T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

AYRIMCILIK ALGISININ KAYTARMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: GIDA SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

CEYLAN BALTA

İstanbul, 2020

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

AYRIMCILIK ALGISININ KAYTARMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: GIDA SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

CEYLAN BALTA

Danışman: DOÇ.DR. MEHMET EMİN OKUR

İstanbul, 2020

ÖZET

Günümüzde sanal kaytarma gibi yeni kavramların yanında sosyal kaytarma ve ayrımcılık gibi eski ve köklü kavramların yaratmış olduğu olumsuzluklar, yapılan araştırmalara rağmen halen devam etmektedir. Rekabet avantajı elde etmek isteyen firmaların ise şirketin verimliliğini ve çalışanların performansını etkileyen faktörleri tespit ederek önlemler alması önem teşkil etmektedir. Bu nedenle üretim karşıtı davranışlar olarak adlandırılan, hala etkisini sürdüren sosyal kaytarma davranışı ile gelişen teknolojiyle etkisini yeni yeni hissettiğimiz sanal kaytarma davranışını tetikleyen ayrımcı politikaların tespitine ve etkilerine yönelik araştırmalara hız verilmesi gerekmektedir.

Bu araştırmanın amacı, algılanan ayrımcılık davranışlarının kaytarma (sanal kaytarma, sosyal kaytarma) eylemleri üzerindeki etkilerini tespit etmektir. Bu amaçla yürütülen araştırmada İzmir Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren büyük ölçekli gıda işletmelerinde farklı departmanlarda görev alan 284 beyaz yaka çalışandan veri toplanmıştır. Araştırmada veri toplamak için kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Verilerin analizinde güvenilirlik, faktör, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda ayrımcılık boyutunun kaytarma davranışlarıyla pozitif yönlü ilişkide olduğu ve ayrımcılık boyutunun kaytarma davranışlarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Fakat performans ve yetkinlik boyutuyla kaytarma davranışları arasında anlamlı bir etkiye rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırma hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Ayrımcılık Algısı, Sosyal Kaytarma, Sanal Kaytarma, Kaytarma Davranışları

ABSTRACT

Today, in addition to new concepts such as cyberloafing, the negativities created by old and deep-rooted concepts such as social loafing and discrimination still continue despite the researches. It is important for companies that want to gain competitive advantage to take measures by determining the factors affecting the company's productivity and employees' performance. For this reason, it is necessary to accelerate the research and determination of the discriminatory policies, which are called anti-production behaviors, which still trigger the effect of social loafing behaviors and the technology of developing cyberloafings that we have just felt the impact of.

The goal of the study is to determine the effect of perceived discrimination behaviors on the actions of cheating (social loafing, cyberloafing). In the research carried for this purpose, data was collected from 284 white-collar employees working in different departments in large-scale food companies operating in İzmir Kemalpaşa Organized Industrial Zone. In the research sampling method was used to collect data. Reliability, factor, correlation and regression analyzes were used in the analysis of the data. As a result of the research, it has been determined that the discrimination dimension positively correlates with cheating behaviors and the discrimination dimension positively affects evasion behaviors. However, no significant effect was found between performance and competence dimension and evasion behavior. Therefore, research hypotheses have been partially accepted.

Keywords: Social Loafing, Cyberloafing, Perception of Discrimination, Evasion Behaviors

TEŞEKKÜR

Tez çalışmasında verdiği öneri ve fikirlerle bana destek olan, araştırma aşamasında yaşadığım deneyimsizliği tecrübesiyle yönlendirme yaparak gidermeye çalışan sevgili hocam, Doç. Dr. Mehmet Emin OKUR'a minnetlerimi sunarım. Araştırma sürecimde beni motive eden, ümitsizliğe kapıldığımda beni destekleyen, literatür okumalarımı sabırla ve anlayışla dinleyen arkadaşım Sefa BABA'ya, bu süreçte yaşadığım tüm teknik sorunları şikayet etmeden sabırla çözen yeğenim Oğulcan BALTA'ya sonsuz teşekkür ederim. Hayatımın her aşamasında bana inanarak destekleyen anneme, babama ve kardeşlerime sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım. Son olarak da bu süreçte beni motive eden, yapabileceğime inandıran, yanımda olan, fikirleriyle çalışmama katkı sağlayarak emek veren tüm arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ceylan BALTA

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET ..... **İ**
ABSTRACT ..... **İİ**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **Vİİİ**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **İX**
EKLER LİSTESİ ..... **X**
GİRİŞ **2**
BİRİNCİ BÖLÜM **2**
AYRIMCILIK **2**
1. AYRIMCILIĞIN TANIMI **2**
1.1. Ayrımcılık ve Eşitlik İlkesi 4
1.1.1. Mutlak Eşitlik 6
1.1.2. Nispi Eşitlik 6
1.1.3. Sosyal Eşitlik 7
1.2. Ayrımcılık ve Eşit Davranma İlkesi 7
1.3. Türkiyede Eşitlik ile İlgili Yasal Düzenlemeler 8
1.4. Ayrımcılık, Ön yargı ve Kalıpyargılar 9
2. AYRIMCILIĞIN TÜRLERİ **12**
2.1. Yaşa Dayalı Ayrımcılık 12
2.1.1. Yaş Ayrımcılığı İle İlgili Yasal Düzenlemeler 20
2.2. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık 22
2.2.1. Biyolojik ve Toplumsal Cinsiyet 22
2.2.2. Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Yaklaşımlar 26
2.2.2.1. Neoklasik Yaklaşım 26
2.2.2.1.1. Beşeri Sermaye Modeli 27
2.2.2.1.2. İstatiksel Ayrımcılık Modeli 27
2.2.2.1.3. Ayrımcılık Duyguları Modeli 28
2.2.2.1.4. Aşırı Kalabalıklaşma Modeli 28
2.2.2.2. Kurumcu Yaklaşım 29
2.2.2.2.1. İkili Rol Yaklaşımı 29
2.2.2.2.2. İş gücü Piyasasının Bölünmesi Yaklaşımı 29
2.2.2.2.3. Marksist Yaklaşım 30
2.2.2.2.4. Feminist Yaklaşım 30
2.2.3. Ayrımcı Uygulamalar ve Politikalar 33
2.2.3.1. Kadınların Kariyerleri Önündeki Engeller 37
2.2.4. Cinsiyet Ayrımcılığı ile İlgili Yasal Düzenlemeler 40
2.3. Dini Görüş ve Mezhebe Dayalı Ayrımcılık 43
2.3.1. Dini Görüş ve Mezhep Ayrımcılığı ile ilgili Yasal Düzenlemeler 45
2.4. Siyasi Görüşe ve Sendika Üyeliğine Dayalı Ayrımcılık 46
2.4.1. Siyasi Görüş ve Sendika Üyeliğine Dayalı Ayrımcılık ile İlgili Yasal Düzenlemeler 49
2.5. Nepotizm, Kronizm ve Hemşehriciliğe Dayalı Ayrımcılık 50
2.5.1. Nepotizm 54

2.5.1.1. Nepotizmin Olumsuz Yönleri 57
2.5.1.2. Nepotizmin Olumlu Yönleri.....59
2.5.2. Kronizm.....61
2.5.3. Hemşehricilik.....64
2.6. Engelliliğe Dayalı Ayrımcılık.....65
2.6.1. Engelliliği Açıklayan Modeller 72
2.6.2. Engelli Bireylerle İlgili Yasal Düzenlemeler 75
2.7. Irk ve Etnik Kökene Dayalı Ayrımcılık.....76
2.7.1. Irk ve Etnik Kökene Dayalı Ayrımcılığı Açıklayan Kuramlar.....82
2.7.1.1. Sosyal Kimlik Kuramı 82
2.7.1.2. Sosyal Baskınlık Kuramı 82
2.7.1.3. Ön Yargılı Kişilik Kuramı, Otoriter Kişilik Kuramı ve Sağ Kanat Otoriterliği Kuramı.....83
2.7.2. Irk ve Etnik Kökene Dayalı Ayrımcılık ile İlgili Yasal Düzenlemeler.....83
2.8. Obeziteye Dayalı Ayrımcılık 84
İKİNCİ BÖLÜM 85
KAYTARMA.....85
1. SOSYAL KAYTARMA.....85
1.1. Sosyal Kaytarmanın Ortaya Çıkışı, Yapılan Araştırmalar ve Ringelmann Etkisi ...89
1.2. Sosyal Kaytarmayla İle Çelişen Teoriler 92
1.2.1. Sosyal Kolaylaştırma Teorisi.....92
1.2.2. Değerlendirilme Kaygısı Teorisi 93
1.2.3. Sosyal Telafi Teorisi 93
1.2.4. Köhler Etkisi.....94
1.3. Sosyal Kaytarmayı Açıklayan Teoriler 94
1.3.1. Sosyal Etki Teorisi.....95
1.3.2. Beklenti-Değer Teorisi.....96
1.3.3. Ortaklaşa Çaba Modeli.....96
1.3.4. Heves Azalması 97
1.3.5 Değerlendirme Potansiyeli 97
1.3.6. Çabanın Gereksizliği.....98
1.3.7. Çabanın Denkliği 98
1.3.8. Bireysel Özen.....98
1.3.9. Öz-yeterlilik Teorisi.....99
1.4. Sosyal Kaytarmayı Etkileyen Faktörler.....100
1.4.1. Bireysel Düzeyde Etkileyen Faktörler 100
1.4.1.1. Görevde Birbirine Bağımlılık.....100
1.4.1.2. Görevin Görünürlüğü.....101
1.4.1.3. Ayırt Edilebilirlik ve Değerlendirme Potansiyeli.....102
1.4.1.4. Göreve Bağlanma 102
1.4.1.5. Görevin Önemi, Görevin Anlamlılığı ve Katılım Eşsizliği 103
1.4.1.6. Dağıtımsal Adalet.....103
1.4.1.7. Kişilik Özellikleri 104
1.4.1.8. Kültür, Yaş ve Cinsiyet Farklılıkları 105

1.4.1.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları....105
1.4.2. Grupsal Düzeyde Etkileyen Faktörler....106
1.4.2.1. Grup Büyüklüğü....106
1.4.2.2. Grup Kaynaşması....106
1.4.2.3. İş Arkadaşlarının Algılanan Kaytarması....106
1.4.2.4. Güven, Performansa Dair Beklentiler ve Sosyal Telafi....107
2. SANAL KAYTARMA....108
2.1. Sanal Kaytarmayı Etkileyen Faktörler....111
2.1.1. Örgütsel Faktörler....111
2.1.1.1. İnternet Kullanımıyla Alakalı Politikaları....111
2.1.1.2. Örgütte Kişisel Bilgisayar Kullanımı....112
2.1.1.3. Mekansal Esneklik Politikası....112
2.1.1.4. Personelin Sanal Kaytarma Etkinlikleri Karşısındaki Tutumları....112
2.1.1.5. Kişisel İnternet Kullanım Kurallarındaki Kesinlik....112
2.1.1.6. Örgütsel Özellikler....112
2.1.1.7. Personel Duyguları Sonucu İş Tutumları....113
2.1.1.8. Örgütsel Bağlılık Anlayışı....113
2.1.1.9. İş Özellikleri ile İlgili Durumlar....113
2.1.2. Kişisel Faktörler....114
2.1.2.1. Kişilik Özellikleri....114
2.1.2.2. Kişisel Ahlaki Normlar....114
2.1.2.3. Psikolojik Bağımlılık....115
2.1.2.4. Psikolojik Direnç....115
2.1.2.5. Tükenmişlik....115
2.2. Sanal Kaytarmanın Sınıflandırılması....117
2.3. Sanal Kaytarma İle İlgili Teoriler....120
2.3.1. Ego Tükenmesi Teorisi....120
2.3.2. Planlı Davranış Teorisi....120
2.4. Bireylerin Sanal Kaytarma Karşısındaki Tutumları....121
2.4.1. Profil A:Sanal-Bürokrat....121
2.4.2. Profil B:Sanal-İnsancıl....121
2.4.3. Profil C:Sanal-Maceraperest....121
2.5. Sanal Kaytarmanın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları....122
2.6. Sanal Kaytarmaya Karşı Alınan Önlemler....124
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM....126
AYRIMCILIK ALGISININ KAYTARMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ....126
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM....129
ARAŞTIRMA....129
1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ÖN BİLGİLER....129
1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı....129
1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları....130
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ....130
2.1 Denekler....131
2.2. Ölçüm Aracı....131

2.3. Puanlama 132
2.4. Uygulama 132
2.5. Veri Analizi 133
3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI 133
3.1. Demografik Bulgulara İlişkin Sonuçlar 133
3.1.1. Cinsiyete İlişkin Dağılım 133
3.1.2. Medeni Duruma İlişkin Dağılım 134
3.1.3. Yaşa İlişkin Dağılım 134
3.1.4. Eğitim Düzeyine İlişkin Dağılım 135
3.1.5. Unvana İlişkin Dağılım 135
3.1.6. Maaş Düzeyine İlişkin Dağılım 136
3.1.7. Kıdeme İlişkin Dağılım 136
3.2. İstatistiki Uygulamalar 137
3.2.1. Güvenilirlik Analizi 137
3.2.2. Faktör Analizi 138
3.2.2.1. Ayrımcılığa Yönelik Faktör Analizi 138
3.2.2.2. Kaytarmaya Yönelik Faktör Analizi 139
3.2.3. Korelasyon Analizi 141
3.2.4. Regresyon Analizi 141
BEŞİNCİ BÖLÜM 143
SONUÇ VE ÖNERİLER 143
1. SONUÇ 143
2. ÖNERİLER 147
KAYNAKÇA 149
EKLER 184

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri.....38
Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....137
Tablo 3. Ayrımcılık Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi ve Ortaya Çıkan Faktör Yükleri.....139
Tablo 4. Kaytarma Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi ve Ortaya Çıkan Faktör Yükleri.....140
Tablo 5. Korelasyon Analizi.....141
Tablo 6. Regresyon Analizi.....142

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: ICIDH Modeli....73
Şekil 2: ICF Modeli 74
Şekil 3: İşyerinde Sapkınlık Tipolojileri 118
Şekil 4: Cinsiyete İlişkin Dağılım....134
Şekil 5: Medeni Duruma İlişkin Dağılım 134
Şekil 6: Yaşa İlişkin Dağılım....135
Şekil 7: Eğitim Düzeyine İlişkin Dağılım 135
Şekil 8: Unvana İlişkin Dağılım 136
Şekil 9: Maaş Düzeyine İlişkin Dağılım 136
Şekil 10: Kıdeme İlişkin Dağılım 137

EKLER LİSTESİ

Sayfa No.

EK 1: ANKET FORMU.....184

GİRİŞ

Ayrımcılık, kişilerin sahip olduğu belirli niteliklerinden veya gruba aidiyetlerinden dolayı görmüş oldukları haksız tavır, muamele, eylem ve politikalardır. Bu davranışlar ayrımcılığa uğrayan kişilerin savunma mekanizması geliştirerek üretim karşıtı davranışlara yönelmesine neden olmaktadır. Bu üretim karşıtı davranışların başında ise sosyal ve sanal kaytarma eylemleri yer almaktadır. Sosyal kaytarma kişinin grup halinde çalışması durumunda bireysel performansından daha düşük performans göstermesini ifade ederken, sanal kaytarma bireylerin iş saatleri içerinde iş ile alakası olmayan konulardaki internet kullanımlarını ifade etmektedir.

Literatürde bu kavramlarla ilgili ayrı ayrı pek çok araştırma olmasına rağmen ayrımcılık algısının kaytarma davranışları üzerindeki etkisini ortaya koyan bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmanın amacı ayrımcılık algısının kaytarma davranışları ile ilişki ve etkisini incelemektir. Bu sayede kavramlar arasındaki ilişki ve etki tespit edilirse literatüre katkı sağlayarak örgüt performansına ve verimliliğine fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, ayrıcılığın tanımına, ayrımcılıkla ilişkisi bulunan kavramlara, ayrımcılığın nedenlerine ve sonuçlarına, ayrımcılığın türlerine, ayrımcılığın olumsuz sonuçlarına, ayrımcılık ile ilgili teori ve araştırmalara yer verilmiştir. İkinci bölümde, sanal ve sosyal kaytarmanın tanımına, sosyal ve sanal kaytarmayı etkileyen faktörlere, açıklayan ve çelişen teorilerilere, sınıflandırmalara, olumlu ve olumsuz sonuçlarına, bu davranışlara yönelik tedbirlere ve araştırmalara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, ayrımcılık değişkeninin kaytarma değişkeni ile ilişkisine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde, araştırmanı amacına, kapsamına, sınırlılıklarına, modeline, hipotezlerine, veri toplama yöntemine, araştırmada kullanılan ölçeklere, araştırma sonucu toplanan verilere ilişkin demografik bulgulara, güvenilirlik, faktör, korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarına ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Beşinci bölümde, araştırmaya ilişkin sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

AYRIMCILIK

Bu bölümde ayrımcılığın tanımına, türlerine, ayrımcılık ile ilgili kavram, teori, araştırma ve yasal düzenlemelere yer verilmiştir.

1. AYRIMCILIĞIN TANIMI

Ön yargı belli gruplara ve kesimlere karşı olumsuz katı, önceden ifade edilmiş, temelsiz, kanıtsız yargı, tutum ve kanaatlerdir.[1] Ayrımcılık ise ön yargıların davranışlara dönüşmesi ile ortaya çıkan eylemlerdir.[2] Hervey, (1993) ayrımcılığı kişilerin sahip oldukları nitelikler nedeniyle keyfi olarak, haklı gerekçelere dayandırılmadan yapılan farklı muameleler nedeniyle ortaya çıkan mağduriyetler şeklinde tanımlamıştır.[3] Kutanis ve Ulu'ya (2016) göre ise ayrımcılık, verimlilikte etkisi olmayan niteliklerin (cinsiyet, ırk, köken) iş gücü piyasasındaki yanlış algılar sebebiyle olumlu veya olumsuz sonuçlara yol açmasıdır.[4]

Goldman, (2006)[5] ve Hervey'e (1993) göre bireylerin maruz kaldıkları ayrımcı muameleler, bir gruba veya topluluğa dahil olmasından dolayı uygulanmaktadır.[6]

---

[1] Bilgin, Nuri. **Sosyal Psikoloji,** 6. Baskı, İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi, 2014, s.242; Göregenli, Melek. (2012). "Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık", **İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları**, s.6 http://secbir.org/images/haber/2011/01/02-melek-goregenli-1.pdf (Son Erişim:22 Ocak 2020)

[2] Bilgin, Nuri, s.242; Göregenli, Temel Kavramlar:Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık, s.6; Yücel, Ensari. (2015). "Uluslararası ve Avrupa Konseyi Belgelerinde, Avrupa Birliği ve Türk Hukukunda Ayrımcılık Yasağı ve Denetimi", **Doktora Tezi**, İstanbul:İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.22.

[3] Akyüz, Müslüme ve Özyer, Kubilay. (2016). "Cinsiyet Ayrımcılığının Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma", **Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi,** Vol.1, No.2, s.54-55 https://odad.org/tr/article/organizational-behavior-deviation-impact-of-gender-discrimination-a-study-in-health-institutions (Son erişim:21 Ocak 2020); Turpçu, Murat. (2004). "Avrupa Birliği Hukukunda İşyerinde Ayrımcılık", **Yüksek Lisans Tezi**. Ankara:Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.4.

[4] Özen-Kutanis, Rana ve Ulu, Seher. (2016). "İşgücü Piyasalarında Ayrımcılığın Kaynakları", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** No.35, s.360 http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/1209/1074 (Son Erişim:11 Ocak 2020); Yalçın, Neriman, ve Ağca, Ahmet. (2009). "Muhasebe Mesleğinde Kadın Olmak Sorun Teşkil Eder Mi?", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** No.24, s.1 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/55537 (Son Erişim:28 Aralık 2020); Erol, Aslıhan. (2011). "Çalışma Hayatında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık; Avrupa Birliği Politikaları ve Türkiye", **Yüksek Lisans. Tezi.** Edirne:Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.7-8.

[5] Boy, Leyla. (2016). "Örgütte Ayrımcılık Algısı İle Doyumsuzluğa Verilen TepkilerArasındaki İlişkiler:Genç Beyaz Yakalılar Odağında Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**. Ankara:TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.8; Özen-Kutanis ve Ulu, s.360.

[6] Konuk, Bahar. (2013). "Avrupa Birliği Hukukunda Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Temel Kavramların Değerlendirilmesi", **Yaşar Üniversitesi,** Vol.8, (Özel Sayı) s.1730 https://journal.yasar.edu.tr/wp-content/uploads/2014/01/20-Bahar-KONUK.pdf (Son Erişim: 25 Ocak 2020); Yalçın ve Ağca, s.1.

Kişiler doğuştan sahip oldukları (cinsiyet, ırk vb.) bazı özellikler nedeniyle belirli gruplara dahildir. Grubun özelliklerini ve niteliklerini taşımıyor olsa bile bu gruba atfedilen niteliklerin gruba dahil bireylerde de olduğu varsayılmaktadır.[7] Dolayısıyla bu niteliklerden ötürü gruba uygulanan ayrımcı tavırlar, grubun üyesi olan bireylere de uygulanmaktadır.[8]

Ayrımcılık çalışma yaşamında kişilerin yeteneklerinin, özelliklerinin gözardı edilmesine,[9] hak ve fırsatlardan yararlanma aşamasında dezavantajlı duruma düşmesine neden olmaktadır.[10] Aynı zamanda yapılan ayrımcı muameleler bireylerin ve grupların örgüt içinde dışlanmasına, özgürlüklerinin kısıtlanmasına neden olmaktadır.[11] Pek çok yazar kişilerin nitelikleri nedeniyle ayrımcılığa uğramasını hak kayıpları olarak nitelendirmiş, aynı yetenek ve özelliklere sahip bireylerin eşit ve adil muamele görmeleri gerektiğini ifade etmiştir.[12] Fredman'a (2001) göre de ayrımcılığın ortadan kaldırılması için bireylerin kişisel özellikleri ve yetenekleri dikkate alınmalı, üyesi olduğu grubun nitelikleri uygulanacak politikada önem teşkil etmemelidir.[13]

Ayrımcılık kavramı ülkenin ekonomik durumundan, yönetim biçiminden, ahlaki eğiliminden, eğitim ve kalkınmışlık seviyesinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmektedir. Aynı zamanda iş gücü piyasası açısından, nitelikli iş gücünün olduğu, iş güvencesinin bulunduğu ülkelerde, vasıfsız işçiliğin ve güvencenin olmadığı ülkelerle karşılaştırıldığında daha az ayrımcı uygulamayla karşı karşıya kalınmaktadır.[14]

---

[7] Onaran-Yüksel, Melek. **Karşılaştırmalı Hukuk Işığında Türk İş Hukukunda Kadın-Erkek Eşitliği,** İstanbul:BETA Basım AŞ, 2000, s.38-39; Turpçu, s.4; Yalçın ve Ağca, s.1.

[8] Gül, İdil, Işıl. (2012). "Hukukta Ayrımcılık Yasağı", **İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları,** s.5 http://secbir.org/images/haber/2011/01/11-idil-isil-gul-1.pdf (Son Erişim:10 Aralık 2019); Aytemiz-Seymen, Oya ve Bolat, Tamer. (2005). "Örgütlerde Bedensel ve Zihinsel Engelli İşgören Ayrımcılığı: Uygulamalı Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme", **Öneri Dergisi,** Vol.6, No.23, s.36 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/943404 (Son Erişim:5 Temmuz 2020)

[9] Emre, Onur. (2010). "İş İlanlarında Ayrımcılık Kocaeli İli Örneği", **Yüksek Lisans Tezi**. İstanbul:Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.4; Tekin-Epik, Meryem ve Umutlu, Selin. (2019). "Çalışma Yaşamında Ayrımcılığa Mağruz Kalan Anneler:Isparta Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", **Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi,** Vol.11, No.1, s.34 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/755082 (Son Erişim:22 Ocak 2020)

[10] Turpçu, s.4.

[11] Arabacı, Bahar. (2012). "Çalışan Kadınların Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Algıları:Bursa Dokuma Sanayi Örneği", **Yüksek Lisans Tezi**. Edirne:Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.27; Tekin-Epik ve Umutlu, s.34.

[12] Akyüz ve Özyer, s.54.

[13] Kaya, Gözde. (2010). "Avrupa Birliği İş Hukuku'nda Cinsiyet Ayrımcılığı", **Doktora Tezi.** İzmir:Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.18.

[14] Özen-Kutanis ve Ulu, s.360.

Sergilenen ayrımcı davranışlar, şirketi ve çalışanlarını pek çok açıdan olumsuz etkilemektedir. Ayrımcılık yapılan bir şirketin sektördeki ve çalışma ortamındaki itibarı, güvenilirliği sarsılırken, fırsat eşitsizliği oluşan bu şirkette çalışanların da performans ve verimlilikleri düşüş yaşamaktadır. Buna ek olarak ayrımcılık örgüt içi çatışmaları artırarak, işe aidiyet duygusunun düşmesine, işe devamsızlık oranının artmasına ve en sonunda da işten ayrılmalara neden olmaktadır.[15]

1.1. Ayrımcılık ve Eşitlik İlkesi

Eşitlik ve ayrımcılık birbiri ile yakın ilişkisi olan iki kavramdır.[16] Herkes başlangıçta eşit olarak doğar ve insan olduğu için farklı niteliklere sahip olsalar bile eşit haklara sahiptir.[17] Fakat bu eşitlikler zamanla pek çok faktör tarafından bozulmaktadır. Bu nedenle eşitlik ilkesinin ihlalini önlemek adına ayrımcılık yasağı hukuk alanına girmiştir. Bu doğrultuda birbirleri arasında aslında bağ olmayan bireyler hukuk alanına girmiş eşitliği sağlayıcı ilke ve hükümler sayesinde görünmez bir bağ ile bağlanmış, birbirlerine karşı sorumlu hale gelmişlerdir.[18]

Aristo eşitlik ilkesinin adalet ilkesinden bağımsız olarak düşünülemeyeceğini,[19] adalet ilkesi göz ardı edildiği takdirde eşitliğin sağlanamayacağını savunmaktadır.[20] Aristo'ya göre adalet dar anlamda denkleştirici ve dağıtıcı adalet olarak ikiye

---

[15] Özen-Kutanis ve Ulu, s.360; Polat, Soner ve Hiçyılmaz, Gülşah. (2017). "Sınıf Öğretmenlerinin Maruz Kaldıkları Ayrımcılık Davranışları ve Bu Davranışların Nedenleri", **Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi,** Vol.5, No.2, s.47 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/366484 (Son Erişim:23 Ocak 2020)

[16] Onaran-Yüksel, s.104.

[17] Kandemir, Murat ve Yardımcıoğlu, Didem. (2014). "İş Hukukunda Eşitlik İlkesi", **Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi,** Vol.19, No.30-31. s.3 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/214048 (Son Erişim:27 Ocak 2020)

[18] Göregenli, Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık, s.2.

[19] Tuncay, A. Can. **İş Hukukunda Eşit Davranma İlkesi**, İstanbul:Fakülteler Matbaası, 1982, s.7; Kandemir ve Yardımcıoğlu, s.3; Sunal, Onur. (2011). "Sosyal Politika:Sosyal Adalet Açısından Kurumsal Bir Değerlendirme", **Ankara Ünivesitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.66, No.3, s.286 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/35859 (Son Erişim:29 Ocak 2020)

[20] Yücel, s.4; Erdem, Jülide, Gül. (2017). "Yargı Kararlarında Kanun Önünde Eşitlik İlkesi ve Kadın Erkek Eşitliği", **Akademik Haysiyetler,** Vol.4, No.8 s.21 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/394590 (Son Erişim:29 Ocak 2020); Ünlü, Tuğba. (2009). "Eşitlik İlkesi ve Pozitif Ayrımcılık", **Yüksek Lisans Tezi.** Konya:Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.6.

ayrılmaktadır.[21] Denkleştirici adalet, herkese eşit olanın verilmesini ifade ederken,[22] aynı zamanda hiç kimsenin verdiğinden daha çok almamasını, bu nedenle diğerlerinden daha üstün konumda bulunmaması gerektiğini savunmaktadır. Aksi takdirde bireylere eşit olanın verilmesi amaçlanırken, hak edilmeyen fırsatlar ve yararlar sağlanacak, girdi ve çıktı arasında orantısızlıklar meydana gelecektir.[23]

Mutlak eşitlik uygulamaları kişiler aynı özelliklere sahip ise adil bir uygulamadır.[24] Fakat mutlak eşitliği sağlanmak mümkün olamadığı gibi[25] kişilerin sahip oldukları belirli özellikler farklı işlem ve muameleleri de gerekli kılabilmektedir.[26] Denkleştirici adalette kişiler arasında mutlak eşitlik sağlanmaya çalışıldığı için bireylerin özellikleri ve yetenekleri göz ardı edilmektedir.[27] Bu nedenle farklılıkları dikkate alınmadan tüm bireylere eşit davranılması, adalet ilkesinin ihlaline sebep olmaktadır.[28] Aynı zamanda bu varsayım altında uygulanan eşitlikçi politikalar, bir zaman sonra insanlar arasındaki farklılıkların ortadan kalkmasına ve insanların tektipleşmesine neden olmaktadır.[29] Tüm bunların neticesinde denkleştirici adalet ilkesi, çeşitli alanlarda uyguladığı politikalarla eşitsiz muamelelere sebebiyet verdiği için dağıtıcı adalet düşüncesi ortaya çıkmıştır.[30]

Dağıtıcı adalet mutlak eşitlik yerine eşit olana eşit olanın verilmesini ve orantılı eşitlik düşüncesini savunmaktadır.[31] Herkese eşit olanın verilmesi, eşit davranılması ve

---

[21] Hirş, Ernest**. Hukuk Felsefesi ve Hukuk Sosyolojisi Dersleri**, Uyarlayan:Selçuk Baran Veziroğlu, Ankara:Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, 2001, s.171; Yücel, s.4; Karan, Ulaş. (2012). "Eşitlik İlkesi ve Ayrımcılık Yasağı: Hukuksal Çerçeve", **İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları**, s.3 http://secbir.org/images/haber/2011/01/12-ulas-karan.pdf (Son Erişim:2 Şubat 2020); Uysal, Burhanettin. (2018). "Örgütsel Adalet Üzerinde Yansızlık İlkesinin Etkisini Belirlemeye Yönelik Özel Hastanelerde Yapılan Bir Araştırma", **Doktora Tezi.** İstanbul:Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, s.24.

[22] Erdem, s.21.

[23] Aral, Vecdi. **Hukuk ve Hukuk Bilimi Üzerine**, İstanbul:Fakülteler Matbaası, 1975, s.38.

[24] Sunal, s.287.

[25] Erdem, s.22.

[26] Tanay, Gizem. (2012). "Ayrımcılık Suçu", **Yüksek Lisans Tezi**. Ankara:Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.44.

[27] Gören, Zafer. (2016). "Genel Eşitlik İlkesi", **Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi,** Vol.22, No.3, s.3281 https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/373753 (Son Erişim:30 Ocak 2020)

[28] Ünlü, s.2-7.

[29] Yücel, s.14; Karan, s.3.

[30] Ünlü, s.2-7.

[31] Aral, s.38-39; Ulucan, Devrim. (2013). "Eşitlik İlkesi ve Pozitif Ayrımcılık", **Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi,** Vol.15, Özel Sayı, s.375 https://hukuk.deu.edu.tr/dosyalar/dergiler/dergimiz-15-ozel/1-ishukuku/15-devrimulucan.pdf (Son Erişim:30 Ocak 2020); Şahyar, Akdemir, Duru. (2014). "Ayrımcılığın İnsan Hakları Boyutu ve Pozitif Ayrımcılık", **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi,** Vol.9, No.4, s.892 http://www.itobiad.com/tr/download/article-file/92835 (Son Erişim:3 Şubat 2020)

herkesin eşit işleme tabi tutulması, bazı koşullarda eşitliğin sağlanmasından çok eşitliğin bozulmasına neden olmaktadır.[32] Çünkü bireyler yetenek, bilgi, beceri ve olanaklar bakımından birbirlerinden ayrılmaktadır. Bu nedenle mutlak eşitlikte olduğu gibi her bireye, durumuna bakmadan eşit işlem uygulamak yerine, bireyin bilgi, beceri, yetenek ve olanaklarını dikkate alarak, yetenekleriyle orantılı işlem uygulamak, eşitliğin sağlanması açısından yerinde bir uygulama olacaktır.[33]

1.1.1. Mutlak Eşitlik

Genel ve soyut nitelikteki kanunların herhangi bir ayrımcı uygulama olmadan herkese eşit şekilde uygulanması anlamına gelmektedir.[34] Bu kavramla daha çok kanun önünde eşitlik sağlamak amaçlanmıştır.[35] Israel, Foubert ve Tobler (2004) mutlak eşitliği, kişilerin farklılıklarına bakılmaksızın "eşit olanlara eşit davranılması" şeklinde tanımlamıştır. Mutlak eşitlik Aristo'nun adalet kavramlarından denkleştirici adalet ilkesine karşılık gelmektedir.[36]

1.1.2. Nispi Eşitlik

Mutlak eşitlik ilkesi herkese eşit düzenlemelerin uygulanması ile adaletin sağlanacağını düşünmektedir. Fakat kişiler arasındaki eşitliğin sağlanması için bireylerin her yönüyle eşit ve benzer olması gerekmektedir.[37] Mutlak eşitlikte kanun koyucu tarafından herkese eşit haklar tanınsa da, kişiler arasında tam bir eşitlik bulunmamaktadır.[38] Kişilerin içinde bulundukları durum, kişisel özellikler, tercihler ve yetenekler onları birbirinden ayırabilmekte, bu nedenle mutlak eşitlik uygulamaları eşitliği bozan sonuçlar doğurabilmektedir.[39] Tüm bunlar neticesinde mutlak eşitlik ilkesi

[32] Tanay, s.42-43; Ulucan, s.377; Yücel, s.12-13.
[33] Gören, s.3281; Erdem, s.23-29; Ünlü, s.2.
[34] Özbudun, Ergun. **Türk Anayasa Hukuku**, 8.baskı, Ankara:Yetkin Yayınları, 2005, s.137; Yücel, s.13; Ünlü, s.16; Karan, s.4.
[35] Tanay, s.59; Yücel, s.14.
[36] Kaya, Gözde, s.7.
[37] Öden, Merih. **Türk Anayasa Hukukunda Eşitlik İlkesi**, Ankara:Yetkin Yayınları, 2003, s.26.
[38] Yücel, s.15.
[39] Karan, s.4; Gülmez, Mesut. (2010). "İnsan Haklarında Ayrımcılık Yasaklı Eşitlik İlkesi:Aykırı Düşünceler", **Çalışma ve Toplum,** No.25, s.222 http://calismatoplum.org/sayi25/gulmez.pdf (Son Erişim:08 Aralık 2019)

tek başına yeterli olmadığı için başka bir ilkeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ilke ise nispi eşitlik ilkesidir ve Aristo'nun dağıtıcı adalet düşüncesine dayanmaktadır.[40]

Nispi eşitlik ilkesi ile kastedilen herkese tamamıyla aynı davranmaktan, aynı işlemleri uygulanmaktan ziyade kişiler arasındaki farkları dikkate alarak aynı niteliklere sahip gruplar içindeki kişilere eşit işlem ve politika uygulamaktır.[41] Kişiler arasında ayrım yapılmasını gerektiren haklı ve esaslı nedenlerin varlığı halinde farklı uygulamalar, eşitliği zedelemeyecek tam tersine eşitliği sağlayacaktır.[42]

1.1.3. Sosyal Eşitlik

Sosyal eşitlik ilkesinin adalet kavramıyla doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Sosyal eşitlik her bireye yetenek, beceri, özellik ve değerine göre hak ve ödevler vermek yerine, herkese içinde bulundukları toplumun bir üyesi olması dolayısıyla hak ve ödevler tanımıştır. Bu ilkede temel ölçüt toplumsal iyiliği, toplumun bütününün iyiliğini sağlamaktır.[43] Sosyal adalet ilkesi özellikle 1929 Dünya Ekonomi Bunalımı ve İkinci Dünya Savaşı sonucu değişen koşullar, yasalar ve gelişen ekonomi çerçevesinde emek ve sermaye arasındaki dengeyi sağlamak amacıyla ortaya çıkmış bir ilkedir. Bu ilke ile GSYİH'nın birbirinden farklı gruplara (sermaye, emek) dahil olan bireyler arasında dengeli ve adil olarak dağıtılması, her bireyin topluma kazandırdığı değer ile doğru orantılı olarak GSYİH'dan pay alması, buna bağlı olarak da sermayenin emeğe çalışmasıyla orantılı, adil ücret ödemesi yapması amaçlanmıştır.[44]

1.2. Ayrımcılık ve Eşit Davranma İlkesi

Eşitlik kavramı ve ayrımcılık ile ilişkili olan bir diğer ilke ise eşit davranma ilkesidir. Bu ilke ile faydalanan açısından belirli haklara sahip olması, üçüncü kişiler açısından ise yasal yükümlülük ve sorumluluk alması amaçlanmaktadır.[45] Eşit davranma ilkesi iş hukuku alanında dar anlamıyla işverenin haklı bir nedene

[40] Kaya, Gözde, s.10.
[41] Erdem, s.23; Ünlü, s.16; Tanay, s.59; Karan, s.4.
[42] Öden, s.26; Tanay, s.41.
[43] Aral, s.42.
[44] İzveren, Adil. **Hukuk Felsefesi**, Ankara:Dokuz Eylül Üniveristesi Hukuk Fakültesi Döner Sermaye İşletmesi Yayınları, No:45, 1994, s.159-160.
[45] Gören, s.3285.

dayanmadıkça, aynı durum ve koşuldaki çalışanlara eşit muamele ve işlem yapmasını, keyfi ayrımcı işlemlerde bulunmamasını ifade etmektedir.[46] Geniş anlamda ise hem bireysel iş ilişkilerinde hem de toplumsal iş ilişkilerinde işverenin işçilerine eşit davranma yükümlülüğüdür.[47] Eşitlik ilkesi bireye tanınmış bir hakkın varlığını gösterirken, eşit davranma ilkesi ise bireylerin üçüncü kişilere karşı yükümlülüklerini göstermektedir. Eşitlik daha çok bir duruma, eşit davranma ise bir eyleme ilişkindir.[48] Eşit davranma ilkesi işverenlere, bu ilkenin bir sonucu olarak yönetim hakkını kullanırken işçilerine eşit davranması gerektiğini söylemektedir.[49]

1.3. Türkiyede Eşitlik ile İlgili Yasal Düzenlemeler

Pek çok kültürde ve toplumda farklı yazar ve devletlerin eşitlik kavramıyla ilgili görüş, düşünce, ilke ve düzenlemesi bulunmaktadır. Türkiye'de eşitlik ve ayrımcılık kavramıyla ilgili yasal pek çok düzenleme getirilerek kişiler arasındaki ilişkileri düzenlenmeye çalışılmış, ayrımcı uygulamaların önüne geçmek adına önlemler almıştır.[50]

Anayasası'nın 10. Maddesinde eşitlik ilkesi ile ilgili şu ifadelere yer verilmiştir:[51]

> Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. Devlet bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür. Bu maksatla alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı olarak yorumlanamaz. Hiçbir kişiye, aileye, zümreye veya sınıfa imtiyaz tanınamaz. Devlet organları ve idare makamları

[46] Kılıç, Ebru. (2011). "İşverenin Eşit Davranma Borcu Açısından Türk İş Hukukunun Avrupa Birliği İş Hukukuna Uyumu", **Türkiye Adalet Akademisi Dergisi,** Vol.1, No.6, s.3 http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423934933.pdf (Son Erişim:1 Şubat 2020)
[47] Tuncay, s.5-6; Kandemir ve Yardımcıoğlu, s.4; Süzek, Sarper. (2008). "İşverenin Eşit Davranma Borcu", **Mess Sicil, İş Hukuku Dergisi,** Vol.3 No.12, s.26-28 https://www.mess.org.tr/media/files/6331_XW1BOXYI2P12.pdf (Son Erişim:24 Ocak 2020)
[48] Ertürk, Şükran. **İş İlişkisinde Temel Haklar**, Ankara:Seçkin Yayıncılık, 2002, s.96.
[49] Doğan-Yenisey, Kübra. (2006). "İş Kanununda Eşitlik İlkesi ve Ayrımcılık Yasağı", **Çalışma ve Toplum,** No.4, s.66 http://www.calismatoplum.org/sayi11/yenisey.pdf (Son Erişim:17 Ocak 2020); Ulucan, s.371-373; Süzek, s.29.
[50] Tanay, s.36-37.
[51] _____, https://www.anayasa.gov.tr/Kararlar/GenelKurul/Basvuru_Karari/2017-112.pdf (Son erişim:01 Ocak 2020)

bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun olarak hareket etmek zorundadırlar.

Buna ek olarak eşitlik her zaman ve her şartta aynı davranılacağı anlamına gelmemektedir. Kimi zaman eşitliğin sağlanabilmesi, güçlülerin güçsüzlerle aynı konuma getirilebilmesi için pozitif ayrımcılık uygulamaları gerekmektedir.[52] Bu bağlamda Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 10. maddesine 2010 değişikliği ile eklenen "Çocuklar, yaşlılar, özürlüler, harp ve vazife şehitlerinin dul ve yetimleri ile malul ve geziler için alınacak tedbirler eşitlik ilkesine aykırı sayılmaz." ibaresi ile bu gruba mensup kişilere tanınan pozitif ayrımcılığın eşitliğe aykırı olmadığını hukuksal boyutta vurgulamıştır.[53]

1.4. Ayrımcılık, Ön yargı ve Kalıpyargılar

Kalıp yargılar belli bir kişiye veya gruba ilişkin var olan bilgi boşluklarını dolduran, böylece bu kişi veya grup hakkında karar vermeyi gerektiren durumlarda karar sürecini kolaylaştıran, zihnimiz tarafında önceden oluşturulmuş izlenimler ve imgelerdir.[54] Bu sayede kişiler ve gruplarla karşılaştığımızda onlarla ilgili düşüncelerimiz zihnimiz tarafından oluşturulan izlenimler yardımıyla şekillenmektedir.[55] Böylece bu kişi veya grubu gerçekte var olan özellikleriyle değil, zihnimizdeki imgeler, izlenimler ve düşünce eğilimimiz ile algılarız.[56] Kalıp düşünceler hem olumlu hemde olumsuz olarak ortaya çıkabilmektedir.[57] Buna ek olarak olumsuz kalıplar ön yargıların oluşmasına zemin hazırlayarak, dolaylı yoldan ayrımcı davranışlara neden olmakta,[58] ayrımcılığı beslemektedir.[59]

---

[52] Tanay, s 54-55.
[53] _____, https://www.anayasa.gov.tr/Kararlar/GenelKurul/Basvuru_Karari/2017-112.pdf (Son erişim:01 Ocak 2020)
[54] Polat ve Hiçyılmaz, s.47-48; Yücel, s.22.
[55] Bağcı, Ş. Erhan. **Yetişkin Eğitimi ve Eşitlik**, 1. Baskı, İstanbul:Kalkedon Yayıncılık, 2014, s.148.
[56] Paker, Murat. (2012). "Psikolojik Açıdan Önyargı ve Ayrımcılık", **İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları,** s.2 http://secbir.org/images/haber/2011/01/04-murat-paker-1.pdf (Son Erişim:5 Şubat 2020)
[57] Göregenli, Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık, s.7; Yücel, s.22.
[58] Göregenli, Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık, s.7; Polat ve Hiçyılmaz, s.48; Paker, s.2.
[59] Yapıcı, Asım ve Yapıcı, Fayza. (2017). "Önyargı ve Ayrımcılık Bağlamında İslamofobi:Dini-Sosyal Kimlikler Arası İlişkilerde Değişim ve Süreklilik", **İlahiyat Akademi Dergisi,** Vol.5, No.6, s.6 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/463119 (Son Erişim: 4 Şubat 2020)

Ayrımcılığın temelini oluşturan bir diğer kavram olan ön yargılar çoğu zaman toplum içinde adil olmayan tutum ve davranışlara sebebiyet vermekte[60] ayrımcı davranışları beslemekte,[61] bu nedenle toplum tarafından hoş karşılanmamaktadır.[62] Ön yargıların ve ayrımcılığın toplumlar, örgütler tarafından etik olarak görülmemesi[63] ön yargılı kişilerin davranışlarını meşrulaştırma çabasına girmelerine neden olmaktadır.[64] Hooton (1937) bu nedenle ön yargılara dayanan ayrımcı davranışlar ile ilgili şu ifadeleri kullanmıştır; "İnsan, şiddete başvurduğunda saldırgan eylemlerini rasyonalize ederek, bilinciyle veya doğuştan hümanitarizmiyle hiç durmaksızın uzlaşmaya çalışır. Hakkaniyet kavgasında yasaları çiğneyebilmek ve ruh asaleti içinde cinayet işleyebilmek için, her şeyi ele geçirişinin güzelliğine ve soyluluğuna kendi kendini ikna etmek zorundadır. Oyunu, sadece kolunda bir as saklayarak değil, üstelik bu ası oraya Tanrı'nın koyduğu inancıyla oynamayı ister."[65]

Ön yargılar ve dolayısıyla ayrımcılık, bir gruba veya grup üyelerine karşı olumsuz düşüncelerin, hoşlanmama, nefret, kaçınma gibi olumsuz tutum ve eylemlerin yansıtılmasına ve[66] gruplararası çatışmalara neden olmaktadır.[67] Bu nedenle bireyler sahip olunan ön yargılar nedeniyle genellikle karşılarındakilerin bireysel özelliklerine göre değil, ait oldukları grubun özelliklerine göre kişi hakkında fikir yürütmekte veya karar almaktadır.[68] Allport'a (1954) göre toplumda ön yargılar sonucu sergilenen ayrımcı davranışlar şu sıralamaya göre ortaya çıkmaktadır:[69]

---

[60] Polat ve Hiçyılmaz, s.48; Çuhadar-Gürkaynak, Esra. (2012). "Toplumsal Temas:Önyargı ve Ayrımcılığı Önlemek İçin Bir Sosyal Değişim Aracı Olarak Kullanılabilir Mi?", **İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları,** s.2 http://secbir.org/images/haber/2011/01/21-esra-cuhadar.pdf (Son Erişim: 6 Şubat 2020)

[61] Göregenli, Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık, s.4-5; Aytemiz-Seymen ve Bolat, s.36.

[62] Bilgin, Nuri, s.243.

[63] Paker, s.3.

[64] Yücel, s.21; Göregenli, Melek. (2011). "Ayrımcılığın Meşrulaştırılması", **İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları,** s.3 http://secbir.org/images/haber/2011/01/06-melek-goregenli-2.pdf (Son Erişim: 4 Şubat 2020)

[65] Bilgin, Nuri, s.243.

[66] Göregenli, Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık, s.5; Göregenli, Melek. (2008). "Ayrımcılık ve İnsan Hakları:Aralık 2007 Çalışma Toplantısı Raporu", **İnsan Hakları Ortak Platformu,** s.2 http://www.ihop.org.tr/wp-content/uploads/2007/06/ayr%C4%B1mc%C4%B1l%C4%B1kla_mucadele_toplant%C4%B1_raporu.pdf (Son Erişim: 25 Ocak 2020)

[67] Çuhadar-Gürkaynak, s.2.

[68] Göregenli, Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık, s.5; Göregenli, Ayrımcılık ve İnsan Hakları:Aralık 2007 Çalışma Toplantısı Raporu s.2.

[69] Harlak, Hacer. **Önyargılar**, 1. Baskı. İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2000, s.10-11; Yapıcı ve Yapıcı, s.6-7.

- **Karşı olmayı ifade etme**, bireylerin kendilerine görüş ve düşünce olarak yakın olanlarla iletişime geçmesi, bunun aksine diğer kişi veya gruplara ise ön yargılı davranması, düşmanca hisler beslemesi ve bu hisleri dile getirmesidir.
- **Uzak durma**, bireylerin kendi görüş, düşünce, nitelik ve mensup oldukları grup ile aynı özelliklere sahip olmadığını düşündüğü bireylere karşı ön yargısı çok kuvvetliyse, o kişi ile yan yana gelmek istememesi, bu durumdan kaçınmasıdır.
- **Ayrımcılık**, bireylerin ön yargılı oldukları kişilere ve gruplara karşı beslemiş oldukları duygulardan ötürü bu kişi ve grupların toplumsal açıdan herkese eşit olarak verilmesi gereken hizmetlerden ve olanaklardan (eğitim, sağlık, ulaşım, iş vb.) yararlanmasına karşı olmasıdır.
- **Fiziksel saldırı**, bireylerin önyargılı oldukları kişilere ve gruplara şiddet ve şiddet sayılabilecek maddi ve manevi saldırılarda bulunmasıdır.
- **Yok etme,** bireyin ön yargılı olduğu, düşünce ve görüşlerine ters düşen kişi veya grupları ortadan kaldırmaya çalışmasıdır.

Allport'un ifade ettiği tüm ayrımcı davranışlar toplumun her alanında farklı nedenlerle, farklı açılardan ve farklı şiddetlerle karşımıza çıkmaktadır.[70] Toplumun önemli bir alanı olan iş yaşamında ise her ne kadar geçmiş uygulamalara göre günümüzde profesyonelleşmiş insan kaynakları uygulamaları hız kazansa da halen işe alım süreçlerinde ve çalışma ortamında çeşitli alanlarda bireyler farklı nitelikleri sebebiyle ayrımcı davranışlarla karşılaşmaktadır.[71] Ne yazık ki insanların toplumsallaşırken geliştirdikleri ön yargıları ortadan kaldırabilmek çok zordur. Soyut ve ölçülemez bir kavram olması sebebiyle devlet tarafından yasalar vasıtasıyla ön yargılarla ilgili somut yaptırımlara da yer verilememektedir.[72] Bu nedenle ön yargıların eyleme dönüşmüş hali olan ayrımcılıkla[73] mücadele etmek adına düzenlemeler getirilmiş, kişilere pek çok hak tanınmış, maddi ve manevi kayıplar önlenmeye çalışılmıştır. Fakat bireylere sunulan haklar genellikle soyut kavramlarla ifade edilmiş, ayrımcılık sadece kanun maddeleriyle yasaklanmış, yaptırımlarla desteklenmemiştir. Sadece soyut hukuk normları ayrımcılığın tek başına önlenmesinde etkili

[70] Yapıcı ve Yapıcı, s.6-7.
[71] Boy, s.53.
[72] Göregenli, Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık, s.2.
[73] Bilgin, Nuri, s.242; Göregenli, Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık, s.6.

olmayacaktır.[74] Bu sebeple soyut hukuk kurallarının somut yaptırımlarla desteklenmesi uygulamadaki ayrımcı politikaları engellemek için gerekli ve önemli bir adımdır.[75]

2. AYRIMCILIĞIN TÜRLERİ

Bu bölümde yaşa, cinsiyete, din ve mezhebe, siyasi görüş ve sendika üyeliğine, engelliliğe, obeziteye, ırk ve etnik kökene, nepotizm, kronizm ve hemşehriliğe dayalı ayrımcılık kavramlarına, teorilere ve araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Yaşa Dayalı Ayrımcılık

İş yaşamında yaşa dayalı farklı tavırlarda ve davranışlarda bulunulması ayrımcılığın bir türünü oluşturmaktadır.[76] Yaşlanma kronolojik, biyolojik, fizyolojik, sosyal ve psikolojik boyutları olan doğumdan başlayarak ölüme kadar süren ve kaçınılmaz olan bir büyüme ve gelişme sürecidir.[77] Bu doğrultuda yaşlılığa dayalı ayrımcılığı açıklamadan önce yaşlılığın türleriyle ilgili kısaca bilgi vermek faydalı olacaktır. Saygılı (2015) yaşlılığın türlerini beş başlık altında inceleyerek açıklamaya çalışmıştır;[78]

- **Kronolojik Yaşlanma:** Doğum ve takvim yaşıdır.
- **Biyolojik Yaşlanma:** Vücut yaşıdır. Kişinin sağlık durumuna, çevre şartlarına, yaşlanılan yer ve zamana göre değişkenlik göstermektedir.
- **Psikolojik Yaşlanma:** Daha çok öğrenme, ezberleme ve psikolojik alanlarda kullanılan bir kavramıdır.

---

[74] Göregenli, Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık, s.2-3.
[75] Yücel, s.38.
[76] Polat ve Hiçyılmaz, s.49.
[77] Saygılı, Sefa. **Yaşlılık Psikolojisi**, İstanbul:Çevik Matbaacılık, 2015, s.21; Taşci, Ali ve Artan, Taner. (2018). "İş Gücün Piyasasında Yaş(lı) Ayrımcılığı", **Journal of Social And Humanities Sciences Research,** Vol.5, No.25, s.2414 https://www.researchgate.net/publication/328886229_IS_PIYASASINDA_YASLI_AYRIMCILIGI_AGE_DISCRIMINATION_IN_LABOUR_MARKET (Son Erişim:3 Mart 2020)
[78] Saygılı, s.22; Komşu, Ufuk, Cem. (2014). "Yaşlılık, Yaşlı Nüfusunun Sorunları ve Yetişkin Eğitimi", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.2, No.1, s.372 https://www.researchgate.net/profile/Ufuk_Komsu2/publication/303838326_YASLILIK_YASLI_NUFUSUN_SORUNLARI_VE_YETISKIN_EGITIMI/links/582782f608ae254c50833a8e/YASLILIK-YASLI-NUeFUSUN-SORUNLARI-VE-YETISKIN-EGITIMI.pdf (Son Erişim:2 Mart 2020); Ömeroğlu, Gözde. Yıldız, Recep. Terim, Nur. (2017). "Yaşlı Penceresinden Yaşlı Ayrımcılığı: Bursa ve Yalova Örneği", **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.3, No.2, s.314 https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/390076 (Son Erişim: 3 Mart 2020); Topgül, Seda. (2016). "Çalışma Yaşamında Yaşlı Ayrımcılığı mı Yaş Ayrımcılığı mı?", **Sosyoloji Dergisi,** No.36, s.374-375 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/434245 (Son Erişim:23 Ocak 2020)

- **Fonksiyonel Yaşlanma:** Bir topluma veya çevreye sosyal yönden iyi uyum sağlama kabiliyetidir. İnsan kabiliyet ve becerilerinin yerine göre kullanılması da denilebilmektedir.
- **Sosyal Yaşlanma:** İnsanların yaşa yönelik beklenti ve rollerini ifade etmek için kullanılan bir kavramdır.

Yaşlılık türlerindeki tanımlardan da anlaşılacağı üzere yaşlılık göreceli bir kavramdır. Kronolojik bakımdan yaşlı olan bir birey biyolojik ve ruhsal bakımdan sağlıklı ve yeterli olabilmektedir.[79] Kurt (2015) ise yaşlanmayı biyolojik yaşlanma ve toplumsal yaşlanma olarak ikiye ayrılmıştır. Yazara göre biyolojik yaşlanma, insan organizmasının yapı ve işleyişinin zaman içindeki değişimlerine dayanmaktayken, toplumsal yaşlanma ise bireylerin üstlenmek ve terk etmek zorunda oldukları rollerin değişimlerine dayanmaktadır.[80]

Yazarlar tarafından geliştirilen, yaşlılığı açıklayan üç yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla yapısalcı, aktivite ve sosyal çatışma yaklaşımlarıdır. Yapısalcı yaklaşımın savunucularından Cumming ve Henry, (1961) yaşlanmayla birlikte fiziksel gerileme ve ölümün toplumun yapısını bozabileceğini bu nedenle yaşlıların aşamalı olarak statü ve rollerini gençlere devretmesi gerektiğini düşünmektedir. Bu yaklaşıma literatürde Yaşamdan İlişik Kesme Kuramı da denilmektedir. Aynı zamanda bu kurama göre bireyler 60 yaşını aştıktan sonra emekliliği düşünmelidir.

Yapısalcı yaklaşıma karşı yazarlar tarafından aktivite yaklaşımı geliştirilmiş, yapısalcı yaklaşımın görüşleri eleştirilmiştir. Bu kurama göre sosyal etkileşim yaşlı bireyler için yaşam doyumu açısından önemli bir unsur olmakla birlikte sosyal etkileşimin en fazla olduğu çalışma ortamından yaşlı bireylerin dışlanması veya el çektirilmesi doğru bir politika değildir. Bu nedenle bu kuramı destekleyen yazarlara göre toplumun çıkarları ile yaşlı bireylerin çıkarları çoğu zaman çatışmaktadır.

[79] Saygılı, s.23; Demirbilek, Tunç ve Öktem-Özgür, Ayşenur. (2017). "Gümüş Ekonomi ve Aktif Yaşlanma Bağlamında Yaşlı İstihdamı", **Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi,** Vol.10, No.1, s.15-16 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/275629 (Son Erişim:13 Mart 2020)
[80] Kurt, İhsan. **Yetişkin Psikolojisi,** 2. Baskı, Ankara:Akçay Basım Yayım, 2014, s.15.

Sosyal çatışma yaklaşımının ortaya çıkması ise aktivite kuramının pek çok yaşlının durumunu görmezden gelmesiyle mümkün olmuştur. Bu yaklaşım daha çok yaşlanma ve eşitsizlik üzerine odaklanarak farklı yaş grubundaki kişilerin sosyal olanaklara ulaşması aşamasında eşitsiz politikalar bulunduğunu savunmaktadır. Yaşı, toplumsal tabakalaşmanın bir boyutu olarak değerlendiren yaklaşım kapitalist sistemin yaşa dayalı bir hiyerarşi yarattığını, bu nedenle az üretken olarak kabul edilen yaşlı bireylerin değersizleştirildiğini, dışlandığını ve işe yaramaz görüldüklerini belirtmektedir. Öte taraftan orta yaştaki grubun fırsat ve olanaklar açısından en avantajlı grup olduğunu, 25 yaşından küçük bireylerin ise işsizlikten dolayı yoksulluk çektiğini savunmaktadır. Buna ek olarak bazı durumlarda işverenlerin maliyetleri minimize etmek için yaşlı bireyler yerine genç iş gücünü tercih ettikleri de görülmektedir.[81]

Yaşlanan nüfusun hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin ekonomisini yavaşlatacağı düşünülmektedir.[82] Aynı zamanda bu yaşlanmanın sonucunda sosyal güvenlik ödemelerinde, sağlık harcamalarının karşılanmasında güçlükler ortaya çıkaracağı ve dolayısıyla kamu harcamalarının yeniden yapılandırılması gerektiği de düşünülmektedir.[83] Bu nedenle bazı ülkelerde çalışan analistler, yaşlılık dönemini bağımlılık dönemi olarak görmekte, yaşlı bireyleri ise bağımlı, dışlanmış, verimsiz ve üretici dünya ve çalışan nüfus için bir yük olarak tanımlamaktadır.[84] Aynı zamanda yaşlı nüfus oranının yükselmesi bağımlılık oranının yükselmesiyle birlikte tasarruf düzeyinin de düşmesine neden olmaktadır. Çünkü yaşlı bireylere yönelik emeklilik

[81] Demirbilek ve Öktem-Özgür, s.16-18.
[82] Usta, İrfan ve Murat, Güven. (2017). "İşgücü Piyasasındaki Yaşlılar ve Aktif Yaşlanma: Avrupa Birliği ve Türkiye Değerlendirnesi", **Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi,** Vol.12, No.2, s.204 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/803390 (Son Erişim:6 Temmuz 2020)
[83] Saygılı, s.13; Ofluoğlu, Gökhan ve Özbucak-Albar, Banu. (2017). "Yaşlı İşgücünün İş Sağlığı ve İş Güvenliği Sorunları ve Çözüm Önerileri", **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi,** Vol.6, No.15, s.337-338 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/337652 (Son Erişim:2 Mart 2020)
[84] Tekin-Kaya Nedret ve Örsal, Özlem. (2018). "Sosyal Bir Sorun:Yaşlı Ayrımcılığı", **Social Sciences Studies Journal,** Vol.4, No.16, s.1352 https://www.researchgate.net/publication/324712778_SOSYAL_BIR_SORUN_YASLI_AYRIMCILIGI (Son Erişim:3 Mart 2020); Tuncal, Tolgahan. Yücel, Damla. Bal-Tepe, Neşe, Burcu. Hoşgören-Alıcı, Yasemin. Kırıcı, Sevinç. Baştuğ, Gülbahar. Özel-Kızıl, Ergüvan, Tuğba. (2017). "Yaşlılara Bakış Açısının Karikatürlerdeki İzdüşümü Konusunda Uzman Görüşleri", **Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi,** Vol.10, No.1, s.44 https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/299022 (Son Erişim:3 Mart 2020); Buz, Sema. (2015). "Yaşlı Bireylere Yönelik Yaş Ayrımcılığı", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Vol**.14, No.53, s.269 https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/70604 (Son Erişim: 3 Mart 2020); Taşçı, Faruk. (2013). "Refah Devleti Modelleri İçinde Türkiye'nin Pozisyonu:'Yaşlı Algısı' Üzerinden Değerlendirmeler"**, İnsan ve Toplum,** Vol.3, No.5, s.19 http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423903416.pdf (Son Erişim:5 Mart 2020)

maaş ödemesi gibi ödemeler yapılması ve bu ödemelerin gün geçtikçe artması GSMH'daki tasarrufların bu alana kaymasına ve azalmasına neden olmaktadır.[85]

Toplumsal yaşlanma oranının artması, iş gücü arzının da yaşlanmasına neden olarak işletmelerin örgütsel yapısını ve işleyişini doğrudan etkilemektedir.[86] İş gücünde meydana gelen yaşlanma örgütsel yapının değişmesini ve daha ergonomik bir yapıya bürünmesini zorunlu kılmaktadır. Remery ve diğerleri (2003), bu gerekliliğin büyük ve küçük işletmelere göre farklılık arz ettiğini, küçük işletmelerin bu tarz ergonomik değişimlere daha az gereksinim duyduklarını belirtmişlerdir.[87]

Yaşlı ayrımcılığı kavramını ilk defa 1969 yılında Robert Butler kullanmış, yaşlı ayrımcılığını, yaşlılara yönelik eyleme dönüşmüş ideolojiler olarak tanımlamıştır. Butler'e göre, yaşlı ayrımcılığı, kalıplaşmış düşünceler sebebiyle yaşlı bireylere karşı olumsuz tavır geliştirilen sistematik bir süreçtir. Palmore ise yaşlı ayrımcılığını ve yaşlılara yönelik ön yargıyı, tutum ve davranışlar aracılığıyla ortaya çıkan bir durum olarak tanımlamıştır.[88] Tekin ve Örsal (2018) yaşlı bireylere karşı ayrımcılık yapılmasını etkileyen faktörleri dört başlık altında sıralamıştır. Bunlar;[89]

- **Ölüme Karşı Duyulan Korku:** Yaşlılık kavramı ölümü çağrıştırdığı için bu kişilere yönelik ayrımcılık yaşlı olmayan kişilerin ölüme duyduğu korkuyu dışa vurulma halidir.
- **Bedensel Güzellik:** Toplumda pek çok alanda gençlik ve fiziksel güzellik önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bu nedenle gençliğe ve güzelliğe önem

[85] Komşu, s.375.
[86] Özen, Serap ve Özbek, Çağlar. (2017). "Çalışma Yaşamında Yaşlılık:Yaşlı Çalışanlar ve İnsan Kaynakları Uygulamaları", **Çalışma ve Toplum,** No.53, s.53-54 https://www.researchgate.net/publication/331466404_Calisma_Yasaminda_Yaslilik_Yasli_Calisanlar_ve_Insan_Kaynaklari_Uygulamalari (Son Erişim: 5 Mart 2020)
[87] Ofluoğlu ve Özbucak-Albar, s.340.
[88] Tekin-Kaya ve Örsal, s.1352; Taşci ve Artan, s.2415; Yelboğa, Nurullah ve Varol, Bedrettin. (2018). "Yaşlı Kadın Ayrımcılığı ve Kadının Dışlanması", **Sosyal Çalışma Dergisi,** Vol.2, No.1, s.55 https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/510723 (Son Erişim: 2 Mart 2020)
[89] Müftüler, Habibe, Gülsüm. (2018). "Modern Toplumda Yaş ve Yaşlı Ayrımcılığı", **Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi,** Vol.2, No.2, s.189 https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/625098 (Son Erişim:2 Mart 2020); Tekin-Kaya ve Örsal, s.1352; Buz, s.270; Yurttaş, Süleyman. (2017). "Toplumsal Ayrımcılıklara Karşı Farklı Bir Bakış:Yaşlı Ayrımcılığı ve Ötekileştirme", **Doktora Tezi.** Erzurum:Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.175.

veren toplumlarda yaşlı bireylere karşı olumsuz tavır ve tutumlar sergilenmektedir.

- **Ekonomik Verimlilik ve Üretkenlik:**Yaşlılar bağımlı ve üretken kesimin bakmak zorunda olduğu kişiler olarak düşünüldüğü için toplumsal açıdan bir yük olarak görülmektedir.
- **Yaşlılık Kavramının Huzurevini Çağrıştırması:** Yaşlılık denince insanların aklına genellikle huzurevi gibi kurumlar gelmektedir. Bu durum kişilerin yaşlıları bakıma muhtaç olarak algılamasına neden olmaktadır.

M. Synder ve P. Meine (1994) ölüme karşı duyulan korku nedeniyle sergilenen ön yargılı olumsuz davranışları İşlevsel Yaklaşımla, J. Greenberg ve arkadaşları (2002) ise Korku Yönetimi Teorisiyle açıklamaya çalışmışlardır. Yazarlara göre kişiler ölümü çağrıştırdığı için yaşlı bireyleri dışlayarak ayrımcılık yapmakta, bu sayede güçsüzlük ve ölümle ilgili korkularını, kaygılarını yatıştırmaya çalışmaktadırlar.[90] Kurland (2001) yaşlılığa cinsiyet temelli yaklaştığı bir çalışmasında kadın çalışanların daha erken yaşlarda yaşlı ayrımcılığına maruz kaldığını tespit etmiştir.[91]

Yaşa dayalı ayrımcılık, yaşları nedeniyle yaşlı insanlara yapılan her türlü ayrım, dışlama ve kısıtlamanın yanı sıra onlara ön yargılı davranma ve negatif tutum sergileme sürecidir.[92] Yaşa dayalı ayrımcılık denildiğinde ilk akla gelen, örgütte çalışanların yaşları ilerledikçe ayrımcılığa maruz kalması ve belli bir yaştan sonra kişilerin iş değiştirmelerinin neredeyse olanaksız hale gelmesidir. İşe alım sırasında yaşanan ayrımcılık bunun en bariz örneği sayılabilir. Bireyler belli bir yaştan sonra işe alınmak istenmemekte, yaşı ilerlemiş adaylar iş görüşmelerinde tercih edilmemektedir.[93] Yaşlı bireyleri işe almak işverenler tarafından mantıklı bulunmamakta, her işe uygun olmamaları, yüksek ücret ve sosyal hak beklentileri nedeniyle çoğu işveren yaşlı istihdamı konusunda gönülsüz davranmaktadır.[94] Eğer yaşlı bireyler çalışır durumdaysa zorunlu emeklilik yaşı ileri sürülmekte ve işten

[90] Müftüler, s.192-193.
[91] Topgül, s.384.
[92] Ofluoğlu ve Özbucak-Albar, s.349.
[93] Tekin-Kaya ve Örsal, s.1353; Taşci ve Artan, s.2415.
[94] Taşci ve Artan, s.2415.

