

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

İŞGÖREN SEÇİMİNDE VE ÖRGÜT İÇİ İŞ YAŞAMINDA
SİYASİ AYRIMCILIK: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ömer Emre ARSLAN

Danışman: Doç. Dr. Mehmet YEŞİLTAS

Ankara
Haziran, 2010

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Ömer Emre ARSLAN'ın, “İşgören Seçiminde ve Örgüt içi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılık: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” başlıklı tezi 15.06.2010 tarihinde, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı**İmza**

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Mehmet YEŞİLTAS

Üye: Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

Üye: Prof. Dr. Yüksel ÖZTÜRK

ÖNSÖZ

Ömer Emre ARSLAN

İşletmelerde işgören seçim sürecinde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılığın var olup olmadığını araştıran bu çalışmanın sonuçlandırılmasında birçok kişinin katkısı olmuştur.

Araştırmanın konusunun seçimi, içeriğinin oluşturulması ve tamamlanması aşamalarının hepsinde, beni en iyiye ulaştırma gayreti içerisinde olan ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Sayın Mehmet YEŞİLTAŞ’a,

Yüksek lisans eğitimim süresince bilimsel düşünce açısından beni yönlendiren ve akademik gelişime katkıları olan değerli hocalarım Prof. Dr. Sayın Yüksel ÖZTÜRK’e ve Yrd. Doç. Dr. Sayın Ayhan URAL’a, lisans eğitimim aşamasında yönetim-organizasyon ve insan kaynakları yönetimi alanlarına ilgi duymamı sağlayan ve dolayısıyla bu araştırmanın konusunun belirlenmesine vesile olan değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Sayın Melih TOPALOĞLU’na,

Araştırma yönteminin olgunlaşması ve araştırmanın analizi aşamalarında bilgi, tecrübe ve dostluklarından çok şey öğrendiğim değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. Sayın Elbeyi PELİT’e ve Yrd. Doç. Dr. Sayın İbrahim KILIÇ’a, araştırmanın başından sonuna kadar yardımlarını esirgemeyen ve fikirleriyle beni destekleyen Arş. Gör. Özlem ALTUNÖZ’e, araştırmanın literatür taraması aşamasında değerli tecrübelerinden faydalandığım Arş. Gör. Rahman TEMİZKAN’a ve manevi desteği ile kendime olan güvenimi yitirmememi sağlayan ve beni her zaman destekleyen değerli eşim Öğr. Gör. Özlem ARSLAN’a, yaptığımız fikir alışverişleriyle akademik heyecanımın artmasını sağlayan ve dostluklarını esirgemeyen değerli arkadaşlarım Öğr. Gör. Mustafa YILDIRIM’a ve Öğr. Gör. Yasin KELEŞ’e,

Bilime ve araştırmacıya saygı duyarak, bu araştırmada veri toplama yöntemi olan anketleri cevaplayan ve onların bu teveccühünü asla boşa çıkarmamak için var gücümle çalışacağım, turizm sektörünün saygıdeğer çalışanlarına,

Ve her zaman bana inanan ve beni destekleyen anneme, babama ve ağabeyime,

Teşekkürlerimi Sunarım...

ÖZET

İŞGÖREN SEÇİMİNDE VE ÖRGÜT İÇİ İŞ YAŞAMINDA SİYASİ AYRIMCILIK: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Arslan, Ömer Emre

Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet YEŞİLTAS

Haziran – 2010, 140 Sayfa

Bu araştırma işletmelerde işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında işgörenlere yönelik siyasi ayrımcılığın var olup olmadığını işgören ve yönetici algılamalarıyla ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu kapsamda, Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 407 işgörene ve 108 yöneticiye anket uygulanmıştır.

Araştırma amacına yönelik olarak uygulanan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işgörenlerin demografik ve çalıştıkları işletmeye ilişkin özelliklerine ait çeşitli sorular yer almakta olup, ikinci bölümde, işgörenlerin işe seçimi sürecinde ve işe girdikten sonraki çalışma yaşamlarında (örgüt içi iş yaşamı) etkili olduğu düşünülen kriterlerin önemlilik düzeylerine ilişkin ifadeler yer verilmiştir. Anketin üçüncü bölümünde, işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında yapıldığı düşünülen siyasi ayrımcılığı belirlemeye yönelik olarak 13 ifade yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise, siyasi ayrımcılığın diğer ayrımcılık türleri içerisindeki yerini belirleyebilmek amacıyla, katılımcıların yedi ayrımcılık türünden hangisi/hangilerine ve ne düzeyde maruz kaldıkları/uygulandığını düşündükleri araştırılmıştır.

Araştırmada katılımcıların demografik ve işletmeye ilişkin özellikleri frekans ve yüzde dağılımlarıyla analiz edilmiştir. Bununla birlikte, katılımcıların iki, üç ve dördüncü bölümde yer alan her bir ifadeye ilişkin görüşleri frekans ve yüzde dağılımlarının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değeri hesaplanarak çözümlenmiştir. İşgörenlerin ve yöneticilerin görüşlerinin, işgören seçim sürecinde ve örgüt içi iş yaşamında dikkate alınan kriterlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ilişkili ölçümler için t-Testi, işletmelerde işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığına ilişkin işgören ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı bağımsız örneklemeler için t-Testi, yönetici ve işgörenlerin işletmelerde işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığına ilişkin görüşlerinin demografik ve işletmeye ilişkin özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği, iki grup için bağımsız örneklemeler için t-Testi, ikiden fazla grup için ise varyans analizi kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada, ayrımcılık türleri içerisinde siyasi ayrımcılık türünün, yoğunlukla görülen bir ayrımcılık türü olmasa da etnik ve dini ayrımcılık gibi birçok araştırmada bulgularanan ayrımcılık türlerinden daha fazla düzeyde var olduğunun düşünüldüğü bulgulanmıştır. Katılımcıların işgören seçim sürecinde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi düşünce ve faaliyetler kriterini az düzeyde önemli olarak gördükleri ve her iki süreç açısından az düzeyde de olsa siyasi ayrımcılık yapıldığını düşündükleri ortaya konulmuştur. Bu bulgular ışığında, işletmelerde siyasi ayrımcılığın ortadan kaldırılmasına yönelik ve ileride yapılabilecek bilimsel araştırmalara dair öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Ayrımcılık, siyasi ayrımcılık, işgören seçim süreci, örgüt içi iş yaşamı.

ABSTRACT

POLITICAL DISCRIMINATION IN THE PROCESS OF EMPLOYEE RECRUITMENT AND WORK LIFE IN THE ORGANIZATION: A STUDY AT HOTEL ESTABLISHMENTS

Arslan, Ömer Emre

Thesis in Partial Fulfillment of the Requirements for Graduate Program of Tourism
Management Education

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Mehmet YEŞİLTAŞ

June–2010, 140 pages

This study sets out to find out whether there is a political discrimination towards the employee recruitment and work-life in the organization by the perceptions of employees and employers. Within this scope, a questionnaire was administered to 407 employees and 108 managers in Ankara at 4 and 5 star hotels.

The questionnaire is composed of four main parts. In the first part, there are questions on the establishments the employees work at and individual information on the employees. In the second part there are statements thought as important in process of recruitment and post-recruitment processes, the employees think according to the order of importance. In the third part of the questionnaire, there are 13 statements to find out the political discrimination in the work life. As for the fourth part, in order to differentiate the political discrimination from other types, of the seven types of discrimination, the type the participants have been exposed to has been looked into.

The characteristics of the participants have been analyzed through frequency and percentage distributions. Besides, the opinions of the participants on the statements, in the second, third and the fourth parts of the questionnaire were analyzed through arithmetic average and standard deviation. In order to find out whether the opinions of the employees and the managers differ significantly in terms of the process of recruitment and the organizational life according to the criteria set, and to find out whether there is political discrimination during the process of recruitment and in the organizational environment differ in demographic features and organization-related features t-Test and for independent samples for more than two groups variance analysis was employed.

The results of the analyses performed suggest that despite the fact that political discrimination is not as common as other types of discrimination, it has been found out that it is more common than ethnical and religious discrimination. It has also been found out that the participants regard the criteria of political opinion and activities as less important within recruitment process and organizational life and are of the opinion that in terms of both recruitment and organizational environment, there is political discrimination. Within the light of these findings, some suggestions were put forward in order to eliminate political discrimination in organizations.

Keywords: Discrimination, political discrimination, process of employee recruitment, work-life in the organization.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	2
1.2. Araştırmanın Amacı	10
1.3. Araştırmanın Önemi	11
1.4. Araştırmanın Varsayımları	14
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	14
1.6. Tanımlar ve Semboller	15
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	17
2.1. İşletmelerde Ayrımcılık Kavramı	17
2.2. İşletmelerde Ayrımcılığın Gözlemlenebileceği Durumlar	20
2.2.1. İşgören Seçim Süreci	21
2.2.1.1. İşgören Seçimi	21
2.2.1.2. İşgücü Kaynakları	23
2.2.1.3. İşgören Seçme Aşama ve Yöntemleri	25
2.2.1.3.1. İşgören Seçme Aşaması	25
2.2.1.3.2. İşgören Seçme Yöntemleri	27
2.2.1.4. İşe Alma Kararı	30
2.2.2. Örgüt İçi İş Yaşamı	31
2.2.2.1. Performans Değerleme Kavramı ve İlgili Süreçler	31
2.2.2.1.1. Personel Planlama	32
2.2.2.1.2. Terfi ve Nakil	32
2.2.2.1.3. Ücretleme ve Ödüllendirme	33
2.2.2.1.4. Çalışanların Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi	33
2.2.2.1.5. İşten Ayırma Kararları	34

2.2.2.1.6. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar.....	34
2.2.2.2. Örgüt İklimi ve Çalışma Ortamı	36
2.2.2.2.1. Örgüt İklimi.....	36
2.2.2.2.2. Çalışma Ortamı ve İletişim	37
2.3. Ayrımcılık Türleri	39
2.3.1. Cinsiyet Ayrımcılığı.....	39
2.3.2. Etnik ve Irka Dayalı Ayrımcılık.....	44
2.3.3. Ağırlık ve Boy Ayrımcılığı	47
2.3.4. Yaş Ayrımcılığı	48
2.3.5. Engellilere Yönelik Ayrımcılık.....	50
2.3.6. Dini Ayrımcılık	52
2.3.7. Siyasi Ayrımcılık	53
2.3.7.1. Siyaset Kavramı	54
2.3.7.2. Siyasi Davranış.....	56
2.3.7.3. Siyasal Katılma	59
2.3.7.4. Siyasal Toplumsallaşma.....	62
2.3.7.5. Siyasal Tutumların Oluşumu.....	63
2.3.7.6. Siyaset Olgusu ve Bireyi Siyasete Yönelten Temel Faktörler	64
2.3.7.7. Siyasi Ayrımcılığın Açıklanması ve İlgili Çalışmalar	66
2.4. Ayrımcılık ve Turizm Endüstrisi Arasındaki İlişki.....	68
2.4.1. Turizm ve Konaklama İşletmeleri.....	68
2.4.2. Ayrımcılık ve Konaklama İşletmeleri	70
3. YÖNTEM.....	74
3.1. Araştırmanın Modeli	74
3.2. Evren ve Örneklem	74
3.3. Verilerin Toplanması	78
3.4. Verilerin Analizi.....	80
3.4.1. Ölçeğe İlişkin Güvenirlik Analizi	81
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	83
4.1. Katılımcıların Demografik ve İşletmeye İlişkin Özelliklerine İlişkin Bulgular ..	83
4.2. Katılımcıların İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Dikkate Alınan Kriterlerin Önem Düzeyine Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular	87
4.3. Katılımcıların İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılığa Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular.....	92

4.4. Katılımcıların İşgören Seçimindeki ve Örgüt İçi İş Yaşamındaki Ayrımcılık Türlerine Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular	103
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	108
6. KAYNAKÇA	115
EKLER	137
EK-1: Otel İşletmesi İşgörenlerine Uygulanan Siyasi Ayrımcılık Anketi	137
EK-2: Otel İşletmesi Yöneticilerine Uygulanan Siyasi Ayrımcılık Anketi	139

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Cinsel Ayrımın Yaşandığı Durumlar	42
Tablo 2. Siyasal Katılma Eylemi Yoğunluk Düzeyi	60
Tablo 3. Türkiye'deki Otel İşletmelerinde Yatak ve Oda Başına Düşen İşgören Sayısı	76
Tablo 4. Ankara'daki Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerine İlişkin Bilgiler	76
Tablo 5. Katılımcıların İşgören Seçim Süreci ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılığa Yönelik Görüşlerine İlişkin Ölçeğin Güvenirlilik Katsayıları (Cronbach's Alpha)	81
Tablo 6. İşgörenlerin Demografik ve İşletmeye İlişkin Özelliklerine Göre Dağılımları	83
Tablo 7. Yöneticilerin Demografik ve İşletmeye İlişkin Özelliklerine Göre Dağılımları	86
Tablo 8. İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Dikkate Alınabilecek Kriterlerin Önem Düzeyine Yönelik İşgören Görüşlerine İlişkin İstatistikler ve Önemlilik Düzeyleri Görüşlerinin Süreçler Arası Karşılaştırılması(n=407)	88
Tablo 9. İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Dikkate Alınabilecek Kriterlerin Önem Düzeyine Yönelik Yönetici Görüşlerine İlişkin İstatistikler ve Önemlilik Düzeyleri Görüşlerinin Süreçler Arası Karşılaştırılması(n=108)	90
Tablo 10. İşletmelerde İşgören Seçiminde Siyasi Ayrımcılığa Yönelik İşgören Görüşlerine İlişkin Yüzde Analizleri(n=407)	93
Tablo 11. İşletmelerde İşgören Seçiminde Siyasi Ayrımcılığa Yönelik Yönetici Görüşlerine İlişkin Yüzde Analizleri(n=108)	94
Tablo 12. İşletmelerde Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılığa Yönelik İşgören Görüşlerine İlişkin Yüzde Analizleri(n=407)	96
Tablo 13. İşletmelerde Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılığa Yönelik Yönetici Görüşlerine İlişkin Yüzde Analizleri(n=108)	99
Tablo 14. İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılığa Yönelik İşgören ve Yönetici Görüşlerinin Karşılaştırılması	101
Tablo 15. Katılımcıların İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılık Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Görüşlerinin Demografik ve İşletmeye İlişkin Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	102

Tablo 16. İşgörenlerin, İşgören Seçimi ve Örgüt İçi İş Yaşamındaki Ayrımcılık Türlerine Maruz Kalmalarına Yönelik Görüşlerine İlişkin Yüzde Analizleri (n=407)	104
Tablo 17. Yöneticilerin, İşgören Seçimi ve Örgüt İçi İş Yaşamındaki Ayrımcılık Türlerinin Uygulanmalarına Yönelik Görüşlerine İlişkin Yüzde Analizleri(n=108) ...	105

KISALTMALAR LİSTESİ

ADEA: The Age Discrimination in Employment Act.

AİHS: Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi

EEOC: U.S. Equal Employment Opportunity Commission.

EU: European Union.

ILO: International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü).

İKY: İnsan Kaynakları Yönetimi.

KSSGM: Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.

OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik
Kalkınma ve İşbirliği Örgütü).

UN: United Nations.

1. GİRİŞ

Ayrımcılık kavramının araştırılmasına ilişkin günümüzde birçok çalışma yapılmaktadır. Bu çalışmalar, özellikle uluslararası literatürde, işletmelerde ayrımcılık konusu üzerinde yoğunlaşmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (ILO) göre, iş yaşamında ayrımcılık kavramı; ırk, renk, cinsiyet, din, siyasi düşünce, ulusal veya sosyal menşe bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma olarak ifade edilmiştir (ILO, 1958). İş yaşamında ayrımcılık ile ilgili yapılan bazı araştırmalar (Lahti, Liebkind ve Perhoniemi, 2007; Shaffer, Joplin, Bell, Lau ve Oguz, 2000; Mullins, 2006; Charles ve Grusky, 2005; Schumann, 2001; Hamermesh ve Biddle, 1994; Daft, 1991; Becker, 1971) işgören seçim sürecindeki ayrımcılıkları, bazı araştırmalar ise (Mayatürk, 2006; Pogrebin, Dodge ve Chatman, 2000; Grossman, 2005; Woods ve Kavanaugh, 1994; Rauch, 1995; Warr, 1994; Lazaradis ve Wickens, 1999) işletmelerde işgören konumunda olan çalışanlara karşı performans değerlendirme, terfi, ödüllendirme gibi örgüt içi çalışma yaşamında yapılan ayrımcılıkları konu almıştır. Yapılan çalışmalarda cinsiyet, ırk ve etnik köken, din, ağırlık ve boy, yaş, engellilik gibi insanların doğuştan sahip olduğu veya sonradan edinilen özelliklerine karşı yapılan ayrımcılık incelenmiştir. Ayrımcılık tanımı içerisinde, ayrımcılığa konu olan unsurlardan birisi olan “siyasi düşünce” ise birey açısından sonradan edinilen bir özelliktir. Dolayısıyla bireyin bir dine inanması veya bir etnik kökene, milliyete mensup olması ne kadar kabul edilebilir bir durum ise, bireyin siyasi bir düşünceye sahip olması da o kadar kabul edilebilir bir durumdur ve bundan dolayı birey ayrımcılığa uğramamalıdır. Buradan hareketle bu araştırmada, işletmelerde işgören seçim sürecinde ve örgüt içi iş yaşamında işgörenlere siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığı incelenmiştir.

Araştırmada öncelikle bir literatür taraması yapılarak ayrımcılık kavramı ve konu ile ilgili araştırmalar hakkında bilgi verilmiş ve problem durumu ortaya konulmuştur. Daha sonra kavramsal çerçeve bölümü içerisinde ayrımcılık kavramına, işletmelerde ayrımcılığın gözlemlenebileceği durumlar olan işgören seçim sürecine ve performans değerlendirme, terfi, ücretlendirme ve ödüllendirme, örgüt iklimi ve çalışma ortamı gibi örgüt içi iş yaşamına ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Daha sonra ilgili süreçler açısından ayrımcılık türlerinden bahsedilmiştir. Burada, ayrımcılık türlerinden

birisi olan siyasi ayrımcılık başlığı içerisinde siyaset, siyasi davranış, siyasal katılma ve insanı siyasete yönelten etmenlere değinilmiştir. Kavramsal çerçeve bölümü içerisinde son olarak da, alan araştırmasının yapıldığı otelcilik sektörü yani turizm endüstrisi ile ayrımcılık konusu arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Literatür taramasının ardından uygulama kısmında seçilen örneklemden elde edilen veriler analiz edilerek araştırma hipotezleri test edilmiş ve araştırma soruları değerlendirilmiştir. Yapılan analizlerin ardından sonuçlara dayanılarak öneriler getirilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Ayrımcılık Cascio'ya (2003:664) göre, diğer grupların üyeleriyle karşılaştırıldığında bir grubun üyelerine haksız bir avantaj sağlanması veya bir grubun üyelerinin dezavantajlı duruma düşürülmesidir. Ayrımcılığın dayanağı olan sebepler kimi zaman doğuştan gelebileceği gibi (cinsiyet, yaş, ırk), kimi zaman (medeni hal, din, siyasi düşünce) da sonradan elde edilebilmektedir (Goldsmith, Sedo, Darity ve Hamilton, 2004; Aramburu ve Higuera, 2001; Baron ve Dorsey, 2006; Gemalmaz, 2006). Ama kaynağı her ne olursa olsun ayrımcılığın yarattığı sonuç; mağduriyettir. Kişinin belirli bir gruba veya cinsiyete ait olduğunu gösteren bu niteliklerin kişinin yaptığı işin niteliği ile hiçbir ilişkisi olmadığı gibi, ayrımcılığı gerektirecek haklı ve objektif bir neden de değildir. Dolayısıyla ayrımcılık, belirli bir gruba dahil insanların nüfusun geride kalanlarıyla karşılaştırıldığında, onlarla eşit olmayan konumlarını ve onlara nazaran dezavantajlı durumlarını anlatır. O halde ayrımcılık kavramı gerçek anlamda hak ve fırsat eşitliğinin bulunmadığı bir durumu da içerir (M. Yüksel, 1999:29).

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 1958 yılında kabul ettiği sözleşmeye (111 sayılı sözleşme) göre, iş yaşamında ayrımcılık kavramı; Irk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sosyal menşe bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma olarak ifade edilmiştir. Ayrımcılık personel seçme süreci açısından ise, adayların işle ilgili olmayan kriterlere göre seçilmesidir (Daft,1991:402; akt. Şeşen, 2006:44). Çalışma hayatının ilk adımı olan eleman alımında birden fazla aday olması halinde seçim yapılması doğaldır ancak bu seçme işlemi, işle ilgili kriterlere dayanmıyor, önyargılar içeriyorsa ayrımcılık söz

konusudur. Bu anlamda ayrımcılık bilinçli bir seçme ögesi taşır ve bir kişi, grup, düşünce, cinsiyet gibi herhangi bir şeyin bir başkasına tercih edilmesine dayanır (Holmes, 2005). Phelps'in (1972) ayrımcılık teorisine göre kârını maksimize etmek isteyen işveren bir grubun diğerlerinden daha az güvenilir ve deneyimli olduğuna inanıyorsa ve adaylar hakkında bilgi toplama maliyeti yüksekse önyargılar karar vermede vekâlet eden bir unsur olarak toplanmayan verinin yerine geçer. Bir kişi ya da grupla ilgili basmakalıp önyargılar ise eşitsiz davranışa dönüşerek, bir grubun üyelerine sadece o gruba ait oldukları için adil olmayan, olumsuz şekilde davranılması (Aronson ve Wilson, 1997) olarak tanımlanabilecek ayrımcılığa yol açar.

İşe alma ve yerleştirme, eğitim, performans değerlendirme, terfi, tazminat, ödüllendirme ve işten çıkarma gibi pek çok insan kaynakları uygulamalarında, örgüt içerisindeki bireylere, ırk, renk, milliyet, etnik köken, cinsiyet, yaş, fiziksel veya zihinsel yetersizlik, siyasi düşünce vb. özelliklerinden dolayı farklı davranılabilmektedir (Lahti ve diğerleri, 2007; Shaffer ve diğerleri, 2000; Mullins, 2006; Charles ve Grusky, 2005; Schumann, 2001; Hamermesh ve Biddle, 1994; Daft, 1991; Becker, 1971; Seymen ve Bolat, 2005; Mayatürk, 2006; Pogrebin ve diğerleri, 2000; Grossman, 2005; Woods ve Kavanaugh, 1994; Rauch, 1995; Warr, 1994; Lazaradis ve Wickens, 1999; The Management Center, 2008).

Shaffer ve diğerlerinin (2000) yaptıkları çalışmada cinsiyet ayrımcılığının çalışma hayatında en önemli sorunlarından biri olduğu bulgulanmıştır. Woods ve Kavanaugh'ın (1994), cinsel ayrımın daha çok nerede uygulandığı konusunda yaptıkları çalışmada kadın ve erkeklerin ifadelerinde farklılıklar vardır. Kadınların %40'ı cinsiyet ayrımının daha çok terfi konusunda, %38'i maaş konusunda yaşandığını ifade ederken; erkeklerin bu soruya verdikleri yanıtlar farklıdır. Kadınlar ayrımcılığa daha çok uğramaktadırlar. Davison ve Burke (2000) ve Kawaguchi (2007) tarafından yapılan çalışmalarda, işgören seçim sürecindeki ayrımcılığa değinilmiş ve bayanların erkeklere göre daha fazla ayrımcılığa uğradığı bulgulanmıştır.

Cleveland, Vescio ve Farrel (2005) tarafından yapılan çalışmada, bayanlara karşı, performans değerlendirme, terfi, ücretleme gibi iş yaşamına ilişkin süreçlerde ayrımcılık yapıldığı saptanmıştır. Camcı (2004:82) ise, işe eleman alımı ile ilgili eşitsizliğin ilk nedenine göre kadınların genel görünüm ve fiziksel güç bakımından erkeklere oranla daha zayıf yapıda olduklarının düşünüldüğünden, fizik gücü gerektiren

mesleklerin, kadınlar için çalışma alanı dışında kaldığını vurgulamıştır. Ağca ve Yalçın'ın (2009) yaptığı çalışmada da muhasebecilik alanında kadınlara cinsiyet ayrımcılığı yapıp yapılmadığı katılımcıların algılamaları yoluyla araştırılmış ve cinsiyet ayrımcılığının varlığı bulgulanmıştır.

Özkan ve Karaaslan'ın (2009) yaptığı çalışmada kadınların terfi ettirilmelerinde etkili olan faktörler belirlenerek, kadınların terfi ettirilmesinde ayrımcılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara bağlı olarak kadınların terfisinde, kadınların işgücü verimliliği ile hiçbir ilgisi bulunmayan cinsiyet ve işverene yakınlık derecesi gibi tamamen ayrımcı bu faktörlerin kadınların terfisinde çok etkili faktörler olduğu gözlemlenmiştir. Elliott ve Smith'in (2004) yaptığı çalışmada, kadınların işe alınmasından sonra, terfi sürecinde ortaya çıkan ayrımcılığa ilişkin, "görünmez engeller" kavramından bahsedilmiştir. Görünmez engel kavramı, kadınların kariyer basamaklarında ilerlerken karşı karşıya kaldıkları bariyerleri tanımlamak üzere kullanılmıştır.

Tomei'ye (2003) göre, ırk-etnik ve din temelli ayrımcılık işgücü piyasasında en yaygın dolaylı ayrımcılık şekilleri olup, zamana bağlı olarak ülke içinde veya ülkeler arasında farklılık gösterir. Pogrebin ve diğerlerinin (2000) yaptığı araştırmada, siyahî bayanların işe alım ve terfi aşamalarında ırk ayrımcılığına uğradıkları ve aşağılayıcı bir yaklaşıma maruz kaldıklarından bahsedilmektedir. Sharif'de (2010) özellikle siyasi düzlemdeki problemlerden kaynaklı olarak etnik ayrımcılığın varlığını bulgulanmıştır. Altonji ve Blank (1999) ile Chiteji ve Hamilton'un (2002) yaptığı araştırmalarda Afrika asıllı Amerikalıların beyaz Amerikalılara göre işgücü piyasasında daha dezavantajlı olduğu bulgulanarak, ırk ve etnik ayrımcılığın varlığına değinilmiştir. Krieger (1990) ise işgörenlerin sağlık sorunlarıyla, uğradıkları ayrımcılık unsurlarını incelemiş ve etnik ve cinsiyet ayrımcılığını sağlıkla ilgili olumsuz bir durum olarak bulgulanmıştır. Ayrıca işletmelerde bireylerin dini inancına yönelik olarak da hem işgören seçim sürecinde hem de işe girdikten sonraki süreçlerde ayrımcılık yapıldığı çeşitli araştırmalarda bulgulanmıştır (Blackaby, Murphy ve O'Leary, 2008; Gregory, 2001; Cromwell, 1997; Borooah, 1999; Vickers, 2008).

Ferris ve King'de (1992), işletmelerde yaş ayrımcılığının varlığını bulgulanmış ve özellikle yaşlıların dezavantajlı olduğunu vurgulamıştır. Perry ve Finkelstein'e (1999) göre yaş ayrımcılığı işe almada, terfilerde ve performans değerlendirme

süreçlerinde işletmelerde görülmektedir. Gregory’de (2001:87), işe alma, terfi ve nakil gibi süreçler ile yaş arasındaki ilişkilerden bahsetmiş ve bu süreçlerdeki yaş ayrımcılığına işaret etmiştir. Ayrımcılıkla ilgili araştırmaların bir kısmı da, işletmelerdeki engellilere yönelik ayrımcılıkları inceleyerek, engellilerin işgücü piyasasında işle ilgili olmayan bir şekilde ayrımcılığa uğradıklarını bulgulamıştır (Jones, 2006:32-37; West, Dye ve McMahon, 2006; Seymen ve Bolat, 2005). Gouvier, Jordan ve Mayville (2003) ise bir takım engellilik durumlarına sahip işgören adaylarının işe yerleşme aşamasında zorluklarla karşılaşabildiklerinden ve diğer işgören adaylarına göre ayrımcılığa daha fazla uğrayabildiklerinden bahsetmiştir. Literatür içerisinde, işletmelerde işgörenlere ağırlıklarından ve boylarından dolayı da ayrımcılık yapıldığı bulgularına yer verilmiştir (McCourt ve Eldridge, 2003; Roehling, Roehling ve Pichler, 2007; Rauch, 1995). Bu kapsamda fiziksel görünüş de bir ayrımcılık nedeni olarak belirlenmiştir.

Ayrımcılıkla liyakatsiz insanların işe alınması ve gerçekten işe en uygun olan insanların işle ve performansla ilgili olmayan bazı özelliklerinden dolayı hak ettiği işe alınmaması sürdürülebilir kalkınmanın önündeki en önemli engel olarak görülmektedir (ILO, 2009). Hem ekonomik hem de sosyal ve kültürel kalkınmanın sürdürülebilir olması öncelikle ehliyet sahibi insanların layık oldukları işlerde istihdam edilmesine bağlıdır (Yeşiltaş ve Temizkan, 2009). Ayrımcılık personel seçiminde hangi neden veya şekille ortaya çıkarsa çıksın, fırsat eşitliğini engellemektedir. Adaylardan bir işin yapılabilmesi için zorunlu olmayan bir özellik istenmesi halinde, bu özelliği taşımayan kişilerin başvurusu engellenmiş olur. Gatewood ve Feild’in (1994:92) çalışmalarında bahsettikleri üzere, örneğin polis olabilmek için mesleğin icrasında gerekli olacak teorik ya da pratik bilgilerin verildiği bir eğitim sürecinden geçilmesi gerekmektedir ancak adayların neden belirli bir boy ya da kiloda olması gerektiği cevapsız kalmaktadır. Ya da kişinin, silah kullanabilmesi için belirli bazı bilgilere ihtiyacı vardır ancak gerçekten belirli bir boyda da olmak zorunda mıdır? Bir kişinin mühendis olabilmek için yükseköğrenimi bitirmesi zorunludur ancak “erkek” olması ya da “seyahat etmesine engel teşkil edebilecek bir halinin” bulunmaması örneğin çocuklu bir bayan olmaması da şart mıdır? Burada önemli olan işverenin istediği bilgilerin “bilinse iyi olur” inancıyla değil, “bilinmesi iş için gerekli” olması nedeniyle istenmesidir. Bu durumun tersinde ise işverenin önünde toplumsal ya da kişisel önyargılarından, varsayımlarından etkilenen ucu açık ve geniş bir seçim alanı oluşmaktadır (Şeşen, 2006:46).

Yöneticilerin, kalifiyeli işgörenleri, işle alakalı olmayan bazı özelliklerinden ötürü sadece önyargılarından dolayı işe almamaları işlevsel ve etik değildir. Becker (1971) de, en iyi niteliklere sahip işgörenlerin işe alınmasının maliyetlerin minimize edilmesi ve faydaların maksimize edilmesi açısından önemli olduğunu, ayrımcılığın sosyal yararları azaltıcı bir rol oynadığını ve ayrıca etik dışı da bir zeminin oluşmasına neden olduğunu vurgulamıştır. İşe alım sürecinde, ayrımcılık yapılmasını siyasal ve sosyal eşitlik taraftarları, kapitalist düşünürler, sosyalist düşünürler ve liberaller hepsi birden adaletsiz olarak değerlendirmektedirler ve “iyi” ile “kötü”nün bu yolla haksız bir şekilde dağılım gösterdiğini vurgulamaktadırlar (Schumann, 2001:108). Argon ve Eren’e (2004:70) göre de, işletmelerde yeni eleman alımında ve eski çalışanların ilerlemeleri konularında eşitlik tanınması, onların bilgi, beceri, kişilik ve yetenekleri dışında başkaca ölçütlere yer verilmemesi eşitlik ilkesinin gereklerindendir.

Goldsmith ve diğerleri (2004) hem işe başvuru sürecindeki hem de işgörenin işe girdikten sonraki iş yaşamındaki ayrımcılığa yönelik bir araştırma yapmıştır ve her iki süreç açısından da ayrımcılığın var olabileceğine işaret etmişlerdir. Aynı çalışmada, bireyin sahip olduğu düşünce ve inanışları ile işe girmeden önceki süreçte ve daha sonraki iş yaşamı sürecinde uğrayabileceği ayrımcılık arasında bir ilişki olduğu vurgulanmıştır. Bu kapsamda, işgören seçim süreci dışında ayrıca, işgörenin işe girdikten sonraki çalışma ortamında veya performans değerlendirme ve sonucunda gerçekleşen terfi, ödüllendirme, atama vb. aşamaları kapsayan örgüt içi iş yaşamında da ayrımcılık görülmektedir (Woods ve Kavanaugh, 1994; Perry ve Finkelstein 1999; Turpçu, 2004; Grossman, 2005).

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi’nin ikinci maddesinde “ayrımcılık yasağı” düzenlenmiştir. Söz konusu ikinci madde, “1. Herkes, ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasi ya da başka herhangi bir düşünce, ulusal ya da toplumsal köken, servet, doğuş veya başka herhangi bakımdan ayrımcılık gözetilmeksizin, bu Beyanname’de ilan olunan tüm haklardan ve özgürlüklerden yararlanabilir. 2. Ayrıca ister bağımsız devlet uyruğu olsun, isterse vesayet altında bulunan, özerk olmayan ya da başka bir egemenlik kısıtlamasına bağlı devlet uyruğu olsun, bir kişi hakkında uyruğu bulunduğu devletin siyasi, hukuki veya uluslararası statüsü bakımından hiçbir ayrımcılık gözetilmeyecektir” şeklindedir (www.unicef.org/turkey/pdf/_gi17.pdf).

Türkiye’de de hukuki açıdan ayrımcılığa ilişkin bazı sınırlamalar vardır. Kişilerin kişisel ve özel durumlarına bakılmaksızın, kanunların herkese eşit olarak uygulanmasına 1982 Anayasası’nda “Mutlak Eşitlik” denir. Anayasanın 10 md.’sinin ilk fıkrasında yer alan “Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir.” hükmü, bu konularda mutlak eşitliği emretmektedir. Hangi düşüncelerle olursa olsun, yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı kimseye karşı ayırım yapılamaz. Anayasa’daki mutlak eşitlik kavramı ayrımcılığın her türüsünü reddetmektedir (Gözler, 2001:212). Yürürlükteki hukuk düzeninin kesin olarak yasakladığı ve açıkça saydığı belirli ayırım nedenlerinin başlıcaları; dil, ırk veya etnik köken, yaş, cinsiyet, siyasi düşünce, din ve mezhep, felsefi inanç ve düşüncelerdir. Bu kapsamda işveren kesinlikle işçilerin işe alınmasında, iş ilişkisinde ve devamı sürecinde ya da sözleşmenin feshi sırasında ayırım yapamaz (Erdal, 2007:34).

Ayrımcılığa karşı olan yasalar Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nda olduğu gibi Türk İş Hukuku’nda (4857 sayılı İş kanunu) da vardır. Ancak burada “Mutlak Eşitlik” kavramı tam olarak aynı değildir. Tuncay’a (1982:121) göre, İş Hukukunda eşit davranma ilkesi mutlak eşitlik olmadığına göre, bundan işverenin işçiler arasında haklı ve akla uygun olduğu ölçüde ayırım yapabileceği anlaşılabilmektedir. Çünkü eşit davranma ilkesi eşit olana eşit davranmayı öngörürken aynı zamanda farklı olana da farklı davranılması gerektiğini öngörür. Ancak eşitler arasında farklı davranma objektif ve işin özüne uygun ise kabul edilebilir. Küçük ve önemsiz farklılıklar eşitliği bozucu olarak kabul edilmezler. Şematik sadece biçimden, fiziksel özelliklerden kaynaklanan farklılıklara dayanılarak yapılan ayrımlar keyfi sayılırlar. Farklı davranmanın ölçüsü, haklı, objektif olma, gerçeğe, işin özüne veya amaca uygunluktur. Kısacası akla uygun olan ayrımlar kabul edilebilir ancak bu da her somut olayın kendi özelliği içinde ele alınacak bir değerlendirme ile gerçekleştirilebilir. Çoğu uzman ve işgören seçim görevlisinin ortak görüşü olarak da, her zaman matematiksel bir ayrımcılık olmalıdır ama bu, hangi aday iş için daha yeterli hangisi yetersiz şeklinde bir ayırım olmalıdır (Aramburu ve Higuera, 2001). İşçinin işe alınması, sendika üyeliği, cinsiyet, ırk, renk, farklı bir siyasi görüşün benimsenmiş olması gibi (mutlak ayırım yasaklarına dahil) bir nedenle engellenirse bu durum, kuşkusuz eşit davranma ilkesine aykırılık sayılır (Erdal, 2007:47). Yani işgücü piyasasında işgören konumundaki kişilerin siyasi

düşüncelerinden ve tercihlerinden dolayı ayrımcılığa uğramaları açık bir şekilde eşit davranma ilkesine aykırıdır.

Dolayısıyla örgütlerin, ayrımcılık suçlamasına maruz kalmamak için öncelikle iş ilanlarında adaylarda aradıkları özellikleri, işin olmazsa olmazlarından seçmeleri gerektiği söylenebilir. Örneğin, iş başvuru formu aşamasında da, adayın yapacağı işe uygun olup olmadığını tespit etmek için, adaydan istenecek bilgiler, işin gereklilikleri ile ilgili olmalıdır. Böylece örgütler, ayrımcılık suçlamalarına maruz kalmayacak yasal dayanakları elde etmiş olabilirler (Yeşiltaş ve Temizkan, 2009).

Ayrımcılık, bireylerin doğuştan getirdikleri ya da sonradan kazandıkları özelliklerinin birisine veya birkaçına karşı yapılabilir. İşte günümüz demokratik toplumundaki insanın bir özelliği de siyasi fikir ve tercihlere sahip olmasıdır. Zaten bir demokrasinin en olmazsa olmaz koşullarından biri “siyasi toplumun” varlığıdır (Özbudun, 2007:3). Bir siyasal partinin faaliyetine giren ve eylemlerine katılan birey, toplumsal, siyasal ve ekonomik olguları değerlendirmeye yarayan ölçütler kazanırken, çeşitli siyasal sorunlara kendi partisinin ideolojik perspektifinden bakmaya başlar. Bu süreçte genellikle bireyin siyasal toplumsallaşması adı verilir. Siyasallaşan kitleler sistemin bir parçası haline gelirler. Kadrolaşırlar, bütünleşirler, bilinçlenirler ve inançları değişir (Kapani, 2000; Altıntaş, 2003:4). Bu durumun olumlu etkileri olsa da, farklı siyasal düşüncelere sahip bireyler ve gruplar arasında çatışmalara neden de olabilmektedir. Özbudun’a (2007) göre, Türkiye, 1960, 1971 ve 1980 askeri müdahaleleri öncesinde hem toplum içerisinde hem de devlet mekanizması içerisinde bu tip siyasi çatışmaları yaşamıştır. Ayrıca aynı yazara göre bugün de Türkiye’nin siyasi açıdan en büyük sorunları “siyasi kutuplaşma” ve “siyasi parçalanmışlık” tır. Bu durum siyasi partiler düzleminde gerçekleşen bir durumdur. Ancak, doğal olarak bu durum toplumun tümüne etki edebilen bir gerçekliktir.

Türkiye “demokrasi” ile “çok partili dönemde” tanışınca, hemen paylaşma sorunları da gündeme geldi ve halk, iktidarını kendi yandaşlarına daha fazla pay vermek için kullanan Demokrat Parti ile muhalefetteki CHP’nin “adil paylaşma” yani “özgürlük” istekleri arasında bölündü ve hatta “parçalandı” (Altıntaş, 2003). 1970’li yıllarla birlikte sol-sağ çatışması gündeme geldi (Landau, 1979: 68-70). Ordunun içine de sığradığı anlaşılan bu kutuplaşma da 12 Mart 1971 müdahalesini getirdi. Bu esnada tolumdaki siyasi gerginlik daha da arttı (Shaw ve Kural, 1983: 55-56; Örs, 1990: 181)

Daha sonra, sağ-sol kavgasına ek olarak mezhep çatışmaları gündeme getirildi. 1980 öncesi Kahramanmaraş ve Çorum olaylarında mezhep ayrımları körüklendi ve yaratılan “Alevi-Sünni” kutuplaşması ile insanlar bu kez inanç çizgisinde birbirine saldırdı. Bu “ikili kutuplaşma” da 12 Eylül 1980 müdahalesini getirdi. 1980’den sonra hem milliyetçilik çizgisinde bir kutuplaşma “Türk-Kürt ayrımcılığı” olarak, hem de siyaset ve inanç çizgisindeki bir kutuplaşma, “şeriatçılar-laikler” olarak gündeme getirildi (Altıntaş, 2003:26).

Kongar (1999:201-203), siyasal yaşamımızın değişik dönemlerinde yaşanan şiddet olgusunun arkasında yatan genel ve özel nedenleri sıralarken, düşünsel dogmatizm, farklı ve karşıt fikirlere paranoyakça yaklaşım, demokrasinin gerek iktidarlarca gerekse muhalefetçe yozlaştırılmasını önemle belirtmektedir. Buna karşın Dahl’a göre (2000:35-40), demokratik yaşamın devam edebilmesi ve yeni siyasal mücadelelerin gerçekleşebilmesi noktasında muhalefete ve aykırılığa hoşgörülü olma, diğer siyasal aktörlere güvenme, diğer görüşlerle işbirliğine ve ödün verebilmeye hazır olma, yumuşaklık ve ılımlı olma gerçekten çok önemlidir.

Siyaset, hem bir “çatışma” hem de bir “uzlaşma” olarak ifade edilse de (Duverger, 1975; Kapani, 2000; Çam, 2002; Yayla, 2002) her iki durumda da, işletmelerde ayrımcılık ile ilgili yapılan bir kısım tanım ve açıklamalarda belirtilen (Cascio, 2003; ILO, 1958; Daft,1991; Holmes, 2005; Aronson ve Wilson, 1997; Yılmaz, 1994) “biz” ve “onlar” ayrımının gerçekleştiği en önemli ve en üst toplumsal kurumdur. Bu bilgiler ışığında, Türkiye’nin mevcut durumu incelendiğinde, toplumumuzda ve de işletmelerde siyasi anlamda ayrımcılık olabileceği kuşkusuz dikkate alınması gereken bir olgudur. Literatürde de, çok sınırlı olmasına rağmen, bir takım çalışmada (Tutum 1979; Canman, 2000; The Management Center, 2008; Mohsin, 2005) iş yaşamında görülebilecek bazı siyasi ayrımcılık unsurlarına vurgu yapılmıştır.

Yukarıdaki dayanak ve açıklamalardan hareketle, işletmelerde işgörenlere yönelik siyasi ayrımcılık yapılıp yapılmadığı, bu araştırmanın problem durumunu ifade etmektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

İşletmelerde işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapılıp yapılmadığını belirlemeyi amaçlayan bu araştırma 2 temel araştırma hipotezi üzerine inşa edilmiştir.

H₁: İşletmelerde işgören seçim sürecinde siyasi ayrımcılık yapılmaktadır.

H₂: İşletmelerde örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapılmaktadır.

Yukarıda verilen araştırma hipotezleri doğrultusunda, işletmelerde işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılığın olup olmadığı, işgören ve yönetici algılamaları çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, yukarıda belirtilen araştırma hipotezleri çerçevesinde, araştırmada şu sorulara cevap aranmıştır:

1. İşgören seçim süreci ve örgüt içi iş yaşamında dikkate alınan kriterlerin önem düzeyine yönelik işgören görüşleri nelerdir?
2. İşgörenlerin görüşleri, işgören seçim süreci ve örgüt içi iş yaşamında dikkate alınan kriterlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
3. İşgören seçim süreci ve örgüt içi iş yaşamında dikkate alınan kriterlerin önem düzeyine yönelik yönetici görüşleri nelerdir?
4. Yöneticilerin görüşleri, işgören seçim süreci ve örgüt içi iş yaşamında dikkate alınan kriterlere göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
5. İşletmelerde işgören seçim sürecinde siyasi ayrımcılık yapılıp yapılmadığına ilişkin işgören görüşleri nedir?
6. İşletmelerde işgören seçim sürecinde siyasi ayrımcılık yapılıp yapılmadığına ilişkin yönetici görüşleri nedir?
7. İşletmelerde işgören seçim sürecinde siyasi ayrımcılık yapılıp yapılmadığına ilişkin işgören ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?
8. Katılımcıların (yönetici ve işgörenlerin) işletmelerde işgören seçim sürecinde siyasi ayrımcılık yapılıp yapılmadığına ilişkin görüşleri, demografik ve işletmeye ilişkin özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, çalışma süresi vb.) göre farklılık göstermekte midir?

9. İşletmelerde örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapılıp yapılmadığına ilişkin işgören görüşleri nedir?

10. İşletmelerde örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapılıp yapılmadığına ilişkin yönetici görüşleri nedir?

11. İşletmelerde örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapılıp yapılmadığına ilişkin işgören ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

12. Katılımcıların (yönetici ve işgörenlerin) işletmelerde örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapılıp yapılmadığına ilişkin görüşleri, demografik ve işletmeye ilişkin özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, çalışma süresi vb.) göre farklılık göstermekte midir?

13. İşgörenler, işgören seçim sürecinde ve örgüt içi iş yaşamında, hangi ayrımcılık türlerine, hangi düzeyde maruz kaldıklarını düşünmektedirler? (Siyasi ayrımcılığın söz konusu ayrımcılık türleri içindeki yeri nedir?)

14. Yöneticiler, işgören seçim sürecinde ve örgüt içi iş yaşamında, hangi ayrımcılık türünün, hangi düzeyde uygulandığını düşünmektedirler? (Siyasi ayrımcılığın söz konusu ayrımcılık türleri içindeki yeri nedir?)

1.3. Araştırmanın Önemi

Ayrımcılık değişik alanlarda ve değişik şekillerde ortaya çıkabilen bir kavramdır. Her ne şekilde olursa olsun ayrımcılığın var olduğu gruplarda, örgütlerde ve toplumlarda huzursuzluklar ve neticesinde de çatışmalar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle toplumlar ayrımcılıkla mücadele etme yolları geliştirmek zorundadırlar (Chapman, Dales ve Mackie, 2008). Bunun için ilk önce yapılması gereken, ayrımcılığın ne olduğunun ortaya konmasıdır. Daha sonra ise ayrımcılığın toplum hayatının hangi alanlarında ve hangi şekillerde var olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Araştırmamızın önemi da buna yönelik olarak, işletmelerde işgören seçim sürecinde ve performans değerlendirme, terfi, ödüllendirme ve örgüt iklimine bağlı olarak oluşan çalışma ortamı gibi örgüt içi iş yaşamına ait süreçlerde siyasi ayrımcılığın var olup olmadığını incelemek suretiyle ayrımcılığın bu farklı türünün akademik bir analizini yapmış olmasıdır.

Otel işletmeleri de dahil olmak üzere tüm örgütlerde, performans değerlendirme ve onun sonucunda ortaya çıkan terfi, ödüllendirme gibi unsurlar ve yönetici-işgören arasındaki ilişkilerle oluşan çalışma ortamı gibi örgüt içi iş yaşamı süreçlerinin sağlıklı

işlemesi çok önemlidir. Performans değerlendirme, bir değerlendircinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi sürecidir (Palmer, 1993). Diğer bir anlatımla performans değerlendirme, belirli bir iş ve görev tanımı çerçevesinde çalışan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabasıdır (Fındıkçı, 2000:297). İşgören açısından, işgören yapmış olduğu başarılı çalışmanın karşılığını görmek isteyecektir. İyi niyetini ve çalışma gücünü ortaya koyarak çalışan bir işgören, huzursuzluk yaratan ve işe karşı ilgisiz olan işgörenle aynı kefeye konduğunu görürse, morali bozulur ve isteksizlik başlar; bu yüzden değerlendirmeler işgöreni işe yöneltme ve güdüleme aracı olarak kullanılır. Değerlendirme sonunda işgören eksikliklerini öğrenme ve bunları giderme imkanına sahip olacaktır ki bu da işletme verimliliğini artırır. Ekonomik ve psikolojik ödüllendirmelerle, işe özendirme ve işgörenin işletmeye olan güveninin artması sağlanır (Yatkin, 2008:8). Performansının yanlış değerlendirilmesi nedeniyle işten çıkarılan bir işçinin adil olmayan bir davranışa maruz kaldığı açılan dava sonucunda ortaya çıktığında sorumlular olarak insan kaynakları departmanları gösterilmektedir (Erdal, 2007:86). Bunun dışında, yöneticilerin astlarına olan yaklaşım tarzları (objektif davranma, ödül ve ceza uygulamalarında hakkaniyet vs) iş göreni daha iyi işine motive edebileceği gibi işinden soğumasına neden olup hizmet kalitesinin düşmesine, hatta işyerinden ayrılmasına, devamsızlık yapmasına da neden olabilmektedir. Dolayısıyla bu süreçlerin hepsinde ayrımcılık unsurunun ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bu bağlamda bu konuyla ilgili yapılan çalışmalar büyük önem taşımaktadır.

