
**FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ VE AYRIMCILIK ALGISININ
ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN AKADEMİK PERFORMANSLARI
ÜZERİNE ETKİLERİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Mustafa Taşlıyan
Hüseyin Çiçeklioğlu
Alican Afşar

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, farklılıklar yönetimi algılarının, öğrencilerin akademik performansları üzerinde etkioluşturan bir unsur olup olmadığını tespit etmektir. Bu bağlamda Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesinde öğrenim görmekte olan 362 öğrenciye anket uygulanmıştır. Kavramların, alan yazını incelendikten sonra literatür kısmı oluşturulmuş, araştırmanın verileri anket yöntemiyle elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS istatistik programı ile analiz edilmiş olup sonuçlar tablolar halinde açıklanmıştır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre, “farklılığın yönetimi” algılamalarının öğrencilerin akademik performansı ile düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara göre “farklılıkların yönetimi algısı ile öğrencilerin akademik performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Farklılıkların Yönetimi, Ayrımcılık Algısı, Üniversite

**MANAGING DIVERSITY AND THE EFFECTS OF DISCRIMINATION
PERCEPTION ON ACADEMIC PERFORMANCES OF UNIVERSITY STUDENTS:
A FIELD RESEARCH**

ABSTRACT

The aim of this study is to determine whether the managing diversity perception is an element that creates an effect on academic performances of students. In this regard, a questionnaire was conducted to 362 individuals having education in Kahramanmaraş Sütçü İmam University. Literature section of the concepts was formed after the body of literature was examined, and then data collection phase was carried out via questionnaire and results were represented in tables by analyzing the obtained data with SPSS statistic programme.

According to the findings obtained by study, it can be said that “managing diversity” perceptions may have a meaningful relationship in a positive way but at low level with academic performances of students. In compliance with these findings, there is a meaningful relation between managing diversity and academic performances of students.

Key Words: Diversity Management, Discrimination Perception, University

1.GİRİŞ

İnsan farklılıkları, yaşamın tüm alanlarında yönetilmesi gereken bir gerçek olarak karşımıza çıkmakta ve örgütsel yaşam içinde daha da önem kazanmaktadır. Çünkü belirli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş insan topluluklarının sahip oldukları ahenk ve çalışma uyumu, örgütsel çıktılar üzerinde ciddi etkiler yaratmaktadır. Performans, karlılık, verimlilik, etkinlik gibi örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar, bir yandan diğer çalışma arkadaşlarına ve örgüte uyum sağlamaya çalışırken, bir yandan da sahip oldukları farklılıkları (cinsiyet, yaş, engellilik vb.) özgürce yaşamak istemekte ve bu farklılıklara çevreleri tarafından saygı duyulmasını beklemektedir (Sürgevil ve Budak, 2008: 66).

Canlı bir organizma olan her insan kendine has çeşitli farklılıklara sahiptir. Bu farklılıklar cinsiyet, yaş, köken, din, inanç, ırk, iletişim tarzı vs. şeklinde karşımıza çıkabilmektedir. Ki bu farklılıkların kimisi yaş, cinsiyet gibi görülen/gözlemlenebilen farklılıklar iken, kimisi ise; tecrübe, eğitim, kişilik, karakter, huy, mizaç gibi görünmeyen/gözlemlenemeyen farklılıklar da olabilmektedir. Farklılıkların ortaya çıkış sebepleri incelendiğinde ise, doğal, yapay, sosyo-kültürel ve psikolojik gibi farklı sebepleri görmektediriz.

Farklılıklar ve farklılıkların yönetimi konusu akademisyenler ve araştırmacılar tarafından sıklıkla ele alınan konular arasındadır. Ancak daha önceki çalışmaların genellikle işletmeler ve endüstriyel sektörlerde yapıldığı görülmekte iken, eğitim alanında bu konunun sektörel alanlara nazaran daha az işlendiği görülmektedir. Bu doğrultuda eksikliğin bir nebze de olsa giderilmesine yönelik oluşturulan çalışmamızın temeldeki amacı, mevcut farklılık ve farklılıkların yönetimi algılarının, öğrencilerin akademik performansları üzerinde etki oluşturan bir unsur olup olmadığını tespit etmektir.

2.FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

2.1.Farklılık ve Farklılıkların Yönetimi Kavramı

Farklılık, içerisinde çeşitli tanımlamaları barındıran bir olgudur. Bu yüzden literatürde yer alan farklılık tanımlarından bazılarında bahsetmekte yarar bulunmaktadır. Farklılık kavramını ortaya çıkartan ana kaynak olan "diversity" kelimesi Türkçeye ilk anlam itibarıyla "farklılık" olarak çevrilirken, ikinci olarak "çeşitlilik" anlamında tanımlanmıştır. Bu kavram (diversity), farklılık olarak ele alındığında, farklı ırklardan, farklı uluslardan, farklı dinlerden, farklı etnik kökenden gelen bireyler ya da toplulukların varlığının bilinmesi ve farkında olunması ifade edilmektedir. Çeşitlilik olarak ele alındığında ise, aynı cins topluluklar içinde bile kişisel özelliklerin ortaya çıkarttığı cinsiyet, şişmanlık, fizikî engelli olma, şive ile konuşma gibi birçok farklılaşma ve sapma olabileceğinin bilincinde olunması anlamına gelmektedir (Aksu, 2008:5).

Farklılık kavramı Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre; "farklı olma durumu, ayrımcılık, başkalık" olarak tanımlanırken, felsefe alanında ise farklılık: "doğal, toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün

ötekilerden ayıran özellik” şeklinde ortaya konmaktadır (Türk Dil Kurumu (TDK), 2017).

Farklılık; insanların benzemezliğini ya da aynı olmadığını belirten bir sınıflandırmadır. Farklılık kavramı kişilik ve çalışma tarzlarından, insanların fiziksel özelliklerine, cinsiyet ve sosyo-ekonomik özelliklerinden, din, milliyet, deneyim ve eğitim gibi kişisel kazanımlara kadar pek çok unsuru içeren geniş bir yelpazede karşımıza çıkmaktadır (Gümü, 2009: 15).

2000’li yıllarda örgütsel davranış ve yönetim alanında yapılan çalışmalarda farklılıklar ve bu farklılıkların yönetimi son derece önemli bir yer tutmaktadır. Farklılık, 1960’lı yıllardan itibaren azınlıklar, kadın çalışanlar ve eski çalışanlarla ilgili yasal bir konu olarak görülmeye başlamıştır. Günümüzde ise örgütler bu kavramın daha güçlü, daha rekabetçi örgütler oluşturmadaki önemini benimseyerek, farklılıkları yasal mücadele verdikleri bir kavram olarak görmektense insan kaynakları uygulamalarında farklılıkların yönetimi anlayışına yer verip bu anlayışın örgütsel etkinliği artırıcı yönünden yararlanmayı hedeflemektedirler (Ünalp, 2007: 67).

Farklılıkların tanımları dikkate alındığında, bazı tanımlamaların farklılıkları tek bir açıdan ele aldığı; bazılarının ise bireylerin farklılıklarını toplu bir bütün şeklinde değerlendirildiği görülmektedir. Literatürde farklılıkların yönetimi konusunda birçok tanımlama yapılmakla beraber ortak bir kaniya varılmadığı görülmektedir. Farklılıkların yönetimi ile ilgili yapılan tanımlamaların bir kısmına değinecek olursak eğer;

- Farklılıkların yönetimi; bireylerin farklılıklarına ve benzerliklerine değer verildiği bir iş ortamı oluşturmayı, oluşturulan bu ortamı korumayı; böylece bireylerin potansiyellerini artırmayı ve örgütün stratejik hedeflerine bireylerin katkılarını maksimum düzeye ulaştırmayı amaçlayan bir süreçtir (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 1).
- Farklılıkların yönetimi, organizasyonlarda heterojenliğin tanınmasının ve buna değer verilmesinin hem organizasyonun performansına hem de mali kar hanesine katkıda bulunacağını öne süren bir yönetim felsefesi olarak ifade edilmektedir (Dereli, 2007:1).
- Yerel bazda farklılıkların yönetimi ise, yerli işgücü içinde bulunan ulusal farklılıklar haricindeki farklılığı ifade ederken; uluslararası farklılık, ülkelerin kültürleri arasındaki farklılığı anlamına gelmektedir (Jackson ve Joshi, 2009:242).
- Farklılıkların yönetimi; farklılıkları görmek, kabul etmek, bireysel farklılıklara sahip insanlara değer vermek ve onları takdir etmek olarak ifade edilmekle birlikte, daha açık bir ifade ile etnik köken, cinsiyet, yaş ve dinlerinden kaynaklı farklılıkların insanların farklı fiziksel özelliklerinin, iletişim tarzlarının, deneyimlerinin, anlama ve öğrenme hızlarının kabul edilmesi, anlayış ve saygıyla karşılanması olarak da ifade edilmektedir (Barutçugil, 2011: 203).
- Farklılıkların yönetimi diğer bir tanımlamaya göre ise; adil biçimde fark edilme ve potansiyellerin geliştirilmesi için tüm çalışanların

güçlendirilmesi, işe katılımının sağlanması ve cesaretlendirilmesini içermektedir (DiversityAnnual Report, 2000).

2.2.Farklılıkların Önemi

Günümüzün rekabet ortamında işletmeler açısından değişime uyum sağlayabilme ve hızlı hareket edebilme ancak nitelikli ve uyumlu insan gücüyle mümkün olmaktadır. Bu açıdan ele alındığında farklı niteliklerdeki insan gücünün etkin ve verimli bir şekilde yönetimi işletmeler adına stratejik bir öneme sahiptir (Aksu,2008:7).

