

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**CİNSİYET AYRIMCILIĞININ VE CİNSİYETE DAYALI
NEPOTİZMİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

İrem ÜSTÜK

İSTANBUL, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**CİNSİYET AYRIMCILIĞININ VE CİNSİYETE DAYALI
NEPOTİZMİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

İrem ÜSTÜK

Öğrenci No:

165545833

Danışman:

Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İSTANBUL, 2018

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “*Cinsiyet Ayrımcılığının ve Cinsiyete Dayalı Nepotizmin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi*” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 25.05.2018

İrem ÜSTÜK



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

20.06.2018

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 1655455833 numaralı **İrem ÜSTÜK**'ün "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Cinsiyet Ayrımcılığının Ve Cinsiyete Dayalı Nepotizmin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 29.05.2018 tarih ve 2018/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (60) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Talat FİRLAR
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Prof. Dr. Salih/Zeki İMAMOĞLU
(Gebze Teknik Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : İrem ÜSTÜK
Danışmanı : Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2018
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Nepotizm, Cinsiyet Ayrımcılığı, Çalışan Performansı

ÖZ

CİNSİYET AYRIMCILIĞININ VE CİNSİYETE DAYALI NEPOTİZMİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Bu yüksek lisans tezinde anket çalışmasına dayalı olarak seçilen bazı kamu ve özel sektör finans kuruluşlarının örneklem grupları esas alınmak suretiyle cinsiyet ayrımcılığı ve cinsiyete dayalı nepotizmin çalışan performansına ne ölçüde etki ettiğinin araştırılması hedef alınmıştır.

Literatürde nepotizm ve çalışan performansını etkileyen unsurlar ile ilgili yapılan araştırma sayısı çok fazla değildir. Cinsiyet ayrımcılığı ve cinsiyete dayalı nepotizm konuları ise yakın geçmişte araştırılmaya başlanmış ve üzerine yapılan araştırmaların arttığı, popülerlik kazanan konulardır. Ancak literatürde cinsiyet ayrımcılığı ve cinsiyete bağlı nepotizmin çalışan performansını aynı anda ölçümlemeye çalışan çalışmalar bulunmamaktadır. Bu amaçla, çalışma konusu olarak belirlenen cinsiyet ayrımcılığı ve cinsiyete bağlı nepotizmin çalışan performansı üzerindeki etkisinin sonuçlarını görebilmek için 39 sorudan ve üç bölümden oluşan, yedili Likert tutum ölçeğinin kullanıldığı bir anket uygulanmıştır. Anket kamu ve özel kuruluşlarda çalışan 306 çalışana uygulanmıştır. Analiz sonuçlarında özellikle cinsiyet ayrımcılığının ve cinsiyete dayalı nepotizmin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve kayda değer bir şekilde negatif yönde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Diğer bağımsız değişkenlerin çalışan performansı üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmamıştır. Ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda araştırmanın sonuçları tartışılmış, hem akademisyenlere hem de yöneticilere önerilerde bulunulmuştur.

Name and Surname : İrem ÜSTÜK
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Degree and Date : MBA, 2018
Major : Business Administration
Keywords : Nepotism, Gender Discrimination, Employee
Performance

ABSTRACT

THE EFFECT OF GENDER DISCRIMINATION AND GENDER BASED NEPHOTISM ON EMPLOYEE PERFORMANCE

In this postgraduate thesis, we target to evaluate the effects of nepotism, gender discrimination and nepotism related to gender discrimination on employees' working performances based on sample surveys of selected some both public and private sector finance organizations.

In literature, there are no so much researches related factors which effects employees working performances and gender discrimination. On the other hand gender discrimination and nepotism related gender discrimination became more popular current and the research are increasing day by day. However we have not witness the research which evaluates the effects of gender discrimination and nepotism related gender discrimination which effects employees' working performances at the same time. To see the consequences of discrimination and nepotism related gender discrimination which effects employees' working performances study, survey which contains 39 questions, three chapters and Seven Likert attitude scales has been prepared. Survey have been applied to 306 employees working in private sector and public financial organizations. In results of survey, we observe the negative and direct influences of discrimination features which effects structure on employees' working performances. Other independent variable like workplace romance were found to have no effects on employees' working performances. The results of research have been discussed in the direction of survey results and some suggestion have been made to academicians and managers.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

NEPOZTİM VE KAYIRMACILIK

1.1. Kayırmacılık Kavramı.....	4
1.1.1. Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm).....	5
1.1.2. Nepotizm Kavramsal Analizi	6
1.1.3. Nepotizm Tarihi.....	6
1.1.4. Nepotizm İle İlgili Kavramlar	7
1.1.4.1. Favorizm ve Hemşehricilik.....	7
1.1.4.2. Eş-Dost Arkadaş Kayırmacılığı (Kronizm)	8
1.1.4.3. Patronaj	8
1.1.4.4. Paternalizm.....	9
1.2. Cinsel Kayırmacılık.....	9
1.3. Etnik Nepotizm.....	10
1.4. Aile İşletmeleri ve Nepotizm	11
1.4.1. Nepotizme Karşı Alınabilecek Önlemler.....	12
1.4.2. Nepotizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişki	12
1.4.3. Nepotizm ve İş Stresi Arasındaki İlişki	13
1.4.4. İşletmelerde Nepotizm ve Örgütsel Adalet.....	13
1.4.5. Nepotizmin Uygulama Nedenleri	14
1.4.5.1. Nepotizmin Sakıncaları.....	14
1.4.5.2. Nepotizmin Faydaları.....	15
1.5. Kurumsallaşma	16
1.6. Dünyada ve Türkiye'de Nepotizm.....	17
1.6.1. Gelişmiş Ülkelerde Nepotizm.....	17

1.6.1.1. ABD’de Nepotizm	17
1.6.1.2. İtalya’da Nepotizm.....	18
1.6.1.3. Almanya’da Nepotizm	18
1.7. Gelişmekte Olan Ülkelerde Nepotizm	19
1.7.1. Türkiye’de Nepotizm.....	19
1.7.2. Kore’de Nepotizm	19
1.7.3. Kenya ve Gana’da Nepotizm.....	20

İKİNCİ BÖLÜM

CİNSİYET AYRIMCILIĞI

2.1. Cinsiyet Ayrımcılığı	21
2.2. Çalışma Hayatında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık	22
2.2.1. Kadın İşgücüne Yönelik Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık Uygulamaları	22
2.2.1.1. Mesleki Yönlendirme ve İşe Giriş Aşamasında Ayrımcılık	23
2.2.1.2. Ücretlendirmede Ayrımcılık	24
2.2.1.3. Terfi/Yükselmede Ayrımcılık	27
2.2.1.4. Sosyal Hakları Kullanmada Ayrımcılık	27
2.2.1.5. İş İlişkisinin Sona Ermesinde Ayrımcılık	28
2.2.1.6. Eğitim ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik.....	29
2.2.1.7. Hamilelik Dönemindeki Ayrımcılık Uygulamaları	29
2.3. Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller	32
2.4. Cam Tavan Sendromu	35
2.4.1. Kadınların Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerinde Karşılaştıkları Engeller	36
2.4.1.1. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	36
2.4.1.2. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	36
2.4.1.3. Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller	37
2.5. Türkiyede Kadın Girişimciler ve Yönetici Oranı.....	38
2.6. İş Yaşamında Kadının Cinsiyete Yönelik Ayrımcılığa Karşı Koruması .	39
2.7. Örgüt Kültürü	40
2.7.1. Örgütsel Yapılarda Romantik İlişkiler	40
2.7.2. Örgütsel Yapılarda Romantik İlişkilerle İlgili Kuramlar.....	41
2.7.3. Romantik İlişkinin Görünürlüğü	42
2.7.4. İşyerinde Romantizm Kavramı ve Ardılları	43

2.7.5. İşyerinde Romantizmin Yönetilmesi	45
2.7.6. İşyeri Romantizmi Potansiyel Sonuçları	46

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

CİNSİYET AYRIMCILIĞI VE CİNSİYETE DAYALI NEPOTİZMİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKSİSİ

3.1. Metodoloji ve Uygulama.....	47
3.2. Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması.....	47
3.3. Araştırma Örnekleme ve Verilerin Toplanması.....	48
3.4. Araştırmaya Cevap Veren Örneklemlere Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler	48
3.5. Güvenilirlik	53
3.6. Faktör Analizi.....	55
3.7. Korelasyon Analizi.....	59
3.8. Regresyon Analizi	61
SONUÇ	65
KAYNAKÇA	67
EKLER	78
Ek-1: Anket Formu	78

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Güvenilirlik Analizi.....	54
Tablo 2: Croanbach Alpha Değerleri.....	54
Tablo 3: Kaiser-Mayer-Olkin Geçerlilik Değerleri	55
Tablo 4: Kmo Ve Bartlett's Testi	56
Tablo 5: Bileşen Matrisi (Kurum Kültürü)	56
Tablo 6: Bileşen Matrisi (Cinsiyet Ayrımcılığı).....	57
Tablo 7: Bileşen Matrisi (Çalışan Performansı)	58
Tablo 8: Korelasyon Analizi.....	60
Tablo 9: Regresyon Analizi Model A.....	62

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Kadın ve Erkekler Arasındaki Ücret Farkları	26
Şekil 2: Örneklem Grubunun Çalıştığı Kurumun Faaliyet Alanının Sınırları.....	49
Şekil 3: Örneklem Grubunun Unvan Dağılımı ve Yüzdesi.....	49
Şekil 4: Örneklem Grubunun Yaş Dağılımı ve Yüzdesi	50
Şekil 5: Örneklem Grubunun Çalıştığı Departman Dağılımı ve Yüzdesi	51
Şekil 6: Örneklem Grubunun Eğitim Durumu Dağılımı ve Yüzdesi	51
Şekil 7: Örneklem Grubunun Mevcut Şirketlerdeki Çalışma Süresi Dağılımı ve Yüzdesi	52
Şekil 8: Örneklem Grubunun İş Hayatında Bulunma Süresi Dağılımı ve Yüzdesi	53
Şekil.9: Araştırma Modeli	64

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

EEOC: Amerikan Eşit İstihdam Fırsat Komisyonu

FED : Amerikan Merkez Bankası

ILO : International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)

SPSS : Statistical Package For The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı)

TDK : Türk Dil Kurumu



GİRİŞ

Çalışmanın Amacı: Modern iş dünyasında kadınlarında finansal güçlerini kazanmak ve kariyer sahibi olmak için aktif olarak çabaladıkları görülmektedir. Özellikle ekonomik koşullar düşünüldüğünde kadınlarında aile bütçesine yaptıkları katkı, kariyer planlamaları ve kendilerini gerçekleştirme arzuları giderek ağırlık kazanmaktadır. Bununla birlikte, iş dünyasındaki nepotizm ve cinsiyet ayrımcılığı kadınların önündeki en büyük engellerin başında gelmektedir. Bu tez çalışmasının temel amacı, Türkiye’de işe alımlarda, terfi ve rotasyonlarda nepotik davranışların olup olmadığını gözlemlemektir. Araştırmanın güçlendirilmesi için ek bir boyut daha kullanılmış cinsiyet ayrımcılığı da nepotizmin içerisine entegre edilmiştir. Ayrıca iş yerinde yaşanan romantik ilişkiler ve örgütlerin bu ilişkilere karşı nasıl bir davranış sergilediği ilk defa bir Türkçe çalışmada araştırılmıştır. Araştırmanın sorusu “ Nepotizm ve cinsiyet ayrımcılığının çalışanlar üzerindeki etkisini tespit edilmesinin mümkün olup olmayacağı” sorusudur. İlave olarak, çalışan performansı hem nitel hem de nicel boyutuyla incelenmiş olup çalışan personelin maddi ve manevi tüm unsurlara karşı geliştirdiği tepkiler ölçülmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın Önemi: Küresel ve yerel piyasalarda sürekli gelişme ve iyileşmeye dönük yapılan çalışmalarda gösterilen çaba, insan ve insan kaynakları tarafında da ilgili bir şekilde, piyasaların gelişimine paralel bir ölçek ile devam etmektedir. Sürekli gelişmekte olan sektör ve piyasaların içerisinde de kadının yeri azımsanmayacak derecede yüksektir. Bu noktada bir önceki yüzyılda seçme ve seçilme hakkı tanınan kadının sadece toplum içerisinde değil çalışma hayatında da gördüğü ayrımcılık, kadının gelişmekte olan sektör ve piyasalardaki psikolojiye dayalı performansın düşürmektedir. Bu çalışma ile kadının çalışma hayatında gördüğü cinsel temelli ayrımcılık, cinsiyete bağlı nepotizm, kurum kültüründeki yeri ve bulunduğu kurum kültürüne bakışı ve bahsi geçen bu değerlerin kadının çalışma hayatındaki performansına etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçları ile gelecekte kadına uygulanan ayrımcılığın ortadan kalkması ile performans artışları ölçütleri gözlemlenebilir hali gelecektir. Bu noktada daha yüksek çalışan kadın performansı isteyen firmaların, kurum kültürlerini şekillendirmek adına önemli bir çalışma olacaktır.

Çalışmanın Planı: Araştırmanın birinci bölümünde genel hatları ile kayırmacılık kavramı incelenmiştir. Ayrıca nepotizm çeşitleri, nepotizme karşı alınabilecek önlemler, iş hayatı ve nepotizm ilişkileri, kurumsallık ve nepotizm bağı ve dünyadaki nepotizm örnekleri işlenmiştir. İkinci bölümde ise kadın ve cinsiyete dayalı ayrımcılık, kadına dönük çalışma hayatındaki ayrımcılıklar, kadınların iş yaşamında karşılaşılabilecekleri kariyer, sosyal haki terfi, ücretlendirme gibi konularda ayrımcılıklar ayrıca kadın ve erkek yöneticiler tarafından konulan engeller irdelenmiştir. Ayrıca bu irdemelere ek olarak işyerinde romantizm ve işyerinde yaşanan romantizm kavramlarının ardılları kuramları, potansiyel sonuçları ve iş yerinde romantizm varlığının yönetilmesi incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise nicel ve nitel sonuçlara ulaşmak için dünya çapındaki sosyal bilimlerin en çok kullandığı metot olan anket metodu ile alınan verilerin güvenilirliği, korelasyon ve regresyonu ve son olarak yorumlanması yapılarak okuyucuya araştırma hakkında somut bilgiler sunulmuştur.

Kullanılan Metot ve Teknikler: Araştırma için gerekli bilgiler sektör bazında kartopu örneklem ile anket yöntemi uygulanarak İstanbul ilinden toplanmıştır. Anketler katılımcılara elden doldurtulmuştur. Araştırmada toplam 39 soru sorulmuştur. Araştırma modelinin doğru bir şekilde ölçülebilmesi için, yöntem olarak ampirik çalışma yöntemlerinden olan anket metodu kullanılmıştır. Anket metodunun en önemli avantajı, dünya çapında güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler şeklinde iletilen soruların oldukça objektif bir sunumla ve manipülasyona mahal vermeyecek şekilde okuyucuya iletilmesidir. Okuyucu sadece sorular ile baş başadır, tüm düşüncelerini bir kaygı olmadan kağıda dökebilir. Anketlere asla isim ve soy isim yazılmaz. Böylece okuyucu kimliğini gizli tutarak gerçek düşüncelerini yansıtabilir. Ayrıca ana kütlenin temsili açısından anket yöntemi yüksek geçerlilik oranı nedeniyle bilim dünyasında sıkça tercih edilmektedir. Sosyal bilimler alanında panel data ve vaka analizleri dışında en çok kullanılan yöntem anket yöntemidir. Bu yüksek lisans tez aşamasında toplam 306 okuyucudan anket toplanmıştır. Toplanan anketler sırasıyla güvenilirlik, geçerlilik, faktör, korelasyon ve regresyon analizlerine tabii tutulmuştur. Analizler için SPSS programı kullanılmıştır. Tüm veri tabanı ve fiziksel anketler yazar tarafından saklanmaktadır.

Çalışmanın Başlıca Varsayımları: Bu Çalışmada Aşağıdaki Varsayımlar Değerlendirilecektir:

H₁ Nepotizm, çalışan performansını doğrudan ve negatif yönde etkilemektedir.

H₂ Cinsiyet ayrımcılığının çalışan performansı üzerinde doğrudan ve negatif yönde etkisi vardır.

H₃ İşyerinde romantik ilişkilere olanak sağlayan bir yapının oluşturulmasının çalışan performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde bir etkisi vardır.



BİRİNCİ BÖLÜM

NEPOZTİM VE KAYIRMACILIK

1.1. Kayırmacılık Kavramı

Kayırmacılık kavramı hem günlük hayatımızda karşımıza çıkmakta hem de yönetim alanında karşımıza çıkmakta olan bir kavramdır. Türk Dil Kurumu (TDK) kayırmacılığı, “düşünce, küme ya da uygulamayı başka biriyle karşılaştırıp, bir seçim yapılması gerektiğinde nesnel davranmaktan uzaklaşıp yan tutma durumu” olarak ifade etmektedir.

Kamu işlemlerini yerine getiren kişilerin yakınlarını haksız yere ve yasalara bağlı olmadan kayırması, desteklemesi durumuna kayırmacılık denir. Türkçe' de kullanılan “iltimas” kavramı kayırmacılığın bir diğer tanımlamasıdır (Polat 2016, 6).

“Ne bildiğin değil, kimi tanıdığın önemlidir” özdeyişi bize kişiler arasında kuvvetli ilişkilerin varlığını ve kayırmacılığın üst düzeylerde olduğunu işaret etmektedir (Özkanan, Erdem, 2014, 183).

Kayabaşı işe alınan veya göreve getirilen kişilerin buldukları kurum veya örgüte katkı sağlaması gerektiğini düşünmenin doğru bir davranış olmayacağını belirtmek ile birlikte kayırmacılık sonucu göreve getirilen bir çalışanın sorumluluğunun çalıştığı kuruma karşı değil, doğrudan doğruya o göreve getirilmesini sağlayan kişiye karşı olacağını belirtmiştir (Polat 2016, 6).

Ülkenin ekonomik, sosyal ve siyasi gelişimi üzerindeki olumsuz etkileri olmasına rağmen kayırmacılık olgusu küresel anlamda geniş bir coğrafyaya uzanmıştır. Dört farklı faktörle mevcut kayırmacılığı özetlemek gerekirse: bilinç eksikliği, sosyo-kültürel değerlerin ve normların etkisi ve seçkin bir etki yaratmak için değişimin karşısında durma ve bireylerin davranışlarını değiştirmek için caydırıcı önlemler olarak sıralayabiliriz. (Özkanan, Erdem, 2014, 182).

Günümüz iş hayatında kayırmacılık kavramı sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. İnsan kaynakları departmanının bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürebilmesi için kayırmacılık kavramının gündemde olmaması gerekmektedir. İşe alımlarda yetenek ve bilgi birikiminden ziyade kişiler arası yakınlık ölçüttür. Aynı örgüt içerisinde çalışanlar kayırılan kişi ile rekabet içerisindeyseler, terfi olanakları düşük düzeydedir. Kayırmacılığa maruz bırakılan kişi için zor olan bir diğer hususta yeterli düzeyde bilgi ve becerisi olmayan kişinin emrinde istihdam edilmektir. Ek ödemeler ve katkı paylarında dengeli bir politika olmaması halinde, çalışanlar kendilerini adaletsiz bir ortamda bırakılmış hissine kapılabilirler. Söz konusu bu durum bireylerin örgüte duyduğu inancı ve çalışan performansını zedeleyecektir. Dahası maaş ve ücret olanaklarında özellikli kişileri kayıracak düzeyde bir tutum sergilenmesi, çalışanları örgütten ayrılmaya sürükler (Büte 2011, 136).

1.1.1. Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)

Nepotizm, yakın ilişkilerin olduğu kişileri bir pozisyon veya bir teklif ile ödüllendirme durumudur. Sadece örgüt içerisinde bir pozisyon için değil, ödemeler, burslar gibi durumlarda da yapılan kayırmalar nepotizm olarak adlandırılır. Sosyal bir varlık olan insanın tarihin başlangıcından beri en yakını olan kişilerin aile olduğu bir gerçektir. Kan ve kan bağı insanlığın tarihinden beri önemli bir ayraç olmuştur. Sosyal varlık olarak insan bir nokta olarak kabul edilirse çevresindeki ilk çember aile bireyler, ikinci çember arkadaş-dost çevresi ve diğerleri olarak sıralanacaktır. Hem küresel hem de yerel aile işletmeleri ele alındığında yöneticinin veya çalışanların birincil dereceden akrabalarından seçilmesine şaşırılmamalıdır. Bu seçim sadece araştırmanın geçtiği Türkiye’de değil, dünyanın gelişmiş ekonomilerinde faaliyet gösteren işletmelerde de aynı şekilde işlemektedir. Burada etken faktörlerden biri yöneticinin genetik faktörler ile yönetebilme yetisini bir sonraki kuşağa ilettiğini varsayması, diğer bir etkin faktör ise alt kuşağın tecrübeli yönetici aile bireyinden küçük yaşlardan itibaren uygulama olarak yeterli eğitimi aldığı varsayımıdır. Nepotizmi uygulayan ve kayırılanın ilişkilerini kuvvetlendirirken, ekip içerisindeki diğer insanlar ile ilişkileri zayıflatmaktadır (Ekmekci 2014, 39).

1.1.2. Nepotizm Kavramsal Analizi

Kavramsal olarak nepotizm, Latince “yeğen” anlamına gelen “nepos” sözcüğünden gelir (Büte ve Tekarslan 2011, 3).

Kişilerin bilgi, beceri, eğitim düzeylerini dikkate almadan üst düzey bürokrat ve politikacı vb kişilerle olan tanışıklığı sayesinde iş bulmasını ve tavsiye edilmesini nepotizm ya da akraba kayırmacılığı olarak tanımlayabiliriz. Akraba kayırmacılığı olan nepotizm kişinin kendi kan bağı olan yakınlarına kamuda iş olanağı yaratması halidir. Yani toplumda sıklıkla kullanılan bizden biri, “hâmil-i kart yakînimdir” ifadesi kişiye göre iş tanımlanması halidir (Özkanan, Erdem, 2014, 186).

Özellikle güçlü aile bağlarının yaşandığı kültürlerde nepotizmin ve kayırmacılığın gerçekleşme ihtimalinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bahsedilen aile bağlarının güçlü olduğu kültürlerde, bireyler iş yerlerinde kilit pozisyonlarda profesyonel bir yöneticiden ziyade akrabalarının yer almasını tercih etmektedir (Özüren 2017, 4).

Toplumda rüşvet, zimmete para geçirme, ihalelere fesat karıştırma gibi yolsuzluk gibi durumların yanında nepotizm son derece kabullenilebilir bir olgudur. Akrabalık bağından ötürü bireye ayrıcalıklı davranmanın gerekli olduğu düşüncesi yerleşik bir inanç bu durumun sebebi olarak açıklanabilir (Meriç ve Erdem 2013, 469).

1.1.3. Nepotizm Tarihi

Tarihte nepotizm belirtileri ilk olarak kendini tarım ve hayvancılıkta göstermiştir. Avrupa'nın okyanus kıyılarından Çin seddine kadar olan geniş bir coğrafyayı temsil eden ve aynı zamanda Akdeniz Havzası denilen bölgede, yaşamlarını tarım ve hayvancılık ile sürdüren insanlar, toplumsal birlikteliklerini sağlamak için bir arada bulunmayı akrabalık ilişkileri yardımıyla sağlamaktadırlar.

Osmanlı İmparatorluğu'nun kuruluş ve yükselme dönemlerinde; devlet idaresinde, yetenek ve bilim gibi alanlarda başarılı olan veliahtın iktidara geçtiği, kısmen kurumsallaşmış, nepotizmi yanında rekabet ve liyakati de içeren bir saltanat devir sisteminin varlığından bahsetmek mümkündür. Ancak zamanla saltanatın bilgi, beceri ve yetenek açılarından yetersiz kişilere devredildiği dönemlere de rastlanmaktadır.

Rönesans döneminde de nepotizm uygulamalarına rastlanmaktadır. Bazı papaların rönesans döneminde yeğenleri için daha üst pozisyonda görevler temin etmeleri nepotizm olarak değerlendirilmektedir. Tarihin bu dönemindeki uygulamaların kiliseyi etkinlik ve güç olarak zayıflattığı ve papanın yakını olmayan kişilerin kiliseye bağlılıklarını ve morallerini düşürdüğü görülmüştür.

Sanayi devrimi öncesi Avrupa monarşilerinde sık yaşanan hanedanlar arası evlilikler, hanedan gücünün ve devamlılığının sağlanması ve ülkeler arasındaki savaşları ve hanedan kavgalarını engellemeye yönelik olduğu değerlendirilebilir (Özüren 2017, 11).

1.1.4. Nepotizm İle İlgili Kavramlar

1.1.4.1. Favorizm ve Hemşehricilik

Kavramsal olarak bu tanımın iki ayrı anlamı vardır. İlkinde bir kişi ya da grubu diğerlerinden ayrı tutmaya ilişkin bir anlayış mevcuttur. İkincisinde ise özel ikili ilişkilerinde arkadaş, komşu, ahabap benzeri yakınlarına özellikli bir muamele gösterilmesi durumu vardır (Büte 2011, 137).

