

Farklılık Yönetimi Literatüründe Bilimsel Araştırma Eğilimleri: Çoklu Bibliyometrik Analizi Yaklaşımı (2020-2025)¹

Scientific Research Trends in Diversity Management Literature: A Multi-Bibliometric Analysis Approach (2020-2025)

Emine YILMAZ ATİK

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye Meslek Yüksekokulu
emineyilmaz444@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0335-9858>

Özet

Bu çalışmanın amacı, 2020-2025 yılları arasında farklılık yönetimi konusunda yayınlanan akademik çalışmaları bibliyometrik yöntemlerle inceleyerek, alanın gelişimini ve yeni araştırma eğilimlerini ortaya koymaktır. Bu kapsamda, farklılık yönetimi konusundaki yayınların yıllara, ülkelere, kurumlara göre dağılımı ile tematik odakları analiz edilmiştir. Ayrıca, en üretken yazarlar, önemli atıf patlamaları ve gelecekte ön plana çıkması muhtemel temalar belirlenmiştir. Çalışma, VOSviewer, CiteSpace, SciMAT gibi birden fazla bibliyometrik analiz aracı kullanılarak çok yönlü bir bakış açısı ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, farklılık yönetimi konusunda yapılan çalışmalarda en fazla kullanılan anahtar kelimelerin, “farklılık yönetimi”, “farklılık”, “kapsayıcılık”, “cinsiyet” olduğunu göstermektedir. SciMAT kümeleme ve tematik evrim analizleri, farklılık yönetimi temasının alanda süreklilik gösteren bir tema olduğunu, ancak gelecek dönemde farklılık yönetimi alanında yapılan çalışmalarda “kapsayıcılık”, “inovasyon” ve “kurumsal alan” odaklı araştırma eğilimlerinin güçleneceğini göstermektedir.

Anahtar Kelime: Farklılık, Farklılık Yönetimi, Kapsayıcılık

Abstract

Bu çalışmanın amacı, 2020-2025 yılları arasında farklılık yönetimi konusunda yayınlanan akademik çalışmaları bibliyometrik yöntemlerle inceleyerek, alanın gelişimini ve yeni araştırma eğilimlerini ortaya koymaktır. Bu kapsamda, farklılık yönetimi konusundaki yayınların yıllara, ülkelere, kurumlara göre dağılımı ile tematik odakları analiz edilmiştir. Ayrıca, en üretken yazarlar, önemli atıf patlamaları ve gelecekte ön plana çıkması muhtemel temalar belirlenmiştir. Çalışma, VOSviewer, CiteSpace, SciMAT gibi birden fazla bibliyometrik analiz aracı kullanılarak çok yönlü bir bakış açısı ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, farklılık yönetimi konusunda yapılan çalışmalarda en fazla kullanılan anahtar kelimelerin, “farklılık yönetimi”, “farklılık”, “kapsayıcılık”, “cinsiyet” olduğunu göstermektedir. SciMAT kümeleme ve tematik evrim analizleri, farklılık yönetimi temasının alanda süreklilik gösteren bir tema olduğunu, ancak gelecek dönemde farklılık yönetimi alanında yapılan çalışmalarda “kapsayıcılık”, “inovasyon” ve “kurumsal alan” odaklı araştırma eğilimlerinin güçleneceğini göstermektedir.

Keywords: Diversity, Diversity Management, Inclusion

¹ Bu çalışma 4.Uluslararası Korkut Ata Bilimsel Araştırmalar Kongresi, Osmaniye, 10-12 Aralık 2025 tarihinde “Farklılık Yönetimi Alanında Değişen Bilimsel Araştırma Eğilimleri” başlıklı bildirinin genişletilmiş halidir.

1.Giriş

Farklılık yönetimi, günümüzün karmaşık ve çok kültürlü iş sisteminde, çalışan performansını optimize etmenin stratejik bir bileşeni haline gelmiştir (Shehan Sandaruwan, ve Issath Jahan, 2025). Kavram; cinsiyet, yaş, etnik köken ve deneyim gibi bireysel farklılıkların (Felicia vd., 2025) sadece tanınmasını değil, aynı zamanda bu çeşitliliğin örgütsel bir değer olarak içselleştirilmesini kapsamaktadır. Bireysel farklılıklara saygı duyan ve bu çeşitliliği kapsayıcılıkla yürüten örgütlerde, iş birliğini ve karşılıklı gelişimi temel alan pozitif bir örgüt kültürü oluşmaktadır. Çalışanların kendilerini değerli ve sisteme dahil hissettikleri bu yapılar, üretkenliği ve örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Usta ve Bayraktar, 2017). Ayrıca farklılık yönetimi, örgütün marka değerini ve sürdürülebilir başarısını etkilediğinden, bu alandaki bilimsel birikimin geliştirilmesi kritik bir araştırma alanı olarak önem kazanmaktadır (Vinil, 2025).