Yakın geçmiş döneme kadar birçok yönetici farklılıkla ilişkilendirilen sorulara, ayrımcılığın hem yasal hem de ahlaki yönden yanlış olduğu savıyla cevap vermekteydiler. Ancak günümüze gelindiğinde durum değişmiş ve yöneticiler ikinci bir düşünceyi dile getirmeye başlamışlardır. Farklı bir iş gücü kurumsal etkinliği arttıracak, morali yükseltecek, piyasanın yeni alanlarına daha geniş ulaşım sağlayacak ve üretkenliği artıracaktır görüşü artık kuvvetli bir şekilde savunulmakta ve farklılığın firmanın geleceği için daha iyi olduğu görüşü üzerinde fikir birliğine varmaktadırlar (Thomas ve Ely, 1996:1).

İstikrarsız ve kompleks bir çevre içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet üstünlüğü de karmaşık etkenlerin bir araya gelmesini gerektirmekte ve bu kompleks süreç, ancak farklı bakış açılarını yansıtan kavramların aynı anda kullanılması ile doğru analiz edilebilmektedir (Helvacıoğlu, 2007: 62).

Farklı bakış açılarına sahip insanlar grubun gündemindeki olası sorunlara problem çözmenin ilk aşamasında yer alan çevresel inceleme aşamasında daha kapsamlı bir yaklaşım getirebilirler. Bunun ardından örgüt içerisindeki farklı bakış açılarına sahip grup üyelerinin kendi aralarında yapacakları tartışmalar grubun alternatif yorumları değerlendirerek, farklı açıları bütünleştiren yaratıcı çözümler üretme yeteneğinin gelişmesine yardımcı olabilir. Alternatif faaliyet yolları ve çözümler değerlendirildiğinden, farklı bakış açıları grubun muhtemel tüm kazançları, maliyetleri ve yan etkileri öngörme yeteneğini artırabilir. Ve ilaveten, farklılık bireylerin yaratıcı çözümleri uygulama yeteneklerini geliştireceğinden, grubun müşteriler açısından itibarının artmasına sebep olabilmektedir (Jackson ve Joshi, 2009:244).

Toplumların, kültürlerin ve teknolojinin küreselleşmesi gibi ekonomilerin de küreselleşmesiyle birlikte örgütler de uluslararası ve dolayısıyla çok kültürlü çevrelerde çalışmak zorunda kalmışlardır. İşletmeler açısından memnun müşterinin sürdürülebilir rekabet avantajı açısından önemli bir kaynak olduğu göz önüne alındığında ise çalışanlardaki mevcut farklılığın müşterilere olumlu bir şekilde yansıtılması işletmenin başarı kriterleri üzerinde ciddi bir etki yaratacağı açıktır. Tüm bunların yanı sıra farklılıkların yönetimine önem veren firmaların yeni ve yetkin çalışanları işletmesine çekmesi de kolaylaşacaktır. İşletmeye çekilen yeni çalışanların yeni fikirler ve bakış açılarıyla örgüte katacakları değer, firma için yeni bir avantaj yaratma imkânını da sağlayabilme imkânına sahiptir (Özkaya ve Diğerleri, 2006:360).

2.3.Farklılıkların Yönetiminin Ortaya Çıkma Nedenleri

Geçmişten günümüze kadar geçen süreçte farklılıkların yönetimi kavramı üzerinde çeşitli tanımlamalar yapıp net bir görüş ortaya konulamaması gibi, farklılıkların yönetimini ortaya çıkartan nedenler üzerinde de net bir görüş birliğine varılamamıştır. Literatürde yer alan çeşitli nedenleri dört başlık altında toplayacak olursak, bunlar;

- **Bireysel özellikler:** Irk, cinsiyet, cinsel tercih, yaş ve deneyim, eğitim düzeyi gibi demografik özellikler, değerler ve tutumlar, kültürel yapı, medeni durum, din ve dini semboller gibi sosyo kültürel özellikler, beceri, zihinsel ve duygusal yetenek, fiziksel yetenek ve bedensel engellilik, hükümlü olmama durumu gibi bireysel özellikler işletmelerde farklılıkların yönetimini ortaya çıkartan nedenlerin en önemlileri olarak karşımıza çıkmaktadır.
- **Örgütsel koşullar:** Nasıl ki her bireyin birbirinden farklı bir özellik göstermesinden dolayı bireysel özelliklerin farklılıkları ortaya koyduğunu belirtiyorsak, her örgütün de kendi içerisinde farklı yapılar bünyesinde bulunduğunu söylemek yanlış olmaz. Mevcut örgüt yapısı, örgüt kültürü ve iklimi, örgütsel rol ve statü, çalışma biçimleri, mali dengeler, eğitim ve geliştirme olanakları, kariyer planlamaları vb. uygulamalar örgütsel anlamda farklılıkların yönetimini ortaya çıkartan sebepler olarak karşımıza çıkmaktadır.
- **Liderin özellikleri:** Hem bireysel hem örgütsel koşullardan bahsedip lider ve onun özelliklerini göz ardı etmek yanlış olacaktır. Doğru örgütsel koşullar altında çalışan liderler açısından farklılıklar bir sorun olarak görülmemelidir. Farklılıklara başka pencerelerden bakılarak olumlu düşünmek ve farklılıkların yararlarını maksimize etmek hem işletmeye hem de tüm çalışanların iş tatminine katkı sağlayacaktır. Karmaşık yönetim süreci sırasında birlikte çalışılan bireylerin, bireysel özelliklerinden kaynaklanan farklılıkların yöneticiler için aslında bir engel olmadığı, başarıyı arttırmak için itici bir güç olduğu aşikârdır. Organizasyonları oluşturan yapısal ve işlevsel bütün unsurlar ayrı değil, bir bütünün parçalarını oluşturur. Siyasal yapı, otorite ve güç ile liderin özelliklerinden kaynaklanan yönetsel farklılıkların ise bir dezavantaj değil, aslında avantajdır. Bu yüzden yöneticilerin, yönetimleri esnasında etkilenebilecekleri ve en önemli konulardan bir tanesi farklılıklar ve bu farklılıkların yönetilmesi konusudur. Farklılıkları yönetmek sadece örgüt ve çalışan bazında düşünülürse hataya düşülecektir. Örgüt ve çalışanlara paralel olarak aynı zamanda içsel olarak kendimize sağlayacağı katkılar da çok önemlidir (Begeç, 2004: 316).
- **Küreselleşme:** Küreselleşme olgusu farklılığın ortaya çıkmasında katkıda bulunan diğer faktörler kadar önemli bir etkidir. Artık KOBİ'lerin dahi başka ülkelerde ofis, şube açtığını ya da networkler kurduğuna şahit olmaktayız. İşletmeler içerisinde faaliyette buldukları toplumlara ait farklı âdet, gelenek ve görenekler, sosyal normlar ve etik/ahlak kuralları gibi farklı unsurları öğrenmek ve

uygulamak zorunda kalmaktadırlar. Şirket birleşmeleri, satın almalar, stratejik ittifak ve ortak yatırım gibi anlaşmaların sıklıkla yapıldığı günümüz küresel dünyasında yöneticiler sadece finansal anlamda küresel düşünmemeli, aynı zamanda insan kaynağı ve yönetim anlamında da küresel ve farklı bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir. Yöneticiler yabancı kökenli yönetici ve işgörenlerle birlikte çalışma ihtimalini göz ardı etmemelidir. Örneklerini çoğaltabileceğimiz küreselleşmenin yaptığı etkinin farklılıkları ortaya çıkarma konusunda da ciddi ağırlığının olduğu yadsınmaz.

2.4.Farklılıkların Yönetimine İlişkin Yaklaşımlar:

Farklılıkların yönetimi ile ilgili, literatürde çeşitli yaklaşımların bulunduğu bahsetmiştik. Bu yaklaşımların nihai amacı işgücünün değişen demografik özelliklerine verilen tepkileri tanımlayarak, birbirinden farklı özelliklere haiz işgücünün başarılı bir şekilde idaresi ve bu farklılıkları yöneten işletmelerin süreçlerine odaklanmasıdır. Bu yaklaşımların bazılarını değinecek olursak;

- **Fark Gözetmeme ve Tarafsızlık:** Farklılığı anlamak adına en çok kullanılan yaklaşımlardan birisi fark gözetmeme ve tarafsızlık modelidir. Bu yaklaşım içinde olan liderler, fırsat eşitliği, adil davranma ve yasal zorunluluk olan eşit iş fırsatına gereken önemi vermektedirler. Thomas ve Ely'e göre, belirli grup üyelerinin, diğer grup üyelerine üstünlük sağlamanın önüne geçilerek, tüm çalışanlara eşit ve saygılı davranılması, koçluk ve kariyer geliştirme programları yoluyla dezavantajlı grupların üyelerinin desteklenmesi, farklılıklara saygı yönünde tüm çalışanların eğitilmesi, işletme adına fırsat eşitliği sağlayacaktır. Böylece, farklılık çabalarının başarısının bir çıktısı olarak, örgütte çalışanların demografik ve oransal olarak farklılıkları olan kişilerden oluşması sağlanabilecektir (Gümü, 2009: 98).
- **Giriş ve Yasallık Yaklaşımı:** 1980-1990'lı yıllarda geliştirilen giriş ve yasallık modeli farklılıkların yönetimi yaklaşımlarından ikincisini oluşturmaktadır. Thomas ve Ely'e göre içinde yaşadığımız toplum gün geçtikçe daha heterojen bir yapıya kavuşuyor ve organizasyonların bu heterojen yapıya uyum sağlayabilmesi için demografik olarak farklılaştırılmış işgücüne daha fazla ihtiyacı olacaktır. Giriş ve yasallık modelini başarıyla uygulayan firmaların ortak özellikleri; bu tür örgütleri ile müşterileri arasında ya da örgütün işgücü havuzunda büyük farklılık bulunması, bu nedenle de örgüt açısından açık bir fırsat ya da yakın bir tehdidin söz konusu olduğu bir örgüt ortamında faaliyet göstermesi gerektiği belirtilmektedir (Ünalp, 2007: 79).
- **Öğrenme ve Etkinlik Yaklaşımı:** Bu yaklaşım çalışanların bakış açılarını, düşüncelerini, değer yargılarını örgütün esas işine taşımaya izin vermektedir. Öğrenme ve etkinlik yaklaşımı, farklılıkların olduğu gruplara ve bu farklılıklardan daha fazlasını öğrenen örgütlere yönelmeyi benzer çalışanların olduğu gruplara tercih etmeyi önermektedir. Bu yolla gerçekleşen örgütsel öğrenme, örgütün etkinliğinin artırmasına yardımcı olmaktadır (Ünalp, 2007: 81).

