

Farklılıkların Yönetimi

Necmettin Gül¹

Özet

Çalışma hayatında engellik, çalışma hayatında kadın olmak, çalışma hayatında ırkçılığa ve çeşitli sebeplerden dolayı ayrımcılığa maruz kalmak, cinsel yöneliminden dolayı çalışma hayatında kabul görmemek veya dışlanmak gibi çalışma hayatında çeşitlilik olarak nitelendirilen bireylerin iş gücü piyasasında kendilerini ifade edebilme ve var olabilmeleri açısından farklılıkların yönetimi oldukça önemli ve üzerinde durulması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü çalışmak hem hukuksal hem de etiksel boyutta her bireyin temel haklarından biridir. Bu doğrultuda çalışma hakkı anayasal güvence altına alınmış ve çeşitliliğin korunması adına çeşitli kanunlar yürürlüğe konmuştur.

Örgütler belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş yapılardır. Bu yapıların içerisinde birbiriyle tamamen farklı özelliklere, kültürlere, değerlere ve inancılara sahip bireyler bulunmaktadır. Ortak amacı gerçekleştirmek ve karşılıklı fayda sağlamak amacıyla bir araya gelmiş bu bireylerin çeşitli gruplaşmalara, çatışmalara, ayrımcı davranışlara ve yargılayıcı tutumlara maruz kalmamaları açısından yönetim literatürüne girmiş ve kabul görmüş bir yönetim anlayışı olan farklılıkların yönetimi örgütlerin başarısı ve performansı açısından önemlidir. Farklılıkların yönetimi değişen dünya düzleminde giderek daha fazla ihtiyaç haline gelmekte ve kendisine olan ilgiyi arttırmaktadır. Bu kapsamda bu çalışmanın amacı farklılıkların yönetimi kavramını birçok dezavantajlı grup ve bireyleri de kapsayacak şekilde ele almak ve açıklamaktır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü, ngul@ksu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9497-5674

1. GİRİŞ

Sosyal bilim alanında bulunan birçok disiplin geçmişten günümüze insanların, toplumların ve kültürlerin farklılıklarını incelemektedir. Psikoloji disiplini insan ve hayvan davranışları ve bu davranışların farklılıklarını, sosyoloji disiplini günümüz toplumu ve bireyleri arasındaki etkileşim ve farklılıkları, antropoloji disiplini tarihsel süreçte toplumlar arasında oluşan farklılıkları çeşitli boyutları açısından ele almaktadır. Bu doğrultuda çalışmalar yürüten disiplinler düzleminden yola çıkarak hangi kapsamda ve biçimde olursa olsun farklılıklar her zaman sosyal bilimler alanında çalışmalar yapan araştırmacıların ilgisini ve merakını çekmiştir. 21. Yüzyılda gelişen iletişim kanalları, küreselleşme kavramı ve teknolojik değişimler farklı kültürlere, inançlara, değerlere sahip toplum ve bireylerin birbirleri ile olan iletişim ve etkileşimlerini oldukça fazla seviyede arttırmıştır. Bu düzlemde iş hayatında da farklı kültür, inanç ve değerlere sahip bireylerin beraber çalışma ve üretme durumları bir çatı altında iş görme olanakları ortaya çıkmıştır.

18. Yüzyılda İngiltere de gerçekleşen Sanayi Devrimi ile birlikte iş gücü piyasasına artan talep kırsal kesimlerden kentlere, gelişmemiş ülkelere gelişmiş ülkelere ulusal ve uluslararası göç unsurunu ortaya çıkarmıştır. Farklı kültürlerden, farklı inanç ve değerlere sahip, farklı eğitim düzeyleri olan bireylerin işgücü piyasasında bir araya gelmesi örgütler ve yöneticiler açısından farklılıkların yönetimi kavramının nasıl gerçekleşeceği konusunda çeşitli ihtiyaçların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Farklılıkların yönetimi günümüz çalışma hayatında içerisinde birçok farklılığı barındıran bireylerin çalışma ortamında kendi kültür, değer ve inançları doğrultusunda yer alabilmelerini hedefleyen ve bu doğrultuda yönetici ve çalışanlara fayda sağlamaya çalışan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin kültür, değer ve inançları ile birlikte çeşitli fiziksel ve demografik açıdan farklılıkları da bulunmaktadır.

Çalışma hayatında engellik, çalışma hayatında kadın olmak, çalışma hayatında ırkçılığa ve çeşitli sebeplerden dolayı ayrımcılığa maruz kalmak, cinsel yöneliminden dolayı çalışma hayatında kabul görmemek veya dışlanmak gibi çalışma hayatında çeşitlilik olarak nitelendirilen bireylerin iş gücü piyasasında kendilerini ifade edebilme ve var olabilmeleri açısından farklılıkların yönetimi oldukça önemli ve üzerinde durulması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü çalışmak hem hukuksal hem de etiksel boyutta her bireyin temel haklarından biridir. Bu doğrultuda çalışma hakkı anayasal güvence altına alınmış ve çeşitliliğin korunması adına çeşitli kanunlar yürürlüğe konmuştur.

Örgütler belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş yapılardır. Bu yapıların içerisinde birbiriyle tamamen farklı özelliklere, kültürlere, değerlere ve inancalara sahip bireyler bulunmaktadır. Ortak amacı gerçekleştirmek ve karşılıklı fayda sağlamak amacıyla bir araya gelmiş bu bireylerin çeşitli gruplaşmalara, çatışmalara, ayrımcı davranışlara ve yargılayıcı tutumlara maruz kalmamaları açısından yönetim literatürüne girmiş ve kabul görmüş bir yönetim anlayışı olan farklılıkların yönetimi örgütlerin başarısı ve performansı açısından önemlidir. Farklılıkların yönetimi değişen dünya düzleminde giderek daha fazla ihtiyaç haline gelmekte ve kendisine olan ilgiyi arttırmaktadır. Bu kapsamda bu çalışmanın amacı farklılıkların yönetimi kavramını birçok dezavantajlı grup ve bireyleri de kapsayacak şekilde ele almak ve açıklamaktır.