Literatürdeki önemine rağmen, özellikle Türkiye merkezli bibliyometrik çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir (Solmaz, 2024). Bu çalışma özellikle pandemi sonrası değişen iş modelleri ve dijital dönüşümün iş dünyasına entegre olması ile şekillenen güncel araştırma eğilimlerini ortaya koymak adına 2020-2025 dönemini kapsamaktadır. Bu çalışma, Web of Science verilerini VOSviewer, CiteSpace, SciMAT gibi çoklu analiz araçlarıyla inceleyerek, alanın gelişimini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, farklılık yönetimi yazınındaki eğilimleri ve entelektüel yapıyı ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Belirli bir disiplinin tarihsel gelişimini ve gelecekteki potansiyel çalışma alanlarını anlamada etkili bir araç olan bibliyometrik analiz (Donthu vd., 2021: 285), bu çalışmada çok boyutlu bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Araştırma kapsamında yayınların kronolojik ve coğrafi dağılımı, tematik odak noktaları, en üretken aktörler ve atıf patlamaları; VOSviewer, CiteSpace, SciMAT yazılımları kullanılarak analiz edilecektir. Bu yöntemsel çeşitlilik, alanın gelişimini ve yeni araştırma eğilimlerini daha bütüncül bir bakış açısı ile sunmayı amaçlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Modern iş dünyasında etkin bir farklılık yönetimi, kapsayıcı bir çalışma ortamının temel taşıdır. Farklı bakış açılarının özgürce tartışılabildiği ve değer gördüğü bir ortam, yöneticilerin belirsizlikten kaçınma eğilimlerini minimize ederek karar verme süreçlerinin niteliğini artırmaktadır (Aldighrir, 2024: 32465). Teorik olarak bu süreç, örgütün sahip olduğu insan kaynağını rekabet avantajı olarak gören kaynak temelli teori çerçevesinde ele alınmaktadır (Güleş ve Özilhan, 2010: 478). Literatürde farklılık yönetimi; ırk, cinsiyet, din, engellilik gibi durumlara değer veren, liyakat esaslı ve adil bir yönetim şekli olarak tanımlanmaktadır (Aldighrir, 2024: 32465). Bu yaklaşım, farklı grupların potansiyelini sisteme entegre ederek hem işgücü çeşitliliğini artırmakta hem de örgütün küresel ölçekteki rekabet gücünü pekiştirmektedir (Muhtaba, 2023: 53). Yapılan güncel çalışmalar; farklılık yönetiminin özellikle çalışan performansı (Obeng vd., 2025), bağlılık (Shehan Sandaruwan ve Issath Jahan, 2025), karar verme stilleri, liderlik bağlılığı, sürdürülebilir liderlik davranışları, yapay zeka etiği (Aldighrir, 2024), sürdürülebilir kalkınma

hedefleri, sosyal uyum, müfredat geliştirme (Assefa ve Mujtaba, 2025), KOBİ'lerin uluslararasılaşması (Breuillot vd., 2024) gibi çok boyutlu kavramlarla birlikte ele alındığını göstermektedir. Son dönemde, işletmelerin kapsayıcılık politikalarına verdikleri önemin artmasıyla akademik ilginin bu yöne doğru evrildiği görülmektedir (Solmaz, 2024).

Literatürdeki mevcut çalışmalara bakıldığında; Solmaz (2024), turizm yazınında iş yaşam dengesi, engellilik gibi konularının yoğunlaştığını ancak cinsiyet, din, ırk ve kurumsal kimlik gibi alanların sınırlı düzeyde araştırıldığını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, AIShehhi vd. (2021), 2002–2021 dönemini kapsayan çalışmada, ABD, Birleşik Krallık ve Avustralya gibi ülkelerin alana katkı sunmada ön planda olduklarını göstermişlerdir. Araştırılan konular arasında “*kültürel çeşitlilik*” ve “*yönetim*” kavramlarının literatürde öne çıktığını tespit etmişlerdir (AIShehhi vd., 2021). Kara ve Tarım (2024) ise, 1990-2023 dönemini kapsayan çalışmalarında, farklılık yönetimi araştırmalarında en üretken yazarın Syed Jawa olduğunu; en üretken derginin *Equality, Diversity and Inclusion* olduğunu; en sık kullanılan anahtar kelimelerin ise “*cultural diversity*”, “*diversity*” ve “*diversity management*” olduğunu ortaya koymuşlardır. Yadav ve Lenka (2022) ise 1990–2019 dönemini kapsayan çalışmada, alanın geleceğinde, “*eşitlik*” ve “*kapsayıcılık*” kavramlarının farklılık yönetimi kavramlarıyla daha fazla entegre edilmesi gerektiğini savunmuşlardır (Yadav ve Lenka, 2023). Bu çalışma, mevcut bibliyometrik literatürden farklı olarak hem güncel verilere dayanması hem de üç farklı yazılımın sentezlenmesiyle daha derinlemesine bir tematik haritalama sunması bakımından özgün bir değer taşımaktadır.

3. YÖNTEM

Bu çalışmada verilerin analizi bibliyometrik analiz yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bibliyometri, yayınlarda araştırılan kalıpları incelemek amacıyla matematiksel ve istatistiksel tekniklerden yararlanan bir alandır (Diadato, 2021). Bibliyometri, fiziksel olarak yayınlanmış birimlerin nicel çalışmasını ifade etmektedir. Kavram ilk defa Alan Pitchard tarafından 1969'da kullanılmıştır (Broadus, 1987). Bibliyometrik yöntemlerle gerçekleştirilen bilimsel haritalama tekniği, bilimsel alanların yapısını ve dinamiklerini ortaya çıkarır. Yapı ve gelişmeyle ilgili bu bilgiler, belirli bir araştırma alanının incelemesi için faydalıdır. Bibliyometrik yöntemler, literatürün öznel değerlendirmesine nicel bir titizlik kazandırmaktadır. Bir inceleme makalesinde teorik olarak türetilmiş kategorilerin kanıtını sağlamaktadır (Zupic ve Cater, 2015: 431).

Bibliyometrik analizin sunduğu bu faydalardan yararlanılarak farklılık yönetimini ele alan çalışmalara yönelik bir analiz gerçekleştirilmiştir. Bu şekilde, konu ile ilgili alanyazınının gelişimi, eğilimlerin incelenmesi ve bu konuda çalışacak araştırmacılar için yol haritası sunulmuş olacaktır (Sarı Aytekin, 2022: 320). Bu amaçların gerçekleştirilmesine yönelik aşağıdaki araştırma soruları belirlenmiştir: Farklılık yönetimi araştırmalarında;