Akraba nepotizmde kayırılan kişi iken; eş dost ve tanıdıkları kayırma durumu favorizm ile açıklanır. Bu tip nepotizmin işe alım aşamasında, işveren açısından psikolojik yapısı incelendiğinde bilinen, güvenilen ve/veya güvendiği kişinin önerdiği bireyler ile çalışma isteği ve çalışma rahatlığıdır. Devam eden iş hayatı içerisinde ise işverenin geldiği kültürden gelişi, aynı mekan ve olayları fiziksel olmasa da olay bazında tecrübe etmiş kişilerin, iş yapılış biçimine bakış açılarının çok benzer olacağı ümididir. Bu tip bir ayrımcılık işe alım aşamasında işverenin kalifiye ve uygun aday bulmak için profesyonel bir hizmete harcayacağı mali kaynağı şirketin cirosuna eklemek suretiyle kar elde etme isteği olarak da değerlendirilebilir (Büte 2011, 387).

Hemşehricilik kavramı Farsça, *hemşehr* kelimesinden türemiş olup, TDK tarafından memleketli diye adlandırılmıştır. Hemşehriciliğin bir diğer ifadesi kimlik duygusu taşımaktır. Bir yerden başka bir yere göç eden, ortak bir aidiyet duygusu paylaşan bireyler hemşehricilik ilişkisi içerisinde dirler. Yani göç ve devamında gelen süreç hemşehriciliğe yol açar (Solmaz 2014, 19).

1.1.4.2. Eş-Dost Arkadaş Kayırmacılığı (Kronizm)

Bazı kişilerin yetenek ve üstünlük gibi kriterlerine bakılmaksızın, üst düzey yerlerde olan kişilerle kurulan ahabplık ilişkilerine dayanarak olumlu anlamda kayırlmaları durumuna kronizm denir.

Kronizm kelimesinin kökeni 17. yüzyılda Cambridge Üniversitesindeki öğrencilerinin kendi aralarında uzun sürecek olan yakın arkadaşlık anlamına gelen ‘‘crony’’ kelimesine dayanmaktadır (Özkanan ve Erdem 2015, 11). Birbirine kavramsal olarak benzeyen nepotizm ve kronizm arasındaki farkı özetleyecek olursak, nepotizmde kayırılan kişinin yeteneklerinden ziyade ailevi yakınlık unsuru göz önünde bulundurulmuştur (Özkanan ve Erdem 2014, 190). Kronizm (Eş-Dost Kayırmacılığı), nepotizmden daha geniş anlamda kullanılmakta yakın arkadaşların da saadet çemberine dahil edildiği bir durumu tasvir etmektedir. Bu durumda da işe alımlar ve ihaleler sen, ben ve bizim oğlan zihniyetiyle yakın çevreye dağıtılmaktadır (Karakuş ve Çak 2007, 78).

1.1.4.3. Patronaj

Patronaj sözcüğü, yukarıdaki kademede olan kişi tarafından desteklenme ve/veya kollanma manasına gelen Fransızca kökenli olan bir kelimedir. Bu kelimenin anlaşılması için bir örnek vermek gerekirse; günümüz siyasetinde kamu kuruluşlarında çalışan bir ‘‘üst düzey bürokratın’’ iktidara gelindikten sonra ‘‘yandaş siyasetçi’’ ile yer değiştirilmesi uygun olacaktır. Patronaj olarak isimlendirilen kayırmacılıkta beklenti maddi olmaktan ziyade gelecekteki beklentiler olacaktır. Kayırılan kişiden beklenen ileride olabilecek bir işlemden ayrıcalık beklentisidir. Bu noktada kayırılan kişilerden beklenti sadece tekil olmamaktadır. Ayrıca üçüncü kişiler içinde yapılacak iş ve/veya işlem için makamın nüfusunu kullanarak bir kayırma beklenilmektedir (Polat ve Kazak 2014, 75).

Bu tip ilişkilerde iki taraflı olarak patron ve patrona biat ilişkisinin kabulü mevcuttur. Patrimonyal iktidar şeklini barındıran ilişkiler, tamamıyla bir paradoks ve çelişkiler sistemi olarak görülebilir. Piramitsel ilişki modelinin aktif bir şekilde işlediği bu sistemde alttakiler ve üsttekiler sistemi hakimdir. Bahsi geçen ikili ilişki sisteminde üsttekiler, alttakinin yöneticiliğine soyunup emeğinin üzerinde yükselirken, alttakinin desteği olmaksızın ayakta bile zor durabilmesi hatırı sayılır bir paradoksu barındırmaktadır. Bahsi geçen sistemde emeği sömüren patron modeli alttakilerin

üzerinden beslenmekte, fakat sürekli alttakileri beslediği ve alt sınıfın patronu olduğunu söylemektedir (Tatlısımak 2016, 628).

1.1.4.4. Paternalizm

Hiyerarşik ve toplulukçu kültürlerde sıkça rastlanan bir terim olan örgütlerde paternalizm, kültürlerarası çalışmalarda ve batı kültüründe fazla ele alınmayan bir olgudur. Paternalizm kavramı, yaşanan güç mesafesi bazlı ikili ilişki niteliklerini ve ilişkilerin temelinde olan ast ve üst görevindeki kişilerin sorumluluk ve görevlerini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Paternalizmin hakim olduğu toplulukçu kültürlerde boyun eğme, birbirine bağlı olma ve diğer bireyler adına sorumluluk alma sıklıkla takdir edilen değerler olarak görülmektedir. Bahsi geçen düşünceye karşıt olarak bireysel karar verebilen, kendine yetebilen ve özerk kültürlerin hakim olduğu topluluklarda paternalizm hoş karşılanmayan bir olgudur. Bu nedenledir ki toplulukçu kültürlerin aksine çalışan bireyin kişisel ve ailesel konularının babacan bir kişi tarafından sorgulanması ve müdahalede bulunulması hoş karşılanmamaktadır (Köksal 2011, 112).

Çalışanlar adına karar alınması gerektiğinde fedakarlık, sevgi ve korumacı anlayış göstermek “baba” kavramıyla özdeşleşen paternalist liderlik profili resmi olarak görülebilir. Paternalizm temelinde aile rol modeli bulunmaktadır. Paternalist liderlik ve bu süreç lider-izleyici görev sorumluluk paylaşımı yerine “baba” figürü ile fedakar aile atmosferini ön planda tutan aile bağı resmini ön planda tutar. Paternalist yaklaşımda örgütsel yansıma, yönetici-çalışan arasındaki ilişkiyi aile-çocuk ilişkisine benzer bir yapıya oturtarak duygusal bağ kurmaya çalışılmasıdır (Çalışkan 2015, 65).

1.2. Cinsel Kayırmacılık

Cinsel Kayırmacılık, kadın veya erkek olmasına bakılmaksızın, kişilere sırf cinsiyetlerinden dolayı farklı davranılmasıdır (Akan ve Zengin 2018, 337).

Cinsel kayırmacılık, kurumda gücü elinde bulunduranların başarı, yetenek, yeterlilik gibi unsurları göz önünde bulundurmamak yerine, cinsel/romantik bağ kurdukları kişilere ayrıcalıklar sağlamaları, cinsel unsurların ön plana çıktığı, kadın erkek ilişkilerinde sırf cinsiyetten dolayı farklı davranışların ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır (Çetinkaya ve Tanış 2017, 609).

Cinsel kayırmacılık, bir yöneticinin, cinsel ve/veya romantik bir ilişki yaşadığı çalışana bir takım terfiler ve/veya primler sunarken, aynı faydaları diğer donanımlı üçüncü taraf çalışanlara sağlamadığı durumlarda oluşmaktadır.

.ABD Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu (EEOC) cinsel kayırmacılığı; patronuna/işverenine, cinsel fayda sağlayan veya onun cinsel isteklerine yanıt veren çalışanın, istihdam fırsatlarından ve ödülllerinden yararlanırken, donanımlı oldukları halde, işveren tarafından görmezden gelinen ve açıkça yasadışı cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan kişilerin olduğu ilişkiler bütünü olarak tanımlamaktadır (Aydın 2015, 79)

Uygulamada cinsel kayırmacılığa iki farklı açıdan rastlanılmaktadır. Birincisi kadın veya erkek çalışana romantik duygular beslenilmesi; ikincisi, çalışana cinsiyetinden dolayı düşmanlık gösterilip diğer cinsi üstte tutulmasıdır. Birinci durum yöneticinin çalışana duygusal hisler beslemesi ile ilişkilidir. Cinsel kayırmacılık yöneticinin, personeline çeşitli nedenlerle ilgi duyması ve bu kişilere diğer iş görenlerden daha farklı davranması, bazı ayrıcalıklar tanınmasını ifade etmektedir. İkinci durum ise, kadın ya da erkeğe cinsiyetlerinden dolayı farklı davranılmasıdır. Bu durum çalışanlar açısından çeşitli sıkıntılar doğurmaktadır. İş yaşamında genellikle kadınların anne olmaları, evli olmaları gibi çeşitli nedenlerle geri planda tutulduğu, erkeklerin ise bir adım önde olduğu ortamlara sıkça rastlanmaktadır. Eşitsizliği ifade eden bu durum ve koşullar işyerinde verimliliği, kaliteyi ve üretkenliği olumsuz yönde etkilemektedir. Bu iki unsurun varlığı iş ortamında liyakatin, yetkinliğin ve verimliliğin arka planda kaldığını göstermektedir (Uncu ve Türel, 528).

1.3. Etnik Nepotizm

Sosyoloji alanında etnik nepotizm terimi, çok etnikli bir toplumda aynı etnik kökene sahip insanlar için, kayırmacılık temelli uygulanan grup içi yanlılık ya da grup lehine yandaşlık için bir insani eğilimi tanımlar. Etnik nepotizm kavramı, insanların genişletilmiş bir akraba birliği gibi etnik kökenlerini paylaştıklarını açıklar. Teori, aynı etnik gruba mensup insanların aynı etnik köken veya bahsi geçen ırkın başkalarını desteklemelerinin biyolojik bir temeli olduğunu belirtir (<https://www.revolvy.com/main/index.php?s=Ethnic+nepotism>).

Ülkemizde de dünyadaki kadar yaygın görülen bir nepotizm türüdür. Bu tür, eşlenik ülkelerden ziyade küresel manada incelendiğinde daha çok az gelişmiş,

gelişmekte olan ve sosyo-kültürel alt yapısında kabile, kavim kültürü olan milliyetçiliğin sovenizm seviyesinde bulunduğu ülkelerde daha fazla görülmektedir.

Bu tip nepotizme örnek verilmesi gerekirse bir iş yerinde iş veren, aynı etnik kökenden gelen kişilere iş imkanı sağlamaktadır. Türkiye'nin geçmişinde bulunan ve etnik kökenin bir alt dalı olarak değerlendirilebilecek olan aşiret kültürü ve köyden kente geçiş sırasında yaşanan, aynı aşirete bağlı kişilerin birbirine iş bulma konularında yardımcı olma, birden fazla ailenin bile söz konusun olsa, barınma ihtiyacını geçici bir süre dahi olsa karşılama çalışmaları etnik nepotizme açık bir örnektir. Etnik nepotizm ile genelde amaçlanan ucuz iş gücü talebinin karşılanması, etnik kültürün korunması gerekliliğine inanılması ve etnik dokunun çoğu zaman kutsal kabul edilen, etnik kültürü paylaşan bireylere yardım etme öğretileridir.

1.4. Aile İşletmeleri ve Nepotizm

Ekonomik faaliyetler kapsamında ülke ekonomisinin bel kemiğini oluşturan aile şirketlerinin tüm dünyada ülkelerin gelişiminde ve kalkınma süreçlerinde önemli payı bulunmaktadır (Oğrak ve Karataş 2017, 11). Aileler işletmenin sahibi olabildikleri gibi aynı zamanda yönetimde söz hakkı sahibi olabilirken, bazı hallerde yönetimin karar mekanizmasında stratejik anlamda destek sağlamaktadırlar (Kobal ve Yıldırım 2016, 99). Aile işletmelerinde hakim olan yönetim anlayışı ile herhangi bir kurumun yönetsel politikaları arasında farklılıkların olması normaldir. Öyle ki aile işletmelerinin kurucuları kendi kültürlerini yansıtacaklardır (Erdirençelebi 2012, 99).

İşletmenin geliri aile geliri olarak değerlendirilir. Fakat aile içinde mevcut çıkar çatışmaları ve yönetsel çaba üretime harcanan emekten daha önemli olarak değerlendirildiğinde, işletme bünyesinde çalışan diğer kişilerin aldıkları paylar azalacaktır. İşletmenin birikmiş sermayesi ile kendine ödenen ücreti kıyaslayan birey sistematik anlamda kaybettiği çıkarımını yapar. Ayrıca işletme üyelerinin elde ettiği kazanımların adil dağıtılmaması değişime yönelik baskılara hatta işletmenin parçalanmasına sebebiyet verir (Özler ve diğerleri 2017, 448).

Eğer bir işletmede nepotizm söz konusu ise ve kayrılan kitle için işler yolunda giderken, diğer çalışanlar kendilerini kurum içinde ikinci sınıf çalışan olarak hissetmeye başlayabilirler. Bu durumu telafi edici önlemler üst yönetimce alınmıyor ise kurum için tehlike çanlarının çalması an meselesidir. Motivasyonu önemli ölçüde düşen

hak ettikleri statü düzeyine gelemeyeceğini düşünen işletme çalışanları farklı kurumlarda iş aramayı düşünebilirler (Uysal 2014, 10).

Sonuç olarak, aile işletmelerinde nepotizmin zararları yararlarından çok fazla olmakla birlikte, aile dışı çalışanlar nezdinde olumsuz anlamda etkiler bırakmaktadır. Nepotizmle birlikte artan stres olgusu işletmeye olan inancın sarsılmasına yol açar (Büte ve Tekaraslan 2010, 17).

1.4.1. Nepotizme Karşı Alınabilecek Önlemler

Gelişme ve büyüme döneminde olan bir işletmenin izlediği politika ne olursa olsun sahip olması gereken önemli kriter, uygun pozisyon için kalifiye bir aday seçmesidir ve aile bireylerini dikkate almadan işlerini organize etmesidir. Aile işletmelerini hesaba kattığımızda söz konusu kişilerin şirkette yer almak istemeleri normaldir. İşe alımda kişinin eğitim ve beceri durumu profesyonel süzgeçten geçirilip, istenilen nitelikler uygunsuzsa istihdam edilmesi gerekmektedir (Sarıboğa 2017, 17).

Nepotizm aynı işyerini paylaşan kişiler arasında zıtlığa zemin hazırlar. Yönetime yakın ve uzaklığına göre örgüt içerisinde çalışanlar birbirlerine zıt kutuplu bir çalışan görüntüsü yaratır. Böyle bir durumda bu ayrım iş yerinde mevcut güven azalmasına sebebiyet verecek. İş birliğine dayalı bir çalışma ağı oluşmayacağı için çalışan performansında negatif yönde etkilenecektir (Dökümbilek 2010, 50).

İşletmelerin genelinde nepotizm uygulamalarına karşı tedbirlerin alınmasının gerekli olduğuna işaret etmek ve işletmelerin uzun vadeli planlamasında daha kalıcı ve rekabetçi olabilmeleri adına kurumsallaşma faktörünün rolü oldukça önemlidir. Kurumsallaşmış işletmelerde dış denetim, norm ve kurallar oluşabilir. Piyasa ekonomisinin gelişmesi paralelinde yerleşik kurallar sonucunda nepotizmin işletmeler için bir tehdit olarak algılatılmasının önüne geçilmelidir (Özüren 2017, 33).

1.4.2. Nepotizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

İş görenin işine karşı barındırdığı içsel, dışsal ve genel bakışına ilişkin tüm duyguların karşılığı iş tatminidir. Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetiminde iş tatmini kavramı sıkça karşımıza çıkmaktadır (Yüksel 2005, 306). İş tatmini kavramı çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarının, beklentileri doğrultusunda

karşılanmasını ifade etmekte olup; personelin mutlu ve üretken olabilmelerinin önemli koşullarından birisidir (Hoş ve Oksay 2015, 2).

Üst düzey akrabalarına yönelik ayrımcılık yapan, onları kollayan yönetim anlayışında, diğer çalışanlara fırsat verilmeden bu adaletsiz tutumun sergilenmesi diğer çalışanların moral seviyelerini düşürmekte olup çalışanların genel iş memnuniyetini olumsuz düzeyde etkilemektedir (Asunakutlu ve Avcı 2010, 99).

1.4.3. Nepotizm ve İş Stresi Arasındaki İlişki

Bireylerde meydana gelen onları normal faaliyetlerden alıkoymaya zorlayan farklı bir durum “iş stresi” olarak adlandırılmıştır. Geniş kapsamda stres faktörleri incelendiğinde, nepotizm ile aynı yönlü bir değişme olduğu görülmektedir. Örgütlerde yerleşmiş nepotizmin oluşumunu sağlayan kayırmacılık ve bunun getirdikleri aile bireyleri odaklı adil olmayan davranışlar, personel alım sürecinden yükselmesi dahil kişiye özel yapılan kazandırmalar diğer çalışan bireylerin üzerinde iş stresi yaratması kaçınılmazdır. Özetle nepotizmin kayırmacılık boyutunun çalışanlar üstünde büyük ölçüde strese yol açtığı söylenebilir (Büte 2011, 181).

1.4.4. İşletmelerde Nepotizm ve Örgütsel Adalet

Bireylerin adil olmaya yönelik sergilediği tutum ve davranışların diğer kişilerin gözünde ne anlama geldiği konusu önemlidir. Yani, örgütsel adalet çalışanların bakış açısıyla ele alınmalıdır. Örgüt içerisinde çalışan kişiler yönetimin dürüst bir politika izlediğine dair bir inanç duymaları güdüleyici bir etki yaratır (Görgüluer 2013, 11).

Adaletsiz duygusunu hisseden çalışanlar karşısında çalışanlar karşısında yöneticiler bu düşüncelerini ortadan kaldırmak adına samimiyete dayanan bir iletişim yolu izlemelidir. Sürekli iletişim ve bilgi odaklı güven anlayışı pozitif etki yaratacaktır. Olumlu yönde adalet algısı çalışanları bir arada tutan unsurken, adaletsizlik hissiyatı bireyler arasında duvar örmektedir. Bir şirketin varlığını oluşturan unsurun sadece karlılık olduğu düşünülmemeli, çalışanlar üzerinde aidiyet duygusu hissettirmek bireylere adil bir ortam tahsis edilmelidir (Yavuz ve Akın 2016, 1272).

Örgüt sistemi içerisinde çalışanlar kariyer basamakları ilerledikçe adalet beklentisi içerisine girmektedir. Aksi yönde örgüt içerisindeki çalışanların görev

tanımları ve beklediği kazançlar örtüşmüyor ise hiyerarşiyi desteklemeyen bir atmosfer ortamı yaratılacaktır (Yürür 2008, 301).

Bir işletmede nepotizm uygulamaları, çalışanların gerek bireysel anlamdaki performansını gerek örgütsel performansını, dolayısıyla işletmenin bütünlüğünü oluşturan önemli faktörlerden biri olan örgütsel adalet algısını negatif anlamda etkilediğini söyleyebiliriz (Yavuz ve Akın 2016, 1280).

1.4.5. Nepotizmin Uygulama Nedenleri

Özellikle aile şirketlerinde geçerli olan nepotizm uygulanmasının nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Sarpün 2012, 88).

- Adil biçimde uygulanmayan insan kaynakları politikası
- Aile üyelerinden çalışma isteği düşük olan kişilerin duygusal eksenli faktörlerle ailenin diğer kişilerince şirket bünyesinde tutulması, aile içi dengelerin gözetilmesidir.
- Dini açıdan aile kavramının önem arz etmesi
- Yönetici ve şirket sahibi olan kişilerin aile bağlarına olan düşkünlüğü.
- Geleneksel değerler
- Aileyi bir arada tutma isteği
- Kişinin kendi akrabalarını maddi yönden güçlendirme arzusu
- Aile dışından olan kişilere karşı duyulan güven kaynaklı önyargılar

Yukarıdaki nedenler göz önüne alınırsa nepotizmin uygulama nedenleri etnik, ailevi ve kültürel farklılar ile çeşitlik gösterebilmektedir. Bu neden çeşitliliği ile nepotizm dünyanın her noktasında gözlemlenebilir.

1.4.5.1. Nepotizmin Sakıncaları

Nepotizm uygulandığı durumlarda herhangi bir çalışanın kurumdaki diğer kişilerle yakınlığı bulunan bireyle aynı organizasyonda yer alması halinde eşit olmadıkları hissine kapılması kaçınılmazdır. Öyle ki iş arkadaşlarını nepotizm nedeniyle

işe alındığını ya da terfi ettirildikleri düşüncesine kapılabilirler. Bu tarz bir durum sektörde firmanın bulunduğu sektördeki güvenilirliğini düşürerek mevcut nitelikli yöneticileri kaybetmesine sebebiyet vermekle birlikte kalifiye potansiyel adaylar için şirketin cazibesinin yok olmasıdır.

Wong ve Kleiner (1994), aile ve şirketin çıkar çatışması yaşadığı durumlarda, büyük olasılıkla sorunların ortaya çıkacağını öne sürüyor. Wong ve Kleiner (1994) ailenin amacının aile üyelerine göz kulak olmak ve bakmak iken, şirket ise mümkün olduğunca etkin ve karlı bir şekilde kaliteli mal ve hizmet üretmek durumundadır.

Eğer bir şirket yetkin olmayan aile üyelerini işe alır ya da terfi ettirirse diğer çalışanlar bunu büyük bir adaletsizlik olarak görebilecek ve istenmeyen olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Nepotizmle işleyen bir şirket aile anlaşmazlıkları ve önyargıların şirketteki herkes tarafından öğrenilmesi riski de mevcuttur.

Toy, Brown ve Miles (1988), nepotizmin dezavantajlarını şöyle sıralamıştır. Nepotizmin, akraba çalışanların aile ve iş konularını karıştırabileceği dolayısıyla çatışmaya açık bir ortam yarattığını savunuyorlar. Bu da kurumsal yönetimi daha çetrefilli bir hale sokmaktadır.

Nepotizm uygulamaları kurum bünyesinde barındırmanın bir diğer riskli sonucu ise, sıklıkla çalışanların manevi (moral) motivasyonunu yok etmesi ve bunun da çalışanların işe geç kalması, mazeret izni kullanması ve düşük verimlilikle çalışmalarıdır. Çalışanların yaptıkları katkılara rağmen ödüllendirilmemelerini düşünmeye başlamaları sebebiyle bu tarz bir durum ortaya çıkmaktadır. Mevcut şirketlerinde kariyerlerinin ilerlemesi konusunda bir ümit görmemeye başlarlar (Demaj 2012, 21).

1.4.5.2. Nepotizmin Faydaları

Bazı araştırmacılar nepotizmin, her zaman negatif etkilere sahip olduğuna ve olumsuz sonuçlar doğurduğuna ilişkin bir görüşe inanmamaktadırlar. Bazı işverenler de arkadaş ya da akrabaların iş yerindeki diğerlerine kıyasla daha yüksek bir seviyede bağlılık, moral, motivasyon, güven ve sadakat gibi değerleri taşıdığını hissetmektedirler.

Örneğin Nelton (1998), satış sözleşmesi yaptığı bağımsız yüklenicilerde daha yüksek bir performans, istikrar ve uzun vadeli bağlılığa yardım ettiğine inandığı için teşvik eden Thomas Publishing Company şirketinin üçüncü nesil Başkanı Tom

Knudsondan alıntı yaparak, nepotizmin adil bir biçimde uygulandığı takdirde gerçek bir kazanıma döneceğini ileri sürmüştür.

Ford and McLaughlin (1986) akrabaları işe almanın motive edici aile tarzı bir ortam yaratmamaya yardımcı olabileceğini iddia ediyor. Çalışanların aynı aileye mensup olması ve geçmişte birçok ortak yaşanmışlıklara sahip olmaları nedeniyle birbirlerini daha derinden anlamalarının nepotizmin şirket içinde kişiler arası iletişime katkı sağladığı söylenebilir.

Kaydo (1998) de nepotizmin geçerli dayanaklara sahip olabileceğini ifade etmiştir. Önde gelen bir satışçının akrabası örneğini veren Kaydo (1998), akrabanın da satışçının başarılı olmasına neden olan vasıflara sahip olabileceğine inanmaktadırlar. Bu nedenle aile üyelerini işe almanın performans artışına ek olarak çalışanları elde tutmak gibi konulara katkı yapabileceğini belirtmektedir.

Lynn (2000), iyi özelliklere sahip insanların kendileri gibi olan insanlarla ilintili olacakları fikrinden yola çıkarak şirketlerin kalifiye akraba ve eşleri işe almaya dönük politikalara yöneldiklerine dikkat çekiyor. Boş pozisyonlar için bir aday havuzu belirlemek konusunda pahalı olmayan bir çözüm olması nedeniyle de, bazı araştırmacılar daha düşük işe alım maliyetlerinin nepotizmin bir diğer avantajı olduğunu iddia etmektedirler. Dahası aile üyelerinin diğer kişilere oranla daha adanmış olmasının işi bırakma oranlarını düşürdüğünü öne sürmektedirler.

Araştırmacılar ayrıca akrabalarla aynı yerde çalışmanın bir bağlılık hissi yarattığına ve şirketin başarıda olduğu düşüncesine inandırdığını ifade etmektedirler. Bu da, nepotizm düzgün bir şekilde uygulandığı zaman yüksek bağlılık ve sadakat yanında sahiplik hissiyatını da beraberinde getirmektedir (Demaj 2012, 19-20).