2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

2.1. Farklılık Kavramı

Farklılık, felsefi anlamda *“doğal, toplumsal ve bilinçle dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik”* olarak ifade edilirken başka bir tanımlamada *“farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık”* şeklinde belirtilmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2022). Her birey hem fiziksel hem de bilişsel açıdan farklılıklara sahiptir. Sürgevil ve Budak (2008) ise farklılık kavramını, toplumdaki bireyleri birbirinden ayıran ya da onları birbirine yaklaştıran bir takım itici ya da çekici bireysel ya da toplumsal nitelikler şeklinde ifade edilmektedir. Bulsu ve Gümüş'e (2018) göre ise farklılık, bireylerin sahip oldukları ırk, kültür, cinsiyet, cinsel eğilim, yaş vb. gibi benzer olmayan nitelikleridir. Tatlı'ya (2014) göre farklılık evrenin yapısında var olan ve bir varlığı diğerinden ayıran unsurlardır. Kısaca farklılık kavramı; bireyler açısından farklı durumları ifade etmektedir. Bu kapsamda ele alındığında farklılık çok geniş ve üzerinde net tanımlamanın bulunmadığı bir kavramdır.

2.2. Farklılıkların Ortaya Çıkma Nedenleri

Bireylerde meydana gelen farklılıkların birçok nedeninden bahsedilmektedir. Bu farklılıkları belirli bir sınıflandırma kapsamında ele aldığımızda bunlar bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında değerlendirilebilir.

2.2.1. Bireysel nedensel

İnsan yaşamı anne karnında başlayıp son bulana kadar çeşitli unsurlar tarafından sürekli olarak etkilenmekte ve değişime uğramaktadır. Her birey yaşamı boyunca farklı unsurların olumlu ya da olumsuz biçimde etkisine

maruz kalarak diğerlerinden ayrılmakta ve farklı unsurlara sahip olmaktadır. Bireysel açıdan ifade edebileceğimiz ilk farklılık bireylerin sahip oldukları *demografik özellikleridir*. İrk, cinsiyet, yaş, cinsel yönelim, eğitim düzeyi, engellik durumu vb., gibi özellikler bireyler arası farklılıkların ortaya çıkmasında önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Demografik özelliklerden bir kısmı doğuştan kazanılan (ırk, cinsiyet vb.), bir kısmı kişinin kendi isteği doğrultusunda zaman içerisinde elde edilen (cinsel yönelim, eğitim düzeyi vb.) özelliklerdir.

Milliyetçilik algısının yüksek olduğu toplumlarda farklı ulus ve ırklardan bireylerin çalışma yaşamında çeşitli eşitsizlik ve adaletsizliklerle karşılaşma ihtimalleri yüksektir. İşe alım, terfi ve yükselme, kariyer gelişimi ve ödül unsurları kapsamında bu durum bireylere dezavantaj sağlayabilmektedir. Bununla birlikte bireyler hem çalışma arkadaşları hem de yöneticileri tarafından çeşitli boyutlarda mobbinge maruz kalabilirler. Çalışma yaşamında cinsiyet kavramı da bireylerin gelişimi ve yükselişi açısından önemli düzeyde rol oynamaktadır. Özellikle kadın çalışanların maruz kaldıkları çeşitli sendromlar kariyer basamakları, motivasyonları ve potansiyelleri açısından olumsuz yönde etkilenmelerine neden olmaktadır. Erkek egemen anlayışa sahip toplumlarda farklılıkların yönetimi kavramının önemi kadın çalışanların potansiyellerini ortaya çıkararak örgüte olumlu anlamda katkı sağlama açısından önemlidir. Farklı cinsel yönelimlere sahip bireylerin çalışma yaşamında mobbing gibi olumsuz ve istenmeyen durumlar ile karşılaşmaları ihtimaller arasında bulunmaktadır. Çalışma yaşamında her birey farklı eğitim düzeyine ve kalitesine sahiptir. Bireyler küçük yaşlardan başlayarak kendi gelişimlerini sağlamak amacıyla çeşitli eğitimler almaktadır. Her birey kendi eğitim düzeyi ve kalitesi kapsamında çalışma yaşamında bir karşılık ve fayda beklemektedir. İnsan kaynağı elde tutmak açısından yöneticilerin farklılıkların yönetimi kapsamında uygulayacakları faaliyetler bu kapsamda oldukça önemlidir. Çalışma yaşamında yaş değişkenine bağlı kuşak farklılıkları bireylerin birçok unsura karşı farklı bakış açılarına sahip olmalarına neden olabilmektedir. Farklı yaş ve kuşaklara sahip bireylerin yönetimi örgütsel performans ve verimlilik bununla birlikte örgüt içi çatışmaların doğru kullanımı açısından değerlidir. Son olarak bireyler doğuştan ya da daha sonra engellik durumu ortaya çıkabilmektedir. Dezavantajlı grup olarak nitelendirilen engelli bireylerin çalışma yaşamında olması ve süreklilik arz etmesi birçok noktada önemli ve değerlidir. Bu bireylerin kendi potansiyellerini ortaya çıkarabilme imkânlarına sahip olması, mobbinge maruz kalmaması ve çalışma yaşamında yer almaları farklılıkların yönetimi ile mümkün görülmektedir.

Bireylerde bireysel farklılıkların ortaya çıkmasındaki önemli nedenlerden bir diğeri de sosyo-kültürel açıdan sahip olunan özelliklerdir. Bireylerin içerisinde bulunduğu kültür, aile yapısı, inanç ve değerler bütünü bu farklılıkların temel nedenleri arasında gösterilebilir. Bununla birlikte yaşam serüveni kapsamında bireylerin hükümlü olma durumları, medeni durumları da çalışma yaşamında farklılıklar kapsamında değerlendirilmektedir. Her birey kendine özgü kültür, inanç ve değerlere sahiptir. Bu farklılıklar bireylerarası farklı tutum ve davranışların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Çalışma yaşamında bu durumun insan kaynakları açısından yönetilmesi ve dikkate alınması gerekmektedir.

Kişisel farklılıklar kapsamında son olarak üzerinde durulması gereken bireylerin zihinsel ve bedensel yetenekleri ile birlikte zekâ ve bilişsel düzeylerinin meydana getirdiği farklılıklar da bulunmaktadır.