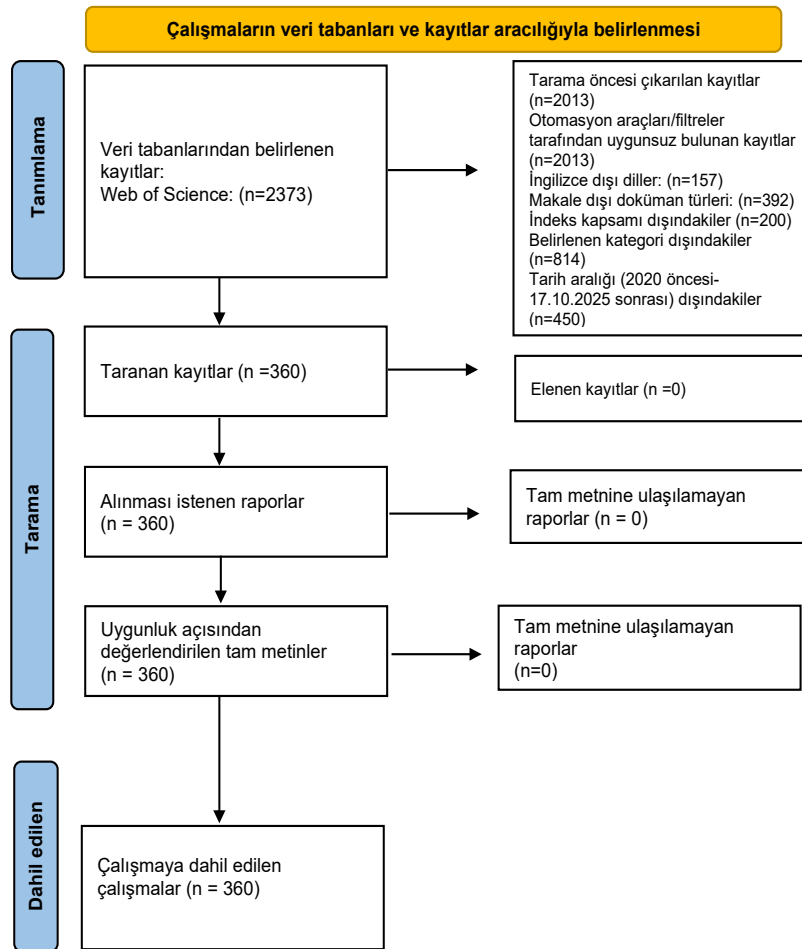
1-Zaman temelli atıf eğilimleri nasıldır?

2- Yazarlar, dergiler, kurumlar ve ülkelere göre yayın ve atıf eğilimleri nasıldır?

- 3- En fazla kullanılan anahtar sözcükler nelerdir?
- 4- Anahtar kelimelerin zaman temelli ilişki ağı nasıldır?
- 5- En güçlü atıf patlamasına sahip kelimeler nelerdir?
- 6- Gelecekte öne çıkması muhtemel temalar nelerdir?

Bu çalışmanın veri setini, Web of Science (WoS) veri tabanından elde edilen veriler oluşturmaktadır. 17.10.2025 tarihinde “diversity management” anahtar kelimesiyle “tüm alanlar” seçilerek yapılan aramada, 2020-2025 yılları arasını kapsayan ve işletme, yönetim, sosyoloji, uygulamalı psikoloji, etnik çalışmalar kategorilerinde yer alan 360 makaleye ulaşılmıştır. Veri setine sadece makaleler dahil edilmiştir.

Veri toplama ve eleme süreci, PRISMA akış diyagramı ile Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Veri toplama ve eleme süreci

Literatür taraması sonucunda toplam 2373 kayda ulaşılmıştır. Veri tabanı ve otamasyon araçları ve filtreler kullanılarak; dili İngilizce olmayan (n=157), makale türünde olmayan (n=392), indeks türü (SSCI, ESCI, SCI-Expanded) olmayan (n=200), kategorisi “İşletme, Yönetim, Sosyoloji, Etnik çalışmalar, Uygulamalı Psikoloji” olmayan (n=814) ve yayın yılı (2020-17.10.2025) öncesi ve sonrası olan (n=450) toplam 2013 kayıt otomatik olarak elenmiştir. Filtreleme süreci sonucunda elde edilen 360 makale dahil etme kriterlerini karşıladığı için analize dahil edilmiştir.

Web of Science (WoS) veri tabanı ile elde edilen makaleler üzerinden yayınların yıllara, ülkelere, kurumlara, yazarlara göre dağılımı ve atıf sayıları, tematik odakları, önemli atıf patlamaları ve gelecekte ön plana çıkması muhtemel temalara ilişkin analizler yapılmıştır. Analiz sürecinde metodolojik bir çeşitlilik benimsenmiştir. VOSviewer yazılımı; yayınların, yıllara, ülkelere, kurumlara, yazarlara göre dağılımı, atıf sayıları ve anahtar kelimelerin belirlenmesi amacıyla kullanılmıştır. CiteSpace yazılımı; literatürdeki önemli atıf patlamalarını (citation burst), tematik odakları ve anahtar kelimelerin zamansal değişimini tespit etmek için tercih edilmiştir. Son olarak SciMAT yazılımı; araştırma alanındaki temaların stratejik konumlarını görmek (motor temalar, gelişmekte olan temalar vb.) ve gelecekte ön plana çıkması muhtemel temaları belirlemek amacıyla kullanılmıştır.