Barutçigil'inde (2004:227-232) ifade ettiği üzere, farklılıkları görmek, kabul etmek, bireysel farklılıklara sahip insanlara değer vermek ve onları takdir etmektir. Daha açık bir ifadeyle; etnik köken, cinsiyet, yaş, din, cinsel tercihler ve benzerlerinden kaynaklanan farklılıkların, insanların farklı fiziksel özelliklerinin, deneyimlerinin, iletişim tarzlarının, anlama ve öğrenme hızlarının kabul edilmesi, anlayış ve saygıyla karşılanmasıdır. Farklılık gözetmeyen, ayrımcılık yapmayan ve farklılıklara değer veren organizasyonlara, kendi özelliklerine ve farklılıklarına önem veren yetenekli insanların başvurma olasılığı daha yüksektir. İşe alma ve çalışma süreçlerinde ayrımcı uygulamalar sergileyen bir işletme, daha geniş bir yetenek ve beceri havuzuna erişimini kendi kendine engellemektedir. Ayrımcılıktan kaynaklanan incinme ve kin işletmedeki bireylerin ve takımların performansını etkileyecektir. Ayrımcı uygulamalar, ulusal ve

küresel ekonomide rekabet gücünü artırabilecek becerilerin ve altyapının gelişmesi konusunda fırsatların kaçırılması ile sonuçlanacaktır. Sonuç olarak, ayrımcılık işletmenin itibarına zarar vererek, potansiyel olarak karları ve hisse değerini etkileyecektir (TİSK, 2009). Buradan hareketle bu yetenekli ve nitelikli işgörenlerin örgüte kazandırılması ve örgüt içerisinde tutulması da işletmenin başarısını ve verimliliğini arttıracaktır.

İşletmelerde verimlilik çok büyük önem taşımaktadır. Bunun için girdilerin çok iyi ve özenle seçilmesi gereklidir ki verimlilik istenen optimum düzeye çıkabilsin. Turizm işletmeleri gibi hizmet işletmelerinde ise en önemli girdi insan gücüdür. Ayrıca turizm endüstrisi doğası gereği emek yoğun bir sektör olduğu için nitelikli işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Bu sebeplerden dolayı turizm sektöründe istihdam edecek işgücünün seçim anlayışı da işletmenin karlılığına ve verimliliğine doğrudan etki edecektir. İşletmelerdeki karar alıcıların rasyonel hesap ve seçim yaptıkları, örgütsel stratejinin gerektirdiği biçimde personel seçme yöntemini belirledikleri kabul edilmektedir (Sayılar, 2007:233) Eğer otel işletmeleri işgören seçiminde salt olarak, nitelikleri, eğitimi ve iş tanımında var olan iş gerekliliklerini dikkate alarak işgören seçimi yaparlarsa verimlilikleri ve sonuç olarak da karlılıkları artacaktır. Personel seçme işlevinin başarılı olması için adaylar tanınmalı, iş ile uyumları araştırılmalı, adaylar arası karşılaştırma yapılabilmelidir. Adayların özellikleri birbirine çok yakınsa objektif yöntemler kullanılarak karşılaştırma yapılmalıdır (İ. Erdoğan, 1990:145). Eğer ki bu hususlar ihmal edilir ve kişilerin siyasi görüşleri başta olmak üzere işle ilgili olmayan başka özelliklerine göre seçim yapılırsa, tüm işletmelerin ve özelde de turizm işletmelerinin hizmet kalitesi, verimliliği ve yine sonuç olarak da karlılığı düşecek ve hatta negatife inecektir. İşte bu durum da, araştırmamızın ekonomik anlamda sahip olduğu önemine işaret etmektedir.

Bazı araştırmacıların (Altıntaş, 2003; Özbudun, 2007; Kongar, 1999; Sağır Öztoprak ve Karkın, 2005) değindiği gibi Türkiye özellikle 1950’lerden itibaren günümüze kadar siyasi kutuplaşmaların yaşandığı bir ülkedir ve bu durum zaman zaman gruplaşmalar yaratmış ve bu da “bizler” ve “onlar “ gibi ayrışmalara neden olmuştur. Ayrımcılıkla ilgili yapılan diğer çalışmaların incelendiği problem durumu bölümünde de bahsedildiği üzere, bu ayrışmalar, ayrımcılığın temellerinin atılmasında etkisi büyük toplumsal olaylardır. Ancak literatürde çeşitli ayrımcılık türlerine ilişkin çalışmalar

mevcutken siyasi ayrımcılığa ilişkin özellikle işletmeler ölçeğinde pek çalışma yoktur. Otel işletmelerinde işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık durumunun incelenmesi içinde bu durum geçerlidir. Bu açıdan araştırmamız literatürdeki bu boşluğun doldurulması noktasındaki katkılardan biridir. Özetle, Türkiye’de işletmeler düzeyindeki işgörelere yönelik siyasi ayrımcılığın incelenmesi ve sonuçların ayrımcılığın önlenmesi için kullanımı hem siyaset bilim hem yönetim ve organizasyon bilimi hem de eğitim bilimleri açısından büyük önem taşımaktadır.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışma, konuya yönelik, sınırlı sayıda işgörenden ve yöneticiden bilgi toplanması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Bilgi toplanması öngörülen işgörelerin ve yöneticilerin çalıştığı otel işletmesi sayısı ve bu işletmelerde kaç işgören çalıştığının belirlenmesinin hangi yollarla yapıldığı, araştırmanın yöntem bölümünde açıklanmakla birlikte, bu çalışmayla ilgili olarak varsayımlar şu şekilde sıralanabilir:

- Kullanılacak ölçeğin amaca ilişkin tüm detayları kapsadığı varsayılmıştır.
- Araştırmada seçilen örneklem evreni temsil etmektedir.
- Araştırmacı tarafından sorulan sorularda herhangi bir yönlendirme olmamıştır.
- Araştırmanın veri toplama aracı olan anket, anketin uygulandığı tüm katılımcılar tarafından anlaşılabilir ifadelerden oluşmaktadır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın alan araştırması olması ve alan araştırmalarında, genelde verilerin toplanmasının zaman, maliyet vb. gibi bir takım güçlükler taşıdığı göz önüne alınarak, veri toplamada bazı sınırlılıklara göre hareket edilmiştir. Söz konusu bu sınırlılıklar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Araştırmada, zaman ve maliyet unsurları göz önüne alınarak, konuya yönelik, sınırlı sayıda işgörenden ve üst düzey yöneticiden ayrı ayrı bilgi toplanması yoluyla gerçekleştirilmiştir.

- Siyasi düşüncelerin ve siyasi partilerin ayrımcılıkla ilgili karşılaştırılmasının yapılması bu araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Araştırmada sadece işgören seçiminde ve örgüt içerisindeki çalışma yaşamında hangi düşünceden olursa olsun siyasi düşünce ve katılım temelli bir ayrımcılık yapıp yapılmadığı araştırılmıştır.
- Araştırmada evreni oluşturan birimlerin (dört ve beş yıldızlı otel işgörenlerinin, yöneticilerinin) sayıca fazla olmasından dolayı anket, deney, mülakat, gözlem gibi veri toplama yöntemleri içerisinde sadece anket yöntemi kullanılmıştır.
- Araştırma konusu olan siyasi ayrımcılık, bireyler tarafından açıkça ifade edilmeye çekinilen bir olgudur.

1.6. Tanımlar ve Semboller

İşletmelerde Ayrımcılık: Irk, renk, cinsiyet, din, siyasi düşünce, ulusal veya sosyal menşe bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma olarak ifade edilmiştir

İşgören Seçim Süreci: İşe başvuran adaylar arasından işin gerektirdiği niteliklere uygun olan kişinin belirlenmesi sürecidir.

Örgüt İçi İş Yaşamı: İşgörenlere yönelik performans değerlendirme ile onun sonuçları olan terfi, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi aşamaları ve işgörenlerin örgüt iklimine bağlı olarak çalışma ortamı ve yönetici ile ilişkilerinin tümünü kapsayan süreçtir.

İşletmelerde Siyasi Ayrımcılık: İşgören seçimi sürecinde, işgören adaylarının iş ile ilgili olmayan bir şekilde, siyasi düşünce ve tercihlerine göre işe seçilip seçilmemelerini; örgüt içi iş yaşamında ise işgörenlerin performans değerlendirme, terfi, ücretleme, ödüllendirme aşamalarında ve çalışma ortamında siyasi düşünce ve davranışlarına göre değerlendirilmesini ve haksız bir muameleye uğramasını ifade eden bir kavramdır.

Siyasi Katılım: Toplumu oluşturan bireylerin, bir siyasal davranış türü olarak alınan ya da alınacak her türlü siyasal, ekonomik ve toplumsal kararlar karşısında gösterdikleri tepkiler, eğilimler ve yaklaşımlardır.

f (Frekans): Seri içerisindeki bir değerin tekrarlanma sayısını ifade eder.

$\bar{X}$ (Aritmetik Ortalama): Serideki değerlerin toplamının seri birim sayısına bölünmesiyle elde edilir.

s.s. (Standart Sapma): Serideki değerlerin aritmetik ortalamadan farklarının kareli ortalamasıdır.

t: T testine ilişkin parametre.

F: Varyans analizine (Anova Testi) ilişkin parametre.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde işletmelerde ayrımcılık kavramı, işletmelerde ayrımcılığın gözlemlenebileceği yerlerin nereler olduğu, ayrımcılık türleri ve onlardan biri olan siyasi ayrımcılık ile ilgili bilgiler verilmiştir. Ayrıca, ayrımcılık ve konaklama endüstrisi arasındaki ilişkiye de değinilmiştir.

2.1. İşletmelerde Ayrımcılık Kavramı

Ayrımcılık bir devletin ya da toplumun bazı üyelerinin, ötekilere sağlanan belli hak ve/veya ayrıcalıklardan yoksun bırakılmasıdır (Ataöv, 1996:1). Çelenk'e (2010) göre ise ayrımcılık, en basit tanımıyla; herhangi bir kamu yararı ya da mantıklı bir gerekçe söz konusu olmaksızın, bir kişiye, benzer durum ve koşullardaki diğer kişilerden farklı ve eşit olmayan bir muamele yapılması anlamına gelir. Sonuç olarak ayrımcılık, toplumdaki bazı kişi ya da grupların diğerlerini önyargılar nedeniyle bazı hak ve menfaatlerden yoksun bırakmasıdır (Bahar 2007; Oran ve Şenuzun 2008).

Ayrımcılığın geçmişten beri hep, çoğunluk tarafından, azınlıkta kalan grubun sahip olduğu etnik yapı, milliyet, renk veya fiziksel engellilik gibi özelliklerine karşı yapıldığı görülmektedir (Palmer, 1995:10). Bireyler, insanları benzersiz varlıklar olarak düşünmektense cinsiyet, ırk yaş, din ve benzeri ortak özelliklerine göre sınıflama eğilimindedirler (Kaya, 2007). Bu şekilde sınıflandırma kişilerin bireysel özelliklerinin göz ardı edilmesine ve bağlı bulunduğu gruba atfedilen özellikler nedeniyle diğer gruplara nazaran eşit olmayan muamele görmesine neden olur. Bu durum da, ayrımcılığı ortaya çıkarır (Ağca ve Yalçın, 2009). Bazı birey ya da gruplar "kategorik olarak ayrımcılığın" konusu olurlar çünkü toplumsal olarak "ya ırk, din, cinsiyet ya da bir toplumun üyelerini birbirinden ayırmada kullanılan herhangi bir tanımlama yüzünden" belli bir sınıflama içine sokulurlar (Cashmore, 1988:79).

İşgücü pazarında ise ayrımcılık, üretkenliği eşit olan kişilere yalnızca belirli bir gruba ait olduklarından dolayı istihdam ve iş olanaklarının kalitesi bakımından eşit davranılmaması şeklinde ifade edilmektedir (OECD, 2008). Giddens (1991) ise, örgütsel anlamda ayrımcılığı, örgüt yapısı içinde bazı bireylere ve gruplara sunulan hakların ve olanakların diğer bireylere ve gruplara tanınmaması olarak açıklamaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 1958 yılında kabul ettiği sözleşmeye göre ise

de, iş yaşamında ayrımcılık kavramı; İrk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sosyal menşe bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliği yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma olarak ifade edilmiştir. İstihdam ve meslekte ayrımcılık, potansiyel bir adaya, kendisinin liyakati veya işin yapısal gereklilikleri ile ilgili olmayan özellikleri dolayısıyla farklı ya da daha az lütufkâr davranılması halinde ortaya çıkmaktadır. Bu özellikler ulusal kanunlarda ırk, renk, cinsiyet, din, siyasi görüş, ulusal ya da sosyal köken olarak belirtilmektedir (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu [TİSK], 2009).

İşverenlerin işgörenlere yönelik ayrımcılık yapmasına dünyanın her yerinde ve neredeyse her işkolunda rastlanmaktadır (Koyuncu ve Bakırtaş, 2006). Bu kapsamda işletmelerde ayrımcılığa konu olabilecek cinsiyet, milliyet, ırk, ideoloji (dini veya siyasi düşünce), yaş vs. gibi unsurlardan bahsedilmektedir (Goldsmith ve diğerleri, 2004; Aramburu ve Higuera, 2001; Baron ve Dorsey, 2006). Başka bir açıdan sınıflandırıldığında ise ayrımcılık doğrudan ve dolaylı olmak üzere kategorilere ayrılmıştır (Weller, 2007:429; Çelenk, 2010; EU, 2000/78/EC). Genel olarak, çoğu uzman, personel seçim sürecinde işverenlerin bazı kişi veya gruplara ırk, renk, din, cinsiyet, milliyet ve engellilikten dolayı farklı davranışlarını, doğrudan ayrımcılık (direct discrimination) olarak düşünmektedir (Saez, 1995). Kayaalp'e (1998:46) göre ise, doğrudan ayrımcılık, işverenin iş sözleşmesine koyduğu bir madde veya güttüğü bir uygulama yoluyla bir işi sadece belirli niteliklere sahip olanlara (kadın, erkek, sakat olmayan, belirli bir ırka mensup olanlar vb.) özgü hale getirmiş olması durumunda ortaya çıkar. En açık şekli, işverenin sözleşmeye bir işin ancak bir kadın veya erkek tarafından yapılabileceği hükmünü koymasında görülür (Akt.: Turpçu, 2004:8). Çelenk'e (2010) göre ise doğrudan ayrımcılık; aşıkâr bir biçimde, bir kişi, grup ya da toplum kesiminin inanç, dil, din ya da etnisite ve benzeri farklılıklar nedeniyle, eşit olmayan bir muamele görmesini ifade eder.

Diğer taraftan işverenler, teoride tarafsız seçim standartlarını (test ve mülakat vb.) kullandıkları zamanda, bu kez dolaylı bir ayırım var olabilmektedir. Bu tür davranışlarda ayrımcı nitelik örtülüdür. Davranışın temelinde subjektif, görelî bir değerlendirme yer alır. Bu nedenle de açık ve seçik olarak ortaya konulabilmesi güçtür. İşle ilgili olmayan bir şekilde belirli ırk veya cinsiyet mensubu kişiler bu seçim

metotlarında elenebilmektedirler (Aramburu ve Higuera, 2001:103). Bu ayrımcılık türüne literatürde, "dolaylı" ayrımcılık (indirect discrimination) denilmektedir. Teşhis edilmesi zor olduğu için tanımlanması da zor olan bu tür, daha çok iş sözleşmelerinde ve toplu iş sözleşmelerinde yer almaktadır (Altan, 1997:164-165). Dolaylı ayrımcılık, görünüşte tarafsız olan bir hükmün, uygulamanın ya da ölçütün korunan gruba ait kişileri diğer kişilerle karşılaştırıldığında dezavantajlı bir durumda bırakmasıdır (Prechal, 1993:81). Söz konusu hüküm, uygulama ve ölçütler, meşru bir amaçla objektif olarak haklı çıkarılmadıkları ve bu amaca ulaşmak için kullanılan araçlar gerekli ve orantılı olmadığı sürece dolaylı ayrımcılığa neden olacaktırlar (Arslan, 2006:44).

McCourt ve Eldridge de (2003:188) işletmelerde, “nepotizm” yani dilimizde “adam kayırma” olarak ifade edilen durumun, yöneticiler tarafından işgörenlere, aynı ailenin içinde olmak, aynı etnik veya coğrafi bölgenin mensubu olmak veya aynı siyasi partiyi desteklemek gibi daha kişisel nedenlerle gerçekleştirebileceğinden bahsetmişlerdir. Aynı çalışmada ayrımcılık da, tüm nitelikleri yani liyakatı yok sayarak yöneticilerin, belirli bir cinse (ki çoğunlukla erkek) veya etnik gruba imtiyaz tanınması şeklinde açıklanmıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın belirttiği üzere “adam kayırma” da bir ayrımcılık şekli olmaktadır.

Her türlü ayrımcılık Birleşmiş Milletler tarafından reddedilmiş ve buna ilişkin olarak da, kendisine üye devletlere bu konuya ilişkin bağlayıcı hükümler getirmiştir. BM Siyasi ve Medeni Haklar Uluslararası Sözleşmesi’nde (1976) ayrımcılığa ilişkin olarak “Bu sözleşmeye taraf her devlet, bu sözleşmede tanınan hakları ırk, renk, cinsiyet, dil, din, siyasal veya diğer bir fikir, ulusal veya sosyal köken, mülkiyet, doğum veya diğer bir statü gibi herhangi bir nedenle ayrımcılık yapılmaksızın, kendi toprakları üzerinde bulunan ve egemenlik yetkisine tabi olan bütün bireyler için güvence altına almayı ve bu haklara saygı göstermeyi taahhüt eder. “ demektedir. Dolayısıyla çalışma yaşamında siyasi düşünce başta olmak üzere din, dil, ırk, felsefi düşünce veya cinsiyet nedeniyle ayrımcılık yapılamaz. İşverenin işe almadan, hizmet içi eğitime, terfiden işten çıkarmaya kadar her aşamada iş yerinde çalışanlara eşit davranması gerekmektedir. Rekabetçi piyasanın bir gereği olarak bireylerin, mevkileri, pozisyonları, kazançları arasında fark olması doğaldır. Ancak bu farklılıkların kaynakları, eğitim seviyesi, performans, verimlilik gibi kriterler olduğu sürece doğaldır. Farklılıkların nedenleri bu

tip kriterler değil de kişilerin işle ilgisi olmayan özellikleri olduğunda eşitsizlik, ayrımcılık ortaya çıkmaktadır (Ağca ve Yalçın, 2009).

Bu çalışmada ayrımcılık, doğrudan ve dolaylı olmak üzere yapılaş şekline yönelik bir sınıflandırmaya göre değil; bireylerin sahip olduğu cinsiyet, etnik köken-ırk, ağırlık ve boy, yaş, engellilik, din ve siyasi düşünce gibi özelliklerine karşı yapılan sınıflandırmalara göre incelenmiştir. Bu açıdan ilk olarak işletmelerde ayrımcılığın gözlemlenebileceği durumların neler olduğu ortaya konmuş, sonra ise cinsiyete, etnik kökene, ağırlık ve boya, yaşa, engellilik durumuna, dine ve siyasi düşünceye dayalı ayrımcılık türlerinin açıklamasına ve bunlara ilişkin literatürde yapılan çalışmaların bulgularına yer verilmiştir.

2.2. İşletmelerde Ayrımcılığın Gözlemlenebileceği Durumlar

Bireyler, daha örgüte dahil olmadan önce işgören seçim sürecindeki aşamalarda ayrımcılığa uğrayabilmektedirler (Lahti ve diğerleri, 2007; Shaffer ve diğerleri, 2000; Mullins, 2006; Charles ve Grusky, 2005; Schumann, 2001; Hamermesh ve Biddle, 1994; Daft, 1991; Becker, 1971). Bireyler işe kabul edildikten sonra bir örgüt içerisinde çalışmaya başlayacaktır. Bu aşamadan sonra da ayrımcılık unsurlarının örgüt içi iş yaşamında araştırılması gerekecektir. Bu kapsamda işgörenler, performans değerlendirme ile onun sonuçları olan terfi, ücretlendirme gibi uygulamalarda veya örgüt iklimine bağlı olarak çalışma ortamı ve yönetici ile ilişkilerinde çeşitli ayrımcılık türlerine uğrayabileceklerdir (Mayatürk, 2006; Pogrebin ve diğerleri, 2000; Grossman, 2005; Woods ve Kavanaugh, 1994; Rauch, 1995; Warr, 1994; Lazaradis ve Wickens, 1999). Sonuç olarak, hiçbir objektif nedene dayanmayan çeşitli ayrımcılık türleriyle; işe girerken, çalışma koşullarında, ücretlerde, terfide, izinlerin kullanılmasında (Turpçu, 2004:5) ve performans değerlemesinde karşılaşmaktadır.

Ayrımcılık, işe ilişkin birçok faaliyette ortaya çıkabilir. Bunlar, istihdama erişim, belirli meslekler, terfi ve eğitim ile mesleki rehberlik alanlarını kapsamaktadır. Dahası istihdamın türleri ve koşulları çerçevesinde de ortaya çıkabilmektedir. Örneğin (TİSK, 2009; Seymen ve Bolat, 2005):

- İşe alma
- Ücretlendirme,
- Çalışma ve dinlenme süreleri, ücretli izinler,

- Performans değerlendirme ve işte ilerleme,
- Eğitim fırsatları,
- İşe ilişkin beklentiler.

Yukarıdaki ifadeler ışığında, araştırma konusu açısından bu durum ve süreçlerden kısaca bahsetmekte fayda vardır. Ancak burada söz konusu durumlar genel hatlarıyla anlatılmış, durumların içerisinde yer alan her kavrama ve yönteme ayrıntılı olarak değinilmemiştir. İşletmelerde ayrımcılığın gözlemlenebilme olasılığının olduğu alanların nereler olabileceği ortaya konmaya çalışılmıştır.

2.2.1. İşgören Seçim Süreci

2.2.1.1. İşgören Seçimi

Personel (işgören) seçimi; nitelikli adaylardan oluşan bir aday grubu oluşturulması ve bu adaylar içinden en uygun olanının açık olan işi yapmak üzere seçilmesi anlamına gelir (Geylan, 1992:100). İşletmelerde insan kaynağının verimli kullanımında önemli bir aşama olan insan kaynağı seçimi; işe başvuran adaylar arasından işin gerektirdiği niteliklere uygun olan kişinin belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır (Akoğlu, 1998:27). Kaynak ve diğerlerine (1998:113) göre ise işgören sağlama ve seçim süreci, sorunun teşhis ve tanımlanması (işgören ihtiyacının belirlenmesi), alternatiflerin belirlenmesi (aday araştırma ve bulma), uygun alternatiflerin seçilmesi (işgören seçimi), biçiminde açıklanabilmektedir. Perry ve Finkelstein'e (1999:24) göre, işe alma kararı bir "eşleştirme süreci"ne dayanır ve işgören seçiminde rol alanlar, adayın özellikleri ile işin gerekliliklerini karşılaştırarak birbirlerine en uygun olarak eşleşeni işe almalıdırlar.

İşletmelerde emeklilik, istifalar, iş akdinin sona erdirilmesi, ölümler, hastalık, kaza, doğum gibi nedenlerle uzun süreli alınan izinler, işlerle ilgili yapılan yeni düzenlemeler, şirket evlilikleri gibi sebeplerle yeni bir işgören bulma ya da seçilmesi zorunluluğu olacaktır (Ofloğlu, Büyükyılmaz ve Koltan, 2006:109). Dolayısıyla, işgören sağlama ve seçimine gerek olup olmadığı, eğer gerek varsa hangi özelliklerde kaç kişiye gereksinim olduğu da insan kaynakları planlaması ile belirlenmelidir (Kaynak ve diğerleri, 1998:115; Argon ve Eren, 2004:33). İşletmelerin ihtiyaç duydukları personelin nitelikleri ve sayısı belirlendikten sonra, personel seçimi işlemlerine geçilir. Personel seçim sürecinin her aşamasında ve sonuç olarak verilecek

seçim kararında temel ölçüt; işin özellikleri ile adayın niteliklerinin uyum içinde olmasdır. Personel seçiminin etkinliğinin belirlenmesinde kullanılan temel ölçüt; “açık pozisyonun gerekleri = adayın nitelikleri” şeklinde formüle edilebilir. Aday grubu içinden seçim yaparken izlenen yöntem ne olursa olsun, sonuçta bu eşitliği en iyi biçimde sağlayan adayın belirlenerek işe alınması gerekir (Megginson, 1981:171).

Hangi sektörde olursa olsun işletmelerde insan kaynaklarının seçim sürecinin temel aşamalarını “iş analizlerinin yapılması”, “insan kaynakları planlaması”, insan kaynakları tedariki ve insan kaynaklarının seçimi şeklinde sıralamak mümkündür. İnsan kaynağını bulma (tedarik etme); insan kaynakları planlaması sonucunda ortaya çıkan personel gereksinimini karşılamak üzere gerekli bilgi, yetenek, beceri ve motivasyona sahip adayları araştırma ve kuruluşa çekebilme faaliyetleridir (Coşkun, Wolff ve Grlr, 2001:335). İşletmelerin insan kaynakları konusunda doğru karar verebilmeleri ve kararlarında objektif olabilmeleri için hareket yönleri oldukça önemlidir. Doğru verilmemiş bir karar işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Bireyler farklı yapıya, düşünceye, davranışa, hırsa, meraka ve yeteneklere sahiptir. Buna karşılık işletmede yapılan işler arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Sorun, bu işlerde farklı yapıya sahip bireyler arasında bir uyumun sağlanmasıdır (Ofloğlu ve diğerleri, 2006:106-112). Dolayısıyla işletmeler bu farklılıkları avantaja dönüştürerek, uyumun ve işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde kullanmaldırlar. Çünkü Bingöl’nde (2003:162-163) işaret ettiği gibi personel seçimindeki başarı veya isabetli karar verme, diğer işlevlerin yerine getirilmesindeki başarıyı etkileyici bir role sahiptir. Bu konuda yapılacak hataların sonradan düzeltilmesi oldukça güçtür, bazı hataların soyutlanması mümkün olsa bile, bu büyük para ve zaman kaybına yol açabilmektedir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu amaçlara uygun işgücünün seçilmesi insan kaynakları yönetiminin en önemli sorumluluklarından biridir (Mathis ve Jackson, 2000).

Yeni açılan kadrolara ya da çeşitli sebeplerle boşalan kadrolara görevin gerektirdiği adayları bulmada, insan gücü planlaması ve yöneticilerin talebi önemli bir konumdadır. Açık pozisyonlar belirlenerek, iş analizi bilgileri ve yönetici görüşleri çerçevesinde, iş gereksinimleri ve personel bulma yöntemleri belirlenerek, nitelikli adaylar seçilir (Ofloğlu ve diğerleri, 2006:110). Bir elemanın işe alınması, işi öğrenmesi ve işletme için yararlı duruma gelmesi sürecinde işletmeye olan zaman ve para maliyetinin de göz ardı edilmemesi gerekir (zkaya, 1998:21). Bu nedenle Palmer

ve Winters'ın (1993:69) belirttiği gibi organizasyona uygun elemanların araştırılması ve seçilmesi, işletmenin çalışıp gelişmesi için çok önemli bir insan kaynakları etkinliğidir. Araştırma, eleman adaylarının bulunması ve organizasyona çekilmesini içerir. Seçme süreci ise, yetenekleri, becerileri ve ilgileri organizasyonun ihtiyaçlarına en iyi uyan adayların sistematik bir şekilde araştırılmasını içerir.

Barutçugil'e (2004:259) göre, seçme ve işe alma sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanması için sahip olması gereken özelliklerden bazıları şunlardır:

Tutarlılık: Sürecin standart hale getirilmesi, tüm adaylar için aynı işe alma, eleme, mülakat işlemlerinin yürütülmesi, adaylara eşit davranılması ve aynı kriterlerle değerlendirilmesidir.

İş Tanımları: Adaylara verilmek ve görüşmelerde temel alınmak üzere iş tanımlarının yapılmış olması gerekir.

İşle İlgililik: Gerek aranan özelliklerin ve istenen belgelerin, gerek görüşmelerdeki konuların yalnızca işle ilgili olmasıdır.

Adayların Algılamaları: İşe başvuran adayların organizasyon ve yöneticiler hakkında olumlu düşünceleri, süreci adil olarak algılamaları gerekir.

Yasalara Uygunluk: Süreç içinde yasal olmayan, dava açma hakkı doğuracak herhangi bir unsurun bulunmaması gerekir.

2.2.1.2. İşgücü Kaynakları

İşgören adayı temin kaynakları, aranan özelliklerde kişilerin nerde bulunabileceğini ve kimler olduğunu ifade eder (Kaynak ve diğerleri, 1998:128) İnsan kaynağının sağlanması için başvurulacak kaynaklar başlıca iki ana grupta ele alınıp incelenebilir: İşletme içi kaynaklar ve dış kaynaklar (Barutçugil, 2004:260; Ofluoğlu ve diğerleri, 2006:110). İşletmenin mevcut personel gereksinmesini kendi bünyesinden temin etmesi (terfi, nakil ve yetiştirme) "ihtiyacın iç kaynaklardan sağlanması" olarak tanımlanabilir (Öztürk, 1995; Sabuncuoğlu, 2000). İşletme içindeki adaylardan uygun niteliklere sahip olanlar, dışarıdan başvuran adaylarla birlikte veya onlardan ayrı olarak değerlendirilip, söz konusu mevkilere terfi veya nakil yoluyla atanırlar (Kaynak ve diğerleri, 1998:129). Bu işletmeler için akla gelen ilk insan gücü bulma kaynağıdır ve kolay ve ucuz bir yol olduğu içinde işletmeler tarafından genellikle tercih edilen yoldur (Ofluoğlu ve diğerleri, 2006:110). Ö. Yüksel'e (2000:104) göre, işletme işgörenine

bakış açısına göre kaynak seçimine karar verecektir. Eğer işletme insan kaynağını yetiştirilecek bir varlık olarak kabul ediyorsa iç kaynakları tercih edecektir. Ancak, belirli işler için uygun niteliklere sahip eleman işletme içerisinde bulunmayabilir ya da özel eğitim görmüş işgörenlere ihtiyaç olabilir. Bu durumda dış kaynaklara (resmi kurumlar, profesyonel şirketler, doğrudan başvurular, internet, ilanlar vs.) başvurulur (Flippo, 1980:133). Her iki kaynağın bir dizi üstünlük ve sakıncaları vardır. İşletme bunları dikkate alarak tercihini ortaya koymak durumundadır (Öztürk, 1995; Sabuncuoğlu, 2000).

Bir diğer çalışmaya göre de personel seçiminde adaylar hakkında bilgi toplamada iki temel kaynak vardır (Gatewood ve Field, 1994:153):

- Mevcut çalışanların akraba, arkadaş ya da tanıdıkları iç kaynakları,
- Üniversiteler ve ajanslar dış kaynakları oluşturur. Gazetelerde yayımlanan iş ilanları da eleman seçiminde kullanılan dış kaynaklardan biridir.

İşletme içi kaynağın kullanılması durumunda, insan kaynakları bölümleri, bünyelerinde işgücü beceri envanteri, yedek işgücü çizelgesi ve özetinin hazır bulundurulması gerekmektedir (Gürbüz, 2002:145-151):

İşgücü Beceri Envanteri: Bu envanter halihazırda işletme bünyesinde çalışan personelin eğitim, bilgi, beceri, yetenek ve deneyimini yansıtan bir çalışmadır. Bu çalışma işgören ve insan kaynakları bölümü tarafından doldurulacak beceri envanter formu aracılığıyla hazırlanır. Bu form hem mevcut performansı hem de gelecekteki potansiyeli konusunda bilgilendirmede önemli bir kaynak oluşturur.

Yedek İşgücü Çizelgesi ve Özeti: İşletmeler dinamik bir ortamda faaliyetlerini sürdürdükleri için boşalan pozisyonların hızla doldurulması işlerin aksamaması açısından önem taşımaktadır. Bu amaçla yedek işgücü çizelgesi boşalan pozisyonların işletme içerisinden hangi elemanlarla doldurulacağını görsel olarak ifade eden bir şemadır (Ofloğlu ve diğerleri, 2006:111).

Bir işletmenin insan kaynağı ihtiyacını karşılayabilmesi için başvurabileceği dış kaynaklar ise şu şekildedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:311-312):

Duyurular (İlanlar): Okunan günlük gazete ve dergilere ilan verilerek işgören aranması en çok kullanılan yöntemlerin başındadır (McCourt ve Eldridge, 2003:173).

İşletmeye Kişisel Başvuru: Özellikle ekonomik bunalımların ve işsizliğin egemen olduğu dönemlerde birçok kişinin doğrudan doğruya işletmelere işe girmek amacıyla başvurduğu görülür.

Dolaylı Başvuru: İşgören seçiminde oldukça yaygın bir biçimde kullanılan yöntemlerden bir diğeri de, işletme içinden ya da dışından bazı kişilerin tavsiyesine dayanarak işgören seçimine gitmektir.

İş ve İşçi Bulma Kurumları: Birçok ülkede devlet tarafından kurulan ve yönetilen iş ve işçi bulma kurumları bulunmaktadır. Bu kurumlar, çeşitli yetenek ve nitelikte işgören arayan işletmeler ile iş arayan kişiler arasında aracılık yapan kurumlar niteliğindedirler.

İnternet: İş arayanlar internette oluşturulan sanal iş bulma kurumlarına başvurabilirler.

Diğer Kaynaklar: Ayrıca mesleki ve teknik okullarla ilişki kurularak başarılı öğrencilerin mezuniyet sonrası işe alınması, mesleki örgütlerin aracılığı, sendikal kuruluşlar ya da geçici amaçlarla çalıştırılan öğrenci ve ev kadınları başvuru dışı kaynaklar arasında sayılabilir.

İşgören arama, bulma süreci adayların işe başvurmasıyla sona erer, başvurunun yapılmasıyla işgören seçim süreci başlar (Ö. Yüksel, 2000:108). Mucuk'a (2003:326) göre buradaki amaç, iş tanımları ve iş şartnameleri ile belirlenen gerekler ile işe başvuranların bilgi, beceri, eğitim düzeyi ve iş deneyimlerini karşılaştırarak en uygun personeli seçip işe almaktır. İnsan kaynağı tedariki, iş arayan bireyleri örgüte başvurmalarını sağlamayı öngörürken, seçim süreci, başvuran adaylar arasından en nitelikli olanları belirlemeyi ve işe almayı öngörmektedir (Ofloğlu ve diğerleri, 2006:112).

2.2.1.3. İşgören Seçme Aşama ve Yöntemleri

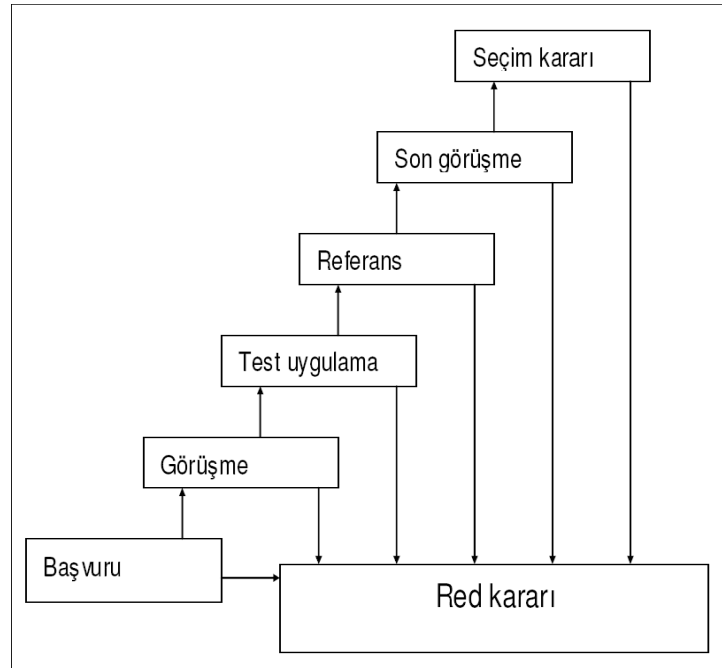
2.2.1.3.1. İşgören Seçme Aşaması

İşgören seçme süreci genel olarak şu aşamalardan oluşur (Can, Akgün ve Kavuncubaşı,1998:118):

1. Başvuruların kabul edilmesi: Bu ilk aşamada başvuran kişi ile yüz yüze gelmeden görüşme için kabul ya da ret kararı verilir. Bu aşamanın içerisine

yapılan bu başvuruların değerlendirmesi de eklenebilir. Ağaoğlu'na (1992:70) göre, başvuru sahiplerine zaman ayırıp, onlarla ciddi bir şekilde ilgilenmeli ve onların gelecekte bu işletmenin bir personeli olabileceği varsayımına dikkat edilmelidir

2. Görüşme: İş performansını değerlendirmede fazla başarılı olmasada hemen hemen her iş yerinde kullanılır.
3. Test uygulama: Batılı ülkelerde en sık kullanılan yöntem olan testlerde soruların iş alanı ile doğrudan ilgili olması önemlidir. Test geçerli, güvenilir ve ayırım gücü yüksek olmalıdır. Öncelikle tam olarak neyi ölçmek için kullanılacağı iyi belirlenmeli, testin sonuçları da kendi içerisinde tutarlılık göstermelidir.
4. Referansların incelenmesi: Aday tarafından söylenen kişi ya da kurumlarla görüşmeleri de kapsayabilen değerlendirmeler yapılmasıdır.
5. Son görüşme: Görüşme, znel olmasına karşın en çok kullanılan personel seçme yöntemidir. Karar vermeden önce adaylarla bir kez daha yüz yüze görüşmeyi kapsar.
6. İşe alma ya da red kararı: Personel seçme sürecinin son aşaması aday hakkında olumlu ya da olumsuz yönde bir karar verilmesidir.



Şekil 1. Personel Seçim Süreci

Kaynak: Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998.

2.2.1.3.2. İşgören Seçme Yöntemleri

Personel seçim sürecinde kullanılan yöntemler duruma ve sektöre göre değişiklikler gösterebilmektedir. Akoğlu'na (1998:27) göre turizm işletmelerinde de insan kaynağı seçimi amacıyla çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler aslında tüm işletmeler için geçerli yöntemler gibi gözükmemektedir. Bunlar; test(sınav), görüşme(mülakat), biyografik envanter, referans mektupları ve değerlendirme merkezi olarak sıralanmaktadır. Ayrıca işgücü seçiminde başvuru formları da dikkate alınan unsurlardan biridir (Bilgin, 2007:75).

Başvuru Formları: İşgören seçim sürecinin doğru işleminin ve doğru insanı istihdam etmenin ilk adımı, başvuru formlarının adaydan yeterli ve doğru bilgiyi elde edebilecek şekilde hazırlanması olduğu söylenebilir (Yeşiltaş ve Temizkan, 2009). İş için başvuran adaydan öncelikle standart başvuru formunu doldurması istenir. Başvuru formunda genellikle adayın adını, adresini, yaşını, (eğitim durumunu, mezun olduğu okulları ve mezuniyet derecelerini); daha önce çalıştığı iş yerlerini ve ulaşılabilir eski yöneticilerin telefon numaralarını; katıldığı kurs, seminerlerden aldığı sertifikaları belirtmesi istenir. Yapacağı işle ilgisi olmayan soruların başvuru formunda yer almaması gerekir. Özellikle adayın medeni durumunun, din ve mezhebinin, etnik kökeninin sorulması ayrımcılık yapıldığı anlamına gelir (Bilgin, 2007:75). Klasik başvuru formlarında görülen yaş, din, medeni durum, çocuk sayısı, eşin mesleği veya işi, sosyal faaliyetler ve özel ilgi alanları gibi bazı sorular doğrudan işle ilgili olmayan ancak kararı etkileyebilecek ilginç bilgiler sağlarlar. Ancak, bu bilgilerin adaya karşı yasaların öngördüğü eşit davranma ilkesine aykırı bir gerekçe olarak kullanılmaması gerekir (Barutçugil, 2004:263). Formlarda yer alan soruların işin tanımına uygun olması, cevaplanmasının kolay olması ve sıkıcı olmaması gerekir (Aldemir, Ataol ve Budak, 1995:95). Ayrıca bu sorular iş başarısı veya başarısızlığını ortaya koyar nitelikte olmalı, ahlaka aykırı sayılabilecek ırk, din, dil ve siyasi düşünceleri ortaya çıkaracak nitelikte de olmamalıdır (Bingöl, 1990:23).

Test (Sınav): İşletmelerde insan kaynağı bulma konusunda en çok başvurulacak araçlardan biri yazılı veya uygulamalı olarak yapılan sınavlardır. İşgören seçiminde test uygulama çeşitli amaçlara yönelik olabilir. Bireyin işte başarılı olup olmayacağını analiz etmek için bilgi ve başarı testleri, potansiyelini ölçmek için yetenek testleri,

kişilik, ilgi ve davranışını ölçmek için motivasyon testleri gibi psikoteknik testlerde uygulanmaktadır (Akoğlan, 1998; Ö. Yüksel, 2000).

Görüşme (Mülakat): Latif ve Uçkun'a (2004:16) göre, mülakat iki tarafın, yani mülakatçı ve adayın karşılıklı olarak birbirlerini tanımaları için bir araya gelmeleri anlamını taşır. Seçim görüşmeleri adaylarla yüz yüze yapılan konuşmalardır. Görüşmelerin yapılmasındaki amaç, adayın işe kabul edilebilirlik düzeyini belirlemektir (Akoğlan, 1998). Mülakatta adayın söyledikleri kadar, giyim kuşamı, ses tonu, oturuşu, gözlerini kaçırıp kaçırması da etkileyici olmaktadır. Başlıca mülakat türleri; serbest, yapılandırılmış ve durumsal mülakattır (Bilgin, 2007:79). Altun ve Kovancı'ya (2004) göre işletme yönetiminde bir analiz ve değerlendirme tekniği olan mülakattan söz edebilmek için öncelikle yapılan görüşmenin bir amaca yönelik olması gerekmektedir. Dolayısıyla mülakat tekniği işgören seçim süreci aşamasında kullanılmasının yanı sıra, terfi uygulamalarında, performans değerlendirme çalışmasının içinde, sorun çözmede vs. kullanılabilir. Turizm sektöründe, insan kaynakları konusunda yapılan bir araştırmada ise (Akoğlan ve Kozak, 1997) sektörde çalışanların yaklaşık %54,6'sı görüşme yöntemi ile, %29,8'i sözlü ve yazılı referanslarla, %4,9'u diğer işletmelerden transfer edilerek ve %10,7'sinin ise, herhangi bir sınava alınmadan sadece ön eleme ve başvuru formunun doldurulması ile işe alındıkları yolunda bulgulara ulaşılmıştır (Akoğlan, 1998). Dolayısıyla, görüşme yöntemi en çok tercih edilen yöntem gibi gözükmektedir.

Personel seçim sürecinin seçme görüşmeleri aşamasında yapılan bazı hatalar görüşmenin başarısını olumsuz yönde etkiler. Bu hatalar görüşmeciden kaynaklanır. Görüşmecilerin uygulamada da görülen bu hataların bilincinde olması ve ona göre davranması gerekir (Atalay, 2007:93). Görüşmecilerden kaynaklanan bu hatalardan bazıları şöyle sıralanabilir (Geylan, 1992:82):

Hale Etkisi: Hale etkisi, görüşmecinin, adayın çekim alanına girmesidir (Tolan, 2006:214). Adayın görüşme başlamadan önce veya görüşmenin başlangıcında davranış veya tutumlarıyla görüşmeciyi olumlu ya da olumsuz yönde etkilemesi görüşmenin seyrini değiştirebilir.

Peşin Hükümlülük: Belirli bir grup, azınlık veya kişilere karşı peşin hükümlü olan görüşmeciler görüşmenin başarısını direk olarak etkileyecektir. İşe alacağı

kişilerde önyargılı ayırım yapan şirketler her zaman kaybederler. Örneğin, bir kişiyi kırk beş yaşını aşmış diye geri çevirmenin, olgun, deneyimli ve yeteneklerinin zirvesinde bir insanı kaybetmek demek olabileceği unutulmamalıdır (Atalay, 2007:94).

Gereksiz Sorular Yönelme: Görüşmeci adayın potansiyel performansını ortaya çıkaracak sorular sormalıdır. Bu amaca hizmet etmeyen, basmakalıp sorular görüşmenin etkinliğini azaltacaktır.

Değerleme Merkezi: Değerleme merkezi yöntemi insan kaynağının seçiminde test ve görüşme yöntemlerine göre daha yeni bir sistemdir. Bu sistem belirli bir işe seçilecek bireyin yeteneklerinin değerlendirilmesinde birçok farklı, fakat birbirini tamamlayan tekniğin bir arada kullanılmasını içerir. Böylece adayların mevcut ve geliştirilmesi gereken yetenekleri konusunun belirlenmesine yardımcı olur (Akoğlu, 1998). Yöntem şu şekilde uygulanmaktadır; adaya ihtiyaç duyulan materyal ve bilgi içeren, çözülmesi gereken bir sorunlar paketi verilir ve adayın bir yönetici olarak belli bir süre sorunları ele alması beklenir. Bu yöntemde ayrıca, lidersiz grup tartışmaları, sözlü sunuş alıştırmaları, rol alma ve oynama, bireyin motivasyonun ve başarısını ölçmeye yarayan psikolojik testlere de yer verilebilir. Bu yöntemle bireyin sadece bilgi ve yeteneğini değil, belli olaylar karşısındaki tutum ve davranışlarının da belirlenmesi sağlanır (Ö. Yüksel, 2000; Barutçugil, 2004:272). Bu yöntem, maliyetli olmaları nedeniyle sadece büyük işletmeler tarafından ve özellikle yönetici seçiminde kullanılabilir (Bilgin, 2007:78) ve ayrıca bu yöntem uzmanlık gerektiren zor ama sağlıklı bir yöntemdir (Demirkol, 1999:74). Değerlendirme merkezlerinde karşılaşılabilecek alıştırmalar; grup tartışmaları, rol oynama, evrak sepeti tekniği, vaka inceleme ve sunumdur (Latif ve Uçkun, 2004:101-102).

Referanslar: Adayın geçmişteki davranışlarının, kişiliğinin bir göstergesi olarak, gelecekteki davranışları hakkında ön fikir vereceği düşünülerek başvuru teknikleridir. Bu yolla aday hakkında fikri olabilecek öğretmenlerinden, eski işveren ve yöneticilerinden bilgi istenir (Bilgin, 2007:80; McCourt ve Eldridge, 2003:175). Referanslar standart bir form şeklinde hazırlanacağı gibi, serbest bir planla hazırlanmış referans mektubu şeklinde de düzenlenebilir (Akoğlu, 1998). Referanslar amaçları açısından iki gruba ayrılır. Birincisi, özel referanslardır. İşletmeler, adaylardan kendileri hakkında bilgi verebilecek kişileri bildirmelerini isterler ve adayın verdiği bilgilerin doğruluğunu sınamak için bu kişilere başvururlar. Telefonla görüşerek veya mektup

göndererek ya da bilgi verebilecek kişileri ziyaret ederek adaylar hakkında bilgi toplarlar. Ancak bu kişilerden alınacak bilgilere güvenmek doğru olmayabilir (İ. Erdoğan, 1990:84). İkinci grup referanslar, adayın çalışma hayatını yorumlayan referanslardır. Bunlara, “istihdam referansları” adı verilir. İstihdam referansları, adayın bir önceki işinde sorumlu olduğu yönetici tarafından verilir (Akoğlu, 1998:28).