- **Altın Kural Yaklaşımı:** Bu anlayış, “sana yapılmasını istemediğini başkalarına yapma”, “kendine nasıl davranılmasını istiyorsan başkalarına öyle davran” ilkesiyle kısaca açıklanabilir. Altın kural yaklaşımına göre, önemli tek fark bireysel farklılıklardır. Herkesi takdir etmek ve herkese aynı davranmak gerekmektedir. Farklılığın başarılmasını sağlayan unsurlar bireysel sorumluluk ve ahlak olarak belirtilmiştir (Gümüş, 2009: 89).
- **Farklılıklara Değer Verme Yaklaşımı:** Farklılıklara değer verme yaklaşımı, kendinize nasıl davranılmasını istiyorsanız, başkalarına da öyle davranın şeklindeki altın kural yaklaşımının ötesine geçmektedir. Farklılıklara değer verme yaklaşımında, insanlara, onlar kendilerine nasıl davranılmasını istiyorsa, öyle davranın şeklinde bir kural yer almaktadır ki bu literatürde “Platin kural” olarak yer almaktadır (Sürgevil, 2008: 28).
- **Rekabetçi Yaklaşım:** Bazı yazarlar, rekabetçilik yaklaşımını benimsemekte ve örgütlerin rekabetçi üstünlük sağlayabilmesi için farklılıklara ve farklılıkları yönetmeye ihtiyaç duyduklarını belirtmektedirler. Rekabetçi yaklaşım, stratejik bir yaklaşım özelliği taşımaktadır ve örgütün (farklılıkların, rekabetçi üstünlüğü etkileme yollarına ilişkin) bir strateji tasarlamasını zorunlu kılmaktadır (Soni, 2000’den akt. Ashkanasy, Hartel ve Daus, 2002: 312).

2.5.Farklılıkların Avantaj ve Dezavantajları:

Başarılı bir şekilde yönetildiği takdirde farklılıklar örgüte sürdürülebilir rekabet yarışında ciddi avantajlar sağlayacaklardır. Eğer aksi bir durum söz konusu olur ve farklılıklar istenildiği gibi yönetilemezse örgütün bu durumdan olumsuz etkileneceği ve ortaya çeşitli dezavantajların çıkacağı bir gerçektir.

Avantajları: Örgütlerde farklılıkların meydana getirdiği avantajları özetleyerek bir araya getirirsek, bu avantajlar şu şekilde sıralanmaktadır (Budak, 2008: 398):

- Sorunların kolay çözülmesini sağlar,
- Çalışanlar arası iletişim artırır ve işe karşı sempati ile bakmalarını sağlar,
- Yaratıcılığı ve yenilikçi düşünceleri teşvik ederek örgütsel verimliliğin artmasına yardımcı olur,
- Yüksek seviyede iş doyumunu sağlar,
- Örgütlerde iş gören devir oranlarının düşmesini sağlar,
- Örgütsel bağlılık oranını artırır,
- İşe devamsızlık azalır,
- Kaynak tasarrufu sağlanmasında yardımcı olur,
- Örgütün toplumun gözündeki imajını yükseltir,
- Çalışanların birbirlerine karşı olan psikolojik şiddet eğilimlerini yok eder.

Dezavantajları: İş hayatında farklılıklar, örgütün her kademesinde etkisini gösterebilmektedir. Örgüt içindeki farklılıkların etkin şekilde yönetilmediği zaman ortaya çıkabilecek sorunlar şu şekilde ifade edilebilir (Sürgevil, 2010: 25);

- Çalışanlar herkesin sahip olduğu farklılıklara saygı gösterme konusunda eğitilmezse, önyargıları ve kalıp düşüncelerden arındırılmazsa kendinin dışlandığını anlayan diğer bireylerin verimliliği düşebilir,
- Her kültür farklı değerlere ve sembollere sahiptir. Çalışanlar arasında farklı kültürden olanlar arası iletişim sağlanırken yanlış anlaşılmalarda meydana gelebilmektedir,
- Farklılık kaynakları örgütlerde çatışma ortamı oluşturabilir. Yaş genç olan bireyler daha yaşlı olan bireylerle, deneyimi az olan bireyler ise deneyimi fazla olan bireylerle çatışma yaşayabilir.

Etkin bir farklılıkların yönetimi stratejisi uygulanmazsa örgüte avantaj sağlayan farklılık boyutları tersine dönerek dezavantaj sağlayacaktır. Farklı özelliklerine saygı gösterilmeyen işgören organizasyon içerisinde kendini dışlanmış hissedecek ve kendini dışlanmış hissedenden bireyde ise şu durumlar ortaya çıkacaktır (Gümüş, 2009: 62);

- Dışlandığını kabul görmediğini düşünen ve fırsat sunulmadığını algılayan kişinin işe karşı isteği azalır,
- Dışlandığını hisseden çalışan fikrini nadiren söyler,
- Dışlanan bireylerin verimliliği azalır.

3.Ayrımcılık

Messmer, Bogardus ve Isbell'e (2007: 23) göre ayrımcılık, önyargıya dayalı olarak bir kişi ya da gruba haksız davranış sergilemek olarak ifade edilmektedir. Yasalar açısından bakıldığında ayrımcılık olgusu ırk ve etnik kökenden görünüşe kadar birçok farklı konuyu içermektedir. Burada önemli olan bütün ayrımcılık türlerinin kabulünün mümkün olmaması ve ayrımcılığa yol açan ve ayrımcılığı vurgulayan tüm yasalara uyma sorumluluğunun işverene ait olduğudur.

Sosyal psikoloji penceresinden bakıldığında, "bir bireyin sadece belli bir gruba aidiyeti nedeniyle olumsuz muamele ve davranışlara maruz kalmasını" anlatan ayrımcılık; "önyargıların davranışlara dönüşmesi" şeklinde de tanımlanabilmektedir (Bilgin, 2007: 40).

Uluslararası işçi örgütüne göre "Ayrımcılık; ayrımın, dışlanmanın veya tercihin örneğin; ırk, renk, cinsiyet, din, siyasal görüş, ülke temelinde yapılanmasıyla ve bunların sonucunda insanların istihdam ve mesleklerde fırsat ve yararlanma haklarının olumsuz yönde etkilenmesiyle ortaya çıkan bir durumdur." tanımlanmaktadır (ILO, Sözleşme No:111). Sosyal psikologlara göre ise ayrımcılık; sosyal grup (örneğin; ırk, cinsiyet, yaş, vb.) üyeliğine bağlı ayrımcı davranma olarak ifade edilmektedir (Fiske, 1998).

Wood tarafından yapılan diğer bir ayrımcılık tanımında ise bireylere, belli bir grubun ya da kategorinin üyesi olmalarına bağlı önyargılı davranışlar

sergileme ve bunun sonucunda ayrımcılığa uğrayan kişinin (kurbanın) sağlığında ve refahında olumsuz etki oluşturmak şeklinde tanımlanmıştır (Wood vd., 2013). Bu oluşturulan olumsuz etkiler kapsamında düşünüldüğünde, ayrımcılığın da bir çeşit işyerinde ortaya çıkan olumsuz davranış (misbehavior in workplace) olarak değerlendirilmesi mümkündür. İşyerinde ayrımcılık; politika ve stratejilerle örgütün bütün yapısının yansıttığı bir durum olabileceği gibi sadece bireylerin işyerindeki tutum ve davranışlarından da meydana gelebilir (Demirel, 2011).

Ayrımcılık kavramıyla yakından ilişkili olan ve çoğu zaman birbirine karıştırılan kayırmacılık kavramı; bir kişi ya da gruba diğerlerinden daha iyi davranma demektir ve bu davranışların karar vericilerin tercihleri ile gösterilmesi anlamına gelmektedir (Kwon, 2006). Kayırmacılık kavramını örgütsel açıdan değerlendirecek olursak; bir işgörene, bireysel uzmanlık ya da mesleki alanında başarılı olmasından dolayı değil de mesleğinden ya da uzmanlığından bağımsız özelliklerinden dolayı ayrıcalık tanınması durumudur. Kayırmacılık konusuna dair çalışmalar göstermektedir ki kişiler arasındaki benzerlikler, çalışanların kayırılmasında rol oynayan en önemli faktörlerdendir. Turner vd. 1987; Sidanus ve Pratto, 1990; Aydoğan 2009 gibi yazarların yaptığı çalışmalarda; insanların, kendileri ile benzer tutum, inanç ve davranışları olan kişilere ayrıcalık tanımaya eğilimli oldukları gösterildiği ifade edilmektedir.