2.2.2. Örgütsel nedenler

Çalışma yaşamında bireyin sahip olduğu örgütsel rol ve statü, çalışma şekli, gelir düzeyi ile birlikte örgütün sahip olduğu liderlik ve yönetim anlayışı farklılıkların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Birey sahip olduğu rol kapsamında ortaya bir davranış koymaktadır. Çünkü bu davranış bireyin üstlendiği rol kapsamında beklenmekte ve diğerlerinden farklılık göstermektedir. Örgütsel yaşamda sahip olunan roller de farklı tutum ve davranışların beklentiler doğrultusunda sergilenmesine neden olmaktadır. Örgütlerde çeşitli şekillerde çalışma biçiminde bulunmaktadır. Teknolojik değişimler ve bireylerin yaşam beklentileri bu çalışma biçimleri her geçen gün daha da çeşitlendirmektedir. Tam zamanlı çalışma, yarı zamanlı çalışma, esnek çalışma, uzaktan çalışma, dijital göçebe olarak çalışma vb. bunlara örnek gösterilebilir. Çalışanların sahip oldukları bilgi ve beceri, eğitim, deneyim gibi özelliklerinden kaynaklı gelir düzeyleri değişiklik göstermektedir. Örgütlerde kendi sistemleri içerisinde farklı ücret politikaları uygulayabilmektedir. Örgütlerin sahip oldukları liderlik ve yönetim anlayışı farklılıkların nedenleri arasında yer almaktadır. Çünkü örgütsel yaşamda çeşitli liderlik türü ve yönetim anlayışı bulunmakta ve bununla birlikte örgütler kendileri için en uygun olanı sistemleri içerisinde ön plana çıkarmaktadır.

2.3. Farklılıkların Yönetimi

Küreselleşen dünya farklı kimliklere sahip bireylerin benzer amaçlar doğrultusunda aynı çatı altında iş görme durumunu arttırarak farklılıkların yönetimi konusunun önemini ortaya çıkarmıştır. Örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışma ortamında bir denge ve ahenk yakalamak farklı özelliklere sahip çalışanların iyi ve doğru şekilde yönetilmesiyle mümkün olmaktadır.

(Köksalan, 2019). Bununla birlikte çalışma hayatında kadın çalışanların sayısının giderek artması, örgütsel yeniden yapılanmalar ve işe alımlarda fırsat eşitliği gibi unsur ile demografik değişimler örgütleri insan kaynakları yönetiminde yeni yaklaşımlara ve yeni arayışlara doğru yönlendirmiştir (Kevser, 2020). Geline bu noktada örgütler açısından gittikçe artan farklılıkları bilmek ve bunların farkında olmak ve bu farklılıkları örgütün ve örgütün amaçları doğrultusunda değerlendirip yönetmek, bir zorunluluk olarak görülmektedir (Okçu vd., 2019). Çünkü örgütler, birbirinden farklı özelliklere sahip bireylerin bir hedef doğrultusunda bir araya gelmesi ile meydana çıkmaktadır (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015).

Fırsat eşitliği ve eşitlik kavramları ile benzer niteliklerde kullanılmaya başlayan farklılıkların yönetimi 1990'lı yıllarda Amerika'da ayrımcılıkların sıklıkla meydana gelmeye başlanması ile birlikte kutuplaşmalara dikkat çekmek üzere odak noktası olmaya başlamıştır (Okat, 2010). Çıkış noktasının örgütlerdeki gelişim sürecine dayandığı farklılıkların yönetimi, küreselleşmenin etkisiyle örgütlerin homojen yapılardan heterojen yapılara geçiş yapması sonucu, çatışma ihtimali ve ayrımcılık durumlarına karşı farklılıkların yönetimi kavramı uygulanmaya başlamıştır. Bu doğrultuda ırk ve cinsiyet kapsamındaki çalışmaların doğuş noktasının da temelini oluşturmaktadır (Balay ve Sağlam, 2004). Farklılıkların yönetimi; farklılıkları fark etmek, kabul etmek, bireysel farklılıklara sahip bireylere değer vermek ve onları takdir etmek olarak ifade edilmekle birlikte örgüt açısından değer yaratan bir yönetim sürecidir (Barutçugil, 2011). Farklılıkların yönetimi, örgütlerde heterojenliğin tanınmasının ve buna değer verilmesinin hem örgütün performansına hem de gelir hanesine katkıda bulunacağını öne süren bir yönetim felsefesi olarak belirtilmektedir (Dereli, 2007). Başka bir tanımlama ile farklılıkların yönetimi; geçmişleri, ilgileri, beklentileri ve çalışma tarzları kapsamında ayrılan bireylerin etkin biçimde yönetilmesini sağlamaktadır (Taşlıyan vd., 2017).

2.4. Farklılıkların Yönetiminin Önemi

Farklılıkların yönetimi eğer etkin bir şekilde uygulanırsa örgütlerin hedeflerine ulaşmada ve birçok sorunun ortadan kalkmasına önemli düzeyde katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte potansiyeli olan işgücüne ulaşma ve örgüte çekme konusunda, örgütün pazar payının yükselmesi kapsamında, elde edilen gelirin artması doğrultusunda ve maliyetlerin azalması (Barutçugil, 2011), sürekli değişen durumlara karşı daha esnek bir örgüt yapısı, daha geniş bir müşteri yelpazesi, daha yüksek düzeyde iş doyumu ve motivasyonu sağlama, işi bırakma ve devamsızlık maliyetlerinde azalma (Balay ve Sağlam, 2004) gibi unsurlar ile birlikte örgüt içi iletişimi,

dayanışmayı, yaratıcılığı ve aidiyet duygusunu geliştirerek örgütün kültürlerarası platformda başarıyı yakalayarak var olma sürecine katkı sağlamaktadır (Yeşil, 2009). Başka bir açıdan etkin bir farklılıkların yönetimi anlayışının örgüt çalışanların farklı kültürlerden oluşmasına imkân sunduğu için örgütsel yaratıcılığı olumlu yönde etkilediği belirtilebilir (Memduhoğlu, 2008). Farklılık yönetimi anlayışı ile örgüt içinde dezavantajlı grupların ve özellikle de kadın çalışanların sayısının artması, herkes için eşit koşullarda kariyer olanaklarının mümkün kılınması ve yönetimin karar alma noktasında tüm çalışanların sürece katma düşüncesinin yaygınlaşmasını gündeme getirmiştir. Böylelikle örgüt içinde fark edilmeyen bireylerin tanınması ve potansiyellerinin faydaya dönüştürülmesi mümkün kılınmaktadır (Lorbiecki ve Jack, 2000). Çünkü genelde yaşlı kişilerin artık üretken olamayacağı, kilolu olan bireylerin istenilen düzeyde esnek olamayacağı, farklı cinsel yönelime sahip bireylerin toplumsal değerler açısından sapkın olabilecekleri inancı, engelli olma durumunun ise çalışanların iş yapma yeteneklerini ortadan kaldırdığı ile ilgili genel kanılar bulunmaktadır. Örgütlere zarar verme potansiyeli olan bu kanılar değiştirilmesi gereken unsurlardır (Yeşil ve Purtaş, 2017). Farklılıkların çok fazla göz önünde olduğu, farklılıklar konusunda sıkıntıların yaşandığı örgütlerde çalışanlar huzursuzluk yaşayacaktır. Bu huzursuzluk çalışanın motivasyon ve tatmin düzeyini etkileyerek çalışanın işten ayrılma niyetine sahip olmasını olumsuz yönde katkı sağlayacaktır (Usta ve Bayraktar, 2017).