Biografik Envanter: İnsanların değerleri, tercihleri, tutumları, başarı ve başarısızlıkları oldukça süreklilik gösterir. Özgeçmişleri ise bunlara ilişkin ipuçları verir (Bilgin, 2007:75). Kişinin biografik envanterinin seçim aşamasında kullanılmasını ifade eden bu yöntem, kişinin geçmişteki iş başarısına dayanılarak, gelecekteki başarısının tahmin edilmesi amacıyla kullanılır. Bu form, genellikle başvuru formlarından toplanan bilgilerle hazırlanmaktadır. Ancak, biografik envanter bu şekilde hazırlandığında, çok sınırlı miktarda bilgi toplanmaktadır. Daha detaylı bilgi istendiğinde uygulanan yöntem, kişiye “hayat hikayesi”nin yazdırılmasıdır (Worsfold, 1989).

2.2.1.4. İşe Alma Kararı

İşgören seçimi kararı, önceki aşamalarda çeşitli yöntemlerle değerlendirilen adaylar arasından hangilerinin işe alınacağını belirlenmesidir. Bu kararda, “işe uygun adaylar” tercih edilmelidir. Seçim kararının etkinliği, işgören ihtiyacının belirlenmesi, aday temini ve diğer seçimler faaliyetlerinin başarısına bağlıdır (Atalay, 2007:59). İşgören seçimi süreci işe alma kararı ile sona erer. Kararın işe alınacak adayların yanı sıra alınmayanlara da nedenleri ile açıklanması gerekir (Bilgin, 2007:81).

İşgören seçimi yapılırken yukarıdaki aşamaların takip edilmesi ve işin gerekliliklerinin dikkate alınarak seçim yapılması gerekmektedir. İşin gerekliliklerinin dışında personelde işle alakalı olmayan herhangi bir özelliğin aranması ayrımcılığa işaret etmektedir. Maier ve Verser (1987:242), insanların pozitif veya negatif ilk izlenimlerinin olduğundan ve yöneticilerin yeni bir elemana ihtiyaç duyulduğunda kendisine benzeyen birisini işe almayı düşünebileceklerinden bahsetmiştir. Aynı çalışmada ortaya konan diğer bir önyargı alanı da adayların dış görünüşü ve cinsiyetine dayalı olanlardır. Camcı (2004:82) ise, işe eleman alımı ile ilgili eşitsizliğin ilk nedenine göre, kadınların genel görünüm ve fiziksel güç bakımından erkeklere oranla daha zayıf yapıda olduklarının düşünüldüğünden, fizik gücü gerektiren mesleklerin, kadınlar için çalışma alanı dışında kaldığını vurgulamıştır. Personel alımında iş analizi

ile belirlenen bireysel özelliklere sahip personelin seçimi yerine; yüksek nüfuzlu kişilerin referanslarıyla başvuruda bulunan adayların referanslarının nüfuz ölçüsüne göre sıralanarak işe alınması sonucu ise bir bakıma personel seçimi değil, yüksek referanslı kişilerin işe yerleştirilmesi olmaktadır (Aklar, 1989:23). Ayrıca, ayrımcılık işgören seçimi esnasında varlığının tespit edilmesi zor bir kavramdır. Örneğin, mülakat, kaydı tutulan bir aşama olmadığından ve kişinin diğer adayların görüşmeleri hakkında bilgi edinmesi zor olduğundan, işe alınmaması halinde ayrımcılığa maruz kalıp kalmadığını söylemesi de mümkün olmayacaktır (Şeşen, 2006:45). Sonuçta, çoğunlukla işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan adaylar işe alındığından, personel kalitesi ve buna bağlı olarak da iş verimi düşerek, örgütsel etkinlik sağlanamamaktadır. Kısaca; ‘‘işe uygun adam yerine, adama uygun iş bulma’’ şeklinde amacından saptırılmış bir personel seçimi ve işe alma yöntemi, öncelikli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Tosun, 1972:10). Yalçın’a (1991:71) göre de, başvuru formunda yer alacak soruların, iş başarısının ya da başarısızlığının geçerli göstergeleri olabilecek biçimde seçilmeleri gerekir. Sorular, ahlaka aykırı soruları teşvik edecek ve renk, ırk, dil ve siyasi düşünceleri açığa çıkaracak nitelikte olmamalıdır. Bunun sebebi işgören seçiminde objektifliği sağlamaktır. İşgöreni, onun etnik yapısına, cinsiyetine veya siyasi düşüncesine göre seçmek ayrımcılık kavramını ortaya çıkarmaktadır.

2.2.2. Örgüt İçi İş Yaşamı

2.2.2.1. Performans Değerleme Kavramı ve İlgili Süreçler

Performans, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonudur (Argon ve Eren, 2004:224). Performans yönetimi ise Barutçugil’e (2004:335) göre, dar anlamda çalışanların değerlendirilmesi, derecelendirilmesi, ücretlendirilmesi ve geliştirilmesi sürecinin alt yapısını oluşturan bir insan kaynakları fonksiyonudur. Buradan hareketle Canman’a (1993:3) göre de performans değerlendirme, kişinin işteki performansı, başarılılığı ya da başarısızlığı hakkında bir yargıya varma işlemidir. Yatkın’a (2008:8) göre ise çalışanın potansiyel yetenekleri doğrultusunda başarı düzeyini belirleyen performans değerlendirme, kişinin terfi etmesine, ücretinin arttırılmasına, görevinin değiştirilmesine, işten çıkarılmasına ve benzeri kararlara ulaşılmasını sağlayan bir süreçtir. Performans değerlendirme faaliyetleri çalışanların davranışlarını, iş ile ilgili özelliklerini değerlendirmek için planlanmıştır. Odak noktası, gelecekte çalışanların

performansını daha etkili olup olmayacağını ve nasıl verimli hale geleceğinin ortaya konulması olduğundan, yöneticilerin temel sorumluluklarından biri de, çalışanların performanslarını değerlendirmektir (Hellriegel, Jackson ve Slocum, 2002: 360).

Yöneticiler, yönetsel kararlar alınmasında, ücret artışlarında, terfilerde, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesinde, eğitim faaliyetlerinde, işgörenlerin performanslarının geliştirilmesinde performansın etkili bir biçimde değerlendirilmesine gereksinim duymaktadır. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi, işgörenlerin performansının profesyonel bir biçimde değerlendirilmesi ve etkili değerlendirme yöntemlerinin kullanılması ile mümkündür (Palmer ve Winters, 1993: 66). İşletme içinde performans değerlendirme yapılırken işgörenlerin nitelikleri, potansiyelleri ve işin gerektirdiği hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Kara, 2010:92). Dolayısıyla performans değerlemenin önemi, gerek eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, gerekse başarılı personelin ödüllendirilmesini sağlayan performansa dayalı ücret uygulamaları açısından artmaktadır (A. Ünal, 2002).

Performans değerlendirme sonuçlarından aşağıdaki insan kaynakları işlevlerinde, çalışanlara ilişkin çeşitli kararların alınmasında yararlanılır (Kaynak ve diğerleri, 1998:207):

2.2.2.1.1. Personel Planlama

Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli nitelik ve sayıdaki personelin belirlenmesi amacı ile yapılan planlama çalışmalarında, mevcut personelin performans düzeylerine ilişkin veriler de gereklidir. Performans değerlendirme sonuçları, terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesi yolu ile personel planlama işlevine de katkıda bulunan bir sistemdir (Flippo, 1980).

2.2.2.1.2. Terfi ve Nakil

Örgütlerde performans değerlendirme sisteminin kullanılmasının amaçlarından birisi de işgörenler arasından terfi edecek olanları belirlemektir (Riley, 1996). Kaynak ve diğerlerine (1998:130) ve Canman'a (2000:187) göre terfi, bir işgörenin statü, ücret, yetki ve sorumluluk bakımından daha üst düzeyde bir mevkiye yükseltilmesini ifade eder. Nakil ise işgörenlerin ücret, yetki, sorumluluk vb. bakımdan aynı düzeydeki işler arasında yatay olarak yer değiştirmesi anlamına gelir (Kaynak ve diğerleri, 1998:130).

2.2.2.1.3. Ücretleme ve Ödüllendirme

Performans değerlemesi sonuçlarından ücret artışları ve diğer maddi ödüllerin dağıtımına ilişkin kararlarda yararlanılmaktadır (Carnell, Kurmits ve Elbert, 1992). Eren ve diğerlerine göre (2000:103) ücret yönetiminde, eşit değerli işlere eşit ücret ödemesi yapılmalıdır. Aynı işi yapanların kıdemleri aynı ise, aynı parayı almalıdır. Aynı değerdeki işleri görenler aynı ücreti, ayrı işleri görenler değişik ücret alırlar. Bu anlayış, özellikle işgörenlerin cinsiyetlerine göre ücret uygulamalarındaki farklılıkları kaldırmayı amaçlar (Werther ve Davis, 1993:430-431).

Ücretleme, doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve adil dağıtımını sağlamak amacıyla personelin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir. İşletmenin yüksek verimle çalışması için, iyi elemanları kendisine çekmesinin, işe alıştırmasının, destekleyici bir ortam içinde motive etmesinin ve elde tutmasının çok büyük önemi vardır. Günümüzün değişken emek pazarında, dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri de, çalışanlara adil ücretler ödenmesi (Aktan, 1999:2) ve eşitlik ilkesinden uzaklaşmamasıdır. Çalışanlara yapılan ödemeler çoğu işletmede, en büyük düzenli nakit giderini temsil ettiği için, bu giderin her bileşeni (maaş, teşvik primleri, yan ve ön ödemeler) program hedefleriyle uyum içinde olmalıdır (Uzan, 1999:4).

2.2.2.1.4. Çalışanların Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

Astının performansının değerlendirilmesi sonucu üstü, astının gelecekte ihtiyaç duyacağı gelişmeleri belirlemekte ve bu sistem aracılığıyla, o kişinin hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini saptamaktadır (Tarlan ve Tütüncü, 2001:146). Ancak burada, yönetici ile işgörenin, işgörenin kariyeri konusunda karşılıklı fikir alışverişini gerçekleştirmek, işgörenin yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesi ya da geliştirilmesi gereken konuları tespit etmek için karşılıklı iletişimde bulunması gerekir (Stewart, 1980). Eğitimle beraber çalışanların niteliklerini geliştirici yöntemler uygulanarak, işletmeye katkıları artırılıp işletmeye artı değer kazandırılmaktadır. Aynı zamanda çalışanların iş tatmini ve kendilerine güvenleri fazlalaşmaktadır (A. Ünal, 2002).

2.2.2.1.5. İşten Ayırma Kararları

Başarılı ve başarısız işgörenin adil ve tarafsız bir şekilde ayırt edilmesinde, başarılıların ödüllendirilmesi kadar, başarısız olduğu belirlenmiş, çeşitli eğitim ve geliştirme yöntemleriyle performansı işletmece kabul edilebilir düzeye getirilememiş kişilerin işten ayırma kararlarının verilmesinde de, performans değerlendirmenin sonuçları dikkate alınır (Kaynak ve diğerleri, 1998:207).

2.2.2.1.6. Performans Değerlemede Yapılan Hatalar

Performans değerlendirme yöntemlerinin birçoğu, değerlendiricilerinin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına dayandırılarak geliştirilmiştir. Oysa uygulamada değerlendiricilerden kaynaklanan çeşitli hatalar nedeni ile sistemlerin güvenilirliği ve etkinliği etkilenmektedir. Bunun sonucunda ise ayrımcılık unsurları doğabilmektedir. Performans değerlendirme de değerlendiricilerin yaptıkları başlıca hatalara aşağıda kısaca değinilmiştir (Erdal, 2007:86; Kaynak ve diğerleri, 1998:221-22;):

Hale Etkisi (Halo Effect): Hale etkisi değerlendiricinin astının performansındaki, birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farklılıkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelmektedir (Helvacı, 2002:161; A. Ünal, 2002). Kişinin hale etkisinin altında kalmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlardan biri, kişinin ilk izlenime göre hatalı değerlendirme yapma eğilimidir (Uyargil, 1994:74). Örneğin, ilk anda olumsuz yönde etkilenen yönetici, daha sonraki değerlendirmelerinde de astının performansının bir takım olumlu yönlerini göremeyecek ve onu başarılı bir işgören olarak değerlendirmeyecektir. Aşkun'a (1976:138) göre nedenlerden bir diğeri de, kişinin performansının bir yön veya boyutunun iyi ya da kötü olması ve değerlendiricinin de bu özellikten etkilenerek tüm değerlendirmeyi bu doğrultuda yapmasıdır.

Belirli Derecelere veya Puanlara Yönelme: Bazı değerlendiriciler sürekli olarak kişilere gerçek performanslarının üstünde veya altında puan verme ya da değerlendirme yapma eğilimi gösterirler (A. Ünal, 2002; Tınaz, 1999:393). Olumsuz değerlendirmelere yönelik eğilimlerin bazılarının nedenleri genellikle şunlardır (Kaynak ve diğerleri, 1998:222):

- Hoşlanmadığı bir astını terfi ettirerek başka bir bölüme geçmesini sağlama isteği,
- Başarılı olarak değerlendirilen astın ileride kendi yerini alacağı endişesi,
- Kendini mükemmeliyetçi ve zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu.

Yakın geçmişteki Olaylardan Etkilenme: Performans değerlemenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. İşletmelerde çoğunlukla değerlendirme dönemi bir yılı kapsadığından, bu bir yıllık süre içinde yöneticinin zihninde taze olan bilgi ve olaylar, genellikle son birkaç ay süresince yaşananlardır. Dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken ya da unutan yönetici değerlendirmelerinde yakın geçmişteki olayları temel alacaktır. Bunu önlemenin bir yolu olarak yöneticilere, dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmaları önerilmektedir (Paksoy, 2006: 48).

Kontrast Hataları: Değerlendiriciler kısa bir süre içinde birçok kişiyi değerlendiriyorlarsa, peşi sıra yapılan bu değerlendirmelerde kişileri birbirleri ile karşılaştırarak değerlendirme yapmaları olasılığı doğacaktır (Bulut, 2004).

Kişisel Önyargılar: Bazı kişiler çeşitli konulardaki önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine de yansıtır. Özellikle, değerlendiren ile değerlendirilenin geçmişteki ilişkilerine, yaş, cinsiyet, din, ırk ve siyasi düşünce vs. ilişkin çeşitli önyargılar, bu tür kişisel önyargılara verilecek en belirgin örneklerdir. Ayrıntılı olarak hazırlanmış iş tanımlarından değerlendirmelerde yararlanmak ve herkesi kendi görev ve sorumlulukları çerçevesinde, farklı görev ünvanlarındaki kişilerle karşılaştırmadan değerlendirmek bu hatanın önlenmesine yardımcı olacaktır (Kaynak ve diğerleri, 1998). Kisilerin önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine yansıtma ve çalışanları yaş, cinsiyet, din ve ırka ilişkin önyargılarla ayırt etmeleri, değerlendirme sonuçlarını olumsuz yönde etkileyecektir (A. Ünal, 2002).

Performans değerlendirme süreci ve onunla ilişkili olan, ücretleme, terfi, nakil, ödüllendirme ve eğitim süreçleriyle ilgili yukarıda bahsedilen açıklamalardan anlaşılacağı üzere işgörenler, bu süreçler içerisinde oluşabilecek hatalardan veya yöneticilerin önyargıların dolaylı ayrımcılığa uğrayabilme olasılığıyla karşı karşıyadırlar.

2.2.2.2. Örgüt İklimi ve Çalışma Ortamı

2.2.2.2.1. Örgüt İklimi

Barutçugil'e (2004:216) göre, örgütsel iklim, çalışanların işletme içinde nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin algılarının sonucunda oluşan genel bir hava olarak tanımlanmaktadır. Karcıoğlu'na (2001:278) göre ise, örgüt iklimi, örgütte çalışan bireylerin kurum içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileri ile bu beklentilerinin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılamalarının neticesinde oluşan havayı temsil eder. Örgüt iklimi; örgüt içerisindeki genel havayı, ilişkileri, iletişimi yansıttığından özellikle işyeri çalışanlarına ilişkin tutumları ve işgörenlerin değerlerini işaret etmektedir. İklim, belirli bir dönemde örgütün özelliklerini tanımlamakta kullanılan özellikler olarak ifade edilebilir ancak bu özelliklerin örgütü diğerlerinden ayırdığı ve örgütte çalışan bireylerin davranışlarını da etkileyeceği açıktır (Günlü ve Dönmez, 2009:833). Tagiuri (1968), örgütün psikolojik çevresinin örgütün iklimini ifade ettiğini vurgulamaktadır. Bu görüşe paralel olarak Barutçugil'de (2006), işletme içinde çalışanların hissettikleri iklimin, onların motivasyonunu, moralini ve performanslarını önemli oranda etkilediğini belirtmektedir.

Moran ve Volkwein'e (1992:21) göre, iklim, örgüt üyelerinin örgütün temel yapısal özelliklerine maruz kalmaları neticesinde şekillenir. Bu yapısal özellikler, örgütün büyüklüğü, karar almanın merkezilik derecesi, hiyerarşideki kademelerin sayısı, kullanılan teknolojinin tabiatı ve bireysel davranışı kısıtlayan formel kural ve politikaların ölçüsüdür. İlgili yapısal özellikler ile yüz yüze gelen bireyler benzer türden algı ve anlayışlara sahip olurlar. Bu benzer anlayışlarda, onların örgütlerinin iklimini yansıtır ve temsil eder. İklimin örgütsel niteliklere, olaylara ve süreçlere ilişkin algı temeline dayalı bir tanım olduğunun belirtilmesiyle. psikolojik iklim; örgütsel çevrenin ve durumun idrake dayalı yorumlarını temsil eden algılar olarak tanımlanmıştır (James ve Jones, 1974). Bireyler bu algıları çevreyle ve birbirleri ile olan etkileşimleri sonucunda edinmektedirler. Bu şekilde bireyde oluşan iklime ilişkin algılar; örgütte davranış ve etkileme için bir temel oluşturarak, örgütsel çevre ile bireyin bu çevreye verdiği cevabı arasındaki ilişkiyi kurmaktadır. Algı, dürtülerin (örneğin, örgüt içinde iş çevresine ait niteliklerin) yorumlanması amacıyla bireyin aklında depoladığı simgeleyicileri kullanması olup, örgütsel niteliklere olaylara ve süreçlere ilişkin

anlamları ifade etmektedir (Kozlowski ve Farr, 1988). Dolayısıyla bu algılar neticesinde (Gayef, 2006:47), örgütte hakim olan duygusal hava, örgüt iklimini; örgüt iklimi de örgütteki davranışları etkileyici rol üstlenmektedir (Günlü ve Dönmez, 2009:835).

Örgüt ikliminin genel olarak özellikleri ise aşağıdaki gibidir (Batlis,1980:233):

- Örgüt iklimi, organizasyon üyelerinin ve özellikle üst yönetimin politika ve davranışlarından oluşur,
- Örgüt iş ortamı ile ilgili koşulların algılanmasına dayanır,
- İş ortamının yorumlanmasına temel oluşturur,
- Faaliyetleri yönlendiren baskı kaynağı olma özelliğini taşır.

Çalışma yerindeki örgütsel iklim bakımından da insan kaynaklarına yönelik sorunların çözülmesi gereklidir. Aksi takdirde, çalışanlar arasında gerek kişisel anlaşmazlıklar gerekse işe ilişkin anlaşmazlıklar açısından sorunlar yaşanabilir (Argon ve Eren, 2004:35).

Yukarıda yapılan açıklamalarda da görüleceği üzere, örgüt iklimi, işletmelerde psikolojik bir havayı yansıtmakta, hem işgören-işgören hem de işgören-yönetici arasındaki ilişkilere yön vermektedir. Dolayısıyla, örgüt içi iş yaşamı ve ilgili süreçler de ayrımcılığın gözlemlenebileceği yerlerdir. Örgüt üyelerinin birbirlerine karşı sahip olduğu negatif algılar, önyargılar ve sonucundaki olumsuz davranışlar, uygun örgüt ikliminin sağlanmaması sonucu, ayrımcılık unsurunun doğma ihtimalini kuvvetlendirebilecektir.

2.2.2.2.2. Çalışma Ortamı ve İletişim

Çalışma ortamını bireylerin bir çeşit içinde bulundukları duygu atmosferi olarak tanımlamak mümkündür. Bireylerin başarılarını, verimliliklerini, performanslarını ve bunun gibi birçok faktörü değerlendirirken bu atmosferi iyi gözlemlemek gerekir (Muchinsky, 2000). Bireylerin iş yaşamlarındaki davranışlarını incelemek üzere yapılan birçok çalışma, aslında bu duygu atmosferinin daha iyi tanımlanması üzerine yapılan araştırmalardır. Günümüzde endüstriyel ve örgütsel psikolojinin gelişimi ile çalışanları

duygusal, sosyal, psikolojik olarak etkileyen tüm faktörler ve iş yaşamları üzerine etkileri ortaya konulmaya çalışılmaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004).

Çalışanların iş tatminlerinin yüksek olmasını sağlaması bakımından, çalışma ortamının uygun ve istenilen nitelikte olması önemlidir. Uygun çalışma ortamı, çalışan bireyin ruh sağlığının gerektirdiği uygun fiziksel ve ruhsal koşullara sahip olan ortamdır. Fiziksel ortam önemli olmakla birlikte, çalışma ortamının daha önemli olan yanı sosyal ortamdır. Çünkü sosyal ortam, çalışanların kurdukları iş ilişkileri, etkileşim ve iletişimleri, bunlara ilişkin sosyal etkinlikler, örgütün gelenekselleşen etkinlikleri ile örgütün kültürü, normları ve değer yargıları tarafından oluşturulmaktadır (Argon ve Eren:2004,35). Çalışanın başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alması ve hayat görüşü kendisine uygun çalışanlarla birlikte olması, onun iş tatminini artıracaktır. Çalışanlar, yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler. Günlük yaşantısının yarısından fazlasını işyerinde çalışarak geçiren kişi, uyumlu iş arkadaşlarıyla birlikte sosyalleşme (George, 2008:136-140) içerisinde. Bu nedenle çalıştığı işletmede dostlar ve destekleyici iş arkadaşları bulan çalışanın iş tatmini artmaktadır (İ. Erdoğan, 1996: 242).

Çalışma ortamının sağlıklı bir şekilde kurulması için ise örgüt üyeleri arasında iyi bir iletişimin olması gerekir. İletişim sürecinin, örgütteki ast ve üst konumundaki işgörenler arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin iletilmesi işlevi bulunmaktadır (Şimşek, 2002:198). İletişim sayesinde örgütte çalışanlar kendilerinden neler beklediğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini ve üstlerinin ya da diğer çalışanların kendileri hakkında neler düşündüklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar. Örgütsel yaşamda bilginin iletilmesi ve alınmasının yönetsel açıdan önemli bir rolü bulunduğu gibi, işgörenlerin olumlu tutumlar edinmesinde de etkili iletişim sürecinin rolü bulunmaktadır (Orpen, 1997:519). İşgören, kendisine yönelik değerlendirmeleri çoğu kez üstü ile olan iletişiminden çıkarabilmektedir. Diğer bir deyişle, işgörenin üstü ile olan iletişimi, üstün işgörene ilişkin değerlendirmesinin bir öncülü olabilmektedir. Bununla birlikte, örgütsel ortamda işgörenin yapmış olduğu işten kaynaklanan gereksinimleri de bulunmaktadır. Bunların karşılanması, yine işgörenlerin üstleri ile olan ilişki ve ilişkideki temel araç olan iletişime bağlıdır (İ. Yüksel, 2005:292).

Yukarıda bahsedildiği üzere, örgüt üyelerinin (işgörenler ve yöneticiler) çalışma ortamı ve aralarındaki iletişim, üyelerin psikolojik durumlarının olumlu olması ve

aralarındaki önyargıların kaldırılması için bir gerekliliktir. Sağlıklı bir çalışma ortamının var olmaması ve iletişim eksikliği olumsuz bir sosyal ortamın oluşmasına neden olabilecek bu da daha önce bahsedildiği üzere, örgütte işgörenlerin kendi arasında veya yöneticilerle işgörenler arasında bir “biz” ve “onlar ayrımını (Altıntaş, 2003:26; Özbudun, 2007; Kongar, 1999; Sağır Öztoprak ve Karkın, 2005) oluşturabilecektir.

2.3. Ayrımcılık Türleri

Ayrımcılık çok farklı şekillerde ve değişik aşamalarda kendini gösteren bir olgudur. Irkçılık, taciz ve yaş ayrımcılığı gibi değişik alanlarda var olabilir (Sincoff, Slonaker and Wendt, 2006; Borooah, 1999). Jewson ve Mason (1986), ayrımcılığın, biyolojik determinizm (cinsiyet, ırk ve milliyet), particularizm (kişisel özellikler) ve patronage yani kayırma (sosyal açıdan uygun olan seçkin kişiler) olmak üzere değişik türleri olduğundan bahsetmişlerdir. Mathis ve Jackson’a (2000:176-199) göre de ayrımcılık çeşitleri; ırk, etnik köken ve uyuşma dayalı ayrımcılıklar, cinsiyete dayalı ayrımcılıklar, yaşa dayalı ayrımcılıklar, fiziksel ve zihinsel özüllere dayalı ayrımcılıklar, dini inanç, görünüş ve cinsel tercih konularındaki ayrımcılıklardır. Ayrıca siyasi düşünceye dayalı ayrımcılıktan da söz edilebilir. Bu çerçevede, aşağıdaki ayrımcılık türlerinden bahsedilmesinde fayda vardır.

2.3.1. Cinsiyet Ayrımcılığı

Ayrımcılık türlerinden biri de cinsiyete dayalı ayrımcılıktır. Cinsiyete dayalı ayrımcılığı, bir kişinin bir kadına/erkeğe, cinsiyetine dayalı olarak, bir erkeğe/kadına davrandığı veya davranacağından daha olumsuz ya da daha az pozitif davranması (doğrudan ayrımcılık) ve/veya biçimsel olarak eşitlikçi gözükken davranış veya uygulamaların sonradan kadın/erkek üzerinde ayrımcı etkiler yaratması (dolaylı ayrımcılık) olarak tanımlayabiliriz (Acar, Ayata ve Varoğlu, 1999:5). Türker’e (1997:75) göre ise cinsiyet ayrımı, işe almada, iş ortamında ve çalışma koşullarında kadın veya erkeğe fark gözetilerek davranılmasıdır. Kadınlara karşı yapılan ayrımcılık cinsiyet ayrımcılığına dâhil edileceği gibi cinsiyet ayrımcılığı ifadesi de önce kadını çağrıştırmaktadır. Eğitim-öğretim, mesleki eğitim, iş hayatı gibi pek çok alandaki imkânlardan en az yararlanan, erkeklere nazaran daha az nitelikli, düşük ücretli işlerde istihdam edilen grup kadınlardır (Turpçu, 2004:4).

Cinsiyete dayalı ayrımcılığın nerelerde ortaya çıktığı üzerine düşünüldüğünde ilk olarak, kadının ev içindeki çalışmasının değerlendirme dışı tutulduğu ya da eksik değerlendirildiği; ikincisi, kadının ücretli olarak ev dışında çalışsa bile ev işleri ile ilgili yükümlülüklerinin sürdüğü; üçüncüsü, işgücü piyasalarına erkek çalışandan çok sonra giren kadın çalışanların, bu alanda kendileri için tanımlanmış işleri yapmak durumunda bırakılmaları karşımıza çıkmaktadır. Böylece “kadın işi”, “erkek işi” ayrımı ortaya çıkmıştır (Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü [KSSGM], 2000a). Hukuk cinsler arasında şeklen bir ayrım yapmasa da, kadınların belirli mesleklere hapsedikleri ve meslek sahibi evli kadınların cinsiyet temelli bir toplumda özel olarak dezavantajlı durumda oldukları bir olgudur (Barry, 2003:210). Erkekler ve kadınlar arasında işgücüne katılma oranları arasında büyük farklar vardır. Bununla birlikte kadınların kazançları ve işteki konumları da kadınların aleyhine sonuçlar göstermektedir (Sayın, 2007:63). İnsani Kalkınma Raporuna göre kazançlarda hesaplanan cinsiyet farkı % 46’dır. Ayrıca yine aynı rapora göre idari ve yönetim kademelerinde bulunan kadınların oranı % 6 iken profesyonel ve teknik alanlarda kadın oranı ise % 30’dur (Human Development Report, 2005). İşlerin ve mesleklerin cinsiyet unsuruna göre belirlenmesi, önce meslek seçiminde, daha sonra işe almada ve hatta tüm çalışma ortamlarında kadını olumsuz etkilemektedir (KSSGM, 2000a). Ayrımcılık yapmama ilkesi çerçevesinde, Türkiye’deki yeni İş Kanunu ırksal veya etnik köken, cinsiyet, din, ideoloji gözetmeksizin insanlar arasında eşit muamele ilkesini hüküm altına almıştır. Bu hüküm Türkiye’de, iş gücü yaşamında ayrımcılıkla mücadelenin hukuki dayanağıdır. Yani ayrımcılık sadece işletmelerdeki örgütsel bir aksaklığı ifade etmemekte, durumun hukuki ve sosyal boyutlarını da düşündüğümüz zaman, ayrımcılık bir suç oluşturmaktadır.

Kışlalı’ya göre (2004:57), kadınlarla erkekler arasındaki düşünce ve davranış farklarının, genel olarak onların toplumdaki konumlarının farklılığından kaynaklandığı söylenebilir. İki cinsin toplumsal konumları arasındaki farklılık ise, çoğunlukla bir eşitsizliğin yansıması biçiminde ortaya çıkmakta ve böylece de sorun, kadın-erkek eşitsizliğinin temelindeki nedenlere gelip dayanmaktadır. Barry’ye (2003:210) göre ise marjinal verimliliğin cinsler arasında farklı olduğunu varsaymanın (münhasıran fiziki güce dayanan belirli meslekler dışında) hiçbir gerekçesi yoktur. Bu, normal olarak ailesi için mesleğinden vazgeçecek olan evli kadınların durumuna son derece uygundur.

Çünkü bunlar beşeri sermayelerinin değerindeki düşüş yüzünden, tekrar çalışmaya dönmeleri halinde erkeklerden daha az kazanacaklardır. Kurumsallaşmış normlar yüzünden, çocukların büyütüldüğü dönemlerde kadınlar evde kalırlarken erkeklerin çalışmaya devam etmeleri hemen hemen her zaman zorunludur ki bu da bir tür kadınların erkeklere gereksiz bağımlılıklarına yol açmaktadır. Aynı şekilde, cinsiyet normlarından dolayı, çocuk yetiştirme döneminden sonra çalışmaya yeniden başlayan kadınlardan ev içi işlerin yükünü de üstlenmeleri beklenmektedir. Col'da (1991:714) kadınların kariyerlerini sınırlayan çocuk doğurma ve büyütme sorumluluklarının, genellikle erkek yöneticiler, kocalar ve de kadınların kendileri bakımından kadınlara yönelik sınırlamalar getirdiğine inanıldığından bahsetmektedir. Bundan dolayı kadınların hamilelik ve çocuk doğurma durumlarından dolayı iş yaşamında ayrımcılığa uğramasını engellemek üzere ise bazı düzenlemeler yapılmıştır (EEOC, 1964; ILO, 1958).

ABD'de birçok eyalette cinsiyete dayalı ayrımcılık kanunla yasaklanmıştır. Cinsel tercihlerinden ötürü insanlara ayrımcı davranmak uygulamada karşılaşılan bir sorundur. Bu tür olayların adli makamlara yansısıyla davalar sonucunda alınan tazminatların istihdam davaları içinde en yüksek tutarı oluşturduğu görülmüş ve bu durum ABD'de cinsiyet ayrımı ve cinsel taciz konusunun bütün toplum tarafından farkına varılmasını sağlamıştır. Türkiye'de ise; genellikle kadınların geleneklerine sıkı sıkıya bağlı olmaları nedeniyle (başka birisinin öğrenmesi, aileye karşı utanç duyma gibi) bu tip olaylar gizli kalmaktadır (Türker, 1997:74).

Woods ve Kavanaugh'nin (1994) yaptığı araştırmada, işyerinde cinsel ayrımın büyük çoğunlukta olduğunu göstermiştir. Kadınların %40'ı cinsiyet ayrımının daha çok terfi konusunda, %38'i maaş konusunda yaşandığını ifade ederken; erkeklerin bu soruya verdikleri yanıtlar farklıdır.

Tablo 1. Cinsel Ayrımın Yaşandığı Durumlar

Durumlar	Kadın		Erkek	
	n	%	n	%
Terfi	40	16	135	40
Maaş	62	25	128	38
Seçim	67	27	73	22
Sorumluluk	52	21	1	0
Diğer	30	12	0	0

Kaynak: Woods ve Kavanaugh (1994).

ABD’ de yapılan başka bir araştırmada siyahî polis bayanların iş ile ilgili yeteneklerinin, iş performanslarının değerlendirilmesi ve sorumluluk alabilme konularıyla ilgili olarak cinsiyet ayrımcılığına uğradıkları bulgulanmıştır (Pogrebin ve diğerleri, 2000). Norveç’de yapılan bir araştırmada cinsiyet faktörünün, özellikle işletmelerdeki ücretlendirme uygulamalarında bir fark göstermediği sonucuna da varılmıştır (Petersen ve Togstad, 2006). Bu araştırmada, kadınların dezavantajlı olduğuna ilişkin bir bulguya rastlanmamıştır. Hatta özellikle bekâr bayanların bekâr erkeklere oranla daha avantajlı konumda oldukları saptanmıştır. Burada her ne kadar diğer bazı çalışmaların (ki bu çalışmalarda işletmelerde bayan işgörenler dezavantajlı durumdalar) tersine (Charles ve Grusky, 2005; Goldin ve Rouse, 2000; McCourt ve Eldridge, 2003) kadınların lehine bir sonuç çıksa da bu da bir ayrımcılık şekli sayılabilir. Ancak bu durum da ayrıca araştırılması gereken bir konudur. Ancak yine de Argon ve Eren’e (2004:73) göre, uygulamada cinsiyete dayalı ayrımcılık, personel sisteminde çoğunlukla kadınlara yönelik olarak gerçekleşmektedir.

Bir dergide yayımlanan bir röportajda, Pekin’de yabancı bir medya şirketinde çalışan 27 yaşındaki Valeria isimli bir genç kız ne zaman istediği gibi ve çekici bir işi internet yoluyla öğrense ve ona başvurmak istese bu işlere erkeklerin kabul edildiklerini söylemektedir. Yine aynı yayımda, işverenlerin, bayanların çocukları olduğu için veya ileride olabilecekleri için, onları yüksek maliyetli görmelerinden kaynaklı olarak işe alım sürecinde tercih etmediklerinden bahsedilmiştir (Mullins, 2006). Türkiye’de KSSGM (2000b) tarafından yapılan bir çalışmada da, sağlık sektöründe, tüm kadın yöneticilerin toplam %55’i, kadın çalışanların %56’sı, hemşirelerin %59’u, kadın doktorların %54’ü cinsiyete dayalı ayrımcılığın yapıldığını düşünmektedirler.

Cinsel ayırım ve taciz; sık sık homoseksüel ve lezbiyen işgörenlere karşı homoseksüel ve veya lezbiyen olmayanlar tarafından da yapılmaktadır (Woods ve Kavanaugh, 1994). Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir çalışmada (Yuracko, 2004) cinsiyet ayrımcılığına ilişkin mevcutlarından daha farklı bir bakış açısı getirilmiştir. İşverenler, bayanlara etek giymeyi serbest bırakıyorsa erkeklere de aynı şekilde bunu serbest bırakmaları gerekir görüşü bu araştırmada dile getirilen bir değerlendirmedir. Yazar bu araştırma ile birlikte, cinsiyet ayrımcılığına eşcinsellere uygulanan ayrımcılığı da katmıştır. Farklılıkların yönetimi konusunda ise, ayrımcılık yapıldığı düşünülen gruplar arasında “gay ve lezbiyenlerin” de bulunduğu belirtilmektedir (Luthans, 1998:60). Özkaya, Özbilgin ve Şengül (2008) yaptıkları çalışmada, bu kriterin Kuzey Amerika veya Avrupa literatüründe dikkate alınan bir kriter olduğunu ancak Türkiye’de, bu tür konuların açıkça konuşulmadığını ve bireylerin, cinsel tercihlerini ya sakladıklarını ya da toplu çalışma hayatına katılmadıklarını vurgulamışlardır. Aynı çalışmada, bir Türk firmasında, konuyla ilgili insan kaynaklarına yansıyan bir olay olduğundan bahsedilmiştir. Bu olayda; işe alınırken, bu karakteristik özelliği belli olmasına rağmen, adaya ayrımcılık yapılmamış ve çalışma talebinde bulunan kişi işe alınmıştır. Ancak çalışan “özel hayatı ile iş hayatını” birbirine karıştırması nedeniyle İK ve üst yönetimin ortak bir kararıyla işine son verilmiştir.

İşyerinde Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık Uygulanan Alanlar: Shaffer ve diğerlerinin (2000), ABD, Hong Kong ve Çin Halk Cumhuriyeti kapsamında yaptıkları araştırmada her üç bölgede de cinsiyet ayrımcılığının çalışma hayatında bayanların en önemli sorunlarından biri olduğu bulgulanmıştır. Aynı sorundan hareketle Türkiye’de de Başbakanlığa bağlı KSSGM kurumu (2000a) tarafından yapılan bir çalışmada da, çalışma hayatında ayrımcılığa ve özelde de cinsiyet ayrımcılığına uğranabilecek aşama ve yerlerden bazıları; işe alım süreci, ücret ve diğer olanaklar (parasal ve parasal olmayan), işte yükselme (terfi vs.), teşvik ve motivasyon, tayin ve pozisyon değiştirme (atama) olarak belirtilmiştir. Aynı çalışmada, işletmelerdeki aşağıdaki süreçlerde, cinsiyet ayrımcılığı ile karşı karşıya kalınabileceği vurgulanmaktadır:

İşe Alınma: Örneğin tıpkı turizm gibi bir hizmet sektörü olan bankacılık sektöründe özellikle müfettişlik gibi denetimsel bir pozisyonda cinsiyet ayrımcılığına

rastlanmaktadır. Seyahat ve konaklama zorlukları bu ayrımcılık adına öne sürülen gerekçelerden görünmektedir.

Ücret ve (Parasal ve Parasal Olmayan) Diğer Olanaklar: Sektörlerde aslında ücretlerin cinsiyetlere göre farklılaşması pek gözlemlenmese de, iş pozisyonlarındaki ayırım ve neticesinde daha nitelikli ve üst bir işe daha yüksek ücret uygulamalarından dolayı, cinsiyete dayalı olmakla birlikte bir ayırım dolaylı olarak gerçekleşebilmektedir.

İşte Yükselme (Terfi, Kariyer): Burton’a (1991:95) göre, “Örgütsel hiyerarşide kadınların işgal ettikleri pozisyonlar erkeklere göre daha düşüktür”. Yönetici pozisyonundaki kadınlar, bulundukları yere gelmek için, bir erkeğin gösterdiği çabadan çok daha fazlasını göstermek durumunda kaldıklarını belirtmektedirler (KSSGM, 2000a).

İşte Başarı ve Güdüleme (Teşvik ve Takdir Edilme): Güdüleme araçlarının bir bölümü parasal olanaklar olmakla birlikte, örgüt içi iletişim, güven, takdir, kararlara katılım, yükselme ve örgütte üstlenilen görevin yapılmaya değer iş olarak algılanması gibi etmenler özendirici ve güdüleyici rol oynarlar. İşte bu unsur noktasında da ayrımcılık faktörünün yaşanıp yaşanmadığının araştırılması gerekmektedir.

Tayin ve Atama (Yer ve Pozisyon Değiştirme): Kadınların tayin edildikleri yerlere gitmeme konusundaki genel tavırlarına çok vurgu yapılmakla birlikte; örgütlerde, özellikle doğum nedeniyle, yönetim tarafından kadınların çalışma yerlerinin değiştirilmesi de sıkça rastlanan bir olgudur (KSSGM, 2000a).

Genelde ayrımcılık ve özelde de cinsiyet ayrımcılığı ile mücadele edilmelidir. Chapman ve diğerlerinin (2008:7) belirttiği üzere, ayrımcılıkla mücadelede ayrımcılığa karşı oluşturulacak kanunların ve bu hakların kişilere duyurulmasının etkisi vardır ancak bunlar yeterli değildir. Erkek ve kadın kimliklerinin ve onların kültürel yapılarının uyarılarak çok türlü ayrımcılığa karşı olumlu bir eylem programı oluşturulmalıdır.

2.3.2. Etnik ve Irka Dayalı Ayrımcılık

Etnik kavramı, eski Yunancada halk anlamına gelen “ethnos” kelimesinden türeyen “ethnik” kelimesiyle ifade edilmekte, etnik grup da, kişilerin aynı halk olma

duygusunu paylaştıkları, birbirleriyle bağlılık ve özdeşlik kurdukları, ortak ve anlamlı bir tarihi geçmiş ve kökleri olan insanlar olarak tanımlanmaktadır (Anderson, 1974:234). Aralarında biyolojik olarak bir fark bulunmamasına rağmen, insanlar, etnik kökene dayalı olarak kendileriyle diğer insanlar arasında farklılık görmekte, etnik grup fikri ise biz ve onlar, grubun içindekiler ve dışındakiler ayrımını içermektedir (Yılmaz, 1994:20). Yazarın bu açıklamasında da görüldüğü üzere ayrımcılığın oluşmasında en temel unsurlardan birisi “biz” ve “onlar” ayrışmasının yaşanmasıdır. Günümüzde ortaya çıkan ve gerçek anlamda ayırt edici nitelikte bir bilinç gerektiren etnik bağlılık duygusu ve ayrımcılık, tarım toplumlarından ziyade, sanayi ve iletişim toplumlarının bir ürünü gibi gözükmemektedir. Ayrıca, hızlı ekonomik, kültürel ve politik değişime bir reaksiyon olarak da etnik bağlılığın gündeme gelmesi olasıdır (Yılmaz, 1994:20-21).

U.S. Equal Employment Opportunity Commission (2009) tarafından, iş yaşamında etnik ayrımcılık; işgören adaylarının sahip olduğu Meksikalı, Ukraynalı, Filipinli, Arap, Kızılderili, Türk gibi veya herhangi başka bir milli ve etnik bir kimlikten dolayı, istihdam fırsatlarından başka bir etnik veya milli kimliğe oranla eşit düzeyde yararlanamaması olarak ifade edilmiştir. Ayrımcılık kavramının içindeki cinsiyete dönük ayrımcılık dışındaki önemli başlıklardan birisi olan etnik ayrımcılıkla ilgili olarak yapılan bazı araştırmalar ise cinsiyet ayrımı ile etnik ayrımcılığın bazı durumlarda birbirleriyle birleştiklerini göstermektedir (Chan-Tiberghien, 2004; Diene, 2006). Japonya’da yapılan bir araştırma da, Japonya’da yaşayan Koreli topluluklarda bayanların aile içinde cinsiyet ayrımcılığına, dışarıda ise etnik ayrımcılığa uğradıkları ifade edilmektedir (Chapman ve diğerleri, 2008). Pogrebin ve diğerlerinin (2000) ABD’ de polis teşkilatında yaptıkları bir araştırmada da cinsiyet ve ırk ayrımcılığının belli noktalarda kesiştiği saptanmıştır. Yapılan bazı araştırmalarda düşük eğitim seviyesi ve düşük sosyo-ekonomik seviyenin etnik ayrımcılık şeklinin düzeyini arttırdığı ortaya konulmaktadır (Lahti ve diğerleri, 2007; Kalter ve Kogan, 2006). Ayrıca etnik ayrımcılığa uğrayan kişilerde fizyolojik ve duygusal bazı rahatsızlıkların da baş gösterdiğine rastlanmıştır (Lahti ve diğerleri, 2007: 225). Belçika ve İspanya’da yapılan bir araştırma, tüm Avrupa Birliği üyesi ülkelerdeki hemen hemen ortak noktayı, etnik azınlıkların işgücü piyasasında dezavantajlı olmaları bulgusuyla açıklamıştır. Aynı araştırmada işverenlerin uyguladıkları ayrımcılığın etnik eşitsizliğin nedeni olduğuna değinilmiştir. Bir diğer yandan da azınlık durumundaki etnik grupların, göçmen olarak gittikleri yerlerde kendilerini geçici olarak görmeleri sonucu, yaşadıkları topluma uyum

sağlamayarak kendi kendilerini dışlamaları durumuna işaret edilmiştir (Kalter ve Kogan, 2006; Verkuyten, 2002). Yani bu durumda ayrımcılığın sebebini, yine ayrımcılıktan olumsuz olarak etkilenen grup oluşturmaktadır.

Yunanistan’da yapılan bir diğer araştırma da Arnavut göçmenlerin aşağılanma, durağanlığa terk edilmişlik ve aşırı istismar altında kaldıklarını göstermiştir (Lazaradis ve Wickens, 1999). Aynı çalışmada Arnavut kelimesinin Yunancada köle gibi çalışan kişi anlamında kullanılmaya başlandığından ve bir Yunan’ın olumsuz iş koşullarında çalışmak istemeyişini “ben Arnavut değilim” diyerek dile getirmesinden bahsedilmektedir. Yani Arnavutlar, işverenler tarafından işe alınsalar bile kimsenin çalışmak istemediği işlerde ve kötü koşullarda istihdam edebilmektedirler. Bu durum iş gören seçimindeki etnik ayrımcılığı gösteren bir kanıt durumundadır. Hollanda’da yapılan bir çalışmada Türklerin kendilerine etnik ayrımcılık yapıldığını düşündüklerini ortaya koymuştur. Yüksek düzeyde etnik kimlik oluşturmuş Türk toplumu Hollanda’da yaşayan diğer etnik gruplara göre (Faslı, Surinamlı) daha fazla ayrımcılığa maruz kaldığını düşünmektedir. Etnik ve kültürel bağların yüksek olduğu gruplarda ayrımcılığa uğrama düzeyinde artış olabilmektedir (Verkuyten, 2002) . Bu çalışmada bahsedilen etnik ayrımcılık, iş ve sosyal hayatın tümüne yayılan etkilere sahip olabilmektedir. İşverenlerin iş gücü alım sürecindeki tavırları da o ülkedeki algılanan ayrımcılık düzeyiyle ilişkilidir. Hollanda’da yapılan başka bir çalışmada da, Türklerin pek fazla gezmemelelerinin ve dışarıdaki rekreasyon faaliyetlerine katılmamalarının nedeni, Hollandalılar tarafından hoş karşılanmamak olarak ifade edilmiştir (TeKloeze, 1998). Bir başka çalışmada da, etnik durum ile rekreasyonel faaliyetlere katılım arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Etnik tercihler, kalabalık, ulaşım yetersizliği, etnik çalışanlar, doğal alanlara seyahatte eşlik edecek arkadaş eksikliği, ekonomik durum ve algılanan ayrımcılık, doğal alanlarda rekreasyonel faaliyetlere katılıma etki eden etmenler olarak saptanmıştır (Tierney, Dahl ve Chavez, 2001).

Pogrebin ve diğerlerinin (2000) yaptığı çalışmada, siyahî bayanların işe alım ve terfi aşamalarında ırk ayrımcılığına uğradıkları ve aşağılayıcı bir yaklaşıma maruz kaldıklarından bahsedilmektedir. Sears, Van Lear, Carrillo ve Kosterman’da (2004) ABD’de siyahların uğradıkları ırk ayrımcılığına değinmişler ve buna neden olarak da beyazların sahip olduğu, zencilerin tembel ve geri oldukları gibi, önyargıları göstermişlerdir. Dolayısıyla beyazlar kendilerinden farklı olduklarını düşündükleri

siyahlarla bir “biz” ve “ onlar” kamplaşmasına düşmüşlerdir. Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan bir araştırmada da etnik olarak grup ayrımcılığının bireysel ayrımcılığa göre daha belirgin olduğunu ortaya koymuştur. Belirli bir toplumsal grubun kalıpları içerisinde hareket eden kişilere karşı ayrımcılık daha yüksek çıkmıştır. Buna karşın bu kalıpların dışına çıkarak yaşayan bireylerin kişisel ayrımcılığa uğrama oranları çok daha düşük olarak bulunmuştur (Ruggiero, 1999). Victorian Equal Opportunity & Human Rights Commission’ın etnik ayrımcılığa yönelik olarak hazırladığı tanımlama belgesinde (2007b) ise, bir işgören adayının neden işe alınmadığını anlamak için şirkete telefon ettiğinde “Sizin ülkenizin insanlarından daha önce işe almıştık. Sizler kısacası bizim iş terbiyemizi paylaşmıyorsunuz. O hatayı bir daha yapmayacağız” cevabını aldığından bahsedilmekte ve özellikle işgören seçiminde yapılan etnik (veya ırk) ayrımcılığa vurgu yapılmaktadır.

