

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



‘SOSYO-KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN İŞ YAŞAMI KALİTESİ  
ÜZERİNE ETKİSİNİN BEYAZ YAKALI KADIN ÇALIŞAN  
PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ: PERAKENDE  
SEKTÖRÜNDEN BİR ARAŞTIRMA’

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sibel ALTUNKILIÇ

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Mayıs, 2019

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı



‘SOSYO-KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN İŞ YAŞAMI KALİTESİ  
ÜZERİNE ETKİSİNİN BEYAZ YAKALI KADIN ÇALIŞAN  
PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ: PERAKENDE  
SEKTÖRÜNDEN BİR ARAŞTIRMA’

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sibel ALTUNKILIÇ  
(Y1712190005)

İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı  
İnsan Kaynakları Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU

Mayıs, 2019

## ONAY FORMU

T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



### YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

Enstitümüz İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1712.190005 numaralı öğrencisi Sibel ALTUNKILIÇ'ın "SOSYO-KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN İŞ YAŞAMI KALİTESİ ÜZERİNE ETKİSİNİN BEYAZ YAKALI KADIN ÇALIŞAN PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDEN BİR ARAŞTIRMA" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 28.02.2019 tarih ve 2019/02 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 29/04/2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Murat Adil SALEPÇİOĞLU	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Yedek Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Ali Osman BALKANLI	İstanbul Üniversitesi	
Yedek Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Necmiye Tülin İRGE	İstanbul Aydın Üniversitesi	

### ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Enstitü Müdürü

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans ‘Sosyo-kültürel Farklılıkların İş Yaşamı Kalitesi Üzerine Etkisinin Beyaz Yakalı Kadın Çalışan Perspektifinden Değerlendirilmesi: Perakende Sektöründen Bir Araştırma’ adlı tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. ( / / 2019)

**Sibel ALTUNKILIÇ**

## **ÖNSÖZ**

Tezin hazırlanması sürecinde yoğun temposuna rağmen bana her daim yol gösteren ve değerli katkılarını esirgemeyen sevgili Dr. M. Adil SALEPÇİOĞLU'na yürekten teşekkür ederim.

Maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen aileme ve üç güzel kızım olan yeğenlerim Berre, Betül ve Hüma'ya sevgilerimle.

**Nisan, 2019**

**Sibel ALTUNKILIC**



## İÇİNDEKİLER

### Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
ÇİZELGE LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT .....	x
1. GİRİŞ .....	1
2. PERAKENDE SEKTÖRÜ VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE KADIN İŞ GÜCÜ .....	4
2.1 Perakendecilik Kavramı .....	4
2.2 Dünyada ve Türkiye’de Perakende Sektörü .....	6
2.2.1 Perakendeciliğin tarihsel gelişimi .....	6
2.2.2 Dünya perakendeciliğinin gelişimi ve yapısı .....	7
2.2.3 Türkiye’de perakendeciliğinin yıllara göre gelişimi ve yapısı.....	7
2.3 Perakendeci Kuruluşların Sınıflandırılması .....	10
2.3.1 Mülkiyet durumuna göre perakendeci kuruluşlar .....	10
2.3.1.1 Bağımsız mağazalar .....	10
2.3.1.2 İmalatçının satış mağazaları .....	10
2.3.1.3 Zincir mağazalar.....	11
2.3.1.4 Birleşik perakendeciler.....	11
2.3.1.5 Tüketici kooperatifleri.....	11
2.3.2 Satılan ürün tipine göre perakendeci kuruluşlar .....	11
2.3.2.1 Çeşit mağazaları .....	12
2.3.2.2 Ürün çeşitlendirme (asorti) mağazaları .....	12
2.3.3 Örgütsel yapı ve uyguladıkları yöntemlere göre perakendeci kuruluşlar .	12
2.3.3.1 Geleneksel perakendeciler .....	12
2.3.3.2 Modern perakendeciler.....	12
2.4 Perakende Sektöründe İnsan Kaynakları.....	13
2.4.1 Perakende sektöründe iş imkanları .....	13
2.5 Perakende Sektöründe Kadın İş Gücü.....	15
3. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ.....	18
3.1 Çalışma Yaşam Kalitesi Kavramı .....	18
3.2 Çalışma Yaşam Kalitesini Etkileyen Unsurlar .....	22
3.2.1 Adil Olma ve Ücret .....	24
3.2.2 Güvenli ve sağlıklı yaşan koşulları .....	24
3.2.3 İnsan kapasitesini kullanma ve geliştirme .....	25
3.2.4 Kariyer olanakları .....	25
3.2.5 Sosyal bütünleşme.....	26
3.2.6 Kurallara bağlılık .....	26
3.2.7 İş ve özel yaşam alanları arasındaki denge .....	27

3.2.8 Sosyal ilişkinin gelişmesi.....	27
<b>4. ÖRGÜTLERDE SOSYO KÜLTÜREL FARKLILIKLAR VE İŞ YAŞAM KALİTESİ.....</b>	<b>29</b>
4.1 Sosyo Kültürel Farklılıklar.....	29
4.1.1 Güç mesafesi.....	31
4.1.2 Bireyselci yapı.....	33
4.1.3 Belirsizlikten Kaçınma.....	33
4.1.4 Maskülen/feminen toplum.....	36
4.1.5 Uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon.....	40
4.1.6 Serbestliğe karşı sınırlama.....	40
4.2 Kültürel Boyutlar, İş Tutumları Ve İş Yaşamı Kalitesi.....	41
<b>5. TÜRKİYE’DE KADIN İŞGÜCÜ.....</b>	<b>44</b>
5.1 Türkiye’de Kadın İş Gücü.....	44
5.1.1 Ekonomik faktörler.....	45
5.1.2 Sosyal faktörler.....	45
5.1.3 İşe alımda cinsiyete dayalı ayrımcılık.....	46
5.1.4 Cam tavan.....	46
5.2 Türkiye’de kadınların iş hayatındaki yeri ve önemi.....	47
5.2.1 Türkiye’de kadınlar ve sosyo kültürel farklılıklar.....	48
<b>6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....</b>	<b>50</b>
6.1 Örneklem.....	50
6.2 Araştırma Tasarısı.....	50
6.3 Araştırmanın Ölçekleri.....	50
6.3.1 İş yaşam kalitesi ölçeği.....	50
6.3.2 Sosyo-kültürel boyut ölçeği.....	51
6.4 Araştırma modeli.....	52
6.4.1 Sosyo-kültürel boyutlar.....	52
6.4.2 İş yaşam kalitesi.....	52
6.4.3 Kadın çalışanın iş yaşam kalitesi algısı.....	53
6.5 Araştırmanın hipotezleri.....	53
6.6 Araştırma Sonuçları.....	53
6.6.1 Anket katılımcıları.....	53
6.6.2 Katılımcıların yaşı.....	54
6.6.3 Katılımcıların eğitim durumu.....	55
6.6.4 Katılımcıların iş tecrübesi.....	55
6.7 Güvenirlilik Analizi.....	56
6.7.1 İlk 16 madde için analiz.....	57
6.8 Faktör Analizi.....	57
6.8.1 Birleşen matrisi.....	59
6.8.2 Sosyo – Kültürel Boyut Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	59
6.8.3 İş yaşam kalitesi ölçeğine ilişkin faktör analizi.....	61
6.9 Araştırmanın Değişkenleri.....	62
6.10 Hipotezlerin test edilmesi.....	63
<b>7. BULGU VE ÖNERİLER.....</b>	<b>69</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>73</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>78</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>85</b>

## ÇİZELGE LİSTESİ

### Sayfa

Çizelge 4.1 : Yapıcılık .....	33
Çizelge 4.2 : Organizasyonlardaki düşük ve yüksek belirsizlik arasındaki farklılıklar .....	34
Çizelge 4.3 : Maskülen/ Feminen Toplum .....	39
Çizelge 6.1 : Katılımcıların Cinsiyeti .....	54
Çizelge 6.2 : Katılımcıların Yaşı .....	54
Çizelge 6.3 : Katılımcıların Eğitim Durumu .....	55
Çizelge 6.4 : Katılımcıların İş Tecrübesi .....	55
Çizelge 6.5 : Güvenirlilik Analizi .....	57
Çizelge 6.7 : Açıklanan Toplam Varyans .....	58
Çizelge 6.8 : Birleşenler .....	59
Çizelge 6.9 : Açıklanan Toplam Varyans .....	61
Çizelge 6.10: Değişkenler .....	62
Çizelge 6.11: Sosyo-Kültürel Boyutların ve İş Yaşam Kalitesi Algısının Çoklu ve Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları .....	64
Çizelge 6.12: Sosyokültürel Boyutların ve İş Yaşam Kalitesi Algısının Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları .....	64
Çizelge 6.13: Yönetmel Pozisyonlar ve Sosyokültürel Boyutlar Arasındaki Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları .....	65
Çizelge 6.14: Yönetmel Pozisyonlar ve İş Yaşam Kalitesi Arasındaki Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları .....	66
Çizelge 6.15: Sosyo-Kültürel Boyut Kavramları İş Yaşam Kalitesi Arasındaki Korelasyon Analizinin Sonuçları .....	67



## ŞEKİL LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 6.1: Araştırma Modeli ..... 52



**SOSYO-KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN İŞ YAŞAMI KALİTESİ ÜZERİNE  
ETKİSİNİN BEYAZ YAKALI KADIN ÇALIŞAN PERSPEKTİFİNDEN  
DEĞERLENDİRİLMESİ: PERAKENDE SEKTÖRÜNDEN BİR  
ARAŞTIRMA**

**ÖZET**

Globalleşme ile beraber, iş yaşamında küresel bir dönüşüm başlamıştır. Bunun ana nedeni global ticaretin artması ve rekabetin de buna bağlı olarak hızlanmasıdır. Bu hızlı dönüşümün oluşmasına bağlı olarak tüm dünyada ve Türkiye’de kadınlar da iş hayatında aktif olarak faaliyet göstermeye başlamıştır. Kadınların çalıştığı şirketlerin daha verimli olduğu ve rekabette öne çıktığı tespit edilmiştir. Bunun yanında ise özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde kadınların iş hayatında erkeklerden geri planda kaldıkları ve iş yaşam kalitelerinin düştüğü tespit edilmiştir. Bu algı literatürde ‘cam tavan’ olarak da değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın ana amacı iş yaşamında etkili olan 3 sosyo-kültürel farklılıkların ‘belirsizlikten kaçınma’, ‘güç mesafesi’ ve ‘maskülen/feminen boyutların kadın çalışanların iş yaşamı kalitesi algılarının değerlendirilmesidir. Bu amaçla detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Literatürün incelenmesinin ardından bulguların desteklenmesi amacı ile İstanbul’da ikamet eden ve perakende sektöründe faaliyet gösteren, farklı yaşlarda ve pozisyonlarda çalışan kadın çalışanlar arasında nicel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada sosyo-kültürel boyut ölçeği ve iş yaşam kalitesi ölçekleri kullanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Sosyo-Kültürel Farklıklar, İş Yaşam Kalitesi, Kadın Çalışanlar, İş Yaşamı Algıları*

**EVALUATION OF THE EFFECTS OF SOCIO-CULTURAL DIMENSIONS  
ON QUALITY OF WORK LIFE FROM THE PERSPECTIVE OF WHITE-  
COLLAR WOMEN EMPLOYEES: A RESEARCH ON THE RETAIL  
INDUSTRY.**

**ABSTRACT**

Along with the globalization, a global transformation has started in business life. The main reasons are rapid development of global trade and the acceleration of competition between companies. Women all over the world and in Turkey has started to operate as an active business life due to this rapid transformation. It has been determined that the companies where women work are more efficient and stand out in the competition. Besides, it was determined that, especially if they remain in the background in business life of women than men in developing countries such as Turkey and fall of the quality of work life. This perception is also considered as 'glass ceiling' in the literature. The main aim of this study is to evaluate the perception of the three socio-cultural dimensions as uncertainty avoidance ', ' power distance 'and' masculine / feminine of female workers' perspective of quality of work life. For this purpose, a detailed literature review was done. After a review of the literature, a quantitative study was conducted among female employees who live in İstanbul and working in retail industry. In the study, socio-cultural dimension scale and work life quality scales were used

**Key Words:** *Socio-cultural dimensions, Quality of Work Life, Women Employees, Quality of Life Perspectives*

## 1. GİRİŞ

İş hayatında başlayan ve hızla yayılan global transformasyon süreci birçok akademisyeni ve araştırmacıyı, organizasyonlar için yararlı olabilecek konseptleri bulmaya teşvik etmiştir. İş yaşamı kalitesi çalışanların iş hayatlarındaki tatmini ve iş yaşamındaki ilişkilerini çalışanların perspektifi ve duyguları çerçevesinde inceler. Sirgy ve meslektaşları (2001) iş kalitesi yaşamının çalışanların bakış açısı göz önünde tutularak genel gelişiminin yorumlandığını vurgulamışlardır. Bu bakış açısı araştırılan organizasyonda çalışan kişilerin tatmini ve organizasyondan bekledikleri iyi değişkenlerdir. Bu değişkenler, profesyonel talepler, organizasyondan sosyal beklentiler ve iş yaşamından bekledikleri tatminle alakalı olabilmektedir. Rathi (2009), 1950 yılından beri iş yaşamı kalitesinin araştırmacılar için çok önemli bir konsept olduğunun altını çizmiştir.

Sosyo-kültürel farklılıklar Hofstede ve Trompenaars gibi araştırmacılar tarafından ortaya atılmış ve kültürler arasındaki benzerlik ve farklılıkları incelemektedir. Globe projesi çeşitli araştırmacılar tarafından geliştirilmiş ve akademisyenler tarafından 62 ülkede uygulanmıştır. Daha önceden var olan akademisyenlerin bulguları da göz önünde bulundurulmuş ve 9 ayrı sosyo-kültürel boyut göz önüne alınmıştır. Bu değişkenler aslında tamamen kurum kültürü modelleri değildir. Bu modeller, belirlenen sosyal normlar çerçevesinde farklılıkların ve benzerliklerin ölçümü için kullanılmalıdır (Yahyagil, 2011).

Temel kavramlar arasında açık bağlantılar vardır. İş yaşamının kalitesinin sosyo-kültürel boyutlarla ilişkili olduğu ve bu ilişki hakkında çeşitli araştırmalar yapıldığı açıktır. Hofstede (1991) tarafından yürütülen, benzersiz dini, tarihsel ve ırk kimlikleri nedeniyle kendine özgü bir kültüre sahip bir İslam cemaati olan İran hakkında yapılan bir araştırmaya göre Hofstede'nin kültürel boyutlarından bakıldığında, İran, 'belirsizlikten kaçınma' ve 'güç mesafesi' konularında yüksek puanlar aldı. Yüksek güç mesafesi ve yüksek belirsizlikten kaçınmayı sağlayan bir topluluk, hiyerarşik ve mekanik yapıları, merkezi karar vermeyi, açık ve net

kural ve düzenlemeleri tercih etmeyi, her koşul için üstlerine yüksek saygı ve bağımlılığı ortaya çıkarır. Bu gibi bir kültürde yöneticiler işin güçlendirilmesine ve yetkilendirilmesine izin vermez ve işçiler zorunlu olarak sorumlulukları üstlenemez ve isteksiz olurlar.

Kolektivizm çerçevesinde değerlendirilen kültürlerde bireyselliğe verilen değer yüksektir ve bu kültürlerde kişisel gelişim ve başarıların önemi vurgulanmaktadır. Kişilere veya yakınlarına önem verilmektedir. İnsanlar arasındaki bağlar iyi kurulmuş ve kısıtlayıcı değildir. İş ortamı buna göre bireysel ilerleme ve bireyleri tanıma amacı etrafında döner. Diğer yandan kolektivist kültürler, 'tartışmasız bir sadakat' ile daha büyük gruplarla bütünleşmeyi vurgular. Meslektaşlarla böyle bir sosyal ilişki çerçevesinde, iş güvenliği ve dostane bir atmosfer, tanıma, meydan okuma ve ilerlemeden (National Cultures Dimensions, n.d.) daha önemlidir.

Çalışmada kaynak taramasındaki bulguları desteklemek amacı ile yapılan saha araştırmasının bulguları değerlendirilecektir. Bu bölümde kadın istihdamının en yoğun olduğu alanlardan biri olan perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren kadınlar üzerinde Yoo ve arkadaşları tarafından geliştirilen Hofstede'nin 5 boyutlu 26 soruluk sosyo-kültürel ölçeği ve Sirgy ve arkadaşları tarafından geliştirilen 16 soruluk iş yaşamı kalitesi ölçeği uygulanacaktır. Bu bulguların sonuçları kaynak taraması sonucunda oluşturulan hipotezler çerçevesinde değerlendirilecektir.

Bu bağlamda, bu çalışmada tüm bu kavramların beyaz yakalı kadın çalışan tarafından değerlendirilmesi yapılacak ve perakende sektöründen bir örnek verilecektir.

Araştırma, organizasyon yapısında kaçınılmaz etkilere sahip olan sosyo-kültürel boyutların iş yaşam kalitesi üzerindeki etkilerinin beyaz yakalı kadın perspektifinden incelenmesini hedeflemektedir. Araştırma aşağıdaki sorulara cevap vererek perakende sektöründe sosyo-kültürel farklılıkların iş yaşamı kalitesine etkisini kadın perspektifinden değerlendirecektir.

İş yaşamı kalitesi ve sosyo-kültürel farklılıkların arasında bulunan ilişkinin esası nedir? Güç mesafesi (gücün farklılıkları), belirsizliğin önlenmesi, erkeksilik/kadınsılık kavramlarının doğasındaki ilişki nedir ve bu 3'nün

arasında bulunan ilişkinin açıklanmasına istinaden iş yaşamı kalitesi ve kadın çalışan tarafından algısı nasıldır?



## 2. PERAKENDE SEKTÖRÜ VE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE KADIN İŞ GÜCÜ

### 2.1 Perakendecilik Kavramı

Tüketime hazır ürünlerin satın alınarak son tüketiciye ulaştırma aşamasına gelmesine perakendecilik adı verilir. Toptancılardan farklı olarak perakendeciler son tüketicilerle olabildiğinde yakın temasta hareket ederler (Arpaci, vd., 1992). Perakende firmalar üreticiler ve son tüketiciler arasında köprü görevi gören firmalardır. Bununla beraber, perakende firmaları risk taşır, kredi düzenlemeleri yapar ve uygun ürünleri parçalara bölerler (Cemalcılar, 1998).

Perakende firmaları ilk üretici ile temas ederek, son tüketiciye götürecekleri ürünleri onların için seçerler. Üretici ve son tüketici arasında köprü gibi hareket ederek, tüketicilere sahip olmaları gereken bilgiler konusunda yardımcı olarak, satış sonrasında da destek sağlarlar (London Economics, 1997).

Hizmet ve ürünlerin ilk üreticiden son tüketiciye satılmasını kapsayan tüm iş faaliyetlerine perakendecilik denir (Berman ve Evans, 2004).

Tüketicilere bireysel ve ailevi ihtiyaçlarını karşılamak için sunulan tüm faaliyetleri ve bu faaliyetlerin idare edilmesi sürecini kapsar (Levy ve Weitz, 2004).

Perakendecilerin yerine getirdiği faaliyetleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Berman ve Evans, 2004).

- Ürünleri ve hizmetleri çeşitli bir biçimde sunma
- Ürünleri toptan sunmaktansa küçük miktarlara bölerek sunmak
- Envanter yönetimi
- Hizmet sunmak

Üretici ile tüketici arasında malların naklini sağlayan aracılık faaliyetlerine perakendecilik adı verilmektedir. Ürünlerin tüketiciye pazarlanması ile ilgili

tüm eylemler perakendeciliğin kapsamına girmektedir. Günümüzde tüketicilerin bilinçlenmesi, tüketim alışkanlıklarının ve faaliyetlerinin değişmesi, yaşamın renklenmesi ve tüketicilerin bilgilenmesi perakendecilikte yaşanan gelişmelere bağlı olarak gerçekleşmektedir ( Yıldırım ve Kurtuluş, 2008).

Günümüzde globalleşmeye de bağlı olarak perakende sektöründe büyük bir rekabet yaşanmaktadır. Birçok perakende firması benzer fiyatlarda benzer ürünleri benzer lokasyonda sunmaktadır. Bu yüzden de firmaların çalışanları, çalışanların müşteriye sunduğu hizmet ve yarattıkları farklılıklar önem kazanmaktadır. Buna bağlı olarak çalışanların işlerine bağlı olması, işlerini sevmeleri ve iş yaşam kaliteleri de önem arz etmektedir (Yıldırım ve Kurtuluş, 2008).

Mal ve hizmetlerin ticari bir amaçla kullanmama veya tekrar satmama ve kişisel, ailesel gereksinimleri için kullanmamaları koşuluyla, doğrudan doğruya nihai tüketiciye pazarlanması ile ilgili yapılan tüm faaliyetler perakende olarak tanımlanmıştır (Tek, 1999).

Türkiye’de kentleşmenin hızlı bir biçimde artması ile beraber, bireylerin tüketim alışkanlıkları da değişmeye başlamıştır. Bu yüzden de perakende sektörü hızlı bir gelişme göstermiştir (Yılmaz ve Altunışık, 2003). Yeni büyüme ile beraber, müşteri açısından birçok gelişme yaşanırken aynı zamanda müşteriler bilinçlenmiştir. Bu yüzden de küçük işletmeler ve mahalle arasında yer bakkal konspti de yok olmaya başlamıştır. Birçok kişi için perakende sektörü önemli bir istihdam alanı haline gelmiştir (Ünlü, 2003).

Türkiye İstatistik Kurumu’nun yürüttüğü bir çalışmaya göre sektörün bir muammadan öteye gitmediği tespit edilmiştir. Sektörde ortalama firma yaşının yaklaşık 17 olduğu tespit edilmiştir. Ortalama yaşı en yüksek perakende firmalarının ise kitap ve eğlence perakendecileri olduğu tespit edilmiştir. Bu firmalar da 1927 yılında kurulan Remzi Kitapevi ve İnkılap Kitap Evleridir. Faaliyet yılı açısından bakıldığında ise 2. Sırada ortalama 21 yıl ile aksesuar firmalarının yer aldığı görülmektedir. En geç firmalar ortalama 9 yıl ile kişisel bakım ürünü satan perakende firmalarıdır. Giyim perakendecileri ve marketler ise ortalama 15 yıldır faaliyet gösteren perakende firmalarıdır.



## 2.2 Dünyada ve Türkiye’de Perakende Sektörü

Çalışmamızın bu kısmında da Dünyada ve Türkiye’de perakende ve perakende sektörü hakkında bilgi verilmektedir.

### 2.2.1 Perakendeciliğın tarihsel gelişimi

Perakendecilik 19.yy 2.yarisından itibaren gelişmeye başlamıştır. O devirde devrin karakteristik özelliği ile de bağlantılı olarak, büyük miktarda ürünlerin düşük fiyata satılması perakendecilik olarak adlandırılmaktaydı. Zincir mağazaların 20.yy’da ortaya çıkması 1860’lı yıllardaki kooperatifçilik hareketleri ile bağlantılıdır (Arasta, 1999). 1870’li yıllarda ise tüm dünyada büyük ölçekli mağazalar ortaya çıkmıştır. İlk büyük perakende mağazası 1852’de Fransa’da açılmıştır. Bununla beraber, perakende mağazalar gelişimini ABD’de tamamlamıştır (Demirci, 2000)

Kadınların  alışma hayatına girmesi, köyden kente gücün artması ve çekirdek aile yapısının yaygınlaşması ile beraber, Avrupa’nın birçok ülkesinde insanların tüketim alışkanlıkları ve satın alma şekilleri de değişmiştir. Buna bağlı olarak ise arabulucu yerlerin ve perakende firmalarının da yapısında hızlı bir değişim yaşanmaya başlamıştır. Avrupa’da bulunan perakende mağazalar 20-30 sene gibi bir süre içerisinde hızlı bir gelişme göstermiştir. Hiper market zincirleri Avrupa’da 1965 yıllarında faaliyet göstermeye başlamışlardır. 1980’li yıllara geldiğinde gıda taleplerinde büyük bir artış olmuş ve perakendecilik 15 yılda olgunluk seviyesine ulaşmıştır (Bocutoğlu ve Atasoy, 2005).

ABD’de ise 1930 -1950 yıllarında perakendecilikte hızlı bir gelişim yaşanmıştır. ABD’de müşteriler çok d kkanlı mağazaları park sorunu, eskimeye başlamaları, taleplerini karşılamamaları nedeni ile tercih etmemeye başlamışlardır bu yüzden de şehir dışında bulunan ve daha konforlu olan mağazaları tercih ettikleri görülmüştür. Avrupa’nın aksine ABD’de perakende hizmeti sunan mağazalar hipermarket yapısına geçmemiş ürün konusunda daha uzmanlaşmış büyük perakendecilerden satın alma yaparak müşteriye ulaşmışlardır (Arasta, 1999).

### 2.2.2 Dünya perakendeciliğinin gelişimi ve yapısı

Perakende sektörü sürekli değişen ve gelişen bir yapıya sahiptir ancak bu değişim sektörün bulunduğu pazara ve ekonomiye göre değişkenlik gösterir. Bu farklılıkların sebeplerini aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Levy ve Waitz, 2004).

