

Örgüt Yönetiminde Ayrımcılığın Yerini Alan Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Uygulamaları

Celeleddin Serinkan¹

Mehmet Ali Mengüloğlu²

Özet

Bu bölümde ayrımcılık uygulamalarının yerini alan ve güncel yönetim anlayışlarını temsil eden Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (Diversity, Equality, Inclusion: DEI) ilkelerine odaklanılmıştır. Günümüzde ayrımcılık, toplumsal yaşamda insan hakları ihlali olarak toplumsal düzeni etkilerken; iş ortamlarında da örgütlerin sürdürülebilirlik stratejilerinin ve hedeflerinin gerçekleşmesini tehdit eden çok katmanlı bir olgudur. Ayrımcılık genel anlamda bireyin herhangi bir özelliğinden dolayı rahatsız edici bir davranışa maruz kalması olarak tanımlanmıştır. Bu bölümde öncelikle ayrımcılık kavramının tanımları açıklanmakta, ardından örgütlerde karşılaşılan cinsiyet, yaş, engellilik gibi bireysel özelliklere dayalı ayrımcılık örnekleri üzerinden değerlendirme yapılmaktadır. İşyerinde karşılaşılan ayrımcılıkla mücadele edilmesi gerektiği ve bu bağlamda sıfır tolerans politikasının benimsenmesi, farkındalık eğitimlerinin düzenlenmesi, işe alım süreçlerinin şeffaflaştırılması, eşit işe eşit ücret verilmesi ve kapsayıcı bir dilin kullanılması önerilmiştir.

Bu bölümün devamında Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (DEI) kavramları ayrı ayrı ele alınarak örgütsel açıdan açıklanmıştır. DEI uygulamaları, sadece çeşitliliğin yüzeysel olarak temsil edilmesini değil, aynı zamanda fırsat eşitliğinin sağlanmasını ve tüm çalışanların karar alma süreçlerine etkin biçimde katılmasını kapsar. Çeşitlilik, farklı özelliklere sahip bireylerin örgütte var olmasını temsil ederken; eşitlik, bu bireylere eşit fırsatlar sunmayı ve ayrımcılığa yol açan uygulamaların ortadan kaldırılmasını ifade etmektedir. Kapsayıcılık ise bu farklılıkların örgütsel süreçlerde aktif biçimde temsilini, karar alma süreçlerine katılımı ve güçlendirilmesini öne çıkarır. Her üç kavram, birlikte ele alındığında ayrımcılığın önlenmesinde ve etik

1 Prof. Dr., Pamukkale Üniversitesi, cserinkan@pau.edu.tr, 0000-0001-8056-2596

2 Doktora Öğrencisi, Pamukkale Üniversitesi, alimenguloglu@gmail.com, 0000-0002-3157-853X

ilkelere dayalı sürdürülebilir bir iş ortamının oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca, bu çalışmada uluslararası ve ulusal normlar açısından ayrımcılığın ve DEI uygulamalarının nasıl ele alındığına yer verilmiştir. Literatürde ise DEI yaklaşımı, ayrımcılık temelli anlayışların yerine geçerek çağdaş yönetim düşüncesinde kurumsallaşan bir paradigma olduğu ifade edilmiştir.

1. Giriş

Örgütlerde verimliliğe ve kârlılığa dayalı stratejilerin uygulanması, örgütlerin ekonomik varlıklarının bir yansımasıdır. Ancak örgütler yalnızca ekonomik aktörler değil, aynı zamanda sosyal varlıklar olarak da faaliyet göstermektedir. Bu nedenle, örgütlerin başarılı olması sadece satış hacmi, kârlılık oranı veya çalışan sayısı gibi nicel performans göstergelerine bağlı değildir. Çağdaş yönetim yaklaşımlarının geleneksel kabullere baskın gelmesiyle birlikte, yönetim biliminde köklü paradigma değişimi yaşanmıştır. Ayrımcılık da örgütlerde kabul edilmeyen ve mücadele edilmesi gereken bir olgu haline gelmiştir. Böylece bu yeni yönetim anlayışı; katılımcı, çoğulcu ve insan odaklı bir eksende konumlanmıştır.

Toplumsal ve örgütsel düzeyde yaşanan ayrımcılık vakaları, insan haklarına dair toplumsal beklentileri, küresel normları ve yasal düzenlemeleri de beraberinde değiştirmiştir. Bu değişim, örgütlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığa dayalı yeni politikalar ve iş yapış şekilleri geliştirmelerine yol açmıştır. Günümüzde çalışanların kendilerini saygın, değerli ve güvende hissedecekleri ve ayrımcılığa maruz kalmayacakları bir ortamda çalışma istediğinin sonucu olarak ayrımcılığa yol açan örgütsel pratikler yerini; farklılıkların kabul edildiği, eşit fırsatların sağlandığı ve kapsayıcı yaklaşımların benimsendiği modern yönetim anlayışlarına bırakmıştır. Dolayısıyla ayrımcılığın ortadan kaldırılması büyük bir önem taşımaktadır. Bunun etkili yollarından biri de örgütlerin Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (DEI) uygulamalarına odaklanmasıdır.

DEI uygulamaları, örgütlerin sosyal sorumluluk yönetim sisteminin bir parçası haline gelerek mevcut yönetim sistemlerine entegre edilmektedir. Nitekim modern örgütler bu konuda önemli adımlar atmaya başlamıştır. DEI, bu örgütlerde bir insan kaynakları süreci olmanın ötesine geçerek, alanında uzmanlaşmış profesyonellerin yöneticiliğinde ve hiyerarşik yapıda farklı bir birim olarak yapılanmıştır. Bu profesyoneller tarafından ayrımcılığa yönelik riskler değerlendirilmekte ve en aza indirmek için aksiyon planları oluşturulmakta, iç denetim mekanizmaları kurulmakta ve DEI stratejilerine yönelik programlar geliştirilmektedir. Bunların sonucunda birçok örgüt, kadın yönetici oranları, genç istihdamı, dezavantajlı gruplara ait tedarikçilerin

sayısı, bildirilen taciz ve ayrımcılık vakaları gibi sosyal performans göstergelerini gönüllü olarak sürdürülebilirlik raporlarında bildirmektedir.

2. Ayrımcılık

Günümüzde ayrımcılıkla mücadele edilmesinin bir sonucu olarak görülme sıklığı büyük ölçüde azalsa da belirli gruplar açısından kronikleşmiş çeşitli ayrımcılık davranışları ile hâlâ karşılaşılmaktadır (Pascoe ve Smart Richman, 2009: 531; Allen, 2019: 2). Bu durum, iş dünyasında da benzer şekilde sürmeye devam etmektedir. Örgütler, işyerinde ayrımcı uygulamalardan kaynaklanan psikolojik, sosyal ve finansal zararları azaltmak ve çeşitli gruplar için olumlu uygulamaları hayata geçirmek için her yıl milyarlarca dolar harcamaktadır. Her ne kadar örgütler, profesyoneller ve araştırmacılar konuya odaklansa da sorunun tamamen ortadan kaldırılması zor bir hedef olarak görünmektedir (McMahon ve vd., 2005: 138; Baum, 2021: 12; Smith ve Griffiths, 2022: 276).

Tüm zorluklarına rağmen insan hakları sorunu olarak 2015 yılında Birleşmiş Milletler üye ülkeleri, ayrımcılığın her türüyle mücadeleyi önceliklendiren Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'nın 10.3 (*Ayrımcılığa dayalı yasaların, politikaların ve uygulamaların ortadan kaldırılması ve bu bağlamda uygun mevzuatın, politikaların ve eylemlerin desteklenmesi yoluyla eşit fırsatlar sunulması ve eşitsizliklerin azaltılması*) hedefini 2030 yılına kadar gerçekleştirmeyi taahhüt ederek küresel çapta bir girişim başlatmıştır (Birleşmiş Milletler, 2015).

Günümüzün önemli kavramlarından biri olan ayrımcılık hakkında aşağıda çeşitli tanımlar verilmekte ve işyerlerinde ayrımcılık uygulamaları üzerinde durulmaktadır. Bunlarla beraber örgütlerde ayrımcılıkla mücadele hususunda neler yapılması gerektiği ile ilgili bilgiler verilmektedir.

2.1. Ayrımcılık Kavramının Tanımı

Oxford İngilizce Sözlüğüne göre, ayrımcılık (discrimination) Latince kökenli *discriminare* kelimesinden türetilmiştir ve “bölmek, ayırmak, ayırt etmek” anlamına gelir. İnsanların taraf olmaları durumunda kavram, yargılarda ve eylemlerde gerçekleştirilen olumsuz bir ayırım olarak tanımlanmaktadır (Krieger, 2014: 648). Türk Dil Kurumu'nun (TDK) Güncel Türkçe Sözlüğü'nde ise “ayrımcılık” kelimesi, “ayrımcı olma durumu” şeklinde ifade edilmiştir (Türk Dil Kurumu, 2025). Bu tanımlar ayrımcılığın hem kelime kökeninin anlaşılmasında hem de modern tanımlarının yapılmasında kuramsal bir çerçeve sunmaktadır. TDK Güncel Türkçe Sözlüğü'nde ayrımcılığın davranışsal yönü vurgulanırken Oxford

İngilizce Sözlüğü'nde ayrımcılığın temelinde yatan bilişsel süreçler de tanıma dâhil edilmiştir. Dolayısıyla ayrımcılık bilişsel ve davranışsal süreçleri içeren bir kavram olarak ifade edilebilir.

