araştırma verilerine göre, kültürel olarak çeşitlilik gösteren kolektif öğrenme gruplarının, öğrencileri küreselleşmiş bir dünyaya hazırlamada değerli bir kaynak olarak görüldüğü; kültürel çeşitliliğin, grupların yalnızca bilişsel değil aynı zamanda davranışsal adanmışlıklarını artırdığı tespit edilmiştir (Poort vd., 2022). Bu kapsamda kültürel çeşitliliğin

kaçınılmaz olduğu günümüzde Sosyal Bilişsel Kuram temelinde, çok kültürlü takımlarda, paylaşılan bir kolektif yeterlik algısı geliştirebilen toplumların, örgütlerin, bölgesel, ulusal ve uluslararası işbirliklerinin, hedeflerine daha kolay ulaşacağı söylenebilir.

Bununla birlikte çok kültürlü takımlarda, çeşitliliği kucaklayan bir örgüt kültürü, örgütsel destek ve teşvik politikaları, kapsayıcı insan kaynakları uygulamaları, teşvik edici liderlik modelleri, paylaşılan hedefler ve herkese açık iletişim süreçleri ile örgüt için en uygun yönetim stratejilerinin uygulanması önemlidir. Her kültürde kolektif yeterlik algısı, performans ve üretkenliğe katkı sağlar. Bu nedenle örgütler tarafından, yeterlik inançlarını geliştirme, bu algıları hedeflere yöneltme ve yönetebilmek için çok kültürlü takımların en etkin şekilde tasarımı (Bandura, 2001) ve kültürler arası kolektif bir bakış açısı ile yüksek bir kolektif yeterlik algısı geliştirilmesi önemlidir. Çok kültürlü toplumlar, sosyokültürel değişimler ve ortaya çıkan iletişim kalıpları, dijital teknolojilerin, küreselleşmenin ve değişen toplumsal normların etkileşimiyle şekillenmektedir. Bu değişimler, yeni kültürel kodların evrimine, kültürlerarası kolektif yeterliliğin önemine ve iletişimin dönüşümüne yol açmaktadır. Bu dönüşümün etkisi sadece iş hayatı ve örgütlerde değil eğitim, sağlık hizmetleri, spor, sanat vb. olmak üzere toplumun her alanında görülebilir (Evurulobi vd., 2024). Dolayısıyla, bu çalışma yönetim ve örgüt alanında yürütülmüş olmakla birlikte, çok kültürlülük bağlamında farklı disiplinlerdeki araştırmalara (toplumsal araştırmalar, medya iletişimi, etik, eğitim, sağlık, spor vb.) referans teşkil edeceği öngörülmektedir.

Son söz olarak; kültürel çeşitlilik gösteren çalışma ortamlarının örgütleri çok kültürlü takımlar halinde çalışmaya yönlendirdiği ve bu takımların başarısında kolektif yeterlik algısı temelinde uygulanacak olan çeşitlilik yönetimi modellerinden faydalanılabileceği anlaşılmıştır. Bundan sonraki süreçte, dijital ortamlarda çalışan çok kültürlü takımların etkin yönetimi üzerine çalışmalar yapılmasının alanyazına daha ileri düzeyde katkı sağlayacağı öngörülebilir.

KAYNAKÇA

- Adegbola, M. D., Adegbola, A. E., Amajuoyi, P., Benjamin, L. B., & Adeusi, K. B. (2024). Leveraging Financial Incentives for Enhanced Diversity: A Review and New Models. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(5), 1037-1047. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i5.1150>
- Alavijeh, A. P. (2019). Cultural Diversity Management and Organizational Outcome in Tourism Businesses Workplace Spirituality As a Mediator. *International Journal of Tourism and Spirituality*, 4(2), 219-235. <https://doi.org/10.22133/ijts.2020.111143>
- Alexandra, V., Ehrhart, K. H., & Randel, A. E. (2021). Cultural Intelligence, Perceived Inclusion, and Cultural Diversity in Workgroups. *Personality and Individual Differences*, 168, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110285>
- Alozie, O. E. (2020). Diversity V Multiculturalism Advantages and Disadvantages of Workplace Diversity. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(1), 135-140. <http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.10.01.2020.p9720>
- Amaram, D. I. (2007). Cultural Diversity: Implications For Workplace Management. *Journal of Diversity Management*, 2(4), 1-6.
- Arıkan, S., & Çalışkan, S. (2013). "Kolektif Yeterlik" Üzerine Yeni Bağımsız Değişken Arayışları: Lider-Üye Etkileşimi'nin Kolektif Yeterlik Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(71), 1-16.