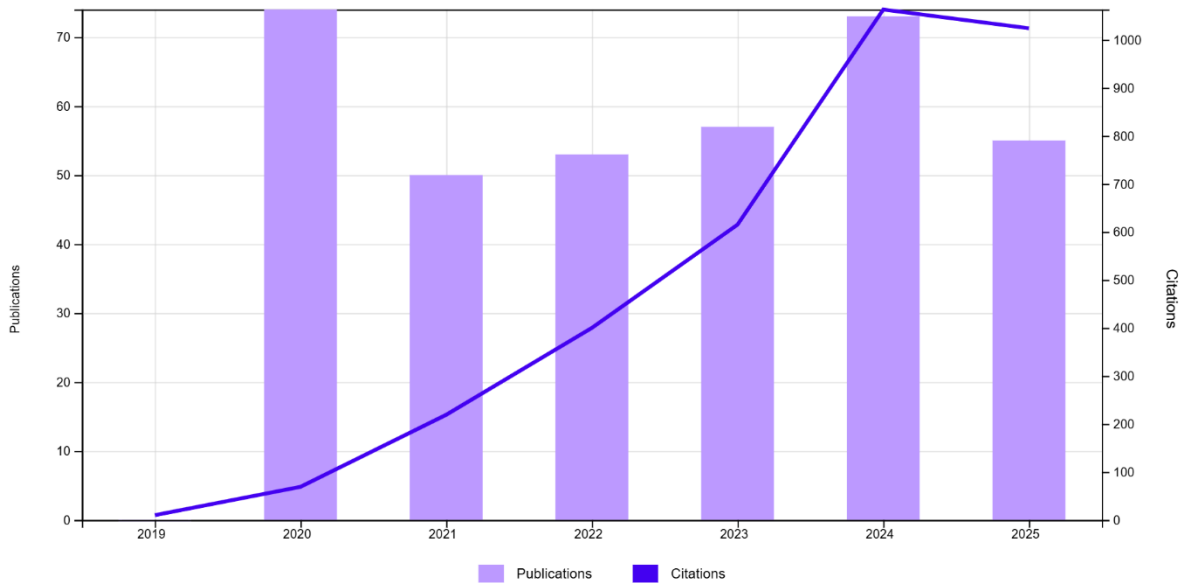
4.BULGULAR

4.1.Farklılık Yönetimi Konusunda Zaman Temelli Atıf Eğilimleri

Farklılık yönetimi konusunda yapılan çalışmalara ait yayın ve atıf sayıları yıllar itibariyle Grafik 1’de gösterilmiştir. Mor çubuklar yayınlar, mavi çizgi ise atıfları göstermektedir.

597

Grafik 1. Farklılık Yönetimi Konusunda Zaman Temelli Atıf Eğilimleri



Grafik 1’e bakıldığında, farklılık yönetimi konusunda en fazla yayın yapılan yılın 2020 yılı olduğu görülmektedir. En fazla atıf alan yıl ise 2024 olarak tespit edilmiştir.

4.2.Farklılık Yönetimi Konusunda Yazarlar, Dergiler, Kurumlar ve Ülkelere Göre Yayın ve Atıf Eğilimleri

Farklılık yönetimi konusunda en fazla atıf alan yazarlar, dergiler, kurumlar ve ülkelerin bilgileri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Farklılık Yönetimi Konusunda Yazarlar, Dergiler, Kurumlar ve Ülkelere Göre Yayın ve Atıf Eğilimleri

Yazarlar	YS*	Atıf	Dergi Adı	YS*	Atıf
Mohamed Mousa	5	155	Journal of Business Ethics	10	265
Bethg Chung	2	152	Equality diversity and inclusion	37	211
Iynnm Shore	2	152	Organization Studies	3	188
Luke Fletcher	3	114	Group&Organization Management	5	173
Patrizia Zanani	2	105	Organization	7	153
Kurum	YS*	Atıf	Ülkeler	YS*	Atıf
Monash Univ.	8	162	USA	84	880
San Diego State Univ.	3	155	England	58	810
Radboud Univ Nijmegen	4	145	Netherlands	22	469
Hessert Univ.	4	142	Belgium	9	379
Katholieke Univ. Leuven	4	119	Australia	36	358

*Yayın sayısı

**Tablo Atıf sayısına göre sıralanmıştır.

Farklılık yönetimi konusunda en fazla atıf alan yazarlar, dergiler, kurumlar ve ülkelerin bilgilerini belirleyebilmek için VOSviewer uygulaması kullanılmıştır. Tablo 1’de Mohamed Mousa 5 yayın ile 155 atıf alarak literatüre en fazla katkı sağlayan yazar olmuştur. Journal of Business Ethics 265 atıf ile en çok atıf alan dergidir. Monash üniversitesi 162 atıf ile en fazla atıf alan yayına sahiptir. Ülkeler arasında en fazla atıf alan ülke 880 atıf ile Amerika Birleşik Devletleri olmuştur.

4.3. Anahtar Sözcük Analizi

Farklılık yönetimi konusu ile ilgili yapılan çalışmalarda en fazla kullanılan anahtar sözcüklerin belirlenmesi amacıyla VOSviewer uygulaması ile anahtar sözcük analizi yapılmıştır. Analizde, anahtar kelime minimum eş dizim sayısı 3 belirlenmiştir. Toplam 90 kelimedenden 90'nı bu kuralı karşılamaktadır. Farklılık yönetimi konusu ile ilgili bağlantı gücü en yüksek olan anahtar kelimeler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Anahtar Kelimelerin Eş dizim Sayısı ve Bağlantı Gücü