Sosyal bilimlerde “ayrımcılık” yaygın olarak kullanılsa da son yıllarda daha kapsayıcı bir anlam içeren “adil olmayan muamele” gibi kavramların kullanılmasının daha anlamlı olup olmayacağı tartışılmaktadır (Allen, 2019: 2). Nitekim ayrımcılığı tanımlamanın çeşitli zorlukları vardır. Ayrımcılık bireye özgü bir deneyimdir ve bir veya daha fazla bireyin algılarına dayanmaktadır. Bununla birlikte ayrımcılık, gizli veya açık ancak kalıcı olabilir (Coombs ve King, 2005: 467; Baptiste, 2015: 2). Ayrımcılık tanımlarının temel özelliği davranışa odaklanmasıdır (Pager ve Shepherd, 2008: 182). Önyargılı tutumlar da ayrımcılığın bir türü olarak kabul edilmesine rağmen her zaman davranışa dönüşmeyebilir (Stypinska ve Turek, 2017: 50).

Genel olarak ayrımcılık tanımlarında, yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken gibi bireyin belirli özelliklerine (Jahnke vd., 2019: 1; Xu ve Chopik, 2020: 1) ve sosyal statüsüne dayalı adil olmayan davranışlara maruz kalmasına vurgu yapılmaktadır. Bu davranışlar, örgütsel yapılar ve politikalar veya bireysel davranışların bir sonucu olarak meydana gelebilir (Allen, 2019: 1). Ayrımcılık etnik, kültürel veya dini gruplarla ilgili bilişsel çarpıtmalara dayalı ve sıklıkla bilinçaltı basmakalıp anlayışlara yerleşmiş karmaşık ve dinamik bir yapıya sahiptir (Baptiste, 2015: 2). Bu nedenle farklı disiplinler açısından ayrımcılık tanımları çeşitlilik gösterse de bireylere yönelik adil olmayan koşulların (örn. fırsatların sınırlandırılması) dayatılması ya da belirli bir sosyal gruba aidiyet veya kişisel özellikler temelinde etik dışı tutum ve davranışların sergilenmesi ayrımcılık olarak nitelendirilmektedir (Fekedulegn vd., 2019: 2).

Ayrımcılık bilimsel literatürün yanı sıra önemli düzeydeki ulusal ve uluslararası normlarda da ele alınmıştır. Bu normlar, aynı zamanda ayrımcılığı tanımlayan en güçlü kaynaklardır. 1948'de kabul edilen “Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi”nde ayrımcılık, insan hakları ihlali olarak tanımlanmıştır. Bildirge'nin ilk maddesinde tüm insanların eşit doğduğuna vurgu yapılmış ve ayrımcılık reddedilmiştir. Özellikle ikinci maddesinde ise ayrımcılıkla ilgili “Herkes ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal ya da başka türden kanaat, ulusal ya da toplumsal köken, mülkiyet, doğuş veya başka türden statü gibi herhangi bir ayırım gözetilmeksizin ...” ifadesiyle ayrımcılığa karşı evrensel bir tutum sergilenmiştir (Birleşmiş Milletler, 1948, md. 1-2).

Küresel düzeyde en önemli işgücü sivil toplum kuruluşu olan ILO'nun yayınladığı sözleşmelerde (ILO, 1958, C. 111) ve dünyanın önde gelen sosyal sertifikasyon programı olan SA8000 gibi uluslararası standartlarda ayrımcılığa özel bir yer verilmiştir (SAI, 2014). Buna paralel olarak Türkiye

Cumhuriyeti Anayasası'nın 10. maddesinde yer alan, "Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir." hükmü, ayrımcılığı Anayasal düzeyde yasaklamakla birlikte ayrımcılık çeşitlerini de açıkça ifade etmiştir (Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982, md. 10). Uluslararası ve ulusal düzenlemeler doğrultusunda ayrımcılığı, bireyin herhangi bir olumsuz yargıya ya da rahatsız edici bir davranışa maruz kalması şeklinde geniş bir anlamda tanımlamak mümkündür.

2.2. İşyerinde Ayrımcılık

İşyerinde açık ve belirgin olarak ayrımcılık göstergeleri nadiren tespit edilebilse de dezavantajlı bireylerin veya grupların maruz kaldığı ayrımcılığın farklı yolları varlığını sürdürmektedir (Xu ve Chopik, 2020: 1). Nitekim işyerleri, bireylerin ayrımcılığa maruz kaldığını bildirdiği en yaygın ortamlardan biridir (Chavez vd., 2015: 43). Aşağılayıcı ve düşmanca tutumların sergilendiği ve olumsuz çalışma ortamına yol açan ayrımcılık, çalışanlar arasında çeşitli davranışlarda görülebilir (Sharma vd., 2021: 2399). Bu nedenle işyerinde ayrımcılık hem örgütsel hem de kişilerarası düzeyde ortaya çıkabilir. Ayrıca, ayrımcılık sadece örgüt içi ilişkilerle sınırlı kalmamakta; çalışanların müşteriler veya diğer dış paydaşlarla ilişkilerinde ayrımcılığa maruz kalması sonucunda ortaya çıkabilir (Fekedulegn vd., 2019: 2).

Çalışanlara yönelik ayrımcılık daha çok sistematik ve adil olmayan uygulamalarda görülmektedir. Bu tür uygulamalar, bireyler ya da gruplar tarafından olduğu gibi, örgüt tarafından politikalar ve prosedürler aracılığıyla da gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte dezavantajlı bireylerin ya da grupların baskın gruplara kıyasla kendilerini değersiz ya da yetersiz algılamaları sonucunda da gözlenebilmektedir. İşyerinde özellikle engellilik durumu, yaş ve cinsiyete yönelik ayrımcılıkla sıklıkla karşılaşmakta ve bu işe alım sürecinden başlayarak, iş yaşamı boyunca ve hatta işten ayrılma süreçlerine kadar farklı seviyelerde kendini göstermektedir (Nunez-Smith vd., 2009: 3; Okechukwu vd., 2014: 575).

İşyerinde ayrımcılık değerlendirildiğinde cinsiyete dayalı ayrımcılıkla sıklıkla karşılaşıldığı ve birçok çalışmada ele alındığı görülmektedir (Flage, 2018: 251; Verniers ve Vala, 2018: 1; Heilman vd., 2024: 165). Cinsiyet ayrımcılığı, bireyin erkek ya da kadın olmasına dayalı olarak insan haklarından yararlanmasını engelleyen, toplumsal olarak oluşturulmuş normlar temelinde yapılan ayırım, dışlama veya kısıtlamadır (Gauci vd., 2023: 5695). İşgücü piyasasındaki cinsiyet ayrımcılığı genellikle kadınların daha düşük

gelir elde etmesi şeklinde görülmektedir (Sipe vd., 2019: 340). Gebelik testlerinin istenmesi gibi işe alım sürecinde karşılaşılan yaygın uygulamalar hâlâ varlığını sürdürmekte; doğum öncesi ve sonrası dönemlerde ise kadın çalışanlara yönelik ayrımcı uygulamalar devam etmektedir. Birçok kadın, bu uygulamalardan dolayı istihdamdan mahrum kalmakta veya istihdam sırasında hamilelik planlama kararlarını değiştirmektedir. Nitekim dünya çapında işverenlerin çalışan anneleri işe alma, terfi ettirme ve eğitim konusunda daha az istekli oldukları belirtilmiştir (Kim vd., 2019: 2).

Ayrımcılık ırk ve cinsiyet gibi sosyal kimliklere yönelik olabileceği gibi aynı zamanda yaşa dayalı olabilir. İşyerinde özellikle yaşlı çalışanlara yönelik ayrımcılık yaygın bir olgudur. Yaşlı çalışanlar genellikle düşük performans gösteren, kurallara ve standartlara karşı inatçı ve yeni şeylere ve ortamlara uyum sağlama olasılıkları daha düşük olarak etiketlenerek ayrımcı davranışlara maruz kalabilir (Marchiondo vd., 2019: 655). Herhangi bir çalışana yönelik hakaret, pozisyonun keyfi olarak değiştirilmesi ya da düşürülmesi, ücretinde kesintiler yapılması ve gelişim fırsatlarından mahrum bırakılması gibi davranışlar, özellikle bireylerin kimlikleri ya da belirli bir grubun üyesi olması nedeniyle sergilendiğinde, daha büyük bir sosyal sorun olan işyerinde ayrımcılığın göstergeleri arasında yer alır (Cheung vd., 2016: 102). Sonuç olarak, işyerinde ayrımcılık dil, din, etnik köken, cinsiyet, engellilik durumu, medeni hâl gibi bireysel ya da sosyal özelliklere dayalı olarak işe alım, terfi, eğitim, işten ayrılma gibi süreçlerde ortaya çıkan uygulamaları içine almaktadır. Bu nedenle, çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip olan ayrımcılıkla mücadele edilmesi önem taşımaktadır.

2.3. Ayrımcılıkla Mücadele

Ayrımcılık, bireylerin ve örgütlerin genel sağlığı ve refahı üzerinde etkileri olan kritik bir olgudur (Allen, 2019: 1). Bireyin ayrımcılık algılaması, çok sayıda fiziksel sağlık sorunuyla (örn. hipertansiyon), sağlıksız davranışlarla (örn. alkol ve madde bağımlılığı) ve sağlığını kontrol edememesi ile sonuçlanabilir (Xu ve Chopik, 2020: 2). Ayrımcı tutumlar sergileyen bireyler, önyargılı düşünceleri ve eylemleriyle, hedef aldıkları bireylerin hayatlarını kısıtlarken (Krieger, 2014: 648) ayrımcılığa maruz kalan bireyler, bu davranışların farkındadır ancak bu tür davranışlar süreklilik kazandığında, stres başta olmak üzere çeşitli psikolojik ve fizyolojik belirtiler göstermektedir (Williams ve Mohammed, 2009: 21).

