



*Global Business Research Congress (GBRC), May 26-27, 2016, Istanbul, Turkey.*

## **A STUDY ABOUT THE RELATIONSHIP BETWEEN DIFFERENCES IN BUSINESS MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF OPENNESS ON GENDER EQUALITY**

**DOI: 10.17261/Pressacademia.2016118664**

**Nuray Mercan**

Dumlupınar Üniversitesi, [nuraymercan26@gmail.com](mailto:nuraymercan26@gmail.com)

### **ABSTRACT**

Differences climate, organizations of discrimination and differences in the extent to what extent prevention is continued and strengthened in a way that directly or indirectly expressing methods, policies and behavior and perception is common practice for employees. Due to differences in individual institutions if they feel worthless, job satisfaction, organizational commitment, and there is decrease. openness to development in studies related to the management of individual differences emerges as an important variable. Have the aperture to employee development institutions personality characteristic constitutes support for the formation of a more favorable climate difference perception. The aim of the research examining the relationship between the development of the education sector with the opening of the perception of climate differences will be established working relationship with gender perceptions. Research Kutahya province has applied for working in schools in the education sector. Research results in the opening development with gender inequality in society has a negative correlation between. There is no difference between a view of the gender equality of women and men. But openness has increased more in women than men.

**Keywords :** Diversity management, openness to development, gender

**JEL Codes :** M10,M11,M18

## **İŞ HAYATINDA FARKLILIK YÖNETİMİNİN VE GELİŞİME AÇIKLIĞIN TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **ÖZET**

Farklılık iklimi, örgütte ayrımcılığın ne ölçüde önlendiğini ve farklılığın ne ölçüde sürdürüldüğünü ve güçlendirildiğini dolaylı olarak ya da doğrudan bir şekilde ifade eden yöntem, politika ve uygulamalara yönelik çalışanların ortak davranış ve algısıdır. Kurum içerisinde bireyler farklılıkları nedeniyle kendilerini değersiz olarak hissedersen, iş doyumunu, ve örgütsel bağlılıklarında azalma oluşmaktadır. Farklılıkların yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda gelişime açıklık önemli bir bireysel değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum içerisinde çalışanların gelişime açıklık kişilik özelliğine sahip olması, daha olumlu bir farklılık iklimi algısının oluşumuna destek oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı eğitim sektöründe çalışanların farklılık iklimi algısı ile gelişime açıklık arasındaki ilişki incelenerek toplumsal cinsiyet algısıyla ilişkisi kurulacaktır. Araştırma Kutahya ilinde Eğitim sektöründe bulunan okullardaki çalışanlara yönelik olarak uygulanmıştır. Araştırma sonucunda toplumda cinsiyet eşitsizliği ile gelişime açıklık arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Kadın ve erkeklerin toplumsal cinsiyet eşitliğine bakışları arasında bir farklılık yoktur. Ancak gelişime açıklık kadınlarda erkeklerden daha fazla çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Farklılık yönetimi, gelişime açıklık, toplumsal cinsiyet

**JEL Kodları:** M10,M11,M18

## 1. GİRİŞ

Günümüzde özellikle çok kültürlü işletmelerin yaygınlaşması; bir işletmede farklı kültürlerin bir arada bulunma zorunluluğu veya işletmelerin farklı coğrafyalarda yerleşmiş durumda olması farklılıkların yönetimine dikkati çekmektedir. Dolayısıyla işletmecilik açısından, rekabet ve kâr elde etmek için yönetici ya da liderin, işletmesinin içinde bulunduğu farklı kültürlere ve işletmenin çevresini oluşturan kültürel farklılıklara hakim olması gerekir (Sürvegil ve Budak, 2008: 66). Dünyada 21. yüzyılda küresel organizasyonların artmasıyla beraber, çok kültürlü organizasyonları yönetebilmek ayrı bir hüner gerektirmektedir. Bu işletmeleri yönlendirecekler, dünya koşullarını bilerek, farklı değer ve tarzlarla donanımlı olmaları gerekecektir (Barutçugil, 2011: 180). Organizasyonu oluşturan bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan kültür bir organizasyon için değerli bir sinerjiye dönüşebilmektedir. Sinerji, bir örgüt sisteminin ürettiği enerjinin her bir alt sistem içinde üretilen enerjiden fazla olduğu varsayımından yola çıkarak, bulunmuş olduğu sistemde bu sinerjiyi yakalayamayan örgütlerin insan kaynaklarını israf ettiği sonucunu çıkarabiliriz (Polat, 2010: 1397).