- Politik ve Sosyal Hedeflerin Farklılaşması: Örneğin, Hindistan ve Çin’de işsizliğin sebep olduğu zararların önüne geçmek için küçük işletmeler korunmaktadır. Bununla beraber Avrupa’daki ana amaç çevrenin ve şehir merkezlerinin korunmasıdır.
- Coğrafi Nedenler: Nüfus yoğunluğuna bağlı olarak sektördeki büyük ve küçük perakendecilerin bulunması etkilenmektedir.
- Pazar Büyüklüğü: Pazarın büyük olması ve ekonominin gelişmiş olması büyük ölçekli işletmeleri desteklemektedir.

2007 yılında Deloitte tarafından yapılan bir araştırmaya göre, dünyada en büyük perakende devlerinin cirosu 3 Trilyon dolardan fazla olarak belirlenmiştir. Bu ciroya bağlı olarak söylenebilir ki perakende sektörü dünya ekonomisinin bel kemiğini oluşturan en önemli sektörler arasındadır (Deloitte Global Powers of Retailing, 2006).

Amerikan devi Wal-Mart perakende sektöründe pastanın en büyük dilimine sahip şirkettir. Bununla birlikte Avrupa’da ortaya çıkan şirketlerin de dünya ekonomisinde önemli bir yere sahip olduğu, önemli satın almalar ve şirket birleşmeleri yaşandığı görülmektedir. Avrupa’da perakende sektörü 1965 yılında pazara girmeye başlayan hipermarketler ile büyümeye başlamıştır. Avrupa’da perakende sektöründe 20 yıl içinde büyük bir gelişme yaşanmış ve perakende sektörü 20 yıl içinde olgunlaşma dönemine girmiştir. Bu büyüme ivmesi ülkelere ve ekonomik gelişmişliklerine göre farklılıklar göstermektedir. İtalya büyüme grafiğinde baştayken, İspanya büyüme, Fransa, Almanya, İngiltere, Hollanda ve Belçika ise olgunluk aşamasındadır (Güllü, 2005).

### 2.2.3 Türkiye’de perakendeciliğinin yıllara göre gelişimi ve yapısı

Osmanlı Devleti’nde perakende işletmeleri Gayri-Müslüm halk tarafından işletilmekteydi. Cumhuriyet Döneminde ise gıda dağıtım rolünde devletin etkisi

görölmeye başlamıştır (Tek, 1999). Osmanlı döneminde bakkal ve benzeri işletmelerin varlığı Kapalıçarşı gibi günümüzdeki alışveriş merkezine benzer oluşumlar ile sınırlıydı (Arıkbay, 1996).

Perakende sektörünün geliştirilmesi amacı ile cumhuriyetin kuruluş döneminde uygulanan politikalar fazla başarılı olmamıştır. Cumhuriyet Dönemi'nin başlarında mahalle tarzı bakkallardan ve yine mahallelerde kurulan pazarlardan alışveriş yapılmaktaydı (Arıkbay, 1996). Perakendeciliğin Türkiye'de gelişimi 19.yy'da Avrupa'nın etkisi ile beraber, İstanbul'un Beyoğlu bölgesinde pasajlar ve bonmarşeler ile gelişmeye başlamıştır. Tanzim mağaza kurma ve satış yapma yetkisi 1930 yılında belediyelere verilmiştir. 1936 yılında düzenlenen bir kanun ile fiyatlara devlet kontrolü getirilmiş ve fiyatların aşağıda tutulması için çaba gösterilmeye başlanmıştır (Arıkbay, 1996).

1946 yılında liranın değeri düşüktü bu yüzden de devlet refah seviyesini arttırmaya yönelik çalışmalara ağırlık vermekteydi. 1950 yılında ise sermaye-dağıtım yetersizliği ve üretim düşüklüğü mevcuttu. Sümerbank şehirlerde de kıtlık görünmesi ile beraber bu dönemde ilk zincir mağaza girişimini yapmıştır. Migros'un kurucusu olan Dutwiller 1950 yılında İstanbul valisi ve o dönemin Belediye Başkanı tarafından İstanbul'a getirilmiştir. Migros 1954 yılında %51 oranında İsviçre Migros'un sahipliğinde, %49 oranında İstanbul Belediyesi, Toprak Mahsulleri Ofisi ve Et ve Balık Kurumu'nun ortaklığında kurulmuştur. Gima ise 18 Eylül 1956'da kurulmuştur. Migros 1975 yılında İsviçre'nin hisselerini Koç Grubuna satması ile beraber tamamen yerli bir şirket haline gelmiştir. Özel sektör yatırımlarında büyük artışlar 1970'li yılların başında artış göstermiştir. 1966 yılında kooperatif sayısı 327 olarak açıklanırken, 1970 yılında bu 445'e yükselmiştir (Bocutoğlu ve Atasoy, 2005).

1970'li yılların sonunda dağıtım yollarında yapılan yenileme çalışmaları yapılan önemli çalışmalarından birisidir. Bu yenilenme ile beraber, gıda toptancılarında sabun, deterjan ve yağ gibi ürünler satılmaya başlanmıştır. Bir diğer önemli çalışma ise perakendeciliğin ihtisaslaşmış birimlere ayrılmış olmasıdır. Bakkalarda gıda ürünlerinin yanı sıra parfümeri, ilaç, kırtasiye gibi ürünler satılmaya başlanmıştır (Erdoğan, 2003).

Ürün çeşitliliğinin 1980'li yıllarda artması ile beraber, talep tarafında da değişimler yaşanmıştır. İthalat 1980'lerde yaygınlaşmıştır bu yüzden de devlet

tarafından işletilen mağazalar itibarını kaybetmiştir. Bunun yanında yabancı girişimler ve yabancı ürünler daha çok tercih edilmeye başlamıştır. Bu dönem perakende zincir mağazalarının da arttığı bir dönem olmuştur. 1985 yılından sonra büyük alışveriş merkezlerinin ve büyük mağazaların kurulması desteklenmiştir. 1980'li yıllarda başlayan liberalleşme politikalarının perakende sektöründe uygulanmaya başlaması 1990'lı yılları bulmuştur. 1990'lı yıllarda Avrupa'da ortak pazara geçilmesi ile beraber, uluslararası perakendeciler Türkiye pazarına girmiştir. 1988'de Metro, 1992'de Continent, 1991'de Carrefour Türkiye pazarına girmiştir. Bu gelişmelerle beraber, Türk perakende sektöründe önemli hareketlenmeler yaşanmıştır. 1997 yılı itibari ile hipermarket ve süpermarket pazar payı %16'ya yükselmiştir (Erdoğan, 2003).

2001 yılında ekonomik krizin yaşanması ile beraber, perakende sektörü kendisini yeniden şekillendirmiştir. Bu dönemde perakende sektöründe birçok satın alma ve birleşme yaşanmıştır. Continent ve CarrefourSA bu dönemde birleşmiştir. 2001 yılında Kipa İngiliz Perakende devi Tesco ile birleşmiştir. 2005 yılında Sabancı Grubunun zincir mağazası olan CarrefourSA Endi'nin %56 hissesini Gima'nın ise %60,18'ni satın almıştır. BİM ise yine aynı yılda hisselerinin %45,1'ni halka arz etmiştir. 2006 yılında Doğu Grubu'na ait olan Tansaş Migros tarafından satın alınmıştır. Merkezi İstanbul'da yer alan Kiler ise Ankara'nın yerel marketi olan Canerler'i satın alarak büyüme sinyalleri vermiştir (Arasta, 2006).

2005 yılında Migros sektörün en büyük zincir mağazası olmakla beraber, cirosunu da en çok arttıran firma olmuştur. Migros'u ciro büyüklüğü bakımından Metro, CarrefourSA ve BİM izlemiştir (Ekonomist, 2006).

Türk Perakendecilik sektörünü etkileyen 5 temel etmen tarihsel ve çevresel çerçevede aşağıdaki şekillerde ifade edilmiştir (Özcan, 1997);

- Birçok ürün bulunduran dükkanlardan, bazı ürünlerde uzmanlaşmış satış mağazalarına geçiş süreci
- 1980'lerde uygulanan liberal politikalar ve ekonomik gelişmelerin iç piyasaya yabancı mal ve hizmet girişi yaşanması ile beraber yabancı yatırımların önün açılması.

- Çağdaş yönetimin ve teknolojinin gelişmesinin ulaşılabilirliği kolaylaştırması ile beraber, büyük ölçekli perakendecilerin çalışmalarının hızlanması ve büyümelerinin kolaylaşması.
- Uluslararası perakende firmalarının Türkiye pazarına giriş yapması ile beraber, birçok ticari uygulamanın Türkiye’de de uygulanmaya başlaması.
- Gelirin artmasına ve batıya dönük çağdaş etkilerin artması ile beraber, orta sınıfın ve üst sınıfın tüketim alışkanlıklarının değişmesi

### **2.3 Perakendeci Kuruluşların Sınıflandırılması**

Bugüne kadar yapılan araştırmalarda perakendecilik çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır. Perakende firmaları satılan mal türüne, mülkiyet durumuna, uyguladıkları satış yöntemleri ve örgütsel yapı olmak üzere 4 grupta değerlendirilmiştir. Süreç içerisinde tüketim alışkanlıklarına, kültürel ve sosyal yapıya, teknolojik gelişmeler ve demografik etmenler gibi nedenler dolayısıyla perakende sektöründe değişim yaşanmıştır.

#### **2.3.1 Mülkiyet durumuna göre perakendeci kuruluşlar**

Mülkiyet durumuna göre perakendeci kuruluşlar birleşik perakendeciler, tüketici kooperatifleri, zincir mağazalar, imalatçının satış mağazaları, bağımsız mağazalar olmak üzere gruplara ayrılmaktadır.

##### **2.3.1.1 Bağımsız mağazalar**

Bağımsız mağazalar tek bir satış noktasına sahip perakendecilerdir (Tek ve Orel, 2006). Bu tür işletmelerde işletmenin sahibi tek bir şahıs ya da birkaç ortaktır. Mağaza sahipliği ne üreticiye ne de tüketiciye aittir. Örnek olarak bakkallar ve manavlar gösterilebilir (Varinli, 2005). Bu tür perakendecilerde işin başında mağaza ya da dükkan sahibi bulunmakta ve son tüketici ile direk iletişime geçmektedir (Levy ve Weitz, 2004).

##### **2.3.1.2 İmalatçının satış mağazaları**

Üretim yapan kişiler perakende mağaza açmak amacı ile ticari faaliyetlerde bulunabilirler. Bu durumda kontrol tamamı ile üretim yapan işletmelerdedir. İstikbal ve Kelebek Mobilya bu tür kuruluşlara örnek olarak gösterilebilir. Ürettiği ürünü tüketiciye satma ve dikey büyüme fırsatı yakalayan firmanın

perakende mağazalar zinciri açması şeklinde ifade edilen mağaza türüdür (Varinli, 2005).

### **2.3.1.3 Zincir mağazalar**

Küçük perakende mağazalara tehdit olarak tanımlanan zincir mağazalar büyük ölçekli olmaları sebebi ile ölçek ekonomileri oluşturarak ürünleri daha ekonomik satmaktadırlar bu durumda zincir mağazalara küçük perakende mağazalara göre daha büyük bir güç katmaktadır (Levy ve Waitz, 2004). Bu tür mağazalar 2 veya daha çok perakende kuruluşun bir çatı altında toplandığı ve benzer mal ve hizmetlerin satıldığı perakende kuruluşlardır. Bir işletmenin zincir mağaza olarak tanımlanabilmesi için birden fazla işletmenin bir kuruluşa ait olması gerekmektedir (Kotler ve Armstrong, 1989).

### **2.3.1.4 Birleşik perakendeciler**

Birleşik perakendeciler perakendecinin veya toptancının mali özerkliğine dokunmaz. Birleşik perakendeciler perakendeci kooperatifler ve gönüllü perakendeciler olmak üzere iki başlık altında incelenir. Gönüllü perakendeciler bir toptancı liderliğinde birleşerek gönüllü faaliyetlerde bulunurlar. Çok sayıda perakendecinin sahipliği altında faaliyette bulunan toptancılara perakendeci kooperatifler adı verilmektedir. Bu oluşumun ana amacı modern büyük perakendecilerle mücadele etmek ve ortak alımları örgütlemektir (Tek, 1999).

### **2.3.1.5 Tüketici kooperatifleri**

Sahipleri tüketiciler olan bir müdür tarafından yönetilen kurumlardır. Son tüketicinin fayda elde etmesi amacı ile yola çıkmış ve bu bağlamda faaliyet gösteren pazarlama kuruluşlarıdır. Tüketici kooperatifleri olarak kurulan bu kuruluşlar aracı kuruluşları dışarıda bırakmak ve üreticiden direk olarak ürünleri tedarik etme amacı ile hareket ederler. Böylelikle ürünler daha ucuza alınıp satılabilir (Varinli, 2005).

### **2.3.2 Satılan ürün tipine göre perakendeci kuruluşlar**

Perakendeci kuruluşlar, sattıkları ürün tipine göre ürün çeşitlendirme ve çeşit mağazaları olarak ikiye ayrılır (Aydın, 2007).

### **2.3.2.1 Çeşit mağazaları**

Bir departmanda bulunan farklı ürün kategorisindeki çeşitleri gösterir. Belli bir ürün kategorisinde satış yapan mağazalar çeşit mağazalardır.

### **2.3.2.2 Ürün çeşitlendirme (asorti) mağazaları**

İş yeri ya da satıcının satış için önerdiği tüm ürünleri mağazasında satmak için sergilediği perakende mağazaları bu tür mağazalardır. Bu tür mağazalar müşterilerin istediği tüm ürünleri müşterilere sunan işletmelerdir. Mobilya, beyaz eşya, tekstil, gıda gibi birçok ürün bu mağazalarda bulunur (Boran, 2007).

### **2.3.3 Örgütsel yapı ve uyguladıkları yöntemlere göre perakendeci kuruluşlar**

Uyguladıkları yöntemler ve örgütsel yapılarına göre perakendeci kuruluşlar geleneksel ve modern perakende kuruluşları olmak üzere 2 grupta tanımlanmaktadır (Boran, 2007).

#### **2.3.3.1 Geleneksel perakendeciler**

Yıllar öncesinden bugüne kadar uzanan klasik perakende anlayışı olarak tanımlanmaktadır. Pazar esnafı, bakkallar, küçük esnaflar bu gruba dahildir. Organize perakende tarzı ile çalışan kurumsal olmayan işletmelerdir. Verimlilik açısından bakıldığında modern perakendecilere göre daha düşük bir verimlilikle çalışmaktadırlar bu yüzden de daha düşük bir ekonomiye sahip işletmelerdir (Boran, 2007).

#### **2.3.3.2 Modern perakendeciler**

Kurumsallaşmış, zincirlemesini tamamlamış ve kayıt içi ekonomiye dahil olmuş işletmelerdir. Modern perakendelerin Türk Perakende Sektörüne sağlamış olduğu en önemli katma değer ekonomiye sağlamış olduğu artı etkilerdir. Modern perakende kuruluşları 300.000 kişiye iş imkanı sağlamaktadır. Bununla beraber, çalışanlarına eğitim, uzmanlaşma gibi olanaklar da sunmaktadır. Böylelikle çalışanlarına farklı alanlarda da istihdam sağlamaktadır (TOBB, 2012).

## **2.4 Perakende Sektöründe İnsan Kaynakları**

İnsan kaynakları perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için önemli bir yere sahiptir. Bunun ana nedeni ise satış yapan elemanların müşteri ile doğrudan temas kurması sebebi ile işe alımda doğru personelin seçilmesinin çok önemli olmasıdır. Bu yüzden de perakende sektöründe çalışacak elemanların seçiminde müşterilerin isteklerini anlayacak ve rekabet şartlarını en iyi şekilde hissedecek iş görenlerin işe alınması çok önemlidir. İnsan kaynaklarına yeterince önem vermeyen perakende sektöründe faaliyet gösteren ya da göstermeyen tüm işletmeler reklam kampanyaları ve pazarlama faaliyetleri ile sadece kısa dönemli başarılar elde edeceklerdir. Bu yüzden de perakende sektöründe önem arz eden insan kaynakları faaliyetlerinin en önemlisi personel tercih etme kriterlerinin iyi yapılmasıdır (Koca, 2010).

İşe alımlarımda mağaza ve genel merkez çalışanlarının tercih edilmesinin sonrasında işletmenin amaçlarının personele iyi aktarılması ve bu yönde çalışanlara eğitim verilmesi işletmenin başarısı açısından çok kritiktir. İş yeri örgütlenmesi ve perakende sektörlerde verimliliğin artması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden de işletmelerin görev ve sorumlulukları personele iyi aktarılması ve fonksiyon ayrımını iyi yapması gerekmektedir (Tek ve Özgül, 2005).

### **2.4.1 Perakende sektöründe iş imkanları**

2012 yılında yayınlanan Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği raporuna göre perakende sektörü son 11 yılda hızlı ve istikrarlı bir şekilde gelişme göstermiş, ülkemizin de gelişmesine destekleyici bir büyüme göstermiştir. Perakende sektörü;

- İşsizlikle mücadelede önemli bir rol oynamıştır.
- Enflasyon oranlarının düşmesine katkı sağlamıştır.
- İç piyasanın canlanmasında önemli bir rol oynamıştır.
- Global ve mali krizlerin atlatılmasına destek olmuştur.
- Yatırımların sürekliliğini sağlamıştır.
- Yabancı yatırımlar için cazibe merkezi olmuştur.
- Yaratıcılık, teknoloji ve yeniliğin öncüsü olmuştur.



Bu açıdan bakıldığında perakende sektörünün genç nüfusa önemli bir iş alanı yaratacağı ve iyi bir yaşam kalitesi sunacağı ön görülmektedir. Perakende sektörü özellikle yeni mezun olmuş ve iş hayatına atılacak kişilere birçok iş imkanı sağlamaktadır. Sektörün bu gençlere en önemli faydası ciddi bir eğitim sunması ve kısa sürede meslek sahibi olmalarını sağlamalarıdır. Tüm işletmelerde olduğu gibi perakende sektöründe de başarının altında yatan ana etmen insan gücü diğer bir deyişle entelektüel sermayedir. Çağımızda teknolojinin de gelişmesine bağlı olarak bireylerin psikolojik ve sosyal yapısında önemli değişimler yaşanmıştır. Bu yüzden de bireylerin tutumlarına, niteliklerine, tutum ve davranışlarına yeni boyutlar eklenmiştir. Bireyler çalıştıkları kurumu artık sadece para kazandıkları bir yer olarak değil psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını, beklentilerini karşılayacakları bir yer olarak görmeye başlamışlardır. Günümüzde rekabet koşulları çeşitlenmiş, insan kaynakları da daha karmaşık bir hal almıştır. Bu yüzden de üst düzey yöneticiler dahil tüm çalışanlar büyük baskı altındadır. Teknolojik gelişmelerle beraber, yöneticiler de insani anı bitirme tehlikesi ile karşı karşıya kalmıştır. Bu durum, yöneticilerin duygusal, ruhsal ve bedensel sağlıklarını tehdit ettiği gibi çalışanların da iş yaşam kalitelerini ve psikolojik iyi oluşlarını tehdit etmektedir. Bunun ana nedeni çarpıcı bir biçimde değişen iş dünyasında yüksek performans gösterilmesi her zamankinden önemli bir hale gelmiştir (Gülfidan, 2008). İşini severek yapan ve iş tatmini yüksek çalışan demek, kaliteli iş gücü, kaliteli ürün ve daha mutlu müşteriler demektir. Herkesin sandığı gibi dolgun bir maaş her zaman yeterli değildir. Herkesin ana çalışma sebebi para olsa da tek başına maaş iş memnuniyeti ve performans için yeterli değildir. Perakende sektöründe 2008 yılında 1292 kişi ile yapılan bir araştırma sonucunda çalışanlara ‘kurumunuza yürekte bağlı bir çalışan olmanız için kurumunuz size ne sunmalı?’ sorusu sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaplar ise önem sırasına göre aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- Kariyer imkanı
- Gelişim imkanı
- Maaşın tatmin edici olması

Görüldüğü üzere çalışanlar kariyer ve gelişim imkanına daha fazla önem vermektedir. Maaş öncelikli belirleyici değildir. Bununla beraber, işten ayrılma

nedenleri içinde de en önemli etken gelişim imkanı olmuştur (Baltaş, 2009). Son yıllarda araştırmacılar özellikle çalışan memnuniyeti ve çalışma yaşam kaliteleri kavramlarına büyük önem vermeye başlamışlardır. Örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, çalışma psikolojisi ve yönetim organizasyon gibi birçok farklı bilim dalında görev alan araştırmacılar, çalışan memnuniyeti ve iş yaşam kalitesi üzerine araştırmalar yapmışlardır. İşinden memnun ve iş yaşamında tatmin olan çalışan yüksek bir memnuniyetle çalışarak iş yerine sadık olacak ve bu da yüksek müşteri memnuniyetini beraberinde getirecektir. İnsanları motive etmek ve memnun etmek yöneticiler için çok zor bir kavramlardır. Yöneticilerin baskı ve ikna etme gibi yöntemleri özellikle Y kuşağından işe yaramamakla beraber, onları işten de soğutmaktadır. Bu yüzden de yöneticilerin ikna edici ve lider ruhlu olması gerekmektedir (Gürüz ve Yaylacı, 2009).

## **2.5 Perakende Sektöründe Kadın İş Gücü**

Organize perakende sektörü her yıl Türkiye ekonomisinin 2.5 katı oranında büyüme göstererek dinamiklerini korumaktadır. Özellikle her yıl kadın ve gençlere istihdam sağlayarak sosyoekonomik özelliğe sahip bir istihdam sağlamaktadır. Özellikle Anadolu'da sosyal yaşama ve kadın istihdamına önemli katkılar sağlamaktadır ( [www.pwc.com.tr](http://www.pwc.com.tr), 2018).

Geçmişte erkeklerin yönetici olduğu bir iş dünyası bulunmaktaydı. Bu durum günümüzde değişerek kadınların da yönetici seviyesine yükseldiği bir iş dünyası şekline bürünmüştür. Günümüzde kadınların maaşları erkekler gibi yüksek, eğitimleri en az erkekler kadar iyi ve yönetici olma ve bir işte çalışma olasılığı en az erkekler kadar yüksektir. Bu durum tüm sektörlerde olduğu gibi perakende sektöründe de yaygın görülmeye başlamıştır (Gürüz ve Yaylacı, 2009).

Türkiye'de perakende sektörü yeni ortaya çıkmış bir sektör değildir. Perakende sektörünün Türkiye'de ortaya çıkması 1970 yılına dayanmaktadır ancak sektörün asıl büyümesi 1990 yılının başlarında başlamıştır. Günümüzde faaliyet gösteren firmaların %40'ı 1990 yılında kurulmuştur. 2000'li yılların daha henüz yarısı geçtiği halde yeni milenyumda açılan firmalar tüm perakendecilerin yüzde 25,7'sini oluşturmaktadır. 1990'lı yıllarda tüm dünyada da perakende sektörü gelime göstermiştir. 2000'li yıllarda yaşanan kriz sektörü olumsuz

etkilese de krizin atlatılması ile sektör hızlı bir gelişme göstermiştir (www.assets.kpmg.com)

Perakende sektöründe çalışanların %41'ni kadınlar oluşturmaktadır. Bu oran neredeyse sektör çalışanlarının yarısı olmasına rağmen perakende sektöründeki yöneticilerin sadece %10'nu kadınlar oluşturmaktadır. Perakende sektörünün Türkiye'de yeni gelişiyor olmasından dolayı sektörle ilgili derli toplu bilgiye ulaşmak zordur. Sektörün profilinin doğru bir biçimde analiz edilmesini sağlayacak çalışmalar birkaç tane ile sınırlıdır (Şahin, 2017).

Towers Watson tarafından 2017'de yapılan bir araştırmaya göre Türkiye'de en çok kadın yöneticinin yer aldığı sektörlerden biri perakende sektörüdür. Perakende sektöründeki kadın yönetici oranı %42 seviyesindedir. Perakende sektörünü %41 ile ilaç ve sağlık sektörü, %39 ile hızlı tüketim sektörü takip etmektedir. Ağır sanayi ve otomotiv gibi sektörlerde ise kadın yönetici oranları %4-%7 oranında farklılaşmaktadır (www.retailturkiye.com).

Türkiye'de en yüksek kadın çalışan ve yöneticiye sahip 10 sektör aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

Perakende sektörü (%42)

İlaç ve sağlık sektörü (%41)

Hızlı tüketim sektörü (%39)

Sigorta Sektörü (%37)

BT ve telekomünikasyon sektörü (%29)

Holding Merkezleri (%26)

Holding merkezleri (%26)

Kimya sanayi (%26)

Lojistik sektörü (%24)

Profesyonel hizmetler (%23)

Ambalaj (%21).