Bir ırkın “üstün ahlaki meziyetlere sahip olduğu” söylemi, bu tür “erdemlerin” sadece o halka özgü olduğu fikrinin aşılması potansiyelini taşıdığından eşitlik karşıtı öz içermekle kalmaz, açıkça bilimselliğe de aykırı düşer. İnsan topluluklarının ırk kategorilerine ayrılmasında eğer biyolojik ölçütler göz ardı edilerek sosyo-kültürel ve ideolojik yaklaşımlara itibar edilirse, ırk kavramı ırkçı bir boyut kazanmış olur. Bu nedenle ırkçılık ve ayrımcılık, kurucu öge oldukları kültürlerde ve siyasi düzenlerde yadırganmamakla birlikte, demokratik devletlerde yasa, ırkçı ve ayrımcı söz ve eylemleri suç olarak nitelendirmektedir (Ramadhane, 1994). AİHS’nin 14. maddesi de bu bağlamda ırka ve etnik kökene dayalı ayrımcılık yapmayı yasaklamıştır (Ş. Ünal, 1995:265).

2.3.3. Ağırlık ve Boy Ayrımcılığı

McCourt ve Eldridge (2003:193), işletmelerde keyfi olarak, yaş ve ağırlık sınırlarının konmasını da, dolaylı da olsa bir ayrımcılık şekli saymışlardır. Dorf (2004), boy ayrımcılığının, diğer ayrımcılık türleri (etnik, cinsiyet, din vs.) kadar toplumsal anlamda ön planda olmasa da, varlığından bahsetmiş ve işgörenlerin iş yaşamındaki bazı işlere çeşitli boy kategorilerine ayrılarak dahil edilmesini boy ayrımcılığı olarak ifade etmiştir. Rauch’da (1995), bazı mesleklere bakıldığında yüksek pozisyonlarda çalışan kişilerin daha alt pozisyonlarda çalışanlara göre ortalama olarak iki cm. daha uzun olduğuna ve bu durumun bir ayrımcılık unsuru taşıyabileceğine dikkati çekmiştir. İşletmelerde kişilerin kilolarına göre de ayrımcılık yapılabilmektedir. Bir araştırmaya

göre çalışma hayatında, fazla kilolular normal kilolulara oranla 12 kere daha fazla, obez olanlarında 37 kere, aşırı obez durumunda olanlarında normal kilolu olanlara göre 100 kere daha fazla ayrımcılıkla karşılaşma ihtimalleri vardır (Roehling ve diğerleri, 2007). Aynı araştırmaya göre fazla kilolu bayanların aynı durumda olan erkeklere göre ayrımcılığa uğrama ihtimali 16 kere daha fazladır. Yani araştırmanın bulguları kilo ayrımcılığıyla birlikte yine cinsiyet ayrımcılığının varlığına da işaret etmiştir. Puhl, Andreyeva ve Brownell (2008) tarafından yapılan çalışmada ise, ağırlık ve boya dayalı yapılan ayrımcılık ırk ve cinsiyet ayrımcılığıyla karşılaştırılmış ve bulunan sonuçlara göre, bireylere karşı yapılan ırk ve cinsiyet ayrımcılığına yakın bir oranda ağırlık ve boy ayrımcılığının da yapıldığı ifade edilmiştir.

City And County of San Francisco Human Rights Commission'un hazırladığı (2001) rehberde, işgörenlere ağırlıklarından ve boylarından dolayı, işgören arama, işgören seçimi, işe alma, ücretlendirme, çalışma koşulları, terfi, eğitim ve iş üniforması gibi tüm iş süreçlerinde ayrımcılık yapılmaması gerektiğinden bahsedilmiştir. Aynı rehberde örneğin otelcilik sektöründe resepsiyonistlik pozisyonu için, işverenin hiçbir işgörene ağırlık ve boyundan dolayı müşteri memnuniyetini vs. mazaret göstererek ayrımcılık yapmaması gerektiğine değinilmiştir. Bu bağlamda Amerika Birleşik Devletlerinde ise uzunluk, kilo, kişisel görüntü gibi sebeplerden dolayı istihdam dışı bırakılmanın önlenmesi için ayrımcılık karşıtı düzenlemeler getirilmiştir (Hamermesh ve Biddle, 1994).

2.3.4. Yaş Ayrımcılığı

Ayrımcılık çok çeşitli alanlarda ve şekillerde karşımıza çıkabilmektedir. Cinsiyet ve etnik ayrımcılığının yanında işgörenlerin yaşlarına göre de ayrımcılık yapılabilmektedir (Adams, 2004; Sincoff ve diğerleri, 2006; Lee, 1980). Yaş ayrımcılığına ilişkin literatürdeki bazı çalışmalar işgören seçim kararında işgören adayının yaşına ilişkin kalıp ve önyargıların önemli rol alabileceğinden bahsetmektedir (Cleveland ve Hollman, 1990; Lee and Clemmons, 1985). Toplumun sosyokültürel yapısı, tutum ve davranışlarındaki değişiklikler, bireylerin ve toplumun yaşlılığı algılayışı yaşlıya sunulan hizmetlere yansımakta ve çeşitli sorunlara yol açmaktadır. Bu sorunlardan biri de özellikle ileri yaşlarda ortaya çıkan “yaşlı ayrımcılığı”dır (Akdemir, Çınar ve Görgülü, 2007). Yaşlı ayrımcılığı, bir kişiye genellikle sadece yaşı nedeniyle gösterilen farklı tavır, ön yargı, hareket, eylem ve kurumsal düzenlemeler olarak

tanımlanmıştır (Akdemir ve diğerleri, 2007). İşgörenlerin yaşları ilerledikçe terfi imkânlarının ve ücretlerindeki artışlarının azalması ve emekli olmaya zorlanmaları gibi farklı uygulamalarla karşılaşabilmektedirler. Bu ayrımcılık türünün, daha yaşlı olan işgörenlerin daha gençlere göre yaratıcılıklarının ve verimliliklerinin daha düşük olduğu (Weller, 2007) ve hastalıklara ve iş kazalarına daha dayanıksız oldukları algısından kaynaklandığından bahsedilmektedir (Perry ve Finkelstein, 1999). Gerçi bazı çalışmalarda yaşın artışına bağlı olarak performansın azalmasına ilişkin bir takım küçük kanıtlar bulunmuştur (Warr, 1994). Ancak yaşlı insanların gençler kadar yararlı çalışmadıkları ve yaşlı insanların anlaşılması zor, yeni becerileri öğrenemeyen ve zihinsel becerileri gerileyen kişiler oldukları düşüncesi Akdemir ve diğerlerine (2007) göre tamamen önyargılardan ibarettir. Dolayısıyla işgörenlerin yaşı, işin niteliğiyle ilgili olmayan bir şekilde işgören seçim sürecinde bir tercih unsuru taşıyorsa burada yaş ayrımcılığından söz edilebilir (Perry ve Finkelstein, 1999).

Berger (2006) yaş faktörünün işgörenlerin kendisi açısından da işe kabul açısından bir engel olarak algılanabileceğine değinmiştir. Dolayısıyla bu durumda da ayrımcılık kişinin kendi algısından ve karamsarlığından kaynaklanmaktadır. Perry ve Finkelstein'e (1999) göre yaş ayrımcılığı işe almada, terfilerde ve performans değerlendirme süreçlerinde işletmelerde görülmektedir. Gregory'de (2001:87), işe alma, terfi ve nakil gibi süreçler ile yaş arasındaki ilişkilerden bahsetmiş ve bu süreçlerdeki yaş ayrımcılığına işaret etmiştir. Aynı doğrultuda Turpçu'da (2004:104), yaşlıların değişen teknolojiye oranla kendilerini yenileyememeleri, yeniden örgütlenme durumunda olan bir şirkette yaşlıların göz ardı edilmeleri, yeni teknolojik uygulamalardan dışlanmaları, terfilerde ayrımcılıkla karşılaşmaları, yaşlarına ilişkin şakaların yapılması davranışlarını, yaşlı işçilerin karşılaştığı ayrımcılıklar olarak belirtmiştir.

Neumark (2003; akt. Grossman, 2005) ise yaşlı işgörenlerin daha iyi işlere ve daha iyi bir gelire sahip olabileceklerini gözlese de Grossman (2005) yaşlı işgörenlerin işlerini kaybetme risklerine değinmiş ve işsiz kaldıktan sonra da iş bulma şanslarının iş gücü pazarında düşük olduğunu vurgulamıştır. Weller'de (2007), Avustralya işgücü pazarında yaşlı işgörenlerin açık olarak dezavantajlı olduklarından bahsetmektedir. Grossman (2005), 45 ile 74 yaş aralığındaki işgörenlerin işyerinde ayrımcılığa uğrama oranlarının %67 olduğunu belirtmiştir. Aynı çalışmada işgörenlerin Afrika veya Latin

kökenleri olmaları durumunda da yaş ayrımcılığının %72'ye çıktığı ifade edilmiştir. Görüldüğü gibi bu örnekte yaş ayrımcılığı ve etnik ayrımcılık kesişmekte ve ayrımcılığın şiddetini arttırmaktadır. Perry, Carol ve Anne'e (1996) göre iş yaşamında “eski tip iş” ve “yeni tip iş” ayrımı vardır ve özellikle yaşlı işgörenler yeni tip olarak algılanan işler açısından dezavantajlı gözükmektedir. Çilingiroğlu ve Demirel'de (2004) yaşlı ayrımcılığını, yaşlı insanlara yönelik bir ayrımcılık, ırk ayrımcılığı ve cinsiyet ayrımcılığı gibi eyleme dönüşebilen bir ideoloji türü olarak tanımlamıştır. Aynı yazarlar yaşlı ayrımcılığının olumsuz etkilerinin, işyerindeki ayrımcılık, sağlık bakımı sistemindeki yanlılık, sosyal önyargılar açısından ve taraf tutmada görüldüğünden bahsetmektedirler. Bu örnekler yaşa bağlı olarak yapılan ayrımcılığın toplumda ve özellikle işletmelerde var olabileceğine işaret etmektedirler. Yaş ayrımcılığı Amerika'da uzun zaman önce iş hayatında bir sorun olarak algılanmış ve dolayısıyla bu çerçevede 1967 yılında kabul edilen “The Age Discrimination in Employment Act” (ADEA) ile 40 ve üstü yaştaki bireyleri iş yaşamındaki yaş temelli ayrımcılığa karşı güvence altına almayı amaçlamıştır (U.S. Equal Employment Opportunity Commission [U.S. EEOC], 2009). Varlığını günümüze kadar devam ettiren ADEA, bugün de, çalışanları ve işlere başvuru yapacakları, çalışma koşulları, işe alım, işten atılma, terfi, ücret, özlük hakları, iş sözleşmesi vs. ile ilgili ayrımcılığa karşı korumakla görevlidir (U.S. EEOC, 2009).

2.3.5. Engellilere Yönelik Ayrımcılık

Ayrımcılıkla karşı karşıya gelebilen en önemli gruplardan bir tanesi de engellilerdir. Literatürde, bazı yazarlar engellilere yönelik toplumsal ve ekonomik ayrımcılıklara değinirken (Darcy, 2002; Shaw ve Coles, 2004; Öztürk, Yaylı ve Yeşiltaş, 2008) bazı yazarlarda istihdam edilme durumlarındaki ayrımcılıklara değinmişlerdir (Jones, 2006; West, Dye ve McMahon, 2006; Seymen ve Bolat, 2005).

Gouver, Jordan ve Mayville'e (2003) göre bir takım engellilik durumlarına sahip işgören adayları işe yerleşme aşamasında zorluklarla karşılaşmakta ve diğer işgören adaylarına göre ayrımcılığa daha fazla uğrayabilmektedir. Yapılan bir araştırmada bazı engelli kişilerin, uzun süreli hastalıkları veya özürlerinden dolayı ayrımcılığa maruz kalabildiklerinden bahsedilmiştir (The Management Centre, 2008). Aynı araştırma da, uzun süreli bir hastalığı olan kişilerin düzenli olarak hastaneye gitmesi gerektiği için, birçok işverenin belirli bir uzun süreli hastalığa sahip olan kişileri işe almayı tercih etmediğinden çünkü bu kişilere ihtiyaç olduğu zaman işyerinde

olamayacaklarını düşündüklerini belirtilmiştir. Bu nedenle, müşterilere hizmet sunumunun devamı için çalışma saatleri boyunca masa başında olmayı gerektiren pozisyonlara alınmadıkları vurgulanmış ve bunlara sekreter, resepsiyonist, muhasebeci ve bankalardaki veznadar gibi pozisyonlar örnek gösterilmiştir. West ve diğerleri (2006) ise çeşitli hastalıklardan kaynaklı (epilepsi gibi) oluşan fiziki ve zihinsel engellerinde, iş yaşamında ayrımcılığın nedeni olabileceğine ilişkin çalışmalarda bulunmuştur. Engellilere yönelik olan ayrımcılık doğrudan ve dolaylı ayrımcılık şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Doğrudan ayrımcılıkta engelli kişi, engelsiz bir kişiden daha az ilgi görmektedir. Dolaylı ayrımcılık ise “engelli kişilerin baş edemeyecekleri koşullar sonucu ortaya çıkan ve onları toplumdan haksız yere eşit katılımdan dışlayan durum” olarak karşımıza çıkmaktadır (Basser ve Jones, 1992). Türkiye’de, sanat ve oyunculuk sektöründeki engellilere uygulanan ayrımcılığa ilişkin yapılan bir araştırmaya göre (Çakmak, 2007:595), sanat okullarına öğrenci kabul eden bazı sorumlu kişilerin, engelli adayları elemek maksadıyla ayrımcılık yapabileceği ve bedensel özelliklerin “mesleki şart” olduğunu da ileri sürebilecekleri belirtilmiştir. Ayrıca aynı araştırmada rol paylaşımı esnasında engelli bir sanatçıya rol verilmemesi halinde, rol verilmeme işleminin engelle ilgisi olup olmadığını ispat etmenin de son derece zor olduğundan ve dolayısıyla iş yerinde yapılan engelli ayrımcılığının “dolaylı” özellik taşıdığından bahsedilmiştir.

AB’de ortaya konan 27 Kasım 2000 tarih ve 2000/78/EC sayılı direktif engellilerin maruz kalabileceği ayrımcılık da dahil her türlü ayrımcılığı yasaklamak ve ayrımcılıkla mücadele için uygun önlemleri almak için çıkarılmış olup, iş ve meslekte eşit muamele yapılmasına ilişkin genel bir çerçeve çizmektedir (EU Council Decision, 2000). Engellilikle ilgili olarak bu direktif, işyerinde makul bir düzenleme sağlama konusunda başarısız olunması halinde bunun ayrımcılığa yol açacağını vurgulamaktadır (Turpçu, 2004:114). U.S. Equal Employment Opportunity Commission (2009) ise iş yaşamında engellilere yönelik olarak, işe başvuru sürecinde, işe kabul ve işten çıkarılmada, terfi ve ücretlendirme aşamalarında ve iş koşulları açısından ayrımcılık unsurlarının varlığını vurgulamıştır ve bu ayrımcılıkların hepsi yine komisyon tarafından Americans with Disabilities Act of 1990 ile yasaklanmıştır.

2.3.6. Dini Ayrımcılık

İnsan ile tanrı arasındaki iletişimin insan yaşamı boyutundaki yansıması şeklinde değerlendirebileceğimiz din kavramı da pek çok ihtilafın ve davanın konusu olmuştur (Arslan, 2006:35). Özellikle dinin meşruiyet kaynağı olduğu toplumlarda, inanç özgürlüğünün en önemli ögesi olan “farklılıkları tanıma” çoğu zaman kabul görmemiştir (Özenç, 2006:14). Din kavramı dünya dinlerinden daha geniş bir şekilde anlaşılmaktadır ve bu kavram, ateizm, farmasonluk ve aynı din içindeki çeşitli inançları da kapsamaktadır ve AB üyesi ülkelerin çoğunda işyerinde dine dayalı ayrımcılık ulusal hukukları tarafından topluluk mevzuatı gereğince yasaklanmıştır (European Commission, 2000) .

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi 2. ve 18. maddeleri incelendiğinde, hiç kimse din veya başka bir inancı sebebiyle bir devlet, bir kurum, bir kişi veya kişi grubu tarafından ayrımcılığa maruz bırakılamayacağı ve bunun açık bir ayrımcılık suçu olduğu belirtilmektedir. Birleşmiş Milletler Genel Kurulu’nun 25 Kasım 1981 tarihli ve 36/55 sayılı Kararıyla ilan edilen Din veya İnanca Dayanan Her Türlü Hoşgörüsüzlüğün ve Ayrımcılığın Tasfiye Edilmesine Dair Bildiri’de, "din veya inanca dayanan hoşgörüsüzlük ve ayrımcılık" deyimi, eşitlik üzerine kurulu bulunan insan haklarının ve temel özgürlüklerin tanınmasını, kullanılmasını veya bunlardan yararlanılmasını hükümsüz kılma veya zedeleme amacı taşıyan veya bu sonucu doğuran, din veya inanca dayalı bir farklılaştırma, dışlama, kısıtlama veya ayrıcalık tanıma anlamına gelir. İş yaşamının dışında olmasına rağmen, bir Katolik Okulunun Müslüman ve Protestan bir öğrenciyi, dininden dolayı okula kabul etmemesi bu durumun en basit örneklerinden birisi olarak verilebilir (The Management Centre, 2008)

İş yaşamında yapılan ayrımcılık türlerinden birisi de dini ayrımcılıktır (Gregory, 2001; Cromwell, 1997). İngiltere’de yapılan bir araştırma (Blackaby ve diğerleri, 2008) dinin veya aynı dinin içerisindeki farklı mezheplerin işe yerleşmede bir ayrımcılık unsuru olduğunu ortaya koymaktadır. Aynı çalışmada, incelenen taraflar olan Katolikler ve Protestanların birbirleriyle olan çatışmaları ve birbirlerine karşı olan güven eksikliklerinin sonucu olarak belli bir eşitsizliğin doğduğu ve bu durumunda Katoliklere karşı, Kuzey İrlanda işgücü pazarında uygulanan ayrımcılığın açıklaması olabileceğine değinilmiştir. Yine Borooah (1999) tarafından yapılan çalışmada da

Kuzey İrlanda çalışma hayatında Katolikler ve Protestanlar arasındaki ayrımcılık bulgularına yer verilmiştir.

Bouma, Haidar, Nyland ve Smith (2003), özellikle ABD’de 11 Eylül 2001 tarihindeki şiddet olaylarından sonra Batı coğrafyasındaki işyerlerinde, İslam dinine mensup olanlara karşı yapılan din ayrımcılığından bahsetmektedir. Aynı şekilde Turpçu da (2004:101), Avrupa istihdam politikasında belirli işlerde yabancılara karşı yapılan ayrımcılığın yasaklanmış olmasına rağmen, neredeyse bütün Avrupa devletlerinde kalıcı Müslüman göçmenlerin devlet okullarından ilaç sektörüne kadar pek çok kilit noktalarda görev alamadığını ve iş hayatındaki ayrımcılığın bir sonucu olarak yabancılara gelirlerinin yerli Avrupalıların ortalamasından düşük olduğunu ve Müslüman yabancılara daha az rağbet gören ve daha az nitelik gerektiren işlerde çalıştırıldıklarını belirtmektedir. İş yaşamında karşılaşılan dini ayrımcılığın nasıl gerçekleştiği ilişkin Victorian Equal Opportunity & Human Rights Commission’u (2007a) tarafından yapılan çalışmada yaşanmış bir örnek vermiştir. Bu çalışmada, bir sigorta şirketinde işe alınma görüşmesinde Müslüman olan Mariam isimli bayana hangi dine bağlı bulunduğu sorulmuş ve iş için başvuruda bulunan adaylar arasında en uygun aday olmasına karşın, günde birkaç kez dua etmek üzere çalışmasını kesmek zorunda kalacağı düşüncesiyle işe alınmadığından bahsedilmiştir.

Aslında dini içerikli gözüken bu ayrımcılık türünün siyasi açıdan da temelleri olabilmektedir (Özbudun, 2007). Ekonomik ve politik temelli başlayan sorunların çözülememesi ayrımcılığın şiddetlenmesine ve şekil değiştirmesine neden olabilmektedir (Blackaby ve diğerleri, 2008). Toplumda belirli bir dönem içerisinde var olan çatışmalar, anlaşmazlıklar ve güven bunalımları gruplaşmalara neden teşkil edebilmektedir. Bunun sonucunda ise, kendi grubunun dışındakilere karşı bir ayrımcılık ve dışlama kendini göstermektedir. İş gücü piyasasında da bu durum, iş almada yani iş gören seçiminde etkili olduğu kadar mevcut çalışanları da olumsuz etkileyen bir faktör olmaktadır.

2.3.7. Siyasi Ayrımcılık

Siyasi düşünce ve eylemlere yönelik yapılan ayrımcılığın anlaşılabilmesi için siyaset kavramının, birey ve siyaset arasındaki ilişkilerin ve bireyi siyasete yöneltten etmenlerin ortaya konması gerekir. Araştırmanın bu bölümünde bu kavram, ilişki ve

etmenlerden bahsedilmiştir. Yine bu bölüm içerisinde son olarak da siyasi ayrımcılık kavramının açıklamasına yer verilmiş ve (çok az sayıda da olsa) yapılan ilgili çalışmaların ortaya konulmasına çalışılmıştır.

2.3.7.1. Siyaset Kavramı

Siyaset kelimesi Arapçadan Türkçeye geçen bir kelime olup (Emiroğlu, 2006; Dursun, 2006) bu dilde “siyasa” şeklinde kullanılmaktadır. Modern dönemde Arapça literatürde siyāsa ve siyāsi kelimeleri, Batı dillerindeki politika, politik ve policy kelimelerinin anlamlarını kazanarak onların yerine kullanılmıştır (Emiroğlu, 2006; Öztekin, 2003; Daver, 1993; Çam, 2002). Siyaset sözcüğünün kökenini incelediğimizde, kavramın eski doğu uygarlıklarında devlet yönetimiyle ilgili olarak kullanıldığını görürüz. Siyaset teriminin Batı dillerindeki karşılığı ise politikadır. (Dursun, 2006:26; Çam, 2002:22). Öztekin’e göre (2003:1) politika, siyasi iktidarın ele geçirilmesine yönelik eylemlerin tümüdür.

İnsanın “politik bir hayvan” olduğunu söyleyen Aristoteles’e (1983) göre devletin temel amacı “iyi yaşama”dır ve toplulukların en üstünü ve hepsini kapsayan olan her devlet “iyi bir amaçla kurulmuş bir topluluktur” dur. “En yüksek iyiyi” polis/devlet amaç edinmekte ve bu topluluk türüne de politik denmektedir (Daver, 1993). Bu durumda politika, toplulukların en üstünü ve diğer bütün toplulukları kapsayan devletin temel amacı olan “iyi yaşamayı” temin etmek için gösterilen faaliyetler olmaktadır (Dursun, 2006:27). Ancak buna rağmen Kapani (2000:35) devleti, belli bir ülke üzerinde yerleşmiş, zorlayıcı yetkiye sahip bir üstün iktidar tarafından yönetilen bir insan topluluğunun meydana getirdiği siyasal kuruluş olarak tanımlamaktadır. Görüldüğü gibi devlet ve bu kavramı yöneten, toplulukların en üstünü şeklinde tanımlanan siyaset, yani politikada bir zorlama unsuru ve Yayla’nın da (2002) belirttiği gibi yönetenle yönetilen anlayışı yer almaktadır. Buradan hareketle Kapani’nin (2000:44) tespiti insanların belli siyasal tercihleri, belli ideolojik eğilimleri, belli dünya görüşleri olduğu, toplum içinde belli bir sosyal sınıfın veya grubun temsilcisi, hiç değilse bir sosyal sınıfın ya da grubun daha yakını olduklarıdır. Ve dolayısıyla, insanların “devlet” adına yapacakları kanunlar, alacakları kararlar açıktan açığa ve doğrudan doğruya toplumun bir kesimini, bir sınıfını gözetmese bile, bazı sınıflar ve zümreler bunlardan diğerlerine göre daha çok yararlanacaklardır.

Kapani (2000:17) ve Emiroğlu (2006:7), politikanın (bir görüşe ve anlayışa göre), toplumda yaşayan insanlar arasında bir çatışma, bir mücadele kavgası olduğunu ve insanların yaradılışları, sosyal ve ekonomik durumları bakımından değişik fikirlere ve değişik çıkarlara sahip olduklarını belirtmekte ve dolayısıyla aralarındaki düşünce, çıkar ve psikolojik eğilim farklılıklarından doğan çatışmanın politikanın temelini oluşturduğundan bahsetmektedir. Yazarlara göre ise çatışmanın hedefi iktidarın ele geçirilmesidir. Toplumdaki çeşitli gruplar siyasal iktidarı elde etmek ve onu kullanmak suretiyle kendi görüşlerini ve çıkarlarını gerçekleştirmek amacını güderler. Dursun'a (2006:29) göre, siyasetin iktidar mücadelesi olarak anlaşılmasının temelinde aslında, toplumsal hayatın karşılıklı zıtlıkların çatışması ve siyasetin de bu mücadele de zıtlıkları belli dengede uzlaştıran bir faaliyet olarak görülmesi olgusu yatmaktadır. Bu yaklaşıma göre siyaset, toplumda bir azınlığın çoğunluk üzerindeki ayrıcalıklarını sürdürmeye hizmet etmektedir. Ancak diğer taraftan, çatışmaya bir sınır çizilmediği takdirde bunun kaos, kargaşa, anarşi ve iş savaşa dönüşmesi kaçınılmazdır. Sosyal ve ekonomik düzenin değiştirilmesi çabalarının da gene barışçı yöntemlerle yürütülmesi gerekir. Dolayısıyla politika sadece bir çatışma değil, fakat aynı zamanda bir uzlaşmadır (Yücekök, 1987; Kapani, 2000:20).

Siyasal kararlara şiddet, tartışma, gelenek, alışkanlık, pazarlık ve oylama yollarıyla ulaşılabilir. Bunların hepsi geniş anlamda siyaset kavramına dahil edilmekle beraber, çağdaş siyaset deyince ilk olarak aklımıza gelenler müzakere, pazarlık ve oylamadır (Yayla, 2002:4). Genel olarak, karşıt temel görüşü temsil eden düşünürlere göre ise politikanın amacı her şeyden önce toplumda bütünlüğü sağlamak, özel çıkarlara karşı koyarak genel yararı ve insanların "ortak iyiliğini" gerçekleştirmektir (Emiroğlu, 2006:8). Aynı durumu Duverger (1975) şu şekilde izah etmektedir : " Siyaset, gerçekte hem bir çatışma ve iktidar kavgasıdır, hem de bir ölçüde toplumun tüm üyelerinin yararına olabilecek bir düzen yaratma amacıdır.". Paralel düşüncelerin varlığı Dursun (2006:30) tarafından da ortaya konmuş ve siyaseti iktidar mücadelesi veya savaş olarak sunanlara karşılık olarak onu toplumlarda düzeni ve adaleti sağlamak için gösterilen faaliyetlerin tümü şeklinde sunan siyaset bilimci ve felsefecilerden bahsetmiştir. Ayrıca bu anlayışta olanların, toplumsal düzenin, çatışan menfaatlerin uyumlaştırılması ve adaletin sağlanması için her toplumda bir takım çabanın gösterildiğini, temelde siyaseti bu çabaların oluşturduğunu ve siyasetin amacının bunlar olması gerektiğini savunduklarından bahsedilmiştir. Benzer olarak da Çam (2002:25) tarafından da

siyasetin k t kaynaklar üzerinde egemenlik, iktidar  eki mesi; diğer bir açıdan ise çatışan talep ve çıkarları ba da tırmak, genel toplum sistemi içinde uyumu sağlamak ve korumak olduğu dile getirilmiştir. Yayla (2002:6) ise, siyaset insanlar arasındaki farklılıklardan kaynaklandığına göre, siyasetin, her zaman diliminde ve dünyanın her yerinde karşılaşılan evrensel bir olgu olduğunun söylenmesinin abartma olmayacağını ve siyasetin bütün insan toplumlarında ortak bir olgu olduğunun en iyi göstergesi olarak da, her toplumda ortaklaşa alınması gereken kararlar bulunması ve toplumların şekli ne olursa olsun mutlaka yönetenler ve yönetilenler olarak ikiye ayrılması olduğunu vurgulamıştır.

Siyasetin tek ve her unsuru kapsayan bir tanımın yapılması biraz zor görünmektedir. Dolayısıyla literatürde yer bulan birkaç tanıma yer vermek çalışmamız açısından yerinde olacaktır. Dursun’a göre (2006:33) siyaset, toplumun tümünü ilgilendiren ilişkileri son aşamada meşru zora dayanarak düzenleyen eylemler bütünü olarak tanımlanmıştır. Daver’ e göre (1993) ise siyaset kısaca “ lke, devlet, insan yönetimi” şeklinde tanımlanmaktadır.  am (2002:24) ise siyaseti “toplumun tümünü ilgilendiren veya toplumu oluşturan birimler arasındaki ilişkileri son aşamada meşru zora dayanarak düzenleyen eylemler bütünü “biçiminde tanımlamaktadır.

2.3.7.2. Siyasi Davranış

Davranmak bir eylemde bulunmaktır; kişinin tutum ve yönelimleri siyasal davranışını belirleyen, etkileyen dürtüler olarak önem taşırlar. Örneğin siyasete duyulan ilgi, siyasal bilgi, siyasal etkinlik duygusu, vatandaşlık duygusu gibi tutum ve yönelimler kişinin içinde yaşadığı topluma eylem biçiminde gösterdiği tepkileri büyük  l de belirler. Sosyal kültür ve ideolojiler de bireyin tutum ve yönelimlerini etkileme yoluyla siyasal davranışları dolaylı olarak belirler ( am, 2002:167). Siyasal davranış, insanlar ve örgütlerin siyasal olaylar karşısında aldıkları tavırlar ve gösterdikleri eylemsel siyasal katılımdır ( ztekin, 2003:217).

Yücekök (1987:10-13), siyasal davranışların y n ve yoğunluk derecelerinin toplumsal ko ullarca belirlendiğini vurgulamakta,  am (2002:168) ise büyük  l de siyasal ko ullarca belirlendiğini ifade etmekte ve sosyal, siyasal kaynak ve eğilimlerin siyasal davranışı belirleyicili inin, her zaman doğrudan ve mekanik bir etkileme biçiminde olmadığını; çeşitli ara değişkenlerin etkileme sürecinde rol oynayabildi ini

ve siyasal davranışların oluşmasının saptanması için yaş, cinsiyet, kültür, gelir düzeyi, meslek ve yerleşme merkezi gibi çeşitli değişkenlere başvurulduğunu ifade etmektedir. Kışlalı (2004:51) ise seçim sosyolojisi araştırmalarında, siyasal davranışların genellikle beş etkeninin diğerlerinin önüne geçtiğini belirtmektedir: Bunlar yerleşme birimi, yaşam düzeyi, eğitim düzeyi, yaş ve cinsiyettir.

Genel olarak bakıldığında yaşla siyasal davranış arasında (her zaman doğrusal olmasa bile) bir ilişki olduğu görülmektedir (Yücekök, 1987:23). Gençlerin ana ve babalarından farklı siyasal düşünce ve davranışlara sahip olmaları olgusu ise, özellikle aralarındaki eğitim düzeyi farkının büyümesiyle daha da sivrileşmektedir (Kışlalı, 2004:52). Toplumsal siyasallaşma dönemlerinin oldukça yoğun yaşandığı dönemler, bireylerin yaşlarıyla siyasal katılma arasındaki etkileşimin özünü değiştirmekte ve dönüştürmektedir. Örneğin, 1968'ler kuşağı ile 1990'lar kuşağı oldukça farklı yönelimlere sahiptirler ve siyasal yaşamı farklı düzeyde etkilemekte ve ondan yine farklı düzeyde etkilenmektedirler (Çukurçayır, 2002:65). Yani yaştan, siyasal davranışların düzeyinin belirlenmesinde bir değişken olduğu gibi, tarihsel zaman da bu düzeyi önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

Kadınların siyasal tutum ve davranışlarında ise ilk dikkati çeken özellikler olarak; siyasal katılmaya ve sandık başına gitmeye erkeklerden az eğilim taşımaları ve oy kullandıkları zamanda erkeklere oranla tutucu partileri daha çok desteklemeleri, belirtilmektedir (Kışlalı, 2004:56). Çukurçayır (2002:64) ise kadınların düşük sosyo-ekonomik statüleri dolayısıyla, erkeklere oranla daha az sahip olabildikleri kitle iletişim araçlarından yararlanma, siyasal ilgi, siyasal bilgi, siyasal etkinlik ve örgütsel üyelik dolayısıyla siyasal yaşama daha az katılma olanağına sahip olduklarına değinmiştir.

Kentleşme, sanayileşmeye ve ekonomik gelişmeye koşut olarak kent sayısının artması ve bugünkü kentlerin büyümesi sonucunu doğuran, toplum yapısında artan oranda örgütlenme, işbölümü ve uzmanlaşma yaratan, insan davranış ve ilişkilerinde kentlere özgü değişikliklere yol açan nüfus birikimi sürecidir (Keleş, 1997:19). Çukurçayır'a (2002:68) göre, kentleşme, siyasal katılmayı önemli ölçüde etkileyen değişkenlerden birisidir. Çünkü örgütlü demokrasi, kentsel yaşamın bir ürünüdür ve toplumsal etkileşimin farklılaşması, yoğun iletişim ve grup dinamikleri kente özgü niteliklerdir ve bu nitelikler kentlilerin siyasal yaşama daha fazla katılımını sağlarlar.

Dolayısıyla kent kültürü, siyasal kültürün oluşumunda ve gelişiminde oldukça baskın bir işleve sahiptir.

Kalaycıoğlu (1983:10) ise eğitimin, kişilerin siyasal olaylarla ilgili bilgi edinmelerini, o bilgileri yorumlamalarını, kendi toplumsal durumları ve sorunlarıyla bağlantı kurmalarını kolaylaştırdığı ölçüde siyasal katılma eğilimlerini arttırdığını ifade etmektedir. Çukurçayır'a (2002:74) göre, ekonomik bakımdan güçlü olanlar, eğitim düzeyi olarak yeterli olmasalar bile, siyasal bakımdan etkindirler.

Siyasal davranışlar düzeyinde, siyasal yaşama duyulan ilgi yönünden cinsiyet, yaş, sosyal tabakalar, eğitim gibi ölçütlerin etkili olduğu araştırmalarla saptanmıştır. Bu kapsamda aşağıdaki şu unsurlara değinilmiştir (Çam, 2002:170):

- Siyasal katılma yaşla orantılı olarak artmaktadır. (Deufel, 2002; Plutzer, 2002). Genel varsayımlar gençlerin siyasete aşırı ilgi duyduğu noktasından hareket etmektedirler. Oysa bu tam olarak doğrulanmamıştır. Çünkü, yüzde olarak siyasete ilgi yaşla çoğalmaktadır (Gimpel, Morris ve Armstrong, 2004). Gençlerin daha fazla uç siyasal eğilimlere ilgi göstermesine karşılık ise yaşlılar merkeze doğru kaymaktadır.
- Cinsiyet ögesi göz önüne alındığında, kadınların siyasete katılmayanlar, oy vermeyenler arasında yüksek bir oranı oluşturdukları anlaşılmaktadır (Çam, 2002; E. Erdoğan, 2003; Öztekin, 2003). Diğer değişkenler hesaba katılınca, durum daha da açıklık kazanır. Örneğin, işçi kadınlar, bekar genç kadınlar diğerlerine göre, siyasete daha az ilgi duymaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe, kadınların siyasete ilgisi artmaktadır. Kadınlar örneğinde ortaya çıkan durum, sosyo-ekonomik bütünleşmenin siyasete olan ilgi ile aynı yönde geliştiğidir. Akarsu (2001) ise çalışmasında, eğitiminin siyasal toplumsallaşmayı sağlayarak siyasi davranışı arttıracığından bahsetmektedir.
- Eğitim etkeninin siyasal katılmada önemli bir yer tuttuğu gerçeği araştırmalarla saptanmıştır. Eğitim düzeyi arttıkça siyasete duyulan ilgi de artmaktadır. Siyasal olayları inceleyip, değerlendirme olanağı artmakta, siyasal bilinçlenme kuvvetlenmektedir.

- Sosyo-ekonomik etkenlerin siyasal davranışı birinci derecede belirledikleri düşünülmüş ve bu belirli bir ölçüde doğrulanmıştır (Çam, 2002:170). Bireyin toplumsal statüsü yükseldikçe, siyasete ilgi düzeyi de artar (Akarsu, 2001:19; Çukurçayır, 2002:71). Toplumsal statüsü yüksek gruptakiler, oy verme, siyasal ve toplumsal sorunları çevrelerindekiyle tartışma gibi etkinlikleri, diğerlerine oranla daha kolay ve sık gerçekleştirirler (Kalaycıoğlu, 1983:30-32).

Sonuç olarak, kişilerin siyasal sistem karşısında farklı davranışlarını etkileyen sosyo-ekonomik, psikolojik, kültürel, çevresel çeşitli faktörler vardır. Gelir ve eğitim düzeyi, meslek, cinsiyet, yerleşme biçimi (köyde veya şehirde oturma), kişilik yapısı gibi değişkenlerin bu konuda önemli rol oynadıkları görülür (Kapani, 2000:133). Toplumun yapısı, aile, grup üyeliği, toplumsal sınıf, meslek ve statü, cinsiyet, yaş gibi toplumsal ve kişisel faktörler siyasal katılım düzeyini etkilemektedir (E. Erdoğan, 2003).

2.3.7.3. Siyasal Katılma

Çağdaş bir devlet örgütlenmesinde bireyler, hem siyasal alanla ilgili eylemlere katılır ve siyasal mekanizmaları etkiler; hem de siyasetten etkilenir (Çukurçayır, 2002:25). İktidarın halka dayandırılması fikrinin yaygınlaşması ile birlikte, geniş halk kitlelerinin politika alanında ön plana çıktıkları görülür. Kapani'ye (2000:131) göre siyasal katılma, toplum üyesi kişilerin (vatandaşların) siyasal sistem karşısında durumlarını, tutumlarını ve davranışlarını belirleyen bir kavramdır. Öztekin (2003:217) tarafından ise siyasal katılma, toplumu oluşturan bireylerin, bir siyasal davranış türü olarak alınan ya da alınacak her türlü siyasal, ekonomik ve toplumsal kararlar karşısında gösterdikleri tepkiler, eğilimler ve yaklaşımlardır şeklinde tanımlanmıştır. Aristo'nun (1983) "insan siyasal bir yaratıktır" sözü, ancak bir ölçüde ve geniş anlamıyla bütün insanların siyasal topluluklar içinde yaşamalarını ifade etmesi yönünden doğrudur denilebilir (Kapani, 2000:131).

Dahl (1963:57) ise, siyasal katılımın boyutlarını; a) İlgi, b) Önemseme, c) Bilgi, d) Eylem, olarak sıralamıştır. Yazara göre ilgi, siyasal olayları izlemeyi; önemseme, siyasal olaylara önem vermeyi; bilgi, olaylar ve sorunlar hakkında bilgi sahibi olmayı;

eylem ise siyasal olaylara aktif olarak karışmayı ifade etmektedir. Çam (2002:169-170) da siyasal katılmanın başlıca üç düzeyde gerçekleştiğini belirtmektedir: Siyasete katılmama, ilgi duymama (örneğin oy vermemek); yalnız seçimlere katılma ve seçimler dışında da siyasete ilgi duyma. Bu üçüncü katılma biçiminde de, katılma derecelerini belirtmek olanağı vardır; olayları izleme, siyasal konuşmaları dinleme, bu konuşmalara katılma gibi. Daha üst düzeyde ise bir siyasal partiye üye olmak, parti için çalışmak gibi siyasal yaşama da etkin bir biçimde katılma söz konusudur. Yani bireyler siyasal yaşamla aynı derecede ilgilenmemektedirler.

Siyasal katılma seçimlerde oy kullanma, seçim kampanyalarına katılma, bir siyasal parti ya da diğer siyasi örgütlere üye olup etkinlik gösterme, hükümet yetkilileri ile ilişki kurma, siyasal tartışma ve gösterilere katılma gibi çeşitli eylemleri içerebilmektedir (Çam, 2002). Siyasal katılımın önemli öğelerinden biri olan siyasal ilgi de, siyasal olayları algılamayı kolaylaştırıcı bir işlev görür. Siyasal ilgi düzeyine göre, bireyin siyasal etkinliği artmakta ve birey daha karmaşık katılma biçimlerine yönelmektedir. Örneğin, oy verme davranışı için çok yoğun bir siyasal ilgiye gereksinim duyulmaz, ancak bürokratik yapıyı anlama ve işleyişine müdahale etme düşüncesi, yoğun bir siyasal ilgi gerektirir (Çukurçayır, 2002:57).

Bireylerin siyasete katılma nedenleri birbirinden farklılıklar gösterdiği gibi siyasete katılma biçimleri de farklılıklar göstermektedir (Öktem, 2004:16). Milbrath (1965), siyasal katılma eyleminin yoğunluk derecesini göz önünde tutarak aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi hiyerarşik bir sıralama yapmıştır (akt. Çam, 2002:174):

Tablo 2. Siyasal Katılma Eylemi Yoğunluk Düzeyi

Gözlemci Eylemler	- Siyasal uyarılara açık olmak - Oy kullanmak - Tartışmalara girmek - Başkalarını belirli yönde oy kullanmaya ikna etmek - Rozet takmak
Aracı Eylemler	- Siyasal bir liderle ilişki kurmak - Bir parti adayına parasal yardım yapmak - Siyasal bir mitinde katılmak
Siyasal Mücadeleye Yönelik Eylemler	- Seçim kampanyasında çalışmak - Faal parti üyeliği yapmak - Strateji belirleme toplantılarına katılmak - Siyasal fonlar toplamaya çalışmak - Siyasal bir mevki için aday olmak - Siyasal bir mevki sahibi olmak

Kaynak: Milbrath (1965).

Gözlemci eylemler en basit katılma türlerini içerir. Siyasal mücadeleye yönelik eylemler ise, siyasal katılımların en üst düzeyini oluşturur. Gözlemci, aracı ve siyasal mücadele eylemleri birbirini izleyen siyasal katılma aşamalarıdır. Bu hiyerarşi içinde siyasal mücadeleye doğru tırmanıldığında siyasal katılma, katılımacı birey açısından gittikçe yoğunlaşarak doruk noktasına varır (Çam, 2002:174). Bazı bireyler ise, siyasete daha aktif olarak katılırlar. Oy vermenin yanı sıra başka bireylerle iletişim kurma, bir siyasi partide aktif olarak çalışma, başkalarını oy vermeye ikna etme, bir siyasi partiye maddi destek sağlama, partiye aday olma vb. alışılmış aktif katılma biçimleridir. Bireylerin siyasal katılmanın farklı düzeylerine yönelmelerindeki en büyük etken olarak eğitim seviyesini göstermek mümkündür. Eğitim seviyesinin artmasıyla birlikte bireyin siyasal konulara olan bilgisi artarken aynı zamanda siyasal yaşamda daha etkin olma isteği de artmakta ve sonuç olarak siyasal katılım düzeyinde bir artış görülmektedir (Erkul, 1999:47). Bu sonucu, her zaman doğrusal nitelikte ifade etmek mümkün olmasa da, eğitimin siyasal katılmanın farklı düzeylerine yönelmede yadsınamayacak kadar önemli bir etkisi olduğu da vurgulanabilir (Öktem, 2004:20).

Protesto eylemlerine katılma, yürüyüş yapma, isyan çıkarma, miting düzenleme, kamu düzenine ve yasalara uymama davranışları ise, olağandışı eylemler olarak tanımlanır (Armağan, 1996:25). Olağandışı katılım biçimleri, gerçekleştirildikleri siyasal sistemin özelliklerine bağlı olarak yasalara aykırı eylemler olarak ortaya çıkarlar örneğin, gösteri yürüyüşü yapmak yasalara aykırı olmadığı için olağan bir katılım olarak düşünülürken, ayaklanma çıkarmak ya da ihtilal girişiminde bulunmak yasa dışı katılım biçimleri olarak değerlendirilirler (Turan, 1987:40-43). Her bireyin siyasi yaşama katılım biçimi farklılıklar gösterir. Kimi bireyler politik sorunlara karşı ilgisiz kalırlarken, kimi bireyler ise karar süreçlerini de etkilemek üzere yoğun bir siyasi eyleme girerler. Yani, bireylerin siyasete ilgileri aynı derecede değildir (Baykal, 1970). Bireyin eğitim düzeyi, yaşı, cinsiyeti, yaşadığı çevre, ekonomik koşulları, mesleği siyasete olan ilgisini etkileyen önemli değişkenlerdir (Öktem, 2004). İnsanların önce kendi çevresi, sonra bölgesi, ülkesi ve dünyadaki toplumsal sorunlarla ilgilenmesi de bir çeşit siyasal katılımdır. Dünya ve toplum sorunlarını yakından izleyen insanların, siyasal kültürleri gelişecek, dünyaya ve olaylara bakış açıları değişecek, olayları ve her türlü siyasal kararları daha objektif, daha gerçekçi olarak yorumlayıp değerlendirebileceklerdir (Öztekin, 2003:233).

Siyasete katılmanın bir başka boyutu da siyasi tartışmalara katılmaktır. İnsanlar, önce kendi ailesi içinde, sonra okulda, işyerlerinde, üyesi oldukları meslekteki örgütlerde günlük ve güncel ülke ve dünyadaki siyasi, ekonomik ve toplumsal olayları tartışır (Nadeau and Blais, 1993; Espinal, Hartlyn and Kelly, 2006). Siyasal katılmanın en etkin çeşitlerinden biri, sendika, dernek, siyasi parti gibi siyasi örgütlere üye olmaktır. Ancak bir ülkede, her vatandaş istediği zaman istediği örgüte üye olamıyor ve istediği zamanda üye olduğu örgütten çıkamıyorsa, o ülkede siyasete katılmanın bu boyutundan söz edilemez. Bir başka boyutta, insanların bireysel ve örgütsel olarak her türlü siyasi eylemlere katılmasıdır. Toplantı, miting, gösteri, grev gibi çok çeşitli yol ve yöntemleri olan örgütsel eylemler, etkili olduğu kadar, riskli de bir siyasi davranıştır (Öztekin, 2003:235). Sonuç olarak, bir ülkedeki siyasi hayatın işleyişi o ülke yurttaşlarının siyasi katılma eğilimleri ile yakından ilişkilidir (Alkan ve Bağcı, 2008).

2.3.7.4. Siyasal Toplumsallaşma

Siyasal toplumsallaşma süreci, toplumsallaşmanın bir bölümünü oluşturur. Siyasal toplumsallaşma, siyasi inanç, değer ve davranışların birey tarafından benimsenme ya da toplum tarafından bireye öğretilme süreci olarak tanımlanabilir (Kışlalı, 2004:36). Bireyin belirli siyasi sorunlar karşısındaki muhtemel tercihlerini ve davranışlarını, onun kişiliği, çıkarları, eğitimi ve daha önce edinmiş olduğu ideolojik eğilimler yanında, üyesi olduğu parti, kurum ve grup ile açıklamak mümkün olabilmektedir (Daver, 1993:81). Fiziki bir varlık olarak toplumda yaşayan insan, siyasi kimliğini toplumda şekillendirir (Soydan, 2006). Bu bakımdan, siyasi toplumsallaşma açısından siyasetin, kültür ile ilişkisine değinilmesinde de yarar vardır.

Kültür ve Siyaset

Siyasi kültür, bir toplumun, gerek o toplumun siyasi sistemi içinde yer alan, gerekse öteki siyasi oluşumlar denilen, devlet, parlamento, hükümet, siyasi parti, kamu yönetimi, sendika, dernek, siyasi iktidar, demokrasi, seçim, anayasa vb. gibi kavramlar konusundaki bilgisi, görgüsü, alışkanlıkları, yaklaşımları, tutum ve davranışlarının tümü şeklinde tanımlanabilir (Öztekin, 2003:210). Emiroğlu (2006:665) siyasi kültür ve siyasi katılım arasında bir ilişki olduğunu belirterek, kişilerin siyasi sistem üzerinde

etkili olabilmek için siyasal katılımı gerçekleştirmelerini de yine siyasî kültüre bağlamaktadır. Huntington ve Dominguez'e (1995:19) göre, genel anlamda bir toplumun siyasal kültürü, toplum üyelerinin siyasal nesneler karşısındaki değer ve yönelimleri ile siyasal semboller hakkındaki inançlarından oluşmaktadır.