Organizasyonlarda faaliyette bulunan bireylerin her an oluşan değişimleri özümseyerek onları işletme lehine çevirebilmesi için değişimlere açık olması gerekmektedir. Bu bağlamda işletmenin rekabet gücünü artırabilme özelliğinden dolayı bireylerin dünyanın sunduğu özgün deneyimleri araması, alması, tutması ve işleme kabiliyeti kazanması için gelişime açık olması önem taşır (Fiske, 1994). Farklılıkların yönetimi, en yalın şekliyle; çalışan farklılıklarından doğan gerilimi dengelemeye ve bu farklılıklardan avantaj elde etmeye çalışan bir anlayışa işaret etmektedir. Son yıllarda popülerlik kazanarak yazında yer alan ve farklılıkların yönetimi yaklaşımı ile ilgili olan bir diğer kavram da "farklılık iklimi"dir. Örgüt içinde "farklı" olarak nitelendirilenlere karşı örgütün yarattığı fırsat ve engellere yönelik algılar bütünü farklılık iklimi olarak tanımlanmaktadır (Okat, 2010). Doğa kanunu olması nedeniyle kadın ve erkeğin ayrı yaratılmaları onların iş hayatında bir takım özellikleriyle ayrımalarına neden olmaktadır. Bu farklılık genel olarak kadınların daha zayıf noktalarıyla eleştirilerek bazı ayrımcılıklara maruz kalmalarına neden olmaktadır. Bu ayrımları kadınlar lehine düzelterek, içlerindeki potansiyellerin en iyi şekilde ortaya çıkarılabilmesi için sistemli çalışmalar yürütülmektedir (Doğan, 2013).

Bu çalışma ile toplumsal cinsiyet eşitliğine ulaşabilmek için farklılık yönetimi ve deneyime açıklığın nasıl yönetilebileceğine dair bir ipucu aramaya çalıştık.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. Farklılıkların Yönetimi

Farklılık iklimi, örgüt kapsamındaki kadın ve azınlıklar gibi farklı özelliklere sahip olanlarla ilgili algılara dayalı olarak ortaya çıkan çalışan tutum ve davranışlarını ortaya koymaktadır. Farklılıkların yönetimi kavramı köken itibariyle Amerika'da artan ayrımcılık olaylarına karşı olarak, iş yerlerinde eşitliği sağlamak için ortaya atılmış bir kavramdır. Farklı kültürlerin oluşturduğu ortamlarda eşitlik, kadın hakları, hakkaniyet, yolsuzlukların önlenmesi, şeffaflık gibi faktörleri işletmeye yerleştirmek ve benimsetmek önemli bir faktördür (Soysal ve Yalçın, 2013: 29) Farklılık cins, dil, etnik köken, kültürel birikim, dini inanış ve aile sorumluluklarını kapsamaktadır. Bu tür farklılıklar, insanların doğuştan getirdikleri temel farklılıklar olup insanın temel benlik saygısının şekillendirilmesinden, dünya görüşünün oluşturulması ve erken sosyalleşmeye kadar yaşam üzerinde devam edip gelen önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Öksüz ve Güven, 2012: 459). Diğer farklılıklar işletmelerde kıdem, eğitim düzeyi, yaşantı, gelir, kişilik durumu ve sosyokültürel düzeyi gibi unsurları da içermektedir. Bu ayrımlardan doğan ilişkileri yönetmek bir hüner işidir. Bu farklılıklar işletme için yönetilmesi zor süreçler gibi görülse de iyi organize edildiği zaman işletme için çok büyük zenginliktir (Ergül ve Kurtulmuş, 2014: 299).