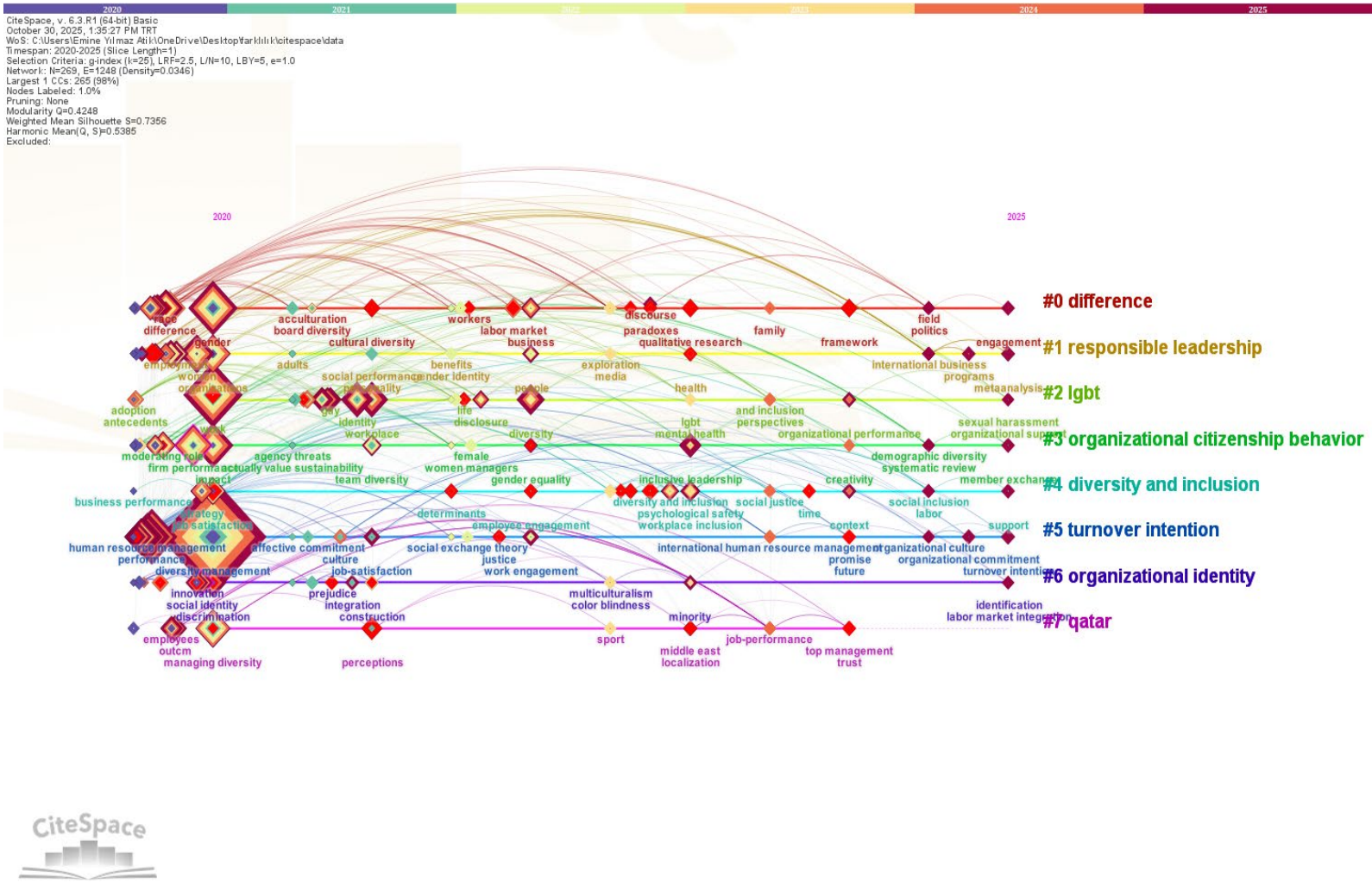
Sıra	Anahtar Kelime	Eş dizim Sayısı	Bağlantı Gücü
1	Farklılık Yönetimi	144	195
2	Farklılık	75	147
3	Kapsayıcılık	49	107
4	Cinsiyet	21	48
5	İnsan Kaynakları Yönetimi	13	31

Anahtar kelime analizi sonucu oluşan görsel Tablo 2'de sunulmuştur. Farklılık yönetimi kavramı, 144 eşdizim sayısı ve 195 bağlantı gücü ile en fazla kullanılan anahtar kelimedir.

4.4. Farklılık Yönetimi Konusunda Zaman Temelli Anahtar Kelime Ağ Analizi

599

Şekil 2'de farklılık yönetimi konusunda yapılan çalışmalarda kullanılan anahtar kelimelerin zaman temelli ilişki ağı gösterilmiştir. Şekilde gösterilen düğümler, anahtar kelimeleri ifade etmektedir. Düğümler arasındaki çizgiler, anahtar kelimelerin aynı çalışmada beraber kullanıldığını göstermektedir. Düğümün büyüklüğü, anahtar kelimenin ilgili alandaki önemini ve ne kadar kullanıldığını yansıtmaktadır. Yıllara göre anahtar kelimenin kullanılma düzeyi ise renk geçişleri ile görselleştirilmiştir (Liu vd., 2023).



Şekil 2. Farklılık Yönetimi Konusunda Zaman Temelli Anahtar Kelime Analizi

CiteSpace uygulaması ile gerçekleştirilen analiz sonucuna göre, 2020-2025 yılları arasında sekiz farklı tematik küme ortaya çıkmıştır. Bunlar: farklılık, sorumlu liderlik, LGBT, örgütsel vatandaşlık davranışı, farklılık ve kapsayıcılık, çalışanların işten ayrılma niyeti ve benzeri davranışları, örgüt kimliğidir. Son olarak Qatar gibi Orta Doğu ülkelerinde yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Şekil 2’de 2020 ve 2025 yılları arasında temaların gelişimi ve ilişkileri gösterilmektedir. Son yıllarda farklılık yönetimi konusunda yapılan çalışmaların “cinsiyet”, “liderlik” ve “kültürel farklılık” konuları çerçevesinde derinleştiği görülmektedir.

4.5.En Güçlü Atıf Patlamalarına Sahip Yirmi Beş Kelime

Farklılık yönetimi konusunda yapılan çalışmalarda, 2020-2025 yılları arasında en fazla atıf patlaması yapan anahtar kelimeler CiteSpace uygulaması ile analiz edilmiştir. Şekil 3’de anahtar kelimelerin hangi yıl ortaya çıktığı, atıf gücü ve atının hangi yıl aralıklarında en çok yükselişe geçtiği görülmektedir. 2020-2025 yılları arasında en güçlü atıf patlamasına sahip yirmi beş kelime:

Year 2026, Volume-12, Issue-8 Journal homepage: <https://share.google/0GGau8uM5Zqb1RwrI>

farklılık, iş, farklılık yönetimi, bağlılık, ırk, iş tatmini, önyargı, kapsayıcılık, sonuç, çalışan bağlılığı, çalışanlar, inovasyon, işgücü piyasası, belirleyiciler, yaşam, adalet, nitel araştırma, derin düzey farklılık, algılar, sinyal teorisi, itibar, kavramsal çerçevedir. Analiz sonucunda, farklılık anahtar kelimesinin 2021-2022 yılları arasında en güçlü atıf patlaması yapan kelime olduğu görülmektedir.