Easton ve Dennis'in (1969; akt. Kalaycıoğlu, 1984:146-149) yapmış oldukları bir araştırmada elde ettikleri bulgulara göre, siyasal toplumsallaşma süreci dört temel aşamayı içermektedir: Küçük yaşta çocuk aile ve okul çevresinden daha farklı bir otorite olduğunu fark etmektedir. Bu algılama için fazla bir çaba sarfetmesi de gerekmez. Sözelimi, bir gün trafik polisinin trafikte iken babasını durdurup ceza kesmesi, babasının da bunu itiraz etmeden ödemesiyle çocuk siyasal otoriteyle tanışmış olacaktır. Her ne kadar otorite konusunda bu aşamada genel ve kesin olmayan ilk algılamalar oluşuyor olsa da, çocuk ailesinden ve de okuldaki öğretmenlerinden daha güçlü, itaat edilmesi gereken bir otoritenin bulunduğu fikrini edinecektir. İşte, bu türden ilk algılamalardan oluşan, saygı ya da çekinme içerebilecek, duygusal bir boyuta sahip siyasal toplumsallaşmanın bu ilk aşamasına Easton ve Dennis "politikleşme" (politicization) adını vermişlerdir. Easton ve Dennis bu aşamayı otoritenin "kişiselleşme"sinin (personalization) izlediğini ifade etmektedirler. Çocuk bu aşamada bir kişiyi siyasal otoriteyle özdeşleştirmektedir, bu kişi bir kral, kraliçe ya da bir başkan, başbakan, cumhurbaşkanı olabilir. Araştırmacılar siyasal toplumsallaşmanın üçüncü aşaması olarak "idealleştirme"yi (idealization) ileri sürmüşlerdir. Kişiselleştirmenin ardından çocuk siyasal otoriteyle özdeşleştirdiği kişiyi, iyiliksever, güvenilir, yardımcı, saygıya layık, vb. bir konumda olduğunu düşünmeye başlayarak idealleştirmeye yönelir. Easton ve Dennis'in ileri sürdüğü dördüncü aşama ise "kurumsallaşma" (institutionalization) aşamasıdır. Söz konusu aşamada siyasal öznelerin kişisel niteliklere indirgenmesi aşaması aşılar, bu özneler soyut bütünler ya da sürekli ve istikrarlı davranış kalıpları (kurumları) haline dönüşür. Artık, birey siyasal sistemi tüm kurumları ve süreçleriyle algılayabilmektedir. Bu aşama ergenlik çağında başlamakta, gençlik ve onu izleyen yıllarda da sürmektedir.

2.3.7.5. Siyasal Tutumların Oluşumu

Kişi, belirli biyolojik ve fiziksel özelliklere sahip olarak dünyaya gelir. Kısa ya da uzun, zayıf ya da şişman, siyah ya da beyaz derili, az ya da çok akıllı olmak gibi özellikler büyük ölçüde doğustandır. Ama derinin rengiyle ilgili özellik dışındakiler,

zamanla, yaşam koşullarına bağlı olarak belirginleşir veya bir ölçüde değişebilir (Kışlalı, 2004:45). Kişinin siyasal tutum ve davranışlarının oluşumunda rol oynayan deneyimlerinin başında, siyasetle doğrudan ilgili olanlar gelir. Örneğin, kişinin ailesinden başlayarak karşılaştığı otorite ile ilgili ilişkilerinin, onun siyasal tutumunun belirlenmesinde özel bir yeri vardır (Barut, 2005; Kışlalı, 2004:46). Seçmenlerin herhangi bir aday veya partiyi tercih etmelerinde, tutumların büyük önemi bulunmaktadır. Tutumlar, bazı insanların, niçin bazı parti veya adaylara oy verdiğini, bazılarından kaçındığını açıklamada yardımcı olmaktadır. (Kalender, 2000:30). Yani, tutumların oluşma süreçlerinde etki eden faktörler, bireyin siyasal tercihlerini de büyük ölçüde belirlemektedir.

2.3.7.6. Siyaset Olgusu ve Bireyi Siyasete Yönelten Temel Faktörler

Dursun'a (2006:206) göre, bireyin siyasal hayatta etkili bir aktör olarak rol oynamasını sağlayan temel unsur siyaseti algılaması ve anlamlandırılmasıdır. Siyaset ve bu çerçevedeki her türlü gelişme, bireylerin kendi hayatlarından bağımsız, ilgisiz ve etkisiz olarak görülmesi durumunda bireylerin siyasete yönelmeleri düşünülemez. Siyaset olgusu birey düzeyinde insanın tabiatı üzerinde yükselmektedir. İnsan tabiatının bazı temel özellikleri siyaset olgusunun temellendiği ve belli bir biçim aldığı bir alan olarak değerlendirilebilir. Daver'e (1993:84) göre de siyaset psikolojisinin de bahsettiği üzere insan doğası ve siyaset arasında bir ilgi vardır. Literatürdeki bu bilgiler ışığında araştırmamız açısından önemli olan şu varsayıma ulaşabiliriz: İnsanların siyasi bir düşünceye veya eyleme sahip olmaları doğaları gereğidir ve nasıl bir milliyete, cinsiyete, dine, boy faktörüne veya engellilik durumuna sahip olmaları doğalsa, insan olmanın bir sonucu olarak siyasi bir düşünceye sahip olmaları da o kadar doğaldır. Çukurçayır'a (2002:41) göre de birey, kişiliğini geliştirme, eğitim ve çıkarını koruma, kendini anlatabilme, kendini kabul ettirebilme gibi nedenlerle siyasi katılım da bulunur.

Daver (1993:84) siyasal ideolojilerin ve mitlerin de aslında insanlardaki güven arama ihtiyacından doğduklarını belirtmiştir. Dursun'da (2006), bireyin siyasal eylem ve davranışlarının arkasında, insanın devamlı iktidar peşinde koşması, iktidarı elde tutma arzusu duyması, güç ve kuvvetini geliştirme eğilimi olduğunu vurgulamıştır. Pennock ve Smith de (1964:41-44) hemcinslerine karşı sempati ve acıma, taklit edebilme ve telkin altında kalabilme, tasvip görmeyi isteme ve tüm insanlarda ortak olarak görülebilen adalet, hak, doğru ve yanlış gibi eğilimlerin kişilerin neden siyasi

davranışlarda bulunduklarının anlaşılmasına yardımcı olacağını ifade etmiştir. Diğer temel neden de, bireylerin daha iyi yaşama arzusudur. Bu arzu insan hayatına bir dinamizm, hareketlilik ve gelişme kazandırmaktadır. Bu amaçla insanlar daha iyi yaşamanın yollarını aramakta, refahın yükselmesine çalışmakta, farklı sistemler geliştirmektedir. Kolektif sorunları çözme yöntemi olarak tanımlanabilecek siyasetin daha iyi yaşama arzusunun karşılanmasında önemli işlev gördüğü söylenebilir. Dünyada hür yaşamak, önüne konulmuş engelleri kaldırmak, her alanda ideal bir siyasal/toplumsal düzeni tesis etmek, siyasal faaliyetlerde bulunmak ihtiyacını gündeme getirmektedir (Dursun, 2006:206-208).

Öztekin de (2003:231) hem psikolojik hem de sosyolojik anlamda insanların neden siyasete katılım gösterdiklerinden maddeler halinde bahsetmiştir:

1. İnsanlar, bireysel ve örgütsel çıkarlarını korumak, kendisine ve yakın çevresine bazı çıkarlar sağlamak, çevresini, toplumunu, ülkesini ve dünyayı daha iyi tanıyıp anlayıp siyasal ve toplumsal olaylar arasında sebep-sonuç ilişkisi kurabilmek için siyasete az çok ilgi duyarlar ve katılırlar.
2. Mesleksel ve örgütsel olarak yeni yeni arkadaşlar edinmek, onlarla meslek, örgüt, toplum, ülke ve dünya sorunları ile ilgili olarak karşılıklı tartışıp yorumlar yapabilmek için siyasete katılırlar.
3. Siyasi konularda bilgisi ve kültürünü geliştirerek, eksiklerini gidermek, özellikle de çevresine karşı kültür düzeyinin yüksekliğini kanıtlayarak, kendisinin kişisel ve psikolojik doyumsuzluklarını gidermek, en azından kendi kendini psikolojik olarak tatmin etmek için insanlar siyasete katılırlar. Daver'e (1993:88) göre de insanlar bu psikolojik ve sosyal özgürlüklerini elde etmek amacıyla değişik siyasi düşüncelere ve uygulamalara yönelmektedirler.
4. Değişik düzeylerde siyasetle ilgilenerken, toplumsal ve siyasal olayların karşısında siyasal kültürünün geliştiğini kanıtlayıp zamanla toplum içinde bir yer edinerek, belirli pozisyonlara gelebilmek için,
5. Kendisine, ailesine ve çevresine karşı ülkedeki ve dünyadaki siyasal ve toplumsal olaylara yabancılaşmamak gibi nedenlerle insanlar değişik düzeylerde ve yoğunluklarda siyasete katılırlar.

Yukarıdaki ifadelerden hareketle; siyasi toplumsallaşma, siyasi kültür unsurları içinde büyüyen ve gelişen insanın siyasi davranışlarının ve siyasi katılımının arkasında yatan bu doğal özelliklerden dolayı, çalışmamızın daha önceki kısımlarında değindiğimiz ayrımcılık türlerinin (etnik ve ırk, cinsiyet, ağırlık ve boy, yaş, din, engellilik) yanında, siyasi ayrımcılık türünün de insana ve doğasına karşı uygulanan olumsuz bir yaklaşım olabileceği dikkate alınması gereken bir olgudur.

2.3.7.7. Siyasi Ayrımcılığın Açıklanması ve İlgili Çalışmalar

Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'nin (1950), Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO, 1958) Birleşmiş Milletler'in (UN, 1948) yasakladığı ayrımcılık konularından biri de, kişilere siyasal veya başka düşünceleri dolayısıyla ayırım yapılmasıdır. Bu çerçevede Kuzey İrlanda Eşitlik Komisyonu (2004) tarafından, siyasi ayrımcılık, kişilere, sahip oldukları cumhuriyetçi, muhafazakâr, sosyalist veya milliyetçi gibi bir kimlik ya da üye oldukları herhangi bir sendika veya partiden dolayı, farklı ve daha olumsuz bir şekilde davranılması olarak tanımlanmıştır. Ayrıca aynı komisyon siyasi görüş ve davranış temelli ayrımcılığın iş yaşamında var olduğundan da bahsetmiştir. ILO da (2006) iş yaşamında siyasi ayrımcılığı, kişilerin, siyasi parti üyeliği ve siyasi, sosyo-politik veya ahlaki tutumları da dahil olmak üzere, siyasi düşüncelerine karşı yapılan ayrımcılık olarak tanımlamıştır.

Tarihin her döneminde görülen ayrımcılığın her topluma göre farklı bir nedeni vardır. Siyasi görüş bu kategorilerden bir tanesidir (Turpçu, 2004:12). Bir demokraside eşit oy hakkı gibi, siyasi ve anayasal haklar, tıpkı cinsiyetçi ve ırki ayrımı yasaklayan kanunlar gibi, eşitliğin uygulanmasının siyasi açıdan örnekleridir (Barry, 2003). Türkiye Anayasası'nda ifadesini bulan eşitlik ilkesine göre ise, çalışanların sadece kapasite, yetenek ve kişilikleri ile ilgilenilmeli, siyasal düşünceleri ilgi dışında tutulmalıdır (Argon ve Eren, 2004). Ancak işletmelerde işin gereklilikleri ile ilgili olmayan bir şekilde yapılan ayırım yukarıdaki tanımlarda ifade edildiği gibi siyasi ayrımcılık sayılsada işin gerektirdiği bazı durumlarda siyasi ayırım savunulmaktadır. Örneğin, kamu sektöründe Tutum (1979:32-33) ve Canman'a (2000:34-35) göre takdir hakkını kullanacak bazı organların temel bazı ayrımlar yapması gerekmektedir. Bu ayrımlar yazarlar tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

Memurluk türü açısından yapılan ayrımlar: Kamu kesiminde, memurlukların çoğu siyasal düşünceler dışında doldurulmakla birlikte, öyle görevler vardır ki kişi doğrudan hükümet politikası ve onun uygulanması ile ilgili durumdadır. Bu durumda kişi siyasal düşüncelerin dışında bir şekilde düşünülemez. Bu tip pozisyonlara atamalar yapılırken, adayların siyasal davranışları hatta düşüncelerinin bile dikkate alınması gerekebilir.

Hizmete ilk girişte ve daha sonra hizmet içinde yapılacak atamalar ayrımı: Kişilerin ilk aşamada önemli sorumluluk pozisyonlarına gelmeleri mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla bu noktada ayrımcılık yapılmaması gerekmektedir. Ancak daha sonrası açısından, kamu görevlisini belli bir pozisyona ya da göreve atama hakkı tanınmasında, yönetime takdir hakkı verilmiştir. İktidarlar ise takdir alanına giren bazı sorumluluk pozisyonlarına getirileceklerin, iktidarın siyasal görüşleri ile bir ölçüde uyum içinde olmasını beklemektedir.

Siyasal düşünce ve bu düşüncenin açıklanması ayrımı: Kişinin siyasal düşünce ya da dinsel inançları onun iç dünyası ile ilgili olduğundan, atamaya yetkili organın denetimi dışında kalmaktadır. Ancak yine de kişinin, siyasal tutum ve davranışlarına karşı da tamamen kayıtsız kalınamamaktadır. Devlet, niteliğinden dolayı atanılacak görevin gerekleri ile uyuşmayan bireysel davranış veya kamuca bilinen bir eylem biçimine dönüşmüş düşünce ve kanaatlerle de ilgilenmektedir.

Kamu sektöründe yukarıda bahsedilen ayrımların gerekliliğinin ispatı zor olsada bir açıdan bu ayrımlar kabul edilebilir. Ancak özellikle kar amacı güden özel sektör işletmelerinde işgörenlere yönelik siyasi ayrımcılık ancak, işin gereklilikleriyle ilgili olmayan bir şekilde, sadece önyargılara dayalı olarak ortaya çıkabilir. The Management Centre (2008) tarafından yapılan çalışmada, bazı kişilerin, işverenlerin önyargılarından kaynaklı olarak, işyerlerinde siyasi görüşlerinden ötürü ayrımcılığa maruz kaldığı belirtilmiş ve siyasi görüşünden dolayı cezalandırılan veya hiçbir şekilde terfi almayan ve hatta işten çıkartılan kişi sayısının da oldukça yüksek olduğu ifade edilmiştir. The Cook County Illinois (2008) İnsan Kaynakları Departmanı tarafından ise, işgörenlerin işe başvuru görüşmelerinde ve iş yerindeki performans değerlendirme süreçlerinde siyasi düşüncesi, sempati duyduğu siyasi parti gibi unsurlara dayalı olarak siyasi ayrımcılığa uğrayabileceği vurgulanmış, ayrıca işgörenlerin bu nedenlerden dolayı ayrımcılığa uğramasının da yasadışı olduğu belirtilmiştir.

İşgörenlerin bir sendikaya üye olması siyasi katılım şekillerinden birisidir (Öztekin, 2003:234) ve dolayısıyla bu konuda da uğrayacağı bir ayırım da siyasi ayrımcılığı oluşturacaktır. Bu ayrımcılık türüne ilişkin, 2821 sayılı Sendikalar Kanununun 31. maddesi, birinci fıkrası (www.mevzuat.adalet.gov.tr), işe alınma esnasında sendikal bir ayrımcılık yapılamayacağını belirtir. Buna göre, işçilerin işe alınmaları, belli bir sendikaya girmeleri veya girmemeleri veya belli bir sendikadaki üyeliği muhafaza veya üyelikten istifa etmeleri veya sendikaya girmeleri veya girmemeleri şartına bağlı tutulamaz. Yine aynı maddenin üçüncü fıkrasında, işveren bir sendikaya üye olan işçilerle sendika üyesi olmayan işçiler veya ayrı sendikalara üye olan işçiler arasında, işin sevk ve dağıtımında, işçinin mesleki ilerlemesinde, işçinin ücret, ikramiye ve primlerinde, sosyal yardım ve primlerinde, sosyal yardım ve disiplin hükümlerinde ve diğer hususlara ilişkin hükümlerin uygulanması veya çalıştırmaya son vermesi bakımından herhangi bir ayırım yapılamayacağı hükme bağlanmıştır.

Siyasi ayrımcılığa ilişkin, yukarıda bahsedilen çalışmalar dışında, işletmeler ölçeğinde yapılan başka araştırmalara literatür taraması sürecinde rastlanmamıştır. Ancak sonuç olarak, insanın var olduğu yerde siyaset ve siyasi düşüncelerden bahsedilebilmektedir. Siyaset, işletmelerde ayrımcılık ile ilgili yapılan bir kısım tanım ve açıklamalarda belirtilen (Türker, 1997; Daft, 1991; Holmes, 2005; Aronson ve Wilson, 1997; Yılmaz, 1994) “biz” ve “onlar” ayrımının gerçekleştiği en önemli ve en üst toplumsal kurumdur. Dolayısıyla işletmelerde siyasi ayrımcılığa yönelik yapılan çalışmaların az olması, bu ayrımcılık türünün etkisinin düşük olduğunu göstermemektedir. Bu kapsamda konuyla ilgili yapılacak araştırmaların bu ayrımcılık türünün ortaya konmasında önemli bir yeri vardır.

2.4. Ayrımcılık ve Turizm Endüstrisi Arasındaki İlişki

2.4.1. Turizm ve Konaklama İşletmeleri

Turizm işletmeciliği, ekonomik amaçlarla kurulan ve insanın turizm olayı içindeki gereksinimlerini karşılamaya yönelik üretim ve pazarlama faaliyetleri gösteren birimlerin yönetimi, organizasyonu ve benzeri tüm işlevlerini inceleyen işletmecilik biliminin bir uygulama alanıdır. Turizm işletmeleri büyük ölçüde insan gücüne dayanırlar. Özellikle konaklama ve yeme-içme işletmelerinde hizmeti üreten ve sunan

temel öge insandır (Uçkun, 2004:31-32). McNulty ve Water'a (1990) göre de, turizm, yönetim düzeyinde bir hizmet endüstrisidir. Barutçugil'de (1982:143), gerek teknolojik gelişmelerin yarattığı olanaklar, gerekse toplumsal gelişmelerin uluslararası sınırları ortadan kaldırması ve serbest dolaşımın giderek yaygınlaşmasının turizm sektörünü dünyanın en gelişmiş küresel bir sektörü haline getirdiğini ve turizmin konaklama, yiyecek-içecek, ulaşım, eğlence ve hatta sağlık ve eğitim faaliyetlerini de kapsayacak şekilde geniş bir tanımlamaya tabi tutulabileceğini vurgulamaktadır.

Bugünkü ve gelecekteki önemi sürekli artan turizm sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli özellik, bu sektörün hizmet sektörü oluşu, dolayısıyla turistik ürünlerde kaliteye ulaşabilmenin tek yolunun insan gücüne bağlı olmasıdır. Ekonominin hiçbir sektörü, turizm sektöründe olduğu kadar insanlarla ya da bireylerle doğrudan doğruya ilgili değildir. Bir taraftan turizm talebini oluşturan bireysel faaliyetler ve bireylerin doğrudan hareketleri, diğer taraftan turizm arzına anlam kazandıran ve talebe yanıt verebilecek duruma getiren en önemli unsur yine bireylerdir (Çeken ve Erdem, 2003) .

Turizm endüstrisi içerisinde yer alan en önemli unsurlardan birisi de konaklama işletmeleridir. Konaklama işletmeleri içerisinde de otel işletmeleri önemli bir yere sahiptir. Batman'a (2004) göre, otel, birbirine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş, ekonomik sosyal bir işletmedir ve otellerde personel bölümünün görevi diğer işletmelerdeki personel bölümlerine oranla çok daha karmaşık ve önemlidir. Nitekim otel işletmesinin başarısı daha çok müşterilere sunulan hizmetin kalitesine, bu hizmetleri gerçekleştiren kişilerin seçimine, işe alınmasına, eğitime vb. işlevlerine bağlıdır. Ağaoğlu da (1992:2) otel işletmelerinde işgörenlerin önemine dikkati çekerek, işletme içerisinde personel giderlerinin payının çok yüksek olduğundan bahsetmiştir. Dinçer de (1994:178) konaklama işletmelerinin emek yoğun işletmeler olduğunu ve bu işletmelerde değişime ayak uydurabilen tek unsurun insan faktörü olduğunu belirtmiştir. Sadece insan zamanla büyür ve gelişebilir ve deneyim kazandıkça işletmeye daha çok katkıda bulunabilir. Dolayısıyla Özdemir ve Akpınar'ın da (2002:90) işaret ettiği üzere, işgörenlerin birbirlerinden farklı olan yetenekleri, potansiyelleri ve düşüncelerinin olabileceği kabul edilerek, bu farklılıklarını geliştirmelerine olanak sağlanmalı, takım ruhu içinde ortak bir amaca yöneltilebilmelidirler.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere, konaklama endüstrisi insan kaynakları yönetimi anlayışının ve örgütsel davranışın görüldüğü önemli endüstrilerden biridir (Tracey, Way ve Tews, 2008; Meloun, 2008; Okumuş, 2008; Litteljohn, 2003; Guerrier ve Deery, 1998). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi; genellikle genel müdüre bağlı olarak görev yapmakta ve daha çok dar kapsamlı (işe alma, sicil, emeklilik, izin vb. personel işleri) işlevleri yerine getirmektedir. Küçük işletmelerde insan kaynakları bölümünün, muhasebe bölümüne bağlı olarak yürütüldüğü de görülmektedir. Bazı küçük otel işletmelerinde ise, personel bölümü olarak yer alan bu bölüm, diğer bölümlerin konu ile ilgili işlerine müdahale etme yetkisine sahip değildir (Kozak, 1999). Büyük konaklama işletmelerinde ise, insan kaynakları adı altında örgütlenen bu bölüme, diğer bölümlerden daha fazla misyon yüklenmekte ve genel müdür yardımcılarında biri, ya da insan kaynakları yöneticisi tarafından yönetilmektedir. Bu işletmelerde; insan kaynakları bölümü, tüm personel işlevleri (dar anlamda) yanında insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerini de yürütme yetkisine sahiptir. Bu örgüt yapısında, insan kaynakları bölümü işlevsel yetkiye sahiptir ve diğer bölümlere, kendi işlevsel alanı içerisine giren konularda müdahale edebilir (Özdemir ve Akpınar, 2002).

Konaklama işletmelerinin işgörenleri açısından ise genel özelliklerine değinecek olursak (Aras, 1993:5);

- Konaklama işletmelerinde, üretilen hizmetin özelliği nedeniyle insan faktörü oldukça önem taşır,
- Konaklama hizmetleri personel arasında yakın işbirliğini gerektirir.

Bu özellikler de gösteriyor ki; konaklama işletmelerinde işgörenleri işe alma, işe yerleştirme, eğitim ve işten çıkarma gibi konularda verilen kararlar işletmelerin başarılarında önemli bir yere sahiptir. Bu kararları verecek, gerekli çalışmaları zamanında ve etkin bir şekilde yerine getirecek olan birim de, “insan kaynakları yönetimi” birimidir (Özdemir ve Akpınar, 2002).

2.4.2. Ayrımcılık ve Konaklama İşletmeleri

Turizm endüstrisinde farklılık olgusundan söz edilebilmektedir. Yaş, cinsiyet, zihinsel ve fiziksel yetenekler, cinsel yönelim, ırk ya da etnik yapı gibi öğeler farklılık kavramı içerisinde değerlendirilmekte ve bu öğelere karşı eşit davranma ilkesi de

çeşitlilik yönetimi kapsamında incelenmektedir. Turizm endüstrisinde birbirinden farklı özelliklere sahip işgörenler çalışmaktadır. Dolayısıyla turizm endüstrisinde de ayrımcılıktan söz edilebilmektedir (Hayes and Ninemeler, 2009). Yeşiltaş ve Temizkan da (2009:5) turizm işletmelerinin, turizmin doğası gereği, müşteriler açısından olduğu kadar işgörenler açısından da çok kültürlülüğün ve çeşitliliğin hakim olduğu işletmeler olduğunu ve konaklama işletmelerinin çeşitli bölümleriyle, hitap ettikleri pazarların özelliğini taşıyan çok sayıda işgöreni istihdam ettiklerini vurgulamışlardır.

McNair ve Flynn da (2007), ağırlama sektörünün, işletme sayısı ve çalıştırdığı işgören sayısı açısından önemli bir sektör olduğunu belirtmiştir. Ayrıca aynı çalışmada ağırlama sektöründe istihdam edilen işgörenlerin değişik etnik grupları barındırdığından ve bayan çalışanların bir hayli fazla olduğundan bahsedilmiş ve özellikle sektördeki yaş ortalamasının düşüklüğüne vurgu yapılarak yaş ayrımcılığının ağırlama sektöründeki işgören seçim süreci ve örgüt içi iş yaşamındaki terfi ve ücretleme politikaları açısından varlığına dikkat çekilmiştir. Stevens (2001) konaklama endüstrisindeki işletmelerde, ırk ve cinsiyet ayrımcılığının varlığına işaret etmiştir. Gilbert ve Tsao (2000) ise, konaklama endüstrisinde iş yaşamında değişik etnik gruplar arasında yanlış anlamaların gerçekleşebildiğini vurgulamıştır. İşte bu yanlış anlama durumu önyargıların oluşumuna ve sonunda da ayrımcılık unsurlarına neden olabilmektedir.

İşletmelerde verimlilik çok büyük önem taşımaktadır. Bunun için girdilerin çok iyi ve özenle seçilmesi gereklidir ki verimlilik istenen optimum düzeye çıkabilsin. Turizm işletmeleri gibi hizmet işletmelerinde ise en önemli girdi insan gücüdür. Ayrıca turizm endüstrisi doğası gereği emek yoğun bir sektör olduğu için nitelikli işgücüne ihtiyaç duymaktadır. Akoğlan'a (1998:29) göre, turizm sektöründe hizmet halen işgücü yoğun olarak üretilmektedir ve hizmetin kalitesinde işgören (fiziksel ve davranış yönüyle) önemli bir faktördür. Bu sebeplerden dolayı turizm sektöründe istihdam edecek işgücünün seçim anlayışı da işletmenin karlılığına ve verimliliğine doğrudan etki edecektir. Sayılar'a (2007:233) göre, işletmelerdeki karar alıcıların rasyonel hesap ve seçim yaptıkları, örgütsel stratejinin gerektirdiği biçimde personel seçme yöntemini belirledikleri kabul edilmektedir. Eğer otel işletmeleri işgören seçiminde salt olarak, nitelikleri, eğitimi ve iş tanımında var olan iş gerekliliklerini dikkate alarak işgören seçimi yaparlarsa verimlilikleri ve sonuç olarak da karlılıkları artacaktır. Personel seçme işlevinin başarılı olması için adaylar tanınmalı, iş ile uyumları araştırılmalı, adaylar

arası karşılaştırma yapılabilmelidir. Adayların özellikleri birbirine çok yakınsa objektif yöntemler kullanılarak karşılaştırma yapılmalıdır (İ. Erdoğan, 1990:145). Doğru insanı işe almak örgüt için hayati bir öneme sahiptir. Yanlış insanı işe almak, örgüt içinde yüksek işgören devir hızı, işe devamsızlık, disiplinsizlik, çatışmalar ve verimlilikte düşüş gibi birçok istenmeyen sorunun ortaya çıkmasına sebep olabilir (Leopold, Harris ve Watson, 2005).

Yeşiltaş ve Temizkan'ın (2009) yaptığı araştırma bulguları ise Türkiye'deki konaklama işletmelerinin büyük bir kısmının iş başvuru formlarında, yasal olmayan ayrımcılık içeren ifade ve bilgi taleplerinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre, özellikle, ırk, etnik köken veya din ve mezhebin sorulmaması olmasına rağmen, doğum yerinin sorulması bu konularda ipuçları vereceğinden önyargılara sebep olabilecek ayrımcı bir bilgi talebi olarak dikkati çekmektedir. Adayın üye olduğu kuruluş ve derneklerin sorulması ise adayın siyasi düşünceleri ve özel yaşantısı hakkında ipuçları verebilir. Yaş, cinsiyet, medeni hal, askerlik durumu, sakatlık durumu gibi soruların doğrudan sorulması iş başvuru formu hazırlanmasından sorumlu yöneticilerin ayrımcılık konusunda yeterince bilgi sahibi olmamaları veya ayrımcılık yaptıkları ile açıklanabilir.

Konaklama endüstrisinde cinsiyet, yaş, etnik köken, renk veya siyasi düşünceye dayalı olarak ayrımcılık görülmektedir (Mohsin, 2005:163). Rutherford'a (2002) göre ise, 1964'de ABD'de ayrımcılığa karşı oluşturulan federal yasalara (US. Equal Employment Opportunity) kadar, işyerinde (konaklama işletmeleri vs.) ayrımcılık her zaman yasadışı olarak kabul edilmemektedir. Bu kapsamda bugün "İstihdamda Fırsat Eşitliği Yasası" çoğu ülkede (ABD, İngiltere, Avusturalya, Yeni Zelanda) ayrımcılık karşıtı yasalara dayanak olarak kabul görmektedir. Davidson ve Griffin (2000) ise konaklama endüstrisindeki ayrımcılığa ilişkin kavramları şu şekilde açıklamaktadır:

Ayrımcılık Karşıtı Yaklaşım: Bu yaklaşım bireyler için belirli farklılıklarına bakmaksızın fırsat eşitliğini savunmak suretiyle işyerindeki ayrımcılık süreçlerini kaldırmayı savunmaktadır.

Doğrudan Ayrımcılık: Bireylere belirli bir gruba dahil olmalarından dolayı yapılan ayrımcılık eylemleridir. Örneğin, bir işgörenin bir pozisyona atanmasının cinsiyeti, ırkı vs. den dolayı engellenmesi.

Dolaylı Ayrımcılık: Belirli bir grubun üyelerinin, çoğunlukta olan grubun üyelerine göre pratikte daha dezavantajlı bir duruma düşürülmesidir.

İstihdamda Fırsat Eşitliği: İş ararken, işe yerleşirken, terfi süreçlerinde ve her türlü işle ilgili avantajdan tüm çalışanların eşit bir şekilde yararlanma şansının (Kandola ve Fullerton, 1998) oluşturulması koşullarını ifade eder.

Yukarıda verilen ifadelerden de anlaşılacağı üzere turizm endüstrisi içerisinde yer alan otel işletmelerinde genelde ayrımcılık ve özelde de siyasi düşünceye dayalı ayrımcılık yapılabilme olasılığı bulunmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın uygulaması otel işletmelerinde yapılmıştır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve verilerin çözümlenmesi konularına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Tanımsal nitelikteki araştırmalar geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu şekliyle ortaya koymayı amaçlamaktadır. Diğer bir anlatımla, bu tipteki araştırmaların içeriğini; gerçeğin ne olduğunu bulmak ve var olan duruma anlam verilmesine dönük araştırmalar oluşturmaktadır (Karasar, 2008). Bu doğrultuda bu araştırma da, turizm işletmeleri içerisinde önemli bir yere sahip olan otel işletmelerinde “işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığına yönelik işgören ve yöneticilerin görüşlerinin belirlenmesi ilgili uygulamalı ve tanımlayıcı nitelikte (betimsel) bir çalışmadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, Ankara’daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin işgörenleri ve yöneticilerinden (genel müdür, genel müdür yardımcısı ve insan kaynakları müdürü) oluşmaktadır. Ankara’daki 4 ve 5 yıldızlı otel sayıları Kültür ve Turizm Bakanlığı kaynaklarından elde edilmiştir (Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü, 2009). Ancak turizme ait istatistikler incelendiğinde otel işletmelerinde çalışan işgören sayısı verilmemektedir.

Araştırma için seçilecek olan otel işletmelerinin faaliyette bulundukları alanlar ise, özellikle Türkiye’deki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi yoğunluğunun en fazla düzeyde olduğu bölge esasına göre belirlenmiştir. Bu kapsamda Türkiye’deki 4–5 yıldızlı otel işletmesi sayısının dağılımına bir göz atıldığında özellikle Antalya ve İstanbul bölgesi başta olmak üzere Ankara ve İzmir gibi şehirler söz konusu bu işletmelerin yoğunluğunun en fazla olduğu bölgelerdir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2008; Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2007).

Araştırmanın bu kadar geniş bir alanı kapsaması söz konusu alanın tümüne ulaşmada maliyet ve zaman sorununu (Karasar, 2008:11) ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, araştırmacı açısından kolay ulaşılabilirlik, maliyet ve zaman faktörlerini de

hesaba katarak araştırmanın Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde yapılmasına karar verilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın evrenini Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler ve işveren konumunda olan üst düzey yöneticiler (genel müdür, genel müdür yardımcısı ve insan kaynakları müdürü) oluşturmaktadır.

Araştırmada, evrenin büyüklüğü, zaman ve maliyet gibi sınırlayıcı faktörler nedeniyle Basit Tesadüfi Örneklem Yöntemi kullanılarak işgören evreninden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına yönelik literatürde çeşitli formüller verilmektedir (Ryan, 1995:36, Arıkan, 2000; Özdamar, 2001:257; Ural ve Kılıç, 2006:47, Karasar, 2008:124). Bu araştırmada işgören evrenine ait örneklem sayısının belirlenmesinde Özdamar (2001)'ın sınırlı evrenler ($N < 10.000$) ve nicel araştırmalar için önerdiği aşağıdaki formül kullanılmıştır.

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{(N - 1) \cdot H^2 + Z_{\alpha}^2 \cdot \sigma^2}$$

Formülde yer alan sembollerden;

- n:** Örneklem büyüklüğü (örnekleme dahil edilecek birey sayısı)
- N:** Evren büyüklüğü
- σ :** Standart sapma değeri
- H:** Standart hata değeri –örnekleme hatası-
- Z:** Belirli bir α anlamlılık düzeyine (yanılma olasılık değerine) karşılık gelen teorik değeri ifade etmektedir.

Turizm istatistikleri incelendiğinde, otel işletmelerinde çalışan işgören sayısı verilmemektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2008; Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2007). Sadece konaklama işletmeleri sayıları ve bunlara ait yatak ve oda kapasiteleri hakkında bilgi edinilebilmektedir. Dolayısıyla bu durumda, otel işletmelerindeki işgören sayısına ulaşabilmek amacıyla Pelit (2008) ve Keleş'inde (2009) çalışmalarında kullandıkları üzere, aşağıdaki tabloda verilen hesaplama yönteminden (Ağaoglu, 1992:114) yararlanılmış ve otel işletmelerindeki işgören sayısı bu şekilde hesaplanmıştır.

Tablo 3. Türkiye'deki Otel İşletmelerinde Yatak ve Oda Başına Düşen İşgören Sayısı

İşletme Türleri	Oda Başına Düşen İşgören Sayısı	Yatak Başına Düşen İşgören Sayısı
5 yıldızlı otel	1.18	0.59
4 yıldızlı otel	0.76	0.38
3 yıldızlı otel	0.72	0.36
2 yıldızlı otel	0.56	0.28
1 yıldızlı otel	0.50	0.25
Özel Belgeli Otel	1.48	0.74
Tatil Köyleri	0.74	0.37
1. sınıf motel	0.74	0.37
2. sınıf motel	0.94	0.47
Pansiyon ve Oberj	0.40	0.20
Toplam Ortalama	0.70	0.35

Kaynak: Turizm Bakanlığı, 1989, s.61.; Ağaoglu, 1992, s.114.

Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan işgören sayısı, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nden (2009) alınan verilerden yararlanılarak ve yatak başına düşen personel sayısını hesaplama yöntemi kullanılarak hesaplanmıştır. Hesaplanan işgören sayıları aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 4. Ankara'daki Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerine İlişkin Bilgiler

Otel Türü	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı	Azami İşgören Sayısı *	Doluluk Oranı	Mevcut İşgören Sayısı**
5 yıldızlı	12	2495	5345	3154	35,16	1109
4 yıldızlı	31	2275	4688	1781	34,94	622
Toplam	43	4770	10033	4935	-	1731

* Azami işgören sayıları, yatak başına düşen işgören sayısı hesaplama yönteminden yararlanılarak hesaplanmıştır.

** Mevcut işgören sayısı, doluluk oranı gözetilerek hesaplanmıştır.

Kaynak: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü(2009).

Yukarıdaki tabloda Ankara'daki türlerine göre otel sayıları, yatak kapasiteleri ve doluluk oranları dikkate alındığında beş yıldızlı otellerde 1109, dört yıldızlı otellerde 622 işgören çalıştığı hesaplanmıştır. Ancak örneklem almak için, otellerin doluluk oranı hesaba katılmadan azami işgören sayısı dikkate alınmıştır.

Ankara'daki 5 yıldızlı otellerde yatak kapasitesinin toplam 5345 olduğu yukarıdaki tabloda görülmektedir. Bir önceki Tabloya göre 5 yıldızlı otel işletmelerinde yatak başına düşen işgören sayısı 0,59 olduğuna göre;

[İşgören Sayısı=Yatak Sayısı*Yatak Başına Düşen Personel Sayısı] formülüne göre; $5345 \cdot 0,59 = 3153,55$ adet işgören çalışabileceği tahmin edilmektedir.

Aynı doğrultuda; Ankara'daki 4 yıldızlı otellerde yatak kapasitesinin toplam 4688 olduğu görülmektedir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2009). Tablo-3'e göre 4 yıldızlı otel işletmelerinde yatak başına düşen işgören sayısı 0,38 olduğuna göre;

[İşgören Sayısı=Yatak Sayısı*Yatak Başına Düşen Personel Sayısı] formülüne göre; $4688 \cdot 0,38 = 1781,44$ adet işgören çalışabileceği tahmin edilmektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda, araştırmada, evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilir hata değeri (H) $\pm 0,10$ olarak alınmış ve yapılan analizler, anlamlılık düzeyi (α) 0,05 alınarak değerlendirilmiştir. Formüldeki parametrelerden standart sapma " σ " değeri ise; ilk 30 anketten elde edilen verilerden elde edilmiştir.

Buna göre dört ve beş yıldızlı otel işgörenleri için örneklem büyüklüğü;

$N=4935$; $\alpha = 0,05$ için $z_{0,05}=1,96$; $\sigma=1$ ve $H=\pm 0,1$ değerleri için

$$n = \frac{4935 \cdot 1^2 \cdot 1,96^2}{(4935 - 1) \cdot 0,1^2 + 1,96^2 \cdot 1^2} = 356 \text{ olmalıdır.}$$

Yukarıdaki formülden hesaplanan ve örnekleme alınması gereken minimum sayının elde edilebilmesi için, geri dönmeyecek ve geçersiz sayılacak anketler göz önünde bulundurularak, toplam 450 işgören anketi uygulanmıştır. Uygulanan anketlerden toplam 407 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu verilere göre geri dönen ve geçerli kabul edilen anket oranı %90'ın üzerindedir.

Yöneticiler için uygulanan anket için evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış örneklem alma yoluna başvurulmamıştır. Yönetici evrenini belirlemek üzere Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü'nden (2009) elde edilen Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel sayıları kullanılmıştır. Alan araştırmasında, otel işletmelerinde üst düzey yönetici olarak kabul edilen ve bir bakıma işveren konumunda

olan genel müdüre, genel müdür yardımcısına ve insan kaynakları müdürüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla her bir otel işletmesinin üç adet üst düzey yöneticisi olduğu kabul edilmiştir. Buradan hareketle, Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel üst düzey yöneticileri için evren şu şekilde hesaplanmıştır:

$$N = [(Beş Yıldızlı Otel Sayısı + Dört Yıldızlı Otel Sayısı) \cdot 3]$$

$$N = [(12+31) \cdot 3] = 129 \text{ olmaktadır.}$$

Yukarıdaki yöntemle hesaplanan evrene ulaşabilmek için toplam 129 adet yönetici anketi uygulanmaya çalışılmıştır. Ancak otel işletmelerinin bir kısmındaki üst düzey yöneticiler araştırma anketini doldurmak istememişlerdir. Bu durumun nedeni olarak da zamanlarının olmamasını veya araştırma konusuna olan olumsuz önyargılarını gerekçe göstermişlerdir. Araştırmanın uygulanması sırasında karşılaşılan bir diğer olguda, özellikle bazı otel işletmelerinde çalışan departman müdürlerinin, işletmenin örgütsel yapısı gereği işgören seçim sürecinde ve işgörenin işe girdikten sonraki değerlendirme süreçlerinde çok önemli rol oynamalarıdır. Her ne kadar araştırma açısından departman müdürleri de üst düzey yöneticilere bağlı çalışan işgörenler durumunda olsa da, bazı otel işletmelerinde işgörenle ilgili süreçlerde önemli rol oynayan departman müdürleri de, yönetici anketini cevaplandırmışlardır. Yöneticilere uygulanan anketlerdeki asıl amaç, işveren konumunda olan ve işgörenlerin seçimi, terfisi, performans değerlemesi gibi süreçlerde etkili olan kişilerin araştırmanın konusuyla ilgili görüşlerini ve algılamaları öğrenmek olduğu için, bu durumda bir sakınca görülmemiştir. Ayrıca anketi doldurmak istemeyen üst düzey yöneticilerin varlığı da bu durumu araştırmanın sonuçlanması açısından gerekli hale getirmiştir. Sonuç olarak uygulanan 129 anketten 110'u geri dönmüş ve bunlarında 108 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Bu verilere göre geri dönen ve geçerli kabul edilen anket oranı %84 civarındadır.

3.3. Verilerin Toplanması

İşletmelerde işgören seçim ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığını belirlemeyi amaçlayan araştırmada örneklemden elde edilecek verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. İşletmelerde işgören seçimi ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılığın olup olmadığı, işgören ve yönetici algılamaları

çerçevesinde değerlendirilmiştir. Buna yönelik olarak aynı ifadelerden oluşan ama bir tanesi işgörenlerin cevaplayacağı bir diğeri ise yöneticilerin cevaplayacağı şekilde tasarlanan iki çeşit (işgören anketi ve yönetici anketi) anket oluşturulmuştur. Oluşturulan bu ölçeklerin güvenirlik düzeyini belirlemek üzere öntest uygulanmıştır. Bu kapsamda uygulanan 40 işgören anketi ve 30 yönetici anketi güvenirlik analizine tabi tutulmuştur. İşgören anketleri için oluşan Cronbach's Alpha değeri $\alpha = 0,89$ ve yönetici anketleri için oluşan Cronbach's Alpha değeri $\alpha = 0,88$ olarak bulunmuştur. Öntest sonucu bulunan bu değerler anketin güvenirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermiş ve bundan sonra anketin uygulanmasına geçilmiştir. Otel işletmelerine araştırmacı tarafından bizzat ya da bizzat gidilemeyen otel işletmelerine ise posta yoluyla ulaşmak suretiyle veri toplanmaya çalışılmıştır.

Veri toplama yöntemi olarak hazırlanan işgören anketi ve yönetici anketi yukarıda da bahsedildiği gibi aynı ifadelerden oluşmaktadır ve dört bölüm halinde hazırlanmıştır. İşgören anketinin birinci bölümü, katılımcıların demografik özelliklerini ve işletmeye ilişkin durumlarını (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, nereli olduğu, çalışma süresi, iş yerindeki pozisyonu) saptamak amacıyla hazırlanmış 7 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Yönetici anketinin birinci bölümü de, katılımcıların demografik özelliklerini ve işletmeye ilişkin durumlarını (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, nereli olduğu, çalışma süresi, statü) saptamak amacıyla hazırlanmış 6 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır.

İşgören anketinin ikinci bölümünde, işgörenlerin işe seçim sürecinde ve işe girdikten sonraki çalışma yaşamında (örgüt içi iş yaşamı) etkili olduklarını düşündükleri kriterlerin önemlilik düzeylerine ilişkin görüşleri araştırılmıştır. İkinci bölümde yer alan her bir ifadenin önem düzeyi Likert tipi beşli ölçek ile (Hiç Önemli Değil, Az Önemli, Orta Düzeyde Önemli, Çok Önemli, Tamamen Önemli) derecelendirilmiştir. Yönetici anketinin ikinci bölümünde, işgören işe seçim sürecinde ve işgörenin işe girdikten sonraki çalışma yaşamında (örgüt içi iş yaşamı), yöneticilerin, etkili olduğunu düşündükleri kriterlerin önemlilik düzeylerine ilişkin görüşleri araştırılmıştır. İkinci bölümde yer alan her bir ifadenin önem düzeyi Likert tipi beşli ölçek ile (Hiç Önemli Değil, Az Önemli, Orta Düzeyde Önemli, Çok Önemli, Tamamen Önemli) derecelendirilmiştir.

İşgören ve yönetici anketlerinin üçüncü bölümünde, katılımcılardan, işgören seçim süreci ve örgüt içi iş yaşamında yapıldığı düşünülen siyasi ayrımcılığı belirlemeye yönelik olarak, 13 ifadeyle ilgili katılım düzeylerini işaretlemeleri istenmiştir. Bu ifadelerden 7. ve 8. ifade işgören seçim sürecindeki, 1. – 6. ifadeler ve 9. – 13. ifadeler örgüt içi iş yaşamındaki siyasi ayrımcılığı belirlemeye yönelik ifadeler olarak hazırlanmıştır. Üçüncü bölümde yer alan her bir ifadenin katılım düzeyi Likert tipi beşli ölçek ile (Hiç Katılmıyorum, Az Katılıyorum, Orta Düzeyde Katılıyorum, Çok Katılıyorum, Tamamen Katılıyorum) derecelendirilmiştir.

İşgören anketinin dördüncü bölümde ise, siyasi ayrımcılığın diğer ayrımcılık türleri içerisindeki yerini belirleyebilmek amacıyla, katılımcıların yedi ayrımcılık türünden hangisi/hangilerine ve ne düzeyde maruz kaldıkları araştırılmıştır. Dördüncü bölümde yer alan her bir ifade Likert tipi üçlü ölçek ile (Hiç, Orta, Tamamen) derecelendirilmiştir. Yönetici anketinin dördüncü bölümde ise, siyasi ayrımcılığın diğer ayrımcılık türleri içerisindeki yerini belirleyebilmek amacıyla, katılımcıların yedi ayrımcılık türünden hangisi/hangilerinin ve ne düzeyde uygulandığını düşündükleri araştırılmıştır. Dördüncü bölümde yer alan her bir ifade Likert tipi üçlü ölçek ile (Hiç, Orta, Tamamen) derecelendirilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada katılımcıların demografik ve işletmeye ilişkin özellikleri frekans ve yüzde dağılımlarıyla analiz edilmiştir. Bununla birlikte, katılımcıların iki, üç ve dördüncü bölümde yer alan her bir ifadeye ilişkin görüşleri frekans ve yüzde dağılımlarının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değeri hesaplanarak çözümlenmiştir.

Araştırmanın veri toplama yöntemi olan anketin ikinci bölümünde yer alan her bir ifadenin önem düzeyi Hiç Önemli Değil=1, Az Önemli =2, Orta Düzeyde Önemli=3, Çok Önemli=4, Tamamen Önemli=5 şeklinde; üçüncü bölümde yer alan her bir ifadeye örneklem grubun katılım düzeyi Hiç Katılmıyorum=1, Az Katılıyorum=2, Orta Düzeyde Katılıyorum=3, Çok Katılıyorum=4, Tamamen Katılıyorum=5 şeklinde; dördüncü bölümü oluşturan ayrımcılık türlerinin uygulama/uygulanma düzeyi Hiç=1, Orta=2, Tamamen=3 şeklinde puanlandırılarak analizler gerçekleştirilmiş ve amaca uygun olarak yorumlanmıştır.

Analizler ilk önce hem işgören anketleri hem de yönetici anketleri için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Daha sonra karşılaştırmaları yapmak için tüm anketler birleştirilerek analiz yapılmıştır. Tüm anketler (işgören ve yönetici) birleştirilerek yapılan analizler için yönetici anketinin III. Bölümünde yer alan ifadeler (işgören anketleriyle aynı doğrultuda olması için) tersten kodlanmıştır.

İşgörenlerin ve yöneticilerin görüşlerinin, işgören seçim süreci ve örgüt içi iş yaşamında dikkate alınan kriterlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ilişkili Ölçümler için t-Testi (Dependent/Repeated/Pared) kullanılarak analiz edilmiştir.