Ayrımcılık kavramı ele alınırken değinildiği gibi, insanların kendilerinden farklı olma durumu üzerine kurdukları ayrımcılık davranışı, benzerlikler üzerine inşa edilen kayırmacılık davranışı ile homojen bir yapıya bürünmüş durumdadır. Kayırılan bir çalışan ayrıcalıklı olarak ödüllendirilirken; diğer çalışanlar, cezalandırılmış, göz ardı edilmiş ya da yok sayılmış olmakta ve böylece örgüt içerisinde adil olmayan uygulamalar meydana gelmektedir (Aydoğan, 2012:4578).

3.1.Ayrımcılık Alanları

Bu başlık altında ayrımcılık alanlarından olan cinsiyet ayrımcılığı, özürlülük ayrımcılığı, yaş ayrımcılığı, ırk ve etnik köken ayrımcılığı, din ayrımcılığı, cinsel tercih ayrımcılığı, sendikal nedenlere dayalı ayrımcılık konularından kısaca bahsedilmektedir.

- **Cinsiyet Ayrımcılığı:** Ayrımcılık türleri içerisinde en fazla dikkat çekenlerin başında cinsiyet ayrımcılığı gelmektedir. Somut ve sıklıkla karşılaşılan bir olgu olması cinsiyet ayrımcılığının, ayrımcılık türlerinden biri olmasının önünü açmıştır. Cinsiyet ayrımı, işe almada, iş ortamında ve işgörenin çalışma koşullarında kadın veya erkeğe farklı davranılması olarak ifade edilmektedir (Türker, 1997: 75). Cinsiyet ayrımcılığı, belli bir varlığın karakteristik özelliklerinin her zaman kendine özgü sınırlar içinde kalmaya zorlandığı düşüncesine dayanmaktadır. Erkeğe, kadına, çift cinsiyetli olana ve cinsiyet değiştirene karşı yapılan ayrımcılık olarak kendi içerisinde bölümlere ayrılabilir (Yalçın, 2008: 10).

- **Özürlülük Ayrımcılığı:** İşin yapılışı ve başarılı biçimde yerine getirilmesi ile bir ilişkisi olmamasına rağmen özürlülük ayrımcılığı, özürlü bireylere karşı bu durumları sebebiyle işe alımda ya da işe alımdan sonraki iş ilişkilerinde yapılan ayrımcılık davranışıdır (Ulusoy, 2007: 29) . Basser ve Jones (1992:268- 269)'e göre engellilere yönelik yapılan ayrımcılık doğrudan ve dolaylı ayrımcılık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Doğrudan ayrımcılıkta engelli kişi, engelsiz kişiden daha az ilgi görmektedir. Dolaylı ayrımcılık ise “engelli kişilerin baş edemeyecekleri koşullar sonucu ortaya çıkan ve onları toplumdan haksız yere eşit katılımdan dışlayan durum” olarak karşımıza çıktığı belirtilmektedir.
- **Yaş Ayrımcılığı:** İşe alım aşamasında veya iş yaşamı içerisindeki ilişki ve süreçlerde bireylere karşı, işin yapılması ve başarılı şekilde yerine getirilmesi ile hiçbir ilişkisi olmamasına rağmen, sadece yaşları dolayısıyla ayrımcılık yapılması anlamına gelmektedir (Ulusoy, 2007: 33). Yaşa dayalı ayrımcılık; ya genç çalışanların, dinamik ve fiziksel açıdan daha çok iş yapmaya eğilimli olmaları ya da ilerlemiş yaştaki çalışanların, deneyimli ve örgütlerine daha fazla bağlı olmaları yönündeki varsayımlar üzerinden yapılmaktadır. Genç yaştakilerin deneyimsiz olması, deneyimlilerin ise, yaşlı olması karşılıklı ayrımcılık gerekçesi olarak ileri sürülürken bu konuda daha çok orta yaş grubu tercih edildiği gözlemlenmektedir (Demir, 2011: 779).
- **İrk ve Etnik Köken Ayrımcılığı:** İrk ayrımcılığı, bir kişinin ırkı veya ten rengini esas alarak iş kararlarının verilmesi şeklinde belirtilmektedir (Ulusoy, 2007: 34). Etnik köken ayrımcılığı da, ırk ayrımcılığını kapsamı içerisine almaktadır. İnsan Hakları Evrensel Beyanamesi'nin 2. Maddesi “Herkes ırk, renk, cins, dil, din, politik düşünce, ulusal ya da sosyal köken, mülk ya da diğer nedenlere bakılmaksızın bu beyanamedeki tüm hak ve özgürlüklere sahiptir” ifadesiyle etnik köken ayrımcılığını yasaklamaktadır.
- **Din Ayrımcılığı:** Din ayrımcılığı, bir işgörenin iş fırsatlarından yahut temel inançlarından vazgeçmek arasında seçim yapmaya zorlandığı anda meydana geldiği belirtilmektedir (Anthony, Kacmer, Perrew, 2002: 174).
- **Cinsel Tercih Dayalı Ayrımcılık:** İnsan hakları ihlali ile vurgulanan bu ayrımcılık; homofobidir. Cinsel tercihi diğer bireylerden farklı olan kişiler bu mantaliteye göre toplumun en alt tabakasını oluşturur. İş bulamaz, eğitim hakkı elinden alınır. Avrupa Birliğine üye olan ülkelerden hiçbirinin anayasasında cinsel tercih ayrımcılığıyla ilgili açıkça bir madde yer almamaktadır. Sadece İspanya, Hollanda ve Finlandiya gibi ülkelerin anayasalarında dolaylı yollarla belirtilmiş olup geniş bir perspektiften cinsel tercih ayrımcılığının yasaklandığı sonucuna varılabilmektedir. Burada adı geçen cinsel tercihlerin ise; homoseksüel, heteroseksüel ve biseksüel yönelmeler olarak kabul edildiği ifade edilmektedir (Turpçu, 2004: 110).
- **Sendikal Nedenlere Dayalı Ayrımcılık:** Bireylerin bir sendikaya üye olması yasayla korunma altına alınmış haklarından birisidir. Ancak bu yasal hak çoğu zaman işverenler tarafından göz ardı edilip, tehdit unsuru olarak görülüp sabote edilmektedir. Sendika üyeliği ayrımcılığı,

bireylerin sendikal etkinliklere iştirak etmeleri, bir sendikaya mensup olup/olmadıkları için ayrımcılığa maruz kalmaları anlamına gelmektedir.

4.ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

İnce vd. (2015) “Örgütlerde Sınırlandırıcı ya da Sürükleyici Güç Olarak Farklılıkların Yönetimi” adlı makalesinde farklı genetik, kültürel ve toplumsal ortamlarda yetişen, ama aynı örgüt içinde aynı kurallara göre çalışmak zorunda olan bireylerin sevk ve idaresi yönetimin ve günümüz yöneticilerinin en güç uğraş alanlarından birisini oluşturmakta olduğundan bahsetmektedir. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesinde görev yapmakta olan akademik ve idari personelin kendi kurumlarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının araştırıldığı bu çalışmada çalışanların farklılıkların yönetimi ile ilgili algılarının cinsiyet ve kıdem değişkenlerine yönelik anlamlı bir farklılık göstermediği, bunun yanında yaş ve medeni durum değişkenlerine yönelik kısmi bir anlamlı farklılığın var olduğu ifade edilmiştir.

Doğan vd. (2015) “Farklılıkların Yönetimi İle Öğrenen Okul Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi” adlı makalesindeki amaç öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ile öğrenen okul algılarını belirlemek ve farklılıkların yönetimi ile öğrenen okul arasındaki ilişkinin düzeyini saptamaktır. İlişkisel tarama modeli desenlenerek yürütülen bu çalışmanın çalışma grubunu Sivas iline bağlı Zara ilçesindeki 18 okulda görev yapan 161 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin öğrenen okul ve farklılıkların yönetimini algılama düzeyi “katılıyorum” seviyesindedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre ise farklılıkların yönetimi öğrenen okulun %56 oranında yordayıcısı durumundadır.

Yetkin (2016) tarafından yapılan “İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi: Giresun İlinde Faaliyet Gösteren Tekstil İşletmeleri Üzerine Bir İnceleme” yüksek lisans tezinde amaç Giresun ilinde faaliyet gösteren tekstil işletmeleri çalışanlarının farklılıkların yönetimine ilişkin değerlendirilmelerini incelemektir. Bulgular göstermiştir ki; farklılıkların yönetiminin iş gücü farklılığı boyutu cinsiyet, pozisyon ve medeni duruma göre farklılık göstermektedir ve bu farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır. Farklılıkların yönetimi ölçeğinin bir diğer alt boyutu olan örgütsel adalet ise sadece çalışanın cinsiyeti ve pozisyonuna göre istatistiksel bağlamda anlamlı farklılıklar göstermektedir.

5.ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

5.1.Amaç ve Yöntem

Araştırmanın genel amacı, farklılıklar yönetimi algılarının, öğrencilerin akademik performansları üzerinde etki oluşturan bir unsur olup olmadığını tespit etmektir. Kavramların, alan yazını incelendikten sonra literatür kısmı oluşturulmuş, anket yöntemi ile veri toplama aşamasına geçilmiş daha sonra elde edilen veriler SPSS istatistik programı ile analize edilerek sonuçlar tablolar

halinde açıklanmıştır. Analiz sonucu anket yöntemiyle elde edilen verilerin yorumlanması ve önerilerin sıralanması ile çalışma sonlandırılmıştır.