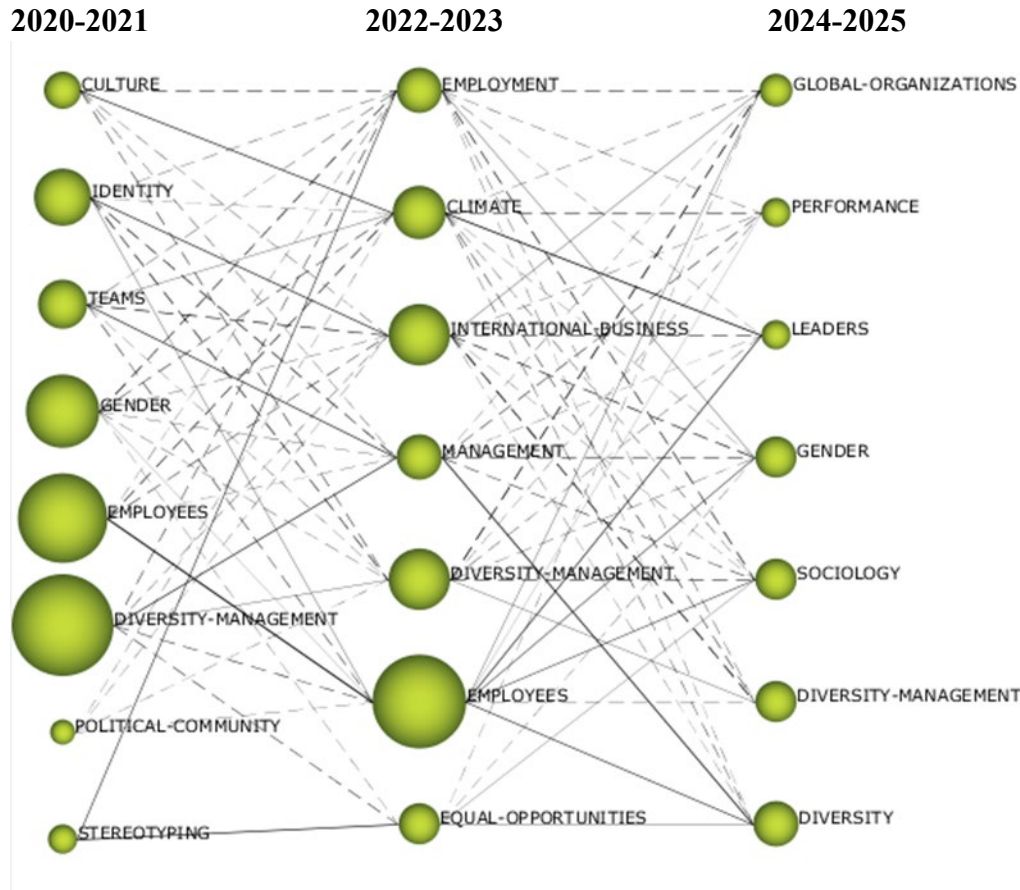
Şekil 3. En Güçlü Atıf Patlamalarına Sahip Yirmi Beş Kelime

Keywords	Year	Strength	Begin	End	2020 - 2025
difference	2020	3.24	2020	2021	
work	2020	2.83	2020	2020	
managing diversity	2020	2.37	2020	2020	
commitment	2020	2.29	2020	2022	
race	2020	1.79	2020	2020	
job satisfaction	2020	2.48	2021	2022	
prejudice	2021	1.67	2021	2021	
inclusion	2020	1.56	2021	2021	
outcm	2020	2.9	2022	2022	
employee engagement	2022	1.88	2022	2023	
workers	2022	1.66	2022	2022	
innovation	2020	1.64	2022	2022	
labor market	2022	1.61	2022	2023	
determinants	2022	1.5	2022	2023	
life	2022	1.5	2022	2023	
justice	2022	1.5	2022	2023	
qualitative research	2023	1.89	2023	2025	
deep level diversity	2023	1.89	2023	2025	
perceptions	2021	1.76	2023	2025	
signaling theory	2023	1.55	2023	2023	
reputation	2023	1.55	2023	2023	
framework	2024	1.69	2024	2025	

4.6. Gelecekte Öne Çıkması Muhtemel Temalar

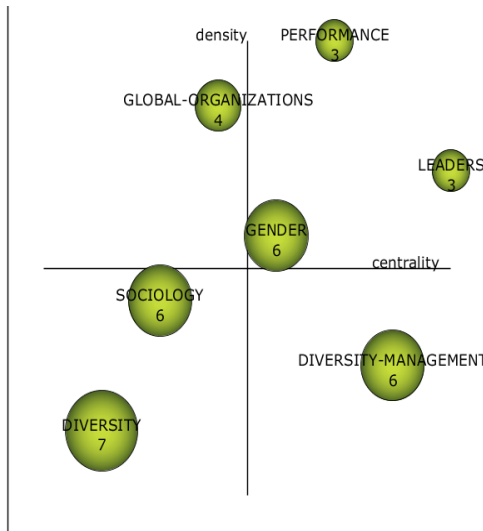
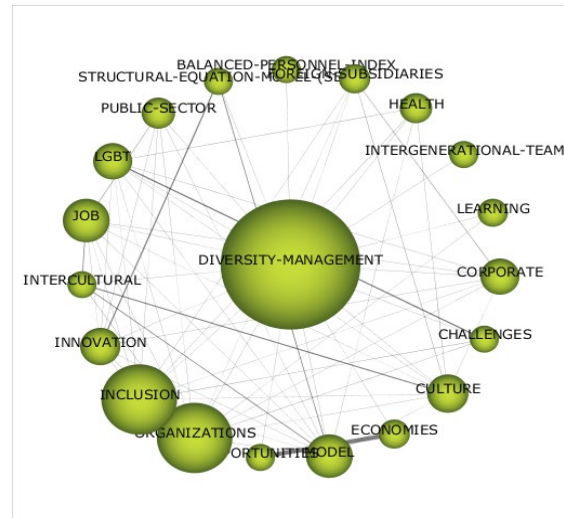
Farklılık yönetimi konusunda yapılan çalışmalarla ilgili gelecekte öne çıkması muhtemel temaları belirleyebilmek amacıyla SciMAT uygulaması ile tematik gelişim haritası, stratejik performans haritası ve network (ağ) haritası oluşturulmuştur. Yapılan çalışmalar, 2020-2021, 2022-2023, 2024-2025 şeklinde üç döneme ayrılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen tematik gelişim haritası Şekil 4'te gösterilmiştir.

