

**Araştırma Makalesi**

**Sosyal Kimlik Teorisi Çerçevesinde Kültürel Çeşitliliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi**

*The Effect of Cultural Diversity on Organizational Cynicism within the Framework of Social Identity Theory*

<b>Ozan Emre UFACIK</b> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Beykent Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi <a href="mailto:emreufacik@beykent.edu.tr">emreufacik@beykent.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0002-7982-6440">https://orcid.org/0000-0002-7982-6440</a>	<b>Gözde MORGÜL</b> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Beykent Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi <a href="mailto:gozdemorgul@beykent.edu.tr">gozdemorgul@beykent.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0002-9276-9727">https://orcid.org/0000-0002-9276-9727</a>	<b>Muhammet Fatih ŞENGÜLLENDİ</b> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Beykent Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi <a href="mailto:fatih sengullendi@beykent.edu.tr">fatih sengullendi@beykent.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/000-0002-6807-6947">https://orcid.org/000-0002-6807-6947</a>
--	--	--

<b>Makale Geliş Tarihi</b>	<b>Makale Kabul Tarihi</b>
<b>08.01.2026</b>	<b>09.05.2026</b>

**Öz**

Bu çalışma, Sosyal Kimlik Teorisi çerçevesinde kültürel çeşitliliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini teknoloji ve otomotiv sektörlerinde karşılaştırmalı olarak incelemeyi amaçlayan nitel bir çalışmadır. Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle artan kültürel çeşitlilik, yenilikçilik ve rekabet avantajı sağlarken, uygun yönetilmediğinde örgütsel sinizmi artırabilmektedir. Bu bağlamda, bireylerin grup aidiyeti temelinde örgüte yönelik tutumlarını şekillendirdiğini savunan Sosyal Kimlik Teorisi kuramsal zemin sunmaktadır. Çalışma, kültürel farklılıkların çalışanların algı, duygu ve davranışlarını nasıl etkilediğini ve bu sürecin örgütsel bağlılık ile ilişkisini ortaya koymayı hedeflemektedir. Araştırma, Türkiye'deki iki farklı sektörde faaliyet gösteren firmalarda nitel yöntemle gerçekleştirilmiştir ve yarı yapılandırılmış görüşmeler ve gözlem notları ile veriler toplanmıştır. Tematik analiz yöntemiyle değerlendirilen bulgular, esnek yapılı teknoloji sektöründe kültürel çeşitliliğin sinizmi azalttığını; merkezîyetçi otomotiv sektöründe ise yetersiz politikaların dışlanma hissi ve sinizm yarattığını göstermiştir. Elde edilen sonuçlar, sektörün yapısal özellikleri ve yönetim yaklaşımlarının kültürel çeşitliliğin etkilerini belirleyici bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgular, kültürel çeşitliliğin etkin yönetiminin örgütsel bağlılık açısından önemini vurgulamaktadır. Bu yönüyle çalışma, yöneticilere ve insan kaynakları uygulayıcılarına kültürel çeşitliliğin kapsayıcı politikalarla desteklenmesi gerektiğine dair önemli çıkarımlar sunmaktadır. Araştırmanın sınırlı sayıda çalışan ve yalnızca iki firma üzerinde gerçekleştirilmiş olması, çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kültürel Çeşitlilik, Örgütsel Sinizm, Sosyal Kimlik Teorisi, Türkiye, Vaka Çalışması

**Abstract**

This study is a qualitative research that aims to comparatively examine the effects of cultural diversity on organizational cynicism in the technology and automotive sectors within the framework of Social Identity Theory.

**Önerilen Atf /Suggested Citation**

Ufacık, O.E., Morgül, G. & Şengüllendi, M.F., 2026, Sosyal Kimlik Teorisi Çerçevesinde Kültürel Çeşitliliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 61(2), 1890-1901.

*Cultural diversity, which has increased due to globalization and technological advancements, contributes to innovation and competitive advantage; however, when it is not managed effectively, it may lead to higher levels of organizational cynicism. In this context, Social Identity Theory provides a theoretical foundation by suggesting that individuals shape their attitudes toward the organization based on their group membership. The study aims to reveal how cultural differences influence employees' perceptions, emotions, and behaviors, and how this process is related to organizational commitment.*

*The research was conducted using a qualitative methodology in companies operating in two different sectors in Türkiye, and data were collected through semi-structured interviews and observation notes. The findings, analyzed using thematic analysis, indicate that cultural diversity reduces organizational cynicism in the flexible structure of the technology sector, whereas insufficient policies in the centralized automotive sector lead to feelings of exclusion and increased cynicism. The results demonstrate that sectoral structural characteristics and management approaches are determining factors in shaping the effects of cultural diversity. The findings emphasize the importance of effective management of cultural diversity in strengthening organizational commitment. In this respect, the study provides important implications for managers and human resources practitioners regarding the need to support cultural diversity through inclusive policies. The study is limited by the small number of participants and its focus on only two companies.*