Perakende sektöründe iş gücüne katılım oranlarında önemli artışlar görülmektedir. 2007 yılında perakende sektöründe iş gücüne katılım oranı

%23,6 iken, 2014 yılında bu oran %30,3'e yükselmiştir. Ek çalışan etkisinin 2008 yılından itibaren gözlemlenen artışta sınırlı bir paya sahip olduğu tespit edilmiştir, 2011 yılında ise ek çalışan oranı gücünü yitirmiştir. Bu durumun kadınların iş gücüne olan katılımında etkili olduğu varsayılmaktadır. Kadınların eğitim seviyelerinin artması, evlilik ve doğumlarını daha geç yaşlara ertelemeleri bu artışta etkili olmuştur. İstihdamın güçlü bir şekilde artması ise kadınların da istihdam oranı artmıştır. 2013 yılında kadın istihdamı 2012 yılına göre neredeyse bir puan artarak %27,1'e yükselmiştir. 2014 Haziran da ise bu oran %27,6'ya yükselmiştir. Kadın çalışan sayısı en çok hizmet sektöründe artış göstermiştir. Eğitim bu oranların artmasındaki en önemli belirleyicidir. Kadınların daha eğitilmiş olması iş gücüne katılım oranlarını arttırmıştır. 2015 Ağustos ayında yapılan bir araştırma sonucunda eğitim düzeyi düşük kadınların iş gücüne katılım oranlarının yaklaşık %17 olduğu tespit edilirken, eğitim düzeyi yüksek kadınların iş gücüne katılım oranlarının yaklaşık %70 olduğu tespit edilmiştir. Kadın çalışanların yaklaşık %42'nin perakende sektöründe çalıştığı tespit edilmiştir. Gerek yarı zamanlı, gerekse kadın çalışan oranları bakımından perakende sektörü, dünya çapında sigorta ve bankacılık sektörlerinden sonra çok çeşitli çalışan grubu barındıran 3.sektör olarak tespit edilmiştir (www.pwc.com.tr, 2018).

### 3. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ

#### 3.1 Çalışma Yaşam Kalitesi Kavramı

Birçok farklı araştırmacı iş yaşamı kalitesinin tanımı için birbirinden farklı ve önem arz eden tanımlarda bulunmuşlardır. İş yaşamı kalitesi ile ilgili olarak ilk tanımlamalar 1959 ve 1972 yılları arasında başlamıştır. İş yaşamı kalitesi bir değişken ya da bir sonuç olarak tanımlanmıştır. Birçok araştırmacı iş yaşamı kalitesini çalışanın iş yaşamına reaksiyonu ya da bireylerin iş tecrübelerinden çıkardıkları sonuçları çerçevesinde araştırmışlardır.

Nadler ve Lawyer (1983) iş yaşamı kalitesini bireyleri, iş hayatlarını ve organizasyonları kapsayan bir düşünce tarzı olarak tanımlar. İş yaşamı kalitesinin bileşenleri iş yaşamının yarattığı baskı yüzünden duyulan endişe ve bu zorluklar karşısında bireylerin nasıl mücadele ettikleridir.

Skrovan (1983) iş yaşamı kalitesini, çalışanların bir organizasyona katkı sağlaması, organizasyon kültürünü yaratması, burada ortaya koydukları sonuç ve uyguladıkları metotların tümünü kapsayan bir süreç olarak vurgulamıştır. 2 tane ana amacı bulunmaktadır; ilki şirketin verimliliğini ve karını artırmak, diğeri ise çalışanların daha kaliteli bir yaşam standardına ulaşmalarını sağlamaktır.

Sirgy (2001) çalışanlar ve iş yaşamı kalitesi arasındaki ilişkinin çalışanları 7 ayrı gruba ayırarak anlaşılabilirliğini vurgulamıştır. Bu analize göre tartışılan konuların başında şirketler tarafından çalışanlara sağlanan kaynakların çalışanların farklı ihtiyaçlarını tatmin edip etmediği tartışılır. Finansal ve finansal olmayan konular olarak ayrılır ve sağlıklı ve güvenli bir yaşam ile ilişkilidir; ekonomik ve aile ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar (işten arta kalan zamanlarımız) ve bireylerin genel kültürünü geliştirebildikleri aktivite ihtiyaçları olarak ayrılır. Bu ihtiyaçlar çok boyutlu olup hem iş yaşamı hem de bireylerin sosyal yaşamı ile alakalıdır. 7 tane ihtiyaç iş yaşamı kalitesi ölçeğinde değerlendirilerek çalışan memnuniyetini ölçmeye çalışır.

Easterlin (2006), zengin bireylerin genel olarak önceden mutlu olduğunu ancak şimdiki zamanda zengin ülkelerde bireylerin daha iyi iş yaşamı şartlarının olmasına ve daha iyi bir gelirlere sahip olmalarına rağmen durumun değiştiğini ve geçmişe kıyasla daha mutsuz olduklarını savunmuştur. Bunun nedeninin de iş yaşamının şartlarının değişkenlik göstermesidir. Bununla beraber, iş yaşamı kalitesi kişilerin gelire ile ilgilidir. Geliri yüksek kişiler daha çok tatmin olup hayat kalitelerini yükselterek daha mutlu olabilirler. Hayattan alınan tatminin de farklı değişkenler ile bağlantısı vardır; iletişim, hayatı pozitif algılama, kendi kendine yetebilme, kendini güvenceye alma bunların başında yer almaktadır.

Layard (2006) kişilerin iş yaşamı kalitesi kişilerin iş yaşamında deneyimlemiş oldukları olumlu tatmin sonucunda ortaya çıktığını vurgulamıştır. Mutluluğun da direkt olarak diğer insanlarla geliştirdikleri olumlu ilişkilerle alakalı olduğunu, bir topluluğun parçası olmakla verdiği başarı hissine bağlı olduğunun altını çizmiştir. Böylelikle, yaratıcılık, yenilik ve etkinlik ortaya çıkmaktadır ve daha çok mutlu insanlara ait olan özelliklerdir çünkü böyle insanların hayat standartları daha stabildir ve kendilerine güvenleri daha fazladır bu yüzden de yaratıcı yenilikçi olurlar.

Serey's (2006) iş yaşamı kalitesi tanımı diğer araştırmacılara göre daha güvenilir ve günümüz şartları ile daha uyumlu bir tanımdır. Serey'e göre çalışanlara inisiyatif alma hakkı ve bu hakkı kullanma yetkisi verilirse bu çalışanlar daha mutlu ve daha üretken olabilmektedirler ve iş yaşamı kalitesi de yükselmektedir. Ayrıca Serey vurgulamaktadır ki çalışanların ve işverenlerin iş yaşamında ortak amaç ve seçimleri olmalıdır. Kişilere inisiyatif kullandıran işverenin, sonuçları değerlendirirken ve kişilerden geri bildirim alırken hata bulmaya odaklı olmasının iş yaşamı kalitesi üzerinde negatif etkisinin bulunduğunu belirtmiştir ( Serey, 2006). Bir başka deyişle, iş yaşamında zorluklarla mücadele edebilmenin girişimci bir kişilik olmaktan geçtiğini ifade eder.

İş yaşamı kalitesi bireylerin bilişsel, duygusal ve tepkisel düzlemde ürettikleri davranışlarının açıklanmasında önemli bir kavram rol oynamaktadır. Bu kavramı ele alan birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların ortaya koyduğu kapsam itibarıyla iş yaşamı kalitesi; çalışma ortamından duyulan memnuniyet, çalışma yaşamı dışındaki alanlarda gerçekleşen memnuniyet ve genel yaşamdan

duyulan memnuniyet üzerinde belirleyici etkileri olduğu tespit edilmiştir (Türkey, 2015).

Rethinam ve İsmail (2008) vurgulamıştır ki iş yerinin kalitesinin yüksek olması ve çalışanlara fırsatlar sunması iş yaşamı kalitesini yükseltir; bu fırsatlar sağlık güvencesi, iş yaşamı güvenliği, iş hayatı ve sosyal hayat arasındaki dengenin adil sağlanmasıdır. Leschke ve Watt'a göre iş yaşamı kalitesi 6 boyut çerçevesinde incelenmelidir; ücret, istihdamda standart dışı formlar, çalışma saatlerinde denge, çalışma şartları, iş güvenliği ve iş yaşamında gelişim fırsatları ve katılımıdır. İş yaşamı kalitesi seviyesini belirleyebilmek adına bu maddeler en önemli maddelerdir.

İş yaşamı kalitesi ve psikolojik iyi oluşun kesin tanımları araştırmacılar arasında farklılıklar gösterse dahi her ikisi de organizasyonlar için önem taşıyan iki kavramdır. Rathi (2009) yılında vurgulamıştır ki 1950 yılından beri araştırmacılar için iş yaşamı kalitesi önemli bir kavramdır ve iş yaşamı kalitesinin gelişimi, çalışanların algısı doğrultusunda değerlendirilmektedir. Çalışanların memnun olduğu iş yaşamı ise sosyal hayatlarının ve profesyonel hayatlarının kaliteli olmasıdır (Sirgy, 2001). Psikolojik iyi oluş ise iş yaşamı kalitesinin yüksek olduğu kurumlarda kişilerin üretkenliği ve yenilikçi oldukları atmosferlerde beslenir (Rathi, 2009). Buradaki bağlantı iş yaşamı kalitesinin iyi olduğu yerlerde kişiler üretken olur, yenilikçi olur ve tatminleri yüksek olur böylece psikolojileri de iyi olur çünkü hem yaratıcı hem girişken hem de tatmin duyguları yüksektir. Sirgy ve Rathi olayı bu şekilde bağdaştırmaya çalışmışlar.

Global pazarın çok gelişmiş olduğu bu çağda, geniş bir coğrafyada faaliyet gösteren büyük ölçekli firmalar uluslararası alanda güç kazanmak ve büyüme adına değişim göstermeye başlamışlardır. Karlılığı yüksek tutmak ve gelir kaybını engellemek amacı ile şirketler iş yaşamı kalitesi kavramının üzerine çok daha fazla düşmeye başlamışlardır. Bu kavram ile beraber global pazarda çalışanlar arasındaki sosyo-kültürel farklılıklar da önem kazanmış ve araştırmacıları bu alanda da araştırma yapmaya teşvik etmiştir. Çünkü bu 2 kavramın özellikle büyük organizasyonlar için hayati bir önemi bulunmaktadır (Kara vd., 2013).

Dünya sağlık örgütünün iş yaşamı kalitesi için 1997 yılında belirlemiş olduğu standartların uygunluğunu denetlemek amacı ile birçok araştırmacı

araştırmalarda bulunmuştur. Hepsinin ortak bulgusu şu olmuştur; bir toplumun refahı ne kadar yksekse iş yaşamı kalitesi de o kadar yksek olur ve ekonomik ynden gelişmiş toplumlarda çalışanların sosyal refahı ve iş yaşamı kalitesi de daha yksektir. Hızlı ekonomik brymenin olduğu lklere ozellikle iş yaşamı kalitesinin ilgilendiği gelir projesinin ilgi alanı olmuştur.

Dnya Ticaret Orgtu (2005), iş yaşamı kalitesi bireylerin genel sağlığı, psikolojik iyi oluşları, ekonomik ozgurluk, sosyal ilişkiler, değerler, çevresel etkiler, kişilerin utkenliği ve yaratıcılığı gibi kriterler gcz onunde bulundurularak değerlendirmiştir.

Fisher (2010) tarafından yapılan çalışmalar, verimliliğin ve utkenliğin, şirketin iyi bir itibarını yansıtın ve geliştiren, bireylerin mutluluğu ile srydrulebileceğini haklı kılmaktadır. Iř yaşamı kalitesi utkenlik ve verimlilik arasındaki pozitif ilişki işverenlere ve çalışanlara onemli çıkarlar sağlamaktadır. Bu nedenle, iş yaşamı kalitesi çalışanları tatmin eder, çalışanların motivasyonunu ve utkenliğini geliştirir. Yksek iş yaşamı kalitesi, iş yaşamı ile ilgili bireysel ihtiyaçları desteklemektedir.

Seligman'a (2011) gore iş yaşamı kalitesi kavramı, orgtsel başarıyı koruyarak çalışanların fiziksel ve zihinsel gelişimini destekleyen çalışma yaşam koşullarını içermektedir. Başka bir deyişle oznel iyi oluş kavramı; mutluluk, olumlu bir çalışma ortamı srydrerek toplumsal staty ve refah dzyeyini dışa vuran iş yaşamı kalitesinin bir yansımasydır. Kişisel değerler ve motivasyon, uygun iş yaşamı kalitesi srydrebilmek için çalışanların sosyal koşullarının iyileştirilmesi yoluyla teşvik edilebilir.

Birçok yeni araştırmacı, iş yaşamı kalitesini ve çalışanların bu doğrultuda ortaya koyduklarını hem bireysel hem de profesyonel yaşamlarında kapsamlı bir şekilde araştırmakta ve değerlendirmeye çalışmaktadır (Ramya ve Kannan, 2013). Gynmzyde pek çok kuruluş, çalışanlarının emniyetini sağlayabilmek adına emniyet riskini azaltmak için birçok iş gvenliği uzmanı goşevlendirmektedir. Bununla beraber birçok kuruluş çalışanlarının memnuniyetine onem vermektedir. Bu yzden de organizasyon içinde ve dışında birçok etkinlik dzyenlemektedirler nkny gynmzyde en onemli şeyin çalışanın gcy olduğuna inanmaktadırlar. Uygulamalar yoluyla kurumların çoğunda pek çok çalışan yksek performans, kurumsal vatandaşlık davranışı ve



örgütsel bağlılık göstermektedirler. Özellikle, bu tür uygulamalar, çalışanların daha sabırlı olmaları gereken müşteri hizmetleri departmanlarına büyük ölçüde bağımlı olan organizasyonlarda önemlidir (Tabassumet al., 2011; Daud, 2010).

Sonuç olarak, iş hayatı kavramı, bireylerin işyerinde geçirdiği anlar olarak görülebilir. Bu anların kalitesi ve etkililiği ayrıca çalışanlar tarafından gerçekleştirilen işin kalitesini de etkileyebilir. Böylece iş yaşamı kalitesi kavramı, çalışanların gelirlerini, meslektaşları hakkındaki görüşlerini ve iş tatmini özelliklerini içerir. Genel olarak, iş yaşamı kalitesi kavramı hakkında konuşmak, iş yaşamında daha hümanist yapı elde etmek olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla, işin daha çalışanların iyiliğine yönelik olması, çalışanların psikolojik, zihinsel ve sosyal gereksinimlerini karşılayarak çalışma koşullarını iyileştirecek şekilde yapılmalıdır denebilir.

### **3.2 Çalışma Yaşam Kalitesini Etkileyen Unsurlar**

Çalışma yaşamının kaliteli olarak nitelendirilmesinde birçok farklı etken önemli rol oynamaktadır. Bu etkenler işin örgütlenmesi, işin yapısı, çalışma ortamı, ücretler, iş yerinde kullanılan teknoloji, katılım, iş doyumunu, istihdam güvencesi sosyal adalet ve güvenlik olarak nitelendirebilir (Yüksel, 2004). Bu bağlamda, çalışanların iş yaşamında bağlılığını sağlayacak olan bu unsurlar çalışanın iş yaşamındaki motivasyon ve iş tatminine de katkıda bulunmaktadır (Demir, 2011). Tuncer (2012), çalışma yaşamı kalitesinin düşük olmasının çalışanların motivasyonunu da olumsuz etkileyeceğini ve işinde duyduğu memnuniyetin de azalacağını belirtmiştir. Sinha (2012), tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılığın çalışma yaşam kalitesi açısından önemli olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırma doğrultusunda, çalışanların örgütsel bağlılığının olmasının o iş yerinde uzun çalışmak istemeleri ile doğru orantılı olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber, yaptıkları işi daha iyi yapmak istemekte ve işleri konusunda daha olumlu düşüncelere sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu araştırma sonucunda, çalışma hayatının kalitesini artırmak için aşağıdaki unsurların çok önemli olduğuna vurgu yapılmıştır;

Hayatını iyi bir şekilde geçindirecek kadar yeterli ücret alma

Güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı

Kendini geliştirme imkânı bulmak

Kurumsallık

Sosyal entegrasyon

Sosyal açıdan uygunluk

Jamal ve Baba (1992) yaptıkları bir araştırma düzenli çalışma saatlerinin iş yaşamı kalitesi açısından olumlu etkisinin olduğu öne sürülmüştür. Bu bağlamda, hemşireler ile bir araştırma yapılmıştır. Düzenli bir vardiyası olan hemşirelerin, düzensiz vardiyada çalışan hemşirelere göre işleri konusunda daha mutlu oldukları tespit edilmiştir.

Sinha (2012), çalışanların şirketin misyon, vizyon ve kültürünün olması ve bunu benimsemeleri ve takım çalışması ile çalışma yaşam kalitelerinin artacağına vurgu yapılmıştır. Yönetim açısından değerlendirildiğinde, çalışanlar kendilerini değerli hissettikleri, verimli oldukları ve katkıda bulduklarını düşündükleri kurumlarda daha mutlu ve verimli çalışmaktadır. Bir örgütün teknolojik gelişmeleri en üst seviyede kullanmasının yanında, örgütün yönetim anlayışının çalışan memnuniyeti açısından büyük etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu yüzden de örgütlerin çalışanları takım çalışmasına teşvik etmesi, onların başarılı yönlerini keşfetmesi, bu yönleri geliştirerek ve etkili kılarak onları çalışmaya teşvik etmeleri gerekmektedir. Böylelikle, hem örgütün kalitesini yükseltecek hem de mutlu ve verimli çalışanlar ortaya çıkacaktır (Çiçek, 2005).

İnsana karşı duyarlı olan yönetim anlayışlarında bireyler de örgütün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunmak amacı ile daha istekli çalışırlar. Böyle örgütlerde çalışanların işe olan adaptasyonları artmakta ve iş performanslarına da olumlu bir şekilde yansımakta daha kaliteli ve verimli işler ortaya çıkmaktadır. Çalışanların performansının artması ile beraber örgütler de hedeflerine daha kolay ulaşabilmektedir. Çalışanların yaşam kalitesinin sağladığı adalet, yetkinlik, özgürlük ve mutluluk gibi kavramlar bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Tüm bunların olması ile beraber iş yaşam kalitesi de artmaktadır (Aydın, 2009). Bir başka ifade ile çalışma yaşamı verimliliği insanın iş yaşamı ve sosyal yaşamı arasındaki dengenin iyi bir şekilde kurulması ile artmaktadır. Bu yüzden de içinde çalıştıkları örgütler bireylerin yaşamlarına maddi ve manevi olarak katkı sağlamak zorundadırlar. Böyle durumlarda iş

yaşamı bireyler için bir motivasyon artışı yaratmakta ve bireyler sürekli gelişim ve katkı sağlamak için istekli hale gelmektedirler (Tuncer, 2012).

### **3.2.1 Adil Olma ve Ücret**

İş yaşam kalitesindeki en önemli öge kime nasıl, ne zaman ve hangi şekillerde ne kadar ücret ödenmesi gerektiği konusudur. Adalet bir çalışanın iş yaşamında çalışmasının hakkını doğru bir biçimde algılaması ile ilgilidir. Bir çalışan eğer hakkını alamadığını düşünüyorsa daha az çalışır, stresli olur, çalışma arkadaşları ile iletişim sorunu yaşayabilir ve daha az işbirliği yapar. Çalışanın ücret konusunda adil davranılıp davranılmadığına karşı sıkça yapılan ölçüm çalışanların verilen ücrete karşı tutumlarıdır. Çalışana verilen ücret çalışan tarafından adil olarak değerlendiriliyorsa çalışan yapmış olduğu iş anlaşmasından da memnun olacaktır. Ücretin yetersiz olduğunu düşünüyorsa da kızgınlık ve duyduğu öfke çalışanın işe karşı olan tutumunu olumsuz etkileyecektir. Eğer çalışanlar aldıkları ücretin yeterli olmadığını düşünüyorsa kendisini benzer bir işte çalışan kişiyle kıyaslayabilir ve ücret seviyelerini karşılaştırabilir. Eğer hakça farklı bir ücretlendirme yoksa çalışan durumdan memnun olarak çalışmasına devam eder. İş yaşamında ücretten tatmin olma ya da olmama iş yaşamı kalitesini önemli ölçüde etkileyen bir maddedir (Yıldırım, 2007).

### **3.2.2 Güvenli ve sağlıklı yaşam koşulları**

Çalışma yaşam kalitesi kavramı çalışma koşullarını ve çalışma ortamını kapsayan bir kavramdır. Bu yüzden de çalışma ortamının kişilerin çalışanlara uygun hale getirilmesi çok önemlidir. İş yaşamında çalışma ortamının konforlu olması ve çalışana uygun hale getirilmesi çalışanın verimini artırıcı etkiye sahiptir. Çalışanlar rahat bir ortamda çalışmazlarsa kendilerini kısıtlanmış hissederek strese girerler. Bu durum da çalışanın iş verimliliğini ve işe olan motivasyonunu negatif etkiler. Bu yüzden de iş yerinin koşulları düzenlenerek çalışanın elde edeceği maddi ve manevi değerler geliştirilebilir (Kayalar M., 1997). Güvenilir ve sağlıklı çalışma koşulları, sosyal hayatı kısıtlamayan adil iş saatleri, hastalık risklerinin minimuma indirildiği bir ortam, hırsızlık riski bulunmayan iş ortamı çalışanın çalışma yaşam kalitesine olumlu katkıda bulunacaktır (Solmuş, 2000).

İş yaşamında topluluk etiği çok önemli bir kavramdır. Örnek olarak denizcilerde kaybolan iş arkadaşını aramak çok önemlidir ancak bu esnada da ölüm tehlikesi ortaya çıkmaktadır. Normalde bu davranış birçok kişiye çok anlamsız gelse dahi güçlü örgütün bir yansıması olarak kabul edilmektedir. Kişi arkadaşının da kendisi için gerektiğinde aynısını yapacağını düşündüğünde kendisi de içinden gelerek arkadaşı için aynısını yapacaktır. Bu tarz çalışma ortamlarında iş tatmini ve iş kalitesi en yüksek seviyeye gelecektir. Günümüzde iş yaşamında görülen rekabet çalışanın iş yaşam kalitesini olumsuz etkiler. Çalışanların kendilerini güvende hissettikleri ve becerilerini gösterebilecekleri çalışma koşullarına sahip olmaları kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacaktır bu yüzden de iş tatminleri de artacaktır (Uysal, 2002).

### **3.2.3 İnsan kapasitesini kullanma ve geliştirme**

İş yaşam kalitesi ve verimlilik arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. İş yaşamında verimliliğin doğrudan artırılması ile beraber elde edilecek pozitif girdiler çalışana doğrudan yansıtılmalıdır. Verimli bir şekilde kuruma katkı sağlayan çalışanlar ödüllendirilmeli ve gözden kaçırılmamalıdır. Yüksek verimlilik eğer beraberinde yüksek ücret vermeyi de gerektirirse çalışanın işini daha yapması ve işinin onun için daha değerli hale gelmesi çalışandan beklenebilir. Bu durumda iş yaşam kalitesi ile doğrudan ilişkilidir (Kayalar, 1997). Çalışanların kapasitesinin tam anlamıyla kullanılabilmesi için işin anlamlı ve gerekli olması gerekmektedir. Çalışanın kapasitesinin geliştirilebilmesi için işverenin iş görene sorumluluk devretmesi gerekmektedir. Çalışanların işin kontrolüne sahip olması ve işine hakim kılınması işinin kalitesini artıracığı gibi işini de daha çok sahiplenmesini sağlayacaktır.

### **3.2.4 Kariyer olanakları**

İş yaşamında çalışanlara sürekli gelişmeleri için fırsatlar sunulması, sahip oldukları kabiliyetlerin doğru biçimde kullanılması onların iş yaşam kalitesini ve işlerine olan bağlılıklarını doğrudan etkileyecektir (Solmuş, 2000).

İş yerlerinde çalışanlara kariyer ve gelişim imkânı verilmelidir. Günümüzde yaşanan yoğun rekabet dolayısı ile kaliteli insan gücü şirketlere değer katacağı gibi rekabet ortamında ön plana çıkmalarını da kolaylaştıracaktır. Çalışanlara başarılı olmaları durumunda terfi verileceği konusunda taahhütler verilmeli ve

gerektiğinde uygun ortam sağlanmalıdır. Bunun yanında çalışanların gelir güvenliği de sağlanmalıdır. Bazı durumlarda az miktara maaş artışı, çalışana övgü dolu bir söz söylenmesi çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkileyecektir. Bununla beraber, örgütün büyümesi başarılı olmasında çalışanların da katkı sağladığının çalışanlara empoze edilmesi, çalışanların takdir edilmesi çalışan motivasyonunu artıracak gibi onların takım çalışmasına da pozitif şekilde katkı sağlayacaktır. Çalışanlar örgüte katkı sağlamak amacı ile el birliği ile çalışmak için gönüllü olacaklardır. Bunun yanında, bir şirketin çalışana kariyer olanağı sunmaması, sosyal güvenlik imkânlarının yetersiz olması, çalışanların takdir almaması, hayatını geçirebilecek kadar ücretin çalışana sağlanmaması gibi durumlarda iş tatmini düşecek ve çalışanları bu durum strese sokarak verimsiz çalışmalarına yol açacaktır. Günümüzde böyle şirketlerin büyümesi söz konusu olmamakla beraber, bu şirketlerin küçülmeye gitmesi kaçınılmazdır (Enginer, 2001).