Çeşitliliği başarılı bir şekilde yönetmek, bir örgüt için daha kararlı, daha memnun, daha iyi performans gösteren çalışanlara ve potansiyel olarak daha iyi finansal performansa yol açmaktadır (Patrick ve Kumar, 2012). Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi kapsamındaki politikaların örgüt inovasyonunu olumlu yönde etkilediği ve bunun da nihayetinde daha yüksek örgüt performansına yol açtığı ifade edilebilir (Hossain vd., 2020; Inegbedion vd., 2020). Dikkat çeken bir başka durum ise çalışma yaşamında kadın çalışan sayısının artması illim değişikliği üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğunu gösteriyor (Altunbaş vd., 2022). Bir başka dikkat çeken unsur ise farklılıkların oluşturduğu algı örgüt kültürünü etkilemekte ve değiştirmektedir (Akan ve Kanık, 2018; Akıncı Vural ve Liedtke, 2017). Ayrıca farklılıkların yönetimi algısı örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansını örgütlerde olumlu yönde etkilemektedir (Öge ve Canbolat, 2019). Farklılıkların yönetimi algısı çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri kapsamında da olumlu bir ilişkiye sahiptir (Ersöz ve Çiftçi, 2022). Farklılıkların yönetimi algısı çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını olumlu şekilde etkilemektedir (Kurtulmuş, 2016). Farklılıkların yönetimi algısının bir başka önemli tarafı

ise çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkilemesidir (Saraç vd., 2020; Arslanoğlu ve Yıldız Ölmez, 2023).

3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE KULLANILAN STRATEJİLER

Farklılıklar sosyal yaşamın ve çalışma hayatının kaçınılmaz bir unsurudur. Çünkü bireyler birçok açıdan kendilerine özgü farklı özelliklere ve becerilere sahiptir. Bu kapsamda örgütler açısından farklılıklarla başa çıkmak ya da avantaja çevirmek oldukça önemli ve gereklidir. Bu doğrultuda dört strateji şu şekilde sıralanabilir:

- Farklılıklardan kaçınmak,
- Farklılıkları bastırmak,
- Farklılıkları çatışmalara dönüştürmek,
- Farklılıkları yaratıcı kılmak.

3.1. Farklılıklardan Kaçınmak

Örgütler belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen ve bu amaç doğrultusunda farklı görevler üstlenen bireylerden meydana gelmektedir. Çalışma yaşamında bireylerin benzerliklerinden daha fazla farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılıklar zaman içerisinde örgüt bünyesinde çeşitli anlaşmazlıklar ve çatışmaların meydana gelmesine neden olabilmektedir. Yöneticiler farklılıklardan kaynaklı çatışma ve anlaşmazlıklardan kaçınma yolunu tercih edebilmektedir. Bu amaç doğrultusunda (Aksu, 2008; Toksa, 2012);

- Örgütte uyumlu olarak çalışabilecek ve iyi ilişkiler kurabilecek adaylar örgüte dâhil edebilir.
- Bazı örgütler benzer deneyimleri olan, benzer şekilde yetişmiş ve aynı tür toplumsal düzeylerden gelen adayları personel olarak seçerler.
- Benzer eğitim düzeyi, benzer tecrübeler hatta ortak ya da benzer kültürden gelen insanları birlikte çalıştırarak örgütte uyumlu ve olumlu bir hava yaratmaya çalışırlar.

Birbirine benzer niteliklere sahip bireylerin bir arada olması anlaşmazlık ve çatışma kapsamında örgütlerin lehine sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Bu bireyler birbirlerini anlama, saygı gösterme, empati yapabilme gibi durumlarda birbirlerine karşı daha pozitif yönde bir tutum sergileyebilir. Ancak benzer niteliklere sahip bireylerin oluşturulduğu örgütlerin yenilikçilik, farklı bakış açısı, farklı fikir ve görüş gibi durumlarda istenmeyen

performanslar ile karşılaşma durumları da bulunmaktadır. Çünkü farklılığın bulunduğu ortamlarda çeşitlilik hâkimdir. Çeşitlilik yaratıcılık ve farklı bakış açıları sürekli değişim gösteren piyasa koşulları ve rekabet ortamında örgüte birçok alanda avantaj sağlayacaktır.

3.2. Farklılıkları Bastırmak

Çalışma yaşamında birçok yönetici farklılıkların farkındadır. Farklılıkların farkında olan yöneticiler bu durumdan kaynaklanacak nedenlerin örgüte zarar vereceği ve örgütsel yapıyı iklimi bozacağını düşünmektedir. Bunun önüne geçebilmek amacıyla yöneticiler farklılıkları bastırma stratejisini kullanabilirler. Bu doğrultuda devamlı şekilde bağlılığa, iş birliğine, takım çalışmasına ve grup içindeki değerlere vurgu yaparak farklılıkların ortaya çıkarabileceği olumsuz durumdan etkilenmemeye çalışılır. Bunun sonucunda farklılıkların bastırıldığı bir çalışma hayatında astların uyuşmazlıklarını ifade etmeleri ve çatışma riskini göze almaları zordur. Bununla birlikte örgüt içerisinde yöneticiler tarafından bastırma stratejisine gizli farklılıkların örgütün çıkarları ile uyuşmadığı durumlarda başvurulur (Aksu, 2008). Ancak bu strateji, bazı durumlar dışında örgütsel yaratıcılığı engelleyen bir unsur olarak olumsuz etkilere de sahiptir (Tatlı, 2014). Farklılıkları bastırmak stratejisi çalışanları ortak amaç ve hedefe yönlendirme kapsamında çalışanları ortak zeminde birleştirme stratejisi olarak da ifade edilebilir. Herkesin örgütün bir parçası olduğuna ve bunun dışında başka bir unsurun ve farklılığın önemli olmadığına çeşitli eylem ve söylemler ile inandırmaktır. Bu noktada bireylerin örgüte olan inançları ve güvenleri oldukça önemlidir. Güven hissi uyandırmayan örgüt ve yöneticinin ifade ettiklerinin çalışanlar açısından bir anlamı ve değeri bulunmayacaktır.