**Keywords:** Cultural Diversity, Organizational Cynicism, Social Identity Theory, Türkiye, Case Study

## 1. Giriş

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, iş dünyasında kültürel çeşitliliğin artmasına neden olmakla birlikte organizasyonların insan kaynakları politikaları ile yönetim stratejilerinin de yeniden şekillenmesine yol açmaktadır. Özellikle teknoloji ve otomotiv gibi küresel ölçekte faaliyet gösteren sektörlerde, farklı kültürel arka planlara sahip çalışanların istihdam edilmesi, işletmelere yenilikçilik, yaratıcılık ve rekabet avantajı sağlama potansiyelini de beraberinde getirmektedir. Ancak, kültürel çeşitliliğin etkin bir şekilde yönetilememesi durumunda, çalışanlar arasında algılanan adaletsizlik, iletişim problemleri ve aidiyet duygusunun zayıflaması gibi sorunlar ortaya çıkabilmekte ve bu da örgütsel sinizmin artmasına zemin hazırlayabilmektedir. Örgütsel sinizm, çalışanların organizasyona yönelik güvensizlik, umutsuzluk ve olumsuz duygular geliştirmesi olarak tanımlanmakta olup (Dean vd., 1998), özellikle yüksek düzeyde kültürel çeşitliliğe sahip iş ortamlarında daha görünür hale gelebilmektedir (Mousa, 2017). Bu çerçevede, çalışanların grup aidiyeti ve grup içi etkileşimler üzerinden kendilerini tanımladıklarını savunan Sosyal Kimlik Teorisi, kültürel çeşitliliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini anlamada kuramsal bir zemin sunmaktadır (Tajfel ve Turner, 1986; Hofhuis vd., 2012). Kültürel çeşitliliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkisi, organizasyonel yapı ve sektörün doğasına bağlı olarak farklılık gösterebilir. Teknoloji sektörü genellikle daha esnek, yatay ve yenilik odaklı yapılarla karakterize edilirken, otomotiv sektörü daha merkeziyetçi ve hiyerarşik bir yapıdadır (Çiçek vd., 2021). Bu yapısal farklılıklar, kültürel çeşitliliğin nasıl yönetildiğini ve çalışanlar üzerinde nasıl bir etki yarattığını belirleyici bir faktör haline getirmektedir.

Bu çalışma, teknoloji ve otomotiv sektörlerinde kültürel çeşitliliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini karşılaştırmalı olarak incelemeyi amaçlayan daha kapsamlı bir araştırma sürecinin pilot uygulaması niteliğindedir. Araştırma, sınırlı sayıda katılımcıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilerek, veri toplama araçlarının işlerliğini test etmek, temaların ön izlenimini elde etmek ve metodolojik tasarımı değerlendirmek amacıyla yürütülmüştür. Bu doğrultuda elde edilen bulgular, hem teorik çerçevenin geçerliliğini test etmekte hem de ileride gerçekleştirilecek daha geniş çaplı araştırmalar için ön bilgi sağlamaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, iş dünyasında kültürel çeşitliliğin artmasına yardımcı olmakla birlikte organizasyonların insan kaynakları politikaları ile yönetim stratejilerinin de yeniden şekillenmesine yol açmaktadır. Özellikle teknoloji ve otomotiv gibi küresel ölçekte faaliyet gösteren sektörlerde, farklı kültürel arka planlara sahip çalışanların istihdam edilmesi, işletmelere yenilikçilik, yaratıcılık ve rekabet avantajı sağlama potansiyelini de beraberinde getirmektedir. Ancak, kültürel çeşitliliğin etkin bir şekilde yönetilememesi durumunda, çalışanlar arasında algılanan adaletsizlik, iletişim problemleri ve aidiyet duygusunun zayıflaması gibi sorunlar ortaya çıkabilmekte ve bu da örgütsel sinizmin artmasına zemin hazırlayabilmektedir (Hofhuis, 2016).

Kültürel çeşitlilik, örgütsel bağlamda farklı bilgi birikimlerinin, değer sistemlerinin ve kimlik temelli aidiyetlerin örgütsel süreçlere nasıl yansıdığını açıklayan çok boyutlu bir yapıdır. Erken dönem çalışmalarda bu kavram daha çok farklı kültürel grupların aynı örgüt içinde temsil edilmesi ve bu farklılığın yönetim açısından doğurduğu sonuçlar üzerinden değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda Cox (1994), kültürel çeşitliliği bireylerin kültürel geçmişlerinden kaynaklanan farklılıkların örgütsel etkileşim ve öğrenme süreçleri üzerindeki etkisi bağlamında değerlendirmiştir. UNESCO (2001) ise kültürel çeşitliliği farklı kimliklerin tanınması, korunması ve meşru kabulü temelinde tanımlamıştır. Bu yaklaşım, kültürel çeşitliliğin yalnızca demografik bir gerçeklik değil, aynı zamanda yönetsel ve toplumsal olarak anlamlandırılan bir olgu olduğunu göstermektedir.

Yönetim alanında kültürel çeşitliliğe ilişkin ilk güçlü tartışmalardan biri, bu yapının işletmeler için stratejik bir avantaj üretilip üretilmediği sorusu etrafında şekillenmiştir. Cox ve Blake (1991), uygun biçimde yönetilen kültürel çeşitliliğin yaratıcılık, problem çözme kapasitesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini ileri sürmüştür. Ancak ilerleyen dönemlerde, çeşitliliğin etkilerinin doğrusal ve otomatik olmadığını, sonuçların büyük ölçüde örgütsel bağlama, yönetsel uygulamalara ve çalışanların farklılıkları nasıl anlamlandırdığına bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla kültürel çeşitlilik, bir yandan bilgi çeşitliliği ve yenilik kapasitesini destekleyen bir unsur olarak değerlendirilirken diğer yandan alt grup oluşumu, iletişim güçlükleri, ilişki çatışması ve düşük aidiyet gibi sorunlara da zemin hazırlayabilmektedir (Roberson, 2019).