Farklılıkların yönetimi anlayışı, insanlar arasındaki farklılıkların işletme açısından maliyet yaratan bir durum olmaktan çıkarılarak, bir varlık haline dönüştürebilecek süreç ve stratejilerin, işletmenin amacına hizmet edecek şekilde kullanılması sürecini kapsar. Dolayısıyla çalışanların birbirine benzer yönlerine verilen değerlerin toplamının potansiyel olarak oluşması ve bu toplamın, işletmenin stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kullanılmasını sağlayacak bir iş çevresi yaratma ve bunu sürdürme sürecidir (Sürvegil, 2008: 113). Kültürel farklılıkların günümüzde artan bir değere sahip olması nedeniyle potansiyel bir güç unsuru olmaktadır. Farklılıkların etkin yönetilmesi rekabet üstünlüğü açısından bir avantaja dönüşürken, etkin yönetilemeyen

farklılıklar şüphecilik, düşük moral ve motivasyonla işletme açısından olumsuz durumları beraberinde getirmektedir (Polat, 2012: 1398).

İşletmelerde farklılıklara değer vererek onların potansiyellerini ortaya çıkarmak önemliken, onlara gereken değeri vermemek veya farklılığından dolayı yaptığı işle değerlendirmek olumsuz sonuçlara yol açar. “Bir balığı ağaca çıkabilme kapasitesiyle değerlendirmek, o balığın kendisini ömür boyu aptal bir balık olarak tanımlayacağı” için yetersizlik hissinin yerleşmesine yol açar. Dolayısıyla kültürel farklılıkların ayrımını kavramış ve onun ötesine geçebilecek liderler başarılı olabilir (Demirci, 2015).

## 2.2 Gelişime Açıklık

Kişiliğin tanımlanması pek çok araştırmacı için bir çalışma alanı olmuştur. Beş faktör kişilik kuramı kişiliğin tanımlanması ve ölçülmesinde alternatiflerden biridir. Bireyin doğuştan getirdiği ve hayatta edindiği tecrübelerle beraber şekillenen özellikleri onu diğer bireylerden ayıran özelliklere dönüşmektedir (Doğan, 2013). Kişilik yapısını açıklamaya çalışan çalışmaların ortak paydası kişiliği beş faktörde göstermektedir. Bu özellikler, sorumluluk, uyumluluk, duygusal denge, açıklık ve dışadönüklük olarak ortaya çıkmıştır (Tabak vd., 2010).

Kişilik özelliklerinin beş faktörlü sınıflandırılmasında gelişime açıklık; zihinsel merak, zihinsel ilgiler, algılanan zekâ, hayal gücü, yaratıcılık, sanatsal ve estetik ilgiler, hayal gücü zenginliği ve kalenderliği içeren geniş alan olmaktadır (Feist, 1998). Gelişime açıklık deneyimi inceleme ve artırma ihtiyacı ile ifade edilebilir. Ayrıca bir bireyin kendisinin iç ve dış etkilerden ne kadar etkilendiğinin de bir göstergesidir. Kişilikte değişime açıklık etkisinde olan bir kişinin özgün deneyimler araması, yeni fikirler ortaya koyması ve yaratıcı düşünce eğilimine sahip olması muhtemeldir. Gelişime açıklığın unsurlarından hayal gücü, bir bireyin yüksek hayal gücüne karşılık gelmektedir. Estetik sanata ve güzelliğe karşı doğuştan ilgisini ortaya koyarken duygular bireyin duygulanmaya ne kadar açık olduğunun göstergesidir. Bunların hepsi içsel deneyime açıklığı vermektedir. Eylemler, fikirler ve değerler de dışsal deneyimi ifade etmektedir (Mohan ve Mulla, 2013).

## 2.3 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

Toplumsal cinsiyet kavramı 1970’lerde kullanılmaya başlanmıştır (Kalaycı ve Hayırsever, 2014). Toplumsal cinsiyet kavramının tanımında Ann Oakley, öncelikle cinsiyetin kadın ve erkek ayrımını ifade etmesinin yanında toplumsal cinsiyet kavramını oluşturan kadınlık ve erkeklik terimlerine vurgu yapar. Toplum tarafından oluşturulan algı ile eşitsiz bölünme kavramının oluşturulduğunu ifade eder (Gürhan, 2010). Toplumsal cinsiyete bağlı olarak algılanan perspektifler, hem ailede hem de toplumda kadın ve erkeğin rollerini belirlemektedir (Koray, 2011). Biyolojik olarak cinsiyet, kişiyi kadın ya da erkek olarak kendinde bulunan özellikler itibarıyla fizyolojik, biyolojik ve genetik özelliklerinin toplamı olarak ifade ederken, toplumsal cinsiyet toplum ve onu oluşturan ortak kültür açısından ele alınarak kadına ve erkeğe biçilen rolleri kapsamaktadır (Kalaycı ve Hayırsever, 2014).