çıkarılmaktadır. Onların yerine ise maliyetleri daha az bulunan genç ve daha deneyimsiz bireyler tercih etmektedir.[95]

TÜİK Hane Halkı İş gücü Anketi sonuçlarına 2000'li yıllardan sonra yürürlüğe giren kademeli emeklilik ile birlikte 40 yaşından sonra istihdama katılan kişi sayısı artmıştır. Fakat işsizlik oranı da buna bağlı olarak ortalamanın üzerine çıkmıştır. Verilerden anlaşılacağı üzere bu yaş grubuna ait kişilerin istihdam oranları artmış fakat yinede istihdam yaratma konusunda yeterince düzenleme yapılmamıştır. Bu nedenle de yaşlı bireylerin işsizlik oranı gün geçtikçe artmaktadır.[96]

Yaşlıların iş gücü piyasası dışında kalmalarını etkileyen faktörleri Burke, Simon ve Fiksenbaum (2013) itme ve çekme olarak ikiye ayırmıştır. Çekme faktörü yaşlı çalışanlara yüksek oranlarda emeklilik primi ödeyerek emekli olmalarının, emeklilik kararını vermelerinin kolaylaştırılmasıdır. İtme faktörü ise düşük kademelerde ve vasıfsız işlerde çalışan yaşlı bireylerin kendilerine atfedilen önemsiz roller ve sorumluluklar nedeniyle iş tatmin düzeylerinin düşmesi ve buna bağlı olarak iş gücü piyasasından dışlanmış hissetmeleridir.[97]

Yaşa dayalı ayrımcılık sadece yaşlı bireylere yapılmamakta genç bireylere de ayrımcı politikalar uygulanmaktadır.[98] Yaşlı bireylere yapılan ayrımcılığın altında bu bireylerin düşük verimliliğe ve performansa sahip olması,[99] kendini geliştirme azminin yeterli görülmemesi, eğitim isteklerinin ve taleplerinin yetersiz olması, teknolojik yeniliklere ayak uyduramaması yatarken,[100] genç bireylere yapılan ayrımcılığın altında tecrübesiz olmaları yatmaktadır.[101] Songar (1981) yaşlılığın psikolojisini özetlerken, bu kişiler hakkında eskiye aşırı bağlılık, yeniden korkma ve egoizm ifadelerini kullanmaktadır. Toplum içinde yeniliklere karşı olan bu bireyler yenilik kişiye olumlu

---

[95] Topgül, s.382-383.
[96] Öğütoğlu, Eren ve Kılıç, Cem. (2016). "Türkiye İşgücü Piyasasında Yeni Bir Problem Alanı: 40 Yaş ve Üstü İşsizler", **Çalışma İlişkileri Dergisi**, Vol.7, No1, s.86 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/308079 (Son Erişim:5 Mart 2020)
[97] Günaydın, Davuthan. (2018). "Türkiye'nin Demografik Dönüşümü Çerçevesinde İşgücünün Yaşlanma Sorunu", **Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi,** Vol.11, No.1, s.7 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/460388 (Son Erişim: 3 Mart 2020)
[98] Tekin-Kaya ve Örsal, s.1352; Müftüler, s.182.
[99] Kurt, İhsan. **Yetişkin Eğitimi,** 3. Baskı, Ankara:Akçağ Yayıncılık, 2014, s.140-158; Özkalp, Enver ve Kırel, Çiğdem. **Örgütsel Davranış,** 7. Baskı, Bursa:Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2016, s.131.
[100] Kurt, Yetişkin Eğitimi, s.140-158.
[101] Buz, s.269.

sonuçlar getirse bile yeniliğe karşı çıkmaktadır.[102] Kuhlen'e göre ise yaşlılık kişilerin öz güvenlerini azaltarak daha az mutlu insanlar haline gelmelerine, bu nedenle de verimliliklerinin azalmasına neden olan bir süreçtir. Aynı şekilde Erikson da "İnsanın Sekiz Çağı" adını verdiği kuramda bireylerin ileri yaşlarda üretkenliklerinde durgunluk yaşandığını ifade etmiştir.[103] İş gücü piyasasında hakim olan düşünce de yaşlı çalışanların çalışma ortamına uyum sağlama, esnek ve pratik olma, yeniliklere açık olma, girişken olma, takım çalışmasına uygun olma, öğrenmeye istekli olma ve [104] iletişim becerisi kuvvetli olma gibi kriterlerde gençlere kıyasla daha başarısız olduklarıdır.[105] Bu nedenle işverenler yaşlı çalışanları verimsiz bir iş gücü yatırımı olarak görmekte[106] örgüt dışında tutulmaya çalışmakta, eğer çalışan ise işten çıkarmaya veya emekliye ayırmaya zorlamaktadır.[107] Yapılan bu tarz ayrımcı uygulamalar, kadınlardaki cam tavan sendromunun bir benzeri olan gri tavan sendromunun ortaya çıkmasına neden olarak yaşlı çalışanların hayal kırıklığına uğramasına, depresyona girmesine neden olmaktadır. [108]

Yapılan araştırmalarda yaşın öğrenme ve eğitim üzerinde olumsuz etkilerinin bulunduğu,[109] yaş ve iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yaşlıların teknolojik değişimlere gençlere oranla daha düşük seviyelerde uyum sağladığı düşünülmektedir. Bunun nedenini ise yazarlar, yetenek azalmasına ve öğrenme gecikmesi sebebiyle geç kavrama yeteneğine bağlamaktadır. Bu doğrultuda geç öğrenen yaşlı bireylerin iş tatmin duygusunun azalacağı düşünülmektedir.[110] Aynı zamanda Avusturalya'da yapılan bir araştırmada 15-44 yaş aralığındaki kişilerin 45 yaş üzerindeki kişilere göre eğitim alma konusunda daha fazla istekli oldukları ortaya çıkmıştır. Buna ek olarak gelişmiş 11 ülkede yapılan bir araştırma 25-34 yaş arasındaki kişilerin 55-64 yaş arasındaki kişilere göre daha fazla eğitime tabi tutuldukları tespit etmiştir.[111] Aynı zamanda genç çalışanlara göre iş hayatında geçireceği süre daha kısa

[102] Kurt Yetişkin Eğitimi, s.140.
[103] Kurt, Yetişkin Eğitimi, s.154-155; Ofluoğlu ve Özbucak-Albar, s.346.
[104] Kurt, Yetişkin Psikolojisi, s.65-272.
[105] Saygılı, s.27; Taşci ve Artan, s.2416; Günaydın, s.6.
[106] Özkalp ve Kırel, s.131.
[107] Tekin-Kaya ve Örsal, s.1353.
[108] Demirbilek ve Öktem-Özgür, s.24.
[109] Noe, A. Raymond. **İnsan Kaynaklarının Eğitimi Geliştirilmesi,** Çetin, Canan (Çeviren), Beta Basım Yayım, 1. Basım, İstanbul:Beta Basım Yayım, s.137.
[110] Özkalp ve Kırel, s.132.
[111] Öğütoğlu ve Kılıç, s.90.

olan yaşlı çalışanlara yapılan yatırımlar geri dönüş riski taşımakta ve işletmeye geri dönüş sağlamama ihtimali bulunduğu için riskli bir yatırım olarak görülmektedir. Bu sebeple genç çalışanların faaliyetlere katılımından, iş yaşamında aldıkları eğitimlerden daha fazla çıktı ve fayda sağlanacağı düşünülmektedir. İşverenler bu nedenle genç çalışanlara yaşlı çalışanlarından daha fazla yatırım yapmakta genç çalışanları yaşlı çalışanlara göre daha verimli, çıktı ve fayda seviyesi yüksek çalışanlar olarak görmektedir.[112] Fakat yapılan bazı araştırmalarda yaş ile başarı, verimlilik, performans arasında bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.[113] Bu yargı hem profesyonel hemde profesyonel olmayan işlerde geçerlidir. İnsanların beceri düzeylerinde yaşlanma ile birlikte azalmalar meydana gelmiş olsa da kişiler bunları tecrübesiyle telafi edebilecek yetkinliklere sahiptir.[114]

Koopman-Boyden ve MacDonald'a göre de yaşlanma ile birlikte, işle ilgili deneyim artmakta ve sanılanın aksine performansta bir değişim meydana gelmemektedir.[115] Alleyne (2006) yaptığı bir araştırmada yaşlı bireylere karşı sahip olunan ön yargıların aksine şirket için tecrübeleriyle önemli değer yarattıkları ve genç çalışanlardan daha güvenilir ve etik oldukları sonucuna ulaşılmıştır.[116] Özkalp ve Kırel ise kişilerin yaşlandıkça işten ayrılma ve işi bırakma oranlarının düştüğünü belirtmektedir.[117] Öte yandan genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre özel yaşımından kaynaklanan sorumlulukları (aile ve ev yaşamı) daha az olduğu için işlerine daha fazla zaman ayırdığı ve odaklandığı düşünülmektedir.[118] Buna ek olarak yaşlı çalışanların sağlık sorunları gençlere daha sık ve ciddi yaşanmakta[119] ve bu nedenle işe devamsızlık oranları gençlere göre daha yüksek çıkmaktadır.[120] Tüm bu sebepler neticesinde işe

[112] Günaydın, s.7.
[113] Özkalp ve Kırel, s.132; Komşu, s.375.
[114] Özkalp ve Kırel, s.132.
[115] Ofluoğlu ve Özbucak-Albar, s.339.
[116] Öğütoğlu ve Kılıç, s.89.
[117] Özkalp ve Kırel, s.131; Uyanık, Yücel. (2017). "Nüfus Yaşlanmasının İşgücü Piyasaları Üzerindeki Etkileri", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.19, No.1, s.88-89 https://search.proquest.com/openview/e73d7907bfcb3fb5bd4a455428e0735b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2049114 (Son Erişim:4 Mart 2020)
[118] Demir, Mahmut. (2011). "İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi,** Vol. 8, No.1, s.769 http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423936483.pdf. (Son Erişim:9 Ocak 2020)
[119] Kurt, Yetişkin Eğitimi, s.155; Kurt, Yetişkin Psikolojisi, s.57; Özkalp ve Kırel, s.131; Günaydın, s.5
[120] Özkalp ve Kırel, s.131.

alım, terfi, ücretlendirme ve eğitim olanakları konularında genç çalışanlar yaşlı çalışanlara göre daha avantajlı konumlarda bulunmaktadır.[121]

Ekonomik kriz dönemlerinde yaşlı çalışanlar kendilerinden genç olan çalışanlara göre daha fazla işsiz kalmakta, bu dönemde işini kaybetmek istemeyenler ise işsiz kalmamak için kendisiyle aynı konumda bulunan diğer çalışanlara göre daha düşük ücretlerde çalışmaya razı olmaktadır.[122] Özellikle işsizlik oranının yüksek olduğu dönemlerde işverenler ve devlet mekanizması tarafından gençler için iş yaratmak adına iş gücü piyasasındaki yaşlı çalışanların sayısı azaltılmaktadır.[123] Bu doğrultuda Uyanık'ın (2010) İngiltere'de yaşlı bireylerin iş gücü verilerine yönelik yaptığı bir çalışmada 50 yaş üzerindeki bireylerin 1 yıldan fazla işsiz kalma oranları %37, 50 yaş altı bireylerin ise işsiz kalma oranları %23 olarak tespit edilmiştir. Lee ve diğerleri (2003) tarafından Güney Kore'de yapılan bir araştırmada ise 50 yaşından sonra iş gücüne katılmanın çok daha zor olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak iş bulanların ise geçici olarak çalıştığı ve yaklaşık %25 daha az ücret aldıkları, çok uzun saatler çalışmak zorunda bırakıldıkları tespit edilmiştir.[124]

2.1.1. Yaş Ayrımcılığı İle İlgili Yasal Düzenlemeler

Yaşa yönelik ayrımcılık ile ilgili düzenlemeler ilk olarak 1967'de ABD'de de ortaya çıkmıştır. 1967 de çıkan İstihdamda Yaş Ayrımcılığı Kanunu ile 40-65 yaşındaki kişilere yönelik ayrımcılık yasaklanmıştır.[125] Fakat bu kanunda sadece 40 yaş üstü bireyleri koruyacak düzenlemelere yer verilmiştir.[126] Rothenberg ve Gardner (2011) 1967 yılında kabul edilen Yaş Ayrımcılığı Kanunu'nu analiz etmiş, yaşlı haklarını koruma aşamasında sınırlı bir etkiye sahip olduğunu dile getirmişlerdir. Uygulamadaki gözlemlenen sonuçlar da kanunun istenilen başarıyı elde edemediğini göstermektedir.

---

[121] Özen-Kutanis ve Ulu, s.366; Öğütoğlu ve Kılıç, s.89.
[122] Topgül, s.375-383; Özen ve Özbek, s.63.
[123] Usta ve Murat, s.215.
[124] Öğütoğlu ve Kılıç, s.89.
[125] Taşci ve Artan, s.2416; Metin, Banu. (2018). "İşgücü Piyasasında Yaşa Dayalı Ayrımcılık Sorunu ve Yaşa Dayalı Ayrımcılıkla Mücadele: ABD ve AB Uygulamaları Çevçevesinde Türkiye İçin Bir Değerlendirme", **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi,** Vol.10, No.18, s.79 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/480406 (Son Erişim:4 Mart 2020); Topgül, s.377.
[126] Ofluoğlu ve Özbucak-Albar, s.350; Baybora, Dilek. (2010). "Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve ABD'de Yaş Ayrımcılığı Üzerine", **Çalışma ve Toplum,** No.24, s.43 http://calismatoplum.org/sayi24/baybora.pdf (Son Erişim:18 Ocak 2020)

Minda'ya (1997) göre bu kanun günümüz rekabetçi ekonomileri için vadesini doldurmuş bir kanundur. Aynı zamanda yazara göre firmalar yaş ayrımcılığına yönelik bağışıklık kazanmıştır. Bu nedenle de günümüz koşullarına uygun kanun ve düzenlemeler çıkarılması bir gerekliliktir.[127]

Avrupa konseyi (2000) yaş ayrımcılığına karşı hazırladığı yönelgede yaşlıların sosyal ve kültürel alanlara katılımları desteklenerek, bu konuda yapılacak ayrımcılıkla mücadele edilmesine yönelik önlemler alınması gerektiğini ifade etmiştir. Bunlara ek olarak Avrupa Birliği Geriatrik Toplumu 2030 yılına kadar yaşlı bireylerin istihdamı ve ayrımcılığın önlenmesi adına Sürdürülebilr Gelişim adıyla bir eylem planı hazırlamıştır. Bu doğrultuda Norveç'te 60 yaş ve üzeri kişilere ekstra bir hafta tatil imkanı sağlanmıştır. Fakat bu imkan her ne kadar iyiniyetli gibi görünse de yeni bir anlayışın orta çıkmasına neden olmuş literatüre merhametli ayrımcılık kavramını kazandırmıştır.[128]

Türkiye'de şuan için nüfus yaşlanmasıyla ilgili herhangi bir ekonomik sorun olmamakla birlikte gelecek dönemlerde bu sorunu yaşayacağına dair araştırmalar bulunmaktadır.[129] Bu kapsamda, yaşlanma sorunuyla ilgili birtakım düzenlemelere yer verilmiştir. Bu düzenlemeler neticesinde Yüksek Öğretim Kurumu'nda bulunan ve bu kurumda kalması faydalı görülen kişilerin istihdamlarının sürdürülebileceği ibaresi kanunda yer almıştır. Fakat bu düzenleme sadece Yüksek Öğretim Kurumu'nu kapsamakla birlikle diğer meslek grupları için düzenlenen herhangi bir yasa bulunmamaktadır.[130] Görüldüğü üzere Türkiye'de yaş ayrımcılığına yönelik toplumsal, hukuksal, akademik çalışmalar ve hükümler yeterli düzeyde değildir.[131] Kanunlarda ayrımcılığın önlenmesi gerektiği, bunun suç sayıldığı ve bu nedenle yasaklandığı belirtilmektedir.[132] Fakat işverenler zorunlu emeklilik yaşını ileri sürerek yaşlı

[127] Topgül, s.377-378.
[128] Taşci ve Artan, s.2416.
[129] Metin, İşgücü Piyasasında Yaşa Dayalı Ayrımcılık Sorunu ve Yaşa Dayalı Ayrımcılıkla Mücadele: ABD ve AB Uygulamaları Çerçevesinde Türkiye İçin Bir Değerlendirme, s.84-85.
[130] Taşci ve Artan, s.2417.
[131] Zeytinoğlu, Emin. (2012). "İş Hukukunda Özürlülük, Sendika Üyeliği ve Yaş Açısından Ayrımcılık Yasağı", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Vol.11, No.22, s.194 http://acikerisim.ticaret.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/11467/674/M00499.pdf?sequence=1 (Son Erişim:4 Mayıs 2020); Ofluoğlu ve Özbucak-Albar, s.344-345.
[132] Taşci ve Artan, s.2418.

çalışanlarını haklı fesih sebebiyle işten çıkarabilmekte[133] veya kayıt dışı istihdam edebilmektedir.[134]

2.2. Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Cinsiyete dayalı ayrımcılık kadınların, sosyal, siyasal, ekonomik ve kültürel alanlarda sahip oldukları hak ve özgürlüklerden yararlanmayı kısıtlamak için sergilenen davranışlardır.[135] Onaran-Yüksel'e göre cinsiyete dayalı ayrımcılık, çalışma hayatında ortaya çıkarak, iş ilişkisinde kadın ve erkeğin cinsiyetlerini göz önünde tutan, bunun sonucunda da haklı bir nedene dayandırılmaksızın karşı cinsten olanlara eşit işlem ve politika uygulamayarak mağduriyetlere ve mahrumiyetlere yol açan durumlardır.[136] Reskin ve Podavic (1994) ayrımcılığı, kurum içi veya toplumsal bazda bireylere sunulan fırsatların, kaynakların, hakların ve ödüllerin cinsiyetlere farklı olarak dağıtılması şeklinde ifade etmiştir.[137] Yoder (2003), Sullivan (2003) ve Martin'e (2006) göre cinsiyet ayırımcılığı kadınlara ve erkeklere yönelik olumsuz davranışları ifade etmekle birlikte çoğunlukla kadınlara yönelik uygulanan ve değiştirilmesi zor olan, adil olmayan davranışlardır.[138] İş yaşamında ve toplumsal hayatta bireyler, pek çok farklı açıdan cinsiyete dayalı ayrımcılık ile karşı karşıya kalmakta, bu nedenle bulundukları örgütte kendilerine karşı sergilenen olumlu veya olumsuz davranışlarla avantajlı bir konuma gelebileceği gibi dezavantajlı konuma da düşebilmektedir.[139]

2.2.1. Biyolojik ve Toplumsal Cinsiyet

Cinsiyet ayrımcılığının geri planında fizyolojik ve toplumsal cinsiyet farklılıkları yatmaktadır.[140] Rals ve Mesnick (2002)' e göre kadınlar ve erkekler

---

[133] Zeytinoğlu, s.194; Metin, İşgücü Piyasasında Yaşa Dayalı Ayrımcılık Sorunu ve Yaşa Dayalı Ayrımcılıkla Mücadele: ABD ve AB Uygulamaları Çevçevesinde Türkiye İçin Bir Değerlendirme, s.86.
[134] Ofluoğlu ve Özbucak-Albar, s.345.
[135] Dalkıranoğlu, Tülin. (2006). "Çalışma Yaşamında Kadın işgücü ve Cinsiyet Ayrımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Yüksek Lisans Tezi.** Eskişehir:Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.40.
[136] Onaran-Yüksel, s.39.
[137] Akyüz ve Özyer, s.55-57; Arabacı, s.34.
[138] Demirbilek, Sevda, (2007). "Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açıdan İncelenmesi", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt:44, Sayı: 511, s.14 http://www.ekonomikyorumlar.com.tr/files/articles/152820003974_1.pdf (Son Erişim:4 Haziran 2020)
[139] Boy, s.15.
[140] Konuk, s.1725; Bakım, Selvi. (2016). "Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi (AİHM) Kararları Çerçevesinde Cinsiyet Ayrımcılığı", **Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi,** Vol.22, No.3, s.3195-3199 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/373743 (Son Erişim:23 Şubat 2020)

arasında biyolojik farklılıkların, (ses, koku, fiziksel güç, görünüm vb.) bulunması fizyolojik cinsiyeti, rol farklılaşmasının bulunması ise toplumsal cinsiyeti meydana getirmektedir.[141] Toplumsal cinsiyette rol kavramı toplum içindeki bireylerin kadın ve erkek olarak konumlandırılmasını, bunlara bir takım sorumlulukların yüklenmesini,[142] belirli pozisyonların atfedilmesini ve cinsiyet ile ilgili beklenti içine girilmesini ifade etmektedir.[143] Toplumsal cinsiyete dayalı roller kültürel ve sosyal yapılar tarafından zamana yayılarak uzun sürelerde şekillenen, toplumsallaşırken çocuk yaşta öğrenilen,[144] algısal olarak değişmez nitelikte sayılan davranış kalıplarıdır.[145] Bu varsayım aslında doğru değildir. Çünkü toplumsal cinsiyet toplumdan topluma ve kültürden kültüre göre farklılık gösterebildiği gibi[146] toplumsal sistem içinde gelişen ve farklılaşan koşullar altında da değişikliğe uğrayabilmektedir. Bu sebeple toplumsal cinsiyetin sabit olmadığını,[147] değişime açık olduğunu ve toplum var olduğu sürece şekillenmeye devam ettiğini söylemek yanlış olmayacaktır.[148]

Güler (2005) cinsiyete dayalı ayrımcılığın fizyolojik cinsiyetten dolayı değil, daha çok toplumsal cinsiyetten, kişilerin bireylere yüklemiş oldukları cinsiyet rollerinden kaynaklandığını belirtmektedir.[149] Yazara göre cinsiyet rolleri belli cinsiyette olan kişilerin belli davranış kalıplarına, tutum ve özelliklere sahip olması

---

[141] Demirbilek, s.13; Yeniçeri, Zuhal. (2015). "İş Yaşamında Cinsiyetçiliğin Kökenleri: Lilith, Lucy, Ardi.", **Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi,** Vol.57, No.15, s.15-16 https://www.researchgate.net/publication/315380809_Is_Yasaminda_Cinsiyetciligin_Kokenleri_Lilith_Lucy_ve_Ardi (Son Erişim:21 Aralık 2019)

[142] Vatandaş, Celalettin. (2007). "Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Algılanışı", **Sosyoloji Konferansları Dergisi,** No.35, s.30 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/100951 (Son Erişim:26 Aralık 2019)

[143] Alparslan, Ali, Murat. Çetinkaya-Bozkurt, Özlem. Özgöz, Ayşe. (2015). "İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları", **MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.2 No.3, s.68 https://abs.mehmetakif.edu.tr/upload/0421_1444_dosya.pdf (Son Erişim:21 Ocak 2020)

[144] Eken, Hurigül. (2006). "Toplumsal Cinsiyet Olgusu Temelinde Mesleğe İlişkin Rol ile Aile İçi Rol Etkileşimi: Türk Silahlı Kuvvetlerindeki Kadın Subaylar", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** No.15, s.252-253, http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/577/557 (Son Erişim: 15 Ocak 2020)

[145] Mayatürk, Evrim. (2006). "Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ve Bir Uygulama", **Yüksek lisans Tezi.** İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, s.5-6; Bora, Aksu. (2012). "Toplumsal Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık", **İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları,** s.1 http://secbir.org/images/haber/2011/01/15-aksu-bora.pdf (Son Erişim:25 Ocak 2020)

[146] Demirbilek, s.13; Bora, s.1.

[147] Kaya, Gözde, s.105; Tunç, Harun. (2014). "Toplumsal Cinsiyet Farklılaşması Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma:Erkeklerin Tüpe Takması Örneği", **Uluslararası Sosyal Aratırmalar Dergisi,** Vol.7, No.33, s.609 https://www.academia.edu/32583339/TOPLUMSAL_C%C4%B0NS%C4%B0YET_FARKLILA%C5%9EMASI_%C3%9CZER%C4%B0NE_SOSYOLOJiK_B%C4%B0R_ARA%C5%9ETIRMA_ERKEKLER%C4%B0N_K%C3%9CPE_TAKMASI_%C3%96RNE%C4%9E%C4%B0_A_SOCIOLOGICAL_RESEARCH_ON_THE_SOCIAL_GENDER_DIFFERENTIATION_THE_SAMPLE_OF_MENS_WEARNG_EARRINGS (Son Erişim:22 Şubat 2020)

[148] Çağdaş, Demren. (2008). "Kadınlık Dolayımıyla Erkeklik Öznelliği", **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Cilt. 32, No.1, s.79 http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/1685.pdf (Son Erişim:13 Ocak 2020)

[149] Kaya, Servet. (2016). "Algılanan Ayrımcılık ve İşe Yabancılaşma İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul:İstanbul Arel Üniversitesi, s.5.

gerektiğine duyulan inançlardır. Literatürde cinsiyet rollerini açıklamak için geliştirilen dört farklı teori bulunmaktadır.[150]

- **Sosyal Öğrenme Kuramı:** Bu kurama göre kadın ve erkekler arasındaki farklılıkların temelinde, öğrenilmiş farklılıklar bulunmakta, fakat rollerin oluşumu aşamasındaki genetik farklılıklar da gözardı edilmemektedir. Aynı zamanda kurama göre bireylerin çocukluk döneminde cinsiyet rollerini daha çok çevresinde bulunan kişilerden taklit ve gözlem yoluyla öğrendiği varsayılmaktadır.
- **Bilişsel Gelişim Kuramı:** Bu kuramda sosyal öğrenme kuramının aksine cinsiyet rollerinin oluşumunda sosyal çevre değil çocuklar dikkate alınmaktadır. Bu kurama göre çocuklar zaman içinde kendi cinsiyetlerinin farkına vararak kendilerini cinsiyete dayalı bir sınıfa ait hissetmekte, bulunmuş oldukları sınıfın özelliklerini öğrenmek yoluyla buna uygun davranış, özellik, tutum ve kalıpları içselleştirmeye başlamaktadırlar.
- **Cinsiyet Şema Kuramı:** Bu kurama göre cinsiyetleri ayırma ve cinsiyet rollerini belirlemek, içinde bulunulan toplumun kadınsı ve erkeksi özelliklerinin tanımlamasına bağlıdır. Bu doğrultuda toplum içinde belirlenen cinsiyet rolleri gelişim döneminde bulunan çocuklar tarafından zamanla gözlenip öğrenilmektedir.
- **Psikoanalitik Kuram:** Bu kurama göre çocuğun cinsel gelişimi doğumla başlayan bir süreçtir ve erkeksi, kadınsı davranışların kazanılması bireyin çevresindeki kadın ve erkek rolleri ile etkileşiminden önemli ölçüde etkilenmektedir. Çocuk bu süreçte ilk önce cinsiyetini fark etmekte daha sonrasında çevresindeki kadın ve erkek rollerini gözlemleyip kendisiyle aynı cinsiyette bulunan ebeveyni ile bağ kurarak cinsiyetiyle ilgili rolleri bu ebeveynden öğrenmektedir.

Kuramlardan yola çıkarak cinsiyet rollerinin çoğunlukla kişinin çocukluk döneminde sosyalleşirken oluştuğunu, hem biyolojik farklılıklarından hem de toplum

[150] Kaya, Servet, s.17-18; Dökmen, Y. Zehra. **Toplumsal Cinsiyet: Sosyal Psikolojik Açıklamalar**, 2. Baskı, İstanbul:Remzi Yayıncılık, 2010, s.42-77.

içinde belirlenen cinsiyete dayalı kalıp düşüncelerden beslendiğini söylemek yanlış olmayacaktır.[151] Özgülenen belirli davranış, ön yargı ve kalıplar neticesinde toplum içinde kadınlar belirli alanlarda konumlandırılmaktadır.[152] Kadınların rolleri ve sorumlulukları da bu sebeple bulunmuş oldukları alana göre belirlenmektedir. Bu alanlardan en belirgin olanı ise ev içindeki yaşam alanıdır.[153] Endüstri öncesi kadının görev ve sorumlulukları ev içi yaşam ve çocuk bakımıyla kısıtlıyken endüstri sonrası kadının toplumsal rolleri çalışma yaşamına katılma oranının artmasıyla görünüşte farklılaşmıştır.[154] Fakat her ne kadar kadın başka bir işte çalışsa da bu sorumluluk ve rolleri değişmemiş, toplum içinde iş yaşamındaki rolü yerine ev içindeki rolü ile anılmaya devam etmiştir.[155] Hatta ev ve iş sorumluluklarının aynı anda yürütülmeye çalışılması kadın çalışanların daha fazla iş yükü sırtlanmasına neden olmuş, bu nedenle kariyerleri olumsuz etkilenmiştir.[156] TÜİK'in 2009 Aile Yapısı Araştırması kapsamında kadın ve erkeklere aile içi sorumluluklarına yönelik sorulan sorulara da kadınların %64.7'sinin, erkeklerin ise %60,7'sinin kadının asli görevinin çocuk bakımı ve ev işleri olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir.[157]

---

[151] Kaya, Servet, s. 17-18; Çopur, Zeynep ve Çiçek, Birgül. (2018). "Bireylerin Kadınların Çalışmasına ve Toplumsal Cimsiyet Rollerine İlişkin Tutumları", **International Journal of Eurasian Education and Culture,** No.4, s.3 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/480187 (Son Erişim:22 Şubat 2020)

[152] Kalaycı, Nurdan ve Hayırsever, Fahriye. (2014). "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Bağlamında Vatandaşlık ve Demokrasi Eğitimi Ders Kitabına Yönelik Bir İnceleme ve Bu Konuya İlişkin Öğrenci Algılarının Belirlenmesi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri,** Vol.14, No.3, s.2-4 https://www.academia.edu/9767565/Toplumsal_Cinsiyet_E%C5%9Fitli%C4%9Fi_Ba%C4%9Flam%C4%B1nda_Vatanda%C5%9Fl%C4%B1k_ve_Demokrasi_-_Analysis_of_Citizenship_and_Democracy_Education_Text_Book_in_the_Context_of_Gender_Equality_and_Determining_Students_Perceptions_on_Gender_Equality (Son Erişim: 23 Şubat 2020)

[153] Tekin-Epik ve Umutlu, s.33; Bilgin, Birgül. (2012). "Çalışma Yaşamında Kadın ve Yasal Düzenlemeler", **Türkiye Barolar Birliği Dergisi,** No.99, s.312 http://tbbdergisi.barobirlik.org.tr/m2012-99-1164 (Son Erişim:18 Mayıs 2020); Alisbah-Tuskan, Aydeniz. (2012). "Toplumsal Cinsiyet Toplumda Kadına Biçilen Roller ve Çözümleri", **Türkiye Barolar Birliği Dergisi,** No.99, s.446 http://tbbdergisi.barobirlik.org.tr/m2012-99-1179 (Son Erişim:18 Aralık 2019)

[154] Tekin-Epik ve Umutlu, s.33; Bilgin, Birgül, s.312; Alisbah-Tuskan, s.446; Soysal, Abdullah. (2010). "Kadın Girişimcilerin Özellikleri, Karşılaştıkları Sorunlar ve İş Kuracak Kadınlara Öneriler: Kahramanmaraş İlinde Bir Araştırma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi,** Vol.5, No.1, s.72 https://docplayer.biz.tr/5561704-Kadin-girisimcilerin-ozellikleri-karsilastiklari-sorunlar-ve-is-kuracak-kadinlara-oneriler-kahramanmaras-ilinde-bir-arastirma.html (Son Erişim:21 Şubat 2020)

[155] Kocacık, Faruk ve Gökkaya, B. Vedat. (2005). "Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.6, No.1, s.206 http://eskidergi.cumhuriyet.edu.tr/makale/1065.pdf (Son Erişim:07 Ocak 2020); Fidan, Fatma. (2005). "Çalışan Kadının Sorunu:Çatışan Roller, Sorumluluklar ve Beklentiler", **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,** No.4567, s.186 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/5391 (Son Erişim:28 Ocak 2020).

[156] Fidan, s.186.

[157] Parlaktuna, İnci. (2010). "Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi"**, Ege Akademik Bakış,** Vol.10, No.4, s.1226 https://docplayer.biz.tr/6402747-Turkiye-de-cinsiyete-dayali-mesleki-ayrimciligin-analizi.html (Son Erişim:24 Şubat 2020)

Ev ve iş sorumluluklarını birlikte yürütmeye çalışan kadınlar daha iyi bir kariyere ulaşmak için uğraşırken bir yandan da ev içi sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirmeye çalışmakta bunun sonucunda da bir çeşit "mükemmel olma" hastalığına yakalanmaktadırlar. Süper kadın sendromu olarak adlandıran bu durum, ev içi sorumluluklarını mükemmel bir biçimde yerine getirmeye çalışırken bir yandan da çalışan, kariyer sahibi kadınların karşı karşıya kaldıkları bir psikolojik durumdur. Mükemmel insan profili olarak tanımlanan süper kadın, genellikle işlerini yardım istemeden tek başına gerçekleştirmeye çalışan, başarısızlıklarının sorumluluğunu ise kendisine yükleyerek yetersiz olduğunu düşünen kadındır. Bu durum bir süre sonra aşırı sorumluluk altında ezilen kadınların tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır.[158]

2.2.2. Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Yaklaşımlar

Kadın istihdamına ilişkin yaklaşımlar Acar (2017) tarafından Neoklasik Yaklaşım ve Kurumcu Yaklaşım olarak iki başlık altında incelenmiştir. [159]

2.2.2.1. Neoklasik Yaklaşım

Neoklasik yaklaşım rekabetçi bir piyasada çalışanlara ücretlerinin marjinal verimlilikleriyle doğru orantılı olarak ödeneceğini, eşit verimliliğe ve üretkenliğe sahip çalışanların ücretlerinin aynı oranlarda ve seviyelerde olacağını düşünmektedir. Aynı zamanda tam rekabet koşullarında uzun dönemde işverenlerin karını maksimize ederken ücretlerde eşitsizlik yapmayacağını savunulmaktadır. Bu nedenle kurama göre kadına yönelik herhangi bir eşitsizlik veya adil olmayan bir durum saptanmışsa, bu kadının kendi tercihinden kaynaklanmaktadır. Bu yüzden neoklasik yaklaşım kadın erkek eşitsizliğini meşrulaştırarak, daha da artmasına neden olmaktadır.[160]

---

[158] Bulut, Dilvin ve Kızıldağ, Duygu. (2017). "Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kariyerleri Üzerindeki Etkileri", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,** Vol.15, No.2, s.88-89 https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/336115 (Son Erişim: 23 Şubat 2020); Güleç, Melike. (2015). "Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", **Yüksek Lisans Tezi.** Aydın:Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.45.

[159] Dalkıranoğlu, s.21-26.

[160] Acar, Elif. (2017). "Kadın İşgücüne Yönelik Ayrımcılık Sorunu:Bursa Serbest Bölge Örneğinde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Ayrımcılık Uygulamaları", **Yüksek Lisans Tezi**. Çanakkale:Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.23; Parlaktuna, s.1218-1219; Dalkıranoğlu, s.23.

2.2.2.1.1. Beşeri Sermaye Modeli

Kadın ve erkek eşitsizliklerini, ücret farklılıklarını, cinsiyete dayalı mesleki yoğunlaşmayı arz yönlü olarak açıklayan ve en çok kabul gören yaklaşımdır. Bu model emeğe yönelik yatırımın geleceğe dönük verimlilik ve kazanç getirisi beklentisi oluşturacağını ifade etmektedir. Kadınlar doğum nedeniyle iş gücü piyasasından uzak kalmaktadır. Bu durumda iş deneyimlerinin ve tecrübelerinin düşük olmasına sebep olmaktadır. Bu doğrultuda kadınların verimlilik, işe ve kariyere bağlılık, eğitime ilişkin istek, başarı ve deneyim konularında erkeklere oranla daha düşük seviyelerde kaldığı düşünülmektedir. Bu nedenle kadınların daha az ücret alarak, düşük statülü işlerde çalıştırılması gerektiğini savunmaktadır.[161]

2.2.2.1.2. İstatiksel Ayrımcılık Modeli

İstatiksel ayrımcılık modelinde işverenlerin özellikle işe alım sürecinde ayrımcılık yapmalarının nedenini adayların nitelik ve verimlilikleri ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmamalarına bağlamaktadır. Bu doğrultuda işverenler karar aşamasında sadece objektif verilere bakarak yeterli bilgiyi elde edemedikleri için subjektif verileri de değerlendirerek karar almaktadırlar. Bu durum işverenlerin ön yargılı olduğu gruba dahil kişilerin istihdamını zorlaştırmaktadır. Fakat model işverenlerin işe alım yaparken ön yargılarla hareket etmediklerini, tamamen ekonomik sebeplerle erkekleri tercih ettikleri için ayrımcılık durumunun ortaya çıktığını savunmaktadır. İşverenler kadınların eğitim düzeyleri, çalışma yaşamındaki süreklilikleri, örgüte bağlılıkları, kariyer istekleri erkeklerle aynı olsa da işe alım yaparken yinede erkek adayları boş kadrolara tercih etmektedir. Bu yaklaşım aynı zamanda kadınlara karşı ön yargılı olan işverenlerin işe alım sürecinde hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı kadın adaylara ayrımcılık yapmasının önünü açmaktadır.[162]

---

[161] Acar, s.24; Parlaktuna, s.1219-1220; Durmaz, Şerife. (2016). "İşgücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engeller", **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.2, No.3, s.46-47 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/263795 (Son Erişim:24 Şubat 2020); Bilir-Güler, Seyhan. (2005). "Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar:Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma", **Doktora Tezi.** Ankara:Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.49-50.

[162] Acar, s.24-25; Bilir-Güler, s.52-53.

2.2.2.1.3. Ayrımcılık Duyguları Modeli

Gary Becker tarafından literatüre kazandırılan bu model "Becker Yaklaşımı" olarak da isimlendirilmektedir. Becker işverenlerin ön yargıları nedeniyle kadınlara erkeğe ödenen ücretten ayrımcılık katsayı kadar düşük ücret ödenmesinin eşitlikten uzak bir uygulama olduğunu savunmaktadır. Ayrıca ayrımcılığın sadece işveren tarafından uygulanmadığını, çalışan ve müşteriler tarafından da uygulandığını söylemiştir. Bu doğrultuda işveren kadınlara karşı ön yargılıysa ve işe alınması gereken kişi bir kadınsa, bu kişiye erkek çalışanlarına oranla daha az ücret ödeyerek ayrımcılık yapmaktadır. Bunun aksine bazı işverenler ise kadın ve erkek arasında ayrımcılık yapmamaktadır. Kadın ve erkekleri tam ikame kabul eden bu işverenlerin ayrımcılık katsayıları sıfıra eşittir ve ücret farklılıklarından kaçarak emeğin maliyetini düşürmektedir. Bu sayede ürünlerin maliyetlerini düşürerek, ayrımcılık yapan firmayı piyasa dışına itmektedir.

Yukarıda bahsedildiği üzere ayrımcılık sadece işverenler tarafından yapılmamakta, bazı durumlarda çalışma arkadaşı veya müşteriler tarafından da yapılabilmektedir. Bu doğrultuda bazı çalışanlar kendilerinden üst kademede bulunan kadın çalışanlardan emir almak istememektedir. Bu durum bazı pozisyonlarda kadın ve erkeğin ücretlerinin farklılaşmasına neden olmaktadır. Müşteriler ise bazı meslek gruplarında kadınlarla değil, erkeklerle muhattap olmak, onlardan hizmet almak istemektedir. Bu nedenle bu meslek gruplarında ücret farklılaşması artarak ayrımcılığa ve mesleki katmanlaşmaya sebep olmaktadır.

2.2.2.1.4. Aşırı Kalabalıklaşma Modeli

Bu model 1918 yılında Millicent Fawcett tarafından öne sürülmüştür. Fawcett kadınlara uygulanan ayrımcılığı işverenlerin ön yargı ve tutumları nedeniyle belli sektörlere ve meslek gruplarına girmelerinin engellenmesi ve bu nedenle vasıfsız, düşük statülü işlere tercih edilmesi şeklinde ifade etmiştir. Bu model 1922 de Edgeworth tarafından kadın ve erkeklerin yoğunlaştıkları mesleklere göre ücret farklılaşmasını incelemek üzere kullanılmıştır. Aşırı kalabalıklaşma modelinin diğer modellerden farkı, mesleki ayrımcılığı baz alarak, tam rekabetçi iş gücü piyasası varsayımını terk

etmesidir. Bu teoriye göre kadın ve erkekler aynı nitelik, özellik ve yeteneğe sahip olsalar, aynı işi yapsalar dahi çoğu iş kadın ve erkek işi olarak tanımlandığı için kadınlar erkeklerle rekabet edemeyecek, bu nedenle daha az ücret alacaklardır.

2.2.2.2. Kurumcu Yaklaşım

Kurumcu yaklaşım kimin işe alınacağına ve işten çıkarılma aşamasında ne kadar ücret ödenmesi gerektiğine karar veren kuramdır. Ayrımcılık tabakalaşmaya yol açmaktadır. Bu bağlamda neoklasik yaklaşım ayrımcılığı meşrulaştırarak çalışanların belirli bir tabakada iş bularak beceri kazandıkça bir tabakadan diğerine geçmesini zorlaştırmaktadır. Bu durum mesleki tabakalaşmayı daha da güçlendirmektedir.[163]

2.2.2.2.1. İkili Rol Yaklaşımı

İkili rol yaklaşımı kadın iş gücünün, iş gücü piyasasındaki yerini açıklamak için ortaya atılmış ilk yaklaşımdır. Bu yaklaşım hem ev içinde hem de iş yaşamında kadına birtakım sorumluluklar yüklendiğini ifade etmektedir. Aynı zamanda kadının işte ve evde cinsiyet rolleri nedeniyle erkeğe tabi olmasını önemsemeyerek bunun olağan bir durum olduğunu savunmaktadır. Kadın hangi işle meşgul olursa olsun bu yaklaşıma göre birincil görevi ev içi sorumluluklar ve çocuk bakımıdır. Bu nedenle ikili rol yaklaşımı kadının toplumsal cinsiyetinin kendisine atfettiği sorumlulukları yerine getirmesi halinde çalışmasını uygun bulmakta, aynı zamanda işinin ikinci planda olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu durum kadına çok fazla sorumlukluk yükleyerek bir süre sonra işten ayrılmasına neden olmaktadır. Buna ek olarak kadınların iş gücü piyasasında geçici çalışmalarına, bilgi, beceri düzeyi yüksek olmayan, vasıfsız, düşük statülü ve ücretli işlerde çalışmasına da neden olabilmektedir.

2.2.2.2.2. İş gücü Piyasasının Bölünmesi Yaklaşımı

Bu yaklaşım kadına yapılan ayrımcılığı ve iş gücü piyasasında ikincil konuma yerleştirilmesini piyasanın ikili yapıya sahip olmasına bağlamaktadır. Yaklaşım piyasaların birincil ve ikincil piyasa şeklinde ikiye bölündüğünü ifade etmektedir. İşverenler birincil piyasada yüksek ücret ve iş güvencesi bulunduğu için daha çok erkek

[163] Acar, s.25-27.

adayları, ikincil piyasada ise geçici iş, düşük ücret ve iş güvencesi bulunduğu için daha çok kadın adayları istihdam etmektedir. Bu doğrultuda yaklaşım birincil piyasadaki ücretlerin uzmanlaşma ve uzun süreli eğitime bağlı olarak yükseldiğini savunmaktadır. Bu nedenle işverenler aile içi sorumlulukları nedeniyle kadın çalışanların işten ayrılma ihtimallerini yüksek gördüğünden kadın adayları istihdam etmemekte veya kadın çalışanlara yatırım yapmak istememektedir. Aynı zamanda uzmanlık ve eğitimleri yeterli görülmeyen kadın çalışanlar daha çok ikincil piyasada istihdam edilmekte, birincil piyasaya geçişleri oldukça zorlu ve meşakkatli yolları beraberinde getirmektedir. Bu nedenle birincil piyasa daha çok erkek işi olarak nitelendirilen mesleklerden oluşurken, kadın çalışanların bu piyasada tutunmalarının önüne ciddi engeller konulmaktadır.[164]

2.2.2.2.3. Marksist Yaklaşım

Marksist Yaklaşım kapitalist sistem içinde üretim maliyetlerini düşürmek adına düşük ücretlerle çalışacak iş gücü stoğuna ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle kadınlar genellikle bu iş gücü stoğunu oluşturarak ihtiyaç duyulduğunda piyasaya çekilmektedir. İhtiyaç kalmadığındaysa tekrar iş gücü piyasasından çıkarılarak yedek işgücü stoğu olmaya devam etmektedir. Ataerkil toplumlarda kadınların işe giriş çıkışları erkekler kadar tepki çekmediğinden, kadınlar stok olarak kullanılmaya devam etmektedir.[165]

2.2.2.2.4. Feminist Yaklaşım

Bu yaklaşım kadınların iş gücü piyasasında neden ikincil planda çalıştırıldığını ve daha düşük statülü, vasıfsız işlerde yoğunlaştıklarını açıklamaya çalışmaktadır. Bu doğrultuda feminist yaklaşım kadınların ayrımcılığa uğrama nedenini "Patriarkal-Erkek Egemen" sistemin hakim olduğu değer yargılara bağlamaktadır. Aynı zamanda piyasaların yansız olmadığını ve belirli cinsiyet gruplarının avantajlı konumda bulundukları savunmaktadır. Anker ve Hein'in 1986 da ileri sürdükleri bir düşüncede toplumlarda bazı işler kadın ve erkek işi olarak ayrılmakta, çoğu zaman kadın işi olarak

[164] Acar, s.27-28; Durmaz, s.45-48; Dalkıranoğlu, s.23-24; Bilir-Güler, s.49-51.
[165] Acar, s.28; Dalkıranoğlu, s.24.

nitelendirilen işler küçük ve önemsiz görülerek, düşük ücrete tabi tutulmaktadır. Bu durum kadın ve erkek arasında ücret farklılaşmasına ve tabakalaşmaya neden olmaktadır.[166]

Tüm bu yaklaşımlara ek olarak Bilir-Güler araştırmasında Cinsiyetçi Rol Toplumsallaşması Yaklaşımı'nı da bu yaklaşımlar arasına ekleyerek cinsiyete dayalı ayrımcılığı açıklamaya çalışmıştır. Bu yaklaşıma göre kadınlar iş gücü piyasasına girmeden önce de ayrımcılığa uğramaktadır. Bu ayrımcılık çalışmaya başladığında da devam ederek kadınların ikincil konumda olmalarına neden olmaktadır. Bu doğrultuda yaklaşım ayrımcılığın nedenini kadın ve erkeklerin toplumsal farklılıklarına bağlamaktadır. Buna göre erkek ailesini koruyan, otoriter ve saldırgan bir yapıya sahipken, kadın ev işleriyle ilgilenen, korunmaya muhtaç bir yapıya sahiptir. Bu nedenle kadınlara ev işlerinin uzantısı işler verilirken, erkeklere daha nitelikli, karar verici rollerin baskın olduğu işler verilmektedir.[167] Bu durumda tabakalaşmaya neden olmaktadır.[168]

Tabakalaşma hakkında kısa bir dipnot geçecek olursak bu kavramın literatürde ikiye ayrıldığı, yatay ve dikey olarak farklılaştığı görülmektedir. İşlerin kadın ve erkek işi olarak ayrılmasına yatay tabakalaşma, aynı niteliklere sahip kadın çalışanların erkeklerle aynı iş yerinde olmasına rağmen farklı pozisyonda çalışmasına ise dikey tabakalaşma denilmektedir. Yatay tabakalaşmada sektörler formal ve enformal sektör olarak ikiye ayrılmaktadır. Formal sektörde esneklik olmadığı için (yüksek vergi makası, yüksek işten çıkarma maliyeti) kadınlar daha çok enformal sektörlerde çalıştırılmaktadır. Formal sektörler üretken bir yapıya sahipken, enformal sektörler düşük üretken yapıya sahip sektörlerdir. Bu nedenle enformal sektörlerde eğitim düzeyi düşük, geçici olarak çalışacak, niteliksiz kişiler istihdam edilmektedir.

Bu doğrultuda düşük eğitimli kadınlar yatay katmanlaşma ile, yüksek eğitimli kadınlar ise dikey katmanlaşmayla karşı karşıya kalmaktadır. Buna ek olarak enformal sektör koşullarının kötü olması kadınların evliliği ve ev hanımlığını bir kaçış olarak

[166] Acar, s.29; Parlaktuna, s.1220; Dalkıranoğlu, s.25-26; Bilir-Güler, s.51-52.
[167] Bilir-Güler, s.53.
[168] Acar, s.29; Parlaktuna, s.1220; Dalkıranoğlu, s.25-26; Bilir-Güler, s.51-52.

görmesine neden olarak iş gücü piyasasından ayrılmasına neden olmaktadır.[169] Mahmutoğlu cinsel ayrımcılığı kuramsal olarak açıklayan yaklaşımları üç başlık altında sıralamış ve açıklamıştır:[170]

Fonksiyonalist Yaklaşım: Fonksiyonalist yaklaşım cinsel ayrımcılık kavramını cinsiyetler arasındaki geleneksel iş bölümü ve buna bağlı olarak ortaya çıkan cinsiyet rolleri ile açıklanmaya çalışmaktadır. Yaklaşıma göre cinsel ayrımcılığın ortaya çıkmasında cinsiyet rollerinin etkisi bulunmaktadır. Öte taraftan bu kuram kişilerin biyolojik özellikleri ve sosyalleşme sürecindeki farklılıkları üzerinden üretilen iki teoriyle erkeğin egemenliğinin kaynağını da açıklamaya çalışmıştır. Birinci teoride erkeğin tarih öncesi çağlarda gücü sayesinde hayatta kalma becerisini geliştirmesi ve bunun sonucunda toplumsal ilişkilere mutlak hakim olması durumuyla erkek egemenliği arasında bağ kurulmaya çalışılmıştır. İkinci teori ise kadının doğurganlığı sonucu ev içindeki sorumluluklarının artması ve evde kalmak zorunda kalmasıyla, erkeğin daha çok gelir getirici işlerde çalışması ve ailesini koruması durumlarının egemenliği almasında etkili olduğunu savunmaktadır. Bazı yazarlar bu yaklaşımı değişen toplumsal koşullara uyum sağlamadığı için eleştirmektedir. Çünkü kadın ve erkek rolleri zaman içinde değişmiş ve eşitlenmiştir. Kadın artık sadece ev içi sorumluluklarını yerine getirmemekte, aynı zamanda evin dışında çalışarak gelir getirici işlerde sorumluluk da alabilmektedir. Diğer taraftan sanayileşmeyle birlikte erkek gücüne bağlı olan işler azalmış böylece kadın ve erkek işi arasındaki çizgi görünmez hale gelmiştir. Fakat tüm bu gelişmelere rağmen hala sosyal beklentiler ve kalıpyargılar nedeniyle kadın ve erkek arasındaki eşitlik uygulamada sağlanamamıştır.

Çatışmacı Yaklaşım: Çatışmacı yaklaşıma göre cinsel ayrımcılık ve eşitsizlikler, gücün elde edilmeye çalışılması sırasında çatışma ve anlaşmazlıklar sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda kadın ve erkek ilkel toplumlardan beri gücü ele geçirmek için birbirlerine üstünlük kurmaya çalışmış bu nedenle de çatışmalar yaşanmıştır. Engels (2011) de kadın erkek arasındaki eşitsizliği çatışma ile açıklamaktadır. İlkel toplumlarda anaerkil aile düzenin kadına getirmiş olduğu soyluluk

[169] Parlaktuna, s.1220-1224.
[170] Dalkıranoğlu, s.12-14.

ve saygı servet edinme ve mülkiyet ile farklılaşmaya başlamıştır. Erkekler fiziksel güçleriyle ele geçirdikleri mülkiyet ve geçinme gereçleri ile para kazanmaya başlamış, bu nedenle kadınlara duyulan saygı azalmıştır. Sanayileşmeyle birlikte kadınlar çalışma hayatına dahil olarak sosyal statülerini değiştirmeye çalışmışlardır. Fakat erkekler gücü ellerinde tutmak için yasalar ve ideolojik araçlarla rekabeti kendi lehlerine çevirerek kadınlara karşı avantajlı konumlarını korumuşlardır. Bu doğrultuda çeşitli siyasi ve ekonomik kurumları oluşturarak kadının gücü ele geçirmesine engel olmuşlardır.

Etkileşimci Yaklaşım: Etkileşimci yaklaşım cinsel ayrımcılığı açıklamaya çalışırken toplumsal cinsiyet kavramından yararlanmıştır. Kadın ve erkek yaşadıkları topluma göre sosyalleşme sürecinde kadınsı ve erkeksi davranışları öğrenerek bu davranışları içselleştirmektedir. Öğrenmiş oldukları bu davranışlar toplumsal cinsiyetlerini oluşturarak tüm yaşamına etkili olacak birincil kimliklerinin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu sosyal kimlikler çoğu zaman baskı ve zorlama yoluyla kişiye empoze edilmeye çalışılmakta, bu kimliklere uygun davranmayanlar ise toplum tarafından cezalandırılmaktadır. Kadın ve erkek arasında yaşanan etkileşimlerde öğrenilmiş toplumsal roller sebebiyle ayrımcılık daha da derinleştirmektedir. Çünkü toplum tarafından özellikle erkek egemen kültürün yaygın olduğu yerlerde erkeklerin daha baskın olduğu, kadınların ise pasif ve daha zayıf olduğu kişilere küçük yaşta öğretilmektedir. Bu nedenle erkekler öğretilmiş bu normlarla kadınlara karşı daha kolay üstünlük kurabilmektedir.

2.2.3. Ayrımcı Uygulamalar ve Politikalar

Cinsiyete dayalı ayrımcılık toplumsal yaşamın her aşamasında bireylerin karşısına çıkmakla birlikte daha çok kadınların karşısına çıkan bir engelleme olarak göze çarpmaktadır.[171] Cinsiyete dayalı ayrımcılığın ortaya çıkış alanlarının başında da iş yaşamı gelmekte olup kadınlar cinsiyete dayalı ayrımcılığa çalıştıkları sırada sıklıkla maruz kalmaktadır.[172] Ayrımcılık neticesinde kadınlara haklı gerekçe gösterilmeden uygulanan pek çok farklı uygulama ve politika sonucu hak kayıpları ortaya

[171] Çelik, Ahmet ve Altıntaş, Volkan. (2017). "İşgören Bulma ve Seçiminde Cinsiyet Ayrımcılığının Etkisi:İzmir'deki A Grubu Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma", **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi,** Vol.14, No.1, s.92 https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/290628 (Son Erişim:21 Şubat 2020)
[172] Boy, s.17-18; Parlaktuna, s.1223.

çıkmaktadır.[173] Yapılan ayrımcılığa gerekçe olarak iş yaşamındaki uygulamaların erkek egemen yönetim tarzına göre şekillendiği, değerlerinin ve usullerinin bu yönetim tarzı üzerine kurulduğu gibi açıklamalar gösterilmektedir.[174]

Kocacık ve Gökkaya' ya göre cinsiyet faktörüne bağlı olarak kadınların iş yaşamında karşılaştıkları haksız eylemler sırasıyla; eğitim ve mesleki eğitimde eşitsizlik, iş bulma ve yükselmede eşitsizlik, ücretlendirmede eşitsizlik, sosyal haklardan yararlanmada eşitsizlik, cinsel tacizdir.

Konunun daha iyi anlaşılması için yukarıdaki ayrımcı politikaları açıklayacak olursak iş bulmada eşitsizlik, kadınların fizyolojik özellikleri ve doğurganlığı nedeniyle maruz kaldığı eşitsiz uygulamaların bütününü kapsamaktadır.[175] Özellikle güç gerektiren işlerde kadınların güçlü olmadığı düşüncesiyle bu tarz işlere tercih edilmemeleri veya kadınların doğum öncesi ve sonrası yasal olarak hak kazandıkları doğum izinleri sebebiyle işverenlerin kadın çalışanları şirket için maddi külfet olarak görmesi, bu nedenle iş gücü piyasası dışında tutması yapılan ayrımcı uygulamalara birer örnektir.[176] Bu sebeple kadınların işe alınmadan önce aile ilişkileri incelenmekte,[177] ön yargılar nedeniyle evli ve çocuklu kadınlar, bekar ve çocuksuz kadınlara göre iş bulma konusunda daha fazla zorlanmaktadırlar.[178] Buna ek olarak yapılan araştırmalar eğitim seviyesi yüksek olan kadınların istihdam aşamasında eğitim seviyesi düşük olan kadınlara oranla daha az ayrımcılığı uğradığını göstermektedir. Bu nedenle toplumda kadın ve erkek arasında eğitim açısından fırsat eşitliğinin sağlanması, kadının kendisini

[173] Öztürk, İrem. (2015). "İş Yaşamında Üretkenlik Karşıtı Davranışlar: Ayrımcılık ve Adaletsizlik Algıları ile Olumsuz Duyguların Etkileri", **Yüksek Lisans Tezi.** Ankara:TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, s.10-11.
[174] Kurşun, Özgü. (2006). "İş Hukukunda Eşit Davranma İlkesi ve Cinsiyet Temelli Ayrımcılık", **Uzmanlık Tezi.** Eskişehir:Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.78; Akyüz ve Özyer, s.57; Aktaş, Ahmet. Algür, Seden. Cengiz, Funda. (2009). "Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Açısından Değerlendirilmesi:Antalya'da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma", **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,** s.271 https://www.academia.edu/6923069/7.ULUSAL_Y%C3%96NET%C4%B0MVEORGAN%C4%B0ZASYON_KONGRES%C4%B0_B%C4%B0LD%C4%B0R%C4%B0LERK%C4%B0TABI (Son Erişim:23 Şubat 2020)
[175] Kartal, Mustafa ve Çoban, Orhan. (2018). "Emek Piyasasında Kadın Çalışanlara Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı: Kahramanmaraş Tekstil Sektörü Örneği", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** No.39, s.72 http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/1340/1150 (Son Erişim: 22 Şubat 2020)
[176] Mayatürk, s.84.
[177] Tekin-Epik ve Umutlu, s.36.
[178] Alparslan ve diğerleri, s.70; Tekin-Epik ve Umutlu, s.32.

geliştirerek daha iyi konumlara gelmesi ve kadın istihdamının artması açısından önemli bir husustur.[179]

Yükselmede eşitsizlikte ise, kadınların her ne kadar gelişen ve küreselleşen dünyada geleneksel rolleri değişmiş, toplumsal ve ekonomik yaşamdaki rolleri farklılaşmış bulunsa da terfi etme, üst kademelere yükselme hususlarında erkeklerin gerisinde kalmalarına engel olamamıştır.[180] İlkel toplumlarda anaerkil bir aile yapısı mevcut iken kadınlar sahip oldukları fizyolojik özellikleri nedeniyle değer ve saygı görmüşlerdir.[181] Fakat günümüz iş dünyasında kadınların sahip oldukları aynı fizyolojik özellikler, toplumsal ön yargılar nedeniyle dezavantaja dönüşmüş, [182] verimliliği düşürdüğü gerekçesiyle[183] kadınları iş dünyasının dışına itmiş,[184] kariyer olanaklarından yoksun bırakmıştır. Bu nedenle işverenler genellikle erkekleri ve bekar kadınları terfi aşamasında evli kadınlara tercih etmektedir.[185]

Yükselmede eşitsizliğin diğer bir nedeni ise erkeklerin gücü paylaşma konusundaki isteksizliği ve üst kademelerde kadınlarla çalışılmak istenmemesidir.[186] Jeanquart ve Sekaran (1994) kadın ve erkek yöneticilerle ilgili yaptıkları bir çalışmada kadın çalışanların erkek yöneticilere kadın yöneticilerden daha çok güvendiğini tespit etmiştir. Valentin ve arkadaşları (2002) kadın veya erkek tüm çalışanların kadın yöneticiler ile çalıştıklarında daha az sorumluluk aldığını düşündükleri yönünde gözlemler yapmışlardır. Williams ve Locke (1999) ise kadın çalışanların kadın yöneticilerden daha az destek gördüğünü ve mentorluk aldığını belirlemişlerdir. Burke

---

[179] Erdoğan, Savaş ve Yaşar, Sema. (2018). "Türkiye'de Kadın İstihdamının Gelişimi: Konya- Karaman Örneği", **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,** Vol.20, No.34, s.20-27 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/499510 (Son Erişim:31 Ocak 2020)

[180] Aytaç, Serpil. Mustafa, Sevüktekin. Özlem, Işığıçok. (2002). "Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği", **Ankara:Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayını,** s.26; Onay, Meltem ve Heptazeler, Orkide. (2014). "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi,** Vol.6, No.2, s.74 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/151082 (Son Erişim:22 Şubat 2020)

[181] Çelik ve Altınbaş, s.92; Çopur ve Çiçek, s.3.

[182] Alparslan ve diğerleri, s.70.

[183] Tekin-Epik ve Umutlu, s.37.

[184] Alparslan ve diğerleri, s.70.

[185] Tekin-Epik ve Umutlu, s.32.