Şekil 4. Farklılık Yönetimi Konusunda Tematik Gelişim Haritası (2020-2025)



Farklılık yönetimi konusunun, 2020-2021, 2022-2023, 2024-2025 dönemlerine ait tematik gelişim haritası oluşturulmuştur. Buna göre, *farklılık yönetimi* konusunun her dönem sürekliliğini korumakla birlikte önceki dönemlerde çalışan kavramı ile ilişkiliyken son dönemde *liderlik performans* gibi örgütsel alana yönelik konularla birlikte sosyoloji, *cinsiyet gibi toplumsal konulara* evrildiği görülmektedir.

H indeks performans ölçütüne göre, 2024-2025 yılları arasında en etkili ve motor temaları belirleyebilmek amacıyla stratejik harita oluşturulmuştur. SciMAT analizi sonucu oluşturulan stratejik haritada dört bölge bulunmaktadır. Birinci bölgede, alanda gelişmiş, merkezi konumda olan ve gelecekte etkisini sürdürebilecek motor temalar bulunmaktadır. İkinci bölgede, gelecek için sınırlı düzeyde etkisini sürdürebilecek temalar vardır. Üçüncü bölgede, gelişmemiş ve başka temalarla ilişkili olmayan geçici temalar vardır. Dördüncü bölgede ise, diğer temalarla bağlantısı az olan ama gelecekte öne çıkması muhtemel temalar bulunmaktadır. Bu temaların birbirleriyle olan yapısal ilişkileri Network analizinde gösterilmektedir (Sott vd., 2021).

Şekil 5. Farklılık Yönetimi Konusunda Stratejik performans ve Network Haritası (2024-2025)**Stratejik performans haritası****Network (Ağ) Haritası**

H indeks performans ölçütüne göre analizler yapıldığında; 2024-2025 yılları arasında en etkili ve motor temanın *cinsiyet, liderlik, performans olduğu*, gelecekte çalışılması muhtemel konunun ise *farklılık yönetimi* olacağı görülmektedir. Network (ağ) haritasına göre; farklılık yönetimi konusunun, *kapsayıcılık, inovasyon, kuramsal bağlam* alanında yapılan çalışmalar çerçevesinde gelişmesinin muhtemel olduğu tespit edilmiştir.

5.TARTIŞMA

Bu çalışmadan elde edilen bibliyometrik bulgular, farklılık yönetimi yazınının 2020-2025 yılları arasında sadece insan kaynakları yaklaşımlarının ötesinde daha çok stratejik, teknolojik ve toplumsal bir yöne evrildiğini göstermektedir.

SciMAT analizinde ortaya çıkan liderlik ve performans odaklı motor temalar, literatürdeki çalışmalarla desteklenmektedir. Örneğin, Shehan Sandaruwan ve Issath Jahan (2025) yaptıkları çalışma, farklılık yönetiminin çalışan performansını ve bağlılığını artırmadaki rolünü vurgulamışlardır. Çalışmada, liderlik geliştirme programlarının uygulanması, sürekli farklılık eğitimi, kültürel açıdan duyarlı performans değerlendirmelerinin yapılması ve iç iletişim taktiklerinin güçlendirilmesinin gerekliliği üzerinde durulmaktadır. Böylece SciMAT analizinde tematik gelişim haritasında yer alan “performans” ve “liderlik” bulguları teorik olarak desteklenmektedir.

Ayrıca analiz sonuçlarında yer alan bir diğer önemli bulgu, “inovasyon” ve “kurumsal alan” temalarının literatürle desteklenmesidir. Aldighrir (2024) “karar verme stilleri” ve “yapay zeka etiği” gibi kavramların farklılık yönetimi ilişkili olduğunu belirtmiştir. Eğitim liderlerinin, yapay

zeka etiğine yönelik tutumlarının rasyonel karar verme süreçlerini nasıl şekillendirdiğini inceleyerek, farklılık yönetiminin dijital dönüşüm ve yapay zeka etiği ile iç içe geçtiğini ortaya koymuştur. Bu durum, SciMAT analizinde tespit edilen “inovasyon” ve “kurumsal alan” odaklı yeni eğilimlerle paralellik göstermektedir. Son olarak, Assefa ve Mujtaba (2025)’nin ortaya koyduğu “sosyal uyum” ve “kapsayıcı müfredat” gibi kavramlar, analizde gelecek dönemde güçlenmesi beklenen “kapsayıcılık” teması ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, farklılık yönetimi kavramının çalışan bazlı etkilerinden ziyade, toplumsal düzeyde etkilere yol açan bir potansiyele sahip olduğu görülmektedir.

6. SONUÇ

Çalışmanın amacı, farklılık yönetimi konusunda yayınlanan akademik çalışmaları bibliyometrik yöntemlerle inceleyerek, alanın gelişimini ve yeni araştırma eğilimlerini tespit etmektir. Bu kapsamda, 2020-2025 yıllarında WoS’da yayınlanan 360 makale bibliyometrik analiz yöntemiyle analiz edilmiştir.

Analiz sonucunda, literatüre en fazla katkı sağlayan yazar, Mohamed Mousa olarak belirlenmiştir. Journal of Business Ethics 265 atıf ile en çok atıf alan dergi, Monash üniversitesi 162 atıf ile en fazla atıf alan yayına sahip kurum olmuştur. Ülkeler arasında en fazla atıf alan ülke 880 atıf ile Amerika Birleşik Devletleri olmuştur. Anahtar kelime analizine göre, en fazla kullanılan anahtar kelimelerin *farklılık yönetimi*, *farklılık*, *kapsayıcılık*, *cinsiyet*, *insan kaynakları* yönetimi olduğu tespit edilmiştir. Zaman temelli anahtar kelime ağ analizi sonucunda, 2020-2025 yılları arasında sekiz farklı tematik küme ortaya çıkmıştır. Bunlar: *farklılık*, *sorumlu liderlik*, *LGBT*, *örgüt kültürü*, *farklılık ve kapsayıcılık*, *çalışanların işten ayrılma niyeti vb. davranışları*, *örgüt kimliğidir*. Son yıllarda farklılık yönetimi konusunda yapılan çalışmaların *farklılık*, *sorumlu liderlik*, *LGBT* çerçevesinde derinleştiği görülmektedir. 2020-2025 yılları arasında en fazla atıf patlaması yapan anahtar kelimenin, 2021-2022 yılları arasında en güçlü atıf patlaması yapan *farklılık* anahtar kelimesi olduğu görülmektedir.

Gelecekte öne çıkması muhtemel temaların belirlenmesi amacıyla yapılan tematik evrim analizi sonucunda, *farklılık yönetimi* konusunun her dönem sürekliliğini korumakla birlikte önceki dönemlerde *çalışan kavramı* ile ilişkiliyken son dönemde *liderlik*, *performans* gibi örgütsel alana yönelik konularla birlikte *sosyoloji*, *cinsiyet* gibi toplumsal konulara evrildiği görülmektedir. H indeks performans ölçütüne göre oluşturulan stratejik performans haritasına göre, 2024-2025 yılları arasında en etkili ve motor temanın *cinsiyet*, *liderlik*, *performans* olduğu görülmektedir. Network haritasına göre elde edilen bulgular, farklılık yönetimi alanında gelecekte *kapsayıcılık*, *inovasyon*, *kurumsal bağlam* odaklı çalışmaların ön plana çıkacağını göstermektedir.

Bu sonuçların örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmada sadece WoS verilerinin kullanılması çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı kaynaklardan ve farklı analiz yöntemlerinden faydalanılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Aldighrir, W.M.(2024). Impact of AI ethics on school administrators' decision-making: the role of sustainable leadership behaviors and diversity management skills. *Curr Psychol* 43, 32451–32469 (2024). <https://doi.org/10.1007/s12144-024-06862-0>

AlShehhi, A. M. A. A., Nasir, B. B. M., Kilani, A., Abuhassna, H., & Awae, F. (2022). Exploring the role of diversity on management and attitude: A bibliometric analysis. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 12(10), <http://dx.doi.org/10.6007/IJARPED/v11-i3/15370>

Asare Obeng, H., Gyamfi, B. A., Arhinful, R., & Mensah, L. (2025). Unlocking performance potential: Workforce diversity management and gender diversity as drivers of employee performance in ghana's public healthcare Sector. *Societies*, 15(5), 132. <https://doi.org/10.3390/soc15050132>

Assefa, E. A., & Mujtaba, B. G. (2025). Diversity Management for accelerating the united nations 2030 and the african union 2063 agendas in education. *Educational Planning*, 32(1), 27-44. EJ1466645.

Sarı Aytekin, S. (2022). Yönetim kurullarını vekâlet teorisi perspektifiyle ele alan araştırmaların bibliyometrik analizi. *The Journal of International Scientific Researches*, 7(3), 317-335. <https://doi.org/10.23834/isrjournal.1166089>

Breuillet, A., Bocquet, R., & Favre-Bonté, V. (2024). Diversity management and firms' internationalization: Evidence from French SMEs. *International Business Review*, 33(4), 102276. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102276>

Broadus, R. N. (1987). Toward a definition of "bibliometrics". *Scientometrics*, 12(5-6), 373-379. <https://doi.org/10.1007/bf02016680>

Diodato, V. P. (2012). *Dictionary of bibliometrics*. NewYork: Routledge.

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal Of Business Research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>

Felicia, P. M., Diana, P. D., & Alex, D. (2025). Trends in workforce diversity and team performance research: A bibliometric study using bibliometrix and vosviewer. *International Journal Of Environmental Sciences*, 26-43. <https://theaspd.com/index.php>

Güleş, H. K., & Özilhan, D. (2010). Kaynak temelli teori bağlamında üretim ve pazarlama stratejilerinin işletme performansı üzerine etkisinin incelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 477-490. <https://izlik.org/JA39BE82YM>

Kara, F., & Tarım, M. (2024). A bibliometric analysis of studies on diversity management. *Journal of International Health Sciences and Management*, 10(19), 45-55. <https://doi.org/10.48121/jihsam.1396456>

Liu, L., Cui, H., & Nie, Y. (2023). Cite Space-Based Bibliometric Analysis of Green Marketing. *Sustainability*, 15(12), 9840. <https://doi.org/10.3390/su15129840>

Mujtaba, B. G. (2023). Affirmative action initiatives in education and employment: Its necessity then, now and in the future. *Georgetown Journal of International Affairs*, 24(1), 46-54. 10.1353/gia.2023.a897700

Shehan Sandaruwan, E. G., & Issath Jahan, S. M. (2025). *Decoding the role of diversity management in boosting employee engagement*. 6th Research Conference on Business Studies (RCBS), Faculty of Business Studies, University of Vavuniya, Vavuniya, Sri Lanka. <http://drr.vau.ac.lk/handle/123456789/1350>

Solmaz, C. (2024). Turizm yazınında farklılıkların yönetimi ve kapsayıcılık araştırmalarının bibliyometrik analizi. *Safran Kültür ve Turizm Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 323-346.

Sott, M. K., Nascimento, L. d. S., Foguesatto, C. R., Furstenu, L. B., Faccin, K., Zawislak, P. A., Mellado, B., Kong, J. D., & Bragazzi, N. L. (2021). A bibliometric network analysis of recent publications on digital agriculture to depict strategic themes and evolution structure. *Sensors*, 21(23), 7889. <https://doi.org/10.3390/s21237889>

Usta, Ö. Ç., ve Bayraktar, O. (2017). İşletmelerde farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyetine etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 2(2), 68-78.

Vinil, B. (2025). Workforce diversity management: A key driver for organizational success. In K. Ravidran (Ed.) *Basic of human resource management*, (pp.27-35, Wisdom Press, New Delhi.

Yadav S, Lenka U (2023), Uncovering the intellectual structure of diversity management research: a bibliometric analysis (1990–2019). *Personnel Review*, Vol. 52 No. 3 pp. 856–881, doi: <https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0296>

Zupic, I. & Cater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>