Bu nedenle güncel literatür, kültürel çeşitliliğin sonuçlarını yalnızca çeşitliliğin varlığı üzerinden değil, çeşitlilik iklimi ve kapsayıcılık düzeyi üzerinden açıklamaktadır. Roberson (2019), işyeri çeşitliliği araştırmalarının zaman içinde tanımsal yaklaşımdan çıkarak daha karmaşık bir çerçeveye yöneldiğini ve çeşitliliğin etkilerinin artık kimlik süreçleri, güç ilişkileri, kapsayıcı uygulamalar ve örgütsel bağlamla birlikte ele alındığını belirtmektedir. Benzer biçimde Holmes ve arkadaşları (2020), olumlu bir çeşitlilik ikliminin çalışan tutumları ve davranışlarıyla birlikte daha güçlü biçimde ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu bulgular, kültürel çeşitlilikten doğan potansiyel yararın, ancak adalet, katılım ve aidiyet duygusunu güçlendiren örgütsel koşullar altında gerçekleşebileceğini düşündürmektedir. Son dönem çalışmalar da, farklılıkların yalnızca temsil edilmesinin yeterli olmadığını ortaya çıkarmakla birlikte çalışanların hem örgüte ait hissetmeleri hem de özgün kimliklerini koruyabilmeleri gerektiğini vurgulamaktadır (Chung vd., 2020; Roberts ve Caza, 2024).

Kültürel çeşitliliğin örgütsel sonuçlarına ilişkin bu ikili yapı, Sosyal Kimlik Teorisi açısından özellikle anlamlıdır. Teoriye göre bireyler, kendilerini belirli sosyal kategoriler üzerinden tanımlamakta ve grup üyeliklerinden hareketle aidiyet, karşılaştırma ve ayırım süreçleri geliştirmektedir. Örgüt içinde kültürel farklılıkların belirginleşmesi, çalışanların “biz” ve “onlar” ayrımı üzerinden konumlanmasına yol açabilmekte; bu durum da özellikle kapsayıcı olmayan ortamlarda dışlanma, güvensizlik ve adaletsizlik algısını artırmaktadır. Ely ve Thomas’ın (2001) çalışması, kültürel farklılıkların örgütsel öğrenmeye ve performansa katkı sunabilmesi için bu farklılıkların yalnızca hoşgörülle karşılanmasının değil, iş süreçlerine anlamlı biçimde dahil edilmesinin gerekli olduğunu göstermektedir. Daha güncel çalışmalarda, örgütsel alt grup yapılarının ve kimlik temelli ayrışmaların örgütsel özdeşleşme, yenilik ve performans üzerinde belirleyici olabildiğini ortaya koymaktadır (Leicht-Deobald vd., 2021).

Prenzel vd. (2024) kültürel çeşitliliğin yenilikçilik üzerindeki makro etkilerini incelerken; bu çalışma, söz konusu çeşitliliğin mikro düzeyde çalışan tutumlarını (sinizm) ve sosyal kimlik süreçlerini nasıl şekillendirdiğine odaklanarak literatürdeki bu boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

Örgütsel sinizm, çalışanların kurumlarının dürüstlükten yoksun olduğu inancından kaynaklanmaktadır (Johnson ve O’Leary-Kelly, 2003). Bu kavram, ilk kez Kanter ve Mirvis (1989) tarafından Amerikalı çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırma ile, sinizmin örgütlerde neden yaygınlaştığının anlaşılması amacıyla ortaya konmuştur (James, 2005; Turan, 2011; Yıldız vd., 2013; Börü vd., 2020). Örgütsel sinizm, bireyin çalıştığı örgüte yönelik olumsuz bir tutumunu ifade eder ve bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenlerin toplamından oluşur (Dean vd., 1998; Bedeian, 2007). Bu tutum, örgütün niyetlerine, eylemlerine ve değerlerine yönelik eleştirel bir değerlendirme sonucunda ortaya çıkar (Yan vd., 2024). Örgütsel sinizm, çalışanların örgüte karşı duydukları güvensizlik, umutsuzluk ve olumsuz tutumlar olarak tanımlanmakla birlikte özellikle kültürel çeşitliliğin yüksek olduğu organizasyonlarda daha belirgin hale gelir (Mousa, 2018). Scott ve Zweig (2016), örgütsel sinizmin oluşumunda bireysel

algıların önemini vurgulamaktadır Sosyal kimlik teorisi bağlamında bu durum, kültürel azınlık grubuna mensup çalışanların, grup kimlikleri üzerinden yaptıkları öz değerlendirmelerin örgütsel uygulamalarla çatışması sonucu sinizme dünüşebileceğini düşündürmektedir. Arabacı (2010) sinizmin bir boyutu olan duyarsızlaşmanın çalışanların kurumsal aidiyetini zedelediğine dikkat çekmiştir. Kültürel çeşitliliğin yoğun olduğu ancak yönetilemediği ortamlarda, bu duyarsızlaşma ve dışlanma hissi, özellikle otomotiv gibi merkezietçi yapılarda çalışanların örgütten duygusal olarak kopmasına neden olabilmektedir.