[186] Özdevecioğlu, Mahmut. Çelik, Cemile. Akın, Mahmut. İnce, Mahmut. (2009)."Çalışanların Ruhsal ve Fiziksel Sağlıkları ve Yöneticilerin Cinsiyeti:Bankacılık Sektörü Örneği", **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,** s.256-257 https://www.academia.edu/6923069/7.ULUSAL_Y%C3%96NET%C4%B0MVEORGAN%C4%B0ZASYON_KONGRES%C4%B0_B%C4%B0LD%C4%B0R%C4%B0LERK%C4%B0TABI (Son Erişim:23 Şubat 2020); Bulut ve Kızıldağ, s.86; Parlaktuna, s.1229.

ve McKeen (1995) kadın yöneticilerle çalışan kadın çalışanların daha yüksek seviyelerde işten ayrıldığını veya işten ayrılma niyeti gösterdiklerini gözlemlemişlerdir.[187]

Bir diğer eşitsizlik uygulaması olan ücretlendirmede eşitsizlik ise pek çok sektörde kadınların erkeklerle aynı işi yapmasına, aynı eğitim seviyesine sahip olmasına rağmen erkeklerden daha düşük ücretlerde çalıştırılmasıdır.[188] Kadının iş gücü piyasasındaki konumuna bakıldığında niteliksiz, emek yoğun işlerde düşük ücretlerle çalıştırıldığı görülmüştür.[189] Ücretlendirme için belirlenen performans kriterlerinde kadın veya erkek olma konusunda belirgin farklılıklar görülmese de yöneticilik kademeleri için tanınan ücret, yan hak ve diğer parasal olanaklardan yararlanmaları erkeklere göre daha zor ve uzun zaman alan kadınlar için bir dezavantaj oluşturmaktadır.[190]

Hoffman, Everett (2005) ve Stockford (2004) kadın ve erkeklerin belirli iş kollarında yoğunlaşması, erkeklerin eğitim ve iş yaşamında avantaj sağlanması gibi unsurların erkekleri ücret artışı ve terfi uygulamaları konusunda avantajlı konuma getirdiği için kadınların daha düşük ücretlerle çalışmak durumunda kaldıklarını düşünmektedirler.[191] Steans kadınlara çalışma yaşamında aynı özelliklere ve niteliklere sahip olmasına rağmen erkeklerden daha düşük ücret ödenmesini toplum tarafından atfedilen rollerden erkeğin para kazanma sorumluluğu rolüne bağlamaktadır. Littleton'a göre ise adil olmayan ücret ödemeleri kadın ve erkeğe özgülenen kalıplaşmış sorumlulukları daha da pekiştirmektedir. Yazara göre eşit işe eşit ve adil ücret ödemeleri yapılmalı,[192] kadının aile içindeki sorumluluğunun haksız dağılımı, erkeğe de

[187] Özdeveci ve diğerleri, s.258.
[188] Dalkıranoğlu, Tülin ve Çetinel, Fatma, Gül. (2008). "Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** No.20, s.279 http://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/17/files/DERG_/20/277-298.pdf (Son Erişim:10 Ocak 2020); Yalçın ve Ağca, s.8.
[189] Aytaç ve diğerleri, s.30; Tekin-Epik ve Umutlu, s.35-37; Koç, Gizem. Bakır-Demir, Tuğçe. Öner-Özkan, Bengi. (2019). "Türkiye'de Çalışan Annenin Sosyal Medyadaki Sosyal Temsilleri", **Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi,** Vol.11, No.21, s.402 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/896035 (Son Erişim:23 Şubat 2020)
[190] Alparslan ve diğerleri, s.70-71; Onay ve Heptazeler, s.75.
[191] Alparslan ve diğerleri, s.71; Erdoğan ve Yaşar, s.18.
[192] Kaya, Gözde, s.105; Alisbah-Tuskan, s.447.

aile içi sorumluluklar yüklenerek eşitlenmeli, bu sayede kadın ve erkek arasındaki denge kurulmalıdır.[193]

Cinsel taciz kişinin rızası olmamasına rağmen, sözlü veya sözsüz kişinin cinselliğine yönelik her türlü rahatsız edici davranışlardır.[194] Cinsel taciz literatürde ayrımcılık olarak değerlendirilmesine rağmen kanunlarda ayrımcılık olarak tanımlanmamaktadır. Sadece İş Kanunu'nun sözleşmeyi fesih nedenlerinin alt başlığı olarak karşımıza çıkmakta, haklı fesih nedeni olarak kanunda kendine yer bulmaktadır.[195] Bu doğrultuda tacize uğrayan kadın çalışanlar, bu durumu haklı sebep göstererek işten ayrılabilmektedir. Fakat bu çoğu zaman işten ayrılma zorunluluğu doğurduğu için ve toplumsal baskılar kadının bu yöndeki ifade beyanlarını engellediği için cinsel taciz örtbas edilmekte, hiç gün yüzüne çıkmadan kabullenilmektedir.[196]

2.2.3.1. Kadınların Kariyerleri Önündeki Engeller

Eğitim seviyesi daha yüksek kadınların iyi kademelerde iş bulabilme oranları daha yüksekken, işe girdikleri pozisyondan daha yüksek kademelere yükselmeleri ise cam tavan sendromu nedeniyle pek mümkün olmamaktadır.[197] Cinsiyete dayalı ayrımcılıkta önemli bir yeri olan cam tavan sendromu kavramı ilk kez 1986 yılında finans ve haber gazetesi Wall Street Journal tarafından, kadınlara ilişkin hazırlanan özel bir raporda kendine yer bulmuştur.[198] Bu raporda cam tavan sendromu kadınların ve azınlıkların yükselmeleri önündeki görünmez engellemeler olarak tanımlanmıştır.[199] Bu

---

[193] Yalçın ve Ağca, s.9; Alisbah-Tuskan, s.447-449; Çopur ve Çiçek, s.4; Fidan, s.199.
[194] Konuk, s.1744; Bebekoğlu, Gözdem ve Wasti, S. Arzu. (2002). "Çalışan Kadınlara Yönelik Cinsiyet Temelli Düşmanca Davranışların Sebepleri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", **Yönetim Araştırmaları Dergisi,** Vol.2, No.2, s.216-217
https://www.researchgate.net/publication/264933877_Calisan_kadinlara_yonelik_cinsiyet_temelli_dusmanca_davranislarin_sebepleri_ve_sonuclari_uzerine_bir_arastirma (Son Erişim:22 Şubat 2020)
[195] Bilgin, Birgül, s.314; Dinç, Esra. Arslan, Mehmet, Lütfi. Çetin. Canan. **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 3. Baskı, İstanbul:Beta Basım, 2014, s.204.
[196] Bilgin, Birgül, s.314; Dalkıranoğlu, s.53-54.
[197] Mayatürk, s.91; Taşlıyan, Mustafa. Çiçekoğlu, Hüseyin. Afşar, Alican. (2017). "Cinsiyet Ayrımcılığı Algılamasının Kadın Kariyeri Üzerine Etkileri: Bir Alan Araştırması", **25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,** s.6; Sarı, Murat. (2017). "Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Ayrımcılığın Kadının Çalışma ve Siyasal Yaşamdaki Yerine Etkisi", **İnsan Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi,** Vol.6, No.2, s.1199
http://www.itobiad.com/tr/download/article-file/313018 (Son Erişim:27 Ocak 2020); Parlaktuna, s.1220.
[198] Dalkıranoğlu, s.49-51; Yalçın ve Ağca, s.8; Onay ve Heptazeler, s.78; Aktaş ve diğerleri, s.271.
[199] İraz, Rıfat. (2009). "Çalışma Yaşamında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarının Karşılaştırılması", **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,** s.277-278
https://www.academia.edu/6923069/7.ULUSAL_Y%C3%96NET%C4%B0MVEORGAN%C4%B0ZASYON_KONGRES%C4%B0_B%C4%B0LD%C4%B0R%C4%B0LERK%C4%B0TABI (Son Erişim:23 Şubat 2020)

bağlamda İraz (2009) ve Güleç (2015) kadınların cam tavan sendromu yaşamalarını etkileyen unsurları üç başlık altında şu şekilde tablolaştırmıştır:[200]

Tablo 1. Kadın Yöneticilerde Cam Tavan Engelleri

Bireysel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller	**Örgütsel Faktörlerden Kaynaklanan Engeller**	**Toplumsal Faktörlerden Kaynaklanan Engeller**
*Çoklu Rol Üstlenme *Kadınların Kişisel Tercih ve Algıları *Öğrenilmiş Çaresizlik *Kraliçe Arı Sendromu *Süper Kadın Sendromu	*Örgüt Kültürü *Örgüt Politikaları *Mentor Eksikliği *İnformal İletişim Ağlarına (Networklara) Katılamama	*Mesleki Ayırım *Stereotipler (Cinsiyetle Bağdaştırılan Kalıplaşmış Önyargılar)

Kaynak: *Güleç, Melike. (2015) "Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama"* ***Yüksek Lisans Tezi.*** *Aydın:Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.42-52.*

Görüldüğü üzere kadının fizyolojik ve toplumsal cinsiyeti üzerinde oluşan olumsuz kalıp yargıların çoğu zaman işe alım ve terfi sürecinde özellikle üst kademe pozisyonları için gerekli olan nitelikleri geri planda bırakmaktadır.[201] Fakat sanılanın aksine liderlik özellikleri kadın veya erkek olarak farklılık arz etmediği, kadınların ve erkeklerin yönetsel pozisyonlardaki yeterliliği konusunda bir fark bulunmadığı pek çok araştırmacı tarafından ispat edilmiştir. Hatta tam tersine Morsink (1966) kadın yöneticilerin davranışlarını erkekler ile kıyaslamak için yapmış olduğu Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi'nde kadın yöneticilerin, erkek yöneticilere kıyasla ikna etme, temsil, üretim odaklı olma, çalışanları bir arada tutma, üstlerini etkileme gibi konularda daha başarılı oldukları tespit edilmiştir.[202] Wood (2000) ise yaptığı bir çalışmada kadınların erkeklere oranla örgüte bağlılık ve iş geliştirme açısından daha iyi

[200] İraz, s.278; Güleç, s.42-52; Akdöl, Buket. (2009). "Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık: İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma", **Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul:İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.55-71; Acar, s.33-42.
[201] Yalçın ve Ağca, s.8.
[202] Onay ve Heptazeler, s.81.

bir yönetici olduğunu tespit etmiştir.[203] Çiçeklioğlu, Taşlıyan ve Afşar (2017) kadınların kariyer basamaklarını çıkarken karşılaştıkları kariyer engellerini aşağıdaki gibi sıralamışlardır:[204]

- **Çoklu rol üstlenme:** Kadınlara ev ve iş alanında fazla sorumluluklar yüklenmesi ve ev içi sorumlulukların erkekler tarafından paylaşılmaması sonucunda kadınların bir alandan (genellikle iş yaşamı) vazgeçmesidir.
- **Cam tavan sendromu:** Kadınların üst yönetime gelmelerinde bilgi, beceri, yeteneklerinin gözardı edilmesi, ilerlemelerini engelleyen, görünmez engeller konulmasıdır.
- **Mentor eksikliği:** Mentor kelime anlamıyla danışman, rol model ve rehberlik eden kişiyi ifade etmektedir. Mentorluk ise işe yeni girmiş deneyimsiz çalışanları desteklemek, rehberlik etmek için deneyimli kişinin bu doğrultuda deneyimsiz çalışanla amaca yönelik kurmuş olduğu iletişimdir.
- **İnformal iletişim ağlarına katılamama:** Çalışanlar yönetimin nasıl motive edileceğini, üst kademede hangi projelerin ilgi gördüğünü, şirket içinde hangi mevkilerin söz sahibi olduğunu ve bu pozisyonlara kimlerin aday gösterildiğini örgütlerde kurulan networking sayesinde öğrenebilmektedir. Bu ağlara katılımının mümkün olmaması kadınları dezavantajlı konuma düşürmektedir.
- **Basmakalıp yargılar:** Her toplumda az yada çok kadın yöneticilere karşı basmakalıp yargılar bulunmaktadır. Bu yargılar kadınların kariyerleri önündeki başa çıkılması gereken en büyük engelleri oluşturmaktadır.
- **Ayrımcılık:** Kişilerin bilgi, beceri ve yetenekleri gözardı edilerek cinsiyet, ırk, din, engellilik durumlarına göre subjektif kararlar alınmasıdır.
- **Kraliçe arı sendromu:** Kadın çalışanların üst kademeye ilerledikçe yönetim tarzlarını değiştirerek erkek yöneticilerin yönetim tarzını benimsemesi ve kadın çalışanlara engeller koyması durumudur.
- **Mobbing:** Kadın çalışanlara iş yerinde kötü muamele edilmesi, şiddet, baskı, hakaret ve olumsuz davranışlar gösterilerek psikolojik baskı yoluyla işten

[203] Arlı, Erdal. (2013). "Deniz Turizm Sektöründe Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cinsiyet Önyargısı: Karamürsel Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", **Çalışma ve Toplum,** No.38, s.248 http://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php (Son Erişim:22 Şubat 2020)
[204] Taşlıyan ve diğerleri, s.5-6.

uzaklaştırılmaya çalışılması durumudur. Bu durum örgütlerde sosyal ve ekonomik yapıyı bozarak verimliliğin düşmesine, örgütsel bağlılığın azalmasına da neden olmaktadır.

Günümüze kadar yapılmış çoğu çalışma ve araştırmada çoğunlukla kadınların erkek egemen sektörlere ve mesleklere girişleri ve yükselmeleri önündeki engellemelere odaklanılmış, madalyonun diğer yüzüne çoğunlukla bakılmamıştır. Bunun nedenini ise yazarlar erkeklerin kadınlara oranla daha az farklı cinsin egemen olduğu mesleklere girmeye çalışmalarına bağlamaktadır. Aynı zamanda sanılanın aksine erkekler egemen olmadıkları meslek gruplarında ayrımcılığa çok az maruz kalarak, daha çok avantajlı konumda yer almaktadırlar. Bu duruma literatürde cam asansör adı verilmektedir. Cam asansör sayesinde erkekler hem egemen oldukları, hem de egemen olmadıkları meslek ve sektörlerde yükselme aşamasında herhangi bir engelle karşılaşmayarak, kadın rakiplerine göre daha avantajlı konumda bulunmaktadır. Aynı zamanda erkek adaylar bu mesleklerde daha çok teşvik edilerek, daha hızlı bir şekilde terfi ettirilmektedir.[205]

2.2.4. Cinsiyet Ayrımcılığı ile İlgili Yasal Düzenlemeler

Ayrımcı uygulamalara karşı devletler de sessiz kalmamış cinsiyet ayrımcılığına dayalı çeşitli sözleşmeler imzalayarak toplumda ve iş hayatında yaşanan ayrımcılığı minimum seviyede tutabilmek için çaba sarf etmişlerdir.[206] Bunun ilk örneklerinden olan avrupa topluluklarına ait belgeler incelendiğinde iş hayatında cinsiyete dayalı ayrımcılık ile ilgili düzenlemelere yer verildiği göze çarpmaktadır. 1957 yılında Roma Anlaşması'nın 119. maddesinde ücret eşitliği ile ilgili "Her üye devlet, ilk aşama boyunca, aynı iş için kadın ve erkek işçilere eşit ücret ödenmesi ilkesinin uygulanmasını temin eder ve daha sonra bu uygulamayı sürdürür." ifadesine yer verilmiştir.[207] Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından 6 Haziran 1951 tarihinde, Eşit Değerde İş İçin Erkek ve Kadın İşçiler Arasında Ücret Eşitliği Hakkında Sözleşme kabul edilmiştir. Sözleşme ile işçilerin kendilerine uygun işlerde güvenli bir biçimde çalışması, eşit işe

[205] Durmaz, s.53-54.
[206] Alparslan ve diğerleri, s.68.
[207] Alparslan ve diğerleri, s.70; Konuk, s.1730; Kaplan, E. Tuncay, Senyen. (2017). "İş Hukukunda Eşitlik İlkesi ve Cinsiyet Ayrımcılığı", **Türkiye Barolar Birliği Dergisi,** s.232 http://kutuphane.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php (Son Erişim:24 Şubat 2020); Mahmutoğlu, Tuğba. (2017). "İş Hayatında Cinsel Ayrımcılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri" **Yüksek Lisans Tezi.** Ankara:Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.36.

eşit ve adil ücret ödemelerinin yapılması, bireylere örgütlenme ve toplu pazarlık hakkı tanınması hedeflenmiştir.[208] Bu doğrultuda kendisine pek çok ilke belirleyen örgüt, nitelikleri itibariyle kadın ve erkek oldukları için ayrımcılığa uğrayan bireylere insana yakışır işlere sahip olabilmeleri için fırsatlar yaratmaya çalışmıştır.[209]

Uluslararası Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklar Sözleşmesi ise Uluslararası Medeni ve Siyasal Haklar Sözleşmesi ile aynı dönemde kabul edilmiş, ekonomik, sosyal ve kültürel hakları düzenleyen bir sözleşmedir. Bu sözleşmede daha çok çalışma hakkı, ücret hakkı, sendika ve grev hakkı konuları üzerine düzenlemelere yer verilmiştir.[210] Bu sözleşmede taraf devletlerce herkese adil ve elverişli bir ortamda çalışma hakkı tanınmış, özellikle kadın ve erkekler arasındaki eşitsiz çalışma koşulları bakımından eşitliğin sağlanacağı yönünde garanti verilmiştir. Aynı zamanda sözleşme ile kadın ve erkekler arasında herhangi bir ayrım olmadan eşit ve adil ücret ödemesi güvence altına alınmaya çalışılmıştır.[211]

Tüm bunlara ek olarak ayrımcılığa yönelik pek çok düzenleme ve politika üzerinde çalışan CEDAW ise kadınların insan hakları alanında daha çok korunması gerektiğini düşünmekte ve amaçlamaktadır.[212] Kadınlara yönelik ayrımcılık oranındaki artış sebebiyle düzenlenen bu sözleşmenin ortaya çıkışındaki temel gerekçe devletler tarafından tanınan haklara rağmen, uygulamada kadınlara karşı ayrımcı tutum ve davranışların devam etmesidir. Sözleşmede toplumun gelişiminde ve kalkınmasında kadının sağlamış olduğu katkıların toplum tarafından anlaşılmamış olduğu, kadın ve erkeğin aile içi işlerde, çocuk yetiştirilmesinde eşit olmadığı, kadının doğurganlığı nedeniyle iş yaşamında ayrımcılığa maruz kaldığı hususlarına vurgu yapılmıştır. Buna ek olarak kadın ve erkek arasındaki eşitliğin tam olarak sağlanabilmesi için toplumsal

---

[208] _____, https://statik.iskur.gov.tr/tr/kurumumuz/mevzuat/ilo1.htm (Son erişim:08 Ocak 2020); Onaran-Yüksel, s.48; Kaya, Pir, Ali. **Avrupa Birliği ve Türk İş Hukuku Bağlamında Eşitlik İlkesi**, Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s.38.

[209] _____, http://www.ilo.org/ankara/about-us/WCMS_372876/lang--tr/index.htm (Son erişim:08 Ocak 2020)

[210] Usal, Zeynep, Oya. **Avrupa Birliği Sürecinde Uluslararası İnsan Hakları Sözleşmeleri ve Türkiye**, İstanbul:İktisadi Kalkınma Vakfı, 2006, s.16.

[211] Kaya, Gözde, s.25.

[212] Özdamar, Demet. **Türk Kadın Hukuku Mevzuatı**, Ankara:Seçkin Yayıncılık, 2009, s.768; İleri, Ülkü. (2016). "Sosyal Politikalarda Kadın ve Cinsiyet Ayrımcılığı ile İlgili Başlıca Uluslararası ve Ulusal Hukuki Düzenlemeler", **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi,** Vol.5, No.12, s.144-146 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/263365 (Son Erişim: 24 Şubat 2020)

cinsiyet rollerinin değişmesi gerektiğini belirtilmiştir.[213] Türkiye Büyük Millet Meclisi de bu bağlamda kadına karşı yapılan ayrımcılıkların önüne geçebilmek adına bir adım atarak 1985 yılında Kadınlara Karşı Ayrımcılığın Önlenmesi Uluslararası Sözleşmesi'ni imzalamıştır.[214] 1990 yılında ise Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü'nü kurarak kadınların karşılaşmış oldukları ayrımcı muameleleri azaltma yönünde çalışmalar yapmışlardır.[215]

Yukarıda belirtilen sözleşmeler, anlaşmalar ve politikalar dışında Amsterdam Antlaşması, Sosyal Protokol, Lüksemburg Zirvesi, Lizbon Zirvesi ve Avrupa 2020 Bildirisi ile cinsiyete dayalı ayrımcılık hususunda pek çok konuya açıklık getirilmiş, önlemler alınmıştır.[216] Lizbon zirvesinde belirlenen temel politikalarından biri olan kadın istihdam oranının arttırılması, 2000 yılı itibariyle %51 olan kadın istihdam oranının %60'a çıkarılması şeklinde belirlenen stratejilerle desteklenmiştir.[217] 2010 yılında hazırlanan Avrupa 2020 Bildirisi'nde ise kadın çalışanların istihdam oranı %63, erkek çalışanların istihdam oranı %76 olarak saptanmıştır. Rapordan da anlaşılacağı üzere Lizbon Zirvesi'ne göre kadın iş gücü katılım oranı hedeflenen ölçüde artmış fakat yinede erkek istihdamının çok gerisinde kalmıştır. Bu nedenle bildiride 2020 yılına kadar kadın iş gücü oranının %63'den %75'e çıkarılması konusunda stratejik kararlar alınmıştır.[218]

Bunların yanı sıra ücrete ve eşitliğe ilişkin çıkarılmış yasalar, anayasaya eklenmiş ifadeler de bulunmaktadır. Fakat imzalanan anlaşmalara, sözleşmelere ve çıkarılan yasalara ayrımcılık yasağı soyut bir kavram olarak eklenmiş, bireyleri ve

---

[213] Arslan, Gülay. (2004). "Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılmasına Dair Sözleşme (Öngörülen Haklar ve Usuller)", **İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası,** Vol.63, No.1-2, s.4-17 https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/95911 (Son Erişim: 22 Ocak 2020)

[214] Gözütok, F. Dilek ve Acar-Erdol, Tuba. (2017). "Ortaöğretim Öğrencileri İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Öğretim Programı İhtiyaç Analizi: (Bir Anadolu Lisesi Örneği)", **Eğitim ve Bilim Dergisi,** Vol.42, No.190, s.40 https://www.academia.edu/32957363/E%C4%9Fitim_ve_Bilim (Son Erişim:22 Şubat 2020)

[215] Çakıcı, Ayşehan. (2006). "Mersin'deki Kadın Girişimcilerin İş Yaşamını Etkileyen Faktörler", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.8, No.4, s.55 https://www.researchgate.net/publication/295858411_Mersin'deki_Kadin_Girisimcilerin_Is_Yasamini_Etkileyen_Faktorler (Son Erişim:16 Aralık 2019); Kartal ve Çoban, s.69.

[216] Kaya, Gözde, s.79-86; Konuk, s.1734-1735.

[217] Alpan, İnan. (2015). "Avrupa Birliği Ekonomik Yaklaşımı: Lizbon Stratejisi ve Maastricht Kriterleri", **Bankacılar Dergisi,** No.52, s.73 https://www.tbb.org.tr/Dosyalar/Arastirma_ve_Raporlar/avrupa_birligi.pdf (Son Erişim:21 Ocak 2020)

[218] Kaya, Gözde, s.86.

kurumları harekete geçirecek düzenlemeler ve yaptırımlar düzenlenmemiştir.[219] Hal böyle olunca eşitlik sadece görünüşte sağlanmış, yasal olarak yasaklanmış ayrımcı politikalar, uygulamada ayrımcılığı önlemek için yetersiz kalmış, cinsiyet ayrımcılığı iş hayatında ve sosyal hayatta varlığını sürdürmeye devam etmiştir.[220] Bu nedenle yazarlar uygulamadaki başarısızlıkları gidermek ve çözüm yöntemleri bulmak amacıyla cinsiyet anayol yaklaşımını ortaya atmışlar, çeşitli komisyonlarla devletlere kadın haklarına ilişkin sorumluluklar yüklemişlerdir.[221]

2.3. Dini Görüş ve Mezhebe Dayalı Ayrımcılık

Din kavramı dünya dinlerinden daha geniş anlamlarda ifade edilen ateizm, farmasonluk ve aynı din içinde çeşitli inançları da kapsayan bir kavramdır.[222] Fleischer (2004) bu kavrama dayalı ayrımcılığı belli bir dinin veya mezhebin üyesi olmasından dolayı kişilere karşı gösterilen olumsuz davranışlar şeklinde tanımlamıştır.[223] Kacmer ve Perrewe, Anthony'e (2002) göre ise din ve mezhep ayrımcılığı kişilerin iş fırsatları ve dini inançları arasında seçim yapmasını gerektiren, bunu zorunlu kılan durumların meydana gelmesiyle oluşan ayrımcılıktır.[224] Dine dayalı ayrımcılık, çalışma ortamında, işe alım süreçlerinde ve insan kaynakları uygulamalarında bireylerin dinsel ve mezhepsel inançlarından dolayı maruz kaldıkları adil olmayan muameleler, uğradıkları tacizler ve dinsel ibadetlerini gerçekleştirmelerini önlemek, kısıtlamak için uygulanan yaptırımlar bütünüdür.[225]

---

[219] Gül, s.11-14; Dedeoğlu, Saniye. (2009). "Eşitlik mi Ayrımcılık mı? Türkiye'de Sosyal Devlet, Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Kadın İstihdamı", **Çalışma ve Toplum,** No.21, s.53 http://calismatoplum.org/sayi21/atilgan.pdf (Son Erişim:23 Şubat 2020

[220] Gül, s.11-14; Dedeoğlu, s.53; Sarı, s.1200; Kızılgöl, Ayvaz. (2012). "Kadınların İşgücüne Katılımının Belirleyicileri:Ekonometrik Bir Analiz", **Doğuş Üniversitesi Dergisi,** Vol.13, No.1, s.91 http://journal.dogus.edu.tr/index.php/duj/article/view/281/pdf (Son Erişim:24 Şubat 2020)

[221] Kaya, Gözde, s.88-96.

[222] Okudur, Betül. (2014). "İşe Alım Sürecinde Ayrımcılık Algısı: SDÜ Yüksek Lisans Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Isparta:Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.45.

[223] Özkan, Harika. (2018). "Eleştirel Yönetim Bakış Açısıyla İnsan Kaynakları Uygulamalarında Ayrımcılık ve Doğallaştırma", **Doktora Tezi**. Eskişehir:Anadolu Üniversitesi, s.48.

[224] Çiçeklioğlu, Hüseyin. Afşar, Alican. Taşlıyan, Mustafa. (2017). "Farklılıkların Yönetimi ve Ayrımcılık Algısının Üniversite Öğrencilerinin Akademik Performansları Üzerine Etkileri: Bir Alan Araştırması", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** s.110 https://docplayer.biz.tr/136045898-Farkliliklarin-yonetimi-ve-ayrimclik-algisinin-universite-ogrencilerinin-akademik-performanslari-uzerine-etkileri-bir-alan-arastirmasi.html (Son Erişim:26 Şubat 2020)

[225] Özen-Kutanis ve Ulu, s.366; Boy, s.41; Polat ve Hiçyılmaz, s.49.

Borooah (1999) tarafından yapılan bir araştırmada Katolikler ve Protestanlar arasında dine dayalı ayrımcılık yapıldığına dair bulgulara ulaşılmıştır. Baouma, Haidar, Nyland ve Smith (2003) ise ABD'de 11 Eylül saldırısından sonra Batı coğrafyasının ve burada bulunan işletmelerin islam dinine mensup kişilere karşı ayrımcı tutumlarının artmaya başladığını ifade etmişlerdir.[226] Russell ve arkadaşları (2008) ise İrlanda'da yapmış olduğu bir çalışmada sosyal yaşamda görülen dini inanç ve mezhebe dayalı ayrımcılığın iş yaşamında da gerçekleştirildiğini tespit etmişlerdir.[227] Aynı şekilde Blackaby ve arkadaşları da (2008) yaptıkları bir araştırmada dinin ve mezhebin işe alım sürecinde ayrımcılık unsuru oluşturduğunu saptamışlardır.[228] Aynı zamanda bireyler mensup oldukları dini görüş ve mezheplerinden dolayı kısıtlanmakta, ibadet özgürlükleri engellenmekte, pek çok örgütsel haktan ve olanaktan mahrum bırakılmaktadır.

İşe alım sürecinde başvuran adayın dinini ve mezhebini anlamaya yönelik sorular sorulması, dini hakkında bilgi edinilmeye çalışılması ayrımcılığı yapıldığını gösteren belirtilerdir. Bu amaçla sorulan sorular adayı huzursuz hissettirmekte, dini düşüncesi öğrenildikten sonra sergilenen davranışlar adayı rahatsız etmektedir.[229] Buna ek olarak dini görüşü veya mezhebi farklı olan kişilere inançlarına uygun olmayan eğitimler verilmesi, dini bayramlarında izin verilmemesi de ayrımcılık yapıldığını gösteren uygulamalardandır. Bu doğrultuda çalışanlara işlerini aksatmayacak düzeyde dini inançlarını yaşamalarına ve ibadetlerini yapmalarına izin verilmeli, bunlar için zorluk çıkartılmamalıdır.[230] Özellikle istihdam alanında ibadet esnekliği, dini tatil, dini inançları özgürce yaşama gibi konularda birtakım düzenlemeler yapılması gerekmektedir.[231]

Hambler'e (2016) göre işverenler dini inançları farklı olan kişilere kıyafet, kişisel görünüm, çalışma zamanında oluşacak aksaklıklar, işlerin aksaması gibi unsurlar nedeniyle ayrımcılık yapmaktadır. Çünkü bireylerin kişisel görünümleri, kıyafetleri

[226] Okudur, s.45-46.
[227] Demir, s.765.
[228] Okudur, s.45.
[229] Demir, s.764-765.
[230] Özkan, Harika, s.48.
[231] Turpçu, s.103.

hangi dine mensup olduğunu ortaya çıkarabilmektedir. Buna karşılık işverenler örgütlerde sabit, değişmeyen bir örgüt kültürü oluşturmak ve dışarıya karşı tutarlı bir imaj çizmek istedikleri için inanç tipinin örgüt dışında veya içinde görünür olmasını istememektedir. Aynı zamanda çalışanların iş dışında dini inanç ve mezheplerini gösterecek şekilde sosyal paylaşımlar yapması, işverenler tarafından diğer çalışanların ve müşterilerin tepkisini çekeceği düşünülerek hoş karşılanmamaktadır. Bu durum da işini kaybetmek istemeyen çalışanların hem iş yerinde hem de iş dışında kısıtlanmasına neden olmaktadır.[232]

2.3.1. Dini Görüş ve Mezhep Ayrımcılığı ile ilgili Yasal Düzenlemeler

Mezhebe ve dine dayalı ayrımcılığın hem toplumsal hem de örgütsel sorunlara neden olduğunun anlaşılması üzerine bu konu hakkında hem uluslararası hemde ulusal boyutta çeşitli düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır.[233] Bu düzenlemelerin başında İnsan Hakları Evrensel Bildirisi (1948) gelmektedir. Türkiye'nin de onayladığı bu bildirinin 2. maddesinde hak ve örgürlüklere karşı ayrımcılık ile ilgili birçok kriterin yanında dini inanca yönelik ayrımcılık ile ilgili kriterlere de şu şekilde değinilmiştir: "Herkes ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal yada başka herhangi bir düşünce, ulusal yada toplumsal köken, servet, doğuş veya başka herhangi bakımdan ayrım gözetmeksizin bu bildiride ilan olunan tüm haklardan ve özgürlüklerden yararlanabilir."[234] Buna ek olarak Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nun 1981'de Din ve İnanca Dayanan Her Türlü Hoşgörüsüzlüğün ve Ayrımcılığın Tasfiye Edilmesine Dair Bildiri'si ile din ve inanca dayalı olumsuz tutumların ve davranışların önlenmesi için bir adım daha atılmıştır.[235]

Tüm bunların yanı sıra Türkiye de ayrımcılık üzerine çeşitli düzenlemeler ve kanunlar getirmiş, Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın (1982) 24. ve 10. maddesinde din ve vicdan hürriyetine yönelik düzenlemelerle kişilere uygulanan ayrımcılığın önüne geçmeye çalışmıştır.[236] İş Kanunu 5. madde uyarınca dini inanış ve mezhebe dayalı ayrımcılığa yönelik iş yaşamında eşitliği savunan şu ifadelere yer verilmiştir: "İş

[232] Özkan, Harika, s.48.
[233] Turpçu, s.100.
[234] Demir, s.763.
[235] Okudur, s.46.
[236] _____, https://www.icisleri.gov.tr/illeridaresi/turkiye-cumhuriyeti-anayasasi (Son Erişim:26 Şubat 2020)

ilişkisinde dil, ırk, renk, cinsiyet, engellilik, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayrımcılık yapılamaz." [237] Bunlara ek olarak TBMM tarafından 2002 yılında onaylanan Birleşmiş Milletlerin 1965 yılında kabul ettiği Her Türlü Irk Ayrımcılığının Tasfiye Edilmesine Dair Uluslararası Sözleşme ile bütün üye devletlerin Birleşmiş Milletler Teşkilatı ile Birleşmiş Milletlerin ırk, cinsiyet, din veya din ayrımcılığı yapılmaksızın herkesin insan haklarına ve temel özgürlüklerine saygı gösterilmesini ve korunmasını teşvik etmek amaçlanmış, dini inanç ve mezhebe dair bir çok ayrımcılığa dayalı kriter yasaklanmıştır.

Dini inanç ve mezhebe dayalı ayrımcılık ile ilgili çalışma hayatında adil olmayan muamelelere mağruz kalındığı dile getirilse de bu durumu kanıtlar nitelikte somut verilere ulaşılamamış, bu konuda yapılan araştırmalarsa oldukça kısıtlı ve yetersiz kalmıştır. Bunun nedenlerinden birinin dini inanışa dayalı ayrımcılığın örtülü olarak yapıldığının düşünülmesi ve ayrımcılığın yapıldığına dair verilere ulaşılmasının zor olmasıdır.[238] Bunların dışında bir diğer neden ise ayrımcılığa maruz kalan bireylerin yapılan ayrımcılığı içselleştirmiş olmasından ve ayrımcılık yapıldığını kabullenmemelerinden dolayı ortaya ayrımcılığın çıkmamasıdır.[239]

2.4. Siyasi Görüşe ve Sendika Üyeliğine Dayalı Ayrımcılık

Toplumsal yaşamda ve iş hayatında karşılaşılan bir diğer ayrımcılık türü ise siyasi görüş ve sendika üyeliğine dayalı ayrımcılıktır. Bu ayrımcılık türü iş gücüne dahil olmak isteyen adaylar ile çalışma yaşamına dahil olup insan kaynakları uygulamalarında, farklı bir siyasi gruba mensup olma ve örgüt içinde desteklenmeyen sendikalara üye olma durumunda maruz kaldıkları olumsuz davranışlar şeklinde tanımlanabilir. Kuzey İrlanda Eşitlik Komisyonu'na (2004) göre siyasi görüşe ve sendikaya dayalı ayrımcılık kişilere savundukları düşünce, üye oldukları sendika veya partiden dolayı uygulanan ayrımcılıktır. ILO ise (2006) siyasi ayrımcılığı kişilerin üye oldukları partiye veya siyasi gruba bakılarak olumsuz tutumlar geliştirmesi ve siyasi

[237] _____, https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf (Son Erişim:24 Şubat 2020)
[238] Özen-Kutanis ve Ulu, s.364-366.
[239] Demir, s.765.

düşüncelere karşı ayrımcılık yapılması olarak tanımlamıştır.[240] Çetin ve Özdemirci'ye göre ise siyasi ayrımcılık, kişiye siyasi görüşünden dolayı haklı ve geçerli bir gerekçe gösterilmeden yapılan eşitsiz muamelelerdir.[241]

Çalışanların sendikaya üye olmaları zorunlu değildir. Bu sebeple sendikaya üye olmak isteyen çalışan kendi menfaatine en uygun olan, kendi siyasi görüş ve düşüncelerine en yakın olan sendikayı tercih etmekte özgürdür. Fakat çalıştığı kurum ile farklı siyasi görüşlere sahip olan çalışanın kendisine tanınan haklara rağmen iş yerinde adil olmayan uygulamalara maruz kaldığı işletmenin sağladığı pek çok imkandan yararlanmasının önüne geçilmeye çalışıldığı da günümüz koşullarında gözlemlenen bir gerçektir. Siyasi görüş cinsiyet, ırk, renk, din gibi kriterlerde olduğu gibi doğumla birlikte var olmamakta, başta aile, yakın çevre, toplumsal görüşler gibi bir çok etmenin altında zamanla şekillenmektedir. Bir süre sonra benimsenen siyasi görüş bireylerin hayat görüşü haline gelerek toplumsal yaşam ve iş alanlarına yansımaktadır. Çalışma alanındaki ve toplumsal alandaki siyasi görüş ayrımcılığının temelinde bireyin, toplumun veya örgüt genelince kabul edilen görüşün zıttı bir görüş savunması yatmaktadır.[242]

Siyasi ayrımcılık diğer ayrımcılık türlerinden olduğu gibi ön yargılar sonucu ortaya çıkan bir ayrımcılık türüdür. The Management Centre (2008) tarafından yapılan bir çalışmada çalışanların ayrımcılığa uğramamak için ön yargılı işverenlerden siyasi düşüncelerini sakladıkları belirlenmiş, aynı zamanda siyasi düşüncesi yüzünden ayrımcılığa uğrayan, ücret zammı, terfi alamayan, hatta işten atılan kişiler olduğu tespit edilmiştir.[243] Bu ayrımcılık türü gelişmemiş ülkelerde olduğu kadar gelişmiş ülkelerde de görülmektedir.[244] Siyasi temelli ayrımcılık, cinsiyet, yaş, medeni hal, engellilik gibi

[240] Okudur, s.47; Arslan, Ömer, Emre. (2010). "İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılık:Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Ankara:Gazi Üniverisitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, s.66; Yeşiltaş, Mehmet. Ömer, Emre, Arslan. Rahman, Temizkan. (2012). "İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılık: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi,** Vol.4, No.1, s.97 https://isarder.com/tr/2012cilt4no1/Vol.4_Issue.1-06_full_text.pdf (Son Erişim:23 Ocak 2020)

[241] Çetin, Canan ve Özdemirci, Ata. (2011). "İnsan Kaynakları Uygulamalarında Siyasi Ayrımcılık", **Ayrımcılığın Türk Çalışma Hayatına Yansımaları,** Nobel Yayıncılık, s.1 https://www.academia.edu/5437550/%C4%B0NSAN_KAYNAKLARI_UYGULAMALARINDA_S%C4%B0YASAL_AYRIMCILIK (Son Erişim:27 Şubat 2020)

[242] Boy, s.36-37.

[243] Okudur, 49; Arslan, Ömer, Emre, s.67; Yeşiltaş ve diğerleri, s.98.

[244] Çetin ve Özdemirci, s.1.

kriterlere dayalı ayrımcılıktan, toplumsal yapıdaki değişimlere göre zamanla farklılık göstermesi veya örgütteki genel siyasi görüşe göre örgütten örgüte farklılık göstermesi noktasında ayrılmaktadır. Diğer ayrımcılık türlerinden farklı olan bu yönü nedeniyle zamanla toplumda veya örgüt içinde değişen siyasi görüş, önceden ayrımcılığa maruz kalan bireylerin adil olmayan uygulamalar ve davranışlara maruz kalma durumunu ortadan kaldırabilmektedir.[245]

Dine dayalı ayrımcılıkta olduğu gibi siyasi görüşe dayalı ayrımcılıkta da literatüre bakıldığında yeterli düzeyde çalışma yapılmadığı görülmektedir. [246] Bunun nedenlerinden biri siyasi ayrımcılığa dayalı sergilenen olumsuz tutumlara yönelik gerekçelerin siyasi ayrımcılığı işaret etmemesi ve ayrımcılığa uğrayan kesim ile ayrımcılık uygulayan kesimin örgütten örgüte farklılık gösteriyor olması olabilir.[247] Çetin ve Özdemirci'ye göre ise bu konuda çok fazla araştırma olmamasının nedeni ayrımcılığa uğrayan kesimin siyasi konjektür değiştikçe değişiyor olmasıdır.[248]

Siyasi görüşe dayalı ayrımcılık çoğunlukla kişinin kendi görüşünden dolayı maruz kaldığı bir ayrımcılıkken bazı durumlarda kendisinden bağımsız olarak da ortaya çıkabilmektedir. Daha net bir ifadeyle açıklayacak olursak bireyin savunduğu bir siyasi görüş bulunmamasına veya örgütte hakim olan siyasi görüşten farklı bir görüşü benimsemiyor olmasına rağmen, aile yada yakın çevresinin savunduğu siyasi görüş nedeniyle ayrımcılığa maruz kalabilmektedir. Bu durum kişi için haksız mağduriyetlere sebep olmaktadır.[249] Farklı bir açıdan değerlendirecek olursak örgüt personelinin çalışma ortamına siyasi düşüncelerini sokmaları çalışma ortamındaki huzuru tehlikeye atabilmektedir. Örgüt yaşamındaki siyasi görüş niteliğindeki kesin beyanlar kutuplaşmalara neden olarak çatışmalara yol açabilmektedir.[250] Bu sebeple örgüt içi performans ve verimlilik yaşanan çatışmalar nedeniyle günden güne azalmaktadır.[251] Buna ek olarak devlet organları tarafından yasal güvence altına alınmış sendikal üyelik işverenler tarafından örgütlenmeye sebebiyet verdiği için tehdit olarak görülerek sabote

[245] Boy, s.37.
[246] Çetin ve Özdemirci, s.1; Arslan, Ömer, Emre, s.68.
[247] Boy, s.37-38.
[248] Çetin ve Özdemirci, s.1.
[249] Boy, s.38.
[250] Çetin ve Özdemirci, s.1-5.
[251] Boy, s.38.

edilmeye çalışılmaktadır. Bu durumda kişilerin daha iyi şartlarda çalışması ve haklarını aramalarını engellemektedir.[252] Çetin ve Özdemirci'nin ortak olarak yaptıkları bir çalışmada ayrımcılığın sonuçları şu şekilde sıralanmıştır:

- Siyasi ayrımcılık, farklı görüşlere sahip bireylerin istihdamını olumsuz etkileyerek adaletsiz ve eşitlikten uzak uygulamalara neden olur.
- Siyasi ayrımcılık, kurumlar tarafından oluşturulmaya çalışılan ve benimsendiği düşünülen örgüt kültürünün içini boşaltır.
- Siyasi ayrımcılık, çalışanın terfi alabilmek için işverenin savunduğu siyasi düşünceye yakınmış gibi davranmasına neden olur.
- Siyasi ayrımcılık, kalıplaşmış düşüncelerin, davranışların artmasına ve kutuplaşmaya neden olarak özgür ve tarafsız düşünebilmenin önüne engel koyar.
- Siyasi ayrımcılık yapan bir kurum, kişisel farklılıklardan dolayı üretilecek fikirlerin ve avantajların önüne geçmiş olur.

Humpries ve Grice (1995) küreselleşmeyle birlikte şirketlerde farklı gruplara dahil olan kişilerin artacağını bu durumun şirket için yeni fikirlerin üretiminde önemli bir avantaj olduğunu savunmuşlardır. Yazarlara göre bu avantajların sağlanabilmesi için şirket içinde her açıdan kişiler arası fırsat eşitliğinin sağlanması önem arz etmektedir. [253]

2.4.1. Siyasi Görüş ve Sendika Üyeliğine Dayalı Ayrımcılık ile İlgili Yasal Düzenlemeler

Sendikal üyelik hakkı ve siyasi ayrımcılığı önlenmek adına çeşitli düzenlemeler getirilerek bireylerin hak ve özgürlükleri koruma altına alınmaya, haksız fiillerin önüne geçilmeye çalışılmıştır.[254] Sendikaya üye olmak isteyen çalışanlar herhangi bir sebeple örgüt tarafından engellenemez veya hiç bir çalışan sendikaya üye olmaya zorlanamaz. Bu hakkın mutlak olduğuna ilişkin Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 51. maddesinde sendika kurma hakkı, [255] Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmeleri Kanununun 25. maddesinde sendikaya üye olma hakkı güvence altına

[252] Çiçeklioğlu ve diğerleri, s.110.
[253] Çetin ve Özdemirci, s.1-5.
[254] Çetin ve Özdemirci, s.1-5.
[255] _____, https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/tc_anayasasi.maddeler?p3=51 (Son Erişim:27 Şubat 2020)

alınmıştır. [256] Tüm bunlara ek olarak 4857 sayılı İş Kanunu'nun 18. maddesine çalışanların sendikalara katılmaları sonucunda yaşadıkları mağduriyetleri ve haksız iş kayıplarını önlemek adına düzenleme ile bu kişilerin sendika üyeliği nedeniyle işten çıkarılması yasaklanmıştır.[257] Buna ek olarak siyasi ayrımcılık ise Türkiye Cumhuriyeri Anayasa'sının (1982) 10. maddesinde ve İnsan Hakları Evrensel Bildirisi'nin (1948) 2. maddesinde kesin bir dille yasaklanmıştır.[258]

2.5. Nepotizm, Kronizm ve Hemşehriciliğe Dayalı Ayrımcılık

Toplumsal yaşamda ve iş yaşamında kendileriyle benzer nitelikte, bilgi seviyesinde ve yetenekte olan bireylere akrabalık, arkadaşlık ilişkileri veya memleketinden dolayı kayırıcı davranışlar sergilenmesi bu ayrımcılık türünün kapsamına girmektedir.[259] Bu ilişkileri geliştiren bireyler örgüt içinde avantajlı konumda bulunurken, kendisiyle aynı niteliklere sahip olmasına rağmen, akrabalık ilişkisi olmayan, arkadaşlık ilişkisi geliştirememiş bireyler örgüt içinde mağdur olmakta, eşit olmayan muamelelere maruz kalmaktadır.[260]

Akrabalık, arkadaşlık, hemşericilik ilişkisine dayalı ayrımcılık gelişmekte, gelişmiş tüm toplumlarda ve tüm sektörlerde yaygın olarak karşımıza çıkmaktadır.[261] Belirtilen kayırmacılığın kökeni ise çok eskilere dayanarak Rönesans dönemine kadar uzanmaktadır. Rönesans döneminde papalar gerekli niteliklere sahip olmamasına rağmen akrabalarını yüksek kademede bulunan işlere atamışlardır. Bu durum kiliseye duyulan güveni olumsuz etkilemiş, kilisenin işlevselliği bozulmuştur.[262]

---

[256] _____, https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6356.pdf (Son Erişim:27 Şubat 2020)
[257] _____, https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf (Son Erişim:27 Şubat 2020)
[258] _____, https://www.icisleri.gov.tr/illeridaresi/turkiye-cumhuriyeti-anayasasi (Son Erişim:26 Şubat 2020); Demir, s.763.
[259] Boy, s.46.
[260] Çeribaş, Sefer. Erdem, Barış. Karataş, Ahmet. (2013). "Otel İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Vol.17, No.1, s.54 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/46605 (Son Erişim:7 Mart 2020)
[261] Büte, Mustafa. (2011). "Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.15, No.1, s.384 https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/32253 (Son Erişim:11 Ocak 2020)
[262] Büte, Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, s.386; Asunakutlu, Tuncer ve Avcı, Umut. (2010). "Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Vol.15, No.2, s.96 https://www.researchgate.net/profile/Umut_Avci2/publication/288518862_An_investigation_of_the_relationship_bet

Meriç ve Erdem (2013) kayırmacılığı çalışma yaşamında yönetici ile kurulan olumlu ilişkilerden dolayı bireylerin imtiyazlı haklara sahip olması, gereğinden fazla destek alması şeklinde tanımlamıştır.[263] Özler (2007) tarafından yapılan tanıma göre ise kayırmacılık işe alım ve insan kaynakları politikalarında ve uygulamalarında nesnellikten uzak, kişisel yetenek ve özellikleri dikkate almadan, birtakım kişisel ilişkilere dayalı subjektif değerlendirmeler yapılmasıdır.[264] Berman (2010) kayırmacılığı, yetkili kişilerin yakınlarını kollaması, bu kişilerle dayanışma sağlanması yoluyla ortaya çıkan yolsuzluklar biçiminde tanımlamıştır.[265] Özkanan ve Erdem'e (2014) göre ise kayırmacılık kişilerin kurmuş oldukları yakınlıklar, akrabalık bağları, hemşehrilik ilişkileri sayesinde toplumsal yaşamda olumlu konumlandırılmasıdır. Olumlu konumlandırmadan kasıt pek çok insan kaynakları uygulamasında ve işe alım sürecinde belirtilen kriterlere sahip olan bireylere öncelik ve imtiyaz tanınmasıdır. Bu nedenle aslında yetenek ve nitelikleri iş gerekleri için yeterli olmayan kişilerin, iş gerekleri yeterli olan bireylere göre başarısızlıkları, yetersizlikleri gözardı edilerek kişisel ilişkilerinden ötürü işe alınması, terfi veya zamma hak kazanmasıdır.[266]

Yapılan kayırmacı davranışlar insan kaynakları yönetiminin işlevselliğini bozmakta,[267] aynı zamanda iş tanımı ve gereklerine en uygun adayın seçilmesi anlamına gelen liyakat ilkesini ihlal ederek, çalışanların örgütsel adalet algılarının zayıflamasına neden olmaktadır.[268] Objektif kriterlere göre insan kaynakları uygulamalarının

---

ween_nepotism_and_job_satisfaction_in_family_business/links/58dc0cacaca2725c4731c042/An-investigation-of-the-relationship-between-nepotism-and-job-satisfaction-in-family-business.pdf (Son Erişim:19 Ocak 2020)

[263] Meriç, Erdal ve Erdem, Mustafa. (2013). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık", **Kuram vee Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Vol.3, No.19, s.468 https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108150 (Son Erişim:9 Mart 2020)

[264] Özler, Hayrettin. Ergun-Özler, Derya. Eren-Gümüştekin, Gülten. (2007). "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, No.17, s.438 http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/495 (Son Erişim:24 Ocak 2020)

[265] Barut, Bahar. (2015). "İşyerinde İrrasyonel Davranışlar: Nepotizm, Favorizm, Kronizm Algısı Üzerine Nitel Bir Araştırma", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Vol.20, No.3,s.384 https://docplayer.biz.tr/16100230-Bahar-barut-1-isyerinde-irrasyonel-davranislar-nepotizm-favorizm-kronizm-algisi-uzerine-nitel-arastirma.html (Son Erişim:16 Ocak 2020)

[266] Özkanan, Arzu ve Erdem, Ramazan. (2014). "Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol.20, No.2, s.180-183 https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/215705 (Son Erişim:16 Aralık 2019)

[267] Tunçbilek, Mehmet, Murat ve Akkuş, Adil. (2017). "Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, No.3 s.175 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/421887 (Son Erişim:14 Aralık 2019)

[268] Arslaner, Ebru. Günay, Erol. Yasin, Boylu. (2014). "Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Araştırma", **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, No.32, s.63 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/217208 (Son Erişim:21 Ocak 2020); Çetinkaya, Ali, Şükrü ve Sanioğlu-Tanış, Zehranur. (2017). "Örgütlerde Kayırmacılığın İş Yükü Algısına Etkisi:Konya Kamu Kurumları Araştırması", **UİİİD-IJEAS,** s.608 https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/354514 (Son Erişim:6 Mart

yürütülmesi gerektiğini savunan liyakat ilkesinin yerine kayırmacılık yaparak, akrabalık ilişkilerine, kurulan arkadaşlık ilişkilerine dayalı subjektif kriterlere göre insan kaynakları uygulamaları yürütülmektedir.[269]

Yapılan bu kayırmacılıklar hem işletmenin hemde insan kaynakları departmanının objektifliğine gölge düşürerek,[270] örgüt kültürünü de olumsuz etkilemektedir.[271] Hayajonh ve diğerleri (1994) kayırmacılığın olduğu örgütlerde uygulanan insan kaynakları uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisini zayıflattığını belirtmektedir.[272] Smyrnios (2004) işverenler tarafından uygulanan kayırmacı uygulamaların ve politikaların insan kaynakları departmanı üzerinde baskı oluşturduğunu insan kaynakları departmanının bağımsız çalışmasını engellediğini ve bununda örgüt içinde yetenekli yönetici kadrosu oluşturmada sorun yaratacağını düşünmektedir.[273] Subjektif kriterlere göre yapılan performans değerlendirmeler, kişilerin yetersizliklerinin gözardı edilmesine[274], bu doğrultuda da işe alım, terfi ve ücret artışları sonucunda firmanın, uzun vadede sahip olduğu niteliksiz iş gücü nedeniyle zarara uğramasına, örgütsel başarısızlığa, verimlilik düşüşlerine, motivasyonsuzluğa,

---

2020); Çivilidağ, Aydın ve Şekercioğlu, Güçlü. (2016). "İşe Personel Alma, Nepotizm ve Örgütsel Gelişme Hakkında İnsan Kaynakları Çalışanlarının Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Analiz", **4. Örgütsel Davranış Kongresi,** s.5 https://www.researchgate.net/publication/318827616_ISE_PERSONEL_ALMA_NEPOTIZM_VE_ORGUTSEL_GELISME_HAKKINDA_INSAN_KAYNAKLARI_CALISANLARININ_GORUSLERINE_ILISKIN_NITEL_BIR_ANALIZ (Son Erişim:7 Mart 2020); Uncu, Fulya ve Şalvarcı-Türeli, Nesrin. (2017). "Küçük ve Orta Büyüklükteki Hizmet İşletmelerinde Kayırmacılık Algısı:Isparta İli Örneği" **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.9, No.22, s.525 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/395242 (Son Erişim:8 Mart 2020)

[269] Büte, Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, s.386; İyiişleroğlu, Salih, Cem. (2006). "Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**. Adana:Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.44-47; Özüren, Ümit ve Paksoy, Mahmut. (2019). "İşgörenlerin Nepotizm Algılarının Örgütsel Muhalefet Tutumları Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da Çorap Sanayi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** No.41, s.211 http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/1628/1209 (Son Erişim:5 Mart 2020); Büte, Mustafa. (2011). "Nepotizm İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri:Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.20, No.1, s.180 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/50658 (Son Erişim:7 Mart 2020); Uncu ve Şalvarcı-Türeli, s.525.

[270] İyiişleroğlu, s.44; Büte, Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, 386; Boy, s.51; Büte, Nepotizm İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri:Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, s.182.

[271] Özüren ve Paksoy, s.212.

[272] Özeren, Emir. Arslan, Aykut. Demirtaş, Özgür. (2019). "İKY Uygulamalarının İşe Adanmışlık ve İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Adalet Algısının Aracı, Kayırmacılığın Düzenleyici Rolü", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi,** s.214 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/676941 (Son Erişim:5 Mart 2020); Çeribaş ve diğerleri, s.56.

[273] Büte, Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, s.389; Yazıcı, Mert, Okan ve Seçer, Barış. (2018). "İşe Alma ve Yerleştirmede Nepotizm", **"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,** Vol.20, No.4, s.123 http://www.isguc.org/?p=article&id=707&cilt=20&sayi=4&yil=2018 (Son Erişim: 8 Mart 2020)

[274] Özüren ve Paksoy, s.212.

güven problemlerine, işe bağlılığın azalmasına, işten ayrılmalara, piyasadaki itibarın azalmasına,[275] yetenekli çalışanların firmadan uzaklaşmasına neden olmaktadır.[276]

Kayırmacı davranışlar şirket büyüklüğüne göre değişim göstermektedir. Büyük işletmeler kayırmacı davranışların ortaya çıkması açısından daha az etkinken, küçük şirketler yapı itibariyle kayırmacılığın uygulanması için en uygun şirketlerdir. Buna ek olarak kayırmacılık davranışı ülkeden ülkeye de farklılık arz etmektedir. Gelişmiş ülkelerde kayırmacılık davranışı daha az gözlemlenirken, gelişmekte olan ülkelerde bu davranış daha yaygın olarak gözlemlenmektedir. Bu nedenle çoğu zaman yetenekli bireyler kayırmacılığın olduğu ülkelerde emeğinin karşılığını alamayacağını düşünerek, kayırmacılık davranışının daha az olduğu ülkelere göç etmektedir. Bunun sonucunda yaşanan beyin göçü hem örgütlerin hem de toplumun rekabet gücünü azaltmaktadır.[277] Aynı zamanda kayırmacı davranışlar çalışan hoşnutsuzluğunun artmasına,[278] iş tatmininin azalmasına ve doyumsuzluğa, [279] iş yükünün artmasına[280] çalışanlar arası çatışmaların, kutuplaşmaların artmasına, iş barışının bozulmasına, [281] iş gücü devir oranının ve oryantasyon maliyetlerinin artmasına neden olmaktadır.

Kayırmacılık davranışının örgüt içi olumsuzluklarının yanında kişiler arası gelir dağılımında adaleti bozarak hem sosyal hem de ekonomik açıdan bireylere ve toplumlara zarar verdiği de bilinmektedir. Özellikle aile şirketlerinin çoğunlukta olduğu ülkelerde nepotizme dayalı kayırmacılığın yüksek seviyelerde olması gelirin belli grup ve zümrelerde toplanmasına neden olarak bu zümre ve gruba üye olan kişilerin ekonomik açıdan büyük avantajlar elde etmesini sağlamaktadır.[282] Kişilere uygulanan

[275] Özen-Kutanis ve Ulu, s.360; Büte, Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, s.383-384; Büte, Mustafa. (2009). "Aile İşletmelerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma", **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,** Eskişehir:Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, s.737 http://w3.balikesir.edu.tr/~seymen/yonetim.pdf (Son Erişim:15 Ocak 2020)
[276] Büte, Aile İşletmelerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma, s.737.
[277] Uncu ve Şalvarcı-Türeli, s.529; Sarıboğa, Merve. (2017). "Nepotizmin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Etkisi ve Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul:Doğuş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.16-17.
[278] Büte, Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, s.384.
[279] Arslaner ve diğerleri, s.65.
[280] Çetinkaya ve Sanioğlu-Tanış, s.607.
[281] Tunçbilek ve Akkuş, s.173-174.
[282] Boy, s.50-53.

kayırmacılığın literatürde dört çeşidi bulunmaktadır. Sırasıyla akrabalara yönelik kayırmacılık davranışına nepotizm; eş, dost, arkadaş kayırmacılığına kronizm; etnik, hemşehricilik, dini kayırmaya patronaj; kamu kaynaklarının iktidar partisine yakın kişilere verilmesine ise klientelizm denilmektedir.[283]

2.5.1. Nepotizm

Literatürde nepotizm olarak adlandırılan akrabalık ilişkilerine dayanan ayrımcılık, kişinin istihdam edilmesi ve insan kaynakları uygulamasında yetenek, nitelik ve başarı gibi kriterlerin gözardı edilerek yetki ve güç sahibi kişiler ile kurulmuş ilişkilere dayalı kararlar alınması, bu sayede bazı çalışanların avantajlı konuma getirilmesidir.[284] Nepotizm aynı zamanda üst mevkide bulunan kişilerin akrabalık ilişkileri bulunan kişilere özel destek sağlaması şekilde de tanımlanabilir.[285] Nepotizm hem gelişmekte olan ülkelerde hemde gelişmiş ülkelerde[286] daha çok aile şirketlerinde karşımıza çıkan,[287] aslında yetenekleri doğrultusunda gelmemesi gereken konumlara getirilen, istihdam edilmemesi gereken kişilerin istihdam edildiği iş yaşamında karşılaşılan bir ayrımcılık türüdür.[288] Geleneksel bağların ve ilişkilerin güçlü olduğu, piyasa mekanizması yeterince gelişmemiş ve örgütsel yapılanması yeterince kurumsallaşmamış ülkelerde daha fazla görülmektedir.[289] Buna ek olarak nepotizm en

---

[283] Çivilidağ ve Şekercioğlu, s.5; Bolat, Oya, İnci. Bolat, Tamer. Seymen, Oya. Katı, Yayla. (2017). "Otellerde Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi:Kariyer Düşleşmesinin Aracılık Etkisi", **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.6, No.3, s.159 http://dspace.balikesir.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12462/3575/oya-inci-bolat.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Son Erişim:6 Mart 2020); Sezici, Emre. Yıldız, Bora. (2017). "Algılanan Örgütsel Kronizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İstihdam Edilebilirlik Algısının Aracı Rolü", **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.18, No.1, s.58 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/361073 (Son Erişim:8 Mart 2020)

[284] İyiişleroğlu, s.43-44; Büte, Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, s.386; Özler ve diğerleri, s,438; Arslaner ve diğerleri, s.63; Barut, s.384; Avcı, Nuri ve Sür, Barış. (2019). "Organizasyonlarda Yöneticilerin Nepotik Tutumları Önlemede Çalışanları Güçlendirmenin Rolü:İstanbul İli Raylı Ulaşım Sisteminde Bir Alan Araştırması", **Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi,** Vol.3, No.2, s.1 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/819302 (Son Erişim:6 Mart 2020)

[285] Ören, Nuri. (2015). "Örgütlerde Nepotizm ve Önemi", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Vol.3, No.20, s.344; Büte, Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, s.385.

[286] Barut, s.384; Büte, Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, s.386; Bolat ve diğerleri, s.158.

[287] Uncu ve Şalvarcı-Türeli, s.527.

[288] Barut, s.384; Büte, Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, s.386; Bolat ve diğerleri, s.158.

[289] Büte, Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, s.386; Özüren ve Paksoy, s.211; Bolat ve diğerleri, s.159; Kartal, Mihriban ve Yıldırım, Yavuz, Tansoy. (2019). "İş Hayatında Uygulanan Kronizm Davranışlarının Algılanan Kurumsal İtibar

çok hizmet sektöründe kendisini göstermektedir.[290] Çünkü hizmet sektörü nepotizm uygulamaları için uygun zemin hazırlayan bir sektördür.[291]

Nepotizm ve kayırmacılık literatürde benzer anlamlarda kullanılmaktadır. Fakat kayırmacılık nepotizme göre daha geniş bir kavramdır.[292] Tollison'a göre nepotizm aynı düşünce ve yapıya sahip grupların kendi çıkar ve menfaatlerini ön planda tutarak sağladığı faydadır.[293] Ford ve McLaughline (1985) nepotizmi, bilgi, beceri, yetenek düzeylerine bakılmaksızın akrabalık ilişkilerine dayanarak kişilerin istihdam edilmesi şeklinde tanımlamıştır.[294] Bierman ve Fisher'e (1984) göre nepotizm kişilerin işverenlerle akrabalık ilişkileri baz alınarak gerekli bilgi, beceri, yetenek ve tecrübede olmayan, niteliksiz çalışanların işe alınması ve terfi ettirilmesidir.[295] Hayajenh ve diğerleri (1994) nepotizmin altında yatan nedenleri sıralayarak bu kavrama açıklık getirmeye çalışmıştır;[296]

- **Sosyo-Kültürel Yapı:** Kişilerin aile yapıları sosyal değer, norm ve davranışlarının şekillenmesine yarar sağlarken, aynı zamanda bu normlar aile bireylerine karşı sorumluluklarını yerine getirmeyi de öğütlemektedir. Bu durum ise aile bireylerine yönelik sorumlulukları gerçekleştirmek adına kişilerin nepotizme başvurmasına neden olmaktadır.
- **Ekonomik Yapı:** Yüksek işsizlik ve belirsiz ekonomilerde sınırlı olan pozisyonlar için kişilerin rekabeti artmaktadır. Hal böyle olunca sınırlı sayıda açılmış pozisyonlara giriş için akrabalık ilişkileri önemli rol oynamaktadır.

Üzerindeki Etkisi", **II. International Conference On Emprical Economics And Social Sciences,** s.1135; Tekarslan, Erdal ve Büte, Mustafa. (2010). "Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri:Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.6, No.1, s.4 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/69160 (Son Erişim:8 Mart 2020)

[290] Bolat ve diğerleri, s.158-159; Tekarslan ve Büte, s.4.

[291] Bolat ve diğerleri, s.158-159.

[292] Uncu ve Şalvarcı-Türeli, s.525.

[293] Fındıkçı, Levent. (2013). "Yerel Yönetimlerde Etik ve Patronaj", **Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi,** Vol.2, No.4, s.63 https://arastirmax.com/tr/system/files/dergiler/160806/makaleler/2/4/arastrmx_160806_2_pp_62-87.pdf (Son Erişim:7 Mart 2020)

[294] Asunakutlu ve Avcı, s.94; Karahan, Atila ve Yılmaz, Hüseyin. (2014). "Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama", **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,** Vol.14, No.27, s.128 https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/288850 (Son Erişim:7 Mart 2020)

[295] Arslaner ve diğerleri, s.64.

[296] Yazıcı ve Seçer, s.121-122.

- **Eğitim Yapısı:** İnsanları iş gücü piyasasına ülkenin eğitim sistemi hazırlamaktadır. Bu eğitim sisteminin başarısız olması iş gücü piyasasında dengesizliklere yol açarak nepotizmin etkin olmasına neden olmaktadır.
- **Politik Yapı:** En büyük işverenlerden biri olan devletin önemli pozisyonlara akrabalık ilişkileriyle kişilerin atanmasını sağlaması nepotizmin artmasına neden olmaktadır.