### **3.2.5 Sosyal bütünleşme**

İş yaşamı kalitesinin geliştirilmesi ile ilgili yapılan birçok araştırma sonucunda iş yerlerinde teknolojik ve ekonomik imkânların gelişiminin yeterli olmadığı bulgusu ortaya çıkmıştır. İş görenlerin sosyal yönden iş yeri ile bütünleşmesinin sağlanması için çalışanların kapasitelerini ortaya koymalarına ve geliştirmelerine imkân verilmelidir. Bu sürecin ortaya çıkması ile beraber, çalışma hayatı ve personelin özellikleri önem kazanmıştır. Örgütün uzun vadede verimliliğin artması için çalışanların kalitesinin artırılması, çalışanlara güzel bir iş ortamının sunulması ve modern bir yönetim düşüncesinin olması gerekmektedir. Bu doğrultuda örgüt öz saygı ve kişisel kimlik kazanmaktadır (Usta ve Küçükaltan, 2012).

### **3.2.6 Kurallara bağlılık**

Geleneksel bir iş anlayışı ile yönetilen örgütlerde hiyerarşi kavramı ön plana çıkmaktadır ve kurallara bağlılık çok önemlidir. Bu kurallara bağlılık çalışanların eşitlik haklara sahip olmasını, kişisel dokunulmazlığı, aynı zamanda haklarının çalıştığı örgüt tarafından korunmasını ifade etmektedir. Her örgütün kişisel ve kültürel farklılıklara duyduğu saygı, cinsiyet farklılıklarına karşı tutumları, bireysel özgürlüklere karşı sergiledikleri tutum değişmektedir.

Farklılıklara karşı geliştirilen tutumlar, adalet ve saygı unsurları kişilerin iş yaşam kalitelerini doğrudan etkileyen faktörlerdir. (Eğriboyun, 2013).

### **3.2.7 İş ve özel yaşam alanları arasındaki denge**

İş görenlerin iş yaşamında edindikleri deneyimlerin onlara pozitif ya da negatif etkileri olmaktadır. Bu etkiler iş yaşamı ile de sınırlı kalmayıp çalışanların gündelik ve özel yaşamlarını da etkileyebilmektedir. Bunun yanında bireylerin aile ilişkilerine de olumsuz etkisi olabilmektedir. Bu yüzden bir bireyin örgüt içinde sahip olduğu rol ve yaşamındaki rolü arasında bir benzerlik ve denge olmalıdır. İş hayatının ve özel hayatın dengede olması çalışanların iş tatminine büyük ölçüde etki edecektir çünkü çalışanlar iş yaşamının dışında kendilerine ait bir hayatları olmasını isterler. Aileleri ile zaman geçirmek ve sosyal aktivitelerine zaman ayırmak onların kişisel iyi oluşlarına katkı sağlayabileceği gibi iş yaşamlarında da daha verimli olmalarını sağlayacaktır. Bununla beraber, sürekli çalışan kendine ve ailesine vakit ayıramayan, kariyer fırsatı yakalayamayan çalışanlar ise mutsuz olacak ve iş yaşam kaliteleri yüksek oranda negatif etkilenecektir (Solmuş, 2000).

### **3.2.8 Sosyal ilişkinin gelişmesi**

Sosyal ilişki duygusunun gelişmesi için en önemli öncelik herkesin aynı ortamı eşit bir şekilde paylaştığını ve eşit bir şekilde çalıştığını bilmesidir. Bir şehir kirliliğe ise o şehir yüksek gelirli insanlar için de düşük gelirli insanlar içinde kirlidir. Bu yüzden de bireylerin aynı mekânı soluması sosyal ruhu ortaya çıkaran önemli bir etkidir. Sosyal bir ruh yaratılmasının birçok yolu bulunmaktadır. Bu seçenekler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Usta ve Küçükaltan, 2012).

- Örgüt hisselerinden personele pay verilerek örgüt bağlılıkları artırılabilir.
- Örgütün genel kazancının düzenli artmasına bağlı olarak ödül olarak çalışanlara ekstra bir ödeme yapılabilir.
- Örgütün kazanmasının ya da kaybetmesinin orada çalışanlara etkisinin aynı olması ile beraber tüm çalışanlar da sosyal bir olgu ve bağlılık ortaya çıkacaktır.

- Örgüt içinde herkese açık yayınlanan raporlar örgütün şeffaflığını artıracaktır. Böylelikle, şeffaf bir örgütün olması çalışanların aidiyet duygusuna olumlu yönde etki edecektir.
- Sosyal sorumluluk projelerine sahip olan örgütlerin çalışanlarının örgüte olan bağlılığı ve saygısı artacaktır. Örgütlerinin topluma değer kazandırması fikri çalışanların sosyal yönden de bir ilişki geliştirmesine yardımcı olacaktır.

Örgütlerin topluma fayda sağlamak amacı ile geliştirdikleri projeler çalışanların giderek daha da dikkatini çekmeye başlamıştır. İçinde buldukları örgütün topluma karşı rolünü yerine getirmemesi, örgüt çalışanlarında bir gerginlik yaratacaktır. Sosyal sorumluluk bilinci gelişmeyen örgütlerin çalışanlarının örgütlerine karşı duydukları güven ve işlerine verdikleri önem negatif yönde etkilenmektedir (Enginer, 2001).

## **4. ÖRGÜTLERDE SOSYO KÜLTÜREL FARKLILIKLAR VE İŞ YAŞAM KALİTESİ**

### **4.1 Sosyo Kültürel Farklılıklar**

Son yıllarda yeni çağ çok önemli ve operatif bir fenomen olan küreselleşme etiketi altında tanımlanmaktadır; aynı zamanda, ülkeler ve organizasyonların kültürleri ve gelenekleri üzerinde çok önemli etkiye de sahiptir. Bu yüzden de sosyo-kültürel farklılıklar araştırmacılar için önemli bir hale gelmiştir. Sosyo-kültürel boyutlar, toplulukların yaklaşımları ve değerleri hakkında sıklıkla düşünülen ve gözlemlenen toplumsal yaklaşımlar ve kültürel değerlerle ilişkilidir; büyük gruptaki kültürel farklılıkların ve benzerliklerin öğrenilmesi, bu doğrultuda ortaya çıkan kazanımların anlaşılması amaçlanmaktadır. Aynı zamanda sosyo kültürel boyut, toplumun mallarını, hizmetlerini ve standartlarını çok önemli bir gerekçeyle yönetir. Örgütler küresel rekabetçi çerçeve çalışmasında başarılı olmak için sosyo-kültürel boyutları dikkatle incelemelidir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Akademisyenler ve teorisyenler, kültürler arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri incelemek için bazı ölçümler yapmışlardır. En önde gelen tanınmış akademisyenlerden Trompenaars ve Hofstede, bu alanda sosyo-kültürel boyutların saptanması ve raporlanabilmesi için araştırmalar yapmış ve bu konu ile ilişkili kavramları tanımlamışlardır. GLOBE (Küresel Liderlik ve Organizasyonel Davranış Etkinlik Araştırması) projesi, bankacılık, gıda işletme ve telekomünikasyon alanlarında 62 kültürde 17.000'den fazla yöneticinin sosyo-kültürel özelliklerini Hofstede'nin teorisini uygulayarak incelemektedir. Bu kültürler arası araştırmanın temel amacı örgütsel liderlik ve kültür arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma, performans yönetimi, toplumsal cinsiyet eşitliği, grup içi kolektivizm, kurumsal kültür, gelecekteki yönlendirme, girişimcilik/liderlik, belirsizlikten kaçınma, hümanist yaklaşım ve



güç mesafesi olan kültür ve liderlikle ilgili dokuz boyutu ele almaktadır (Kılıç, 2015).

Güç Mesafesi: Kolektif güç üyelerinin eşit olarak dağıtılma derecesi olarak tanımlanır.

Belirsizlikten Kaçınma: Bu kavram, gelecekte meydana gelebilecek tahmin edilemezliğin azaltılmasına yönelik bir topluluğun sosyal değerleri, kuralları, prosedürleri veya grupların yorumları doğrultusunda şekillenir.

Birey Oryantasyonu: Örgütler, bireyleri adil bir şekilde merhametli ve nazik olmak için teşvik eder ve ödüllendirir ve insan yönelimi, bu kavramların hepsini değerlendiren ve ölçen bir derecelendirir.

- Kolektivizm (organizasyon): Kolektivizm, bir topluluğun kendisini bir organizasyonun parçası olarak düşünme kavramıdır ve önceliklerini, içinde çalıştıkları kurum tarafından şekillendirilen değerlere, görev ve yükümlülüklerden alır.
- Atılganlık: Bu değer bireylerin başkalarıyla olan ilişkilerinde talepkâr ve rekabet içinde olma durumlarını ölçümler.
- Cinsiyet Eşitlikçiliği: Bu kavram, cinsiyet ayrımını azaltmayı savunur.
- Geleceğe Yönelik Olmak: İnsanların gelecekte verim alma, onu planlama veya geleceğe dönük tutumlarla hareket ederek aksiyon alma derecesidir.
- Performans Odaklılık: Bir grubun veya bir organizasyonun üyelerine performans artışı ve mükemmellik için destek verdiği seviyedir (Triandis ve ark.).

Kültür modelinin yedi boyutu olarak adlandırılan yedi kültürel boyut Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından geliştirilmiştir. Bu araştırmacılar, 30.000'in üzerinde araştırma sonucunu içeren çok geniş bir veri tabanı kullandılar ve cevaplarını 28 ülkedeki binlerce yöneticiye gönderilen anketleri içeren çeşitli çalışmalar aracılığı ile topladılar. Katılımcılara, ikilemler veya karşıt eğilimler verildi ve araştırmacılar tarafından katılımcılardan temel kültürel nitelikler ve normlara ilişkin bazı anlayışlar sağlayacağına inandıkları için ankete cevap vermeleri istendi. Trompenaar ve Hampden-Turner, iç / dış evrenselcilik / özencilik, tarafsız / duygusal, başarı / atıf, bireycilik / kolektivizm, spesifik / dağınık olarak adlandırılan yedi boyutu ortaya koyarak

araştırdılar. Ulusal kültürler arasındaki ince ve bariz ayrımları açıklamaya devam ettiler. Yedi boyuttan beşi grup veya toplum üyelerinin birbirleriyle ilişkilendirilme şekillerini içeriyordu; bir boyut toplumsal üyelerin çevreleriyle nasıl ilişkili olduğunu vurgulamıştı ve son boyut, zaman yönünün çeşitli yönlerini işaret ediyordu. Bu araştırmalar ayrıca yönetim danışmanlarına gönderildi ve modellerinin çok uluslu organizasyonlardaki kültürel çeşitliliği açıklamada çok başarılı olduğunu ve yöneticilerin kültürel temelli yanlış değerlendirmelerden kaçınmasını sağladığını ve pazarlama uzmanlarının farklı ülkelerdeki tüketicilerin neden aynı ürün ve tanıtım kampanyalarıyla karşılaştığında farklı şekillerde tepki verdiklerine yanıt vermeye çalıştılar (Gutterman, 2010).

Hofstede'nin sosyo-kültürel boyutları, 1960'lı ve 1970'li yıllarda 116.000 katılımcıya sahip olan IBM çalışanları üzerinde dünyanın 70 ülkesinde gerçekleştirilen araştırması sırasında şekillendirildi. Hofstede'nin Kültürel boyutlar hakkındaki teorisi ilk önce dört farklı boyuta sahipti ve bu boyutları iki karşıt kavram arasında değerlendirmeye ve tanımlamaya çalıştı. Onun araştırmasının örgütsel ve kültürel senaryoda en iyi geçerliliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Hofstede teorisinin kapsamı, güç mesafesi, erkeklik / kadınlık, belirsizlikten kaçınma, uzun vadeli ve kısa vadeli yönlendirmeyle, bireycilik ve hoşgörü terimleri çatısı altında şekillenmiştir (Hodgetts & Luthans, 2004).

#### **4.1.1 Güç mesafesi**

Hofstede'a (1991) göre, bir kültürün güç mesafesi aşağıda belirtilen dört ayırt edici faktöre göre belirlenebilir:

Tutum: Yüksek tutuma sahip topluluklarda yaşayan bireylerin güç mesafesi düşüktür.

Nüfus: Yüksek nüfusa sahip toplulukların yüksek güç seviyesi vardır.

Zenginlik: Zengin ve müreffeh topluluklar, düşük güç mesafesi seviyesine sahiptir.

Tarih: Latin alfabesini kullanan topluluklar yüksek düzeyde güç mesafesine sahipken, Germen dilini kullanan topluluklar ise düşük güç mesafesi seviyesine sahiptir.

Güç mesafesi, güç, yetki ve zenginliklerin eşitsiz dağılımının ne ölçüde kabul edildiğini ve daha az güçlü üyenin bu durumu anlaması ve bu gücün dengesiz bir şekilde dağıldığını kabul etme seviyesini ifade eder. Hofstede'ye (1991) göre, güç uzaklığı, eşitsiz dağılım, güç ve servet gibi çeşitli farklılıklara karşı kültürlerin bu farklılıkların üstesinden gelme çabasının bir yöntemi olarak tanımlanabilir. Hofstede (1991) araştırmalarına bağlı olarak, bireyler bir kültürün ilkökul dönemlerinden itibaren güç mesafesi kavramı ile karşı karşıya kalırlar. Böylece, yüksek güç mesafeli toplumlarda büyüyen çocuklar, ailelerinin büyüklerine daha itaatkâr olurlar. Yüksek güç mesafeli topluluklara mensup kişiler toplulukta daha yüksek statüye sahip insanlara daha saygılı olurlar. Öte yandan, güç mesafesi boyutu, topluluklarda gücün prestijin ve zenginliklerin nasıl dağıldığının ve nasıl niteliklere sahip olduğunun anlaşılmasına yardımcı olur.

Yüksek güç mesafesi olan topluluklarda, güç ve kontrol belirli bir grup insanı bir araya getirir. Bu nedenle, yüksek güç mesafesi görülen toplulukların otoriter rejimlere sahip olduklarını söylemek mümkündür. Marcus ve Krishnamurthi (2009), düşük güç mesafeli toplulukların açık erişim, paylaşılabilir yollar ve çoklu iletişim kanalları tercih ettiklerini, ancak yüksek güç mesafeli toplulukların şifre ve kimlik doğrulama yöntemlerini sık kullandıklarını ve iletişim seçeneklerini sınırlı sayıda kullandıkları sonucuna varmıştır. Bununla birlikte, yüksek güç mesafeli topluluklara mensup bireyler, üst sıralarda yer alan insanlarla düşük statülü kişiler arasındaki statü farklarını kabul etmektedir. Örneğin, merkezi bir elektrik santrali olan bir şirketin çalışanları, ücret farklılıklarının yüksek olmasının farkındadır ve yöneticilerle iletişim kurmanın zorluklarını da kabul etmektedirler. Çalışanlar itaatkâr ve yumuşaktır. Buna karşılık, düşük güç mesafeli topluluklara ait şirketlerde ücret farklılıkları daha az belirgin ve yöneticilere ulaşmak, onlarla iletişim kurmak daha kolaydır.

#### 4.1.2 Bireyselci yapı

Bireyselci toplumlar bireylerin kendi kendilerinden sorumlu oldukları ve kararlarını daha çok kendileri verebildikleri toplum türleridir. Bireyselci toplumlarda bireylerin odak noktası aileleri ya da kendileri üzerine yoğunlaşmıştır. İngiltere, Amerika, Avustralya gibi toplumlar bireyselci kültür yapısı için uygun örneklerdir. Bununla beraber, kolektivist toplumlar aile bağlarının çok güçlü olduğu ve kararların bireysel alınmaktan çok toplu bir biçimde alındığı toplumlardır. Bu toplumlarda kuzen, amca, teyze dayı gibi kavramlar çok önemlidir ve görüşleri de önem arz etmektedir. Pakistan, Guatemala, Endonezya ve Pakistan gibi ülkelerin kültür özellikleri ve toplumsal yapıları kolektivist toplumlara örnek olarak gösterilebilir (Hofstede, 2001).

**Çizelge 4.1:** Yapıcılık

<b>Kolektivist Yapı</b>	<b>Bireyselci Yapı</b>
Biz Odaklı Yapı	Ben Odaklı Yapı
İlişkiler işten önemlidir	Bireysel seçimler her şeyden önemlidir
Grubun dayattığı sorumluluklar önemlidir	Bireylerin kendi koyduğu sorumluluklar önemlidir
İletişim sözlü iletişimden çok vücut dili ile yapılır ve çok fazla açıklama yoktur	İletişim açıktır ve sözlü iletişim önemlidir. Hataya yer vermeyecek biçimde açıklamalar yapılır
Grubun koyduğu kurallar önemlidir. Bu yüzden de kişiler kendi fikirlerini söylemekten ve birebir tartışmalara girmekten kaçınırlar	Bireyler düşüncelerini direk söylemekten kaçınmazlar

#### 4.1.3 Belirsizlikten Kaçınma

Hofstede (2001), belirsizlikten kaçınmanın düşük güç mesafeli topluluklara mensup bireylerde daha kolay olduğunu ve karışık kuralların olduğu durumlarda belirsiz sonuçlardan daha kolay kaçındıklarını ve beklenmedik koşullarla ilgili daha sabırlı ve dikkatli hareket ettiklerini vurgulamıştır. Belirsizlikten kaçınma düzeyinin düşük olduğu topluluklara ait kişiler, daha pragmatik olma eğilimindedir ve potansiyel değişikliklere açıktırlar. Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun içinde bulunan bireylerin belirsiz veya karanlık durumlardan korkma hissi ile ilgilidir. Yüksek belirsizlik seviyesi bulunan toplulukların bireyleri belirsiz durumlardan kaçınır ve ilişkilerde bir yapı arar ve kişilik ifadelerinde daha gizli olurlar (Hofstede, 1991). Bu bulgular ışığında iş yaşamı kalitesi ile ilgili olarak belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi incelenecektir:

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumun içerdeki belirsiz, belirsiz veya karanlık durumlardan korkma hissi ile ilgilidir. Yüksek belirsizlikten kaçınan toplulukların bireyleri belirsiz durumlardan kaçınır ve ilişkilerde bir yapı arar ve kişilik ifadelerinde daha gizli olurlar (Hofstede, 1991). Hofstede (1991), bireyin belirsizliğe karşı tepkilerinin, bir topluluğun veya kültürün belirsizlikten kaçınma düzeyinin belirlenmesi için önemli olduğunu belirtmektedir. Belirleme süreci, karşılaşılan belirsizliğe veya yazılı veya yazılı olmayan kurallara karşı bireylerin stres seviyesi olarak adlandırılabilir.

**Çizelge 4.2:** Organizasyonlardaki düşük ve yüksek belirsizlik arasındaki farklılıklar

<b>Yüksek belirsizlik</b>	<b>Düşük belirsizlik</b>
Yüksek belirsizlik normal bir durumdur ve her çalışan Kabul etmelidir.	Belirsizlik, organizasyonun özünde bulunan özelliştir
Stres başarılı olmak için gereklidir	Stres iyi değildir ve gereksiz endişe yaratır
Duygularımızı belli etmeliyiz ve agresifliğimizi göstermeliyiz	Duyguların ve agresyonun gösterilmesi iyi değildir sadece uygun zamanlarda ortaya çıkabilir.
Belirsiz durumlarda ve risklerde rahat	Bilinen risklerin kabul edilmesi; Belirsiz durumlardan ve bilinmeyen risklerden korkma
Çalışanlar üzerinde katı kurallar	Çalışanlar üzerinde katı kuralların olmaması
Farklı olan merak uyandırıcıdır	Farklı olan tehlikelidir
Çalışanlar tüm problemleri çözmelidir	Çalışanlar hayır diyebilir ve her şeyi çözmek zorunda değildir
Gerekli olandan daha fazla kural olmamalıdır	Kurallara gerek olmasa bile ihtiyaç duymak
Zaman yönelim için bir çerçevedir	Zaman paradır
Ne zaman ihtiyaç duyarsan o zaman çalış	Üretmek için çalış
Hassasiyet ve dakiklik öğrenilmelidir	Hassasiyet ve dakiklik doğal gelir
Yenilikçi düşünce ve davranışlara hoşgörü	Yeniliğe karşı direnç
Başarı ve saygı veya aidiyet ile motivasyon	Güvence, aidiyet ve saygı ile motivasyon

**Kaynak:** (Gudykunst, 2003; p.61)

Bununla birlikte, belirsizlikten kaçınma düzeyinin düşük olduğu bireyler, belirli kurallarla bağlantılı bazı davranışlarla belirsizliği göz ardı edebilir. Buna karşın, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan bireyler, agresif, duyarlı ve takıntılı davranışlarla belirsizlikle yüz yüze gelebilirler. Bununla birlikte, Hofstede (1991) 'e göre, belirsizlikten kaçınma kavramı, bir toplumun belirsiz veya karanlık koşullara karşı tolerans derecesi olarak ifade edilir. Bu gibi durumlarda şüphe olmayan duruma karşı hassas veya rahat davranan kişiler, duyarlı veya takıntılı davranan bireylere kıyasla daha az hassastır.

Belirsizlikten kaçınma, bir topluluğa ait bireylerin tanımlanmamış durumlarla ilgili tehdit edildikleri zaman verdikleri tepki ölçüsünde açıklamaktadır. Hofstede'ye göre belirsizlikten kaçınma ülkeye ve gelişme oranına bağlıdır. Örneğin, ABD'deki çoğu insan değişiklikleri hızla kabul ediyor ve yeni fikirleri kolayca adapte olabiliyor. Belirsizlikten kaçınma, hızlı beklentinin tam tersidir, böylece kültürel kurallar çok katıdır ve bireylerin yönetimi geleneklere ve normlara bağlıdır. Örneğin; Peru kültürü, yüksek olduğu kabul edilen yüksek belirsizlikten kaçınma skoru 87'dir ve ülkenin güç mesafesi skoru 64'tür. Birçok kişi farklı kültürlerden, normlardan ve geleneklere sahip bireylerin yaşadığı ABD'de gerçekten belirsizlik konusunda katı değilken; Güç uzaklık skoru 40, belirsizlik önleme skoru ise 46'dır. Yüksek güç mesafesi nedeniyle Peru kültüründe birey belirli yönergeleri izlemelidir. Peru'da iş yaparken bu davranışları takip etmek için ABD tarafından uygun davranışların izlenmesi için büyük bir iş listesi verilmiştir. Yüksek belirsizlik durumundan kaçınma nedeniyle, Peru'da sıkı kanunlar ve kapsamlı bir hukuk sistemi vardır ve bu sistemler sıklıkla kötüye kullanımın ve yolsuzluğun oluşmasını da beraberinde getirmektedir (Mooji, 2013).

Yukarıdaki örneğe göre, Peru Kültürü, daha başarılı olmak ve global kültürün ihtiyaçlarını adapte etmek için iş kurallarını değiştirmelidir. Öncelikli olarak, iyi bir iş yaşamı kalitesine sahip olmak için güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma azaltılmalıdır. Sıkı iletişim kuralları ve çalışanların yüksek güç mesafesine atıfta bulunan sıkı hiyerarşiye bağlı olarak belirsizlikten kaçınma yüksek çıkacak ve böylece iş yaşamı kalitesi de olumsuz etkilenecektir.

#### 4.1.4 Maskülen/feminen toplum

1970'lerin başında, davranış bilimcisi ve psikologların çoğu cinsiyet konusunda ortak bir görüşe varmıştır. Bu görüşler doğrultusunda erkekler daha hırslı, idealist, kuralcı, katı, mantıklı, girişken, risk alabilen ve kendine güvenen bir yapıda iken kadınların ise duygusal, hassas, anlayışlı, başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı, fedakar, merhametli bir yapıda olduğu görüşü hakim olmuştur. Erkeklerin sahip olduğu bu özellikler yüzünden daha mantıklı kararlar verdiği, kadınların ise karar alırken daha duygusal davrandıkları öne sürülmüştür. Günümüzde ise kadınların iş hayatına aktif bir biçimde katılması ve sosyal hayatta da aktif olarak rol almaya başlaması ile beraber bu kalıplaşmış cinsiyet rolleri konusundaki algılar da değişmeye başlamıştır. Değişen cinsiyet rollerinin etkisiyle, günümüz kadını daha maskülen, günümüz erkeği ise daha feminen özellik, tutum ve davranışlara sahip olabilmektedir (Araç K.S., ve Çabuk S., 2013).

Anne Constantinople (1973) 'a göre erkeklik ve kadınlık tekli ölçeğin iki uç noktası olarak düşünülmemelidir. Onları ayrı bir boyut olarak görmenin en iyi yolu, bireyin özelliklerinin bu iki boyut üzerinden ölçülmesi olabilir. Örneğin, bir kişi aynı anda erkeksi veya dişi özelliklere sahip olabilir.