Çok Kültürlü Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Yönetimi ve Kolektif Yeterlik İlişkisi: Çok Kültürlü Takımlar Bağlamında Sosyal Bilişsel Kuramdan Hareketle Bir Model Önerisi

- Ayar, M. (2020). Farklılıkların Yönetimi. Ş. Şimşek, A. Çelik, T. Akgemci, & A. Diken (Ed.), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* içinde (1. Baskı, ss. 215-219). Eğitim Yayınevi.
- Balan, S., & Vreja, L. (2013, Kasım 7-8). *The Trompenaars' Seven-Dimension Cultural Model and Cultural Orientations of Romanian Students in Management* [Konferans Sunumu]. Proceedings of the 7th International Management Conference: New Management for the New Economy, Bükreş, Romania.
- Bandura, A. (1989). Human Agency in Social Cognitive Theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175-1184. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.9.1175>
- Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 248-287. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)
- Bandura, A. (1998). Personel and Collective Efficacy in Human Adaptation and Change. J. Adair, D. Belanger, & K. Dion (Ed.), *Advances in Psychological Sciences* içinde (Cilt 1, ss.51-71). Taylor ve Francis.
- Bandura, A. (2000). Exercise of Human Agency Through Collective Efficacy. *Current Directions in Psychological Science*, 9(3), 75-78. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00064>
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Reviews Psychology*, 52, 1-26.
- Bandura, A. (2002). Social Cognitive Theory in Cultural Context. *Applied Psychology: An International Review*, 51(2), 269-290. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00092>
- Bandura, A. (2005). The Evolution of Social Cognitive Theory. K.G. Smith ve M. A. Hitt (Ed.), *Great Minds in Management* içinde (2. Bölüm, ss. 9-35). Oxford University Press.
- Bandura, A., & Kupers, C. (1964). Transmission of Patterns of Self-reinforcement through Modeling. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69(1), 1-9. <https://doi.org/10.1037/h0041187>
- Bayrakçı, M. (2007). Sosyal Öğrenme Kuramı ve Eğitimde Uygulanması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 198-210.
- Benier, K., & Wickes, R. (2016). The Effect of Ethnic Diversity on Collective Efficacy in Australia. *Journal of Sociology*, 52(4), 856-873. <https://doi.org/10.1177/1440783315599595>
- Bergen, C. V., Soper, B., & Foster, T. (2022). Unintended Negative Effects of Diversity Management. *Public Personnel Management*, 31(2), 239-251. <http://dx.doi.org/10.1177/009102600203100209>
- Boreham, N. (2004). A Theory of Collective Competence: Challenging The Neo-Liberal Individualisation Of Performance At Work. *British Journal Of Educational Studies*, 52(1), 5-17. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2004.00251.x>
- Chang, S., & Tharenou, P. (2004). Competencies Needed for Managing a Multicultural Workgroup. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(1), 57-74. <https://doi.org/10.1177/1038411104041534>
- Cherian, J., Vilas B, G., & Raj P, P. (2020). The Role of Cultural Diversty and How They Impact Work Team Performance. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 11(9), 11-22. <https://doi.org/10.34218/IJMET.11.9.2020.002>
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56.