Literatür, ayrımcılığın hem zihinsel hem de fiziksel sağlık sorunlarının yanı sıra işle ilişkili olumsuz sonuçlara yol açtığını ortaya koymaktadır (Jahnke vd., 2019: 1). Örgütsel bağlamda ayrımcılık algısının; çatışma,

yabancılaşma, üretkenliğin düşmesi, örgütsel bağlılığın azalması ve iş tatminsizliği gibi sonuçları beraberinde getirdiği bilinmektedir. Örgütler aynı zamanda, çalışanlar arasında şikâyetlerin artması ve ayrımcılığa bağlı ihlaller nedeniyle hukuki yaptırımlara maruz kalma riskiyle de karşı karşıya kalabilir (Banerjee, 2008: 381). Tüm bu sonuçlar dikkate alındığında, işyerinde ayrımcılığın önlenmesi hem çalışanlar hem de örgütler açısından kritik bir rol oynamaktadır. Örgütler, ayrımcılıkla mücadele politikaları geliştirmeli ve bu politikalar çerçevesinde çalışanların farkındalığını artıracak uygulamaları hayata geçirmelidir.

İşyerinde ayrımcılığı ortadan kaldırmanın yolları henüz tam olarak belirlenememiştir, ancak örgütler ve yöneticileri tarafından ayrımcılıkla etkili bir şekilde mücadele için çeşitli stratejiler geliştirilmiştir. Burada asıl önemli olan, yöneticilerin öncelikle ayrımcılığın varlığını inkâr etmekten vazgeçmesidir. Özellikle ilk adım olarak ayrımcılığa karşı sıfır tolerans politikasını benimsemeleri gerekir (Phomphakdy ve Kleiner, 1999: 44-45). Bu politikaların bir yansıması olarak örgüt içinde eğitim programlarının geliştirilmesi, işe alma ve yerleştirme prosedürlerinin özenle oluşturulması ve izlenmesi ve ayrımcılık temelli ifadelerden kaçınılması (örn. *kadın mühendis* demek yerine *mühendis, bu işin adamı* demek yerine *bu iş için biçilmiş kaftan* gibi ifadeler) işyerinde ayrımcılığın azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır (Bobek vd., 2018: 12). Bununla birlikte, ayrımcılıkla mücadelede yalnızca ayrımcı uygulamaların ortadan kaldırılması yeterli değildir; örgütler aynı zamanda farklı sosyal kimlikleri kabul ederek örgütsel çeşitliliği desteklemeli (Triana vd., 2021: 145) ve bu çeşitliliği yönetmek için eşitliği kurum kültürüne (Olusanya, 2023: 14) ve kapsayıcılığı ise stratejilerine entegre etmesi (Adams vd., 2020: 1148) gerekmektedir.

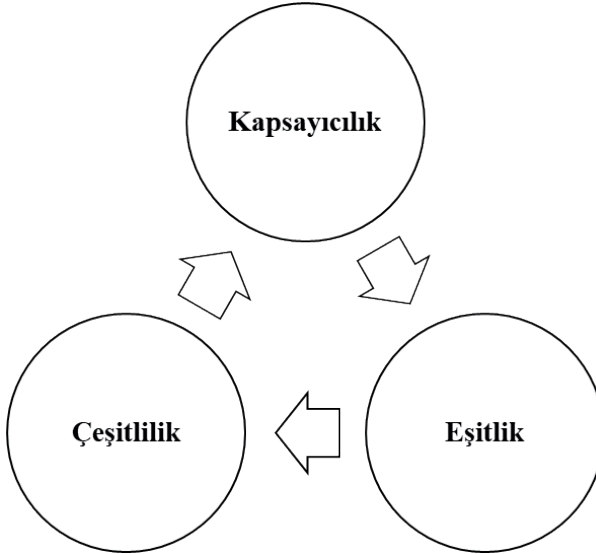
3. Ayrımcılığın Yerini Alan Paradigmalar

Bu çalışmada, ayrımcılığın yerini alan güncel paradigmalar olan çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık kavramların İngilizcelerinin ilk harfleri olarak (Diversity, Equality, Inclusion) kısaltma olarak DEI kullanılmaktadır. DEI, iş dünyasında ve akademik çalışmalarda yaygın bir söylem haline gelmiştir (Arsel vd., 2022: 920). Özellikle son yıllarda iş yerinde çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığa literatürde artan bir ilgi bulunmaktadır (Oswick ve Noon, 2014: 23). DEI, dışlanmış sosyal kimlik gruplarını örgütsel süreçlere dâhil etmeye yönelik birbirinden farklı ancak birbiriyle bağlantılı yaklaşımları temsil eder. Bireyler arası sosyal farklılıklar ve bunların işyerindeki etkileri üzerine odaklanan araştırmalarda DEI kavramları ayrımcılık literatürünün kavramsal ve teorik gelişimini yansıtacak şekilde ilerleme göstermiştir. Bu kavramlar, örgütsel araştırmalarda zamanla farklı boyutlarıyla ele alınmış ve

çeşitliliğin, eşitliğin ve kapsayıcılığın işyeri dinamikleri üzerindeki etkileri giderek daha fazla incelenmiştir (Fitzsimmons vd., 2023: 1402).

Bu konuların üzerine yapılan çalışmalar yakın bir geçmişe sahip olsa da DEI üzerine yapılan araştırmalar yeni değildir. İlk kez 1960'lı yıllarda çeşitliliğin kabulü ve farklılıkların hoş görülmesine yönelik ortaya çıkan sivil hak mücadeleleri üzerine çeşitlilik eğitimlerinin verilmesi ile gündeme gelmiştir. 1980'li yılların sonlarından itibaren, örgütlerin işyerinde çeşitliliği nasıl yöneteceğine odaklanan çalışmalarla birlikte, bu kavramlar dikkat çekmeye başlamıştır. Böylece çeşitliliği hoş karşılamak, her bir çalışan için eşit fırsatlar sunmak ve farklı geçmişlere sahip bireyleri örgütsel süreçlere dâhil etmek bir standart haline gelmiştir (Kapoor, 2011: 285; Russen ve Dawson, 2023: 25).

DEI, iş dünyasında temel bir yönetim yaklaşımı olarak yerini almıştır. DEI kavramları yalnızca ayrı ayrı değerlendirilen ilkeler değil, aynı zamanda birbirini tamamlayan, sürekli bir etkileşim ve gelişim döngüsü içinde yer alan dinamik süreçlerdir. Bu döngü, işyerinde farklı sosyal kimliklere sahip bireylerin kabul edilmesiyle, bu bireylere adil fırsatlar sunulmasıyla ve örgütsel süreçlerde tüm bireylerin katılımını esas alan kapsayıcı bir ortamın sağlanmasıyla gerçekleşir. Bu nedenle, DEI kavramları karşılıklı etkileşim içinde olan ve bir bütünü temsil eden kavramlardır. Aşağıdaki şekilde, DEI'nin birbirini besleyen ve destekleyen dinamik döngüsü görselleştirilmiştir.



Şekil 1: Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Döngüsü

Kaynak: Russen ve Dawson, 2023: 33.

DEI içerisindeki her bir kavram farklı bir anlam taşır, ancak birlikte uygulandığında, örgüt ve çalışanları için daha iyi sonuçlar ve olumlu bir çalışma ortamı oluşur. Çeşitlilik; yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken, din, siyasi düşünce gibi bireyler arasındaki farklılıkların geniş bir yelpazesini ifade ederken eşitlik, tüm çalışanlara adil ve hakkaniyetli muamele edilmesidir. Kapsayıcılık ise karar alma süreçleri de dâhil olmak üzere örgütün her düzeyinde çeşitliliğe ve eşitliğe dayalı katılımı ifade eder (Jones vd., 2023: 117). Kısaca tanımlanan bu kavramların daha detaylı ve farklı yönleriyle ele alınması ve ayrıca iş dünyasındaki çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık uygulamalarına değinilmesi önem arz etmektedir.

3.1. Çeşitlilik (Diversity)

Küresel örgütlerin yaygınlaşması ve dünya çapında işgücü piyasasında demografik yapının değışmesi, araştırmacılar ve profesyoneller arasında çeşitlilik ve çeşitlilik yönetimi konusuna büyük bir ilgi uyandırmıştır. Çeşitlilik, belirli bireyler ve gruplar arasındaki ırk, etnik köken, cinsiyet ve yaş gibi demografik ve sosyo-kültürel özelliklerdeki farklılıkları kapsamaktadır. İşgücünün çeşitlenmesinin örgüte önemli faydalar sağlayacağı düşüncesiyle birçok örgüt işgücündeki çeşitliliği yönetmeye ve artırmaya odaklanmaktadır (Olsen ve Martins, 2012: 1168). Nitekim günümüzde küresel etkileşimler giderek birbirine daha bağılı hale gelmiş ve işyerlerini daha çeşitli hale getirmiştir. Çeşitliliğin artmasının bir sonucu olarak bazı çalışanlar işyerinde dışlanma ve ayrımcılık gibi olumsuz muamelelere maruz kalmaya başlamıştır (Olusanya, 2023: 14). Çeşitlilik yönetimini genel itibariyle ilk olarak 1980'li yıllarda ABD'de ortaya çıkmış bir insan kaynakları pratiği olarak ifade edilmektedir (Wrench, 2007:13; akt. Erdur, 2020: 210).