1.5. Kurumsallaşma

Genel bir tanımlama yapıldığında kurumsallaşma, istikrar ve çevreye uyum sağlamak adına, kararlı olmayan ya da gevşek organize olmuş yapılardan kararlı, sosyal bir temelde oturtulmuş yapılanmaya giderek, tüm çalışan kadrosu ve yöneticiler nezdinde ortak algılama düzeyine ulaşılarak, değişik koşullarda bu yapılanma ve davranış modelinin uygulanmasıdır (İşçi, Taştan ve Kozal 2013, 65).

Kurumsallaşma sürecinde işletmeler için engel yaratan sorunların üstesinden gelebilmesi, yönetsel kademedeki kişilerin kurumsal becerilerinin geliştirilmesiyle ilintilidir. Detaylı bir şekilde incelersek kurumsal şirketlerin özelliği demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim anlayışı geliştirmiş olmalarıdır (Aylan ve Koç,2017, 571).

İşin verimini ve karlılığını etkileyen kurumsallaşamamış olma, patron ve yönetici arasında çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Sürekli bir iletişimde olan patron ve yöneticinin samimiyet ölçüsünün düzeyi ve duygusal bağlılığı artmaktadır. Bir işletmede belli standartların yoksunluğu, kararların ve uygulamaların kişilere yönelik kayırmacı tutumlarla desteklenmesi örgüt içerisinde problemlerin doğmasına ve doğru kararlar verilememesine sebep olur (İyışleroğlu 2006, 33).

1.6. Dünyada ve Türkiye'de Nepotizm

1.6.1. Gelişmiş Ülkelerde Nepotizm

Gelişmiş ülkelerde nepotizm gelişmekte ve az gelişmiş ülkeler baz alındığında daha seyrek ve farklı şekillerde gerçekleşmektedir. Gelişmiş ülkelerde genelde aile temelli nepotizm görülmektedir. Bu yapının altında ise aile şirketlerinin patronlarının gelişme çağından beri patrone dan yeterli yönetim becerilerini kazanması ve/veya özel bir işletmede çalışan babanın işinden memnun olup, mevcut görevini çocuğuna devretme isteği gelmektedir. Ayrıca gelişmiş ülkelerde cinsiyete dayalı nepotizm de alt kültüre bağlı olarak değişkenlik gösterir. Ancak kadın ve erkek aynı görevi yaptığı halde yine de hak edilen ile ödenen ücret arasında farklılıklar gözlemlenmektedir.

1.6.1.1. ABD'de Nepotizm

Kayıрма uygulamalarının önüne geçecek yasal düzenlemeleri getiren ilk ülke ABD'dir. Amerika bu düzenlemeler ile kamu görevlilerinin liyakat ilkesiyle çalıştırılması, çalışanın verimli yönetimi ve aynı statüde çalışanlara eşit yaklaşımda bulunulmasını amaçlamıştır. Düzenlemelerden önce kayırmaların yoğun görüldüğü bir ülkeydi. 1978'den itibaren liyakatin korunması için oluşturulmuş bir kurul vardır. Kurul yanlış uygulamaların tespiti ve müdahale edilmesinden, ayrıca denetiminde sorumludur (Ekmekçi 2014, 44).

Amerikan iş dünyasını açısından nepotizm son derece hassas bir konudur. Ticari ilişkiler ve işletme prestiji açısından ve dolayısıyla yönetim pozisyonunda akrabaları olan

yöneticiler açısından da etki düzeyleri yüksektir. Her ne kadar nepotizmin artık azaldığı iddia edilmesine rağmen, kayırmacı uygulamalar hala geçerlidir. Birçok işletmenin işletme kuralları ve iş etiğinde yer almadığı ve izin verilmeyeceği iddia edilse de nepotizm Amerikan iş dünyasının tüm endüstrilerin içine işlemiş bir şekilde devam etmektedir. Çünkü genel kabul görmüş bir inanç olarak patronla akraba ilişkisinde olmak kazançtır (Özüren 2017, 13).

ABD başkanı seçilen Donald Trump, ülkede çok tartışılan bir karar ile geçiş ekibinde bulunan damadı Jared Kushner'i ticaret ve Ortadoğu'dan sorumlu Beyaz Saray danışmanı yapmıştır. Trump'ın yaptığı bu tercihi, ABD gibi gelişmiş bir ülkede 'nepotizm' polemiğini başlatmıştır. Dikkat çekilmesi gereken bir konu ise ABD'de "nepotizm" in önüne geçen bir yasanın mevcut oluşudur (<http://www.karar.com/dunya-haberleri/trump-damadini-beyaz-saraya-danisman-yapiyor-366707> E.T: 22.05.2018).

1.6.1.2. İtalya'da Nepotizm

İtalya'da kayırmacılık kültürü üzerine bir kitap yazmış olan (The Rigged University) İktisat profesörü Roberto Perotti, çoğu meslekte aynı durumun görülebileceğini ifade ederek, "noterlerin oğulları noter olur" gibi bir gerçeği gözler önüne sermiştir. Çalışma Bakanlığı tarafından 2013 yılında yayımlanan bir araştırmaya göre özel şirketlerin yüzde 61'inin insanlara iş istihdam ederken, bir tanıdığı referansını dikkate almaktadır.. Bu oran bir yıl önce yüzde 50 seviyesindedir. Bütün bunlara ilaveten bir de sendikalarla işveren arasında varılan özel anlaşmalar yer almaktadır. Şirketler, örneğin erken emekli olmayı kabul eden bir işçisinin çocuklarına, işe almada öncelik sözünü vermektedir

(https://www.bbc.com/turkce/haberler/2013/02/130220_italy_nepotism.shtml

E.T:22.05.2018).

1.6.1.3. Almanya'da Nepotizm

Liyakat konusunda Avrupa'nın en gözde ülkesidir. Terfiler, performansa dayalıdır. Memurlar devlete hizmet için kendilerini adarken, devlet de onları hizmetleriyle aynı değerde mevkilerde konumlandırmayı, çalışanlarını korumayı ve ihtiyaçlarına cevap vermeyi temin etmiştir (Ekmekçi 2014, 44).

1.7. Gelişmekte Olan Ülkelerde Nepotizm

1.7.1. Türkiye’de Nepotizm

Ülkemizdeki insan kaynakları politikasında liyakattan ziyade bir sosyal gruba ait olma ön plandadır. Liyakat ilkesinin geri planda kaldığı, terfilerde ve işe alım sürecinde başvuruların yeterlilik düzeyi, bilgi birikimini ön planda tutmadan kimin referansı ile geldiği gerçeği ortadadır. İşe alımlarda objektif kriter olarak ehliyet aranması gerekirken ne yazık ki kayırmacılık olarak ifade edilen nepotizm profesyonel çalışma hayatında hakim durumdadır (<http://www.egitimajansi.com/mustafa-seven/turkiyede-liyakat-kose-yazisi-829y.html> E.T:22.05.2018).

Ülkemizde yöneticiler arasında yapılan bir araştırma iş ahlakının oluşması için eğitimin gerekliliğini doğrulamaktadır. Yakınları ve toplumsal ilişkide buldukları bireylerin yasal olmayan tutumlarını destekleyen kayırmacı zihniyetin bertaraf edilmesi gerçeği önemlidir (Özkanan ve Erdem 2014, 199). Kamu görevlisi geleneksel ilişkilerin baskısı altında iş yapmakta olup, yakınlarından yardım esirgeyen bir kamu görevlisinin toplum dışından dışlanması bile olasıdır (Gönülaçar 2014, 10).

Türkiye’de liyakat sistemiyle ilgili sorunların başında işe alma gerçekliği vardır. Memur alma kriterlerinde adaylara uygulanan sözlü ve yazılı sınav soruları liyakati ve yeteneği ölçmekten uzaktır. Bu sınavların daha çok uzman, nitelikli kişilerin işe alınması planlanmadığı için siyasi kayırmacılık, hemşehricilik, akrabacılık gibi kavramlardan hareketle nepotizm unsurundan etkilendiğini söyleyebiliriz. . Bunun sonucunda tekstil mühendisinin tapu ve kadastro müdürü, eczacının tahakkuk memuru, makine mühendisinin vergi yoklama memuru olması şaşırtıcı değildir. Özetle bu nepotik uygulamalar kamu kesiminde verimsizlik yaratmaktadır (Yıldırım 2013, 371).

1.7.2. Kore’de Nepotizm

Kore de şirket sahipleri yöneticileri belirlerken, kendi doğdukları bölge insanına öncelik tanır. Ülkede en büyük nepotizm örneği olarak başkan Park Geun-hye’nin iktidarı gösterilebilir. Eski başkanın kızı olan Park şimdilerde ise ülkenin elit tabakasına yaptığı ayrımcılık ile öne çıkmaktadır. Aynı şekilde ülke kültürü hemşehriciliği ön planda aşırı derecede tutmaktadır. Ülkede işe alımlarda eğitim kadar önemli bir faktör olarak gözükmemektedir (Dökümbilek 2010, 54).

1.7.3. Kenya ve Gana’da Nepotizm

Bahsi geçen ülkelerdeki etnik yapı farklılıkları işveren ve çalışan cephelerinde büyük çatışmalar, fikir ayrılıkları ve yanlış anlaşılmalara doğurmaktadır. Kuada’nın yaptığı tanıma göre Kenya ve Gana ülkelerinde aile ve/veya kabile üyelerine kayırmacılık derecesinde yardım etmek, “atalarının ruhlarına” dayanmaktadır. İnanç olarak bunu yapmayan bireylerin “ata ruhlar” tarafından cezalandırılıp mevcut statüsünü kaybetmesi ile sonuçlanacaktır (Kuada 1994).

Günümüz Kenya ve Gana ülkelerinde Kuada’nın incelemelerine antitez olarak “yardım” gönülden ve karşılık beklenmeden yapılması gerekli görülse de, tamamıyla “karşılık” esasına dayanmaktadır. Bahsi geçen ülkelerdeki işveren/yönetici açısından bu durum incelendiğinde; aynı soydan gelen kişilerin daha yakın aile üyeleri arasında bile bir kayırmacılık söz konusudur. Farklı bir soy ve/veya kabileden olan bireylerin fikir ve görüşlerine, tarafsız olsa bile güvenilmemektedir. Çalışan tarafında ise farklı soy ve/veya aile veya etnik kökenden gelen bireylerin (pozisyon ve seviyeleri eşit olsa bile) bir ast-üst ilişkisi içerisinde olduğu gözlemlenmektedir. Farklı bir bakış açısıyla yöneticilerin çalışanlarına güvensizliğini doğrulamaktadır. Yönetici bireyden gelen tarafsız bir performans geri bildiriminde bile çalışanlar bunu kayırmacılığın kanıtı olarak ileri sürmektedir. Kuada tarafından yapılan örgütsel davranış çalışmasındaki işletmeler iç ve dış yapı olarak farklılık göstermektedir. Bu işletmeler her ne kadar genel geçer prosedür ve kurallara sahip olsalar da ne tamamıyla modern ne de tamamıyla geleneksel bir yapıya kavuşamayıp, modern ve geleneksel yapıların tanımlanamaz bir karışımı olarak yapılandırılmışlardır. Bu işletmeler genelde aşırı otoriter olmalarına karşın iç düzenlerinde kendi soy-ailesinden gelenlere karşın aşırı hoşgörü ve yardımcı tavırları ile kayırmacılığı desteklemektedir (Kragh 2009).

İKİNCİ BÖLÜM

CİNSİYET AYRIMCILIĞI

2.1. Cinsiyet Ayrımcılığı

“Ayrımcılık” kavramı genel olarak, yaş, fiziki yetenekler, sınıf, etnik köken, cinsiyet, ırk ya da din ayrımına dayalı haksız muameleler için kullanılmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı ise, genel anlamda, bireylere cinsiyetlerinden dolayı toplumda adaletsiz bir şekilde davranılmasıdır (Adaçay 2017, 2).

Kadınlara karşı yapılan ayrımcılık cinsiyet ayrımcılığına dahil edileceği gibi cinsiyet ayrımcılığı ifadesi de önce kadını çağrıştırmaktadır (Çelik ve Altıntaş 2015, 92).

Cinsiyet temelli ayrımcılık, herhangi bir bireyin kadın bir bireye cinsiyeti nedeniyle, erkek bir bireye davrandığı veya davranacağından daha olumsuz ya da daha olumlu olarak davranması (dolaysız ayrımcılık), veya biçim olarak eşitliğe dayalı gözükken uygulama veya tutumun daha sonra kadın üzerinde ayrıma neden olan etkiler yaratması (dolaylı ayrımcılık) tanımı ile açıklanabilir (İleri 2016, 139).

Cinsiyet eşitsizliği, güç, prestij ve mülkiyet dağılımı bireysel meziyetlere değil, cinsiyet esasına dayandırıldığında ortaya çıkmakta (Parrillo, 2002: 180) ve bir cinsin diğer cins üzerinde baskın ya da diğerine göre üstün olduğu inancına dayanan bir ideoloji olan seksizm aracılığıyla açıklanmaktadır (Demirbilek 2007, 14).

Dünya yaşayan insanların yarısının kadınlardan oluşması ve dünya üzerindeki yapılmakta olan işlerin üçte ikisinin kadınlar tarafından yapılmasına rağmen dünya üzerindeki mali gelirin sadece onda birinde pay sahibi sahip olmaları ise ayrımcılığı net bir şekilde gözler önüne sermektedir (Alparslan ve diğerleri 2015, 68).

Cinsiyete dayalı ayrımcılık, çalışma yaşamı açısından incelendiğine, yapılan işin cinsiyet bazında hiçbir farklılığı ve etkisi olmamasına rağmen, kadınların cinsiyetlerinden ötürü mevcut çalışma yaşamından ekarte edilmesi ve sonucu takiben kurumdaki güç, tümsel düzey ve mali getirilerin erkek bireyler arasında pay edilmesi ile vücut bulur (Eroğlu ve Erdem 2016, 22).

Cinsiyet ayrımcılığı ile şekillenen cinsiyet temelli işler, kararlara katılım, olanaklardan yararlanma ve bazı görev ayrımları eşitliğe engel olmaktadır. Çalışma hayatında işin cinsiyet odaklı ayrılması, kadınlara verilen işin ve sorumlulukların önüne geçmektedir (Bulut ve Kızıldağ 2017,68).

2.2. Çalışma Hayatında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık

Küresel anlamda birçok noktada karşılaşılan çeşitli ayrımcılık türlerinden biri de cinsiyete dayalı ayrımcılıktır. Araştırmanın bu kısmında çalışma hayatında cinsiyete dayalı ayrımcılığın kadın çalışan üzerindeki etkileri, nedenleri ve bu nedenlerin doğurduğu sonuçlar incelenecektir. Çalışma hayatında uygulanan cinsiyet ayrımcılığı gücünü sosyo-kültürel yapıdan ve toplum önyargılarından almaktadır. Toplumsal kadın görüşü, gelişmiş ülkelerin düşünce sistemleri ile cinsiyet ayrımcılığını minimize ederken, gelişmekte ve geri kalmış ülkelerde ise kendini baskı ve sömürü olarak şiddet içeren bir şekilde hissettirmektedir.

2.2.1. Kadın İşgücüne Yönelik Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık Uygulamaları

Günümüz iş dünyasında iş başvuru formları değerlendirmesinde yapılacak olan mevcut işin “erkek işi” veya “kadın işi” olarak ayrılarak değerlendirilmesi, İş yerinde cinsiyet ayrımcılığının bariz göstergesi olarak değerlendirilebilir (Alparslan, Bozkurt ve Özgöz 2015, 67).

İş yerlerinde görevlendirme kriteri olarak cinsiyet faktörünün ön planda tutulması veya kurum içi eğitimlerde erkek bireylerin adaptasyon süreçlerinin daha kolay olduğu düşüncesi ile erkek adaylara seçim önceliğinde bulunması yaşadığımız çağda bile sık karşılaşılan bir uygulamadır. Kariyer basamaklarını tırmanmada kişilerin kendilerini gösterebilecekleri ve uygun eğitimlerle kendilerini yetiştirebilecekleri görevler kolaylıklar sağlamaktadır. Bu tip iş ve eğitimler, bireylerin kurumun orta ve üst düzey yönetim kademelerine yükselmelerinde deneyim kazanımı, motivasyon, kuruma bağlılık gibi fonksiyonlar sağlar. Maalesef ki örgüt yöneticileri bayan çalışanlara oranla erkek çalışanlara daha fazla eğitim ve seminer katılımı sağlamakla birlikte, yine erkek bireylere daha fazla kendilerini gösterebilecekleri işler atamaktadır (Karataş 2013, 7).

ILO (2003; 2007)'ya göre kişiler arasında önemli bir eşitsizlik durumu yarattığı için, iş yaşamında bireylerin işin niteliklerinin gerektirdiği temel şartlarının dışında bazı

özellikler aranması, ayrımcılığın en bariz örneği olarak değerlendirilmektedir. İş yaşamında ayrımcılığın görüldüğü ikinci aşama, iş gören değerlendirmesi ve bunun sonucunda kadroya geçme, terfi etme veya daha iyi bir pozisyonda görevlendirilmesi olarak mevcut çalışanlar üzerindeki karar sürecini kapsamaktadır. Bu süreçte iş görenlerin çeşitli özelliklerinin yanı sıra yönetimle olan ilişkilerinin de etkili olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü ayrımcılığın temelinde kişilere ait ekonomik, sosyo-kültürel ve demografik özellikler olduğu kadar yönetsel uygulamaları algılama ve değerlendirmelerde önemli ölçüde rol oynamaktadır (Demir 2011 , 762).

Günümüzde çalışma hayatındaki kadın sorunları hukuki sorunlar olmasından ziyade sosyal ve ekonomik görünümüdür (Erkek ve Karagöz 2009, 15).

Kadın iş gücüne yönelik ayrımcılık uygulamaları çalışma hayatında hangi şekillerde ortaya çıktığına bakıldığında, çoğu evrede ve farklı şekillerde mevcut olduğu görülmektedir. Çalışmamızda bu alanlar, mesleki yönlendirme ve işe giriş aşamasında ayrımcılık, ücretlendirmede, yükseltimede (terfi), sosyal hakları kullanmada, eğitim ve mesleki eğitimde ayrımcılık, iş ilişkisinin sona ermesinde cinsiyete dayalı ayrımcılık ve hamilelik durumunda ayrımcılık uygulamaları olarak irdelenecektir.

2.2.1.1. Mesleki Yönlendirme ve İşe Giriş Aşamasında Ayrımcılık

Kadınların hamilelik durumu ve benzeri durumları için yapılan çalışmalar iş gücü piyasasında değişikliklere yol açsa da bu durumlar işgücü piyasasında hala ek maliyet olarak görülmektedir. Evlilik ve çocuk sahibi olma niyetleri sorulan kadınlar, oransal olarak kadınların sayıca üstün olduğu mesleklerde bile sorgulanmakta ve sorulmaktadır. İki birey arasında mevcut olan başvurular incelenirken ve işe alım yapılırken aynı yetenek ve eğitime sahip olan kadın ve erkek birey arasında erkeğin tercih edilmesi günümüzde bile sık rastlanan bir durumdur (Ulutaş, Sapaz ve Dumanlı 2014, 151).

Kadına dönük yapılan bu ayrımcılığın doğal olmaktan ziyade söylem bazlı bir süreç oluşu incelendiğinde, iş hayatındaki cinsiyet ayrımcılığının iş tanımlarında topluma dayalı cinsel nitelikler ile çeşitli meslekler için (öğretmenlik, hemşirelik, sekreterlik...) kadınlara dönük bir çok nedenden (uysal davranışı, tekrarlara yatkınlığı, ayrıntı farkındalığı gibi) dolayı uygun görülmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu görüş dahilinde doğal bir görüş olarak kabul gören kadın emeğinin erkek emeğine göre düşük olması aslında küresel bir illüzyondur. Kadın çalışanlara giydirilen bu zoraki meslekler

gömleğinde dahi kadının yönetici ve karar mekanizmasında varoluşunu engelleme ve “annelik vasfı” bahane edilerek mevcut konumunda yükselmesine ket olarak kabul edilmektedir. Bir bakış açısı sorunu da cinsiyeti farklı bireylere atfedilen tanımlardır. Bu tanımlarda erkek, güçlü, dayanıklı, atik ve duygu yoksunu iken, kadın bireyler için zayıf, duygularına aşırı bağlı güçsüz olarak gerçekleşmektedir (Türel ve Dolmacı, 2013, 86-87).

Çalışan araştırma ve seçme prosesi birbiri ardı gelen ve birbirini tanımlayan sıralı eylemlerdir. Önce araştırma sonra seçme işlevi gerçekleştirilir. İşe uygun iş görenler bulunmadığı takdirde iş gören seçiminin fazla bir anlamı olmayacaktır. Bazen bu döngü tersine dönebilmektedir. İşe alınmada ayrımcılık, iş ilişkisinin kurulmasından önceki dönemde iş ilanları ile başlamaktadır. Söz konusu ilanlarda sadece erkeklerin veya kadınların işe alınacağını açıkça belirtilmiş olması ya da bu anlamın çıkarılacağı bir ifade kullanılması dolaylı ya da doğrudan ayrımcılık yapıldığı anlamına gelmektedir. Örneğin, internet üzerinden iş bulma sitelerinde, gazetelerde veya iş ilanlarında yer alan diksiyonu düzgün, kadın aday açıklaması bu işe erkeklerin başvuramayacağını açıkça ifade etmektedir (Çelik 2015, 17).

Ayrımcılığın belirgin olduğu noktalar biride verilecek işlerin cinsiyet temelli ayrıştırılması veya popüler eğitim kurumları mezunlarının alınacağını belirtilmesi noktalarıdır. Bununla beraber çalışan adayının mülakat aşamalarında bireyin başarı, deneyim, tecrübelerinden ziyade sosyal durumu, doğum yeri gibi sübjektif detaylar öne çıkmaktadır (İştar 2012, 6).

2.2.1.2. Ücretlendirmede Ayrımcılık

İş hayatında kadınlara dönük eşitsizliklerin oranının artma nedenlerinden birkaçı da kalkınma planlarında geliştirilen stratejilerde toplumsal cinsiyet ayrımcılığının göz önünde bulundurulmaması, kadın-erkek arası kültürel ve ekonomik farkın açılması, kadın iş yükünün giderek daha fazla arttırılmasıdır. Toplumsal cinsiyet bakış açısı sayesinde stabil ve sürdürülebilir kalkınma metotları geliştirilebilir. Toplumsal cinsiyet eşitliğinin devlet plan ve politikalarına uygulanması ile ülke bazında çağdaş ve gelişmiş ülke hedefi yakalanabilir.

Kadının işgücü piyasasında iktisadi olarak daha aktif rol alabilmesi, kadın-erkek eşitliğinin sağlanması ile mümkündür. Kadının işgücü piyasasında kalıcılığının

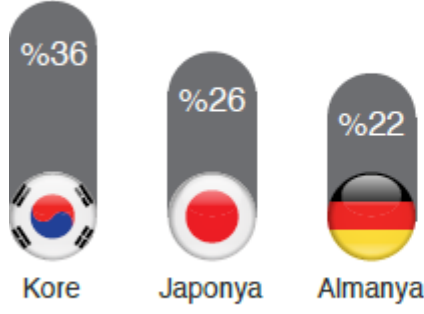
sağlanması isteniyorsa kadın-erkek arasındaki eşit işler için eşit ücret ilkesi uygulanmalıdır (Korkmaz ve Korkut 2012, 56).

Kamu sektöründe kadın-erkek arasındaki ücret farklılığı az olurken özel sektörde bu eşitsizlik kendini daha çok göstermektedir. Kadınlar ortalama olarak erkelerden daha az kazanmakta ve iş hayatında her zaman ucuz iş gücü olarak görülmektedirler. Kadın ve erkek arasındaki ücret farklılığının iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi kadınların daha çok vasıfsız işlerde yoğunlaşması, ikincisi ise aynı işlerde bile erkeklere kadınlardan daha fazla ücret ödenmesidir. Kadın istihdamı günümüzde bile halen ağırlıklı olarak ücretsiz aile işçiliği ve tarım sektörü olarak gerçekleştiğinden kadın-erkek arası ücret dengesizliği yüksek oranlar ile aktivasyonunu sürdürmektedir (Üçyıldız 2017, 11).

Kadınlar, ağırlıklı olarak kadınların çalıştığı bir alanda işe başlamayı tercih ediyorlarsa, yüksek ücret talep edebilmekte ancak işverenlerin eğilimi düşük ücret vermektir yanadır. Hem erkek hem de kadın çalışanlar için yüksek ücret isteği doğal bir durumdur. Yapılan araştırmalar ise bu beklentinin aksine işveren duruşunun kadın ücretlendirmesinde daha cimri davranma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Hem kadın hem de erkek bireyler tarafından yapılabilen, özel bir nitelik gerektirmeyen işler için genellikle bu cimrilik durumu ağır basmaktadır. Ancak ve ancak kadınların erkeklere göre daha çok tercih edildikleri işler için kadınlar hak ettikleri ücreti talep etmektedirler. Ücret düzeyi uygulamaları kadınların aleyhine geliştiği için erkek çalışanların ücretlerinde ciddi bir sorun yaşanmamaktadır. Kadın işçilerin düşük ücretli iş kollarında kümelenmeleri de kadın-erkek arası ücret eşitsizliğinin bir diğer faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Fiziksel dayanım, çocuk doğurma ve toplumsal cinsiyet ayrımcılığı gibi biyolojik dezavantajların sonucu olarak da hak edilenden daha düşük ücret politikasına maruz kalmaktadırlar. Araştırmalarda gerçekte tüm kadınların yaşadığı birçok sorun bazı kadınlar tarafından yaşanmasa da tüm kadınların birebir aynı problemleri yaşıyormuş gibi değerlendirilmeleri bir gerçek olarak ortadadır (Özkan 2010, 96).