Kültürel çeşitlilik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi anlamada sosyal kimlik teorisi (Tajfel ve Turner, 1986) önemli bir çerçeve sunar. Teoriye göre, bireyler kendilerini ait oldukları sosyal gruplar aracılığıyla tanımlayıp sınıflandırır ve bu süreçte ait oldukları grupla özdeşleşirler. Bu gruplar arasındaki dinamikler çalışan davranışlarını şekillendirir. Farklı kültürel gruplar arasında algılanan adaletsizlik veya dışlanma, çalışanların örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olabilir (Hofhuis vd., 2012). Bu durum, özellikle hiyerarşik yapıların hakim olduğu organizasyonlarda daha da belirginleşmektedir (Çiçek vd., 2021).

Farklı kültürel gruplar arasında algılanan adaletsizlik veya dışlanma, çalışanların örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olabilir. Bu durum, özellikle hiyerarşik yapıların hakim olduğu organizasyonlarda daha da belirginleşmektedir. Nitekim, kültürel çeşitliliğin yoğun olduğu ortamlarda ortaya çıkan bu sosyal kimlik dinamikleri, yönetsel uygulamalarla desteklenmediğinde doğrudan örgütsel sinizmi tetikleyen bir mekanizmaya dönüşmektedir (Mousa, 2018; Hofhuis vd., 2012). Sonuç olarak, kültürel çeşitlilik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki; örgütsel aidiyet, eşitlik algısı ve yönetim tarzı gibi birçok faktörün etkileşimiyle şekillenmektedir. Bu ilişkinin yönetimi, kültürel farkların sadece birer farklılık değil, aynı zamanda örgütsel öğrenme ve dönüşüm için birer fırsat olarak görülmesini gerektirmektedir.

### 3. Araştırma Yöntemi

Bu araştırma, bireylerin kendilerini ait oldukları sosyal gruplar üzerinden tanımladığını ve bu tanımlamanın örgütsel tutumlarını şekillendirdiğini savunan sosyal kimlik teorisi çerçevesinde yapılandırılmıştır. Teoriye göre çalışanlar, örgüt içindeki kültürel çeşitliliği bir sosyal sınıflandırma aracı olarak kullanmakla birlikte kendi kültürel grupları ile diğer gruplar arasında sürekli bir sosyal karşılaştırma yapmaktadır (Hofhuis vd., 2012). Eğer bir çalışan, kendi kültürel grubunun örgüt içerisinde marjinalleştiğini veya adaletsizliğe uğradığını algırsa, bu durum sosyal kimlik tehdidi yaratarak örgüte karşı bir savunma mekanizması olan sinizmi tetikleyebilmektedir (Mousa, 2018). Kuramsal çerçevede vurgulanan bu grup içi ve gruplar arası dinamiklerin, otomotiv ve teknoloji gibi yapısal olarak farklılaşan sektörlerdeki somut karşılıklarını görebilmek adına araştırma tasarımında vaka çalışması yöntemi benimsenmiştir. Bu yöntem, sosyal kimlik süreçlerinin yarattığı algısal farklılıkların pratik uygulamalarla nasıl bütünleştiğini derinlemesine incelemeye olanak tanımaktadır.

Vaka çalışması, güncel sosyal olguların kendi bağlamsal gerçekliği içerisinde derinlemesine incelenmesine olanak tanıyan ve belirli bir olayın çok yönlü analizini gerçekleştirmeyi hedefleyen nitel bir araştırma yöntemidir. Bu yöntem, incelenen olgunun daha geniş yapısal ve toplumsal dinamiklerle ilişkilendirilmesini mümkün kılarak, teorik çıkarımların sahadaki somut örneklerle desteklenmesini sağlar (Sığı, 2018).

Araştırmada veri toplama sürecinde yarı yapılandırılmış görüşmeler, gözlem notları ve şirket içi belgeler kullanılmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren otomotiv ve teknoloji sektörlerinden seçilen iki firmadaki çalışanlarla gerçekleştirilen görüşmelerde, kültürel çeşitliliğin nasıl yönetildiği, çalışanların bu yönetim politikalarını nasıl algıladığı ve örgütsel sinizmin nasıl şekillendiği üzerine sorular sorulmuştur. Toplanan veriler, tematik analiz yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Örneklem seçiminde maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi benimsenmiş olup, farklı yaş gruplarından, farklı kültürel geçmişlere sahip ve farklı kıdem seviyelerindeki çalışanlarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Teknoloji sektöründe 4 çalışan, otomotiv sektöründe ise 6 çalışan ile yüz yüze görüşmeler yapılmış ve çalışanların örgütsel sinizm algıları detaylı bir şekilde incelenmeye çalışılmıştır.

### 4. Bulgular ve Tartışma

Bu bölümde, yapılan nitel görüşmelerden elde edilen veriler doğrultusunda oluşturulan temalara yer verilmiştir. Verilerin analizinde Braun ve Clarke'ın (2006) önerdiği tematik analiz yöntemi kullanılmıştır. Analiz süreci, aşağıda belirtilen adımlar doğrultusunda yürütülmüştür:

Verilere aşinalık: Görüşmeler ses kayıtları alınarak yazılı forma dönüştürülmüş, ardından defalarca okunarak veriye bütüncül bir bakış geliştirilmiştir.

İlk kodların oluşturulması: Her bir görüşme dökümünde dikkat çeken ifadeler açık kodlama yöntemiyle işaretlenmiş, katılımcı ifadelerindeki benzerlikler ve farklılıklar not edilmiştir.