Örgütlerin ayrımcılığı reddeden ve çeşitliliği önceleyen açıklamalarına rağmen, birçok örgüt çeşitlilik taahhütlerini yerine getirirken başarısız sonuçlar elde etmektedir. Bu nedenle, çeşitliliği merkeze alan stratejiler belirlemeden önce geçmişteki başarısızlıklar kabul edilerek ve en önemlisi daha adil ve eşitlikçi bir işyeri oluşturmak için gerekli olan yapısal değışiklikleri gerçekleştirerek işe başlanması gerekmektedir (Kraus vd., 2022: 108). Araştırmalar, çeşitli geçmişlere sahip çalışanlara değer veren ve destekleyen örgütlerin, çalışanların katılımının ve üretkenliğinin artmasından faydalandığını göstermektedir. Böyle bir kültürde, çeşitliliğe dayalı yapılarda oluşturulmuş ekipler problem çözmede daha yenilikçi olabilir ve genel olarak daha iyi sonuçlar elde edebilir (Wong, 2019: 26). Çeşitliliğin özellikle en iyi yetenekleri işe alma, müşteri ilişkilerini iyileştirme, yenilikçiliği teşvik etme ve toplumda olumlu bir imaj oluşturma gibi önemli süreçlerde rekabet avantajı sağladığı öne sürülmektedir (Mor Barak vd., 2016: 305).

Bireyler, kendilerini ırk, etnik köken ve cinsiyet gibi kişisel anlamlar yüklediği farklı sosyal gruplara göre ayrıştırma eğilimindedir. Bu gruplar, bireyler için hangi sosyal gruba mensup oldukları ve kendilerini diğerleriyle nasıl kıyasladıkları açısından birer kriter haline gelmektedir (Mor Barak vd., 2019: 941). Bu anlamda çeşitlilik, bireyin herhangi bir özelliğine bağlı olarak kendisini diğerlerinden farklı algılamasının bir sonucudur (Homan vd., 2020: 2; Baum, 2021: 12). Aslında çeşitlilik ile ilgili çeşitli tanımlar yapmak mümkündür. Bazı araştırmacılara göre çeşitliliğin demografik veya etnik köken, yaş, çalışma deneyimi, dini inanç ve cinsiyeti içeren yüzeysel düzeydeki çeşitlilikle ilişkili olduğu belirtilmektedir. Diğer araştırmacılar ise çeşitliliğin kişilik, tutumlar ve değerlerden oluşan daha derin bir yapıda var olduğunu savunmuştur. Her iki görüş de birlikte ele alındığında çeşitliliğin tanımını yapmak mümkündür. Çeşitlilik, genel olarak bireyler arasındaki hem gözlemlenebilir hem de gözlemlenemeyen özelliklere dayalı algı farklılıkları şeklinde tanımlanabilir (Gan ve Yusof, 2019: 37-38).

Çeşitliliğin örgütsel yapıdaki yerini tam olarak anlamak için kavramın çok katmanlı doğasını incelemek gerekir. Bu yapı, literatürde *yüzeysel çeşitlilik ve derin çeşitlilik* olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmıştır. Bireyin dışarıdan kolaylıkla gözlemlenebilen yaş, cinsiyet, ırk ve etnik köken gibi özelliklerine dayanan farklılıklar yüzeysel çeşitlilik olarak tanımlanırken; davranışlar, tutumlar, inançlar, değer sistemi, eğitim geçmişi ve kişilik gibi daha soyut (mücerred) ve içsel özelliklere dayanan farklılıklar ise derin çeşitlilik olarak tanımlanmıştır (Mohammed ve Angell , 2004: 1015; Phillips vd., 2006: 468; Casper vd., 2013: 313-314). Ayrıca insanlar, sosyal bir varlık olmalarından dolayı birden fazla sosyal kimliğe sahip olabilirler. Bu da yüzeysel çeşitliliğin ve derin çeşitliliğin bir bileşimi olan kesişimsellik (intersectionality) yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. Kesişimsellik, bireyin kendini birden fazla sosyal kimliğe ait olarak algılaması ve bu kimliklerin hem yüzeysel (cinsiyet, etnik köken, yaş gibi) hem de derin (değerler, inançlar, kişilik gibi) çeşitlilik unsurlarını kapsamaktadır (Gopaldas ve DeRoy, 2015: 334). Diğer taraftan, azınlık grupların düşük ve sembolik temsil gücüne sahip olması ve bu grupların karar alma süreçlerine katılmadığı ya da sınırlı haklara sahip olduğu durumlar da sembolik davranış “tokenism” ifadesiyle eleştirilmektedir. Örneğin üst yönetimde az sayıda ya da tek bir kadın yöneticinin bulunması veya yasal sınırlar çerçevesinde en düşük sayıda engelli çalışan bulundurulması (bkz. 4857 Sayılı İş Kanunu’nun 30. maddesi) sembolik çeşitlilik olarak nitelendirilmektedir. Bu durum çeşitliliğin aslında tam olarak sağlanmadığı bir örgüt izlenimi oluşturmaktadır.

Tüm bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere işyerinde çeşitlilik, bireylerin tecrübelerine, değerlerine, inançlarına ve dünya görüşlerine dayalı farklılıkların

bir yansımasıdır. Bu nedenle çeşitlilik sadece cinsiyet, yaş, ırk gibi özellikleri değil aynı zamanda bireyin kültürel geçmişı ve bilişsel yaklaşımlarını da içine alan kapsamlı bir konudur. Bireyler ayrıca eğitim seviyesi, şirketteki görev süresi veya kariyer gibi daha az görünür özellikler açısından da çeşitlilik gösterebilir (Grace, 2012: 723). Çeşitlilik ve çeşitliliğin yönetimi özellikle farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanların bir araya geldiği ve yöneticilerin çeşitli değerlere ve ilgi alanlarına sahip çalışanları yönetme zorluğuyla karşı karşıya kaldığı kültürlerarası ortamlarda gerekli olan bir yaklaşımdır (Rahman, 2019: 30). Örgütler, çeşitliliğin doğasının farkına vardıkça, bu konuda özel stratejiler ve yaklaşımlar geliştirmeye başlamıştır (Lieberum, 2006: 178).

Sonuç olarak örgütlerde çeşitliliğin kurumsal bir değer olarak kabul edildiği çalışma ortamlarının oluşturulması kaçınılmaz görölmektedir. Çeşitliliğin önemli faydalar sağladığı bilinmesine rağmen örgütteki bilinçsiz önyargılar, bu tür programlara yönelik direnç ve temsil yetersizliği gibi zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek için örgütler iş alım süreçlerinde çeşitliliğe dayalı kriterlerin belirlenmesi, üst düzey yönetim seviyesinde çeşitlilik politikasının beyan edilmesi, kaynakların eşit dağıtımının sağlanması, periyodik olarak eğitim ve farkındalık çalışmalarının yapılması ve çeşitlilik programlarının geliştirilmesi gibi kapsamlı uygulamaları hayata geçirmelidir. Ayrıca çeşitlilik sürdürülebilir iş uygulamalarının bir bileşeni olarak örgütlerin kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol taşımaktadır.

3.2. Eşitlik (Equality)

İnsanlığın var olduğu her dönemde eşitlik kavramı, dönemin baskın düşünce anlayışlarına göre farklı şekillerde algılanmıştır. Antik Çağ medeniyetlerinde toplumsal düzenin eşitlikten daha öncelikli olduğu ve eşitliğin düzeni bozacağı düşüncesi yaygındır. Sosyal sınıflar, genellikle bireyin ailesine ya da doğuştan gelen yeteneklerine göre yapılandırılmış ve bu durum bireysel farklılıklara dayalı eşitsizlikleri meşru hale getirmiştir. Antik Yunan (Atina Demokrasisi) gibi yazılı tarihin ilk dönemlerinde, kadınların ve kölelerin yurttaşlık haklarından yoksun bırakılması ve sistematik ayrımcılığa maruz kalmaları, tarihsel eşitsizlik örneklerinden biri olarak değerlendirilebilir. Tarihsel bağlamda verilen bu örnekler, eşitlik fikrinin modern dönemde neden radikal bir paradigma değişimini beraberinde getirdiğini anlamak açısından kritiktir (Capaldi, 2022: 2). Günümüz toplumlarında eşitlik daha kapsayıcı ve hak temelli bir kavram olarak değerlendirilmektedir. İş dünyasında eşitlik, artık sadece etik bir değer olmasının yanı sıra örgütlerin devamlılığını etkileyen bir unsur haline

gelmiştir. Dolayısıyla çeşitliğin günümüzde nasıl tanımlandığı ve özellikle çalışma ortamlarındaki yansımaları detaylı bir şekilde değerlendirilmelidir.

Eşitlik kavramı, sosyal bilimler ve beşerî bilimlerin oldukça geniş bir alanında, uzun yıllardır derinlemesine ele alınan bir kavramdır. Bu araştırmaların gelişmesiyle, yalnızca bireyler arası eşitlik değil; aynı zamanda cinsiyet, etnik köken, engellilik, yaş, sosyal sınıf gibi çeşitliğin birçok yönünü kapsayacak şekilde çalışmalar yapılmış ve literatürde yoğun bir ilgi uyandırmıştır (Wolbring ve Nguyen, 2023: 170). Bununla birlikte işgücü piyasasının küreselleşmesi, işgücünün demografik özelliklerinde çeşitliliğe yol açmış ve dünya çapında işverenler ve politika yapımcılar için eşitlik önemli bir çalışma konusu olmuştur. Bu değişim, örgütleri iş ortamını daha kapsayıcı, adil ve dengeli bir biçimde yapılandırmak ve çeşitliğe dayalı yaklaşımları örgütsel ve yönetsel uygulamalarına dahil ederek stratejik adımlar atmak zorunda bırakmıştır (Sposato vd., 2015: 17; Sharma, 2016: 2).

Eşitlik, sosyal adaletin, kapsayıcılığın ve insan haklarının temel ilkelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda, tüm bireylerin ve grupların mümkün olan en iyi sonuçlara ulaşabilmesi için mevcut kaynaklardan eşit bir şekilde faydalanması gerektiğine işaret eder (Beavers, 2018: 3). Bireyin ayrımcılığa uğramadan, eşit haklara ve eşit statüye sahip olması çeşitliğin genel tanımlarından biridir (Ketilsson, 2016: 18). Eşitliğe odaklanmak bir yönüyle sosyal kimliklere dayalı avantajların ya da engellerin varlığını kabul etmek ve bu dengesizliği ortadan kaldırmaya çalışmak anlamına gelir (Wolbring and Lillywhite, 2021: 2). Eşitsizliklerin ortadan kaldırılması, herkese adil ve aynı muamelelerin sağlanması ve herkes için eşit fırsatların sunulması halinde mümkündür. Ancak her ne kadar eşit fırsatlar sunulsa da bireysel özellikler, bireylerin geçmişine ve deneyimlerine, koşullara ve bağlama göre değişebileceği için her zaman mutlak bir eşitlikten söz etmek oldukça zordur (Thomson ve Goberman-Hill, 2024: 8-9).

Eşitlik genellikle adil muamele şeklinde ifade edilmektedir. Ancak sadece bununla sınırlı olmamakla birlikte işyerinde ayrımcılıkla mücadele edilmesi, fırsatlara erişimin önündeki kısıtlamaların kaldırılması ve tüm çalışanların potansiyellerine ulaşabileceği bir çalışma ortamının sunulmasıdır. Özellikle cinsiyet eşitliği konusu küresel girişimlerin ajandasında önemli bir konu olarak ele alınmaktadır. Bu konuda kadınların iş hayatındaki temsil gücünün üst kademelerde artırılması gibi kararlı politikalar geliştirilmektedir. Örneğin, Avrupa Birliği, kadın temsiliğini artırmak amacıyla “The Gender Equality on Boards Directive” ile 2026’ya kadar yönetim kurullarında (icracı olmayan yönetici pozisyonlarında) en az %40 kadın temsiliğini hedeflemektedir (Council of the European Union, 2025). Bunun gibi, Birleşmiş Milletler

Kadın Birimi (UN Women) ve Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact) iş birliğinde özel sektördeki şirketler ve üst düzey yöneticiler Kadının Güçlenmesi Prensipleri'ni (WEPs) desteklemeye davet edilmektedir. Bu prensipler, toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemek amacıyla iş dünyasına yedi ilke altında tanımlanan kapsamlı bir yol haritası sunmaktadır. Bu prensipler; üst düzey liderlikte cinsiyet eşitliği taahhüdü, iş yerinde adil davranış, sağlık, güvenlik ve refah, eğitim ve mesleki gelişim, tedarik zincirlerinde eşitlik, toplumun güçlendirilmesi ve raporlama süreçlerini kapsamaktadır (UN Women & UN Global Compact, 2017).

Çeşitlilik ile birlikte, işyerinde eşitlik de daha dikkat çeken bir olgu haline gelmiştir. Çeşitli bireylerin ve grupların bulunduğu bir işgücü; farklı özelliklere, isteklere ve beklentilere sahip, farklı kültürlere ait bireylerden oluşur. Farklı geçmişlere sahip çalışanların farklı ihtiyaçlara sahip olması oldukça doğaldır; tüm çalışanlar işyerlerinde saygı görmek ve eşitliği algılamak ister. Bu nedenle, işyerinde eşitliğin sağlanması ve doğru bir şekilde yönetilmesi, örgütteki tüm bireyleri doğrudan etkileyerek üretkenliği, fırsat eşitliğini ve rekabet gücünü artırma potansiyeli taşımaktadır (Hossain vd., 2024: 5). Anlaşılacağı üzere işyerinde eşitlik, örgütün kurumsal başarısında merkezi bir öneme sahiptir. Ancak, diğer birçok sosyal faktörde olduğu gibi bu her zaman kolay bir hedef değildir. Çoğu zaman, işyerinde eşitliği güvence altına almak için örgütler önleyici mekanizmalar geliştirmektedir ancak bu önlemler yetersiz ya da etkili bir şekilde uygulanmayabilir. Yine de örgütler eşitliği bir gereksinim olarak görüp faydalarına odaklanmalıdır (Sposato vd., 2015: 17).

Çalışanlar için işyerinde eşitliğin en önemli faydalarından biri; eşit ücret ve eğitim olanaklarına erişim konusunda ayrımcılığa maruz kalmayacaklarına, terfi ve kariyer gelişiminde yalnızca performansları ve ölçülebilir liyakatleri doğrultusunda değerlendirileceklerine dair güven duymalarıdır. Sadece yeteneklerine dayalı olarak işe alındıklarını düşünmeleri çalışanların örgüte olan güvenini artıracaktır. Ayrıca ayrımcılığa yani eşitsizliğe uğrayan çalışanların yaşadıkları olumsuz deneyimlerin ortadan kaldırılması ve işlerini etkin bir şekilde yapabilmeleri için uygun araç ve imkânların (örn. engelli bireyler için erişim imkanları, çalışan anneler için esnek çalışma saatleri) sunulması, bu çalışanların çalışma hayatına katılımını kolaylaştırmakta, kendilerini değerli ve kapsanmış hissetmelerini sağlamaktadır (Ali vd., 2019: 47).

Sonuç olarak, işyerinde eşitliğin sağlanması sadece bireysel adaletin tesisi değil, aynı zamanda örgütsel performans, sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar açısından da gereklidir. Bu nedenle eşitliğe yönelik politikaların sistematik

ve kapsayıcı bir şekilde uygulanması, çağdaş yönetim anlayışının temel taşlarından biri haline gelmiştir.

3.3. Kapsayıcılık (Inclusion)

Kapsayıcılık, farklı grupların aidiyet duygusunu geliştiren ve örgütsel katılımlarını teşvik eden bir kültürün oluşturulmasını ifade eder ve genellikle ayrımcılık karşıtı bir söylem olarak ele alınmaktadır (Arsel vd., 2022: 920). 21'inci yüzyıldaki gelişmeler, örgütleri ayrımcılığı en aza indirmeye ve çalışanlar arasında kapsayıcı sistemleri benimsemeye zorlamıştır. Dışlayıcı uygulamaların yerini, kapsayıcı uygulamalar olarak önemli değişiklikler yaşanmıştır (Adams vd., 2020: 1145; Garg ve Sangwan, 2021: 12). Çeşitlilik ve eşitlik kavramlarında, farklı kültürel ve sosyal geçmişlere sahip bireylerin işe alınması ve bu bireylere eşit fırsatlar sunulması daha çok ön plana çıkmaktadır. Çeşitliliğe, çeşitli bireylerin işe alınması şeklinde yaklaşıldığında (Cox ve Blake, 1991: 45) bu bireylerin aynı zamanda örgütte kapsandığı düşünülebilir; ancak kapsayıcılık tam olarak bununla sınırlı değildir.

Kapsayıcılık özellikle örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, sosyoloji ve psikoloji gibi disiplinlerde araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalarda, kapsayıcılık sadece bir yönetim pratiği olarak değil, aynı zamanda bireylerin örgüt içindeki deneyimlerini şekillendiren çok boyutlu bir sosyal olgu olarak da incelenmektedir (Fletcher ve Beauregard, 2022: 578; Dawson vd., 2024: 45; Eshete ve Birbirssa, 2024: 1). Her ne kadar kapsayıcılık kavramı artan bir ilgiyle ele alınsa da kavramın doğası ve kuramsal çerçevesi hakkında literatürde hâlen bir fikir birliği bulunmamaktadır (Shore vd., 2011: 2). Çeşitli özelliklere sahip çalışanların, işe alındıktan sonra bilgi ve fırsatlara erişiminin kısıtlandığını gösteren araştırmalarla birlikte, kapsayıcılığın daha geniş anlamda çalışanların katılımını ve güçlendirilmesini de içine alan bir olgu olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, mevcut literatürde kavramın daha derinlemesine ele alınmasını gerektirmektedir (Roberson, 2006: 214).

Mevcut çeşitlilik ve eşitlik yaklaşımlarının kapsamı genişletilerek, kapsayıcılık bu kavramlardan bağımsız fakat tamamlayıcı bir boyut olarak değerlendirildiğinde, ayrımcılığın yerini alan bir paradigma olarak konumlandığı görülmektedir. Nitekim ırk, cinsiyet ve yaş gibi kişilerarası farklılıklar ile bireylerin örgütsel süreçlere katılımı ve örgüte etkili bir şekilde katkıda bulunma kapasiteleri arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu anlamda kapsayıcılık, işyerinde çalışanların bilgi ve kaynaklara erişebilme, çalışma gruplarına dahil olma ve karar alma süreçlerini etkileme yeteneğine sahip olma derecesi olarak tanımlanabilir (Mor-Barak ve Cherin, 1998: 48).

Kapsayıcılık, örgüt kültürünü şekillendiren uygulama, politika ve süreçler aracılığıyla bireylerin kurumsal çevrelerini nasıl deneyimlediklerini yansıtır. Tüm grupların örgütsel süreçlere aktif biçimde katılımını ve eşit derecede fayda sağlamasını teşvik eden bir yapı sunar (Beavers, 2018: 3). En önemlisi kapsayıcılık, farklılığı özümsemek ve homojenleştirmek değil, farklılığa değer vermekle ilgilidir (Sposato vd., 2015: 16).

Bireyler arası farklılıkların kabul edilmesi ve bu farklılıklara değer verilmesi kapsayıcılık kültürünün örgütsel süreçlerde içselleştirilmesi için önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, kapsayıcılık örgüt içinde uygulanırken hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Örgütün kendi iç dinamikleri, çalışanların ve yöneticilerin bilinçsiz önyargıları, alışlagelmiş kabuller ve örgütün mevcut hiyerarşik yapısı kapsayıcı uygulamaların önünde duran engeller olarak ifade edilebilir. Diğer taraftan kapsayıcılık daha çok çalışanların algılarına ve deneyimlerine dayandığı için tanımlanması ve ölçülmesi oldukça zordur. Bu nedenle kapsayıcılığın yönetilmesi örgüt açısından karmaşık bir olgu olarak görülmekte, süreç göstergeleri belirlenememektedir. Bu zorlukların üstesinden gelmek için kapsayıcılığı temel alan liderlik yaklaşımları, dezavantajlı grup üyelerine eşit fırsat sunan işe alım ve terfi programları, bu konuda geliştirilen eğitim programları, çalışanlara sunulan iletişim araçları ve kararlara katılımın teşvik edildiği karar alma süreçleri örgütlerin uygulaması gereken etkin yöntemler arasındadır (Iyer, 2022: 2; Wolbring ve Nguyen, 2023: 169). Bu uygulamalar işyerinde kapsayıcı bir kültür oluştururken, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve aidiyet duygularını güçlendirerek yenilikçi davranışlar ve yüksek performans sergilemelerini sağlar.

Sonuç olarak kapsayıcılık bireylerin örgütsel deneyimlerine dayanan bir kavramdır. Örgütün stratejik karar alma süreçlerinde, liderlik politikalarında ve performans sistemlerinde de kurumsal bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin kapsayıcı bir iklim oluşturabilmesi için örgütsel değerlerini ve vizyonunu temel alan politikalar geliştirmesi gerekir. Bu politikalar, sadece temsil çeşitliliğine odaklanmakla kalmayıp, çalışanların eşit katılımını ve gelişimini destekleyen sistematik uygulamaları da içermelidir. Örgütler kapsayıcılık uygulamalarını kurumsallaştırarak örgüt içi iletişim biçimlerine, liderlik tarzına ve karar alma süreçlerine de yansıtmalıdır. Böylece kapsayıcı yaklaşımlar örgütün günlük işleyişin doğal bir parçası haline gelerek tüm çalışanların kendilerini değerli ve bağlı hissetmesini sağlayacaktır. Bu açıklamalardan hareketle kapsayıcılığın, literatürde ve günümüz örgütlerinde geçici bir yönetim trendi olmadığı ve köklü değişimleri beraberinde getiren bir paradigma olduğu söylenebilir.

4. Sonuç

Bu bölümde tarihsel bir olgu olarak toplumsal yaşamda ve iş ortamında ortaya çıkan ayrımcılık vakalarının günümüzün çağdaş yönetim yaklaşımları açısından nasıl ele alındığı ve ayrımcılığın yerini alan paradigmlar açıklanmıştır. Ayrımcılık etik açıdan kabul edilmeyen bir olgu olarak bireylerin psikolojik ve fiziksel sağlıkları üzerinde birçok olumsuz sonuçlar doğurduğu gibi örgütsel ortamlarda çalışanların kötü muamele görmesine ve kendilerini değersiz hissetmelerine yol açmaktadır. İnsan hakları ve çalışma standartlarındaki gelişmeler ile birlikte ayrımcılık birçok uluslararası ve ulusal normlarda üzerinde durulan ve mücadele edilen bir konu haline gelmiştir. Bu bağlamda ayrımcılığın yalnızca bireysel bir deneyim olmadığı; aynı zamanda insan hakları ihlali olduğu ve örgüt içinde çalışan bağlılığını ve sosyal sorumluluk anlayışını tehdit eden çok boyutlu bir problem olduğu ortaya konulmuştur.

Günümüzde örgüt yönetiminde ayrımcılıkla ilgili paradigmlar değişmiştir. Ayrımcılığın yerini çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DEI) uygulamaları almıştır. Bu bölümde, DEI kavramlarının birbirini tamamlayan, karşılıklı etkileşimi içeren ve bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşılması gereken kavramlar olduğu vurgulanmıştır. DEI, entegre yönetim sistemleri anlayışıyla örgütsel kültürün bir parçası haline geldiğinde ayrımcılıkla etkin bir şekilde mücadele edilmesini sağlarken, aynı zamanda işyerinde çalışan bağlılığı ve motivasyon gibi çalışan davranışlarını beslemektedir. Örgütün değişen çevreye uyum sağlamasında ve rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir rol oynar. Ancak DEI stratejilerinin başarılı olabilmesi, yalnızca çeşitli bireylerin temsil edilmesi ya da yüzeysel politikalarla sınırlı kalmamalı; örgütsel yapının bütününde değişimi gerçekleştirilmeli ve örgüt kültürünün bir parçası olarak tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmelidir. Bu paradigma değişiminin sonucunda Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (DEI) kavramları ayrımcılıkla mücadelede yönetim literatüründe ve örgütsel stratejilerde önemli bir yer almıştır.

Literatürde DEI uygulamalarının örgütler üzerindeki etkilerini ele alan farklı çalışmalar yapılmıştır. Örneğin Cox ve Blake (1991: 45), işgücü çeşitliliğinin maliyet, insan kaynaklarının çekiciliği, pazarlama başarısı, yenilikçilik, sorun çözme kapasitesi ve örgütsel esneklik gibi stratejik faydalar sağladığını vurgulamıştır (Cox ve Blake, 1991: 45). Silver vd. (2023: 45), söz konusu potansiyel faydaların uygulamada yalnızca farklı sosyal kimliklere sahip bireylerin işe alınmasıyla değil, aynı zamanda bu bireylerin eşit şekilde muamele görmeleri ve örgütsel süreçlere etkin bir biçimde dahil edilmeleriyle mümkün olabileceğini belirtmiştir (Silver vd., 2023: 45).

Russen ve Dawson (2023: 35), örgütlerin farklı sosyal kimliklere sahip adayları işe almasına rağmen çalışma ortamında farklılıklara değeri vermeme halinde, bu bireylerin örgüte ya da çalışma arkadaşlarına fayda sağlamayacağını (yenilikçi fikirler sunmak gibi) öne sürmüştür. Bunun yerine, çalışanların örgüt içindeki kültüre asimile olmalarının bekleneceğini ve bu nedenle, çeşitli özelliklere sahip bu bireylerin, uyum sağlamadıklarını fark ettiklerinde örgütten ayrılma eğilimi göstermesinin muhtemel olacağını ifade etmiştir. Araştırmacılar, böyle bir ortamda çeşitliliğe dayalı bir örgüt oluşturma yönündeki sloganların, esasında sadece çeşitlilik kotasının doldurulduğu yüzeysel uygulamalara dönüşeceğini belirtmiştir (Russen ve Dawson, 2023: 35).

Bu çalışma ile birlikte mevcut literatürün derinlemesine incelenme fırsatı elde edilmiştir. Ancak yapılan çalışmaların hâlen az sayıda olduğu, disiplinler arası ve metodolojik çeşitlilik içeren çalışmalarla zenginleştirilmesi gerektiği anlaşılmıştır. Araştırmacıların ve akademisyenlerin yönetim literatüründe yer alan kuramsal yaklaşımları daha da derinlemesine ele almaları ve iş dünyasında farklı sektörlere özgü DEI politikalarının uygulanışına dair uygulamalı çalışmalar yapmaları, bu yeni paradigma anlayışının yaygınlaşmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Özellikle DEI kavramlarının bileşenleri arasındaki farklılıklar ve etkileşimler, teorik ve uygulamalı araştırmalarla netleştirilmelidir. İşyerindeki DEI yaklaşımlarının bilimsel temellerle ölçülebilmesi için ölçek geliştirme çalışmalarının yapılması uygulamalı çalışmaların artmasına zemin hazırlayacaktır. Yapılacak uygulamalı çalışmalarla birlikte bu kavramların doğası ve diğer değişkenlerle arasındaki ilişkinin anlaşılması kolaylaşacaktır.

Son zamanlarda ayrımcılıkla mücadele ve DEI odaklı çeşitli uygulamaların hayata geçirildiği ve kurumsal girişimlerin arttığı görülmüştür. Global Compact Türkiye öncülüğünde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Çalışma Grubu tarafından 2019 yılında “İş Dünyasında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Rehberi” hazırlanmıştır. Bu uygulama rehberi, öncelikli çalışma alanına giren birey ve gruplara özel örnek uygulamalar ve öneriler sunmuştur (Global Compact Türkiye, 2020). Benzer gelişmeler özel sektördeki kurumsal işletmelerde de yaşanmaktadır. Örneğin, Borusan Lojistik tarafından yayımlanan “Borusan Eşittir: Çeşitlilik, Eşitlik, Kapsayıcılık Rehberi” de şirket içi DEI politikalarının nasıl yapılandırılabilirliğine dair örnek uygulamalar sunmaktadır (Borusan Lojistik, 2025).

Sürdürülebilirlik Akademisi ve Intertek iş birliğiyle yürütülen “İş’te Eşit Kadın Sertifikası” programı; yönetim sistemi, işe alım, iş sağlığı ve güvenliği, tedarik zinciri ve sosyal etki gibi beş temel başlık altında şirketleri denetleyerek toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı işveren pratiklerini

sertifikalandırmaktadır (Sürdürülebilirlik Akademisi, 2025). Bu sertifikaya sahip firmalardan biri olan SOCAR Türkiye, “Enerjimiz Çeşitlilik” adlı kurumsal programı ile işyerinde çeşitliliği desteklemek için BM Kadının Güçlenmesi Prensipleri çerçevesinde kadın çalışanlarına regl izni ve kreş desteği gibi politikalar geliştirmiştir (SOCAR Türkiye, 2023).

Ayrımcılığın önlenmesi için örgütlerin proaktif biçimde DEI ilkelerini benimsemeleri, bu değerleri örgütsel kültürün ve stratejik karar alma süreçlerinin temel unsurlarından biri haline getirmeleri kritik bir önem taşımaktadır. Bu kapsamda sektör temsilcileri, devlet ve özel sektör yöneticileri gibi konun muhataplarına aşağıdaki tavsiyeler sunulmaktadır.

- Üst yönetim liderliğinde kuruma özgü bir yapıda DEI Politikası'nın hazırlanması, kamuya açık bir şekilde beyan edilmesi ve bu politikanın düzenli olarak gözden geçirilmesi.
- Örgütlerin tüm paydaşlarını kapsayan açık ve ölçülebilir DEI hedefleri oluşturması ve sonuçların raporlanması.
- Örgüt içi DEI eğitimi ve farkındalık programlarının geliştirilmesi ve tüm yönetim kademelerini de içine alacak şekilde düzenli olarak uygulanması.

Bu çerçevede, örgütlerin DEI uygulamalarında başarılı olabilmeleri için bu konuda anahtar performans göstergeleri (KPI: Key Performance Indicators) belirlemeleri ve periyodik olarak izleyerek raporlamaları önerilmektedir. Aşağıdaki bazı KPI önerileri verilmektedir. Bu örnekler aşağıdakilerle sınırlı olmamakla birlikte profesyoneller için önemli göstergelerdir.

Süreç Göstergesi	KPI: Key Performance Indicators	Açıklama
Ayrımcılık	Ayrımcılık/Taciz Bildirim Sayısı	Bildirilen ayrımcılık veya taciz vakalarının sayısı
Ayrımcılık	Ayrımcılık Şikâyetlerinin Çözüm Süresi	Bildirilen vakaların ortalama çözülme süresi
Ayrımcılık	Ayrımcılıkla İlgili Düzenlenen Eğitimler	Ayrımcılık, önyargı ve ayrımcılıkla mücadele gibi konularda düzenlenen eğitimlerin adam/saat oranı
Çeşitlilik	Kadın Yönetici Oranı	Toplam yönetici pozisyonlarında kadınların oranı
Çeşitlilik	Engelli Çalışan İstihdamı	Engelli bireylerin toplam çalışanlar içindeki yüzdesi
Çeşitlilik	Etnik veya Kültürel Çeşitlilik Oranı	Farklı etnik kökene sahip çalışan sayısı
Çeşitlilik	Yaş Çeşitliliği Endeksi	Farklı yaş gruplarının dağılımı
Çeşitlilik	Çeşitliliğe Dayalı İşe Alım Oranı	Yeni işe alınanlar arasında çeşitlilik unsurlarına sahip bireylerin oranı
Eşitlik	Cinsiyete Dayalı Ücret Eşitliği	Benzer pozisyonlarda çalışan kadın ve erkek arasındaki ortalama ücret farkı
Eşitlik	İç Terfilerde Eşitlik	Terfi edilenler arasında kadın, engelli veya azınlık gruplarına mensup bireylerin oranı
Eşitlik	Esnek Çalışma İmkânlarından Yararlanma	Dezavantajlı grupların esnek çalışma seçeneklerinden yararlanma oranı
Kapsayıcılık	Çalışanların Kapsayıcılık Algısı	Çalışanların kapsayıcılıkla ilgili algı düzeylerini ölçen yıllık anket sonuçları
Kapsayıcılık	Kararlara Katılım	Farklı sosyal gruplardan bireylerin karar alma süreçlerine katılım oranı
Kapsayıcılık	Yönetim Kurulunda Temsil Gücü	Dezavantajlı gruplara mensup bireylerin yönetim kurulundaki oranı

Sonuç olarak bu çalışmanın, DEI alanında mevcut bilgi birikimini derinleştirmesi ve gelecekte yapılacak akademik araştırmalara ve uygulamalı çalışmalara ışık tutarak, iş dünyasında kapsayıcılık, eşitlik ve çeşitliliğin kalıcı ve etkili bir biçimde yerleşmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

Kaynakça

- Acar Erdur D., (2020), İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Gözünden Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Dışlayıcılık, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 34(1): 214-234.
- Adams, B. G., Meyers, M. C., & Sekaja, L. (2020). Positive leadership: Relationships with employee inclusion, discrimination, and well-being. *Applied Psychology*, 69(4), 1145-1173.
- Ali, A. A. A., Yusoffii, S. H., & Aliiii, K. (2019, July). Fundamental of equal opportunities in employee's performance: a critical review. In *Proceedings of the 5th World Conference on Integration of Knowledge, Bangi, Malaysia* (Vol. 29).
- Allen, E. (2019). Perceived discrimination and health: Paradigms and prospects. *Sociology Compass*, 13(8), 1-16.
- Arsel, Z., Crockett, D., & Scott, M. L. (2022). Diversity, equity, and inclusion (DEI) in the Journal of Consumer Research: A curation and research agenda. *Journal of Consumer Research*, 48(5), 920-933.
- Banerjee, R. (2008). An examination of factors affecting perception of workplace discrimination. *Journal of Labor Research*, 29, 380-401.
- Baptiste, M. M. (2015). Workplace Discrimination: An Additional Stressor for Internationally Educated Nurses. *Online journal of issues in nursing*, 20(3), 1-11.
- Baum, B. (2021). Diversity, equity, and inclusion policies: are organizations truly committed to a workplace culture shift?. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 33(2), 11-23.
- Beavers, D. (2018). Diversity, equity and inclusion Framework. *The Greenlining Institute*, 1-7.
- Birleşmiş Milletler [BM]. (1948). *İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi*. <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Birleşmiş Milletler. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Bobek, V., Maček, A., Bradler, S., & Horvat, T. (2018). How to reduce discrimination in the workplace: The case of Austria and Taiwan (ROC). *Naše gospodarstvo/Our economy*, 64(3), 12-22.
- Borusan Lojistik, (2025). *Borusan Eşittir: Çeşitlilik, Eşitlik, Kapsayıcılık Rehberi*. <https://www.borusan.com/Uploads/cek-ana-rehber.pdf>
- Capaldi, N. (2002). The meaning of equality. *Liberty and equality*, 1-33.
- Casper, W. J., Wayne, J. H., & Manegold, J. G. (2013). Who will we recruit? Targeting deep-and surface-level diversity with human resource policy advertising. *Human Resource Management*, 52(3), 311-332.

- Chavez, L. J., Ornelas, I. J., Lyles, C. R., & Williams, E. C. (2015). Racial/ethnic workplace discrimination: Association with tobacco and alcohol use. *American journal of preventive medicine*, 48(1), 42-49.
- Cheung, H. K., King, E., Lindsey, A., Membere, A., Markell, H. M., & Kilculen, M. (2016). Understanding and reducing workplace discrimination. *Research in personnel and human resources management*, 101-152.
- Council of the European Union. (2025, May 22). *Gender balance on corporate boards*. Consilium. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/gender-balance-corporate-boards/#figures>
- Coombs, A. A. T., & King, R. K. (2005). Workplace discrimination: experiences of practicing physicians. *Journal of the National Medical Association*, 97(4), 467.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management perspectives*, 5(3), 45-56.
- Dawson, N. E., Parker, S. L., & Okimoto, T. G. (2024). Profiles of diversity and inclusion motivation: Toward an employee-centered understanding of why employees put effort into inclusion and exclusion. *Human Resource Management*, 63(1), 45-66.
- Eshete, S. K., & Birbirssa, Z. A. (2024). Strategic Human Resource Management (SHRM) in Creating Inclusive Workplace: Systematic Review. *SAGE Open*, 14(4), 1-19.
- Fekedulegn, D., Alterman, T., Charles, L. E., Kershaw, K. N., Safford, M. M., Howard, V. J., & MacDonald, L. A. (2019). Prevalence of workplace discrimination and mistreatment in a national sample of older US workers: The REGARDS cohort study. *SSM-population health*, 8, 1-9.
- Fitzsimmons, S., Özbilgin, M. F., Thomas, D. C., & Nkomo, S. (2023). Equality, diversity, and inclusion in international business: A review and research agenda. *Journal of International Business Studies*, 54(8), 1402-1422.
- Flage, A. (2018). Ethnic and gender discrimination in the rental housing market: Evidence from a meta-analysis of correspondence tests, 2006–2017. *Journal of Housing Economics*, 41, 251-273.
- Fletcher, L., & Beauregard, T. A. (2022). The psychology of diversity and its implications for workplace (in) equality: Looking back at the last decade and forward to the next. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(3), 577-594.
- Gan, J. L., & Yusof, H. M. (2019). DOES EMPLOYEES'DIVERSITY AFFECT ORGANIZATIONAL PERFORMANCE? A REVIEW OF PAPERS. *International Journal*, 2(6), 36-42.
- Garg, S., & Sangwan, S. (2021). Literature review on diversity and inclusion at workplace, 2010–2017. *Vision*, 25(1), 12-22.