3.3. Farklılıkları Çatışmalara Dönüştürmek

Bu strateji içerisinde birçok riski barındırır ve potansiyel maliyetler taşır (Aksu, 2008). Çünkü çatışma kavramı örgüt içerisinde çeşitli olumsuz durumlar ortaya çıkararak örgütsel verimlilik ve bireysel performansı düşürebilir. Çatışma unsuru belirli bir düzeyde tutulabilirse çalışanlar arasında istenilen rekabetin ortaya çıkmasına ve performansın yükselmesine katkı sağlayabilir. Ancak farklılıklardan doğacak çatışmaların boyutları örgüt içerisinde etik ve ahlaki olmayan durumlara kadar ulaşabilme potansiyeline sahiptir. Bu doğrultuda bu strateji oldukça risk ve belirsizlik barındırmaktadır. Tatlı'ya (2014) göre de eğer bu strateji doğru yönetilmezse örgütü büyük oranda kötü yönde etkileyecektir.

3.4. Farklılıkları Yaratıcı Kılmak

Farklılıkların olumsuzluklardan çok bir avantaj olarak görüldüğü bir stratejidir. Farklılıkların değer gördüğü ve bununla birlikte desteklendiği bir çalışma ortamı oluşturulmak için çaba sarf edilen bir stratejidir. Bunun sonucunda farklı düşüncelerden bir bütüne ulaşma amaçlanmaktadır. Bu strateji örgüt lehine yaratıcılık avantajı meydana getirir (Tatlı, 2014). Doğru uygulanması halinde farklı fikirlerin ve düşüncelerin rahat bir şekilde ifade edilebildiği ve farklılıkların değerli ve önemli olduğunun vurgulandığı bir çalışma ortamı sağlayan bir strateji olarak ifade edilebilir.

4. FARKLILIKLARIN YÖNETİMDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN UNSURLAR

Küreselleşmemenin etkisiyle çalışma yaşamında benzer biçimde düşünen veya benzer anlayışa sahip çalışan profili, yerini her açıdan birbirinden farklı nitelikte çalışan profilinin olduğu örgütsel yapılara bırakmıştır. Bu sebeple örgüt içerisindeki çalışanların farklılıkları, yöneticiler açısından herhangi bir olumsuzluk ortaya çıkarmaması için üzerinde durulması elzem olan bir konu haline almakta, bu durum da farklılıkların yönetimi konusunun önemini vurgulamaktadır (Ayar, 2020). Farklı bireyleri ortak bir amaç doğrultusunda yönetmek ve hareket ettirmek birçok unsuru doğru kullanmak ve yönlendirmek ile alakalıdır. Yöneticiler her çalışanın potansiyelini ortaya çıkararak örgütsel verimlilik ve performansı arttırmak için çaba göstermektedirler. Bu kapsamda Fettahlıoğlu (2018) farklılıkların yönetimi konusunda yapılması gerekenleri bazı başlıklar altında sınıflandırmaktadır. Bunlar alt başlıklar altında açıklanmaktadır.

4.1. Ödül Sistemi ve Motivasyon Araçlarını Gözden Geçirmek

Birey doğası gereği güdülleri ile hareket eden ve davranışlar ortaya koyan bir canlıdır. Çalışma hayatında da çeşitli motivasyon araçlarına ihtiyaç duymaktadır. Bireyler günlük yaşantılarının hemen hemen üçte birlik bir kısmını çalışma ortamında ve çalışma arkadaşları ile geçirmektedirler. Yöneticilerin temel işlevlerinden biri de çalışanları motive edecek eylem ve sistemleri uygulamaya koymaktır. Farklılıkların yönetimi kapsamında her bireyin ihtiyaç ve beklentisinin farklı olduğunun bilincinde ve farkındalığında olarak yöneticiler bu doğrultuda bir ödül sistemleri ve motivasyon araçları uygulayabilirler.

Çalışanlara karşı uygulanacak her olumlu davranış ve adım çalışanların motivasyonunu yükseltici bir unsur olarak algılanacaktır. Bu noktada önemli olan unsur ödül sisteminin eşit ve farklılık gözetmeksizin herkese yönelik ele

alınmasıdır. Çalışma ortamları birçok ırkı, kültürü, inancı ve dili barındıran yapılar olarak eşitliği ve adaleti sağlayarak huzur yaratabilir. Örneğin bir terfi söz konusu olduğunda bireyin yaşı, cinsiyeti değil bireyin bu durumu hak edip etmediği başka bir ifade ile hak temelli bir adım atılmalıdır (Fettahlıoğlu, 2018).

4.2. Farklılıklara Saygı Göstermek

Toplumsal yaşamın temelini oluşturan olgu senden olmayana ya da sana benzemeyene saygı göstermeye dayanmaktadır. Bu durum çalışma hayatı içinde geçerli bir unsurdur. Farklı yaşam tarzı benimsemiş, farklı düşünce ve fikirleri olan, giyim tarzından inanç sitemine kadar farklı özelliklere sahip bireylerin bu özelliklerine saygı duymak hem insani hem de etiksel açıdan önemli ve gereklidir. Yöneticiler ve örgütler farklılıkları bastırmak veya ortadan kaldırmak yerine farklılıklara saygı duyarak bu kapsamda uygulamaları faaliyetleri içerisine almalıdırlar.

4.3. Ortak Etkileşim Alanları Oluşturmak

Örgütler ortak etkileşim alanları oluşturarak bireylerin birbirlerini tanımalarını, birbirleriyle daha sağlıklı iletişim kurmalarını, farklılıkların zenginlik olduğunu keşfetmelerini ve bu sayede empati becerilerini geliştirmelerini sağlayabilir. Çünkü birey tanımadığı ve yabancı olarak gördüğü her unsura karşı koruyucu bir tavır ve davranış ortaya koyabilir. Ortak etkileşim alanları sayesinde birey kendine yabancı olana alışarak farklılığın kendini geliştirdiğinin farkına varabilir.

Örgütler farklılıkların yönetimini örgüt politikası haline getirerek birlikte hareket etme ve sosyal yaşam oluşturma gibi ortak etkileşim yaratıcı uygulamaları yerine getirmektedirler (Fettahlıoğlu, 2018).

4.4. Önyargılardan Uzaklaşmak

Önyargı kavramı “bir kimse veya bir şeyle ilgili olarak belirli şart, olay ve görüntülere dayanarak önceden edinilmiş olumlu veya olumsuz yargı, peşin yargı, peşin hüküm, peşin fikir” anlamlarını ifade etmektedir (TDK, 2023). Çalışma ortamında bireylerin önyargılı tutum ve davranışları yanlış anlaşılmalara ve doğru olmayan kararların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu durum örgütsel yapının içerisinde olumsuzlukların doğmasına ortak amaç ve hedeflerden sapmasına yol açabilmektedir.

Önyargılarla ilişkili olarak gerçekleşen dışlanmalar, farklılıkların dile getirilmesi, insanların ötekileştirilmeleri nedeni ile farklı oldukları duygusu yaşanan insanların, çok büyük sıkıntı ve buhrandan geçmesine bunun

sonucunda maddi ve manevi olarak hem kendilerine hem çalışma ortamına zarar vermelerine sebebiyet vermektedir (Fettahlıoğlu, 2018).

4.5. Yetkilerin Keyfi Kullanımı Engellemek

Belirli iş ve eylemleri yerine getirtme kapsamında karar vermek, başkalarını harekete geçirmek ya da örgütsel amaçları başarmak için elde edilen güç, yetki olarak ifade edilebilir (Topaloğlu ve Koç, 2007). Yetki sahibi bireylerin ayrımcılık kapsamında farklılıklara sahip bireylere uygulanan eylemlere izin vermemesi ve bu yetkilerini keyfi şekilde başka bir doğrultuda insan onuru ve doğasına aykırı biçimde kullanarak ayrımcılığa neden olmaması örgütlerin imajı, itibarı ve verimliliği açısından önem arz etmektedir. Yetki sahibi bireyler dezavantajlı olarak nitelendirilen grupları korumak ve onların çalışma yaşamında farklılıklarına karşı yapılacak saldırı, tehdit ve olumsuz davranışları engellemek üzere çalışmalar içinde bulunmalıdır. Diğer türlü ortaya çıkabilecek her durum yetkinin kötüye ve keyfi kullanımına işaret edebilmektedir.

4.6. Ayrımcılık Yapıldığını İddia Edenleri Dinlemek

Çalışma yaşamında bireylerin düşüncelerini açık ve net bir şekilde ifade edebilmeleri onların motivasyonu ve kendilerine karşı değer verildiği algısı üzerinde önemli düzeyde olumlu bir etkiye sahiptir diyebiliriz. Çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri çalışma yaşamında bir ihtiyaç olarak görülebilir. Bu kapsamda yöneticiler önemli rol oynamaktadır. Açık ve sağlıklı iletişim kanalları oluşturmak, güven ortamı sağlamak, adalet ve eşitlik ilkesi doğrultusunda hareket etmek ve karar vermek, etik ve ahlaki değerlere uygun davranışlar ortaya koymak yöneticilerin görevleri arasında yer almaktadır.

4.7. Sosyal Etkileşim Kapılarını Açmak

Sosyal yaşam insan için artık hemen hemen temel bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bireyler sosyal yaşam sayesinde başka bireyler ile iletişim ve etkileşim içerisine girerler. Çalışma yaşamında farklılıklara karşı oluşabilecek önyargı, saygısızlık ve ötekileştirme gibi olumsuz durumların ortadan kaldırılmasında önemli derecede rol oynayabilecek bir unsur da örgüt kapsamında insanların bir arada vakit geçirebilecekleri sosyal alanların var olması ve oluşturulmasıdır. Çalışma yaşamı dışında kalan vakitler kapsamında da bireylerin iş arkadaşları ile vakit geçirmesi yetki sahibi bireylerin buna ön ayak olması farklılıkların yönetimi kapsamında örgüte fayda sağlayacaktır.

Örgüt yönetimi durum analizi yaparak verimli çalışmayı engelleyen nedenleri ortadan kaldırmaya çalışmalı bununla birlikte insan kaynakları

yönetimi tarafından olumlu bir ortam yaratılarak, gelişim odaklı ve akılcı bir yapı meydana getirilmelidir (Fettahlıoğlu, 2018).

4.8. İletişim Biçimlerini Gözden Geçirmek

Bireyler arası ilişkileri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen en önemli unsur kullanılan iletişim tarzı ve kanalıdır diyebiliriz. Çalışma yaşamında sağlıklı ve doğru iletişim kurmak anlaşmazlıkların ve çatışmaların engellenmesinde anahtar bir rol oynamaktadır. Farklılıkların yönetimi sağlıklı ve doğru bir iletişim ile mümkündür. Yöneticilerin kullandıkları üsluptan davranış kalıplarına kadar dezavantajlı veya farklılık sahibi bireylere olan yönelimleri zaman içerisinde tüm örgüte sirayet edebilecek bir etkiye sahiptir. Yöneticiler önyargıları ve olumsuz durumları ortadan kaldıracak, saygı temelli bir iletişim biçimi tercih ederek örgüt içerisinde olumlu ve mutlu bir atmosferin ortaya çıkmasına neden olabilirler.

4.9. İş Teorilerini Revize Etmek

Yönetim teorileri kapsamında farklılıkların birer zenginlik olduğu ifade edilmektedir. Örgütler çalışma ortamlarında farklılıklardan kaynaklı olumsuz durumlar yaşanmaması için çeşitli stratejik uygulamalar geliştirmiş olabilir. Ancak önlem alınsa dahi sorunlar devam edebilir. Burada dikkate alınması gereken durum, geçmişte alınmış karar ve stratejik uygulamalarda yanlışlıklar veya eksikliklerin bulunabileceğinin düşünülmesidir. Bu doğrultuda yöneticiler tarafından mevcut durum ve koşullar göz önünde bulundurularak iş teorileri gözden geçirilerek revize edilmelidir (Fettahlıoğlu, 2018).