Temaların geliştirilmesi: Kodlar arasında ilişki kurularak anlamlı örüntüler saptanmış ve bunlar bir araya getirilerek temalar oluşturulmuştur.

Temaların gözden geçirilmesi: Temalar, veri setiyle olan uyumu açısından tekrar değerlendirilmiş; bazı alt temalar yeniden adlandırılmış, bazıları ise birleştirilmiştir.

Temaların tanımlanması ve adlandırılması: Her tema için kapsamlı açıklamalar yapılmış ve örnek alıntılarla desteklenecek şekilde yapılandırılmıştır.

Analiz süreci sonucunda üç ana tema (Kültürel çeşitlilik algısı, örgütsel sinizm ve yönetim yaklaşımları) ve bunlara bağlı olarak birden çok alt tema belirlenmiştir. Bu temalar, katılımcıların kültürel çeşitlilik ve örgütsel sinizm konularındaki deneyimlerini ve algılarını yansıtmaktadır. Aşağıda, bu temalara ilişkin örnek sözlü alıntılar ve araştırmacı yorumları tablo halinde sunulmuştur.

**Tablo 1: Tematik Analiz Tablosu**

Tema	Alt Tema	Sektör	Katılımcı Kodu	Alıntı	Yorum
Kültürel Çeşitlilik Algısı	Yenilik ve Yaratıcılığa Katkı	Teknoloji	T1	Farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanlarla çalışmak, problemlere farklı açılardan bakmamıza olanak sağlıyor.	Kültürel çeşitlilik, problem çözüm süreçlerinde pozitif katkı sağlamaktadır.
Kültürel Çeşitlilik Algısı	İletişim Zorlukları	Teknoloji	T2	Bazen kültürel farklılıklar nedeniyle iletişim kopuklukları yaşıyoruz.	Farklılıklar iş süreçlerinde koordinasyon sorunlarına neden olabiliyor.
Kültürel Çeşitlilik Algısı	Farklılıklara Saygı ve Uyum	Teknoloji	T3	Şirket kültürü farklılıklara saygı duyuyor, bu yüzden kendimi güvende hissediyorum.	Kapsayıcı organizasyon kültürü, aidiyet duygusunu güçlendiriyor.
Kültürel Çeşitlilik Algısı	Farklılıkların Görünmezliği	Otomotiv	O5	Yönetim çeşitliliği önemseydiğini söylüyor ama bunu biz hiç hissetmiyoruz.	Söylem-eylem uyumsuzluğu, çalışan algısını olumsuz etkiliyor.

Örgütsel Sinizm	Dışlanma Algısı	Otomotiv	O1	Yönetim bizim ihtiyaçlarımızı anlamıyor, kendimizi dışlanmış hissediyoruz.	Merkeziyetçi yapı, kapsayıcılığı engelleyerek sinizme neden olabiliyor.
Örgütsel Sinizm	Yönetim Politikalarına Güvensizlik	Otomotiv	O2	Çeşitlilik eğitimleri sadece formalitede kalıyor, kimse gerçekten bunları önemsemiyor.	Politikalarda samimiyet eksikliği sinik tutumları besliyor.
Örgütsel Sinizm	Kariyer Gelişimi Adaletsizliği	Otomotiv	O3	Yabancı çalışanlar için pozisyonlarında yükselme imkanları daha zor, bunu hepimiz biliyoruz.	Kültürel gruplar arası fırsat eşitsizliği sinizm ve motivasyon kaybı yaratıyor.
Örgütsel Sinizm	Ümitsizlik ve Kopukluk	Otomotiv	O6	Bizi ne kadar dinleseler de değişen bir şey olmuyor.	Süreçlere güven kaybı, çalışanların katılımını düşürüyor.
Yönetim Yaklaşımları	Kapsayıcı Uygulamalar	Teknoloji	T4	Esnek saatler ve sosyal etkinlikler sayesinde birbirimizi daha iyi tanımaya fırsat buluyoruz.	Uyumlaştırıcı politikalar kültürel bütünleşmeyi kolaylaştırıyor.
Yönetim Yaklaşımları	Yetersiz Üst Yönetim Desteği	Otomotiv	O4	Üst yönetim çeşitlilik konusunda hiçbir şey yapmıyor.	Üst düzey yöneticilerin ilgisizliği uygulamaların etkisini azaltıyor.

Teknoloji şirketinde farklı ülkelerden çalışanların yer aldığı bir ekip üzerinde yapılan analizlerde, çalışanların büyük çoğunluğu kültürel çeşitliliğin yenilikçiliği artırdığını belirtmiştir. Örneğin, bir yazılım mühendisi, "Farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanlarla çalışmak, problemlere farklı açılardan bakmamızı sağlıyor ve bu da yaratıcı çözümler üretmemizi sağlıyor" şeklinde görüş belirtmiştir. Bu ifade, kültürel çeşitliliğin yenilikçiliği artırma potansiyelini göstermektedir.

Ancak, bazı çalışanlar dil bariyerleri ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan yanlış anlamaların zaman zaman iş birliğini zorlaştırdığını dile getirmiştir. Örneğin, bir proje yöneticisi, "Bazen kültürel farklılıklar nedeniyle iletişim kopuklukları yaşıyoruz ve bu da projelerin gecikmesine neden oluyor" demiştir. Bu tür ifadeler, kültürel çeşitliliğin yönetimde iletişim sorunlarının önemli bir engel teşkil ettiğini göstermektedir.

Şirketin çeşitlilik politikaları; farklı kültürel gruplara yönelik bilinçlendirme eğitimleri, kültürel kaynaşmayı teşvik eden sosyal etkinlikler ve kapsayıcı bir iş ortamı yaratmak için esnek çalışma koşulları sunma gibi uygulamaları içermektedir. Bu politikalar, çalışanların kültürel çeşitliliği benimsemesini kolaylaştırmış ve örgütsel sinizmin azalmasına katkıda bulunmuştur.

Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firma üzerinde yapılan incelemede ise, merkeziyetçi yapının kültürel çeşitliliğin yönetiminde belirleyici rol üstlendiği görülmüştür. Çalışanlar, üst yönetimin çeşitlilik politikalarını yetersiz bulduklarını ve bazı kültürel grupların dışlanmış hissettiğini dile getirmiştir. Örneğin, bir üretim mühendisi, "Yönetim, farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanların ihtiyaçlarını anlamıyor ve bu da bizim kendimizi dışlanmış hissetmemize neden oluyor" şeklinde bir ifade kullanmıştır. Bu tür ifadeler, kültürel çeşitliliğin yönetiminde üst yönetimin tutumunun kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Şirketin çeşitlilik yönetimi politikaları, büyük ölçüde yasal uyumluluk ve zorunlu eğitimlerle sınırlı kalmış, bu durum da kapsayıcılığı artırıcı gönüllü programlar ve çalışanlar arası sosyal etkileşim fırsatları yaratma konusunda eksiklikler oluşmasına neden olmuştur. Örneğin, bir insan kaynakları çalışanı, "Çeşitlilik eğitimleri sadece formalite için yapılıyor ve çalışanların gerçek ihtiyaçlarına cevap vermiyor" şeklinde açıklamada bulunmuştur. Bu durum, örgütsel sinizmin artmasına ve dolayısıyla da çalışan bağlılığının azalmasına yol açabilmektedir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, kültürel çeşitliliğin örgütsel sinizm üzerindeki etkilerinin sektörler arasında belirgin farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular; teknoloji sektöründeki esnek organizasyon yapılarının ve aktif çeşitlilik politikalarının çalışan bağlılığını güçlendirerek sinizmi dizginlediğine işaret etmektedir. Buna karşın otomotiv sektöründe, merkeziyetçi yönetim anlayışının ve sınırlı çeşitlilik uygulamalarının bir sonucu olarak, çalışanların kendilerini dışlanmış hissettikleri ve bu durumun örgütsel sinizmi daha yüksek seviyelere taşıdığı gözlemlenmiştir.

Söz konusu veriler, kültürel çeşitliliğin yalnızca statik bir demografik değişken değil aynı zamanda örgüt içi iletişim, liderlik tarzı ve kurumsal yapı gibi dinamiklerle etkileşim halindeki canlı bir süreç olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Katılımcı yönetim modellerinin benimsendiği ve kariyer fırsatlarında şeffaflığın sağlandığı örgütlerde, çeşitliliğin yenilikçilik üzerindeki olumlu etkileri daha belirgin hale gelmektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları uygulayıcılarının farklılıkları birer zenginlik olarak konumlandırıp bütünleştirici stratejiler geliştirmesi, örgütlerin uzun vadeli sağlığı açısından kritik bir zorunluluk olarak gözükmektedir.

Ortaya çıkan bu tablo doğrultusunda, örgütlerde kültürel farkındalık düzeyini artıracak hizmet içi eğitim programlarının sistematik olarak planlanması önerilmektedir. Liderlik yaklaşımlarının kapsayıcı bir perspektifle yeniden gözden geçirilmesi ve çalışanların görüşlerini özgürce ifade edebilecekleri güven temelli iletişim mekanizmalarının oluşturulması da örgütsel uyumu destekleyecektir.

Bu araştırma belirli sınırlılıklar içermektedir. İlk olarak, çalışmanın örnekleme teknoloji ve otomotiv sektörlerindeki belirli firmalarla sınırlı olduğundan, elde edilen sonuçların tüm sektörlerde genellenmesi mümkün değildir. İkinci olarak, nitel bir desen benimsendiği için bulgular katılımcıların öznel algıları ve mülakat anındaki beyanlarıyla şekillenmiştir. Gelecek araştırmalarda, bu bulguların geçerliliğini ve genellenebilirliğini artırmak adına daha geniş örneklemlerle ve farklı coğrafi bölgeleri kapsayan boylamsal çalışmaların yürütülmesi önem taşımaktadır. Ayrıca, kültürel çeşitlilik ile sinizm arasındaki ilişkide psikolojik güvenlik veya örgütsel adalet gibi aracı değişkenlerin etkisini inceleyen karma yöntemli araştırmaların literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

## Kaynakça

- Arabacı, I. B. (2010). The Effects of Depersonalization and Organizational Cynicism Levels on The Job Satisfaction of Educational Inspectors. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2802–2811.
- Bedeian, A. G. (2007). Even If The Tower Is "Ivory," It Isn't "White": Understanding The Consequences of Faculty Cynicism. *Academy of Management Learning & Education*, 6(1), 9–32. doi:10.5465/AMLE.2007.24401700

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Chung, B. G., Ehrhart, K. H., Shore, L. M., Randel, A. E., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2020). Work Group Inclusion: Test of A Scale and Model. *Group & Organization Management*, 45(1), 75–102.
- Cox, T. (1994). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56. doi:10.5465/AME.1991.4274465
- Çiçek, B., Türkmenoğlu, M. A., & Özbilgin, M. (2021). Examining The Mediating Role of Organisational Support on The Relationship Between Organisational Cynicism and Turnover Intention in Technology Firms in Istanbul. *Frontiers in Psychology*, 12, 606215. doi:10.3389/fpsyg.2021.606215
- Dean, J. W., Jr., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352. doi:10.5465/AMR.1998.533230
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. doi:10.2307/2667087
- Hofhuis, J., van der Rijt, P. G. A., & Vlug, M. (2016). Diversity Climate Enhances Work Outcomes Through Trust and Openness in Workgroup Communication. *SpringerPlus*, 5, 714.
- Hofhuis, J., van der Zee, K. I., & Otten, S. (2012). Social Identity Patterns in Culturally Diverse Organizations: The Role of Diversity Climate. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 964–989. doi:10.1111/j.1559-1816.2011.00848.x
- Holmes, O., Jiang, K., Avery, D. R., McKay, P. F., Oh, I.-S., & Tillman, C. J. (2020). A Meta-Analysis Integrating 25 Years of Diversity Climate Research. *Journal of Management*, 46, 1357–1382.
- James, M. S. L. (2005). *Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of The Potential Positive and Negative Effects on School Systems* (Unpublished doctoral dissertation). Florida State University, Tallahassee, FL.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627–647. doi:10.1002/job.207
- Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1989). *The cynical Americans: Living and Working in an Age of Discontent and Disillusion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I., & Kasper, G. (2021). Organizational Demographic Faultlines: Their Impact on Collective Organizational Identification, Firm Performance, And Firm Innovation. *Journal of Management Studies*.
- Mousa, M. (2017). Diversity Challenges and Organizational Cynicism: A Study on Egyptian Physicians. *Journal of Intercultural Management*, 9(2), 41–74.
- Mousa, M. (2018). The Effect of Cultural Diversity Challenges on Organizational Cynicism Dimensions: A Study From Egypt. *Journal of Global Responsibility*, 9(3), 280–300. doi:10.1108/JGR-06-2017-0037
- Prenzel, P., Bosma, N., Schutjens, V., & Stam, E. (2024). Cultural Diversity and Innovative Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 63(4), 1381–1414. doi:10.1007/s11187-024-00888-1
- Roberson, Q. M. (2019). Diversity in The Workplace: A Review, Synthesis, and Future Research Agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69–88.

- Roberts, L. M., & Caza, B. B. (2024). Positive Identity Construction in Diverse Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- Scott, K. A., & Zweig, D. (2016). Understanding and Mitigating Cynicism in The Workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 552–569. doi:10.1108/JMP-01-2015-0023
- Sığrı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7–24). Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- UNESCO. (2001). *Universal Declaration on Cultural Diversity*. Paris, France: UNESCO.
- Yan, D., Li, L., & Jeon, H. (2024). Does Self-Sacrificial Leadership Reduce The Subordinate's Organizational Cynicism? The Mediating Role of Distributive Justice And Ethical Corporate Social Responsibility. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(8), 1401–1416. doi:10.1108/LODJ-03-2023-0112
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies*, 8(6), 853–879. doi:10.7827/TurkishStudies.4544

**Research Article**

**Sosyal Kimlik Teorisi Çerçevesinde Kültürel Çeşitliliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi**

*The Effect of Cultural Diversity on Organizational Cynicism within the Framework of Social Identity Theory*

<p><b>Ozan Emre UFACIK</b> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Beykent Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi <a href="mailto:emreufacik@beykent.edu.tr">emreufacik@beykent.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0002-7982-6440">https://orcid.org/0000-0002-7982-6440</a></p>	<p><b>Gözde MORGÜL</b> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Beykent Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi <a href="mailto:gozdemorgul@beykent.edu.tr">gozdemorgul@beykent.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0002-9276-9727">https://orcid.org/0000-0002-9276-9727</a></p>	<p><b>Muhammet Fatih ŞENGÜLLENDİ</b> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Beykent Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi <a href="mailto:fatih sengullendi@beykent.edu.tr">fatih sengullendi@beykent.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/000-0002-6807-6947">https://orcid.org/000-0002-6807-6947</a></p>
---	---	---

**Extended Abstract**

This qualitative study, grounded in Social Identity Theory, examines the effects of cultural diversity on organizational cynicism within the technology and automotive sectors. With the acceleration of globalization and technological advancement, organizations increasingly employ individuals from diverse cultural backgrounds. While cultural diversity can enhance creativity, innovation, and competitive advantage, it may also result in communication challenges, perceived injustice, and diminished organizational identification if not effectively managed. These conditions can foster organizational cynicism. This pilot study assesses the research design, identifies preliminary themes, and evaluates data collection instruments as part of a broader research project.

Building on prior research that predominantly addresses cultural diversity at a macro or performance-oriented level, this study shifts the analytical focus toward micro-level employee attitudes—particularly organizational cynicism—thereby addressing an important gap in the literature. In doing so, it contributes to a more nuanced understanding of how diversity is experienced, interpreted, and internalized by employees rather than merely measured as a demographic variable. This shift in focus enables a richer interpretation of employee responses to diversity, particularly in relation to trust, belonging, and perceived fairness within organizations.