5.2. Ana Külte ve Örneklem

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İşletme bölümünde öğrenim görmekte olan 900 lisans öğrencisi bu çalışmanın ana kültisini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlemek adına seçkisiz örnekleme yöntemiyle (random sampling) ile ulaşılması gerekli sayının 324 olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultudalisans öğrencilerinden veri toplayabilmek adına 400 adet anket formu dağıtılmış ve bu anketlerden 383 tanesi geri dönmüştür. Ayrıca 19 adet anket eksik doldurulması sebebi ile araştırmaya dahil edilmemiştir. Toplamda 362 adet anket analize tabi tutulmuştur. Demografik özelliklere ait veriler Tablo 1’de gösterildiği gibidir.

Tablo 1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Demografik Özellikler	Sayı	%	Demografik Özellikler	Sayı	%
Cinsiyet			Yaşınız		
Kadın	205	56,6	17-18	36	9,9
Erkek	157	43,4	19-20	119	32,9
			21-22	151	41,7
Kaçıncı Sınıfsınız			Alttan Aldığınız Ders Sayısı		
1.Sınıf	120	33,1	Yok	157	43,4
2.Sınıf	73	20,2	1-2	118	32,6
3.Sınıf	137	37,8	3-4	65	18,0
4.Sınıf	32	8,8	5 +	22	6,1
Not Ortalamanız			Yaşadığınız Bölge		
0 - 1,50	16	4,4	Marmara	2	0,6
1,51 - 2,00	60	16,6	Ege	3	0,8
2,01 - 2,50	103	28,5	Akdeniz	285	78,7
2,51 - 3,00	23	6,4	İç Anadolu	8	2,2
3,01 +	24	6,6	G.D.Anadolu	44	12,2
Cevaplamayan	136	37,6	D.Anadolu	9	2,5
			Yurt Dışı	11	3,0
Kendinizi Mutlu Hissediyor Musunuz?			Geleceğinizle İlgili Kaygılı Mısınız?		
Evet, çok	101	27,9	Evet, çok	164	45,3
Kısmen	169	46,7	Kısmen	170	47,0
Pek Mutlu Değilim	68	18,8	Hayır, hiç	28	7,7
Hayır, hiç	24	6,6			
Babanızın Mesleği			Ailenizin Yaşadığı Yer		
Emekli	113	31,2	Köy-Kasaba	65	18,0
Kamu Çalışanı	49	13,5	İlçe Merkezi	80	22,1
Özel Sektör Çalışanı	45	12,4	İl Merkezi	85	23,5
Esnaf-Küçük Tüccar	28	7,7	Büyükşehir Merkezi	132	36,5
Büyük tüccar	8	2,2			
Serbest Meslek	80	22,1			
İşsiz	21	5,8			
Aylık Ortalama Harcamanız			Ailenizin Ortalama Aylık Geliri		
0 - 400	152	42,0	0 - 1300	84	23,2
401 - 600	113	31,2	1301 - 2000	132	36,5
601 - 850	42	11,6	2001 - 3000	54	14,9
851 - 1000	20	5,5	3001 - 4000	29	8,0
1001 +	14	3,9	4001 +	30	8,3
Cevaplamayan	21	5,8	Cevaplamayan	33	9,1

Etnik Kökeniniz			Şuan Mensup Olduğunuz Dini Akım		
Türk	317	87,6	Sünni	349	96,4
Kürt	25	6,9	Alevi	4	1,1
Zaza	4	1,1	Deist	4	1,1
Çerkes	6	1,7	Ateist	1	0,3
Arap	5	1,4	Diğer	4	1,1
Diğer	5	1,4			
Kendinizi Laik Olarak Tanımlar Mısınız?			Kendinizi Milliyetçi Olarak Tanımlar Mısınız?		
Evet			Evet		
Kısmen	172	47,5	Kısmen	210	58,0
Hayır	127	35,1	Hayır	106	29,3
Cevaplamayan	53	14,6	Cevaplamayan	35	9,7
	10	2,8		11	3,0
Sizin Siyasi Görüşünüz?			Siyasi Görüşünüz Açısından Kendinizi		
Sosyalist	32	8,8	Fanatik/Radikal Görür Müsünüz?		
Demokrat	100	27,6	Evet	89	24,6
Muhafazakâr	51	14,1	Kısmen	158	43,6
Milliyetçi	169	46,7	Hayır	101	27,9
Cevaplamayan	10	2,8	Cevaplamayan	14	3,9

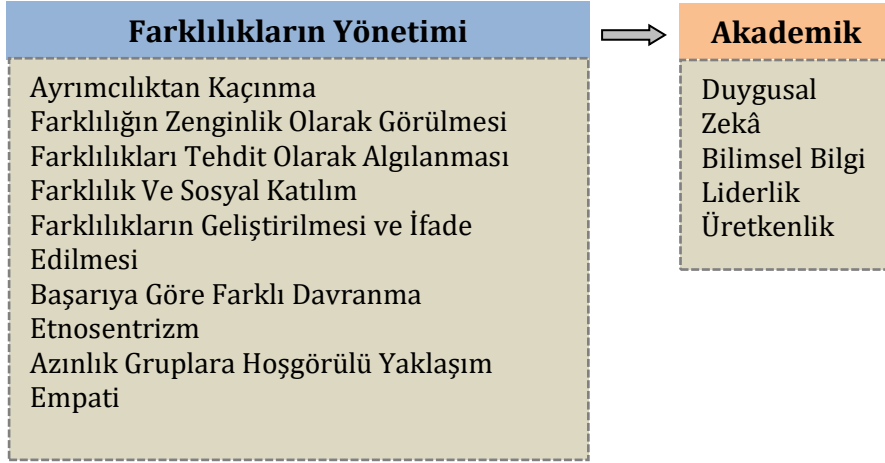
Anketimize katılan 362 bireyin verdikleri cevaplara göre demografik özelliklerine bakacak olursak; Ankete katılan bireylerin %56,6'sı (205 kişi) kadın, %43,4'ü ise (157 kişi) erkektir. Katılımcı bireylerin %9,9'u (36 kişi) 17-18 yaş, %17,4'ü (63 kişi) 19 yaş, %15,5'i (56 kişi) 20 yaş, %24,3'ü (88 kişi) 21 yaş, %17,4'ü (63 kişi) 22 yaş ve %15,5'i (56 kişi) ise 23 yaş ve üzerindeki bireylerden oluşmaktadır. Katılımcı bireylerin %33,1'i (120 kişi) 1.sınıf, %20,2'si (73 kişi) 2.sınıf, %37,8'i (137 kişi) 3.sınıf ve %8,8'i (32 kişi) 4.sınıfta okumaktadır. Bu bireylerin %43,4'ü (157 kişi) alt dönemden ders almazken, %32,6'sı (118 kişi) 1-2 ders, %18,0'ı (65 kişi) 3-4 ders ve %6,1'i (22 kişi) 5 ders ve üzerinde alt dönemden ders almaktadır. Aynı zamanda bu bireylerin %4,4'ü (16 kişi) 1,50 ve daha düşük düzeyde, %16,6'sı (60 kişi) 1,51 – 2,00 düzeyinde, %28,5'i (103 kişi) 2,01 – 2,50 düzeyinde, %6,4'ü (23 kişi) 2,51 – 3,00 düzeyde, %6,6'sı (24 kişi) 3,01 ve üzeri düzeyde not ortalamasına sahiptir.

Aylık ortalama harcama düzeylerine bakıldığında ise, bireylerin %42,0'si (152 kişi) 0-400 TL, %31,2'si (113 kişi) 401-600 TL, %11,6'sı (42 kişi) 601-850 TL, %5,5'i (20 kişi) 851-1000 TL ve %3,9'u (14 kişi) 1001 TL ve üzerinde harcama yaptığı görülmektedir. Bireylerin %87,6'sı (317 kişi) Türk, %6,9'u (25 kişi) Kürt, %1,1'i (4 kişi) Zaza, %1,7'si (6 kişi) Çerkes ve %1,4'ü (5 kişi) Arap Etnik Kökenine sahip olduklarını belirtmiştir. Bununla birlikte %96,4'ü (349 kişi) Sünni Dini akımına mensup olduklarını belirtmişlerdir. Bireylerin %47,5'i (172 kişi) kendilerini Laik olarak tanımlamakla birlikte, %35,1'i (127 kişi) Kısmen, %14,6'sı (53 kişi) ise kendilerini Laik olarak tanımlamamaktadır. Aynı bireylerin %58,0'i (210 kişi) kendilerini Milliyetçi olarak tanımlarken, %9,7'si (35 kişi) kendilerini Milliyetçi olarak tanımlamamaktadır. Ankete katılan bireylerin siyasi görüşleri %8,8'i (32 kişi) Sosyalist, %27,6'sı (100 kişi) Demokrat, %14,1'i (51 kişi) Muhafazakâr ve %46,7'si (169 kişi) Milliyetçi şeklindedir. Bu bireylerin %24,6'sı (89 kişi)

kendilerini siyasi görüş açısından fanatik/radikal görmekte iken, %27,9'u (101 kişi) aksi yönde görüş bildirmiştir.

5.3.Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli Şekil 1'deki gibidir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeline göre aşağıdaki hipotezler test edilmek istenmiştir:

Hipotez₁: “Farklılıkların yönetimi algısı ile öğrencilerin akademik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır”

Hipotez₂: “Farklılıkların yönetimi algısının akademik performans üzerinde etkisi vardır”

Hipotez_{2a}: “Farklılıkların yönetimi algısının akademik performansın duygusal zekâ alt boyutu üzerinde etkisi vardır”

Hipotez_{2b}: “Farklılıkların yönetimi algısının akademik performansın bilimsel bilgi alt boyutu üzerinde etkisi vardır”

Hipotez_{2c}: “Farklılıkların yönetimi algısının akademik performansın liderlik alt boyutu üzerinde etkisi vardır”

Hipotez_{2d}: “Farklılıkların yönetimi algısının akademik performansın üretkenlik alt boyutu üzerinde etkisi vardır”

5.4.Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Öğrencilerden veri elde edebilmek için hazırlanan anket formunun ilk bölümünde “yaş, cinsiyet, not ortalaması, gelir, etnik köken, siyasi görüş” gibi örneklem yapısını tanımlayıcı demografik sorulara yer verilmiştir. Anketin devamında yer alan ifadelere 5’li Likert yöntemine uygun şekilde cevap

aranmıştır. Öğretim elemanlarının farklılığa bakışına yönelik veriyi ölçmek için Atasoy (2012)'un Balay ve Sağlam (2004)'in çalışmalarından faydalanarak geliştirdiği ve genişlettiği "Farklılıkların Yönetimi Ölçeği" kullanılmıştır. Atasoy (2012)'un geçerlilik ve güvenilirlik testlerini (KMO: ,858, Bartlett testi 3205,486, $p < 0,001$) gerçekleştirdiği ölçek boyut isimlerine sadık kalınarak 9 alt boyutta incelenmiştir. Söz konusu ölçek "ayrımcılıktan kaçınma" ($\alpha = 0,88$), "farklılığın zenginlik olarak görülmesi" ($\alpha = 0,57$), "farklılıkları tehdit olarak algılanması" ($\alpha = 0,78$), "farklılık ve sosyal katılım" ($\alpha = 0,81$), "farklılıkların geliştirilmesi ve ifade edilmesi" ($\alpha = 0,85$), "başarıya göre farklı davranma" ($\alpha = 0,70$), "etnosentrizm" ($\alpha = 0,63$), "azınlık gruplara hoşgörülü yaklaşım" ($\alpha = 0,54$), "empati" ($\alpha = 0,72$) alt boyutlarından oluşmaktadır. Öğrencilerin algılarına dayalı akademik performansını ölçmeye yönelik ölçek ise Atasoy (2012) tezinde kullandığı şekliyle 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek "duygusal zekâ" ($\alpha = 0,57$), "bilimsel bilgi" ($\alpha = 0,74$), "liderlik" ($\alpha = 0,66$), "üretkenlik" ($\alpha = 0,69$) alt boyutlarından oluşmaktadır.

6.ARAŞTIRMA BULGULARI

6.1.Güvenirlilik Analizi

Farklılıkların yönetimi ve akademik performans ölçeklerine ilişkin faktör ve güvenilirlik sonuçları Tablo 2'de yer aldığı gibidir.

Tablo 2: Güvenirlilik ve KMO Değerleri

Ölçek	Alt Boyutlar	Güvenirlilik	Genel Güvenirlilik	KMO Değeri
Farklılıkların Yönetimi	Ayrımcılıktan Kaçınma	,888	,904	,903
	Farklılığın Zenginlik Olarak Görülmesi	,577		
	Farklılıkları Tehdit Olarak Algılanması	,786		
	Farklılık Ve Sosyal Katılım	,819		
	Farklılıkların Geliştirilmesi ve İfade Edilmesi	,852		
	Başarıya Göre Farklı Davranma	,706		
	Etnosentrizm	,638		
	Azınlık Gruplara Hoşgörülü Yaklaşım	,543		
	Empati	,729		
Akademik Performans	Duygusal Zeka	,576	,856	,868
	Bilimsel Bilgi	,740		
	Liderlik	,663		
	Üretkenlik	,692		

Öğretim elemanlarının farklılığı yönetmelerine ilişkin öğrenci algulamalarını ölçebilmek için kullandığımız “Farklılıkların Yönetimi” ölçeği 9 alt boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu ölçeğin alt boyutlarının 0,543 ile 0,576 aralığında değişen güvenilirlik değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca öğrencilerin akademik başarılarını ölçmeye yönelik 4 alt boyuttan oluşan “Akademik Performans” ölçeği güvenilirlik katsayıları 0,576 ile 0,740 aralığında değişmektedir. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları gerekli incelemelerin yapılması için istenen düzeydedir.

6.2. Tanımlayıcı Bulgular

Öğrencilerin farklılıkların yönetimi ve akademik performans ölçeklerinin alt boyutlarına yönelik tanımlayıcı bulguları Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3: Alt Boyutlara Ait Tanımlayıcı Bulgular

Ölçek	Alt Boyutlar	Min.	Mak.	X	S
Farklılıkların Yönetimi	Ayrımcılıktan Kaçınma	1,00	5,00	3,5947	,86674
	Farklılığın Zenginlik Olarak Görülmesi	1,00	5,00	3,4127	,78923
	Farklılıkları Tehdit Olarak Algılanması	1,00	5,00	2,7274	,90629
	Farklılık ve Sosyal Katılım	1,00	5,00	3,4001	,81267
	Farklılıkların Geliştirilmesi ve İfade Edilmesi	1,00	5,00	3,3652	,90453
	Başarıya Göre Farklı Davranma	1,00	5,00	3,0304	1,13636
	Etnosentrizm	1,00	5,00	3,2514	,72020
	Azınlık Gruplara Hoşgörülü Yaklaşım	1,00	5,00	3,1142	,82279
	Empati	1,00	5,00	3,2500	1,01938
Akademik Performans	Duygusal Zeka	1,33	5,00	3,8112	,71757
	Bilimsel Bilgi	1,25	5,00	3,5421	,72389
	Liderlik	1,50	5,00	3,7113	,69815
	Üretkenlik	1,00	5,00	3,2136	,87812

Farklılıkların yönetimi ölçeğinin boyutlarına yönelik tanımlayıcı bulgular incelendiğinde, “ayrımcılıktan kaçınma” boyutu ($X=3,59$, $S=,866$); “farklılıkların zenginlik olarak görülmesi” alt boyutu ($X=3,41$, $S=,789$); “farklılıkların tehdit olarak algılanması” alt boyutu ($X=2,72$, $S=,906$), “farklılıklar ve sosyal katılım” alt boyutu ($X=3,40$, $S=,812$), “farklılıkların geliştirilmesi ve ifade edilmesi” alt boyutu ($X=3,36$, $S=,904$), “başarıya göre farklı davranma” alt boyutu ($X=3,03$, $S=1,136$), “etnosentrizm” alt boyutu ($X=3,25$, $S=,720$), “azınlık gruplara hoşgörülü yaklaşım” alt boyutu ($X=3,11$, $S=,822$) ve “empati” alt boyutu ($X=3,25$, $S=1,019$) ortalamalarına sahip olduğu belirlenmiştir.

Akademik performans ölçeğinin alt boyutlarına yönelik tanımlayıcı bulgulara göre “duygusal zeka” boyutu ($X=3,811$, $S=,717$), “bilimsel bilgi” alt boyutu ($X=3,54$, $S=,723$), “liderlik” alt boyutu ($X=3,71$, $S=,698$) ve “üretkenlik” alt boyutu ($X=3,213$, $S=,878$) ortalamalarına sahip olduğu söylenebilmektedir. Elde edilen verilere, akademik performans ölçeğine ait en

düşük ortalamının üretkenlik alt boyutunda, en yüksek ortalamının ise duygusal zeka boyutuna ait olduğunu söylemek mümkündür. Genel olarak bakıldığında ise ortalamaların genel ortalamaya yakın ve belirli bir ölçüde ortalamadan yüksek olduklarını da söylemek mümkün olabilmektedir.

6.3.Korelasyon Bulguları

Değişkenler ve alt boyutlar arasındaki ilişkilere ait bulgular Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Korelasyon Analiz Sonuçları

Ölçek	Alt Boyutlar		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Farklılıkların Yönetimi	Ayrımcılıktan Kaçınma(1)	Pear. Corr.	1												
		Sig.													
	Farklılığın Zenginlik Olarak Görülmesi(2)	Pear. Corr.	,632**	1											
		Sig.	,000												
	Farklılıkların Tehdit Olarak Algılanması(3)	Pear. Corr.	-,145**	,051	1										
		Sig.	,006	,330											
	Farklılık Ve Sosyal Katılım(4)	Pear. Corr.	,530**	,596**	,094	1									
		Sig.	,000	,000	,073										
	Farklılıkların Geliştirilmesi ve İfade Edilmesi(5)	Pear. Corr.	,610**	,502**	-,099	,455**	1								
		Sig.	,000	,000	,059	,000									
Akademik Performans	Başarıya Göre Farklı Davranma(6)	Pear. Corr.	-,059	,039	,419**	,002	-,083	1							
		Sig.	,260	,455	,000	,973	,117								
	Etnosentrizm(7)	Pear. Corr.	,584**	,564**	,114*	,594**	,601**	,016	1						
		Sig.	,000	,000	,030	,000	,000	,766							
	Azınlık Gruplara Hoşgörülü Yaklaşım(8)	Pear. Corr.	,341**	,524**	,118*	,401**	,296**	,083	,369**	1					
		Sig.	,000	,000	,024	,000	,000	,116	,000						
	Empati(9)	Pear. Corr.	,510**	,392**	-,012	,391**	,625**	-,146**	,562**	,286**	1				
		Sig.	,000	,000	,821	,000	,000	,005	,000	,000					
	Duygusal Zeka(10)	Pear. Corr.	,296**	,273**	-,087	,247**	,270**	,013	,216**	,054	,164**	1			
		Sig.	,000	,000	,100	,000	,000	,809	,000	,303	,002				
Akademik Performans	Bilimsel Bilgi(11)	Pear. Corr.	,121*	,178**	,039	,148**	,084	,077	,100	,063	,076	,551**	1		
		Sig.	,021	,001	,461	,005	,112	,145	,057	,233	,148	,000			
	Liderlik(12)	Pear. Corr.	,078	,123*	,027	,101	,074	,060	,041	-,059	,036	,469**	,520**	1	
		Sig.	,140	,020	,603	,054	,158	,259	,435	,266	,495	,000	,000		
Akademik Performans	Üretkenlik(13)	Pear. Corr.	,645**	,453**	-,018	,485**	,631**	-,001	,783**	,254**	,527**	,270**	,069	,023	1
		Sig.	,000	,000	,734	,000	,000	,978	,000	,000	,000	,000	,193	,659	

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed), (p<0,05)

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed), (p<0,01)

Farklılıkların yönetimi ölçeğinin alt boyutlarının birbirleri arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde, genel olarak birbirleri arasında $r=,114$, $p<0,05$ ile $r=,632$, $p<0,01$ aralığında değişen değerlerde pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bunlar içerisinde ayrımcılıktan kaçınma alt boyutu ile farklılıkların tehdit olarak görünmesi boyutu arasında ($r=, -,145$,

$p<0,01$) negatif yönlü düşük seviyede anlamlı ilişki bulunmaktadır. Ayrıca düşük düzeyde negatif yönlü ve anlamlı bir diğer ilişkide ($r= -,146$, $p<0,01$) başarıya göre farklı davranma ve empati alt boyutları arasında bulunmaktadır.

Akademik performans ölçeğinin alt boyutlarının birbirleri ile olan korelasyon değerleri incelendiğinde, üretkenlik alt boyutu ile bilimsel bilgi ve liderlik alt boyutları arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer alt boyutlar arasında ise $r=,270$, $p<0,01$ ile $r=,551$, $p<0,01$ aralığında değişen değerlerde pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir (Kul, 2017).

Ayrımcılıktan kaçınma alt boyutunun akademik performans ölçeğinin alt boyutu olan üretkenlik boyutu ($r=,645$, $p<0,01$) ile yüksek düzeyde pozitif yönlü, duygusal zeka ($r=,296$, $p<0,05$) ve bilimsel bilgi ($r=,121$, $p<0,01$) alt boyutları ile düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Farklılıkların zenginlik olarak görülmesi alt boyutunun akademik performans ölçeğinin alt boyutları olan duygusal zeka ($r=,273$, $p<0,01$), bilimsel bilgi ($r=,178$, $p<0,01$), liderlik ($r=,123$, $p<0,05$) boyutları ile düşük düzeyde pozitif, üretkenlik ($r=,453$ $p<0,01$) boyutu ile ise orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilere sahip olduğu söylenebilir.

Farklılık ve sosyal katılım alt boyutunun akademik performansın alt boyutları olan üretkenlik ($r=,485$, $p<0,01$) ile orta düzede pozitif yönlü, bilimsel bilgi ($r=,148$, $p<0,01$) ve duygusal zeka ($r=,247$, $p<0,01$) ile düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkisinin olduğu görülmektedir.

Farklılıkların geliştirilmesi ve ifade edilmesi alt boyutu ile akademik performansın alt boyutları olan üretkenlik ($r=,631$, $p<0,01$) arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı ilişki bulunurken duygusal zeka ($r=,270$, $p<0,01$) alt boyutu ile arasında düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Etnosentrizm alt boyutu ile akademik performans ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde duygusal zeka ($r=,216$, $p<0,01$) ile düşük düzeyde pozitif, üretkenlik ($r=,783$, $p<0,01$) ile yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir.

Azınlık guruplara hoşgörülü yaklaşım alt boyutunun akademik performans ölçeğinin alt boyutu olan üretkenlikle ($r=,254$, $p<0,01$) düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu görülmektedir.

Empati alt boyutu ile akademik performansın faktörlerinden olan üretkenlik ($r=,527$, $p<0,01$) arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin mevcut olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Ölçeklerin Geneline İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçek		1	2
Farklılıkların Yönetimi	Pear. Corr.	1	
	Sig.		
Akademik Performans	Pear. Corr.	,226**	1
	Sig.	,000	

Ölçeklerin genel ortalamalarına ilişkin korelasyon değerleri incelendiğinde “farklılığın yönetimi” algılamalarının öğrencilerin akademik performansı ile düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu bulgulara göre “farklılıkların yönetimi algısı ile öğrencilerin akademik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki H1 hipotezi kabul edilmektedir.

6.4.Regresyon Bulguları

Korelasyon değerleri incelendiğinde birbirleri arasında anlamlı, düşük pozitif yönde ilişki tespit edilen farklılıkların yönetimi ve akademik performans algılarına yönelik olarak, farklılıkların yönetimi algısının öğrencilerin akademik performansına etkili olup olmadığını incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, “farklılıkların yönetimine yönelik algılamaların”, “öğrencilerin akademik performansı” üzerinde, %5 (R^2 : ,051; F :19,324 , p :000) oranında açıklayıcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular ise Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 6. Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Katsayı				Anlamlılık
	B	S.Hata	Beta (β)	t	
Akademik Performans $R = ,226^a$ $R^2 = ,051$ $F=19,324$ $p=,000$,236	,054	,226	4,202	,000
a. Prediktörler: (sabit), Farklılıkların Yönetimi	Anova ^a :Sig.; ,000 ^b			Katsayı ^a : Sig. ,000 ^b	

Öğrencilerin farklılıkların yönetimi algısında meydana gelebilecek artışların, akademik performanslarını pozitif yönlü [$(\beta=,236)$, ($p<0.01$)] etkileyebileceğini, bir başka ifade şekliyle öğrencilerin farklılıklar yönetimine yönelik algılarının, akademik performans algılamalarında da pozitif yönlü bir artış ortaya çıkarabileceğini söylemek mümkündür. Akademik performansı etkileyen başka unsurların varlığıyla beraber Elde edilen bu sonuca bağlı olarak, oluşturmuş olduğumuz “farklılıkların yönetimi algısının öğrencilerin akademik performansı üzerinde etkisi vardır” şeklindeki 2. hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 7. Akademik Performansın Alt Boyutlarına Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model	Katsayı				Anlamlılık
	B	S.Hata	Beta (β)	t	
Duygusal Zeka R =,282 ^a R ² =,080 F=31,149 p=,000	,366	,066	,282	5,581	,000
Bilimsel Bilgi R =,170 ^a R ² =,029 F=10,680 p=,000	,222	,068	,170	3,268	,000
Liderlik R =,093 ^a R ² =,009 F=3,130 p=,000	,117	,066	,093	1,769	,078
Üretkenlik R =,691 ^a R ² =,478 F=329,790 p=,000	1,097	,060	,691	18,160	,000
^a . Prediktörler: (sabit), Farklılıkların Yönetimi	Anova ^a :Sig., ,000 ^b			Katsayı ^a : Sig.,,000 ^b	

Regresyon analizi sonucunda farklılıkların yönetimi algısının duygusal zeka boyutunun %8 , bilimsel bilgi boyutunun %3 ve üretkenlik boyutunun %48 oranında açıklayıcı olduğunu gösterir niteliktedir. Ayrıca ,282 ile ,691 arasında değişen beta değerleri pozitif yönde etkilerin olduğunu göstermektedir. Bu etkiler incelendiğinde farklılıkların yönetimi algısının en çok üretkenlik boyutunda açıklayıcı olduğu görülmektedir. Liderlik alt boyutunun ise farklılıkların yönetimi algısında anlamlı bir şekilde etkilenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlara göre Hipotez₂'nin alt hipotezleri olan Hipotez_{2a}, Hipotez_{2b}, Hipotez_{2d}, kabul edilirken Hipotez_{2c} reddedilmiştir.

7.SONUÇ

Küreselleşmenin etkisini derinden hissettirdiği günümüzde, her geçen gün farklı alanlarda yeni bir özellik ya da kavram hayatımıza girmektedir. Farklılık ve Farklılıkların Yönetimi kavramları da bu açıdan taze olarak nitelendirilebilecek bir konudur. İnsanları, şirketleri, ulusları birbirinden daha farklı bir yerde konumlandırmaya yardımcı olan farklılıklar, temel olarak ayırıştırıcı değil bağdaştırıcı, birleştirici bir unsur olarak ele alınması gerekmektedir. Bu çalışmada, farklılıklar yönetimi algılarının, üniversite öğrencilerinin akademik performansları üzerinde etki oluşturan bir unsur olup olmadığı incelenmiştir. Bu bağlamda araştırma sonuçları;

Ölçeklerin genel ortalamalarına ilişkin korelasyon değerleri incelendiğinde “farklılığın yönetimi” algılamalarının öğrencilerin akademik performansı ile düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu bulgulara göre “farklılıkların yönetimi algısı ile öğrencilerin akademik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki ifade edilebilmektedir.

Ayrımcılıktan kaçınma alt boyutu ile farklılıkların tehdit olarak görünmesi boyutu arasında ve başarıya göre farklı davranma ile empati alt boyutları arasında negatif yönlü düşük seviyede anlamlı ilişki bulunmaktadır. Üretkenlik alt boyutu ile bilimsel bilgi ve liderlik alt boyutları arasında anlamlı

ilişkilerin olmadığı ve diğer alt boyutlar arasında ise pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu gözlemlenmektedir. Ayrımcılıktan kaçınma alt boyutunun akademik performans ölçeğinin alt boyutu olan üretkenlik boyutu ile yüksek düzeyde pozitif yönlü, duygusal zeka ve bilimsel bilgi alt boyutları ile düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Farklılıkların zenginlik olarak görülmesi alt boyutunun akademik performans ölçeğinin alt boyutları olan duygusal zeka, bilimsel bilgi, liderlik boyutları ile düşük düzeyde pozitif, üretkenlik boyutu ile ise orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilere sahip olduğu söylenebilir. Etnosentrizm alt boyutu ile akademik performans ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde duygusal zeka ile düşük düzeyde pozitif, üretkenlik ile yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak; Farklılıkların yönetimi algısı ile öğrencilerin akademik performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Farklılıkların Yönetimi Algısının akademik performans ve alt boyutlarından olan duygusal zeka, bilimsel bilgi ve üretkenlik boyutları üzerinde etkisinin olduğu saptanırken, diğer bir akademik performans alt boyutu olan liderlik üzerinde bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir.

Farklılıkların yönetimi; geçmişleri, ilgileri, beklentileri ve çalışma biçimleri açısından farklılaşan bireylerin etkin şekilde yönetilmesinin ifade etmektedir. Bu açıdan farklılıkların yönetimi, çeşitli yönlerden farklılaşan birey veya gruplarla ilgili yönetim/egitim stratejilerinin, politikalarının, faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve koordine edilmesi gibi süreçlerden oluşmaktadır. Bu yönüyle farklılıkların yönetimi anlayışı öğrencilerin motivasyon ve akademik başarılarını artmasını engelleyici olumsuz faktörlerin en aza indirgenmesinde başı çekebilecek bütüncül bir anlayış olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden farklılıkların yönetimi olgusunu yasal bir zorunluluk olarak ele alarak uygulama yapmayı aksine bu olguyla birlikte öğrencilerin farklılıklarına değer veren bir yapının ortaya çıkartılması için uğraş verilmesi gerekmektedir.

Öğretim elemanlarının farklılıkların yönetimi ve ayrımcılık algıları konusunda daha dikkatli olmaları, dini, etnik, ideolojik, siyasal farklılık ve hassasiyetleri dikkatli bir şekilde inceleyerek öğrencilerle ilişkilerini şekillendirmeleri gerekmektedir. Diğer yandan farklılıkların kötü bir durum olduğu konusundaki genel kanının yıkılması, farklı olana saygı duyulması ve farklılıkların doğru kullanılması sonucunda elde edilecek olan daha sağlıklı bir öğretim sisteminin inşası gibi pozitif çıktılara odaklanılması gerekmektedir.

Aynı şekilde öğretim elemanları farklılıkların ayrıştırıcı değil bir araya getirici ve bireyleri bütünleştirici bir yaklaşım olduğunu üniversite kurumuna derinden empoze etmelidirler. Bu sayede kurumdaki bütün bireyler ve öğrenciler diğer bireylerin farklılıklarına daha çok saygı duyma eğiliminde olacaklardır. Araştırma bulguları sadece katılımcı bireylerinin belirli bir zaman dilimindeki durumlarını ortaya koyan kesitsel bir çalışmanın sonucudur. Dolayısıyla toplumsal ve teknolojik gelişmeler farklı zamanlarda farklı bulguların ortaya çıkmasına sebep olabilecektir. Aynı zamanda ileride

yapılması muhtemel çalışmalarda kullanılmak üzere daha geniş ölçekli evren ve örneklemeler üzerinde çalışılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- AKSU, N., (2008). Örgüt Kültürü Bağlamında Farklılıkların Yönetimi Ve Bir Uygulama. Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- ANTHONY, WILLIAM P., KACMER, K.M. AND PERREWE, P.L., (2002). Human Resource Management A Strategic Approach (4th Edition). Usa: South-Western/Thomson Learning
- ASHKANASY, N. M., HARTEL, C. E. J., ve DAUS, C. S., (2002). DiversityAndEmotion: The New Frontiers İn OrganizationalBehaviorResearch. Journal Of Management. 28(3):307-338.
- AYDOĞAN, İ.,(2012). "TheExistence Of Favoritism İn Organizations," AfricanJournal Of Business Management 6(12): 4577-4586.
- BARUTÇUGİL, Ğ., (2007). Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BARUTÇUGİL, Ğ.(2011). Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi. İstanbul:Kariyer Yayınları.
- BEGEÇ, S.,(2004). "Farklılıkların Yönetimi Ve Genel Kurmay Başkanlığı Barış İçin Ortaklık Merkezinde Yapılan Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora Tezi, İstanbul.
- BERGEN, VON.W. C., SOPER, B. & FOSTER, T., (2002). UnintendedNegativeEffects Of Diversity Management. PuplicPersonnel Management. Yaz Dönemi. 32(2).
- BİLGİN, L., (2007). İnsan Kaynakları Yönetimi. R. Geylan (Editör). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- BUDAK, G.,(2008). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir, 521s.
- DEMİR, M.,(2011). "İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği," Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi 8(1): 760-784
- DEMİREL, Y.,(2011). "İşyerinde Ayrımcılık: Kavramsal Bir İnceleme," Tisk Akademi 11: 66-87
- DERELİ, B., (2007). İşgücündeki Farklılıkların Yönetimi. Beta Yayıncılık.
- DİVERSİTY ANNUAL REPORT.,(2000). <http://www.İmf.Org/External/Np/Div/2000/> Adresinden İndirilmiştir (Erişim Tarihi: 14.11.2016).
- DOĞAN, S., vd. (2015). "Farklılıkların Yönetimi İle Öğrenen Okul Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi" Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 16, Sayı 2.

- FİSKE, S. T.,(1998). "Stereotyping, Prejudice, AndDiscrimination," D. T. Gilbert, S. T. Fiske, Ve G. Lindzey (Derl.), Handbook Of SocialPsychology4 (2): 357-41, New York: Mcgraw-Hill.
- GÜMÜS, M., (2009). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi. Mkm Yayıncılık. Bursa.
- HELVACIOGLU, N., (2007). Çokuluslu İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlamanın Bir Aracı Olarak Kültürel Farklılıkların Yönetimi. Doktora Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- ILO.,(1958). Discrimination (EmploymentAndOccupation) Convention. Declaration On FundamentalPrinciplesAndRights At Work. No. 111
- İNCE, M., VD. (2015). "Örgütlerde Sınırlandırıcı Ya da Sürükleyici Güç Olarak Farklılıkların Yönetimi" Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, Sayı 12
- JACKSON, E. VE JOSHI, A., (2009). Örgütlerde Uluslararası Çeşitlilik Yararlı Bir Kavram Mı? Editörler: NeilAnderson, Deniz Önes, Handan Kepir Sinangil, CheckalingamViswesvaran. Endüstri, _S Ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı. Cilt:2.
- KWON, I.,(2006). "EndogenousFavoritism İn Organizations, Topics İn TheoreticalEconomics," The B.E. Journal Of TheoreticalEconomics 6 (1): 1-24
- MESSMER, M., BOGARDUS, A., AND ISBELL, C., (2007). Human Resource Management. Usa:Wiley&SonsCo.
- ÖZKAYA, M.O., KOCAKOÇ. & KARA, E., (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları Ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi. Sayı:13. Sayfa: 76–96.
- SEVDE KUL İNTERNET SİTESİ, Erişim Tarihi: 20 Ocak 2017, <http://www.p005.net/analiz/korelasyon-analizi>
- SÜRGEVİL, O., (2010). Çalışma Yaşamında Farklılıkların Yönetimi. Nobel Yayıncılık. 1. Basım. İstanbul.
- SÜRGEVİL, O. Ve BUDAK, G., (2008). İşletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:10, Sayı:4, Sayfa Sayısı: 65-96.
- THOMAS, A.D. VE ELY, J.R., (1996). MakingDifferencesMatter A New ParadigmForManagingDiversity. Harvard Business Review.
- TURİZM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ, 8 (1-2): 74-76
- TURPÇU, M., (2004). Avrupa Birliği Hukuku'nda İşyerinde Ayrımcılık, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- TÜRK DİL KURUMU İNTERNET SİTESİ, Erişim Tarihi: 02.07.2017, <http://www.tdk.gov.tr>
- TÜRKER, N., (1997). Konaklama İşletmelerinde Cinsel Taciz Ve Cinsiyet Ayrımı. Anatolia
- ULUSOY, E., (2007). Örgütlerde İşgücü Çeşitliliği Ve İnsan Kaynaklarına Yönelik Ayrımcılık Uygulamaları: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 Ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- UNITED STATES GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE., (2005). Diversity Management:Expert IdentifiedLeadingPracticesAndAgency Examples. Report ToTheRankingMinorityMember, Committee On Homeland Security AndGovernmentalAffairs. U.S. Senate. Gao- 05-90([Www.Gao.Gov/Cgiin/Getrpt?Gao-05-90](http://www.gao.gov/cgiin/Getrpt?Gao-05-90)).
- ÜNALP, A., (2007). Küresel İşletmeler Ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Programı.
- WOOD, S., J. BRACKEN VE K. NİVEN.,(2013). "DiscriminationAndWell-Being İn Organizations:TestingTheDifferentialPowerAndOrganizationalJusticeTheories Of WorkplaceAggression," Journal Of Business Ethics115: 617-634.
- YALÇIN, N., (2008). Muhasebe Meslek Mensubu Kadınların Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık Nedeni İle Yaşadığı Mesleki Sorunlar Ve İstanbul İli Saha Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- YETKİN, S., (2016). "İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi: Giresun İlindeFaaliyet Gösteren Tekstil İşletmeleri Üzerine Bir İnceleme" Çağ Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.