5. SONUÇ

Çalışan, klasik yönetim anlayışı kapsamında bir makine veya robot olarak görülmekteydi. Çalışana dair herhangi başka bir unsur klasik yönetim anlayışı kapsamında kendisine yer bulamamıştır diyebiliriz. Çünkü asıl hedef üretim verimliliğini arttırmak ve diğer durumları önemsiz görerek insan doğasına aykırı bir çalışma yaşamı oluşturmaktır. Ancak ortaya çıkan değişim ve gelişim unsurları çalışanın farklı özelliklerinin de önemli olduğunu ve dikkate alınması gerektiğini örgütsel yaşam içerisinde göstermiştir. Farklı yaşam biçimleri benimsemiş, farklı kültür ve değerlere sahip, farklı eğitim düzeylerinden gelen bireylerin bir arada ortak amaca yönelik eylemlerde bulunması için modern yönetim anlayışlarına ihtiyaç olduğu yöneticilerin karşısına çıkmıştır. Çünkü farklılık kaçınılmaz bir olgudur. Farklılıkları görmezden gelmek, tek tip çalışan profili olduğunu düşünmek hem toplumsal yaşama hem de çalışma hayatına aykırı bir görüş ve yaklaşımdır. Nasıl ki toplumsal yaşamda farklılıklar var ise çalışma yaşamında da farklı ırk, dil,

inan, kültür ve değere sahip bireyler gibi dezavantajlı gruplarda mevcuttur. Engelli bireyler, kadınlar, hükümlü bireyler, göçmenler, mülteciler, yaşlılarda çalışma yaşamının birer parçasıdır. Farklılıkların yönetimi bu bireylerin çalışma yaşamında var olması ve süreklilik göstermesi açısından önem arz etmektedir.

Çalışma yaşamında her birey farklılığına bakılmaksızın potansiyel ve değer barındırmaktadır. Örgütlerin insan kaynağı açısından bu potansiyel ve değer barındıran bireyleri örgüt içerisinde tutması birçok açıdan örgüte fayda ve katkı sunacaktır. Çünkü her insan farklı beceri ve özelliklere sahiptir. Söz konusu bu farklılıklar göz ardı edildiğinde insan kaynağının potansiyeli örgüt dışında kalacaktır. Bireyleri çeşitli gruplara ayırmak, dışlamak ve kabul etmemek örgüt içerisindeki çeşitliliği ve bunun ortaya çıkarabileceği yaratıcılığı en başta engellemek ve yok etmek demektir. Küreselleşen iş piyasası aynı zamanda işgücü arzının da farklılaşmasına çeşitli kültürlerden, uluslardan ve inançlardan bireylerin ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelmelerine olanak sunmuştur. Örgütlerin insan kaynakları politikalarında da bu doğrultuda çeşitli değişimlerin yaşanmasına sebep olmuştur. Bunla birlikte yasal yükümlülükler, halka ilişkiler gibi durumlarda farklılıkların örgütler içerisinde yer almasını zorunlu hale getirerek örgütlere işgücü kapsamında zenginlik katmaktadır.

Farklılıkların yönetimi kapsamında en önemli unsur iletişim olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyleri dinlemek, anlamaya çalışmak ve onlara değer veren bir iletişim tarzını benimsemek örgüt performansına katkı sağlamaktadır. Çünkü her birey anlaşılacak ve kabul görmek ister. Örgütler açısından bunun yolu ise açık ve sağlıklı iletişim kanallarını örgüt içerisinde oluşturmak ile başlamaktadır. Farklılıkların korkulacak ya da uzak durulacak bir unsur olmadığı tam tersine birer zenginlik ve değer olduğunu örgüt içerisinde anlatacak ve kabul ettirecek temel durum yöneticilerin çalışanlar ile kuracağı iletişime dayanmaktadır. Çalışanlar arası oluşacak anlaşmazlıklar ve çatışmaların çözümünde veya engellenmesinde kullanacak iletişim tarzı anahtar bir rol oynamaktadır.

Farklılıkların yönetimi kapsamında örgütler için önemli bir diğer unsur da etiksel ve ahlaki bir yapının örgüt içerisinde oluşturulmasıdır diyebiliriz. Etik ve ahlaki ilkeler kapsamında uygulanan politikalar bireyler arasında güven ve bağlılığın ortaya çıkmasına, mobbing gibi insan onuruna yakışmayan durumların önüne geçmesine, dezavantajlı bireylerin kendilerini daha güvende ve değerli hissetmelerine olanak sağlayacaktır. Çünkü etik ve ahlaki ilkeleri benimsemiş yöneticiler ve çalışanlar eylemlerini hak temelli gerçekleştirecekleri için başka bir unsurun etkisi altında olmayacaklardır.