Erkeklik, cinsiyetler arasındaki rol dağılımıyla ilişkilidir ve geleneksel rollerin erkek ve kadın arasında dağılımı farklıdır. Erkeklik puanları yüksek olan toplumlar genelde kahramanlık ve rekabet gibi "zor" değerleri erkek rolünün bir parçası olarak gösterir (Hofstede, 1991). Bununla beraber, kadın rolü ise daha naif olmak ve uyumlu ilişkilere daha çok yakınlık taşımaktadır; hem erkek hem de kadınların mütevazı olması, kişisel bağlarının dışında da vakit geçirmesi, başkalarıyla sıcak ilişkiler sürdürmesi beklenmektedir.

Bu boyutların ifadesi örgütsel yaşamda iş kalitesi yaşamına bağlı olarak analiz edilmiştir çünkü bu iki boyut örgütlerin bireyin özelliklerini incelemelerine yardımcı olmaktadır. Uygun karakter analizi ile birlikte örgütler, çalışanlarından daha verimli sonuçlar alabilirler.

Örgüt yaşamında erkeklik ifadesi;

- İş merkezli çalışan, kariyeri konusunda çok iddialı olmak, somut başarı kazanmak ve görünür başarılarını vurgulamak

- Rekabeti sevmek, işinde ilerlemek istemek, liderlik özellikleri
- Problem çözme amacı içinde olmak, organizasyona etkili sonuçlar sağlamak

Örgüt yaşamında kadınlık ifadesi;

- Kişisel ve aile hayatına daha fazla önem vermek, ben merkezli iş anlayışı, daha fazla kişisel eşya arzusu
- İnsan ilişkisinin kalitesine ve iş ortamında iyi etkileşime önem vermek, örneğin çalışma ortamında iyi ilişkiler ve dostluk kurma amacı
- İnsanlarla daha kolay uyum; İşbirliği, empati, oybirliği

Yukarıdaki verilen bilgilerin ışığında; erkeksi karakter tanımının felsefesi çalışmak için yaşa, kadınsı karakterin sloganı ise yaşamak için çalış.

İnsanların özellikleri bazen yaşadıkları toplumlara bağlıdır. Örneğin, bazı toplumlar daha erkeksi özellikler taşıırken, bazı toplumlar daha fazla kadınsı özellikler sergilemektedir. Erkeksi özelliklerin baskın olduğu toplumlarda, iş yaşamında bir özelliği vardır; Bununla birlikte, iyi çalışan ilişkileri, oybirliği, işbirliği, işyeri kalitesi yalnızca bir araç olarak kabul edilmektedir. Öte yandan, kadınsı özellikleri daha fazla gösteren ülkelerde, iş yaşamının kalitesini, oybirliği, empati, iş birliğini yalnızca çalışanların hakkı olarak görünen araçlar değildir; iş yapıştaki ana unsurlardır. Dünyada, özellikle Almanya, Türkiye, ABD, Avusturya ve Hollanda gibi ülkeler, erkeklik ve kadınlık boyutlarını, daha kârlı sonuçlar elde etmek ve kar oranlarını artırmak için beslemektedir. Şirketler böylece Uzun vadede olumlu bir avantaj kazanır ve iş hayatının kalitesini artırır ve şirketler için hem erkeksi hem de kadınlık boyutlarını beslemek karı artırmanın en iyi yoludur (Bayhan P. ve Arslan M., 2005).

Tüm dünyada kültür hala ara evredir, bu nedenle farklı ülkelerde kadın ve erkek deneyimlerinden etkilenen iş yaşamı kalitesi deneyimleri farklıdır. Bu kalite sadece farklı uluslarla ve cinsiyete ait değildir; Erkeklik ve kadınlık yönelimleriyle de ilişkilidir. Örneğin, kadın olmasına rağmen çok erkeksi davranışlar sergileyen bir kişinin, standart çalışanlara kıyasla mesleki hayatında çok farklı tecrübeleri veya beklentileri olması beklenebilir. Bununla beraber kadınsı özellikler taşıyan duygulara, işbirliğine ve takım çalışması gibi değerlere daha çok önem veren işi insan olma değerlerinin altında tutan kişiler de olabilir. Örneğin, eserinde çok erkeksi bireysel karakterler sergileyen kadın /



erkek, yüksek disiplin ile çok çalışmaya, daha fazla önem veriyor ve gerçekten gerekli olmasa bile çok çalışıyorlar. İş yaşamında daha erkeksi özellikler gösteren çalışanlar gerekli olmasa bile daha fazla çalışırlar hatta evlerine bile ekstra iş götürürler. Bunun nedeni ise yüksek bir performans ile çalışmanın işlerine verdikleri önemin göstergesi olduğunu düşünmeleridir. Çabalarından ve çalışmalarından beklentileri çok yüksektir. Öte yandan, kadınsı özellikleri gösteren çalışanlar kendilerine verilenleri yapar ve genellikle diğer çalışanlarla rekabet etmek konusunda iddialı değildirler. Bireyleri bir takım oyuncusu olarak iş hayatlarında bir göze alırlar. Erkeksi karakter özelliklerindeki bireyler lider olarak davranır; ancak kadınsı karakterler genellikle ekip içinde etkili bir rol oynamaz ve genellikle yüksek tanınırlığa sahip değildirler. Her iki örnek de iş yaşamı kalitesi üzerinde önemli etkilere sahiptir (Hofstede, 1998).

Erkeklik-kadınlık kültürel boyutu, bir bireyin niteliği değil, bir toplumsal nitelik olarak ele alınır ve cinsiyetler arasındaki değer dağılımına atıfta bulunur. Hofstede'ye (2011) göre, duygusal ve sosyal roller için cinsiyetler arasında güçlü bir ayrım olmadığında bireyler daha mutlu olur. Hem erkek hem de kadınlar daha mütevazî olurlar ve hem erkek hem de kızlar ağlayabilir, kadın erkek eşittir vb ... Erkeklik boyutu yüksek toplumlarda, hem erkekler hem de kadınlar iddialı ve rekabetçidir; Ancak kadınlar erkeklerden daha azınlıkta bunu uygulama hakkına sahiptir. Oldukça erkeksi bir kültürel geçmişe sahip bireyler için, anneler bir klinisyenden gelen bir teşhisin duygusal etkileri ile daha rahat uğraşırken, babalar durumun olgusal yönlerini daha rahat işleyebilir ve bir tanıya tepki olarak daha az duygu gösterirler. Klinik durumda, bu, randevu planlaması, ödeme ve klinisyene yönelik soruları sormayı içerebilir. Kadınsı bir kültürde, klinik etkileşimlerdeki bu roller, bir ailenin erkek ve bayan üyeleri arasında daha eşit olarak bölünebilir ve her iki cinsiyette duygusal tepki daha net görülebilir.

**Çizelge 4.3:** Maskülen/ Femenin Toplum

<b>Boyutlar</b>	<b>Maskülen</b>	<b>Femenin</b>
İş	Yüksek gelir farkı Daha az kadın yönetici Daha yüksek bir gelir ihtimali	Daha az erkek kadın gelir farkı Kadın yöneticiler daha çok görülür Daha az çalışma saatleri
Sosyal Normlar	Yüksek ego Material nesnelere önemli İş için yaşamak	Empati, iyi ilişkiler, az ego Yaşamak için çalışmak
Politika ve ekonomi	Hızlı büyüme ve gelişmek önemli Anlaşmazlıkları çözmek için güç uygulamak	Çevreye önem vermek Tartışarak ve ortak nokta bularak sorunları çözmek
İnanç	Çok önemli Sadece erkekler ibadet edebilir	Dine daha az önem verilir Hem kadın hem de erkek dua edebilir
Aile ve okul	Aile çok önemli Erkekler ağlayamaz kadınlar ağlar Hayatta başarısız olmak özellikle bir erkek için felakettir.	Aile yapısı rahat Herkes ağlayabilir ve kavga edebilir Hata herkes yapabilir ve bu hatalar çözülebilir

**Kaynak:** (Hofstede, 2001).

Hem erkek hem de kadınlar iş yaşamı kalitesi için önemli roller oynamaktadır ve güçlü bir organizasyon oluşturmak için eşit kabul edilmelidir. Bu tür örgütlerde çalışanlar maddi başarıya odaklanmamaktadır. Böylece, bu, aile veya diğer kişisel konular bireyin odağını dağıtmadan yüksek performansla tam zamanlı çalıştığı geleneksel çalışma modeli olarak adlandırılmıştır (Lewis, 2010).

Bu boyutta insanlara ve insanlar arası ilişkilere verilen önem ön plandadır. Femenin özellikte bir kültürün hâkim olduğu bir örgütte, çalışanların katılımı, eşitlik ve dayanışma ön plandadır. İlişkilerde nazik, merhametli ve sevgi dolu bir hava hâkimdir. Maskülen kültürün baskın olduğu bir örgütte ise yükselme tutkusu, otokratik ve baskıcı tavırlar, rekabetin önemli olması, atılganlık, para kazanma hırsı ve materyalist eğilimler sık sık görülebilir (Öncül vd., 2016).

Şirketler, çalışanlarının tam olarak ne olduğunu analiz etmeli ve anlamalıdır. Çoğu işyerinin kendine özgü tanımlanmış kültürleri vardır, kuruluşlar örgüt kültürleri aracılığıyla çalışanların memnuniyetinden emin olarak topluluklar oluşturmalıdır. Günümüzde birçok şirket, küreselleşmenin hızla artması nedeniyle farklı ülkelerden farklı kültürlere sahip birer organizasyon yapısına sahiptirler. Günümüzde kadın ve erkekler, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde bir takım farklılıklar gösteren bir şirkette genellikle aynı pozisyonda çalışabiliyorlar. Öte yandan, Ortadoğu'daki bazı gelişmemiş ülkelerde cinsiyet ayrımı devam ediyor (Digger, 2013).

#### **4.1.5 Uzun vadeli/kısa vadeli oryantasyon**

Uzun vadeli yönlendirmelerde, geleceğe odaklanan bir kişi düşünülür. Uzun vadeli planları olan insanlar kısa vadeli sosyal başarıyı, duygusal doyumu ve kısa vadeli materyali yeterince önemsemiyor ve böylece geleceğine hazırlanıyor ve şimdiki zaman üzerinde çok fazla durmaktadırlar. Bu kültürel bakış açısında başarıya azim, tasarruf ve uyum yeteneği olan insanlar sahip oluyor. Kısa vadeli planları olan bireyler şimdiki zaman ya da geçmişte takılı yaşadıklarından dolayı bu tarz kişilerin gelecek kaygısı daha düşüktür. Kısa vadeli kültürel perspektifi olan bu tip insanlar genellikle değeri, geleneği, mevcut sosyal hiyerarşiyi ve sosyal taahhütlerini yerine getirir (Hofstede, 2001). Toplum içinde hoşnutsuzluk "yaşamın keyfini çıkarmak ve eğlenmek ile ilgili basit ve doğal insan güdülerinin özgürce yerine getirilmesi"olarak tanımlanmaktadır ve kısa vadeli kültürel perspektife sahip bireyler bu şekilde davranırlar. Bununla beraber uzun vadeli planlara sahip bireyler, kısıtlama, "arzuları kontrol etmek gibi çabalarda bulunurlar (Ulusal Boyutlar Kültürler, nd).

#### **4.1.6 Serbestliğe karşı sınırlama**

Bu boyut yaşam kontrolü ve mutluluk ile alakalı araştırmalar yapar. Kısıtlamaların az olduğu bireylerin refah ve mutluluğuna odaklanan toplumlarda, bireyler hayattan zevk almaya ve refah içinde yaşamaya odaklıdırlar. Toplumların mutluluk düzeyleri ve hayata bakışları, bazı isteklerini özgürce yerine getirebilmeleriyle ilişkilidir. Bu istekler özgürce para harcamak, zevk ve haz veren şeyleri dilediğince yapmak gibi istekler olarak tanımlanabilir. Kültürlerin bu özelliklerini ifade eden boyut ise serbestliğe karşı kısıtlama

boyutudur. Mutlu toplumlarda bireyler hayatın tadını çıkarma, hayattan zevk alma ve eğlenme gibi temel ve doğal insan isteklerinin nispeten özgürce karşılanması eğiliminde olan toplumlardır. Kısıtlama ise haz ve zevk veren isteklerin karşılanması katı sosyal normlar tarafından kısıtlanmış toplumlara ifade etmektedir (Sarıtaş ve Öztürk, 2018).

#### **4.2 Kültürel Boyutlar, İş Tutumları Ve İş Yaşamı Kalitesi**

İş tutumları iş görenlerin iş çevrelerinde gösterdikleri tepkilerdir (Bozeman vd., 2001); kişilerin örgütsel bağlılıkları, iş tatmini, yaptıkları işle kendilerini özdeşleştirme, örgütte hissettikleri eşitlik ve ayrımcılık duyguları, iş stresi ile ilgili kavramlardır (Can vd., 2006). İş tutumları ile yapılan birçok araştırma iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık üzerinde durmuştur (Bolat ve Yüksel, 2012).

Bir bireyin kültürü ve sosyalliği çalıştığı örgütten çok yaşadığı toplumda şekillenmektedir. İş yaşamı ile yapılan çalışmalarda kişilerin kültürlerinin, sosyalleşme şekillerinin, davranışlarının ve tutumlarının yaşadıkları toplumlardan etkilendiği tespit edilmiştir (Irani ve Oswald, 2009). Örgütler açık sistemler olarak faaliyet göstermektedirler ve aynı bireyler gibi onlar da içinde buldukları toplumlardan etkilenmektedir. Bu yüzden ulusal kültürün örgüt içindeki davranışlara etkisi güçlüdür. Açık sistemler olan içinde buldukları toplumların kültürel yapılarından etkilenerek bu doğrultuda gelişim gösterirler. Bu yüzden de ulusal kültürlerin örgütler üzerinde güçlü bir etkisi vardır denebilir (Leslie ve Gelfand, 2012).

Temel kavramlar arasında açık bağlantılar vardır. İş yaşamının kalitesinin sosyo-kültürel boyutlarla ilişkili olduğu ve bu ilişki hakkında çeşitli araştırmalar yapıldığı açıktır. Hofstede (1991) tarafından yürütülen, benzersiz dini, tarihsel ve ırk kimlikleri nedeniyle kendine özgü bir kültüre sahip bir İslam cemaati olan İran hakkında yapılan bir araştırmaya göre. Hofstede'nin kültürel boyutlarından bakıldığında, İran, 'belirsizlikten kaçınma' ve 'güç mesafesi' konularında yüksek puanlar aldı. Yüksek güç mesafesi ve yüksek belirsizlikten kaçınmayı sağlayan bir topluluk, hiyerarşik ve mekanik yapıları, merkezi karar vermeyi, açık ve net kural ve düzenlemeleri tercih etmeyi, her koşul için üstlerine yüksek saygı ve bağımlılığı ortaya çıkarır. Bu gibi bir kültürde yöneticiler için güçlendirilmesine

ve yetkilendirilmesine izin vermez ve işçiler zorunlu olarak sorumlulukları üstlenemez ve isteksiz olurlar.

Kolektivizm çerçevesinde değerlendirilen kültürlerde bireyselliğe verilen değer yüksektir ve bu kültürlerde kişisel gelişim ve başarıların önemi vurgulanmaktadır. Kişilere veya yakınlarına önem verilmektedir. İnsanlar arasındaki bağlar iyi kurulmuş ve kısıtlayıcı değildir. İş ortamı buna göre bireysel ilerleme ve bireyleri tanıma amacı etrafında döner. Diğer yandan kolektivist kültürler, 'tartışmasız bir sadakat' ile daha büyük gruplarla bütünleşmeyi vurgular. Meslektaşlarla böyle bir sosyal ilişki çerçevesinde, iş güvenliği ve dostane bir atmosfer, tanıma, meydan okuma ve ilerlemeden (National Cultures Dimensions, n.d.) daha önemlidir.

Hindistan'daki banka çalışanlarıyla birlikte yaptıkları araştırmalarda Ganesh ve Paramasivam (2014), erkeklik ve kadınlığın iş yaşamı kalitesinin öncüsü olmadıkları tespit edildimiştir. Bununla beraber, ara bir rol oynadığı bulunmuştur. Yine de, kadın işçilerle karşılaştırıldığında, erkek işçilerin iş yaşamı kalitesi puanları daha kötü olduğu görülmektedir. Ancak, ankete katılan 307 kişiden yalnızca 99'u kadın olduğunun altı çizilmelidir. Başka bir deyişle, araştırmanın metodolojisi sonuçlarda etkili olmuş olabilir.

Sosyo-kültürel boyutlar ve iş yaşamı kalitesi, insan hayatının çeşitli yönlerini etkilediği için kesişir; İşçilerin işlerini nasıl değerlendirdikleri değil, aynı zamanda ailevi ve sosyal bağları içeren boş zamanları ve finansal faaliyetleri (Sirgy ve diğerleri, 2001) de dâhil olmak üzere günlük hayatlarını nasıl değerlendirdikleri araştırılır. Başka bir deyişle, iş yaşamı kalitesinin etkileri hem iş yaşamı hem de sosyal yaşamın olumlu etkilenmesi ile çalışanların memnuniyetleri sağlanmaktadır.

Hofstede (1980) tarafından güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma gibi belirlenen kültürel değerler iş yaşamı üzerinde önemli etkiye sahiptir. Buna göre, Hofstede (1980) tarafından düşük bir bireyselleşme ülkesi olarak Singapur'da Sosyo-kültürel boyutlar ile iş yaşamı kalitesi arasındaki ilişki hakkında yapılan araştırmada, Singapurlular'ın, yüksek seviyedeki ülkelere kıyasla çalışma hayatlarında daha sosyal ve samimi oldukları gözlemlenmiştir.

Low (1984) tarafından Singapur'da sosyo-kültürel farklılıklar boyutu ile ilgili yapılan araştırma, Singapurlu şirketlerin otoriter yönetime sahip olduklarını, dolayısıyla Singapur'daki şirketlerin karar organlarını daha üst sıralarda bulduklarını göstermektedir. Buna paralel olarak, Hofstede (1980), yüksek güç seviyesine sahip toplulukların Singapur gibi düşük iş yaşamı kalitesi derecelerine sahip olduğunu kaydetti. Bu nedenle, yüksek bir güç mesafesi olan bir topluluğa ait bir şirkette katılım ve demokrasi kavramları bireylerin iş yaşamı kalitesini olumsuz etkilediği vurgulanmıştır.

Bununla birlikte, Hofstede'ye (2008) göre, hoşgörünün yüksek seviyede kısıtlandığı ülkeler ile yüksek güç seviyesi ve belirsizlikten kaçınan ülkelerle benzerlik taşıdıkları görülmüştür çünkü liderlik yaptırımları sınırlanmamaktadır. Bu nedenle bu tarz ülkelerde çalışan bireyler takım çalışmasına, hoşgörüyü ve iyi insan ilişkilerine daha az önem vermektedirler.

Belirsizlikten kaçınma boyutunda değerlendirildiğinde, Hofstede (1980) belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu kişilerin belirsiz durumlarda rahatsız olma olasılığının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek olan bireyler, belirsiz ve belirsiz durumları önlemek için çeşitli koşulları içeren, sıkı bir şekilde düzenlenmiş ve denetlenen bir çalışma ortamında çalışmayı tercih etmektedir. Bu nedenle Hofstede (1980) tarafından Singapur'da yapılan araştırmalar, Singapurlu çalışanların, ana tercihin yumuşak düzenlemeler ve çalışma ortamı üzerinde denetim yüksek olduğu düşük belirsizlik düzeyini sağlamaya çalışan bir ortam olduğunu saptamıştır.

Tseng ve İsmail (1991) tarafından yapılan araştırmalar doğrultusunda, işgücünün kalitesinin ve gelişmekte olan teknolojilerin kültürel boyutlar açısından ve bireylerin iş yaşamı kaliteleri üzerinde önemli olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla kültürel boyutlar çalışanların eğitim seviyesi ve yüksek teknoloji düzeyinden oldukça etkilenirken, bu etkiler çalışanların çalışma ortamında daha iyi bir yaşamı kalitesine sahip olma isteğini tetikleyerek başarılı bir yol çiziyor.

## 5. TÜRKİYE'DE KADIN İŞGÜCÜ

### 5.1 Türkiye'de Kadın İş Gücü

1980'li yıllarda tüm dünyada küreselleşme etkili olmaya başlamıştır. Bu yüzden de gerek gelişmiş ülkelerde gerekse gelişmekte olan ülkelerde işgücünde bazı değişiklikler yaşanmıştır (Özler, 2000). Bu dönemlerde Türkiye'de de ticaret ve ihracat önem kazanmıştır. 1981 yılına bakıldığında ihracatın milli gelirde payının %6,6 olduğu tespit edilmiştir. Ve 2000'li yıllara gelindiğinde globalde yaşanan bu değişikliklerle beraber ihracatın milli gelirdeki payı 5 kat artmıştır. Buna bağlı olarak ise köyden kente hızlı bir göç süreci başlamıştır. 1980'li yılların başında köylü ve şehirli nüfusu eşit iken 2000'li yılların başında nüfus yoğunluğunun %70'i kentlerde yaşamaya başlamıştır (Buğra ve Yakut-Çakar, 2010).

Küresel ticaretin artması ve ihracata yönelik politikaların da gelişmesi ile beraber kadın iş gücünde de bir artış görülmüştür. Bununla beraber, Türkiye'de kadın iş gücünün 1990 yılları ve sonrasında arttığı görülmekle beraber, dünya geneline ve OECD ülkelerine göre düşük olduğu tespit edilmiştir. Dünya genelinde kadın iş gücü yaklaşık %40, OECD ülkelerinde yaklaşık %44 olarak hesaplanırken, Türkiye'de ise bu oranın %31 olduğu tespit edilmiştir (Dünya Bankası, 2017).

Birçok araştırmacı kadınların iş hayatına katılımının artması ile beraber, ekonomik hayata büyük faydasının olduğunu öne sürmüştür (Tansel, 2002). Kadınların çalışma hayatına adım atması ile beraber birçok fayda ortaya çıkmıştır. Ekonominin kalkınmasının yanında, kadın-erkek eşitliğinin sağlanması için önemli bir adım atılmıştır. Bunun yanında daha açık bir toplum oluşmuş ve Türk toplumunun kültür yapısında önemli bir gelişme tespit edilmiştir. Bununla beraber, ülkemizde kadın iş gücünün artmasına rağmen kadınların iş hayatında çeşitli engellerle karşılaştıkları tespit edilmiştir (Özler,

2000). Bununla beraber, kadınların iş hayatına katılımını engelleyen birçok faktör olduğu tespit edilmiştir.

### **5.1.1 Ekonomik faktörler**

Kadınların iş hayatına katılımındaki engellerin en başında düşük ücretlerin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan birçok araştırma kadınların işi bırakmasında çocuk, evlilik ve düşük ücretin de olduğu üç temel etkenin etkili olduğu tespit edilmiştir (Demirel vd.,1999).

Kadının iş hayatında yer alabilmesi için aile bakımını ve çocuğunun giderlerini karşılayacak bir ücret alması gerekmektedir ancak kadınların eğitim fırsatının hala erkekler kadar yüksek olmaması sebebi ile ve düşük eğitim seviyesi yüzünden niteliksiz ve düşük ücretlerle çalıştıkları tespit edilmiştir. Kadının evde kalarak ürettiği hizmetler ‘rezervasyon ücreti’ olarak adlandırılmaktadır. Kadının iş hayatına atılması ile beraber elde edeceği ücret rezervasyon ücreti ile kıyaslanmaktadır. Bu yüzden de kadının iş hayatında elde edeceği ücret ev masraflarını karşılamayacaksa kadın iş gücüne katılmamalıdır (çocuğun kreş parasına, yaşlı bakımına vb...). kadınların çalışma hayatına erkeklere göre daha kayıtsız kalması kadınların geleceğe yönelik beklentilerini azaltarak iş gücüne katılımlarını da engellemektedir (Ecevit, 2000)

### **5.1.2 Sosyal faktörler**

Kadınların iş hayatına katılmasının önündeki en önemli engeller: köyden kente göçün etkileri, eğitim düzeyinin erkeklere göre düşük olması, işe alımlarda cinsiyete dayalı ayrımcılık ve sosyo-kültürel engeller gelmektedir. Kadınlara eğitim imkânı erkekler kadar tanınmamaktadır. Kadınların evde yaşlı bakımına, çocuk bakımına, temizlik ya da yemek yapmaya zaman ayırması beklenmektedir. Kadının çalışması ile beraber, bu işleri yapacak başkasının bulunması ve ücret ödenmesi gerekmektedir. Bu yüzden de kadının çalışması ile beraber, eve sağlayacağı katkının bu işlere harcanan paradan fazla olması gerekmektedir. İşe alımlarda ataerkil zihniyetin baskın olduğu ve erkeklere öncelik verilen toplum yapımızda, işe alımlarda erkeklerin daha çok tercih edilmesi de kadının iş gücüne katılımını engelleyen diğer bir etkidir. Birçok işi kadının yapamadığı ve erkeğin daha iyi yapacağı görüşü hakimdir. 8 yıllık



eğitim sisteminin gelmesi beraber, ¼lkemizde eğitim s¼reci beraber yeni ilerleme kaydedilmiştir (Lordoğlu, 2006).