Diğer yazarlarında nepotizmin oluşmasına neden olan etkenler hakkında pek çok görüşü vardır. Sarıboğa (2017) bu konu hakkında aile şirketlerinin kuruluş aşamasında sermayenin büyük bir kısmını kendilerinin karşıladığını, finans kuruluşlarına başvurmadıkları için üyeler tarafından eş, dost, akraba kayırmacılığının doğal karşılandığını söylemiştir. Aynı zamanda yazar nepotizmin nedenlerinden birinin de işte kuralsızlık olduğunu belirtmiştir. Kuralların bilinmediği bir ortamda işletmenin sahipleri işletmeyi ortak kaynak olarak görüp bu kaynaktan en büyük faydayı sağlamayı amaçlamaktadır.[297] Yazıcı ve Seçer (2018) nepotizmin nedenini işe alım süreçlerinin uzun ve maliyetli olmasına bağlamaktadır.[298] Özler ve diğerleri (2007) ise nepotizmin aile üyeleri tarafından iktidar kaybını önlemek için kullandıkları bir strateji olduğunu vurgulamaktadır.[299] Bu doğrultuda aile üyeleri şirket üzerindeki iktidarın paylaşılmasından ve kazancın bölünmesinden korkarak yönetim kadrolarında genellikle aile bireylerini tercih etmekte, bu nedenle önemli pozisyonlar için aile üyelerini yetiştirmektedir.[300]

Georgetown Üniversitesi McDonough İşletme Okulu'nun yöneticileriyle yaptığı bir çalışmada terfi kararlarında nepotizmin etkin bir şekilde uygulandığı tespit etmiştir. Bu çalışma nepotizmin bilinen ve kabul edilen kötü sonuçlarına rağmen hala akrabalık bağlarının terfi aşamasında etkili olduğunu gözler önüne sermektedir.[301] İŞKUR tarafından 2017 yılında yapılan İş gücü Piyasası Araştırma Raporu'nda da benzer bi sonuç çıkmıştır. Rapora göre işletmelerin %58,1'i işe alınacak olan kişiyi

[297] Sarıboğa, s.9-10.
[298] Yazıcı ve Seçer, s.121.
[299] Özler ve diğerleri, s.438-439.
[300] Kartal ve Yıldırım, s.1134.
[301] Özüren, Ümit. (2017). "Tekstil İşletmelerinde Nepotizm Uygulamalarına Bağlı Olarak Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ve Sonuçları", **Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul:İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.17.

ararken nepotizme başvurmaktadır. İş arayanların ise %90,5'i iş ararken nepotizmden yararlanmaya çalışmaktadır.[302]

2.5.1.1. Nepotizmin Olumsuz Yönleri

Nepotizm aile üyeleri tarafından olumlu olarak değerlendirilirken, aile üyesi olmayan çalışanları tarafından olumsuz olarak değerlendirilmektedir.[303] Şirketlerin başarılı olmalarının önündeki en büyük engel nitelik itibariyle yeterli olmayan bireylere kayırmacılık yapılmasıdır. Özellikle aile şirketlerinde insanların özellikleri ve yetenekleri dikkate alınmadan istihdamları sağlanmaktadır.[304] Buna ek olarak ücretlendirme konusunda da kan bağlarından dolayı farklı politikalara tabi tutulan bireyler bulunmaktadır. Bu doğrultuda bahsi geçen kişilerin ücretleri yapmış oldukları işlerden bağımsız olarak belirlenerek,[305] haksızlıklara neden olmakta, bu nedenle yetenekli çalışanların örgüte bağlılıklarının azalmasına, örgütten kopmalarına sebebiyet vermektedir.[306] Aynı zamanda ücret politikalarının bu şekilde belirlenmesi çok fazla aile üyesi bulunan işletmelere de maddi külfet getirmektedir.[307]

Nepotizm örgütsel ilişkilere zarar vererek örgütsel başarının olumsuz etkilenmesine, ayrımcılığa uğrayan çalışanların morallerinin bozulmasına, örgüt içi iletişimin ve ilişkilerin zayıflamasına, adalet algısının ve iş tatminin düşmesine, işletmeye güvenin sarsılmasına,[308] yetenekli iş gücü kayıplarına neden olmaktadır.[309] Aynı zamanda nepotizm çalışanların örgüte bağlılıklarının azalmasına, örgüt içi çatışmaların artmasına, devamsızlıkların yükselmesine, iş gücü devir oranının artmasına ve şirket içi koordinasyonun zayıflamasına da neden olmaktadır.[310] Bu nedenle nepotizm çoğunlukla örgütler için olumsuz bir etki yaratmaktadır. Buna ek olarak

---

[302] Yazıcı ve Seçer, s.121.
[303] Demirel, Yavuz ve Savaş, Yasemin. (2017). "Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi", **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.6, No.1, s.130 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/577756 (Son Erişim:5 Mart 2020)
[304] Büte, Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, s.389.
[305] Sarıboğa, s.12-13.
[306] Büte, Aile İşletmelerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma, s.737.
[307] Özüren, s.20.
[308] Asunakutlu ve Avcı, s.94-98; Arslaner ve diğerleri, s.65; Özüren ve Paksoy, s.212.
[309] Demirel ve Savaş, s.140; Bolat ve diğerleri, s.161.
[310] Arslaner ve diğerleri, s.65; Çetinkaya ve Sanioğlu-Tanış, s.609.

sadece akrabalık ilişkisiyle seçilen kişilerin yeterli bilgiye sahip olmadığı bu nedenle de yeterli performansı gösteremeyecekleri de düşünülmektedir.[311] Bu durum işletme için sağladığı çıktı ile işletmeden aldığı pay arasında orantısızlığa ve adil olmayan sonuçlara neden olmaktadır.[312] Aile işletmelerinde güven gerekçesiyle yönetim, finansman, satın alma, satış ve pazarlama gibi önemli pozisyonların aile bireylerine verilmesi,[313] şirket içinde yönetime uzaklıkla bağlantılı olarak kutuplaşmalara ve gruplaşmalara neden olmaktadır.[314]

İşletmeler kayırmacılık sonucunda niteliksiz akrabalarını istihdam ettikleri için yetenekli bireyler önemli pozisyonlara gelememekte, bu da şirketi ekonomik olarak zarara uğratarak, piyasadaki rekabet gücünün kaybedilmesine neden olmaktadır.[315] Nepotizm aynı zamanda kariyer düzleşmesine de neden olmaktadır. Kariyer düzleşmesiyle yetenekli ve başarılı çalışanlar uzun süre aynı pozisyonda kalarak terfi alamamaktadır.[316] Nepotizm ile istihdam edilen kişiler kendilerini kayıran kişinin usulsüzlüklerini görmezden gelmekte, hatta bu usulsüzlükle ilgili delilleri karartmaya çalışmaktadır.[317] Aynı zamanda nepotizm, yönetici konumunda olan kişilerin aile üyesi çalışanın performans değerlendirmesini tarafsız yapmasını engellemekte, bu nedenle genellikle ast konumunda bulunan aile üyesi çalışana işletme sahibinin gözüne girebilmek veya karşı karşıya gelmemek için olduğundan daha iyi gösterilerek değerlendirilmesine neden olmaktadır.[318] Bu durum şirket içinde ahlaki yozlaşmalara neden olmaktadır.[319] Buna ek olarak kişiler nepotizm algısının yüksek olduğu

---

311 Arslaner ve diğerleri, s.63.
312 Arslaner ve diğerleri, s.63; Tunçbilek ve Akkuş, s.176.
313 Büte, Nepotizm İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri:Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma, s.182; Bolat ve diğerleri, s.161; Büte, Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, s.389.
314 Bolat ve diğerleri, s.161; Ceylan, Uğur. Erdem, Barış. Saylan, Uğur. (2013). "Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi:Kütahya'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.32, No.2, s.176 https://www.researchgate.net/publication/313839667_Aile_Isletmelerinde_Nepotizm_ve_Orgutsel_Baglilik_Iliskisi_Kutahya'da_Faaliyet_Gosteren_Otel_Isletmelerinde_Bir_Arastirma (Son Erişim:8 Mart 2020); Büte, Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, s.389; Bolat ve diğerleri, s.160-161; Kurt, Ebru ve Bahar Doğramacı. (2014). "Terfi, İşlem Kayırmacılığı ve İşe Alma Boyutlarında Kayırmacılık Davranışı Algısının Ölçülmesi: İstanbul İlinde Faaliyet Gösteren Bir Belediye İştirakinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma", **Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi,** Vol.2 No.2, s.83 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/62440 (Son Erişim:10 Mart 2020)
315 Sarıboğa, s.15.
316 Bolat ve diğerleri, s.160.
317 Tunçbilek ve Akkuş, s.174-176.
318 Özüren, s.18.
319 Tunçbilek ve Akkuş, s.174; Kartal ve Yıldırım, s.1135.

işletmelerde yükselmek için daha fazla çalışmak çaba sarf etmek yerine, kayırma görebileceği bir aile bireyine yakınlaşmayı tercih etmektedir.[320] Ayrıca kan bağı nedeniyle yapılan kayırmacılık sadece diğer çalışanları etkilememekte, aile içinde kavgalara, güç, otorite paylaşımında anlaşmazlıklara, görev ve sorumluluk dağılımında dengesizliklere, nesiller arası çatışmalara, karar verme sürecinde aile ile işin birbirine girmesine neden olmaktadır.[321] Aile şirketlerinin iktidar kaybını önlemek için uygulamış olduğu kayırmacı uygulama ve politikalar şirketin profesyonelleşmesini, demokratikleşmesini ve kurumsallaşmasını önlemektedir.[322]

Ichniowski (1988) göre kayırmacılık, bireylerin kendi başarılarından dolayı mı yoksa ailevi ilişkilerden dolayı mı terfi aldıklarını anlamalarını zorlaştırmaktadır. Aynı zamanda bu terfi veya ödellendirilmelerin aile üyesi olmayan çalışanlar tarafından akrabalık ilişkilerine bağlaması durumunu da ortaya çıkarmaktadır. Bu da bireyler üzerinde baskı oluşturmaktadır.[323] Diğer taraftan akrabalık ilişkilerine dayalı kayırmacılıkta özellikle aile şirketlerinde terfi alan aile üyesinin yerini garanti olarak düşünmesi nedeniyle yeterli performansı göstermemesi veya pozisyon için yeterli niteliklere sahip olmak adına kendisini geliştirmemesi örgütsel gelişim açısından sorun oluşturmaktadır.[324]

2.5.1.2. Nepotizmin Olumlu Yönleri

Her ne kadar pek çok yazar tarafından kayırmacılığın olumsuz etkileri üzerine çalışmalar yapılmış, makaleler yazılmış olsa da bunun tersini savunan yazarlar da bulunmaktadır. Bellow (2003) kayırmacılığın örgüt başarısı üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu ve örgütlerin sürdürülebilirliği için nepotizmin gerekli olduğunu savunmuştur.[325] Fakat Bellow bu doğrultuda yaptığı çalışmalarda sadece şirket istikrarı

[320] Bolat ve diğerleri, s.160.
[321] Büte, Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, s.390; Demirel ve Savaş, s.130; Tekarslan ve Büte, s.5.
[322] Özler ve diğerleri, s.438-439; Sipahi, Hakan ve Kartal, Yasin. (2018). "Nepotizmin Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi", **İş'te Davranış Dergisi,** Vol.3, No.2, s.108 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/614723 (Son Erişim:6 Mart 2020); Karahan ve Yılmaz, s.128.
[323] Büte, Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, s.390; Tekarslan ve Büte, s.5; Sipahi ve Kartal, s.110; Tunçbilek ve Akkuş, s.174.
[324] Tunçbilek ve Akkuş, s.174.
[325] Asunakutlu ve Avcı, s.97.

yönünden değerlendirme yapmış, çalışanlar açısından değerlendirme yapmamıştır.[326] Aynı zamanda gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde çalışanların iş yerinde yakın ilişkiler kurduğu kişiler ile çalışmaları halinde iş yerinde güven ve huzur ortamının daha kolay oluşabildiği görülmüştür.[327] İyiişleroğlu (2006) ve Ichinowski tarafından yapılan bir çalışmada insan kaynakları uygulamalarının akrabalık ilişkilerine dayalı belirlenmesinin güçlü yönetim kadrosunun oluşturulabilmesi, yönetim devrinin sorunsuz ve kolaylıkla gerçekleşmesi, yönetim kadrolarında işten ayrılmaların azalması açısından avantajlar sağladığı belirlenmiştir.[328]

Daily ve Reuschling (1980) nepotizmin aile şirketleri için iyi bir politika olduğunu ve bu yönde kayırmacılıkların yapılmasının olumsuz sonuçlar doğurmayacağını savunmaktadır. Yazara göre küçük aile şirketlerinde kendisini şirkete adayan bireylerin bulunması şirket gelişirken akraba olmayan çalışanlara göre daha fazla fayda sağlayacaktır.[329] Aynı zamanda diğer yazarlar da çalışanların kendi işleri olmadıkça yeterince özverili davranmadığını, işlerini yeterince istekli yapmadığını düşünülmektedir. Bu nedenle aile üyeleri diğer çalışanlara göre daha özverili ve istekli çalışmaktadır.[330] Aile üyelerinin motivasyonlarını ve verimliliklerini daha da arttırmak için terfi ettirilmesi ve ödüllendirilmesi gerekmektedir.[331]

Molofsky (1998) nepotizmin daha kısa sürede öğrenme sağlayacağını, daha fazla örgütsel bağlılık yaratacağını, daha yüksek performans sağlayacağını, riski azaltacağını ve iş gücü devir oranını düşüreceğini savunmaktadır. Nelton (1998) ise nepotizmin işletmelerin performansını, çalışan bağlılığını arttıracağını, bu sayede müşterilerle iyi ilişkiler geliştirileceğini belirtmiştir. Danco (1982) da nepotizmin başarının sürekliliği için gerekli bir politika olduğunu irdelemektedir.[332] Yazıcı ise

[326] Bolat ve diğerleri, s.160.
[327] Özler ve diğerleri, s.437-438; Asunakutlu ve Avcı, s.97; Uncu ve Şalvarcı-Türeli, s.527.
[328] Asunakutlu ve Avcı, s.97.
[329] Büte, Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, s.386; Tekarslan ve Büte, s.6; Karacaoğlu, Korhan. **Örgütlerde Nepotizm, Çalışma Yaşamında Davranış:Güncel Yaklaşımlar,** 4. Baskı, İzmit:Umuttepe Yayınları, 2018, s.481.
[330] İyiişleroğlu, s.47; Karahan ve Yılmaz, s.128.
[331] Büte, Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, s.390.
[332] Büte, Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, s.390; Tekarslan ve Büte, s.6; Yazıcı ve Seçer, s.123-124; Bolat ve diğerleri, s.167.

nepotizm ile birlikte aile üyesi çalışanın profesyonel anlamda gelişmesi için aile üyelerinin destek sağlayacağını, bu sayede bireyin ve şirketin güçleneceğini düşünmektedir.[333] Buna ek olarak nepotizmin örgütte hızlı kararlar alınmasına katkısı olduğunu ve bu sayede oluşacak zaman kaybı maliyetlerinin minimuma ineceğini düşünen yazarlarda bulunmaktadır. [334]

Bolat ve arkadaşları (2017) nepotizme Vekalet Kuramı üzerinden yaklaşarak bu kuram sonucu ortaya çıkan vekil risk ve maliyetlerinin[335] yönetici kadrolarına getirilen aile bireyleriyle çözülebileceğini belirtmiştir.[336] Kleiner (1994) ve Wilton (1998) ise çalışmalarında nepotizmin olumlu ve olumsuz etkilenin bulunduğunu tespit etmiştir. Yazarlara göre sadık yönetici kadrosunun oluşmasına katkı sağlaması nepotizmin olumlu etkisiyken, yeteneksiz bireylerin yönetici kadrolarına getirilmesi ise nepotizmin olumsuz etkisidir.[337]

2.5.2. Kronizm

Nepotizmle, kronizm kavramları birbirine yakın olmakla birlikte aralarında kayırmacılık yapılan kişilere yönelik bir farklılık bulunmaktadır.[338] Nepotizmde kayırma eylemi kan bağı ve akrabalık ilişkisi bulunulan kişilere yapılırken, kronizmde sadece tarafların tanıdık olması kayırmacılık için yeterli bir unsurdur. Bu nedenle kronizmin sınırları nepotizme göre daha geniştir.[339] Arkadaşlık ilişkilerine dayalı ayrımcılığa kısaca kronizm denilmektedir.[340] Yabancı literatürde kronizme, favorizm de denilmektedir.[341] Khatri ve Tsang'a (2003) göre kronizm bireylerin kendisinden mevkice üstün kişilerle eş, dost, tanıdıklık, arkadaşlık ilişkileri kurması neticesinde ayrıcalıklı muamele görmeleri anlamına gelmektedir.[342] Diğer bir tanıma göre kronizm

---

[333] Yazıcı ve Seçer, s.123.
[334] Bolat ve diğerleri, s.160; Ören, s.348.
[335] Bolat ve diğerleri, s.166-167; Yazıcı ve Seçer, s.123; Özgül, Burcu ve Tarhan-Mengi, Banu. **Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Güvencesi "İç Denetim",** 1. Baskı, İstanbul:Beta Basım, 2016, s.32-33.
[336] Bolat ve diğerleri, s.166-167; Yazıcı ve Seçer, s.123.
[337] Arslaner ve diğerleri, 65-72.
[338] Çivilidağ ve Şekercioğlu, s.5; Bolat ve diğerleri, s.159; Sezici, Emre ve Yıldız, Bora, s.58.
[339] Çeribaş ve diğerleri, s.56.
[340] Barut, s.385.
[341] Büte, Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, s.385.
[342] Özkanan ve Erdem, s.190; Sezici, Emre ve Yıldız, Harun. (2017). "Algılanan Örgütsel Kronizmin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü", **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari**

bilgi, beceri ve kabiliyetler açısından kendisiyle rakip olan veya aynı rütbede bulunan kişilere göre yetersiz olmasına rağmen geliştirdiği arkadaşlık ilişkileri nedeniyle istihdam sağlanması, terfi ve işe alınmasıdır.[343] Örgütsel kronizm bir yönetim hastalığı olarak da tanımlanmaktadır. Bu nedenle literatürde kronizm yozlaşma ve dejenerasyon olarak da ele alınmıştır. Khatri ve Tsang (2003), kronizmin oluşması için değerli bir şeyin verilmiş olması, tarafların aynı sosyal ağda bulunması, üçüncü kişilerin dezavantajlı konuma düşmesi gerektiğini düşünmektedir.[344] Yan ve Bei (2009) ise bir uygulamanın kronizm sayılabilmesi için yapılan iyiliğin bir karşılığının olmaması, değerli bir şeyin verilmesi, tarafların aynı sosyal ağda bulunması, uygulamanın üçüncü kişiler aleyhine olması gerektiğini belirtmiştir.[345]

Kronizm yatay ve dikey kronizm olarak ikiye ayrılmaktadır. Yatay kronizm; kişinin örgütteki iş arkadaşlarına, meslektaşlarına uyguladıkları bir kronizm türüyken, dikey kronizm daha çok ast-üst ilişkisine dayanan bir kronizm türüdür.[346] Kariyer planlama ve eğitim gibi konularda üst yönetim ile iyi ilişkiler geliştirmiş çalışanlar daha avantajlı konumda bulunmaktadır. Bu durum çoğu zaman hak etmedikleri halde kişilerin terfi almasına neden olmaktadır. Fakat diğer çalışanlar tarafından yapılan adaletsiz uygulamalar hoş karşılanmasa da işten atılma kaygısıyla sineye çekilmektedir.

Xin-Zhi ve diğerleri (2010) kronizmin işletmede kutuplaşmalara neden olacağını öne sürmüştür. Yazara göre kronizm olan şirketlerde küçük gruplaşmalar meydana gelmektedir. Bu gruplaşmalar şirkette çıkar gruplarının oluşmasına ve büyümesine zemin hazırlamaktadır.[347] Khatri ve Tsang (2003) kronizm algısının fazla olduğu örgütlerde çalışan performansının tehlikeye girdiğini, verimliliğin ve

Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol.18, No.1, s.41 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/361068 (Son Erişim:8 Mart 2020)

[343] Çeribaş, ve diğerleri, s.55-56.

[344] Şantaş, Fatih. Şantaş, Gülcan. Özer, Özlem. Güleç, Mehmet, Bircan. (2018). "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Kronizm ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi,** Vol.13, No.3, s.38-39 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/608759 (Son Erişim:6 Mart 2020)

[345] Çeribaş ve diğerleri, s.56.

[346] Kültigin, Akçin. (2018). "Kronizm, Örgütsel Sapma Davranışını Tetikler mi? Bir Yerel Yönetim Çalışması", **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi,** Vol.8, No.2, s.1333 http://www.itobiad.com/tr/download/article-file/745121 (Son Erişim:7 Mart 2020); Şantaş ve diğerleri, s.39; Polat, Ruçhan. (2013). "Ortaöğretim Kurumlarında Kronizm Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi", **Yüksek Lisans Tezi.** Elazığ:Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, s.18; Özüren, s.5.

[347] Çeribaş ve diğerleri, s.57.

performansın düştüğünü bu nedenle bu şirketlerin rekabetçi bir piyasada varlıklarını sürdüremeyeceğini savunmaktadır.[348] Bu konuda yapılan araştırmalar da kronizm olan şirketlerin kurumsal itibarının düştüğünü tespit etmiştir.[349]

Kronizmin, bu olumsuzlukların yanında kişilere ekonomik ve sosyal açıdan pek çok zararı bulunmaktadır. Kronizm iş fırsatlarının ve rekabetin azalmasına, verimsiz iş yatırımlarının artmasına, çalışanların motivasyonunun düşmesine,[350] problem çözmede yetersizliklere, örgütlerde bürokratik bir yapıya, yetenekli yöneticilerin kaybına, örgütsel sadakatin ve hesap verilebilirliğin azalmasına, büyüme oranının düşmesine, kutuplaşma ve çatışmalara sebep olmaktadır.[351] Aynı zamanda Ichniowski, Tümer (2008) ve Büte'nin (2011) yapmış oldukları bir araştırmada kronizmin iş stresini arttırdığını buna bağlı olarak da iş tatmininin azaldığını tespit etmişlerdir.[352]

Lucas ve Friedrich'e (2015) göre kayırmacılık gibi davranışlar özellikle yoğun rekabet ve belirsiz çalışma ortamlarından etkilenen çalışanların davranışlarını kötü etkileyerek, sosyal kuralları ihlal eden illegal davranışlara neden olmaktadır. Blau'nun (1964) Sosyal Değişim Teorisi[353] ve Adams'ın (1963) Eşitlik Teorisine göre çalışanlar girdi ve çıktı arasında adalete bakarak bir takım davranışlar sergilemektedir.[354] Bu doğrultuda çalışanlar karşılaştırma sonucu bir adaletsizlik algıladıklarında örgüte karşı misilleme yapma eğilimine girmektedir. Bu da birtakım sapma davranışlarına (dedikodu, sabotaj, hırsızlık vb.) sebebiyet vererek örgütün zarar görmesine neden olmaktadır.[355] Feinberg (2018) ise kronizmin yozlaşmaya neden olarak kişilerin yöneticilerin gözüne girmek için doğru ve etik olanı yapmak yerine yöneticilerin söylediklerini yapmaya eğilimli olacağını savunmaktadır. Yazara göre bu durum örgüte

---

[348] Şantaş ve diğerleri, s.40.
[349] Kartal ve Yıldırım, s.1139.
[350] Kültigin, s.1334.
[351] Şantaş ve diğerleri, s.40.
[352] Büte, Mustafa. (2011). "Nepotizmin İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var Mıdır?", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** No.29, s.2 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/55683 (Son Erişim:7 Mart 2020)
[353] Kültigin, s.1332-1334; Sezici, Emre ve Yıldız, Harun, s.47.
[354] Kültigin, s.1337; Saruhan, Şadi, Can ve Yıldız, Müge, Leyla. **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 2. Baskı, İstanbul:Beta Basım, 2014, s.427; Keser, Aşkın. Çalışma Yaşamında Motivasyon ve Yaşam Tatmini, 1. Baskı, İstanbul:Alfa Akademi Ltd Şti., 2006, s.41-43; Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği,** 17. Baskı, İstanbul:Beta Yayınları, 2015, s.88.
[355] Kültigin, s.1332-1342; Sezici, Emre ve Yıldız, Harun, s.47.

zararlı kararların alınmasına, örgüt içinde rakip takımların oluşmasına, bu takımların birlikte çalışamaz hale gelmesine neden olmaktadır.[356] Gelişmiş ülkeler bu tarz yolsuz davranışlar için önlem alıp yasa çıkarırken, gelişmekte olan ülkelerde bu yolsuzluklar gündelik yaşamın bir parçası olmaya devam etmektedir.[357]

2.5.3. Hemşehricilik

Hemşehricilik aynı köy, il, şehirden olan bireylerin birbirleri arasındaki dayanışmayı ifade etmektedir. Toplumsal yaşamda ve iş yaşamında hemşehri olan kişilerin birbirlerini koruma, kollama, destek verme davranışı içinde bulunmaları, bu kişilere karşı kayırmacı tavırların sergilenmesine neden olmaktadır.[358] Hemşehricilik özellikle işe alım ve insan kaynakları politikalarında kendisini göstererek hemşehri olanlar arasında kayırmacı davranışların ortaya çıkmasına, subjektif kararların alınmasına neden olmaktadır.[359]

Yapılan araştırmalarda iş yaşamında hemşehri gruplarının ticari olarak yardımlaştıkları ve genellikle benzer sektörlerde çalıştıkları tespit edilmiştir.[360] Aras'ın (2011) yaptığı çalışmalarda da kişilerin belirli alanlarda hemşehriciliğe dayalı kayırma davranışı gördüğü ve bu alanlarda belirli şehirlerden göçen kişilerin yoğun olarak çalıştığı gözlenmiştir. Kayırmacılık sonucu oluşan bu yoğunlaşma işe girmek için rekabet halinde bulunan kişilere hemşehrilik avantajı sağlarken, böyle bir ilişkisi bulunmayan kişilere iş gücü piyasasına katılma aşamasında engel olmaktadır. Erder'e göre (1996) kente göçenler için akraba ve hemşehriler yeni iş bulmak için bir kanal görevi görmektedir. Dolayısıyla hemşehrilik sermayesiz ve niteliksiz kişilerin işe girme oranlarını yükseltmektedir. 2007 yılında yapılan bir araştırma da yazarın görüşünü destekleyerek, işe alınma aşamasında ve işten atılmamak için kişilerin kullandıkları temel etkenlerden birinin hemşehrilik olduğunu belirlemiştir.[361]

---

[356] Şantaş ve diğerleri, s.40.
[357] Kültigin, s.1332; Büte, Nepotizmin İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var Mıdır?, s.1
[358] Özkanan ve Erdem, s.191-192; Özüren, s.6; Kurtoğlu, Ayça. (2012). "Siyasal Örgütler ve Sivil Toplum Örgütleri Bağlamında Hemşehrilik ve Kollamacılık", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,** Vol.67, No.1, s.148 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/35838 (Son Erişim:9 Mart 2020)
[359] Rodoplu, Merve. (2011). "İşgören Seçiminde Bir Ayrımcılık Faktörü Olarak Hemşehriciliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Ankara:Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, s.118.
[360] Özüren, s.6-7.
[361] Rodoplu, s.115-119.

Her ne kadar hemşehrilik işe alınma aşamasında kolaylaştırıcı bir etkene sahip olsa da, toplumsal kutuplaşma riskini arttırdığı da düşünülmektedir. Karaman (2003) bu doğrultuda yaptığı bir çalışmada hemşehriliğin kutuplaşma riskini arttırdığını, bunun sonucunda da kayırma davranışı gören bir kesimin diğerlerine karşı güçlü hale geleceğini vurgulamıştır. Bu gibi kayırıcı uygulamalar örgütsel ve toplumsal bütünleşmeyi ve sosyal barışı tehdit ederek olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.[362] Bu nedenle işletmelerin yetenekli çalışanları elinde tutmak için kurumsallaşmaya hız vermesi gerekmektedir.[363]

2.6. Engelliliğe Dayalı Ayrımcılık

Burcu (2007) engelliliği yetenekteki ve güçteki sınırlandırılmışlık veya eksiklik olarak tanımlamaktadır.[364] Aytemiz-Seymen ve Bolat engellileri çeşitli fiziksel engelleri sebebiyle normal fonksiyonlarını yerine getiremeyen, bu nedenle diğer bireylerden ayrılan kişiler olarak tanımlamaktadır.[365] Hüseyinli, Göçmen ve Nasibov'a göre ise engellilik bireyin sahip olduğu engeller nedeniyle hem sosyal hemde mesleki anlamda kısıtlanması, sınırlanması, dezavantajlı durumlarla karşı karşıya kalmasıdır.[366]

Yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere engellilik bireyin hayata katılımını, yaşam etkinliklerini önemli ölçüde kısıtlayan fiziksel veya zihinsel bozukluklardır. Engelli Hakları Sözleşmesi'nde engellilik kavramı gelişen bir kavram olarak tanımlanmış, aynı zamanda engelli bireylerin normal insanlar gibi hayata katılımlarının önündeki engelleri toplumsal ve çevresel engeller olarak ikiye ayrılmıştır. Sözleşmede engellilik halinin kişiyi diğer insanlardan farklılaştırdığı, toplumsal yaşama katılım ve uyum için güçleştirici etkilerinin olduğu ve bu durumun hem bireysel hemde çevresel faktörlerden etkilendiği de belirtilmiştir.[367]Ayrı Tutmaya Karşı Fiziksel

---

[362] Özüren, s.6-7.
[363] Büte, Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma, s.391.
[364] Uluocak, Şeref ve Aslan, Cumhur. **Toplum ve Engelliler,** 1. Baskı, Çanakkale:Oktay Matbacılık, 2012, s.30.
[365] Aytemiz-Seymen ve Bolat, s.37.
[366] Hüseyinli, Namık. Göçmen, Selvi. Nasibov, Davud. (2017). "Çalışma Hayatında Engelli Haklarına İlişkin Yasal Düzenlemeler ve Engellilerin Haklara İlişkin Farkındalıkları", **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi,** Vol.6, No.6, s.145 https://www.researchgate.net/publication/331640838_Calisma_Hayatinda_Engelli_Haklarina_Iliskin_Yasal_Duzenlemeler_ve_Engellilerin_Haklara_Iliskin_Farkindaliklari_Legal_regulations_on_Disability_Rights_in_Labour_Market_and_Disabled_Individuals_Awarenes (Son Erişim:13 Mart 2020)
[367] Hüseyinli ve diğerleri, s.139.

Engelliler Birliği ve Engelliler İttifakı da engelliliğin tıbbi bir kavramdan ziyade, toplumsal bir kavram olduğunu belirtmiştir.[368]

Engellilere yönelik tutumlar toplulukçu ve bireyci kültürlere göre farklılıklar göstermektedir. Toplulukçu ülkelerde bireyci ülkelere kıyasla engelli bireylere karşı daha olumlu düşünceler geliştirildiği tespit edilmiştir.[369] Engellilik sadece bireyi ilgilendiren bir kavram değil, aynı zamanda sosyal bir sorun olmasından dolayı sosyal bir kavramdır. Çünkü bireyler çok değişik nedenlerle engelli durumuna düşebilmektedir.[370] Engellilik doğuştan veya sonradan çeşitli nedenlerle insanların karşısına çıkabilecek bir durumdur.[371] Engellilik halinin başlamasıyla beraber bu durumları kişilerin kısıtlanmasına neden olmaktadır.[372]

Tarih boyunca engelli kişilere karşı diğer insanlar tarafından ön yargılar geliştirilmiştir.[373] Bu nedenle engelli bireyler ile diğer kişiler arasında tam bir fırsat eşitliği sağlanamamıştır.[374] Gül (2006) engelli bireylere karşı duyulan ön yargıları, batıl inançlar nedeniyle yaşanılan korkulara ve farklılıklara karşı takınılan hoşgörüsüz tavırlara bağlamaktadır. Dolayısıyla bu bireyler zamanla ön yargılı tutum ve davranışlar sonucu ayrımcılığa maruz kalmakta, toplumsal alanların dışına itilmektedir.[375] Sanayileşmeden önceki dönemlerde işin gereklilikleri ve niteliklerinin uygun olması sebebiyle engelliler toplumsal hayata ve çalışma yaşamına katılma konusunda zorluk yaşamamıştır. Fakat sanayileşmeyle birlikte çalışma şekilleri değişmiş bu nedenle de engelli bireyler toplumsal yaşamın dışına itilmiştir. Sanayi Devrimi'nden önce ekonomik olarak verimli ve etkin olan engelliler aniden verimsiz, üretken olmayan

---

[368] Uluocak ve Aslan, s.37.
[369] Tasa, Hande ve Mamatoğlu, Nihal. (2018). "Engelliye Yönelik Ayrımcılık ve İş Yerinde Engelli", **Türkiye Klinikleri,** Vol.3, No.1, s.5. https://www.researchgate.net/publication/330874972_Engelliye_Yonelik_Ayrimcilik_ve_Is_Yerinde_Engelli (Son Erişim:18 Şubat 2020)
[370] Öztabak, Ü. Muhammet. (2017). "Engelli Bireylerin Yaşamdan Beklentilerinin İncelenmesi", **FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi,** No.9, s.358 https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/317613 (Son Erişim:21 Şubat 2020)
[371] Baybora, Dilek. (2006). "Çalışma Hayatında Özürlülere Karşı Ayrımcılık", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi,** No.51, s.231 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/9188 (Son Erişim:20 Şubat 2020); Aytemiz-Seymen ve Bolat, s.37; Öztabak, s.357.
[372] Uluocak ve Aslan, s.30-32.
[373] Mamatoğlu ve Tasa, s.1.
[374] Karataş, Kasım ve Gökçearslan-Çiftçi, Elif. (2010). "Türkiye'de Engelli Kadın Olmak: Deneyimler ve Çözüm Önerileri", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.3, No.13, s.147 http://panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/k/a/karatas-kasim-ve-elifgokcearslan.pdf (Son Erişim:21 Şubat 2020)
[375] Uluocak ve Aslan, s.23-24.

kişilere dönüşmüşlerdir.[376] Engelli bireyler konusunda kapsamlı çalışmalar ise ancak 20. yüzyılda hız kazanabilmiştir. Türkiye'nin engelli bireyler için çalışmaları ise daha geç zamanlara rastlamaktadır. Bunun nedenini ise yazarlar geleneksel aile yapısından dolayı insanların engellileri koruma konusunda batılı ülkelere kıyasla daha fazla özverili davranmasına bağlamaktadır.[377]

Toplumun bir parçası olan ve öyle algılanmak isteyen engelli bireyler, azınlık olarak görülmüş, toplumun çoğuna uyum sağlamaları beklenmiştir. Bu beklenti tümüyle karşılanmadığında ise sıra dışı bir durum olarak değerlendirilmiştir. Oysa engelli bireylerin uyum sağlamaları değil toplumla kaynaşması, sosyal yaşama entegre olması gerekmektedir. Bunun mümkün olabilmesi ise engelli bireylere karşı tutum ve davranışların değişmesine bağlıdır.[378] Olumsuz tutumlar toplumla kaynaşma aşamasında en büyük engellerden biriyken[379] toplumsal etkileşimin az olmasının da olumsuz tutum ve davranışlara yol açtığı gözlemlenmiştir. Başka bir ifadeyle kişiler arasındaki gerekli temasın, etkileşimin sağlanamaması engelli olmayan bireylerin engelli bireylere karşı olumsuz tutumlarını, davranışlarını ve ön yargılarını değiştirmesine engel olmaktadır. Bu doğrultuda ön yargıların önlenmesi için engelli bireylerle diğer insanların etkileşimini kolaylaştırmak adına yasal, çevresel ve sosyal düzenlemelere yer verilmesi gerekmektedir.[380]

Engelli bireyler eğitim, istihdam, ulaşım gibi pek çok alanda sosyal engeller nedeniyle yeterli hizmeti alamamış[381] toplumsal yaşama katılma konusunda zorluklarla karşılaşmışlardır.[382] Buna ek olarak bu bireyler engelleri sebebiyle çoğu zaman yardıma ve korunmaya muhtaç, aciz kişiler olarak görülmüş,[383] ailenin, toplumun ve ekonominin

---

[376] Baybora, Çalışma Hayatında Özürlülere Karşı Ayrımcılık, s. 231.
[377] Metin, Banu. (2017). "Engellilere Yönelik Sosyal Politikalarda Yerel Yönetimlerin Rolü:Keçiören Belediyesi Örneği", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.19, No.1, s.322-323 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/461110 (Son Erişim:18 Şubat 2020)
[378] Mamatoğlu ve Tasa, s.7.
[379] Uluocak ve Aslan, s.24.
[380] Mamatoğlu ve Tasa, s.5-8.
[381] Akbulut, Süleyman. (2012). "Gerçekten Eşit miyiz? Acı(ma), Zayıf Gör(me) ve Yok Say(ma) Ekseninde Engelli Ayrımcılığı", **İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları,** s.10 http://secbir.org/images/haber/2011/01/13-suleyman-akbulut.pdf (Son Erişim:21 Şubat 2020); Çaha, Havva. (2016). "Engellilerin Toplumsal Hayata Katılmasına Yönelik Politikalar: Türkiye, ABD ve Japonya Örnekleri", **İnsan ve Toplum,** Vol.5, No.10, s.140 https://docplayer.biz.tr/17840239-Engellilerin-toplumsal-hayata-katilmasina-yonelik-politikalar-turkiye-abd-ve-japonya-ornekleri.html (Son Erişim:17 Şubat 2020)
[382] Uluocak ve Aslan, s.24.
[383] Akbulut, s.4; Öztabak, s.359.

üzerinde yük oluşturan kişiler olarak kabul edilmişlerdir.[384] Engellilere yönelik bu algı yapılan ayrımcılığın üzerinin örtülmesine ve fark edilmemesine neden olmuştur. Aynı zamanda engellilerin yeteneklerinin kısıtlı olması, onlardan üretken bir şeyler talep edilmemesi gerektiği hususundaki algılar, bu bireylerin gerekli eğitimleri almasına, sosyalleşmesine, istihdam edilmesine engel olmuştur.[385] Bu durum ise engellilerin sadece evlerinde, yaşadıkları kısıtlı alanlarda kalmasına, toplumdan dışlanmasına ve soyutlanmasına neden olmuştur. Yaşadıkları dışlanma ve soyutlanma ile birlikte eğitim, seyahat, istihdam, toplumsal yaşama katılım gibi sosyal haklarından mahrum kalarak yaşadıkları mekana mahkum bireyler haline dönüşmüşlerdir. [386]

Engelli bireylerin de diğer insanlar gibi çeşitli hakları bulunmaktadır. [387] Bu haklardan birini de çalışma hakkı oluşturmaktadır. Bu hakların önüne konulan engeller bireyin hem ekonomik açısından hem de psikolojik açıdan sıkıntılar, kayıplar yaşamasına sebep olmaktadır. Bir işte çalışmak, kendini geliştirmek ve gerçekleştirmek kişinin güveni ve öz saygısı için çok önemlidir. Aynı zamanda insanların hayatlarını idame ettirebilmek için gelir elde etmesi, gelir elde edebilmeleri için de çalışmaları gerekmektedir. Bu durum diğer insanlarla aynı haklara sahip olan engelli bireyler içinde geçerlidir.[388] Fakat farkındalığı arttırma, ayrımcılıkları önleme adına yapılan çalışmalara rağmen hala engelliler kendi kendilerine yetme, istihdam, çalışma hayatında sürdürülebilirlik sağlama konularında çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır.[389]

Türkiye'de de ne yazık ki durum çok farklı değildir. Engelli bireylerin eğitim seviyeleri düşük, istihdam ve meslek edilme imkanları çok sınırlıdır. Bu nedenle engelli bireyler arasında fakirlik çok yaygındır. Pek çok engelli çalışma gücüne ve isteğine sahip olduğunu belirtmesine ve çalıştığında yeterli başarıyı sağlamasına rağmen ön yargılar nedeniyle çoğu zaman istihdam aşamasında boş kadrolara tercih edilmemektedir. Bunlara ek olarak iş yerlerinde ve çeşitli kurumlarda işverenler tarafından engelli çalışan çalıştırılmak istenmemesi[390] veya vasıfsız ve düşük statülü

[384] Uluocak ve Aslan, s.24.
[385] Akbulut, s.3-4.
[386] Mamatoğlu ve Tasa, s.8.
[387] Baybora, Çalışma Hayatında Özürlülere Karşı Ayrımcılık, s.267.
[388] Aytemiz-Seymen ve Bolat, s.39, Baybora, Çalışma Hayatında Özürlülere Karşı Ayrımcılık, s.232.
[389] Aytemiz-Seymen ve Bolat, s.39.
[390] Mamatoğlu ve Tasa, s.1-7.

işlerde çalıştırılması[391] bu bireylere yapılan ayrımcılığı daha da derinleştirmiştir.[392] Diğer taraftan eğitim konusunda yaşanılan eksikliklerden dolayı işverenler engelli ve vasıflı birey bulmak konusunda zorluk yaşamaktadır. Bu nedenle engelli bireyler statüsü düşük, vasıf gerektirmeyen işlere tercih edilmektedirler. Bu doğrultuda devletin yetkili kurumlarının bu kişilere yönelik eğitimleri kolaylaştırarak vasıflı iş gücü yaratma konusunda önlemler alması gerekmektedir.[393]

Engelliler sadece iş arama sürecinde değil pek çok insan kaynakları uygulamasında ücret, terfi, fiziki koşulların iyileştirilmesi konularında ayrımcı muamelelere maruz kalmaktadır.[394] İnsan kaynakları politikalarında çoğunlukla engelli bireylerin engellilik durumuna bakılarak karar verilmektedir. Bu da ayrımcı politikalar sonucu mağduriyetlere sebep olmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları alanında görevli olan kişilerin ve işverenlerin bu bireylerin engellilik durumları yerine iş ile ilgili becerilerini, yeteneklerini değerlendirmesi, hem çalışan verimliliği hem de örgüt içi huzur için önemli ve gereklidir.[395] Fakat yöneticilerin engelli bireyler hakkında örgütlerde yüksek maliyetlere neden olan, aciz, yetersiz, yardıma muhtaç, örgüt için getirisi olmayan, üretim düzeyleri ve verimlilikleri düşük olan gibi ön yargılı fikirleri bulunmaktadır.[396]

Aynı zamanda yöneticiler engellilerin hastalıkları nedeniyle çok mazeret izni aldığını, düzgün, iyi ve verimli çalışamadığını, daha çok iş kazası yaptıklarını, çabuk öfkelenip, çabuk kırıldıklarını, engelli bünyesinin çalışmaktan olumsuz etkileneceğini, engellilere ceza uygulamanın güç olduğunu, yükselme olanaklarının sınırlı olduğunu, diğer çalışanları motivasyonunu olumsuz etkilediklerini, çok fazla duygusal sorun yaşadıklarını, halkla ilişkiler açısından iyi bir izlenim bırakmadıklarını, uygun koşullarda çalışabilmeleri için çok fazla düzenlemeye ihtiyaç olduğunu, iş yeri açısından ekstra maliyetlere neden olacağını ve aynı zamanda emek arzının engelli çalıştırmayı gerektirmeyecek kadar çok ve çeşitli olduğunu da düşünmektedir.[397] Sahip

[391] Mamatoğlu ve Tasa, s.6; Akbulut, s.4.
[392] Mamatoğlu ve Tasa, s.1-2.
[393] Baybora, Çalışma Hayatında Özürlülere Karşı Ayrımcılık, s.266.
[394] Zeytinoğlu, s.181; Aytemiz-Seymen ve Bolat, s.35-38; Mamatoğlu ve Tasa, s.7.
[395] Aytemiz-Seymen ve Bolat, s.38.
[396] Uluocak ve Aslan, s.45-46; Aytemiz-Seymen ve Bolat, s.41.
[397] Aytemiz-Seymen ve Bolat, s.41; Akbulut, s.8; Baybora, Çalışma Hayatında Özürlülere Karşı Ayrımcılık, s.233.

olunan bu ön yargılar özellikle işe alım sürecinde bu kişilerin istihdamını zorlaştırmaktadır.[398] Aynı zamanda bu durum engellilerin kendilerini sınırlandırılmış hissetmesine neden olarak, öz güvenlerini olumsuz etkilemektedir.[399]

Engelli bireyleri istihdam etme konusunda yönetici tutumlarını ölçmeye yönelik yapılan bir çalışmada ise işverenlerin engelli bireyleri çalıştırma konusunda riskten kaçındığı, en iyisini çalıştırmanın riskleri azalttığını ve performans açısından getirisinin daha yüksek olduğunu düşündükleri görülmüştür. Bu sonuçlara benzer olarak Türkiye'de 2011 yılında yapılan İş Gücü Piyasasının Özürlüler Açısından Analizi sonuçlarına göre işverenlerin zihinsel engelliler ile duygusal bozukluğu olan engellilerin istihdam aşamasında ortepedik, işitme ve konuşma engellilerine göre daha az tercih edildikleri gözlemlenmiştir. Aynı zamanda bu çalışmada zihinsel ve ruhsal engeli bulunan kişiler hakkında diğer engelli kişilere göre işverenlerin daha kötü algı ve ön yargılar oluşturduğu, bu kişilerin işverenler tarafından daha riskli yatırımlar olarak algılandığı tespit edilmiştir.[400]

Tüm bu ön yargılara rağmen engellilerin iş bulma konusunda yaşadıkları ayrımcılığın işi bırakma ihtimallerini düşürdüğü, bu nedenle de çalışan sirkülasyonunun azaldığı ve eğitim harcamalarının düştüğü gözlemlenmiştir. Aynı zamanda yapılan gözlemlerde bu bireylerin işlerini korumak adına diğer çalışanlara oranla daha fazla çaba göstermeleri aslında verimsiz çalışanlar olmadığını da kanıtlamıştır.[401] Bahsi geçen araştırmaların aksine işverenlerin engellilere karşı olumlu tavır geliştirdiğini tespit eden çalışmalar da bulunmaktadır. Fakat işverenlerin engelli bireylerin istihdamına yönelik daha olumlu bakış açısına sahip olduğunu gösteren bu çalışmaların, aslında işverenlerin gerçek düşüncelerini yansıtmadığı, sosyal kabul isteğinden dolayı ön yargılarını sakladıkları için sonuçların bu şekilde çıktığı düşünülmektedir.[402] Engelli ayrımcılığının beslenme noktaları üç unsur olarak sıralanabilmektedir. Bunlar sırasıyla sosyal temas

[398] Aytemiz-Seymen ve Bolat, s.41; Baybora, Çalışma Hayatında Özürlülere Karşı Ayrımcılık, s.229.
[399] Uluocak ve Aslan, s.45-46.
[400] Mamatoğlu ve Tasa, s.6-7.
[401] Baybora, Çalışma Hayatında Özürlülere Karşı Ayrımcılık, s.234.
[402] Mamatoğlu ve Tasa, s.7.

yoksunluğu, mali ve idari kaygılar ve engellilerle ilgili STK'ların kamuyla yasama ve yürütme organlarıyla ilişkilerindeki eksiklik veya yanlışlıklardır.

- **Sosyal Temas Yoksunluğu:** İki grup arasındaki iletişimsizlik ön yargılara ve yabancılaşmalara neden olmaktadır.
- **Mali ve İdari Kaygılar:** Devlet ve özel sektördeki kuruluşlar engellilere yönelik yaşamı kolaylaştırıcı ve iyileştirici düzenlemelerin maliyetleri arttıracağını düşünmektedir. Bu nedenle de çoğunlukla tedbirleri geciktirme ve erteleme yöntemine başvurmaktadırlar.
- **Engellilerle İlgili STK'ların Kamuyla, Yasama ve Yürütme Organlarıyla İlişkilerindeki Eksiklik veya Yanlışlıklar:** Engelli ayrımcılığının önlenmesi için kendine büyük sorumluluklar düşen STK'ların önemli bir bölümü sadece yardım temin etme görevini üstlenmekte, engellilerin haklarını korumak, bu doğrultuda mücadele vermek adına çalışmalar yapmamaktadırlar.[403]

İşverenlerin engelli çalışanlar için işyerinde diğer çalışanlara nazaran daha dikkatli olması bu bireylere yönelik çalışma koşullarını iyileştirici düzenlemelere ve politikalara yer vermesi gerekmektedir. Bunun bir sonucu olarak da gerektiği hallerde pozitif ayrımcılık yapması gerekmektedir.[404] Engellilerin dezavantajlarını iyileştirmek için yapılan pozitif ayrımcı uygulamalar haklı koşulların varlığı halinde eşit davranma borcuna aykırılık oluşturmayacaktır.[405] Fakat pozitif ayrımcı politikaların orantısız bir şekilde uygulanması da istenilen bir durum değildir. Çünkü orantısız pozitif ayrımcılık, diğer çalışanların geri planda kalmasına neden olmaktadır.[406]

Arıkan (2002) da bu doğrultuda engelli bireylere aşırı koruyucu ve kollayıcı davranışları doğru bulmamakta, pozitif ayrımcılığın eşitliği sağlayıcı uygulamalarda sınırlı kalması gerektiğini ifade etmektedir.[407] Diğer taraftan işsizliğin yüksek olduğu, ekonomik kriz dönemlerinde sağlıklı bireyler yerine engelli kişilerin çalıştırılması çeşitli

[403] Akbulut, s.11-12.
[404] Yuvalı, Ertuğrul. (2014). "Çalışma Yaşamında Engellilerin Ayrımcı Muamelelerden Korunması", **Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi,** Vol.4, No.1, s.55 http://ijses.org/index.php/ijses/article/view/119/127 (Son Erişim:20 Şubat 2020)
[405] Yuvalı, s.55; Yener, Şişman. (2014). "Engelliler Açısından Eşitlik, Ayrımcılık ve Eğitim Hakkı", **Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi,** No.32, s.64 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/197925 (Son Erişim:17 Şubat 2020)
[406] Aytemiz-Seymen ve Bolat, s.38.
[407] Uluocak ve Aslan, s.45.

açılardan eleştirilere tabi tutulmuş, bu nedenle engellilerin kriz dönemlerinde sağlıklı bireylere tercih edilmesi pek çok kişi tarafından eleştirilmiştir.[408] Aynı zamanda işsizliğin arttığı dönemlerde, gelir düzeyinin düşmesi, emek kazanç dengesinin bozulması, çalışanların kendileri kadar üretime katıldığını düşünmedikleri engelli bireylerin maddi kaynaklara eşit ölçüde ulaşmasını hak edilmeyen kaynak kullanımı olarak değerlendirmesine sebep olarak engellilere karşı ayrımcılık yapmalarına neden olmuştur.[409]

2.6.1. Engelliliği Açıklayan Modeller

Engelliliği açıklayan modellerin literatürde genellikle iki eksenli olarak değerlendirildiği gözlemlenmiştir. İlk eksende bireyin engelini işlevsel ve fiziksel kayıplar veya bozukluklar şeklinde tanımlayan medikal model yer almaktadır. Diğer eksende ise bireyin engelini işlevsel bozukluktan öte toplumsal ve çevresel faktörlerden de etkilenen bir engelleme olarak tanımlayan sosyal model bulunmaktadır. Bu modellere daha sonra 2001 yılında Dünya Sağlık Örgütü tarafından geliştirilmiş olan biyo-psiko-sosyal model (ICF) de ilave edilmiştir. Bu model engelliliği biyolojik, sosyal ve toplumsal engeller bağlamında kapsayıcı bir bakış açısıyla değerlendirmiş, engelliliğe geniş bir perspektiften yaklaşmıştır.[410]

Medikal Model: Bu modelde engelliliğe kişinin fiziksel özelliklerinin neden olduğu düşünülmektedir. Engelliler çoğu zaman bağımlı, engelleri nedeniyle seçme şansı ve hakkı bulunmayan kişiler olarak kabul edilmektedir. Bu neden engelli bireylerin seçme şanslarının olmadığı kendilerine sunulanla yetinmeleri gerektiği düşünülmektedir. Medikal model engellilere yönelik ayrımcılığın artmasına neden olduğu için eleştirilmektedir. Buna ek olarak modelde engelli bireyler aciz olarak görüldüğü için karar verme yetkisi bu bireylere değil profesyonellere bırakılmaktadır.[411]

Sosyal Model: Bu model, medikal modelin yaklaşımını bütünüyle reddederek, asıl engelleyici faktörlerin çevresel ve toplumsal alanlarda ortaya çıktığını savunmuş bu

[408] Aytemiz-Seymen ve Bolat, s.41; Akbulut, s.5-6.
[409] Mamatoğlu ve Tasa, s.4.
[410] Metin, Engellilere Yönelik Sosyal Politikalarda Yerel Yönetimlerin Rolü:Keçiören Belediyesi Örneği, s.325.
[411] Çaha, s.127; Metin, Engellilere Yönelik Sosyal Politikalarda Yerel Yönetimlerin Rolü:Keçiören Belediyesi Örneği, s.326.

bağlamda sosyal haklar ve politikaların gelişimi için önemli çalışmalar yaparak, bu hakların hayata geçmesinde önemli bir rol oynamıştır. Sosyal Modelin öncülerinden olan ve aynı zamanda kendisi de engelli bir sosyal bilimci olan Oliver sosyal modelin engellilere yönelik farkındalığın gelişmesine ve engelli hareketinin güçlenmesine önemli katkılar sağlamıştır.[412]

ICIDH ve ICF Modeli: Dünya Sağlık Örgütü'nün Yeti Yitimi, Aktivite ve Kalıtımın Uluslararası Sınıflandırılması adlı 1980 yılında hazırlamış olduğu raporda engellilik durumunu ilk kez ICIDH Modeli ile sınıflandırılmıştır.

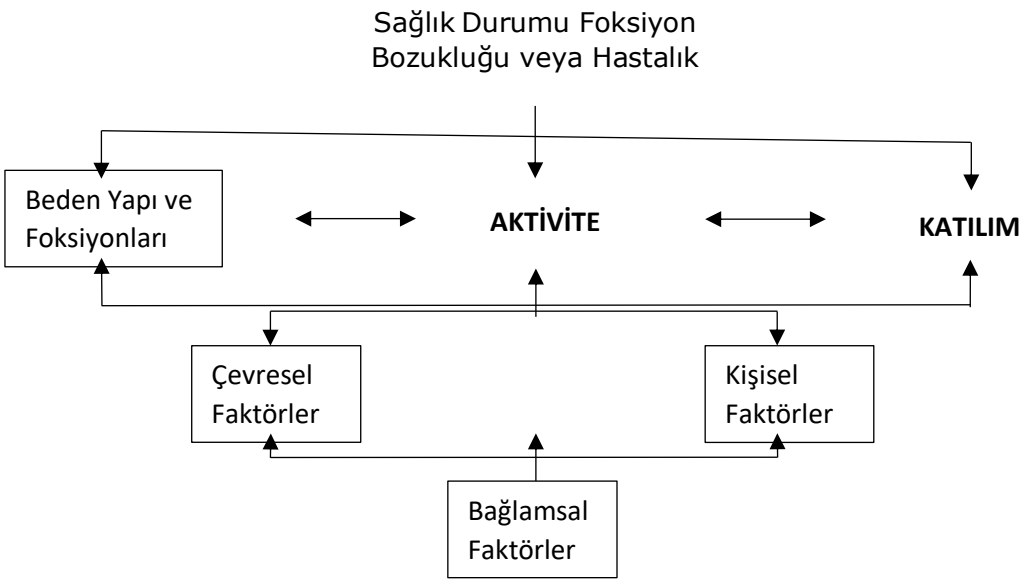


Şekil 1: ICIDH Modeli

Kaynak: Uluocak, Şeref ve Aslan, Cumhur. **Toplum ve Engelliler,** 1. Baskı, Çanakkale:Oktay Matbacılık, 2012, s.39-40

Modelde kişilerin engellilik durumuna geçişleri ve engellilik durumundan sonra karşılaştıkları sorunlar şemalaştırılmıştır. Bu model bireyin yaşamış olduğu zorlukları sadece fiziksel engellilik durumununa bağlayarak oluşturulmuş bir modeldir.[413] Daha sonra Dünya Sağlık Örgütü tarafından 2001 yılında İşlevsellik Engellilik ve Sağlığın Uluslararası Sınıflandırılması adlı yeni bir sınıflandırma yayınlanmıştır. Bu sınıflandırmada ICIDH Modeli'nde gözardı edilen çevresel ve toplumsal faktörler de göz önüne alınarak engellilik kavramı daha geniş bir perspektifte değerlendirilmiş, engelliliğin biyolojik temeli ve sosyal boyutu birleştirilmiş, ICIDH modeli güncelleyerek yeni bir model oluşturmuştur.[414] Bu sayede ICF modeli engelliler için ortaya atılmış medikal ve sosyal model arasında bir sentez oluşturmuştur.[415]

[412] Metin, Engellilere Yönelik Sosyal Politikalarda Yerel Yönetimlerin Rolü:Keçiören Belediyesi Örneği, s. 327-328; Uluocak ve Aslan, s.46-47.
[413] Uluocak ve Aslan, s.39-47.
[414] Uluocak ve Aslan, s.41-42; Metin, Engellilere Yönelik Sosyal Politikalarda Yerel Yönetimlerin Rolü:Keçiören Belediyesi Örneği, s.328.
[415] Metin, Engellilere Yönelik Sosyal Politikalarda Yerel Yönetimlerin Rolü:Keçiören Belediyesi Örneği, s.328.



Şekil 2: ICF Modeli

Kaynak: Uluocak, Şeref ve Aslan, Cumhur. **Toplum ve Engelliler,** 1. Baskı, Çanakkale:Oktay Matbacılık, 2012, s.41-42.

Engellilerin haklarına ilişkin geliştirilen modeller kadar sivil toplum kuruluşları da engelli yaşamına katkılar sağlamıştır. Özellikle geçmiş yıllarda bu doğrultuda engellilerin insan hakları ve toplumsal yaşama katılımları konusunda taleplerini gerçekleştirmek adına sivil toplum kuruluşlarına büyük sorumluluklar düşmüştür.

Dünya genelinde engelli sivil toplum kuruluşlarının ortaya çıkışı ve baskınlaşması çok geçmiş zamanlara denk gelmemekle birlikte ilk kez ABD'de ortaya çıkan Bağımsız Yaşam Hareketi'ne dayanmaktadır. Şu günlerde Bağımsız Yaşam Hareketi sadece ABD'de etkinliği olan bir örgüt olmayıp, küresel çapta hizmet veren bir örgüt halini almıştır. Özellikle 1980'li yıllarda engelli bireylerin haklarına ilişkin yasaların ve düzenlemelerin oluşturulmasında etkin bir rol oynamıştır. Sonraki yıllarda Bağımsız Yaşam Hareketi kapsamında pek çok ülkede hizmet veren merkezler kurulmuş, engellilerle ilgili çalışmalara bu merkezlerde devam edilmiştir. Bu merkezlerin en büyük özelliği ise engelli kişilerce kurulması ve yönetilmesidir. Bağımsız Yaşam Hareketi diğer sivil toplum kuruluşlarının aksine sadece yardım sağlanmaya odaklanmamış, engellilerin toplumsal yaşama katılımları ve kendi hayatları

üzerinde kontrol sağlamaları adına mücadeleler vermiş, engelliler için özgürlükçü ve katılımcı bir yaklaşım belirlemişlerdir.[416]

2.6.2. Engelli Bireylerle İlgili Yasal Düzenlemeler

Engellilerin çalışma yaşamına kazandırılması, toplumsal hayata katılımlarının sağlanması sosyal devletin bir gerekliliğidir.[417] Bu bağlamda batılı ülkelerde kota uygulaması, korumalı iş yerleri, özel eğitim program uygulamaları gibi çeşitli yöntemler uygulanmaktadır.[418] Türkiye'de ise bu doğrultuda daha çok kota uygulamaları ve teşvikler uygulanmaktadır.[419] Fakat 2005 yılında kota uygulamalarının yetersizliği fark edilerek Özürlüler ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun yürürlüğe girmiştir.[420] Kanunun çıkarılmasındaki amaç özürlülüğün önlenmesi, sağlık, eğitim, istihdam, bakım ve sosyal güvenliğe ilişkin sorunlara çözüm üretilmesi ve toplumsal engellerin kaldırılması için tedbirler alınarak engellilerin topluma katılımlarının kolaylaştırılmasıdır. Bu bağlamda kanunun sadece çalışma hayatına yönelik değil, toplumsal hayata katılımına yönelik de olduğu görülmektedir.[421] 2005 yılı düzenlemelerine ek olarak Türkiye'de 2008 yılı değişikliliği ile İş Kanunun 30. maddesinde kamu ve özel sektörlerde engelli işçi çalıştırma zorunluluğuna dayalı bir düzenleme yapılmıştır. Düzenleme ile engelli bireylere kamu ve özel sektörde iş güvencesi sağlanmıştır.[422] Yasal düzenlemelere rağmen kota uygulamalarının etkin bir şekilde uygulanamaması ayrımcılıkların devam etmesine neden olmaktadır.[423]

Engelli bireylere fırsat eşitliği sağlanması açısından yasal olarak çeşitli haklar ve hizmetler sunulmaktadır. Fakat engelliler bu hakların formalite icabı konulduğunu ve kendilerine tanınan haklardan yararlanmak için talepte bulunmuş olsalar da istedikleri sonucu elde edemediklerini düşünmektedir.[424] Buna ek olarak yasal düzenlemelere

---

[416] Çaha, s.127-129.
[417] Yuvalı, s.54; Baybora, Çalışma Hayatında Özürlülere Karşı Ayrımcılık, s.265; Çaha, s.141.
[418] Yuvalı, s.54; Baybora, Çalışma Hayatında Özürlülere Karşı Ayrımcılık, s.265.
[419] Yuvalı, s.54; Baybora, Çalışma Hayatında Özürlülere Karşı Ayrımcılık, s.265; Şakar, Müjdat. **İş Hukuku Uygulaması,** 10. Baskı, İstanbul:Beta Basım, 2014, s.66-67.
[420] Yuvalı, s.54; Akbulut, s.4.
[421] Yuvalı, s.54-55.
[422] _____, https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf (Son Erişim:19 Şubat 2020)
[423] Akbulut, s.6.
[424] Hüseyinli ve diğerleri, s.149-150.

rağmen engelliler günümüzde hala sosyal ve ekonomik alanda yeterli imkana tamamen sahip olamamaktadır. Özellikle iş yaşamındaki yasal haklarına rağmen işverenler engelli bireyleri ofislerinde çalıştırmak istememektedir.[425] Bu nedenle engellilerin ücretlerini karşılayıp işe gelmemelerini istemekte, sadece yasal sorumluluklarını gerçekleştirmek adına kağıt üstünde engelli istihdam etmektedirler.[426] Tüm bunların yanı sıra engelli bireyler için düzenlenen özel programlar ve yasalar gerçekte onların daha iyi hizmet almasına değil, toplumdan soyutlanmasına ve yalnızlaşmasına neden olmaktadır.[427]

Bu doğrultuda Mamatoğlu ve Tasa bireylerin istihdama ve toplumsal yaşama etkin katılımları için; ulaşım engellerini kaldırılması, korumalı iş yeri uygulamasına geçilmesi, meslek rehabilitasyon merkezlerini etkinliğinin arttırılması, engellilerin istihdamına yönelik politika ve düzenlemeleri kontrol eden birimlerin kurulması, devlet yapılandırmalarının oluşturulması, ülke çapında çeşitli üniversite ve lisansüstü programlarının açılması ve katılımın teşvik edilmesi, eğitim alınan bölümlerde istihdam sağlanması ve işverenlere bu konuda yasal zorunluluk getirilmesi, eğitim alınmak istenilen alanda eğitimin ve erişimin kolaylaştırılması, tüm engelli gruplarında istihdamın zorunlu olması ve engelli seçiminin işveren tercihine bırakılmaması, veri tabanlarının güncellenmesi, iş ve engelli analizlerinin güncelleştirilerek en uygun işin tespit edilmesi, kota ve teşvik sisteminin geliştirilmesi, etkinleştirilmesi, niteliklerin etkin tespiti için işe alım ve terfi ölçütlerinin oluşturulması, kurum kültürünü oluşturmak için engellilere yönelik eğitim programlarının zorunlu hale getirilmesi gibi önerilerde bulunmuşlardır.[428]

2.7. Irk ve Etnik Kökene Dayalı Ayrımcılık

Ekonomik ve siyasi değişkenler, göç gibi unsurlar zaman içinde nüfusun, sosyal ve kültürel yapısının değişmesine neden olmaktadır. Bu faktörlerin hızlı ve sürekli değişimi toplumsal yapının değişimini (ırk, etnik köken, din, dil gibi)

[425] Mamatoğlu ve Tasa, s.1-2.
[426] Akbulut, s.2; Baybora, Çalışma Hayatında Özürlülere Karşı Ayrımcılık, s.266.
[427] Öztabak, s.359.
[428] Mamatoğlu ve Tasa, s.8.

arttırmaktadır.[429] Değişimin temelini oluşturan unsurlardan biri olan ırk kavramı üzerinde kesin bir tanımlama bulunmamakla birlikte genel olarak aynı soyu, dili ve dini paylaşan fizyolojik özellikleri aynı olan kişileri tanımlamak için kullanılmaktadır. Şenel'e (1984) göre ise ırk, insanların tür, soy ve fizyolojik benzerliklerinden yola çıkarak bu gruba mensup kişileri tanımlamak için kullanılan bir kavramdır.[430] Buna bağlı olarak ırkçılık ise insanlar arasındaki ortak kalıtımsal ve fizyolojik [431] özelliklerin veya farklılıkların ekonomik, kültürel, sosyal sorunları da belirlemesi gerektiğini, bir ırkın diğer ırktan üstün olduğunu söyleyen, bu nedenle diğer ırkları yönetmeye hakkı olduğuna duyulan inançlardır.[432]

Oliver Cox'a göre ırkçılık sosyal davranış biçimlerini, kapitalist sömürüyü açıklamak ve tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. Cox kapitalizm ve milliyetçi kavramların yükselişe geçmesiyle ırkçılığın, sömürünün ve ön yargıların artmaya başladığını savunmaktadır.[433] Bu ayrımcılıkta farklı ırklara mensup bireyler arasında astlık üstlük ilişkisi olduğuna dair bir öğreti bulunmaktadır.[434] Ayrımcılık çoğu zaman kişilerin ırk veya etnik kökenine ilişkin bilgilerinin başkası tarafından öğrenilmesiyle başlamaktadır.[435] Bunun sonucunda etnik kökeni ve ırkı farklı olan kişilere karşı sahip olunan yargılar kişilerin toplumdan dışlanmasına, nefret söylemleriyle karşılaşmasına ve eşitlikten uzak davranışlara maruz kalmasına neden olmaktadır.

Irk kavramı yazarlara göre bazı sosyal gruplar üzerinde baskı kurmak, onların maddi, sosyal, kültürel, ekonomik kaynaklara ulaşımını engelleyerek, refah sisteminden yararlanmalarının önüne geçmek ve sömürüyü meşrulaştırmak için kullanılan bir kavramdır. Diğer taraftan ırk kavramıyla ayrımcılığa uğrayan sömürülen kesim, ırk

[429] Emre, s.9.
[430] Kırık, Ali, Murat. Öztürk, Fatma, Esra. Saltık, Rabiya. Orujova, Arzu. (2018). "Bir Tutum ve Bir Davranış Biçimi Olarak Irkçılığın Pekiştirilmesinde Reklamcılığın Rolü", **Akademik Sosyal Araştırmalar,** No.4, s.16 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/499397 (Son Erişim:1 Mart 2020)
[431] Özen-Kutanis ve Ulu, s.364.
[432] Özen-Kutanis ve Ulu, s.364; Polat ve Hiçyılmaz, s.48.
[433] Yılmaz, Fatma. (2008). "Avrupa Birliği'nde Irkçılık ve Yabancı Düşmanlığı ile Mücadele"**, Yüksek Lisans Tezi.** Ankara:Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.17-18.
[434] Yılmaz, Fatma, s.13.
[435] Ulusoy, Zeynep, Duygu. (2008). "Ayrımcılıkla Mücadelede Bir Araç Olarak Etnik Veri", **Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.34; Yıldırım, Zehra, Maviş. (2015). "Çalışma Hayatında Etnik Ayrımcılık Eğilimlerinin İstihdam Sürecine Etkisi: "Geçit Bekçileri" Kavramı Üzerinden Sosyal Psikolojik Bir Analiz", **Doktora Tezi.** Bursa:Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.65.

kavramını pozitif bir kimlik inşa etmek için kullanarak özerklik ve bağımsızlık için mücadele de verebilmektedir.[436]

Horowitz, ırk kavramının ekonomik çıkarlar sonucu etnik çatışmaların oluşmasında rol oynadığını savunmakta, bu durumu üç farklı görüşle açıklamaya çalışmaktadır. Bu görüşlerden ilki olan Marksist kuramlar, etnisite kaynaklı çatışmaların ekonomik çıkarlar nedeniyle ortaya çıktığını iddia etmektedir. İşverenler örgüt içinde yapay etnik bölünme ve çatışmalar oluşturup bu çatışmaları destekleyerek işçi sınıfının sermayeye karşı birleşip hak mücadelesine girmesini engellemeye çalışmaktadır. İkinci görüş işçi sınıfının kendi içinde rekabet ettiğini ve işverenlerin bu durumu kendi çıkarları için kullandıklarını savunmaktadır. İşverenler bu doğrultuda etnik gruplar arasında ücret farklılaştırması yaparak avantaj sağlamaktadır. Sosyolog Edna Bonacich (1972) bu durumu Emek Piyasalarının Parçalanması Teorisi ile açıklamaktadır. Bu teoriye göre belli etnik gruba ait kişiler yüksek ücretlendirmeye tabi tutularak korunmaktayken, diğer gruba dahil olan kişiler düşük ücretlendirilmeye tabi tutularak ayrımcılığa uğramaktadır. Çalışanlar arasında yapılan bu ayrımcılık, örgütlenme ve sınıf dayanışmasını kırarak, işverenlerin ücret politikalarını belirlenme konusunda daha güçlü olmalarını sağlamaktadır. Üçüncü görüş ise aracı azınlıklar ile topluma egemen olan etnik kökene mensup kişiler arasındaki gerilimler üzerinden ekonomik çıkar sorununu açıklamaya çalışmaktadır. Aracı azınlıklar terimi Hubert Blalock (1967) tarafından, azınlık konumunda olmasına rağmen ekonomik açıdan güçlü konumda bulunan grupları tanımlamak için kullanılmaktadır. Aracı azınlık grup üyelerinin ekonomik olarak bu kadar güçlü olması egemen etnik grubun üyelerini rahatsız ederek, azınlık konumda bulunan bu kişilere karşı olumsuz davranışlar geliştirmelerine neden olmaktadır.

Ayrımcılığı etkileyen bir diğer kavram olan etnik köken ise farklı bir soydan gelen, içinde yaşadığı topluma uyum sağlayamamamış farklı bir kimliğe sahip olmayı sürdüren kişi ve topluluklardır. Bir toplum içinde egemen olan topluluğun yaşantısı ile azınlık olan topluluğun yaşantısı arasında farklılıklar bulunuyorsa burada etnisite bulunmaktadır. Etnisite kişilerin mensup oldukları etnik gruba bağlı olarak sahip oldukları karakteristik özellikleri ifade etmektedir. Etnisite'nin en önemli unsuru içinde

[436] Yılmaz, Fatma, s.13-18.

bulunduğu topluluktan farklı bir soya aidiyet duygusudur.[437] U.S. Equal Employment Opportunity Commission (2009) iş yaşamında etnik ayrımcılığı, kişilerin etnik kimliklerinden dolayı, istihdam fırsatları da dahil pek çok uygulamadan egemen gruba göre daha az yararlanması şeklinde tanımlamıştır.[438] Irka ve etnik kökene dayalı ayrımcılık, etnik çeşitlilik oranı düşük olan ülkelerde, etnik çeşitlilik oranı yüksek olan ülkelere kıyasla daha sık görülmektedir. [439]

Etnisite'ye dayalı ayrımcılık, gelişmiş ülkelerde örtük, gelişmemiş ülkelerde ise açık bir biçimde, etnik gruplara dahil olan kişilerin eğitim, istihdam, gelir ve toplumsal hizmetlerden eşit yararlanmasını engelleyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Van-Laer ve Janssens, (2011), çalışma hayatında gizli ayrımcılığı inceleyebilmek için yaptıkları bir çalışmada yöneticilerin etnik kimlik açısından farklılaşan kişilere karşı görünüşte zararsız yadsıyıcı davranışlar sergilediklerini tespit etmişlerdir.[440]

Etnisite, etnik ayrımcılık ve çatışmalar üzerine geliştirilen Marksist yaklaşımlar bulunmaktadır. Marksist yaklaşımı destekleyen yazarlar etnik ve ırk eşitsizliğinin uzun bir dönem varlığını koruyacağını düşünmektedirler. Fakat Modern yaklaşımlarda toplumun endüstrileşmesiyle birlikle etnisitenin giderek zayıflayacağı ve yok olacağına dair düşünceler de bulunmaktadır. Ancak bu düşüncelerin aksine etnisite modernleşmeyle birlikte ortadan kaybolmamamış daha belirgin ve baskın bir hale gelmiştir.[441] İşverenler tarafından iş ortamında da farklı ırklara mensup bireylerin çalışma ortamındaki uyumu bozduğu, örgütsel barışı ve örgütsel iletişimi olumsuz etkilediği düşünülmektedir.[442] Yapılan ayrımcılık neticesinde bireylerin yetenekleri, potansiyelleri ve deneyimleri gözardı edilmekte, iş alım aşamasında ve insan kaynakları uygulamalarında işin yapısı ve gerekleriyle ilgisi olmayan unsurlar dikkate alınarak subjektif kararlar alınmaktadır.[443] McGinnity ve arkadaşları (2011), Dublin'de, iş

[437] Kaya, Servet, s.11.
[438] Okudur, s.36.
[439] Kaya, Servet, s.11.
[440] Yıldırım, Zehra, Maviş, s.43-81.
[441] Yıldırım, Zehra, Maviş, s.45-62.
[442] Özen-Kutanis ve Ulu, s.364.
[443] Şeşen, Elif. (2006). "Gazetelerde Yayınlanan İş İlnlarında Ayrımcılık ve Fırsat Eşitliği Türkiye ve İngiltere Karşılaştırması", **Yüksek Lisans Tezi**. Ankara:Ankara Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.13; Okudur, s.38; Demir, s.763-764.

piyasasında, azınlık konumundaki etnik grupların işe alım aşamasında ayrımcılığa maruz kalıp kalmadıklarını araştırmış, İrlanda asıllı bir isme sahip olan kişilerin farklı isime sahip olanlara kıyasla daha çok iş mülakatlarına çağrıldığı sonucunu ortaya çıkmıştır.[444]

Irka, azınlıklara dayalı ayrımcılık pek çok ülkede farklı açılardan görülmekle birlikte bu ayrımcılığın yapıldığına dair en kesin veriler ABD'den elde edilmektedir. ABD'de yaşayan azınlıklar, özellikle renklerinden, ırklarından ve etnik kökenlerinden dolayı adil olmayan ayrımcı muamelelere maruz kalmışlardır.[445] Brass'a (1976) göre, modernleşmeye rağmen ayrımcılık etkisini azaltmış görünse de hala günümüzde etnik gruplar gelişmiş ve yenilenmiş imkanlardan, eğitim ve ekonomik olanaklardan eşit şekilde yararlanamamaktadır. Wen ve Madera (2013) azınlık gruplarının karşılaştıkları ayrımcılığı tespit etmek için yaptığı bir araştırmada azınlık grubun, egemen gruptan daha fazla ayrımcılığa uğradığını tespit etmiştir.[446]

Yapılan ayrımcılık neticesinde işverenler etnik kökenlerinden dolayı çalışanlarına adil olmayan uygulamalarda bulunmakta, bu nedenle bireyler sürekli kendi yeteneklerini kanıtlamak zorunda hissetmektedirler.[447] Aynı zamanda iş bulma konusunda kendileriyle aynı nitelikteki adaylara göre dezavantajlı konuma düşerek, sık sık çalışma ortamında sevilmediğine ve istenmediğine dair söylemlerle karşılaşmakta, meslektaşlarından kötü muamele görmektedirler.[448] Tüm bunların yanı sıra bu kişiler işten çıkarılmaktan ve işsiz kalmaktan korktukları için ayrımcılığa uğradığına dair şikayette bulunup haklarını arayamamaktadır. Turpçu, bu gibi adil olmayan durumların ve uygulamaların piyasada rekabetin artmasıyla birlikte azaldığını, rekabetin azalması ve piyasanın monopol yapıya bürünmesiyle birlikte arttığını savunmaktadır.[449]

[444] Yıldırım, Zehra, Maviş, s.86.
[445] Yılmaz, Fatma, s.17.
[446] Yıldırım, Zehra, Maviş, s.61-85.
[447] Özen-Kutanis ve Ulu, s.365.
[448] Turpçu, s.10; Yılmaz, Fatma, s.13; Emre, s.9.
[449] Turpçu, s.10.

Adil olmayan uygulamalara maruz kalan bireylerde, işe yönelik tatmin düzeyi azalmakta, [450] verimlilik düşmekte,[451] stress seviyesi artmakta, [452] buna bağlı olarak da iş doyumsuzluğu durumu ortaya çıkarak[453] çıktıların daha düşük düzeyde olmasına neden olmaktadır.[454] Buna ek olarak yaşanılan ayrımcılık kişinin örgüt içindeki çalışanlarla iletişim kurmasını ve örgüt kültürüne uyum sağlamasını da zorlaştırmaktadır.[455] Aynı zamanda yapılan ayrımcılık, işe yabancılaşmaya neden olarak, devamsızlık düzeyinin de yükselmesine neden olmakta ve iş gücü devir oranını arttırmaktadır.[456] Buna ek olarak gelecek vaat eden, bilgi, beceri ve yetenek düzeyi yüksek olan bireyler toplum ve örgüt tarafından dışlandıkları için bu bireylerden elde edilebilecek faydalar ve çıktılar sağlanamamaktadır Yapılan ayrımcılık ileri düzeylere ulaşırsa maruz kaldığı adil olmayan muamelelere dayanamayan gelecek vaat eden bireyler, zaman içinde kendilerine ayrımcılık uygulamayan, eğitim, öğretim, kendini geliştirme ve kendini gerçekleştirme hususunda teşvik sağlayan ülkelere göç etmeye başlayacaktır. Yaşanan beyin göçü nedeniyle bu bireylerden elde edilemeyen faydalar ve çıktılar hem toplum hem de örgütler için bir değer kaybı niteliği taşımakta, ulusal çapta büyüme, kalkınma ve iş gücü verimliliğini olumsuz etkilemektedir.[457]

Kültürel çoğulculuk veya çok kültürlülük gibi yaklaşımlar tüm ırk ve etnik gruplara eşit hak ve fırsatların sağlanması gerektiğini toplumsal yaşama katılım aşamasında sergilenen dışlayıcı ve ayrımcı davranışların farklılıkların getirdiği avantajları engellediğini savunmaktadır. Bu nedenle bahsi geçen yaklaşımlar kültürel çoğulculuğun ve çok kültürlülüğün iş gücü piyasalarında yer alması gerektiğini savunmaktadır. Özellikle küresel ekonomide faaliyet gösteren şirketlerin müşterilerinin çok kültürlü olduğu bu nedenle çalışanların da farklılaşmasının rekabet avantajı sağlayacağı iddia edilmektedir. Bu doğrultuda Dadfar ve Gustavsson (1992) yaptıkları

[450] Özen-Kutanis ve Ulu, s.364-365; Demir, s.781.
[451] Korkmaz, Leman. (2017). "Mağdurun Gözünden Ayrımcılık", **PİVOLKA,** Vol.7, No.24, s.8 https://www.academia.edu/33832874/Ma%C4%9Fdurun_G%C3%B6z%C3%BCnden_Ayr%C4%B1mc%C4%B1l%C4%B1k (Son Erişim:1 Mart 2020)
[452] Özen-Kutanis ve Ulu, s.365.
[453] Özen-Kutanis ve Ulu, s.364-365; Demir, s.781.
[454] Demir, s.765.
[455] Özkan, Harika, s.48.
[456] Yıldırım, Zehra, Maviş, s.83; Kaya, Servet, s.113-114.
[457] Pazarcık, Sevda, Figan. (2010). "Beyin Göçü Olgusu ve Amerika Birleşik Devletleri Üniversitelerinde Çalışan Türk Sosyal Bilimciler Üzerine Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Çanakkale:Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.3-4.

bir araştırmada işverenlerin örgütte kültürel çoğunlukçu bir anlayış benimsemesinin uluslararası çapta firmanın performansını arttırmak için önemli bir unsur olduğunu tespit etmişlerdir.[458]

2.7.1. Irk ve Etnik Kökene Dayalı Ayrımcılığı Açıklayan Kuramlar

Irk ve etnik kökene dayalı ayrımcılık Sosyal Kimlik Kuramı, Sosyal Baskınlık Kuramı, Ön Yargılı Kişilik Kuramı, Otoriter Kişilik Kuramı ve Sağ Kanat Otoriterliği Kuramı gibi yazarlar tarafından ayrımcılığı anlamaya yönelik geliştirilen kuramlar ile açıklanmaya çalışılmaktadır.[459]

2.7.1.1. Sosyal Kimlik Kuramı

Henri Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilen kuram grup içi ve grup dışı ilişkilere odaklanarak ayrımcılığı açıklamaya çalışmaktadır. Bu kurama göre kişiler belirli bir gruba değer yükleyerek onu yüceltmektedir. Bu yüceltilen grup ise çoğunlukla kendisinin de dahil olduğu grupları temsil etmektedir. Bu nedenle kişi mensup olduğu grubu daha çok kayırarak diğer grubu ve buna dahil olan kişileri ise ötekileştirmektedir. Stets ve Burke (2000), oluşturulan iç grubun kişinin sosyal kimliğini oluşturmada etkili olduğunu savunmaktadır. Bu doğrultuda bireyler sosyal kimliklerini oluşturma aşamasında kendilerini bir grupla özdeşleştirerek, sosyal kimliklerine uygun eylem ve hareketlerde bulunmaktadırlar.

2.7.1.2. Sosyal Baskınlık Kuramı

Jim Sidanius ve Felicia Pratto tarafından geliştirilen bu kuram, ayrımcı davranışların bireylerin hiyerarşi içindeki konumları sonucu ortaya çıktığını savunmaktadır. Bu kurama göre kişi iç ve dış grup oluşturup kendisinin dahil olduğu grubu üstün görerek, dış grubu dışlamakta ve ayrımcılık uygulamaktadır. Diğer grup bireyleriyle etkileşim bu baskınlığı arttırıp ayrımcılığı meşrulaştırarak, düşük statülü görülen grubun üzerindeki etkisini arttırmaktadır. Meşru söylemler ve alt grupla

[458] Yıldırım, Zehra, Maviş, s.80.
[459] Şahyar-Akdemir, Duru. (2015). "Çingenelere Yönelik Ayrımcılık Kapsamında Pozitif Ayrımcılık Uygulamalarına Eleştirel Bir Yaklaşım", **Doktora Tezi.** Ankara:Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.17-19.

etkileşim, hiyerarşinin ters yönlü değişmesini engelleyerek, gruplar arasında bir zaman sonra eşitsizliğin adil, meşru ve doğal görülmesine neden olmaktadır.

2.7.1.3. Ön Yargılı Kişilik Kuramı, Otoriter Kişilik Kuramı ve Sağ Kanat Otoriterliği Kuramı

Ön Yargılı Kişilik Kuramı, Otoriter Kişilik Kuramı ve Sağ Kanat Otoriterliği Kuramı ayrımcılığın bir kişilik özelliği ve kişilik bozukluğu olduğunu, hem sosyolojik hemde psikolojik sorunlardan dolayı karşımıza çıktığını ifade etmektedir. Bu kuramlara göre kişiler kendilerinden farklı gruplarda bulunan kişilere karşı ön yargılar besleyerek düşmanlık, dışlama, ayrımcılık gibi davranışlar gösterme eğilime girmektedir.[460]

2.7.2. Irk ve Etnik Kökene Dayalı Ayrımcılık ile İlgili Yasal Düzenlemeler

Dünya'nın pek çok yerinde pek çok ülkede karşılaşılan ırka dayalı ayrımcılık, hem toplumsal, hem de örgütsel açıdan pek çok maddi ve manevi zararlara sebebiyet vermektedir. Bu zararların önlenmesi için devletler ırka dayalı ayrımcılığı önlemek adına pek çok düzenleme yapmış, yasa çıkarmıştır.[461] Bu düzenlemelerden biri olan ve 1865 yılında Birleşmiş Milletler, 2002 yılında ise Türkiye tarafından kabul edilen Her Türlü Irk Ayrımcılığının Tasfiye Edilmesine Dair Uluslararası Sözleşme ile iş yaşamında yaşanan ayrımcılığın önüne geçilmeye çalışılmıştır.[462] Buna ek olarak Medeni ve Siyasi Haklara İlişkin Uluslarası Sözleşme,[463] Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'de ırk ve etnik kökene dayalı ayrımcılığı yasaklayarak kişilerin haklarını koruma altına almaya çalışmıştır.[464] Türkiye'de ise Anayasa'nın 10. maddesinde ve İş Kanunu'nun 5. ve 18. maddelerinde kimsenin dini, dili, ırkı, rengi, cinsiyeti, siyasi görüşleri nedeniyle ayrımcılığa uğrayamayacağı, herkesin kanun önünde eşit olduğu vurgulanmaktadır. Aynı zamanda yapılan düzenlemeler ile işverenlerin bu unsurlara dayanarak çalışanlarını haksız yere işlerinden çıkarmaları yasaklanmış, çalışanlar için iş güvencesi sağlamak amaçlanmıştır. Fakat her ne kadar toplumlar ayrımcılığı önlemek

---

[460] Şahyar-Akdemir, s.20-26.
[461] Özen-Kutanis ve Ulu, s.364-365.
[462] Alp, Seda ve Taştan, Nejat. (2010). **"**Türkiye'de Irk veya Etnik Köken Temelinde Ayrımcılığın İzlenmesi Raporu", **İstanbul Bilgi Üniversitesi İnsan Hakları Uygulama ve Araştırma Merkezi,** s.14; Şeşen, s.13; Turpçu, s.10.
[463] Alp ve Taştan, s.14.
[464] Alp ve Taştan, s.14; Şeşen, s.13; Çiçeklioğlu ve diğerleri, s.110.

adına düzenlemeler yapıp, yasaklar koysa da günümüzde hala renginden, ırkından, etnik kökeninden dolayı bireyler, belli gruplara karşı üstünlük kurmaya çalışmakta, bu da ayrımcı tavırların ve uygulamaların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir.[465]

2.8. Obeziteye Dayalı Ayrımcılık

Obozite, insan bedenindeki yağsız kütlenin yağlı kütleden daha fazla olması sonucunda boy ağırlık oranının istenilen seviyeden daha fazla olması, istenilen seviyenin üstüne çıkması olarak tanımlanabilir.[466] Obozite ayrımcılığı ise aşırı kilolu bireylerin işe alım aşamasında veya işe alındıktan sonra insan kaynakları uygulamalarında aynı düzeyde bulunan diğer çalışanlara göre olumsuz tutum, davranış ve uygulamalarla karşılaşmasıdır. Aşırı kilolu bireyler bu bireylere karşı duyulan ön yargılar neticesinde daha düşük ücretlerle çalışmak durumunda kalmakta, daha zor terfi etmekte, daha az ücret artışı elde etmektedirler.[467] Bunun nedenini ise yazarlar obez bireylerin çalışma yaşamında daha az kalifiye, çalışma alışkanlıkları kötü, duygusal ve kişiler arası ilişkileri sorunlu ve verimliliği düşük kişiler olarak değerlendirilmesine ve bu kişilere karşı duyulan ön yargılara bağlamaktadır.[468] Obez bireyler kendilerine karşı sahip olunan ön yargılar nedeniyle iş bulma konusunda zorluk yaşamaktadır. Buna ek olarak obez bireylerin disiplin, denetim, hijyen, hırs ve verimlilik konularında diğer çalışanlara oranla daha düşük seviyelerde olduğu düşünülmektedir. Diğer yandan Altun (2015) obez bireylerin eğitim aşamasında görmüş oldukları ayrımcı muameleler sonucu pek çoğunun eğitimlerini yarıda bıraktığını veya akademik başarılarını düşük olduğunu buna bağlı olarak da iş gücü piyasasında nitelikli obez çalışanları bulmanın zor olduğunu ifade etmiştir.[469]

---

[465] Özen-Kutanis ve Ulu, s.364-365.
[466] Hamurcu, P. (2014). "Obez Bireylerde Benlik Saygısı ve Beden Algısının Değerlendirilmesi", **Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul: İstanbul Bilim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, s.6.
[467] Özen-Kutanis ve Ulu, s.367.
[468] Tezcan, Bahar. (2009). "Obez Bireylerde Benlik Saygısı, Beden Algısı ve Travmatik Geçmiş Yaşantılar", **Uzmanlık Tezi.** İstanbul:T.C. Sağlık Bakanlığı Bakırköy Prof. Dr. Mazhar Osman Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi, s.4.
[469] Altun, Simay. (2015). "Üniversite Öğrencilerinin Obeziteye İlişkin Önyargılarını Belirlenmesi", **Yüksek Lisans Tezi.** Ankara:Başkent Üniversitesi, s.9-11.

İKİNCİ BÖLÜM

KAYTARMA

Bu bölümde sosyal ve sanal kaytarma kavramlarına, bu kavramlarla ilgili teorilere ve araştırmalara, kavramların ortaya çıkına ilişkin bilgilere, bu davranışların ortaya çıkmasında etkili olan faktörlere yer verilmiştir.

1. SOSYAL KAYTARMA

Günümüz koşullarında sürdürülebilir rekabet ve verimlilik açısından örgütlerin takım halinde ve koordineli çalışması oldukça önemlidir.[470] Örgüt içerisindeki bu takımlarda bireylerin sergilemiş oldukları performans, örgüt verimliliği açısından önemli bir faktördür.[471] Bu nedenle yoğunlukla takım halinde çalışan örgütlerde grup üyelerinin üstlendikleri sorumluluk ve görevlerini tam anlamıyla yerine getirmemesi örgütün işleyişini olumsuz etkilemektedir. Çoğu araştırmacıya göre işgörenlerin grup halinde çalışması işleyiş açısından daha hızlı ve etkili olunmasına fayda sağlamaktadır. Fakat örgütlerin içerisine girildiğinde durumun böyle olmadığı, kimi durumlarda grubu oluşturan bazı bireylerin grubun etkili bir biçimde çalışmasına engel olduğu gözlemlenmiştir.[472] Bu olumsuz davranışların başında ise literatürde sosyal kaytarma olarak adlandırılan eylemler gelmektedir.[473] Sosyal kaytarma kavramı ilk kez Latane, Williams ve Harkins (1979) tarafından kullanılmış, başka kişilerin varlığı halinde

---

[470] Ilgın, Burcu. (2010). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü", **Doktora Tezi.** Ankara:Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.104; İşçi, Emre. Yıldız, Müge, Leyla. Taşçı, Yıldız. (2016). "İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sosyal Kaytarma Üzerine Etkisi:Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", **İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Vol.1, No.1, s.103 http://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/207130 (Son Erişim:5 Nisan 2020); Yıldız, Kaya. (2018). "Üniversite Öğrencilerinde Politik Beceri ve Sosyal Kaytarma", **International Online Journal of Educational Sciences,** Vol.10, No.2, s.63 https://pdfs.semanticscholar.org/e406/ff12899ba67d10d20241b66e24dd52011979.pdf (Son Erişim:26 Nisan 2020); Kanten, Pelin. (2014). "İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü", **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.6, No.1, s.13 http://static.dergipark.org.tr/article-download/d670/360e/a07e/imp-JA43YU42UA-0.pdf? (Son Erişim:24 Mart 2020); Sökmen, Alptekin ve Yakın, Burçak. (2018). "Sosyal Kaytarmanın Örgütsel Sinizme Etkisinde Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü: Sosyal Ağ Gruplarında Bir Araştırma", **Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.20, No.2, s.401 http://static.dergipark.org.tr/article-download/495b/6942/beda/5bd6e0fd47f11.pdf? (Son Erişim:23 Mart 2020)

[471] Yaraş, Zübeyde. Polat, Hakan. Gündüzalp, Seda. Özan, Mukadder, Boydak. (2019). "Eğitim Kurumlarında Sosyal Kaytarma", **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi,** No.36, s.1 http://static.dergipark.org.tr/article-download/30cc/b112/a965/5e16e6cb941e9.pdf? (Son Erişim:25 Mart 2020)

[472] Yaraş ve diğerleri, s.1-2.

[473] Yaraş ve diğerleri, s.2; İşçi ve diğerleri, s.103.

bireylerin göstermiş oldukları bireysel çabada azalma şeklinde tanımlamış,[474] toplumsal bir hastalık olarak nitelendirilmiştir.[475] George (1992) sosyal kaytarmayı kişilerin bireysel olarak göstermiş oldukları performansı grup halindeyken gösterememesi şeklinde tanımlamıştır.[476] Liden Wayne, Jaworski, ve Nathan (2004) ise sosyal kaytarmayı çalışanların yalnız başına çalışırken gösterdikleri arzunun grup halinde çalışırken gösterdikleri arzudan az olması şekilde tanımlamışlardır.[477]

Yazarlar işgörenlerin kalabalık içinde kaybolabildikleri bu nedenle işi boşladıklarında fark edilip suçlanmayacaklarını düşünerek bu davranışa yönelebildiklerini düşünmektedir.[478] Sosyal kaytarma davranışlarına görevlerin ertelenmesi, çalışanların kendi üstlerine düşen sorumlulukları yerine getirmemesi, çalışma arkadaşlarına göre daha az çaba harcaması ve performans göstermesi örnek olarak gösterilebilmektedir.[479] Günümüz koşullarında bahsi geçen bu grup görevlerinin yaygın ve vazgeçilmez olması, yazarları çalışanlara yüklenen grup görevlerini olumlu veya olumsuz etkileyen faktörleri ve bireyleri bu hususta motive eden unsurları araştırmaya itmiştir.[480] Bu doğrultuda çalışanların verimliliği ve grubun büyüklüğü konusunda pek çok araştırma yapılmıştır.[481] Bu araştırmalar örgütlerde takım çalışan sayısının artması durumunda, grup verimliliğinin düşüş yaşadığını[482] ve bu durumun

---

[474] Ercan-İştin, Aysen ve Taner, Bahar. (2017). "Çalışma Ortamında Sosyal Kaytarma", **Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** Vol.3, No.3, s.28 http://static.dergipark.org.tr/article-download/4d45/2c13/c930/5a55d2d5851ad.pdf? (Son Erişim:22 Mart 2020); Şeşen, Harun ve Kahraman, Çağdaş, Akif. (2014). "İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi", **İş ve İnsan Dergisi,** Vol.1, No.1, s.44 http://dergipark.org.tr/en/download/article-file/359254 (Son Erişim:5 Nisan 2020)

[475] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.105; Uysal, H. Tezcan. (2016). "Örgütlerde Sosyal Kaytarma Algısının Çalışanların Tükenmişlik Duygusuna Etkisi", **3. Ulusal Meslek Yüksekokulları Sosyal ve Teknik Bilimler Kongresi,** s.733 https://www.researchgate.net/publication/309763764_THE_EFFECT_OF_SOCIAL_LOAFING_PERCEPTION_TO_WORKERS'_FEELINGS_OF_BURNOUT_IN_ORGANIZATIONS_Orgutlerde_Sosyal_Kaytarma_Algisinin_Calisanlarin_Tukenmislik_Duygusuna_Etkisi (Son Erişim:23 Mart 2020); Sünnetçioğlu, Serdar. Korkmaz, Halil. Koyuncu, Mustafa. (2014). "Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.11, No.28, s.23 http://static.dergipark.org.tr/article-download/imported/5000046513/5000084599.pdf? (Son Erişim:23 Mart 2020); Yaraş ve diğerleri, s.2.

[476] Gürsoy, Ali ve Köksal, Kemal. (2019). "Sanal Kaytarma Algısının Rol Belirsizliği ile Politik Davranış İlişkisindeki Aracılık Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.15, No.1, s.51 http://static.dergipark.org.tr/article-download/7035/70e7/addf/5dc1cb56c237b.pdf? (Son Erişim:26 Nisan 2020)

[477] Sünnetçioğlu ve diğerleri, s.22; Yıldız, s.63.

[478] Ercan-İştin ve Taner, s.35; Yıldız, Kaya, s.63-64; Şeşen ve Kahraman, s.44.

[479] Kanten, s.14.

[480] İşçi ve diğerleri, s.106; Yıldız, s.63; Kanten, s.14.

[481] İşçi ve diğerleri, s.106.

[482] İşçi ve diğerleri, s.106; Uysal, H. Tezcan, s.733-734;

sosyal kaytarma eylemlerini arttırdığını göstermiştir.[483] Yazarlar bunun nedenini sorumlulukların çok fazla kişiye dağıtılması halinde kişi başına düşen sorumluluğun azalmasına ve kişinin bu sorumluluktan elde edeceği ödülün eşit miktarlarda grup üyelerine dağıtılmasına, gerekli çaba harcamayan kişilerin de eşit miktarda ödül almasına bağlamaktadır. [484]

Bu araştırmalar aynı zamanda sanılanın aksine kişilerin başkalarıyla çalışması durumunda motive olup azimlerini arttırmadığını, tam tersine daha az çaba göstererek görevlerini yerine getirmeye çalıştıklarını göstermiştir.[485] Williams (1981) yaptığı araştırmada sosyal kaytarma davranışının dayanışma olmayan gruplarda daha fazla sergilendiğini tespit etmiştir.[486] George (1992) ise yaptığı çalışmasında görev görünürlüğü[487] ve içsel katılımın sosyal kaytarma davranışıyla negatif yönlü ilişkide olduğunu tespit etmiştir.[488] Bu çalışmaya göre çalışanlar kişisel performansın amir tarafından fark edilmediğini düşündüğünde ve çıktılara önemli bir katkısı olduğuna inanmadığında sosyal kaytarma davranışına başvurmaktadır. [489]

Bu davranışı benimseyen bireylerde sosyal kaytarma kişiyi iki farklı role büründürebilmektedir. Bu roller sırasıyla bedavacı ve safdil rolüdür. Bedavacı rolü, grup görevlerini gerçekleştirmek için pek çaba saf etmediği halde çaba sarf eden üyeler

---

[483] Aydemir, Sibel. (2018). "Algılanan Sosyal Kaytarmanın Örgütlerde Çatışma Eğilimine Etkisi", **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.7, No.2, s.262-263 http://static.dergipark.org.tr/article-download/2426/e706/18da/imp-JA36GP33DD-0.pdf? (Son Erişim:23 Mart 2020); Kanten, s.14; Meydan, Cem, Harun ve Kahraman, Çağdaş, Akif. (2012). "Örgütsel Ortamda Sosyal Tembellerin Oluşturdukları İzlenimler", **20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,** s.496 https://www.researchgate.net/publication/279717216_Orgutsel_Ortamda_Sosyal_Tembellerin_Olusturduklari_Izlenimler (Son Erişim:10 Nisan 2020); Yıldız, s.63.

[484] Aydemir, Sibel, s.263; Kanten, s.14; Meydan ve Kahraman, s.496; Şeşen ve Kahraman, s.44; Mavi-Doğru, Gamze ve Saygın, Muhammet. (2018). "Sosyal Kaytarma İle Girişimci Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma:Erdemli Örneği", **R&S-Research Studies Anatolia Journal,** Vol.1, No.2, s.311 http://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/506930 (Son Erişim:5 Nisan 2020)

[485] İşçi ve diğerleri, s.106-107.

[486] Sünnetçioğlu ve diğerleri, s.23.

[487] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.124.

[488] Sünnetçioğlu ve diğerleri, s.23; Denkçi-Akkaş, Ferdane. Aksu, Ali. Yurttaş, Aslı. Yıldırım, Suzan. (2019). "Öğretmenlerin Algılarına Göre Çalışma Arkadaşlarının Sosyal Kaytarma Davranışları (İzmir-Bayraklı Örneği)", **E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi,** Vol.10, No.3, s.46 http://www.e-ijer.com/tr/download/article-file/906844 (Son Erişim:6 Nisan 2020); Aydemir, Kubilay. (2019). "Algılanan Liderliğin Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisi:Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Mutfak Departmanı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Samsun:Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.37; Özek, Hande. (2014). "Örgütlerde Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklim İlişkisi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma", **Doktora Tezi.** İstanbul:İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.23.

[489] Sünnetçioğlu ve diğerleri, s.23; Sökmen ve Yakın, s.402-403; Denkçi-Akkaş ve diğerleri, s.46.

ile aynı ödülü alan grup üyesidir.[490] Hogg ve Vaughan (2005) bu davranışı grup üretimine katılım derecesine göre sosyal kaytarma ve bedavacılık olarak ikiye ayırmıştır. Yazara göre grup çalışmasına hiçbir katkıda bulunmayan bireyler bedavacı, düşük seviyede katkıda bulunan bireyler ise sosyal kaytarmacı bireyler olarak adlandırılmaktadır. Bunların yanında kaytaran ve bedavacı çalışanların eksik, yarım bıraktığı görevleri üstlenen, bu nedenle daha fazla çaba gösteren bireyler ise safdil olarak tanımlanmaktadır.[491] Olumsuz sonuçları olduğu düşünülen safdillik durumu, çalışanların bu duruma düşme korkusuyla daha az çaba sarf etmesine neden olabilmektedir. Bu duruma literatürde safdillik etkisi denilmektedir. Bu etki sosyal kaytarmanın özel bir türü olarak kabul edilmektedir.[492]

Tüm bu sosyal kaytarma aktiviteleri takım verimliliğinin düşmesine, iş veriminin azalmasına, iş barışının bozulmasına, örgüte karşı olumsuz duyguların beslenmesine, çalışanlarda tükenmişlik sendromuna, üretim faaliyetlerinin sekteye uğramasına ve performanstaki düşüşe dayalı maliyetlerin artmasına neden olmaktadır.[493] Aynı zamanda takım üyeleri arasında iletişimin bozulmasına, grup arasında güvensizlik ortamının oluşmasına neden olabilmektedir. Buna ek olarak az çaba gösteren bireylerin daha fazla çaba gösteren bireylerle eşit değerlendirilmesi başarılı bireylerin azimlerini ve çabalarını gölgede bırakmaktadır. Bu durum da grup içinde koordinasyon kaybına neden olmaktadır.[494] Harkins ve Petty'e (1982) göre ise sosyal kaytarma davranışları çalışanların hayal kırıklığına uğramasına, daha az üretken

---

[490] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.105; Balcı, Oktay. (2017). "Kalabalıkta Kaybolma:Sosyal Kaytarma", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.5, No.46, s.376 http://www.asosjournal.com/DergiTamDetay.aspx?ID=12292 (Son Erişim:24 Mart 2020); Mavi-Doğru ve Saygın, s.311; Özek, s.16-17.

[491] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.105.

[492] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.105-106; Denkçi-Akkaş ve diğerleri, s.46.

[493] Çavuş, Fedai, Mustafa ve Demir-Uslu, Yeter. (2014). "Örgütsel Adalet ve Kaytarma Davranışları", **ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi,** Vol.4, No.9, s.52 http://dergipark.org.tr/en/download/article-file/273662 (Son Erişim:5 Nisan 2020); Arar, Tayfun. Öneren, Melahat. Demirel, Elif, Nur. Kartal, Cihat. (2019). "Yükseköğretim Kurumlarında Sosyal Kaytarma Davranışının İncelenmesi: Bir Kamu Üniversitesi Örneği", **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Vol.7, No.1. s.311 http://static.dergipark.org.tr/article-download/d492/d26d/541e/5b9a3abad35e0.pdf? (Son Erişim:24 Mart 2020); Aydemir, Kubilay ve Keleş, Yasin. (2019). "Lider Davranışlarının Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerin Mutfak Departmanı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **Journal of Tourism and Gastronomy Studies,** Vol.7, No.4, s.3305 https://www.researchgate.net/publication/338161580_Lider_Davranislarinin_Sosyal_Kaytarma_Uzerindeki_Etkisi_Antalya_daki_Bes_Yildizli_Otellerin_Mutfak_Departmani_Calisanlari_Uzerinde_Bir_Arastirma_The_Effect_of_Leader_Behaviors_on_Social_Loafing_A_Rese (Son Erişim:5 Nisan 2020)

[494] Çavuş ve Demir-Uslu, s.52.

olmasına, bireysel yeteneklerin saklı kalmasına, tükenmişliğe ve düşük katılıma neden olmaktadır.[495] Buna ek olarak bu eylemler sosyal kaytarma yapan bireyin eksikliklerini kapatmak için diğer grup üyelerinin daha çok çaba sarf etmesine ve çalışmasına neden olmaktadır. [496]

1.1. Sosyal Kaytarmanın Ortaya Çıkışı, Yapılan Araştırmalar ve Ringelmann Etkisi

Sosyal kaytarma kavramı ilk kez Ringelmann Deneyi olarak adlandırılan halat çekme deneyi sonucu ortaya çıkmıştır. [497] Bu deneyi Fransız ziraat mühendisi Max Ringelmann gerçekleştirmiştir.[498] Bu deney sonucunda sosyal kaytarmaya aynı zamanda Ringelmann Etkisi denilmiştir.[499] Bu deneyde grup büyüklüğü arttıkça grup içerisindeki bireylerin verimliliğinin azaldığı tespit edilmiştir.[500] Steiner (1972), araştırma sonucu ortaya çıkan kişilerin verimliliklerindeki düşüşü koordinasyon ve motivasyon kaybına bağlayarak açıklamaya çalışmıştır.[501] Latane ve diğerleri (1979) ise bahsi geçen sosyal kaytarma eylemlerine neden olanın kalabalık içinde kaybolma durumu olduğunu belirtmişlerdir.[502]

Ringelmann deneyi üç nedenden dolayı diğer yazarlar ve araştırmacılar tarafından ilgi çekici bulunmuştur.[503] Bunlardan ilki, Ringelmann etkisinin sosyal

---

[495] Kesen, Mustafa. (2015). "Psikolojik Güçlendirme Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Azaltır mı?", **Journal of Yasar University,** Vol.10, No.38, s.6532 http://static.dergipark.org.tr/article-download/imported/5000087806/5000111198.pdf? (Son Erişim:25 Mart 2020)

[496] Sökmen ve Yakın, s.401.

[497] Yıldız, s.63; Balcı, Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma, s.375; Aydemir, Sibel, s.262-263; Tolukan, Ersan. Bayrak, Metin. Karacan-Doğan, Pınar. (2017). "Antrenörlerin Sosyal Kaytarma Algılarının İncelenmesi", **Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi,** Vol.2, No.1, s.2 http://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/290837 (Son Erişim: 5 Nisan 2020)

[498] Meydan ve Kahraman, s.496; Balcı, Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma, s.375; Sünnetçioğlu ve diğerleri, s.23; Uysal, H. Tezcan, s.733; Şeşen ve Kahraman, s.44.

[499] Yıldız, s.63; Çavuş ve Demir-Uslu, s.52; Sökmen ve Yakın, s.402.

[500] Yıldız, s.63; Balcı, Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma, s.375.

[501] Balcı, Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma, s.375; Ercan-İştin ve Taner, s.29-30; Özgüven, Emine. (2017). "Kadın Çalışmasına Yönelik Tutumda ve Sosyal Kaytarma Davranışında Dindarlık Düzeyinin Etkisi:Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", **Yüksek Lisans/Doktora Tezi.** Batman:Batman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.9; Bozkurt, F. Gamze. (2012). "Yetki Devrinin Psikolojik Güçlendirme ve Amirin Algılanan Sosyal Kaytarması ile İlişkisinde Amire Duyulan Güvenin Düzenleyici Etkisine Yönelik Bir Araştırma", **Doktora Tezi.** Ankara:Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.33; Ayyıldız, Rahman. (2019). "Sosyal Kaytarma Davranışının Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisi:Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Konya:Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, s.5.

[502] Meydan ve Kahraman, s.496; Mavi-Doğru ve Saygın, s.311.

[503] Balcı, Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma, s.375; Metiner, Elif. (2019). "Algılanan Sosyal Kaytarma ve Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi", **Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul:Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.5.

psikoloji ve klişeleri ihlal etmiş olmasıdır. İkincisi, bu etkinin o zamanlarda yeni ortaya çıkan Sosyal Etkiyi test edebilme imkanı sağlamış olmasıdır. Üçüncüsü ise bahsi geçen etkinin basit bir halat çekme deneyinden daha öte grup çalışmalarının neden ve ne zaman bireysel çalışmalardan daha düşük olacağına pratik yanıtlar vermesidir.[504] Ingham ve arkadaşları (1974), Ringelmann (1913)'in yapmış olduğu Ringelmann deneyini katılımcıların gözlerini bağlayarak tekrar etmişlerdir.[505] Katılımcılara halatı birinci de tek başlarına ikinci de ise grup halinde çektikleri hissettirilmiştir. Bu deneyin sonunda Ringelmann deneyine benzer şekilde kişilerin bireysel performansının, grup halinde çalışıldığını düşündüklerinde azaltma eğilimi gösterdiği tespit edilmiştir.[506] Bu sonuç, performansın koordinasyon bozukluğundan kaynaklanmadığını, çabadan kaynaklandığını kanıtlamıştır.[507]

Williams ve diğerleri (1981) yüksek sesle bağırma deneyi gerçekleştirmiş, deneye katılan kişilere grup halinde bağırdıklarında dahi bireysel ses kuvvetini ölçebildiklerini söylemişlerdir. Buna inanan deneklerin sosyal kaytarma yapmadıkları, bireysel ses kuvvetiyle grup ses kuvvetinin eşit olduğu tespit edilmiştir.[508] Petty ve diğerleri (1977) ise yaptığı deneylerde sosyal kaytarmanın sadece fiziksel olarak değil bilişsel olarak da gerçekleştiğini göstermişlerdir.[509] Bu deneyde araştırmacılar deneye katılan insanlardan bir şiir ve makaleyi değerlendirmelerini istemişlerdir. İlk önce bu değerlendirmeden bireysel olarak sorumlu olacakları, daha sonra ise bu sorumluluğu üç

[504] Balcı, Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma, s.375; Ercan-İştin ve Taner, s.30.
[505] Ilgın, Burcu. (2013). "Toplumsal Bir Hastalık:Sosyal Kaytarma", **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Vol.6, No.3, s.242 https://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/139007-20140130153322-12.pdf (Son Erişim:28 Haziran 2020)
[506] Ercan-İştin ve Taner, s.30; Yaraş ve diğerleri, s.2; Balcı, Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma, s.376; Ersöz, Zeynep. (2019). "Araştırma Görevlilerinin Sosyal Kaytarma Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Yüksek Lisans Tezi.** Bursa:Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, s.44; Açar, Vedat. (2018). "Sağlık Çalışanlarında Sigara ve İnternet Kullanımı ve Sosyal Kaytarma Algısının Değerlendirilmesi", **Yüksek Lisans Tezi.** Kırklareli:Kırklareli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, s.19.
[507] Yaraş ve diğerleri, s.2; Balcı, Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma, s.376; Bayram-Candan, Duygu. (2017). "Ankara İli Kamu Ortaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Davranışları", **Yüksek Lisans Tezi.** Ankara:Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, s.3-4; Demir, Rıza. Bozkurt, Serdar. Doğan, Altan. (2012). "Sosyal Kaytarma Davranışı ile Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi,** Vol.12, No.24, s.57 http://static.dergipark.org.tr/article-download/0fae/6706/cce7/imp-JA44ES94FP-0.pdf? (Son Erişim:15 Nisan 2020)
[508] Balcı, Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma, s.377; Ersöz, s.45.
[509] Balcı, Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma, s.376; Denkçi-Akkaş ve diğerleri, s.45; Ersöz, s.44-45; Özgüven, s.10; Metiner, s.18.

kişi ile paylaşacakları belirtilmiştir. Araştırma sonucunda bireylerin grup performans ve gayretlerinin bireysel performans ve gayretlerinden daha az olduğu tespit edilmiştir.[510]

Harkins ve diğerleri (1980) sosyal kaytarmayı ayırma ve azaltma stratejileri ile inceleyerek bu eylemlerin başka bir yönünü ortaya koymuştur. Ayırma stratejisine göre kişiler enerjilerini bireysel faydalar için kullanma eğilimindedir. Azaltma stratejisine göre ise kişiler kendilerine yüklenen görev ve sorumlulukları en az çabayla gerçekleştirme eğilimindedir. Bu durum sosyal kaytarma eylemlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.[511] Harkins, Latane, ve Williams, (1980) da yaptıkları çalışmalarda kişilerin enerjilerini korumak için sosyal kaytarma davranışına başvurduklarını doğrulamışlardır.[512]

Harkins ve Petty (1982) önlenmesi oldukça zor olan sosyal kaytarma eylemlerinin görevlerin zorluğunun arttırılması, çalışanların farklı görev rotasyonlarına tabi tutulması halinde ortadan kaldırılabileceğini savunmuşlardır.[513] Aynı zamanda kişinin performansının grup performansının üstünde olmasının bireysel katkının ayırt edilemediği durumlarda bile sosyal kaytarmayı engellediği tespit edilmiştir. Bu sonuç kişilerin gruba katkısının ayırt edilemediği durumlarda bile kişinin grup için eşsiz olduğunu hissetmesi halinde sosyal kaytarma faaliyetlerini azalttığını göstermiştir.[514] Harkins ve Petty'nin savunduğu bu savı Jackson ve Williams (1985) gönüllü olarak araştırmaya katılan üniversite öğrencileri ile test etmiş, zorlu görevlerde grup halinde çalışmanın performansı arttırdığını kanıtlamışlardır.[515]

Szymanski ve Harkins (1987) kişilerin objektif bir şekilde, sosyal bir standart ile değerlendirildiğinde sosyal kaytarmanın olumsuz etkilerini bertaraf ettiğini tespit etmişlerdir.[516] Orden ve Buunk (1998) ise sosyal kaytarma ile yorgunluk arasında

[510] Balcı, Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma, s.376; Denkçi-Akkaş ve diğerleri, s.45; Ersöz, s.44-45.
[511] Balcı, Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma, s.377.
[512] Denkçi-Akkaş ve diğerleri, s.45.
[513] Kılıçarslan, Ömer, Önder. (2018). "Okul Müdürlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Davranışları", **Yüksek Lisans Tezi.** Konya:Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, s.41; Balcı, Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma, s.377; Denkçi-Akkaş ve diğerleri, s.46; Bayram-Candan, s.12.
[514] Balcı, Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma, s.377; Denkçi-Akkaş ve diğerleri, s.46.
[515] Balcı, Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma, s.378.
[516] Balcı, Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma, s.378; Denkçi-Akkaş ve diğerleri, s.46; Kılıçarslan, s.41; Bozkurt, s.36; Bayram-Candan, s.7.

negatif bir ilişki olduğunu yaptığı çalışmayla tespit etmiştir.[517] Stark ve diğerleri (2007) yaptığı çalışmada kişilerin grupla çalışmayı tercih etme durumunun ve kazanma isteklerinin sosyal kaytarmayla negatif ilişkisi olduğunu gözlemlemiştir. Klehe ve Anderson (2007) ise sosyal kaytarma ile kültür arasındaki ilişkiyi incelemiş, bireyselci toplumlardan gelen kişilerin toplumcu kültürlerden gelen bireylerden daha fazla sosyal kaytarma eğiliminde olduğunu saptamıştır.

Hung ve diğerleri (2009) yaptıkları çalışmada sosyal kaytarmaya farklı bir açıdan bakarak sosyal kaytarma algısının sosyal kaytarmayı gerçekleştiren grup arkadaşına ve örgüte karşı kin güdülerini harekete geçirdiğini, bu durumun ise üretim karşıtı davranışlara yol açtığını iddia etmiştir. Buz (2011) ise yaptığı çalışmada kadınların erkeklerden, genç işgörenlerin ise yaşlı işgörenlerden daha fazla sosyal kaytarma davranışı sergilediklerini tespit etmiştir. Meydan ve diğerleri (2014) yaptıkları araştırmada sosyal kaytarmacıların kaytarma yaptıklarının anlaşılması durumunda algı yönetimine başvurup, çok çalıştığı izlenimi uyandırarak gerçek yüzlerini sakladıklarını gözlemlemişlerdir.[518]

1.2. Sosyal Kaytarmayla İle Çelişen Teoriler

Yazarların yapmış olduğu bu deneyler sonucu ortaya çıkan sonuçlar o güne kadar kabul görmüş birtakım teorilerle çelişmektedir. Bu teoriler sırasıyla sosyal kolaylaştırma teorisi, değerlendirilme kaygısı teorisi, sosyal telafi teorisi ve köhler etkisidir.[519]

1.2.1. Sosyal Kolaylaştırma Teorisi

Sosyal kolaylaştırma teorisi üzerine ilk kez Norman Triplett (1898) çalışma yapmıştır.[520] Bu teori çalışanların uzmanlaştığı basit görevlerde grup halinde çalışmaları durumunda performanslarında artış meydana geleceğini savunmaktadır.[521] Bu yönüyle

[517] Balcı, Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma, s.378-379; Denkçi-Akkaş ve diğerleri, s.46; Kılıçarslan, s.42; Metiner, s.20.
[518] Balcı, Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma, s.379-382.
[519] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.109; Ercan-İştin ve Taner, s.31; Ayyıldız, s.14.
[520] Kılıçarslan, s.28; Ercan-İştin ve Taner, s.31; Açar, s.20.
[521] Kılıçarslan, s.28-29; Ercan-İştin ve Taner, s.31; Açar, s.20; Ayyıldız, s.14.

sosyal kolaylaştırma teorisi, sosyal kaytarma eyleminin tam tersi bir etki ortaya çıkarmaktadır. Bu etki özellikle başkalarının düşüncelerini önemseyen ve bu konuda endişelenen insanlarda daha baskın bir şekilde kendini göstermektedir. [522]

1.2.2. Değerlendirilme Kaygısı Teorisi

Cotrell (1972) değerlendirme kaygısı teorisi üzerine çalışan ve bu teoriyi ilk ortaya atan yazardır. Yazar insanların onaylanma ve onaylanmama gibi aldıkları sosyal ceza ve ödüller sonucunda diğer insanların kendilerini nasıl değerlendirdikleri hakkında fikir sahibi olduklarını belirtmiştir. Buna bağlı olarak onaylama ve onaylamama durumlarının performans üzerinde etkili olduğu ve performans değişimi sağladığı düşünülmektedir.[523] Bu teoriye göre kişiler başkalarıyla birlikte çalıştıklarında insanların haklarında ne düşüneceklerinden kaygılanarak, kişisel saygınlığını korumak adına performanslarını arttırıp azaltabilmektedir.[524]

1.2.3. Sosyal Telafi Teorisi

Sosyal telafi teorisine göre kişiler gruplarındaki arkadaşlarının düşük performans göstereceklerini bekliyorlarsa bunu telafi edebilmek için performanslarını ve çabalarını arttırma eğilimine girmektedirler.[525] Bu etkinin ortaya çıkabilmesi için iki önemli faktöründe bir arada bulunması gerekmektedir. Bunlardan ilki grup arkadaşının performansında düşüklük beklenmesi, ikincisi ise grup çalışması sonucu ortaya çıkması beklenen çıktının birey için önemli olmasıdır. Dolayısıyla görevin ve çıktının kişi için önemsiz olması, telafi etme eğiliminin ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Bu durum ayrıca görevin anlamlılığı ve çalışanların birbirine güven derecesine göre de değişerek

---

[522] Açar, s.20.

[523] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.109-110; Ercan-İştin ve Taner, s.32; Kılıçarslan, s.29; Açar, s.20-21; Ayyıldız, s.16-17; Biroğlu, Enes. (2018). "Örgütsel Sinizm ve Sosyal Kaytarma İlişkisi:Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Balıkesir:Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.35-36.

[524] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.109-110; Ercan-İştin ve Taner, s.32; Kılıçarslan, s.29; Açar, s.20-21; Ayyıldız, s.16-17; Biroğlu, s.36; Özkan, Çiğdem. (2018). "Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Hizmet Verme Yatkınlıkları ve Sosyal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi:Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Edirne:Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.65-66.

[525] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.110; Ercan-İştin ve Taner, s.32; Kılıçarslan, s.30; Açar, s.21; Ayyıldız, s.17; Biroğlu, s.36.

çalışanı motive edebilmektedir.[526] Plaks ve Higgins (2000) de yaptıkları bir çalışmada sosyal telafi teorisini test etmiş ve benzer sonuçlar elde etmiştir.[527]

1.2.4. Köhler Etkisi

Grupta yer alan çalışanların başarılı çalışanlara ayak uydurabilmek için daha çok çaba sarf etmesine köhler etkisi denilmektedir. Bu etki Otto Köhler (1926) tarafından bulunmuş ve ortaya atılmıştır. Köhler yapmış olduğu araştırmalarda grup halinde çalışılması durumunda yetenek bakımından yetersiz olan çalışanların grubun geri kalanına ayak uydurabilmek için daha çok çaba sarf ettiğini tespit etmiştir.[528]

1.3. Sosyal Kaytarmayı Açıklayan Teoriler

Sosyal kaytarma kavramını açıklamaya ve nedenlerini belirlemeye çalışan pek çok araştırmacı vardır. Araştırmacılar konu hakkında pek çok teoriyi ortaya atmış olmasına rağmen bu teori ve görüşler sosyal kaytarmanın tek bir olası nedenini açıklamaya yetmiş, bu davranışı tetikleyen etmenleri geniş bir yelpazede değerlendirememiştir.[529] Sosyal kaytarmayı açıklayan teoriler sırasıyla sosyal etki teorisi, beklenti-değer teorisi, ortaklaşa çaba modeli, heves azalması, değerlendirme potansiyeli, çabanın gereksizliği, çabanın denkliği, bireysel özen ve öz-yeterlilik teorisidir. [530]

---

[526] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.110; Ercan-İştin ve Taner, s.32; Kılıçarslan, s.30; Ayyıldız, s.17.
[527] Ercan-İştin ve Taner, s.32-33.
[528] Yalçın-Kayıkçı, Meltem. (2019). "Algılanan Liderlik Davranışının Sosyal Kaytarmaya Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü:Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Doktora Tezi.** Sakarya:Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, s.81-82; Balcı, Oktay. (2016). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler ve Yöneticilerin Örgütsel Sinizm, Kendini İşe Verememe (Presenteizm) ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Arnavutköy İlçesi Örneği)", **Doktora Tezi.** İstanbul:İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.111-112.
[529] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.111; Geylan, Cihan. Ertürk, Müjdat. Olcay, Atınç. (2018). "Otel İşletmelerinde Çalışanların Algıladıkları Sosyal Kaytarma Düzeyi: Gaziantep Otellerinde Bir Uygulama", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.11, No.56, s.1103 http://sosyalarastirmalar.com/cilt11/sayi56_pdf/8diger_sosyalbilimler/olcay_atinc.pdf (Son Erişim:20 Nisan 2020); Bayram-Candan, s.4.
[530] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.112; Tolukan ve diğerleri, s.4; Kılıçarslan, s.21-27; Yurdakul, Gülşen. (2019). "Sosyal Kaytarma Davranışı İle İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki:Bir Vaka İncelemesi Örneği", **Yüksek Lisans Tezi.** Kırklareli:Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.30.

1.3.1. Sosyal Etki Teorisi

Sosyal kaytarmanın nedenlerini açıklayan ve ilk defa Latané (1981) tarafından ortaya atılan teorilerden biri sosyal etki teorisidir.[531] Bu etkiye göre kişiler grup çalışması halinde bireysel performansın ölçülemediği durumlarda, çalışan sayısı arttıkça daha az çalışma eğilimine girmektedir.[532] Bunun nedeni ise yazarlar tarafından sosyal güç alanıyla açıklanmaktadır.[533] Buna göre çalışanların yöneticinin güç alanlarının içinde kalması ve bu etkiyi hissetmesi yöneticiye yakınlığından ve grup büyüklüğünden etkilenmektedir. Bu nedenle yöneticiye zaman ve mekansal bakımdan yakın olan bireyler bahsi geçen etkiden daha fazla etkilenerek sosyal kaytarma eylemlerini minimum seviyede tutmaktadır.[534] Buna ek olarak grup içindeki çalışan sayısının artması yöneticilerin etki alanının genişlemesine ve sosyal kaytarmacıların gözden kaçırılmasına neden olabilmektedir. [535] Latane ve arkadaşları (1979) da bu doğrultuda sosyal etki teorisini destekleyecek üç teori öne sürmüşlerdir. Bunlar sırayla aşağıdaki gibidir; [536]

- Bir kişi sosyal etki alanındaysa, bu alandaki kişi sayısının artması bu bireyin üstündeki etkiyi ve sosyal baskıyı azaltmaktadır.
- Eğer grup çalışanlarının performansları ölçülebilir değil ise, grup üyeleri daha az çalışma eğilimindedir.
- Eğer grup görevi parçalara bölünebiliyorsa ve bu nedenle ödül azalıyorsa, kişiler grup görevi için daha az çalışmaktadır.

---

[531] Sökmen ve Yakın, s.403; Ercan-İştin ve Taner, s.29; Ersöz, s.46; Ayyıldız, s.8; Yurdakul, s.30; Beyaz, Rafet. Tınaz, Zeynep, Dilara. Erol, Yücel. (2018). "Kontrol Odağının Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi:Sosyal Hizmet Kurumlarında Bir Araştırma", **Journal of Social And Humanities Sciences Research,** Vol.5, No.25, s.2375 http://www.jshsr.org/Makaleler/970055664_42_2018_5-25.ID616.%20BEYAZ%20vd_2374-2386.pdf (Son Erişim:29 Haziran 2020)

[532] Sökmen ve Yakın, s.402; Uysal, H. Tezcan. s.733-734; Ayyıldız, s.8-9; Biroğlu, s.38.

[533] Sökmen ve Yakın, s.402; Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.112; Kılıçarslan, s.21; Yurdakul, s.30; Biroğlu, s.38.

[534] Kılıçarslan, s.22-23; Biroğlu, s.38.

[535] Sökmen ve Yakın, s.402; Kılıçarslan, s.23.

[536] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.113; Ersöz, s.46-47; Seven-Şarkaya, Sevda. (2019). "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları ile Sosyal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Pamukkale İlçesi Örneği)", **Yüksek Lisans Tezi.** Denizli:Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, s.29; Özek, s.93; Geylan ve diğerleri, s.1104.

1.3.2. Beklenti-Değer Teorisi

Beklenti-değer teorisi beklenti, araçsallık ve değer olarak üç bileşenden meydana gelmektedir. Beklenti birleşeni performansın çabayla ilişkili olduğunu, fazla çabanın iyi performansla sonuçlanacağını ifade etmektedir. Araçsallık birleşeni performansın çıktıyla ilişkide olduğunu yüksek performansın çıktıyı arttırdığını ifade etmektedir. Değer birleşeni ise çalışanın çıktıyı elde etmeye verdiği değer ve önem ile maliyet arasındaki farkı ifade etmektedir.[537] Bütün bu birleşenler bir araya gelerek çaba motivasyonunu oluşturmaktadır. Çaba motivasyonu ise çalışanların grup görevlerine yönelik çaba harcama isteklerini göstermektedir.[538] Shepperd ve Taylor'a, (1999) göre çalışanların performanslarıyla çaba, çıktı arasında bir ilişki varsa ve çıktı sonucu elde edilen faydanın, maliyeti aştığı düşünülüyorsa çaba motivasyonu daha yüksektir.[539] Karau ve Willams'a (1993) göre bireysel çaba ile çıktılar arasında güçlü bir ilişki vardır. Fakat ortaklaşa çaba harcandığı grup çalışmalarında ise çıktıyı bireysel performans dışında pek çok faktör belirlemekte, kişinin değer verdiği çıktılar grup üyeleriyle paylaşılmaktadır. Bu durum da sosyal kaytarma davranışlarına neden olmaktadır.[540]

1.3.3. Ortaklaşa Çaba Modeli

Ortaklaşa çaba modelini Karau ve Williams (1993) geliştirmiş, sosyal kaytarmayı ve nedenlerini açıklamaya çalışmıştır. Bu modele göre çalışanlar grup görevlerini anlamlı, önemli ve ilişkili algılamadıkça görev için çaba göstermeye istekli olmamaktadır.[541] Hatta ilişkili çıktıların yüksek olmasına rağmen çalışan gösterdiği performansın çıktı için fayda getireceğine inanmıyorsa ve kendi çabalarını gereksiz buluyorsa daha çok çalışmak için çaba sarf etmemektedir. Bu nedenle ortaklaşa çaba göstererek gerçekleştirilen görevlerde bireysel motivasyon diğer grup üyelerinin

---

[537] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.113; Ersöz, s.47; Ayyıldız, s.9; Yurdakul, s.31; Biroğlu, s.38; Çakır, Sema. (2017). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Destek ile Sosyal Kaytarma Davranış Düzeylerine İlişkin Görüşleri", **Yüksek Lisans Tezi.** Bolu:Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, s.12.

[538] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.113.

[539] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.113; Ayyıldız, s.9; Özek, s.87.

[540] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.114; Seven-Şarkaya, s.30.

[541] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.115; Ersöz, s.47-48; Yurdakul, s.32.

performansından ve çıktıların grup üyeleri arasındaki dağılımından etkilenmektedir.[542] Aynı zamanda bu model, kişilerin ancak değer verdikleri çıktıların başarıyla elde edilmesini sağlamak için çaba gösterme eğiliminde olduğunu savunmaktadır.[543]

1.3.4. Heves Azalması

Jackson ve Williams (1985), sosyal etki teorisinin yanında sosyal kaytarmayı açıklamak için dürtüsel bir etmen olan heves azalması faktörünü ortaya atmıştır. Bu faktöre göre kişiler korkutucu durumlarla karşı karşıya kaldıklarında bunu başka insanlarla birlikte atlatma eğilimindedir. Bu durum da zorlu görevlerde performansın ve çabanın artmasını sağlamaktadır.[544] Jackson ve Williams (1985) da yaptıkları çalışmalarda bu durumu destekleyen sonuçlara ulaşmışlardır. Bu deneye göre kişiler basit görevlerde grup halinde çalışmaları durumunda daha az çaba, zor görevlerde ise daha çok çaba sarf etmektedir. Bu durum da performans artışına veya azalışına neden olmaktadır.[545]

1.3.5 Değerlendirme Potansiyeli

Grup çalışmalarında kişiler bir ürün meydana getirmek için ortaklaşa çaba sarf etmektedir. Bu ortaklaşa çalışmalarda ise bireyler kalabalığın içinde saklanıp düşük performans gösterdikleri için suçlanmaktan kurtulduklarından sosyal kaytarma yapmaktadır. Buna ek olarak kişiler grup içinde kaybolduklarını ve performanslarının görünmez olduğunu düşünerek adil bir pay alamadıklarını varsaydıkları için de sosyal kaytarma eylemlerine başvurabilmektedir.[546]

---

[542] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.115; Ersöz, s.48; Metiner, s.14.
[543] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.115; Biroğlu, s.39-40.
[544] Ersöz, s.48; Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.117-118; Kılıçarslan, s.24; Ayyıldız, s.12; Geylan ve diğerleri, s.1104.
[545] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.118; Kılıçarslan, s.24; Ayyıldız, s.12; Biroğlu, s.40; Seven-Şarkaya, s.32.
[546] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.118; Kılıçarslan, s.24-25; Ayyıldız, s.12; Biroğlu, s.40-41.

1.3.6. Çabanın Gereksizliği

Kerr ve arkadaşları (1983) sosyal kaytarmanın diğer bir nedenini çabanın gereksizliği olarak belirlemişlerdir. Yazarlara göre bireyler grup çıktılarına katkılarının çok düşük ve gereksiz olduğunu düşündüklerinde daha az çaba göstermektedirler. Kerr ve arkadaşları aynı zamanda kişilerin gruptaki diğer çalışanların belli bir performans gösterdiğini ve amaca ulaşabileceklerini düşündüklerinde daha fazla çaba göstermeye gerek kalmadığını düşünerek performanslarını azalttıklarını düşünmektedir.[547] Bu durum aynı zamanda literatürde bedavacı davranışı olarak da nitelendirilmektedir.[548]

1.3.7. Çabanın Denkliği

Jackson ve Harkins (1985) kişilerin grup çalışması halindeyken grup üyeleriyle denk performans gösterme eğiliminde olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle de kişiler grup arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışı sergilediklerini düşündüklerinde denklik sağlamak için daha az çaba göstermektedir.[549] Jackson ve Harkins'in konu üzerine yaptıkları bağırma deneyi de bu düşünceyi doğrulamış, kişiler grup arkadaşlarının daha düşük performans göstereceklerini tahmin ettiklerinde çabalarını azaltma eğilimine gitmişlerdir.[550]

1.3.8. Bireysel Özen

Mullen (1983) sosyal kaytarma eylemlerinin altında bireysel özenin yattığını, grup çalışmalarında bireysel farkındalığın düştüğünü savunmaktadır. Bu durum ise kişilerin performans standartlarını dikkate almayarak, bireysel davranış kontrollerini azaltmalarına neden olmaktadır.[551] Bu nedenle kişiler yalnız çalışmaları halinde görevin gerekliliği ve performans standardına daha çok özen gösterdikleri için grup halinde

---

[547] Ersöz, s.49; Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.119; Kılıçarslan, s.26; Bozkurt, s.35; Ayyıldız, s.13; Yurdakul, s.33-34.
[548] Bozkurt, s.42; Ayyıldız, s.5.
[549] Aydemir ve Keleş, s.3305; Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.120; Kılıçarslan, s.26; Ersöz, s.49; Bozkurt, s.42; Ayyıldız, s.13.
[550] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.120; Ercan-İştin ve Taner, s.30; Kılıçarslan, s.26-27; Ersöz, s.49; Ayyıldız, s.13-14; Biroğlu, s.42.
[551] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.121; Kılıçarslan, s.27; Ayyıldız, s.14; Yurdakul, s.34.

çalışma durumundan daha çok performans göstermektedir.[552] Mullen bu konuyla ilgili yaptığı çalışmalarda bireysel özenin sosyal kaytarma davranışlarını etkilediğini tespit etmiştir.[553]

1.3.9. Öz-yeterlilik Teorisi

Stajkovic ve Luthans (1998) öz-yeterliliği bir görevi yerine getirebilmek için gereken motivasyon ve harekete geçmek için kişinin sahip olduğu öz güven biçiminde tanımlamaktadır. Bu teoriye göre düşük öz-yeterliliğe sahip olan bireyler, yüksek öz-yeterliliğe sahip olan bireylerden hem farklı niteliklere sahiptir hem de farklı davranışlar sergileme eğilimindedir. Bu nedenle yüksek öz-yeterliliğe sahip bireyler düşük öz-yeterliliğe sahip bireylerden daha az sosyal kaytarma yapma eğilimindedir.[554]

Tüm bu teori ve yorumlara ek olarak yazarlar sosyal kaytarma davranışını sosyal mübadele kuramıyla da açıklamaya çalışmış, karşılıklı beklentilerin yüksek seviyelerde gerçekleştirilmesi durumunda çalışanların daha yüksek seviyelerde çaba sarf ettiklerini, bunun karşılığında da bekledikleri ödülleri aldıklarını savunmuşlardır. Tersi bir yönden kişi grup çalışması sonucu sarf ettiği çabanın takdir edilmediğini düşünüyorsa sosyal kaytarma eylemine yönelmektedir. Bu nedenle sosyal mübadele kuramına göre kişilerin karşılıklı olarak beklentilerini karşılama veya karşılamama durumuna göre performanslarını değiştirdikleri düşünülmektedir.[555] Buna ek olarak Şeşen ve Kahraman (2014) sosyal mübadele teorisine göre kişilerin grup arkadaşlarının kaytarma davranışı sergilediklerini algıladıklarında buna tepki olarak sosyal kaytarma davranışı gösterdiklerini düşünmektedir. [556]

---

[552] Ersöz, s.49; Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.121; Kılıçarslan, s.27; Yurdakul, s.34; Biroğlu, s.42.
[553] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.121; Kılıçarslan, s.27; Aydemir, Kubilay, s.45; Seven-Şarkaya, s.34.
[554] Yalçın-Kayıkçı, s.89-90; Balcı, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler ve Yöneticilerin Örgütsel Sinizm, Kendini İşe Verememe (Presenteizm) ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Arnavutköy İlçesi Örneği), s.121.
[555] Aydın-Hasekioğlu, Yonca. Kanten, Selahattin. Esirgemez, Mine. Keçeli, Münevver. (2018). "İş Yaşamının Kalitesinin Sosyal Kaytarma ve İşi Erteleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etik İklim Algısının Rolü", **Yönetim Bilimleri Dergisi,** Vol.16, No.32, s.563-564 http://static.dergipark.org.tr/article-download/8a05/986d/4f39/5bffa228cdaac.pdf? (Son Erişim:20 Nisan 2020); Çakır, s.14-15; Uğurlu-Kara, Arzu. (2020). "Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Sosyal Kaytarmaya Etkisinde Örgütsel Adalet ve İletişim Doyumunun Aracılık Etkisi", **Doktora Tezi.** Ankara:Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.40-41.
[556] Uysal, H. Tezcan. s.734; Uğurlu-Kara, s.40.

1.4. Sosyal Kaytarmayı Etkileyen Faktörler

İşlerinin büyük çoğunluğunu takım çalışmasıyla yönetmek zorunda olan işletmeler için sosyal kaytarma davranışlarını etkileyen unsurların belirlenmesi önem arz etmektedir.[557] Bu doğrultuda gerçekleştirilen araştırmalar sonucu yaş, cinsiyet, kültür, kişilik özellikleri, motivasyon, örgütsel bağlılık, grup büyüklüğü, görev zorluğu, görevin önemi ve işten ayrılma niyeti gibi[558] hem bireysel hem de grupsal düzeyde pek çok faktörün sosyal kaytarma davranışını tetiklediği saptanmıştır.[559] Aynı zamanda araştırmacılar sosyal kaytarma davranışlarını motivasyon üzerinden değerlendirme yoluna giderek bu davranışı tetikleyen öncülleri; bireysel katkının zorlayıcılığı ve eşitsizliği, bireysel katkının ayırt edilebilirliği, içten gelen bağlanma, bireysel uyumlanma, denk çalışanların değerlendirilmeleri ve grup kaynaşması şeklinde sıralamışlardır.[560]

1.4.1. Bireysel Düzeyde Etkileyen Faktörler

Sosyal kaytarma faaliyetlerini bireysel düzeyde etkileyen; görevde birbirine bağımlılık, görev görünürlüğü, ayırt edilebilirlik, değerlendirme potansiyeli, göreve bağlanma, görevin önemi, görevin anlamlılığı, katılım eşsizliği, dağıtımsal adalet, kişilik özellikler, kültür, yaş, cinsiyet farklılıkları ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi faktörler bulunmaktadır.

1.4.1.1. Görevde Birbirine Bağımlılık

Shea ve Guzzo (1987) görevde birbirine bağımlılığı grup üyeleri arasındaki etkileşim derecesi şeklinde tanımlamışlardır.[561] Grup çalışanları kendilerini diğer çalışanlara bağımlı hissettikçe kişisel başarı elde etme hisleri güçleşmektedir. Dolayısıyla kişiler bireysel başarı kazanamayacaklarını düşündüklerinde daha az çaba

[557] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.121.
[558] Kanten, s.14.
[559] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.121; Arar ve diğerleri, s.311.
[560] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.121-122.
[561] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.122; Kılıçarslan, s.31; Açar, s.25; Ayyıldız, s.24; Aydemir, Kubilay, s.36.

sarf etme eğilimine girmektedir.[562] Aynı zamanda görevde birbirine bağlılık durumunda çalışanlar performanslarının diğer çalışanlardan ayırt edilemeyeceğini düşündükleri için daha az performans göstermelerinin kendileri için en iyisi olduğunu düşünmektedir.[563] Buna ek olarak görevde bağımlılığın yüksek olduğu durumlarda takım arkadaşlarının kaytarma yaptığını fark etme olasılığı yükselmekte buna bağlı olarak da sosyal kaytarma davranışları artmaktadır.[564]

1.4.1.2. Görevin Görünürlüğü

Görev görünürlüğü grup içindeki bütün çalışanları farklı düzeylerde etkileyerek sosyal kaytarma davranışlarının düzeyini belirlemektedir.[565] Görev görünürlüğü yöneticinin sorumlu olduğu grup üyelerinin performansının farkında olması durumudur.[566] Yöneticilerin görev görünürlüğü grup halindeki çalışmalarda düşükken, bireysel çalışmalarda yüksektir.[567] Görevde bağımlılığın artması dolaylı olarak görev görünürlüğünün azalmasına, buna bağlı olarak da yüksek performans gösteren bireylerin eşitsizlik ve adaletsizlik duygularının gelişmesine neden olmaktadır. Bu nedenle de faydalarının maliyetlerinden daha az olduğunu düşünen bireyler kasten bedavacılık yapmak için sosyal kaytarma davranışlarına yönelmektedir.[568] Latane ve arkadaşları (1979) bu durumu kalabalıkta saklanmak olarak ifade etmiş[569] kişilerin görevlerini yerine getirmediklerinde suçlanıp cezalandırılmayacaklarını düşündükleri için bu eylemlere yöneldiklerini belirtmişlerdir.[570]

---

[562] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.123; Kılıçarslan, s.31; Ersöz, s.49; Bozkurt, s.37; Ayyıldız, s.24; Biroğlu, s.43.
[563] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.123; Kılıçarslan, s.31; Bozkurt, s.37; Açar, s.25; Yurdakul, s.36.
[564] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.123; Kılıçarslan, s.31; Bozkurt, s.37; Biroğlu, s.43.
[565] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.123; Kılıçarslan, s.31; Yurdakul, s.36.
[566] Sökmen ve Yakın, s.402; Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.123; Kılıçarslan, s.31; Ersöz, s.50; Bozkurt, s.37; Açar, s.22; Ayyıldız, s.19-20.
[567] İşçi ve diğerleri, s.107; Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.123; Kılıçarslan, s.31; Açar, s.22; Ayyıldız, s.20; Aydemir, Kubilay, s.37.
[568] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.123-124; Kılıçarslan, s.31-32.
[569] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.124; Ersöz, s.50; Ayyıldız, s.20; Yurdakul, s.36; Biroğlu, s.43.
[570] Kılıçarslan, s.32; Ercan-İştin ve Taner, s.34; Ayyıldız, s.20; Yurdakul, s.36-37; Biroğlu, s.44.

1.4.1.3. Ayırt Edilebilirlik ve Değerlendirme Potansiyeli

Ayırt edilebilirlik, görev görünürlüğü ve değerlendirme potansiyeli çoğunlukla benzer anlamlarda kullanılsa da bazı yazarlar bu kavramları ayrı olarak incelemeyi tercih etmiştir. Bireysel çabanın ayırt edilemediği durumlarda bireylerin görev görünürlükleri düşmekte, bu nedenle de yöneticiler bireylerin çıktılara katkılarını tek tek ölçememektedir.[571] Bu durum performans ile bireysel faydalar arasındaki ilişkinin zayıflamasına neden olarak bireysel motivasyonun düşmesine ortam hazırlamaktadır.[572] Aynı zamanda kişiler ayırt edilebilirliğin düşük olduğu durumlarda sergilemiş oldukları performansın gözden kaybolup gideceğini düşünmekte, bu nedenle de daha az performans göstermektedir.[573]

1.4.1.4. Göreve Bağlanma

Daha çok içsel motivasyonla bağdaştırılan göreve bağlanma çalışanların yaptıkları işe yönelik daha çok emek harcamalarını ve daha yüksek performans göstermelerini sağlamaktadır. İçten gelen bağlanma yapılan iş ve bu işi gerçekleştirmek için gösterilen bireysel katkının önemli ve anlamlı olduğuna dair duyulan inançları ifade etmektedir.[574] Bu nedenle içten gelen bağlanmanın yüksek olduğu durumlarda işgörenler performanslarının grup çıktıları için önemli olduğunu düşündüklerinden sosyal kaytarma faaliyetlerini azaltmaktadır.[575] Harkins, Petty (1982), Brickner ve arkadaşlarının (1986) yapmış oldukları araştırmalarda göreve içten bağlanmanın sosyal kaytarmayı ortadan kaldırdığını tespit etmişlerdir.[576]

---

[571] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.125.
[572] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.125; Ayyıldız, s.19.
[573] Denkçi-Akkaş ve diğerleri, s.47; Ercan-İştin ve Taner, s.34-35; Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.125; Çavuş ve Demir-Uslu, s.52; Açar, s.22.
[574] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.125-126; Bozkurt, s.39.
[575] Çavuş ve Demir-Uslu, s.52; Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.126; Bozkurt, s.39; Yurdakul, s.37; Biroğlu, s.45.
[576] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.126; Aydemir, Kubilay, s.37; Özek, s.22.

1.4.1.5. Görevin Önemi, Görevin Anlamlılığı ve Katılım Eşsizliği

George (1992) çalışanların grup görevlerini anlamlı ve önemli bulmadıkça bu görevleri gerçekleştirmek için çaba göstermeye istekli olmayacağını savunmaktadır.[577] Aynı zamanda kişiler grup çıktılarını etkilemediklerini düşündüklerinde çabalarını esirgeme, kişisel ödül arama veya elde edecekleri bireysel faydaları en üst seviyeye çıkarma yöntemine başvurmaktadır. Williams ve Karau'nun (1997) yaptıkları çalışmada, görev anlamlılığı düşük görevlerde bireysel performansın düştüğü tespit edilmiştir.[578] Aksi yönden çalışanlar bireysel girdi ve performanslarının eşsiz olduğunu düşündüklerinde daha fazla çaba sarf etme eğilimine de girebilmektedir.[579]

1.4.1.6. Dağıtımsal Adalet

Sosyal kaytarma ile ilgili yapılan pek çok araştırmada dağıtımsal adalet ile sosyal kaytarma arasında negatif ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Dağıtımsal adalete ilişkin bir yaklaşım olan "Etkinlik Ücreti Hipotezi" bireylerin aldıkları ücreti kaybetme veya kovulma korkusuyla çabalarını esirgemeyeceklerini savunmaktadır.[580] Fakat bunun aksine kişilerin performanslarının karşılığını alacağına dair inançlar anlamına gelen dağıtımsal adaletin[581] düşük olduğu örgütlerde sosyal kaytarma davranışlarının ortaya çıktığı saptanmıştır.[582] Liden ve arkadaşları (2004) ile Pabico ve arkadaşları (2008) yaptıkları çalışmalarda dağıtımsal adaletin düşük olduğu gruplarda sosyal kaytarmanın artış gösterdiğini kanıtlamışlardır.[583]

[577] Ersöz, s.51; Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, 126-127.
[578] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.127.
[579] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.127; Aydemir, Sibel, s.264.
[580] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.128; Kılıçarslan, s.32-33; Ersöz, s.51; Yurdakul, s.37.
[581] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.128; Arar ve diğerleri, s.311.
[582] Arar ve diğerleri, s.311.
[583] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.128; Aydemir, Kubilay, s.37-38.

1.4.1.7. Kişilik Özellikleri

Grup içerisindeki çalışanların bireysel özellikleri grup çıktılarını olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Buna göre grup içerisindeki baskın bireyler daha çekingen bireyler üzerinde otorite kurmak için gözdağı verebilmekte hatta bu kişileri taciz edebilmektedir. Bu davranışlar çekingen bireylerin katılımını olumsuz etkileyerek, güvensiz, endişeli ve kendilerini ifade etmekte engellenmiş hissetmesine neden olabilmektedir.[584] Papico ve arkadaşları (2008) da baskın kişilik özelliklerine sahip kişilerin sosyal kaytarma davranışına neden olduklarını saptamıştır.[585] Diğer bir kişisel özellik olan sorumluluk hissi ise arkadaşlarına yardım etmek isteyen çalışanların daha fazla çaba sarf etmesine dolayısıyla da performansını arttırarak sosyal kaytarma eylemlerinden uzaklaşmasına neden olmaktadır.[586] Buna ek olarak çalışkan bireyler ise işleri yerine getirme konusunda disiplinli, güvenilir, kararlı, koordine, düzenli ve motivedirler. Bu nedenle çalışkan kişilerin, tembel kişilerden daha fazla koordine ve motive oldukları, dolayısıyla da sosyal kaytarma eylemlerini gerçekleştirmeyecekleri düşünülmektedir.[587] Buna ek olarak kendini yeteneksiz ve yetersiz gören insanların grup çıktılarına katkıları olmayacağını düşünerek sosyal kaytarma yaptıkları da gözlenmiştir.[588] Haugen ve diğerleri (2016) ise zihinsel yönden zayıf olan bireylerin sosyal kaytarma yapma eğiliminde olduğunu belirtmiş, yaptığı çalışmalarda da bu savı destekleyecek sonuçlara ulaşmıştır.[589] Buna ek olarak kişilerin bireysel çabasına ihtiyaç duyan bilişsel işlerle ilgilenmesi ve bundan mutlu olması anlamına gelen biliş ihtiyacı yüksek olan kişilerin içsel motivasyon sağlayarak sosyal kaytarma davranışına daha az yöneldiği savunulmaktadır.[590]

---

[584] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.128-129; Yurdakul, s.38.
[585] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.129; Bozkurt, s.39.
[586] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.129; Aydemir, Sibel, s.264.
[587] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.129; Ersöz, s.51.
[588] Kesen, s.6532; Açar, s.24; Ayyıldız, s.22; Özek, s.99-102.
[589] Arar ve diğerleri, s.311.
[590] Özek, s.26.

1.4.1.8. Kültür, Yaş ve Cinsiyet Farklılıkları

Bireyleri kaytarma davranışına iten faktörlerin kişinin içinde bulunduğu toplumlardan ve kültürlerden dolaylı veya dolaysız bir biçimde etkilendiği düşünülmektedir. Earley (1989, 1993) ile Gabrenya, Latane ve Wang (1983) bu doğrultuda yaptıkları çalışmalarda bireylerin kültürlerini toplumcu ve bireyci kültür olarak ikiye ayırmış ve karşılaştırmıştır.[591] Earley (1989) ile Erez ve Somech (1996) yaptıkları bu çalışmalarda bireyselci toplumda yetişen çalışanların, toplumcu kültürden gelen çalışanlara oranla daha fazla kaytarma yaptıklarını tespit etmiştir.[592] Karau ve Williams (1993)[593] ile Kugihara (1999) ise kadınların erkeklerden daha az sosyal kaytarma faaliyetlerinde bulunduğunu saptamıştır.[594] Bu durum yazar tarafından kadın çalışanların erkeklere oranla daha fazla gruba yönelik önceliklerinin olmasıyla ilişkilendirilmiştir.[595] Buna ek olarak genç çalışanlar ise yaşlı çalışanlara oranla daha fazla sosyal kaytarma yapma eğilimindedir.[596]

1.4.1.9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel vatandaşlık örgüt görevlerinin ötesine geçerek gönüllü olarak gerçekleştirilen, işletmelerde arzu edilen ve sosyal kaytarmanın tam aksi olan davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık kişilerin görev tanımlarında olmasa dahi fazladan gösterdikleri çabaları da ifade etmektedir. Bu nedenle sosyal kaytarma ve örgütsel vatandaşlık arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.[597]

---

[591] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.130; Yurdakul, s.38; Metiner, s.19.
[592] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.130; Kılıçarslan, s.13-14; Ersöz, s.52; Bozkurt, s.40; Yurdakul, s.38.
[593] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.130.
[594] Kesen, s.6532; Arar ve diğerleri, s.311; Bozkurt, s.40; Yurdakul, s.38; Geylan ve diğerleri, s.1106.
[595] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.130; Ersöz, s.52; Özgüven, s.11.
[596] Büyükgöze, Hilal ve Demirkasımoğlu, Nihan. (2018). "Üniversite Öğrencilerinin Grup Çalışmalarında Sosyal Kaytarma Davranışlarına İlişkin Görüşleri: Nedenler ve Olası Çözümler", **Yükseköğretim Dergisi,** Vol.8, No.2, s.173.
[597] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.131; Ersöz, s.51; Aydemir, Kubilay, s.39.

1.4.2. Grupsal Düzeyde Etkileyen Faktörler

Sosyal kaytarmayı grupsal düzeyde etkileyen faktörler ise sırasıyla; grup büyüklüğü, grup kaynaşması, iş arkadaşlarının algılanan kaytarması, güven, performansa dair beklentiler ve sosyal telafidir.

1.4.2.1. Grup Büyüklüğü

Grup içindeki çalışan sayısının artması, bireylerin performanslarının ayırt edilmesini ve denetimi zorlaştırmaktadır. Bu nedenle bireyler kendilerinin anlaşılmadığını düşündükleri ve çıktılara etkilerinin olmadığını hissettikleri durumlarda bilinçli veya bilinçsiz olarak sosyal kaytarma davranışları sergileyerek kendilerini korumaktadırlar. Bu sayede bireyler fazla maliyete katlanmadan diğer grup üyeleriyle aynı ödülleri alarak bedavacı rolüne bürünmektedirler.[598]

1.4.2.2. Grup Kaynaşması

Mudrack (1989) grup kaynaşmasını, bir arada olmayı isteme ve bu konumdayken motive olma biçiminde tanımlamıştır.[599] Bu faktöre göre kişiler çalışmak istemedikleri, sevmedikleri üyelerle birlikle çalışması durumunda sosyal kaytarma eylemleri sergileyebilmektedir.[600] Karau ve Williams (1993), Karau ve Hart (1998), Duffy ve Shaw (2000) da bu savı destekleyen çalışmalar yapmış grup kaynaşmasının[601] ve grup bağlılığının sosyal kaytarmayla negatif ilişkide bulunduğunu saptamışlardır.[602]

1.4.2.3. İş Arkadaşlarının Algılanan Kaytarması

İş arkadaşlarının algılanan kaytarması, grup üyelerinin sosyal kaytarma yaptığına dair beklenti ve hislerdir. Grup çalışması halinde olan bireyler birbirlerini gözlemleyerek, çalışma arkadaşının sosyal kaytarma yaptığını algıladığında sosyal

---

[598] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.131-132; Kılıçarslan, s.33-34; Ersöz, s.53; Açar, s.22; Ayyıldız, s.18-19; Yurdakul, s.39.
[599] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.132; Kılıçarslan, s.34.
[600] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.132; Sünnetçioğlu ve diğerleri, s.24; Kılıçarslan, s.34; Ersöz, s.53; Özek, s.81.
[601] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.133; Sünnetçioğlu ve diğerleri, s.24; Özek, s.83-84; Metiner, s.21.
[602] Özek, s.76; Demir ve diğerleri, s.59.

kaytarmaya daha yatkın hale gelmektedir.[603] Buna ek olarak bahsi geçen algı safdillik etkisinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle bazı çalışanlar safdillik konumuna düşmek istemediklerinden potansiyellerinden daha az performans göstermektedir.[604] Schnake (1991) de yaptığı çalışmada grup arkadaşının sosyal kaytarma yaptığını düşünen kişilerin çabalarını kısıtladıklarını gözlemlemiştir.[605]

1.4.2.4. Güven, Performansa Dair Beklentiler ve Sosyal Telafi

Karau ve Williams (1993) iş arkadaşlarının performansına ilişkin beklentilerinin sosyal kaytarma davranışını tetiklediğini dile getirmişlerdir.[606] Bu nedenle kişiler grup arkadaşlarının sosyal kaytarma yapacağını beklediklerinde kaytarabilmektedir.[607] Fakat takım arkadaşlarının kötü performans göstereceğini düşünen bazı kişiler ise çabalarını esirgemeyerek, bu kişilerin eksikliklerini tamamlayabilmektedir. Bu durum literatürde sosyal telafi olarak adlandırılmaktadır. Sosyal telafi etkisi grup arkadaşlarının kötü performans göstereceğinin tahmin edildiği durumlarda, takım arkadaşlarına karşı güven eksikliği duyulan zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Çalışanların birbirine güven derecesi sosyal kaytarmayı ve sosyal telafiyi etkileyen en önemli kriterlerden biridir. Güven düzeyi düşük çalışanların bireysel çalışmalarda daha çok çaba sarf ettiği takım çalışmalarında ise daha az performans gösterdiği düşünülmektedir.[608]

Bunların yanı sıra Latane ve arkadaşları (1979) sosyal kaytarmaya atfetme, eşitleme, en üst kapasitenin altında değer belirleme, girdi ve çıktı arasındaki azalan durumsallık gibi unsurların neden olabileceğini belirtmişlerdir.[609] Buna göre kişiler kalabalık içinde saklanabileceklerini düşündüklerinde, arkadaşlarının kaytardığını

[603] Ersöz, s.53; Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.133; Kılıçarslan, s.34-35; Açar, s.24; Ayyıldız, s.22
[604] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.133; Kılıçarslan, s.35; Açar, s.24.
[605] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.133; Özek, s.67.
[606] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.134; Yurdakul, s.40; Aydemir, Kubilay, s.40.
[607] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.134; Ercan-İştin ve Taner, s.28; Çavuş ve Demir-Uslu, s.52.
[608] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.134.
[609] Aydemir, Sibel, s.263; Kılıçarslan, s.17-18; Bozkurt, s.34-35; Ayyıldız, s.7; Yurdakul, s.29-30.

algıladıklarında ve görevin en üst düzeydeki çabayı değil optimum düzeydeki çabayı gerektiğini düşündüklerinde sosyal kaytarma davranışına başvurmaktadır. [610] Yılmaz, Doğanalp ve Durmaz (2016) iş doyumu, stres, kötü iş ortamının da sosyal kaytarmaya etken olabileceğini dile getirmiştir.[611] Buna ek olarak kontrol eksikliği, rollerin belirsiz olması da sosyal kaytarma davranışlarının artış göstermesine neden olmaktadır.[612] Cherry (2018) ise sosyal kaytarmaya neden olan etmenleri motivasyon, sorumluluk dağılımı, grup büyüklüğü ve beklentiler şeklinde sıralamıştır. Yazara göre motivasyonu düşük olan, çabalarının önemsiz olduğunu düşünen, performansına yönelik olumsuz düşünceleri olan bireyler sosyal kaytarma yapma eğilimindedir. [613]

Örgütler için pek çok zararı bulunan sosyal kaytarmayı önlemek için yazarlar çalışanların bireysel katkılarının daha görünülür olması, bireysel performansın ödüllendirilmesi, performansların ölçülebilir olması, [614] etkili bir grup yönetiminin sağlanması [615] hesap verilebilirliğin, sadakatin ve gruba bağlılığının arttırılması gerektiğini düşünmektedir. [616] Shih ve Wang (2016) ise iş yerindeki arkadaşlığın ve dostluğun örgüt için olumsuz sonuçları olan sosyal kaytarma davranışlarını azaltabileceğini belirtmişlerdir.[617] Rothwell (2004) ise sosyal kaytarmaya çözüm olarak grup motivasyonunun arttırılmasını önermiştir.[618]

2. SANAL KAYTARMA

Gün geçtikçe bilgi, teknoloji ve iletişim ağları gelişmektedir.[619] Bu gelişme günlük hayat ve iş hayatı için pek çok avantaj sağlamaktadır. Özellikle bilgi ve teknoloji araçlarının daha önemli bir hale gelmesini sağlayan internet, artık günümüzde vazgeçilmez bir hal alarak, bilgiye daha kolay ve kısa sürede ulaşmamızı sağlamıştır.[620]

---

[610] Aydemir, Sibel, s.263; Ersöz, s.43-44; Bozkurt, s.34-35; Metiner, s.7.
[611] Sökmen ve Yakın, s.403.
[612] Gürsoy ve Köksal, s.51.
[613] Yaraş ve diğerleri, s.3.
[614] Yıldız, Kaya, s.64.
[615] Mavi-Doğru ve Saygın, s.311.
[616] Yaraş ve diğerleri, s.3; Aydemir, Sibel, s.264-265.
[617] Aydemir, Sibel, s.265.
[618] Ilgın, Toplumsal Bir Hastalık:Sosyal Kaytarma, s.262.
[619] Özdem, Güven ve Demir, Abdullah. (2015). "Okul Yöneticilerinde Sanal Kaytarma Davranışı", **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,** Vol.11, No.3, s.1029 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/161150 (Son Erişim:22 Mart 2020)
[620] Kahya, Cem. (2018). "Kurumsallaşma Sürecinde Sanal Kaytarma Davranışlarının İş Performansı Üzerindeki Rolü", **Uluslararası Sosyal Araştı, rmalar Dergisi,** Vol.11, No.61, s.860-861

Buna ek olarak internetin ve bilgi teknoloji gereçlerinin gelişmesi endüstrinin gelişmesine katkı sağlayarak şirketlere de pek çok avantaj sağlamıştır.[621] Bu sayede firmaların giderlerini azalmış, zaman tasarrufu sağlanmış, şirketlere yeni pazarlar bulma, internet üzerinde satış ve pazarlama yapma imkanı sağlamış, üretkenlik ve kalitelerinin artmasına katkı sağlamıştır.[622] Hatta günümüzde sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamak için iletişim ağları ve teknolojinin kullanılması zorunlu hale gelmiştir.[623] Fakat bu faydalarının yanı sıra internetin bilinçsiz bir şekilde kullanılması özellikle işletmeler için tehdit unsuru olmaya başlamıştır.[624] Bu bilinçsiz kullanım ise çoğunlukla önlenemeyerek gün geçtikçe artmaya bu nedenle çalışan verimliliğini düşürerek maliyet unsuru oluşturmaya devam etmektedir.[625] Güğerçin ve Sığırcıkoğlu'nun (2019) "dijital çağın kahve molası" olarak tanımladığı sanal kaytarma ise çalışma saatleri içerisinde sorunlu internet kullanımını ifade etmek için kullanılan bir kavram halini almıştır.[626]

https://pdfs.semanticscholar.org/bd7a/ac56969ab79f55cb2a0a0c10344b7aaa89c7.pdf (Son Erişim:15 Mart 2020); Candan, Hakan ve İnce, Mehmet. (2016). "Siber Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Emniyet Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.9, No.1, s.230 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/185194 (Son Erişim:15 Mart 2020)

[621] Yağcı, Melek ve Yüceler, Aydan. (2016). "Kavramsal Boyutlarıyla Sanal Kaytarma", **International Journal of Social Sciences and Education Research,** Vol.2, No.2, s.532 https://www.researchgate.net/publication/319644428_Kavramsal_Boyutlariyla_Sanal_Kaytarma_Cyber_Loafing_with_Its_Conceptual_Aspects (Son Erişim:24 Mart 2020)

[622] Yıldırım, Fatih. (2018). "Tükenmişlik Düzeyinin Sanal Kaytarma Davranışına Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü", **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Vol.5, No.13, s.302 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/471154 (Son Erişim:16 Mart 2020); Güğerçin, Utku ve Sığırcıkoğlu, Emel, Berkem. (2019). "Rol Belirsizliği ve Sanal Kaytarma: Görgül Bir Araştırma", **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi,** Vol.11, No.20, s.153 https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/725174 (Son Erişim:16 Mart 2020)

[623] Güğerçin ve Sığırcıkoğlu, s.153; Yıldırım, Fatih, Tükenmişlik Düzeyinin Sanal Kaytarma Davranışına Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü, s.302; Çınar, Orhan ve Sıçrar, Harun. (2019). "Sanal Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:Erzurum İlinde Bir Kamu Kurumu Örneği", **İş ve Hayat,** Vol.5, No.10, s.120 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/944107 (Son Erişim:16 Mart 2020); Çavuşoğlu, Selin ve Palamutçuoğlu, Türker. (2017). "İş Tatminin Sanal Kaytarma Üzerinde Etkisi", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol.9, No.19, s.431 https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/318453 (Son Erişim:16 Mart 2020)

[624] Güğerçin ve Sığırcıkoğlu, s.153; Erkutlu, Hakan, Vahit ve Özdemir, Halil, Özcan. (2018). "Otantik Liderlik ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü", **Social Sciences,** Vol.13, No.2, s.120 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/465086 (Son Erişim:16 Mart 2020); Tan, Melek ve Demir, Mahmut. (2018). "İşgörenlerin Demografik Özellikleri ve Sanal Kaytarma Davranışı Arasındaki İlişki", **Journal of Tourism Theory and Research,** Vol.4, No.1, s.41 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/400233 (Son Erişim:16 Mart 2020); Karaca, Arzu ve Karaca, Berat. (2019). "Sağlık Çalışanlarının Sanal Kaytarma Davranışları ile Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği", **Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi,** Vol.18, No.1, s.27 https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/846601 (Son Erişim:15 Mart 2020)

[625] Güğerçin ve Sığırcıkoğlu, s.153; Örücü, Edip ve Yıldız, Harun. (2014). "İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma", **Ege Akademik Bakış,** Vol.14, No.1, s.99 https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/560040 (Son Erişim:22 Mart 2020)

[626] Güğerçin ve Sığırcıkoğlu, s.153.

Sanal kaytarma ilk kez Kamins (1995) tarafından çalışanların işle ilgisi olmayan aktiviteler için internetin yanlış kullanılması biçiminde tanımlanmıştır.[627] Sanal kaytarma kavramına 1911 yılında ilk kez bilimsel olarak "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" kitabında yer veren yazar ise F. Winslow Taylor'dır.[628] Lim (2002) sanal kaytarmayı çalışanların iş saatleri içerisinde interneti kendi kişisel amaçları doğrultusunda, işle ilgili olmayan konularda kullanmaları olarak tanımlayarak,[629] üretimde istikrarsızlıklara neden olduğunu belirtmiştir.[630] Weatherbee (2010) sanal kaytarmayı mesai saatleri içerisinde oyun oynamak, kişisel maillerini kontrol etmek, internet sitelerini ziyaret etmek yoluyla bir örgütü, üyelerini ve paydaşlarını tehdit eden ve onlara zarar veren gönüllü olarak gerçekleştirilen eylemler şeklinde tanımlamıştır.[631]

Literatürde sanal kaytarmaya; siber kaytarma, siber aylaklık, siber sapkınlık, sanal tembellik, sanal sapkınlık da denilmektedir.[632] Sana kaytarma davranışlarına mesai saatleri içerisinde alışveriş yapmak, sosyal medya hesaplarını ve mail adreslerini kontrol etmek, bahis sitelerine girmek, interneti kişisel mesajlaşmalar için kullanmak gibi eylemler örnek gösterilebilir.[633] Sanal kaytarma sadece şirket bilgisayarı ile

---

[627] Karaca ve Karaca, s.29; Şeker, Tuba ve Yıldırım, Yavuz, Tansoy. (2019). "Çalışanlarda Tükenmişlik ve Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi:Enerji Sektöründe Bir Araştırma", **Uygulamalı Ekonomi ve Sosyal Bilimler Dergisi,** Vol.1, No.2, s.3 https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/843227 (Son Erişim:23 Mart 2020)

[628] Küçük, Ferit ve Nur, Erkan. (2019). "Sanal Kaytarma Davranışları ile İş Verimliliği Arasındaki İlişki:Harran Üniversitesi'nde Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Bir Araştırma", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.12, No.66, s.1104 https://www.researchgate.net/publication/336678892_SANAL_KAYTARMA_DAVRANISLARI_ILE_IS_VERIMLILIGI_ARASINDAKI_ILISKI_HARRAN_UNIVERSITESI_NDE_CALISAN_AKADEMIK_VE_IDARI_PERSONEL_UZERINE_BIR_ARASTIRMA (Son Erişim:28 Mart 2020)

[629] Güğerçin ve Sığırcıkoğlu, s.153; Çınar ve Sıçrar, s.121; Kahya, s.862; Candan ve İnce, s.231.

[630] Güngör, Abdullah, Yiğit. (2019). "Sanal Kaytarmanın Çalışan Performansı Üzerine Etkisi:Türkiye-Polonya Örneği", **Yüksek Lisans Tezi,** Kars:Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.3.

[631] Yıldırım, Fatih, Tükenmişlik Düzeyinin Sanal Kaytarma Davranışına Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü, 303; Çınar ve Sıçrar, s.121; Karataş, Adnan ve Avci, Salih, Börteçine. (2017). "Kamu Kurumlarında Sanal Kaytarma Olgusunun Değerlendirilmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.22, Özel Sayı, s.2324 http://iibfdergi.sdu.edu.tr/assets/uploads/sites/352/files/yil-2017-cilt-22-sayi-kayfor15-yazi49-30122017.pdf (Son Erişim:27 Mart 2020)

[632] Güğerçin ve Sığırcıkoğlu, s.153; Erkutlu ve Özdemir, s.120; Buyruk-Akbaba, Ayşe, Nur. (2019). "Sanal Kaytarmanın Verimliliğe ve Maliyete Etkisi: Bir Alan Araştırması", **Verimlilik Dergisi,** No.3, s.163 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/738508 (Son Erişim:15 Mart 2020); Arslan-Ayazlar, Reyhan. Sayman, Ezgi. Çınar, Mesut. (2018). "Turizm Öğrencilerinin Stajda Sanal Kaytarma Eylemleri", **Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.5, No.3, s.26 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/614759 (Son Erişim:15 Mart 2020)

[633] Güğerçin ve Sığırcıkoğlu, s.153; Buyruk-Akbaba, s.163; Şimşek, Güntekin ve Serttaş, Oğuzhan. (2016). "Turizm İşletmelerinde Sanal Kaytarma: Teorik Bir İnceleme", **AB 2016 XVIII. Akademik Bilişim Konferansı,** s.2 https://ab.org.tr/ab16/bildiri/176.pdf (Son Erişim:23 Mart 2020); Ulukapı, Hande. Çelik, Adnan. Yılmaz, Abdullah. (2014). "Algılanan İşe Adanmışlığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Selçuk Üniversitesi Örneği", **2. Örgütsel Davranış Kongresi,** s.67 https://www.researchgate.net/publication/314260191_Algilanan_Ise_Adanmisligin_Sanal_Kaytarma_Davranisi_Uzerindeki_Etkisinin_Incelenmesi_Selcuk_Universitesi_Ornegi (Son Erişim:24 Mart 2020)

gerçekleştirilmemekte, kişilerin şahsi elektronik araçları ile de gerçekleştirilebilmektedir. [634] Bu nedenle kontrol edilmesi ve önlenmesi oldukça güçtür.[635]

2.1. Sanal Kaytarmayı Etkileyen Faktörler

Sanal kaytarma davranışları hem ülkeye hem de örgütlere maddi ve manevi pek çok zarar vermektedir. Bu davranışların önlenebilmesi veya azaltılabilmesi için öncelikle sanal kaytarma davranışını neyin tetiklediğinin belirlenmesi önem arz etmektedir.[636] Özdemir (2016), Biçim (2019), Kanık (2019), Şeker (2019) ve Gezer (2020) sanal kaytarma davranışlarını etkileyen etmenleri örgütsel ve bireysel etmenler olarak ikiye ayırmıştır.

2.1.1. Örgütsel Faktörler

İşletmeler tarafından çalışanların sanal kaytarma eylemlerini kontrol etmek ve tespit etmek için uygulanan örgütsel politika, uygulama, düzenleme, norm ve kısıtlamaların çalışan davranışlarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmaktadır.

2.1.1.1. İnternet Kullanımıyla Alakalı Politikaları

İşverenler çalışanların internet kullanımlarıyla ilgili çeşitli politika, düzenleme ve uygulamalara başvurarak internet kullanımını kısıtlayabilmektedir. Bu durum işgörenlerin sanal kaytarma eylemlerini azaltsa da çalışanın internet üzerinden edineceği bilgiler ile işletmeye katkı sağlamasının önüne geçerek, çalışanın verimliliğinin ve etkinliğinin azalmasına neden olabilmektedir.

---

[634] Güğerçin ve Sığırcıkoğlu, s.158; Amarat, Mustafa. Durmuş, Ayhan. Şahin, Hümeyra. Güleryüz, Mine. (2017). "Kuşaklar Arasındaki Sanal Kaytarma Davranışlarının Belirlenmesi", **1.International 11. Health and Hospital Administration Conference Kitabı,** s.106 https://www.researchgate.net/publication/323074940_Kusaklar_Arasindaki_Sanal_Kaytarma_Davranislarinin_Belirlenmesi (Son Erişim:1 Nisan 2020); Kaplan, Metin ve Öğüt, Adem. (2012). "Algılanan Örgütsel Adalet ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi:Hastane Çalışanları Örneği", **İşletme Fakültesi Dergisi,** Vol.13, No.1, s.4 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/234822 (Son Erişim:31 Mart 2020)

[635] Çınar ve Sıçrar, s.133.

[636] Güngör, s.4; Derin, Neslihan. (2018). "Kuruma Duyulan Psikolojik Sahiplenme ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Sanal Kaytarmanın Düzenleyici Rolü", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.36, No.1, s.69 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/450317 (Son Erişim:28 Mart 2020)

2.1.1.2. Örgütte Kişisel Bilgisayar Kullanımı

Çalışanların iş için kendi kişisel bilgisayarlarını kullanması örgüt tarafından tahsis edilen elektronik aletleri kullanmasından daha fazla sanal kaytarma davranışını ortaya çıkarmaktadır.

2.1.1.3. Mekansal Esneklik Politikası

Bu politikayla çalışanlar iş yeri alanlarının dışında da çalışma faaliyetlerini gerçekleştirebilmektedir. Mekansal esneklik politikaları işletmeler için birtakım olumsuz ve riskli unsurlar barındırmaktadır. Çalışanlar üzerinde kontrol sağlanamaması denetim eksikliği, işe bağlılığın azalması, mentorluk noksanlığı ve sanal kaytarma davranışlarının artış göstermesi gibi örgüt için zarara yol açan pek çok faktöre neden olmaktadır.

2.1.1.4. Personelin Sanal Kaytarma Etkinlikleri Karşısındaki Tutumları

Çalışma ortamında sanal kaytarma eylemi gerçekleştiren ve bu davranışı destekleyen kişilerin çalışma arkadaşlarını etkileyeceği, esnek lider davranışlarının sanal kaytarma davranışlarını arttıracağı düşünülmektedir.

2.1.1.5. Kişisel İnternet Kullanım Kurallarındaki Kesinlik

Şirketlerin internet kullanımı ile ilgili belirlemiş olduğu kural ve politikalar yazılı veya sözlü bir biçimde duyurularak çalışanlar bilgilendirilir. Duyurulan bu kuralların açık ve belirgin olması gerekmektedir. Aksi takdirde birtakım belirsizlikler ortaya çıkarak sanal kaytarma eylemlerini engelleme hususunda belirlenmiş politikaların etkinliğinin bozulmasına, örgüte olan güvenin azalmasına neden olabilmektedir. Bu da sana kaytarma eylemlerinin istenilen seviyeden daha fazla sergilenmesine neden olmaktadır.

2.1.1.6. Örgütsel Özellikler

Yazarlar çalışma alanındaki şartların çalışanların şirkete karşı anti sosyal tavırlar sergilemesinde etkili olduğunu düşünmektedir.Vardi ve Wiener, örgütsel

kültürün, çalışanların bu olumsuz anti sosyal davranışları geliştirmesinde etkili olabileceğini, bununda olumsuz sonuçlara neden olduğunu savunmaktadır. Yapılan araştırmalar örgüt politikalarının, normlarının yönetici ve çalışanlardan öğrenildiğini, sanal kaytarma davranışının ise örgütte çalışanlar tarafından gösterilen sanal kaytarma sıklığından etkilendiğini tespit etmiştir. Buna ek olarak Lim ve Teo'nun yaptığı araştırmada çalışanların %88'inin sanal kaytarma faaliyetinde bulunduğunu ve bunu monoton bir davranış olarak benimsediklerini tespit etmiştir. Ayrıca yönetici, arkadaş desteği gibi sosyal faktörlerinde sanal kaytarma üzerinde etkili olduğu, bu faktörlerin sanal kaytarma davranışını azalttığı gözlenmiştir.

2.1.1.7. Personel Duyguları Sonucu İş Tutumları

Çalışanların negatif çalışma ortamlarında bulunması ve çalışma ortamının olumsuz oluşu sanal kaytarma etkinliklerini arttırmaktadır. Çalışanlar haksızlığa, kötü çalışma koşullarına, aşırı strese maruz kaldıkça sanal kaytarma eylemleri artış göstermektedir.

2.1.1.8. Örgütsel Bağlılık Anlayışı

Örgütsel bağlılığı yüksek, kendisini iş yerine ait hisseden çalışanların sanal kaytarma eylemlerine başvurma sıklığının daha az olacağı düşünülmektedir. İşletmeye bağlı bireyler sanal kaytarma davranışının örgütsel verimliliğe ve etkinliğe zarar verdiğini düşünmekte, bu nedenle bu davranışlardan uzak durmaktadır.

2.1.1.9. İş Özellikleri ile İlgili Durumlar

Örgütlerin üretim, yatırım ve iş beklentisi yönünden dengeli olması beklenmektedir. Herhangi bir nedenle bu dengenin bozulması örgütlerde tedirginlik yaratarak iş stresinin ve kaygısının artmasına neden olabilmektedir. Aynı zamanda iş beklentisinin, iş yükünün düşük olduğu örgütlerde vakit artışı yaşanmaktadır. Bu durumlar neticesinde çalışan bir kaçış veya vakit doldurma unsuru olarak sanal kaytarma davranışlarını sergileme eğilimine girebilmektedir. Buna ek olarak Henle ve Blanchar (2008) aşırı iş beklentisi olması halinde sanal kaytarma eylemlerinin artış göstereceğini düşünmektedir. Diğer bir unsur olan iş yoğunluğu ise iş yoğunluğunun

öznel ve nesnel hassasiyetine göre farklılık göstermektedir. Kısa bir zaman diliminde gerçekleştirmesi gereken ağır ve yoğun bir iş mevcut ise kişilerin sanal kaytarma faaliyetleri düşmektedir. Fakat bu durum daha sonrasında yoğun çalışan kişinin sanal kaytarma faaliyetine fırsat bulduğu anda bu eylemleri abartarak kaytarma davranışlarının süresini uzatabilmektedir.

2.1.2. Kişisel Faktörler

Sanal kaytarmaya neden olan bir diğer faktör ise kişisel faktörlerdir. Kişisel etkenler sırasıyla kişilik özellikleri, kişisel ahlaki normlar, psikolojik bağımlılık, psikolojik direnç ve tükenmişliktir.

2.1.2.1. Kişilik Özellikleri

Bireylerin karakteristik özellikleri sanal kaytarma eylemlerini olumsuz etkilemektedir. Landers ve Lounbury tarafından konu hakkında ortaya atılan Beş Faktör Kişilik Kuramı kişisel özellikler ile internet kullanımı arasındaki bağlantıyı ortaya çıkarmıştır. Bu kuramda yer alan duygusal dengesizlik, deneyime açıklık ile sanal kaytarma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Fakat öz disiplin, dışa dönüklük, ve yumuşaklık gibi özelliklerin sanal kaytarmayla negatif ilişkide olduğu tespit edilmiştir. Wyatt ve Phillips (2005) ise yaptığı çalışmada dışa dönük bireylerin daha fazla sanal kaytarma eylemleri sergilediğini tespit etmiştir. Jia ise Beş Faktör Kişilik Kuramı ile ilgili yaptığı çalışmada sorumluluk, açıklık ve uyumluluk ile anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Duygusal dengesizlik ile negatif, dışa dönüklük ile pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

2.1.2.2. Kişisel Ahlaki Normlar

Sanal kaytarma eylemlerinin kişinin toplum tarafından öğrenilip, şekillendiği düşünülen ahlaki normlardan olumlu veya olumsuz bir şekilde etkilendiği düşünülmektedir. Eğer kişi sanal kaytarma eylemini ahlaki olarak kötü bir fiil şeklinde tanımlamıyorsa bu eylemi sergilemeye devam edeceği beklenmektedir.

2.1.2.3. Psikolojik Bağımlılık

Bazı bireylerin internet ve sosyal medya bağımlılığı bulunmakta, bu nedenle tıbbi destek alması gerekmektedir. Bu bireylerin çalışma yaşamında da bağımlılıklarından dolayı sanal kaytarma eylemleri yüksek düzeylerde seyretmektedir.

2.1.2.4. Psikolojik Direnç

Kişiler sosyal çevreleri ve yaşantılarında karşılaştıkları baskılara karşı normlara ve işleyişlere karşı çeşitli düzeylerde direnme eylemleri gösterebilmektedir. Psikolojik dirençler daha çok kişilerin özgürlüğü kısıtlandığında yada engellendiğinde ortaya çıkmaktadır.

2.1.2.5. Tükenmişlik

Tükenmişlik sendromuna yakalanan çalışanların bu ruh halinden kurtulmak, üzerindeki stres, kaygı ve tedirginliği atmak için sanal kaytarma davranışlarına başvurmaktadırlar. Sanılanın aksine tükenmişlik sendromu yaşayan kişilerin sanal kaytarma davranışı göstermesi olumsuz sonuçlara yol açmamaktadır. Hatta tam aksine bireyin daha yenilenmiş hissetmesine, yaşadığı olumsuz duygulardan arınmasına yardımcı olmaktadır.[637] Lim ve Teo (2005) sanal kaytarma davranışlarını etkileyen faktörleri şu şekilde sınıflandırmıştır: [638]

- **Normalleştirme:** Çalışanlar örgütlerin ve işverenlerin kötü olarak nitelendirdiği sanal kaytarma davranışını normal ve kabul edilebilir görmektedir. Yazarların yaptığı çalışmada da bu verileri destekleyecek sonuçlara ulaşılmış, çalışanların %88'nin bu davranışı normal kabul ettiği tespit edilmiştir.

---

[637] Özdemir, Ayla. (2016). "Sanal Kaytarmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi:Aksaray Üniversitesi Örneği", **Yüksek Lisans Tezi.** Aksaray:Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.9-23;
Biçim, Fadime. (2019). "Örgütsel Özdeşleşmenin Sanal Kaytarmaya Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Kars:Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.33-39; Kanık, Özge. (2019). "İş Özelliklerinin Sanal Kaytarmaya Etkisi:Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Afyonkarahisar:Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.23-28; Şeker, Tuğba. (2019). "Çalışanlarda Tükenmişlik ve Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi:Enerji Sektöründe Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Bandırma:Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.14-18; Öztürk, Oya. (2019). "Örgütsel Sinizm İş Erteleme ve Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Kayseri:Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.107-115; Gezer, Hüseyin, Burak. (2020). "Sanal Kaytarma ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Denizli:Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.10-19.
[638] Güngör, s.4; Derin, s.69.

- **Asgariye İndirme:** Çalışanlar çalışma süresi içinde verilen kısa süreli internet molalarının sorun yaratmayacağını, işten uzaklaşmak, mola ve kafa dağıtmak için iyi bir yöntem olduğunu düşünmektedir.
- **Üstanlamlılık:** Çalışanlar örgütlerde adaletsizlik algıladıklarında veya hak ettiklerinden daha az maaş aldıklarını düşündüklerinde savunma mekanizması olarak sanal kaytarma davranışlarına başvurabilmektedir. Yapılan bir çalışmada da çalışanların %89'u örgütlerde adaletsizlik olması halinde sanal kaytarma davranışı gösterilmesinin normal olduğunu dile getirmiştir.
- **Evden Çalışmak:** Evde interneti olan çalışanların haftada ortalama 4.5 saat iş ile ilgili çalışma yaptıkları bu nedenle de iş yerinde mesai saatleri içerisinde 3.2 saat sanal kaytarma davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir.

Liberman, Siedman, McKenna ve Buffardi (2011) ise sanal kaytarmaya neden olan faktörleri, çalışanın işine karşı tutumu, örgüt karakteri, çalışanların sanal kaytarmaya karşı tutumu ve sanal kaytarma dışındaki kaytarma eylemlerine katılımı şeklinde sıralamışlardır.[639] Blanchard ve Henle'ye (2008) göre internet kullanma becerisi de sanal kaytarmayı etkileyen bir faktördür.[640] Yüceler, Kaya ve Yağcı Özen (2017) çalışanların sanal kaytarma davranışı göstermesinin nedenini iş yerindeki internet erişiminin, evdeki internet erişiminden, daha hızlı, iyi ve avantajlı olmasına bağlamaktadır.[641] Aynı zamanda Güğerçin ve Sığırcıkoğlu (2019) tarafından yapılan bir araştırmada rol belirsizliğinin çalışanların yetki ve sorumluluklarının tam olarak tanımlanmamasının sanal kaytarma üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu saptanmıştır. [642]

Yıldız ve diğerlerine göre öz kontrol eksikliği sanal kaytarma eylemlerinde etkili olmaktadır.643 Aynı zamanda iş yerinde işlerin rutin hale gelmesi, sürekli tekrar etmesi ve işverenler tarafından sürekli aynı tepkilerin verilmesi gibi durumların da sanal kaytarmayı arttırdığı düşünülmektedir.644 Yapılan çalışmalar aynı pozisyonda yeni işe

639 Güngör, s.5-6.
640 Arslan-Ayazlar ve diğerleri, s.29.
641 Kahya, s.862; Yağcı ve Yüceler, s.532; Buyruk-Akbaba, s.164.
642 Güğerçin ve Sığırcıkoğlu, s.153-154.
643 Buyruk-Akbaba s.165.
644 Kahya, s.870; Alan, Hale. (2019). "Sosyal Ağ Kullanımı Yoğunluğu ve Sanal Kaytarma Davranışları: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme", **Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi,** Vol.6, No.2, s.117 https://atif.sobiad.com/index.jsp?modul=makale-goruntule&id=AW9_diOAyZgeuuwfVX78 (Son Erişim:30 Mart 2020)

başlayanların, uzun yıllardır çalışanlara oranla daha fazla sanal kaytarma davranışı sergilediğini ortaya koymaktadır.[645]

İyigün ve arkadaşları ise psikolojik sözleşmede var olan boşlukların, ihlallerin ve belirsizliklerin algılanan psikolojik sözleşme algısının ihlali sonucunu doğurarak çalışanların bu duruma üretkenlik karşıtı davranışlar geliştirmesine, sanal kaytarma eylemlerinin artmasına neden olmaktadır.[646] Bu sözleşme Blau'nın (1964) Sosyal Mübadele Teorisine dayanmaktadır. Bu teoriye göre çalışan ve işveren karşılıklı beklenti içine girerek aralarında psikolojik bir sözleşme yapmaktadır. Bu sözleşmenin ihlali halinde çalışan işine duyduğu isteği kaybederek iş yapmama arayışına girebilmektedir. Bu durum üretkenlik karşıtı olan sanal kaytarma davranışlarına yönelmesine neden olmaktadır.[647] Sanal kaytarma davranışının sadece kontrol mekanizmasıyla çözülmesi mümkün değildir.[648] Bu nedenle Field (2008) iş doyumunun arttırılması ve bunun için uygun liderlik, iyi yönetici ilişkileri, terfi, kabul görme, kişisel gelişim, destek, geri bildirim gibi faktörlerin kişi lehine geliştirilmesinin gerekliliğine vurgu yapmıştır.[649]

2.2. Sanal Kaytarmanın Sınıflandırılması

Sanal kaytarma ile ilgili en çok Robinson- Bennet (1995) tarafından geliştirilen sapkın iş yeri davranışları tipolojisine uygun olarak Blanchard ve Henle'nin (2008)

---

[645] Gezer, 19-21; Özdemir, s.23-27.

[646] İyigün, Nacla, Öykü. Yıldız, Harun. Yıldız, Bora. (2016). "Psikolojik Sözleşme Algısının Sanal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** No.47, s.148 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/282811 (Son Erişim:11 Mart 2020); Dede, Erdem. (2018). "Organizasyonlarda, Sanal Kaytarma ve Kişilik Özellikllleri Arasındaki İlişki:Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Balıkesir:Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.26.

[647] Özbucak-Albar, Banu. (2019). "Çalışma Hayatında Algılanan Boş Zaman ve Sanal Kaytarma", **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,** Vol.6, No.2, s.50 https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/657812 (Son Erişim:26 Mart 2020)

[648] Yıldırım, Fatih, Tükenmişlik Düzeyinin Sanal Kaytarma Davranışına Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü, s.304; Yıldırım, Fatih. (2018). "Otel İşletmelerinde Yıldırma ve İşe Yabancılaşmanın Sanal Kaytarma Davranışına Etkisinde Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Aracılık Rolü", **Journal of Tourism and Gastronomy Studies,** Vol.6, No.4, s.21 https://www.researchgate.net/publication/330005023_Otel_Isletmelerinde_Yildirma_ve_Ise_Yabancilasmanin_Sanal_Kaytarma_Davranisina_Etkisinde_Psikolojik_Sozlesme_Ihlali_Algisinin_Aracilik_Rolu_The_Mediator_Role_of_Psychological_Agreement_Violation_Perce (Son Erişim:3 Nisan 2020)

[649] Yıldırım, Fatih, Tükenmişlik Düzeyinin Sanal Kaytarma Davranışına Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü, s.304.

geliştirdiği sınıflandırma kullanılmaktadır.[650] Robinson- Bennet (1995) tarafından geliştirilen sapkın iş yeri davranışları tipolojisi aşağıdaki şekilde gösterilmiştir: [651]



Şekil 3: İşyerinde Sapkınlık Tipolojileri

Kaynak: Güngör, Abdullah, Yiğit. (2019). "Sanal Kaytarmanın Çalışan Performansı Üzerine Etkisi:Türkiye-Polonya Örneği", **Yüksek Lisans Tezi,** Kars:Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.7.

Blanchard ve Henle (2008) sanal kaytarmayı önemli ve önemsiz sanal kaytarma olarak ikiye ayırmışlardır.[652] Önemsiz sanal kaytarma; zararlı olmayan internet sitelerinde gezinme e-posta gönderme veya alma, alışveriş yapma, gazete ve kitap okuma gibi aktivitelerin gerçekleştirilmesi sonucu ortaya çıkan kaytarma biçimidir. Önemli sanal kaytarma ise cinsel içerikli sitelere girmek, kumar oynamak,

[650] Candan ve İnce, s.234.
[651] Güngör, s.6-7; İyigün ve diğerleri, s.151; Sadıç, Emine. (2019). "Sanal Kaytarma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki:Üniversite Çalışanları Üzerinde Bir Uyguluma", **Yüksek Lisans Tezi.** Bilecik:Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.5.
[652] Köleoğlu, Nilay. (2018). "Bireysel Özelliklerin, Örgütsel Bağlılık ve Sanal Katarmaya Olan Etkisinin İncelenmesi", **II. Uluslararası Yaratıcı ve İnovatif Yaklaşımlar Konferansı,** s.60 https://ratingacademy.com.tr/iccia2018/wp-content/uploads/2019/01/FULL-BOOK.pdf (Son Erişim:3 Nisan 2020); Kuznek, Erhan. (2019). "Sanal Kaytarma ve İş Performansı: Kuşaklar Teorisi Yaklaşımı", **Yüksek Lisans Tezi.** Aydın:Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.21

izinsiz müzik veya video indirmek gibi davranışlar sonucu ortaya çıkan bir sanal kaytarma çeşididir. Önemli sanal kaytarmanın önemsiz sanal kaytarmadan farkı firmalara ve kişilere cezai yaptırım ve yasal sorumluluklar yüklemesidir.[653] Bu nedenle de önemsiz sanal kaytarma davranışları kısa süreli olması ve yasal sorumluluklar yüklememesi sebebiyle zararsız olarak görülmektedir.

Önemli sanal kaytarma davranışları ise yukarıda belirtildiği gibi firmaya sorumluluklar yüklediği, para ve zaman kaybına neden olduğu için zararlı olarak görülmektedir.[654] Aynı zamanda Anandarajan ve Simmers (2004), sanal kaytarma davranışlarını yıkıcı, dinlenme ve eğlenme amaçlı, öğretici ve belirsiz olmak üzere dörtlü bir sınıflandırmaya da tabi tutmuşlardır.[655]

- **Yıkıcı sanal kaytarma:** Örgütlerin verimlilik kayıplarına uğramasına neden olan, maddi ve yasal olarak zararlara yol açan sanal kaytarma eylemleridir. Bu eylemlere yetişkin sitelerine ziyaret, müzik indirmek ve oyun oynamak örnek olarak gösterilebilir.
- **Eğlenme ve dinlenme amaçlı sanal kaytarma:** Çalışanların kişisel amaçlarını gerçekleştirme veya amaçsızca internette gezinmek üzere gerçekleştirdiği sanal kaytarma eylemleridir. Bu sanal kaytarma boş zaman doldurmak için tercih edildiğinden önemsiz bir sanal kaytarma davranışı olarak kabul edilmektedir. Bu eyleme alışveriş sitelerini dolaşmak örnek gösterilebilir.
- **Öğretici sanal kaytarma:** Örgüte katkısı olduğu düşünülen, çalışanları daha etkin ve efektif hale getiren, diğer taraftan çalışanların stresini azaltan sanal kaytarma eylemleridir. Bu eylemlere işletme ile ilgili haberleri ziyaret etmek, işle ilgili eğitimleri araştırmak örnek olarak gösterilebilir.

---

[653] Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu, s.432; Çivilidağ, Aydın. (2017). "İş Yaşamında Sanal Kaytarmanın Kişilik ve Bazı Demografik Değişkenlerle İlişkisinin İncelenmesi", **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.17, No.2 s.252 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/529138 (Son Erişim:30 Mart 2020)

[654] Ataş, Mustafa ve Yirci, Ramazan. (2018). "İşkoliklik ile Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişki:Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.6, No.86, s.432 https://atif.sobiad.com/index.jsp?modul=makale-goruntule&id=AXCwGHqByZgeuuwfWB9S (Son Erişim:15 Mart 2020); Karaca ve Karaca, s.29-30.

[655] Candan ve İnce, s.232; Arslan-Ayazlar ve diğerleri, s.27; Kahya, s.862; Ateş, Hamza, Yıldız, Bora. Yıldız, Harun. (2015). "Sanal Kaytarma Davranışlarının Sergilenmesinde Örgütsel Adalet Algısının Rolü Var Mıdır?", **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi,** Vol.10, No.2, s.57 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/323148 (Son Erişim:8 Şubat 2020); Babadağ, Mustafa. (2018). "İşe Yabancılaşmanın Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.21, No.39, s.215 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/495758 (Son Erişim:2 Şubat 2020)

- **Belirsiz sanal kaytarma:** Örgüt için olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilecek etkisi tam olarak kestirilemeyen sanal kaytarma eylemleridir. Bu eylemlere devlet siteleri ziyaret ve sohbet odalarına girmek örnek olarak gösterilebilir.

2.3. Sanal Kaytarma İle İlgili Teoriler

Sanal kaytarma ile ilgili literatür incelendiğinde Ego Tükenmesi Teorisi ve Planlı Davranış Teorisi yazarlar tarafından bu eylemleri açıklamak için ortaya atılmış teorilerdir.[656]

2.3.1. Ego Tükenmesi Teorisi

Baumeister ve diğerleri (2000) tarafından ortaya atılan teoride insanın irade gücünün kas gücü gibi çalıştığı, bu gücün kullanılmadığında güçlenirken kullanıldığında zayıfladığı düşünülmektedir. Bu teoride kişilerin irade gücü zayıfladığında daha çok sanal kaytarma eylemlerine başvurduğunu savunmaktadır.

2.3.2. Planlı Davranış Teorisi

Ajzen'in (1991) geliştirdiği bu teoride çalışanların davranışları altında birtakım etmenlerin yer aldığını vurgulamıştır. Bir davranışın oluşabilmesi için ise sosyal norm, tutum, ve algılanan davranış gibi etmenlerin o davranışa yönelik niyeti oluşturması gerekmektedir. Bu teoriye göre çalışanların sanal kaytarma davranışına yönelme düzeyini kişinin sanal kaytarma davranışına karşı tutumu, sosyal normlar, sanal kaytarmayı destekleyici veya kısıtlayıcı düzenlemeler ve kişinin bu davranış üzerindeki kontrol düzeyi etkilidir.[657]

---

[656] Özüdoğru, Mesut ve Örücü, Edip. (2018). "Örgütsel Güven ile Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma", **Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.5, No.3, s.68 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/614762 (Son Erişim:27 Mart 2020); Babadağ, s.217.
[657] Gezer, s.6; Özüdoğru, Mesut. (2019). "Sanal Kaytarma ve İşgören Performansı İlişkisinde İş Stresinin Düzenleyici Etkisinin İncelenmesi:Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Bandırma:Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.7; Özüdoğru ve Örücü, s.68; Babadağ, s.217.

2.4. Bireylerin Sanal Kaytarma Karşısındaki Tutumları

Anandarajan, Simmers ve Devine (2004) çalışanların sanal kaytarmaya ilişkin tutumlarını üç ayrı kişilik özelliğiyle açıklamışlardır.

2.4.1. Profil A:Sanal-Bürokrat

Bu kişilik tipi sanal kaytarma eylemlerinin iş saatlerinde yapılmaması gerektiğini, çalışma saatlerinde gerçekleştirilen sanal kaytarma eylemlerinin çalışanların üretkenliğini ve verimliliğini düşürdüğünü savunmaktadır. Ayrıca bu kişilik tipine dahil olan kişilerin sanal kaytarma da geçirdikleri sürelerde çeşitli ahlaki, hukuki sorunlara yol açabileceği, internetin yavaşlamasına ve teknik problemlere neden olabileceği düşünülmektedir. Bürokratik kişilik tipi daha çok orta ve üst düzey yöneticilerde görülmektedir.

2.4.2. Profil B:Sanal-İnsancıl

Bu kişilik tipi sanal kaytarma faaliyetlerine ve bu faaliyetlerin işletme içerisinde gerçekleştirilmesine pozitif bakmaktadır. Aynı zamanda bu kişiler iş ve özel yaşam arasında bir denge olması gerektiğini düşünerek sanal kaytarma eylemlerinin olumlu sonuçlar doğurduğunu savunmaktadır. Bu profilin amacı çalışanların mutlu olmasını sağlamaktır. Çalışanlar mutlu olduğunda işletmeler de başarılı ve verimli olacaklardır.

2.4.3. Profil C:Sanal-Maceraperest

Bu kişilik tipinde internet kullanımı çalışanların insiyatifine bırakılmıştır. Çalışanlar sanal kaytarma eylemlerini kendilerini geliştirmek ve fırsatları değerlendirmek için kullanmalıdır. Bu bağlamda çalışanlar kendi vicdanları ve belirledikleri yazısız kurallar ile baş başa bırakılmalıdır. Bu kişilik tipi daha çok alt ve orta kademelerde çalışan kişilerde görülmektedir.[658]

[658] Gezer, 19-21; Özdemir, s.23-27.

2.5. Sanal Kaytarmanın Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Örgütlerde kullanılan teknolojik araçların genel olarak üretkenliği ve verimliliği arttırdığı, zaman tasarrufu sağladığı düşünülse de çalışanların gevşemek, işten uzaklaşmak veya sanal kaytarma yapmak için bu araçları sıklıkla kullanması durumunu ortaya çıkardığı da unutulmamalıdır.[659] Çalışanların bahsi geçen sanal kaytarmayla görevlerini aksattıkları, örgütsel performans ve ilişkilerinin olumsuz etkilendiği pek çok yazar tarafından savunulan bir görüştür.[660] Fakat literatürde sanal kaytarma olarak bu davranışın olumlu ve olumsuz etkilerine yönelik bir görüş birliği sağlanamamıştır.[661] Bu nedenle çoğu zaman sanal kaytarma madalyonun iki yüzlü şeklinde değerlendirilerek literatüre farklı sonuçlar kazandırmıştır.[662] Bu doğrultuda bazı yazarlara göre sanal kaytarma davranışı örgüt için olumlu etkileri ortaya çıkarırken bazı yazarlara göre örgüt için olumsuz sonuçlar doğurarak maliyetleri arttırmaktadır.[663]

Ünal ve Tekdemir (2015) çalışanların sanal kaytarma davranışları sonucunda işletmelerde verimliliğin azalacağını, maddi kayıplar yaşanacağını, yasal yaptırımlar sonucu zararlar ortaya çıkacağını düşünmektedir. Yıldız ve diğerlerine (2015) göre ise sanal kaytarma davranışları çalışanların yapması gereken işleri yapmamasına, sorumluluklarını yerine getirmemesine neden olarak hem iş hem de günlük hayatı olumsuz etkileyerek işletmenin kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmasına engel

---

659 Ataş ve Yirci, s.431-432; Kurun, Mehmet ve Çobanoğlu, Fatma. (2019). "Okul Yöneticilerinin Yönetsel ve Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişki", **IBAD Sosyal Bilimler Dergisi,** No.5, s.137 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/817874 (Son Erişim:28 Mart 2020)

660 Tan ve Demir, s.41; Eğilmez, Özüm. Gürkan, Haşit. Sadıç, Emine. (2019). "Sanal Kaytarma Davranışı Üzerine Bir Durum Analizi:Üniversite Örneği", **7. Örgütsel Davranış Kongresi,** s.3 https://www.researchgate.net/profile/Ozum_Egilmez/publication/338038160_SANAL_KAYTARMA_DAVRANISI_UZERINE_BIR_DURUM_ANALIZI_UNIVERSITE_ORNEGI_Dr_Ogr_Uyesi_Ozum_EGILMEZ/links/5dfb50f3a6fdcc28372c0ad8/SANAL-KAYTARMA-DAVRANISI-UeZERINE-BIR-DURUM-ANALIZI-UeNIVERSITE-OeRNEGI-Dr-Oegr-Ueyesi-Oezuem-EGILMEZ.pdf (Son Erişim:4 Nisan 2020); Karabey, Canan ve Kayapalı-Yıldırım, Seda. (2017). "Etik İklim ve Örgütsel Kontrol Mekanizmalarının Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü", **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Vol.4, No.11, s.559 https://www.researchgate.net/profile/Seda_Kayapali_Yildirim/publication/324248904_ETIK_IKLIM_ve_ORGUTSEL_KONTROL_MEKANIZMALARININ_SANAL_KAYTARMA_DAVRANISI_UZERINDEKI_ETKISINDE_ORGUTSEL_SINIZMIN_ARACILIK_ROLU/links/5ac75da5a6fdcc8bfc7f9b73/ETIK-IKLIM-ve-OeRGUeTSEL-KONTROL-MEKANIZMALARININ-SANAL-KAYTARMA-DAVRANISI-UeZERINDEKI-ETKISINDE-OeRGUeTSEL-SINIZMIN-ARACILIK-ROLUe.pdf (Son Erişim:2 Şubat 2020).

661 Ataş ve Yirci, s.432.

662 Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu, s.440; Afacan-Fındıklı, Mine. (2016). "Sanal Kaytarma ve İş Performansı İlişkisi:Sağlık ve Tekstil Sektörü Çalışanlarının Karşılaştırılması", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.9, No.1, s.36 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/271878 (Son Erişim:1 Nisan 2020)

663 Buyruk-Akbaba, s.164; Candan ve İnce s.234; Çınar ve Sıçrar, s.122.

olmakta, üretkenlik ve verimlilik kayıplarına yol açmaktadır.[664] Diğer taraftan sanal kaytarma davranışı internet sitelerindeki virüs ve casus programlarının sisteme bulaşmasına da neden olabilmektedir. Bu durum işletmenin veri tabanının ele geçirilerek, bilgilerin çalınmasına, değiştirilmesine veya kötü amaçlarla kullanılmasına neden olabilmektedir.[665] Sanal kaytarmanın diğer bir olumsuzluğu ise bu davranışların çalışanlar arası iletişimi olumsuz etkilemesi, buna bağlı olarak da kişiler arası bağların kurulamaması durumudur. Bu durum çalışanlar arasında sinerjinin zayıflamasına ve iletişimin azalmasına bu nedenle de örgütün verimliliğinin düşmesine neden olmaktadır. Buna ek olarak sanal kaytarma eylemleri ağ bağlantıları üzerinde yoğunluğa neden olarak internet hızının düşmesine sebep olmaktadır.[666]

Blanchard ve Henle (2008) sanal kaytarmaya başka bir bakış açısıyla yaklaşarak sanal kaytarma davranışının kişilerin yaratıcılığına katkı sağlayabileceğini, olaylara bakış açısını genişletebileceğini savunarak bu kaytarma çeşidinin her zaman olumsuz sonuçlara neden olmayacağını olumlu etkilerinin de bulunduğunu belirtmişlerdir.[667] Block (2001) da bu düşünceyi destekleyerek internet kullanımının kişinin yaratıcılığını, esnekliğini, bilgiye ulaşma hızını, özgürlük ve yenilikçiliğini arttırarak olumlu sonuçlar getireceğini, [668] rekabet gücünü attıracağını düşünmektedir.[669]Aynı zamanda sanal kaytarmanın çalışanları motive ettiği, ölçülü kullanılması halinde çalışanları olumlu etkileyerek verimliliği arttırdığı ve sanılanın aksine firmalara ek maliyet yüklemediği düşünülmektedir. Buna ek olarak çalışanlara bu araçları kullanma imkanı sağlanmasının suistimallere, yasal olmayan davranışlara yol açmayacağı, çalışanların bu konuda duyarlı davranacakları, işletmeye bağlılık ve

---

[664] Buyruk-Akbaba s.167; Kahya, s.862.
[665] Örücü ve Yıldız, s.101; Kasar, Mustafa. (2019). "Örgüt Kültürünün Sanal Kaytarmaya Etkisi: Bilişim Teknolojileri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul:Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.33-34; Güngör, s.13.
[666] Güngör, s.13.
[667] Yıldırım, Fatih, Tükenmişlik Düzeyinin Sanal Kaytarma Davranışına Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü, 303; Çınar ve Sıçrar, s.121-122; Kerse, Gökhan. Soyalın, Mesut. Karabey, Nur, Canan. (2016). "Kişi-Örgüt Uyumu, Nötrleştirme ve Algılanan Yönetici Desteğinin Sanal Kaytarmaya Etkisi:Ampirik Bir Çalışma", **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.8, No.4, s.102 https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/416036 (Son Erişim:26 Mart 2020)
[668] Yıldırım, Fatih, Tükenmişlik Düzeyinin Sanal Kaytarma Davranışına Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü, 303.
[669] Yıldırım, Fatih, Tükenmişlik Düzeyinin Sanal Kaytarma Davranışına Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü, 303; Ataş ve Yirci, s.432; Kahya, s.862; Arslan-Ayazlar ve diğerleri, s.25; Gökçekaya-Haberdar, Ayça. (2019). "Sanal Kaytarma ve Çalışan Performansının Kişilik Özellikleri ile Olan İlişkisi", **Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul:Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.8.

verimliliklerinin artacağı, zaman yönetimi becerilerinin artmasıyla boşa geçen zaman ve maliyetlerin ortadan kalkacağı düşünülmektedir.[670]

Sanal kaytarma davranışına olumlu bakan yazarlar bu davranışların çalışma süresi içinde gerekli olduğunu iş ve yaşam dengesinin sağlanabilmesi için sık olmamak kaydıyla sanal kaytarma davranışlarının gerçekleştirilmesinin yapıcı etkiler ortaya çıkardığını savunmaktadır.[671] Aynı zamanda iş saatleri içerisinde gerçekleştirilen sanal kaytarma eylemlerinin iş stresini ve tükenmişliği azalttığı, iş tatmini, doyumu ve bağlılığı arttırdığı, çalışanların rahatlamalarını sağladığı öne sürülmektedir.[672] Bunlara ek olarak çalışma saatlerinde gerçekleştirilen sanal kaytarma eylemlerinin takım oluşturma, iletişimi kolaylaştırma, mutlu olma, eğlenme ve zaman tasarrufu sağlama gibi olumlu tarafları da bulunmaktadır.[673] Kişisel amaçlı internet kullanımı işgörenlerin rahatlaması, stresli bir iş gününde mola vermesini sağlayarak çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmekte bu sayede motive olmuş çalışanlar ise örgütlerin amaçlarına ulaşmasına daha çok katkı sağlamaktadır.[674]

2.6. Sanal Kaytarmaya Karşı Alınan Önlemler

Literatürde genel olarak sanal kaytarma eylemleri istenilmeyen, para kaybına neden olan davranışlar olarak görülmektedir.[675] Bu nedenle işletmeler bu uygulamaların önüne geçmek için internet kullanım politikası, filtre, ölçüm gibi önlem ve politikalarla çalışanların internet kullanımına müdahalede bulunmaktadır.[676] İşletmelerde kullanılan internetin kullanımıyla ilgili takip ve filtreleme sistemlerinin makul düzeyde kısıtlanması örgütlere olumlu sonuçlar kazandırmıştır. Örgütlerin geliştirmiş olduğu bu sistem ve politikalar çalışanların verimliliğini düşürecek, işlerini yetiştirmelerini

[670] Buyruk-Akbaba s.177.
[671] Candan ve İnce, s.234.
[672] Candan ve İnce, s.234; Kahya, s.862; Kayapalı-Yıldırım, Seda. (2016). "Etik İklim ve Örgütsel Kontrol Mekanizmalarının Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü", **Doktora Tezi.** Erzurum:Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.44.
[673] Candan ve İnce, s.234.
[674] Kuznek, Erhan ve Güzel, Berrin. (2019). "Sanal Kaytarma ve İş Performansı İlişkisi: Kuşaklar Teorisi Yaklaşımı", **İşletme Araştırmaları Dergisi,** Vol.11, No.4, s.2730 https://www.isarder.org/2019/vol.11_issue.4_article26_full_text.pdf (Son Erişim:28 Mart 2020); Candan ve İnce, s.234; Kayapalı-Yıldırım, s.44.
[675] Ataş ve Yirci, s.429.
[676] Arslan-Ayazlar ve diğerleri, s.26; Alan, s.117; Öztürk, Oya, s.108; Özüdoğru, s.16.

engelleyecek, örgütü ve çalışanları yasal yükümlülük altına sokacak eylemlerin engellenmesinde etkili olmuştur.[677]

Ugrin ve Pearsonal'e (2013) göre de sanal kaytarma eylemlerini engelleyecek politikaların belirlenmesi ve bu politikaları uymayanların cezalandırılması istenmeyen davranışların azalmasını sağlamaktadır.[678] Buna ek olarak yöneticilerin çalışanlara fiziksel yakınlığı çalışanların kontrol algılarının artmasını, bu sayede sanal kaytarma eylemlerinin azalmasını sağlamaktadır.[679] Diğer bir önlem yöntemi olan açık ofis sistemi ise bilgisayarlı ortamların şeffaflaşmasını sağlayarak sanal kaytarma eylemlerini azaltabilmektedir.[680] Fakat beklenilenin aksine sürekli kontrol altına alındığını hisseden bireylerin sanal kaytarma eylemlerini azaltmak yerine arttırma yöntemini seçme olasılığı da vardır. [681]

İşletmeler tarafından çalışanların internet kullanımlarını saptamak için oluşturulmuş takip yazılımları sanal kaytarma davranışlarının tespiti açısından önem arz etmektedir.[682] Bu takip ve filtre politikaların hangi derecede uygulanacağı iyi belirlenmelidir.[683] Çünkü çalışanlara istenmeyen sanal kaytarma eylemleriyle ilgili hiç yaptırım uygulanmaması, örgütleri yasal yükümlülük altına sokabilirken,[684] sıfır tolerans politikası uygulanması ise çalışanlar ve yöneticiler arasında güvensizliğe neden olabilmektedir.[685] Bu güvensizlik çalışanların örgüte olan bağlılığını zedeleyerek işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Buna ek olarak işgörenlere mesai saatleri içerisinde işten uzaklaşmak, iş stresini atmak ve verimliliklerini arttırmak için makul düzeyde önemsiz sanal kaytarma eylemleri yapmalarına izin verilmesi örgüt açısından faydalı olacaktır. [686]

---

[677] Çınar ve Sıçrar, s.133.
[678] Arık, Menduha. (2016). "Eğitim Fakültelerinde Çalışan Öğretim Elemanlarının Sanal Kaytarma Düzeylerinin Yordalayıcısı Olarak Örgüt İklimi:İstanbul İli Örneği", **Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul:İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.33; Özüdoğru, s.18.
[679] Özüdoğru, s.18.
[680] Derin, s.69.
[681] Karabey ve Kayapalı-Yıldırım, s.559-560.
[682] Çınar ve Sıçrar, s.133.
[683] Çınar ve Sıçrar, s.133; Öztürk, Oya, s,108.
[684] Çınar ve Sıçrar, s.133.
[685] Çınar ve Sıçrar, s.133; Öztürk, Oya, s.108.
[686] Çınar ve Sıçrar, s.133.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AYRIMCILIK ALGISININ KAYTARMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Örgüt içerisindeki sergilenen ayrımcı ve kayırmacı davranışlar, bunlardan olumlu veya olumsuz etkilenen kişilerin birtakım üretim karşıtı davranışa yönelmesine neden olabilmektedir. [687] Bunların başında ise üretim karşıtı ve sapma davranışlar olarak nitelendirilen sanal ve sosyal kaytarma eylemleri gelmektedir. [688] Literatürde ayrımcılık algısının kaytarma davranışları üzerindeki etkilerine dair doğrudan yapılmış bir çalışma olmamakla birlikte ayrımcılığın bir sonucu olan örgütsel adalet kavramıyla sanal ve sosyal kaytarma kavramlarına ilişkin araştırmalar bulunmaktadır.[689]

Mulvey ve Klein, (1998) Murphy ve diğerleri, (2003) yaptıkları çalışmalar sonucunda sosyal kaytarma davranışının, örgütsel adaletsizlik duygusuna karşı ortaya çıkan tepkiler olduğunu ve adaletsizlik arttıkça kaytarma eylemlerinin de artış gösterdiğini belirtmişlerdir.[690] Liden ve diğerleri (2004) yaptığı çalışmalarda adaletin düşük olduğu durumlarda sosyal kaytarma davranışının arttığını gözlemlemişlerdir.[691] Pabico ve arkadaşları (2008) da adaletin sosyal kaytarma davranışını etkilediğini doğrulayan araştırmalar yapmışlardır.[692]

Ateş ve arkadaşlarına (2015) göre çalışanlar örgütsel adaletsizlik algıladıklarında bunu etkisizleştirebilmek için sanal kaytarma eylemlerine başvurmaktadırlar.[693] Lim (2002), Ahmadi ve diğerleri (2011), Zoghbi (2009), Blau ve diğerleri (2006), [694] Syaebani ve Sobri (2011), Zoghbi (2007) de benzer sonuçlara ulaşarak örgütsel adalet algısı düşmüş çalışanların sanal kaytarma eylemlerine

[687] Kültigin, s.1342.
[688] Candan ve İnce, s.234; Çınar ve Sıçrar, s.121; Arslan-Ayazlar ve diğerleri, s.26; Kahya, s.862; Gülümoğlu, Gülcan. (2018). "Sanal Kaytarma ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki:Kastamonu İli Örneği", **Yüksek Lisans Tezi.** Kastamonu:Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.13.
[689] Balcı, Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma, s.381-382; Aydemir ve Keleş, s.3305; Ateş ve diğerleri, s.55-56; Kuznek ve Güzel, s.2734; Kasar, s.32; Yağcı ve Yüceler, s.533.
[690] Aydemir ve Keleş, s.3305.
[691] Balcı, Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma, s.379; Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma İle İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.122-128.
[692] Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.128.
[693] Ateş ve diğerleri, s.55.
[694] Kaplan ve Öğüt, s.5.

yöneldiğini tespit etmişlerdir.[695] Garrett ve Danziger (2008) çalışanların algılanan adaletsizlik düzeyinin yüksek olduğu durumlarda sanal kaytarma davranışının artış gösterdiğini gözlemlemişlerdir.[696] Syaebani ve Sobri (2011), Zoghbi (2007) de benzer sonuçlara ulaşarak örgütsel adalet algısı düşmüş çalışanların sanal kaytarma eylemlerine yöneldiğini tespit etmişlerdir.[697]

Görüldüğü üzere yazarların yaptığı araştırmalar sonucunda ayrımcılık ve kayırma davranışlarının örgütsel adaleti zedeleyerek üretim karşıtı davranışlara yol açtığı sanal ve sosyal kaytarma eylemlerini arttırdığı gözlenmiştir.[698] Bu durum yazarların ortaya atmış olduğu çeşitli teori ve kuramlarla da paralellik göstermektedir.

Blau'nun (1964) Sosyal Değişim Teorisi[699] ve Adams'ın (1963) Eşitlik Teorisine göre çalışanlar girdi ve çıktı arasında adalete bakarak bir takım davranışlar sergilemektedir.[700] Aynı zamanda çalışanlar sosyal mübadele kuramı ve eşitlik ilkesi gereği işverenlerle psikolojik bir sözleşme oluşturmaktadır.[701] Bu doğrultuda çalışanlar girdi ve çıktı arasında bir adaletsizlik algıladıklarında[702] veya psikolojik sözleşmenin ayrımcı uygulamalarla ihlal edildiğini düşündüklerinde iş yapma isteklerini,[703] motivasyonlarını, örgüte bağlılıklarını, performanslarını ve verimliliklerini düşürme eğilimine gitmektedir.[704] Aynı zamanda bu kişiler algılamış oldukları adaletsizlik karşısında örgüte karşı misilleme yapma eğilimine girerek,[705] savunma mekanizması olarak sapma davranışları da sergilemektedir.[706] Bu üretim karşıtı sapma davranışlar da örgütün zarar görmesine neden olmaktadır.[707]

[695] Yağcı ve Yüceler, s.533.
[696] Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu, s.440.
[697] Yağcı ve Yüceler, s.533.
[698] Balcı, Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma, s.381-382; Aydemir ve Keleş, s.3305; Ateş ve diğerleri, s.55-56; Kuznek ve Güzel, s.2734; Kasar, s.32; Yağcı ve Yüceler, s.533.
[699] Kültigin, s.1332-1334; Sezici, Emre ve Yıldız, Harun, s.47.
[700] Kültigin, s.1337; Saruhan ve Yıldız, s.427; Keser, s.41-43; Koçel, s.88.
[701] Özbucak-Albar, s.50.
[702] Kültigin, s.1337; Saruhan ve Yıldız, s.427; Keser, s.41-43; Koçel, s.88.
[703] Özbucak-Albar, s.50.
[704] Bolat ve diğerleri, s.168; Karacaoğlu, s.484.
[705] Kültigin, s.1332-1342; Sezici, Emre ve Yıldız, Harun, s.47.
[706] Güğerçin ve Sığırcıkoğlu, s.153-154; Sünnetçioğlu ve diğerleri, s.22-23; Mavi-Doğru ve Saygın, s.311.
[707] Kültigin, s.1332-1342; Sezici, Emre ve Yıldız, Harun, s.47.

Bu nedenle haklı gerekçelere dayandırılmadan uygulanan ayrımcı politikalar[708] hem çalışanların belirli olanaklara ulaşmasını sınırlandırılarak mağduriyet yaşamasına neden olmakta[709] hem de bu mağduriyetler sonucu çalışanların şirket için çoğunlukla performansı ve verimliliği düşürdüğüne inanılan[710] kaytarma davranışına yönelmelerine neden olarak her iki tarafı da olumsuz etkilemektedir. [711]

Şirketler için önemli bir faktör olan beşeri sermayenin motivasyonu ve verimliliği rekabet avantajı sağlamak açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle beşeri sermayenin sapma davranışlara yönelmesine neden olan ayrımcı politikaların tespiti ve engellenmesine yönelik uygulamaların hayata geçmesi şirketler için büyük avantajlar sağlayacaktır.[712] Bu doğrultuda ayrımcılık algısının kaytarma davranışları üzerindeki etkisini anlamaya yönelik gerçekleştirilen bu araştırmada ayrımcılık algısının kaytarma davranışları üzerinde etkili olacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda da bu etkinin varlığını ispatlayarak işletmelerin bu eylemleri önlemeye yönelik harekete geçmesi için literatüre katkı sağlamak da amaçlanmaktadır.

[708] Akyüz ve Özyer, s.55-57; Turpçu, s.4.
[709] Polat ve Hiçyılmaz, s.48.
[710] Çavuş ve Demir-Uslu, s.52; Arar ve diğerleri, s.311; Aydemir ve Keleş, s.3305; Buyruk-Akbaba s.167; Kahya, s.862.
[711] Kültigin, s.1332-1342; Sezici, Emre ve Yıldız, Harun, s.47.
[712] Güngör, s.4; Derin, s.69; Ilgın, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü, s.121.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmaya ilişkin ön bilgilere, araştırmanın yöntemine ve bulgularına yer verilmiştir.

1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ÖN BİLGİLER

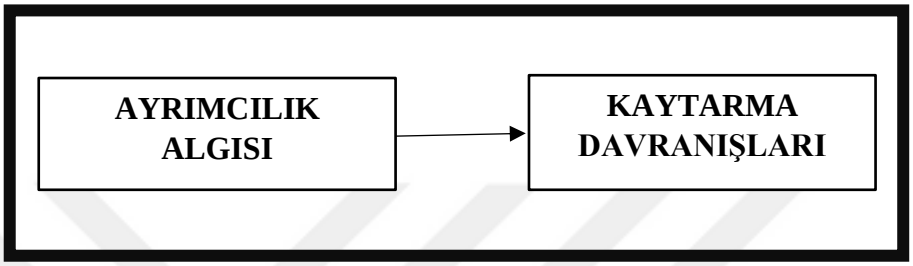
Bu bölümde araştırmanın amacına, kapsamına ve sınırlılıklarına yer verilmiştir.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Gelişen ve değişen ekonomik konjektürde sanal ve sosyal kaytarma kavramları sebep oldukları olumsuzlukların daha da belirgin olmasıyla literatürdeki yerlerini arttırmaya başlamıştır. Buna ek olarak köklü geçmişine, yapılan pek çok araştırma ve çalışmaya rağmen ayrımcılık da günümüzde etkisini yitirmeden kişilerin mağdur olmasına neden olmaktadır. Rekabet avantajı elde etmek isteyen şirketlerin en önemli kozları olan beşeri sermayenin de ayrımcılık, sosyal ve sanal kaytarma gibi faktörlerden etkilenmesi veya bu davranışların ortaya çıkmasına sebebiyet vermesi şirketler için performans ve verimlilik düşüşlerine neden olmaktadır. Bu nedenle bu konular üzerine araştırmalar yapmak bu eylemlere neden olan etmenleri belirleyerek çözüm önerileri üretmek hem şirketler hem de çalışanlar için oldukça önemlidir.

Literatürde ayrımcılık algısı ve kaytarma davranışları (sosyal, sanal) ile ilgili tek tek pek çok araştırma olmasına rağmen, ayrımcılık algısının kaytarma davranışlarıyla ilişkisini ortaya koyan, ayrımcılık algısının bu davranışlar üzerindeki etkisini açıklayan bir araştırma bulunamamıştır. Bu araştırma da pek çok olumsuz yönü bulunan ayrımcılık kavramına yönelik algı, cinsiyet ve medeni durum, yaş, ırk ve etnik köken, dini görüş ve mezhep, siyasi görüş ve sendikal üyelik, obezite, akrabalık, arkadaşlık ve hemşehrilik, engellilik, performans ve yetkinlik olmak üzere 9 başlık altında ölçülmeye çalışılmıştır. Bu araştırmada ayrımcılık algısı bağımsız değişken, kaytarma davranışları ise bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. Ayrımcılık algısının kaytarma davranışlarıyla ilişki içerisinde olduğu ve ayrımcılık algısının kaytarma davranışlarını etkilediği düşünülmektedir.

Araştırmanın amacı, aynı örgütte bulunan kişilerin ayrımcılık algılarının kaytarma davranışları ile ilişkisini inceleyerek, ayrımcılık algısının bu davranışlar üzerinde etkisi olup olmadığını saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda yapılan araştırmaya İzmir Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren büyük ölçekli gıda işletmelerinde olup farklı departmanlarda görev alan beyaz yaka çalışanlar dahil edilmiştir.



Araştırma modelinden yola çıkarak oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Ayrımcılık algısı ile kaytarma davranışları arasında bir ilişkisi vardır.

H2: Ayrımcılık algısının kaytarma davranışları üzerinde açıklayıcı katkısı vardır.

1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırları İzmir Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren büyük ölçekli gıda işletmelerinde görev alan beyaz yaka çalışanlar olarak daraltılmıştır. İzmir Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi'ndeki gıda firmalarının seçilmesindeki amaç hem ulusal hem de uluslararası büyük ölçekli firmaların bu bölgede faaliyette bulunmasıdır. Araştırmanın beyaz yaka çalışanlara yönelik olmasının sebebi ise ayrımcılık ve kaytarma ile ilgili algılanın bu çalışanlarda daha gelişmiş olduğuna yönelik duyulan inançtır.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde deneklere, ölçüm aracına, puanlamaya, uygulamaya ve veri analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2.1 Denekler

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak İzmir Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren büyük ölçekli gıda işletmelerinde olup farklı departmanlarda görev alan 284 beyaz yaka çalışandan veri toplanmıştır. Yasal çalışma yaşı 18 olduğundan 18 yaşından büyük kişilere anket yönetilmiş, fakat yaşlı ayrımcılığına yönelik analizler de yapılacağı için üst yaş sınır açık bırakılmıştır.

2.2. Ölçüm Aracı

Araştırmada ölçüm aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketin giriş kısmında araştırmanın amacı ve kapsamı ile ilgili bilgilendirme metni bulunmaktadır. Anket dört bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde araştırmaya katılan deneklere ait cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, ünvan, maaş, kıdem gibi tanımlayıcı sorulara yer verilmiştir.

İkinci bölümde çalışanların ayrımcılık algılarını ölçmeye yönelik Boy'un (2018) yüksek lisans tezi kapsamında gerçekleştirmiş olduğu araştırmada kullanılan işe alım süreci, performans değerlendirme ve ücretlendirme, terfi, kariyer planlama ve eğitim, işten çıkarılma durumu, görev dağılımları olarak sekiz başlıktan oluşan ölçek,[713] görev dağılımı boyutu çıkarılıp dört başlık altında birleştirilerek uygulanmış, anketin uzun olmaması ve bu sayede geri dönüş oranının yüksek olması hedeflenmiştir. Katılımcılardan çalışmış oldukları şirketi düşünerek cinsiyet, yaş, medeni durum, hamilelik, dini görüş, mezhep, siyasi görüş, sendika üyeliği, ırk, etnik köken, obezite, akrabalık, arkadaşlık, hemşehrilik ilişkileri, performans ve yetkinlik gibi kriterlerin yukarıda belirtilen insan kaynakları uygulamalarında ne kadar etkin olduklarını "Hiç Önemli Değil" ile "Çok Önemli" arasında puanlamaları istenmiştir.

Üçüncü bölümde çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını ölçmek üzere Liden ve diğerleri tarafından geliştirilen daha sonrasında George'un çalışanların yöneticilerini değerlendirdiği bir araştırmada 3 madde daha eklediği, Metiner'in (2019) yüksek lisans kapsamında yapmış olduğu araştırmada kullanılan 13 maddelik sosyal

[713] Boy, s.148-151.

kaytarma ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkiye'deki güvenirliğini Ilgın (2010) gerçekleştirmiştir. Ölçekteki 2. ve 13. Maddeler ters kodlanarak değerlendirmeye tabi tutulmuştur.[714] Katılımcılardan çalıştıkları şirketleri düşünerek verilen maddelere "Kesinlikle Katılmıyorum (1)" ile "Kesinlikle Katılıyorum (6)" arasında bir puan vermeleri istenmiştir.

Dördüncü bölümde çalışanların sanal kaytarma davranışlarını ölçmek üzere Koç'un (2020) yüksek lisans tezi kapsamında gerçekleştirmiş oldukları araştırmada kullanılan 26 soruluk ölçek kullanılmıştır.[715] Katılımcılardan iş saatleri içerisinde ankette sıralanmış olan sanal kaytarma faaliyetlerini gerçekleştirme sıklıklarına göre "Hiç Bir Zaman (1)" ile "Günde İkiden Fazla (5)" arasında bir puan vererek kendilerini değerlendirmeleri istenmiştir.

Sosyal ve sanal kaytarma ölçek ve verileri daha sonra birleştirilerek kaytarma başlığı altında değerlendirilip korelasyon ve regresyon analizine tabi tutulmuştur.

2.3. Puanlama

Anketin ikinci kısmındaki dört boyuttan oluşan ayrımcılık sorularında "Hiç Önemli Değil" den "Çok Önemli"ye uzanan 6'lı Likert kullanılmıştır. Üçüncü kısımda yer alan 13 sosyal kaytarma sorusunda "Kesinlikle Katılmıyorum (1)"dan "Kesinlikle Katılıyorum (6)"a uzanan 6'lı Likert kullanılmıştır. Üçüncü kısımda ise yer alan 26 sanal kaytarma sorusunda ise "Hiç Bir Zaman (1)"dan "Günde İkiden Fazla (5)"ya uzanan 5'li Likert kullanılmıştır.

2.4. Uygulama

Uzun bir geçmişe sahip olan gıda sektöründe, yerli ve yabancı firmaların bir arada bulunduğu İzmir Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi'nin, farklı pozisyon ve departmanlarında yer alan beyaz yaka çalışanların seçilmesinin sınırlı bir örneklem oluşturma açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

---

[714] Metiner, s.93-95.
[715] Koç, Yasemin, Doğa. (2020). "İşletmelerde Sanal Kaytarma:Planlı Davranış Teorisine Dayalı Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**. Ankara:Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.98-99.

Araştırmanın evreni 2000 kişi olarak belirlenmiştir. Anketler Google Formlar aracılığıyla internet üzerinden oluşturulmuş ve örneklem olarak belirlenen gruba yönelik yaklaşık 350 anket katılımcılara elektronik posta ve sosyal iş platformu olan Linkedln aracılığıyla yöneltilmiş, bunlardan 284'ü cevaplandırılmıştır. Anket sorularının bilerek veya yanlışlıkla eksik doldurulmaması için yanıtlanmayan sorular olması durumunda bir sonraki soruyu yanıtlamaları programa geçiş izni verilmeyerek engellenmiştir. Katılımcılara istedikleri anda anketi yarım bırakarak çıkabilecekleri söylenmiş, anketlere kişinin kimliğini açığa çıkartacak soruların eklenmediği konusunda bilgi verilmiştir. Bu doğrultuda gönderilen anketlere katılım oranı %81'dir.

2.5. Veri Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS programı yardımıyla analiz edilmiştir. Birinci kısımda bulunan tanımlayıcı sorulara ilişkin frekans analizi yapılmıştır. Araştırma modelinde yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlere faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra hipotezleri test edebilmek için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

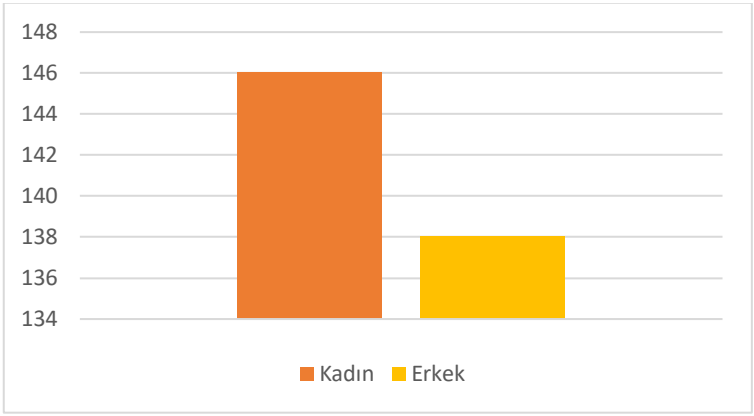
Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen veriler ilişkin saptanan demografik ve istatistiki bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Demografik Bulgulara İlişkin Sonuçlar

Bu bölümde araştırma sonucu elde edilen cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan, kıdem, eğitim düzeyi ve maaş gibi tanımlayıcı sorulara ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

3.1.1. Cinsiyete İlişkin Dağılım

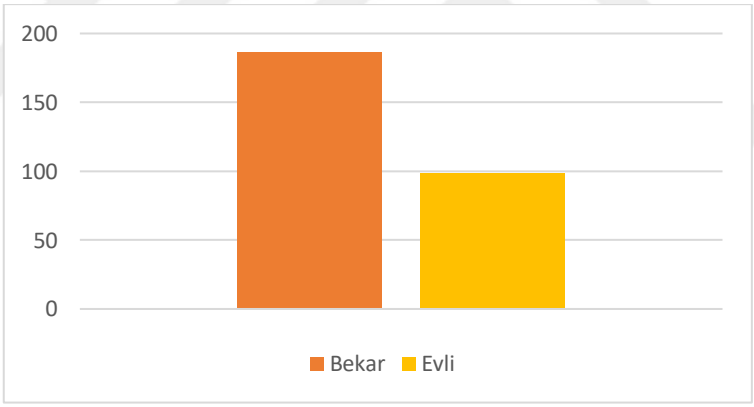
Ankete katılanların %51,4'ünün kadın, %48,6'sinin erkek olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucu cinsiyete ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Şekil 4: Cinsiyete İlişkin Dağılım

3.1.2. Medeni Duruma İlişkin Dağılım

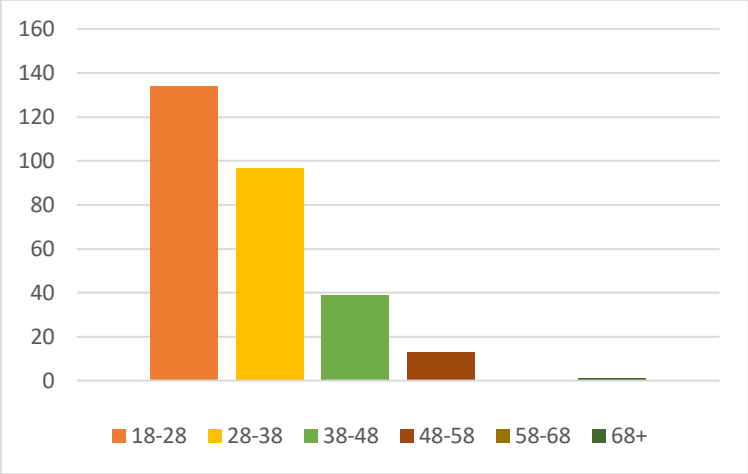
Ankete katılanların %65,5'inin bekar, %34,5'inin evli olduğu gözlenmiştir. Araştırma sonucu medeni duruma ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Şekil 5: Medeni Duruma İlişkin Dağılım

3.1.3. Yaşa İlişkin Dağılım

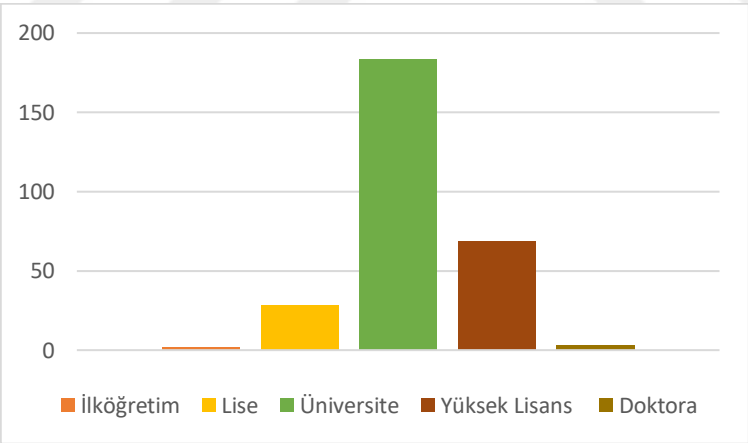
Ankete katılanların %47,1'inin 18-28, %34,2'sinin 28-38, %13,7'sinin 38-48, %4,6'sının 48-58, %0.4'ünün 68+ olduğu saptanmıştır. 58-68 yaş aralığında ankete katılan çalışan bulunmamaktır. Araştırma sonucu yaşa ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Şekil 6: Yaşa İlişkin Dağılım

3.1.4. Eğitim Düzeyine İlişkin Dağılım

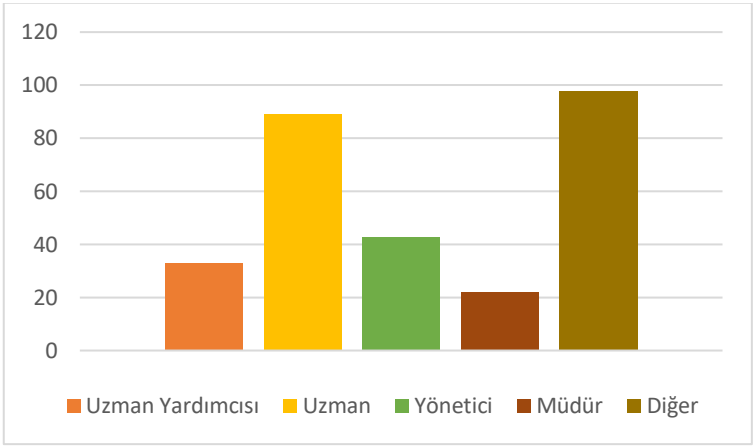
Ankete katılanların %0,7'sinin ilköğretim, %9,7'sinin lise, %64,4'ünün üniversite, %24,3'ünün yüksek lisans, %0.9'unun doktoradan mezun olduğu saptanmıştır. Araştırma sonucu eğitim düzeyine ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Şekil 7: Eğitim Düzeyine İlişkin Dağılım

3.1.5. Unvana İlişkin Dağılım

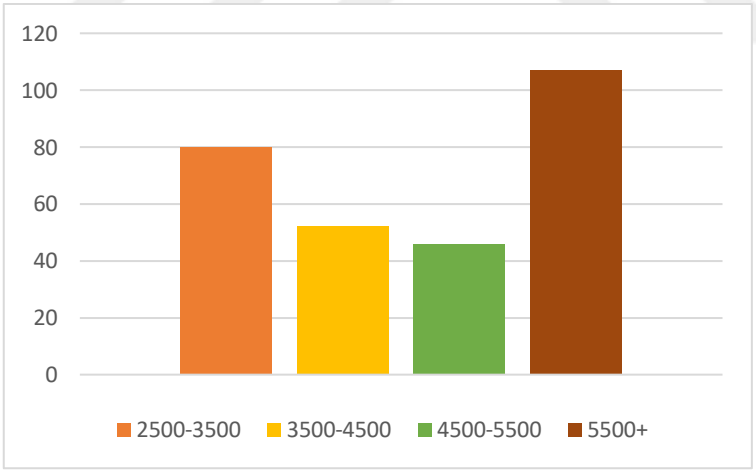
Ankete katılanların unvanlarına ilişkin sorulan soruya %11,6'sının uzman yardımcısı, %31,3'ünün uzman, %15,1'inin yönetici, %7,5'inin müdür, %34.5'inin diğer şeklinde yanıt verdikleri tespit edilmiştir. Araştırma sonucu unvana ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Şekil 8: Unvana İlişkin Dağılım

3.1.6. Maaş Düzeyine İlişkin Dağılım

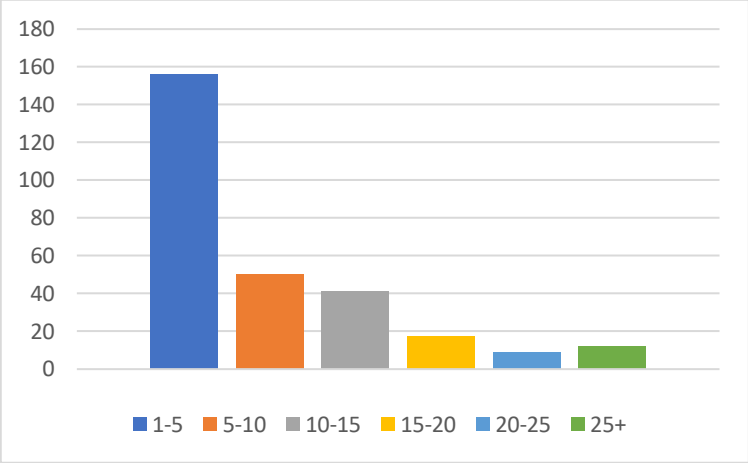
Ankete katılanların %28,2'sinin 2500-3500, %18,3'ünün 3500-4500, %16,2'sinin 4500-5500, %37,3'ünün 5500+ aralığında maaş aldıkları saptanmıştır. Araştırma sonucu maaş düzeylerine ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıdaki grafikte gösterilmektedir.



Şekil 9: Maaş Düzeyine İlişkin Dağılım

3.1.7. Kıdeme İlişkin Dağılım

Ankete katılanların %54,9'unun 1-5, %17,6'sının 5-10, %14,4'ünün 10-15, %6'sının 15-20, %2.5'inin 20-25, %4,6'sının 25+ aralığında kıdeme sahip olduğu gözlenmiştir. Araştırma sonucu kıdeme ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.



Şekil 10: Kıdeme İlişkin Dağılım

3.2. İstatistiki Uygulamalar

Bu bölümde ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek için yapılan güvenilirlik ve faktör ile hipotezleri test etmek için yapılan korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

3.2.1. Güvenilirlik Analizi

Hipotezleri test etmek için analiz aşamasına geçmeden önce ayrımcılık ve kaytarma ölçeklerine ilişkin ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Cronbach's Alpha değerinin 0,70'den büyük olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Sosyal kaytarma ölçeğinde bulunan 2. ve 13. ifadeler ters kodlanarak diğer ifadelerle uyumlu hale getirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik Analizi	
Ölçekler	**Cronbach's Alpha**
Ayrımcılık	,960
Kaytarma	,917

Elde edilen veriler sonucunda ölçeklerin güvenilir olduğu ve ölçek güvenilirliğini önemli düzeyde düşüren veya yükselten ifadelerin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle herhangi bir ifade çıkarılmadan analize devam edilmiştir.

3.2.2. Faktör Analizi

Bu bölümde ayrımcılığa ve kaytarmaya yönelik faktör analizlerine yer verilmiştir.

3.2.2.1. Ayrımcılığa Yönelik Faktör Analizi

Araştırma sonucu elde edilen verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek için KMO ve Bartlett testleri uygulanmıştır. KMO değerinin 0,90-1,00 arasında olması elde edilen veri setinin faktör analizine mükemmel bir şekilde uyum sağladığını, 0,80-0,90 arasında bir değer alması iyi derecede uyum sağladığını göstermektedir. KMO değerinin 0,50'den düşük olması ise veri setinin faktör analizi için uygun olmadığını göstermektedir. Bu nedenle faktör analizi yapabilmek için KMO testinin 0,50'den büyük olması, Bartlett testinin ise 0.05'den küçük yani anlamlı olması gerekmektedir. Ayrımcılık ölçeğinin faktör yapısını saptamak için döndürme methodu olarak Varimax yöntemi tercih edilmiştir. Faktör sayısının belirlenmesinde ise 1'den büyük olan birleşenlerin faktör oluşturması istenmiştir.

Faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin değerinin ,924 (>,700) olması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve faktör analizine mükemmel biçimde uyum sağladığını göstermektedir. Bartlett's Test'inin ,000 (<,005) bulunması verilerin faktör çıkarılabilir olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak elde edilen veriler ile ilgili KMO ve Bartlett's Test sonuçlarına baktığımızda faktör analizine uygun olduğu görülmektedir.

Analiz sonucunda ayrımcılık ifadelerinin ayrımcılık, performans ve yetkinlik olarak iki faktör yapısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak işe alımda yaş, terfi, kariyer planlama ve eğitimde yaş ve işe alımda engellilik ifadeleri dışındaki tüm ifadelerin yüksek değer aldığı (<,500) ve yüklenme farklarının 100'ü geçerek bir faktör yapısına daha çok yüklendiği tespit edilmiştir. Bu nedenle bahsi geçen ifadelerin analizden çıkarılmasına karar verilmiştir. Aynı zamanda Kümülatif değerinin 54,941 (>50) çıkması veri setinin %54,941 oranında sorunumuzu açıkladığını göstermektedir. Ayrımcılık ölçeğine yönelik faktör analizi ve ortaya çıkan faktör yükleri Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3. Ayrımcılık Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi ve Ortaya Çıkan Faktör Yükleri

Faktör 1 : Ayrımcılık		
İfadeler	**Faktör Yükleri**	**Faktörün Açıklayıcılığı**
Terfi kariyer planlama ve eğitim dini görüş ve mezhepten ne derecede etkilenir?	.861	45,802
Terfi kariyer planlama ve eğitim ırk ve etnik kökenden ne derecede etkilenir?	.856	
İşten çıkış ırk ve etnik kökenden ne derecede etkilenir?	.850	
Performans yönetimi ve ücretlendirme dini görüş ve mezhepten ne derecede etkilenir?	.848	
İşten çıkış dini görüş ve mezhepten ne derecede etkilenir?	.832	
Performans yönetimi ve ücretlendirme ırk ve etnik kökenden ne derecede etkilenir?	.830	
Terfi kariyer planlama ve eğitim siyasi görüş ve sendika üyeliğinden ne derecede etkilenir?	.814	
İşten çıkış siyasi görüş ve sendika üyeliğinden ne derecede etkilenir?	.785	
Performans yönetimi ve ücretlendirme siyasi görüş ve sendika üyeliğinden ne derecede etkilenir?	.783	
Terfi kariyer planlama ve eğitim obezite ne derecede etkilenir?	.768	
İşe alım ırk ve etnik kökenden ne derecede etkilenir?	.761	
İşten çıkış obezite ne derecede etkilenir?	.757	
Terfi kariyer planlama ve eğitim engelilik durumundan ne derecede etkilenir?	.756	
İşe alım dini görüş ve mezhep üyeliğinden ne derecede etkilenir?	.742	
Performans yönetimi ve ücretlendirme cinsiyet ve medeni durumdan ne derecede etkilenir?	.737	
Performans yönetimi ve ücretlendirme obezite ne derecede etkilenir?	.733	
İşten çıkış engelilik durumundan ne derecede etkilenir?	.705	
Terfi kariyer planlama ve eğitim akrabalık, arkadaşlık ve hemşehrilikten ne derecede etkilenir?	.703	
Performans yönetimi ve ücretlendirme engelilik durumundan ne derecede etkilenir?	.698	
Performans yönetimi ve ücretlendirme akrabalık, arkadaşlık ve hemşehrilikten ne derecede etkilenir?	.697	
İştan çıkış akrabalık, arkadaşlık ve hemşehrilikten ne derecede etkilenir	.683	
Terfi kariyer planlama ve eğitim cinsiyet ve medeni durumdan ne derecede etkilenir?	.682	
İşe alım siyasi görüş ve sendika üyeliğinden ne derecede etkilenir?	.671	
İşten çıkış cinsiyet ve medeni durumdan ne derecede etkilenir?	.662	
İşten çıkış yaş durumundan ne derecede etkilenir?	.631	
İşe alım cinsiyet ve medeni durumdan ne derecede etkilenir?	.586	
İşe alım akrabalık, arkadaşlık ve hemşehrilik durumundan ne derecede etkilenir?	.568	
Performans yönetimi ve ücretlendirme yaş durumundan ne derecede etkilenir?	.547	
İşe alım obezite ne derecede etkilenir?	.537	
Faktör 2 : Performans ve Yetkinlik		
İfadeler	**Faktör Yükleri**	**Faktörün Açıklayıcılığı**
İşten çıkış performans ve yetkinlikten ne derecede etkilenir?	.815	9,139
Terfi kariyer planlama ve eğitim performans ve yetkinlikten ne derecede etkilenir?	.809	
Performans yönetimi ve ücretlendirme performans ve yetkinlikten ne derecede etkilenir?	.793	
İşe alım performans ve yetkinlikten ne derecede etkilenir?	.712	

Ayrımcılık faktörü toplam varyansın %45,802'sini, performans ve yetkinlik faktörü ise toplam varyansın %9,139'unu açıklamaktadır. Ayrımcılık faktörüne yönelik gerçekleştirilen güvenilirlik testinde Cronbach's Alpha değerinin ,968, performans ve yetkinlik faktörüne yönelik gerçekleştirilen güvenilirlik testinde Cronbach's Alpha değerinin ,853 olduğu tespit edilmiştir.

3.2.2.2. Kaytarmaya Yönelik Faktör Analizi

Kaytarmaya yönelik yapılan faktör analizi sonucunda KMO değerinin ,912, Bartlett's Test'inin ise ,000 olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin değerinin ,912 (>,700) olması örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu ve faktör analizine mükemmel derecede uyum sağladığını göstermektedir. Bartlett's Test'inin ,000 (<,005) bulunması verilerin faktör çıkarılabilir olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak elde edilen veriler ile ilgili KMO ve Bartlett's Test sonuçlarına baktığımızda faktör analizine uygun olduğunu görülmektedir.

Analiz sonucu kaytarmaya yönelik ifadelerin sanal ve sosyal kaytarma olarak iki faktör yapısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Sanal kaytarma faktör yükleri incelendiğinde 24. 2. 12. 9. 25. 10. 22. 23. 21. ve 26. sorulara, sosyal kaytarma faktör yükleri incelendiğinde 2. ve 13. sorulara tekabül eden ifadelerin düşük değer alarak (>,500) iki faktör yapısına yüklenme yaptığı ve bu ifadelerin yüklenme farklarının ,100'ün altında kaldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle korelasyon ve regresyon analizinden önce bahsi geçen ifadeler veri analizinden çıkarılmıştır. Aynı zamanda Kümülatif değerinin 50,572 (>50) çıkması veri setinin %50,572 oranında sorunumuzu açıkladığını göstermektedir. Kaytarma ölçeğine yönelik faktör analizi ve ortaya çıkan faktör yükleri Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4. Kaytarma Ölçeğine Yönelik Faktör Analizi ve Ortaya Çıkan Faktör Yükleri

Faktör 1 : Sanal Kaytarma		
İfadeler	**Faktör Yükleri**	**Faktörün Açıklayıcılığı**
İş dışı genel amaçlı web sitelerini ziyaret etmek (sörf yapmak)	.789	26,346
İnternet üzerinden tv, dizi veya film izlemek (netflix gibi)	.765	
İnternet üzerinden müzik, video, film veya doküman indirmek	.760	
Eğlence amaçlı veya boş zaman doldurmak için internet üzerinden oyun oynamak	.729	
Bahis oyunları içerikli web sitelerini ziyaret etmek	.706	
Etkinlik araştırmak veya etkinlik biletleri satın almak	.686	
Uygulamalar üzerinden kitap veya dergi okumak	.677	
Kişisel web sayfası ile ilgilenmek	.670	
Blogları okumak (yazar ile okuyucu arasındaki özgür iletişimi sağlama platformu)	.654	
İş dışı haberleşme için e-posta alma, gönderme veya kontrol etmek	.643	
İnternet üzerinden iş arama sitelerini ziyaret etmek	.613	
Sosyal içerikli ağları takip etmek (instagram, twitter gibi)	.608	
Müzik dinlemek ve/veya müzik listesi yapmak	.598	
Aile bireyleri ve arkadaşlarla internet üzerinden mesajlaşmak, haberleşmek	.568	
İnternet üzerinde oluşmuş olan sanal toplulukları ziyaret etmek (ekşi sözlük gibi)	.558	
Yatırımla ilgili web sitelerini ziyaret etmek (finans, borsa siteleri gibi)	.516	
Faktör 2 : Sosyal Kaytarma		
İfadeler	**Faktör Yükleri**	**Faktörün Açıklayıcılığı**
Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer işi yapacak başka çalışanlar varsa daha gevşek davranırlar.	.859	24,226
Çalışma arkadaşlarım, işi yapabilecek kendilerinden başka çalışanlar olduğu zaman işi yapmak için daha az çaba gösterirler.	.855	
Çalışma arkadaşlarım, kendi üstlenmeleri gereken bazı sorumlulukları diğer çalışanlara yüklerler.	.855	
Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, işleri başkası yapıyorsa, çalışıyor görünür ama kendi payına düşen işi yapmazlar.	.841	
Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, ekibimizdeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterirler.	.800	
Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer diğer grup üyeleri yardım edebilecek durumdaysa, diğer departmanlara yardım etmek için daha az zaman harcarlar.	.776	
Çalışma arkadaşlarım, bireysel hedeflerini grup amaçlarının önünde tutarlar.	.737	
İşi yapacak başkaları varsa, çalışma arkadaşlarım kendilerine verilen görevi değil, kendi istedikleri işi yaparlar veya işin kendi istedikleri kısmına yoğunlaşırlar.	.733	
Çalışma arkadaşlarım, işin kendilerine düşen kısmını yapmazlar.	.720	
Çalışma arkadaşlarım, mesai saatleri içerisinde iş ile ilgili olmayan aktivitelere istikrarlı bir biçimde zaman ayırırlar.	.674	
Çalışma arkadaşlarım, toplu görev dağılımlarında sorumluluk almaktan kaçınırlar.	.667	

Sanal kaytarma faktörü toplam varyansın %26,346'sini, sosyal kaytarma faktörü ise toplam varyansın %24,226'unu açıklamaktadır. Sosyal kaytarma faktörüne yönelik gerçekleştirilen güvenilirlik testinde Cronbach's Alpha değerinin ,881, sanal

kaytarma faktörüne yönelik gerçekleştirilen güvenilirlik testinde Cronbach's Alpha değerinin ,911 olduğu tespit edilmiştir.

3.2.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizine geçmeden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığını ölçmek adına ifadelere normal dağılım testi uygulanmıştır. Ayrımcılık ifadelerine yönelik uygulanan normallik testinde çarpıklık değerinin ,967, basıklık değerinin ise ,373 olduğu belirlenmiştir. Kaytarmaya yönelik uygulanan normallik testinde çarpıklık değerinin ,616, basıklık değerinin ,311, olduğu tespit edilmiştir. Tabachnick ve Fidell'e göre bu değerinden +1.5 ile -1.5 arasında değer alması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Analiz sonucundan da anlaşılacağı üzere ayrımcılık ve kaytarma verileri normal dağılmaktadır. Bu nedenle Pearson korelasyon katsayısı seçilerek analiz tamamlanmıştır. Korelasyon katsayısının yorumlanabilmesi için p değerinin 0.05 den daha küçük olması gerekmektedir. Analiz sonucu ayrımcılık boyutu ile sanal ve sosyal kaytarma boyutunun p değerleri 0.00 olarak bulunmuştur. Bu da değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve korelasyon katsayısının yorumlanabileceğini göstermektedir. Yapılan analiz sonucunda ayrımcılık faktörü ile sanal ve sosyal kaytarma faktörü arasında arasında 0.01 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Fakat performans ve yetkinlik faktörü ile sanal ve sosyal kaytarma faktörü arasında korelasyon bulunamamıştır. Bu nedenle korelasyon ile ilgili ortaya atılan hipotez kısmen kabul edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 5'de sunulmuştur.

Tablo 5. Korelasyon Analizi

	Ayrımcılık	**Performans ve Yetkinlik**	**Sosyal Kaytarma**	**Sanal Kaytarma**
Ayrımcılık	1			
Performans ve Yetkinlik	,000	1		
Sosyal Kaytarma	,307**	-,043	1	
Sanal Kaytarma	,242**	,060	,211**	1

** p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

3.2.4. Regresyon Analizi

Korelasyon analizinden sonra bağımsız değişken ayrımcılık algısı faktörlerinin, bağımlı değişken olarak kabul edilen kaytarma davranışları faktörleri üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon sonucunda sanal kaytarma ile ayrımcılık, performans ve yetkinlik faktörlerine yönelik elde edilen Adjusted R Square değeri ,056 olarak belirlenmiş, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını %5,6 oranında açıkladığı saptanmıştır. Sosyal kaytarma ile ayrımcılık, performans ve yetkinlik faktörlerine yönelik elde edilen Adjusted R Square değeri ise ,089 olarak belirlenmiş, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenin varyansını %8,9 oranında açıkladığı saptanmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 6'de sunulmuştur.

Tablo 6. Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Kaytarma	Bağımsız Değişken: Ayrımcılık	Adjusted R Square	B	Standart Sapma	Beta	t	Sig.
Sanal Kaytarma	Ayrımcılık	,056	,193	,046	,242	1,043	,000
	Performans ve Yetkinlik		,037	,035	,060	4,190	,298
Sosyal Kaytarma	Ayrımcılık	,089	,284	,053	,307	5,406	,000
	Performans ve Yetkinlik		-,031	,040	-0,43	-759	,448

Tablodan da anlaşıldığı üzere ayrımcılık faktörü, sanal (Beta:0,242) ve sosyal kaytarma faktörlerini (Beta:0,307) pozitif yönde etkilemektedir. Değişkenler arasındaki ilişkinin ise ,000 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Fakat performans ve yetkinlik faktörüyle sanal ve sosyal kaytarma faktörleri arasında anlamlı bir etkiye rastlanılmamıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak ayrımcılık boyutunun sanal ve sosyal kaytarma üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye ve açıklayıcı katkıya sahip olduğunu, ayrımcılık boyutunun kaytarma davranışlarını etkilediğini söylemek mümkündür. Bu nedenle regresyon ile ilgili ortaya atılan araştırma hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonucu elde edilen bulgulara, analiz yorumlarına ve ayrımcılığın önlenmesi için tavsiyelere yer verilmiştir.

1. SONUÇ

Bu araştırmada ayrımcılık algısının kaytarmayla davranışları ilişkisi incelenmiş, ayrımcılığın algısının kaytarma davranışları üzerindeki etkisi, açıklayıcı katkısı test edilmiştir. Literatüre bakıldığında bu kavramların ayrı ayrı araştırıldığı fakat bir arada araştırılmadığı görülmüştür. Bu nedenle bu araştırmanın literatürdeki bu boşluğu doldurmak ayrımcılık ve kaytarmaya ilişkin teorik bilgiler sunmak ve bu kavramlar arasındaki ilişkiyi ve etkiyi saptamak açısından fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

Ankete katılanların %51,4'ünün kadın, %48,6'sinin erkek olduğu tespit edilmiştir. Yapılan araştırmaya katılanların dengeli bir biçimde dağıldığı fakat buna rağmen ankete dönüş yapan kadın sayısının erkek sayısından daha fazla olduğu gözlenmiştir.

Ankete katılanların %65,5'inin bekar, %34,5'inin evli olduğu tespit edilmiştir. Bu demografik değişkenin cinsiyet kadar dengeli dağılmadığı bekar çalışanların ankete daha çok katılım sağladıkları görülmüştür. Bu durum medeni duruma ilişkin ayrımcılık algısına yönelik sorularda bekar çalışanların yoğunlukta olması sebebiyle ayrımcılık algısının daha düşük çıkacağını düşündürmektedir.

Ankete katılanların %47,1'inin 18-28, %34,2'sinin 28-38, %13,7'sinin 38-48, %4,6'sının 48-58, %0.4'ünün 68+ olduğu saptanmıştır. 58-68 yaş aralığında ankete katılan çalışan olmamıştır. Verilerinden de anlaşılacağı üzere deneklere yönlendirilen ankete genç bireyler daha çok katılım sağlamıştır. Orta yaş ve yaşlı kişilerin ise ankete katılım oranı oldukça düşük kalmıştır. Yaşlı bireylerin ankete düşük katılım sağlaması

daha çok yaşlı çalışanlara yapıldığı düşünülen yaş ayrımcılığının tespit edilmesinde fayda sağlamayacaktır.

Ankete katılanların %0,7'sinin ilköğretim, %9,7'sinin lise, %64,4'ünün üniversite, %24,3'ünün yüksek lisans, %0.9'unun doktoradan mezun olduğu saptanmıştır. Bu nedenle katılımcıların eğitim seviyelerinin yüksek olduğu, kavramlara ilişkin algı ve sorulara yönelik anlaşılabilirliğin bu kişilerde daha gelişmiş olduğu düşünülmektedir.

Ankete katılanların unvanlarına ilişkin sorulan soruya %11,6'sının uzman yardımcısı, %31,3'ünün uzman, %15,1'inin yönetici, %7,5'inin müdür, %34.5'inin diğer olarak cevap verdiği tespit edilmiştir. Unvanlara ilişkin sorulan soruda uzman ve diğer seçeneğinin daha baskın olduğu yönetici, müdür ve uzman yardımcısı kadrolarından ise katılımın az olduğu tespit edilmiştir. Bu durum ise terfi, kariyer planlama ve eğitimde ayrımcılık algının daha yüksek olacağı kanısı oluşturmaktadır.

Ankete katılanların %28,2'sinin 2500-3500, %18,3'ünün 3500-4500, %16,2'sinin 4500-5500, %37,3'ünün 5500+ aralığında maaş aldıkları saptanmıştır. Maaş bilgisine bakarak ankete katılanların çoğunlukla yüksek denilebilecek maaşlara sahip olduğu fakat bunun yanında bazı çalışanların ise neredeyse asgari ücret seviyesinde ücret aldıkları saptanmıştır. Bu durum ücretlendirmeye yönelik ayrımcılık algısının bu bireylerde yoğun olarak hissedildiğini düşündürmektedir.

Ankete katılanların %54,9'unun 1-5, %17,6'sının 5-10, %14,4'ünün 10-15, %6'sının 15-20, %2.5'inin 20-25, %4,6'sının 25+ aralığında kıdeme sahip olduğu gözlenmiştir. Görüldüğü üzere katılım sağlayan kişilerin daha çok genç ve az tecrübeli olması algılanan yaş ayrımcılığına yönelik algının düşük olduğunu düşündürmektedir.

Çalışma kapsamında katılımcılardan elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilerek yorumlanmıştır. Analiz aşamasında ilk önce güvenilirlik analizi yapılmış ve ölçeklerdeki ifadelerin Cronbach Alpha değeri bulunmuştur. Sırasıyla Cronbach Alpha değerlerinin ayrımcılıkta ,960, kaytarmada ,917, olduğu saptanmıştır. Elde edilen veriler sonucunda ölçeklerin güvenilir olduğu ve ölçek

güvenilirliğini önemli düzeyde düşüren veya yükselten ifadelerin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle herhangi bir ifade çıkarılmadan analize devam edilmiştir.

Analizin ikinci aşamasında ise verilere yönelik faktör analizi yapılmıştır. Ayrımcılığa yönelik faktör analizinde KMO değerinin ,924, Bartlett's Test'inin ,000, olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar verilerin faktör analizine uygun ve faktör çıkarabilir olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda ayrımcılık ifadelerinin ayrımcılık, performans ve yetkinlik olarak iki faktör yapısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrımcılık faktörü incelendiğinde üç ifade dışındaki tüm ifadelerin tek faktör yapısına yüklendiği ve faktör yüklenme farklarınında ,100'ün altında kaldığı saptanmıştır. Bu nedenle bahsi geçen ifadeler korelasyon ve regresyon analizine dahil edilmemiştir.

Kaytarmaya yönelik yapılan faktör analizi sonucunda KMO değerinin ,912, Bartlett's Test'inin ise ,000 olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar verilerin faktör analizine uygun ve faktör çıkarabilir olduğunu göstermektedir. Analiz sonucu kaytarmaya yönelik ifadelerin sanal ve sosyal kaytarma olarak iki faktör yapısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Sanal kaytarmanın faktörü incelendiğinde on, sosyal kaytarmanın faktörü incelendiğinde iki ifadenin faktör yüklerinin, 100'ün altında kaldığı tespit edilmiş, bu nedenle bahsi geçen ifadelerin analizden çıkarılması gerektiğine karar verilmiştir.

Korelasyon analizinden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığını ölçmek için normallik testi uygulanmıştır. Ayrımcılık ifadelerinin çarpıklık değerinin ,967, basıklık değerinin ,373, kaytarma ifadelerinin çarpıklık değerinin ,616, basıklık değerinin ,311, olduğu tespit edilmiştir. Değerlerin +1.5 ile -1.5 arasında kalması verilerin normal dağıldığını göstermiş, bu nedenle korelasyon katsayısı olarak Pearson tercih edilerek değişkenlere ilişkin korelasyon yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ayrımcılık faktörü ile sanal ve sosyal kaytarma faktörü arasında 0.01 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunurken, performans ve yetkinlik faktörü ile sanal ve sosyal kaytarma faktörü arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Korelasyon analizi sonucu ayrımcılık faktörü ile sanal ve sosyal kaytarma faktörü arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunun saptanması üzerine çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda ayrımcılık faktörünün sanal ve sosyal kaytarma faktörlerini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin ise ,000 düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Fakat performans ve yetkinlik faktörüyle sanal ve sosyal kaytarma faktörleri arasında anlamlı bir etkiye rastlanılmamıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak ayrımcılık boyutunun sanal ve sosyal kaytarma üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğunu, ayrımcılık boyutunun kaytarma davranışlarını pozitif yönde etkilediğini söylemek mümkündür. Fakat performans ve yetkinlik boyutuna baktığımızda kaytarma davranışları üzerinde pozitif veya negatif herhangi bir etki saptanamamıştır.

Elde edilen bu bulgular Mulvey ve Klein, (1998) Liden ve diğerleri, (2004) Pabico ve arkadaşları, (2008) Murphy ve diğerlerinin, (2003) sosyal kaytarma ve adalet ile ilgili yaptıkları araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Yazarlar da ayrımcılık ile bağlantısı olan adalet algısının çalışanları sosyal kaytarmaya yönelttiklerini tespit etmiştir. Aynı zamanda kaytarma davranışlarının alt boyutu olan sanal kaytarma ile adalet algısı üzerine Lim (2002), Ahmadi ve diğerleri (2011), Zoghbi, (2009) Blau ve diğerleri, (2006) Syaebani ve Sobri, (2011) Zoghbi, (2007) Garrett ve Danziger, (2008) Ateş ve arkadaşları (2015) tarafından yapılan çalışmalar da araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Bu araştırmalarda da yazarlar benzer şekilde ayrımcılık kavramıyla bağlantısı bulunan adalet algısının sanal kaytarma davranışlarına sebebiyet verdiğini gözlemlemişlerdir.

Araştırma sonuçları Blau'nun (1964) Sosyal Değişim Teorisi ve Adams'ın (1963) Eşitlik Teorisi'nde savunulan görüşlerle de paralellik göstermektedir. Bu teorilerde çalışanların adaletsizlik algılamaları veya psikolojik sözleşmeye aykırı eylemlerle karşılaşmaları durumunda üretim karşıtı davranışlar geliştirerek kendileri için savunma mekanizması yarattıkları düşünülmektedir. Ayrımcılık da adaletsizliklere yol açtığı ve psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiği için çalışanlar buna tepki göstererek üretim karşıtı davranışlar olarak nitelendirilen kaytarma davranışlarına yönelmekte, kendilerini bu davranışları sergileyerek koruma altına almakta ve maliyetlerini

minimize etmeye çalışmaktadırlar. Araştırma sonuçları da benzer şekilde ayrımcılık boyutunun sanal ve sosyal kaytarma boyutunu etkileyerek bu davranışların ortaya çıkmasına sebebiyet verdiğini göstermektedir.

Elde edilen sonuçlar değişkenler arasında zayıf ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ve ayrımcılık algısının kaytarma davranışlarını düşük düzeylerde etkilediğini göstermektedir. Sonuçların bu şekilde çıkması kişilerin ayrımcılık yaptığını ve ayrımcılığa uğradığını itiraf edememesine, kaytarma yaptığını düşünmemesine veya bu iki değişkene yönelik algılarının düşük olmasına ve sorulara verilen cevapların yeterince itinalı olmamasına bağlanmıştır. Buna ek olarak bazı ayrımcılık türlerininin (medeni hal, dini görüş ve mezhep , akrabalık, arkadaşlık ve hemşerilik gibi) ve kaytarma (sosyal, sanal) eylemlerinin fark edilebilmesi için örgütlerde uzun süre çalışılması gerekmektedir. Demografik değişkenlerde de görüldüğü üzere araştırmaya katılım gösteren deneklerin düşük kıdemlere sahip, genç çalışanlar olduğu bu nedenle de bahsi geçen eylemleri çalışma sürelerinin yetersiz olması sebebiyle fark edemediği düşünülmektedir.

2. ÖNERİLER

Kaytarmayı etkileyen pek çok faktörün yanında araştırmanın da konusu olan ayrımcılık faktörünün önlenmesi oldukça zordur. Fakat kişilerin mağduriyet yaşamasına neden olan bu eylemlerin en az seviyeye çekilmesi üretim karşıtı davranışlar olan kaytarma eylemlerinin azalmasını sağlayabilecektir.

Bu doğrultuda çalışanların fikir, görüş ve eleştirilerini dikkate alıcak, ayrımcılığın tespitini ve önlenmesini sağlayacak bağımsız komiteler kurulması ve şirket içi düzenlemelere yer verilmesinin, çalışan performansını ve başarısını takdir edecek objektif performans değerlendirme ve kriterlerinin belirlenmesinin, yönetimden bağımsız bir insan kaynakları departmanının kurulması ve insan kaynaklarına yönelik politikaların belirlenmesinin, engelli bireylere yönelik ofis düzenleme ve iyileştirmelerin hayata geçirilmesinin, etkin bir işe alım için bu kişilere yönelik iş analizlerinin güncellenmesinin, işe alımda din, mezhep, siyasi görüş, sendikal üyelik, ırk gibi faktörlere ilişkin tanımlayıcı sorulara yer verilmemesinin, ayrımcılık ve

ayrımcılığın olumsuz etkilerine yönelik kurum kültürünü güçlendirici eğitimler düzenlenmesinin, çalışanlar arası işbirliğin, iletişimin, güvenin ve örgüte bağlılığın artması için çeşitli birleştirici aktivitelere yer verilmesinin, terfi, kariyer planlama, işten çıkarma ve ücret artışlarına yönelik olumlu geri dönüşlerin yanında olumsuz geri dönüşlere de yer verilmesinin ayrımcı davranışların önüne geçme konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Tüm bunlara ek olarak bu değişkenler arasındaki ilişki ve etkinin uygulanan veri toplama yönetimiyle ilgili olarak da düşük sonuçlar verdiği, bu nedenle konu üzerine yapılacak deneysel bir araştırmanın daha gerçekçi sonuçlara ulaştıracağı düşünülmektedir. Aynı zamanda örneklemin Kemalpaşa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren gıda firmalarında bulunan ve farklı departmanlarda çalışan beyaz yaka işgörenler şeklinde belirlenmesi analizin genelleştirilebilirliğini zorlaştırmaktadır. Konu ile ilgili yapılacak farklı bir araştırmada yeni şehir ve sektörlerin eklenmesi ve örneklem büyüklüğünün genişletilmesinin genelleştirilebilirlik açısından olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Aral, Vecdi. **Hukuk ve Hukuk Bilimi Üzerine,** İstanbul:Fakülteler Matbaası, 1975, s.38-42.

Bağcı, Ş. Erhan. **Yetişkin Eğitimi ve Eşitlik,** 1. Baskı, İstanbul:Kalkedon Yayıncılık, 2014, s.148.

Bilgin, Nuri. **Sosyal Psikoloji,** 6. Baskı, İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi, 2014, s.242-243.

Dinç, Esra. Arslan, Mehmet, Lütfi. Çetin. Canan. **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 3. Baskı, İstanbul:Beta Basım, 2014, s.204.

Dökmen, Y. Zehra. **Toplumsal Cinsiyet: Sosyal Psikolojik Açıklamalar,** 2. Baskı, İstanbul:Remzi Yayıncılık, 2010, s.42-77.

Ertürk, Şükran. **İş İlişkisinde Temel Haklar,** Ankara:Seçkin Yayıncılık, 2002, s.96.

Harlak, Hacer. **Önyargılar,** 1. Baskı. İstanbul:Sistem Yayıncılık, 2000, s.10-11.

Hirş, Ernest. **Hukuk Felsefesi ve Hukuk Sosyolojisi Dersleri,** Uyarlayan:Selçuk Baran Veziroğlu, Ankara:Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, 2001, s.171.

İzveren, Adil. **Hukuk Felsefesi,** Ankara:Dokuz Eylül Üniveristesi Hukuk Fakültesi Döner Sermaye İşletmesi Yayınları. No:45, 1994, s.159-160.

Karaca, Arzu ve Karaca, Berat. (2019). "Sağlık Çalışanlarının Sanal Kaytarma Davranışları ile Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Hastanesi Örneği", **Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi,** Vol.18, No.1, s.27-30.

Karacaoğlu, Korhan. **Örgütlerde Nepotizm, Çalışma Yaşamında Davranış:Güncel Yaklaşımlar,** 4. Baskı, İzmit:Umuttepe Yayınları, 2018, s.481.

Kaya, Pir, Ali. **Avrupa Birliği ve Türk İş Hukuku Bağlamında Eşitlik İlkesi,** Ankara:Nobel Yayın Dağıtım, 2007, s.38.

Keser, Aşkın. **Çalışma Yaşamında Motivasyon ve Yaşam Tatmini,** 1. Baskı, İstanbul:Alfa Akademi Ltd Şti., 2006, s.41-43.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği,** 17. Baskı, İstanbul:Beta Yayınları, 2015, s.88.

Kurt, İhsan. **Yetişkin Eğitimi,** 3. Baskı, Ankara:Akçağ Yayıncılık, 2014, s.140-158.

Kurt, İhsan. **Yetişkin Psikolojisi,** 2. Baskı, Ankara:Akçay Basım Yayım, 2014, s.15-272.

Noe, A. Raymond. **İnsan Kaynaklarının Eğitimi Geliştirilmesi,** Çetin, Canan (Çeviren), Beta Basım Yayım, 1. Basım, İstanbul:Beta Basım Yayım, s.137.

Onaran-Yüksel, Melek. **Karşılaştırmalı Hukuk Işığında Türk İş Hukukunda Kadın-Erkek Eşitliği,** İstanbul:BETA Basım AŞ, 2000, s.38-104.

Öden, Merih. **Türk Anayasa Hukukunda Eşitlik İlkesi,** Ankara:Yetkin Yayınları, 2003, s.26.

Özbudun, Ergun. **Türk Anayasa Hukuku,** 8.baskı, Ankara:Yetkin Yayınları, 2005, s.137.

Özdamar, Demet. **Türk Kadın Hukuku Mevzuatı,** Ankara:Seçkin Yayıncılık, 2009, s.768.

Özgül, Burcu ve Tarhan-Mengi, Banu. **Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Güvencesi "İç Denetim",** 1. Baskı, İstanbul:Beta Basım, 2016, s.32-33.

Özkalp, Enver ve Kırel, Çiğdem. **Örgütsel Davranış,** 7. Baskı, Bursa:Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2016, s.131-132.

Saruhan, Şadi, Can ve Yıldız, Müge, Leyla. **İnsan Kaynakları Yönetimi,** 2. Baskı, İstanbul:Beta Basım, 2014, s.427.