The conceptual framework of the study focuses on three constructs: cultural diversity, organizational cynicism, and social identity theory. Cultural diversity refers to the coexistence of individuals from different backgrounds within an organization. Effective management of diversity can promote learning, creativity, and improved decision-making, whereas neglecting diversity may lead to misunderstandings, conflict, and reduced group cohesion. Organizational cynicism is defined as employees' distrust of organizational intentions and practices, accompanied by negative evaluations of those intentions and practices. Social identity theory provides insight into how individuals develop perceptions of the organization, particularly when group boundaries are distinct. This theoretical alignment also allows for a more comprehensive interpretation of how identity-based processes translate into observable workplace attitudes.

Unlike studies that treat diversity as a static demographic variable, this research conceptualizes it as a dynamic social process shaped by identity construction, intergroup comparisons, and perceived organizational justice. This perspective allows for a deeper theoretical integration between diversity management and social identity mechanisms.

The study posits that cultural diversity influences organizational cynicism differently across sectors and organizational structures. The technology sector is typically characterized by flexible, innovative, and flat structures, whereas the automotive sector is more centralized, hierarchical, and standardized. These structural differences affect both the management of diversity and employees' interpretations of diversity practices. The primary research question investigates how cultural diversity affects organizational cynicism in these sectors and how management approaches mediate this relationship. Such a comparative approach provides an opportunity to uncover sector-specific dynamics that may otherwise remain overlooked in single-context studies.

In this respect, the study introduces a comparative sectoral lens, highlighting how structural and managerial configurations act as boundary conditions in the diversity–cynicism relationship. This comparative approach strengthens the explanatory power of social identity theory in organizational contexts.

The study uses a qualitative case study to explore the phenomenon in its real-life context and to better understand employees' experiences. The data came from two Turkish companies: one in technology and one in automotive. Ten employees participated: 4 from the technology company and 6 from the automotive company. Maximum variation sampling was used to ensure diversity in age, culture, and position. Interview questions addressed three main areas: perceptions of workplace diversity, experiences with organizational cynicism, and perspectives on management's diversity initiatives. With participant consent, all interviews were recorded and transcribed verbatim. Data analysis followed Braun and Clarke's thematic analysis, which involved reading the data, coding, grouping codes into themes, and subsequently reviewing, refining, and naming these themes.

Three primary themes emerged: perceptions of diversity, organizational cynicism, and management approaches. Participants from the technology sector emphasized the advantages of diversity for fostering innovation and creativity. They reported that collaborating with colleagues from diverse backgrounds enabled them to approach problems from multiple perspectives and develop creative solutions. While some participants noted language and communication style differences as challenges, these issues were generally manageable.

In the automotive sector, perceptions of diversity were mixed and occasionally negative. Participants indicated that while management discussed diversity, tangible actions were often absent. Cultural differences were sometimes overlooked, leading some employees to feel excluded and diminishing their sense of belonging.

Organizational cynicism emerged as a prominent theme in the automotive sector. Participants reported feelings of exclusion, distrust toward management, and skepticism regarding diversity initiatives. Diversity training was often perceived as merely symbolic and lacking substantive impact. Additionally, perceived career inequalities were highlighted. These experiences contributed to frustration, disengagement, and detachment from the organization.

In contrast, organizational cynicism was less evident in the technology sector. Participants generally expressed greater trust in management and perceived diversity policies as authentic. Flexible work arrangements, social activities, and open communication contributed to a sense of inclusion and mitigated cynicism.

The theme of management approaches underscored the pivotal role of leadership and organizational practices in shaping the relationship between cultural diversity and organizational cynicism. In the technology company, management was perceived as supportive and proactive in fostering inclusion. Conversely, in the automotive company, management was described as more distant and less engaged, with limited involvement from senior leadership, which reduced the effectiveness of diversity initiatives. These findings extend existing literature by demonstrating that leadership style and organizational

climate function as critical mediating mechanisms between diversity and employee attitudes, thereby reinforcing the central role of managerial agency.

The findings indicate that the impact of cultural diversity on organizational cynicism differs by sector. In the technology sector, diversity serves as a valuable resource that enhances organizational outcomes. In contrast, inadequate management of diversity in the automotive industry may exacerbate organizational cynicism. From a practical standpoint, the study suggests that organizations should move beyond symbolic diversity policies and adopt context-sensitive, participatory, and transparent management practices to mitigate cynicism and foster inclusion.

The study demonstrates that diversity should be regarded as more than a demographic characteristic; it should inform organizational strategies and leadership practices. Effective diversity management requires consistent, inclusive, and transparent approaches. Open dialogue, equitable career opportunities, and committed leadership are essential for reducing organizational cynicism. Accordingly, this research offers actionable insights for managers, emphasizing the need to align diversity initiatives with everyday organizational practices and employee expectations.

As a pilot study, several limitations are acknowledged. The small sample size and focus on two companies restrict the generalizability of the findings. Nevertheless, the study provides valuable preliminary insights and highlights the utility of social identity theory in understanding diversity and organizational cynicism. Future research could extend this study by employing mixed-method designs, incorporating longitudinal data, and exploring mediating variables such as psychological safety, trust, and organizational justice. Additionally, cross-cultural comparisons would further enhance the generalizability and theoretical robustness of the findings.