- Gauci, P., Luck, L., O'Reilly, K., & Peters, K. (2023). Workplace gender discrimination in the nursing workforce—An integrative review. *Journal of Clinical Nursing*, 32(17-18), 5693-5711.
- Global Compact Türkiye. (2020). *İş Dünyası Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Rehberi*. <https://globalcompactturkiye.org>
- Gopaldas, A., & DeRoy, G. (2015). An intersectional approach to diversity research. *Consumption Markets & Culture*, 18(4), 333-364.
- Grace, C. B. (2012). Conceptualising the theory of absorptive capacity with team diversity. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 20(3), 721-732.
- Heilman, M. E., Calco, S., & Manzi, F. (2024). Women at work: pathways from gender stereotypes to gender bias and discrimination. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 165-192.
- Homan, A. C., Gündemir, S., Buengeler, C., & Van Kleef, G. A. (2020). Leading diversity: Towards a theory of functional leadership in diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1-29.
- Hossain, M., Tahat, Y. A., & AbuGhazalch, N. (2024). Unlocking the Sustainable Workplace Equality Policy (SWEP): Evidence from an Emerging Country. *Sustainability*, 16(2), 1-22.
- ILO. (1958). *Discrimination (Employment and Occupation) Convention (No. 111)*. https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C111
- Iyer, A. (2022). Understanding advantaged groups' opposition to diversity, equity, and inclusion (DEI) policies: The role of perceived threat. *Social and Personality Psychology Compass*, 16(5), 1-14.
- Jahnke, S. A., Haddock, C. K., Jitnarin, N., Kaipust, C. M., Hollerbach, B. S., & Poston, W. S. (2019). The prevalence and health impacts of frequent work discrimination and harassment among women firefighters in the US fire service. *BioMed research international*, 2019(1), 1-13.
- Jones, B. L., Carter, M. C., Davis, C. M., & Wang, J. (2023). Diversity, equity, and inclusion: a decade of progress?. *The Journal of Allergy and Clinical Immunology: In Practice*, 11(1), 116-125.
- Ketilsson, A. H. (2016). *Equality and non-discrimination are they one and the same?* (Doctoral dissertation).
- Kim, J. H., Oh, S. S., Bae, S. W., Park, E. C., & Jang, S. I. (2019). Gender discrimination in the workplace: effects on pregnancy planning and childbirth among South Korean women. *International journal of environmental research and public health*, 16(15), 1-12.
- Kraus, M. W., Torrez, B., & Hollic, L. (2022). How narratives of racial progress create barriers to diversity, equity, and inclusion in organizations. *Current opinion in psychology*, 43, 108-113.

- Krieger, N. (2014). Discrimination and health inequities. *International journal of health services*, 44(4), 643-710.
- Lieberman, B. E. (2013). Eliminating discrimination in organizations: The role of organizational strategy for diversity management. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 466-471.
- Lieberum, U. B. (2006). Gender diversity management in consulting companies. In *Human resource management in consulting firms* (pp. 175-189). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Marchiondo, L. A., Gonzales, E., & Williams, L. J. (2019). Trajectories of perceived workplace age discrimination and long-term associations with mental, self-rated, and occupational health. *The Journals of Gerontology: Series B*, 74(4), 655-663.
- McMahon, B. T., Shaw, L. R., McMahon, B. T., & Shaw, L. R. (2005). Workplace discrimination and disability. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 23(3), 137-143.
- Mohammed, S., & Angell, L. C. (2004). Surface-and deep-level diversity in workgroups: Examining the moderating effects of team orientation and team process on relationship conflict. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 1015-1039.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhcc, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333.
- Mor Barak, M. E. (2019). Erecting walls versus tearing them down: Inclusion and the (false) paradox of diversity in times of economic upheaval. *European Management Review*, 16(4), 937-955.
- Mor-Barak, M. E., & Cherin, D. A. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: Exploring a measure of inclusion-exclusion. *Administration in social work*, 22(1), 47-64.
- Nunez-Smith, M., Pilgrim, N., Wynia, M., Desai, M. M., Bright, C., Krumholz, H. M., & Bradley, E. H. (2009). Health care workplace discrimination and physician turnover. *Journal of the National Medical Association*, 101(12), 1274-1282.
- Okechukwu, C. A., Souza, K., Davis, K. D., & De Castro, A. B. (2014). Discrimination, harassment, abuse, and bullying in the workplace: contribution of workplace injustice to occupational health disparities. *American journal of industrial medicine*, 57(5), 573-586.

- Olsen, J. E., & Martins, L. L. (2012). Understanding organizational diversity management programs: A theoretical framework and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1168-1187.
- Olusanya, E. O. (2023). Workplace diversity, equity, inclusion. *The Journal of Business Diversity*, 23(4), 14-23.
- Oswick, C., & Noon, M. (2014). Discourses of diversity, equality and inclusion: trenchant formulations or transient fashions?. *British Journal of Management*, 25(1), 23-39.
- Pager, D., & Shepherd, H. (2008). The sociology of discrimination: Racial discrimination in employment, housing, credit, and consumer markets. *Annu. Rev. Sociol.*, 34(1), 181-209.
- Pascoc, E. A., & Smart Richman, L. (2009). Perceived discrimination and health: a meta-analytic review. *Psychological bulletin*, 135(4), 531.
- Phillips, K. W., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (2006). Surface-level diversity and decision-making in groups: When does deep-level similarity help?. *Group processes & intergroup relations*, 9(4), 467-482.
- Phomphakdy, R., & Kleiner, B. H. (1999). How to eliminate discrimination in the workplace. *Equal Opportunities International*, 18(2/3/4), 43-46.
- Rahman, U. H. F. B. (2019). Diversity management and the role of leader. *Open Economics*, 2(1), 30-39.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & organization management*, 31(2), 212-236.
- Russen, M., & Dawson, M. (2023). Which should come first? Examining diversity, equity and inclusion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 25-40.
- SA International [SAI]. (2014). *SA8000® Standard: Social Accountability International Standard for Social Accountability*. <https://sa-intl.org/resources/sa8000-standard/>
- Sharma, A. (2016). Managing diversity and equality in the workplace. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1-14.
- Sharma, G., Douglas, P. S., Hayes, S. N., Mehran, R., Rzeszut, A., Harrington, R. A., ... & Mehta, L. S. (2021). Global prevalence and impact of hostility, discrimination, and harassment in the cardiology workplace. *Journal of the American College of Cardiology*, 77(19), 2398-2409.
- Silver, E. R., Nittrouer, C. L., & Hebl, M. R. (2023). Beyond the business case: Universally designing the workplace for neurodiversity and inclusion. *Industrial and Organizational Psychology*, 16(1), 45-49.
- Sipe, S., Johnson, C. D., & Fisher, D. K. (2009). University students' perceptions of gender discrimination in the workplace: Reality versus fiction. *Journal of Education for Business*, 84(6), 339-349.

- Smith, I. A., & Griffiths, A. (2022). Microaggressions, everyday discrimination, workplace incivilities, and other subtle slights at work: A meta-synthesis. *Human Resource Development Review*, 21(3), 275-299.
- SOCAR Türkiye. (2025). *SOCAR Türkiye’de DEI Stratejisi Nasıl Uygulanıyor?*. <https://socar.com.tr/blog/surdurulebilirlik/DEI-stratejisi>
- Sposato, M., Feeke, S., Anderson-Walsh, P., & Spencer, L. (2015). Diversity, inclusion and the workplace-equality index: The ingredients for organizational success. *Human Resource Management International Digest*, 23(5), 16-17.
- Stypinska, J., & Turek, K. (2017). Hard and soft age discrimination: the dual nature of workplace discrimination. *European Journal of Ageing*, 14, 49-61.
- Sürdürülebilirlik Akademisi. (2025). *İş’te Eşit Kadın Sertifikası*. <https://surdurulebilirlik.com.tr/iste-esit-kadin>
- T.C. Anayasası. (1982). *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası* (Son değişikliklerle). Resmî Gazete, 9 Kasım 1982, Sayı: 17863.
- Thomson, A., & Gooberman-Hill, R. (2024). Equality, diversity and inclusion: key definitions. In *Nurturing Equality, Diversity and Inclusion* (pp. 5-32). Policy Press.
- Türk Dil Kurumu. (2025). *Güncel Türkçe Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/>
- UN Women & UN Global Compact. (2011). *Kadının güçlenmesi prensipleri (WEPs): Uygulama rehberi*. https://www.globalcompactturkiye.org/uploads/files/shares/WEPs_Rehber.pdf
- Williams, D. R., & Mohammed, S. A. (2009). Discrimination and racial disparities in health: evidence and needed research. *Journal of behavioral medicine*, 32, 20-47.
- Wolbring, G., & Lillywhite, A. (2021). Equity/equality, diversity, and inclusion (EDI) in universities: the case of disabled people. *Societies*, 11(2), 1-10.
- Wolbring, G., & Nguyen, A. (2023). Equity/equality, diversity and inclusion, and other EDI phrases and EDI policy frameworks: A scoping review. *Trends in Higher Education*, 2(1), 168-237.
- Wong, C. (2019). Changing organizational culture: From embedded bias to equity & inclusion. *Professional Safety*, 64(08), 26-30.
- Wrench, J.,(2007). Diversity management and discrimination: immigrants and ethnic minorities in the EU⁹, Ashgate, Aldershot.
- Xu, Y. E., & Chopik, W. J. (2020). Identifying moderators in the link between workplace discrimination and health/well-being. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-14.
- Verniers, C., & Vala, J. (2018). Justifying gender discrimination in the workplace: The mediating role of motherhood myths. *PLoS one*, 13(1), 1-23.