- Demirel, Y., & Özbezek, B. D. (2016). Örgütlerde Zenginliğin Kaynağı Olarak Farklılıkların Yönetimi: Kavramsal Bir İnceleme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 1-28.
- Devi, B., Pradhan, S., Giri, D., & Lepcha, N. (2022). Concept of Social Cognitive Theory and its Application in the Field of Medical and Nursing Education: Framework to Guide Research. *Journal of Positive School Psychology*, 6(4), 5161 – 5168.
- Dietz, G. (2007). Keyword: Cultural diversity. *Zeitschrift Für Erziehungswissenschaft*, 10(1), 7-30.
- Donohoo, J., Hattie, J., & Eells, R. (2018). The Power of Collective Efficacy. *Educational leadership: Journal of the Department of Supervision and Curriculum Development*, 41-44.
- Ely, R. J., ve Thomas, D. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Erbaş, İ. (2013). Perception of Cultural Diversity. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 2(11), 186-192.
- Evurulobi, C. I., Dagunduro, A. O., & Ajuwon, O. A. (2024). A Review of Multicultural Communication Dynamics in the U.S.: Highlighting Challenges and Successful Strategies in a Diverse Society. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(3), 2204-2219. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.3.2850>
- Fleury, M. (1999). The Management of Culture Diversity: Lessons From Brazilian Companies. *Industrial Management and Data Systems*, 99(3), 109-114. <http://dx.doi.org/10.1108/02635579910252635>
- Foldy, E. G. (2003, Ekim 9-11). *Learning from Diversity: A Theoretical Exploration* [Konferans Sunum Özeti]. Seventh National Public Management Research Conference, Amerika Birleşik Devletleri. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2004.00401.x>
- Ford. (2024, Mart 19). *Our diversity numbers*. <https://www.fordfoundation.org/diversity-equity-and-inclusion/data/>.
- Franqueiro, T., King, M., & Brown, D. (2017). Transforming the Workforce From Individual to Collective Competence. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 48(10), 440-441. <https://doi.org/10.3928/00220124-20170918-02>
- Gürçay, D., Yılmaz, M., & Ekici, G. (2009). Öğretmen Kolektif Yeterlik İnancını Yordayan Faktörler. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 36, 119-128.
- Ghadami, M., Ghayumi, A., Mohamadkhani, K., & Ardahaey, F. (2014). The Importance of Cultural Interactions in the Globalization Era. *SSRN Electronic Journal*, 1-12. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2483800>
- GlobalData. (2024, Mart 19). *Amazon: Racial Diversity in the Leadership in 2021*. <https://www.globaldata.com/data-insights/retail-and-wholesale/amazon-racial-diversity-in-the-leadership-2091405/>, <https://www.globaldata.com/data-insights/technology--media-and-telecom/microsoft-racial-diversity-in-the-leadership-2091412/>.
- GlobalData. (2024, Mart 19). *Apple: Racial Diversity in the Leadership in 2021*. <https://www.globaldata.com/data-insights/technology--media-and-telecom/apple-racial-diversity-in-the-leadership-2091435/>.

Çok Kültürlü Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Yönetimi ve Kolektif Yeterlik İlişkisi: Çok Kültürlü Takımlar Bağlamında Sosyal Bilişsel Kuramdan Hareketle Bir Model Önerisi

- GlobalData. (2024, Mart 19). *Microsoft: Racial Diversity in the Leadership in 2021*. <https://www.globaldata.com/data-insights/technology--media-and-telecom/microsoft-racial-diversity-in-the-leadership-2091412/>.
- GLOBE. (2024, Ekim 17). *An overview of the 2004 study: Understanding the Relationship Between National Culture, Societal Effectiveness and Desirable Leadership Attributes*. <https://globeproject.com/studies.html>
- Goddard, R. D., & Salloum, S. (2011). Collective Efficacy Beliefs, Organizational Excellence, and Leadership. G. M. Spreitzer, & K. S. Cameron (Ed.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* içinde (ss. 2-16). <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0048>
- Greenless, I. A., Nunn, R. L., Graydon, J. K., & Maynard, I. W. (1999). The Relationship Between Collective Efficacy and Precompetitive Affect in Rugby Players: Testing Bandura's Model of Collective Efficacy. *Perceptual and Motor Skills*, 89(2), 431-440. <https://doi.org/10.2466/pms.1999.89.2.431>
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Doubleday .
- Hall, E. T., & Hall, M. (1990). *Understanding Cultural Differences*. (4. Baskı) Intercultural Press.
- Hassan, Z. (2019). Challenges in Multicultural Organizations and Leading Strategies [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Tampere University of Applied Sciences.
- Hebl, M. R., & Avery, D. R. (2012). Diversity in Organizations. *Handbook of Psychology* içinde (s. 677-697). John Wiley & Sons.
- Hofhuis, J., Zee, K., & Otten, S. (2013). Measuring Employee Perception on the Effects of Cultural Diversity at Work: Development of the Benefits and Threats of Diversity Scale. *Springer Science*, 177-201. <http://doi.org/10.1007/s11135-013-9981-7>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26.
- Ikegwu, A. C., Alozieuwa, U. B., & Nweke, H. F. (2025). Cultural Diversity in Digital Age: Leveraging AI and Technology to Preserve and Promote Nigeria's Cultural Heritage. P. A. Okebukola (Ed.), *Cultural Odyssey: 20 Years of Implementation of UNESCO's 2005 Convention in Nigeria* içinde (ss. 191-202). Sterling Publishers.
- Jaramillo, J. M., Rendon, M., Munoz, L., Weis, M., & Trommsdorff, G. (2017). Children's Self-Regulation in Cultural Contexts: The Role of Parental Socialization Theories, Goals, and Practices. *Frontiers in Psychology*, 1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00923>
- Janssens, M., & Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational Practices Fostering Ethnic Equality at Work. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 317-331. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.12.006>
- Jurasek, M., & Wawrosz, P. (2023). How Does Self-Efficacy in Communication Affect the Relationship Between Intercultural Experience, Language Skills, and Cultural Intelligence. *Sage Open*, 1-13. <https://doi.org/10.1177/21582440231211687>
- Kılıç, T. (2013). *Bireysel ve Kolektif Yeterlilik Süreci, Belirleyicileri ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Önerisi*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Kaya, A. (2014). Türkiye'de Göç ve Uyum Tartışmaları: Geçmişe Dönük Bir Bakış. *İdeal Kent*, 14, 11-28.

- Kirişçi, N. (2015). *Örgütlerde İşgücü Çeşitliliği ve Nedensellikleri: Yabancı Sermayeli Bir Bankada Araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Başkent Üniversitesi.
- Langlois, S. (2020). Collective Competence: Moving from Individual to Collaborative Expertise. *Perspect Med Educ.*, 9(2), 71-73. <https://doi.org/10.1007/s40037-020-00575-3>
- Legare, C. H. (2017). Cumulative Cultural Learning: Development and Diversity. *Pnas*, 114(30), 7877–7883.
- Lin, C. (2020). Understanding Cultural Diversity and Diverse Identities. *The Springer Encyclopedia of the United Nations Sustainable Development Goals: Quality Education Publisher: Springer* (s. 1-10). http://doi.org/10.1007/978-3-319-69902-8_37-1
- Luijters, K., Zee, K., & Otten, S. (2008). Cultural Diversity in Organizations: Enhancing Identification by Valuing Differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 154-163. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2007.09.003>
- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-6.
- Manoharan, A., & Singal, M. (2017). A Systematic Literature Review of Research on Diversity and Diversity Management in the Hospitality Literature. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 77-91. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.002>
- Mary S, S., Malhotra, L., Goswami, I., Kumari, P., & Priya, U. (2023). A Study on Effect of Employee Diversity on Organizational Performance. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), 1-16. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1239>.
- Mennis, J., Dayanim, S., & Grunwald, H. (2013). Neighborhood Collective Efficacy and Dimensions of Diversity: A Multilevel Analysis. *Environment and Planning*, 45, 1-18. <https://doi.org/10.1068/a45428>.
- Mercedes-Benz. (2024, Mart 19). *Diversity & Inclusion at Mercedes-Benz For a Culture of Appreciation and Respect*. <https://group.mercedes-benz.com/responsibility/employees/diversity-inclusion.html>.
- Milena, J. (2013). Potential Future Managers and Their Opinion on the Issue of Diversity, Inclusion and Their Possible Use in Management. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 37-50. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.02.03>
- Moon, M. M. (1997). *Understanding the Impact of Cultural Diversity on Organizations. A Research Paper*, The Research Department, Air Command and Staff College.
- Mousa, M., & Alas, R. (2016). Cultural Diversity and Organizational Commitment: A Study on Teachers of Primary Public Schools in Menoufia (Egypt). *International Business Research*, 9(7), 154-163. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n7p154>
- Nalbantoğlu, E. (2020). *Türkiye'de Çeşitlilik Yönetimine Örnek Model Araştırma: Türkiye Enerji Sektöründen Bir Çalışma Örneği*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. McGraw-Hill.
- Okundia, J. (2021). Exploring Workforce Diversity: What Modern Organisations Need to Know. *Full-Length Research Paper*. Creative Commons Attribution License 4.0 International License.

Çok Kültürlü Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Yönetimi ve Kolektif Yeterlik İlişkisi: Çok Kültürlü Takımlar Bağlamında Sosyal Bilişsel Kuramdan Hareketle Bir Model Önerisi

- Pajares, F. (2024, 13 Eylül). *Overview of Social Cognitive Theory and of SelfEfficacy*. <https://people.wku.edu/richard.miller/banduratheory.pdf>.
- Palthe, J. (2014). Cross-Level Cultural Congruence: Implications For Managing Diversity in Multinational Corporations. *Journal of Diversity Management*, 9(1). <http://doi.org/10.19030/jdm.v9i1.8622>.
- Pecukonis, E., & Wencour, S. (1994). Perceptions of Self and Collective Efficacy in Community Organization Theory and Practice. *Journal of Community Practice*, 1(2), 5-21. http://doi.org/10.1300/J125v01n02_02.
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., & Kogler, M. (2013). Managing a Culturally Diverse Workforce: Diversity Perspectives in Organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159-175. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2012.09.001>.
- Poort, I., Jansen, E., & Hofman, A. (2022). Does the Group Matter? Effects of Trust, Cultural Diversity, and Group Formation on Engagement in Group Work in Higher Education. *Higher Education Research & Development*, 41(2), 511-526. <https://doi.org/10.1080/07294360.2020.1839024>.
- Prenzel, P., Bosma, N., Schutjens, V., & Stam, E. (2024). Cultural Diversity and Innovative Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1-35. doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-024-00888-1>.
- Raewf, M., & Mahmood, Y. (2021). The Cultural Diversity in the Workplace. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 1, 1-6. <https://doi.org/10.24086/cuejhss.v5n1y2021.pp1-6>.
- Renault. (2024, Ekim 17). *Committed to Diversity*. <https://www.renaultgroup.com/en/our-commitments/inclusion/promoting-diversity/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (18.Baskı)*. Pearson Education.
- Schwartz, S. H. (1999). Cultural value differences: Some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 23-48. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>.
- Sargent, L. D., & Sue-Chan, C. (2001). Does Diversity Affect Group Efficacy? The Intervening Role of Cohesion and Task Interdependence. *Small Group Research*, 32(4), 426-450. <http://doi.org/10.1177/104649640103200403>
- Seymen, O. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma (1. Baskı)*. Detay Yayıncılık.
- Seymen, O. A. (2005). Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, (50), 3-24.
- Shinners, J., & Franqueiro, T. (2017). Individual and Collective Competence. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 148-150. <http://doi.org/10.3928/00220124-20160321-02>.
- Singh, D. (2014). Managing Cross-cultural Diversity: Issues and Challenges in Global Organizations. *IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering*, 43-50.
- Sippola, A., & Smale, A. (2007). The Global Integration of Diversity Management: A Longitudinal Case Study. *Journal of Human Resource Management*, 18(11), 1895-1916. <https://doi.org/10.1080/09585190701638101>.

- Soğancilar, N., & Örs, H. (2018). Understanding the Challenges of Multicultural Team Management. *Journal of Business, Economics and Finance (JBEF)*, 7(3), 259-268.
- Sposato, M., Feeke, S., Anderson-Walsh, P., & Spencer, L. (2015). Diversity, Inclusion and the Workplace-Equality Index: The Ingredients for Organizational Success. *Human Resource Management International Digest*, 23(5), 16-17. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2015-0085>.
- Statista. (2024, Ekim 17). *Global Sales Share of the Nestle Group in 2023, by Region*. <https://www.statista.com/statistics/268894/food-sales-of-the-nestle-group-by-region/>.
- Sürgevil, O. (2008). *Farklılık ve İşgücü Farklılıklarının Yönetimine Analitik Bir Yaklaşım*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Sürgevil, O., & Budak, G. (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 65-96.
- The Statistical Office of the European Union. (2024). *Structure of multinational enterprise groups in the EU*. https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Structure_of_multinational_enterprise_groups_in_the_EU
- Thomas, A., Kinast, E.-U., & Schroll-Machl, S. (2010). *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation*. Knowledge Unlatched.
- Toksöz, S. (2021). Effectiveness of Internal Communication in Managing Ethnically Diverse Workforce: Case Study of Nakheel. *OPUS-International Journal of Society Researches*, 17(34), 855-872.
- Toyota. (2024, Ekim 17). *Action Plan for Creating More Positive Work Environments and Supporting Work-life Balance*. <https://global.toyota/en/sustainability/esg/employees/diversity-and-inclusion/>.
- Trommsdorff, G. (2009). Culture and Development of Self-Regulation. *Social and Personality Psychology Compass*, 3, 687-701. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2009.00209.x>
- Trompenaars, F. (1985). *The Organisation of Meaning and the Meaning of Organisation: A Comparative Study on the Conceptions of Organisational Structure in Different Cultures* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. University of Pennsylvania.
- Tuncer, F. F. (2023). Discussing Globalization and Cultural Hybridization. *Universal Journal of History and Culture*, 5(2), 85-103.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2024, Ekim 17). *Unesco Kültürel Çeşitlilik Evrensel Bildirgesi-2 Kasım 2001*. <https://www.unesco.org.tr/pages/180/17>
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2024, Ekim 17). *World Conference on Cultural Policies and Sustainable Development*. <https://www.unesco.org/en/mondiaacult2022>
- Vatandaş, C. (2002). *Çok Kültürlülük* (1. Baskı). Değişim Yayınları.
- Warsame, A. N. (2016). *Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmeler Üzerindeki Yansımaları: Somali'de Faaliyet Gösteren Türk İşletmelerinin Deneyimlerinin Belirlenmesi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Anadolu Üniversitesi.

Çok Kültürlü Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Yönetimi ve Kolektif Yeterlik İlişkisi: Çok Kültürlü Takımlar Bağlamında Sosyal Bilişsel Kuramdan Hareketle Bir Model Önerisi

- Wawrosz, P., & Jurásek, M. (2021). Developing Intercultural Efficiency: The Relationship Between Cultural Intelligence and Self-Efficacy. *Social Sciences*, 10(302), 1-21. <https://doi.org/10.3390/socsci10080312>.
- Wijewantha, P. (2016). Creating Multi Cultural Organizations for Diversity Management. *People Management Review, Volume*, 1(1), 1-19.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *The Academy of Management Review*, 14(3), 361-384. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4279067>
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity Management: A Systematic Review. *Equality, Diversity And Inclusion*, 39(8), 901-929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>

EXTENDED ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN CULTURAL DIVERSITY MANAGEMENT AND COLLECTIVE EFFICACY IN MULTICULTURAL ORGANIZATIONS: A MODEL PROPOSAL BASED ON SOCIAL COGNITIVE THEORY IN THE CONTEXT OF MULTICULTURAL TEAMS

Introduction

With the acceleration of globalization, cultural diversity in organizational structures has become increasingly evident and this has led to the emergence of new dynamics in organizational management. Especially in today's world where multicultural teams have become widespread, the ability of individuals from different cultural backgrounds to work effectively towards common goals poses both opportunities and challenges for organizations to achieve their strategic goals. In this framework, the management of multicultural teams has become an increasingly critical issue in terms of organizational efficiency. The effective management of cultural differences makes it possible to establish trust, harmony and cooperation among team members and thus contributes to increasing collective success. At this point, the success of multicultural teams is based not only on technical knowledge and skills, but also on the perception of collective efficacy, which reflects team members' beliefs about achieving success together. The main purpose of this study is to examine the relationship between cultural diversity management and collective efficacy in multicultural teams and to explain this relationship through a theoretical model developed within the framework of Social Cognitive Theory.

Conceptual/Theoretical Framework

The theoretical basis of the research is Albert Bandura's Social Cognitive Theory. This theory suggests that individuals' behaviors are shaped not only by internal factors but also by the interaction of environmental and cognitive factors. Collective efficacy, which is an important concept within the framework of the theory, includes not only individuals' beliefs about their own efficacy, but also their beliefs about the success of a group or team in achieving common goals. Especially in the context of multicultural teams, the perception of collective efficacy is shaped by intercultural interactions among team members, learning from different cultural knowledge and experiences, acquiring knowledge through cultural observations and internalizing this knowledge. In addition, social cognitive mechanisms such as strategic evaluations of the future, self-

regulation skills and individual self-efficacy also play an important role in the formation of collective efficacy perception. The conceptual model developed in this study addresses these social cognitive processes in a holistic manner to explain the construction of collective efficacy in multicultural teams.

Method

This study was structured within the framework of a qualitative approach and was conducted with the literature review method. In the study, the theoretical studies in the national and international literature on cultural diversity management and collective efficacy were systematically analyzed. In line with these reviews, a theoretical model explaining the development of collective efficacy in multicultural teams was proposed based on the basic principles of Social Cognitive Theory. The model aims to explain how social interaction processes within the team can be integrated with the effective management of cultural diversity and how these processes contribute to the perception of collective efficacy. The model aims to show how social interaction processes within teams can be integrated with effective management of cultural diversity.

Findings

The findings reveal that in order to successfully manage multicultural teams, it is not only sufficient to recognize cultural diversity, but also diversity should be transformed into a collective power at the team level. The model developed on the basis of Social Cognitive Theory describes a learning process in which team members can learn from each other through observation, internalize different cultural experiences by symbolizing them, and develop a collective behavior to achieve common goals as a result of these processes. In this process, the level of intercultural interaction, self-regulation skills and collective foresight capacity for the future stand out as the main determinants that increase the collective competence levels of teams.

Discussion and Conclusion

The management of multicultural teams requires the development of a shared consciousness, trust and collective capacity to act beyond individual skills. The developed model provides a holistic assessment of intercultural influence and determinism, learning from different cultures, internalizing cultural observations and experiences, future-oriented evaluation, self-regulation, development of self-efficacy and collective efficacy perception and behaviour. In this context, the theoretical tools offered by Social Cognitive Theory provide a powerful framework for team members to develop cultural awareness, learn from each other and unite around a common belief of success. The developed model reveals how cultural diversity in multicultural teams contributes to organizational effectiveness through collective efficacy; in this respect, it both makes a theoretical contribution to the organizational behaviour literature and provides a practical roadmap for practitioners in the context of international business and multicultural organizations.



© Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY NC) license.
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).