PWC 'nin 2017 yılında yaptığı Women in Work Index araştırmasına göre dünyada cinsiyete dayalı ücret eşitsizliğinin olduğu ülkeler Şekil 1.'de gösterilmiştir.

En yüksek olduğu ülkeler



En düşük olduğu ülkeler



Şekil 1. Kadın ve Erkekler Arasındaki Ücret Farkları

Kaynak: <https://www.pwc.at/de/publikationen/verschiedenes/women-in-work2017.pdf>

E.T: 22.05.2018

Türkiye'de aynı pozisyonda, aynı eğitime sahip, aynı işi yapıyor olsa bile kadın çalışanlar genellikle erkek çalışanlardan daha düşük maaş alıyor. Yaklaşık 300 bin nüfuslu İzlanda bu konuda tüm dünyaya örnek bir duruş sergileyerek 2018 yılı Ocak ayında bir uygulamayı hayata geçirdi. Uygulamaya göre yöneticilerin kadın çalışanlara erkek çalışanlardan daha düşük maaş vermesi yasaklandı. İzlanda Dünya Ekonomik Forumu cinsiyet eşitliği endeksinde dokuz yıldır üst üste ilk sırada yer alıyor. Ülkemizin ne zaman böyle bir adım atacağı ise bilinmiyor (Tütüncü ve Tınaztepe 2018, 33).

Kadınların meslek yönelimlerinin ücret konusundaki eşitsizlik ile paralel ilerlediği düşünülse de; aynı meslek ve aynı iş kollarında bulunan kadınlar erkeklere nazaran daha düşük ücretler ile çalışmaktadır.

Örnek vermek gerekirse Singapur'da erkek ilköğretim öğretmenleri, kadın öğretmenlere kıyasla yaklaşık olarak % 6; erkek hemşireler ise, kadın hemşirelere kıyasla % 21 daha fazla kazanmaktadırlar (Mayatürk 2006, 90).

ABD Merkez Bankası (FED) Başkanı Janet Yellen, Amerikalı kadınların iş hayatında hala ayrımcılığa uğradığını belirterek, tam zamanlı çalışan bir kadın hala haftada erkeklere kıyasla ortalama yüzde 17 daha az para kazandığını vurguladı (<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/is-hayatinda-kadinlar-hala-ayrimciliga-ugruyor-40448951> E.T:22.05.2018).

Tuik verileri de eşit eğitim seviyesine sahip kadın ve erkek çalışanlar arasında erkekler lehine bir ücret farklılığı bulunduğunu destekliyor (<http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> E.T:22.05.2018).

2.2.1.3. Terfi/Yükselmede Ayrımcılık

Sürekli değişen ve gelişmekte olan küresel platformda, kadınlar toplumda sosyal ve ekonomik olarak birçok farklı ve büyük roller üstlenmişlerdir. Üstlenilen bu roller ile kadınların iş hayatına katılımlarından ve kariyer basamaklarında artış gözlemlenmiştir. Fakat iyi eğitim almış, başarılı ve mesleki becerileri yüksek kadınlar bile üst yönetim kadrolarına yükselmede erkeklerin birkaç adım arkasında kalmışlardır (Alparslan ve diğerleri 2015,70).

Doğum izni kullanan kadınlar izin kullanmayan kadınlara ve erkeklere göre daha az oranda terfi etme şansına sahiptirler. Çocuklu kadınların bir kısmı çalışma saatinin daha az olduğu düşük pozisyonlara kaymakta, bir kısmı ise tamamen işten ayrılmaktadır. İşten ayrılmayı düşünmeyen diğer kadınlar ise çocuğun doğumunu takip eden birkaç yıl içinde çalışma tempolarını düşürerek işe devam etmektedir. Bu durum işte kalan kadınların çok uzun bir sürede ancak orta kademe yöneticisi olabilmesine yol açmaktadır. Bu arada özellikle orta kademe yönetimden üst kademe yönetimlere geçişte performans sisteminin uygulanmadığı dikkat çekmektedir (H.Çaha, Ö. Çaha ve Yılmaz 2016, 21).

Kadınlar yükselme şansları olmayan kariyer planlarına yönlendirilmekte ve yüksek kariyer hedefleri baltalanmaktadır. Kadınlar ilerlemenin olmadığı, düz bir çizgi içerisinde bulunan kariyer platolarına sürülmekte ve aynı pozisyonu korumaya zorlanmaktadır. Devamlı aynı kariyer basamağında sayan kadınla için saydam tavanlar bulunduğu gibi, kadınların yatay olarak ilerlemesini engelleyen saydam duvarlardan da söz edilmelidir (Kaya 2009, 68).

2.2.1.4. Sosyal Hakları Kullanmada Ayrımcılık

İnsan haklarının önemli bir boyutunu oluşturan sosyal haklar içinde sosyal güvenlik, sendikal örgütlenme, grev hakları vb. hakların başta geldiği bilinmektedir. Sendika faaliyetleri, iş koluna bağlı bir sendikaya üye olma ve sendikal hakların kullanımında kadının katılımının erkeğe oranla çok düşük bir oranda olduğu

gözlemlenebilir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra erkek cinsiyetinde yaşanan yüksek kayıplar nedeniyle işgücüne katılım yüksek oranda artmıştır. Bu artış ile kadınların sendika üyeliğinde de artış gözlemse de yine de yetersiz sayılarda kalmıştır. Bu yetersizliğin nedeni de sendikacılığın erkek işi olarak algılanması ve bu algının küresel bazda devamlılığının günümüzde dahi devam edişidir (Erol 2015, 14).

Kadınların sendikalaşma oranı, Sosyal Sigortalar Kurumu istatistiklerine göre yüzde 10 civarındadır. Bu oranın çok düşük olduğunu dikkate alacak olursak, nüfusumuzun yarısını oluşturan kadınların, emeklerinin karşılığını alamadıklarını rahatlıkla söyleyebiliriz. Sosyal güvenlikten yoksun, sendikasız ve sigortasız çalışan kadın işçiler, haklarının yendiğinin farkında olsalar da ellerinden bir şey gelmeyeceği düşüncesi ile durumu değiştirecek girişimlerde bulunmazlar. İşte bu yüzden, yoksulluk sınırının altında yaşayan tüm bu kadınların, devlet politikaları ile desteklenmeleri acil bir zorunluluktur (Koç ve Kaya 2006 ,39).

Kadınların “kadın erkek arasında eşitlik ilkesine dayanarak analık, hastalık, işsizlik, iş görmezlik, meslek hastalığı vb. gibi risklere istinaden koruyucu olan sosyal güvenlik hizmetlerinden faydalanma hakkı mevcuttur. Ancak günümüz şartlarında bu noktada da kanunların çiğnenmesi göze alınarak kadın sosyal güvenlik hakkı ya tam ya da kısmen göz ardı edilmektedir. (Kocacık ve Gökkaya 2005, 212).

2.2.1.5. İş İlişkisinin Sona Ermesinde Ayrımcılık

İş ilişkisinin kesilmesinde de kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı bariz bir şekilde görülebilmektedir. Kadınlara ait sağlık durumu, hamilelik, ağır şart elverişsizliği ve fizyolojik özellikler nedeniyle işten çıkartılma ve buna bağlı işten çıkartılma sıkça görülen uygulamalardandır.

Önemli bir işten çıkartma faktörü olarak göz önüne gelen doğum, emzirme ve evlilik en çok görülen nedenlerdir. Çalışan ve işverenin isteği ile gerçekleşen evlilik ve doğum bu sebeplerin başında gelir. Oransal olarak incelendiğinde ise evlilik ve doğum sebebiyle işten ayrılma %70, işveren tarafında bahsi geçen sebeplerden ötürü işten çıkartılma oranı ise %20 gibi ciddi bir orandır (Ortatepe ve Aytaç 2017, 4).

2.2.1.6. Eğitim ve Mesleki Eğitimde Eşitsizlik

Çalışanın cinsiyeti sebebiyle eğitim olanaklarından yoksun kalması çalışan eğitimi sisteminde eşitsizlik olarak ortaya çıkmaktadır. Geleneksel bazlı sosyo-kültürel değer yorumu yapıldığında ise geçmişte erkek çocuklarının eğitim almak suretiyle iş hayatına atılmaları pozitif bir değer olarak görülürken, kız çocuklarının evde kalıp aile bireyleri ve ev işleri ile ilgilenmesi pozitif bir değer olarak görülen sistem yapısı geliştirilmiştir. Bu sistem sonucu olarak da erkek çocukları kız çocuklarına nazaran daha uzun ve geçerli sürelerde eğitim alabilmişlerdir (<https://www.tmmob.org.tr/sayfa/cinsiyet-ayrimciligi-hakkinda> E.T:22.05.2018).

Hizmetlerin devlet tarafından daha az oranda sağlanabildiği kırsal kesimde eğitim tabanlı cinsiyet ayrımcılığı daha yoğun olarak gözlemlenebilmektedir. Sosyo-ekonomik imkanlar arttıkça bu cinsiyet ayrımcılığı kayda değer bir şekilde azalmaktadır. Kent ile kırsal arasında yaşanan bu fark tesadüfi değildir. Sosyo-ekonomik olarak bozuk durumdaki gruplarda kadın ikinci planda tutulmakta. Nedeni ise kadından beklenen gelecek gelirinin düşüklüğü düşüncesi ile yatırım yapılmasına gerek görülmemesidir (Kaya 2009, 56).

2.2.1.7. Hamilelik Dönemindeki Ayrımcılık Uygulamaları

Bilindiği gibi kadın ve erkek arasındaki fark biyolojik olarak doğru kabul edilse de, toplumda kadına ve erkeğe atfedilen roller sadece biyolojik farklılıklardan değil psikolojik, kültürel ve sosyal algılardan da kaynaklanmaktadır. Toplumda kadının sahip olduğu cinsiyet rolleri sosyal hayatında etki yaratmanın yanı sıra çalışma hayatını da derinden etkilemektedir. Kadınların hamilelik döneminde işten uzak kalmaları, doğum ya da çocuk bakımı gibi nedenlerle çalışmaya ara vermeleri, ailevi sorumluluklarının ve görevlerinin erkeklerden daha fazla olması ve kadınların çalışma hayatında bu durumun verimliliklerini düşürdüğü inancı kadınların kariyer gelişmesinde negatif etkisi olan unsurlardır (Karataş 2015, 190).

Hamilelik, kadını geçici sürelerde çalışma yaşamından uzaklaştırmaktadır. Bu uzaklaşmanın fizyolojik ve ekonomik gerekçeleri bulunmaktadır. Anne ve çocuk sağlığı açısından gerekli görülen bir uzaklaşma fizyolojik nedenlere dayanırken, ekonomik gerekçelerle işgücü piyasasından uzaklaşmasının arkasında kadının hamilelik nedeniyle işverence “pahalı emek” olarak değerlendirmesi etkili olmaktadır. Doğum öncesi ve

sonrasında ücretli izin hakkı, doğum sonrası işe başladıktan sonra süt izni hakkı yasalarda düzenlenmiştir. Ancak bu düzenlemelerin işverenler açısından hamile kadın çalıştırmayı maliyetli hale getirmesi, çalışma hayatında hamile kadınların karşılaştıkları sorunun önemli bir boyutuna işaret etmektedir. İşgücü maliyetinin yanında, işyerlerinin toplumsal imajları açısından hamile kadınları görünür kılmak istememeleri, hamileliğe toplumların farklı bakışları da eklenmekte ve hamilelik kadın için işgücü piyasasında büyük sorunların kaynağı olmaktadır (Doğan 2012, 94).

Genel geçerlilik halini alan bir diğer nokta ise işverenler tarafından kadın adaylara gelecekte hamilelik planı olup olmadığı ve an itibariyle hamile olup olmadığının sorulmasıdır. İşverenlerin kadın adayı hamilelik konusunda tanımak istemesinin nedeni;

- İşverenin işçi ile ilgili olarak oluşturacağı eğitim, kariyer, çalışma koşulları ve iş planını buna göre ayarlamak,
- İşçinin hamileliği, doğum ve doğum sonrası iş göremezlik durumlarının işverene yansıyacak külfetini göz önünde bulundurmak ve ona göre bir tutum sergilemek, düşüncesine dayanmaktadır (<http://iskanunu.com/genel/531-ise-alim-sirasnda-yapilan-mulakatlarda-isveren-yukumlulukleri/> E.T: 22.05.2018).

People Management dergisi, 19 Şubat 2018 Tarihli sayısındaki haberde İngiltere’de orta ve küçük işletmeleri kapsayan 1000’in üzerindeki işyerini ölçek alarak bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmaya göre 10 işverenden altısı hamile olan kadın adayın işe alım süreci içerisinde hamileliğini açıklaması gerektiği görüşündedir (<http://www.ikbahcesi.com/2018/03/ise-alm-surecinde-hamilelik.html> E.T: 22.05.2018).

2.2.1.8. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetmel Davranışlarına Yönelik Karşılaştırmalar

Çalışma yaşamı erkeksi değer ve yargılarla tanımlanıldığından, çalışanların iyi bir performans sergilemesi için bu değer ve yargılarını içselleştirilmesi gerekmektedir.. Statham’a (1987) göre, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere kıyasla farklı davranış göstermeleri, zihinlerde yönetici olarak daha az etkili görüşüne neden olmaktadır. Bu nedenle, özellikle bazı kadın yöneticiler başarılı olmak adına erkeklerin uyguladığı yönetici anlayışını yansıtmaya çalışmaktadırlar.

Kadını özelliklerini ve değerlerini kamufle ederek “erkek” gibi davranmaktadırlar. Yönetici pozisyonlarına uygun özellikler, örgüt içinde oluşan tutumlara bağlı olarak belirlenilmektedir. Bu tür örgütlerde çalışan ya da çalışmak isteyen kişilerin bu özelliklere riayet etmesi beklenir. Cinsiyet odaklı tutumları olan örgütlerde “orta yaşlı erkeklerin” yönetici olmaları mümkünse, genç ve yaşlı fark etmeksizin kadınların yönetici olmaları neredeyse imkansızdır. Tutumlara bağlı olarak oluşabilecek bir diğer örgüt politikası da, işletmelerin farklı birimlerinde tercih konusu olan cinsiyetler arasındaki farklı yaklaşımlardır. Genelde işletmeler pazarlama ve üretim birimlerinde kadın yönetici bulundurmamak istememektedir. Bu birimlerde çalışan kadınlarında yönetici düzeyine yükselmeleri mümkün olmamaktadır. (Öztaş ve Akın 2009, 18)

Yetki devri konusunda ise, yöneticilerin astlara duyduğu güvenin payı büyüktür. Ülkemiz koşullarında kadın yöneticiler erkeklere nazaran daha geç elde edilmiş olduğu pozisyonlarını kaybetme endişelerine sahip olduğundan ortalama bir erkek yöneticiye kıyasla daha az yetki devri gerçekleşmektedir. (Öztaş ve Akın 2009, 19)

Kadına yönelik cinsiyet ayrımcılığı sıradan iş kollarından tepe yönetimlerde çalışan kadınlara varıncaya dek açık bir şekilde görülmektedir. Kadınlar yöneticilik basamaklarını tırmanmak için ortalama bir erkek çalışana göre daha fazla performans göstermek zorundadırlar. Kadınlar karar almaktan ziyade , başkalarının aldığı kararı uygulayıcı konumdadırlar.

İlginç olan bir diğer durum ise kadınlara has bilinen iş kollarında dahi kadın yöneticinin sınırlı sayıda olmasıdır. Kadın erkeğe nazaran daha fazla aile sorumluluğu üstlendiğinden yönetici pozisyonuna ulaşmada sorun yaşamaktadır.(Şahindal ve Özeltürkay 2015, 58)

Üniversitelerdeki kadın rektör sayılarına, emniyet müdürlüğündeki kadın emniyet amirleri ve baş komiser sayılarına, Türk Dışişlerinde görevli kadın büyükelçi ve başkonsolos sayılarına, Mülki İdare Amirleri içerisindeki kadın vali, vali yardımcısı ve kaymakam sayıları göz önünde bulundurulduğunda çalışma hayatında kadınların aktif rolü giderek artması dolayısıyla üst düzey yönetici pozisyonlarında kendilerine yer edinmesi güç gözükmemektedir. (Bilim ve Bülez 2018, 59)

2.2.1.9. Cinsiyet Farklılıklarının Kariyer Planlarına Etkileri

Günümüzde cinsiyet çalışma hayatındaki en önemli değişkenlerden biridir. Tüm işkollarında kadın ve erkek çalışan oranları farklılık arz etmektedir ve bu farklılıklar kadınların belirli işlerde çalışma hayatına dahil edilmemesi ve yine belirli işkollarında sadece erkek ya da sadece kadının işgücünün katılımı söz konusudur.

Ortaya konulan bu engeller zamanla içselleşerek kadınları erkek-kadın işi olarak bir seçim yapmaya sürükler ve bu durum onları meslek ve kariyer planlarında kısıtlamaktadır. (Yenihan , Balcı ve Vardar, 2018)

Cinsiyetin değerler yoluyla, bireylerin meslek seçimleri üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır. Nitekim Hofstede (1991: 176-183) erkeklere ve kadınlara yönelik algılanan örgüt hedef ve kariyer planlaması arasında ilişki olduğunu ifade etmektedir.(Uyguç 2003, 94)

Geleneksel olarak kadına hem bir anne hem de evin işlerinden sorumlu kişi olmasına yönelik yerleşik algıdan dolayı kadınların kariyer planlamaları aşamasında sekmeler yaşanmaktadır.

Toplumda kariyer yolu ve başarının erkeğin temel görevi olarak nitelendirilmesi kadınların kariyer planlamasını da tek düze işlerle sınırlandırmasına ya da bir kariyer hedefi koyamamasına yol açmaktadır.

Kadınlar çalışma saatlerinde yeterli esnekliğin olmamasından kaynaklı bireysel kariyer planlamalarını bekârlık döneminde tamamlayıp ilerleyen aşamada kişisel gelişimlerinden ve kariyer planlamalarından feragat etmektedirler. . (Yenihan, Balcı ve Vardar, 2018)

2.3. Kadın Kariyer Gelişiminin Önündeki Engeller

Gerek kamu kurumlarında gerekse özel sektörde kadınların yöneticilik alanından ve profesyonellik ve teknik mesleki bilgilerin gerekli olduğu alanlardan uzak tutulduğu görülmektedir Bu süreç kadınların işe girişlerinden itibaren ulaşabilecekleri son noktaların gösterilmesi ve kadının dikey yükselme olasılığı bulunmayan departmanlarda istihdam edilmesi şeklinde belirmektedir. Dolayısıyla kadın psikolojik olarak iş yaşamında üst düzey pozisyonları görebilir ancak erişemez bir duruma sürüklenmektedir.

Diğer taraftan ise cam tavan, kadınların yükselmeye açık alanlarda istihdam edilse de, orta düzey yöneticilik kademelerine kadar gelerek üst düzey yöneticiliklere çıkmasına engeldir (Tahtalıoğlu 2016, 91). Ayrıca toplumda kabul görmüş çeşitli önyargılar nedeniyle kadınların yönetici pozisyonlarına gelmeleri engellenmektedir. Bu ön yargılar arasında; bir kadının yönlendirmesinde çalışmak, bir kadının yapılan işi bir erkek birey kadar hatta daha iyi yapabileceğini kabul edememek gibi toplum bazlı kompleksler vardır (Yücedağ ve Günbayı 2016, 87).

Erkek egemen örgütsel yapılarda kadının iş yaşamındaki gelişimi göz ardı edilmesine karşın, erkeğin iş fırsatları, kariyer gelişimi, emeklilik hakları vb gibi olanakları ön planda tutulmaktadır. Kadın ve erkeklere farklı kariyer olanakları sunan bir diğer ülke ise cinsiyet temeli üzerinde yükselmiş olan Japonya'dır. İş yaşamında erkek bireylerin çalışma saatleri dışında da akşam toplantıları, sosyal birliktelikler ve spor gibi organizasyonel eylemlerle ilişki ağları ile birlikteliği erkek ve kadınların ilişki ağları içindeki yerlerini inceleyen araştırmalarda gözlemlenmiştir. Kadınlara zoraki bir görev olarak diretilen ev işleri, çocuk sorumluluğu vb. gibi özel yaşam yükleri ilişki ağlarına yoğun katılım konusunda erkek çalışanlara oranla daha pasif bir hal rol oynamalarına neden olmaktadır. Bu nedenle ilişki ağları içerisinde aktif rol oynama noktasındaki emek ve zaman gerektiren eylemlerde erkek çalışanların daha başarılı ve avantajlı olduğu gözlemlenebilir (Temel, Yakın ve Misci 2006,27).

Fortune 500 sıralamasında yer alan şirketler incelendiğinde, kadın yöneticilerin %15.7 gibi küçük bir pasta payına sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bu noktada kadın çalışanların kariyer basamaklarının üst sıralarına tırmanmasının ne kadar zor olduğu gözlemlenebilir (Besler ve Oruç 2010, 23).

İş hayatında kadınların karşılaştıkları zorluklar, sadece akademik çalışmalara değil araştırma şirketlerin çalışmalarına da konu olmuştur. Deloitte araştırma şirketinin Amerika Birleşik Devletleri'nde sanayi sektöründe çalışan kadınlar ile ilgili yaptığı bir araştırmaya göre, araştırmaya katılan kadınların üçte ikisinden çoğu kariyerlerine tekrar başlasalar yine imalat sektöründe çalışmayı tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Ankete katılan katılımcılara yöneltilen soruların içeriği incelendiğinde; kendileri için en önemli unsurların işyerinde kariyer için olanak tanınması, maaşın cazip olması ve iş-hayat dengesi olduğu, bir işyerinden ayrılmalarına neden olan temel unsurların ise; kötü iş ilişkileri, yükselme olanaklarının olmaması ve düşük gelir/maaş olarak sıralamaktadırlar.

Yine aynı araştırmaya göre, katılımcıların dörtte üçü çalıştıkları işyerinin liderlik kadrosunda kadınların yeterince temsil edilmediğini belirtirken, bunun en önemli sebebini; liderlik pozisyonları için sektörün erkekleri tercih etme eğilimi ve işletmenin kültürel normları olarak dile getirmektedirler.

Doğan'a göre, özel hayatında üstlendiği eş, anne ve ocuk olma sorumlulukları, iş hayatında karşılaştığı çalışma saatlerinin uzunluğu, çalışma koşullarının zorluğu çalışan kadınların fiziksel ve ruhsal sağlığını etkilemekte ve işteki veriminin düşmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda, toplumsal gelişmişlik düzeyinin, kadına üstlendiği rollerde hak ettiği değerin verilmesi ile artacağı belirtilmektedir (Ustabaç ve Fındıklı 2017, 428).

Er ve Adıgüzel (2015) tarafından yapılan çalışmada; kadınların iş hayatında erkeklerden geride kalmasının diğer bir kişisel sebebinin, kadınların erkeklere nazaran daha fazla ekip çalışmalarında yer almaları ve bireysel olarak ön plana çıkmamaları belirtilmekte ve bu konuda bazı ülkelerdeki araştırmalara da vurgu yapılmaktadır. Örneğin; Avrupa Birliği lkelerinde faaliyet gösteren ve kar amacı gütmeyen kuruluşların yöneticilik pozisyonlarının büyük bir kısmını kadınlar oluşturmaktadır. Benzer şekilde; kadın akademisyenlerin bağımsız çalışma yapmaktan ziyade grup çalışmasında buldukları ve en az erkekler kadar bilgi retseler de, çalışma sonuçlarının toplantılarda genellikle erkekler tarafından sunulmasının çalışmaların erkeklere atfedilmesine neden olmaktadır (Karatepe ve Arıbaş, 2015, 15).

Ayrıca kadınların ne kadar çabalarsa çabalasın asla başarılı ve kazanan tarafta olmadığı durumunun kabul görmesi durumu "ifte açmaz" olarak da tanımlanır.

Kadınların yönetici olarak dikkate alınması için ciddi bir duruş sergilemeleri gerekmektedir. Bunun yanında söz konusu kadınların feminen bir tavrı da göz önünde bulundurmaları beklenir. Konuşan kadınlara yönelik edepsiz algısı varken sessiz kadın da pasifize edilir. Kadınsı özelliklere sahip olanlar için yetersiz olduğuna dair bir kanı oluşurken, donanımlı kadınlar da kadınsı olmadıkları için eleştirilir. Erkeklerin yaşı ilerledikçe bilgi düzeyi artarken, kadınların ilerleyen yaşlarında verimlilik düzeyi azalmakta olup grafik giderek düşmektedir. Bu ifte açmazların üstesinden gelmek için dilin dilin düzgün kullanımını önem taşımaktadır. Dil bizim algılarımıza farklı bir boyut kazandırabilmektedir. rnek verecek olursak örgüt içi iletişimde "bravo beyler" yerine

“herkese teşekkürler” ya da “iş adamları” kelimesi yerine iş insanı gibi bir ifadeye yer vermek çok önemlidir.

Çifte açmaz kavramı kadınların kariyer olarak gelişimini kısıtlamakla birlikte kişisel anlamda bir ikileme de yol açar. Bu durum davranış, konuşma tarzı ve kılık kıyafete kadar uzanabilir. Bir kadın gibi davranıp, erkek gibi çalışma performansı sergilemeleri beklenilecektir. Her durumda yaptığı işler eleştiri konusu olacağından çalışan performansları negatif yönde etkilenecektir. Dolayısıyla çifte açmazın kadın çalışanlar için iş tatmini, örgüte bağlılık ve iş performansı gibi kavramlar üstünde olumsuz etkileri kaçınılmazdır (Yıldız 2017, 128).

Mentorluk; koçluk ve rehberlik aracılığıyla örgüt bünyesinde deneyimli bir üye ile deneyimsiz üye arasındaki bireysel ve profesyonel anlamda ilerlemeyi ilke edinen birebir ilişkidir.

Kadın çalışanlar için gerek yöneticilik kariyerine gerekse daha üst kademelere ulaşmasında mentorluk kavramının iki yönlü etkisi bulunmaktadır.

Gönüllülük esasına dayanan mentorluk, kadınlar için yeterli sayıya ulaşmadığından kadınların kariyerlerinde mentor eksikliği yaşamaları kaçınılmazdır. Bu durum kadınların yönetsel başarısını ve kapasitesini olumsuz yönde etkiler.

Tokenizm, bir meslekteki azınlık oluşturan cinsiyetin baskın olan cinsiyet grubunun himayesi altında bulunmasıdır.

Araştırmalara göre, erkek egemen bir örgütte çalışan kadınların kararlı, iddialı gibi eril nitelikler, feminen bir ortamda çalışan erkek çalışanların ise daha nazik ve şefkatli olma gibi davranışlar sergilediği görülmüştür.

Cinsiyetlere bahşedilen bu roller çalışma hayatında erkekleri daha fazla ön planda tutmuş, çalışma hayatında aktif olma zorunluluğu, başarı odaklı olma hali, otoriter bir profil gibi maskülen özellikler önemli bulunmuştur. (Özçelik 2017, 59)

2.4. Cam Tavan Sendromu

Cam tavan, kadın çalışanları başarı ve liyakatları göz önünde bulundurulmaksızın ilerlemeleri engelleyen, açıkça görünmekten ziyade gizli ve üstü örtülü olan, aşılması

imkansız olan bir kadın-üst yönetim arası engel(ler) birliğidir (Mızrahi ve Aracı,2010, 217).

Kullanım kökeni ile cam tavan ele alındığında büyük organizasyonlarda kadınların üst düzey yönetimlere ulaşmasını engellemek gibi gözükse de sadece çalışma hayatından ziyade kamu, eğitim ve akademik birlikler, politik yaşam ve hatta dini kurumlarda bile gözlemlenebilir. Ayrıca vurgulanması gereken bir diğer nokta ise cam tavan tanımının sadece piramidin en üst noktasında değil, altında da kalan tüm yönetsel seviyelerde uygulandığı da görülebilir (Sökmen ve Şahingöz 2017, 115).

2.4.1. Kadınların Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerinde Karşılaştıkları Engeller

Kadınların iş yaşamında üst düzey yönetici pozisyona gelememelerinin önünde üç engelin olduğu belirtilmektedir. Bu engellerin ilki adımlar kadının iş hayatına başlangıcından itibaren gösterdiği başarılar, hizmetler ve şirkete katkıları ile artarak şekillenir. Kadın karşısına konulan engeller kişisel istekler, bireysel kıskançlıklar ve mevcut pozisyonunu kaybetme kaygısı gibi birey psikolojilerine bağlı olabilir. Bu engeller şunlardır (Örücü, Kılıç ve Kılıç 2007:119-120).

2.4.1.1. Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Önyargılar bu engel konusunda çok büyük bir rol oynar. Negatif olan önyargıların temelinde üst düzey yönetim ve uygulama çalışmalarının kadın tarafından layığı ile yapılamayacağı kanısı bulunmaktadır. Bu önyargıların alt değerlerinde ise kararlılık ve azim noktasında yetersiz kalmak, kişilik yetersizliği gibi mesnetsiz algılar bulunmaktadır. İş bu noktada altı çizilmesi gereken esas kaygılar ise kadınlar ile iletişim kurmanın zor olduğu düşünce ve erkek hegemonyasının devamını sürdürme çabası erkek yöneticiler tarafından konulan engellerin ana nedenleridir.

2.4.1.2. Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller

Erkek yöneticilerin koyduğu engeller arasında kendini gölgeleyen bir etkiye sahip bir diğer önemli engel ise kadın yöneticilerin yine kadın çalışanlara koyduğu engellerdir. Bu engelde kadın yönetici, kendini referans alma yanılığına kapılmaktadır. Bu yanılığda esas hata bilinçaltında bulunan, gelinen yerin herkes tarafından ulaşılabilir oluşu ve özel bir çaba gerektirmeyişi hatasıdır. Ayrıca kadınlar arasındaki birbirini çekememe de olarak

adlandırılan kraliçe arı sendromu da aktif rol oynamaktadır. Bu noktada üst yönetimde bulunan tekil kadın olmanın kesin bir ayrıcalık ve başarı göstergesi olduğunun inancına dair yanılgılar mevcuttur.

2.4.1.3.Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller

Kişilerin kariyer engelleri oluşturmalarına neden olan unsurları ise şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Kadının cinsiyet rollerine ilişkin tutumları; “Kadının yeri neresi ?” sorusunun cevabını bulamayışı
- Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek
- Kadınlara karşı olan negatif önyargıları kabul etme ve bu doğrultuda hareket etmek.
- Kendisine ailede yüklenen rol gereği İş-aile çatışması yaşamak ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak
- Özgüven eksikliği, kararsızlık, ne istediğini bilememek; kendini geliştirme, koşullarını değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmamak
- Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç, sistemi destekleme zorunluluğu hissetmek
- Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek / kariyer yönelimli olmamak, kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze almamak

Toplum tarafında yaratılmış olan genelleme ve önyargılar iş hayatındaki kadının karşılaştığı en büyük problemlerdir. Dar kapasite, tek yönlü düşünme, insancılık, duygusallık, pasif olma vb. gibi toplum önyargıları, üst düzey görevlerin kadınlar tarafında icra edilmesi fırsatlarının önüne geçmektedir.(Soysal ve Baynal 2016, 230).

Cam tavanın olumsuz etkisi en çok terfilerde açığa çıkmaktadır. Yönetici kadınlar terfi beklemediklerinde kendilerinin yerine bir başkasının alınması yönetici kadınlarda büyük hayal kırıklıklarına sebep olduğu ortaya konmuştur. Yaşanan bu olumsuz durumun sonucu ya kadının işten ayrılması ya da kariyer ilerlemesindeki çabalarından vazgeçmesi olarak kendini göstermektedir.

Cam tavana çarpan kadınların işten ayrılması ya da mücadeleyi bırakması bir kontrol kaybı hissi yaşamalarıyla ilgili olabilmektedir. Olumsuz durumlarla karşılaşan insanlar olayla ilgili kontrol kaybı yaşamaktadırlar. Yaşanan kontrol kaybı; bilişsel, motivasyonel ve duygusal alanda çeşitli olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Tunç 2016, 54).

Ernst & Young'a bağlı insankaynaklari.com sitesinin 2003 yılı Mart ayında Platin Dergisi için yaptığı "İş'te Kadın Olmak" adlı anket sonuçlarına göre kadınlar, kadın yönetici istememektedir. Anketin konu hakkındaki çarpıcı sonuçlarını şöyle özetlemek mümkündür: "İş'te Kadın Olmak" araştırmasında ilk soru, kadın ve erkeklerin iş yerindeki yöneticilerinin cinsiyeti üzerine tercihlerini sorgulamaktadır. "Yöneticinizin cinsiyeti ne olsun?" sorusuna yanıt veren 1003 kişiden 405'i yöneticisinin erkek olmasını, 85 kişi ise kadın olmasını tercih ediyor. Yöneticisinin kadın ya da erkek olmasının önemli olmadığını belirten kişi sayısı ise 513'tür. Böylece katılımcıların yarıdan fazlası erkek ya da kadın yönetici ayrımı yapmazken geriye kalan kesim daha çok erkek yöneticilerle çalışmayı tercih etmektedir (Kocacık ve Gökkaya 2005, 208).

2.5. Türkiye'de Kadın Girişimciler ve Yönetici Oranı

Dünyada ve Türkiye'de yapılan incelemeler yönetici kadınların sayısının oldukça düşük olduğuna işaret eder. Özellikle Türkiye gibi geleneksel anlayışın baskın olduğu toplumlarda kadınların yöneticilik pozisyonuna gelmelerinin önünde birçok engelle karşılaştıkları açıktır (Negiz ve Yemen 2011, 198).

Kadın çalışanların herhangi bir ayrımcılığa uğramadan kariyerlerinde yükselebilmeleri ve yönetici kadrolarında kendilerine daha çok yer bulabilmeleri, Türkiye'deki iş hayatının eksikleri arasında yer almaktadır (<https://radore.com/blog/ulke-nufusunun-yarisini-kadinlar-olusturuyor-peki-ya-is-gucunun.html> E.T: 22.05.2018).

Türkiye'de 2018 yılı verilerine göre kadınların iş gücüne katılım oranı şu anda yüzde 33.8 seviyesinde (<https://tr.sputniknews.com/ekonomi/201803071032534785-turkiye-isgucu-kadin-katilim-orani/> E.T: 22.05.2018).

Dünya Bankası'nın Girişimcilik Araştırması'na göre Türkiye'de kesin ve en güncel sayılar bilinmemekle beraber şirket sahipliğinde kadınlar sadece %25,4'lik bir yer tutuyor. Kadın çoğunluk yöneticilere sahip şirketlerin oranı ise %0,3. Şirketlerin sadece

%5,4'ünde bir kadın üst düzey yönetici bulunan Türkiye'de, tam zamanlı çalışanların da sadece %21,9'u kadın. Crunchbase'in 2017 yılı Nisan ayında yayınladığı rapora göre tüm dünyada start-up ekosisteminde kadın girişimcilerin oranı %17 civarında. Start-up girişimlerini izleyip denetleyen startups watch verilerine göre de Türkiye'de girişim ekosisteminde kadın girişimcilerin oranı %15. Yani, kadın girişimlerinin desteklenmesi ve kadınların iş hayatında karar alma mekanizmaları içerisinde erkeklerle eşit bir etkiye sahip olması anlamında hem ülkemizde hem küresel olarak büyük bir eksiklik var (<http://www.dogrulukpayi.com/bulten/2018-de-kadin-istatistikleri>).

2.6.İş Yaşamında Kadının Cinsiyete Yönelik Ayrımcılığa Karşı Koruması

Kariyerlerinde cinsel ayrımcılıkla karşı karşıya kaldıklarının farkına varan bazı kadınlar, yasal yollara nadiren ve gönülsüzce başvurmaktadırlar. Hatta birçoğu bu yollara başvuracak finansal kaynakları da bulamamaktadır. Kadınlar çoğu zaman aile sorumlulukları olması nedeniyle böyle bir davanın içinde yer almaktan, işini kaybetmek kaygısından illegal işveren politikalarına karşı çaresiz kalmaktadırlar. Bu durumda kadınlar ya iş yaşamına son vermekte ya da ayrımcılığın yarattığı etkileri görmezden gelerek ya da sineye çekerek üzerinde oluşturduğu etkilere (çatışma, depresyon, korku, güvensizlik, stres...) rağmen çalışmaya devam etmektedir.

İki cins arasındaki ayrımcılık tutumlarına ilişkin yapılan çalışmalar çok güçlü eşitsizliğin varlığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle “otorite ve gücün anlaşılmasında, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin, kadına yönelik ötekileştirmenin fark edilmesi ve eşitsizliğin çözümü için stratejilerin belirlenerek uygulamaya konulması gerekmektedir (Türel ve Dolmacı 2013, 87).

Ülkemizde son yıllarda cinsiyet ayrımcılığının ortadan kaldırılması gayesiyle, yasalarda mevcut ayrımcılığa ilişkin hükümlerin kadın lehine değiştirilmeleri temelinde önemli adımlar atılmıştır. Esasen yukarıdaki satırlarda da değinildiği gibi 1982 tarihli Anayasamızın 10. Maddesinin hükmü gereği, diğer bütün ayrımcılık türleri yanında cinsiyet ayrımcılığı da yasaklanmış bulunmaktadır. Bu çerçevede, Anayasa'ya göre hiyerarşik olarak bir alt kademedede bulunan bütün yasalarda da ayrımcılığa ilişkin hükümlerin bulunmaması ve şayet varsa geçersiz kılınması gerekmektedir. Bu konuda iyi bir örnek, kadının çalışabilmesi için eşinden izin almasını elzem kılan eski Medeni Yasa 159. Maddesi I. bendi, Anayasa Mahkemesi'nin bir hükmü ile (1990 tarihli) geçersiz

kılınmış bulunmasıdır. Ancak yine de, günümüz iş yaşamında “zaman kaybından başka bir şey” olmamakla birlikte kadın ve erkek kıyaslaması yapılarak cinsiyete dayalı zayıflık ve üstünlük teorileri üretilmesi sonucu işyerlerinde insanlar cinsiyetlerine göre tanımlanmakta, bu durumdan en fazla uygulama sonucu engellenen ve zarar gören kadınlar etkilenmektedir (Gürol 2006, 449).

2.7.Örgüt Kültürü

Örgütlerde erkek egemen bir kültürün hâkim olması, kadınların üst düzey pozisyonlara ilerlemesinin önündeki en büyük engeldir. Erkek ağırlıklı örgütlerde çalışan kadınlar, kendilerini lider rolünde veya yönetici pozisyonunda görememektedir. Kadınlar örgütlerde ya en alt seviyelerde ya da en fazla orta kademe yöneticisi olarak çalışabilmektedir. Erkek odaklı örgüt kültürleri kadınlara kariyer yolunda önemli bir engel teşkil etmektedir. Bazı kurumlarda kadınlar erkeklerle eşit koşullarda yarışsa dahi genel olarak kadınlar kendilerini kabul ettirmek için daha çok çaba harcamaktadır

Özellikle bir kurumda yönetici olarak çalışan kadın sayısının sembolik denilebilecek kadar az olması durumunda, kadınlar yönetici olarak kendilerini ispatlamak için aşırı çaba sarf etmekte ve beklenenin üstünde performans sergilemektedirler (Çaha ve Aydın 2017, 22).

Kadınların örgüt içerisinde yükselmelerinin, örgüt içerisindeki insan odaklı, performans değerlendirmesine dayanan ve cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamalarla ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Eroğlu ve İrdem 2016, 24).

Sonuç olarak, her ne kadar yapılan istatistikler kadınların yönetsel pozisyonları paylaşımının arttığını gösterse de, oransal olarak bu artış oldukça yavaş seyretmektedir. Özellikle işyerinde var olan önyargılı davranış ve tutumların yarattığı engeller, kadının cesaretini kırmakta ve yükselmesini önlemektedir. Örgütlerin, üst yönetim pozisyonundaki görevini başarıyla yerine getirmek için, bir kimsenin özel hayatını gözden çıkarması gereğini vurgulamaya devam ettikleri sürece kadınların bu görevde azınlık olarak kalmaya devam edeceklerini belirtmektedirler (Uygun 2011, 79).

2.7.1.Örgütsel Yapılarda Romantik İlişkiler

Sosyal bir varlık olan insanın duygusal ihtiyaç ve istekleri sosyal yaşamın her alanında olduğu gibi çalışma hayatında da karşımıza çıkmaktadır. Romantik ilişki

kavramı iki birey arasındaki duygusal bağın kuvvetlenmesi ihtiyacını karşılamak amacıyla vücut bulmuştur. İş yaşamındaki romantik ilişki kültürü örgütlerde farklı farklı yorumlar ve sonuçlar doğrusunda değer bulmaktadır. Bu değerler pozitif görüşte olabileceği gibi negatif görüş ve eylemler günümüzde daha baskındır. Günümüz çalışma yaşamında çalışma hayatındaki romantizm kurumlar açısından çalışan tercihlerine karşılabilecekleri bir konu olmamasına rağmen üstü kapalı bir şekilde etki gösterdikleri bir alandır. Bu etkiler romantizm yaşayan çiftlere yaptırımlar getirmektedir.

2.7.2. Örgütsel Yapılarda Romantik İlişkilerle İlgili Kuramlar

Sternberg'in teorisi bireylerarası çekime katkıda bulunan faktörlerle romantik çekime katkıda bulunan faktörleri ayırmak amacıyla kullanılıyor olabilir. İş yerindeki romantik ilişkiler üç aşamada cereyan eder. İlk durumda, kişilerarası çekim duyguları kurumun diğer bir üyesine yönelik ortaya çıkar. İkinci durumda, romantik çekim duyguları kişilerarası çekim, fiziksel ve görevsel yakınlığın etkisiyle gerçekleşir. Fiziksel (coğrafi yakınlık); çalışanların departman olarak aynı ortamı paylaşmasından kaynaklı yakınlık olarak tanımlanabilir (Powel ve Graves 2013, 168).

Fonksiyonel yakınlık ise, iş yaparken birebir etkileşimde temasta bulunarak gerçekleşen yakınlık olarak ifade eder. Unvan ve statü olarak birbirine yakın olarak çalışanların fonksiyonel yakınlık içinde bulunma olasılıkları daha yüksektir. Birbirleriyle daha sık ve daha yoğun etkileşimde bulunan çalışanlar, daha yüksek fiziksel ve fonksiyonel yakınlığa sahiptir. Daha yüksek fiziksel ve fonksiyonel yakınlığa sahip çalışanların genellikle birbirine dönük çekim yaşamaları ve yakınlaşmaları kaçınılmazdır. Kişiler arasındaki çekim üzerinde davranış benzerliğinin de büyük payı vardır. Ortak davranışları sergileyen bireyler birbirini daha çok sempati beslemektedir (Powel ve Graves 2013, 168).

Kişilerarası çekimin romantik çekime yol açıp açmayacağı konusu, diğer kişinin fiziksel cazibesi ve yayılmakta olan fizyolojik uyarım miktarı tarafından belirlenmektedir. Romantik çekimin bir iş yeri romantik ilişkisine yol açıp açmayacağı konusu, diğer kişinin fiziksel cazibesi ve yayılmakta olan fizyolojik uyarım miktarı tarafından şekillenmektedir. Romantik çekimin bir iş yeri romantik ilişkisine yol açıp açmayacağı bir dizi faktöre bağlıdır. Bireylerin iş yerinde romantik bir ilişkiye dönük

genel yaklaşımları romantik çekim duyguları cevap verip veremeyecekleri konusunda belirleyici olur (Powel ve Graves 2013, 168) .

İş yerindeki romantik ilişkilere yönelik yaklaşım konusunda cinsiyetler arasında bir farklılık genel olarak mevcuttur. Kadınlar konuya erkeklerin gösterdiği reaksiyonlardan daha negatif bir tepki sergileme eğilimindedirler. Bununla birlikte, bireyler örgüt içinde bir romantik çekimin, iş motivasyonu altında yükselme arzusu, işini garanti altına alma, finansal ödüller, egosal motivasyon ve tatmin, heyecan, macera arzusu gibi gereksinimleri tatmin edecekleri düşüncesiyle hareket ettiklerinde, işyerinde romantik bir ilişkinin olması kaçınılmazdır.

Ayrıca bireylerin mesleklerinin doğası da bu tür ilişkilerde bulunup bulunmayacakları noktasında etki doğurmaktadır. Kurumun içinde ve dışında daha özgürce hareket edebilmelerine ve kendi işleriyle ilgili daha fazla karar verebilmelerine olanak veren daha bağımsız işlere sahip bireyler, diğer kişilerin kısıtlayıcı baskısına daha az tabidirler ve iş yerinde romantik ilişkide bulunmaları daha olasıdır. İş arkadaşları ve yöneticilerin olmadığı yüksek düzeyde fiziksel ve fonksiyonel yakınlığa yol açan iş gezileri, romantik ilişkinin doğmasına olanak sağlamaktadır.

İş ortamında hakim olan kültür, bireyin iş yerinde romantik bir ilişki sürdürerek işyeri normlarını ihlal ederek riske girme konusunda ne kadar istekli olacağını belirler. Muhafazakâr ve liberal kurumsal kültürler arasında ayırım yapmak yararlıdır. Muhafazakâr kültür geleneksel değerlere ve geleneksel iş yapısı yöntemlerine atıfta bulunmaktayken liberal kültür daha çok yaratıcılık ve inovasyonla şekillenmektedir.

Muhafazakar kültürler geleneksel cinsiyet rollerini, geleneksel iş bölümü ve kişisel ilgi alanlarını tasvip etmek onaylamak konusunda kararlıyken; uygun görülen çalışan davranışları konusunda daha az esnektir.

Söz konusu kültürler ofis içi romantik ilişkilere daha az ev sahipliği yapar. Liberal kültürler ise bunun tam tersi iş yeri romantik ilişkileriyle ilgili olabilecek cinsiyet rolleri davranışları ve ayrıntıları konusunda daha destekleyicidirler.

2.7.3. Romantik İlişkinin Görünürlüğü

Görünürlük, romantik ilişki içerisinde olan tarafların birliktelikleri ile ilgili, birbirlerine karşı davranışlarının çalışma grubunun diğer üyeleri tarafından fark edilmesi

olarak tanımlanmaktadır. Genel olarak bakıldığında ne ilişkiyi yaşayan çiftler ilişkilerinin bilinmesini isterler ne de ilişkiyi bilen diğer çalışanlar bunu açığa vururlar. Bunun sebeplerinden en önemlisi çoğu işyerinde açık ya da örtük ilişki yaşayan taraflara yönelik kuralların olmasıdır. İlişki içindeki taraflardan birisinin işten ayrılma durumu kimi zaman güvenli bir işi kaybetmenin yaratacağı sıkıntıları getirmekte ve kişiler ilişkilerini saklamaktadır (Uzun 2014, 23).

İlişkinin görünürlüğü, tarafların birbirlerine karşı davranışları sonucunda, çalışma grubundaki diğer üyelerin ilişkinin varlığından haberdar olma derecesidir. Romantik ilişkilerde tarafların yaklaşık üçte ikisi ilişkilerini gizli tutma çabasında bulunmaktadır. Bazı örgütlerde, arkadaşlık etmek ve ilişkiyi ifşa etmek, açık ya da gizli cezalandırmalarla sonuçlanabilmektedir. Ayrıca ilişkinin taraflarının bazı korkuları bulunmaktadır. Çalışma arkadaşları tarafından onaylanmama, dedikodu olması gibi korkular yaşanabilmektedir. İlişkinin taraflarından birinin ya da her ikisinin de evli olduğu durumlarda ise ailelerin öğrenme ihtimali taraflara daha baskın bir korku yaşatmaktadır (Kömürcü 2011, 20).

İş yerinde birbirleri ile aile bağı olan ya da ilişkisi bulunan kişilerin getirdiği söylenen bu karmaşalar gerçekten sorun yaratabilir. Örneğin bu çiftlerden biri diğerinin amiri olduğunda performansın nasıl değerlendirileceğinden, diğer çalışanların ayrımcılık yapıldığına ilişkin inanışlarına uzanan zor bir süreç oluşur. Alınan ücretin nasıl saptandığı, mesainin nasıl belirlendiği tartışma konusu olur (<http://bengisemercienstitusu.com/is-yerinde-romantik-iliski/> E.T: 22.05.2018).

2.7.4. İşyerinde Romantizm Kavramı ve Ardılları

Birçok araştırmacının ortak tanımlamasına göre genel anlamda işyerinde romantik ilişkiler (workplace romance), aynı örgütte çalışan, karşılıklı fiziksel çekimle başlayan ve diğer iş arkadaşları ya da yöneticiler tarafından aralarındaki cinsel-romantik ilginin gözlenebildiği iki birey (çalışan-çalışan, çalışan-yönetici, yönetici-yönetici) arasındaki romantik ilişki olarak tanımlanmaktadır (Ömüriş ve İhtiyar 2008, 22).

İşyeri romantizminin en belirleyici özelliği istenmeyen ve taraflardan birisini mutsuz eden cinsel istismar davranışı olmaksızın iki tarafın da isteğiyle karşılıklı olarak başlayan bir ilişki olmasıdır (Uzun 2014, 9).

İşyerinde romantizmin, ilişkinin taraflarına, çalışma arkadaşlarına ve örgütlere olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler her şirketi hem de kurum kültürünü direkt olarak etkilemektedir. Bu etkilerin olumlu etkileme oranı var olsa da olumsuz etkileme oranı daha yüksek olarak hissedilmektedir.

Olumlu sonuçlar yaklaşık %10 oranda ortaya çıkmaktadır. Olumlu sonuçlar arasında işbirliğinde artış, gerginlikte azalma, takım çalışmalarında artış, verimlilikte artış ve gelişen iş akışı sayılmaktadır. İşyerinde romantizm çalışan grubunun moralini yükseltebilmektedir. Çünkü işyerinde romantizm örgütü canlandırmakta, daha mutlu bir iş ortamı sağlamaktadır. İşyerinde romantizmin örgüt ve çalışma arkadaşları açısından olumlu etkileri olduğu gibi, ilişkinin tarafları açısından da olumlu etkileri bulunmaktadır. İşyerinde romantizm ilişki içerisinde olan bireylerin iş performanslarının artmasına neden olmaktadır.

İşyerinde romantizm, partneri ile işyerinde bir arada olmak adına motive olan bireyler için daha mutlu bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Bu yüzden işyerinde romantizm tarafların iş tatminlerini artıran bir unsurdur. Ayrıca işyerinde romantizm ilişkiye katılan tarafların iş motivasyonunu artırabilmektedir. Bunun nedeni, ilişkiye katılan bireylerin kendilerini daha iyi hissetmeleri ve partneri ile birlikte olabilmek için daha uzun saatler çalışmaya istekli olmalarıdır.

İşyerinde yaşanan romantik ilişkiler, tarafların işe bağlılığını da artırmaktadır. Çünkü partnerleri de bu işin bir parçasıdır ya da en azından aynı iş grubunda bulunmaktadır. Kişilerin işyerinde romantizme katılma güduları, işe bağlılık dereceleri ile bağlantılıdır (Kömürcü 2011, 24).

İş yeri romantizmi çalışanların örgütü sahiplenmeleri, bilgi ve becerilerini örgüte aktarmak istemeleri, problemleri çözüme rol oynamaları, maliyetleri düşürmek ve karlılığı artırmak için örgüte sağlanan katkılar olarak tanımlanan davranışsal bağlılık düzeyini artırmaktadır (Alan ve Erdoğan 2014, 411).

İşyerinde romantizm farklı hiyerarşik düzeydeki bireyler arasında yaşandığında, örgütün güç yapısında bozulmalar yaşanmakta, riskli durumlar yaratmakta ve çıkar çatışmalarına neden olmaktadır. İşyerinde romantizm yaşayan bireylerde kariyer riski de ortaya çıkabilmektedir. Bireyler arasında hiyerarşik fark olduğu durumlarda, üst konumda olan partner diğer çalışanların saygısını kaybedebilmektedir. Çünkü diğer

çalışanlar performans ile ilgili kararların yanlı olduğunu düşünmektedirler. Örgütte sahip olunan yetki ya da kayırma nedeniyle ast konumda çalışan birey ve diğer örgüt çalışanlarının örgüt içindeki ilerlemesi tehlikeye girebilmektedir. Çalışanların, ilişki taraflarından birinin ya da her ikisinin de evli olduğu durumlarda daha olumsuz tepkiler gösterildiğini ortaya koymaktadır. İşyerinde romantizm evlilik dışı yaşandığında, özellikle çalışanlar zarar gören eşi tanıyorlarsa, çalışanlar için bu durum son derece rahatsız edici olmaktadır. Evlilik dışı ilişkiler, ev ve aile için de risk oluşturmaktadır. Eğer ilişki taraflarından en az biri evli ise, bu tip bir ilişkide zarar olasılığı çok yüksektir (Kömürcü 2011, 26).

Belirgin olarak ortaya çıkan bir diğer olumsuz sonuç ilişkinin gergin bir ofis ortamı oluşturmasıdır. Bu sonuç işyerinde romantizm ile ilgili yapılmış olan çalışmaları destekleyen bir sonuçtur. Gergin ofis ortamının oluşmasının nedenlerinin iş yerinde dedikodu olması, yönetimin ilişkiyi desteklemiyor ya da sonlandırmak istiyor oluşu, diğer çalışanların kayırmacılık algıları olabileceği belirtilebilir (Kozak ve Türktarhan 2011, 120).

Genel olarak bakıldığında, ilişkinin çalışan ve örgüt üzerinde nasıl bir etki yapacağı, ilişkiyi yaşayan tarafları o ilişkiye yönelten güdülerine (iş ya da benlik gibi), ilişkinin derinliğine/hangi aşamada olduğuna, tarafların örgütsel konumuna/pozisyonuna ve yönetimin bu ilişkiye nasıl yaklaşacağına bağlı olduğu söylenebilir (<http://www.isguc.org/?p=makale&id=188&cilt=6&sayi=1&yil=2004> E.T:22.05.2018).

2.7.5. İşyerinde Romantizmin Yönetilmesi

İşyerinde yaşanan ilişkileri görmezden gelmenin pek çok riski bulunmaktadır. İlişkilere yapılan müdahaleler sayesinde, ilişki kötüye gittiği takdirde, cinsel tacize maruz kalma riski ortadan kalkmaktadır. Ayrıca ilişki içerisinde olmayan bireylerin ayrımcılık şikayetlerini önlemek açısından da müdahaleler olumludur. İşyerinde romantizmin kabul edilebilirliğine yönelik algılar erkekler ve kadınlar arasında farklılık göstermektedir. Buna paralel olarak kadın yöneticiler, erkek yöneticilere kıyasla, işyerinde romantizmi daha olumsuz bir şekilde algılamaktadırlar (Kömürcü 2011, 28-29).

2.7.6. İşyeri Romantizmi Potansiyel Sonuçları

İçinde bulunduğumuz iş ortamı, çoğu zaman duygusal boşluk anlarında yardımımıza koşuyor ve böylece, bizler çalıştığımız iş yerinde, potansiyel partner olabilecek kişileri belirliyoruz. Tabii, bu durumun birçok eksisi ve artısı oluyor. Kimileri profesyonel bir iş hayatında aşk yaşamayı kendince etik bulmazken, kimileri bu durumu destekleyerek, bunun her iki taraf için de motive edici bir hal aldığını savunuyor (<https://www.uplifers.com/is-yerinde-ask/> E.T: 22.05.2018).

İşyeri romantizmi çalışan moralini olumlu yönde etkileyip çalışanlar arası iletişimi artırdığı gibi ilişkiyi yaşayanlar dışındakilerin ruh halini olumsuz olarak da etkileyebilmektedir. Bu noktada işyeri romantizminin türü etkili olmaktadır. Özellikle hiyerarşik romantizm diğer çalışanların adalet algılarında bozulmaya yol açarak morallerinin bozulmasına yol açabilmektedir. Algılanan eşitsizlik bakımından çalışanlar hiyerarşik romantizme karışan alt düzey çalışanın görev ve kariyer ödülleri (ücret artışı, terfi, daha az iş yükü) alacağından korkmaktadırlar. Hiyerarşik romantizmin gizlenmesi belki de adaletsizlik algılarının oluşmasını engelleyeceğinden görünür ilişkilere göre diğer çalışanları moral açısından daha az olumsuz etkilemektedir. Yaşanan romantik ilişkilerin en yaygın sonuçlarından biri de çalışanlar arasında dedikoduya sebep olmasıdır (Uzun 2014,36).

Çevresel yani iş ortamı ve işle bağlantılı faktörlere bakıldığında, ücretin iş doyumunu ile arasındaki korelasyonun düşük olduğu ancak bireyin aidiyet duygusundan sapmasının kişide bir çeşit dengesizlik yaratacağı sonucuna varılmıştır. Terfi olanakları açısından bakıldığında ise bireyin kendisini çevresindekilerle kıyaslayıp adil olarak algılayıp algılamaması doğrultusunda doyum düzeyinin artıp azalacağına dikkat çekilmektedir (Uzun 2014, 32).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

CİNSİYET AYRIMCILIĞI VE CİNSİYETE DAYALI NEPOTİZMİN ÇALIŞAN PERFORMANSINA ETKSİSİ

3.1 Metodoloji ve Uygulama

Bu bölümde tüm bir araştırma boyunca kullanılan yöntem ve uygulama, ölçeklerin oluşturulması, örneklem seçimi ve verilerin toplanması, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ve son bölümde de araştırma modelinin testi şeklinde konu başlıkları olarak ele alınmaktadır. Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü kurum kültürü, ikinci bölümü cinsiyet ayrımcılığı ve üçüncü bölümü ise çalışanın performansı soruları şeklindedir.

3.2 Araştırma Ölçeğinin Oluşturulması

Bu araştırma sırasında, kurum kültürü, cinsiyet ayrımcılığı ve çalışan performansı literatürlerinde yapılan incelemeler sonucunda bu konuyu içeren farklı türde araştırmalar yapıldığı görülmüştür. Araştırma ölçeklerinde mevcut durumda geçerli olabilecek en iyi sonuç verdiği düşünülen ölçekler araştırmaya dâhil edilmiştir.

Bu araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında yedili Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Anketteki tüm boyutlar ile ilgili değerlendirme seçenekleri şu şekildedir : (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum, (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

Araştırma tarama modellidir. Araştırmada kamu ve özel sektör işletmelerindeki finans ve finans ile ilgili departmanlarda çalışan kadınların cevaplandığı ankette çalışılan kurumların kültürü, cinsiyet ayrımcılığı olup olmadığı ve yapısı ayrıca bu verilerin çalışan performansına etkisi ve bu ölçeklerin birbiri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Anket formunun bilimsel bir şekilde oluşturulması için genel kabul gören bazı kriterlere dikkat edilmiştir:

- Anketin giriş yazısından akıcı ve anlaşılır bir dil ile araştırmanın içeriğinin bilimsel ve sosyal faydasından bahsedilmiştir.
- Anketin içeriğinin gizli tutulacağı net bir şekilde vurgulanmıştır.
- Anket formundaki değişkenler, bağlı oldukları faktörlere ve başlığa bağlı olarak gruplar halinde sıralanmıştır.
- Yedili Likert ölçeği kullanılmıştır.
- Soru ve cevapların dil kullanım olarak basit ve anlaşılır olmasına önem verilmiştir.

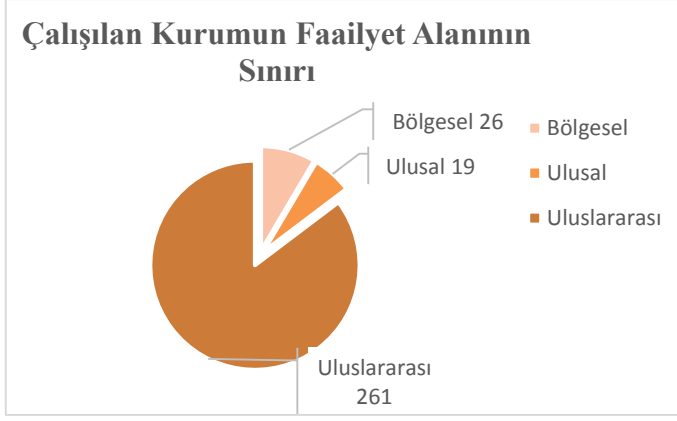
3.3 Araştırma Örneklemi ve Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde oldukça yaygın olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler basılı anket, e-mail ve çevrimiçi yazılım olan Google Formlar yoluyla toplanmıştır. Anketlerin uygulanması için profesyonel bir çevrimiçi yazılım olan Google Docs ve MS Word programı kullanılmış ve veriler SPSS ve Excel programına aktarılmıştır.

3.4 Araştırmaya Cevap Veren Örneklemlere Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

Araştırma kapsamında yapılan ankete katılanlara kurum kültürü, cinsiyet ayrımcılığı ve çalışan performansı ile ilgili soruların dışında yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş hayatında ne kadar zamandır bulunduğu gibi sorular da sorulmuştur.

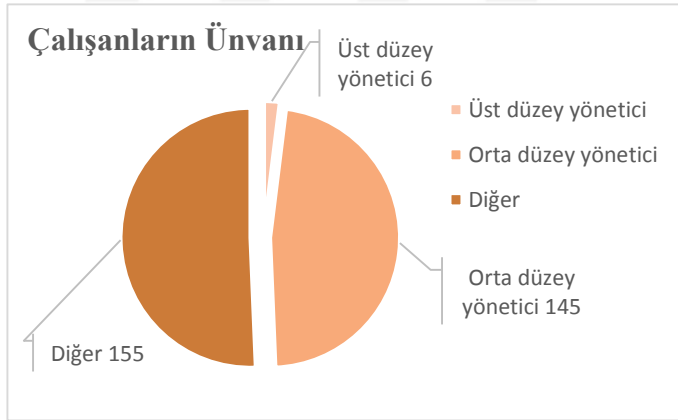
Araştırmada ankete katılanların çalıştıkları şirketlerin faaliyet alanlarının sınırları Şekil 3.1 'de belirtilmiştir. 261 kişi (% 85) uluslararası şirketlerde, 19 kişi (%6) ulusal şirketlerde, 26 kişi (%8) bölgesel şirketlerde çalışmaktadır. Ankete katılanların çalıştıkları firmaların %85'inin uluslararası olması, küreselleşen piyasada uluslararası firmalarda çalışan kadınların ankete daha yoğun bir oranda ilgi duyduğunu göstermektedir.



Bölgesel	26	8%
Ulusal	19	6%
Uluslararası	261	85%

Şekil 2: Örneklem Grubunun Çalıştığı Kurumun Faaliyet Alanının Sınırları

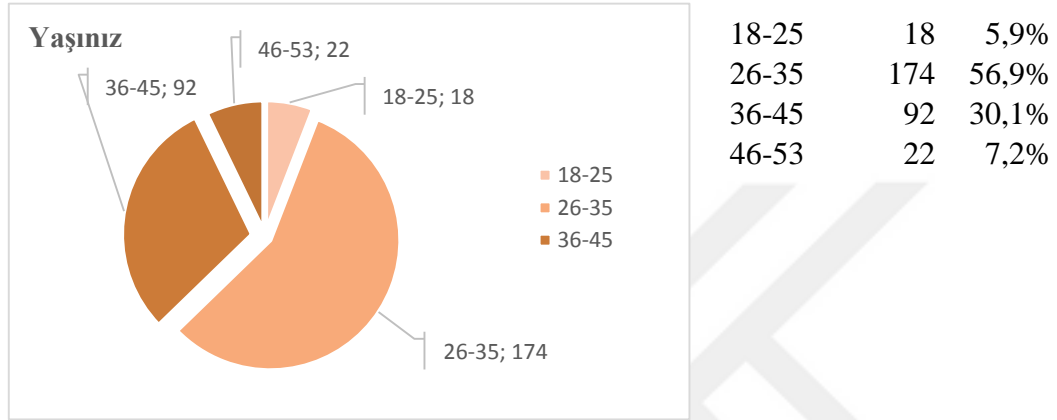
Araştırmaya katılan kişilerin unvan/statü dağılımı Şekil 3.2’de belirtilmiştir. Araştırmaya katılan 6 kişi (%2) üst düzey yönetici, 145 kişi (%47,4) orta düzey yönetici, 155 kişi (%50,7) diğer statüden oluşmaktadır. Bu veri ise bizlere çalışan performansı açısından yaptığımız araştırmada üst düzey yöneticilerden ziyade orta düzey yönetici ve çalışan dilimini hakim olarak araştırdığımızı göstermektedir.



Üst düzey yönetici	6	2,0%
Orta düzey yönetici	145	47,4%
Diğer	155	50,7%

Şekil 3: Örneklem Grubunun Unvan Dağılımı ve Yüzdesi

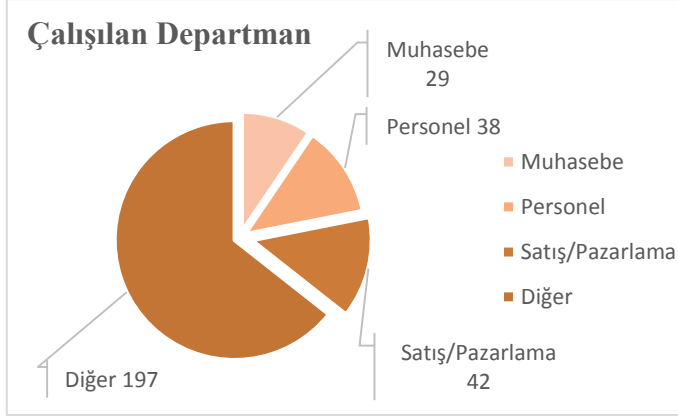
Ankete katılanların yaş aralığı Şekil 3.3'teki gibidir. 18-25 yaş arası 18 (%5,9), 26-35 yaş arası 174 (%56,9), 36-45 yaş arası 92 (%30,1), 46-55 yaş arası 22 (%7,2) kişi ankete katılmıştır. Ankete katılanların büyük bir kısmı 26-35 yaş aralığındadır. Bu da araştırmanın ana grubunun dinamik bir yaş skalasında olduğunu göstermektedir. Bu yaş grubunun kariyerlerinin başında olduğunun ve cinsiyeti bağlı ayrımcılığı kolayca yaşayıp görebilecek kadar tecrübeli ayrıca çalışılan kurumun kültürünü görece gençlere göre daha çok hazmetmiş olacağını göstermektedir.



Şekil 4: Örneklem Grubunun Yaş Dağılımı ve Yüzdesi

Anketin tüm katılımcıları kadınlardan seçilmiştir. Bu noktada ülke gerçeklerinde kadının mevcut iş hayatındaki ayrımcılığa ve farklı davranışlara maruz kalabilme ihtimali göz önünde bulundurulmuştur.

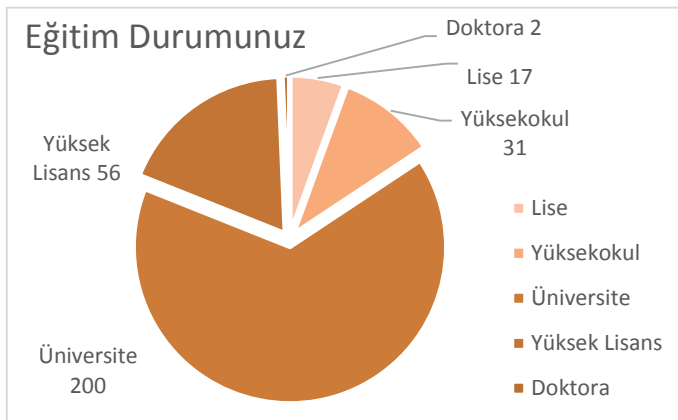
Araştırmaya katılanlardan 29 kişi (%9,5) muhasebe departmanında, 38 kişi (%12,4) personel departmanında, 11 kişi (%5) insan kaynakları departmanında, 42 kişi (%13,7) satış/pazarlama departmanında, 197 kişi (%64,7) ise diğer departmanlarda çalışmaktadır. Şekil 3.4'te gösterilmiştir. Finans sektöründe bulunan şirketlerin çalışan dağılımına bakıldığında farklı departmandaki kişilerin çoğunluğu göz önüne alınmalıdır. Finans sektörü çok farklı departmanlardan oluşan kolektif bir yapı oluşu, bu noktada da vurgulanmıştır.



Muhasebe	29	9,5%
Personel	38	12,4%
Satış/Pazarlama	42	13,7%
Diğer	197	64,4%

Şekil 5: Örneklem Grubunun Çalıştığı Departman Dağılımı ve Yüzdesi

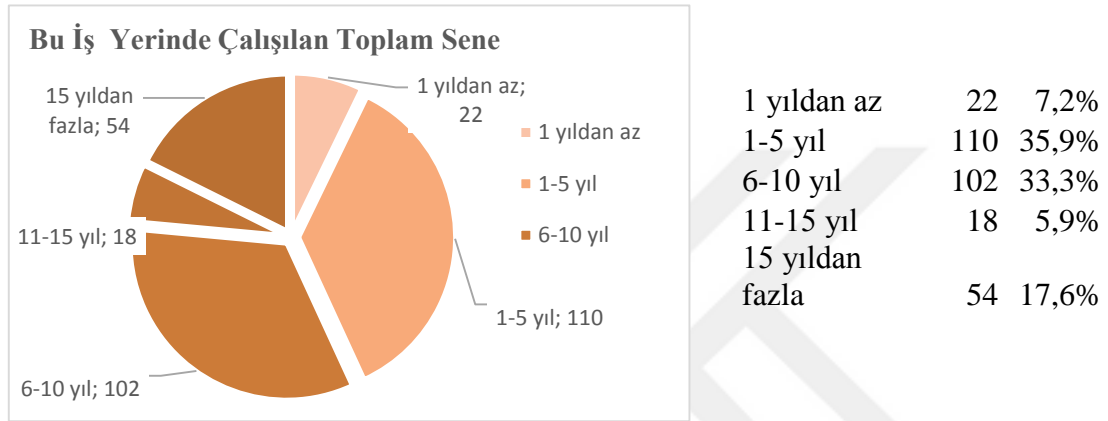
Araştırmaya katılan kişilerin eğitim durumu Şekil 3.5’de gösterilmiştir. Katılan 306 kişiden 17 (%5,6)’ü lise, 31 (%10,1)’i yüksekokul, 200 (%65,4)’sı üniversite, 56 (%18,3)’si yüksek lisans, 2 (%0,7) kişisi de doktora mezunudur. 306 kişiden %65,4’ünün üniversite, %18,3’ünün yüksek lisans mezunu olması finans veya finans ile ilişkili departmanlarda çalışan kadınların eğitim düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Katılımcıların eğitim durumunun yüksek oluşu araştırmanın koşul, şart ve ölçeklerinin katılımcılar tarafından düzgün bir şekilde anlaşıldığı ve bu noktada güvenilirliğini arttırdığı kanısına da varılabilir.



Lise	17	5,6%
Yüksekokul	31	10,1%
Üniversite	200	65,4%
Yüksek Lisans	56	18,3%
Doktora	2	0,7%

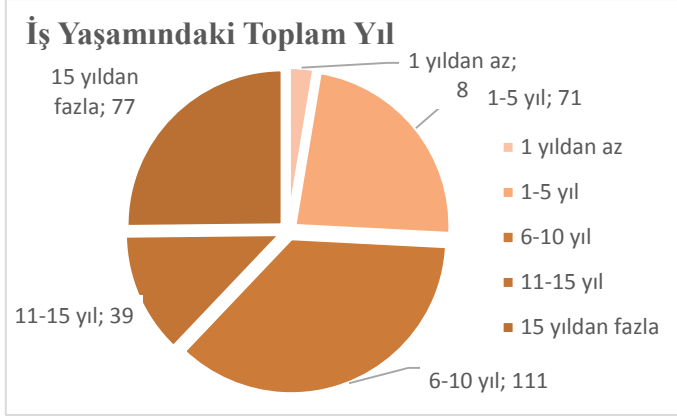
Şekil 6: Örneklem Grubunun Eğitim Durumu Dağılımı ve Yüzdesi

Araştırmaya katılan çalışanların buldukları işyerindeki çalışma süreleri ile ilgili dağılım Şekil 3.6’de gösterilmiştir. Ankete katılan çalışanların 22 (%7,2)’si 1 yıldan az, 110 (%35,9) ‘i 1-5 yıl arası, 102 (%33,3)’si 6-10 yıl, 18 (%5,9)’si 11-15 yıl, 54 (%17,6)’i 15 yıldan fazla süredir buldukları şirkette çalışmaktadır. Araştırmaya iştirak eden katılımcıların büyük bir kısmı 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası çalışan tarafından oluşmuştur. Bu süre içerisinde aynı kurumda çalışmış kişiler mevcut kurum kültürüne aşina ve adapte olmuş kişilerdir. Bu da bize kurum kültürü konusunda daha da somut bilgiler vermektedir.



Şekil 7: Örneklem Grubunun Mevcut Şirketlerindeki Çalışma Süresi Dağılımı ve Yüzdesi

Araştırmaya katılan kişilerin kaç yıldır iş hayatında olduklarına yönelik dağılım Şekil 3.7’de gösterilmiştir. 306 katılımcıdan 22 (%7,2)’si 1 yıldan az, 110 (%35,9)’u 1-5 yıl, 102 (%33,3)’ü 6-10 yıl, 18 (%5,9)’u 11-15 yıl, 54 (17,6)’sı 15 yıldan fazla süredir iş hayatındadır. Bir önceki şekilde olduğu gibi 1-5 yıl ve 6-10 yıl aralığı ağır basmaktadır. Bu noktada vurgulanması gereken ise katılımcıların kayda değer büyük bir bölümünün iş yaşantısında farklı olay varyasyonlarını deneyimleyecek kadar uzun bir zaman diliminde var olmalarıdır.



Şekil 8: Örneklem Grubunun İş Hayatında Bulunma Süresi Dağılımı ve Yüzdesi

3.5 Güvenilirlik

Araştırma modelinde tercih edilen ölçekler daha önce bilimsel araştırmalarda kullanılmış olsa dahi ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri istatistiksel araştırma kapsamında oldukça önemlidir. Araştırmanın analizi kısmında yapacağımız güvenilirlik analizi, ölçümlerin tekrarlanması sonucunda ortaya çıkan kararlı sonuçları işaret eder. Güvenilirlik analizi bir yandan da tesadüfi hatalardan arındırılmış bir ölçeğin kullanılmasını sağlar. Ancak ölçeğin güvenilir olması tek başına onun geçerli olmasını sağlamaz (Altındağ 2011, 96).

Katılımcıların ilettikleri ankette bulunan sorular SPSS 17 programı kullanılarak öncelikle genel güvenilirlik analizinden, akabinde de her bir ölçek tek tek ele alınarak tekil güvenilirlik analizinden geçirilmiştir. Alt ölçek olarak belirlenen kurum kültürü, çalışan performansı ve cinsiyet ayrımcılığı tekil ölçekler olarak da güvenilirlik analizine tabi tutularak incelenmiştir. Çalışmada kullanılan 39 adet değişken bir bütün olarak göz önüne alınarak yapılan Cronbach Alpha değeri incelendiğinde 0,831 değeri bulunmuştur. Bu değer aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 1: Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
,831	39

Sosyal bilimler alanı dahilinde bir ampirik çalışmanın güvenilir sayılabilmesi ve çalışmanın diğer basamaklarına geçebilmesi ve analizinin yapılabilmesi için gereken eşik değer 0,700 ve üzeri olmalıdır. (Nunnally;1978) Bu bağlamda ölçeklerin tamamının analizi bilimsel araştırma açısından gerekli yeterliliği 0,831 değeri ile karşılamaktadır. Yine de araştırmada hiçbir şüpheye mahal vermemek için tüm ölçekler tekil olarak ayrı ayrı da incelenerek güvenilirlik analizi yapılmıştır. Bulunan sonuçlarda kurum kültürü ölçeği için 0,653, cinsiyet ayrımcılığı ölçeği için 0,954 son olarak da çalışan performansı ölçeği için 0,886 olarak analizi gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik oranları ile ilgili tablo detaylı olarak aşağıda sunulmuştur.

Tablo 2: Croanbach Alpha Değerleri

Değişkenler	Soru Sayısı	Croanbach Alfa Değerleri
Kurum Kültürü	8	,653
Cinsiyet Ayrımcılığı	19	,924
Çalışan Performans	12	,886

Güvenilirlik analizi sosyal bilimlerdeki çalışmaların temeli olduğu üzere çıkan değerlerin yüksekliğine dayanılarak analizin diğer adımlarına geçilebileceği kanıtlanmıştır. Bu analizin ilk adımda yapılması ile sistemdeki hatalar haricinde bireysel ve rastlantıya dayalı hatalar fark edilmek suretiyle çalışmadan çıkartılabilir veya hatalı olan ve/veya olabilecek ölçekler çıkartılıp iptal edilebilir. Ancak ölçeklerden biri olan kurum kültürü ölçeğinde görülen değer 0,653 olarak 0,700 altında olduğu gözlemlenebilir. Bu değer ise Nunnally'nin araştırması baz alınarak, araştırmanın tamamı güvenilirlik ölçeği 0,700 değerinin üzerinde kaldığında, alt ölçeklerden herhangi birinin 0,700 değerinin altında kalması halinde, alt değerde kalan ölçeğin değerinin göz ardı edilebilir olmasıdır. Bu nokta göz önünde bulundurularak ikinci adım olan faktör analizi yapılarak alt ölçeklerin geçerliliği ve anlamlı oluşu irdelenmiştir.

3.6 Faktör Analizi

Güvenilirlik analizini takiben yapılan faktör analizi çalışmada yer alan ölçeklerin alt boyutlarının tespiti için kullanılmıştır. Bu analizin en önemli özelliği soruların nasıl kümelendiğini ve hangi alt başlıklar ayrıldığını çözümlenmektedir.

Faktör analizi yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli husus ise KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) değerinin 0,600 ve üzeri olması gerekliliğidir. Bu şekilde soruların faktör yükleri 0,500 değerinin üzerinde ve içsel geçerlilikleri 0,600 değerinin üzerinde kaldığından sorular incelik yönü başlığındaki alt faktörlerle tanımlanmaktadır. Kaiser-Mayer-Olkin ölçeğinin skalası temel alınarak yapılan bu yoruma istinaden ilgili tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3: Kaiser-Mayer-Olkin Geçerlilik Değerleri

Ölçüt	Açıklama
$1.00 \leq KMO \leq 0.90$	Mükemmel
$0.90 \leq KMO \leq 0.80$	İyi
$0.80 \leq KMO \leq 0.70$	Orta
$0.70 \leq KMO \leq 0.60$	Zayıf
$0.60 \leq KMO \leq \dots$	Kötü

Farklı bir değişle araştırma kapsamında katılımcıların araştırma kapsamında verdiği yanıtlar belirli bir alanda kümelenebilmektedir. Faktörlerimizde bu kümelenemeyi çözümlenmektedir. Araştırılan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin alt grupları bu şekilde çözümlenmektedir. Bu alt gruplar ise bu analiz sonuçlarında irdelenebilmektedir. Bu irdelenecekler için temel alınan KMO ve Barlett's testine ait SPSS programı sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 4: KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme ölçümü (Çalışan Performansı)	,888
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme ölçümü (Cinsiyet Ayrımcılığı)	,911
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme ölçümü (Kurum Kültürü)	,671

KMO ve Bartlett's testi yapıldığında çıkan sonuçlarda kurum kültürünün değeri 0,671, cinsiyet ayrımcılığı değerinin 0,911 ve çalışan performansı değerinin 0,888 olduğu gözlemlenmektedir. Bu değerler önceki KMO skalasına oturtulduğunda çalışmanın alt kırılımlarına inebilmek için bizlere yeterli olduğumuzu göstermektedir. Aşağıda konu bazında ayrılmış birleşen matrisleri tabloları verilmektedir.

Tablo 5: Bileşen Matrisi (Kurum Kültürü)

		Değişken	
		1	2
Kurum Kültürü	Kurumumuzda Çalışanların birbirleri ile romantik ilişkiler yaşamaları normal karşılanmaktadır.	,884	
	Kurum hissedarları/yöneticileri romantik ilişkileri örgüt yapısı içerisinde normal bir unsur olarak görmektedirler.	,878	
	Romantik ilişkiler ile ilgili ilkeler ve sınırlar önceden yönetim tarafından belirlenmiştir.		,677
	Kurumumuzda romantik ilişkilere belirli ilkeler dahilinde izin verilmektedir.	,548	
	Kişisel mahremiyete önem verilir.		,635
	Romantik ilişkilerin örgüt iklimine yarar sağladığı düşünülmektedir.	,566	
	Romantik ilişkiler olumsuz sonuçlanırsa bu bilgi raporlanmaktadır.		,635
	Kurumumuzdaki romantik ilişkiler genelde evlilikle sonuçlanmaktadır.	Çıkartıldı	

Tablo 6: Bileşen Matrisi (Cinsiyet Ayrımcılığı)

		Değişken	
		1	2
Cinsiyet Ayrımcılığı	İşyerimde kadın olarak emeğimin karşılığını alamamaktayım.		,657
	İşyerimde kadınlar yükselme/terfi bakımından erkeklerle eşit haklara sahip değildirler.		,860
	İşyerimde kadınlar bir üst göreve gelmek için erkeklerden daha çok çalışmak zorundadırlar.		,886
	İşyerimde erkek çalışanlar, kadın çalışanlara oranla daha çabuk yükselmektedirler.		,908
	İşyerimde annelik fonksiyonu terfi etmeye/yükselmeye engel olmaktadır.		,756
	Cinsiyetimden dolayı işyerimde aşağılanmaktayım.	,732	
	Cinsiyetimden dolayı işyerimde baskı görmekteyim.	,796	
	Cinsiyetimden dolayı işyerimde sözlü taciz görmekteyim.	,764	
	İş yerimde işe alımlarında öncelikle erkekler tercih edilmektedir.		,648
	Bana bağlı çalışanların görevini kötüye kullanmasına ses çıkarmam.		
	Güvenli bir ortamda çalışmayı önemsemem.	,556	
	İş yerimde kadın olmamdan dolayı erkek işverenlerin olumsuz tavır ve davranışlarına maruz kalmaktayım.	,748	
	İş yerimde kadın olmamdan dolayı erkek çalışma arkadaşlarımla olumsuz tavır ve davranışlarına maruz kalmaktayım.	,767	
	İşyerimde erkek çalışanlar, kadın çalışanlarla iletişim kurmak istememektedirler.	,719	
	İşyerimde erkek çalışanların çalışma şartları kadın çalışanlara göre daha kolaydır.	,609	
	İşyerimde benzer özelliklere sahip kadın ve erkek çalışanlar arasında çalışma şartlarının belirlenmesinde ayrımcılık yapılmaktadır.	,615	
	İşyerinde işlerin dağılımında cinsiyet etkili bir faktördür.		,550
	İşyerimde kadınlar kendileriyle aynı konumdaki ve eşit verimdeki erkek çalışanlarla aynı ücreti almamaktadırlar.	,699	
	İşyerimde erkeklere kadınlardan daha fazla ücret artışı yapılmaktadır.	,769	

Tablo 7: Bileşen Matrisi (Çalışan Performansı)

		Değişken	
		1	2
Çalışan Performansı	Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	,817	
	İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum.	,829	
	Mesleki yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	,859	
	İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum.	,755	
	İşime karşı ilgili olduğumu düşünüyorum.	,651	
	İşimi yerine getirmede özen ve dikkate sahip olduğumu düşünüyorum.	,582	,598
	Arkadaşlarımla uyum ve işbirliği içinde çalıştığımı düşünüyorum.		,664
	İşimden çok memnun olduğumu düşünüyorum.		
	Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum.		,876
	İşimle ilgili olarak kendi başıma karar verebildiğimi düşünüyorum.		
	Sorumluluk duygusuna sahip olduğumu düşünüyorum.		,765
	Sosyal ilişkilerimin olumlu olduğunu düşünüyorum.		,751

Yukarıda verilen grafikler incelendiğinde hem cinsiyet ayrımcılığı hem de kurum kültürü kendi içerisinde iki alt boyuta ayrılmıştır. Bu araştırma açısından önemli bir sonuç olup literatür tarafından da desteklenmektedir. Bu sonuca bağlı olarak katılımcıların soruları genel anlamıyla doğru algıladıkları ve benzer sorularda benzer yönelimler doğrultusunda cevap verdikleri gözlemlenmiştir.

Tekrardan bir bilimsel şüpheye yer vermemek amacıyla faktör analizleri bileşen matrisleri ile sağlama yapmak suretiyle incelenmiştir. Bu noktada dönüştürülmüş bileşen matrisinde 0,500 faktör yükünün altında kalan tüm sorular ayrıştırmadan çıkartılmıştır. 0,500 değeri altında kalan yükler ayrıştırmadan çıkartıldıktan sonra tüm faktörlerin aritmetik ortalaması alınarak korelasyon ve regresyon analizine devam edilmiştir.

Araştırma kapsamında çalışan performansının nicel ve nitel olarak ikiye ayrılması beraberinde iki farklı regresyon modeli kullanılması gerekliliğini getirmiştir. Bu şekilde iki bağımlı değişken kullanılarak yapılan iki regresyon analizi çalışmayı daha güvenilir sonuçlara götürmektedir.

3.7 Korelasyon Analizi

İstatistik teknikler niceliksel araştırmalar sonucu elde edilen verilerin özetlenmesinde ve değişkenler arasındaki olası ilişkilerin saptanmasında yaygın olarak kullanılmaktadır.

Korelasyon Analizi, gözlem değerlerinin birbirleri ile olan etkileşimlerini göstermekte olup, anakütleden çekilecek örnek gözlemlerin sayısı yeterli olduğunda anlamlı sonuçlar verebilmektedir. Yetersiz olan gözlem değerleri için gözlem değeri artırılarak yapılan korelasyon katsayısı hesaplanmasında, anlamlı sonuç almak mümkün olabilmektedir. Korelasyon katsayısının anlamlılığına, test ederek bakıldığında daha güvenilir sonuç elde edilmiş olunur.

Verilerin çözümlenmesinde korelasyon katsayısı değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi hakkında bilgi vermez. Sadece değişkenler arası ilişki miktarı ve yönü hakkında fikir verir (Yılmaz 2006, 7).

Tablo 8: Korelasyon Analizi

	1. İdari Kurallar	2. İlişkiler	3. Cinsiyet Ayrımcılığı A	4. Cinsiyet Ayrımcılığı B	5. Nitel Performans A	6. Nicel Performans B
1. İdari Kurallar	1					
2. İlişkiler	,195** ,001 306	1				
3. Cinsiyet Ayrımcılığı A	,015 ,796 306	,040** 0,490 306	1			
4. Cinsiyet Ayrımcılığı B	-0,023 0,694 306	-0,052 0,362 306	,561** 0,000 306	1		
5. Nitel Performans A	-0,001 0,992 306	-0,006 0,910 306	-0,082 0,153 306	-0,097 0,809 306	1	
6. Nicel Performans B	0,033 0,561 306	0,009 0,881 306	-0,264** 0,000 306	-0,172** 0,003 306	0,666** 0,000 306	1

Yukarıda gösterilen tablodaki korelasyon analizinde dikkat çeken en önemli bulgu, cinsiyet ayrımcılığının tüm alt faktörlerinin çok düşük seviyede de olsa performansı negatif yönde etkilediğidir. Korelasyon matrisindeki değişkenin birbirlerini anlamlı bir şekilde etkilediğini söyleyebilmek için korelasyon katsayısının mümkün olduğunca sıfırdan uzak ve bire yakın olması gerekir. Ayrıca p değeri dediğimiz anlamlılık düzeyinin de 0,050 değerinden küçük olması beklenmektedir. Bu tabloda her bir üst faktör kendi içerisinde yüksek korelasyon değeri kazanmıştır. Üst boyutların diğer alt boyutlarla ilişkilerine bakıldığında ideal kuralların örgüt için yapıyla düşük düzeyde korele olduğu görülmektedir. Bunun anlamı, idari kuralların ilişkiler üzerinde güçlü bir etkisinin bulunmadığıdır. Cinsiyet ayrımcılığının tüm alt boyutlarının çalışanın nitel ve nicel performansı üzerinde olumsuz bir yönde etkisinin bulunması rastlantı değildir. Araştırmanın temel hipotezlerinden birisi olan H1 hipotezi bu öngörü üzerine kurgulanmıştır.

Özellikle anketlerdeki ayrımcılık erkek çalışanların terfi basamaklarını daha hızlı tırmanmaları, erkek çalışanlara verilen ek izinler, aynı örgüt içerisinde iki farklı cinse eşit davranılmaması hissinin yaygınlaşması gibi konular sebebiyle çalışan performansı dikkat çekici bir şekilde düşmeye başlaması gözlemlenmiştir.

Özetle örgüt ikliminde cinsiyet ayrımcılığı ve cinsiyetler arasındaki eşit olmayan yaklaşımlar arttıkça, çalışan performansı dikkat çekici bir şekilde düşmektedir.

Çalışmanın en önemli bulgularından biriside araştırma dahilinde incelenen kültür alt boyutlarının performans üzerinde herhangi bir etkisinin olmayışıdır. Araştırma içerisinde bu beklenen bir sonuç değildir. Ancak bu durum yorumlandığında cinsiyet ayrımcılığı etkisinin kurum kültürü etkilerini gölgelediği gerçeği göz önüne çıkmaktadır. Yani cinsiyet ayrımcılığı ön planda olan bir örgütün kurum kültürü ve değerleri anlamını yitirmektedir.

Yine de tam bir sebep-sonuç ilişkisi kurulabilmesi için korelasyon analizi yeterli değildir. Çünkü korelasyon analizi tek başına değişkenleri birebir karşılama yöntemiyle incelemektedir. Ancak regresyon analizi tüm bağımsız değişkenleri aynı anda modele dahil ederek tam bir nedensellik ilişkisi temeline oturarak sebep-sonuç bağı ortaya çıkartır.

3.8 Regresyon Analizi

Regresyon analizi, tıp, uygulamalı bilimler ve sosyal bilimler alanında yaygın olarak kullanılmaktadır. Sebep-sonuç ilişkisi bulunan iki veya daha fazla değişenin aralarındaki ilişkiyi incelemeyi ve mevcut olan bu ilişkiyi modellemek için kullanılan istatistiki bir yöntemdir. yanıtıcı ve hatalı sonuçların elde edilme nedeni ise uygun olmayan regresyon yöntemleri nedeni ile olmaktadır. Regresyon analizinde incelenen değişkenler kesikli ya da sürekli yapıda olabilir. Doğrusal regresyon, negatif binom regresyonu, Ridge regresyonu, Poisson regresyonu gibi farklı regresyon metotları mevcuttur (Arı ve Önder 2013, 168) .

Tablo 9: Regresyon Analizi Model A

Bağımlı Değişken					
	Standart Dışı Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabitler	6,105	0,203		30,120	0,000
İDARİ KURALLAR	0,000	0,033	0,000	0,000	1,000
İLİŞKİLER	-0,006	0,037	-0,009	-0,152	0,879
CİNSİYET AYRIMCILIĞI	-0,030	0,054	-0,039	-0,559	0,577
ÇALIŞAN PERFORMANSI	-0,037	0,034	-0,076	-1,094	0,275

ANOVA ^a					
	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	2,045	4	0,511	0,811	.519b
Kalan	189,668	301	0,630		
Toplam	191,713	305			

Model Özeti			
R	R Square	Düzeltilmiş R Square	Tahmini Hata
.103a	0,011	-0,002	0,79381

Tablo 10: Regresyon Analizi Model B

Bağımlı Değişken					
	Standart Dışı Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Sabitler	6,547	0,173		37,772	0,000
İDARİ KURALLAR	0,017	0,029	0,034	0,607	0,544
İLİŞKİLER	0,006	0,032	0,010	0,176	0,860
CİNSİYET AYRIMCILIĞI	-0,170	0,046	-0,247	-3,669	0,000
ÇALIŞAN PERFORMANSI	-0,014	0,029	-0,032	-0,472	0,637

ANOVA ^a					
	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	10,751	4	2,688	5,834	.000 ^b
Kalan	138,677	301	0,461		
Toplam	149,427	305			

Model Özeti			
R	R Square	Düzeltilmiş R Square	Tahmini Hata
.268 ^a	0,072	0,060	0,67876

Araştırmada kullanılan performans ölçeği kendi içerisinde iki alt faktöre ayrıldığı için iki farklı regresyon analizi kullanılmaktadır. İlk analizden “Performans A” bağımlı değişken statüsünde incelenmiştir. İkinci analizde ise “Performans B” bağımlı değişken statüsünde incelenmiştir.

Ortaya çıkan sonuçlar göstermektedir ki cinsiyet ayrımcılığının ilk faktörü olan cinsiyet ayrımcılığı A faktörü performans B’yi doğrudan negatif yönde çok kuvvetli bir şekilde etkilemektedir. Negatif yön söylevinde anlatılmak istenilen ise; cinsiyet ayrımcılığı arttıkça performans B’de çok kuvvetli bir şekilde düşüş gözlemlenmektedir. Rakamsal değerlere bakıldığında ise çalışan performansındaki bu düşüş, cinsiyet ayrımcılığının olduğu ve kuvvetli bir şekilde hissedildiği örgütlerde performans B değeri ortalama olarak %7,2 azalmaktadır.

Bu noktayı daha detaylı incelediğimizde; çalışan performansındaki düşüş nedenleri yüz birimlik bir skala ile ölçeklendirilir ise ortalama 7,2 birimi cinsiyet ayrımcılığı nedeniyle gerçekleşmektedir. Sosyal bilimler için %3 oranının üzerindeki her verinin önemli olduğu göz önüne alınır ise; cinsiyet ayrımcılığının çalışan performansı üzerinde yaptığı bu düşüş etkisi kesinlikle kayda değer kabul edilmelidir.

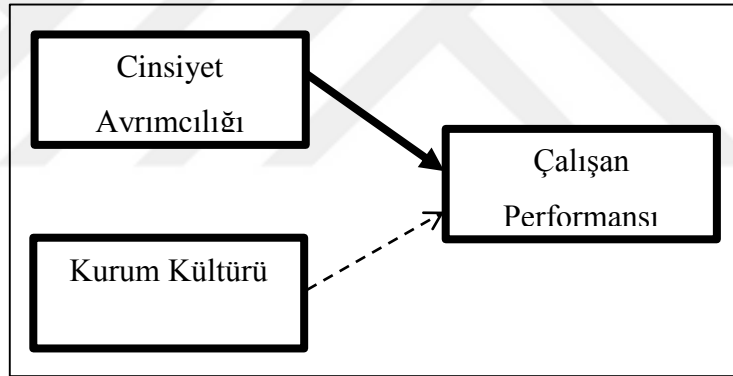
Yukarıda açıklanan yüz birimlik ölçeğin geriye kalan 92,8’lik kısmı ki bunlar ücret, çalışma koşulları, kişilerin organizasyondaki yeri ve görevi vb. gibi nedenler olabileceği farklı araştırmacıların yapacağı akademik araştırmaların konuları olabilir. Ancak çalışmanın ulaştığı %7,2’lik değer performans düşüşünde cinsiyet ayrımcılığı faktörüne belirgin bir şekilde ışık tutmaktadır.

Çalışmada cinsiyet ayrımcılığının çalışan performansındaki etkisi Beta değeri olan -0,247 değeri ile gücünden, %7,2 ile yüzdelik değeri ve (0) hata oranı ile çalışmaya net bir veri sunmuştur. Çalışmanın sonuçlarında cinsiyet ayrımcılığı diğer faktörleri açık bir şekilde gölgelemektedir.

Gelecekte yapılan bu araştırma konusunu inceleyecek araştırmacılar, gölgeleme etkisinin faktörünü daha da kesin ve açık bir şekilde gözlemlemek için farklı sektörlerde, farklı cinsiyet karmaları ile farklı bağımsız değişkenler ile tekrar denemelidirler. Yapılan çalışma Türkiye’nin yerel bir bölgesinde, kamu ve özel sektörün finans ile ilgili meslek sahibi kadınların anket cevapları üzerine kurulmuştur. Türkiye genelinde ve farklı sektörler üzerinde bu çalışma tekrarlanır ise yapılan çalışmadaki açık kapatılabilir.

Bir diğerk nokta ise anlamlı olarak sonuçlanması beklenen kurum kültürünün anlamsız çıkması, iki neden ile açıklanabilir. Birincil sebep olarak gölgeleme etkisi göz önüne alınmalıdır. İkincil sebep olarak ise doğru soruların sorulmaması olabilir. Farklı ölçekler ile farklı sonuçlar elde edilebilir. Bu farklı bakış açısı da gelecekte bu çalışma konusunu araştıracak araştırmacılara ışık tutacaktır.

Özetle sebep-sonuç ilişkisinin incelendiği regresyon analizinde ortaya çıkan bulgular cinsiyet ayrımcılığı A faktörünün performans B faktörü üzerinde -0,247 Beta değerine dayanılarak negatif yönde kuvvetli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Korelasyon analizini takiben bu analizinde gerçekleştirilmesinin temel sebebi, sosyal bilimlerde bütün araştırmalarda kullanılması gereken nedensellik ilişkisinin varlığıdır. Tüm bağımsız değişkenler aynı anda analize dahil edilmezlerse bir illiyet bağından söz etmek mümkün olmayacağı gibi, bu yüksek lisans tezinin varlığı da kendini butlan kılacaktır.



Şekil.9. Araştırma Modeli

SONUÇ

Araştırmanın sonuçları cinsiyet ayrımcılığının nepotizm üzerinden çalışan performansını doğrudan ve negatif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Özellikle cinsiyet üzerinden geliştirilen bir nepotizm, çalışan performansı üzerinde tehlikeli olabilecek bir seviyede olumsuz etki etmektedir. Araştırma kapsamında çalışan performansı iki başlık altında incelenmiştir. Nitel ve nicel performans olarak adlandırabileceğimiz bu boyutlar çalışanın hem maddi hem de manevi performans kriterlerini içermektedir. Kadınlar üzerindeki cinsiyet ayrımcılığı ve bunun işyeri üzerindeki etkisi ilgili personelin uzmanlık bilgisinin yeterli olmadığını, duygusal çöküntüyü, beceriksizlik hissiyatını personele hissettirmektedir. Diğer bir deyişle, nepotizme uğrayan kadın çalışanlar memnuniyetsizi şüpheli ve kararsız kişilere dönüşebilmektedir. Personelin dürüst ve güvenilir bir çalışma ortamı içerisinde yer alması, uzmanlık alanları sayesinde terfi edebilecekleri bir ortam oluşturulması ve liyakata bağlı performans sistemi çalışan performansını artırıcı yönde bir etki bırakmaktadır. Günümüzde işyerlerinde hiç de azımsanmayacak bir orana sahip olan kadınlar, işe alım ve terfilerde ayrımcılığa uğradıklarını hissettiklerinde emeklerinin karşılıklarını tam olarak alamadıkları için o işyeri ile olan duygusal bağlantılarını keserler. Bir kadının işyerindeki en önemli beklentisi pozitif ayrımcılıktan ziyade erkeklerle eşit haklara sahip olmaktır. Pozitif ayrımcılığın da bir tür nepotizm olduğu bilindiği için bu şekilde olgunlaşan kurum kültürlerinde kadın ve erkek arasındaki ayrım yönetim tarafından şekillendirilmektedir. Bu durumun en tehlikeli yanı yönetimin kendi algısının da bir özel tercih olmasından dolayı her halükarda yine bir ayrımcılık söz konusudur. Kadın ile erkek arasındaki bu ayrımcılığın sonuçlarından biriside aralarındaki iletişimin bozulması ve kurum kültürünün zarar görmesidir.