İşletmelerde işgören seçim süreci ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığına ilişkin işgören ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Bağımsız örneklemeler için t-Testi (Independent Samples t-Test) ile analiz edilmiştir. Yönetici ve işgörenlerin işletmelerde işgören seçim sürecinde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığına ilişkin görüşlerinin demografik ve işletmeye ilişkin özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, çalışma süresi vb.) göre farklılık gösterip göstermediği, iki grup için Bağımsız örneklemeler için t-Testi (t), ikiden fazla grup için ise Varyans analizi (F) kullanılarak çözümlenmiştir.

3.4.1. Ölçeğe İlişkin Güvenirlik Analizi

Tablo 5’de katılımcıların işgören seçim süreci ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılığa yönelik görüşlerine ilişkin ölçeğin (Ankette katılım düzeylerinin ölçüldüğü III. Bölüm ifadeleri) güvenirlik analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların İşgören Seçim Süreci ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılığa Yönelik Görüşlerine İlişkin Ölçeğin Güvenirlik Katsayıları (Cronbach's Alpha)

Süreçler	Yönetici	İşgören	Tüm Katılımcılar
Seçim süreci	$\alpha = 0,92$	$\alpha = 0,89$	$\alpha = 0,90$
İş yaşamı	$\alpha = 0,89$	$\alpha = 0,94$	$\alpha = 0,93$

Tablo 5’de ölçeğe yönelik güvenirlik analizi için Cronbach’s Alpha değeri hesaplanmış olup, işgören seçim sürecindeki siyasi ayrımcılığı katılımcıların algılamaları yoluyla ölçmek amacıyla hazırlanmış ifadelerde, işgörenler tarafından cevaplanan anketler için $\alpha = 0,89$, yöneticiler tarafından cevaplanan anketler için $\alpha = 0,92$, katılımcıların tümünün dahil edildiği güvenirlik analizinde ise $\alpha = 0,90$ olarak

bulunmuştur. Örgüt içi iş yaşamındaki siyasi ayrımcılığı katılımcıların algılamaları yoluyla ölçmek amacıyla hazırlanmış ifadelerde işgörenler tarafından cevaplanan anketler için $\alpha = 0,94$, yöneticiler tarafından cevaplanan anketler için $\alpha = 0,89$, katılımcıların tümünün dahil edildiği güvenirlik analizinde ise $\alpha = 0,93$ olarak bulunmuştur. Söz konusu bu değerler araştırmada kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences; Sosyal Bilimciler için İstatistik Paketi) programı aracılığıyla bilgisayar ortamına aktarılmış ve amacına uygun olarak yorumlanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, işgörenlerin ve yöneticilerin, demografik ve işletmeye ilişkin özelliklerine ilişkin bulgulara, işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında dikkate alınan kriterlerin önem düzeyine yönelik görüşlerine ve bu görüşlerin süreçler arası karşılaştırılmasına, ayrıca işgören ve yöneticilerin, işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılığa yönelik görüşlerine ilişkin bulgulara ve işgören-yönetici görüşlerinin karşılaştırılmasına, son olarak da katılımcıların işgören seçimi ve örgüt içi iş yaşamındaki ayrımcılık türlerine yönelik görüşlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Ayrıca tüm bu bulgular değerlendirilerek yorumlar yapılmıştır.

4.1. Katılımcıların Demografik ve İşletmeye İlişkin Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında ilk olarak, ankete cevap veren işgörenlerin demografik ve işletmeyle ilgili özelliklerine ait (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, gelir, nereli olduğu, iş yerinde çalışma süresi, departman) frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 6. İşgörenlerin Demografik ve İşletmeye İlişkin Özelliklerine Göre Dağılımları

Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Erkek	274	67,3
	Kadın	133	32,7
Yaş	25 ve altı	134	32,9
	26-35	188	46,2
	36 ve üzeri	85	20,9
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	69	17,0
	Lise	206	50,6
	Önlisans	67	16,5
	Lisans	65	16,0
Gelir (TL)	850 ve daha az	43	10,6
	851-1100	216	53,1
	1101-1350	110	27,0
	1351 ve üstü	38	9,3

Tablo 6'nın Devamı

Değişkenler	Gruplar	f	%
Nereli	Akdeniz	32	7,9
	Doğu Anadolu	25	6,1
	Ege	18	4,4
	Güneydoğu Anadolu	16	3,9
	İç Anadolu	213	52,3
	Karadeniz	87	21,4
	Marmara	16	3,9
Çalışma Süresi	1 yıldan az	77	18,9
	1-5 yıl	223	54,8
	6-10 yıl	80	19,7
	10 yıldan fazla	27	6,6
Departman	İnsan Kaynakları	14	3,4
	Kat Hizmetleri	62	15,2
	Muhasebe	29	7,1
	Önbüro	94	23,1
	Satış-Pazarlama	19	4,7
	Yiyecek-İçecek	151	37,1
	Diğer	38	9,3

İşletmelerde işgörenlere yönelik yapılan siyasi ayrımcılığı belirleyebilme amacına ilişkin Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işgörenlerine uygulanan anket formları otel işletmelerinin değişik departmanlarında görev üstlenen 407 işgören tarafından doldurulmuştur. Tablo 6'da da görüldüğü üzere ankete cevap veren işgörenlerin %67,3'ü erkek ve %32,7'si ise bayandır. İşgörenlerin %32,9'u 25 ve altı yaş aralığında, %46,2'si 26-35 arası yaş aralığında, %20,9'u 36 ve üzeri yaş aralığında bulunmaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi en yüksek orana sahip yaş aralığı 26-35 yaş arasındaki işgörenlerden oluşmaktadır. Bu bulguya göre otel işletmelerindeki işgörenlerin çoğunluğunun genç olduğu söylenebilir. Tablo 1'e göre, anketi cevaplayan otel işletmeleri işgörenlerinin eğitim düzeyi %50,6 ile lise düzeyinde yoğunlaşmaktadır. Katılımcıların geri kalanı ise %17,0 ilköğretim, %16,5 önlisans ve %16 lisans olmak üzere dengeli bir dağılım göstermektedir. Anketi cevaplayan işgörenlerin büyük çoğunluğu (%73,7) 5 yıldan daha fazla süreyle iş yerinde çalışmamaktadır. 5 yıldan daha fazla çalışan katılımcıların %19,7'si 6-10 yıl arası, %6,6'sı 10 yıldan fazla süredir

aynı işyerinde çalışmaktadır. Bu bulgulara göre otel işletmelerinde işgören devir hızının yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 6’da katılımcıların gelir düzeyi incelendiğinde çoğunluğunu %53,1 oranı ile 851-1100 TL gelire sahip olanların oluşturduğu görülmektedir. Diğer gelir düzeyi gruplarına ait oranlar ise; %27’si 1101-1350 TL arası, %10,6’sı 850 TL ve daha az, %9,3 ‘ü 1351 TL ve üstü gelir düzeyidir. Katılımcıların nereli olduğuna ilişkin verilere göre ise; işgörenlerin %52,3’ü İç Anadolu Bölgesinden, %21,4’ü Karadeniz Bölgesinden, %7,9’u Akdeniz Bölgesinden, %6,1’i Doğu Anadolu Bölgesinden, %4,4 Ege Bölgesinden, %3,9’u Marmara Bölgesinden ve %3,9’u Güneydoğu Anadolu Bölgesindendir. İşgörenlerin nerede doğduklarından ziyade kendilerini aslen nereli hissettiklerini anlamaya ilişkin bu verilerde çoğunluğu, tablodan da görüldüğü gibi, İç Anadolulu katılımcılar oluşturmaktadır. Tablo-6’ya göre, işgörenlerin çalıştığı departmanların yoğunluğunu %75,4 ile önbüro (%23,1), yiyecek-içecek (%37,1) ve kat hizmetleri (%15,2) departmanları oluşturmaktadır. Söz konusu departmanlar, ağırlıklı olarak müşteriyle yüz-yüze ilişkilerin yoğun olduğu departmanlardır ve işletmelerde en çok personel bu bölümlerde istihdam edilmektedir. Dolayısıyla departmana ilişkin bulgular bu durumla uyum göstermektedir. Diğer departmanlarda çalışan işgörenlerin oranı yukarıdakilere göre azdır. Bu departmanlar; %7,1 ile muhasebe, %4,7 ile satış-pazarlama, %3,4 ile insan kaynakları ve %9,3 ile diğer (teknik servis, park- bahçe ve güvenlik) departmanlarıdır.

Katılımcıların demografik ve işletmeye ilişkin özelliklerine ilişkin bulgular başlığı altında ikinci olarak, aşağıdaki Tablo7’de, ankete cevap veren yöneticilerin demografik ve işletmeyle ilgili özelliklerine ait (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, nereli olduğu, iş yerinde çalışma süresi, statü) frekans ve yüzde dağılımlarına ilişkin elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 7.Yöneticilerin Demografik ve İşletmeye İlişkin Özelliklerine Göre Dağılımları

Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Erkek	62	57,4
	Kadın	46	42,6
Yaş	25 ve altı	9	8,3
	26-35	42	38,9
	36-45	36	33,3
	46-55	16	14,8
	56 ve üstü	5	4,6
Eğitim Düzeyi	Lise	28	25,9
	Önlisans	18	16,7
	Lisans	46	42,6
	Lisansüstü	16	14,8
Nereli	Akdeniz	9	8,3
	Doğu Anadolu	2	1,9
	Ege	10	9,3
	Güneydoğu Anadolu	3	2,8
	İç Anadolu	60	55,6
	Karadeniz	23	21,3
	Marmara	1	0,9
Çalışma Süresi	1 yıldan az	3	2,8
	1-5 yıl	39	36,1
	6-10 yıl	19	17,6
	10 yıldan fazla	47	43,5
Statü	Genel Müdür	24	22,2
	Genel Müdür Yardımcısı	20	18,5
	İnsan Kaynakları Müdürü	35	32,4
	Diğer	29	26,9

İşletmelerde işgörenlere yönelik yapılan siyasi ayrımcılığı belirleyebilme amacına ilişkin Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel üst düzey yöneticilerine uygulanan anket formları, otel işletmelerinin genel müdürlük, genel müdür yardımcılığı, insan kaynakları müdürlüğü ve diğer (önbüro müdürü, kat hizmetleri müdürü, yiyecek içecek müdürü, muhasebe müdürü) pozisyonlarında görev üstlenen 108 yönetici tarafından doldurulmuştur. Tablo 7’de de görüldüğü üzere ankete cevap veren yöneticilerin %57,4’ü erkek ve %42,6’sı ise bayandır. Yöneticilerin %8,3’ü 25 ve altı

yaş aralığında, %38,9'u 26-35 arası yaş aralığında, %33,3'ü 36-45 arası yaş aralığında, %14,8'i 46-55 arası yaş aralığında ve %4,6'sı 56 ve üstü yaş aralığında bulunmaktadır. Tabloda da görüldüğü gibi en yüksek orana sahip yaş aralığı 26-35 yaş arasındaki ve 36-45 yaş arasındaki yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin çoğunluğu yetişkin genç ve orta yaş grubu içerisinde yer almaktadır. Tablo 7'ye göre, anketi cevaplayan otel işletmeleri üst düzey yöneticilerinin eğitim düzeyi %42,6 ile lisans düzeyinde yoğunlaşmaktadır. Yöneticilerin geri kalanı ise %25,9 lise, %16,7 önlisans ve %14,8 lisansüstü olmak üzere dağılım göstermektedir. Anketi cevaplayan yöneticilerin aynı iş yerinde çalışma sürelerine ilişkin verilerde en fazla yüzde (%43,5) 10 yıldan daha fazla seçeneğine aittir. 6–10 yıl arası çalışanlar %17,6 ve 5 yıldan daha az çalışan yöneticiler ise %38,9 şeklinde dağılım göstermiştir. Bu durum, yöneticilerin işgörenlere göre işletmede daha uzun süre istihdam ettiklerini ve devir hızlarının daha düşük olduğunu göstermektedir. Katılımcıların nereli olduğuna ilişkin verilere göre ise; yöneticilerin %55,6'sı İç Anadolu Bölgesinden, %21,3'ü Karadeniz Bölgesinden, %9,3'ü Ege Bölgesinden, %8,3'ü Akdeniz Bölgesinden, %2,8'i Güneydoğu Anadolu Bölgesinden, %1,9'u Doğu Anadolu Bölgesinden ve %0,9'u Marmara Bölgesindendir. Yöneticilerin nerede doğduklarından ziyade kendilerini aslen nereli hissettiklerini anlamaya ilişkin bu verilerde çoğunluğu, tablodan da görüldüğü gibi, İç Anadolulu katılımcılar oluşturmaktadır. Tablo-7'ye göre, yöneticilerin, işletmede yöneticilik yaptıkları pozisyonlarına yani statülerine bakıldığında dağılım %32,4 ile insan kaynakları müdürü, %26,9 ile diğer(önbüro müdürü, kat hizmetleri müdürü, yiyecek-içecek müdürü vb), %22,2 ile genel müdür, %18,5 ile genel müdür yardımcısı olarak oluşmaktadır.

4.2. Katılımcıların İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Dikkate Alınan Kriterlerin Önem Düzeyine Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular

İşgörenlerin, işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında kendilerinin seçim ve değerlendirilmelerinde etkili olabilecek kriterlerin önemlilik düzeylerine ait görüşlerine ait bulgular ve bu iki sürece yönelik önemlilik düzeylerine ait görüşlerin karşılaştırılmasına ilişkin gerçekleştirilen “İlişkili Ölçümler İçin t-Testi” sonuçları, Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Dikkate Alınabilecek Kriterlerin Önem Düzeyine Yönelik İşgören Görüşlerine İlişkin İstatistikler ve Önemlilik Düzeyleri Görüşlerinin Süreçler Arası Karşılaştırılması(n=407)

İfadeler	Süreç	Hiç Önemli Değil	Az Önemli	Orta Düzeyde Önemli	Çok Önemli	Tamamen Önemli	$\bar{X}$	s.s.	t	P
		%	%	%	%	%				
Yaş	Seçim Süreci	21,1	12,0	23,8	39,3	3,7	2,92	1,22	2,96	0,003*
	İş Yaşamı	21,1	17,0	27,0	30,2	4,7	2,80	1,21		
Cinsiyet	Seçim Süreci	17,7	21,9	18,7	36,4	5,4	2,89	1,22	5,73	0,000*
	İş Yaşamı	19,2	30,0	20,1	26,8	3,9	2,66	1,17		
Eğitim Düzeyi	Seçim Süreci	9,8	8,1	20,1	44,0	17,9	3,52	1,16	3,07	0,002*
	İş Yaşamı	8,1	14,3	22,4	40,8	14,5	3,39	1,14		
İş Tecrübesi	Seçim Süreci	8,4	7,6	11,5	37,8	37,6	3,82	1,22	1,33	0,181
	İş Yaşamı	7,9	9,1	12,3	40,3	30,5	3,76	1,20		
Din	Seçim Süreci	46,9	29,7	10,8	9,8	2,7	1,91	1,09	0,85	0,392
	İş Yaşamı	46,4	31,7	10,1	10,3	1,5	1,88	1,04		
Doğum Yeri	Seçim Süreci	51,4	31,7	11,3	3,4	2,2	1,73	0,94	0,37	0,711
	İş Yaşamı	50,6	32,2	10,3	5,7	1,2	1,74	0,94		
Referans	Seçim Süreci	13,0	6,9	13,3	42,0	24,8	3,58	1,28	7,24	0,000*
	İş Yaşamı	17,7	11,8	14,7	36,1	19,7	3,28	1,37		
Engellilik Durumu	Seçim Süreci	15,2	13,0	14,3	40,0	17,4	3,31	1,32	7,43	0,000*
	İş Yaşamı	18,4	16,2	20,4	33,9	11,1	3,02	1,29		
Sosyal Aktivite	Seçim Süreci	31,2	32,2	15,0	17,9	3,7	2,30	1,19	0,42	0,675
	İş Yaşamı	30,7	30,2	18,2	17,7	3,2	2,32	1,17		
Siyasi Düşünce ve Faaliyet	Seçim Süreci	38,8	27,0	22,1	10,3	1,7	2,09	1,08	1,62	0,106
	İş Yaşamı	41,5	27,3	19,4	10,1	1,7	2,03	1,08		
Üye olunan dernek ve kuruluşlar	Seçim Süreci	39,3	29,0	23,8	5,9	2,0	2,02	1,02	1,29	0,197
	İş Yaşamı	40,5	31,4	18,7	8,6	0,7	1,97	1,00		
Hobiler	Seçim Süreci	42,3	28,0	18,9	9,1	1,7	2,00	1,06	1,09	0,273
	İş Yaşamı	43,0	30,2	14,7	11,5	0,5	1,96	1,04		

*p<0,05 ise anlamlı farklılık vardır.

Tablo 8'in Devamı

İfadeler	Süreç	Hiç Önemli Değil	Az Önemli	Orta Düzeyde Önemli	Çok Önemli	Tamamen Önemli	$\bar{X}$	s.s.	t	P
		%	%	%	%	%				
Medeni Hal	Seçim Süreci	29,2	27,8	18,7	20,4	3,9	2,42	1,21	2,56	0,011*
	İş Yaşamı	33,2	25,8	20,4	18,7	2,0	2,30	1,17		
Etnik Köken	Seçim Süreci	44,0	32,7	14,3	7,9	1,2	1,89	0,99	1,37	0,170
	İş Yaşamı	48,9	27,0	15,5	7,6	1,0	1,84	1,00		
Sigara ve Alkol Kullanımı	Seçim Süreci	23,1	18,4	22,6	23,6	12,3	2,83	1,34	3,06	0,002*
	İş Yaşamı	28,7	17,7	19,9	21,9	11,8	2,70	1,39		

*p<0,05 ise anlamlı farklılık vardır.

Tablo-8’de işgörenlerin, hem işgören seçiminde ve hem de örgüt içi iş yaşamında kendilerinin seçim ve değerlendirilmelerinde etkili olabilecek kriterlere verdikleri cevapların ortalamasına bakıldığında, “eğitim düzeyi” ($\bar{x}$ =3,52 ve $\bar{x}$ =3,39), “iş tecrübesi” ($\bar{x}$ =3,82 ve $\bar{x}$ =3,76), “referanslar” ($\bar{x}$ =3,58 ve $\bar{x}$ =3,28) ve “engellilik durumu” ($\bar{x}$ =3,31 ve $\bar{x}$ =3,02) kriterlerinin orta düzeyin üstünde bir önem düzeyine ($\bar{x}$ >3) sahip oldukları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla işgörenler, eğitimi, iş tecrübesini, referansları ve engellilik durumunu işgören seçim süreci ve örgüt içi iş yaşamı açısından orta düzeyde önemli bir kriter olarak görmektedirler şeklinde bir yorum yapılabilir. Buna karşın, “din” ($\bar{x}$ =1,91 ve $\bar{x}$ =1,88), “doğum yeri” ($\bar{x}$ =1,73 ve $\bar{x}$ =1,74) ve “etnik köken” ($\bar{x}$ =1,89 ve $\bar{x}$ =1,84) kriterlerinin ortalamasının hem işgören seçimi hem örgüt içi iş yaşamı açısından hiç önemli değil düzeyine yakın olduğu ($\bar{x}$ <2) görülmektedir. Bu verilere göre de dinin, doğum yerinin ve etnik kökenin işgörenler açısından önemli kriterler olmadığı söylenebilir. İşgörenlerin “siyasi düşünce ve faaliyetler” kriterinin önem düzeyine ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde ise işgören seçim süreci açısından ortalamasının $\bar{x}$ =2,09 ve örgüt içi iş yaşamı açısından incelendiğinde ortalamasının $\bar{x}$ =2,03 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla genel olarak işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında işgörenler, “siyasi düşünce ve faaliyetler” kriterini pek önemli bulmamaktadır. Ancak, ilgili kriterle ilişkin frekanslar ve yüzdeler incelendiğinde işgören seçim sürecinde katılımcıların (işgörenler) %34,1’i ve örgüt içi iş yaşamında %31,2’si orta düzey ve üstünde bir önem düzeyi belirtmiş ve “siyasi düşünce ve faaliyetler” kriterinin önemli olduğunu düşünmüştür.

Tablo 8’teki ilişkili ölçümler için t testi sonuçlarına göre ise işgören görüşleri, işgören seçim süreci ve örgüt içi iş yaşamında dikkate alınan bazı (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, referanslar, engellilik durumu, medeni hal, sigara ve alkol kullanımı) kriterlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama incelendiğinde işgörenler için yaşın, cinsiyetin, eğitim düzeyinin, referansların, engellilik durumu, medeni halin, sigara ve alkol kullanımının işe alım sürecindeki önem düzeyi örgüt içi iş yaşamındaki önem düzeyine göre daha yüksektir.

Yöneticilerin, işgören seçim süreci ve örgüt içi iş yaşamında işgörenlerin seçim ve değerlendirmelerinde etkili olabilecek kriterlerin önemlilik düzeylerine ilişkin görüşlerine ait bulgular ve bu iki sürece ait önemlilik düzeylerine ait görüşlerin karşılaştırılmasına ilişkin gerçekleştirilen “İlişkili Ölçümler İçin t-Testi” sonuçları, Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Dikkate Alınabilecek Kriterlerin Önem Düzeyine Yönelik Yönetici Görüşlerine İlişkin İstatistikler ve Önemlilik Düzeyleri Görüşlerinin Süreçler Arası Karşılaştırılması(n=108)

İfadeler	Süreç	Hiç Önemli Değil	Az Önemli	Orta Düzeyde Önemli	Çok Önemli	Tamamen Önemli	$\bar{X}$	s.s.	t	P
		%	%	%	%	%				
Yaşı	Seçim Süreci	1,9	3,7	43,5	46,3	4,6	3,48	0,72	4,52	0,000*
	İş Yaşamı	13,9	9,3	32,4	38,0	6,5	3,13	1,13		
Cinsiyeti	Seçim Süreci	20,4	25,0	23,1	31,5	-	2,65	1,12	2,46	0,015*
	İş Yaşamı	26,9	23,1	24,1	25,9	-	2,49	1,14		
Eğitim Düzeyi	Seçim Süreci	0,9	-	18,5	54,6	25,9	4,04	0,72	3,40	0,001*
	İş Yaşamı	4,6	4,6	21,3	44,4	25,0	3,80	1,01		
İş Tecrübesi	Seçim Süreci	0,9	1,9	7,4	50,9	38,9	4,25	0,75	3,27	0,001*
	İş Yaşamı	0,9	1,9	15,7	49,1	32,4	4,10	0,79		
Dini	Seçim Süreci	58,3	21,3	14,8	5,6	-	1,67	0,92	0,53	0,595
	İş Yaşamı	57,4	25,0	12,0	5,6	-	1,65	0,89		
Doğum Yeri	Seçim Süreci	66,7	22,2	3,7	3,7	3,7	1,55	0,99	0,57	0,566
	İş Yaşamı	65,7	23,1	2,8	4,6	3,7	1,57	1,01		

* $p<0,05$ ise anlamlı farklılık vardır.

Tablo 9'un Devamı

İfadeler	Süreç	Hiç Önemli Değil	Az Önemli	Orta Düzeyde Önemli	Çok Önemli	Tamamen Önemli	$\bar{X}$	s.s.	t	P
		%	%	%	%	%				
Referanslar	Seçim Süreci	1,9	3,7	28,7	34,3	31,5	3,89	0,95	5,60	0,000*
	İş Yaşamı	14,8	13,0	20,4	33,3	18,5	3,27	1,31		
Engellilik Durumu	Seçim Süreci	2,8	9,3	17,6	38,0	32,4	3,87	1,05	4,41	0,000*
	İş Yaşamı	7,4	9,3	27,8	26,9	28,7	3,60	1,20		
Sosyal Aktiviteleri	Seçim Süreci	8,3	18,5	30,6	30,6	12,0	3,19	1,13	1,80	0,074
	İş Yaşamı	7,4	26,9	30,6	21,3	13,9	3,07	1,15		
Siyasi Düşünce ve Faaliyetleri	Seçim Süreci	20,4	26,9	28,7	14,8	9,3	2,65	1,22	0,34	0,733
	İş Yaşamı	20,4	33,3	18,5	17,6	10,2	2,63	1,27		
Üye olduğu dernek ve kuruluşlar	Seçim Süreci	15,7	30,6	20,4	25,0	8,3	2,79	1,22	0,15	0,880
	İş Yaşamı	14,8	34,3	17,6	24,1	9,3	2,78	1,23		
Hobileri	Seçim Süreci	12,0	39,8	31,5	13,0	3,7	2,56	0,98	1,41	0,161
	İş Yaşamı	15,7	41,7	25,9	12,0	4,6	2,48	1,04		
Medeni Hali	Seçim Süreci	28,7	34,3	23,1	13,9	-	2,22	1,01	0,47	0,640
	İş Yaşamı	26,9	38,9	18,5	14,8	0,9	2,24	1,04		
Etnik Kökeni	Seçim Süreci	53,7	24,1	13,0	5,6	3,7	1,81	1,09	0,705	0,482
	İş Yaşamı	55,6	23,1	11,1	6,5	3,7	1,79	1,10		
Sigara ve Alkol Kullanımı	Seçim Süreci	5,6	6,5	30,6	30,6	26,9	3,66	1,11	0,266	0,791
	İş Yaşamı	6,5	9,3	24,1	33,3	26,9	3,64	1,16		

*p<0,05 ise anlamlı farklılık vardır.

Tablo-9'da yöneticilerin, hem işgören seçim süreci ve hem de örgüt içi iş yaşamında, işgörenleri seçim ve değerlendirilmelerinde etkili olabilecek kriterlere verdikleri cevapların ortalamasına bakıldığında, “yaş” ($\bar{x}$ =3,48 ve $\bar{x}$ =3,13), “eğitim düzeyi” ($\bar{x}$ =4,04 ve $\bar{x}$ =3,80), “iş tecrübesi” ($\bar{x}$ =4,25 ve $\bar{x}$ =4,10), “referanslar” ($\bar{x}$ =3,89 ve $\bar{x}$ =3,27), “engellilik durumu” ($\bar{x}$ =3,87 ve $\bar{x}$ =3,60), “sosyal aktiviteler” ($\bar{x}$ =3,19 ve $\bar{x}$ =3,07) ve “sigara ve alkol kullanımı” ($\bar{x}$ =3,66 ve $\bar{x}$ =3,64) kriterlerinin orta düzeyin

üstünde bir önem düzeyine ($\bar{x}>3$) sahip oldukları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin, yaşı, referansları, engellilik durumunu, sosyal aktiviteleri ve sigara alkol kullanımını işgören seçim süreci ve örgüt içi iş yaşamı açısından orta düzeyde önemli bir kriter olarak; eğitim düzeyi ve iş tecrübesini ise çok önemli bir kriter ($\bar{x}>4$) olarak gördükleri yorumu yapılabilir. Buna karşın, “din” ($\bar{x}=1,67$ ve $\bar{x}=1,65$), “doğum yeri” ($\bar{x}=1,55$ ve $\bar{x}=1,57$) ve “etnik köken” ($\bar{x}=1,81$ ve $\bar{x}=1,79$) kriterlerinin ortalamasının Tablo 8’de çıkan sonuçlarla paralel olarak, hem işgören seçimi hem örgüt içi yaşamı açısından, hiç önemli değil düzeyine yakın olduğu ($\bar{x}<2$) görülmektedir. Bu verilere göre dinin, doğum yerinin ve etnik kökenin, yöneticilerin işgörenleri değerlendirmeleri açısından önemli kriterler olmadığı söylenebilir. Yöneticilerin “siyasi düşünce ve faaliyetler” kriterinin önem düzeyine ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde ise işgören seçim süreci açısından ortalamanın $\bar{x}=2,65$ ve örgüt içi iş yaşamı açısından incelendiğinde ortalamanın $\bar{x}=2,63$ olduğu görülmektedir. Ancak, yöneticilerin bu kriterle ilişkin verdiği cevapların frekans ve yüzdeleri incelendiğinde işgören seçim sürecinde katılımcıların (yöneticiler) %52,8’i ve örgüt içi iş yaşamında %46,3’ü orta düzey ve üstünde bir önem düzeyi belirtmiş ve “siyasi düşünce ve faaliyetler” kriterinin önemli olduğunu düşünmüştür. Dolayısıyla bu kriterin her iki süreç açısından ortalamalarının “az önemli”(2) ve “orta düzeyde önemli”(3) sıklıklarının arasında ($\bar{x}=2,65$ ve $\bar{x}=2,63$) çıkmasına rağmen, frekans ve yüzdeleri de incelendiğinde, yöneticiler “siyasi düşünce ve faaliyetler” kriterini hem işgören seçimi hem de örgüt içi iş yaşamı açısından az düzeyde önemli görmektedirler şeklinde bir yorum yapılabilir.

Tablo 9’daki ilişkili ölçümler için t testi sonuçlarına göre yönetici görüşleri, işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında dikkate alınan bazı (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş tecrübesi, referanslar, engellilik durumu) kriterlere göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Her bir ifadeye ilişkin aritmetik ortalama incelendiğinde yöneticiler için yaşın, cinsiyetin, eğitim düzeyinin, iş tecrübesinin, referansların, engellilik durumunun işe alım sürecindeki önem düzeyi örgüt içi iş yaşamındaki önem düzeyine göre daha yüksektir.

4.3. Katılımcıların İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılığa Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular

İşgörenlerin, işgören seçim sürecindeki siyasi ayrımcılığa ilişkin görüşlerine ait bulgular Tablo-10’da verilmiştir.

Tablo 10. İşletmelerde İşgören Seçiminde Siyasi Ayrımcılığa Yönelik İşgören Görüşlerine İlişkin Yüzde Analizleri(n=407)

İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	$\bar{X}$	s.s.
	%	%	%	%	%		
İşverenlerle <u>aynı</u> siyasi fikirlere sahip olmanın çalışanların işe alımında etkili olduğunu düşünüyorum.	31,7	26,3	18,9	16,7	6,4	2,39	1,26
İşverenlerle <u>farklı</u> siyasi fikirlere sahip olmanın çalışanların işe alımında etkili olduğunu düşünüyorum.	29,0	31,2	18,7	11,3	9,8	2,41	1,28

Tablo-10'a göre, işgörenlerin, işgören seçim sürecindeki siyasi ayrımcılığa ilişkin görüşlerine ait ankette verilen her bir yargı (işgören anketi III. bölümü 7. ve 8. ifadeler) incelendiğinde, “İşverenlerle aynı siyasi fikirlere sahip olmanın çalışanların işe alımında etkili olduğunu düşünüyorum.” yargısına, işgörenlerin %31,7’si hiç katılmıyorum şikkını işaretleyerek ifadeyle ilgili zıt yönde görüş belirtirken, %26,3’ü az katılıyorum, %18,9’u orta düzeyde katılıyorum, %16,7’si çok katılıyorum ve %6,4’ü tamamen katılıyorum şikkını işaretleyerek ifadeyle aynı yönde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamanın, “az katılıyorum” ve “orta düzeyde katılıyorum” şıkları arasında olmasına ($\bar{x}$ =2,39) rağmen yüzdeler de incelendiğinde, bu ifadeye katılımcıların %42’sinin orta düzey ve üstünde katılım gösterdiği görülmektedir. Siyasi ayrımcılık gibi katılımcıların genellikle çekinerek cevap verdikleri bir konuda, düşük ortalamaya rağmen, ortaya çıkan %42’lik orta ve üstü katılım düzeyinden dolayı, genel olarak işgörenler bu yargıya az düzeyde katılmaktadır şeklinde bir yorum yapılmıştır.

İşgören seçimindeki siyasi ayrımcılığa ilişkin işgören görüşlerine ait ankette verilen diğer yargı incelendiğinde, “İşverenlerle farklı siyasi fikirlere sahip olmanın çalışanların işe alımında etkili olduğunu düşünüyorum.” yargısına, işgörenlerin %29,0’ı hiç katılmıyorum şikkını işaretleyerek ifadeye zıt yönde görüş belirtirken, %31,2’si az katılıyorum, %18,7’si orta düzeyde katılıyorum, %11,3’ü çok katılıyorum ve %9,8’i tamamen katılıyorum şikkını işaretleyerek ifadeyle aynı yönde görüş belirtmişlerdir.

İfadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama $\bar{x}=2,41$ gibi düşük bir değer olmasına rağmen yüzdeler de incelendiğinde, bu ifadeye katılımcıların %40'ının orta düzey ve üstünde katılım gösterdiği görülmektedir.

Çalışanlar açısından, siyasi ayrımcılık gibi çekinilen bir konuda, işgören seçim sürecindeki siyasi ayrımcılık düzeyine ilişkin ifadelerle katılıma yönelik, düşük ortalamalar bulgulanmasına rağmen ($\bar{x}=2,39$, $\bar{x}=2,41$) ortaya çıkan %42'lik ve %40'lık orta ve üstü katılım düzeyinden (yüzdesi) dolayı, genel olarak işgörenler, işgören seçiminde az düzeyde siyasi ayrımcılık yapıldığını düşünmektedirler şeklinde bir yorum getirilmiştir.

Yöneticilerin, işgören seçimindeki siyasi ayrımcılığa ilişkin görüşlerine ait bulgular Tablo-11'de verilmiştir.

Tablo 11. İşletmelerde İşgören Seçiminde Siyasi Ayrımcılığa Yönelik Yönetici Görüşlerine İlişkin Yüzde Analizleri(n=108)

İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	$\bar{X}$	s.s.
	%	%	%	%	%		
<u>Aynı</u> siyasi fikirlere sahip olmamızın işgörenin işe alımında bir etkisi yoktur.	3,7	18,5	12,0	35,2	30,6	3,70	1,19
<u>Farklı</u> siyasi fikirlere sahip olmamızın işgörenin işe alımında bir etkisi yoktur.	3,7	21,3	13,9	27,8	33,3	3,65	1,24

Tablo-11'e göre, yöneticilerin, işgören seçiminde siyasi ayrımcılığa ilişkin görüşlerine ait ankette verilen her bir yargı (yönetici anketi III. Bölümü 7. ve 8. ifadeler) incelendiğinde, “Aynı siyasi fikirlere sahip olmamızın işgörenin işe alımında bir etkisi yoktur.” yargısına, yöneticilerin %3,7'si “hiç katılmıyorum” şikkını işaretleyerek ifadeyle ilgili zıt yönde görüş belirtirken, %18,5'i “az katılıyorum”, %12,0'ı “orta düzeyde katılıyorum”, %35,2'si “çok katılıyorum” ve %30,6'sı “tamamen katılıyorum” şikkını işaretleyerek ifadeyle aynı yönde görüş belirtmişlerdir. Tablo-11'de verilen yüzdelerden de anlaşılacağı üzere, yönetici görüşlerinin çoğunluğunun

“orta düzeyde katılıyorum” ve “çok katılıyorum” da yoğunlaştığını görülmektedir. İfadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama $\bar{x}=3,70$ olarak hesaplanmıştır.

İşgören seçimindeki siyasi ayrımcılığa ilişkin yönetici görüşlerine ait ankette verilen diğer yargı incelendiğinde, “Farklı siyasi fikirlere sahip olmamızın işgörenin işe alımında bir etkisi yoktur.” yargısına, yöneticilerin %3,7’si hiç katılmıyorum şikkını işaretleyerek ifadeye zıt yönde görüş belirtirken, %21,3’ü az katılıyorum, %13,9’u orta düzeyde katılıyorum, %27,8’i çok katılıyorum ve %33,3’ü tamamen katılıyorum şikkını işaretleyerek ifadeyle aynı yönde görüş belirtmişlerdir. İfadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama ise $\bar{x}=3,65$ olarak bulunmuştur.

Yöneticilerin bu bölüm içindeki ifadelere verdiği cevaplar “tamamen katılıyorum” düzeyinden uzaklaştıkça (işgören cevaplarının tersine) siyasi ayrımcılığın varlığına ilişkin görüşleri belirginleşmeye başlamaktadır. İfadelerden ilkinde verilen cevapların ortalaması ($\bar{x}=3,70$) ve ikincisine verilen cevapların ortalaması ($\bar{x}=3,65$), siyasi ayrımcılığın var olduğunu düşünme açısından düşük ortalamalar olsa da, yöneticilerin, işgören seçim sürecinde işgörenlere yönelik siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığına ilişkin olarak cevap verdikleri bu ifadelerin yüzdeleri incelendiğinde ilk ifadenin %34,2’sinin ve ikinci ifadenin de %38,9’unun orta düzey ve altı katılımı oluşturduğu görülmektedir. Açık ve objektif cevap verilmesi zor olabilen siyasi ayrımcılık gibi bir konuda ortaya çıkan bu yüzdelerin ışığında, düşük ortalama rağmen (siyasi ayrımcılığın var oluşunu düşünme açısından), yöneticiler, az düzeyde siyasi ayrımcılık yapıldığını düşünmektedirler şeklinde yorum yapılmıştır.

İşgörenlerin, örgüt içi iş yaşamında işgörenlere yönelik siyasi ayrımcılığa ilişkin görüşlerine ait bulgular Tablo-12’de verilmiştir.

Tablo 12. İşletmelerde Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılığa Yönelik İşgören Görüşlerine İlişkin Yüzde Analizleri(n=407)

İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	$\bar{X}$	s.s.
	%	%	%	%	%		
İşyerinde siyasi kimliğimi ortaya koyacak davranışlardan çekinirim. (Bıyık, sakal, tokalaşma, takı, rozet, kıyafet vs.)	25,3	15,0	19,7	22,4	17,7	2,92	1,44
İş yerinde siyasi kimliğimi ortaya koyacak yorumlar yapmaktan çekinirim.	26,0	17,4	19,7	28,3	8,6	2,75	1,33
Öneri ve şikayetlerimin siyasi görüşüm doğrultusunda değerlendirileceğini hissediyorum.	27,8	27,3	18,4	14,5	12,0	2,55	1,34
Düşüncelerimi ortaya koyarken siyasi görüşüm dolayısıyla sözümün kesilmesinden endişe ediyorum.	31,9	30,2	18,4	13,0	6,4	2,31	1,22
Siyasi görüşüm dolayısıyla bazı iş arkadaşlarım ile iletişim kurmakta güçlük çekiyorum.	34,9	20,4	20,1	19,2	5,4	2,39	1,28
Siyasi görüşüm dolayısıyla bazı üstlerim ile iletişim kurmakta güçlük çekiyorum.	39,1	27,0	17,4	13,3	3,2	2,14	1,16
İşverenlerle <u>aynı</u> siyasi fikirlere sahip olmanın çalışanların terfisinde etkili olduğunu düşünüyorum.	30,0	28,7	16,2	13,8	11,3	2,47	1,34
İşverenlerle <u>farklı</u> siyasi fikirlere sahip olmanın çalışanların terfisinde etkili olduğunu düşünüyorum	32,4	28,3	15,2	16,7	7,4	2,38	1,29
İş yerinde hangi dernek ve kuruluşlara üye olduğumun bilinmesinden çekinirim.	31,0	26,8	19,7	17,7	4,9	2,38	1,22
İşverenlerle <u>aynı</u> siyasi fikirlere sahip olmanın performans değerlendirme ve ödüllendirme sürecinde etkili olduğunu düşünüyorum.	31,2	27,3	15,7	16,7	9,1	2,45	1,32
İşverenlerle <u>farklı</u> siyasi fikirlere sahip olmanın performans değerlendirme ve ödüllendirme sürecinde etkili olduğunu düşünüyorum.	31,4	28,7	17,4	15,7	6,6	2,37	1,25

Tablo-12'ye göre, işgörenlerin, örgüt içi iş yaşamındaki siyasi ayrımcılığa ilişkin görüşlerine ait ankette verilen her bir ifade (işgören anketi III. bölümü 1. – 6. ve 9. –

13. ifadeleri) incelendiğinde, “İşyerinde siyasi kimliğimi ortaya koyacak davranışlardan çekinirim.” ifadesine işgörenlerin verdiği cevapların ortalaması $\bar{x}=2,92$ ve orta düzey ve üstü katılım gösterenlerin yüzdesi %59,8 olarak bulunmuştur. “İş yerinde siyasi kimliğimi ortaya koyacak yorumlar yapmaktan çekinirim.” ifadesine ise işgörenlerin verdiği cevapların ortalaması $\bar{x}=2,75$ ve orta düzey ve üstü katılım gösterenlerin yüzdesi ise %56,6 olarak hesaplanmıştır. “Öneri ve şikâyetlerimin siyasi görüşüm doğrultusunda değerlendirileceğini hissediyorum.” ifadesine işgörenlerin verdiği cevapların ortalaması $\bar{x}=2,55$ ve orta düzey ve üstü katılım gösterenlerin yüzdesi %44,9 olarak, “Düşüncelerimi ortaya koyarken siyasi görüşüm dolayısıyla sözümün kesilmesinden endişe ediyorum.” ifadesine işgörenler tarafından verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=2,31$ ve ifadeye orta düzey ve üstü katılım gösterenlerin yüzdesi %37,8 olarak, “Siyasi görüşüm dolayısıyla bazı iş arkadaşlarım ile iletişim kurmakta güçlük çekiyorum.” ifadesine işgörenlerin verdiği cevapların ortalaması $\bar{x}=2,39$ ve bu ifadeye orta düzey ve üstü katılım gösterenlerin yüzdesi %44,7 olarak, “Siyasi görüşüm dolayısıyla bazı üstlerim ile iletişim kurmakta güçlük çekiyorum.” ifadesine işgörenler tarafından verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=2,14$ ve orta düzey ve üstü katılım gösterenlerin yüzdesi %33,9 olarak, “İşverenlerle aynı siyasi fikirlere sahip olmanın çalışanların terfisinde etkili olduğunu düşünüyorum.” ifadesine işgörenlerin verdiği cevapların ortalaması $\bar{x}=2,47$ ve ifadeye orta düzey ve üstü katılım gösterenlerin yüzdesi %41,3 olarak, “İşverenlerle farklı siyasi fikirlere sahip olmanın çalışanların terfisinde etkili olduğunu düşünüyorum.” ifadesine işgörenler tarafından verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=2,38$ ve bu ifadeye orta düzey ve üstü katılım gösterenlerin yüzdesi %39,3 olarak, “İş yerinde hangi dernek ve kuruluşlara üye olduğumun bilinmesinden çekinirim.” ifadesine işgörenlerin verdiği cevapların ortalaması $\bar{x}=2,38$ ve orta düzey ve üstü katılım gösterenlerin yüzdesi %42,3 olarak, “İşverenlerle aynı siyasi fikirlere sahip olmanın performans değerlendirme ve ödüllendirme sürecinde etkili olduğunu düşünüyorum.” ifadesine işgörenler tarafından verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=2,45$ ve bu ifadeye orta düzey ve üstü katılım gösterenlerin yüzdesi %41,5 olarak ve bölümün son ifadesi olan “İşverenlerle farklı siyasi fikirlere sahip olmanın performans değerlendirme ve ödüllendirme sürecinde etkili olduğunu düşünüyorum.” ifadesine işgörenlerin verdiği cevapların ortalaması ise $\bar{x}=2,37$ ve bu ifadeye de orta düzey ve üstü katılım gösterenlerin yüzdesi %39,7 olarak bulunmuştur.

İşgörenlerin, örgüt içi iş yaşamında işgörelere yönelik siyasi ayrımcılığa ilişkin görüşlerini öğrenmek için uygulanan, anketin bu bölümüne ilişkin ifadelere

katılımcıların (işgörenler) verdiği cevaplar incelendiğinde, genel olarak ortalamaların, “az katılıyorum” ve “orta düzeyde katılıyorum” arasında oluştuğu görülmektedir. Genel olarak ortalamaların düşüklüğüne rağmen, ifadelere orta düzey ve üstü katılım gösterenlerin yüzdeleri en yüksek %59,8 ile en düşük %33,9 arasında ortaya çıkmıştır. Siyasi ayrımcılık gibi işgörenler tarafından çekinilerek cevaplanan bir konuda, orta düzey ve üstü katılıma ilişkin yüzdeler ışığında ortaya çıkan bu bulgular sonucu, işgörenler, örgüt içi iş yaşamında işgörelere yönelik siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığına ilişkin olarak, az düzeyde siyasi ayrımcılık yapıldığını düşünmektedirler şeklinde bir yorum yapılabilir. Tablo-12’de işgörelere cevapladığı ifadeler içerisinde en yüksek ortalamaya sahip, yani orta düzey katılıma en yakın olan “İşyerinde siyasi kimliğımi ortaya koyacak davranışlardan çekinirim.” ($\bar{x}=2,92$) ve “İş yerinde siyasi kimliğımi ortaya koyacak yorumlar yapmaktan çekinirim.” ($\bar{x}=2,75$) ifadelerinin diğer ifadelerle karşılaştırıldıklarında, bireysel “siyasal katılma” davranışının daha yüksek düzeyde olduğu durumları ifade ettikleri ise bulgular açısından vurgulanabilecek bir diğer noktadır.

Yöneticilerin, örgüt içi iş yaşamında işgörelere yönelik siyasi ayrımcılığa ilişkin görüşlerine ait bulgular Tablo-13’de verilmiştir.

Tablo 13. İşletmelerde Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılığa Yönelik Yönetici Görüşlerine İlişkin Yüzde Analizleri(n=108)

İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum	$\bar{X}$	s.s.
	%	%	%	%	%		
İşgörenler işyerinde siyasi kimliklerini ortaya koyacak davranışlarda bulunabilirler. (Bıyık, sakal, tokalaşma, takı, rozet, kıyafet vs.)	65,7	18,5	3,7	1,9	10,2	1,72	1,27
İşgörenler iş yerinde siyasi kimliklerini ortaya koyacak yorumlar yapabilirler.	46,3	34,3	9,3	5,6	4,6	1,87	1,09
Öneri ve şikayetlerin değerlendirilmesinde işgörenin siyasi görüşü doğrultusunda değerlendirme yapılmaz.	19,4	7,4	16,7	27,8	28,7	3,38	1,46
Yerel ve ulusal seçim dönemlerinde işgörenler üzerinde herhangi bir baskı kurulmaz.	3,7	10,2	8,3	37,0	40,7	4,00	1,11
İşgörenler düşüncelerini ortaya koyarken siyasi görüşü dolayısıyla sözü kesilmez.	5,6	6,5	25,0	38,9	24,1	3,69	1,08
Siyasi görüşü dolayısıyla işgörenlerle iletişimde sorunlar yaşanmaz.	2,8	11,1	26,9	36,1	23,1	3,65	1,04
<u>Aynı</u> siyasi fikirlere sahip olmamızın işgörenlerin terfisinde etkisi yoktur.	5,6	15,7	16,7	35,2	26,9	3,62	1,19
<u>Farklı</u> siyasi fikirlere sahip olmamızın işgörenlerin terfisinde etkisi yoktur.	6,5	13,0	16,7	32,4	31,5	3,69	1,22
İşgörenlerin siyasi görüşleri doğrultusunda dernek ve kuruluşlara üye olması onlara karşı davranışlarımızı etkilemez.	3,7	17,6	17,6	29,6	31,5	3,67	1,19
İşgörenlerle <u>aynı</u> siyasi fikirlere sahip olmamızın performans değerlendirme ve ödüllendirme sürecinde etkisi yoktur.	3,7	18,5	13,9	37,0	26,9	3,64	1,17
İşgörenlerle <u>farklı</u> siyasi fikirlere sahip olmamızın performans değerlendirme ve ödüllendirme sürecinde etkisi yoktur.	6,5	13,9	13,9	32,4	33,3	3,72	1,24

Tablo-13 bulgularının yorumlanmasında dikkat edilmesi gereken nokta, yöneticilerin cevaplandığı bu anket bölümü ifadelerinin ortalamalarının “hiç katılmıyorum” şikkına yakınlaşıyor olması durumunda (ortalamaların düşük olması) siyasi ayrımcılığın bu ifadeler açısından belirginleşmesidir.

Tablo-13'e göre, yöneticilerin, örgüt içi iş yaşamındaki siyasi ayrımcılığa ilişkin görüşlerine ait ankette verilen her bir ifade (yönetici anketinin III. bölümü 1. – 6. ve 9. – 13. ifadeleri) incelendiğinde, “İşgörenler işyerinde siyasi kimliklerini ortaya koyacak davranışlarda bulunabilirler.” ifadesine yöneticilerin verdiği cevapların ortalaması $\bar{x}=1,72$ olarak bulunmuştur. Yöneticilerin bu ifadeye ilişkin olarak gösterdikleri orta düzey ve altında katılım yüzdesi toplam %87,9 gibi yüksek bir oran olarak hesaplanmıştır. “İşgörenler iş yerinde siyasi kimliklerini ortaya koyacak yorumlar yapabilirler.” ifadesine ise yöneticilerin verdiği cevapların ortalaması $\bar{x}=1,87$ ve bu ifadeye orta düzey ve altında katılım yüzdesi ise %89,9 gibi yüksek bir oran olmuştur. “Öneri ve şikâyetlerin değerlendirilmesinde işgörenin siyasi görüşü doğrultusunda değerlendirme yapılmaz.” ifadesine yöneticilerin verdiği cevapların ortalaması $\bar{x}=3,38$ ve ifadeye orta düzey ve altında katılım gösterenlerin yüzdesi %43,5 olarak, “Yerel ve ulusal seçim dönemlerinde işgörenler üzerinde herhangi bir baskı kurulmaz.” ifadesine yöneticiler tarafından verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=4,00$ ve ifadeye orta düzey ve altında katılım gösterenlerin yüzdesi %22,2 olarak, “İşgörenler düşüncelerini ortaya koyarken siyasi görüşü dolayısıyla sözü kesilmez.” ifadesine yöneticilerin verdiği cevapların ortalaması $\bar{x}=3,69$ ve orta düzey ve altında katılım gösterenlerin yüzdesi %37,1 olarak, “Siyasi görüşü dolayısıyla işgörenlerle iletişimde sorunlar yaşanmaz.” ifadesine yöneticiler tarafından verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=3,65$ ve bu ifadeye orta düzey ve altında katılım gösterenlerin yüzdesi %40,8 olarak, “Aynı siyasi fikirlere sahip olmamızın işgörenlerin terfisinde etkisi yoktur.” ifadesine yöneticilerin verdiği cevapların ortalaması $\bar{x}=3,62$ ve ifadeye orta düzey ve altında katılım gösterenlerin yüzdesi %38 olarak, “Farklı siyasi fikirlere sahip olmamızın işgörenlerin terfisinde etkisi yoktur.” ifadesine yöneticiler tarafından verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=3,69$ ve ifadeye orta düzey ve altında katılım gösterenlerin yüzdesi %36,2 olarak, “İşgörenlerin siyasi görüşleri doğrultusunda dernek ve kuruluşlara üye olması onlara karşı davranışlarımızı etkilemez.” ifadesine yöneticilerin verdiği cevapların ortalaması $\bar{x}=3,67$ ve ifadeye orta düzey ve altında katılım gösterenlerin yüzdesi %38,9 olarak, “İşgörenlerle aynı siyasi fikirlere sahip olmamızın performans değerlendirme ve ödüllendirme sürecinde etkisi yoktur.” ifadesine yöneticiler tarafından verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=3,64$ ve bu ifadeye orta düzey ve altında katılım gösterenlerin yüzdesi %36,1 olarak ve bölümün son ifadesi olan “İşgörenlerle farklı siyasi fikirlere sahip olmamızın performans değerlendirme ve ödüllendirme sürecinde etkisi yoktur.”

ifadesine yöneticilerin verdiği cevapların ortalaması ise $\bar{x}=3,72$ ve bu ifadeye orta düzey ve altında katılım gösterenlerin yüzdesi ise %34,3 olarak bulunmuştur.

Yöneticilerin, örgüt içi iş yaşamında işgörenlere yönelik siyasi ayrımcılığa ilişkin görüşlerini öğrenmek için uygulanan, anketin bu bölümüne ilişkin ifadeler katılımcıların (yöneticiler) verdiği cevaplar incelendiğinde, genel olarak ortalamaların, “orta düzeyde katılıyorum” ve “çok katılıyorum” arasında olduğu görülmektedir. Bu bulgulara her ne kadar ortalamalar genel olarak yüksek (siyasi ayrımcılığın varlığı açısından düşük) olsa da, ifadelerle ilişkin olarak orta düzey ve altı katılım düzeylerine ait yüzdelere yaklaşık %89 ile %30 arasında olmasından dolayı, yöneticiler, örgüt içi iş yaşamında işgörenlere yönelik siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığına ilişkin olarak, az düzeyde siyasi ayrımcılık yapıldığını düşünmektedirler şeklinde yorum yapılabilir. Tablo-13’de yöneticilerin cevapladığı ifadeler içerisinde en düşük ortalamaya sahip ifadeler olan “İşgörenler işyerinde siyasi kimliklerini ortaya koyacak davranışlarda bulunabilirler.” ($\bar{x}=1,72$) ve “İşgörenler iş yerinde siyasi kimliklerini ortaya koyacak yorumlar yapabilirler.” ($\bar{x}=1,87$) ifadelerinin diğer ifadelerle karşılaştırıldıklarında, işgörenler açısından bireysel “siyasal katılma” davranışının daha yüksek düzeyde olduğu durumları ifade ettikleri ise bulgular açısından vurgulanabilecek bir diğer önemli noktadır.

İşgören seçim süreci ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılığa yönelik işgören ve yönetici görüşlerinin karşılaştırılmasına ilişkin gerçekleştirilen “Bağımsız Örneklemeler İçin t-Testi” sonuçları, Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14. İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılığa Yönelik İşgören ve Yönetici Görüşlerinin Karşılaştırılması

Süreçler	İşgören			Yönetici			t	p
	n	$\bar{X}$	s.s.	n	$\bar{X}$	s.s.		
İşgören seçimi	407	2,41	1,21	108	2,32	1,17	0,68	0,498
Örgüt içi iş yaşamı	407	2,47	1,02	108	2,66	0,82	1,82	0,069

*p<0,05 ise anlamlı farklılık vardır.

Tablo-14’deki sonuçlar incelendiğinde, hem işgören seçim sürecinde hem de örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılığa yönelik olarak işgören görüşleri ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p=0,498>0,05$ ve $p=0,069>0,05$).

Katılımcıların (yönetici ve işgörenlerin) işletmelerde işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığına ilişkin görüşlerinin demografik ve işletmeye ilişkin özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, çalışma süresi vb.) göre karşılaştırılmasına ilişkin gerçekleştirilen, “iki gruba yönelik Bağımsız Örneklemeler için t-Testi (t), ikiden fazla grup için ise Varyans Analizi (F)” sonuçları Tablo-15’de verilmiştir.

Tablo 15. Katılımcıların İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılık Yapılıp Yapılmadığına İlişkin Görüşlerinin Demografik ve İşletmeye İlişkin Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

Değişkenler			İşgören Seçimi				Örgüt İçi İş Yaşamı			
			n	$\bar{X}$	s.s.	t/F	p	$\bar{X}$	s.s.	t/F
Cinsiyet (n=515)	Erkek	336	2,38	1,26	0,06	0,950	2,50	1,05	0,33	0,740
	Kadın	179	2,39	1,09			2,53	0,85		
Yaş (n=515)	25 ve altı	143	2,56	1,24	8,05	0,000*	2,57	0,96	0,79	0,453
	26-35	230	2,49	1,18			2,52	1,01		
	36 ve üzeri	142	2,05	1,12			2,42	0,97		
Eğitim Düzeyi (n=515)	İlköğretim	69	2,20	1,15	3,08	0,016*	2,33	1,00	2,57	0,037*
	Lise	234	2,30	1,19			2,44	1,05		
	Önlisans	85	2,51	1,32			2,58	0,95		
	Lisans	111	2,48	1,11			2,63	0,84		
	Lisansüstü	16	3,21	1,14			3,03	0,82		
Gelir (n=407)	850TL ve az	43	2,09	1,02	1,47	0,221	2,25	0,85	0,88	0,451
	851-1100TL	216	2,41	1,23			2,47	1,04		
	1101-1350 TL	110	2,54	1,27			2,55	1,08		
	1351TL ve üstü	38	2,35	1,04			2,47	0,91		
Çalışma Süresi (n=515)	1 yıldan az	80	2,62	1,32	6,75	0,000*	2,74	1,07	2,71	0,044*
	1-5 yıl	262	2,52	1,17			2,53	0,97		
	6-10 yıl	99	2,18	1,16			2,36	0,95		
	10 yıldan fazla	74	1,94	1,11			2,37	0,95		
Nereli (n=515)	İç Anadolu	273	2,27	1,16	2,70	0,014*	2,39	0,98	2,13	0,048*
	Marmara	17	3,09	1,29			2,85	1,26		
	Karadeniz	110	2,34	1,16			2,57	0,95		
	Güneydoğu	19	2,87	1,33			2,96	0,90		
	Akdeniz	41	2,77	1,28			2,73	0,96		
	Ege	28	2,34	1,20			2,52	0,91		
	Doğu Anadolu	27	2,48	1,24			2,57	0,98		

*p<0,05 ise anlamlı farklılık vardır.

Tablo 15’deki sonuçlar incelendiğinde, katılımcıların (işgören ve yönetici, n=515) işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılığa ilişkin görüşlerinde cinsiyetlerine göre ($p=0,950>0,05$ ve $p=0,740>0,05$) anlamlı bir farklılık yoktur. Katılımcıların (sadece işgörenler n=407) gelir durumlarına bakıldığında da, işgören seçim sürecinde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılığa ilişkin görüşlerinde gelirlerine göre ($p=0,221>0,05$ ve $p=0,451>0,05$) anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Katılımcıların (n=515) yaş değişkenine göre sonuçları incelendiğinde, işgören seçim süreci açısından siyasi ayrımcılığa ilişkin görüşlerinde yaşlarına göre ($p=0,000<0,05$) anlamlı bir farklılık görülmesine karşılık, örgüt içi iş yaşamı açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($p=0,453>0,05$). Bu sonuca göre, katılımcıların yaşı arttıkça işgören seçim sürecinde siyasi ayrımcılık yapıldığını düşünme düzeylerinin azaldığı yorumunu yapabiliriz. Katılımcıların (n=515) hem işgören seçimi açısından hem de örgüt içi iş yaşamı açısından siyasi ayrımcılığa ilişkin görüşlerinde eğitim düzeylerine göre ($p=0,016<0,05$ ve $0,037<0,05$), çalışma sürelerine göre ($p=0,000<0,05$ ve $0,044<0,05$) ve nereli olduklarına göre ($p=0,014<0,05$ ve $0,048<0,05$) anlamlı bir farklılık vardır. Bu sonuçlara bakıldığında, işgören seçim sürecinde ve örgüt içi iş yaşamında, genel olarak eğitim düzeyi arttıkça ve çalışma süresi azaldıkça siyasi ayrımcılık yapıldığını düşünme düzeyi artmaktadır şeklinde bir yorum yapabiliriz. Katılımcıların, kendilerini hangi memleketli hissettiklerini öğrenmeye yönelik sorulan “aslen nerelisiniz” sorusuna verdikleri cevapla, katılımcıların (n=515) işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılığa ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında anlamlı bir fark vardır. Hem işgören seçim süreci hem de örgüt içi iş yaşamı açısından, özellikle Marmara ve Güneydoğu Anadolu bölgesinden olan katılımcıların siyasi ayrımcılığın varlığına ilişkin görüşlerinin ortalaması diğer bölgelerden olan katılımcılara göre daha yüksektir. İç Anadolu ve Ege bölgesinden olan katılımcıların siyasi ayrımcılığın varlığına ilişkin görüşlerinin ortalaması da diğer bölgelerden olan katılımcılara göre daha düşüktür.

4.4. Katılımcıların İşgören Seçimindeki ve Örgüt İçi İş Yaşamındaki Ayrımcılık Türlerine Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular

İşgörenlerin, işgören seçimi ve örgüt içi iş yaşamındaki ayrımcılık türlerine maruz kalmalarına yönelik görüşlerine ilişkin bulgular Tablo-16’da verilmiştir.

Tablo 16. İşgörenlerin, İşgören Seçimi ve Örgüt İçi İş Yaşamındaki Ayrımcılık Türlerine Maruz Kalmalarına Yönelik Görüşlerine İlişkin Yüzde Analizleri(n=407)

Ayr. Tür.	İşgören Seçimi					Örgüt İçi İş Yaşamı				
	Hiç	Orta	Tamamen	$\bar{X}$	s.s.	Hiç	Orta	Tamamen	$\bar{X}$	s.s.
	%	%	%			%	%	%		
Etnik	82,8	16,2	1,0	1,18	0,41	81,6	15,0	3,4	1,21	0,49
Cins.	61,2	31,0	7,9	1,46	0,63	70,0	25,1	4,9	1,34	0,57
Din	82,6	17,0	0,5	1,17	0,39	81,8	15,2	2,9	1,21	0,47
Yaş	59,7	34,6	5,7	1,45	0,60	65,4	28,7	5,9	1,40	0,59
Ağırlık Boy	70,0	22,4	7,6	1,37	0,62	76,7	16,5	6,9	1,30	0,59
Siyasi	75,2	21,1	3,7	1,28	0,52	74,2	21,1	4,7	1,30	0,55
Engel	74,0	13,8	12,3	1,38	0,69	75,7	14,7	9,6	1,33	0,64

Tablo-16’da siyasi ayrımcılığın, literatürde bahsedilen ayrımcılık türleri içerisindeki yerini belirlemeye yönelik olarak, işgörenlerin hem işgören seçim sürecinde hem de örgüt içi iş yaşamında uğradıkları ayrımcılık türlerine ilişkin maruz kalma düzeylerine ait bulgulara yer verilmiştir. İşgören seçimi açısından işgören ifadeleri incelendiğinde, “Etnik Ayrımcılık” türüne maruz kalmaya ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,18$ olarak, “Cinsiyet Ayrımcılığı” türüne maruz kalmaya ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,46$ olarak, “Dini Ayrımcılık” türüne maruz kalmaya ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,17$ olarak, “Yaş Ayrımcılığı” türüne maruz kalmaya ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,45$ olarak, “Ağırlık ve Boy Ayrımcılığı” türüne maruz kalmaya ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,37$ olarak, “Siyasi Ayrımcılık” türüne maruz kalmaya ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,28$ olarak ve “Engellilere Yönelik Ayrımcılık” türüne maruz kalmaya ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,38$ olarak hesaplanmıştır.

Örgüt içi iş yaşamı açısından işgören ifadeleri incelendiğinde, “Etnik Ayrımcılık” türüne maruz kalmaya ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,21$ olarak, “Cinsiyet Ayrımcılığı” türüne maruz kalmaya ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,34$ olarak, “Dini Ayrımcılık” türüne maruz kalmaya ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,21$ olarak, “Yaş Ayrımcılığı” türüne maruz kalmaya ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,40$ olarak, “Ağırlık ve Boy Ayrımcılığı” türüne maruz kalmaya ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,30$ olarak, “Siyasi Ayrımcılık” türüne maruz kalmaya ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,30$ olarak ve “Engellilere

Yönelik Ayrımcılık” türüne maruz kalmaya ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,33$ olarak hesaplanmıştır.

Siyasi ayrımcılığın, ayrımcılık türleri içerisindeki yerini belirlemeye yönelik olarak, işgörenlerin hem işgören seçim sürecinde hem de örgüt içi iş yaşamında uğradıkları ayrımcılık türlerine ilişkin maruz kalma düzeylerine ait verdikleri cevaplar incelendiğinde, her iki süreç açısından ve tüm ayrımcılık türleri için ortalamaların “hiç” ve “orta” sınıfları arasında ve “hiç”e daha yakın noktalarda olduğu görülmektedir. Dolayısıyla genel olarak, işgörenler ilgili bölümde belirtilen tüm ayrımcılık türlerine çok az veya az düzeyde maruz kalmaktadırlar şeklinde bir yorum yapılabilir. Ayrımcılık türlerine maruz kalma düzeylerine ilişkin frekans ve ortalamalar incelendiğinde her iki süreçte de (işgören seçimi ve örgüt içi iş yaşamı), yaş ve cinsiyet ayrımcılığının diğer türlerle kıyaslandığında nispeten yüksek olduğu, etnik köken ve din ayrımcılığının ise diğer türlere göre nispeten düşük olduğu görülmektedir. Siyasi ayrımcılık ise tüm ayrımcılık türlerinin ortalamasına bakıldığında (yedi ayrımcılık türü) hem işgören seçim sürecinde hem de örgüt içi iş yaşamında beşinci sırada yer almıştır.

Yöneticilerin, işgören seçimindeki ve örgüt içi iş yaşamındaki ayrımcılık türlerinin uygulanmalarına yönelik görüşlerine ilişkin bulgular Tablo-17’de verilmiştir.

Tablo 17. Yöneticilerin, İşgören Seçimi ve Örgüt İçi İş Yaşamındaki Ayrımcılık Türlerinin Uygulanmalarına Yönelik Görüşlerine İlişkin Yüzde Analizleri(n=108)

Ayr. Tür.	İşgören Seçimi					Örgüt İçi İş Yaşamı				
	Hiç	Orta	Tamamen	$\bar{X}$	s.s.	Hiç	Orta	Tamamen	$\bar{X}$	s.s.
	%	%	%			%	%	%		
Etnik	76,9	21,3	1,9	1,25	0,47	76,9	21,3	1,9	1,25	0,47
Cins	53,7	34,3	12,0	1,58	0,69	60,2	29,6	10,2	1,50	0,67
Din	84,3	15,7	-	1,15	0,36	84,3	15,7	-	1,15	0,36
Yaş	18,5	63,0	18,5	2,00	0,61	26,9	61,1	12,0	1,85	0,60
Ağırlık Boy	31,5	55,6	13,0	1,81	0,64	42,6	47,2	10,2	1,67	0,65
Siyasi	73,1	15,7	11,1	1,37	0,67	74,1	14,8	11,1	1,37	0,67
Engel	30,6	49,1	20,4	1,89	0,70	40,7	42,6	16,7	1,75	0,72

Tablo-17’de siyasi ayrımcılığın, literatürde bahsedilen ayrımcılık türleri içerisindeki yerini belirlemeye yönelik olarak, yöneticilerin hem işgören seçim sürecinde hem de örgüt içi iş yaşamında, ayrımcılık türlerinin uygulanma düzeylerine

ilişkin görüşlerine ait bulgulara yer verilmiştir. İşgören seçimi açısından yönetici ifadeleri incelendiğinde, “Etnik Ayrımcılık” türünün uygulanmasına ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,25$ olarak, “Cinsiyet Ayrımcılığı” türünün uygulanmasına ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,58$ olarak, “Dini Ayrımcılık” türünün uygulanmasına ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,15$ olarak, “Yaş Ayrımcılığı” türünün uygulanmasına ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=2,00$ olarak, “Ağırlık ve Boy Ayrımcılığı” türünün uygulanmasına ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,81$ olarak, “Siyasi Ayrımcılık” türünün uygulanmasına ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,37$ olarak ve “Engellilere Yönelik Ayrımcılık” türünün uygulanmasına ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,89$ olarak hesaplanmıştır.

Örgüt içi iş yaşamı açısından yönetici ifadeleri incelendiğinde, “Etnik Ayrımcılık” türünün uygulanmasına ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,25$ olarak, “Cinsiyet Ayrımcılığı” türünün uygulanmasına ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,50$ olarak, “Dini Ayrımcılık” türünün uygulanmasına ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,15$ olarak, “Yaş Ayrımcılığı” türünün uygulanmasına ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,85$ olarak, “Ağırlık ve Boy Ayrımcılığı” türünün uygulanmasına ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,67$ olarak, “Siyasi Ayrımcılık” türünün uygulanmasına ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,37$ olarak ve “Engellilere Yönelik Ayrımcılık” türünün uygulanmasına ilişkin verilen cevapların ortalaması $\bar{x}=1,75$ olarak hesaplanmıştır.

Siyasi ayrımcılığın, ayrımcılık türleri içerisindeki yerini belirlemeye yönelik olarak, yöneticilerin hem işgören seçiminde hem de örgüt içi iş yaşamında, ayrımcılık türlerine ilişkin uygulanma düzeylerine ait verdikleri cevaplar incelendiğinde, her iki süreç açısından, işgören seçim sürecindeki yaş ayrımcılığı hariç, tüm ayrımcılık türleri için ortalamaların “hiç” ve “orta” sıkları arasında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla genel olarak, yöneticiler ilgili bölümde belirtilen tüm ayrımcılık türlerinin, yaş ayrımcılığı hariç, çok az veya az düzeyde uygulandığını düşünmektedirler şeklinde bir yorum yapılabilir. Yöneticilerin işgören seçiminde yaş ayrımcılığı için verdiği cevapların ortalamasına bakıldığında ($\bar{x}=2,00$) ise orta düzeyde bir ayrımcılık uygulandığını düşündükleri yorumu yapılabilir. Ayrımcılık türlerinin uygulanma düzeylerine ilişkin frekans ve ortalamalar incelendiğinde her iki süreçte de (işgören seçim ve örgüt içi iş yaşamı), yaş ayrımcılığı, engellilere yönelik ayrımcılık ile ağırlık

ve boy ayrımcılığının diğer türlerle kıyaslandığında nispeten yüksek olduğu, etnik köken ve din ayrımcılığının ise, işgörenlerin verdiği cevapların ortalamasıyla aynı doğrultuda olmak üzere, diğer türlere göre nispeten düşük olduğu görülmektedir. Siyasi ayrımcılık ise, işgörenlerin maruz kaldıkları ayrımcılık türlerine verdiği cevaplarla paralel olarak yöneticiler açısından da, tüm ayrımcılık türlerinin ortalamasına bakıldığında (yedi ayrımcılık türü) hem işgören seçiminde hem de örgüt içi iş yaşamında beşinci sırada yer almıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerde işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığını belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın örneklem grubunu, Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 407 adet işgören ve 108 adet yönetici oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan dört ve beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin çoğunluğunu cinsiyeti erkek, 26-35 yaş aralığında olan, en fazla beş yıldır bulundukları işletmede çalışan ve ağırlıklı olarak önbüro, yiyecek içecek ve kat hizmetleri bölümlerinde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Ayrıca, örneklem grubu içerisinde lise düzeyinde eğitim alan, geliri 851-1100 TL arasında olan ve İç Anadolu'lu olan işgörenler en yüksek orana sahiptir. Araştırmanın bir diğer örneklem grubunu oluşturan dört ve beş yıldızlı otel işletmesi yöneticilerinin çoğunluğunu cinsiyeti erkek, 26-45 yaş aralığında olan, en az on yıldır bulundukları işletmede çalışan bireyler oluşturmaktadır. Ayrıca, lisans düzeyinde eğitim alan ve İç Anadolu'lu olan yöneticiler diğer gruplar içerisinde en yüksek orana sahiptir.

Araştırmada, işgören görüşleri, işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında dikkate alınabilecek yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, referanslar, engellilik durumu, medeni hal, sigara ve alkol kullanımı kriterlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. İşgörenler için yaşın, cinsiyetin, eğitim düzeyinin, referansların, engellilik durumunun, medeni halin, sigara ve alkol kullanımının işe alım sürecindeki önem düzeyi örgüt içi iş yaşamındaki önem düzeyine göre daha yüksektir. Ayrıca işgörenlerin, eğitimi, iş tecrübesini, referansları ve engellilik durumunu hem işgören seçim süreci ve hem de örgüt içi iş yaşamı açısından önemli bir kriter olarak gördükleri belirlenmiştir. İşgörenlerin siyasi düşünce ve faaliyetler kriterini her iki süreç açısından da genel olarak önemli bir kriter olarak görmemelerine rağmen, işgörenlerin yaklaşık üçte birinin ise bu kriteri önemli olarak gördüğü saptanmıştır. Araştırma içerisindeki yönetici görüşleri ise, işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında dikkate alınan yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş tecrübesi, referanslar, engellilik durumu kriterlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Yöneticiler için yaşın, cinsiyetin, eğitim düzeyinin, iş tecrübesinin, referansların, engellilik durumunun işe alım sürecindeki önem düzeyi örgüt içi iş yaşamındaki önem düzeyine göre daha yüksektir. Bununla birlikte

yöneticilerin, yaş, eğitim düzeyi, iş tecrübesi, referanslar, engellilik durumu, sosyal aktiviteler ile sigara ve alkol kullanımını işgören seçimi ve örgüt içi iş yaşamı açısından önemli bir kriter olarak gördükleri belirlenmiştir. Buna karşın yöneticiler, din, doğum yeri ve etnik köken kriterlerini her iki süreç açısından da önemli olarak görmemektedirler. Yöneticiler, siyasi düşünce ve faaliyetler kriterini her iki süreç açısından da genel olarak önemli bir kriter olarak görmemelerine rağmen, yöneticilerin yarıya yakın kısmının bu kriteri önemli olarak gördüğü saptanmıştır.

Hem işgörenlerin hem de yöneticilerin, işgören seçim sürecinde siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığına ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların ortalaması düşüktür. Ancak açık bir şekilde ifade edilmeye çekinilebilecek siyasi ayrımcılık gibi bir konuda, ifadelerle verilen cevapların yüzde ve frekansları da incelendiğinde, genel olarak katılımcıların (işgörenler ve yöneticiler) işgören seçiminde az düzeyde siyasi ayrımcılık yapıldığını düşündükleri bulgulanmıştır. Ancak işgören seçiminde siyasi ayrımcılığa ilişkin işgören ve yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Katılımcıların (işgören ve yönetici) örgüt içi iş yaşamında da siyasi ayrımcılığa yönelik ifadelerle verdiği cevapların ortalaması düşük olmasına rağmen, ortaya çıkarılması zor olan siyasi ayrımcılık gibi bir konuda verdikleri cevapların yüzde ve frekansları incelendiğinde, genel olarak az düzeyde siyasi ayrımcılık yapıldığını düşündükleri bulgulanmıştır. İfadeler içerisinde en yüksek ortalama sahip olanlar incelendiğinde, işgörenlerin işletmede siyasi kimliklerini ortaya koyacak davranış ve yorumlar yapmaktan çekindikleri ve yöneticilerin de işgörenlerin siyasi kimliklerini ortaya koyacak davranış ve yorum yapmalarını istemediği saptanmıştır. Bu ifadeler siyasi ayrımcılığı ortaya çıkarmaya yönelik ifadeler içerisinde siyasi davranış açısından “siyasi katılma” derecesi en yüksek olan ifadelerdir. Ayrıca örgüt içi iş yaşamında da, siyasi ayrımcılığa ilişkin işgören ve yönetici görüşleri arasında ise anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Katılımcıların (işgören ve yönetici) işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığına ilişkin görüşlerinde her iki süreç açısından da cinsiyete ve gelire göre bir farklılık görülmezken, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve memleketine göre anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu bulgulara göre, eğitim düzeyleri arttıkça ve çalışma süresi azaldıkça işgören seçim sürecinde siyasi ayrımcılık yapıldığını düşünme düzeylerinin arttığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Katılımcılar içerisinde

siyasi ayrımcılığın yapılıp yapılmamasına ilişkin en yüksek düzey ise Marmaralı ve Güneydoğu Anadolu katılımcılara aittir. Yaş değişkeni ile siyasi ayrımcılığın yapılıp yapılmamasına ilişkin görüşlerde örgüt içi iş yaşamında anlamlı bir farklılık gözlenmezken, işgören seçiminde anlamlı bir farka rastlanmıştır. Bu bulgudan ise, katılımcıların yaşı arttıkça işgören seçim sürecinde siyasi ayrımcılık yapıldığını düşünme düzeylerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

İşgörenlerin, hem işgören seçiminde hem de örgüt içi iş yaşamında belirtilen tüm ayrımcılık türlerine (din, etnik, siyasi, cinsiyet, ağırlık ve boy, yaş, engellilik) çok az veya az düzeyde maruz kaldıklarını düşündükleri belirlenmiştir. Yöneticilerin ise, her iki süreç açısından tüm ayrımcılık türlerinin (yaş ayrımcılığı hariç) çok az veya az düzeyde uygulandığını düşündükleri bulgulanmıştır. Ancak yöneticilerin yaşla ilgili orta düzeyde bir ayrımcılık uygulandığını düşündükleri belirlenmiştir. Hem yöneticiler hem de işgörenler açısından her iki süreç için genel olarak ayrımcılık türleri içinde, cinsiyet, yaş, engelli ve boy-ağırlık ayrımcılıklarının diğerleriyle karşılaştırıldığında daha yüksek olduğu, etnik ve dini ayrımcılığının da diğerleriyle karşılaştırıldığında daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların (işgören ve yönetici) siyasi ayrımcılığı ise genel olarak her iki süreç (işgören seçimi ve örgüt içi iş yaşamı) açısından belirtilen yedi ayrımcılık türü içerisinde beşinci sırada değerlendirdikleri saptanmıştır. Siyasi ayrımcılığın yaş, cinsiyet, engellilik, ağırlık-boy ayrımcılıklarına göre daha düşük olduğu ancak dini ve etnik ayrımcılık gibi literatürde sıklıkla bulgulan ayrımcılık türlerinden ise daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Bu sonuçları, araştırmanın amacı açısından özetlemek gerekirse; katılımcıların işgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında az düzeyde de olsa siyasi ayrımcılık yapıldığını düşündükleri ve her iki süreç açısından da siyasi düşünce ve faaliyetler kriterini az düzeyde önemli olarak gördükleri ortaya konulmuştur. Ayrıca, ayrımcılık türleri içerisinde siyasi ayrımcılık türü, yoğunlukla görülen bir ayrımcılık türü olmasa da etnik ve dini ayrımcılık gibi birçok araştırmada bulgulan ayrımcılık türlerinden daha fazla düzeyde var olduğunun düşünüldüğü bulgulanmıştır. Ayrımcılığın yapılıp yapılmadığı ve gerçekte var olup olmadığı çalışanların yani işgören ve yöneticilerin konuyla ilgili nasıl bir algılamaya ve düşünceye sahip olduklarıyla doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla, siyasi ayrımcılık gibi, araştırmacı tarafından doğrudan gözlemlenmesi zor olan ve çalışanlar tarafından da açıkça ifade edilemeyecek bir konuda elde edilen bu

bulgular, az düzeyde de olsa işletmelerde siyasi ayrımcılığın işgören seçim sürecinde ve örgüt içi iş yaşamında yapıldığını göstermektedir.

İşletmelerde işgörenlere yönelik siyasi ayrımcılığı belirlemeye yönelik yapılan araştırmada, geliştirilen araştırma hipotezleri ve soruları bağlamında, gerçekleştirilen analizler ve yukarıda sunulan bulgulara ve yorumlara göre; “**H₁**: İşletmelerde işgören seçim sürecinde siyasi ayrımcılık yapılmaktadır.” ve “**H₂**: İşletmelerde örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık yapılmaktadır.” hipotezleri desteklenmiştir.

Siyasi ayrımcılığa ilişkin yapılan çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Yapılan çalışmalarda da, özellikle işletmelerde işgören seçim süreci ve performans değerlendirme, ücretleme, terfi ve çalışma ortamı gibi örgüt içi iş yaşamı süreçlerinde siyasi ayrımcılığın var olup olmadığı ayrıntılı olarak incelenmemiş olup, toplumsal ve siyasi eşitsizlikler ve ayrımlar vurgulanmıştır. Bu araştırma işletmelerde siyasi ayrımcılığı, ayrımcılık yapılabilecek tüm süreçler açısından ele alan bir çalışma olması ve yapılan analizler sonucunda işgörenlerin siyasi düşünce ve davranışının işletmelerde ayrımcılığa konu olabilecek bir olgu olabileceği sonucuna ulaşması bakımından önemlidir.

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarından biri, tamamen etkili ve verimli şekilde örgütsel stratejiye katkıda bulunacak çalışanların bulunmasını ve çalışmasını sağlamaktır (Argon ve Ergen, 2004:30). Bu amacın gerçekleşmesi ise insan kaynakları yönetiminin diğer amaçlarını gerçekleştirilmesiyle paralellik taşır. Diğer amaçlar; personele hem teknik hem de yönetsel bilgiler vererek eğitilmeleri ve geliştirilmelerine yardımcı olmak, personelin maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayarak işletmeye bağlılık ve sadakatlerini arttırıcı önlemler almaktır (Eren, 2003:380). Bu açılardan bakıldığında işletmelerde insan kaynakları departmanının örgüt içerisindeki ayrımcılık unsurlarını tespit etmesi ve bunları ortadan kaldırmaya yönelik tedbirler alması, çalışma ortamı ve örgüt ikliminin sağlıklı olmasını sağlayacaktır. Dolayısıyla insan kaynakları yöneticileri ayrımcılık ile ilgili yapılan araştırmaları incelemek ve kendi işletmeleri için kullanılabilir sonuçlar çıkarmak durumundadırlar. Bu kapsamda bu araştırma, siyasi ayrımcılık konusunda, işletmelerde işgören seçiminde ve değerlemesinde etkili bir konumda olan insan kaynakları uzmanlarına ve ayrımcılıkla ilgili çalışma yapan araştırmacılara faydalı ve kullanılabilir sonuçlar sunmaktadır.

Bir ülkede sorunların çözümü, öncelikle eğitim kurumlarının bu sorunların çözümüne yönelik eğitim vermesiyle mümkündür. Türü ve şekli ne olursa olsun ayrımcılığın ortadan kaldırılması için eğitim kurumlarının bu konu üstüne eğilmesi gerekmektedir. Hesapçıoğlu'na (1994:56) göre eğitimin uluslararası alanda kabul gören bir amacı da, ırk, renk, cins, dil, din, siyasi ve diğer kanaatler, milli ve sosyal köken, ekonomik statü ya da doğuştan mevcut herhangi bir ayrım şeklinin ortadan kaldırılmasıdır. Eğitim kurumlarının bunu başarabilmesi içinde eğitim bilimcilerin kendi alanları ile ilgili sorunları iyi tahlil etmesi ve çözümler üretmesi gerekmektedir. Dolayısıyla eğitimciler ayrımcılıkla ilgili olarak yapılan araştırmalarda ortaya konan bulguları dikkatle incelemeli ve eğitim sisteminin ayrımcılığa karşı nasıl yapılandırılması gerektiğine ilişkin çalışmalarda bulunmalıdırlar.

İşletmelerde siyasi ayrımcılık yapıp yapılmadığını işgören ve yönetici algılamaları çerçevesinde belirlemek amacıyla otel işgörenleri ve yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmadan çıkan sonuçlar paralelinde, işletme yöneticilerinin de uygulamalarında dikkate almasında fayda görülen önerileri, şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İşgücü verimliliği açısından, işgören adayları işletmelerde, iş tanımları ve iş gereklilikleri çerçevesinde adil ve tarafsız bir şekilde değerlendirilmelidir. İşgören seçim yöntemleri ve seçimden sorumlu kişiler ayrımcılık unsuruna karşı sürekli kontrol edilmeli ve geliştirilmelidir.
- İşgören motivasyonunun, verimliliğinin ve bunlarla ilişkili olarak işletme karlılığın düşmemesi açısından, performans değerlendirme ve sonucunda gerçekleştirilen terfi, nakil, ödüllendirme gibi süreçlerin değerlendirilmesi, işgörenlerin siyasi düşüncesi vs. gibi işle ilgili olmayan özelliklerine göre yapılmamalıdır.
- Genel olarak ayrımcılığın ve özelde de siyasi ayrımcılığın ne olduğuna, işletmeye ve çalışanlara vereceği zararlara ilişkin, yöneticilere ve işgörelere yönelik eğitim programları düzenlenmelidir.

- İnsan kaynakları departmanları, İKY (insan kaynakları yönetimi) süreçlerinde siyasi ayrımcılığın var olabileceğine ilişkin bulguları değerlendirmeli ve işletmede bu durumu ortadan kaldıracak stratejik tedbirleri almalıdır.
- İşe alma, eğitim ve terfiler konusunda çalışanlar ve onların organizasyon içindeki gelişmeleri için fırsatların şeffaf bir görünümünü sağlayacak biçimde bir kayıt sistemi kurulmalıdır.

Günümüz iş hayatında işletmeler birbirleriyle yoğun bir rekabet içerisindeyler. Bu rekabet içerisinde, standartlaşan teknoloji, üretim ve pazarlama yaklaşımları işletmelerin rakiplerinden farklı görünmelerine ve rekabeti lehlerine çevirmelerine yeterli değildir. Bu çerçevede insan unsuru ve onun niteliği çok önemli bir faktör olmaktadır. Buradan hareketle işgören seçim süreci ve örgüt içindeki işgören değerlendirme süreçlerinde tarafsız, adil davranılması nitelikli işgücünü işletme içinde istihdam etmeyi sağlayacaktır. İşgörenlere, siyasi ayrım başta olmak üzere diğer ayrımcılıklar yapılmadan gösterilecek muamele sonucunda işletme verimliliği artacak, dolayısıyla otel işletmeleri ve genel olarak tüm işletmeler rekabette büyük avantaj elde edeceklerdir.

İşletmelerde işgören seçim sürecinde ve örgüt içi iş yaşamında işgörenlere yönelik siyasi ayrımcılığın var olup olmadığını inceleyen ulusal ve uluslararası araştırmaların çok sınırlı olması bu araştırmanın yapılmasında belirleyici etkenlerden bir tanesi olmuştur. Ancak konuyla ilgili daha farklı boyut ve değişkenleri inceleyecek araştırmalar da işletmelerde siyasi ayrımcılık literatürüne katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla bu araştırmadan çıkan sonuçlar doğrultusunda konuyla ilgili araştırmacıların gelecekteki çalışmalarında yararlanabilecekleri önerileri de şu şekilde sıralamak mümkündür:

- İşletmelerde siyasi ayrımcılığın, işgörenlerin “siyasal katılma” davranışının düzeyine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği,
- İşgörenlerin üye olduğu veya desteklediği siyasi partiler veya savunduğu siyasi ideolojiler arasında hangisi/hangilerinin diğerleriyle karşılaştırıldıklarında daha fazla ayrımcılığa uğradığı,

- Türkiye’de tekstil, sağlık, bankacılık, eğitim, seyahat hizmetleri gibi farklı sektörlerde de genelde ayrımcılığın (etnik, cinsiyet, engelilik durumu, yaşı, ağırlık ve boy, din) ve özelde de siyasi ayrımcılığın var olup olmadığı,
- Kamu ve özel sektörün iş yerinde siyasi ayrımcılık konusunda karşılaştırılması ve aralarında ayrımcılığın varlığı açısından bir fark olup olmadığı gelecekte yapılacak araştırmalarda ortaya konabilir.

Ayrımcılıkla mücadele edebilmek için öncelikle ayrımcılık unsurlarının ve yapılan yerlerin belirlenmesi gerekliliği vardır. Dolayısıyla siyasi ayrımcılığa yönelik yapılacak araştırmalar ayrımcılık sorununun belirlenmesinde önemli katkılar sağlayacaktır.

6. KAYNAKÇA

- ACAR, F. , AYATA, A.G. ve VAROĞLU, D. (1999). **Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği**. T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, Ankara.
- ADAMS, J. S. (2004). Age Discrimination Legislation and the Employment of Older Workers. **Labour Economics**, (11), 219– 241.
- AĞAOĞLU, O. K. (1992). İşgücünü Verimli Kullanma Tekniklerinin Turizm Sektörüne Uygulanması. **Verimlilik Dergisi**, 1992:110-121.
- AĞCA, A. ve YALÇIN, N. (2009). Muhasebe Mesleğinde Kadın Olmak Bir Sorun Teşkil Eder Mi?. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:24, Ağustos, 37-46.
- AKARSU, A. (2001). **Medyanın Politikaya Etkisi**. (Yüksek Lisan Tezi). Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- AKDEMİR, N. , ÇINAR, F. İ. ve GÖRGÜLÜ, Ü. (2007). Yaşlılığın Algılanması ve Yaşlı Ayrımcılığı. **Türk Geriatri Dergisi**, 10 (4): 215-222.
- AKLAR, N. (1989), “Yönetim ve Çağdaş Yönetici”, **İstihdam Dergisi**, 2 (10), Ankara.
- AKOĞLAN, M. (1998). Turizm Sektöründe İnsan Kaynakları Seçim Yöntemleri. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl:9, Mart-Haziran, ss.26-30.
- AKTAN, C. (1999). **Takdir ve Ödüllendirme**. web:<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/takdirodullendirme.htm>. 02.10.2008 tarihinde alınmıştır.
- ALDEMİR, C. , ATAOL, A. ve BUDAK, G. (1996). **Personel Yönetimi**, 2. Baskı, İzmir: Barış Yayınları.
- ALKAN H. ve BAĞCI, H. (2008). Sosyo-Ekonomik Değişme Ve Siyasal Katılma: Kahramanmaraş Örneği 1950–2002, **İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 39, Ekim.
- ALTAN, Ö. Z. (1997). **Cinsiyetler Arasında Eşit Davranma, Avrupa Birliğinin Sosyal Politikaları ve Türkiye Semineri**, 16-19 Mayıs, Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası, Ankara.
- ALTINTAŞ, H. (2003). Türk Siyasal Sisteminde Siyasal Partiler Ve Kentleşmenin Kutuplaşma Sürecine Etkileri. **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, (5), 1–31.
- ALTONJI, J. G. and BLANK, R. M., (1999). Race And Gender In Labor Markets. In O. Ashenfelter, D. Card (Eds.), **Handbook Of Labor Economics Vol. 3C**, pp. 3144–3259. New York: Elsevier.
- ALTUN, A. ve KOVANCI, A. (2004). Personel Seçiminde Mülakat ve Mülakat Yöntemleri. **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Ocak Cilt:1 (3), 55-61.

- ANDERSON, C. H. (1974). **Toward A New Sociology**, London: Dorsey Press.
- ARAMBURU, L. and HIGUERA, Z. (2001). Adverse Impact in Personel Selection: The Legal Framework and Test Bias. **European Psychologist**, Vol.6, No.2, 103-111.
- ARMAĞAN, A. (1996). **Siyasal Davranışlar Üzerine Gazetelerin Etkisi**, (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ARAS, H. (1993). **Konaklama İşletmeciliğinde Yiyecek-İçecek Maliyet Kontrolü**. Ankara: Turizm Bakanlığı Yayınları.
- ARGON, T. ve EREN, A. (2004). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ARIKAN, R. (2000). **Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma**. (3. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- ARISTOTALES (1983). **Politika**. Çeviren: Mete Tunçay, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- ARONSON, E. and WILSON, T.D. (1997). **Social Psychology**. London: Addison Wesley Longman Inc.
- ARSLAN, Y. G. (2006). **Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi ve Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi Kararları Bağlamında Ayrımcılık Yasağı**. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ASUNAKUTLU, T. ve SAFRAN, B. (2005). Örgütsel Çatışma Açısından Hemşehricilik Üzerine Bir Araştırma. **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 7/1, 157-176.
- AŞKUN, İ. C. (1976). **İşgören Değerlemesi**. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları ve Basımevi, No:158/100.
- ATALAY, M. (2007). **Personel Seçiminde Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi**. (Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ATAÖV, T. (1996). **Çatışmaların Kaynağı Olarak Ayrımcılık**. Ankara: A.Ü. S.B.F. İnsan Hakları Merkezi Yayınları No: 20.
- AVRUPA İNSAN HAKLARI SÖZLEŞMESİ. (1950). **İnsan Haklarının ve Temel Özgürlüklerinin Korunmasına İlişkin Sözleşme**. Roma, 4.11.1950. web: <http://www.belgenet.com/arsiv/sozlesme/aihs01.html> 20.03.2009 tarihinde alınmıştır.

- AVRUPA İNSAN HAKLARI SÖZLEŞMESİ (2003). **Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms as Amended by Protocol No. 11.** 14 Madde, web:www.echr.coe.int/nr/rdonlyres/d5cc24a7-dc13-4318-b4575c9014916d7a/0/english_anglais.pdf 02.04.2009 tarihinde alınmıştır.
- BAHAR, A. (2007). Şizofreni Ve Damgalama. **Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi**, 2(4): 101–110.
- BARRY, P. N. (2003). **Modern Siyaset Teorisi.** (1. Baskı), Ankara: Liberte Yayınları.
- BARON, S. L. and DORSEY, J. W. (2006). Disparities In Occupational And Environmental Exposures And Health. In B. S. Levy, D. H. Wegman, S. L. Baron, & R. K. Sokas (Eds.), **Occupational And Environmental Health: Recognizing And Preventing Disease And Injury.** Philadelphia, PA: Lippincott Williams & Wilkins.R2 Library. web:http://www.R2library.com/marc_frame.aspx?ResourceID%217. 10.09.08 tarihinde alınmıştır.
- BARUT, B. (2005). Siyasal Reklamcılık Özelinde Siyasal Tutumların Oluşması Süreci. **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 15, Sayı: 2, Sayfa: 295-317.
- BARUTÇUGİL, İ. S. (1982). **Turizm İşletmeciliği.** Bursa.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.** 1. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BASSER, L. A. and JONES, M. (2002). The Disability Discrimination Act 1992 (CTH): A Three Dimensional Approach To Operationalising Human Rights. **Melbourne University Law Review**, Vol. 26, s. 268.
- BATLIS N. (1980). The Effects Of Organizational Climate On Job Satisfaction, Anxiety And Propensity To Leave. **The Journal Of Psychology**, 104, 233-240.
- BATMAN, O. (2004). Otel İşletmeleri. Ş. Demirkol ve B. Zengin. (Editörler), **Turizm İşletmeleri.** 1. Basım, İstanbul: Değişim Yayınları, 81-116.
- BAYKAL D. (1970). **Siyasal Katılma, Bir Davranış İncelemesi.** Ankara: A.Ü. SBF Yayınları, No: 302.
- BECKER, G. S. (1971). **The Economics of Discrimination.** Chicago: University of Chicago Press.
- BERGER, E. D. (2006). “Aging” identities: Degradation and negotiation in the search for employment. **Journal of Aging Studies**, V.20, 303–316.
- BİLGİN, L. (2007). **İnsan Kaynakları Yönetimi.** R. Geylan (Editör). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- BİNGÖL, D. (1990). **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler.** Erzurum: Atatürk Üniversitesi Basımevi.

- BİNGÖL, D. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları.
- BLACKABY D.H. , MURPHY P.D. and O'LEARY N.C. (2008). Employment discrimination in Northern Ireland and the Good Friday Agreement. **Economic Letters**, (99), 282-285.
- BM (Birleşmiş Milletler). (1976). **Siyasi ve Medeni Haklar Sözleşmesi**. 2. bölüm,2/1. web: <http://www.unicankara.org.tr/index.php?ID=41&LNG=1>. 18.07.2008 tarihinde alınmıştır.
- BM (Birleşmiş Milletler). (1981). **Din veya İnanca Dayanan Her Türü Hoşgörüsüzlüğün ve Ayrımcılığın Tasfiye Edilmesine Dair Bildiri**. 25 Kasım 1981 tarihli ve 36/55 sayılı Karar. web: http://www.unicankara.org.tr/doc_pdf/metin137.pdf. 12.02.2010 tarihinde alınmıştır.
- BOROOAH, V. K. (1999). Is There A Penalty To Being A Catholic In Northern Ireland: An Econometric Analysis Of The Relationship Between Religious Belief And Occupational Success. **European Journal of Political Economy**, Vol. 15, 163–192.
- BOUMA, G. , HAIDAR, A. , NYLAND C. and SMITH, W. (2003). Work, Religious Diversity and Islam. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 41 (1), 51-61.
- BULUT, Z. A. (2004). İşletmelerde Performans Değerlendirme Çalışmaları ve Uygulanan Yöntemler. **Mevzuat Dergisi**, Yıl:7 Temmuz, Sayı:79.
- BURTON, C. (1991). **The Promise and The Price: The Struggle for Equal Opportunity in Women's Employment**. Sydney: Allen and Unwin.
- CAMCI, A. (2004). **Cinsiyet Faktörünün Performans Değerlendirme Sonuçları Üzerindeki Etkisi**. (Yüksek Lisan Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CAN, H. , AKGÜN, A. ve KAVUNCUBAŞI, S. (1998). **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**. Ankara: Siyasal Yayınları.
- CANMAN, D. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Yargı Basım Yayım.
- CANMAN, D. (1993). **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**. Ankara: TODAİE Yayınları No:252, DİE Matbaası.
- CARNELL, M. , KURMITS, F. and ELBERT, N. (1992). **Personnel or Human Resource Management**. New York: Maxwell McMillan Int. Ed.
- CASCIO, W.F. (2003). **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**. New York: the McGraw-Hill Companies Inc.
- CASHMORE, E. (1988). **Dictionary of Race and Ethnic Relations**. London: Routledge.

- CHAN-TIBERGHIE, J. (2004). **Gender And Human Rights Politics In Japan: Global Norms And Domestic Networks**. California: Stanford University Press.
- CHAPMAN, D. , DALES, L. and MACKIE, V. (2008). 'Minority Women will Change the World!': Perspectives on multiple discrimination in Japan. **Women's Studies International Forum**. Web: www.elsevier.com/locate/wsif 15.06.2008 tarihinde alınmıştır.
- CHARLES, M., and GRUSKY, D. B. (2005). **Occupational Ghettos. The Worldwide Segregation Of Women**. California :Stanford University Press.
- CITY AND COUNTY OF SAN FRANCISCO HUMAN RIGHTS COMMISSION (2001). **Compliance Guidelines To Prohibit Weight and Height Discrimination** (July 26). web: <http://www.sf-hrc.org/Modules/ShowDocument.aspx?documentid=159>. 11.04.2010 tarihinde alınmıştır.
- CİNER, Ö. (2003). **Halkla İlişkiler Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**. (Yüksek Lisan Tezi). Ankara: A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- CLEVELAND, J. N. and HOLLMAN, G.(1990). The Effects of the Age-Type of Tasks and Incumbent Age Composition on Job Perceptions. **Journal of Vocational Behavior**, **36**, 181-194.
- CLEVELAND, J.N. , VESCIO, T. K. and FARREL, J. L. B. (2005). Gender Discrimination in Organizations. Edited by: R.L. Dipboye and A. Colella, **Dicrimination at Work: The Psychological and Organizational Bases**, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- COL, J. M. (1991). Women in Bureaucracies: Equity. **Advancement and Public Policy Strategies, Handbook of Comparitive and Development Public Administration**. Editor: Ali Farazmand, New York: Marchel Decher Inc.
- COŞKUN, R. , WOLFF, A. ve GÜRLER, G. (2001), KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Tedarik Yöntemleri: Sakarya Örneği. **I. Orta Anadolu Kongresi Bildiri Kitabı: KOBİ'lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları**, s. 335-341, (18-21 Ekim), Nevşehir.
- ÇAKMAK, M. (2007). Sahne Sanatları ve Engellilik. **Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, **C. 11**, Sa.1-2, 591-597.
- ÇALIŞMA ve SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI (2008). **İş Kanunu**. Web: http://www.calisma.gov.tr/mevzuat/4857_is_kanunu.html. 09.02.2008 tarihinde alınmıştır.
- ÇAM, E. (2002). **Siyaset Bilimine Giriş**. İstanbul: Der Yayınları.
- ÇEKEN, H. ve ERDEM, B. (2003). Turizm Sektörünün İstihdam Yaratmadaki Etkisi. **isgucdergi.org e-dergi**, **Cilt:5**, Sayı:1.

- ÇELENK, S. (2010). Ayrımcılık ve Medya. B. Çaplı ve H. Tuncel (Editörler), **Televizyon Haberciliğinde Etik**, Ankara: Fersa Matbaacılık. web: <http://ilef.ankara.edu.tr/etik/ayrimcilik-ve-medya>. web: 03.04.2010 tarihinde alınmıştır.
- ÇİLİNGİROĞLU, N. ve DEMİREL, S. (2004). Yaşlılık ve Yaşlı Ayrımcılığı. **Türk Geriatri Dergisi**, 7 (4): 225-230.
- CHITEJI, N. S. and HAMILTON, D. (2002). Family Connections And The Black-White Wealth Gap Among Middle Class Families. **Review of Black Political Economy**.
- CHO Y. Y. and WONG K. K.E (2001). **Determinants of Hotel Employment in Hong Kong**. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Cornell University, 50-59.
- CROMWELL, J. (1997). Cultural Discrimination: The Reasonable Accommodation Of Religion In The Workplace. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, 10(2), 155-72.
- ÇUKURÇAYIR, M. A. (2002). **Siyasal Katılma ve Yerel Demokrasi: Küreselleşme Sürecinde Yurttaş, Yönetim, Siyaset**. 2. Basım, Konya: Çizgi Kitabevi.
- DAFT, R. L. (1991). **Management**. Texas: The Dryden Press.
- DAHL, R. (1963). **Modern Political Analysis**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc.
- DAHL, R. (2000). A Democratic Paradox?. **Political Science Quarterly**, Vol. 115, 1, 35-40.
- DARCY, S. (2002). Marginalized Participation: Physical Disability, High Support Needs And Tourism. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, 9, 61-72.
- DAVER, B. (1993). **Siyaset Bilimine Giriş**. 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- DAVIDSON, P. and GRIFFIN, R.W. (2000) **Management –Australia in a Global Context**. Brisbane: John Wiley & Sons.
- DAVISON, H. K. and BURKE, M. J. (2000). Sex Discrimination in Simulated Employment Contexts: A Meta-Analytic Investigation. **Journal of Vocational Behavior**, 56, 225-248.
- DEUFEL, B. J. (2002). **The Peter Pan Effect: Why Young People Are Voting Less Today**. Paper Presented at the Annual Meeting of the Midwest Political Science Association, Chicago, IL, Palmer House Hilton, April 25-28.
- DORF, M. C. (2004). **Chinese height discrimination case**. (June.09). web: <http://edition.cnn.com/2004/LAW/05/31/dorf.height.discrimination/> 04.04.2010 tarihinde alınmıştır.

- DURSUN, D. (2006). **Siyaset Bilimi**. İstanbul: Beta Yayım.
- DUVERGER, M. (1975). **Siyaset Sosyolojisi**. (Çeviren: Şirin Tekeli). İstanbul: Varlık Yayınları.
- EASTON, D. and DENNIS, J. (1969). **Children in the Political System: Origins of Political Legitimacy**, Chicago, Univ. Of Chicago Press, ss. 111-287'den aktaran Ersin Kalaycıoğlu, **Çağdaş Siyasal Bilim / Teori, Olgu ve Süreçler**, İstanbul: Beta Yayınları, 1984, ss. 146-149.
- ELLIOTT, J. R. and SMITH, R. A. (2004). Race, Gender, and Workplace Power. **American Sociological Review**, 69(3):365-386.
- EMİROĞLU, A. (2006). **Toplumbilimsel Siyasa: Siyasal Sosyolojiye Giriş**, Bursa: Ekin Kitabevi.
- ERDAL, Y. (2007). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk İş Hukuku Açısından Eşit Davranma İlkesi** (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDEM, B. (2002). Avrupa Birliği Uluslararası Turizm Hareketleri. (Doktora Programı Seminer Çalışması). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDİL, O. , KESKİN, H. , İMAMOĞLU, S. Z. ve ERAT, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5 (1), 17-26.
- ERDOĞAN, İ. (1990). **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İstanbul: Küre Ajans.
- ERDOĞAN, İ. (1990). **İşletmelerde Personel Seçme ve Başarı Değerleme Teknikleri**. İstanbul: Küre Ajans.
- ERDOĞAN, İ. (1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: Beta Yayınları.
- ERDOĞAN, E. (2003). **Türk Gençliği ve Siyasal Katılım: 1999-2003**. web: http://www.urbanhobbit.net/PDF/typp_turkish.pdf. 13.04.2010 tarihinde alınmıştır.
- EREN, E. , ERDİL O. , ZEHİR C. (2000). Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı 2, Temmuz, S. 100-123.
- EREN, E. (2003). **Yönetim ve Organizasyon**. 6. Basım, İstanbul: Beta yayınları.
- ERKUL, A. (1999). **Bazı Sosyo-Ekonomik Faktörlerin Oy Verme Davranışına Etkilerinin Tespiti: Sivas İl ve İlçe Merkezleri Örneği**. Sivas: Doğan Matbaacılık.

- ESPINAL, R. , HARTLYN, J. and KELLY, J.M. (2006). Performance Still Matters: Explaining Trust in Government in the Dominican Republic. **Comparative Political Studies** 39(2): 200-23
- EUROPEAN COMMISSION DIRECTORATE (2000). **General for Employment and Social Affairs**. Belgium: Report On Member States' Legal Provisions To Combat Discrimination, p. 39-45.
- EU (2000). **Council Decision of 27 November 2000 Establishing A Community Action Programme to Combat Discrimination: (2001 to 2006)**. (2000/750/EC), OJ L 303/23. web: http://europa.eu/legislation_summaries/human_rights/fundamental_rights_within_european_union/133113_en.htm 04.12.2007 tarihinde alınmıştır.
- EU (2000). Council Directive 76/207/EEC. web: http://ab.calisma.gov.tr/index_dosyalar/mevzuat/direktifler/2002-73.doc. 19.03.2010 tarihinde alınmıştır.
- FERRIS, G. R. and KING, T. R. (1992). The politics of age discrimination in organizations. **Journal of Business Ethics**, 11, 341-350.
- FINDIKÇI, İ. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Alfa Yayınları.
- FLIPPO, E. B. (1980). **Personnel Management**. 5th Edition, NewYork: McGraw Hill Inc.
- GATEWOOD R. and FEILD, H. (1994). **Human Resource Selection**. Texas: Dryden Press.
- GAYEF, A. (2006). **Özel Hastanelerde Uygulanan Liderlik Yaklaşımlarının ÜstDüzyey Yöneticilerin Takım Çalışması ve Örgüt İklimi Algılamaları Üzerindeki Etkisi**. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GEMALMAZ, M. S. (2006). **Ders Kitaplarının İnsan Hakları Ölçütleri Açısından Taranmasında İşlev Görebilecek Hukuk Kavramlarına İlişkin Örnekler**. Ders Kitaplarında İnsan Hakları Projesi. web sayfası: www.tarihvakfi.org.tr/dkih/metinler.asp. 09.11.2008 tarihinde alınmıştır.
- GEORGE, R. T. (2008). Employee Relations: A Problem-Solving Approach. Dana V. Tesone (Editor). **Handbook Of Hospitality Human Resources Management**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- GEYLAN, R. (1992). **Personel Yönetimi**. Eskişehir: Met Yayınları.
- GIDDENS, A. (1991). **Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age**, Stanford: Stanford University Press.
- GILBERT, D. and TSAO, J. (2000) Exploring Chinese Cultural Influences And Hospitality Marketing Relationships, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 12, (1), 45–53.

- GIMPEL, J. G. , MORRIS, I. L. and ARMSTRONG, D. R. (2004). Turnout And the Local Age Distribution: Examining Political Participation Across Space And Time. **Political Geography**, **23** (2004) 71–95.
- GOLDIN, C. and ROUSE, C. (2000). Orchestrating impartiality: The impact of “blind” auditions on female musicians. **American Economic Review**, **90**(4), 715–741.
- GOLDSMITH, A. H. , SEDO, S. , DARITY, W. and HAMILTON, D. (2004). The Labor Supply Consequences Of Perceptions Of Employer Discrimination During Search And On-The-Job: Integrating Neoclassical Theory And Cognitive Dissonance. **Journal of Economic Psychology**, **25** (2004) 15–39.
- GOUVIER, W. D. , JORDAN, S. S. and MAYVILLE, S. (2003). Patterns of Discrimination in Hiring Job Applicants With Disabilities: The Role of Disability Type, Job Complexity, and Public Contact. **Rehabilitation Psychology**, **Vol. 48**, No. 3, 175–181.
- GÖZLER, K. (2001). **Anaya Hukukuna Giriş**. 1. Baskı, Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- GREGORY, R. F. (2001). **Age Discrimination in the American Workplace: Old at a Young Age**. New Jersey: Rutgers University Press.
- GROSSMAN, R. J. (2005). The Under-Reported Impact Of Age Discrimination And Its Threat To Business Vitality. **Business Horizons**, **V. 48**, 71-78.
- GUERRIER, Y. and DEERY, M. (1998). Research in Hospitality Human Resource Management and Organizational Behaviour. **Hospitality Management**, **V.17**, 145-160.
- GÜRBÜZ, G. Ö. (2002). **Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci**. İstanbul: Literatür Yayınları.
- GÜNLÜ, E. ve DÖNMEZ, B. (2009). Örgüt İkliminin Mersin İli Seyahat Acenteleri Çalışanlarının Sapkın Davranış Gösterme Eğilimleri Üzerindeki Etkisi. **10. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı**, Ankara: Detay Yayıncılık.
- HAMERMESH, D. S. and BIDDLE, J. E. (1994) Beauty and the Labor Market. **The American Economic Review**, **Vol. 84**, No: 5, (Dec.), s. 1174-1175.
- HAYES, D. K. and NINEMEIER, J. D. (2009). **Human Resources Management in the Hospitality Industry**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- HELLRIEGEL, D. , JACKSON, S.E. and SLOCUM J.W. (2002). **Management :A Competency-Based Approach**. Cincinnati: South-Western College.
- HELVACI, A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, **cilt:35**, sayı:1-2, 155-169.

- HESAPÇIOĞLU, M. (1994). **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım, Yayın No:491.
- HOLMES, E. (2005). Anti-Discrimination Rights Without Equality. **The Modern Law Review**, Vol. 68, No 2, 175–194.
- HUMAN DEVELOPMENT REPORT (2005). UNDP. web: http://hdr.undp.org/reports/global/2005/pdf/HDR05_HDI.pdf. 07.07.2008 tarihinde alınmıştır.
- HUNTINGTON S. P. and DOMINGUEZ J. I. (1995). **Siyasal Gelişme**. Çev: Ergun Özbudun, Ankara: Siyasi İlimler Derneği Yayınları.
- ILO (International Labour Organization). (1958). **111 Sayılı Sözleşme**. web: http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/about/ilo_111.htm 02.04.2010 tarihinde alınmıştır.
- ILO. (2006). **Eliminating Discrimination in the Workplace**. Ilo Help Desk No:5 web: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_116342.pdf. 18.03. 2010 tarihinde alınmıştır.
- ILO. (2009). Eliminating discrimination against indigenous and tribal peoples in employment and occupation- **A Guide to ILO Convention No.111 for indigenous and tribal peoples**. web: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_100510.pdf 03.08.2008 tarihinde alınmıştır.
- İNSAN HAKLARI EVRENSEL BEYANNAMESİ (1948). web: http://www.unicankara.org.tr/doc_pdf/h_rigths_turkce.pdf. 01.04.2010 tarihinde alınmıştır.
- JAMES, L. R. and JONES, A.P. (1984). Organizational Climate: A Review of Theory and Research. **Psychological Bulletin**, (8), 1096–1112.
- JEWSON, N. and MASON, D. (1986). Modes of Discrimination in the Recruitment Process: Formalisation, Fairness and Efficiency. **Sociology**, (20), 43–63.
- JONES, K. M. (2006). Is There Employment Discrimination Against the Disabled?. **Economics Letters**, 92, 32–37.
- KALAYCIOĞLU, E. (1983). **Karşılaştırmalı Siyasal Katılma**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, No:3160.
- KALENDER, A. (2000). **Siyasal İletişim**. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- KALTER, F. and KOGAN, I. (2006). Ethnic Inequalities at the Transition from School to Work in Belgium and Spain: Discrimination or Self-exclusion?. **Research in Social Stratification and Mobility**, V.24, 259–274.
- KANDOLA, R. and FULLERTON, J. (1998). **Diversity in Action: Managing the Mosaic**, 2nd ed. London: Institute of Personnel and Development.

- KAPANI, M. (2000). **Politika Bilimine Giriş**. 12. Basım, Ankara: Bilgi Yayınevi.
- KARA, D. (2010). Performans Değerlendirme Yöntemi Olarak 360 Derece Geribildirim Sürecinin Orta Kademe Yöneticilerin İş Başarısına Olan Etkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, **11** (1), s.87-97.
- KARASAR, N. (2008). **Bilimsel Araştırma Yöntemi (Kavramlar-İlkeler-Teknikler)**. (Onsekizinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- KARCIOĞLU, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, **Cilt:15**, Sayı:1-2.
- KAWAGUCHI, D. (2007). A Market Test For Sex Discrimination: Evidence From Japanese Firm-Level Panel Data. **International Journal of Industrial Organization**, (25), 441–460.
- KAYA, N. (2007). Kadın mısın erkek mi?. **Derki Dergisi**. web: www.derki.com/sayfalar8/kadinerkekhtml. 02.01.2008 tarihinde alınmıştır.
- KAYAALP, Y.R. (1998). **Avrupa Birliği Hukukunda Kadın - Erkek Ücret Eşitliği**. (Doktora Tezi) Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KAYNAK, T. , ADAL, Z. , ATAAY, İ. , UYARGİL, C. , SADULLAH, Ö. , ACAR, A. C. , ÖZÇELİK, O. , DÜNDAR, G. ve ULUHAN, R. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:276, Dönence Basım Yayın.
- KELEŞ, R. (1997). **Kentleşme Politikası**. 4.Basım, Ankara: İmge Kitabevi.
- KELEŞ, Y. (2009). **İşgörenlerin Eğitim Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi**, (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- KIŞLALI, A. T. (2004). **Siyaset Bilimi**. Editör: Nüvit Gerek. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- KONGAR, E. (1999) **21. Yüzyılda Türkiye: 2000’li Yıllarda Türkiye’nin Toplumsal Yapısı**. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- KOYUNCU, C. ve BAKIRTAŞ, İ. (2006). İşveren Ve İşletme Profili Açısından Perakendeci İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, **Cilt: 20**, Eylül, Sayı: 2, 255-272.
- KOZAK, N. ve AKOĞLAN, M. (1997). **Dedeman Otel İşletmelerinde Personel Profili Araştırması**. Ankara: Yayınlanmamış Araştırma Raporu. (Aktaran: Akoğlan, Meryem 1998:29).
- KOZLOWSKI, S. W. J. and FARR, J. L. (1988). An Integrative Model of Updating and Performance. **Human Performance**, (1), 5-29.

- KRIEGER, N. (1990). Racial And Gender Discrimination: Risk Factors For High Blood Pressure?. **Social Science & Medicine**, **30**, 1273–1281.
- KSSGM (2000a). (Başbakanlık Kadın Statüsü Ve Sorunları Genel Müdürlüğü). **Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**, Ankara: T.C. Başbakanlık KSS Gen. Müd. Yayını.
- KSSGM (2000b). **Sağlık Sektöründe Kadın: Sağlık Sektöründe Kadınlara Yönelik Tutum ve Davranışlar, Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık**. Ankara: T.C.Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü Yayınları.
- KUZEY İRLANDA EŞİTLİK KOMİSYONU. (2004). **Religious Belief and Political Opinion Discrimination Law in Northern Ireland - A Short Guide**. Belfast: The Equality Commission for Northern Ireland Equality House.
- KÜÇÜKKAYA, G. (2006). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi ve Bir Uygulama**. (Yüksek Lisan Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI (2009), **Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri, 2008**, Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Daire Başkanlığı.
- KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI (2008) **Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri, 2007**. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Daire Başkanlığı.
- KÜLTÜR VE TURİZM BAKANLIĞI (2007) **Turizm Belgeli Tesis İstatistikleri, 2006**. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü Araştırma ve Değerlendirme Daire Başkanlığı.
- LAHTI, J. I. , LIEBKIND, K. and PERHONIEMI, R. (2007). Perceived Ethnic Discrimination At Work And Well-Being Of Immigrants In Finland: The Moderating Role Of Employment Status And Work-Specific Group-Level Control Beliefs. **International Journal of Intercultural Relations**, **V.31**, 223–242.
- LANDAU, J. M. (1979) **Türkiye’ de Sağ ve Sol Akımlar**. (Çev. Erdinç Baykal), Ankara: Turhan Kitabevi.
- LATİF, H. ve UÇKUN, G. (2004). **Mülakat: Avantajlı Stratejiler**, İstanbul: Rota Yayınları.
- LAZARADIS, G. and WICKENS, E. (1999). "US" And The "OTHERS" Ethnic Minorities in Greece. **Annals of Tourism Research**, **V. 26**, No.3, 632-655.
- LEE, J. A. and CLEMMONS, T. (1985). Factors Affecting Employment Decisions About Older Workers. **Journal of Applied Psychology**, **70**, 785-788.

- LEE, R. (1980). Age Discrimination Spelled Out. **Professional Psychology**, Vol. 11, No. 4 August. p. 547.
- LEOPOLD, J. , HARRIS, L. and WATSON, T. (2005). **The Strategic Managing of Human Resources**. England: Pearson Education Limited.
- LITTELJOHN, D. (2003). Hotels. Bob Brotherton (Editor). **The International Hospitality Industry: Structure, Characteristics and Issues**. Butterworth-Heinemann.
- LUTHANS, F. (1998). **Organizational Behavior**. New York: McGraw Hill.
- MAIER, R.F. N. and VERSER, G. C. (1987). “**Psychology In Industrial Organizations**”, 5th Edition, Boston: Houghton Mifflin Company.
- MATHIS, L.R. and JACKSON, H.J. (2000). **Human Resources Management**. (Ninth Edition). USA: South Western College Publishing.
- MAYATÜRK, E. (2006). **Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ve Bir Uygulama**. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MCCOURT, W. and ELDRIDGE, D. (2003). **Global Human Resource Management: Managing People in Developing and Transitional Countries**, USA: Edward Elgar Publishing.
- MCNAIR, S. and FLYNN, M. (2007). **Managing an ageing workforce in hospitality: A report for employers**. web: <http://www.dwp.gov.uk/docs/man-age-hospitality-v4.pdf> 10.04.2010 tarihinde alınmıştır.
- MCNULTY, R. and WATER, P. (1990). Transnational Corporations and Tourism Issues. **International Journal of Tourism Management**, V.11(4), S.291-295.
- MEGGINSON, L. C. (1981). **Personnel Management**, Homewood: Richard D. Irwin. Inc.
- MELOUN, J. M. (2008). Job Analysis: The Basis For All Things H.R. Dana V. Tesone (Editor). **Handbook Of Hospitality Human Resources Management**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- MILBRATH, L. (1965). **Political Participation: How and Why Do People Get Involved in Politics?**. Chicago: Rand McNally Collage Publishing Company.
- MOHSIN, A. (2005). Discrimination. Abraham Pizam (Editor). **International Encyclopedia Of Hospitality Management**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- MORAN, T. and VOLKWEIN, F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. **Human Relations**, Vol.45, No.1.

- MUCHINSKY, M.P. (2000). Emotions in the Work Place: The Neglect of Organizational Behavior. **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 21 No 7, pp. 801-805.
- MUCUK, İ. (2003). **Modern İşletmecilik**. 14. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- MULLINS, R. (2006). No Dogs No Females. Youth Matters, **China Today**, Ekim sayısı, 50–51.
- NADEAU, R. and BLAIS, A. (1993). Accepting the Election Outcome: The Effect of Participation on Loser's Consent. **British Journal of Political Science**, 23: 553-63.
- NEUMARK, D. (2003). Telephone interview (April 8). San Francisco, CA.
- OAXACA, R. and RANSOM, M.R. (1994). On discrimination and the decomposition of wage differentials. **Journal of Econometrics**, (61), 5–21.
- OECD. (2008). **Employment Outlook 2008**. web: <http://www.oecd.org/dataoecd/8/34/40938087.pdf>. 18.04.2010 tarihinde alınmıştır.
- OFLUOĞLU, G. , BÜYÜKYILMAZ, O. ve KOLTAN, Ş. (2006). **İnsan Kaynağı Seçiminde Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri: Etkileşimli Beklenti Düzeyi Yaklaşımı**. Kamu-İş; C:9, S:1/2006.
- OKUMUŞ, F. (2008). Strategic Human Resources Management Issues İn Hospitality And Tourism Organizations. Dana V. Tesone (Editor). **Handbook Of Hospitality Human Resources Management**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- ORAN, N. T. ve ŞENUZUN, F. (2008). Toplumda Kırılması Gereken Bir Zincir: HIV/AIDS Stigması Ve Baş Etme Stratejileri. **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 5(1): 1–16.
- ORPEN, C. (1997). The İnteractive Effects Of Communication Quality And Job Involvement On Managerial Job Satisfaction And Work Motivation. **The Journal of Psychology**, 131(5), pp.519-522.
- ÖKTEM, U. (2004). **Gazete ve Televizyonun Bireylerin Siyasal Katılımına Etkisi: Burdur Örnek Olay Araştırması**. (Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖRS, B. (1990). **Türkiye’de Askeri Müdahaleler Bir Açıklama Modeli**. (Doktora Tezi) İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- ÖZBİLGİN, M. F. (2000). Is the practice of equal opportunities management keeping pace with theory? Management of sex equality in the financial services sector in Britain and Turkey. **Human Resource Development International**, 3 (1), ss. 43-67.

- ÖZBUDUN, E. (1979). **Siyasal Partiler**. (3. basım). Ankara: AÜHF Yayınları.
- ÖZBUDUN, E. (2007). **Türk Siyasal Hayatı**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- ÖZDAMAR, K. (2001). **Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)**. (Dördüncü Baskı). Eskişehir: Kaan Yayınları.
- ÖZDEMİR, E. ve AKPINAR, A. T. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili. **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (3)**, 2: 85-105.
- ÖZENÇ, B. Ö. (2006). **Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi ve İnanç Özgürlüğü**. (1. Basım). İstanbul: Kitap Yayınevi Akademi Dizisi-3.
- ÖZKAN, G. S. ve KARAASLAN, A. (2009). Kadın İşçilerin Terfi Ettirilmelerinde Etkili Olan Faktörler Ve İşgücü Piyasalarında Terfi Ayrımcılığı. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:24**, Ağustos, 111-119.
- ÖZKAYA, M. (1998). Yönetim Liderliğinde Vehbi Koç. **Anahtar Dergisi**, MPM Yayını, **10**(109).
- ÖZKAYA, M. O. , ÖZBİLGİN, M. ve ŞENGÜL, C. M. (2008). Türkiye’de Farklılıkların Yönetimi: Türk ve Yabancı Ortaklı Şirket Örnekleri. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (19)**, 359-374.
- ÖZTEKİN, A. (2003). **Siyaset Bilimine Giriş**. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- ÖZTÜRK, Z. (1995). **İşletmelerde Personel Seçim Yöntemleri ve Psikoteknik**. Ankara: Epar Yayınları.
- ÖZTÜRK, Y. , YAYLI A. ve YEŞİLTAŞ, M. (2008). Is The Turkish Tourism İndustry Ready For A Disabled Customer’s Market? The Views Of Hotel And Travel Agency Managers. **Tourism Management, (29)**, 382-389.
- PAKSOY, A. (2006). **Performansa Dayalı Ücretleme: Bir Alan Araştırması**. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- PALMER, E. (1995). **Everything You Need to Know about Discrimination The Need To Know Library**. New York: The Rosen Publishing Group, Inc.
- PALMER, M. and WINTERS, K. (1993). **İnsan Kaynakları**. (Çev: Doğan ŞAHİNER). İstanbul: Rota Yayınları.
- PELİT, E. (2008). **İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**. (Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- PENNOCK, J. R. and SMITH, D. G. (1964). **Political Science – An Introduction**. New York: The Mcmillian Company.
- PHELPS, E.S. (1972). A Statistical Theory of Racism and Sexism. **American Economic Review**, Vol. 62, Issue 2, p. 659-661.
- PERRY, E. L. and FINKELSTEIN, L. M. (1999). Toward A Broader View Of Age Discrimination In Employment-Related Decisions: A Joint Consideration Of Organizational Factors And Cognitive Processes. **Human Resource Management Review**, Volume 9, No 1, p. 21-49, by Elsevier Science Inc.
- PERRY, E. L. , CAROL T. K. and ANNE C. B. (1996). Moderating Effects of Personal and Contextual Factors in Age Discrimination. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 81, No. 6, 628-647.
- PETERSEN, T. and TOGSTAD T. (2006). Getting the offer: Sex discrimination in hiring. **Research in Social Stratification and Mobility**, No. 24, 239–257.
- PLUTZER, E. (2002). Becoming A Habitual Voter: İnertia, Resources And Growth İn Young Adulthood. **American Political Science Review**, 96(1), 41–56.
- POGREBIN, M. , DODGE, M. and CHATMAN, H. (2000). Reflections of African-American Women on their Careers in Urban Policing. Their Experiences of Racial and Sexual Discrimination. **International Journal of the Sociology of Law**, 28, 311-326.
- PRECHAL, S. (1993). **Combating Indirect Discrimination in Community Law Context**. The Netherlands, Deventer: Legal Issues of Europa Instituut University of Amsterdam.
- PUHL, R. M., ANDREYEVA, T. and BROWNELL, K.D. (2008). Perceptions of weight discrimination: prevalence and comparison to race and gender discrimination in America [Abstract], **International Journal of Obesity** (32), 992–1000. web: <http://www.nature.com/ijo/journal/v32/n6/abs/ijo200822a.html> 10.04.2010 tarihinde alınmıştır.
- RAMADHANE, S. N. (1994). Avrupa’da İrkçılık ve Ayrımcılıkla Mücadelede Yeni Hukuksal Olanaklar. **İnsan Hakları Merkezi Dergisi**, Ankara: İmaj Yay., Cilt 2, Sayı 1, S.7.
- RAUCH, J. (1995). Short Guys Finish Last. **The Economist** (December 23) web: http://www.jonathanrauch.com/jrauch_articles/2004/08/short_guys_fini.html 10.04.2010 tarihinde alınmıştır.
- RILEY, M. (1996). **Managing People: A Guide for Managers in the Hotel and Catering Industry**. USA: Buterworth Heinemann.

- ROEHLING, M. V. , ROEHLING, P. V. and PICHLER, S. (2007). The Relationship Between Body Weight And Perceived Weight-Related Employment Discrimination: The Role Of Sex And Race. **Journal of Vocational Behavior**, (71), 300–318.
- RUGGIERO, K. M. (1999). The Personel Grup Discrimination Discrepancy. Extending Allport's Analysis of Target. **Journal of Social Issues**, Vol.55, No.3, 519–536.
- RUTHERFORD, D.G. (2002) **Hotel Management and Operations**, 3rd Edition. New York: John Wiley & Sons.
- RYAN, C. (1995). **Researching Tourist Satisfaction Issues, Concepts, Problems**. London: Routledge.
- SABUNCUOĞLU, Z. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TOKOL, T. (2001). **İşletme**. Bursa: Ezgi Yayınları.
- SAEZ, C. (1995). Intentional and Unintentional Discriminations at Work. **Cuadernos de Relaciones Laborales**, 6, 67-80.
- SAĞIR ÖZTOPRAK, M. ve KARKIN, N. (2005). Demokrasinin Güncel Sorunları Ve Demokratik Paradokslar. **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, (10), 1–25.
- SAYILAR, Y. (2007). Türkiye'deki İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Açısından Stratejik Seçim ve Kurumsal Belirlenimin Olası Etkileri. **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 63–2, 220-249.
- SAYIN, A. (2007). **Avrupa Birliği'nde Çalışma Yaşamında Kadın Erkek Eşitliği: Türkiye Açısından Bir İnceleme**. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SEARS, D. O. , VAN LEAR, C. , CARRILLO, M. and KOSTERMAN, R. (2004). Is it Really Racism? The Origins of White Americans Opposition to Race-Targeted Policies. LOST, J. and SİDANIUS, J.(Editörler), **Political Psychology**, p.358-378, New York: Psychology Press.
- SCHUMANN, P. L. (2001). A Moral Principles Framework for Human Resource Management Ethics. **Human Resource Management Rewiew**, 11, 93-111.
- ŞEŞEN, E. (2006). **Gazetelerde Yayımlanan İş İlanlarında Ayrımcılık ve Fırsat Eşitliği – Türkiye ve İngiltere Karşılaştırması**. (Yüksek Lisan Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SEYMEN AYTEMİZ, O. ve BOLAT, T. (2005). Örgütlerde Bedensel ve Zihinsel Engelli İşgören Ayrımcılığı: Uygulamalı Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme. **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi**, Sayı:23, Yıl:11 Ocak, Cilt:6, 35-45.

- SHAFFER, M. A. , JOPLIN, J. R. W. , BELL, M. P. , LAU, T. and OGUZ, C. (2000). Gender Discrimination and Job-Related Outcomes: A Cross-Cultural Comparison of Working Women in the United States and China. **Journal of Vocational Behavior (57)**, 395–427.
- SHARIF, I. A. (2010). Does political competition lessen ethnic discrimination? Evidence from Sri Lanka. **Journal of Development Economics**, 2010. web: www.elsevier.com/locate/devec. 15.04.2010 tarihinde alınmıştır.
- SHAW, G. and COLES, T. (2004). Disability, Holiday Making And The Tourism Industry In The UK: A Preliminary Survey. **Tourism Management**, **25** (2004) 397–403.
- SHAW, S. J., ve EZEL, K. (1983). **Osmanlı İmparatorluğu ve Modern Türkiye**. İstanbul: E. Yay.
- ŞİMŞEK, M.Ş. (2002). Yönetim ve Organizasyon. (7. Baskı). Konya.
- SINCOFF, Z. M. , SLONAKER, M. W. and WENDT, C. A. (2006). Retaliation: The Form Of 21st Century Employment Discrimination. **Business Horizons**, **49**, 443-450.
- SOYDAN, M. (2006). Siyasal Kimlik ve Sinema Dili İlişkisi: Sinan Çetin Örneği. **Küresel İletişim Dergisi**, sayı:1, Bahar, 1-18.
- STEVENS, B. (2001). Hospitality Ethics: Responses from Human Resource Directors and Students to Seven Ethical Scenarios. **Journal of Business Ethics (30)**, 233–242
- STEWART, V. (1980). **Practical Performance Appraisal**, Great Britain: Biddles Limited.
- TAGIURI, R. and LITWIN, G. (1968). **Organizational Climate, Explonations of A Concept**. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- TARLAN, D. ve TÜTÜNCÜ, Ö. (2001). Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İşdoymu Analizi. **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 3, Sayı:2, 141-163.
- TASUN, T. (1999). **Türk Parti Sisteminde Merkez Sağda ve Merkez Solda Parçalanma**. İstanbul: Boyut Kitapları.
- TEKLOEZE, J. W. (1998). Integration through leisure? Leisure time activities and the integration of Turkish families in Arnheim and Enschede in the Netherlands. Presentation at **International sociological association congress of sociology**. Montreal, Canada, (1 August).

- THE COOK COUNTY ILLINOIS (2008). **Shakman Decree Unlawful Political Discrimination**. Cook County Training Presentation Offices of the Cook County Board President. web: http://www.cookcountygov.com/taxonomy/Human%20Resources/Public%20Information/cc_HR_ShakmanTraining.pdf. 18.01.2010 tarihinde alınmıştır.
- THE MANAGEMENT CENTRE (2008). **Çeşitliliği Etkileyen Politikalar Raporu** (Kasım). Lefkoşa. web: http://www.mc-med.eu/Resources/Our_Publications/Tr/Reports.htm. 22 Ekim 2009'da alınmıştır.
- TIERNEY, P. T. , DAHL, R. and CHAVEZ, D. (2001). Cultural Diversity İn Use Of Undeveloped Natural Areas By Los Angeles County Residents. **Tourism Management**, (22), 271–277.
- TINAZ, P. (1999). Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, sayı:5, ss. 389-406.
- TİSK (Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu) (2009). **Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin Çalışma Koşullarına İlişkin İlkeleri: İşletmeler İçin Rehber**, TİSK Yayınları, No:301, Kasım.
- TOLAN, A. (2006). **İşletmelerde Personel Seçiminin Yeri ve Önemi**. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TOMEI, M. (2003). Discrimination and Equality at Work: A review of the Concepts. **International Labour Review**, 4:401-418.
- TOSUN, K. (1972). **Personel ve Sermaye İdaresi**. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını, Cilt:2.
- TRACEY, B. , WAY, S. A. and TEWS, M. J. (2008). HR İn The Hospitality Industry: Strategic Frameworks And Priorities. Dana V. Tesone (Editor). **Handbook Of Hospitality Human Resources Management**. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- TUNCAY, C. (1982). **İş Hukukunda Eşit Davranma İlkesi**. (1. Basım). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayını.
- TURAN, İ. (1987). **Siyasal Demokrasi, siyasal Katılma, Baskı Grupları ve Sendikalar**. İstanbul: Belediye İş Sendikası Eğitim Serisi:6, Hazar Matbaa.
- TURİZM BAKANLIĞI (1989). **Otelcilik ve Turizm Endüstrisinde İşgücü Araştırması**. Ankara: Turizm Bakanlığı Yayınları.
- TURPÇU, M. (2004). **Avrupa Birliği Hukukunda İş Yerinde Ayrımcılık**. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TUTUM, C. (1979). **Personel Yönetimi**. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayın No:179, Doğan Basımevi.

- TÜRKER, N. (1997). Konaklama İşletmelerinde Cinsel Taciz ve Cinsiyet Ayrımı. **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Yıl: 8, Sayı:1-2, ss. 74-76.
- UÇKUN, S. (2004). İşletme ve İşletme Türleri, Ş. Demirkol ve B. Zengin. (Editörler), **Turizm İşletmeleri**. (Birinci Basım). s.3-37'deki bölüm. İstanbul: Değişim Yayınları,
- UN (Birleşmiş Milletler), (1948). **Universal Declaration of Human Rights**. web:<http://www.un.org/Overview/rights.html> 20.03.2009 tarihinde alınmıştır.
- URAL, A. ve KILIÇ, İ. (2006). **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi**. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- U.S. EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY COMMISSION. (1964). **The Civil Rights Act**. web: <http://www.eeoc.gov> 10 Ekim 2009 tarihinde alınmıştır.
- U.S. EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY COMMISSION. (2009). **Facts About Age Discrimination**. web: <http://www.eeoc.gov/facts/age.pdf> 10 Ekim 2009'da alınmıştır.
- U.S. EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY COMMISSION. (2009). **Facts About National Origin Discrimination**. web: <http://www.eeoc.gov/facts/fs-nator.pdf> 10 Ekim 2009'da alınmıştır.
- U.S. EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY COMMISSION. (2009). **Facts About the Americans with Disabilities Act**. web: <http://www.eeoc.gov/facts/fs-ada.pdf> 10 Ekim 2009'da alınmıştır.
- UYARGİL, C. (1994). **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262.
- UZAN, C. (1999). İnsan Kaynakları ve Halkla ilişkiler işlevlerinin Görev Sınırları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Arastırma. **Human Resources**, Web: <http://www.hrdergi.com/arsiv/magazineTitle.asp?year=1999&month=11&titleID=477&monthName=Kasım-Aralık>. 15.06.2008 tarihinde alınmıştır.
- ÜNAL, A. (2002). **İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri Ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme**. Kamu-İş; C: 7, S: 1/2002
- ÜNAL, Ş. (1995). **Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi**. Ankara: TBMM Kültür, Sanat ve Yayın Kurulu Yayınları.
- VERKUYTEN, M. (2002). Perception of Ethnic Discrimination by Minority and Majority Early Adolescents in the Netherlands. **International Journal of Psychgology**, 37 (6), 321-332.
- VICKERS, L. (2008). **Religious Freedom, Religious Discrimination and the Workplace**. Portland: Hart Publishing.

- VICTORIAN EQUAL OPPORTUNITY & HUMAN RIGHTS COMMISSION (2004). **Political Belief or Activity**. web: www.humanrightscommission.vic.gov.au/types%20of%20discrimination/political%20belief%20or%20activity/default.asp 12.12.2009 tarihinde alınmıştır.
- VICTORIAN EQUAL OPPORTUNITY & HUMAN RIGHTS COMMISSION. (2007a). **Discrimination Religious Belief and Activity**. web: http://www.humanrightscommission.vic.gov.au/pdf/lote/Turkish_Religion.pdf 12.12.2009 tarihinde alınmıştır.
- VICTORIAN EQUAL OPPORTUNITY & HUMAN RIGHTS COMMISSION. (2007b). **Race Discrimination**. web: www.humanrightscommission.vic.gov.au/pdf/lote/Turkish_Racial_%20Discrimination.pdf 12.12.2009 tarihinde alınmıştır.
- WARR, P. (1994). Age and employment. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), **Handbook Of Industrial And Organizational Psychology (Vol. 4**, pp. 485-550). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- WELLER, S. A. (2007). **Discrimination, labour markets and the labour market prospects of older workers: what can a legal case teach us?, Work, employment and society**. Volume 21(3): 417–437. web: <http://wes.sagepub.com/cgi/content/abstract/21/3/417>. 27.09.2008 tarihinde alınmıştır.
- WERTHER, W. B. and DAVIS, K. (1993) **Human Resources and Personnel Management**. (Fourth Edition). New York: McGraw-Hill Book Company.
- WEST, D. M. , DYE, N. A. and MCMAHON, T. B. (2006). Epilepsy and workplace discrimination: Population characteristics and trends. **Epilepsy & Behavior**, 9, 101–105.
- WOODS, R. H. and KAVANAUGH, R.R. (1994). **Gender Discrimination And Sexsual Harassment**. The Cornell H.R.A Quarterly. New York: XXXV, 1:16-22.
- WORSFOLD, P.M. (1989). Management Selection in the Hospitality Industry. **Contemporary Hospitality Management**, 1(1).
- YALÇIN, S. (1991). **Personel Yönetimi**. (4. Baskı). İstanbul: İşletme İktisadı Yayın No:139.
- YARCAN, Ş. (1994). **Turizm Endüstrisinin Yapısı**, (Birinci Basım). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Matbaası.
- YATKIN, A. (2008). **Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İşgören Performansına Etkileri**. Elazığ: Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları.
- YAYLA, A. (2002). **Siyaset Teorisine Giriş**. (2. Baskı). Ankara: Liberte Yayınları.

- YEŞİLTAS, M. ve TEMİZKAN, R. (2009). İş Başvuru Formlarında Ayrımcılık: Akdeniz Bölgesi Otellerinin İş Başvuru Formlarının İçerik Analizi. **10.Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı**, Ankara: Detay Yayınları.
- YILMAZ, A. (1994). **Etnik Ayrımcılık**. (Birinci Basım). Ankara: Vadi Yayınları.
- YURACKO, K. A. (2004). Trait Discrimination as Sex Discrimination: An Argument Against Neutrality”. **Texas Law Review**, V. 83, 166–205.
- YÜCEKÖK, A. N. (1987). **Siyasetin Toplumsal Tabanı**. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları: 565, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Ve Basın - Yayın Yüksekokulu Basımevi.
- YÜKSEL, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6 (2), 291-306.
- YÜKSEL, M. O. (1999). **Karşılaştırmalı Hukuk Işığında Türk İş Hukukunda Kadın – Erkek Eşitliği**. (Doktora Tezi) İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YÜKSEL, Ö. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Gazi Kitabevi.
- 2831 sayılı Sendikalar Kanunu. web: <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/609.html> 20.03.2009 tarihinde alınmıştır.
- 4857 sayılı İş Kanunu. web: <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/1243.html> 20.08.2008 tarihinde alınmıştır.

III. Bölüm

Aşağıda işgören seçim süreci ve örgüt içi iş yaşamında (Çalışma ortamı, Performans Değerleme, Terfi, Nakil, Ödüllendirme vs.) karşılaşılabilecek muhtemel siyasi ayrımcılık unsurlarına yer verilmiştir. Her bir ifadeye ilişkin görüşünüzü karşısında bulunan uygun kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.

İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. İş yerinde siyasi kimliğimi ortaya koyacak davranışlardan çekinirim. (Bıyık, sakal, tokalaşma, takı, rozet, kıyafet vs.)					
2. İş yerinde siyasi kimliğimi ortaya koyacak yorumlar yapmaktan çekinirim.					
3. Öneri ve şikâyetlerimin siyasi görüşüm doğrultusunda değerlendirileceğini hissediyorum.					
4. Düşüncelerimi ortaya koyarken siyasi görüşüm dolayısıyla sözümün kesilmesinden endişe ediyorum.					
5. Siyasi görüşüm dolayısıyla bazı iş arkadaşlarım ile iletişim kurmakta güçlük çekiyorum.					
6. Siyasi görüşüm dolayısıyla bazı üstlerim ile iletişim kurmakta güçlük çekiyorum.					
7. İşverenlerle <u>aynı</u> siyasi fikirlere sahip olmanın çalışanların işe alımında etkili olduğunu düşünüyorum.					
8. İşverenlerle <u>farklı</u> siyasi fikirlere sahip olmanın çalışanların işe alımında etkili olduğunu düşünüyorum.					
9. İşverenlerle <u>aynı</u> siyasi fikirlere sahip olmanın çalışanların terfisinde etkili olduğunu düşünüyorum.					
10. İşverenlerle <u>farklı</u> siyasi fikirlere sahip olmanın çalışanların terfisinde etkili olduğunu düşünüyorum.					
11. İş yerinde hangi dernek ve kuruluşlara üye olduğumun bilinmesinden çekinmem.					
12. İşverenlerle <u>aynı</u> siyasi fikirlere sahip olmanın performans değerlendirme ve ödüllendirme sürecinde etkili olduğunu düşünüyorum.					
13. İşverenlerle <u>farklı</u> siyasi fikirlere sahip olmanın performans değerlendirme ve ödüllendirme sürecinde etkili olduğunu düşünüyorum.					

IV. Bölüm

- Aşağıdaki ayrımcılık türlerinden hangisine/hangilerine maruz kaldığınızı düşünüyorsunuz. (Birden fazla ayrımcılık türü için işaretleme yapabilirsiniz.)

Ayrımcılık Türleri	İşe alım süreci (işe başvuru, sınav, görüşme vs.)			İş yaşamı (Çalışma ortamı, performans değerlendirme, terfi, nakil, ödüllendirme vs.)		
	Hiç	Orta	Tamamen	Hiç	Orta	Tamamen
Etnik Ayrımcılık	()	()	()	()	()	()
Cinsiyet Ayrımcılığı	()	()	()	()	()	()
Din Ayrımcılığı	()	()	()	()	()	()
Yaş Ayrımcılığı	()	()	()	()	()	()
Ağırlık ve Boy Ayrımcılığı	()	()	()	()	()	()
Siyasi Ayrımcılık	()	()	()	()	()	()
Engelli Ayrımcılığı	()	()	()	()	()	()

III. Bölüm

Aşağıda işgörenlerin, işgören seçim süreci ve örgüt içi iş yaşamında (Çalışma ortamı, performans değerlendirme, terfi, nakil, ödüllendirme vs.) karşılaşması muhtemel siyasi ayrımcılık unsurlarına yer verilmiştir. Her bir ifadeye ilişkin görüşünüzü karşısında bulunan uygun kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.

İfadeler	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. İşgörenler iş yerinde siyasi kimliklerini ortaya koyacak davranışlarda bulunabilirler.					
2. İşgörenler iş yerinde siyasi kimliklerini ortaya koyacak yorumlar yapabilirler.					
3. Öneri ve şikâyetlerin değerlendirilmesinde işgörenin siyasi görüşü doğrultusunda değerlendirme yapılmaz.					
4. Yerel ve ulusal seçim dönemlerinde işgörenler üzerinde herhangi bir baskı kurulmaz.					
5. İşgörenler düşüncelerini ortaya koyarken siyasi görüşü dolayısıyla sözü kesilmez.					
6. Siyasi görüşü dolayısıyla işgörenlerle iletişimde sorunlar yaşanmaz.					
7. Aynı siyasi fikirlere sahip olmamızın işgörenin işe alımında bir önemi yoktur.					
8. Farklı siyasi fikirlere sahip olmamızın işgörenin işe alımında bir önemi yoktur.					
9. Aynı siyasi fikirlere sahip olmamızın işgörenlerin terfisinde etkisi yoktur.					
10. Farklı siyasi fikirlere sahip olmamızın işgörenlerin terfisinde etkisi yoktur.					
11. İşgörenlerin siyasi görüşleri doğrultusunda dernek ve kuruluşlara üye olması onlara karşı davranışlarını etkilemez.					
12. İşgörenlerle aynı siyasi fikirlere sahip olmamızın performans değerlendirme ve ödüllendirme sürecinde etkisi yoktur.					
13. İşgörenlerle farklı siyasi fikirlere sahip olmamızın performans değerlendirme ve ödüllendirme sürecinde etkisi yoktur.					

IV. Bölüm

- Aşağıdaki ayrımcılık türlerinden hangisinin/hangilerinin uygulandığını düşünüyorsunuz. (Birden fazla ayrımcılık türü için işaretleme yapabilirsiniz.)

Ayrımcılık Türleri	İşe alım süreci (işe başvuru, sınav, görüşme vs.)			İş yaşamı (Çalışma ortamı, performans değerlendirme, terfi, nakil, ödüllendirme vs.)		
	Hiç	Orta	Tamamen	Hiç	Orta	Tamamen
Etnik Ayrımcılık	()	()	()	()	()	()
Cinsiyet Ayrımcılığı	()	()	()	()	()	()
Din Ayrımcılığı	()	()	()	()	()	()
Yaş Ayrımcılığı	()	()	()	()	()	()
Ağırlık ve Boy Ayrımcılığı	()	()	()	()	()	()
Siyasi Ayrımcılık	()	()	()	()	()	()
Engelli Ayrımcılığı	()	()	()	()	()	()