Toplumsal cinsiyet eşitliğinden önce vurgulanması gereken kavram cinsiyet ayrımcılığıdır. Dünyanın pek çok yerinde erkekler sistemi kuran ve yönetenler olarak görülmektedir. Cinsiyet ayrımı kadınların ve erkeklerin hayatlarını şekillendirmektedir (Öngen ve Aytaç, 2013). Bu gün kadın ve erkek ayrımını ortaya çıkaran koşulların gitgide ortadan kaybolmasına rağmen, toplumda cinsiyet ayrımının devam ettiğini görmekteyiz. Soyun temel belirleyicisinin erkek olduğu düşüncesi ile erkeklerin gücün sahibi olduğu var sayılmaktadır (Kalaycı ve Hayırsever, 2014). Toplumsal cinsiyet eşitliği görüldüğü gibi toplumsal kültür tarafından belirlenmektedir. Devlet kurumları cinsiyet eşitliği dengesinin güçsüz olarak ifade edilen grup aleyhine şekillenmemesi için kurallar ve tedbirler ortaya koymaktadır. Bu bağlamda devlet politikalarının oluşturulması ve cinsiyet eşitliğinin kanunlarla garanti altına alınması önem taşımaktadır (Doğan, 2013).

### 3. VERİ VE YÖNTEM

Farklılık yönetimini ölçmek amacıyla farklılık iklim algısı ölçeği, Bean ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilen 15 maddelik ölçek kullanılmıştır (Günaydın, vd., 2014) . Gelişime açıklık kişilik özelliğini ölçümlemek üzere Goldberg (1993) tarafından geliştirilen 44 ifadeli Beş Faktör Kişilik Envanterinden gelişime açıklık kişilik özelliğini ölçen 10 ifade kullanılacaktır. Bireylerin toplumsal cinsiyet algılarını ölçmek üzere geliştirilen ölçek, toplam 25 maddeden oluşmaktadır (Altınova ve Duyan, 2013). Araştırmada anketlerin güvenilirliği Cronbach's Alpha ,80 olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların eğitim sektöründeki örneklemin % 66,9'ü evli, %33,1'si bekârdır. Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında %44,9'u ü erkek, % 55,1'i kadındır. Örneklem yaş değişkeni açısından incelendiğinde tüm yaş gruplarındaki dağılım yer almaktadır. Anketi cevaplayanların çalışma süreleri incelendiğinde; %96'sının 1 ile 5 yıl arasında iş hayatında oldukları tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi açısından incelendiğinde katılımcıların ağırlıklı olarak lisans mezunu (%89) oldukları görülmektedir.

### 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir;

H1:Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre gelişime açıklık algıları farklıdır.

H2: Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre farklılık iklimi boyutlarından örgütsel faktör algıları farklı değildir.

H3: Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre farklılık iklimi boyutlarından bireysel faktör faktör algıları farklı değildir.

H4: Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre toplumsal cinsiyet algıları farklı değildir.

H5: Toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve bireysel faktörler arasında negatif bir ilişki vardır.