Araştırma modeli için kurulan hipotezlere bakıldığında, kurum kültürü ile ilgili geliştirilen hipotezin anlamlı bulunmadığı gözlemlenmiştir. Aynı şekilde romantik ilişkilere izin veren bir örgüt yapısının çalışan performansı üzerinde hiçbir etkisinin olmadığı kanıtlanmıştır. Araştırmanın belki de en önemli hipotezi olan cinsiyet ayrımcılığı hipotezi desteklenmiştir. Cinsiyete dayalı nepotizm ve erkek egemen örgüt yapısı çalışan performansını doğrudan ve negatif yönde etkilemektedir. Böyle bir işyeri ortamında çalışan kadınların nitel veya nicel başarılarına imza atması olasılık olarak çok yüksek değildir. Cinsiyet ayrımcılığı kadınların iş dünyasındaki başarı veya başarısızlıklarını ölçmekten ziyade onları olumsuz yönde etkileyen bir özelliğe sahiptir.

Cinsiyete dayalı nepotizme uğrayan bir kadın yüksek bir performans gösterebilir ama düşük performans gösteren kadınların çoğunluğunun sebebi bu türdeki bir nepotizme uğramalarıdır. Bilindiği üzere nepotizm halk arasında adam veya akraba kayırmacılığı olarak tanımlanmaktadır. Nepotizmin doğru bir şekilde kullanılmasıyla çalışanlarda oluşan minnet duygusu yüksek performansa dönüştürülebilir. Ancak nepotizmle işe alımların uzmanlık esasına dayanması gerekmektedir. Bu çerçevede olmayan her nepotik işe alım başarısızlık için başka bir sebep olacaktır.

Araştırma sadece finans sektöründe çalışan kişiler ile yapılmıştır. Ayrıca araştırmanın sadece İstanbul ile kısıtlı kalması araştırmanın genellenmesi engel teşkil etmiştir. Araştırmanın belirli zaman kısıtlı olması olmasından ötürü anket çalışması yüz yüze yapılmaya çalışılmış ancak bir kısmı da e-posta ile yapılmıştır. İleride bu ve benzer konuları araştırarak olan araştırmacıların daha geniş kitlelere ulaşması, farklı illerde araştırmasına ekleyerek farklı sektör çalışanlarını da araştırmaya dahil etmesi faydalı olacaktır.



KAYNAKÇA

- Adaçayı, F.,**Kalkınma Açısından Cinsiyetler Arası Eşitsizlikler ve Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet**, Artuklu İnsan Ve Toplum Bilim Dergisi,Cilt No:2 Sayı :1 ,2017, 1-12
- Akan D., Zengin M., **Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algıları Arasındaki İlişki**, Route Educational and Social Science Journal Volume Cilt No:5, Sayı:5, 2018, 334-345
- Alparslan, A., Bozkurt,Ö., Özgöz A. **İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları**, Cilt No:2 Sayı :3, 2015, 66-81
- Arı A., Önder H., **Farklı Veri Yapılarında Kullanılabilecek Regresyon Yöntemleri**, Anadolu Tarım Bilim Dergisi, Cilt No:3 Sayı: 28, 2013,168-174
- Asunakutlu T., Avcı U., **Aile İşletmelerinde Nepotizm Algısı Ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,Cilt no:15, Sayı:2 ,2010 ,93-109
- Aydın, Y., **Örgütsel Sessizliğin Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Öğretmenlerin Öz Yeterlik Algısı İle İlişkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2015
- Aylan S., Koç H., **İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması**, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi ,Cilt no:19, Sayı:2 ,2017,564-585
- Besler, S., Oruç İ., **Türkiye’de ve Yazılı Basında Kadın Yöneticiler** , Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt No:10 Sayı :1 , 2010, 17-38
- Bilim İ. , Bülez A., **Cam Tavandan Yansımalar** , İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırma Dergisi, Cilt Vol:7, Sayı :1,2018,48-58
- Bulut, D., Kızıldağ ,D., **Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kariyerleri Üzerindeki Etkisi** Cilt No:15 Sayı :2, 2017, 81-102

- Büte , M., **Kayırmacılığın Çalışan Davranışları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerine Etkileri: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma**, Amme İdaresi Dergisi, Cilt No.44 Sayı: 1, 2011, 135-153
- Büte , M., **Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt No.15, Sayı.1,2011, 383-404
- Büte ,M., **Nepotizm 'in İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma** ,Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, , Cilt:20, Yıl:2011, Sayı:1, 177-194
- Büte , M.,Tekaraslan E., **Nepotizm 'in Çalışanlar Üzerine Etkileri: Aile İşletmelerine Yönelik Bir Saha Araştırması** , Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Bahar 2010, Cilt:6, Yıl:6, Sayı:1, 1:1-21
- Çaha Ö.,Aydın S., **Hizmet Sektöründe Çalışan Kadınların Yaşadıkları Sorunlar ve Yükselmelerinin Önündeki Engeller**, Kadın Ve Demokrasi Derneği, 2015, 1-114
- Çaha, H., Çaha Ö., Yılmaz E., **Türkiye'de Cam Tavan Sendromu Hizmet Sektöründe Kadın**, Kadem- Kadın ve Demokrasi Derneği, 2016, 1-214
- Çalışkan, N., **Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015
- Çelik, A. , Altıntaş V., **İşgören Bulma ve Seçiminde Cinsiyet Ayrımcılığının Etkisi: İzmir'deki A Grubu Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma** ,Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi Cilt No:14, Sayı:1, 2017,90-107
- Çelik, A., **İş Gören Bulma ve Seçiminde Cinsiyet Ayrımcılığının Etkisi İzmir' deki A Grubu Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015

- Çetinkaya , A., Tamış Z, **Örgütlerde Kayırmacılığın İş Yükü Algısına Etkisi: Konya Kamu Kurumları Araştırması**, UIİİD-IJEAS, 2017, 16. UİK Özel Sayısı, 2017, 607-618
- Demaj E., **Nepotism, Favoritism and Cronyism and Their Impact On Organizational Trust And Commitment :The Service Sector Case In Albania**, Faculty of Economics and Administrative Science, Epoka University ,2012
- Demir, M., **İş Yaşamında Ayrımcılık Turizm Örneği** ,Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi Cilt No:8, Sayı:1, 2011,761-783
- Demirbilek, S., **Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açidan İncelenmesi Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar** , Cilt No: 44 , Sayı:511, 2007, 12-27
- Doğan, E., **Hamile Kadınların Çalışma Yaşamında Maruz Kaldığı Ayrımcı Uygulamalar**, "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi , Cilt No:14, Sayı :2, 2012, 79-88
- Dökümbilek F., **Aile Şirketlerinde Nepotizm ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010
- Ekmekçi, M., **Değişim Mühendisliği Nepotizm Ve Mobbing Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi** ,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014
- Erdirençelebi M., **Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi İle Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012
- Erkek S., Karagöz , H., **Kadının İş Hayatındaki Yeri Ve Karşılaştığı Sorunlar** ,Konya Ticaret Odası , 2009, 1-21
- Eroğlu, F. , İrdem Ş., **Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığı ve Yönetim Kademelerindeki Yansımaları**, Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi , Cilt No:3, Sayı:2, 2016, 11-35

- Erol, S., **Türkiye’de Kadının Çalışma Hayatına Katılımının Belirleyicileri Kadın**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt No:2, Sayı :3, 2015, 1-22
- Gönülaçar , Ş. , **İnsan Kaynakları Yönetiminde Kayırmacılık Kuşatması ve Liyakat Çıkmazı**, Kitap Bölümü, 2014, 1-20
- Görgülüer A., **Örgütsel Adalet Ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013
- Hoş C., Oksay A., **Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt no:20, Sayı:4 ,2015 ,1-24
- İleri, Ü., **Sosyal Politikalarda Kadın ve Cinsiyet Ayrımcılığı ile ilgili Başlıca Uluslararası ve Ulusal Hukuki Düzenlemeler** , Hak-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt No: 5, Sayı: 12, 2015, 129-153
- İşçi E., Taştan S., Kozal M., **Örgütlerde Kurumsallaşma Düzeyinin Nepotizm Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Hastane Çalışanları Örneği**, Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt no:1, Sayı:3 ,2013
- İştar, E., **Gazetelerde İş İlanlarındaki Ayrımcılık** ,Akademik Bakış Dergisi Sayı:28, 2012, 1-13
- İyışeroğlu, S., **Aile Şirketleri. Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006
- Karataş, A., **İstanbul’da Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Kariyer ve Ücret Açığı**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015
- Karakaş , M . , Çak M., **Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası Kuruluşların Rolü** , Maliye Dergisi, Sayı: 153, Temmuz-Aralık 2007, 74-101

- Karataş, S., **Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Kariyer Farklılaşması**, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt No:5 Sayı :2 ,2013, 1-16
- Karatepe, S., Arıbaş N., **İş Hayatında Kadın Yöneticilere İlişkin Cinsiyet Ayrımcılığı Türkiye İçin Bir Değerlendirme**, Yasama Dergisi, Sayı :31,2015 , 7-23
- Kaya, C., **Çalışma Yaşamında Kadın İş Gücü Sorunları Ve Örgütlenme Eğilimleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009
- Kragh, S., **Nepotism : Organizational Behaviour in Modernizing Societies**. IACCM Online Conference Proceedings . Wien : Vienna University of Economics and Business, 2009
- Kobal E., Yıldırım O., **Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma**, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi • Cilt 12, Sayı 46, Temmuz 2016, ss. 97-120
- Kocacık, F., Gökkaya , V., **Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları**, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , Cilt No:6 Sayı :1 , 2005, 195-219
- Koç, E., Kaya , A., **Kadının El Kitabı Yasalardaki Haklarımız**, Helsinki Yurttaşları Derneği, 2006, 1-185
- Korkmaz, A., Korkut, G., **Türkiye’de Kadının İşgücüne Katılımının Belirleyicileri**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt No:17, Sayı:2, 2012, 41-65
- Köksal, O., **Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm**, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , Cilt No:8 Sayı: 15, 2011 , 101-122
- Mayatürk, E., **Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006

- Meriç E., Erdem M., **İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algularına Göre Okul Yönetiminde Kayırmacılık**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt No:19, Sayı:3, 2013,467-498
- Mızrahlı , R .,Aracı H., **Kadın Yöneticiler Ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma** , Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt No:2, Sayı: 1, 217-223
- Negiz N., Yemen A., **Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı**, SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi , Sayı 24, Aralık 2011,195-241
- Oğrak A., Karataş O., **Aile İşletmelerinde Yönetim Sorunları : Van İlinde Bir Araştırma**, International Journal of Academic Value Studies, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Cilt No:3 Sayı: 13, 2017 ,11-20
- Ortatepe, O., Aykaç, M., **Çalışma Hayatında Kadın İşgücüne Yönelik Cinsiyet Ayrımcılığının Drama Yöntemiyle İncelenmesine İlişkin Katılımcı Görüşleri** , Çukurova Araştırmaları Dergisi , Cilt No:3, Sayı :2, 2017, 1-15
- Özçelik M., **Çalışma Hayatında Kadının Yeri Ve Kariyer Gelişim Engelleri**, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 52, Eylül 2017, 49-70
- Özkan , G., Özkan B., **Kadın Çalışanlara Yönelik Ücret Ayrımcılığı ve Kadın Ücretlerinin Belirleyiciliğine Yönelik Bir Araştırma**, Çalışma ve Toplum Dergisi Sayı:1, 2010, 91-103
- Özkanan, A . , Erdem R., **Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Kavramsal Bir Çerçeve** , Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:20, 2014, 179-206
- Özkanan, A . , Erdem R., **Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma** , MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt No: 2, Yıl:2, Sayı: 4, 2015, 7-28

- Özler H., Özler D, Gümüştekin G., **Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişim Evreleri Ve Kurumsallaşma**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 17 ,2017 ,437-450
- Öztaş U., Akın O.,**Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları:Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma**, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 1, Sayı:1,2009,9-24
- Özüren, Ü., **Tekstil İşletmelerinde Nepotizm Uygulamalarına Bağlı Olarak Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ve Sonuçları** ,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017
- Polat, B., **Çalışanların Kayırmacılık Algıları İle Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki:Kamu Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016
- Polat, S . , Kazak E., **Okul Yöneticilerinin Kayırmacı Tutum ve Davranışları İle Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, Cilt No:20 Sayı: 1, 2014 , 71-92
- Powell, G . , Graves L., **Women and Men In Managements**, Third Edition, 2003 , 168
- Sarıboğa M., **Nepotizmin Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumuna Etkisi Ve Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017
- Şahindal E., Özeltürkay E., **Kız Çocuklarının Gözünde Aile Şirketlerinde Çalışmak: Adana İlinde Bir Alan Araştırması** , Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 3, Sayı: 15, Eylül 2015, 54-69
- Uncu , F., Türel N., **Küçük Ve Orta Büyüklükteki Hizmet İşletmelerinde Kayırmacılık Algısı Isparta İli Örneği** , Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , Cilt No.9, Sayı:22, 2017, 524-541
- Ulutaş, B., Sapaz, D., Dumanlı, D., **Ulaşım Sektöründe Çalışan Kadın Emeği : Ankara'da Çalışan Kadın Sürücü ve Makinistler** , Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt No:48 Sayı:2 , 2014, 141-164

- Ustabaç, A., Fındıklı M., **Çalışma Hayatında Kadın Yönetici Olmak: Türkiye’de Sanayi Sektöründe Kadın Yöneticilerin Karşılaştıkları Sorunlar**, KSBD Sonbahar 2017 Kadın Özel Sayısı, Cilt No:9, Sayı :9, 2017, 421-441
- Uyguç N., **Cinsiyet, Bireysel Değerler ve Meslek Seçimi**, D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:18 Sayı:1, Yıl:2003, ss:93-103 93
- Uysal , E., **Tekirdağ İli Merkez İlçesi Aile İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi** , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014
- Üçyıldız, U., **Kadın Çalışanların Cam Tavan Sendromu Algılamaları: Ege Bölgesinde Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarında Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017
- Solmaz, G., **Örgütlerde Kayırmacılığın Örgütsel Adalet Algılaması Üzerindeki Etkisi** ,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, PAMUKKALE Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014
- Sökmen A., Şahingöz S., **Kadın Çalışanlarda Cam Tavan Yansıtıcılarından Kurum İkliminin, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**, Journal of Business Research-Türk, 9/1, 2017, 113-133
- Tahtalıoğlu, H., **Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri** ,Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , Cilt No:9Sayı :2, 2016, 89-105
- Talışumak, U ., **Türk Siyasal ve Toplumsal İlişkilerin Güç Merkezi :Patronaj ve Depatronaj Kavramları** , Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl:4, Sayı: 33, 2016 , 624-633
- Tarhan R., Gençkaya Ö., Ergül E., Özsemerci K.,Özbaran H., **TBMM Raporu ‘Bir Olgu olarak Yolsuzluk: Nedenler ,etkiler, Çözüm Önerileri’** , Aralık 2006, 1-170

- Temel , A., Yakın M., Misci S., **Örgütsel Cinsiyetlerin Örgütsel Davranışlara Yansımaları** , Yönetim ve Ekonomi Cilt No:13 Sayı :1 , 2006, 27-38
- Türel, N., Dolmacı N., **İş Yaşamında Kadın Çalışana Yönelik Ayrımcı Bakış Açısı Ve Mobbing Üzerine Ampirik Bir Çalışma** , Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi Cilt No: Sayı:2, 2014, 83-104
- Tütüncü, E., Tınaztepe , C., **Kalıpları Yıkan Kadınlar** ,The Brand Age, 2018, 30-41
- Yavuz B., Akın A., **Nepotizm İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma**, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt no:9, Sayı:44 ,2016,1270-1281
- Yavuz, R., **Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Ekseninde Kadın İstihdamı Ve Ekonomik Şiddet** , Journal Of Life Economics , 2016, 78-100
- Yenihan B., Balcı B., Vardar Ç., **Cinsiyet Farklılığının Kadın Çalışanların Kariyer Planlarına ve Kariyer Hedeflerine Etkileri: Havayolu Şirketlerinde Çalışan Kabin Memurları Üzeine Nitel Bir Araştırma**, Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Cilt/Volume: 16 Sayı: 1 Mart 2018 ,176-192
- Yıldırım, M., **Kamu Yönetiminin Kadim Paradoksu: Nepotizm ve Meritokrasi**, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2014,1-22
- Yıldız , S ,**Toplumsal Cinsiyetin Şirketlere Yansımada Ortaya Çıkan Ayrımcılık Kavramlarının Ardılları Üzerine Bir Model Önerisi**, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Haziran 2017, 18(1), 121-138
- Yılmaz, İ., **Verilerin Çözümlemesi-İlişki-Korelasyon**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2006, 1-8
- Yücedağ, F., Günbayı İ., **Eğitim Yöneticiliğinden Ayrılmış Kadınların Yaşadığı Sorunlara İlişkin Fenomenolojik Bir Araştırma** , Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, Cilt No:5 Sayı :4, 2016, 86-99
- Yüksel İ., **İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş tatmini ve iş davranışları ile ilişkisi**, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt no:19, Sayı:2 ,2005,301-314

Yürür, Ş., **Örgütsel Adalet İle İş Tatmini ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Isparta. Cilt no:13, Sayı:2, 295- 312

İnternet Erişimi :(<https://www.pwc.at/de/publikationen/verschiedenes/women-in-work2017.pdf>) Erişim Tarihi: (19.05.2018)

İnternet Erişimi: <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/is-hayatinda-kadinlar-hal-ayrimciliga-ugruyor-40448951> Erişim Tarihi:(20.05.2018)

İnternet Erişimi: <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> Erişim tarihi: (19.05.2018).

İnternet Erişimi: (<https://www.tmmob.org.tr/sayfa/cinsiyet-ayrimciligi-hakkinda>) Erişim Tarihi: (19.05.2018)

İnternet Erişimi: <http://iskanunu.com/genel/531-ise-alim-sirasnda-yapilan-mulakatlarda-isveren-yukum-lulukleri/> Erişim tarihi: (19.05.2018).

İnternet Erişimi: <http://www.ikbahcesi.com/2018/03/ise-alm-surecinde-hamilelik.html> Erişim tarihi: (19.05.2018).

İnternet Erişimi: <https://radore.com/blog/ulke-nufusunun-yarisini-kadinlar-olusturuyor-pek-ya-is-gucunun.html> Erişim Tarihi :(22.05.2018)

İnternet Erişimi: https://www.bbc.com/turkce/haberler/2013/02/130220_italy_nepotism.shtml Erişim Tarihi :(22.05.2018)

İnternet Erişimi: <https://www.revolvy.com/main/index.php?s=Ethnic+nepotism> Erişim Tarihi :(22.05.2018)

İnternet Erişimi: <https://tr.sputniknews.com/ekonomi/201803071032534785-turkiye-isgucu-kadin-katilim-orani/> Erişim Tarihi:(22.05.2018)

İnternet Erişimi: <http://www.dogrulukpayi.com/bulten/2018-de-kadin-istatistikleri> Erişim Tarihi:(22.05.2018)

Internet

Erişimi:<https://openaccess.toros.edu.tr/bitstream/handle/123456789/83/399546%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>Erişim Tarihi:(22.05.2018)



EKLER

Ek-1: Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Cinsiyete Dayalı Nepotizmin Çalışan Performansına Etkisi” isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup, çalışmanın amacı; eğitim ve geliştirmeye şirketlerin verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Araştırma Sorumlusu: Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ erkutaltindag@beykent.edu.tr

Araştırma Sorumlusu: İrem ÜSTÜK (Yüksek Lisans Öğrencisi) Irem.USTUK@halkbank.com.tr

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı :	
Faaliyet Alanının Sınırları :	<input type="checkbox"/> Bölgesel <input type="checkbox"/> Ulusal <input type="checkbox"/> Uluslararası
Faaliyet Gösterdiği Sektör :	<input type="checkbox"/> Gıda/İçecek/Tütün <input type="checkbox"/> Ağaç/Kağıt/Basım <input type="checkbox"/> İlaç/Tıbbi Cihaz.
<input type="checkbox"/> Giyim/Tekstil/Deri <input type="checkbox"/> Mak-Teçh/Metal Eşya <input type="checkbox"/> Otomotiv	
<input type="checkbox"/> Mobilya <input type="checkbox"/> Bankacılık/Finans <input type="checkbox"/> Ana Metal	
<input type="checkbox"/> Bilişim <input type="checkbox"/> Telekomünikasyon <input type="checkbox"/> Diğer	
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :	
Çalıştığı Departman :	<input type="checkbox"/> Üretim <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Personel <input type="checkbox"/> Satış/Pazarlama <input type="checkbox"/> Diğer
Ünvanı / Statüsü :	<input type="checkbox"/> İşletme Sahibi/Ortağı <input type="checkbox"/> Üst düzey yönetici <input type="checkbox"/> Orta düzey yönetici
Yaşı :	Cinsiyeti :
Eğitim Durumu :	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Yüksekokul
	<input type="checkbox"/> Üniversite <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Toplam Çalışma Süresi :	Bu İşyerinde çalışma süresi :

Aşağıdaki sorular şirketin kurum kültürü ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
A1- İdari Kurallar	1	2	3	4	5	6	7
Kurumumuzda çalışanların birbirleri ile romantik ilişkiler yaşamaları normal karşılanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurum hissedarları/yöneticileri romantik ilişkileri örgüt yapısı içerisinde normal bir unsur olarak görmektedirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Romantik ilişkiler ile ilgili ilkeler ve sınırlar önceden yönetim tarafından belirlenmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A2- İlişkiler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumumuzda romantik ilişkilere belirli ilkeler dâhilinde izin verilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kişisel mahremiyete önem verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Romantik ilişkilerin örgüt iklimine yarar sağladığı düşünülmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Romantik ilişkiler olumsuz sonuçlanırsa bu bilgi raporlanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kurumumuzdaki romantik ilişkiler genelde evlilikle sonuçlanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular cinsiyet ayrımcılığı ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Tamamen katılmıyorum, (2) çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılmıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
B. Cinsiyet Ayrımcılığı	1	2	3	4	5	6	7
İşyerimde kadın olarak emeğimin karşılığını alamamaktayım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimde kadınlar yükselme/terfi bakımından erkeklerle eşit haklara sahip değildirlir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimde kadınlar bir üst göreve gelmek için erkeklerden daha çok çalışmak zorundadırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimde erkek çalışanlar, kadın çalışanlara oranla daha çabuk yükselmektedirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimde annelik fonksiyonu terfi etmeye/yükselmeye engel olmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cinsiyetimden dolayı işyerimde aşağılanmaktayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cinsiyetimden dolayı işyerimde baskı görmekteyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cinsiyetimden dolayı işyerimde sözlü taciz görmekteyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş yerimde işe alımlarında öncelikle erkekler tercih edilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bana bağlı çalışanların görevini kötüye kullanmasına ses çıkarmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Güvenli bir ortamda çalışmayı önemsemem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş yerimde kadın olmamdan dolayı <u>erkek işverenlerin</u> olumsuz tavır ve davranışlarına maruz kalmaktayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş yerimde kadın olmamdan dolayı <u>erkek çalışma arkadaşları</u> olumsuz tavır ve davranışlarına maruz kalmaktayım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimde erkek çalışanlar, kadın çalışanlarla iletişim kurmak istememektedirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimde erkek çalışanların çalışma şartları kadın çalışanlara göre daha kolaydır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimde benzer özelliklere sahip kadın ve erkek çalışanlar arasında çalışma şartlarının belirlenmesinde ayrımcılık yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerinde işlerin dağılımında cinsiyet etkili bir faktördür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimde kadınlar kendileriyle aynı konumdaki ve eşit verimdeki erkek çalışanlarla aynı ücreti almamaktadırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşyerimde erkeklere kadınlardan daha fazla ücret artışı yapılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular çalışan performansı ile ilgilidir. Bu ölçekte; (1) Çok Düşük , (2) Düşük, (3) Ortalamanın Altında, (4) Ortalama (5) Ortalamanın Üstü, (6) Yüksek (7) Çok Yüksek seçeneğini temsil etmektedir.							
C. Çalışan Performansı	1	2	3	4	5	6	7
Meslek bilgimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimi yerine getirmede becerikli olduğumu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mesleki yeteneklerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimi yerine getirmede çabuk olduğumu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşi karşı ilgili olduğumu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimi yerine getirmede özen ve dikkate sahip olduğumu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arkadaşarımla uyum ve işbirliği içinde çalıştığımı düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimden çok memnun olduğumu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dürüst ve güvenilir olduğumu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İşimle ilgili olarak kendi başıma karar verebildiğimi düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sorumluluk duygusuna sahip olduğumu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sosyal ilişkilerimin olumlu olduğunu düşünüyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

İrem Üstük, 23 Ekim 1986 yılında Ankara' da doğmuştur. İlk ,orta ve lise öğrenimimi Ankara'da tamamlamıştır. 2009 yılında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B. Fakültesi Maliye bölümünden mezun olarak lisans eğitimini bitirmiştir. İş hayatına Şekerbank Ankara Merkez Şubesinde iki yıllık çalışmayla başlamış olup, ardından da altı buçuk yıl kadar şu anda çalışmakta olduğu Türkiye Halk Bankasında Dış İşlemler Bölümünde ticari şubecilik, kambiyo operasyon merkezi dahil olmak üzere yurtdışı para transferi, ithalat akreditifleri departmanlarında görev almıştır. Şu an aynı bankada yabancı para çekleri departmanında görev yapmaktadır. 2016 yılında İstanbul Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim dalı İşletme bölümünde yüksek lisans eğitimine başlamış olup aynı zaman yüksek lisans eğitimine ek olarak Anadolu Üniversitesi Sosyoloji Bölümü 3. Sınıftaki eğitimine devam etmektedir.

İrem ÜSTÜK