### **5.1.3 İşe alımda cinsiyete dayalı ayrımcılık**

İş hayatında yatay ve dikey katmanların git gide katılaştığı gör¼lmektedir. Yatay katmanlaşma daha çok kadınlara uygun olarak tanımlanan, sekreter, hemşire, ¼đretmen, sosyal hizmetli gibi mesleklerdir. Dikey katmanlarda ise doktorluk, m¼hendislik, bilim teknoloji çalışanı, montaj gibi erkek işi olarak tanımlanan meslek grupları bulunmaktadır. Cam tavan olarak da adlandırılan bu dikey katman hen¼z kırılmamıştır. Orta ve ¼st d¼zey y¼neticilerin de hala erkek olması bunun en b¼y¼k g¼stergesidir. K¼lt¼rel engeller ise kadının iş g¼c¼ne katılımının ¼n¼ndeki en ¼nemli engellerden kabul edilmektedir. T¼rkiye İş Kurumu'nun raporuna g¼re 2012 yılında iş başvurusu yapan yaklaşık 2.300.000 kişinin yaklaşık %36'sı kadındır. Kadınların iş bulmasının ise daha çok yakınları ve tanıdıkları aracılığı ile m¼mk¼n olduğu tespit edilmiştir (Lordoğlu, 2006).

### **5.1.4 Cam tavan**

Cam tavan literat¼re yeni girmiş bir kavramdır. ¼lkemizde ve d¼nyada iş g¼c¼n¼n yarısını kadınlar oluşturmaktadır ancak y¼netim kademelerinde kadınlar yeterli d¼zeyde yer almamaktadır. G¼n¼m¼zde t¼m d¼nyada ve T¼rkiye'de kadın-erkek arasında bariz bir ayrımcılık olmasa bu tam bir eşitliğin sağlandığının da g¼stergesi değildir. Yer altına gizlenen bu eşitsizlik halen birçok k¼lt¼rel normda ve iş uygulamasında kendini g¼stermektedir. Birçok kişi ise bunun farkında bile değildir ve bu durum cam tavan olarak adlandırılmaktadır. (Harvard Business Review (ev: Leyla Aslan), 2006). Bu kavram ilk olarak Wall Street Journal gazetesini tarafından kullanılmıştır ve kadınların eğitim başarı ve t¼m şartlara sahip olmalarına rağmen ¼nlerinde geçilemeyen engeller olduğunu ¼ne s¼rm¼ř ve 'glass ceiling' kelimesini kullanılmıştır (Alican ve G¼l,2008).

İş yerlerinde cam tavanın açılması için çeşitli uygulamalar tavsiye edilmektedir. Bu yaklaşımlar aşağıdaki gibidir (Alican ve G¼l,2008).

Kadınlara erkek gibi davranılması öğretilmesi ve iş gücüne katılmaları sağlanmalıdır. Erkek işlerini erkek gibi nasıl yapacakları konusunda kadınlara yol gösterilmelidir.

Kadınların özel ihtiyaçlarına ve durumlarına saygı duyulmalı ve iş yerleri bu konuda faaliyete geçerek doğum izni, şirkette kreş ve kadınlara esnek çalışma koşulları sunmalıdır.

Şirketler kadınların iş yerlerine getirdiği farklılıkların üzerine yoğunlaşmalıdır. Kadınları geleneksel faaliyetlerde kullanmaya özen gösterebilir ya da kadınları kadınlara pazarlanan işlere yönlendirerek çalışma hayatına katılmaları ve yükselmeleri için çaba gösterilebilir.

Bu yaklaşımlar cinsiyet eşitsizliğinden kaynaklanan sorunlara çözüm bulmak için geliştirilmiş yüzeysel yaklaşımlar olarak değerlendirilmektedir. Yaklaşımlardan ilki sistemsiz faktörleri ortadan kaldırmaz. Bir kadının golf öğrenmeyi öğrenerek buradan kendine statü kazanma çabasına girmesi hiçbir zaman kalıcı çözüm getirmez. İkinci yaklaşım ise ev ve işi dengelemenin kadının görevi olduğu inancına katkı sağlarken, kadın-erkek eşitsizliğinin güçlenmesine katkı sağlayan bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır. 3. Yaklaşım ise yine kadınların belli görevleri yapabileceği algısını desteklemektedir. Alternatif bir yaklaşım olarak 4. Bir yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda ise kültürel yapımızın küresel bir boyuta taşınarak kadın-erkek ayrımcılığının önüne geçilip her ikisine de aynı şartlarda ve aynı seviyede çalışma fırsatının sunulmasıdır. Kadının da erkek kadar güçlü olduğu ve erkek işi olarak tanımlanan her işi kolaylıkla yapabileceği inancının herkese empoze edilerek bir çığ etkisi ile ayrımcılığın sona ereceği iddiasıdır (Alican ve Gül,2008).

## **5.2 Türkiye’de kadınların iş hayatındaki yeri ve önemi**

Tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de kadın iş gücünün önemi git gide atmaktadır. Son yıllarda kadınların iş gücüne katılımlarının tespit edildiği gibi kadın yöneticilerin sayısının arttığı da gözlemlenmiştir. Kadınların çalışma hayatına katılması hatta yönetici pozisyonlarına yükselmesi ise o ülkenin gelişmekte olduğunun önemli bir göstergesidir (Fındıklı ve Ustabaş, 2017).

2015 yılında Türkiye İstatistik Kurumu'nun yaptığı araştırma doğrultusunda +15 nüfus içerisinde %46 istihdam oranı tespit edilmiştir. Bu oranın %65'ni erkekler %35'ini ise kadınlar oluşturmaktadır. Aynı yıl AB ülkelerinde yapılan araştırma ile bizim ülkemizdeki oranlar kıyaslanmıştır. Kadın istihdamında %74 ile İsveç 1. Sırada yer almıştır. En düşük AB ülkesi ise %42,5 ile Yunanistan olmuştur. Kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe iş gücüne katıldıkları tespit edilmiştir (Alican ve Gül, 2008).

Peterson Enstitüsü Uluslararası Ekonomi Bölümü'nün yaptığı bir araştırmada hiç kadın yönetici çalıştırmayan firmaların, yönetim kadrolarına kadın yöneticileri alması ile beraber, %15 kar ettiği tespit edilmiştir. Bu sonuçla beraber, cinsiyet ayrımcılığı yapan firmaların uzun vadede yapmayan firmalara göre daha başarısız olması beklenmektedir (Fındıklı ve Ustabaş, 2017).

### **5.2.1 Türkiye'de kadınlar ve sosyo kültürel farklılıklar**

Kadınların eğitim seviyesi yükseldikçe iş gücüne katılımlarının arttığı tespit edilse de iş gücüne katılım oranlarının erkeklerden daha düşük olduğu ve yine kadın yöneticilerin erkeklerden daha az olduğu belirlenmiştir. 2015 yılında TÜİK tarafından yapılan bir araştırma sonucunda okur-yazar olmayan kadınların iş gücüne katılımının %16 olduğu tespit edilmiştir. Lise mezunu kadınların iş gücüne katılım oranının yaklaşık %32, yükseköğretim mezunu kadınların ise iş gücüne katılımın yaklaşık %72 olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak kurumsal hayatta çalışan yükseköğrenim görmüş kadınların 2013 yılından- 2014 yılına sadece %9 artış gösterdiği tespit edilmiştir ve bu oranın önemli olmadığı vurgulanmıştır (Fındıklı, 2017).

Yapılan birçok araştırma kadınların ve erkeklerin kariyer olarak ve kariyer olanakları olarak farklı algılandıkları dile getirilmiştir. Kadınların mesleki açıdan bir yere gelebilmeleri için daha az ücretler daha çok çalışmalarını gerektiği vurgulanmıştır. Kadınların meslek hayatında daha çok mobbinge maruz kaldıkları ve onlardan her olaya daha ılımlı ve daha güler yüzlü yaklaşmaları gerektiği vurgulanmıştır. Özellikle Türk kültüründe, kadınların erkeğe göre daha geride kalması ve evine özen göstermesi anlayışı erkekleri iş hayatında öne çıkarırken, kadınların daha çok zorlukla karşılaşmasına neden olmuştur (Fındıklı ve Ustabaş, 2017).

Cam tavan engeline takılan kadınların üst düzey pozisyonlara yükselmeleri de zor olmaktadır. Birçok araştırma sonucunda birçok kadın yöneticilerinin onlara yükselme fırsatı vermediğini daha çok saygı beklediklerini ve onların performanslarını üst yönetime yeterince iletmediklerini belirtmişlerdir. Birçok kadın cam tavan sendromunu kabul etmekle beraber, stres yaşayarak başka sektöre ya da başka iş yerlerine başvurduklarını savunmuştur. Türkiye genelinde cam tavan sendromu yaşayan kadınların ilaç, otomotiv ve telekom sektöründe olduğu tespit edilmiştir (Fındıklı ve Ustabaş, 2017).



## **6. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

### **6.1 Örneklem**

Çalışmanın örneklemini İstanbul'da ikamet eden ve perakende sektöründe bir firmada beyaz yakalı 180 kadın çalışanlardır. Anket katılımcıların yanıtları online olarak toplanmıştır. Anketi dağıtımını katılımcılara sosyal medya üzerinden ve mail aracılığı ile yapılmıştır.

### **6.2 Araştırma Tasarısı**

Araştırmayı yürütmek için nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır ve araştırma tasarımının türü “açıklayıcı” ve korelasyonlu olacaktır. Açıklayıcı araştırma, teori ve hipotez kullanarak sorunun neden ve nasıl gerçekleştiğine odaklanarak sorunu aydınlatmayı amaçlamaktadır. Bu araştırma türünün temel amacı, bir veya daha fazla bağımlı değişken olup olmadığını tanımlamaktır (Mcrabb, 2010). Ancak ne yazık ki verilen sorunun tüm olası nedenlerini içermeyebilir. Çünkü açıklayıcı araştırma, potansiyel sebeplerin bazılarını odaklanmaktadır. Sorunu kavramak ve uygulamak en basit şeklidir, ayrıca araştırmacının belirli bir alanda veya alanda bilgi üretmenin en hızlı yoluna sahip olması nedeniyle çok fazla zaman harcamak zorunda kalmamasıdır. Konuyla ilgili temel verileri, konuyu etkileyen faktörleri ve çeşitli sonuçlarını toplamak için açıklayıcı araştırmalar yapılabilir (Mcrabb, 2009).

### **6.3 Araştırmanın Ölçekleri**

Bu araştırmada sosyo-kültürel boyut ölçeği ve iş yaşam kalitesi ölçekleri kullanılmıştır.

#### **6.3.1 İş yaşam kalitesi ölçeği**

Sirgy ve ark. (2001), örgütler çalışanlarına finansal ve finansal olmayan kaynaklar sağlamaktadır ve bu kaynaklar çalışanların sayısız ihtiyaçlarını

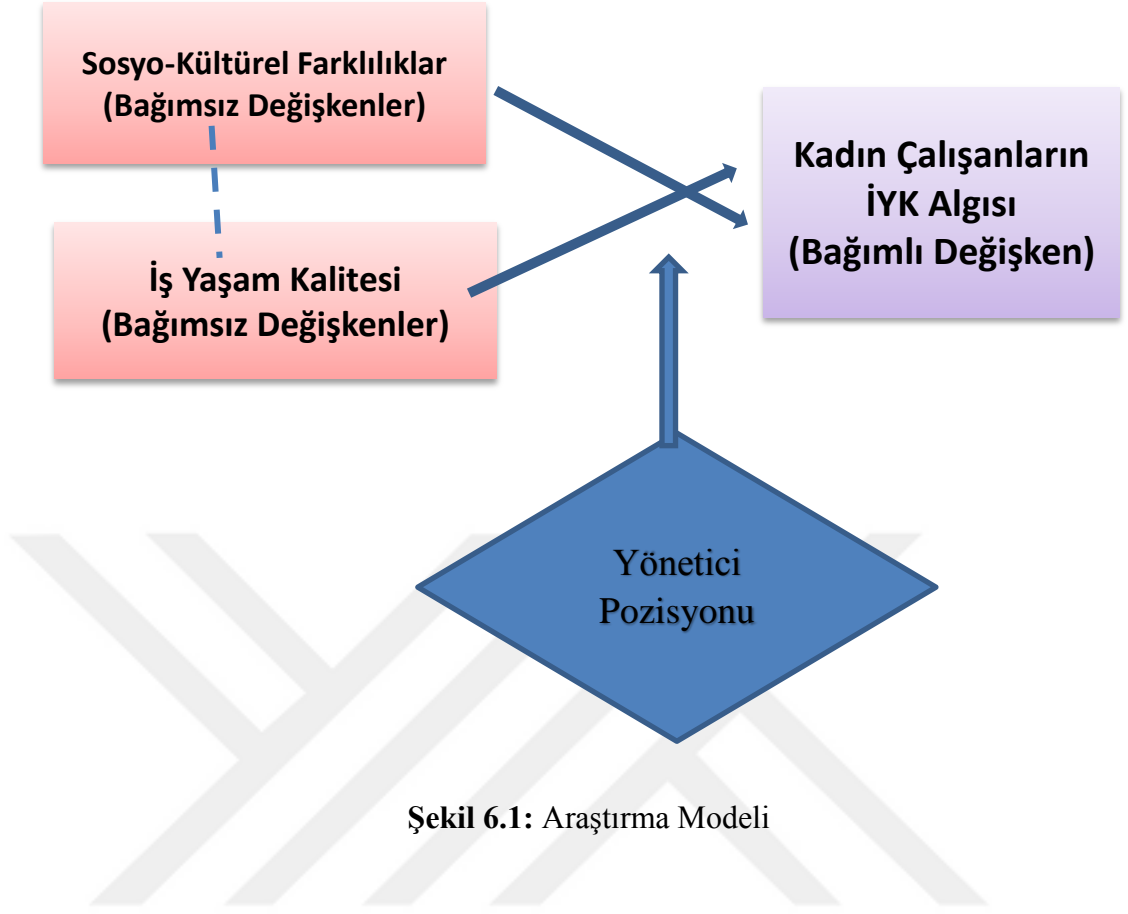
(ekonomik, sağlık ve güvenlik, sosyal ve saygınlık dâhil) karşılamayı amaçlamaktadır. Ayrıca, alışma hayatı alanındaki memnuniyet, yaşamın diğer alanlarına da yayılır ve bu şekilde çalışanların genel yaşam doyumunu ve psikolojik iyilik halini etkiler. Ayrıca, araştırma aynı zamanda çalışanların büyüme ve gelişme ihtiyaçları gibi çalışanların ihtiyaçlarının da tatmin edildiğini ölçmeyi amaçlamaktadır. İş yaşamı kalitesi Sirgy'nin (2001) İş Yaşam Kalitesi leği (QWLS) kullanılarak ölçülecektir. Bu lek iş yaşamında çalışanların 7 ihtiyaına dayanarak oluşturulmuştur.

Ölçek toplam 16 maddeden ve 1 ile 7 arasında gerçekleşen çok yanlış ve çok doğru değişkenleri arasında bulunan 7 likertli bir ölçektir.

### **6.3.2 Sosyo-kültürel boyut leği**

Bu lek Yoo ve meslektaşları (2011) tarafından geliştirilen, insanların tutum ve davranışlarındaki farklılıkları ve G. Hofstede'nin geliştirdiği 5 sosyo-kültürel boyutu değerlendirmek için geliştirilen, 26 Maddelik Beş Boyutlu Bireysel Kültürel Değerler leğidir (CVSCALE). Bu, "kesinlikle katılmıyorum" ile "kesinlikle katılıyorum" arasında değişen 7 noktalı Likert tipi bir ankettir. Bu alışma, üç sosyo-kültürel boyuta odaklanmaktadır (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erkeklik-kadınlık) ve her boyutun dört kavramsal unsuru vardır. Türkiye'de Hofstede'nin, gibi boyutlarının kullanıldığı farklı araştırmalar da kullanılmaktadır (Altay, 2014). Bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini değerlendirmek için bir pilot çalışma da kullanılmıştır. Pilot çalışmanın sonuçları istatistiksel olarak tatmin edici olduğundan, yukarıda belirtilen leği kullanmaya karar verilmiştir

#### 6.4 Araştırma modeli



Şekil 6.1: Araştırma Modeli

##### 6.4.1 Sosyo-kültürel boyutlar

Güç Farklılıkları

Belirsizliğin Önlenmesi

Maskülen / Feminin

##### 6.4.2 İş yaşam kalitesi

Sağlık ve güvenlik ihtiyaçları

Ekonomik ve ailevi ihtiyaçlar

Sosyal ihtiyaçlar

Kişisel İhtiyaçlar

Hayata Geçirme

Bilgilendirilme

### **6.4.3 Kadın çalışanın iş yaşam kalitesi algısı**

İş tatmini

İş yaşam kalitesi

Eşitlik

Yöneticilik Fırsatı

Belirli ekonomik ve sosyal fırsatlar

Cam tavan algısının kırılması

### **6.5 Araştırmanın hipotezleri**

H1: Düşük seviye belirsizlikten kaçınma algısı ve yüksek seviye güç mesafesi, kadın çalışanların iş yaşam kalitesi ile negatif bağlantılıdır.

H2: ‘Yönetici Pozisyonunda çalışan kadınların iş yaşamından beklentileri fazladır’

H3: Yönetici Pozisyonlarında çalışmayan kadınların iş yaşamından fazla beklentileri yoktur’

### **6.6 Araştırma Sonuçları**

#### **6.6.1 Anket katılımcıları**

Ankete toplamda perakende sektöründe çalışan 216 kişi katılmıştır. Katılımcıların yaklaşık %91’i olan 185 tanesi kadın, yaklaşık %9’u olan 31 tanesi ise erkektir. Erkek katılımcıların görüşleri analizlerde verilmeyecektir. 159 kadın katılımcı ise anket sorularına tam yanıt vermiştir. Çalışmada bu 159 kişinin görüşlerine yer verilecektir.



**Çizelge 6.1: Katılımcıların Cinsiyeti**

Yanıt Seçenekleri–	Yanıtlar–
–	%90,96
Kadın	185
–	%9,04
Erkek	31
Toplam	216

### 6.6.2 Katılımcıların yaşı

**Çizelge 6.2: Katılımcıların Yaşı**

Yanıt Seçenekleri–	Yanıtlar–
–	%2,66
18-20	10
–	%23,94
21-25	55
–	%36,70
26-30	71
–	%17,02
31-35	37
–	%9,04
36-40	22
–	%10,64
41+	21
Toplam	216

Katılımcıların yaklaşık %37'sinin 26-30 yaş arasında olduğu görülmüştür. Katılımcıların yaklaşık olarak %24'ü 21-25 yaş aralığındadır. Katılımcıların yaklaşık olarak %17'sinin 31-35 yaş aralığında olduğu tespit edilirken, katılımcıların yaklaşık %11'i 41 yaş ve üzerinde, katılımcıların yaklaşık %9'u 36-40 yaş aralığındadır. Bununla beraber, katılımcıların yaklaşık %3'ü 18-20 yaş aralığındadır.

### 6.6.3 Katılımcıların eğitim durumu

**Çizelge 6.3:** Katılımcıların Eğitim Durumu

Yanıt Seçenekleri–	Yanıtlar–
–	%4,26
İlköğretim	13
–	%10,11
Lise	24
–	%64,36
Lisans	126
–	%20,74
Yüksek Lisans	45
–	%0,53
Doktora	8
Toplam	216

Katılımcıların yaklaşık %64'nün lisans mezunudur. Yaklaşık %21'i yüksek lisans mezunu iken doktora mezunu katılımcılar katılımcıların %5'ni oluşturmaktadır. Katılımcıların %10'u lise mezunu iken, katılımcıların %4'ü ilköğretim mezunudur. Sonuçlar doğrultusunda katılımcıların eğitilmiş olduğu söylenebilir.

### 6.6.4 Katılımcıların iş tecrübesi

**Çizelge 6 4:** Katılımcıların İş Tecrübesi

Yanıt Seçenekleri–	Yanıtlar–
–	%10,64
1 Yıdan Az	25
–	%21,81
1-3 Yıl	46
–	%24,47
4-6 Yıl	51
–	%18,09
7-9 Yıl	39
–	%25,00
10+ Yıl	52
Toplam	213

Üç katılımcı bu soruya yanıt vermemiştir. Katılımcıların yaklaşık %24'nün 4-6 yıl arasında iş tecrübesi bulunmaktadır. Katılımcıların yaklaşık %18'nin 7-9 yıl arasında iş tecrübesi bulunmaktadır. Katılımcıların %25'nin ise 10 yıl ve

üzerinde iş tecrübesi bulunurken, yaklaşık %22'sinin 1-3 yıl arasında, yaklaşık olarak %11'nin bir yıldan az iş tecrübesi bulunmaktadır.

### **6.7 Güvenirlilik Analizi**

Ölçeğin sürekli olarak gerçeği yansıtması gerektiği, güvenilirlik denilen ölçümdür. Bölünmüş yarım güvenilirlik adı verilen yaygın bir yöntem vardır. Bu teknik, verileri ikiye böler. Analizde yer alan her bir katılımcı için olan taksir daha sonra ölçeğin her birine göre hesaplanır. Bu tür bir güvenilirlik analizinde, eğer ölçek çok tutarlı ise, o zaman ölçeğin herhangi bir yarısındaki kişinin puanının değeri karşılaştırılabilir olacaktır. Bu tür bir güvenilirlik analizinde, önceki olgu tüm katılımcılar için doğru olmaya devam edecektir.

Bununla birlikte, bu yaklaşımla ilgili büyük bir sorun vardır ve bu, bir veri kümesinin yarıya indirilebileceği sayısız yol vardır ve bu nedenle sonuç birkaç olabilir. Bu sorunu aşmak için, Cronbach (1951) güvenilirlik analizinde popüler olan bir miktar ortaya koydu. Bu miktar kabaca verilerin her iki şekilde de iki bölüme ayrılmasına ve ayrıca her iki yarım için korelasyon katsayısının hesaplanmasına eşittir. Bu sonuçların ortalaması, Cronbach'ın alfa değeriyle aynıdır.

Güvenirlilik analizinde esas olarak iki çeşit alfa vardır. İlk form normal versiyondur. İkinci form standart versiyondur. Normal skala sürümü, skala üzerindeki nesnelere eklendiğinde, o skala için tek bir puan vermek üzere geçerlidir. Standartlaştırılmış alfa sürümü, ölçek üzerindeki öğeler eklenmeden önce standartlaştırıldığında uygundur.

Güvenirlilik analizinde alfa tatminkâr puan, istihbarat testlerinde Kline'a (1999) göre 0,8'dir ve güvenilirlik analizinde kabul edilebilir alfa skoru, yetenek testlerinde 0,7'dir. Likert tipi terazileri kullanırken, doğal güvenilirlik için Cronbach'ın alfa katsayısını hesaplamak ve raporlamak önemlidir. Verilerin araştırılmasından sonra, bu çakışan ölçekler veya alt ölçekler kullanılmalı ve belirli maddeler kullanılmamalıdır. (Gliem ve Gliem, 2003).

Aşağıdaki tablo Güvenirlilik İstatistiklerini gösterir ve faktör analizine tabi tutulan ilk 12 madde için Cronbach's alpha için gerçek değeri sağlar.

Cronbach'ın alfa değerinin 0,827 olduğunu görüyoruz. Bu, veri örneğimizle ölçeğimiz için yüksek bir iç tutarlılık düzeyi olduğunu göstermektedir.

#### **Çizelge 6.5:** Güvenirlilik Analizi

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha Based on Standardized Items		
.828	.827	12

#### **6.7.1 İlk 16 madde için analiz**

Bu durumda 185 kadın katılımcıdan 183'ü yazılımın güvenilirlik analizine dâhil edilmiştir. Aşağıdaki tablo Güvenirlilik İstatistiklerini gösterir ve sonraki 16 madde için Cronbach's alpha için gerçek değeri sağlar.

#### **Çizelge 6.6:** Güvenirlilik Analizi2

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha Based on Standardized Items		
.945	.945	16

İlk 16 madde için, alfa değerinin 0.945 olduğu rapor edilmiştir ve ölçeğin ölçtüğü yapı açısından güvenilirliği konusunda mükemmel olduğu düşünülebilir.

#### **6.8 Faktör Analizi**

Faktör analizinin amacı, birbiriyle ilişkili, faktörler olarak bilinen değişken kümelerini tanımlamaktır (Hair et al, 2006). Faktör analizi, bir değişken setinin boyutluluğunu incelemek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir.

##### Örnekleme Yeterliliği ve Küresellik Testleri

Anket yoluyla toplanan veriler, Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü ve Bartlett'in Windows için SPSS 22.0'daki Küresellik Testinden sonra Faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizinde IV ve DV yoktur, bu nedenle faktör almak isteyen her şey sadece “değişkenler” etiketli listeye girer.

Faktör analizi bir ekstraksiyon metodu ve bir rotasyon metodu gerektirir. Ekstraksiyon yöntemi, temel bileşen analizidir (PCA). Veri değişkenleri arasında fazlalık olup olmadığını kontrol etmek için, Bartlett'in testi yapılmıştır. Bu test, gözlenen korelasyon matrisini kimlik matrisi ile ilişkilendirir.

“Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)” tarafından örnekleme yeterliliği bir indeks verir (0 ile 1 arasında). Bu aralık, uygunluk oranından bahseder, yani ortak varyansa sahip olabilecek değişkenlerden bahseder (Kaiser, 1970) SPSS yazılım paketi, 1,0'a yakın bir KMO'nun bir faktör analizi yapılmasını ve 0,5'ten küçük olması durumunda verimli bir faktör analizi için uygun olmayabilir.

Sosyokültürel boyutlar soruları için KMO endeksi “iyi” olarak kabul edilen 0.818'dir. Bartlets sonuçları, korelasyon matrisini kimlik matrisinden, yani örnek korelasyon matrisinden açıkça tanımlarken, korelasyon matrisinin bir kimlik matrisi olduğu bir popülasyondan farklıydı, bu nedenle bu durum faktör analizi için verilerimizi uygun olarak nitelendirmektedir.

Faktör analizi sonucunda, yalnızca üç faktörün öz değerleri, 1'den büyüktür ve bu, rezerve edilecek faktörlerin kesme değeri olarak ayarlanır. Bu rezerve edilmiş faktörlerin toplamda% 34,8,% 17,2 ve% 10,4 oranında değiştiği not edilebilir. Kalan tüm faktörler analizde önemli sayılmazken. Çıkarılan üç bileşen, kurallar ve prosedürler, ‘Güç Mesafesi’ ve ‘Erkeklik / Kadınlık’ ve ‘Belirsizlikten Kaçınma’ ile ilgilidir.

**Çizelge 6.7: Açıklanan Toplam Varyans**

Component	Total Variance Explained			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	Initial Eigenvalues % of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,187	34,894	34,894	3,189	26,578	26,578
2	2,055	17,122	52,016	2,215	18,461	45,039
3	1,258	10,484	62,500	2,095	17,461	62,500
4	,813	6,777	69,278			
5	,766	6,380	75,657			
6	,619	5,160	80,818			
7	,563	4,690	85,508			
8	,495	4,126	89,634			
9	,444	3,697	93,331			
10	,361	3,006	96,337			
11	,270	2,253	98,590			
12	,169	1,410	100,000			

Extraction Method:Principal Component Analysis.

### 6.8.1 Birleşen matrisi

Üç faktörü çıkardıktan sonra, tüm değişkenlerin bu çıkarılan faktörler açısından yüklenmesi, aşağıdaki döndürülmüş bileşen matrisi tablosunda gösterilmiştir. Yükleme mutlak değeri, ilgili faktörün değişkene katkısının miktarını gösterir. 0,5'ten küçük değerlerin yüklenmesi anlamlı değildir.

**Çizelge 6.8:** Birleşenler

Sosyo Kültürel Boyutlar	Bileşenler		
	Belirsizlikten Kaçınma	Güç Mesafesi	Maskülen/Feminen
7. Kural ve düzenlemeler önemlidir çünkü beni ne yapmam gerektiği konusunda bilgilendirirler	,892		
6. Talimatları ve prosedürleri yakın bir şekilde takip etmek önemlidir	,886		
5. Her zaman ne yapmam gerektiğini açık bir şekilde ortaya koyan talimatların olması önemlidir	,826		
8. Standart çalışma prosedürleri yararlıdır	,815		
2. Üst pozisyonlarda çalışan kişiler, önemli konularda alt pozisyonlarda çalışan kişilere yetki vermemelidir.		,778	
3. Üst pozisyonlarda çalışan kişiler, önemli konularda alt pozisyonlarda çalışan kişilere yetki vermemelidir		,737	
4. Üst pozisyonlarda çalışan kişiler, önemli konularda alt pozisyonlarda çalışan kişilere açıklama yapmamalıdır		,676	
10. Erkekler genellikle problemleri mantık çerçevesinde çözerken, kadınlar problem çözmede sezgileri ile hareket ederler			,758
9. Erkeklerin profesyonel bir kariyere sahip olmaları, kadınların profesyonel bir kariyere sahip olmalarından daha önemlidir			,732
12. Bazı işleri erkekler her zaman kadınlardan daha iyi yaparlar			,724
11. Karmaşık sorunları çözerken erkekler tipik olarak güç kullanarak, zorlayıcı bir yaklaşımla hareket ederler.			,546

### 6.8.2 Sosyo – Kültürel Boyut Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

#### Birinci Faktör

'Belirsizlikten kaçınma' olarak adlandırılabilir ilk faktör, araştırmadaki varyansın neredeyse% 35'ini oluşturmaktadır. Yukarıdaki tablo açıkça, 5. ile 8.

maddede yazılan bu faktörün, kuralların ve düzenlemenin önemli bir kaynak olarak önemi ile ilgili olduğunu açıkça göstermektedir. Çalışandan beklenen beklenti, belirsizlikten kaçınma konusunda ağır bir ağırlığa sahiptir ve bu nedenle olumlu bir etkiye sahiptir, bu nedenle yakından takip edilen talimatların ve prosedürlerin önemi, belirsizliğin önlenmesi üzerinde büyük etkiye sahiptir ve yüksek güç mesafesini azaltır. Ayrıca, çalışanlardan gelen beklentileri netleştirerek çalışma ortamındaki belirsizliği azaltmak ve böylece çalışanların Kalite çalışma yaşam kalitesine olumlu katkıda bulunmak için ayrıntılı yazılı talimatlar ve standartlaştırılmış iş prosedürleri de bulunmaktadır. Dolayısıyla belirsizlikten kaçınma, Kalite çalışma hayatı için önemli bir kültürel boyut olarak ağırlık vermekte ve önemli bir kültür boyutu olarak yer almaktadır.

#### İkinci Faktör

Bileşen 1 ile 4'te ölçülen güç mesafesine ilişkin ikinci bileşen genellikle benzer şekillerde yanıtlanmıştır. Sorular, üst düzey çalışanların alt sınıf arkadaşları ile etkileşimi kavramı üzerine tasarlanmıştır. Katılımcılar, düşük mertebede çalışanların görüşlerini almamak ve sorumluluğun çoğunu kendileri üstlenerek üst sıradaki konumlarını korumak yönünde cevap vermişlerdir. Yüksek pozisyondaki insanlarla önemli görevlerin yoğunlaştırılması, genel iş yaşamı kalitesine katkı sağlamaktadır.

#### Üçüncü Faktör

Bu faktör, "Erkeklik / Kadınlık" olarak adlandırılan belirli görevlerin cinsiyet ayrımıyla ilgilidir. Ayrıca, kuruluşlardaki belirli görevlerin cinsiyete özgü olduğunu ve erkeklerin ve kadınların her türlü görevi eşit derecede iyi yürütmesinin beklenmediği görüşü ile ilgilidir. Bu görüş erkeklerin bazı görevleri kadınlardan daha iyi yaptığını ve bazı görevlere kadınların daha yatkınken bazılarında da erkeklerin daha yatkın olduğunu ifade etmektedir. Yapılan analiz sonucunda 10.9.11. ve 12. Maddeler sosyo-kültürel boyutların erkeklik ve kadınlık boyutu ile ilgili olarak düzenlenmiştir. Kadın katılımcıların erkeklerin bazı işleri daha iyi yaparken, mantık çerçevesinde çözdükleri görüşüne katılmakta olduğu tespit edilmiştir.

### 6.8.3 İş yaşam kalitesi ölçeğine ilişkin faktör analizi

İş yaşamı kalitesi ile ilgili 16 soru için ikinci faktör analizi yapılmıştır. İş yaşamı kalitesiyle ilgili soruların KMO endeksi 0.916 olup 'iyi' olarak da kabul edilmektedir. Bartlett'in küresellik testi anlamlı bir sonuç olarak kabul edilir ,  $\chi^2 (120) = 1836,02, p < .01$ ). Ayrıca, tüm topluluklar her öğenin birbiriyle ortak bir varyansına sahip olduğunu doğrulamıştır. Bu göstergeler iş yaşam kalitesi ölçeği sorularının faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi sonucunda, üç faktörün öz değerleri 1'den büyük olup, rezerve edilecek faktörlerin kesme değeri olarak belirlenmiştir. Bu rezerve edilmiş faktörlerin toplam değişkenlerin sırasıyla% 54,9,% 8,7 ve% 7,2 olduğu belirtilebilir.

**Çizelge 6.9:** Açıklanan Toplam Varyans

Bileşenler	Öz değerler			Değerlerin Sapma Toplamları		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif %	Toplam	% Varyans	Kümülatif %
1	8,781	54,881	54,881	4,317	26,981	26,981
2	1,387	8,670	63,551	4,137	25,858	52,839
3	1,150	7,185	70,736	2,863	17,896	70,736
4	,812	5,077	75,813			
5	,571	3,569	79,381			
6	,546	3,412	82,793			
7	,483	3,016	85,809			
8	,447	2,792	88,601			
9	,392	2,452	91,053			
10	,307	1,918	92,972			
11	,277	1,734	94,706			
12	,237	1,484	96,190			
13	,183	1,145	97,334			
14	,163	1,018	98,352			
15	,142	,890	99,242			
16	,121	,758	100,000			



## 6.9 Araştırmanın Değişkenleri

Üç faktörü çıkardıktan sonra, tüm değişkenlerin bu çıkarılan faktörler açısından yüklenmesi, aşağıdaki döndürülmüş bileşen matrisi tablosunda gösterilmiştir. Yükleme mutlak değeri, ilgili faktörün değişkene katkısının miktarını gösterir. 0,5'ten küçük değerlerin yüklenmesi anlamlı değildir.

**Çizelge 6.10:** Değişkenler

İŞ YAŞAM KALİTESİ	Bileşenler		
	Sağlık ve güvenlik ihtiyaçları	Mesleki Faktörler	Ekonomik ve ailevi ihtiyaçlar
14. İşim bana sağlık güvencesi sağlar.	,776		
19. İşyerimde iyi arkadaşlarım var	,746		
13. Kendimi işyerimde fiziksel olarak güvende hissederim.	,741		
15. Sağlıklı ve zinde kalmak için elimden geleni yaparım.	,738		
20. İşim dışında yaşamdaki diğer şeylere ayıracak yeterli zamanı bulabiliyorum.	,645		
22. Bu iş yerindeki insanlar ve/veya meslektaşlarım beni alanında profesyonel ve uzman biri olarak algılayıp saygı gösterirler.	,627		
21. Bu iş yerindeki işimde takdir edildiğimi düşünüyorum.	,500		
28. İşim, iş dışında da yaratıcılığımı geliştirmeme yardımcı olur.		,894	
27. İşimin yaratıcılık içeren birçok yönü var.		,872	
26. İşim mesleki becerilerimi güçlendirmeme olanak sağlar.		,738	
25. Sürekli olarak işimi daha iyi yapmama yardımcı olacak yeni şeyler öğrendiğimi düşünüyorum.		,658	
24. Kendi iş kolumda bir uzman olarak potansiyelimi gerçekleştirmekte olduğumu düşünüyorum.		,617	
23. İşimin bütün potansiyelimi gerçekleştirmeme olanak sağladığını düşünürüm.		,555	
17. Bu iş yerindeki işimin yaşam boyunca garanti altında olduğunu düşünüyorum.			,804
18. İşim ailem için iyi olanaklar sunar.			,776
16. Yaptığım işin karşılığında aldığım ücretten memnunum.			,679

### Birinci Faktör

“Sağlık, arkadaşlık ve mesleki faktörler” olarak adlandırılabilen ilk faktör, çalışmadaki varyansın neredeyse %55’ni oluşturmaktadır. Bu faktör, katılımcıların çalışma yaşamlarında sağlık kalitesi, çalışma yaşamlarında kaliteli arkadaşlık düzeyleri ve çalışma yaşam kalitesini arttıran mesleki faktörlerle ilgilidir.

### İkinci Faktör

2. faktör mesleki yeterliliklerle ilgili olduğundan mesleki faktörler olarak adlandırılmıştır. Bu faktör, katılımcıların iş niteliklerinin çalışma yaşam kalitesini nasıl etkilediğiyle ilgilidir.

### Üçüncü Faktör

Son faktör ‘ekonomik ve ailevi faktörler’ ile ilgilidir. Bu faktörde, üç bileşen bir işten elde edilen kişi verimi ile ilgilidir. Bu üç bileşen, katılımcıların ödemelerinden memnun olmaları, işlerinin ailelerine iyi fırsatlar sağlamaları ve işlerinin onlara yaşam boyu garanti sağlayabilme ve tatmin seviyeleri ile ilgili olarak oluşturulmuştur.

## 6.10 Hipotezlerin test edilmesi

İlk hipotez ‘Düşük seviye belirsizlikten kaçınma algısı ve yüksek seviye güç mesafesi, kadın çalışanların iş yaşam kalitesi ile negatif bağlantılıdır’ olarak oluşturulmuştur. İkinci hipotez de birinci ile bağlantılı olarak oluşturulmuştur ‘Yönetici Pozisyonunda çalışan kadınların iş yaşamından beklentileri fazladır’ olarak belirlenirken son ve 3. Hipotez ise Yönetici Pozisyonlarında çalışmayan kadınların iş yaşamından fazla beklentileri yoktur ‘olarak belirlenmiştir.

**Çizelge 6.11: Sosyo-Kültürel Boyutların ve İş Yaşam Kalitesi Algısının Çoklu ve Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	Standard olmayan Katsayılar		Standard Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	Beta	
Sabit Değişken	1,627	,336		4,842	,000
Güç Mesafesi	,115	,086	,097	1,334	,184
Belirsizlikten Kaçınma	,411	,061	,479	6,755	,000
Maskülen/Feminen	,142	,082	,128	1,733	,085

Bağımlı Değişken: İş Yaşam Kalitesi  
 $R^2 = ,328$   
 $F(3, 156) = 24,922, p < ,05$

Sosyokültürel boyutların bağımsız değişkenler ve iş yaşam kalitesinin bağımlı değişken olduğu regresyon modeli  $R^2, 328, F(3, 156) = 24,922, p < ,05$  olduğundan dolayı istatistiksel olarak anlamlı bulundu. Sosyo-kültürel boyutlar, iş yaşamı kalitesi üzerinde yaklaşık %33 varyanslı olduğu tespit edilmiştir. Belirsizlikten kaçınma durumunun İYK üzerinde  $\beta = ,479, p < ,05$  üzerinde anlamlı pozitif etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, güç mesafesi ve erkeklik / kadınlığın İYK üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı,  $\beta = ,097, \beta = ,128, p > ,05$  olduğu bulundu. Bu sonuçlar, ilk hipotezin reddedildiğini göstermektedir.

**Çizelge 6.12: Sosyokültürel Boyutların ve İş Yaşam Kalitesi Algısının Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	Standard olmayan Katsayılar		Standard Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Sapma			
Sabit Değişken	2,080	,359		5,769	,000
Güç Mesafesi	,005	,091	,003	,048	,961
Belirsizlikten Kaçınma	,513	,063	,552	7,888	,000
Maskülen/Feminen	,108	,085	,089	1,253	,212

Bağımlı Değişken: Sosyo – Kültürel Boyutlar  
 $R^2 = ,346$   
 $F(3, 156) = 27,034, p < ,05$

Sosyokültürel boyutların bağımlı değişkenler ve İş yaşam kalitesinin bağımsız değişken olduğu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ve  $R^2, 346, F(3, 156) = 27,034, p < ,05$  olarak tespit edilmiştir. Sosyo-kültürel

boyutlar, iş yaşam kalitesi varyansının yaklaşık %35'i olarak tespit edildi. Belirsizlikten kaçınma durumunun iş yaşam kalitesi üzerinde anlamlı pozitif etkisinin olduğu bulunmuştur,  $\beta = ,552$ ,  $p < ,05$ . Bununla birlikte, güç mesafesi ve erkeklik / kadınlığın sırasıyla,  $\beta = ,003$ ,  $\beta = ,091$ ,  $p > ,05$  tespit edilen sonuçlarına istinaden iş yaşam kalitesi üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı bulunmuştur. Belirsizlikten kaçınma ile hem QWL hem de anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

**Çizelge 6.13:** Yönetel Pozisyonlar ve Sosyokültürel Boyutlar Arasındaki Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Sosyo Kültürel Farklılıklar	Yönetici Pozisyonu	Kişi Sayısı	Ort	SD	t	p
Güç Mesafesi	Evet	86	2,65	1,33	,437	,663
	Hayır	73	2,56	1,22		
Belirsizlikten Kaçınma	Evet	86	4,68	1,87	-1,162	,247
	Hayır	73	5,00	1,56		
Maskülen/Feminen	Evet	84	2,94	1,41	-,127	,899
	Hayır	73	2,97	1,27		

Yönetim pozisyonuna sahip katılımcılar ile güç mesafeleri, belirsizlikten kaçınma ve erkeklik / kadınlık puanlarına göre yönetim pozisyonu olmayan katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edildi,  $t = ,437$ ,  $t = -1,162$ ,  $t = -,127$ ,  $p > ,05$  idi. Yönetel pozisyona sahip katılımcılar ile iş yaşam kalitesi puanları kavramlarına göre yönetim pozisyonu bulunmayan katılımcılar arasında anlamlı bir fark olup olmadığını analiz etmek için bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Tablo 3.12'de yönetici pozisyonları ile iş hayatı kalitesi kavramları arasındaki ilişki gösterilmektedir

**Çizelge 6.14:** Yönetimsel Pozisyonlar ve İş Yaşam Kalitesi Arasındaki Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

İş Yaşam Kalitesi	Yönetici Pozisyonu	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart	t	p
Sağlık ve Güvenlik	Evet	84	5,10	1,79	1,203	,231
İhtiyacı	Hayır	73	4,74	1,88		
Ekonomik ve Ailevi İhtiyaçlar	Evet	84	3,95	1,75	2,280	,024
	Hayır	73	3,34	1,59		
Sosyal Gereklilikler	Evet	84	4,76	1,73	,422	,673
	Hayır	73	4,64	1,76		
Gelişim İhtiyacı	Evet	84	4,88	1,89	3,057	,003
	Hayır	73	3,98	1,77		
Gerçekleştirme İhtiyacı	Evet	85	4,21	1,92	1,951	,053
	Hayır	73	3,64	1,71		
Gelişim İhtiyacı	Evet	85	4,82	1,82	1,478	,141
	Hayır	73	4,38	1,93		
Estetik İhtiyaçlar	Evet	85	4,31	2,08	2,358	,020
	Hayır	73	3,55	1,93		

Yönetimsel pozisyona sahip katılımcılar ile ekonomik ve aile, saygı ve estetik gereksinimlerine göre yönetimsel pozisyonu bulunmayan katılımcılar arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edildi,  $t = 2,280$ ,  $t = 3,057$ ,  $t = 2,358$ ,  $p < ,05$ . Yönetimsel bir pozisyona sahip katılımcıların, herhangi bir yönetimsel pozisyona sahip olmayan katılımcılardan çok daha fazla ekonomik ve aile, saygı ve estetik ihtiyaçları olduğu görülmüştür. Yönetimsel pozisyonlarda görev alan kadın çalışanların iş yaşam kalitesi algılarının pozisyonları ile pozitif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber, yönetici pozisyonuna sahip katılımcılar ile sağlık ve güvenlik, sosyal, gerçekleştirme, bilgi ihtiyaçları açısından yönetimsel pozisyona sahip olmayan katılımcılar arasında anlamlı bir fark yoktur,  $t = 1,203$ ,  $t = ,422$ ,  $t = 1,951$ ,  $t = 1,478$ ,  $p > ,05$  idi.

Sonuç olarak H2 desteklenirken, H3 ile çıkan sonuçlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**Çizelge 6.15: Sosyo-Kültürel Boyut Kavramları İş Yaşam Kalitesi Arasındaki Korelasyon Analizinin Sonuçları**

1. Belirsizlikten Kaçınma İhtiyacı	2. Güç Mesafesi İhtiyacı	3. Maskülen/Feminen	4. Sağlık ve Güvenlik ihtiyacı	5. Ekonomik ve Ailevi İhtiyaçlar	6. Sosyal gereklilikler	7. Saygı ihtiyacı	8. Gerçekleştirme İht.	9. Bilme İhtiyacı	10. Estetik İhtiyaçlar
1									
,279**	1								
,316**	,397**	1							
,591**	,162*	,246**	1						
,282**	,270**	,162*	,555**	1					
,570**	,183*	,319**	,660**	,501**	1				
,463**	,231**	,201*	,700**	,601**	,657**	1			
,378**	,274**	,290**	,604**	,623**	,584**	,698**	1		
,475**	,193*	,320**	,671**	,507**	,632**	,722**	,713**	1	
,349**	,264**	,318**	,503**	,440**	,442**	,613**	,661**	,750**	1
,580**	,187*	,267**	,778**	,503**	,726**	,772**	,630**	,738**	,598**

Estetik ihtiyaçlar ile belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, erkeklik / kadınlık, sağlık ve güvenlik ihtiyaçları, ekonomik ve ailevi ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı, gerçekleştirme ihtiyacı, bilgi ihtiyaçları,  $r = 349$ ,  $r = 264$  arasında anlamlı ve pozitif bir korelasyon vardır;  $r = 318$ ,  $r = 503$ ,  $r = 440$ ,  $r = 442$ ,  $r = 613$ ,  $r = 661$ ,  $r = 750$ ,  $p < ,05$ .

Bilgi ihtiyaçları ile belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, erkeklik / kadınlık, sağlık ve güvenlik ihtiyaçları, ekonomik ve ailevi ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı, gerçekleştirme ihtiyacı arasında anlamlı pozitif korelasyonlar

tespit edilmiştir; r =, 475, r =, 193, r =, 320, r =, 671, r =, 507, r =, 632, r =, 722, r =, 713, p <, 05.

Gerçekleştirme ihtiyacı ile belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, erkeklik / kadınlık, sağlık ve güvenlik ihtiyaçları, ekonomik ve ailevi ihtiyaçlar sosyal ihtiyaçlar, saygı ihtiyacı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir r =, 378, r =, 274, r =, 290, r =, 604, r =, 623, r =, 584, r =, 698, p <, 05.

Saygı ihtiyaçları ile belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, erkeklik / kadınlık, sağlık ve güvenlik ihtiyaçları, ekonomik ve aile ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar arasında anlamlı pozitif korelasyon vardır, r =, 463, r =, 231, r =, 201, r =, 700, r =, 601, r =, 657, p <, 05.

Sosyal ihtiyaçlar ile belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, erkeklik / kadınlık, sağlık ve güvenlik ihtiyaçları, ekonomik ve aile ihtiyaçları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir r =, 570, r =, 183, r =, 319, r =, 660, r =, Sırasıyla 501, p <, 05.

Ekonomik ve ailevi ihtiyaçlar ile belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, erkeklik / kadınlık, sağlık ve güvenlik ihtiyaçları arasında anlamlı pozitif korelasyonlar vardır, r =, 282, r =, 270, r =, 162, r =, 555, p <, 05.

Sağlık ve güvenlik ihtiyaçları ile belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, erkeklik / kadınlık arasında sırasıyla r =, 591, r =, 162, r =, 246, p <, 05 arasında anlamlı pozitif korelasyon vardır.

Erkeklik / kadınlık ve belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, sırasıyla r =, 316, r =, 397, p <, 05 arasında anlamlı pozitif korelasyon vardır. Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma arasında sırasıyla pozitif bir ilişki var, sırasıyla r =, 279, p <, 05.

Sosyo-kültürel boyutların kavramlarının ve iş yaşam kalitesinin birbiriyle pozitif ve anlamlı şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur.

## 7. BULGU VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın ana amacı perakende sektöründe kadın çalışanların çalışma hayatına etkisinin yüksek olarak hissedildiği 3 sosyo-kültürel boyut algısı ve iş yaşam kalitesi algısı arasındaki ilişkiyi değerlendirmektir. Bu ilişkiyi bulmak için araştırmacı tarafından çalışmaya uygun istatistiksel analizler yapılmıştır.

Sonuçlara bakıldığında, öncelikle güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erkeklik / kadınlık olmak üzere üç sosyokültürel boyut içinde, sadece belirsizlikten kaçınma iş yaşam kalitesi ve üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu, kadın çalışanların iş yaşamında daha fazla kaliteye sahip oldukları ve katı yasalar, kurallar, standartlaştırılmış prosedürler, kesinlik olduğunda psikolojik olarak daha sağlıklı hissettikleri anlamına gelir. Öte yandan, kadın katılımcıların algılanan güç mesafesinin iş yaşam kaliteleri üzerinde herhangi bir etkisinin olduğu tespit edilmemiştir.