**Tablo 1: Gelişime açıklık İle Cinsiyet Değişkeni Arasındaki Testi**

	Cinsiyet Değişkeni	N	Mean	F	Sig
<b>ÇALIŞMA GRUBU VE ÖRGÜTSEL FAKTÖR</b>	Kadın	53	3,9042	,322	,571
	Erkek	65	4,0793		
<b>BİREYSEL FAKTÖR</b>	Kadın	53	1,7358	1,881	,173
	Erkek	65	1,7385		
<b>GELİŞİME AÇIKLIK</b>	Kadın	53	4,0094	5,088	,026
	Erkek	65	4,1135		
<b>CİNSİYET EŞİTLİĞİ</b>	Kadın	53	2,1927	,922	,339
	Erkek	65	2,1758		
<b>CİNSİYET EŞİTSİZLİĞİ</b>	Kadın	53	3,5163	,002	,967
	Erkek	65	3,5133	,322	,571

Tablo 1'e göre yapılan Ttesti analizi incelendiğinde gelişime açıklık ile cinsiyet alt boyut puan ortalamalarının farklılaşp farklılaşmadığı testti ile sınanmış, elde edilen F değeri p<.05 düzeyinde farklılaşmanın anlamlı olduğunu göstermiştir. Farklılaşmanın kaynağının erkek çalışanların kadın çalışanlara göre aritmetik puan ortalamaları daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 2: Korelasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5
<b>1. ÇALIŞMA GRUBU VE ÖRGÜTSEL FAKTÖR</b>	1				
<b>2. BİREYSEL FAKTÖR</b>	,243(**)	1			
<b>3. GELİŞİME AÇIKLIK</b>	,329(**)	-,161	1		
<b>4. CİNSİYET EŞİTSİZLİĞİ</b>	,107	-,210(*)	,112	1	
<b>5. CİNSİYET EŞİTLİĞİ</b>	,046	,084	,027	-,431(**)	1

Yapılan korelasyon analizinde; Toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve bireysel faktörler arasında -,210(\*)negatif anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır.

## 5. SONUÇ

Farklılık iklimi, örgüt kapsamındaki kadın ve azınlıklar gibi farklı özelliklere sahip olanlarla ilgili algılara dayalı olarak ortaya çıkan çalışan tutum ve davranışlarını ortaya koymaktadır. Farklılık iklimi, örgütte ayrımcılığın ne ölçüde önlendiğini ve farklılığın ne ölçüde sürdürüldüğünü ve güçlendirildiğini dolaylı olarak ya da doğrudan bir şekilde ifade eden yöntem, politika ve uygulamalara yönelik çalışanların ortak davranış ve algısıdır. Kurum içerisinde bireyler farklılıkları nedeniyle kendilerini değersiz olarak hissedersen, iş doyumunu, ve örgütsel bağlılıklarında azalma oluşmaktadır. Farklılıkların yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalarda gelişime açıklık önemli bir bireysel değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum içerisinde çalışanların gelişime açıklık kişilik özelliğine sahip olması, daha olumlu bir farklılık iklimi algısının oluşumuna destek oluşturmaktadır. Araştırmanın amacı eğitim sektöründe çalışanların farklılık iklimi algısı ile gelişime açıklık arasındaki ilişki incelenerek toplumsal cinsiyet algısıyla ilişkisi kurulmuştur. Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre gelişime açıklık algıları farklıdır. Bunun nedeni kadın çalışanların yapı olarak daha çok gelişime açık olmasından kaynaklanıyor olabilir, Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre farklılık iklimi boyutlarından örgütsel faktör algıları farklı değildir. İş ortamında kadın çalışanlarda erkek çalışanlarda farklılık algısı değişmemektedir. Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre farklılık iklimi boyutlarından bireysel faktör faktör algıları farklı değildir. Her iki cinsiyette de bireysel özelliklerden kaynaklanan farklılıklar aynı şekilde görülmektedir. Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre toplumsal cinsiyet algıları farklı değildir. Sektör olarak eğitim sektörü, daha çok katılımın olduğu kadın çalışanların ve erkek çalışanların eşit olarak daha çok kendini ifade ettiği bir ortamdır. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve gelişime açıklık arasında negatif bir ilişki vardır. Toplumlar ve insanlar ne kadar gelişime kapalı ise ataerkillik artmakta bu da toplumsal cinsiyet algısını etkilemektedir.

## KAYNAKLAR

- Altınova, H. H. Duyan, V., 2013, "Toplumsal Cinsiyet Algısı Ölçeğinin Geçerlik Güvenirlik Çalışması" *Toplum Ve Sosyal Hizmet* Cilt 24, Sayı 2.
- Barutçugil, İ. 2011, "Kültürler Arası Yönetim", *Kariyer Yayınları*, İstanbul.
- Berberoğlu, G N. 1991, "Karşılaştırmalı Yönetim", *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, Eskişehir.

- Bean, R., Sammartino, A., O'Flynn, J., Lau, K., & Nicholas, S. 2001, "Using diversity climate surveys: A Toolkit for Diversity Management Programme for the Practice of Diversity Management by Department of Immigration and Multicultural Affairs" (DIMA) and Australian Centre for International Business (ACIB).
- Demirci, M. K. 2013, "İşletmelerin Uluslararasılaşmasında Sivil Toplum Kuruluşlarının Liderlik Rolü", *21.Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, ss. 23-30.
- Doğan, A. 2013, "Türkiye'de Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Sağlamaya Yönelik Hizmet Veren Kamu Kurumları ve Hizmetleri Üzerine Bir Değerlendirme", *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 75-95.
- Doğan, T. 2013, "Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- Drucker, P. F. 1992, "Gelecek İçin Yönetim", *Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları*.
- Ergül, H. F. ve Kurtulmuş M. 2014, "Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Geçerlilik Güvenilirlik Araştırması", *Dicle Üniversitesi, Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Feist, G. J. 1998, "A Meta- Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity", *Personality and Social Psychology Review*, 2, 290-309.
- Fiske, D. V. 1994, "Two Cheers For Big Five", *Psychological Inquiry*, 5 (2), 123-124.
- Costa, P.T., Mc Crae, R.R., Dye, D.A. 1991, "Facet scales for agreeableness and conscientiousness: A revision of the Neo-Personality Inventory". *Personality and Individual Differences*, 12(9), 887-898.
- Günaydın, S. C. Ünal, Z., M., M., F. Aslı Akün Palut, Kalafatoğlu, Y., Üçler,Ç., (2012). "Yöneticilerin Algılanan Kültürel Zekası, Çalışanın Farklılık İklimi Algısı, Gelişime Açıklık Ve Örgütsel Sinizm Etkileşimi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Araştırma", *2. Örgütsel Davranış Kongresi bildirisi*.
- Gürhan, N. 2010, "Toplumsal Cinsiyet ve Din", *e-Şarkiyat İlmî Araştırmaları Dergisi*, 4, 58-80.
- Kalaycı, N.&Hayırsever, F. 2014, " Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Bağlamında Vatandaşlık ve Demokrasi Eğitimi Ders Kitabına Yönelik Bir İnceleme ve Bu Konuya İlişkin Öğrenci Algılarının Belirlenmesi", *Kuram ve Uygulamalı Eğitim Bilimleri*, 14(3), 1049-1074.
- Koçel, T. 2013, "İşletme Yöneticiliği", *Beta Yayınları*, İstanbul.
- Koray, M. 2011, "Avrupa Birliği ve Türkiye'de Cinsiyet Eşitliği Politikaları", *Çalışma ve Toplum*, Sayı: 2.
- Mohan, G. &Mulla, Z. R. 2013, "Openness to Experience and Work Outcomes: Exploring Moderating Effects of Conscientiousness and Job Complexity", *Great Lakes Herald*, 7(2), Semptember.
- Öksüz, Y. & Güven, E. 2012), "Farklılıklara Saygı Ölçeği (FSÖ) Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması", *The Journal of Academic Social Science Studies, International Journal of Social Science*, 5(5), 457-473.
- Öngen, B. &Aytaç, S. 2013, "Üniversite Öğrencilerinin Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Tutumları ve Yaşam Değerleri İlişkisi", *Sosyoloji Konferansları*, No: 48, 1-18.
- Polat, S. 2012, "Farklılıklar Yönetimi İçin Geçerli Örgütsel Değerler", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı: 12.
- Sürvegil, O. 2008, "Farklılık Kavramına ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo-Psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar", *Balikesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(20).
- Sürvegil, O. ve Budak, G. 2008, "İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4).
- Soysal, A. &Yalçın, Y., 2013, "Örgütlerde Farklılıkların Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Müzakereci Kişilik", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İ.İ.B.F.* 1, 27-42.
- Tabak, A., Basım, H. N., Tatar, İ. & Çetin F. 2010, "İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 10(2), 539-557.