Saygılı, Sefa. **Yaşlılık Psikolojisi,** İstanbul:Çevik Matbaacılık, 2015, s.13-27.

Şakar, Müjdat. **İş Hukuku Uygulaması,** 10. Baskı, İstanbul:Beta Basım, 2014, s.66-67.

Tuncay, A. Can. **İş Hukukunda Eşit Davranma İlkesi,** İstanbul:Fakülteler Matbaası, 1982, s.5-7.

Uluocak, Şeref ve Aslan, Cumhur. **Toplum ve Engelliler,** 1. Baskı, Çanakkale:Oktay Matbacılık, 2012, s.23-47.

Usal, Zeynep, Oya. **Avrupa Birliği Sürecinde Uluslararası İnsan Hakları Sözleşmeleri ve Türkiye,** İstanbul:İktisadi Kalkınma Vakfı, 2006, s.16.

Süreli Yayınlar

Afacan-Fındıklı, Mine. (2016). "Sanal Kaytarma ve İş Performansı İlişkisi:Sağlık ve Tekstil Sektörü Çalışanlarının Karşılaştırılması", **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.9, No.1, s.36.

Akbulut, Süleyman. (2012). "Gerçekten Eşit miyiz? Acı(ma), Zayıf Gör(me) ve Yok Say(ma) Ekseninde Engelli Ayrımcılığı", **İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları,** s.3-12.

Aktaş, Ahmet. Algür, Seden. Cengiz, Funda. (2009). "Turizm Sektöründeki Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Sendromu Açısından Değerlendirilmesi:Antalya'da Bulunan Konaklama İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma", **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,** s.271.

Akyüz, Müslüme ve Özyer, Kubilay. (2016). "Cinsiyet Ayrımcılığının Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma", **Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi,** Vol.1, No.2, s.54-57.

Alan, Hale. (2019). "Sosyal Ağ Kullanımı Yoğunluğu ve Sanal Kaytarma Davranışları: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme", **Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi,** Vol.6, No.2, s.117.

Alisbah-Tuskan, Aydeniz. (2012). "Toplumsal Cinsiyet Toplumda Kadına Biçilen Roller ve Çözümleri", **Türkiye Barolar Birliği Dergisi,** No.99, s.446-449.

Alp, Seda ve Taştan, Nejat. (2010). "Türkiye'de Irk veya Etnik Köken Temelinde Ayrımcılığın İzlenmesi Raporu", **İstanbul Bilgi Üniversitesi İnsan Hakları Uygulama ve Araştırma Merkezi,** s.14.

Alpan, İnan. (2015). "Avrupa Birliği Ekonomik Yaklaşımı: Lizbon Stratejisi ve Maastricht Kriterleri", **Bankacılar Dergisi,** No.52, s.73.

Alparslan, Ali, Murat. Çetinkaya-Bozkurt, Özlem. Özgöz, Ayşe. (2015). "İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları", **MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.2 No.3, s.68-71.

Amarat, Mustafa. Durmuş, Ayhan. Şahin, Hümeyra. Güleryüz, Mine. (2017). "Kuşaklar Arasındaki Sanal Kaytarma Davranışlarının Belirlenmesi", **1.International 11. Health and Hospital Administration Conference Kitabı,** s.106.

Arar, Tayfun. Öneren, Melahat. Demirel, Elif, Nur. Kartal, Cihat. (2019). "Yükseköğretim Kurumlarında Sosyal Kaytarma Davranışının İncelenmesi: Bir Kamu Üniversitesi Örneği", **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Vol.7, No.1. s.311.

Arlı, Erdal. (2013). "Deniz Turizm Sektöründe Algılanan Cinsiyet Ayrımcılığı ve Cinsiyet Önyargısı: Karamürsel Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", **Çalışma ve Toplum,** No.38, s.248.

Arslan, Gülay. (2004). "Birleşmiş Milletler Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Ortadan Kaldırılmasına Dair Sözleşme (Öngörülen Haklar ve Usuller)", **İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası,** Vol.63, No.1-2, s.4-17.

Arslan-Ayazlar, Reyhan. Sayman, Ezgi. Çınar, Mesut. (2018). "Turizm Öğrencilerinin Stajda Sanal Kaytarma Eylemleri", **Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.5, No.3, s.25-29.

Arslaner, Ebru. Günay, Erol. Yasin, Boylu. (2014). "Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Bir Araştırma", **Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** No.32, s.63-72.

Asunakutlu, Tuncer ve Avcı, Umut. (2010). "Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.15, No.2, s.94-98.

Ataş, Mustafa ve Yirci, Ramazan. (2018). "İşkoliklik ile Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişki:Öğretmenler Üzerine Bir Uygulama", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.6, No.86, s.429-432.

Ateş, Hamza, Yıldız, Bora. Yıldız, Harun. (2015). "Sanal Kaytarma Davranışlarının Sergilenmesinde Örgütsel Adalet Algısının Rolü Var Mıdır?", **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi,** Vol.10, No.2, s.55-57.

Avcı, Nuri ve Sür, Barış. (2019). "Organizasyonlarda Yöneticilerin Nepotik Tutumları Önlemede Çalışanları Güçlendirmenin Rolü:İstanbul İli Raylı Ulaşım Sisteminde Bir Alan Araştırması", **Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi,** Vol.3, No.2, s.1.

Aydemir, Sibel. (2018). "Algılanan Sosyal Kaytarmanın Örgütlerde Çatışma Eğilimine Etkisi", **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.7, No.2, s.262-265.

Aydemir, Kubilay ve Keleş, Yasin. (2019). "Lider Davranışlarının Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerin Mutfak Departmanı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **Journal of Tourism and Gastronomy Studies,** Vol.7, No.4, s.3305.

Aydın-Hasekioğlu, Yonca. Kanten, Selahattin. Esirgemez, Mine. Keçeli, Münevver. (2018). "İş Yaşamının Kalitesinin Sosyal Kaytarma ve İşi Erteleme Davranışı Üzerindeki Etkisinde Etik İklim Algısının Rolü", **Yönetim Bilimleri Dergisi,** Vol.16, No.32, s.563-564.

Aytaç, Serpil. Mustafa, Sevüktekin. Özlem, Işığıçok. (2002). "Çağdaş Sanayi Merkezlerinde Kadın İşgücünün Konumu: Bursa Örneği", **Ankara:Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayını,** s.26-30.

Aytemiz-Seymen, Oya ve Bolat, Tamer. (2005). "Örgütlerde Bedensel ve Zihinsel Engelli İşgören Ayrımcılığı: Uygulamalı Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme", **Öneri Dergisi,** Vol.6, No.23, s.36-41.

Babadağ, Mustafa. (2018). "İşe Yabancılaşmanın Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisi", **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.21, No.39, s.215-217.

Bakım, Selvi. (2016). "Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi (AİHM) Kararları Çerçevesinde Cinsiyet Ayrımcılığı", **Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi,** Vol.22, No.3, s.3195-3199.

Balcı, Oktay. (2017). "Kalabalıkta Saklanma:Sosyal Kaytarma", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.5, No.46, s.375-382.

Barut, Bahar. (2015). "İşyerinde İrrasyonel Davranışlar: Nepotizm, Favorizm, Kronizm Algısı Üzerine Nitel Bir Araştırma", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.20, No.3, s.384-385.

Baybora, Dilek. (2010). "Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve ABD'de Yaş Ayrımcılığı Üzerine", **Çalışma ve Toplum,** No.24, s.43.

Baybora, Dilek. (2006). "Çalışma Hayatında Özürlülere Karşı Ayrımcılık", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi,** No.51, s.229-267.

Bebekoğlu, Gözdem ve Wasti, S. Arzu. (2002). "Çalışan Kadınlara Yönelik Cinsiyet Temelli Düşmanca Davranışların Sebepleri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", **Yönetim Araştırmaları Dergisi,** Vol.2, No.2, s.216-217.

Beyaz, Rafet. Tınaz, Zeynep, Dilara. Erol, Yücel. (2018). "Kontrol Odağının Sosyal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisi:Sosyal Hizmet Kurumlarında Bir

Araştırma", **Journal of Social And Humanities Sciences Research,** Vol.5, No.25, s.2375.

Bilgin, Birgül. (2012). "Çalışma Yaşamında Kadın ve Yasal Düzenlemeler", **Türkiye Barolar Birliği Dergisi,** No.99, s.312-314.

Bolat, Oya, İnci. Bolat, Tamer. Seymen, Oya. Katı, Yayla. (2017). "Otellerde Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi:Kariyer Düşleşmesinin Aracılık Etkisi", **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.6, No.3, s.158-167.

Bora, Aksu. (2012). "Toplumsal Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık", **İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları,** s.1.

Bulut, Dilvin ve Kızıldağ, Duygu. (2017). "Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kariyerleri Üzerindeki Etkileri", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,** Vol.15, No.2, s.86-89.

Buyruk-Akbaba, Ayşe, Nur. (2019). "Sanal Kaytarmanın Verimliliğe ve Maliyete Etkisi: Bir Alan Araştırması", **Verimlilik Dergisi,** No.3, s.163-177.

Buz, Sema. (2015). "Yaşlı Bireylere Yönelik Yaş Ayrımcılığı", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,** Vol.14, No.53, s.269-270.

Büte, Mustafa. (2009). "Aile İşletmelerinde Nepotizm: Trabzon İlinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma", **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,** Eskişehir:Osmangazi Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, s.737.

Büte, Mustafa. (2011). "Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri ile İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.15, No.1, s.383-391.

Büte, Mustafa. (2011). "Nepotizm İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri:Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma",

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol.20, No.1, s.180-182.

Büte, Mustafa. (2011). "Nepotizmin İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var Mıdır?", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** No.29, s.1-2.

Büyükgöze, Hilal ve Demirkasımoğlu, Nihan. (2018). "Üniversite Öğrencilerinin Grup Çalışmalarında Sosyal Kaytarma Davranışlarına İlişkin Görüşleri: Nedenler ve Olası Çözümler", **Yükseköğretim Dergisi,** Vol.8, No.2, s.173.

Candan, Hakan ve İnce, Mehmet. (2016). "Siber Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Emniyet Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.9, No.1, s.230-234.

Ceylan, Uğur. Erdem, Barış. Saylan, Uğur. (2013). "Aile İşletmelerinde Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi:Kütahya'da Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.32, No.2, s.176.

Çağdaş, Demren. (2008). "Kadınlık Dolayımıyla Erkeklik Öznelliği", **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Cilt. 32, No.1, s.79.

Çaha, Havva. (2016). "Engellilerin Toplumsal Hayata Katılmasına Yönelik Politikalar: Türkiye, ABD ve Japonya Örnekleri", **İnsan ve Toplum,** Vol.5, No.10, s.127-141.

Çakıcı, Ayşehan. (2006). "Mersin'deki Kadın Girişimcilerin İş Yaşamını Etkileyen Faktörler", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.8, No.4, s.55.

Çavuş, Fedai, Mustafa ve Demir-Uslu, Yeter. (2014). "Örgütsel Adalet ve Kaytarma Davranışları", **ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi,** Vol.4, No.9, s.52.

Çavuşoğlu, Selin ve Palamutçuoğlu, Türker. (2017). "İş Tatminin Sanal Kaytarma Üzerinde Etkisi", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.9, No.19, s.431-440.

Çelik, Ahmet ve Altıntaş, Volkan. (2017). "İşgören Bulma ve Seçiminde Cinsiyet Ayrımcılığının Etkisi:İzmir'deki A Grubu Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma", **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi,** Vol.14, No.1, s.92.

Çeribaş, Sefer. Erdem, Barış. Karataş, Ahmet. (2013). "Otel İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi,** Vol.17, No.1, s.54-57.

Çetin, Canan ve Özdemirci, Ata. (2011). "İnsan Kaynakları Uygulamalarında Siyasi Ayrımcılık", **Ayrımcılığın Türk Çalışma Hayatına Yansımaları,** Nobel Yayıncılık, s.1-5.

Çetinkaya, Ali, Şükrü ve Sanioğlu-Tanış, Zehranur. (2017). "Örgütlerde Kayırmacılığın İş Yükü Algısına Etkisi:Konya Kamu -Kurumları Araştırması", **UİİİD-IJEAS,** s.607-609.

Çınar, Orhan ve Sıçrar, Harun. (2019). "Sanal Kaytarma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:Erzurum İlinde Bir Kamu Kurumu Örneği", **İş ve Hayat,** Vol.5, No.10, s.120-133.

Çiçeklioğlu, Hüseyin. Afşar, Alican. Taşlıyan, Mustafa. (2017). "Farklılıkların Yönetimi ve Ayrımcılık Algısının Üniversite Öğrencilerinin Akademik Performansları Üzerine Etkileri: Bir Alan Araştırması", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** s.110.

Çivilidağ, Aydın. (2017). "İş Yaşamında Sanal Kaytarmanın Kişilik ve Bazı Demografik Değişkenlerle İlişkisinin İncelenmesi", **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.17, No.2, s.252.

Çivilidağ, Aydın ve Şekercioğlu, Güçlü. (2016). "İşe Personel Alma, Nepotizm ve Örgütsel Gelişme Hakkında İnsan Kaynakları Çalışanlarının Görüşlerine İlişkin Nitel Bir Analiz", **4. Örgütsel Davranış Kongresi,** s.5.

Çopur, Zeynep ve Çiçek, Birgül. (2018). "Bireylerin Kadınların Çalışmasına ve Toplumsal Cimsiyet Rollerine İlişkin Tutumları", **International Journal of Eurasian Education and Culture,** No.4, s.3-4.

Çuhadar-Gürkaynak, Esra. (2012). "Toplumsal Temas:Önyargı ve Ayrımcılığı Önlemek İçin Bir Sosyal Değişim Aracı Olarak Kullanılabilir Mi?", **İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları,** s.2.

Dalkıranoğlu, Tülin ve Çetinel, Fatma, Gül. (2008). "Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** No.20, s.279.

Dedeoğlu, Saniye. (2009). "Eşitlik mi Ayrımcılık mı? Türkiye'de Sosyal Devlet, Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Kadın İstihdamı", **Çalışma ve Toplum,** No.21, s.53.

Demir, Mahmut. (2011). "İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektörü Örneği", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi,** Vol. 8, No.1, s.763-781.

Demir, Rıza. Bozkurt, Serdar. Doğan, Altan. (2012). "Sosyal Kaytarma Davranışı ile Algılanan Görev Görünürlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi,** Vol.12, No.24, s.57-59.

Demirbilek, Sevda, (2007). "Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açıdan İncelenmesi", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar,** Cilt:44, Sayı: 511, s.13-14.

Demirbilek, Tunç ve Öktem-Özgür, Ayşenur. (2017). "Gümüş Ekonomi ve Aktif Yaşlanma Bağlamında Yaşlı İstihdamı", **Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi,** Vol.10, No.1, s.15-24.

Demirel, Yavuz ve Savaş, Yasemin. (2017). "Nepotizmin Yenilik ve Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi", **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.6, No.1, s.130-140.

Denkçi-Akkaş, Ferdane. Aksu, Ali. Yurttaş, Aslı. Yıldırım, Suzan. (2019). "Öğretmenlerin Algılarına Göre Çalışma Arkadaşlarının Sosyal Kaytarma Davranışları (İzmir-Bayraklı Örneği)", **E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi,** Vol.10, No.3, s.45-47.

Derin, Neslihan. (2018). "Kuruma Duyulan Psikolojik Sahiplenme ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Sanal Kaytarmanın Düzenleyici Rolü", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.36, No.1, s.69.

Doğan-Yenisey, Kübra. (2006). "İş Kanununda Eşitlik İlkesi ve Ayrımcılık Yasağı", **Çalışma ve Toplum,** No.4, s.66.

Durmaz, Şerife. (2016). "İşgücü Piyasasında Kadınlar ve Karşılaştıkları Engeller", **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.2, No.3, s.45-54.

Eğilmez, Özüm. Gürkan, Haşit. Sadıç, Emine. (2019). "Sanal Kaytarma Davranışı Üzerine Bir Durum Analizi:Üniversite Örneği", **7. Örgütsel Davranış Kongresi,** s.3.

Eken, Hurigül. (2006). "Toplumsal Cinsiyet Olgusu Temelinde Mesleğe İlişkin Rol ile Aile İçi Rol Etkileşimi: Türk Silahlı Kuvvetlerindeki Kadın Subaylar", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** No.15, s.252-253.

Ercan-İştin, Aysen ve Taner, Bahar. (2017). "Çalışma Ortamında Sosyal Kaytarma", **Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** Vol.3, No.3, s.28-35.

Erdem, Jülide, Gül. (2017). "Yargı Kararlarında Kanun Önünde Eşitlik İlkesi ve Kadın Erkek Eşitliği", **Akademik Haysiyetler,** Vol.4, No.8 s.21-29.

Erdoğan, Savaş ve Yaşar, Sema. (2018). "Türkiye'de Kadın İstihdamının Gelişimi:Konya- Karaman Örneği", **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,** Vol.20, No.34, s.18-27.

Erkutlu, Hakan, Vahit ve Özdemir, Halil, Özcan. (2018). "Otantik Liderlik ve Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkide Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü", **Social Sciences,** Vol.13, No.2, s.120.

Fındıkçı, Levent. (2013). "Yerel Yönetimlerde Etik ve Patronaj", **Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi,** Vol.2, No.4, s.63.

Fidan, Fatma. (2005). "Çalışan Kadının Sorunu:Çatışan Roller, Sorumluluklar ve Beklentiler", **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi,** No.4567, s.186-199.

Geylan, Cihan. Ertürk, Müjdat. Olcay, Atınç. (2018). "Otel İşletmelerinde Çalışanların Algıladıkları Sosyal Kaytarma Düzeyi: Gaziantep Otellerinde Bir Uygulama", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.11, No.56, s.1103-1106.

Güğerçin, Utku ve Sığırcıkoğlu, Emel, Berkem. (2019). "Rol Belirsizliği ve Sanal Kaytarma: Görgül Bir Araştırma", **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi,** Vol.11, No.20, s.153-158.

Gül, İdil, Işıl. (2012). "Hukukta Ayrımcılık Yasağı", **İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları,** s.5-14.

Gülmez, Mesut. (2010). "İnsan Haklarında Ayrımcılık Yasaklı Eşitlik İlkesi:Aykırı Düşünceler", **Çalışma ve Toplum,** No.25, s.222.

Günaydın, Davuthan. (2018). "Türkiye'nin Demografik Dönüşümü Çerçevesinde İşgücünün Yaşlanma Sorunu", **Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi,** Vol.11, No.1, s.5-7.

Göregenli, Melek. (2008). "Ayrımcılık ve İnsan Hakları:Aralık 2007 Çalışma Toplantısı Raporu", **İnsan Hakları Ortak Platformu,** s.2.

Göregenli, Melek. (2011). “Ayrımcılığın Meşrulaştırılması”, **İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları,** s.3.

Göregenli, Melek. (2012). “Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıpyargı ve Ayrımcılık”, **İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları**, s.2-7.

Gören, Zafer. (2016). “Genel Eşitlik İlkesi”, **Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi**, Vol.22, No.3, s.3281-3285.

Gözütok, F. Dilek ve Acar-Erdol, Tuba. (2017). “Ortaöğretim Öğrencileri İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Öğretim Programı İhtiyaç Analizi: (Bir Anadolu Lisesi Örneği)”, **Eğitim ve Bilim Dergisi,** Vol.42, No.190, s.40.

Gürsoy, Ali ve Köksal, Kemal. (2019). “Sanal Kaytarma Algısının Rol Belirsizliği ile Politik Davranış İlişkisindeki Aracılık Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.15, No.1, s.51.

Hüseyinli, Namık. Göçmen, Selvi. Nasibov, Davud. (2017). “Çalışma Hayatında Engelli Haklarına İlişkin Yasal Düzenlemeler ve Engellilerin Haklara İlişkin Farkındalıkları”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi,** Vol.6, No.6, s.139-150.

Ilgın, Burcu. (2013). “Toplumsal Bir Hastalık:Sosyal Kaytarma”, **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Vol.6, No.3, s.242-262.

İşçi, Emre. Yıldız, Müge, Leyla. Taşçı, Yıldız. (2016). “İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Sosyal Kaytarma Üzerine Etkisi:Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, **İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Vol.1, No.1, s.103-107.

Kahya, Cem. (2018). “Kurumsallaşma Sürecinde Sanal Kaytarma Davranışlarının İş Performansı Üzerindeki Rolü”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.11, No.61, s.860-870.

Kalaycı, Nurdan ve Hayırsever, Fahriye. (2014). “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Bağlamında Vatandaşlık ve Demokrasi Eğitimi Ders Kitabına Yönelik Bir

İnceleme ve Bu Konuya İlişkin Öğrenci Algılarının Belirlenmesi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri,** Vol.14, No.3, s.2-4.

Kandemir, Murat ve Yardımcıoğlu, Didem. (2014). "İş Hukukunda Eşitlik İlkesi", **Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi,** Vol.19, No.30-31. s.3-4.

Kanten, Pelin. (2014). "İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü", **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.6, No.1, s.13-14.

Kaplan, E. Tuncay, Senyen. (2017). "İş Hukukunda Eşitlik İlkesi ve Cinsiyet Ayrımcılığı", **Türkiye Barolar Birliği Dergisi,** s.232.

Kaplan, Metin ve Öğüt, Adem. (2012). "Algılanan Örgütsel Adalet ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi:Hastane Çalışanları Örneği", **İşletme Fakültesi Dergisi,** Vol.13, No.1, s.4-5.

Karabey, Canan ve Kayapalı-Yıldırım, Seda. (2017). "Etik İklim ve Örgütsel Kontrol Mekanizmalarının Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü", **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Vol.4, No.11, s.559-560.

Karahan, Atila ve Yılmaz, Hüseyin. (2014). "Nepotizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Bir Uygulama", **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,** Vol.14, No.27, s.128.

Karan, Ulaş. (2012). "Eşitlik İlkesi ve Ayrımcılık Yasağı: Hukuksal Çerçeve**", İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları,** s.3-4.

Karataş, Adnan ve Avci, Salih, Börteçine. (2017). "Kamu Kurumlarında Sanal Kaytarma Olgusunun Değerlendirilmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.22, Özel Sayı, s.2324.

Karataş, Kasım ve Gökçearslan-Çiftçi, Elif. (2010). "Türkiye'de Engelli Kadın Olmak: Deneyimler ve Çözüm Önerileri", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.3, No.13, s.147.

Kartal, Mihriban ve Yıldırım, Yavuz, Tansoy. (2019). "İş Hayatında Uygulanan Kronizm Davranışlarının Algılanan Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkisi", **II. International Conference On Emprical Economics And Social Sciences,** s.1134-1139.

Kartal, Mustafa ve Çoban, Orhan. (2018). "Emek Piyasasında Kadın Çalışanlara Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığı: Kahramanmaraş Tekstil Sektörü Örneği", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** No.39, s.69-72.

Kerse, Gökhan. Soyalın, Mesut. Karabey, Nur, Canan. (2016). "Kişi-Örgüt Uyumu, Nötrleştirme ve Algılanan Yönetici Desteğinin Sanal Kaytarmaya Etkisi: Ampirik Bir Çalışma", **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.8, No.4, s.102.

Kesen, Mustafa. (2015). "Psikolojik Güçlendirme Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Azaltır mı?", **Journal of Yasar University,** Vol.10, No.38, s.6532.

Kılıç, Ebru. (2011). "İşverenin Eşit Davranma Borcu Açısından Türk İş Hukukunun Avrupa Birliği İş Hukukuna Uyumu", **Türkiye Adalet Akademisi Dergisi,** Vol.1, No.6, s.3.

Kırık, Ali, Murat. Öztürk, Fatma, Esra. Saltık, Rabiya. Orujova, Arzu. (2018). "Bir Tutum ve Bir Davranış Biçimi Olarak Irkçılığın Pekiştirilmesinde Reklamcılığın Rolü", **Akademik Sosyal Araştırmalar,** No.4, s.16.

Kızılgöl, Ayvaz. (2012). "Kadınların İşgücüne Katılımının Belirleyicileri:Ekonometrik Bir Analiz", **Doğuş Üniversitesi Dergisi,** Vol.13, No.1, s.91.

Kocacık, Faruk ve Gökkaya, B. Vedat. (2005). "Türkiye'de Çalışan Kadınlar ve Sorunları", **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.6, No.1, s.206.

Koç, Gizem. Bakır-Demir, Tuğçe. Öner-Özkan, Bengi. (2019). "Türkiye'de Çalışan Annenin Sosyal Medyadaki Sosyal Temsilleri", **Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi,** Vol.11, No.21, s.402.

Komşu, Ufuk, Cem. (2014). "Yaşlılık, Yaşlı Nüfusunun Sorunları ve Yetişkin Eğitimi", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.2, No.1, s.372-375.

Konuk, Bahar. (2013). "Avrupa Birliği Hukukunda Cinsiyet Ayrımcılığına İlişkin Temel Kavramların Değerlendirilmesi", **Yaşar Üniversitesi,** Vol.8, (Özel Sayı) s.1725-1744.

Korkmaz, Leman. (2017). "Mağdurun Gözünden Ayrımcılık", **PİVOLKA,** Vol.7, No.24, s.8.

Köleoğlu, Nilay. (2018). "Bireysel Özelliklerin, Örgütsel Bağlılık ve Sanal Katarmaya Olan Etkisinin İncelenmesi", **II. Uluslararası Yaratıcı ve İnovatif Yaklaşımlar Konferansı,** s.60.

Kurt, Ebru ve Bahar Doğramacı. (2014). "Terfi, İşlem Kayırmacılığı ve İşe Alma Boyutlarında Kayırmacılık Davranışı Algısının Ölçülmesi: İstanbul İlinde Faaliyet Gösteren Bir Belediye İştirakinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma", **Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi,** Vol.2 No.2, s.83.

Kurtoğlu, Ayça. (2012). "Siyasal Örgütler ve Sivil Toplum Örgütleri Bağlamında Hemşehrilik ve Kollamacılık", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,** Vol.67, No.1, s.148.

Kurun, Mehmet ve Çobanoğlu, Fatma. (2019). "Okul Yöneticilerinin Yönetsel ve Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişki", **IBAD Sosyal Bilimler Dergisi,** No.5, s.137.

Kuznek, Erhan ve Güzel, Berrin. (2019). "Sanal Kaytarma ve İş Performansı İlişkisi: Kuşaklar Teorisi Yaklaşımı", **İşletme Araştırmaları Dergisi,** Vol.11, No.4, s.2730-2734.

Küçük, Ferit ve Nur, Erkan. (2019). "Sanal Kaytarma Davranışları ile İş Verimliliği Arasındaki İlişki:Harran Üniversitesi'nde Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Bir Araştırma", **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.12, No.66, s.1104.

Kültigin, Akçin. (2018). "Kronizm, Örgütsel Sapma Davranışını Tetikler mi? Bir Yerel Yönetim Çalışması", **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi,** Vol.8, No.2, s.1332-1342.

İleri, Ülkü. (2016). "Sosyal Politikalarda Kadın ve Cinsiyet Ayrımcılığı ile İlgili Başlıca Uluslararası ve Ulusal Hukuki Düzenlemeler", **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi,** Vol.5, No.12, s.144-146.

İraz, Rıfat. (2009). "Çalışma Yaşamında Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cam Tavan Sendromuna İlişkin Tutumlarının Karşılaştırılması", **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,** s.277-278.

İyigün, Nacla, Öykü. Yıldız, Harun. Yıldız, Bora. (2016). "Psikolojik Sözleşme Algısının Sanal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** No.47, s.148-151.

Mavi-Doğru, Gamze ve Saygın, Muhammet. (2018). "Sosyal Kaytarma İle Girişimci Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma:Erdemli Örneği", **R&S-Research Studies Anatolia Journal,** Vol.1, No.2, s.311.

Meriç, Erdal ve Erdem, Mustafa. (2013). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,** Vol.3, No.19, s.468.

Metin, Banu. (2017). "Engellilere Yönelik Sosyal Politikalarda Yerel Yönetimlerin Rolü:Keçiören Belediyesi Örneği", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.19, No.1, s.322-328.

Metin, Banu. (2018). "İşgücü Piyasasında Yaşa Dayalı Ayrımcılık Sorunu ve Yaşa Dayalı Ayrımcılıkla Mücadele: ABD ve AB Uygulamaları Çerçevesinde Türkiye İçin Bir Değerlendirme", **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi,** Vol.10, No.18, s.79-86.

Meydan, Cem, Harun ve Kahraman, Çağdaş, Akif. (2012). "Örgütsel Ortamda Sosyal Tembellerin Oluşturdukları İzlenimler", **20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,** s.496.

Müftüler, Habibe, Gülsüm. (2018). "Modern Toplumda Yaş ve Yaşlı Ayrımcılığı", **Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi,** Vol.2, No.2, s.182-193.

Ofluoğlu, Gökhan ve Özbucak-Albar, Banu. (2017). "Yaşlı İşgücünün İş Sağlığı ve İş Güvenliği Sorunları ve Çözüm Önerileri", **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi,** Vol.6, No.15, s.337-350.

Onay, Meltem ve Heptazeler, Orkide. (2014). "Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar", Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Vol.6, No.2, s.74-81.

Öğütoğlu, Eren ve Kılıç, Cem. (2016). "Türkiye İşgücü Piyasasında Yeni Bir Problem Alanı: 40 Yaş ve Üstü İşsizler", **Çalışma İlişkileri Dergisi,** Vol.7, No1, s.86-90.

Ömeroğlu, Gözde. Yıldız, Recep. Terim, Nur. (2017). "Yaşlı Penceresinden Yaşlı Ayrımcılığı: Bursa ve Yalova Örneği", **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.3, No.2, s.314.

Ören, Nuri. (2015). "Örgütlerde Nepotizm ve Önemi", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.3, No.20, s.344-348.

Örücü, Edip ve Yıldız, Harun. (2014). "İşyerinde Kişisel İnternet ve Teknoloji Kullanımı: Sanal Kaytarma", **Ege Akademik Bakış,** Vol.14, No.1, s.99-101.

Özbucak-Albar, Banu. (2019). "Çalışma Hayatında Algılanan Boş Zaman ve Sanal Kaytarma", **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,** Vol.6, No.2, s.50.

Özdem, Güven ve Demir, Abdullah. (2015). "Okul Yöneticilerinde Sanal Kaytarma Davranışı", **Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,** Vol.11, No.3, s.1029.

Özdevecioğlu, Mahmut. Çelik, Cemile. Akın, Mahmut. İnce, Mahmut. (2009). "Çalışanların Ruhsal ve Fiziksel Sağlıkları ve Yöneticilerin Cinsiyeti:Bankacılık Sektörü Örneği", **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,** s.256-258.

Özen-Kutanis, Rana ve Ulu, Seher. (2016). "İşgücü Piyasalarında Ayrımcılığın Kaynakları", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** No.35, s.360-367.

Özen, Serap ve Özbek, Çağlar. (2017). "Çalışma Yaşamında Yaşlılık:Yaşlı Çalışanlar ve İnsan Kaynakları Uygulamaları", **Çalışma ve Toplum,** No.53, s.53-63.

Özeren, Emir. Arslan, Aykut. Demirtaş, Özgür. (2019). "İKY Uygulamalarının İşe Adanmışlık ve İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi:Örgütsel Adalet Algısının Aracı, Kayırmacılığın Düzenleyici Rolü", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi,** s.214.

Özler, Hayrettin. Ergun-Özler, Derya. Eren-Gümüştekin, Gülten. (2007). "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri ve Kurumsallaşma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** No.17, s.437-439.

Özkanan, Arzu ve Erdem, Ramazan. (2014). "Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.20, No.2, s.180-192.

Öztabak, Ü. Muhammet. (2017). "Engelli Bireylerin Yaşamdan Beklentilerinin İncelenmesi", **FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi,** No.9, s.357-359.

Özüdoğru, Mesut ve Örücü, Edip. (2018). "Örgütsel Güven ile Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma", **Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.5, No.3, s.68.

Özüren, Ümit ve Paksoy, Mahmut. (2019). "İşgörenlerin Nepotizm Algılarının Örgütsel Muhalefet Tutumları Üzerindeki Etkisi: İstanbul'da Çorap Sanayi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** No.41, s.211-212.

Paker, Murat. (2012). "Psikolojik Açıdan Önyargı ve Ayrımcılık", **İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları,** s.2-3.

Parlaktuna, İnci. (2010). "Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Mesleki Ayrımcılığın Analizi", **Ege Akademik Bakış,** Vol.10, No.4, s.1218-1229.

Polat, Soner ve Hiçyılmaz, Gülşah. (2017). "Sınıf Öğretmenlerinin Maruz Kaldıkları Ayrımcılık Davranışları ve Bu Davranışların Nedenleri", **Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi,** Vol.5, No.2, s.47-49.

Sarı, Murat. (2017). "Türkiye'de Cinsiyete Dayalı Ayrımcılığın Kadının Çalışma ve Siyasal Yaşamdaki Yerine Etkisi", **İnsan Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi,** Vol.6, No.2, s.1199-1200.

Sezici, Emre. Yıldız, Bora. (2017) "Algılanan Örgütsel Kronizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İstihdam Edilebilirlik Algısının Aracı Rolü", **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.18, No.1, s.58.

Sezici, Emre ve Yıldız, Harun. (2017). "Algılanan Örgütsel Kronizmin İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracı Rolü", **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.18, No.1, s.41-47.

Sipahi, Hakan ve Kartal, Yasin. (2018). "Nepotizmin Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi", **İş'te Davranış Dergisi,** Vol.3, No.2, s.108-110.

Soysal, Abdullah. (2010). "Kadın Girişimcilerin Özellikleri, Karşılaştıkları Sorunlar ve İş Kuracak Kadınlara Öneriler: Kahramanmaraş İlinde Bir Araştırma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi,** Vol.5, No.1, s.72.

Sunal, Onur. (2011). "Sosyal Politika:Sosyal Adalet Açısından Kurumsal Bir Değerlendirme", **Ankara Ünivesitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.66, No.3, s.286-287.

Sökmen, Alptekin ve Yakın, Burçak. (2018). "Sosyal Kaytarmanın Örgütsel Sinizme Etkisinde Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü: Sosyal Ağ Gruplarında Bir Araştırma", **Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.20, No.2, s.401-403.

Sünnetçioğlu, Serdar. Korkmaz, Halil. Koyuncu, Mustafa. (2014). "Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültür Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.11, No.28, s.22-24.

Süzek, Sarper. (2008). "İşverenin Eşit Davranma Borcu", **Mess Sicil, İş Hukuku Dergisi,** Vol.3 No.12, s.26-29.

Şahyar, Akdemir, Duru. (2014). "Ayrımcılığın İnsan Hakları Boyutu ve Pozitif Ayrımcılık", **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi,** Vol.9, No.4, s.892.

Şantaş, Fatih. Şantaş, Gülcan. Özer, Özlem. Güleç, Mehmet, Bircan. (2018). "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Kronizm ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi,** Vol.13, No.3, s.38-40.

Şeker, Tuba ve Yıldırım, Yavuz, Tansoy. (2019). "Çalışanlarda Tükenmişlik ve Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi:Enerji Sektöründe Bir Araştırma", **Uygulamalı Ekonomi ve Sosyal Bilimler Dergisi,** Vol.1, No.2, s.3.

Şeşen, Harun ve Kahraman, Çağdaş, Akif. (2014). "İş Arkadaşlarının Sosyal Kaytarmasının, Bireyin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Kendi Kaytarma Davranışlarına Etkisi", **İş ve İnsan Dergisi,** Vol.1, No.1, s.44.

Şimşek, Güntekin ve Serttaş, Oğuzhan. (2016). "Turizm İşletmelerinde Sanal Kaytarma: Teorik Bir İnceleme", **AB 2016 XVIII. Akademik Bilişim Konferansı,** s.2.

Tekarslan, Erdal ve Büte, Mustafa. (2010). "Nepotizm'in Çalışanlar Üzerine Etkileri:Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,** Vol.6, No.1, s.4-6.

Tekin-Epik, Meryem ve Umutlu, Selin. (2019). "Çalışma Yaşamında Ayrımcılığa Mağruz Kalan Anneler:Isparta Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", **Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi,** Vol.11, No.1, s.32-37.

Tekin-Kaya Nedret ve Örsal, Özlem. (2018). "Sosyal Bir Sorun:Yaşlı Ayrımcılığı", **Social Sciences Studies Journal,** Vol.4, No.16, s.1352-1353.

Tan, Melek ve Demir, Mahmut. (2018). "İşgörenlerin Demografik Özellikleri ve Sanal Kaytarma Davranışı Arasındaki İlişki", **Journal of Tourism Theory and Research,** Vol.4, No.1, s.41.

Tasa, Hande ve Mamatoğlu, Nihal. (2018). "Engelliye Yönelik Ayrımcılık ve İş Yerinde Engelli", **Türkiye Klinikleri,** Vol.3, No.1, s.1-8.

Taşçı, Faruk. (2013). "Refah Devleti Modelleri İçinde Türkiye'nin Pozisyonu:'Yaşlı Algısı' Üzerinden Değerlendirmeler", **İnsan ve Toplum,** Vol.3, No.5, s.19.

Taşci, Ali ve Artan, Taner. (2018). "İş Gücün Piyasasında Yaş(lı) Ayrımcılığı", **Journal of Social And Humanities Sciences Research,** Vol.5, No.25, s.2414-2418.

Taşlıyan, Mustafa. Çiçekoğlu, Hüseyin. Afşar, Alican. (2017). "Cinsiyet Ayrımcılığı Algılamasının Kadın Kariyeri Üzerine Etkileri: Bir Alan Araştırması", **25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,** s.5-6.

Tolukan, Ersan. Bayrak, Metin. Karacan-Doğan, Pınar. (2017). "Antrenörlerin Sosyal Kaytarma Algılarının İncelenmesi", **Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi,** Vol.2, No.1, s.2-4.

Topgül, Seda. (2016). "Çalışma Yaşamında Yaşlı Ayrımcılığı mı Yaş Ayrımcılığı mı?", **Sosyoloji Dergisi,** No.36, s.374-384.

Tuncal, Tolgahan. Yücel, Damla. Bal-Tepe, Neşe, Burcu. Hoşgören-Alıcı, Yasemin. Kırıcı, Sevinç. Baştuğ, Gülbahar. Özel-Kızıl, Ergüvan, Tuğba. (2017). "Yaşlılara Bakış Açısının Karikatürlerdeki İzdüşümü Konusunda Uzman Görüşleri", **Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi,** Vol.10, No.1, s.44.

Tunç, Harun. (2014). "Toplumsal Cinsiyet Farklılaşması Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma:Erkeklerin Tüpe Takması Örneği", **Uluslararası Sosyal Aratırmalar Dergisi,** Vol.7, No.33, s.609.

Tunçbilek, Mehmet, Murat ve Akkuş, Adil. (2017). "Nepotizm (Akraba Kayırmacılığı) ve İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** No.3 s.173-176.

Ulucan, Devrim. (2013). "Eşitlik İlkesi ve Pozitif Ayrımcılık", **Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi,** Vol.15, Özel Sayı, s.371-377.

Ulukapı, Hande. Çelik, Adnan. Yılmaz, Abdullah. (2014). "Algılanan İşe Adanmışlığın Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Selçuk Üniversitesi Örneği", **2. Örgütsel Davranış Kongresi,** s.67.

Uncu, Fulya ve Şalvarcı-Türeli, Nesrin. (2017). "Küçük ve Orta Büyüklükteki Hizmet İşletmelerinde Kayırmacılık Algısı:Isparta İli Örneği", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** Vol.9, No.22, s.525-529.

Usta, İrfan ve Murat, Güven. (2017). "İşgücü Piyasasındaki Yaşlılar ve Aktif Yaşlanma: Avrupa Birliği ve Türkiye Değerlendirnesi", **Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi,** Vol.12, No.2, s.204-215.

Uyanık, Yücel. (2017). "Nüfus Yaşlanmasının İşgücü Piyasaları Üzerindeki Etkileri", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Vol.19, No.1, s.88-89.

Uysal, H. Tezcan. (2016). "Örgütlerde Sosyal Kaytarma Algısının Çalışanların Tükenmişlik Duygusuna Etkisi", 3. **Ulusal Meslek Yüksekokulları Sosyal ve Teknik Bilimler Kongresi,** s.733-734.

Vatandaş, Celalettin. (2007). "Toplumsal Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerinin Algılanışı", **Sosyoloji Konferansları Dergisi,** No.35, s.30.

Yağcı, Melek ve Yüceler, Aydan. (2016). "Kavramsal Boyutlarıyla Sanal Kaytarma", **International Journal of Social Sciences and Education Research,** Vol.2, No.2, s.532-533.

Yalçın, Neriman, Ağca, Ahmet. (2009). "Muhasebe Mesleğinde Kadın Olmak Sorun Teşkil Eder Mi?", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** No.24, s.1-9.

Yapıcı, Asım ve Yapıcı, Fayza. (2017). "Önyargı ve Ayrımcılık Bağlamında İslamofobi:Dini-Sosyal Kimlikler Arası İlişkilerde Değişim ve Süreklilik", **İlahiyat Akademi Dergisi,** Vol.5, No.6, s.6-7.

Yaraş, Zübeyde. Polat, Hakan. Gündüzalp, Seda. Özan, Mukadder, Boydak. (2019). "Eğitim Kurumlarında Sosyal Kaytarma", **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi,** No.36, s.1-3.

Yazıcı, Mert, Okan ve Seçer, Barış. (2018). "İşe Alma ve Yerleştirmede Nepotizm", **"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,** Vol.20, No.4, s.121-124.

Yelboğa, Nurullah ve Varol, Bedrettin. (2018). "Yaşlı Kadın Ayrımcılığı ve Kadının Dışlanması", **Sosyal Çalışma Dergisi,** Vol.2, No.1, s.55.

Yener, Şişman. (2014). "Engelliler Açısından Eşitlik, Ayrımcılık ve Eğitim Hakkı", **Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi,** No.32, s.64.

Yeniçeri, Zuhal. (2015). "İş Yaşamında Cinsiyetçiliğin Kökenleri: Lilith, Lucy, Ardi.", **Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi,** Vol.57, No.15, s.15-16.

Yeşiltaş, Mehmet. Ömer, Emre, Arslan. Rahman, Temizkan. (2012). "İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılık: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi,** Vol.4, No.1, s.97-98.

Yıldırım, Fatih. (2018). "Tükenmişlik Düzeyinin Sanal Kaytarma Davranışına Etkisinde İş Doyumunun Aracılık Rolü", **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Vol.5, No.13, s.302-304.

Yıldırım, Fatih. (2018). "Otel İşletmelerinde Yıldırma ve İşe Yabancılaşmanın Sanal Kaytarma Davranışına Etkisinde Psikolojik Sözleşme İhlali Algısının Aracılık Rolü", **Journal of Tourism and Gastronomy Studies,** Vol.6, No.4, s.21.

Yıldız, Kaya. (2018). "Üniversite Öğrencilerinde Politik Beceri ve Sosyal Kaytarma", **International Online Journal of Educational Sciences,** Vol.10, No.2, s.63-64.

Yuvalı, Ertuğrul. (2014). "Çalışma Yaşamında Engellilerin Ayrımcı Muamelelerden Korunması", **Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi,** Vol.4, No.1, s.54-55.

Zeytinoğlu, Emin. (2012). "İş Hukukunda Özürlülük, Sendika Üyeliği ve Yaş Açısından Ayrımcılık Yasağı", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** Vol.11, No.22, s.181-194.

Tezler

Acar, Elif. (2017). "Kadın İşgücüne Yönelik Ayrımcılık Sorunu:Bursa Serbest Bölge Örneğinde Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Ayrımcılık Uygulamaları", **Yüksek Lisans Tezi.** Çanakkale:Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.23-42.

Açar, Vedat. (2018). "Sağlık Çalışanlarında Sigara ve İnternet Kullanımı ve Sosyal Kaytarma Algısının Değerlendirilmesi", **Yüksek Lisans Tezi.** Kırklareli:Kırklareli Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, s.19-25.

Akdöl, Buket. (2009). "Cam Tavan ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık: İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma", **Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul:İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.55-71.

Altun, Simay. (2015). "Üniversite Öğrencilerinin Obeziteye İlişkin Önyargılarını Belirlenmesi", **Yüksek Lisans Tezi.** Ankara:Başkent Üniversitesi, s.9-11.

Arabacı, Bahar. (2012). "Çalışan Kadınların Cinsiyet Ayrımcılığına Yönelik Algıları:Bursa Dokuma Sanayi Örneği", **Yüksek Lisans Tezi.** Edirne:Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.27-34.

Arık, Menduha. (2016). "Eğitim Fakültelerinde Çalışan Öğretim Elemanlarının Sanal Kaytarma Düzeylerinin Yordalayıcısı Olarak Örgüt İklimi:İstanbul İli Örneği", **Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul:İstanbul Sebahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.33.

Arslan, Ömer, Emre. (2010). "İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılık:Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Ankara:Gazi Üniverisitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, s.66-68.

Aydemir, Kubilay. (2019). "Algılanan Liderliğin Sosyal Kaytarma Üzerindeki Etkisi:Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Mutfak Departmanı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Samsun:Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.36-45.

Ayyıldız, Rahman. (2019). "Sosyal Kaytarma Davranışının Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisi:Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Konya:Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, s.5-24.

Balcı, Oktay. (2016). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenler ve Yöneticilerin Örgütsel Sinizm, Kendini İşe Verememe (Presenteizm) ve Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Arnavutköy İlçesi Örneği)", **Doktora Tezi.** İstanbul:İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.111-121.

Bayram-Candan, Duygu. (2017). "Ankara İli Kamu Ortaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Davranışları", **Yüksek Lisans Tezi.** Ankara:Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, s.3-12.

Biçim, Fadime. (2019). "Örgütsel Özdeşleşmenin Sanal Kaytarmaya Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Kars:Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.33-39.

Bilir-Güler, Seyhan. (2005). "Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar:Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma", **Doktora Tezi.** Ankara:Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.49-53.

Biroğlu, Enes. (2018). "Örgütsel Sinizm ve Sosyal Kaytarma İlişkisi:Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Balıkesir:Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.35-45.

Boy, Leyla. (2016). "Örgütte Ayrımcılık Algısı İle Doyumsuzluğa Verilen TepkilerArasındaki İlişkiler:Genç Beyaz Yakalılar Odağında Bir Araştırma",

Yüksek Lisans Tezi. Ankara:TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.8-151.

Bozkurt, F. Gamze. (2012). "Yetki Devrinin Psikolojik Güçlendirme ve Amirin Algılanan Sosyal Kaytarması ile İlişkisinde Amire Duyulan Güvenin Düzenleyici Etkisine Yönelik Bir Araştırma", **Doktora Tezi.** Ankara:Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.33-42.

Çakır, Sema. (2017). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Destek ile Sosyal Kaytarma Davranış Düzeylerine İlişkin Görüşleri", **Yüksek Lisans Tezi.** Bolu:Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, s.12-15.

Dalkıranoğlu, Tülin. (2006). "Çalışma Yaşamında Kadın işgücü ve Cinsiyet Ay ırımcılığı: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Yüksek Lisans Tezi.** Eskişehir:Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.12-54.

Dede, Erdem. (2018). "Organizasyonlarda, Sanal Kaytarma ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki:Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Balıkesir:Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.26.

Emre, Onur. (2010). "İş İlanlarında Ayrımcılık Kocaeli İli Örneği", **Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul:Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.4-9.

Erol, Aslıhan. (2011). "Çalışma Hayatında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık; Avrupa Birliği Politikaları ve Türkiye", **Yüksek Lisans. Tezi.** Edirne:Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.7-8.

Ersöz, Zeynep. (2019). "Araştırma Görevlilerinin Sosyal Kaytarma Düzeyleri ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Yüksek Lisans Tezi.** Bursa:Bursa Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, s.43-53.

Gezer, Hüseyin, Burak. (2020). "Sanal Kaytarma ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Denizli:Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.6-21.

Gökçekaya-Haberdar, Ayça. (2019). "Sanal Kaytarma ve Çalışan Performansının Kişilik Özellikleri ile Olan İlişkisi", **Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul:Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.8.

Güleç, Melike. (2015). "Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Vatandaşlığa Etkileri Kuşadası 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", **Yüksek Lisans Tezi.** Aydın:Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.42-52.

Gülümoğlu, Gülcan. (2018). "Sanal Kaytarma ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki:Kastamonu İli Örneği", **Yüksek Lisans Tezi.** Kastamonu:Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.13.

Güngör, Abdullah, Yiğit. (2019). "Sanal Kaytarmanın Çalışan Performansı Üzerine Etkisi:Türkiye-Polonya Örneği", **Yüksek Lisans Tezi.** Kars:Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.3-13.

Hamurcu, P. (2014). "Obez Bireylerde Benlik Saygısı ve Beden Algısının Değerlendirilmesi", **Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul: İstanbul Bilim Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, s.6.

Ilgın, Burcu. (2010). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü", **Doktora Tezi.** Ankara:Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.104-134.

İyiişleroğlu, Salih, Cem. (2006). "Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Adana:Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.43-47.

Kanık, Özge. (2019). "İş Özelliklerinin Sanal Kaytarmaya Etkisi:Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Afyonkarahisar:Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.23-28.

Kasar, Mustafa. (2019). "Örgüt Kültürünün Sanal Kaytarmaya Etkisi: Bilişim Teknolojileri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul:Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.32-34.

Kaya, Gözde. (2010). "Avrupa Birliği İş Hukuku'nda Cinsiyet Ayrımcılığı", **Doktora Tezi.** İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.7-121.

Kaya, Servet. (2016). "Algılanan Ayrımcılık ve İşe Yabancılaşma İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul:İstanbul Arel Üniversitesi, s.5-114.

Kayapalı-Yıldırım, Seda. (2016). "Etik İklim ve Örgütsel Kontrol Mekanizmalarının Sanal Kaytarma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü", **Doktora Tezi.** Erzurum:Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.44.

Kılıçarslan, Ömer, Önder. (2018). "Okul Müdürlerinin Algılarına Göre Öğretmenlerin Sosyal Kaytarma Davranışları", **Yüksek Lisans Tezi.** Konya:Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, s.13-42.

Koç, Yasemin, Doğa. (2020). "İşletmelerde Sanal Kaytarma:Planlı Davranış Teorisine Dayalı Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi. Ankara:Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.98-99.

Kurşun, Özgü. (2006). "İş Hukukunda Eşit Davranma İlkesi ve Cinsiyet Temelli Ayrımcılık", **Uzmanlık Tezi.** Eskişehir:Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.78.

Kuznek, Erhan. (2019). "Sanal Kaytarma ve İş Performansı: Kuşaklar Teorisi Yaklaşımı", **Yüksek Lisans Tezi.** Aydın:Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.21.

Mahmutoğlu, Tuğba. (2017). "İş Hayatında Cinsel Ayrımcılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri" **Yüksek Lisans Tezi.** Ankara:Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.36.

Mayatürk, Evrim. (2006). "Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ve Bir Uygulama", **Yüksek lisans Tezi.** İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, s.5-91.

Metiner, Elif. (2019). "Algılanan Sosyal Kaytarma ve Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi", **Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul:Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.5-95.

Okudur, Betül. (2014). "İşe Alım Sürecinde Ayrımcılık Algısı: SDÜ Yüksek Lisans Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Isparta:Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.36-49.

Özdemir, Ayla. (2016). "Sanal Kaytarmanın İş Tatmini Üzerine Etkisi:Aksaray Üniversitesi Örneği", **Yüksek Lisans Tezi.** Aksaray:Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.9-27.

Özgüven, Emine. (2017). "Kadın Çalışmasına Yönelik Tutumda ve Sosyal Kaytarma Davranışında Dindarlık Düzeyinin Etkisi:Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", **Yüksek Lisans/Doktora Tezi.** Batman:Batman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.9-11.

Özek, Hande. (2014). "Örgütlerde Sosyal Kaytarma Davranışı ile Psikolojik İklim İlişkisi ve Konuyla İlgili Bir Araştırma", **Doktora Tezi.** İstanbul:İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.16-102.

Özkan, Çiğdem. (2018). "Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Hizmet Verme Yatkınlıkları ve Sosyal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi:Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Edirne:Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.65-66.

Özkan, Harika. (2018). "Eleştirel Yönetim Bakış Açısıyla İnsan Kaynakları Uygulamalarında Ayrımcılık ve Doğallaştırma", **Doktora Tezi.** Eskişehir:Anadolu Üniversitesi, s.48.

Öztürk, İrem. (2015). "İş Yaşamında Üretkenlik Karşıtı Davranışlar: Ayrımcılık ve Adaletsizlik Algıları ile Olumsuz Duyguların Etkileri", **Yüksek Lisans Tezi.** Ankara:TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi, s.10-11.

Öztürk, Oya. (2019). "Örgütsel Sinizm İş Erteleme ve Sanal Kaytarma Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Kayseri:Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.107-115.

Özüdoğru, Mesut. (2019). "Sanal Kaytarma ve İşgören Performansı İlişkisinde İş Stresinin Düzenleyici Etkisinin İncelenmesi:Sağlık Sektöründe Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Bandırma:Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.7-18.

Özüren, Ümit. (2017). "Tekstil İşletmelerinde Nepotizm Uygulamalarına Bağlı Olarak Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ve Sonuçları", **Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul:İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.5-20.

Pazarcık, Sevda, Figan. (2010). "Beyin Göçü Olgusu ve Amerika Birleşik Devletleri Üniversitelerinde Çalışan Türk Sosyal Bilimciler Üzerine Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Çanakkale:Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.3-4.

Polat, Ruçhan. (2013). "Ortaöğretim Kurumlarında Kronizm Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi", **Yüksek Lisans Tezi.** Elazığ:Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, s.18.

Rodoplu, Merve. (2011). "İşgören Seçiminde Bir Ayrımcılık Faktörü Olarak Hemşehriciliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Ankara:Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, s.115-119.

Sadıç, Emine. (2019). "Sanal Kaytarma ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki:Üniversite Çalışanları Üzerinde Bir Uyguluma", **Yüksek Lisans Tezi.** Bilecik:Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.5.

Sarıboğa, Merve. (2017). "Nepotizmin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Etkisi ve Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul:Doğuş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.9-17.

Seven-Şarkaya, Sevda. (2019). "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları ile Sosyal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Pamukkale İlçesi Örneği)", **Yüksek Lisans Tezi.** Denizli:Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, s.29-34.

Şahyar-Akdemir, Duru. (2015). "Çingenelere Yönelik Ayrımcılık Kapsamında Pozitif Ayrımcılık Uygulamalarına Eleştirel Bir Yaklaşım", **Doktora Tezi.** Ankara:Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.17-26.

Şeker, Tuğba. (2019). "Çalışanlarda Tükenmişlik ve Sanal Kaytarma Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi:Enerji Sektöründe Bir Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi.** Bandırma:Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.14-18.

Şeşen, Elif. (2006). "Gazetelerde Yayınlanan İş İlnlarında Ayrımcılık ve Fırsat Eşitliği Türkiye ve İngiltere Karşılaştırması", **Yüksek Lisans Tezi.** Ankara:Ankara Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.13.

Tanay, Gizem. (2012). "Ayrımcılık Suçu", **Yüksek Lisans Tezi.** Ankara:Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.36-59.

Tezcan, Bahar. (2009). "Obez Bireylerde Benlik Saygısı, Beden Algısı ve Travmatik Geçmiş Yaşantılar", **Uzmanlık Tezi.** İstanbul:T.C. Sağlık Bakanlığı Bakırköy Prof. Dr. Mazhar Osman Ruh Sağlığı ve Sinir Hastalıkları Eğitim ve Araştırma Hastanesi, s.4.

Turpçu, Murat. (2004). "Avrupa Birliği Hukukunda İşyerinde Ayrımcılık", **Yüksek Lisans Tezi.** Ankara:Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.4-103.

Uğurlu-Kara, Arzu. (2020). "Kültürel Sıkılık-Esnekliğin Sosyal Kaytarmaya Etkisinde Örgütsel Adalet ve İletişim Doyumunun Aracılık Etkisi", **Doktora Tezi.** Ankara:Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.40-41.

Ulusoy, Zeynep, Duygu. (2008). "Ayrımcılıkla Mücadelede Bir Araç Olarak Etnik Veri", **Yüksek Lisans Tezi.** İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.34.

Uysal, Burhanettin. (2018). "Örgütsel Adalet Üzerinde Yansızlık İlkesinin Etkisini Belirlemeye Yönelik Özel Hastanelerde Yapılan Bir Araştırma", **Doktora Tezi.** İstanbul:Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, s.24.

Ünlü, Tuğba. (2009). "Eşitlik İlkesi ve Pozitif Ayrımcılık", **Yüksek Lisans Tezi.** Konya:Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.2-16.

Yalçın-Kayıkçı, Meltem. (2019). "Algılanan Liderlik Davranışının Sosyal Kaytarmaya Etkisinde Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü:Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", **Doktora Tezi.** Sakarya:Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, s.81-90.

Yıldırım, Zehra, Maviş. (2015). "Çalışma Hayatında Etnik Ayrımcılık Eğilimlerinin İstihdam Sürecine Etkisi: "Geçit Bekçileri" Kavramı Üzerinden Sosyal Psikolojik Bir Analiz", **Doktora Tezi.** Bursa:Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.43-86.

Yılmaz, Fatma. (2008). "Avrupa Birliği'nde Irkçılık ve Yabancı Düşmanlığı ile Mücadele", **Yüksek Lisans Tezi.** Ankara:Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.13-18.

Yurdakul, Gülşen. (2019). "Sosyal Kaytarma Davranışı İle İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişki:Bir Vaka İncelemesi Örneği", **Yüksek Lisans Tezi.** Kırklareli:Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.29-40.

Yurttaş, Süleyman. (2017). "Toplumsal Ayrımcılıklara Karşı Farklı Bir Bakış:Yaşlı Ayrımcılığı ve Ötekileştirme", **Doktora Tezi.** Erzurum:Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.175.

Yücel, Ensari, (2015) "Uluslararası ve Avrupa Konseyi Belgelerinde, Avrupa Birliği ve Türk Hukukunda Ayrımcılık Yasağı ve Denetimi" **Doktora Tezi,** İstanbul:İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.4-38.

İnternet Kaynakları

https://www.anayasa.gov.tr/Kararlar/GenelKurul/Basvuru_Karari/2017-112.pdf

https://statik.iskur.gov.tr/tr/kurumumuz/mevzuat/ilo1.htm

http://www.ilo.org/ankara/about-us/WCMS_372876/lang--tr/index.htm

https://www.icisleri.gov.tr/illeridaresi/turkiye-cumhuriyeti-anayasasi

https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4857.pdf

https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6356.pdf

https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/tc_anayasasi.maddeler?p3=51

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

Bu anket, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalının İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında yürütülen bir tez için hazırlanmıştır.

Anket formunda vereceğiniz cevaplar sadece bahsi geçen programdaki tez için kullanılacak ve kimliğiniz gizli tutulacaktır. Kimlik bilgilerinizin güvenliği için anket formunda ad, soyad gibi kimliğinizi açığa çıkaracak sorular sorulmamıştır. Sizin de bu konuda dikkatli davranarak anket formunun üstüne kimliğinizi açığa çıkaracak bilgiler yazmamanızı önemle hatırlatırız.

Bu araştırma için zaman ayırarak sağlamış olduğunuz katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

Danışman: Mehmet Emin OKUR Ceylan BALTA

BÖLÜM 1

1. **Cinsiyetiniz:** ( ) Kadın ( ) Erkek
2. **Medeni Durumunuz:** ( ) Evli ( ) Bekar
3. **Yaşınız:** ( ) 20-30 ( ) 30-40 ( ) 40-50 ( ) 50-60 ( ) 60+
4. **En son mezun olduğunuz eğitim kurumu:**
   ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora
5. **Unvan:** ( ) Uzman Yardımcısı ( ) Uzman ( ) Yönetici ( ) Müdür
   ( ) Diğer
6. **Maaş:** ( ) 2500-3500 ( ) 3500-4500 ( ) 4500-5500 ( ) 5500+
7. **Kıdem:** ( ) 1-5 ( ) 5-10 ( ) 10-15 ( ) 15-20 ( ) 20-25 ( ) 25+

BÖLÜM 2

Aşağıda yer verilen insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarında verilen kriterlerin ne ölçüde dikkate alındığını ÇALIŞTIĞINIZ KURUMU DÜŞÜNEREK (x) koyarak cevaplandırınız.

İŞE ALIM SÜRECİ	Hiç Önemli Değildir	Önemli Değildir	Pek Önemli Değildir	Az Önemlidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
Yaş						
Cinsiyet, Medeni Durum ve Hamilelik						
Dini Görüş ve Mezhep						
Siyasi Görüş ve Sendika Üyeliği						
Engellilik Durumu						
Obezite						
Akrabalık, Arkadaşlık ve Hemşehrilik						
Performans ve Yetkinlik						
Irk ve Etnik Köken						

PERFORMANS DEĞERLENDİRME VE ÜCRETLENDİRME	Hiç Önemli Değildir	Önemli Değildir	Pek Önemli Değildir	Az Önemlidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
Yaş						
Cinsiyet, Medeni Durum ve Hamilelik						
Dini Görüş ve Mezhep						
Siyasi Görüş ve Sendika Üyeliği						
Engellilik Durumu						
Obezite						
Akrabalık, Arkadaşlık ve Hemşehrilik						
Performans ve Yetkinlik						
Irk ve Etnik Köken						

TERFİ, KARİYER PLANLAMA VE EĞİTİM	Hiç Önemli Değildir	Önemli Değildir	Pek Önemli Değildir	Az Önemlidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
Yaş						
Cinsiyet, Medeni Durum ve Hamilelik						
Dini Görüş ve Mezhep						
Siyasi Görüş ve Sendika Üyeliği						
Engellilik Durumu						
Obezite						
Akrabalık, Arkadaşlık ve Hemşehrilik						
Performans ve Yetkinlik						
Irk ve Etnik Köken						

İŞTEN ÇIKARILMA DURUMU	Hiç Önemli Değildir	Önemli Değildir	Pek Önemli Değildir	Az Önemlidir	Önemlidir	Çok Önemlidir
Yaş						
Cinsiyet, Medeni Durum ve Hamilelik						
Dini Görüş ve Mezhep						
Siyasi Görüş ve Sendika Üyeliği						
Engellilik Durumu						
Obezite						
Akrabalık, Arkadaşlık ve Hemşehrilik						
Performans ve Yetkinlik						
Irk ve Etnik Köken						

BÖLÜM 3

SOSYAL KAYTARMA **Lütfen aşağıdaki maddelere katılma derecenizi ölçek üzerinde belirtiniz.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Biraz Katılmıyorum**	**Biraz Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1. Çalışma arkadaşlarım, toplu görev dağılımınlarında sorumluluk almaktan kaçınırlar.						
2. Çalışma arkadaşlarım, kendilerine verilen işi başkasına bırakmadan istenen kalite ve zamanda yapmak birinci hedefleridir.						
3. İşi yapacak başkaları varsa, çalışma arkadaşlarım kendilerine verilen görevi değil, kendi istedikleri işi yaparlar veya işin kendi istedikleri kısmına yoğunlaşırlar.						
4. Çalışma arkadaşlarım, bireysel hedeflerini grup amaçlarını önünde tutarlar.						
5. Çalışma arkadaşlarım, mesai saatleri içerisinde iş ile ilgili olmayan aktivitelere istikrarlı bir biçimde zaman ayırırlar.						
6. Çalışma arkadaşlarım, kendi üstlenmeleri gereken bazı sorumlulukları diğer çalışanlara yüklerler.						
7. Çalışma arkadaşlarım, işi yapabilecek kendilerinden başka çalışanlar olduğu zaman işi yapmak için daha az çaba gösterirler.						
8. Çalışma arkadaşlarım, işin kendilerine düşen kısmını yapmazlar.						
9. Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, ekibimizdeki diğer çalışanlardan daha az çaba gösterirler.						
10. Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer işi yapacak başka çalışanlar varsa daha gevşek davranırlar.						
11. Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, eğer diğer grup üyeleri yardım edebilecek durumdaysa, diğer departmanlara yardım etmek için daha az zaman harcarlar.						
12. Çalışma arkadaşlarımdan bazıları, işleri baskası yapıyorsa, çalışıyor görünür ama kendi payına düşen işi yapmazlar.						
13. Çalışma arkadaşlarım, ekip içinde bir işi yapmak için ellerinden geleni en iyi şekilde yaparlar.						

BÖLÜM 4

SANAL KAYTARMA **Lütfen aşağıdaki maddelere İŞ SAATLERİ İÇERİSİNDE zaman ayırma sıklığınızı ölçek üzerinde belirtiniz.**	**Hiçbir Zaman**	**Ender Olarak**	**Haftada Bir İki Kez**	**Günde Bir İki Kez**	**Günde İkiden Fazla**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1. İnternet üzerinde oluşmuş olan sanal toplulukları ziyaret etmek (ekşi sözlük gibi)					
2. İnternet üzerinden eğlence amaçlı video seyretmek (youtube)					
3.Blogları okumak (yazar ile okuyucu arasındaki özgür iletişimi sağlama platformu)					
4. Sosyal içerikli ağları takip etmek (instagram, twitter gibi)					
5. İnternet üzerinden müzik, video, film veya doküman indirmek					
6. Eğlence amaçlı veya boş zaman doldurmak için internet üzerinden oyun oynamak					
7. Kişisel web sayfası ile ilgilenmek					
8. İnternet üzerinden iş arama sitelerini ziyaret etmek					
9. İnternet üzerinden bankacılık işlemleri yapmak (EFT, Havale işlemleri gibi)					
10. İnternet üzerinden haber sitelerini ziyaret etmek (gazete, online haber tvleri ve diğer haber siteleri)					
11. İş dışı haberleşme için e-posta alma, gönderme veya kontrol etme					
12. Kişisel ürünler için internet üzerinden alışveriş yapmak (kıyafet, otomobil, ev eşyaları gibi)					
13. İş dışı genel amaçlı web sitelerini ziyaret etmek (sörf yapmak)					
14. Yatırımla ilgili web sitelerini ziyaret etmek (finans, borsa siteleri gibi)					
15. Aile bireyleri ve arkadaşlarla internet üzerinden mesajlaşmak, haberleşmek					
16. Müzik dinlemek ve/veya müzik listesi yapmak					
17. Bahis oyunları içerikli web sitelerini ziyaret etmek					
18. Uygulamalar üzerinden kitap veya dergi okumak					
19. Etkinlik araştırmak veya etkinlik biletleri satın almak					
20. İnternet üzerinden tv, dizi veya film izlemek (netflix gibi)					
21. Döviz kurlarını veya finansla ilgili yatırımları takip etmek					
22. Sosyal bir etkinliği planlamak uzere restoran, kafe, kamp, piknik yeri gibi mekanları incelemek					
23. Tatil mekanlarını incelemek, rezervasyonlar icin internet üzerinden araştırma yapmak					
24. Çevrim içi dersleri takip etmek (Lynda, Coursera gibi)					
25. Hobilerimle ilgili internette araştırma yapmak ve gezinmek (otomobil, süs bitkileri, kayak vb gibi)					
26. İş tanımında olmasa da dolaylı olarak işi ilgilendiren konularda internette gezinmek					