Farklılıkların yönetimi birçok alanda olumsuz durumla karşılan kadın çalışanlar açısından da önem arz etmektedir. Cam tavan, külkedisi, süper anne vb., sendromlara maruz kalan kadınların çalışma yaşamında hak ettikleri değeri görmeleri açısından erkek egemen çalışma ortamında yöneticilerin benimsedikleri farklılıkların yönetimi anlayışı kadın çalışanlar için çeşitli olumlu etkilerin doğmasına neden olacaktır. Son olarak işgücü arzındaki çeşitliliği ve zenginliği örgüte kazandırmak ve örgüt içerisinde tutmak için farklılıkların yönetimi anlayışı yöneticilere ve örgütlere büyük avantajlar ve getiriler sağlayacaktır. Bu incelemede gösterildiği gibi, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarındaki farklılıkların yönetimi literatürü, işyerinde çeşitliliğin ve farklılığın anlamını, işleyişini ve etkilerini anlama açısından çalışmalar ortaya koymuş ve bu doğrultuda gelişim göstermiştir. Ancak, daha fazla ilerleme için hâlâ çok fırsatların olduğu da göz ardı edilmemelidir. Bunun için örgüt yöneticilerini de kapsayacak şekilde farklılıklara ve farklılık yönetimine ilişkin farkındalığın ve duyarlılığın geliştirilmesine, yaygınlaştırılmasına amacıyla çeşitli eğitimlerin gerçekleştirilmesi, bu doğrultuda sosyal etkinliklerin oluşturulması için eylemler gerçekleştirilebilir. Farklı inanç ve değerlere sahip çalışanların özel günleri ve bayramları kapsamında çalışmalar yapılabilir. Kurum kültürü içerisine etik ve ahlaki değerlerin yerleştirilmesi, empati ve anlayış olgularının vurgulanması, sevgi ve saygı unsurlarının önemine dikkat çekilmesi gibi faaliyetler yöneticilere farklılıkların yönetimi konusunda önemli düzeyde katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akan, M. ve Kanık, İ. (2018). Farklılıkların yönetiminin örgüt kültürüne olan etkisi: İstanbul'da faaliyet gösteren hizmet sektöründeki çalışanlar üzerinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17. UIK Özel Sayısı), 657-674. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.431958>
- Akıncı Vural, Z. B. ve Liedtke, C. (2017). Farklılıkların yönetimi ve kurum kültürü: Sistem teorisi perspektifi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(1), 1-33. <https://doi.org/10.19145/gumuscomm.278408>
- Aksu, N. (2008). *Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama* (Yayın No. 220980) [Doktora tezi, Uludağ Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Altunbaş, Y., Gambacorta, L., Reghezza, A. ve Velliscig, G. (2022). Does gender diversity in the workplace mitigate climate change?. *Journal of Corporate Finance*, 77, <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2022.102303>
- Arslanoğlu, A. ve Yıldız Ölmez, A. (2023). Farklılıkların yönetiminin iş doyumuna üzerine etkisinde informal iletişimin düzenleyici rolü. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 54-72. <https://doi.org/10.55050/sarad.1193019>
- Ayar, M. (2020). Farklılıkların yönetimi. İçinde M. Ş. Şimşek, A. Çelik, T. Akgenci ve A. Diken (Ed.), *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (ss. 215-220), Eğitim Yayınevi.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 31-46. <https://search.trdizin.gov.tr/tr/yayin/detay/39889/egitimde-farkliliklarin-yonetimi-olceginin-uygulanabilirligi>
- Barutçugil, G. (2011). Kültürler arası farklılıkların yönetimi. Kariyer Yayıncılık.
- Bulsu, Ç. ve Gümüş, M. (2018). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 322-344. <https://doi.org/10.21325/jotags.2018.312>
- Dereli, B. (2007). *İşgücündeki farklılıkların yönetimi*. Beta Yayıncılık.
- Ersöz, S. ve Çiftçi, G. E. (2022). Çalışanlarda farklılıkların yönetimi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 297-317. <https://doi.org/10.17218/hititsbd.1079118>
- Fettahloğlu, Ö. O. (2018). Farklılıkların yönetimi. İçinde E. Aydoğan (Ed.), *Örgütsel davranış odaklı yönetsel yaklaşımlar* (ss. 37-48). Gazi Kitabevi.
- Fettahloğlu, Ö. O. ve Tatlı, H. S. (2015). Örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamaları arası ilişkilerin saptanmasında demografik farklılıklara yönelik inceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bi-*

- limler Dergisi*, 12(2), 119-140. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ksusbd/issue/10293/126261>
- Hossain, M., Atif, M., Ahmed, A. ve Mia, L. (2020). Do LGBT workplace diversity policies create value for firms?. *Journal of Business Ethics*, 167, 775-791. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04158-z>
- Inegbedion, H., Sunday, E., Asaley, A., Lawal, A. ve Adebajji, A. (2020). Managing diversity for organizational efficiency. *Sage Open*, 10(1), 1-10. <https://doi.org/10.1177/21582440199001>
- Kevser, M. (2020). Farklılıkların yönetimi kavramına yönelik kuramsal bir değerlendirme. *International Journal of Business and Economic Studies*, 1(2), 86-95. <https://dergipark.org.tr/pub/uiccd/issue/52502/668669>
- Köksalan, N. (2019). Farklılıkların yönetimi. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 51-66. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/meric/issue/44918/559221>
- Kurtulmuş, M. (2016). Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 6(3), 277-302. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/pegegog/issue/22562/241058>
- Lorbiecki, A. ve Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11(1), 17-31. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.11.s1.3>
- Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal, küresel ve örgütsel bağlamda farklılıkları yönetme*. Pegem Akademi Yayınları.
- Okat, B. (2010). *Örgütlerde farklılıkların yönetimi ve farklılık iklimine kurumsal bir yaklaşım* (Yayın No. 280786) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Okçu, V., Bakaç, N. ve Erdem, M. (2019). Farklılıkların yönetimine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 7(2), 19-56. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ajeli/issue/51248/618110>
- Öge, H. ve Canbolat, M. A. (2019). Farklılıkların yönetiminin örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansı üzerine etkisi: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 7(2), 111-128. <https://doi.org/10.32705/yorumyonetim.615959>
- Patrick, H. A. ve Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *Sage Open*, 2(2), <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244012444615>
- Saraç, T., Almadağ, O. ve Güler, M. E. (2020). Çalışanların farklılıkların yönetimi ile ilgili algılarının iş tatminine etkisini belirlemeye yönelik bir araştır-

- ma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(24), 2394-2412. <https://doi.org/10.26466/opus.639658>
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96. <https://acikerisim.deu.edu.tr>
- Taşhıyan, M., Çiçeklioğlu, H. ve Afşar, A. (2017). Farklılıkların yönetimi ve ayırmıcılık algısının üniversite öğrencilerinin akademik performansları üzerine etkileri: Bir alan araştırması. *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 101-124. <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/tr/pub/issue/33603/372923>
- Tatlı, H. S. (2014). *Farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisi* (Yayın No. 355858) [Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Toksa, H. (2012). *Farklılıkların yönetiminde liderin hareket seçeneklerinin, grup performansı üzerindeki etkileri yaklaşım* (Yayın No. 327899) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2007). *Büro yönetimi kavramlar ve ilkeler*. Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (Aralık, 2022). *Farklılık*. Güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (Ocak, 2023). *Önyargı*. Güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Usta, Ö. Ç. ve Bayraktar, O. (2017). İşletmelerde farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyetine etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 2(2), 68-78. <https://doi.org/10.25203/idd.327141>
- Yeşil, S. (2009). Kültürel alıntuların yönetimi ve alternatif bir strateji: Kültürel zekâ. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 100-131. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kmusekad/issue/10220/125631>
- Yeşil, S. ve Purtaş, S. (2017). Farklılıkların yönetimi, kurumsal itibar ve işletme performansı üzerine etkileri: Tekstil sektöründe bir alan araştırması. *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 173-194. <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/tr/pub/issue/33603/372960>