Tanımlayıcı analizde, katılımcıların sosyokültürel boyutlarla ilgili genel puanlarının “neredeyse aynı fikirde” olduğu görülmektedir; bu, katılımcıların sosyokültürel boyutların var olmaması gerektiğini ve herkesin eşit muamele görmesini istediği anlamına gelir. Katılımcıların belirsizlikten kaçınma ve erkeklik / kadınlık puanları da “biraz katılmıyorum” şeklindedir. Bu, belirsiz durumları istemedikleri ve cinsiyet eşitliği istedikleri yorumlanabilir. Öte yandan, katılımcıların güç mesafesi puanları “biraz katılıyorum” civarındadır. Güç mesafesi ile başka bir deyişle yöneticileri ile mesafeli bir ilişki olması gerektiğini düşünmektedirler. İş yaşamında, katılımcıların genel puanları “kararsız”dır ve bu da iş yaşamlarından memnun olup olmadıklarına karar vermeyecekleri anlamına gelir. Katılımcıların sağlık ve güvenlik, sosyal ve bilgi ihtiyaçları “biraz doğru”dur ve bu ihtiyaçların iş yaşamlarında biraz tatmin edici olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte, saygınlıkları, estetiği, gerçekleşmesi ve ekonomik ve aile ihtiyaçları konusunda kararsızlardır, bu da çalışma hayatlarında bu ihtiyaçlardan memnun olup olmadıklarına karar veremedikleri yönünde yorumlanabilir. Katılımcılar belirsiz durumları iş



yaşamında istemezken, yöneticileri ile aralarında güç mesafesinin az da olsa olması gerektiği konusunda hem fikir olmuşlardır. Bu durumda *‘Düşük seviye belirsizlikten kaçınma algısı ve yüksek seviye güç mesafesi kadın çalışanların iş yaşam kalitesi ile negatif bağlantılıdır’* olarak düzenlenen H1 ve çıkan sonuçlar arasında anlamlı bir bağlantı bulunamamıştır.

Araştırmanın sonuçları kadınların yönetici pozisyonda çalışmasının iş yaşamındaki bazı kavramları etkileyip etkilemediğini aydınlatmıştır. Yönetici pozisyonda çalışmanın ekonomik ve aile ihtiyaçlarını, saygınlık gereksinimlerini ve katılımcıların estetik ihtiyaçlarına etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Yönetimsel bir pozisyona sahip katılımcıların, ödeme, iş güvenliği, işten ailesine ve sosyal hayata vakit ayıracak boş zamana sahip olmak istemesi konusunda, işlerini tanıma ve takdir edilme ve yaratıcılık konularında herhangi bir idari pozisyonda bulunmayan katılımcılara göre daha fazla önem verdikleri tespit edilmiştir. Bunun yanında ise yönetici pozisyonunda çalışmayan kadınların iş yaşam kalitesi algıları ve iş yaşamı ile ilgili beklentileri konusunda anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu sonuç *‘Yönetici pozisyonunda çalışan kadınların iş yaşamından beklentileri fazladır’* olarak oluşturulan H2’yi desteklemektedir. Bununla beraber, yapılan analizler sonucunda yönetici pozisyonunda çalışmayan kadınların iş yaşamından fazla beklentileri olmadığı ve iş yaşam kalite algılarının da yönetici pozisyonunda çalışan kadınlarla aynı olmadığı tespit edilmiştir. İş yaşamı ile ilgili kaygılarının da yönetici pozisyonunda çalışan kadınlar kadar fazla olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda, *‘Yönetici pozisyonlarında çalışmayan kadınların iş yaşamından fazla beklentileri yoktur.’* olarak oluşturulan H3’ün desteklendiği tespit edilmiştir.

Ankete katılan perakende sektöründe çalışan beyaz yakalı kadın çalışanların verdiği cevaplar ve literatür taraması doğrultusunda 3 sosyo-kültürel boyut algısı ve iş yaşam kalitesi algısı arasındaki ilişkiye istinaden şu önerilerde bulunulabilir.

- Bu araştırma yalnızca beyaz yakalı çalışan kadınlar nezdinde yapıldığı için güç farklılıkları ve belirsizlikten kaçınma tam olarak tespit edilememiş olabilir. Araştırma bünyesine mavi yaka kadın çalışanlar da dâhil edilerek farklı sonuçlar tespit edilebilir.

Eğer mavi yaka kadın çalışan dahil edilirse, demografik özelliklerden eğitim seviyesindeki değişimler güç mesafesinde bizim aldığımız sonucun aksine; güç mesafesinin önemli bir etkiye sahip olduğu sonucu ortaya çıkabilir.

- İş yaşam kalitesi bağlamında daha memnun kadın çalışan yapısı için kadın çalışanlarımızın sahip olduğu sosyal hakların artırılması gerekmektedir. Aile içindeki ücretsiz emek görevinin de üstlenicisi yine kadın çalışan olduğundan ailenin geçimi hususunda bu tür ücretsiz emek görevlerini yerine getirebilecek bir yardımcıdan destek alınacak kadar maddi gelir kazanıyor olmanın kadının iş yaşam kalitesini artıracığı görüşündeyim. Bu sayede cam tavan sendromunun da en temel etmenlerinden birisiyle mücadele edilmiş olacaktır.
- Kadın çalışanlara özel ekonomik bağımsızlığı artırıcı ve güçlendirici; hem yasal hem de şirket tüzük özelliklerinde hak düzenlemeleri gerçekleştirilirse kadının iş yaşam kalitesi artacaktır. Özellikle İnsan Kaynakları süreçlerinde kadın çalışanı destekleyici eğitimler, psikolojik danışmanlık hizmetleri gibi pek çok konuda online destek kanalları oluşturulması fayda sağlayacaktır.
- Araştırmanın sektör bazında genişletilerek incelenmesi, bizim araştırma sonucumuzda çıkan ‘Güç mesafesinin az da olsa olması gerektiği’ dışında farklı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir. Perakende sektöründe çalışan beyaz yakalı kadın çalışanların ‘Güç mesafesinin var olması gerektiğine inancı’ sektör bazlı farklı bir araştırma yapıldığında daha farklı datalar elde edilebilir. Örneğin sağlık sektöründe bir araştırma yapıldığında teknik mesleki yetkinlik faktörleri artış gösterebileceğinden ‘güç mesafesinin var olmasının önemsiz olduğu’ gibi sonuçlar ortaya çıkarabilir.
- Araştırma konumuza istinaden, kadın çalışanlarımızın psikometrik ölçümleri dahil edilerek tekrar değerlendirildiğinde araştırmaya farklı bir boyut kazandırılabilir.
- Araştırmamı yaparken bizim kısıtlamalarımız içine dahil edilen özel sektör bazı genişletilerek kamu sektörü de dahil edildiğinde kadın çalışanlar arasında karşılaştırmalı bir araştırma yapılırsa farklı değerlendirmeler çıkabilir. Özel sektör ve kamu sektörü karşılaştırmalı bir araştırma yapılırsa; özel sektördeki yönetici pozisyonunda çalışan kadın çalışanlar kısmında karşımıza çıkan sonuçlara alternatif pek çok sonuç elde edilebilir. ‘Yönetici

pozisyonlarında çalışmayan kadınların iş yaşamından fazla beklentileri yoktur.' olarak desteklenen bir sonuç elde etmemize rağmen, karşılaştırmalı bir araştırma yapıldığında kamu sektöründeki rekabet faktörleri dahil edildiğinde 'beklentisi vardır' yönünde sonuç elde edilebilir.



## KAYNAKLAR

- Adhikari, D., &Gautam, D.** (2010). Labor legislations for improving quality of work life in Nepal. *International Journal of Law and Management*, 52(1). Ss: 40-53.
- Alican,A. Ve Sallan, Gül,S.** (2008) “İnsan Hakları Bağlamında Sendikalarda Cam Tavan”, *İnsan Hakları Yıllığı*, Cilt 2, ss.55-57.
- Angeli, A.** (2009). *Cultural variations in virtual spaces design. AI & Society*Beverly Hills, CA: Sage Publications. Ss: 213-223.
- Araç K.S., Ve Çabuk S.** (2013). Psikografik Bir Pazar Bölümlendirme Değişkeni Olarak Cinsiyet Kimliği: Tüketim Araştırmalarında Cinsiyet Kimliği Kavramının Araştırılması. Ulaşılabilir: <Http://Dergipark.Gov.Tr/Download/Article-File/50846>. Ulaşıldı (12/2018). Ss: 32-33.
- Arasta,** (1999). *Dünyada Perakendecilik Nereye Gidiyor?*, Arasta, İstanbul. Ss.54-61
- Arıkbay, C.** (1996). *Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar*. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 572. Ankara. S.44
- Baltaş, A.** (2009). *İnsana Ve İşe Değer Katan Yeni İık*, Remzi Kitabevi, İstanbul. Ss.53-56
- Bayhan P. Ve Arslan M.** (2005). Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesi. Ulaşılabilir: <Http://Dergipark.Gov.Tr/Download/Article-File/309140>. Ulaşıldı (12/2018). Ss.101-103.
- Berman E. ve J. R. Evans,** (2004). *Retail Management A Strategic Approach*. Ninth Edition. Pearson Printice Hall. S.3
- Bocutoğlu, E ve Atasoy, Y.,** (2005). Ulaşılabilir: *Perakendecilik*, <http://www.adambilgisayar.com.tr/2005/db/tr/perakendecilik.html>. Ulaşıldı (03/2019). Ss:3-5
- Boran, Ş.,** (2007). “Perakendecilik Sektörüne Genel Bakış”. Ulaşılabilir: [http://www.izto.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/perakendecilik\\_sektorune\\_genel\\_bakis\\_s\\_boran\\_26.04.2012%2021-59-33.pdf](http://www.izto.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/perakendecilik_sektorune_genel_bakis_s_boran_26.04.2012%2021-59-33.pdf). Ulaşıldı (03/2019). S.16
- Cemalcılar, İ.,** (1998), *Pazarlama: Kavramlar, Kararlar*, Beta A.S., İstanbul. S.198
- Çatı K. Ve Şahin S.,** (2007). *Perakendecilik Hizmetlerinde Kalite*. Ulaşılabilir: <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/307634>. Ulaşıldı (03/2019). S. 133.
- Deloitte Touche Tohmatsu ve Stores,** (2006). *Global Powers of Retailing*. Ulaşılabilir: <http://deloitte.com> Ulaşıldı (03/2019). S.10
- Demirci, F.** (2000). *Perakendecilikte Mağaza Düzenlemesi*. Beta Basım, İstanbul. S.9
- Demirel, A., Kayaalp Bilgin, Z. Ve Kocaman, M.** (1999). *Çalışmaya Hazır İşgücü Olarak Kentli Kadın ve Değişimi*. Başbakanlık Kadının

Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları. Ankara: Cem Web Ofset. S.177

- Dönüşürken Büyüyen Perakende** Sektörü (2018). Ulaşılabilir <https://www.pwc.com.tr/tr/publications/industrial/retail-consumer/pdf/donusurken-buyuyen-turkiye-perakende-sektoru-raporu.pdf>. Ulaşıldı (03/2019). S.32
- Dünya Bankası** (2017). Ulaşılabilir: <https://data.worldbank.org/country/turkey?locale=tr>, Ulaşıldı (11/2018).
- Eğriboyun, D.** (2013). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği). Yayımlanmamış doktora tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu. S.98
- Ekonomist** ( 2006 ). “Perakende 50 Araştırması”. Yıl 16.Sayı 48. 25 Kasım-2 Aralık. S.16
- Enginer, A.** (2001). İş Yaşamının Niteliği, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar, Sorunlar. Ankara: Academyplus Yayınevi. S.41.
- Erdoğan, T.** (2003). Rekabet Hukuku Açısından Perakende Sektöründe Alım Gücü, Rekabet Kurumu Yayını, No:85, Ankara. S.43
- Fındıklı, M ve Ustabaş A.** (2017). Çalışma Hayatında Kadın Yönetici Olmak: Türkiye’de Sanayi Sektöründe Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlar. Beykent Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İstanbul. Ss: 426-440.
- Gellerman, S.** (1963). Motivation and Productivity. New York: American Management Association. S.13
- Gülfidan, D.** (Çeviren) (2008). Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Tüm Benliğinizle Çalışmak, MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul. S.68
- Güllü, K., (2005). Türk Gıda Perakendecilerinin Uluslararasılaşması ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta. S.49
- Gürüz, D., Yaylacı Özdemir, G. (2009). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, Media Cat Yayınları, İstanbul. S.16
- Harvard Business Review** (Çev: Leyla Aslan),(2006) İş Yaşamında Kadınlar, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayın No:494, İstanbul. S.167.
- Hofstede, G.** (1980). Culture’s consequences: International differences in related values. S. 37
- Hofstede, G.** (1991). Cultures and organizations: Software of the Mind. London: McGraw-Hill. S.4
- Hofstede, G.** (1991). *Cultures and organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G.** (1998), Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures, Sage Publications, Thousand Oaks, CA. S.49
- Hofstede, G.** (2008). *Culture’s consequences*. Thousand Oaks. Sage Publ. employee well-being in hospitality”, International Journal of Hospitality Management, 34, ss:11-13.
- Hofstede, G., & Bond, M. H.** (1988). The confucius connection: From cultural roots to economic growth. Organizational Dynamics, 16(4). S. 4–21.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M., & Vinken, H.** (2008). Announcing a new version of the Values Survey Module: the VSM 08.

- Ulaşılabilir: <http://stuwwww.uvt.nl/~csmeets/VSM08.html>. Ulaşıldı (11/2018).
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V.** (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications. S.56
- İnce A., Deniz M. ve Öncül S.,** (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. Ulaşılabilir <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/269316>. Ulaşıldı (01/2019). S. 260.
- JAMAL Muhammad; BABA Vishwanath V,**(1992),Shiftwork And Department-Type Related To Job Stress, Work Attitudes And Behavioral Intentions: A Study of Nurses, Journal Of Organizational Behavior, V.13, s.449-464.
- Kara, D., Uysal, M., Sırgy, M.J. Ve Lee, G.** (2013), “The effects of leadership style on
- Kayalar, M.** (1997). Esnek Çalışma Sisteminin Çalışma Hayatı Kalitesinin Artırılmasındaki Etkileri, Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta. S. 81
- Kılıç T.** (2015). KURUM KÜLTÜRÜ: BİR KAMU KURULUŞUNDA MEVCUT VE ARZULANAN KURUM KÜLTÜRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA. Ulaşılabilir <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/270054>. Ulaşıldı (12/2018). S.61.
- Köse, S., Tetik, S., Ercan, C.** (2001). “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:7, Sayı:1, 2001, s.219.
- Levy M. ve Weitz B.,** (2004). Retailing Management. Fifth Edition. McGraw Hill Irwin. S.14
- London Economics, Competition in Retailing, Office of Fair Trading Research Paper 13, London, s.17-18, Aktaran Erdoğan T.,** (1997). Rekabet Hukuku Açısından Perakende Sektöründe Alım Gücü, Rekabet Kurumu Yayını, 85.
- Lordoğlu, K.,** (2006) Türkiye’de İşgücü Piyasaları,İstanbul Serbest Muhasebeciler Mali Müşavirler Odası Yayın No:56, İstanbul, s:57
- Nadler, D.A., & Lawler, E.E.** (1983). Quality of Work Life: Perceptions and Direction. Organizational Dynamics 11(3), ss: 20-30.
- Özcan, B.G.,** (1997). “Perakendecilikte Evrenselleşme”, Ekonomist Dergisi, Temmuz-Ağustos, İstanbul. S.16
- Özler, S.** (2000). Export Orientation and Female Share of Employment: Evidence From Turkey, World Development, 28. Ss.1239-1248.
- P. ve Armstorg G.** (1989). Principles of marketing. (4. Baskı). Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall. Ss: 520-523.
- Perakende Sektörel Bakış. Ulaşılabilir <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/01/sektorel-bakis-2018-perakende.pdf>. Ulaşıldı (03/2019). S.14
- Rathi, N.** (2009).Relationship of Quality of Work Life with Employees' Psychological Well-Being. *Nternational Journal of Business Insights & Transformation*, 3(1).s.51
- Sarıtaş A. ve Öztürk M.,** (2018). Kültürel Boyutlar Kuramı Değerlerinde Değişim:Türkiye'nin Krizlere Verdiği Tepkilerin Sorgulanması.

- Ulaşılabilir <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/414702>.  
Ulaşıldı (01/2019). S.133.
- Serey, T.T.** (2006). Choosing a robust quality of work life. *Business Forum*, 27(2), s: 7-10.
- Sinha, Chandranshu,** (2012), Factors Affecting Quality Of Work Life: Empirical Evidence From Indian Organizations, *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(11), s.31-40.
- Sirgy, J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D.** (2001). A new Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social Indicators Research*, 55(3). Ss: 241-302.
- Solmuş, T.** (2000). İş yaşamında kalite ve kaliteyi arttırmaya yönelik program. *Türk Psikoloji Bülteni*, 18, ss: 37-42.
- Şekerli, E. B. Ve Gerede, E.** (2011), "Kültürün EKY'ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları", "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 13 Sayı: 1.S:78.
- Tansel, A.** (2002). Economic Development and Female Labor Force Participation in Turkey: Time-Series Evidence and Cross-Province Estimates, *Middle East University Working Paper No. 02/3*, 1-61.
- Tek, Ö. B.** (1999). Pazarlama İlkeleri, Beta Basın Yayın Dağıtım A.Ş., 8. Basım, İstanbul. S.24
- Tek, Ö.B. ve Orel, F.D** (2006). Perakende Pazarlama Yönetimi.2.Baskı.Birleşik Matbacılık. İzmir. S.44
- Tuncer, Mehmet,** (2012), Çalışma Yaşam Kalitesinin Çalışanların İşlerinden Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, ss: 20-24.
- Türkay O.,** (2015). Çalışma Yaşamı Kalitesinin İş Memnuniyeti ve Bağlılık Üzerine Etkileri: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma. Ulaşılabilir <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/146202>. Ulaşıldı (12/2018). S. 242.
- Türkiye Perakendecilik Meclisi Sektör Raporu** (2012). Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, TOBB Yayın Sıra No: 2012, Ankara. S.23
- Usta, I. ve Küçükaltan, D.** (2012). Ödüllendirmenin örgütsel bağlılığa etkisi: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 1(2). Ss: 71-89.
- Uysal, G. F.** (2002). Çalışma yaşamının kalitesi ve çağdaş yönetim. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 4(1).
- Varinli, İ.,** *Marketlerde Pazarlama Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Birinci Baskı, Ankara, (2005). Ss:17-18
- Yahyagil, M. Y.** (2011), *Kültür Kavramı, Örgüt Kültürü ve Türkiye'de Kültürel Dinamikler*, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul
- Yıldırım, F.** (2007). İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(1), ss: 223-251.
- Yıldırım, H. ve Kurtuluş S.,** (2008), "Yerli Ve Yabancı İndirimli Süpermarket Zincirleri Müşterilerinin Bu Marketleri Değerlemeleri Üzerine Bir Pilot Araştırma" *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Yıl:10 Sayı:14 s. 3

- Yılmaz, M. ve R.** Altunışık (2003) “Perakende Sektöründe Kuruluş Yeri Seçiminde Coğrafi Bilgi Sisteminin Kullanılması” 8. Ulusal Pazarlama Kongresi Konjonktürel Pazarlama, Kayseri, 97-103
- Yüksel, İhsan,** (2004), Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve A tipik İstihdam Açısından İncelenmesi, Doğu Üniversitesi Dergisi, 5 (1), ss: 47-58.





## **EKLER**

**EK 1:** Anket

**EK 2:** Etik Kurul Kararı



## EK 1: Anket

### Sibel Altunkılıç Anket

#### Demografik Veriler

Bu anket, bilimsel bir çalışmaya esas olmak üzere hazırlanmıştır. Bu çalışma, olması gerekeni değil, mevcut durumu ortaya çıkarmaya yönelik olduğundan, lütfen soruları sizi tam olarak yansıtacak şekilde, içtenlikle cevaplayınız.

Anketi doldurmadan önce her soru grubunun başındaki açıklamaları dikkatle okuyunuz ve soruları bu açıklamalara uygun olarak cevaplayınız. Eksik doldurulmuş anketleri araştırmada kullanmak mümkün değildir. Bu nedenle, lütfen ankette hiçbir maddeyi cevapsız bırakmayınız. Değerli katkınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım

#### \* 1. Cinsiyetiniz

- Kadın  
 Erkek

#### \* 2. Yaşınız

- 18-20  
 21-25  
 26-30  
 31-35  
 36-40  
 41+

#### \* 3. Eğitim durumunuz

- İlköğretim  
 Lise  
 Lisans  
 Yüksek Lisans  
 Doktora

#### \* 4. Bugüne kadarki iş yaşamınızda toplam çalışma süreniz

- 1 yıldan az  
 1-3 yıl  
 4-6 yıl  
 7-9 yıl  
 10+ yıl

## İş Yaşamı Kalitesi

Aşağıda, iş dünyasındaki uygulamalara ilişkin farklı görüşler içeren 36 madde ve 2 bölüm yer almaktadır. İlk bölümde kişisel yaşamınızla ilgili sorular yer almaktadır. İkinci bölümde işyeri yaşamınızda ast-üst ve kadın-erkek çalışan değerlendirilmesi ile ilgili sorular yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise çalışma yaşam kalitenizi ölçen sorular bulunmaktadır. Lütfen, yalnız çalıştığınız bu iş yerinin koşullarını düşünerek, her bir ifadeye ne ölçüde katıldığınızı işaretleyiniz.

- \* 5. Üst pozisyonlarda çalışan kişiler, önemli konularda alt pozisyonlarda çalışan kişilere yetki vermemelidir

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 6. Her zaman ne yapmam gerektiğini açık bir şekilde ortaya koyan talimatların olması önemlidir

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 7. Talimatları ve prosedürleri yakın bir şekilde takip etmek önemlidir

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 8. Kural ve düzenlemeler önemlidir çünkü beni ne yapmam gerektiği konusunda bilgilendirirler

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 9. Standart çalışma prosedürleri yararlıdır

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 10. Erkeklerin profesyonel bir kariyere sahip olmaları, kadınların profesyonel bir kariyere sahip olmalarından daha önemlidir

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 11. Erkekler genellikle problemleri mantık çerçevesinde çözerken, kadınlar problem çözmede sezgileri ile hareket ederler

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 12. Karmaşık sorunları çözerken erkekler tipik olarak güç kullanarak, zorlayıcı bir yaklaşımla hareket ederler.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 13. Bazı işleri erkekler her zaman kadınlardan daha iyi yaparlar

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 14. Kendimi iş yerimde fiziksel olarak güvende hissedirim

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 15. İşim bana sağlık güvencesi sağlar

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 16. Sağlıklı ve zinde kalmak için elimden geleni yaparım

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 17. Yaptığım işin karşılığında aldığım ücretten memnunum

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 18. Bu iş yerindeki işimin yaşam boyunca garanti altında olduğunu düşünüyorum

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 19. İşim ailem için iyi olanaklar sunar.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- \* 20. İş yerimde iyi arkadaşlarım var.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 21. İşim dışında yaşamdaki diğer şeylere ayırarak yeterli zamanı bulabiliyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 22. Bu iş yerindeki işimde takdir edildiğimi düşünüyorum

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 23. Bu iş yerindeki insanlar ve/veya meslektaşlarım beni alanında profesyonel ve uzman biri olarak algılayıp saygı gösterirler.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 24. İşimin bütün potansiyelimi gerçekleştirilmeme olanak sağladığını düşünürüm

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 25. Kendi iş kolumda bir uzman olarak potansiyelimi gerçekleştirmekte olduğumu düşünüyorum

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 26. Sürekli olarak işimi daha iyi yapmama yardımcı olacak yeni şeyler öğrendiğimi düşünüyorum

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 27. İşim mesleki becerilerimi güçlendirmeme olanak sağlar

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 28. İşimin yaratıcılık içeren birçok yönü var

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 29. İşim, iş dışında da yaratıcılığımı geliştirmeme yardımcı olur

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 30. Bir amaca yönelik, anlamlı bir yaşam sürdürüyorum

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 31. Sosyal ilişkilerim, amaçlarımı destekleyici nitelikte ve tatmin edicidir

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 32. Günlük aktivitelereime bağlı ve ilgiliyim

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 33. Başkalarının mutlu ve iyi olmasına aktif olarak katkıda bulunurum

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 34. Benim için önemli olan etkinliklerde yetenekli ve yeterliyim

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 35. Ben iyi bir insanım ve iyi bir hayat yaşıyorum

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 36. Geleceğim hakkında iyimserim

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 37. İnsanlar bana saygı duyar

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## EK 2: Etik Kurul Kararı



T.C.  
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020  
Konu : Sibel ALTUNKILIÇ Etik Onayı Hk.

Sayın Sibel ALTUNKILIÇ

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 15.01.2019 tarihli ve 2019/01 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

**e-imzalıdır**  
Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA  
Müdür

14/05/2019 Enstitü Sekreteri

NESLİHAN KUBAL

Evrakı Doğrulamak İçin : <https://cvrakdogrula.aydin.edu.tr/enVision.Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BENU337C7>

Adres:Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy, 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL  
Telefon:444 1 428  
Elektronik Ağ:<http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL  
Unvanı: Enstitü Sekreteri



## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Sibel ALTUNKILIÇ

Doğum Yeri ve Tarihi: Üsküdar/İSTANBUL

Medeni Hali: Bekar

E-posta: altunkilicsibel@gmail.com

Adres: Beylikdüzü/İSTANBUL

Telefon: 0(545)3999293



### Eğitim Durumu

2016 - .....: İstanbul Aydın Üniversitesi / İnsan Kaynakları Yönetimi (Yüksek Lisans)

2011 – 2015: Kocaeli Üniversitesi / Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri (Lisans)

### İş Deneyimi

2017 - .....: Ziyilan Holding / İnsan Kaynakları İş Ortağı

2016 – 2017: Ozon Tekstil – Defacto / İnsan Kaynakları Uzmanı

2015 – 2016: Medilife Sağlık Grubu / İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı