

**T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİMDALİ**

**AYRIMCILIĞIN İŞGÖREN SEÇİMİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ: AFGANİSTAN ÖRNEĞİ**

**Hazırlayan
Abdul Bashir KHAN GELDI**

**Danışman
Doç. Dr. Ebru AYKAN**

Yüksek Lisans Tezi

**Haziran 2019
KAYSERİ**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK SAYFASI

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Abdul Bashir KHAN GELDI





T.C.
ERCIYES ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Tez Başlığı: Ayrımcılığın İşgören Seçimi Üzerindeki Etkisi: Afganistan Örneği

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 140 sayfalık kısmına ilişkin, 24/05/2019 tarihinde **Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı: % 13 dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Giriş dâhil
- 2- Ana Bölümler dâhil
- 3- Sonuç dâhil
- 4- Alıntılar dâhil/hariç
- 5- Kapak hariç
- 6- Önsöz ve Teşekkür hariç
- 7- İçindekiler hariç
- 8- Kaynakça hariç
- 9- Özet hariç
- 10- Yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. **30.06/2019**

Adı Soyadı : Abdul Bashir KHAN GELDI
Öğrenci No : 4030531344
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon
Program Adı : Tezli Yüksek Lisans

Danışman: Doc. Dr. Ebru AYKAN

İmza:

Öğrencinin Adı ve Soyadı:

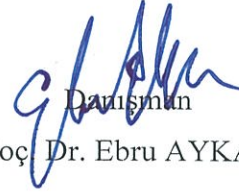
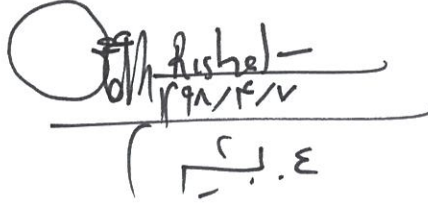
Abdul Bashir KHAN GELDI

İmza:

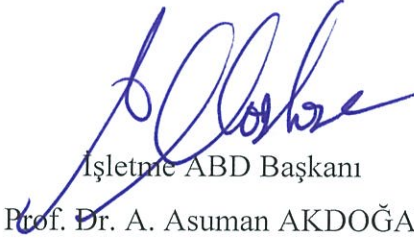
YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI

“Ayrımcılığın İşgören Seçimi Üzerindeki Etkisi: Afganistan Örneği” adlı Yüksek Lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi’ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan
Abdul Bashir KHAN GELDI



Danışman
Doç. Dr. Ebru AYKAN



İşletme ABD Başkanı
Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN Y.

Doç. Dr. Ebru AYKAN danışmanlığında Abdul Bashir KHAN GELDI tarafından hazırlanan “*Ayrımcılığın İşgören Seçimi Üzerindeki Etkisi: Afganistan Örneği*” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

13.06/2019

JÜRİ:

Danışman : Doç. Dr. Ebru AYKAN

Üye : Doç. Dr. Ayşe CİNGÖZ

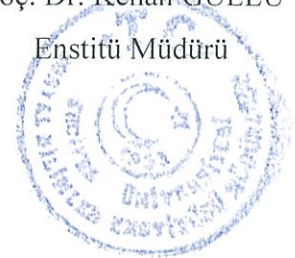
Üye : Doç. Dr. İbrahim DURAK

Ebru Aykan
A. Cingöz
İ. Durak

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim kurulunun 01/07/2019 tarih ve 27 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

K. Güllü
01.07/2019
Doç. Dr. Kenan GÜLLÜ
Enstitü Müdürü



TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde akademik bilgi ve tecrübelerini benden esirgemeyen, her zaman olumlu eleştirileriyle beni yönlendiren, yoğun iş temposu arasında değerli vakitlerini ayırarak bana destek olan değerli hocam ve tez danışmanım sayın Doç. Dr. Ebru AYKAN'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Erciyes Üniversitesi'nde yüksek lisans eğitimimi tamamlamak için emek veren, verdiği bilgilerle hayata yönelik bakış açımı genişleten sayın hocam Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN başta olmak üzere ve şu an ismini sayamadığım diğer bütün hocalarıma teşekkürlerimi arz ederim.

Hayatım boyunca hep yanımda olup benden maddi ve manevi desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen değerli aileme ve sevgili eşim sorosh HAKAMY'a teşekkürlerimi sunarım.

Abdul Bashir KHAN GELDI

Kayseri – Haziran 2019

AYRIMCILIĞIN İŞGÖREN SEÇİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AFGANİSTAN ÖRNEĞİ

Abdul Bashir KHAN GELDI

Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2019

Danışman: Doç. Dr. Ebru AYKAN

ÖZET

Günümüzde kurumların rekabet avantajı sağlayabilmesi, şüphesiz insan kaynağının doğru yönetilmesine bağlıdır. Bir kurumun başarısı doğru personeli bulmak, seçmek ve kurumun amaçları doğrultusunda yönlendirmekle gerçekleşir. İşe alım süreci kurumun yapısına ve pozisyonun gerektirdiği yetkinliklere sahip nitelikli işgörenin seçilmesini ifade etmektedir. İşe alım sürecinde adayların işle ilgisi olmayan cinsiyet, ırk, siyasi görüş vb. kriterlere göre değerlendirilmesi şüphesiz ayrımcılığın oluşmasına ve eşit davranma ilkesinin ihlaline sebebiyet vermektedir.

Tarihsel süreçte birçok etnik guruba ev sahipliği yapan Afganistan’da uzun yıllar süren iç karışıklık ve işgaller demokrasinin sağlıklı işlemesine engel olmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Afganistan’ın başkenti olan Kabil’de İçişleri Bakanlığına bağlı olarak çeşitli kademelerde görev yapan kamu personelinin işe alma sürecindeki ayrımcılık algısının incelenmesidir.

Araştırmanın amacına ulaşmak için gerekli bilgiler anket tekniğiyle toplanmıştır. Çalışmada kullanılan anket, işe alım sürecinde algılanan ayrımcılık ölçeğinin, “Cinsiyet, Siyasi düşünce, Referans ve Etnik köken Ayrımcılık algısı” olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır.

Elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Frekans dağılımları, bağımsız iki değişken için t-testi, ikiden fazla değişken için F testi (ANOVA) karşılaştırmalı sonuçlarından faydalanılmış ve yanılma düzeyi 0,05 olarak alınmıştır. Çalışma sonucunda, işe alma sürecinde ayrımcılık algı düzeylerinin sırasıyla en yüksek ayrımcılık algı düzeyine sahip olan cinsiyet, referans, etnik köken ve siyasal düşünce konusundaki ayrımcılık algısının olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca eğitim düzeyi, yaş, cinsiyet durumlarının, ayrımcılık yapıma durumuyla ilgili olarak farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İşgören Seçim Süreci, Ayrımcılık, Afganistan.

THE EFFECT OF DISCRIMINATION ON RECRUITMENT PROCESS: AFGHANISTAN SAMPLE

Abdul Bashir KHAN GELDI

Erciyes University, Social Sciences Institute Master's Thesis, June 2019

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ebru AYKAN

ABSTRACT

Today, the competitive advantage of institutions depends on the proper management of human resources. The success of an organization can be achieved by finding the right personnel, selecting them and guiding them in line with the objectives of the institution. The recruitment process refers to the selection of a qualified employee with the structure of the organization and the competencies required by the position. In the recruitment process, the evaluation of candidates according to criteria such as gender, race, political opinion etc. which are not related to the job, undoubtedly leads to discrimination and violation of the principle of equal treatment.

In the historical process, many ethnic groups have been involved in long-lasting internal turmoil and occupations that prevent the healthy functioning of democracy. The aim of this study is to examine the perception of discrimination in the recruitment process of public personnel which serving in various positions depending on the Interior Ministry in Kabul, capital of Afghanistan.

In order to reach the aim of the research, the necessary information was gathered by survey technique. The questionnaire used in the study consists of four sub-dimensions of the perceived discrimination scale in the recruitment process, namely “Gender, Political thought, Reference and Ethnicity Discrimination perception”.

The data were analyzed by SPSS 22.0 package program. The frequency distributions, t-test for two independent variables, F test (ANOVA) for more than two variables were used and the error level was taken as 0.05. As a result of the study, it was found that discrimination perception levels in the recruitment process which had the highest level of discrimination perception respectively on the basis of gender, reference, ethnic origin and political thought. In addition, it was determined that education, gender and age situation differ in terms of the situation of discrimination.

Key Words: Human Resource Management, Process of Employee Recruitment, Discrimination, Afghanistan.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)	3
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları.....	5
1.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması (İKP).....	7
1.2.2. İş Analizi	8
1.2.3. İşgören Bulma ve Seçme	10
1.2.4. Eğitim ve Geliştirme	11
1.2.5. Performans Değerlendirme.....	13
1.2.6. Kariyer Geliştirme	16
1.2.7. Ücret ve Ücret Yönetimi	19
1.2.8. Koruma (İş güvenliği ve Sağlığı)	23
1.2.9. Endüstriyel İlişkiler	25
1.2.10. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS).....	26

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞGÖREN BULMA VE İŞGÖREN SEÇİM SÜRECİ

2.1. İşgören Bulma ve Seçim Süreci	28
2.2. İşgören Bulma ve Seçim Sürecini Etkileyen Faktörler	31
2.3. İş gücü İhtiyacının Belirlenmesi	32
2.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması (İKP)	33
2.3.2. İş Analizi	34
2.4. İşgören Bulma (Aday Havuzu Oluşturma) Süreci	35
2.4.1. İş Kaynaklar	37
2.4.2. Dış Kaynaklar	41
2.4.2.1. İş Duyuruları	43
2.4.2.2. Kendiliğinden Başvuranlar ve İşletme Veri Tabanı	44
2.4.2.3. Mevcut İşgören ve Tanıdıkların Tavsiyeleri	45
2.4.2.4. İş ve İşçi Bulma Kurumları	45
2.4.2.5. İnternet	47
2.4.2.6. Diğer Kaynaklar	47
2.5. İşgören Seçimi	49
2.5.1. İşgören Seçim Süreci	49
2.5.1.1. Başvuruların Kabulü ve İlk Görüşme	52
2.5.1.2. Başvuru Formunun Doldurtulması	53
2.5.1.3. Sınav-Test Uygulaması	54
2.5.1.4. İş Alma Görüşmesi	60
2.5.1.4.1. Görüşme Süreci	61
2.5.1.4.2. Görüşme Türleri	63
2.5.1.4.2.1. Yapılandırılmış (Planlı) Görüşme	64
2.5.1.4.2.2. Yapılandırılmamış (Plansız) Görüşme	64
2.5.1.4.2.3. Baskılı (Stres) Görüşme	64
2.5.1.4.2.4. Grup Görüşmesi	65
2.5.1.4.2.5. Komisyon (Panel) Görüşmesi	65
2.5.1.4.2.6. Karma Görüşmesi	66
2.5.1.4.3. İş Görüşmesinde Yapılan Hatalar	66

2.5.1.5. Aday Geçmişi ve Referanslarının İncelenmesi	68
2.5.1.6. Sağlık Muayenesi	70
2.5.1.7. İşe Alma/Seçim Kararı	71
2.5.1.8. İşe Yerleştirme	74
2.6. Kamu Kurumlarında İstihdam Biçimleri	75
2.6.1. Merkezi Sistem	76
2.6.2. Kurumsal Sistem	76
2.6.3. Karma Sistem	77

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE ALMA SÜRECİNDE AYRIMCILIK ALGISI

3.1. Ayrımcılık	78
3.1.1. Ayrımcılık Kavramı ve Tanımı	78
3.2. Ayrımcılık Türleri	82
3.2.1. Uygulanış Biçimine Göre Ayrımcılık Çeşitleri	82
3.2.1.1. Doğrudan Ayrımcılık	82
3.2.1.2. Dolaylı Ayrımcılık	83
3.2.2. Amacı Bakımından Ayrımcılık Çeşitleri	85
3.2.2.1. Negatif (Olumsuz) Ayrımcılık	85
3.2.2.2. Pozitif (Olumlu) Ayrımcılık	85
3.3. Konu Bakımından Ayrımcılık Alanları	86
3.3.1. Cinsiyet Ayrımcılığı	86
3.3.2. Irk ve Etnik Ayrımcılığı	89
3.3.3. Siyasi Ayrımcılık	92
3.3.4. Adam Kayırma (Kayırmacılık)	94
3.4. Çalışma Yaşamında Ayrımcılığa Yönelik Yasal Düzenlemeler	96
3.4.1. Ayrımcılık Yasağı ile İlgili Uluslararası Düzenlemeler	98
3.4.1.1. Birleşmiş Milletler (BM) Belgeleri	98
3.4.1.2. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Belgeleri	99
3.4.1.3. Avrupa Konseyi Belgeleri	100

3.4.1.4. Avrupa Birliği (AB) Belgeleri	101
3.4.2. Afganistan’da Ayrımcılığa Yönelik Yasal Düzenlemeler.....	102
3.4.2.1. Afganistan Anayasası.....	102
3.4.2.2. Afganistan Ceza Kanunu	102
3.4.2.3. Afganistan İş Kanunu.....	102
3.4.2.4. Afganistan Devlet Memurları Kanunu.....	103
3.5. Afganistan Hakkında Genel Bilgiler	103
3.5.1. Afganistan Tarihine Genel Bir Bakış	103
3.5.2. Afganistan’ın Coğrafi Konumu	105
3.5.3. Ekonomik Durum	106
3.5.4. Nüfus ve Etnik Gruplar	107
3.6. Literatür Özeti	107

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AYRIMCILIĞIN İŞGÖREN SEÇİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AFGANİSTAN ÖRNEĞİ

4.1.Araştırmanın Konusu	111
4.2. Araştırmanın Amacı	111
4.3. Araştırmanın Önemi.....	112
4.4. Araştırmanın Süresi Ve Sınırları.....	113
4.5. Araştırmanın Evren Ve Örneklemi	114
4.6. Veri Toplama Tekniği	115
4.7. Verilerin Analizi.....	117
4.8. Araştırma Bulguları.....	117

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	135
-------------------------------	------------

KAYNAKÇA	141
-----------------------	------------

EKLER.....	161
-------------------	------------

Ek- 1: Afganistan Kamu Kurumlarında Uygulanan Anketin Türkçe Örneği	161
---	-----

Ek- 2: Afganistan Kamu Kurumlarında Uygulanan Anketin Farsça Örneği	163
---	-----

ÖZGEÇMİŞ.....	165
----------------------	------------

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
BM	: Birleşmiş Milletler
IARCSC	: Afganistan Bağımsız İdari Reform ve Kamu Hizmetleri Komisyonu
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
IMF	: Uluslararası Para Fonu
İK	: İnsan Kaynakları
İKBS	: İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi
İKP	: İnsan Kaynaklar Planlaması
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İŞKUR	: İşçi Bulma Kurumu
NATO	: Kuzey Atlantik Antlaşması Teşkilatı
PY	: Personel Yönetimi
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
WB	: Dünya Bankası
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Potansiyel Ayrımcılık Durumları Haritası	97
Tablo 2. BM'nin Ayrımcılıkla Mücadele İçin Kabul Ettiği İnsan Hakları Sözleşmeleri	98
Tablo 3. Temel Ekonomik Göstergeler	106
Tablo 4. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	117
Tablo 5. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	117
Tablo 6. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı	118
Tablo 7. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	118
Tablo 8. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	119
Tablo 9. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Ana Diline Göre Dağılımı	119
Tablo 10. Katılımcıların İşe Başvuru ve Alım Sürecinde (sınav, mülakat vs.) Etkili Olduğunu Düşündükleri Kriterlerin Önemlilik Derecesine Göre Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları.....	120
Tablo 11. Katılımcıların İşe Alma Sürecinde Algılan Ayrımcılık Alt Boyutları (siyasi düşünce, cinsiyet, referans, etnik köken ayrımcılık algısına) ilişkin Sorularına Verilen Cevapların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları	121
Tablo 12. Katılımcıların İşe Alma Sürecinde Algılanan Ayrımcılık Sorularına Verilen Cevapların Yüzdelik Dağılımları	122
Tablo 13. Katılımcıların İşe Alma Sürecinde Algılanan Ayrımcılık Sorularına Verilen Cevapların Frekans Dağılımı, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	124
Tablo 14. Katılımcıların İşe Alma Sürecinde Algılanan Ayrımcılık Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları.....	126
Tablo 15. Katılımcıların İşe Alma Sürecinde Algılanan Ayrımcılık Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları	127
Tablo 16. Katılımcıların İşe Alma Sürecinde Algılanan Ayrımcılık Alt Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları	128

Tablo 17. Katılımcıların İşe Alma Sürecinde Algılanan Ayrımcılık Alt Boyutlarının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları 130

Tablo 19. İşe Alma Sürecinde Algılan Ayrımcılık Alt Boyutlarının Katılımcıların Anadiline Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları 134



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşgören Temi ve Seçim (Kadrolama) Süreci	29
Şekil 2. Tipik İşgören Seçim Süreci	51
Şekil 3. Ayrımcılığın Yasaklandığı Alanlar	99



GİRİŞ

Ayrımcılık, toplumsal yaşamın en önemli sorunlarından birini oluşturmakla birlikte değişik alanlarda ve değişik biçimlerde ortaya çıkabilen sosyal bir olgudur. Ayrımcılık dil, din, ırk, renk, cinsiyet, yaş, etnik azınlık gibi değişik sosyo-ekonomik alanlarda görülebilen ve her toplumun yaşam şartlarına, siyasal iktidarının anlayışına, insanların zihinsel düşünce yapısına göre farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle her ülkenin ayrımcılığa yönelik duruşu, o ülkenin tarihsel geçmişi, toplumsal yapıları ve kültürel özelliklerine göre değişiklik gösterebilmektedir (Çayır, 2012, 6).

Afganistan’da uzun yıllar süren güç ve iktidar mücadelesi temelinde yaşanan çatışma, iç karışıklık ve savaşlar sonucu meydana gelen ekonomik durum ve yoksulluğun beraberinde getirdiği yoğun işsizlik ortamı, bireylerin çalışma hayatına katılmalarını zorlaştırmaktadır. Bu yoğun işsizlik ortamı çalışmaya istekli ve çalışabilecek durumda olan bireylerin bile çalışma yaşamına girmesini zorlaştırırken, işle ilgisi olmayan, doğuştan gelen veya sonradan kazanılan bazı bireysel özellikleri nedeniyle diğerlerinden farklı bir şekilde davranılan bireyler için bu süreç daha da zorlaşmaktadır.

Birçok sözleşme ve anayasal düzenlemelerle ifade edilen ayrımcılık, insanların sahip oldukları veya olmadıkları bazı niteliklerinden kaynaklanan farklı davranmanın önüne geçerek, sunulan imkânlardan herkesin eşit faydalanmasını amaçlanmaktadır.

Rekabet koşullarının acımasızlaştığı günümüz dünyasında, örgütler, kurum ve kuruluşlar sahip oldukları iş gücüyle avantaj sağlamayı amaçlamaktadırlar. Birçok işletmenin en temel sorunları arasında nitelikli işgücüne sahip insanın olmayışı veya az oluşu gelmektedir. Nitelikli işgören bulmanın yolu işe alım sürecinin doğru ve amacına uygun olarak yapılmasından geçmektedir. İşletmeler işe alma sürecinde işle alakası olmayan cinsiyet, ırk, siyasi görüş vb. ayrımcılık sayılan durumları gözetmeleri durumunda hiç şüphesiz eşit davranma ilkesini ihlal etmiş olurlar. Günümüzde devletler, himayesinde bulunan insanların haklarını koruyup gözetmek ve geliştirmek gibi bir takım temel yükümlülükleri taşımaktadırlar. Ulusal ve uluslararası sözleşmelerle

kabul gören bu yükümlülükleri insan hakları olarak görmek mümkündür. İnsan haklarına dair bütün konuların koruyucusu olan devletlerin, ayrımcılıkla mücadele içinde bir takım görevleri bulunmaktadır. Farklı bir ifadeyle devlet, cinsiyet, dil, din, ırk vb. ayırım gözetmeksizin, her bireye eşit muamele yapmakla yükümlüdür. Bireylere fırsat eşitliği sağlamak amacıyla gerekli önlemlerin alınması, gerek kamu gerekse özel sektörde oluşacak ayrımcılıkların önüne geçmek insan hakları açısından da ayrıca büyük bir öneme sahiptir.

Bu kapsamda çalışmanın amacı, Afganistan İçişleri Bakanlığına bağlı olarak çeşitli kademelerde görev yapan kamu personellerinin bugüne kadar karşılaştıkları deneyimleri göz önünde bulundurarak, işe alım sürecinde hangi düzeyde ayrımcı muamelelere maruz kaldıklarına dair bakış açılarını dile getirmek ve mevcut durumun çalışanların algıladıkları şekilde ortaya koymaktır.

Bu amaç doğrultusunda hazırlanan çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde insan kaynakları yönetimi ana başlığının altında, İKY ve İKY'nin fonksiyonları yer almaktadır. Bu fonksiyonlar içinde çalışmanın tabiatına uygun olan işgören bulma ve seçim süreci ana başlığına ikinci bölümde yer verilmiştir. İşgören bulma ve seçim sürecine etki eden faktörler, ihtiyacın belirlenmesi süreci ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; Ayrımcılığın tanımı, türleri, uygulanma biçimleri, ayrımcılık alanları, yasal düzenlemeler ve literatür taraması başlıkları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Dördüncü bölüm olan uygulama bölümünde ise, ayrımcılığın iş gören seçimi üzerine etkisinin Afganistan'da incelenmesi yer almaktadır. Yine bu bölümde çalışmanın metodolojisine dair bilgiler olan, araştırmanın konusu, amacı, önemi, sınırlılıkları, evren örnekleme, veri toplama yöntemi, verilen analizi ve araştırma bulgularına yer verilmiştir. Afganistan'ın başkenti olan Kabil'de kamu çalışanlarına yapılan anketlerin incelenmesi ve yorumları da bu bölümde yer almaktadır. Değerlendirme kriterlerini taşıyan anketlerin gerekli testlere tabi tutulup ayrıntılı tablolar halinde sunumunun ardından çalışmaya sonuç ve öneriler bölümüyle son verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bu bölümde insan kaynakları yönetimi kavramı ve tanımı, tarihi ve gelişim süreci, amaçları ve kapsamı, insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları ve faaliyetleri incelenecektir.

1.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ (İKY)

Günümüzde çağdaş bir yönetim anlayışının göstergesi olan İnsan kaynaklar yönetimi (İKY)'nin gelişimi uzun yıllara dayanmaktadır. Bu gelişim Personel Yönetiminden İKY'ne ve İKY'inden stratejik İKY (SİKY) boyutuna ulaşmıştır (Işık, 2009, 157).

Personel yönetim (PY) kavramı, sanayi devriminden sonra üretim ile tarımdan makineleşmeye yönelmesi ve bu süreçte yaşanan gelişmelerin etkisiyle ortaya çıkan ihtiyaçların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Tunçer, 2012, 208). PY'yi ilk başlarda çalışanlarla ilgili sadece kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp, çalışanların ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinli ve raporlu olduğu günlerin sayısı, devamsızlık ve işe geç gelme gibi konuları ile kayıt tutmaktan öteye gidemiyordu. PY çalışanları bir maliyet unsuru olarak görmekteydi (Yüksel, 2005, 10). PY az sayıda işlevi kapsamakla beraber işe alma, işe son verme ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlevleri yerine getirmekten ibaretti (Işık, 2009,157). Ancak zamanla sendikalaşmanın gelişmesi, yasal uygulamalar, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi gibi çeşitli gelişmelerin etkisiyle çalışma alanları genişleyerek işe alma, yerleştirme, değerlendirme, ücretlendirme, koruma, sendikali ilişkileri ve yasalara uyum sağlama gibi işlevlerin de yerine getirilmesini üstlenmiştir.

PY, işgücü verimliliğini arttırarak işletmenin amaçlarına ulaşmayı hedeflemektedir. Dolayısıyla PY'nin odak noktası çalışanların çalıştığı örgüte yaptığı katkılarını içermektedir (Cingöz, 2001: 24).

Klasik yönetim yaklaşımıyla birlikte örgütlerde ortaya çıkan PY yaklaşımı, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle oluşan modern yönetim yaklaşımlarıyla birlikte değişime uğrayarak, yerini İKY anlayışına bırakmıştır (Tunçer, 2012, 3). İKY kavramı ilk defa 1817 yılında, ünlü ekonomist Springer tarafından kullanılmıştır. Ancak İKY kavramının içerik olarak bir bütünlüğe kavuşması Taylor ve Fayol tarafından yönetim alanında ortaya atılan fikirlerle birlikte gerçekleşmiştir (Aykaç, 1999, 18).

İKY kavramını birçok araştırmacı farklı boyutlarıyla inceleyerek çeşitli modeller geliştirmiştir. Ancak İKY yeni gelişen ve geçiş sürecini yaşayan bir kavram olduğu için genel kabul gören ortak bir tanımın yapılması pekte kolay olmamış ve bunun sonucu İKY'nin farklı tanımlarının yapıldığı görülmüştür. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

İKY, sadece çalışanlarla ilgili kayıtları tutan ve onları sıradan bir üretim elemanı olarak gören PY anlayışının aksine insanın bütün ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak onu tatmin etmeye çalışan bir yaklaşımdır (Tunçer, 2012, 3). İKY, örgütlerdeki insanların yönetimi konusunda uzmanlaşan, yönetim sürecinin bir parçası olarak algılanan bir disiplindir (Özutku, 2010, 1). İKY, işletmelerde çalışanların temin ve seçimi, eğitilmesi, değerlendirilmesi, ücretlendirilmesi, sağlıklarının korunması, işverenle olan ilişkilerinin düzenlenmesi faaliyetlerinin bütünüdür. İKY örgüt amaçlarının başarılmasında beşeri yeteneğin etkili ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayan bir yönetim sistemidir (Tüzüner, 2011, 9).

İK terimi bir örgütün bünyesinde bulunan en üst kademedeki yöneticiden en alt düzeyde çalışan niteliksiz iş görene kadar tüm çalışanları kapsamaktadır (Sadullah, 2013, 2). İKY, örgütlerde çalışan bireylerin ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik, insan odaklı yaklaşımıyla, çalışanların daha etkin, verimli ve faydalı olmasını sağlayan, iş doyumuna sahip ve mutlu olabilmesi için gereken düzenlemelerin tamamını içermektedir (Findıkçı, 1999, 5).

İKY, insanı aktif bir varlık olarak kabul eden, yöneten ve yönetilenlerin hepsini insan kaynağı olarak gören bütüncül bir bakış açısına sahiptir. İKY tanımında insanların verimli ve mutlu bir çalışma ortamında nasıl yönetilebileceği konusu yer almaktadır. Dolayısıyla etkin bir İKY de değişen ve değişmekte olan çevresel gelişmelerin farkında

olunması, örgüt ihtiyaçlarının yanı sıra çalışanların ihtiyaçlarının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Günümüzde İKY, kurumların stratejik amaçlarına erişimi bakımından giderek daha aktif görev almakta ve “Stratejik İKY” şeklinde literatürde söz edilmektedir (Benli ve Şahin, 2004, 113).

İKY işletmenin sonuçlarını etkileyen, aldığı kararların işletmede uygulanmasını sağlayan bir birim olarak, işletmenin stratejik ortağı durumuna gelme yolunda ilerlemektedir. Ancak stratejik ortak olabilmek için İK stratejilerinin işletme stratejileri ile bütünleşmesi ve İK’nın işletme stratejisinin oluşumuna katkı sağlaması beklenmektedir (Tüzüner, 2011, 5). Dolayısıyla SİKY; İK uygulamalarının işletme stratejisi ile bütünleştirilmesi ve insan yönetimi konusunun kurumun öncelikleri arasında yer alması hususundaki bütün faaliyetlerini kapsamaktadır (Mello, 2006, 158). SİKY yaklaşımına göre bir kurumun sürekliliği ve/veya başarısı önemli ölçüde insan faktörü ile belirlenebilmektedir (Mello, 2006, 158). Bu nedenle SİKY bir kurumun stratejik planlarını etkileyen veya onlardan etkilenen her türlü insan konularını kapsamaktadır (Armstrong, 2006, 30; Cingöz, 2011: 113).

İKY’nin stratejik mahiyeti geniş anlamda bütünleşme ve adaptasyon olarak nitelendirilmektedir. İKY’nin stratejik niteliği, İK uygulamalarının kurum stratejisi ve stratejik gereksinimleri ile bütünleştirilmesini hedeflemektedir (Bayat, 2008, 73).

SİKY, bireysel ve kurumsal hedefleri entegre ederek, kurumun gücünden etkin bir şekilde faydalanmayı ve dolayısıyla verimliliğin artırılmasını amaçlamaktadır (Benli ve Şahin, 2004, 113). Günümüzde stratejik açıdan önem arz eden İKY’nin görevlerini eksiksiz bir şekilde yerine getirebilmesi için şüphesiz İKY fonksiyonlarının doğru bir biçimde tatbik edilmesine bağlı olabilmektedir.

1.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

İnsan kaynakları fonksiyonları, hem literatürde, hem de işletmelerde, kurumun hedeflerine göre farklılık gösterebilmektedir.

İKY çerçevesinde öncelikle çevre koşullarının değerlendirilmesi, iç ve dış çevreyle ilgili analizler yapılarak, çevrenin anlaşılması, yorumlanması ve çevre ile uyumlu hale

getirilmesi gerekmektedir. Böylece İKY’ni sınırlandıran veya etkileyen faktörlerle ilgili veriler elde edilebilir ve bu veriler değerlendirilerek İK politika ve uygulamaları tasarlanabilir (Bingöl, 2010, 27). İK uygulamaları ile politikaları arasında ayırım yapabilmek çok önemlidir. Politikalar; bir işletmenin işgören yönetimi faaliyetlerine ilişkin “beyan ettiği niyetleri” iken, uygulamalar ise “işgörenler tarafından algılanan, gerçek, canlı, gözlemlenebilir faaliyetleri” ifade etmektedir (Paauwe ve Boselie, 2005; Haznedar, 2006: 15).

İKY’nin temel amacını, insan gücünün en etkin ve verimli bir şekilde nasıl çalışabileceği konusu oluşturmaktadır. İKY’nin işlevleri, bir örgütte bulunan insan kaynağının ve dolayısıyla örgütün etkinliğini artırmaya yönelik faaliyetlerin tamamı olarak ifade edilebilmektedir (Yüksel, 2004, 30). Bir işletmede yapılan işlerin etkinliği ve verimliliği büyük ölçüde o işletmedeki çalışan işgörenlerin niteliği ve niceliğine bağlı olmaktadır. Bir işgörenin, işe alınmasından, işten ayrılmasına kadar ve bu süreç içerisinde karşılaştığı olaylar ve görevlerin tamamı İK uygulamaları kapsamına girmektedir (Sabuncuoğlu, 2005, 5).

Yukarıdaki açıklamaları dikkate alarak, İKY’nin fonksiyonları en güncel tanımıyla; işgörenlerin örgütsel karar alma sürecine katılım sağlamaları, iş görenlere daha avantajlı eğitim ve kariyer fırsatlarının sunulması, işçi-işveren çatışmalarının azalması, daha gerçekçi performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi ile çalışanlarının performanslarını ve yenilik yapma kapasitelerini arttırmak amacıyla kullanılan faaliyetleri olarak tanımlanabilmektedir (Cingöz ve Akdoğan, 2013, 104).

İşletmelerin doğru sonuçlar elde edebilmeleri için örgütün stratejik amaçları doğrultusunda, İK fonksiyonları geliştirmeleri ve uygulamaları gerekmektedir.

İKY fonksiyonlarının sınıflandırılmasına ilişkin farklı uygulamalar bulunmaktadır. Sabuncuoğlu ve Tokol (2003), İK fonksiyonlarını altı başlık altında; İK planlaması, işgören seçimi, eğitimi, performans değerlendirmesi, kariyer planlaması, iş değerlendirme ve ücretlendirme olarak ele almışlardır. Aldemir ve Ataol (2004), İK fonksiyonlarını; seçim, geliştirme, değerlendirme, ücretlendirme ve çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi olarak sınıflandırmışlardır. Cingöz (2011), İKY fonksiyonlarını; İK planlaması, iş analizi, kadrolama, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer planlaması, ücretlendirme, koruma, endüstri ilişkileri, iletişim ve çalışma yaşamının geliştirilmesi

olarak ele almıştır. Bayraktaroğlu (2015), İKY'nin fonksiyonlarını; İK planlaması, işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon yönetimi, iş ve işgören değerlendirmesi, ücret yönetimi, kariyer yönetimi ve geliştirilmesi, özlük işleri, çalışma ilişkileri ve güvenlik işlevleri olarak incelemiştir. Ancak bu çalışmada ise örgüt ve insan bileşiminin tüm ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak İKY fonksiyonlarını en genel ve güncel bir şekilde incelenmesini amaçlayarak aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

1.2.1. İnsan Kaynakları Planlaması (İKP)

İnsan faktörü hem fiziksel hem de zihinsel gücüyle örgüte katılmakta ve diğer üretim faktörleri arasında başarıya ulaşmayı sağlayan en önemli unsur olarak ifade edilebilmektedir. Bu nedenle insan kaynakları planlaması, işletmenin diğer finansal, hammadde, teçhizat planlaması gibi süreçlerinden farklı bir yaklaşım gerektirir, çünkü konusunu insan oluşturmaktadır.

Planlama İKY'nde son derece önemli ve belirleyici bir süreci içermektedir. İKP bir işletmenin geleceğine yönelik iş gücü arz ve talebinin biçimsel ve sistematik bir şekilde tahmin edilmesidir. Başka bir ifade ile İKP; örgütün gelecekte gereksinim duyacağı sayı ve nitelikteki insan kaynağını, hangi yollardan sağlayacağını tahmin etme ve örgütün İK arz ve talebini dengeli tutma faaliyetlerini kapsamaktadır (Erdem, 2004, 42).

En genel anlamıyla İKP, doğru sayıda, doğru nitelikteki işgöreni, doğru yerde ve doğru zamanda sağlama süreci olarak ifade edilmektedir (Verhoeven, 1989, 1; Özakman, 1994, 7). İKP çerçevesinde, örgütün bugünkü ve gelecekteki İK gereksiniminin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

İKP'nin amacı, örgütün işgücü talebi ve arzını, yani “olması gereken” ve “olan işgücü”nü (işgörenleri) sayı, nitelik, mekân ve zaman açısından dengeleyerek en uygun istihdamı sağlayarak, örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmaktır (Acar, 2013, 91).

İKP, örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen değişmelere karşı duyarlı olmasını gerektirmektedir. Yapılan planlamanın teknolojik gelişmeler, sosyo-kültürel yaşamdaki değişmeler, işgücü piyasasının durumu, yasal değişiklikler ve politik düzenlemeler gibi

konularda, değişen şartlara cevap verebilecek nitelikte olması gerekmektedir (Ünsalan ve şimşeker, 2008, 61).

İKP, örgütün genel stratejik hedefleri doğrultusunda yapılmalıdır. Örgütün stratejik hedefleri ve İKP arasındaki uyum, örgütün amaçlarına ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. İKP faaliyetleri, sadece bir kere yapılan değil, sürekli yenilenen ve uyarlanan, kısa ve uzun vadeli etkileri bulunan bir süreci ifade etmektedir (Pektaş, 2009, 18). İKP, sadece yeterli işgücünü sağlamak için değil, fazlasından da kaçınmak için yapılmalıdır. Bu şekilde örgütler işlerinin daha verimli olmasını sağlarken, işten çıkarmalardan ya da telaş içinde işe almalarından da kaçınmış olurlar (Sullivan, 2002, 46; Pektaş, 2009, 18).

İKP tahminlere dayalı olarak, örgütün bugün ve gelecekte, aradığımız sayı ve nitelikteki işgücü ihtiyaçlarının belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Ayrıca İKP işe alma sürecinin temelini oluşturan ve bu konuda atılan ilk adım olarak düşünölebilmektedir. İKP, örgütün büyüklüğüne, türüne, dağılımına ve verilerin doğruluğuna göre farklılık gösterebilmektedir.

1.2.2. İş Analizi

İş analizleri insan kaynakları yönetiminin en kapsamlı görevlerinden biri olup İKY'nin alt yapısını oluşturmaktadır.

İş analizi örgütte bulunan işler ve bu işlerde görevlendirilecek işğörenler konusunda detaylı bilgi toplama yöntemidir. Günümüzde bir işğörenin seçimi, eğitimi veya değerlendirilmesinden söz edebilmek için, öncelikle o iş hakkında bir takım bilgilerin sağlanması gerekmektedir (Çağlayan, 2015: 9). İyi bir işğören seçimi için öncelikle işğörenlerin yapacağı işlerin belirlenmesi son derece önemlidir.

İş analizi; belirli bir iş hakkında, işin türü, iş için harcanması gereken zamanı, kullanılan araç ve gereçleri, işin yapılması sırasında üstlenilen yetki ve sorumlulukları, ilişki kurulan bölümleri ve bu işi yapacak olan kişide bulunması gereken bilgi, beceri ve yetenekleri kapsayan bilgilerin sistemli bir şekilde elde edilmesi, kaydedilmesi ve incelenmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir (Ünsalan ve şimşeker, 2008, 69). Daha açık bir anlatımla iş analizi, “işlerin doğru, etkin ve sağlıklı bir biçimde

değerlendirilmesi amacıyla, örgütte yapılan her işin ayrı ayrı niteliğini, niceliğini ve gerekliliklerini bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir teknik” olarak tanımlanmaktadır (Okakın, 2009, 16).

En genel tanımı ile iş analizi, “bir işin içerdiği görevlerin, sorumlulukların ve işin başarıyla yapılması için bu işi üstlenecek kişilerde aranması gereken niteliklerin sistematik biçimde incelenmesi süreci” olarak ifade edilmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 53).

İş analizi herhangi bir işe ilişkin gerekli bilgilerin toplanma çabası olarak tanımlandığında, işgörenin neyi, nasıl, neden, hangi bilgi ve becerilerle yaptığının de sistemli bir şekilde araştırılmasını gerektirmektedir (Uyargil, 2013, 51).

İş analizi tanımlarında öncelikle işle ilgili verileri toplayarak, işi tanımlayacak bilgilerin elde edilmesi, işletmede hangi işlerin görüldüğüne dair özetinin çıkarılması, bu işi yapacak çalışanlarda bulunması gereken niteliklerin neler olduğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır.

İş analizinde verilerin toplanması için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar arasında gözlem, mülakat, anket ve diğer yöntemler sayılabilmektedir. Bu yöntemler arasında en çok başvurulan yöntem anket yöntemidir.

İş analizleri sonucunda ortaya çıkan bilgilerle, iş tanımları ve iş gerekleri elde edilmektedir.

İş tanımı; işin içerdiği görevler, sorumluluklar, çalışma koşulları ve işin diğer yönlerini açıklayan yazılı bir belgeyi ifade etmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 62). İş tanımları işi yapan kişi, işin süresi, iş için kullanılan donanımlar, işin fiziksel ve sosyal çevresi, işi oluşturan görev ve işlevlerle ilgili ayrıntılı bilgileri içermektedir (Gümüş, 2005, 55).

İş gerekleri; kabul edilebilir performans düzeyinde işin yerine getirebilmesi için işgörende bulunması gereken nitelikleri özetleyen bir belgedir (Güngör, 2006, 2). İş gereklerinde, o işte çalışacak işgörenin nitelikleri açısından bir profil oluşturulmakta, bu profil bilgi düzeyi, eğitim durumu, kişilik özellikleri, zihinsel ve fiziksel becerileri, yaş, dil, cinsiyet gibi özellikleri kapsamaktadır (Okakın, 2009, 22).

İş analizleri, iş tanımları ve iş gerekleri hazırlanması için altyapı oluşturmakta, işe yeni istihdam edilecek adaylarla yapılan görüşmelerde, işgören seçim sürecinde iş analizi bilgilerinden yararlanılmaktadır (Yüksel, 2004, 82). İşletmeler iş analizi bilgilerinden birçok alanda faydalanmaktadırlar.

İş analizi çalışmaları, örgütlerin belirledikleri vizyon, misyon ve stratejilere ulaşmasında önemli rolü olan çalışmalarından birisini oluşturmaktadır (Çelikten, 2005, 133).

İş analizi, İKY'nin diğer fonksiyonlarını etkili bir şekilde yerine getirilmesi için temel oluşturmakta olup bu süreçlere veri sağlamaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 54). Eğer bir işletmede iş analizi yapılmamışsa, o işletmede işgören bulma ve seçme süreci dâhil olmak üzere insan kaynakları ile ilgili hiçbir fonksiyon sağlıklı bir şekilde yerine getirilememektedir.

1.2.3. İşgören Bulma ve Seçme

İşletmelerde, örgütsel başarıyı elde etme, belirlenen hedeflere ulaşmada, örgütün sürekliliğinin sağlanmasında ve rekabet gücünün artırılmasında insan faktörü son derece önemli bir unsurdur. İşgören bulma ve seçim süreci İKY'nin en temel ve en belirgin işlevlerinden birisi olup stratejik öneme sahiptir (Örücü, 2002, 119).

İşgören bulma ve seçme sürecinin temel aşamalarını “iş analizlerinin yapılması” ve “insan kaynakları planlaması” oluşturur. İş analizleri çalışmaları neticesinde işlerin sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi için işgörende bulunması gereken nitelikler belirlenir. İKP ise örgütün hangi nitelik ve sayıda işgören ihtiyacının olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla işgören bulma; İKP sonucunda işgören ihtiyacını karşılamak amacıyla gereken bilgi, beceri, yetenek ve motivasyona sahip işgören adaylarını araştırma ve örgüte kazandırabilme faaliyeti olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2004, 101). Daha açık bir anlatımla işgören tedariki; işletmenin ihtiyaç duyduğu niteliklere uygun adayları bulma sürecini ifade etmektedir.

İşletmeler ihtiyaç duyulan işgörenleri elde etmek amacıyla, iç kaynak ve dış kaynak olmak üzere iki ana farklı kaynaklardan yararlanır. İç kaynaklar; işletmedeki mevcut işgörenleri ifade ederek, terfi ve bölümler arası transferler şeklinde gerçekleşir. Dış kaynaklar ise işletmenin dışındaki ulaşılabilinen kaynaklardır. Dış kaynaklardan işgören sağlamada; genellikle iş yerine yapılan kişisel başvuruların değerlendirilmesi, medya aracılığıyla duyuru yapılması, istihdam büroları, eğitim kurumları, mesleki

kuruluşlardan, internet vb. kaynaklardan yararlanılmaktadır. Günümüzde işletmeler elektronik işe alma tekniklerinden yararlanarak, internet ortamında yapılan başvurular, özel istihdam firmaları yardımı ile daha hızlı, daha geniş işgören aday havuzu oluşturarak, ekonomik işgören bulma fırsatını yakalamaktadırlar (Kuzugüden, 2011: 62).

İşgören seçimi; aday araştırma ve işgören bulma süreci sonucunda oluşturulan aday havuzu içerisinde iş gereklerine göre değerlendirilerek işe alınıp alınmama kararının verildiği aşamalardır. Başka bir ifade ile işgören seçimi; adayların çeşitli kaynaklardan elde edilen bilgiler doğrultusunda işletmede açık olan iş için yaptıkları başvurulardan başlayarak işe alınmasına kadar geçen bir süreci kapsamaktadır. İşgören sağlamada aday sayısı artırılmaya çalışılırken, işgören seçiminde ise adaylar elenerek aralarından en uygun kişilerin seçilmesini amaçlamaktadır (Ünsalan ve Şimşeker, 2008, 93).

İşgören seçim süreci tezin ana konusu ile birinci derecede ilgili olduğundan ilerleyen sayfalarda daha ayrıntılı ve kapsamlı olarak ele alınmaktadır.

1.2.4. Eğitim ve Geliştirme

Örgütsel hedeflere ulaşılması, çalışanların sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak, örgütteki görevlerini yerine getirme yeteneklerine bağlıdır. Dolayısıyla işletmelerdeki eğitim ve geliştirme faaliyetleri, işgörenleri değişen çevre şartlarına uyarlayarak, örgütsel faaliyetlerin daha etkin bir şekilde sürdürülmesine ve verimlilik artışına neden olmaktadır (Sabirkeş, Mazinani ve Muhammedi, 2014, 107).

İşgören seçim süreci sonucunda örgüte kazandırılan yeni işgörenin kusursuz olması veya istenilen nitelikte tam isabetli en uygun işgörenin seçilmesi oldukça zor bir durumdur. Bu güçlük işgören seçim sürecinin yetersizliğinden değil belki de insanları doğru tanımanın ve yeteneklerinin doğru keşfedebilme zorluğundan kaynaklanmaktadır. İşte bu zorluğun beraberinde getirdiği eksikliklerin giderilmesinde yararlanılacak en önemli unsur eğitimidir. Ayrıca işgören seçim süreci sonucu tam anlamıyla istenilen nitelikte işgören seçilmiş olsa bile, günümüzdeki teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlarında sürekli yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler, işletme ve işgörenleri bu değişim ve gelişmelere uyum açısından bir takım bilgi ve becerilerini geliştirmeye

itmektedir. Dolayısıyla bu ihtiyacın karşılanması için yine eğitime başvurulmaktadır (Ertürk, 2013, 120).

Eğitim kavramı geniş çapta düşünülürse, yetiştirme ve geliştirme kavramlarını içermektedir. Yetiştirme; bir işi yerine getirebilmek için, o işin gerektirdiği nitelik ve yetenekleri bireye kazandırma eylemidir. Geliştirme ise; mevcut iş için kişide bulunan bilgi ve beceriler yeterli olsa bile, kişiyi farklı pozisyonlarda istihdam edebilmek ve daha verimli çalışabilmesi için yeni bilgi ve becerilerin kazandırılması ya da mevcut bilgi ve becerilerin artırılması olarak tanımlanır. Eğitim, geliştirme ve yetiştirme kavramlarının temelinde ise öğrenme süreci yatmaktadır (Özçelik, 2013: 166).

En genel tanımıyla eğitim; bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların, işletmede şu an ve gelecekteki görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için onların mesleki bilgi, ufuklarını genişleten düşünce, sorun çözme, rasyonel karar alma, tutum ve davranışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi ve becerilerin artırılmasını sağlayan sistemli eğitsel faaliyetler bütünüdür (Akyol, 1996: 73). Daha basit bir anlatımla eğitim; değişime uyum sağlama, çalışanların bilgi ve becerilerini artırma, tutum ve davranışlarını değiştirme, işgörenleri mevcut ve gelecekteki görevlerine hazırlama amacıyla yapılan tüm faaliyetlerdir (Özçelik, 2013: 165). Eğitim faaliyetinin asıl amacı işgörenleri davranış değişikliklerine sevk ederek, mevcut ve gelecekteki görevleri yerine getirecek düzeye ulaşmalarını sağlamak ve işgörenleri değişen çevre şartlarına uyarlamaktır (Bingöl, 2014, 280).

Eğitim ve geliştirme faaliyetleri çerçevesinde öncelikle yapılması gereken eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir. Buradaki temel amaç eğitim ihtiyacı olan işgörenleri bulmaktır. Eğitim ihtiyacı; işin gerektirdiği niteliklerle işgörende bulunan niteliklerin karşılaştırılması sonucu ortaya çıkmaktadır (Altınışık, 2006, 365). Ayrıca eğitim ihtiyacı değerlendirmesi yapılırken işgörenin yaşı, eğitim durumu, yaptığı iş, terfi potansiyeli vb. kriterlerde dikkate alınmaktadır (Genç, 2006: 65). Eğitim ihtiyacının belirlenmesiyle, eğitim programının içerik, amaçları ve değerlendirme kriterleri hakkında gerekli bilgiler sağlanmaktadır (Altınışık, 2006, 365). Daha sonra bu ihtiyaçların giderilmesi için eğitim programları geliştirilir, eğitim ve geliştirme programının oluşumundan sonra ise bu programların etkinliği değerlendirilmektedir (Akın, 2009, 53).

İşgörenlerin eğitiminde en sık kullanılan yöntemler, iş başı ve iş dışı eğitim olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir.

İş başında eğitim; işgörenler örgütteki işlerini yerine getirirken verilen eğitimdir. İş başında eğitimin gerçek iş koşullarında öğrenme etkinliğinin artması, yapılan hataların anında düzeltilmesi, öğrenilenleri hemen uygulama fırsatının olması, öğrenme sürecinin hızlı olması gibi faydaları bulunmaktadır (Kesen, 2014, 14). İş başı eğitime örnek olarak; yönetici gözetiminde eğitim, staj yolu ile eğitim, rotasyon ve oryantasyon (işe alıştırma) eğitimi sıralanabilir.

İş dışında eğitim; genel olarak teorik bilgi ve becerileri kazandırmaya yönelik olarak yapılan eğitim faaliyetleridir. Konferans, seminer, açık hava eğitimi, duyarlılık eğitimi, simülasyon (benzetme) ve teknolojik destekli eğitimler iş dışı eğitime örnek olarak verilebilir (Ertürk, 2011,141).

İşletmelerde sistematik ve planlı bir eğitim ve geliştirme faaliyetleri sonucunda bireysel ve örgütsel bir takım yararlar elde edilmektedir. Bunlar sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanması, iş verimliliğinde artış, iş kalitesinde yükselme, nitelikli işgücüne sahip olma, örgütteki kazaların azalması, bakım ve onarım giderlerinin azalması, işgörenlerin bilgilerinin artması ve becerilerinin geliştirilmesi, motivasyon ve morallerinin yükselmesi, daha kolay yükselme imkanı sağlanması olarak sıralanmaktadır (Genç, 2006, 63).

Günümüzde işletmeler açısından insana yapılan yatırımın, gelecekte rekabet üstünlüğü sağlamada ve örgüte yenilikler kazandırmada stratejik bir önemi vardır. Bu sebeple insan kaynakları faaliyetleri arasında mevcut ve yeni işe alınan işgörenlerin eğitimi önemli bir rol oynamaktadır (Pehlivan, 2008: 16).

1.2.5. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesi, işletmelerde işgörenlerin işyerindeki başarılarını ölçmek amacıyla kullanılan bir ölçme aracıdır. Ekonomik, sosyal, teknolojik, psikolojik değişim ve gelişmeler yaşamın hemen hemen her alanında olduğu gibi, işletmeleri performans değerlendirme konusunda da önemli derecede etkilemekte ve rekabette üstünlük sağlamada kaçınılmaz bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Ertürk, 2011, 167).

Performans değerlendirme; yöneticilerin ve yönetim biliminin temel fonksiyonlarından biri olan “denetim” fonksiyonunun bir gereği olup en zor ve en önemli görevlerinden birisini oluşturmaktadır (Donnelly ve diğerleri, 1998, 256; Yalçın ve Kılıç, 2002, 1).

Günümüzde performans değerlendirme çoğu işletmeler tarafından farklı amaçlarla uygulanmaktadır. Performans değerlendirme, İKP, işğören tedarik ve seçim süreci, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, ücret ve ödüllendirme vb. gibi İKY uygulamalarına veri sağlamakta ve bu uygulamaların sağlıklı bir şekilde ilerlemesi için gereken çalışmaları içermektedir (Çetin ve Özcan, 2014, 140).

Performans sözcüğü, Fransızca kökenli bir kelime olup, Türkçe karşılığı ise “başarı, başarmak ya da başarılan iş” anlamına gelmektedir, ancak günümüzde İK alanında performans yerine aynı anlamı ifade eden “başarı” kavramı da sık sık kullanılmaktadır (Kaya, 2014, 5).

Literatürde performans değerlendirmenin tanımı ile ilgili çeşitli kaynaklarda farklılık görülmesine rağmen bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralanabilmektedir. Performans değerlendirme; işğörenin yapacağı iş ve bu iş için sahip olduğu potansiyel özelliklerine göre kişisel olarak analiz edilmesidir (Erdoğan, 1991, 155). Benzer şekilde kişinin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlaki durumu ve özelliklerini ayrıntılarıyla ortaya koyan, kişinin örgütün başarısına olan katkılarını değerlendiren sistemli bir süreç olarak da ifade edilmektedir (Doğangüneş, 2009, 55). Bir başka tanıma göre ise; işğörenlerin belli bir standarda göre işlerini ne kadar iyi yaptıklarını belirleyerek, bu bilgileri işğörenlerle paylaşma süreci olarak tanımlanmaktadır (Çetin ve Özcan, 2014, 141).

Ancak bazı kaynaklar konuya daha geniş bir açıdan yaklaşarak işğörenlerin performanslarını planlama, değerlendirme ve geliştirmeyi hedefleyen performans yönetimi kavramından söz etmektedir. Günümüzde birçok işletme geleneksel performans değerlendirme yerine performans yönetimi sisteminden yararlanmaktadır.

İşletmelerde geleneksel performans değerlendirme olarak anılan klasik performans değerlendirme; işğörenlerin belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe yönelik gelişme potansiyellerini belirlemeye ilişkin çalışmalar olarak tanımlanır. Genellikle işğörenler üst amirleri tarafından yılda bir veya iki kez değerlendirilir. Oysa

performans yönetimi; sürekli ve daha geniş kapsamlı bir süreç olup yönetici ve çalışanların karşılıklı beklentilerini birbirlerine aktararak, bireylerin performanslarının planlanması, yönetici de sağlanan destekle hedeflere ulaşmaya çalışan ve sürecin sonucunda da değerlendirilmenin yapıldığı kapsamlı bir sistem olarak ele alınmaktadır (Uyargil, 2013, 213).

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı gibi klasik performans değerlendirme yöntemleri; şuna kadar ortaya konulmuş fiili performansın değerlendirmesini amaçlamaktadır. Ancak performans yönetimi; kişinin hem fiili başarısını, hem de gelecekte göstereceği performans potansiyelinin ölçülmesini hedeflemektedir.

Performans yönetimi kapsamında; performans planlama ve geliştirme, performans değerlendirme, geri besleme, performans değerlendirme ile ilgili ödül sistemleri, takım ve kişi bazında yapılan araştırmaların yer aldığı geniş kapsamlı bir sistem olarak ifade edilmektedir (Yalçın ve Kılıç, 2002, 2).

Performans değerlendirme sisteminin kurulabilmesi için öncelikle bir ön hazırlık çalışması yapılması gerekmektedir. Burada performans değerlemenin kimlere uygulanacağı, kimler tarafından uygulanması gerektiği, değerlemenin hangi sıklıkta olacağı, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi değerlendirme yöntemlerinin kullanılacağı gibi konuların açık ve anlaşılır bir biçimde belirlenmesi söz konusu olmaktadır (Baltacı, 1999, 156).

İşletmede herhangi bir konuda yapılan çalışmaların başarılı olabilmesinin en büyük şartı ilgili çalışanlara konuya ilişkin sürekli bilgi paylaşımında bulunmaktır. Dolayısıyla performans değerlendirme sürecinde de başarıyı elde edebilmek için üst, orta ve alt düzey yöneticiler arasında yeterli düzeyde bilgi alış verişi sağlanmalıdır. Performans değerlendirme oldukça duyarlı bir iştir, bu nedenle her şeyden önce sistemin uygulanması ve uygulama amacı gibi konularda çalışanlara yeterli bilgi verilmesi, performans değerlendirme sisteminin çalışanlar tarafından benimsenmesi, işletmenin rekabette üstünlük elde etmesi açısından önemli rolü bulunmaktadır (Genç, 2006, 52-56).

Performans değerlendirilme yöntemleri, örgütün yapısına, yönetim amacına, çalışanların beklentilerine, çevre şartlarına, teknolojik faktörlere ve kariyer planlamasına göre

değişebilmektedir (Yücel, 1999, 112). Günümüzde işgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi için kullanılan çok sayıda yöntemden söz etmek mümkündür. Bunlar; grafik, uygun cümle seçimi, zorunlu dağılım, kritik olaylar, serbest anlatım, sıralama, kontrol listesi, puanlama, amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezleri ve 360 derece yöntemleridir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, 113). Ancak çeşitli örgütlerde en yeni ve popüler yaklaşımlardan birisi olan, çok yönlü performans değerlendirme yöntemi olarak da bilinen 360 derece performans değerlendirme yöntemini kullanmaktadırlar (Camgöz ve Alpten, 2006, 194). Bu değerlendirme yönteminde işgörenler ilgili yöneticiler, astları, çalışma arkadaşları, müşteriler vb. gibi çok yönlü değerlendirilir. Bu değerlendirme sisteminde değerlendirmeyi yapacak grup sayısının fazla ve çok kaynaklı bir yapıya sahip olması nedeniyle birçok konuda kanaatin oluşmasını sağlayarak avantajlı hale gelmektedir (Doğangüneş, 2009, 58).

1.2.6. Kariyer Geliştirme

Günümüzde genel eğitim düzeyinin yükselmesi, iletişim olanaklarının artması, bilgi erişiminin kolaylaşması, kişilerin kariyer beklenti ve hedeflerinin yükselmesine neden olmaktadır.

Örgütlerin elinde bulundukları insan kaynağından en etkin ve verimli bir şekilde yararlanabilmesi için, onların bir takım ihtiyaç ve beklentilerini karşılaması gerekmektedir. Çalışanların ihtiyaçları, çalıştığı yere, zamana ve örgütten örgüte çeşitlilik göstermektedir. Bu ihtiyaçlardan biri de onların kariyerleridir (Tunçer, 2012, 203).

Kariyer konusu işletme alanında yeni kullanılmaya başlayan bir kavram olarak 1970’li yıllardan itibaren işletme yönetiminde ve insan kaynakları literatüründe sıkça görülmeye başlamıştır. Kariyer sözcüğünün kaynağı, Fransızca “Carriere” (koşu yolu, arena), İngilizce “Career” (meslek, meslek hayatı) kelimelerinden oluşmaktadır.

Kariyer; en yaygın anlamıyla bir meslekte veya işte ilerleme, yükselme, başarılı olma şeklinde tanımlanmaktadır (Dündar, 2013, 268). Başka bir tanıma göre kariyer; bireyin bir meslekte aşması gereken zorluklar ve izlemesi gereken yollar biçiminde tanımlanabilmektedir (Okakın, 2009, 135).

Günümüzde örgütlerin “yataylaşma” eğiliminde olması, kuruluşlarda daha az yönetim kademelerinin bulunması, otoritenin dağıtılmış olması, çalışanların sorumluluk ve yetkilerinin artırılması nedeniyle organizasyonların yapısal değişime uğraması, kariyer konusunda da bir takım değişimleri beraberinde getirmekte ve geleneksel kariyer anlayışının yerini çok yönlü kariyer kavramına bırakmaktadır.

Kariyer kavramı, bireyin iş hayatına yönelik tutum ve değerlendirmelerini, kariyer planlama konusunu, örgüt içerisinde bireysel kariyer hedeflerinin örgüt tarafından yerine getirilen plan ve faaliyetlerini, bireyin kendi istek ve ihtiyaçları ile örgütün beklentileri arasındaki uyumun sağlanması gibi konuları içermektedir (Eren ve Gültekin, 2009, 148).

Kariyer geliştirme; kişinin iş hayatı boyunca kariyer hedeflerine ulaşabilmesi için örgütte uygulanan faaliyet ve programları kapsamakta olup en yaygın anlamıyla mesleki ilerleme olarak tanımlanabilmektedir. Kariyer gelişim sürecinde bireyler kariyer planlamasında belirlediği hedeflere ulaşabilmek için mevcut ve gelecekteki iş ve pozisyonları tanımlayarak, gerekli bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmektedir. Kariyer geliştirme bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesini sağlayan geniş kapsamlı bir süreci içermektedir (Bayrak ve İrmiş, 2001, 182).

Kariyer geliştirme sistemi iki önemli aşamadan oluşmaktadır. Bireysel boyutu ile kişinin geleceğine yönelik kariyer hedeflerini belirleyen kariyer planlaması, daha sonra örgütün çalışanların kariyerlerinde ilerleme imkânı sağlamak üzere kullanılan kariyer yönetimidir (Okakın, 2009, 143).

Kariyer planlama; bireysel kariyer hedeflerini belirleme sürecini kapsar. Kariyer planlama konusunda kişinin beklentilerinin açık ve belirgin olması, geleceğe yönelik mesleki hayatında üstleneceği sorumluluklarının belirlenmesi, özellikle bireyin ilgi ve yetenekleri ile ilgili bir konudur. Başarılı bir kariyer planlamasının temelinde bireyin kendi tercihlerini ilgi ve yeteneklerine yönelik planlaması yer almaktadır (Eren ve Gültekin, 2009,148).

Kariyer planlama süreci, öncelikle kişinin kendisini değerlendirmesi ile başlamaktadır, kişi kendini diğer kişilere kıyasla güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, şu anda ve gelecekteki kariyerinde kendisine ne tür fırsat ve tehditleri algıladığını ortaya koyması,

bu süreçte karşılaşılabilecek sorunları, zayıf yönlerini, engelleri ortadan kaldırmak amacıyla zamanında gerekli eylem planları hazırlayıp uygulaması gerekmektedir (Bolat ve Seymen, 2003, 7). Daha sonra kendi bilgi, beceri, ilgi ve yetenekleri doğrultusunda işletme içi ve işletme dışı kariyer fırsatlarını değerlendirerek tercihlerini yapması gerekir. Kariyer fırsatlarını değerlendiren kişi kısa, orta ve uzun vade hedeflerini belirler, belirlediği hedeflere etkili bir şekilde ulaşabilmesi için eylem planları oluşturarak uygulamaktadır. Uygulama aşamasında örgütsel destek çok önemli olmakta, örgüt iklimi ve koşullarının bu planları destekler nitelikte olması, çeşitli örgütsel uygulamalarla bu planların gerçekleştirilmesine müsaade edilmesi gerekmektedir (Dündar, 2013: 277-278).

Kariyer planlamasında odak nokta bireyin kendisi olsa bile örgütün desteği ve çalışmaları yakından takip etmesi de şüphesiz gerekli olmaktadır.

Özetle kariyer planlaması, bireyin yaşamı boyunca üstleneceği görev ve pozisyonları, geleceğe yönelik hedeflerinin planlanması ve uygulanması olarak ifade edilebilmektedir.

Kariyer yönetimi; örgütsel amaçlarla bireysel amaçları bütünleştirilerek, örgütün ileride ihtiyaç duyacağı nitelikli işgörenin zaman içinde yetiştirilmesine yönelik faaliyetler ile bireysel kariyer hedeflerinin gerçekleştirilmesi konusunda örgüt desteğinin sağlanmasıdır (Dündar, 2013, 267). Başka bir tanıma göre kariyer yönetimi, çalışanların ilgi alanlarını, değerlerini, güçlü ve zayıf yönlerini belirledikleri, örgüt içi iş fırsatları hakkında edindikleri bilgi, hedeflerinin gerçekleştirilmesi için hareket planlarının oluşturduğu bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Savaş, 2005, 77).

İşgörelere kariyer danışmanlığı, kariyer rehberliği gibi hizmetlerin sunulması, eğitim programların düzenlenmesi ve farklı etkinliklerle iş deneyimlerinin artırılmasına olanak yaratılması gibi aktiviteler kariyer yönetiminin başarısına katkıda bulunmaktadır (Okakın, 2009, 142).

Esnek bir kariyer yönetimi, adil, şeffaf, tarafsız ve destekleyici nitelikte olmakla beraber, hakkaniyeti göz önünde bulundurarak herkese eşit kariyer yapma fırsatının tanınması ve kariyer kanallarının bütün işgörelere açık olmasını gerektirmektedir.

Kariyer yapma olanağı, işgörenlerin örgütsel bağlılığının artırılmasını sağlarken, dışarıdaki işgörenleri de örgüte çekmektedir (Tunçer, 2012, 230).

Kariyer gelişimi sürecinde hem bireysel, hem de örgütsel açıdan, kariyer platosu, cam tavan, çift kariyerli eşler, ay ışığı sendromu, çift kariyerlik, işten çıkarılma, engellenme vb. gibi olumsuz sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Etkin bir kariyer geliştirme sistemi bu durumların fakında olması, gerekli tedbirleri alarak, bu gibi sorunlardan kaynaklanabileceği olumsuz etkileri en aza indirecek biçimde yapılandırılmış olması gerekmektedir (Okakın, 2009,144).

1.2.7. Ücret ve Ücret Yönetimi

Ücret konusu, bir ülkenin ekonomik açıdan kalkınması, sosyal gelişimi ve siyasal istikrarın sağlanmasında çok büyük önem taşımaktadır. Ayrıca mikro ve makro düzeyde önemli etkileri bulunan bir konuyu ortaya koymaktadır. Şüphesiz işgörenlerin tek gelir kaynağını oluşturan ücrete yönelik düzenlemelerin ve ücret sistemlerinin oluşturulması İKY'nin en temel görev ve uygulamaları arasında yer almaktadır.

Bir işletmenin faaliyetleri çerçevesinde, bir taraftan işletmenin kârlılığının artırılması, devamlılığının sağlanması gibi örgütsel amaçları gerçekleştirirken, diğer taraftan ise işletmede çalışanların bireysel amaçları da söz konusu olabilmektedir. Çalışanlar bağlı bulundukları kurumun amaçlarını gerçekleştirirken bilgi, beceri ve yetenekleriyle birlikte katkıda bulunurlar, bunun karşılığında ise adil bir ücret isterler. Dolayısıyla çalışanların bireysel amaçlarının başında işletmeye yaptığı katkılar sonucu elde ettikleri ücret gelmektedir (Şahin, 2010, 138).

Ücret; bir işgörenin çalışması veya çalışmaya hazır bulunması sonucu elde ettiği maddi yararlar şeklinde tanımlanabilir (Ataay ve Acar, 2013, 352). Başka bir ifadeyle ücret; “düşünsel ve/veya fiziksel emeğini katan işgücünün yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı ve/veya nakdi değer” olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2010, 5).

Ekonomistler açısından ücret; fiziksel ve zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bir bedel olarak tanımlanmaktadır (Ünsar, 2009, 49). İşletme açısından ücret önemli bir maliyet unsuru olarak değerlendirilirken, işgörenler açısından ise kendisinin ve bakmakla yükümlü olduğu kişilerin günlük yaşamını devam ettirmelerini, belirli

ölçüde geleceğini güvence altına almasını sağlayan bir gelir özelliği taşımaktadır (Altaylı, 2006, 19).

Ücret yönetimi; işletme yönetiminin, işgörenlerin ve ilgili diğer tarafların ihtiyaçlarını karşılayan bir ücret sisteminin kurulmasını ve yürütülmesini sağlayacak önemli bir İKY uygulamasıdır (Öztürk, 2010, 5). Daha geniş anlatımla ücret yönetimi; “bir örgütte kimlerin, neye göre, ne zaman ve nasıl ücretlendirileceği ile ilgili politika, yapı, sistem ve uygulamaları içeren, örgütün amaç ve stratejilerine uygun bir ücretlendirme sisteminin planlanması, oluşturulması, geliştirilmesi ve işletmeyle ilgili faaliyetleri kapsayan İKY uygulaması” olarak tanımlanabilmektedir (Ataay ve Acar, 2013, 363).

Ücretlendirme politikası geliştirilirken bir takım ilkelerin göz önünde bulundurulması, işgören verimliliğinin artması, motive olmaları ve performanslarının yükselmesi gibi yararları olacağı düşünülmektedir. Bu ilkeler kısaca şu şekilde özetlenebilmektedir (Okakın, 2009, 130).

- Eşitlik ilkesi: Eşit işe eşit ücret ödenmesidir. Eşitlik ilkesi her işin özellikleri ile o işi yerine getiren işgörenlerin niteliklerinin belirlenmesi ve bunun sonucu eşit düzeydeki işe eşit ücret ödenmesini ifade etmektedir.
- Dengeli Ücret ilkesi: işgörelere ödenen ücret, onların ihtiyaçlarını karşılayabileceği ve belirli bir yaşam düzeyini sağlayacak nitelikte doyurucu olması, ancak işletmenin maliyetlerini de olumsuz etkilemeyeceği kadar ölçülü ve dengeli olması gerekmektedir.
- Kıdeme Göre Ücret İlkesi: Terfi ile birlikte ücretin artışıdır. Bir işgörelinin üst kademeye terfi etmesi durumunda, onun aldığı ücretinde artması gerektiğini ifade etmektedir. Ücret motive edici olabilmesi için bir astın üstünden daha yüksek ücret almamasıdır.
- Bütünlük ilkesi: çalışanların ücretleri arasında fark oluşturulmamasıdır. İşletme ücret açısından, büro personeli ile teknik personeli, beyaz yakalı ile mavi yakalıyı, kadın, erkek ayrımı yapmaksızın içine alan adil bir ücret politikasının uygulanmasıdır.
- Objektiflik ilkesi: Ücret artışları objektif, nesnel ve herkesin hak ettiği düzeyde olmalıdır. Düşmanlık veya yakınlık gibi duygusal nedenlerle ücret artışı ve azalmasının yapılmamasıdır.

- Esneklik ilkesi: Ücret sistemi çevre koşullarına, ekonomik, yasal ve sosyal değişikliklere uyum sağlayabilecek esneklikte olmasıdır.
- Açıklık ilkesi: İş görenlerin eşitsizlik algılamalarına yol açmayacak şekilde, bütün çalışanlara, ücret sistemi hakkında bilgi verilmesi ve kolaylıkla anlaşılabilir nitelikte olması gerekmektedir.

Ücretlendirme sistemi, öncelikle iş analizleri ve iş tanımlarından yararlanarak iş değerlemesinin yapılması, daha sonra piyasadaki ücretin araştırılması ve ücret yapısının oluşturulması gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Yüksel, 2004, 224).

İş değerlemesi; ücret belirlemesine temel oluşturan, bir işletmedeki bütün işlerin göreceli önemlerinin belirlenmesine yardımcı olan, mevcut işler arasında farklılıklarını ortaya çıkaran bir karşılaştırma yöntemidir. Başka bir ifadeyle iş değerlemesi; işlerin ayrıntılı tanım ve analizlerini yaparak aralarındaki fark ve benzerliklerini, önem ve güçlüklerinin belirlenmesi sonucunda objektif bir ücret yapısının oluşturulmasına yardımcı olan bir yöntemdir (Dağdeviren vd, 2004, 89-90).

İş değerlendirme yöntemi olarak, klasik iş değerlendirme yöntemleri olarak da bilinen dört yöntem kullanılmaktadır. Bunlar; sıralama, sınıflandırma veya dereceleme, puanlama ve faktör karşılaştırma yöntemleridir (Bingöl, 2014, 431). Bu yöntemler arasında en yaygın olarak kullanılan puanlama yöntemidir.

İş değerlemesinin, hem işgörenlere hem de işletmeye bir takım yararları bulunmaktadır. İş değerlendirme yapılan bir işletmede işgörenler, bilgi ve yeteneklerinden daha düşük bir işte görevlendirilmeyeceğini bilirler. İşletme açısından ise, işgücü maliyetleri etkili bir şekilde denetlenerek daha fazla güvenilirlik kazanması sağlanır (Dağdeviren vd, 2004, 90).

Ücret sisteminin oluşumunu etkileyen bir diğer faktör ise piyasadaki ücret düzeylerinin araştırılmasıdır. Bu aşamada işletme içi ve piyasadaki ücret arasında eşitliği sağlamak amacıyla aynı işe ödenen ücret araştırılır ve bunun sonucu aynı sektörde bulunan işletmelerin ücret yapısını, hangi işe ne kadar ücret ödendiği belirlenmektedir (Ertürk, 2011, 276).

Ücret araştırmaları ile piyasadaki ücret düzeylerine yönelik elde edilen verilerin yanı sıra yasal, ekonomik ve sosyal düzenlemelerin de incelenmesi gerekir. Örneğin Türkiye’de olduğu gibi yasal düzenlemeler çerçevesinde asgari ücret uygulaması zorunlu hale getirilmiş ise buna dikkat edilmeli, işletmede yeni işe başlayan bir işgörenin ücreti, asgari ücret düzeyinin altında olmamalıdır (Okakın, 2009, 128).

İşletmeler iş değerlemesi ve ücret araştırmaları sonucu elde ettiği veriler doğrultusunda ücret yapısını oluştırmaktadır. İşletmeler mevcut yürürlükteki ücretleri ile piyasa ücret araştırmalarının sonuçlarını karşılaştırarak bir takım stratejik kararlar alırlar. Eğer işletme nitelikli işgörenleri kendisine cezp ederek rekabette etkin olmak istiyorsa, ücret politikasının piyasa ücret düzeyinin üzerinde olması gerekir. İşletmenin nitelikli işgörelere duyduğu ihtiyaç fazla değilse veya ödeme gücünü yeterli bulmuyorsa, bu durumda ortalama ücret düzeyine denk veya bunun altında bir ücret politikası izleyebilmektedir (Yüksel, 2004, 224), böylece işletmenin ücret yapısı oluşturulmaktadır.

İşletmeler İK politikası gereği, yapısal özellikleri ve örgüt kültürünün farklı olması nedenleriyle, kendi bünyelerinde kendilerine özgü bir ücret sistemini uygulayabilmektedir. Ücret sistemleri; işgörenin emeği ve işletmeye olan katkısının karşılığı olarak, ücreti ne miktarda ve hangi kriterlere göre ödeyeceğini belirleyen bir takım kurallar kümesidir. İşletmeler zaman temeline dayalı ücret sistemi, parça başı ücret sistemi, kıdeme dayalı ücret sistemi, götürü ücret sistemi ve performansa dayalı ücret sistemi gibi benzer ücret sistemlerinden, kendi işletme yapısı ve kültürüne en uygun ücret sistemlerini tercih ederek uygulamaya koymaktadır. Ancak son yıllardaki gelişmeler dikkate alındığında, büyük ölçekli işletmeler kıdeme dayalı ücret sisteminden uzaklaşarak, bunun yerine yeni üretim ve yönetim tekniklerine daha fazla uyum sağlayan özendirici veya performansa dayalı ücret sistemini tercih etmeye başlamışlardır (Şahin, 2010, 145-160).

Ücret bir ülkenin ve toplumunun refah düzeyini doğrudan etkilemekte ve toplumsal davranışlara yön vermektedir. Dolayısıyla işletmelerin işgörelere yeterli ölçüde ücret ödemesi bireysel ve toplumsal kalkınmaya destek olmaktadır. Aksi durumda ücretlerin yetersizliğinin, işgören devir hızının yükselmesi, devamsızlık ve örgütsel bağlılığın azalması gibi olumsuz etkileri bulunmaktadır.

1.2.8. Koruma (İş güvenliği ve Sağlığı)

İKY'nin bir diğer önemli işlevi de işgörenlerin sağlığının korunması ve güvenliklerinin sağlanmasıdır. Günümüzde işletmelerin işgören sağlığı ve iş güvenliğine yönelik yapılan çalışmaları geçmiş yıllara göre daha önemli hale gelmiş ve insana verilen değerin bir ölçüsü olarak görülmeye başlamıştır. Ayrıca iş yerinde ortaya çıkabilecek iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi veya en aza indirilmesi açısından da büyük önem taşımaktadır (Karacan ve Erdoğan, 2011, 103).

İş güvenliği, çalışanların iş yerindeki güvensiz davranışları veya güvensiz ortamdan kaynaklanabilecek iş kazalarının önlenmesi ve güvenli bir çalışma ortamının yaratılabilmesini amaçlamaktadır. İşgören sağlığı ise, çalışanların yaptıkları işlerden dolayı sağlıklarına herhangi bir zarar gelmemesini ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle çalışan bir işgörenin yaptığı işten dolayı sağlığının bozulmaması, işgören sağlığının temel amacını oluşturmaktadır (Sadullah, 2013, 452).

İşgören sağlığı ve iş güvenliği, Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ilkelerine göre “tüm çalışanların bedensel, ruhsal ve toplumsal sağlık ve refahlarının en üst düzeye yükseltilmesi ve bu durumun korunması; işyeri koşullarının, çevrenin ve üretilen malların getirdiği sağlığa aykırı sonuçların ortadan kaldırılması; yine çalışanların bedensel ve ruhsal özelliklere uygun işlere yerleştirilmesi ve sonuç olarak işçilerin bedensel ve ruhsal gereksinimlerine uygun bir iş ortamının yaratılması” şeklinde açıklanmaktadır (Özçer, 1988, 2).

Çalışanların ruhsal ve bedensel sağlıklarını iş yeri ortamından kaynaklanan olumsuz etkenlerden korumak, iş kazaları ve meslek hastalıklarına yönelik önlemleri almak, işgörenlerin rahat ve güvenli ortamlarda çalışmalarını sağlamak koruma işlevinin temel amacını oluşturmaktadır (Yüksel, 2004, 237).

İş kazası; “her tür iş ve endüstride istihdam sonucu doğan, bireysel yararlanma veya maddi hasara veya üretim akışında aksamaya yol açan ve bireysel yaralanma yaratabilecek istenmeyen olaylar” olarak tanımlanmaktadır (William B. vd, 1993, 472; Taştan, 2002).

Bu tanıma göre iş kazalarında bireysel tehlike veya maddi zarar unsurlarının bulunması gerekir. Başka bir ifadeyle bireysel bir hasar olmasa da üretim veya iş akışını engelleyebilecek ve maddi bir hasara yol açan bir olay da iş kazası olarak tanımlanabilmektedir (Sadullah, 2013, 455).

İş kazalarının birçoğu işgörenlerin güvensiz tutum ve davranışları ile güvenli olmayan fiziki ve çevresel koşullardan kaynaklanmaktadır. İş güvenliği çalışmalarının başarılı olabilmesi için iş kazaları oluşumunda tehlike arz eden kaynakların tanınması, daha sonra bunların sürekli olarak denetim ve gözden geçirilmesi gerekir. Hatalı ve yetersiz koşulların raporlar yardımı ile saptanması gerekir. Böylece sistemdeki yetersizlikler kaza oluşumundan önce tespit edilerek gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir (Sadullah, 2013, 466).

Meslek Hastalığı; işgörenlerin sürekli olarak bir işte çalışması sonucu sağlıklarının bozulmasını ifade etmektedir. Başka bir anlatımla bir işgörenin yaptığı işten dolayı oluşan sağlık bozukluklarına meslek hastalığı denilmektedir (Sadullah, 2013, 466). 506 Sayılı Sosyal Sigortalar Kanunun 11. maddesine göre meslek hastalıkları “sigortalının çalıştırıldığı işin niteliğine göre tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütüm şartları yüzünden uğradığı geçici veya sürekli hastalık, sakatlık veya ruhi arıza halleridir” şeklinde tanımlamaktadır (Yüksel, 2004, 237).

İşgören sağlığı ve iş güvenliği çalışanlar, işletmeler, devlet ve giderek toplum açısından da daha önemli hale gelmektedir. İş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu işgörenin sakat kalması ve/veya ölümü durumunda, ailesi maddi ve manevi kayıplara uğramakta, psikolojik rahatsızlıklara maruz kalmaktadır. Dolayısıyla bir işverenden çalışanlarının sağlık ve güvenliğini koruyucu nitelikte çalışma koşullarının sağlanması beklenmektedir. Bu beklenti, işletmenin çalışanlarına karşı yerine getirilmesi gereken sosyal sorumluluğu ve verimliliğinin artırılması gayesinden kaynaklanır (Karacan ve Erdoğan, 2011, 104 ve Bingöl, 2006, 528-530). İş kazaları ve meslek hastalıkları işletme açısından önemli bir maliyet unsuru olmasıyla birlikte işletmenin verimliliğini ve kârlılığını da olumsuz yönde etkilemektedir. İşgören sağlığı ve iş güvenliği konusunda işletmenin karşılayacağı iki türlü maliyet söz konusu olmaktadır. Birincisi; koruyucu ve önleyici tedbirler için yapılan harcamalar. İkincisi ise; iş kazası ve meslek hastalığına maruz kalan işgörenin, hastane ve tedavi masrafları, tazminat ödemeleri,

işine gidemediği günler için üretim kaybı ve iş kazası sonucu iş yeri ortamında meydana gelen hasarların yol açtığı parasal kayıplar olabilmektedir (Karacan ve Erdoğan, 2011, 105).

İşletmenin, işgörenlerin sağlığı ve güvenliğine yönelik bir takım çalışmaları gerçekleştirmesi devletin uygulamaya koyduğu yasalarla zorunlu hale getirilmiştir. İşgörenlerin fiziki ve psikolojik şartlarına uygun olarak düzenlenmiş bir çalışma ortamı, işletmenin verimliliğin yükselmesine, çalışanların bedensel ve ruhsal olarak sağlıklı olmalarına yol açmaktadır (Kuzugüden, 2011: 74). Sağlıksız ve güvenli olmayan iş ortamı, iş kazaları ve meslek hastalıklarına, hatta ölümle sonuçlanabilen sıkıntılara neden olabilmektedir.

1.2.9. Endüstriyel İlişkiler

Endüstriyel ilişkiler, çalışma hayatında çalışan ve işveren taraflarının istek ve ihtiyaçları sonucu gündeme gelen tüm konuları kapsayan ilişkilerin tamamıdır. Endüstriyel ilişkilerinin taraflarını çalışanlar, işverenler ve devlet oluşturmaktadır. Endüstriyel ilişkilerin sistemi; işletmelerde çalışma yaşamının yönetilmesine yönelik bir takım kurallar dizisidir (www.udybelgesi.com, Erişim Tarihi: 25.07.2017). Bu kurallar bazen devletin uyguladığı yasalarla bazen de işçi ve işveren sendikalarının toplu pazarlıkları sonucu toplu sözleşmeler aracılığıyla oluşturulmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2001, 25).

Endüstri ilişkileri genel anlamda işçi ve işveren arasında mevcut olan bütün ekonomik faaliyetleri içeren bir disiplin dalı olarak tanımlanmaktadır (Aliu ve Diğerleri, 2015, 462). Ancak günümüzde çağdaş endüstri ilişkileri, sadece işçi ve işveren arasındaki ilişkilerle yetinmeyip sorunlara değil çözüme odaklanan barışçıl bir anlamda sosyal diyalogu içeren, ikili; işgören ve işveren sendikaları, üçlü; işgören ve işveren sendikaları ile devleti, hatta çoklu olarak; işgören, işveren ve devletin yanı sıra farklı meslek kuruluşları ve siyasi amaç gütmeyen çeşitli sivil toplum örgülerinin karşılıklı etkileşimini ifade etmektedir (Işık, 2009, 162).

Endüstri ilişkileri yasal düzenlemeler ve toplu pazarlıklar sonucu oluşan toplu sözleşmelerin yanı sıra bireysel hizmet sözleşmesi ve iş ortamındaki bireysel ilişkilerinde incelenmesini içermektedir. Dolayısıyla çalışma ilişkilerinin tüm yönlerini

ve tamamını kapsadığı için çalışma ilişkileri olarak da nitelendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005, 288).

Çalışma ilişkileri, her ülkenin siyasal, ekonomik, sosyal ve hatta iklimsel koşullarının etkisi altında şekillenmektedir. Örneğin Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 49. maddesinde çalışma koşullarıyla ilgili devleti, çalışanların hayat seviyesini yükseltmek, çalışma hayatını geliştirmek için çalışanları ve işsizleri korumak, çalışmayı destekleyerek işsizliğin önlemesi amacıyla elverişli ekonomik bir ortam yaratmak, çalışma barışının sağlanması için işçi işveren ilişkilerinde kolaylaştırıcı ve koruyucu önlemler almakla görevlendirmektedir (Yüksel, 2004, 234).

Endüstri ilişkilerinin en belirgin amacı işçi işveren arasındaki çıkar çatışmalarını dengeleyerek, uyuşmazlıkları toplu pazarlıklar, müzakereler ve iş mahkemelerinin aracılığıyla ortadan kaldırmak veya en aza indirilerek uyumlu bir endüstriyel ilişkileri oluşturmayı amaçlamaktadır (Kağnıcıoğlu, 2001, 26).

İşletmelerde işçi işveren ilişkilerine yönelik politikalarının oluşturulması, bireysel bazda olduğu gibi toplu ilişkilerinde sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlamak İK biriminin görevleri içerisinde yer almaktadır.

1.2.10. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi (İKBS)

İnsan kaynakları bilgi sistemleri, son yıllardaki teknolojik gelişmelerle beraber İK uygulamalarında bilgisayar ve internetin kullanılması sonucu İKY'nin mevcut faaliyetlerini daha rasyonel, hızlı ve düşük maliyetlerle gerçekleştirilmesi gibi çeşitli nedenlerle işletmeler tarafından daha fazla önem kazanmaya başlayan bir konu haline gelmiştir (Saldamlı, 2008, 241).

İKBS, bir örgütün insan kaynaklarına yönelik bilgilerin elde edilmesi, stoklanması, analiz edilmesi, düzeltilmesi ve dağıtılmasında yer alan bireyler, süreçler, şekiller ve verilerden oluşan bütüne denilmektedir (Öktem ve Aydın, 2009, 125). Bir başka tanıma göre İKBS; İK ile ilgili bireysel ve örgütsel verilerin toplanmasını, muhafıza edilmesini, güncelleştirilmesini, stratejik ve yönetsel kararların alınmasında yardımcı olacak nitelikte e-bilgi haline dönüştürülmesini sağlayan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Öktem ve Aydın, 2009, 125).

İKBS, yönetim bilgi sistemlerinin bir alt sistemi olarak yöneticilere İKY işlevlerini daha etkin, hızlı ve başarılı bir şekilde yürütülmesinde büyük katkılar sağlamaktadır.

İKBS, İKY uygulamaları içinde var olan bütün işlevlerden örgütün amaçları doğrultusunda yararlanmayı mümkün kılmaktadır. Örneğin günümüzde İKY'nin işletmelerde stratejik nitelik taşıması, İKBS ile birlikte yöneticilerin stratejik kararların alınmasında ihtiyaç duyduğu güncel, doğru, ilgili, anlaşılabilir, eksiksiz ve tam bilgileri istenilen zamanda sağlanmaktadır. Böylece daha rasyonel kararların alınmasında büyük katkı sağlamakta, ayrıca İKBS işletmelerde insan kaynaklarına yönelik hizmet kalitesinin yükselmesi, iş yükünün azalması ve maliyetlerin düşmesinin yanı sıra İK planlamasına yönelik, iş gücü talebini, iç ve dış çevredeki iş gücü arzının tahmininde, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde, kariyer planlaması gibi benzer planlama etkinliklerinde gerekli olan bilgileri sağlamaktadır (Bingöl, 2014, 648).

İKBS etkin kullanıldığında, geçmişte kâğıt üzerinde yapılan, hata oranı yüksek, zaman kayıplarına neden olan uygulamaları ortadan kaldırarak yöneticilere işgücü ve zaman kaybını engelleme konusunda büyük yararlar sağlamakta ayrıca İKBS bütün İK işlevlerini kapsayacak şekilde kullanıldığında ise, sadece İK departmanına değil, işletmenin diğer birimlerinin de verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir (Oktay ve Mirzak, 2016, 68).

İKBS'nin, İK uygulamalarındaki önemi dikkate alındığında, İKBS her örgütün öncelikleri arasında yer almalıdır. İKBS'lerinin kurulması ve uygulanmasında gereken özen gösterilmesi, işletmelerin başarısı ve rekabette etkin olması açısından büyük önem arz etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞGÖREN BULMA VE İŞGÖREN SEÇİM SÜRECİ

Bu bölümde çalışmanın tabiatına uygun olarak işgören bulma ve seçiminin tanımı, önemi, amacı, işgören bulma sürecinin kapsamı, işgücü ihtiyacının temin kaynakları ve işgören seçim sürecinin aşamaları ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.1. İŞGÖREN BULMA VE SEÇİM SÜRECİ

İşletmelerde, örgütsel başarıyı elde etme, belirlenen hedeflere ulaşmada, örgütün devamlılığının sağlanmasında ve rekabet gücünün artırılmasında insan faktörü son derece önemli bir unsurdur. İşgören bulma ve seçim süreci İKY'nin en temel ve belirgin uygulamalardan birisi olup stratejik öneme sahiptir. Günümüzde işletmelerin amaçlarını gerçekleştirecek, işin gerektirdiği nitelikte işgörenlerin tedariki ve seçimi uzmanlık bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır (Örücü, 2002, 119).

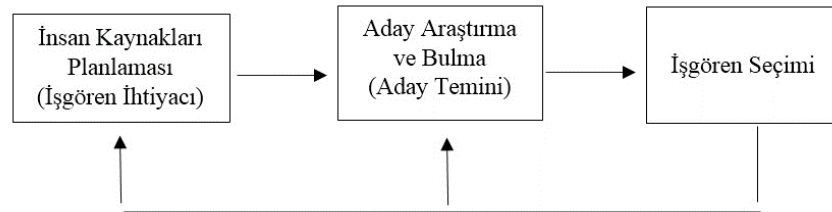
Örgütün amaçlarına ulaşmasında insan faktörü etkin bir role sahiptir. İşletmelerde insana duyulan ihtiyaç her geçen gün çeşitli nedenlerle artmaktadır. İşletmelerde bulunan farklı iş ve pozisyonlar, birbirine göre değişik nitelik, yetenek ve bireysel özellikleri gerektirmektedir. Bu nedenle iş için en uygun ve nitelikli kişilerin istihdam edilmesi gerekliliğini de beraberinde getirmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010, 79).

İşgören bulma ve seçim sürecinin temelini iş analizlerinin yapılması ve İK planlaması oluşturmaktadır. İş analizleri çalışmaları sonucu işlerin sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesi için işgörenlerde bulunması gereken nitelikler belirlenir. İK planlaması ise; işletmenin uzun ve kısa vadede hangi nitelik ve sayıda işgücü ihtiyacının olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin tedariki; İK planlaması ve iş analizinin yapılması sonucu iş gücü ihtiyacını karşılamak amacıyla gereken bilgi, beceri, yetenek ve motivasyona sahip işgören adaylarının araştırılmasını ve örgüte kazandırabilme çabası olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2004, 101). Başka bir ifadeyle işgören tedariki;

bugün ve gelecekteki işgücü ihtiyacının karşılanması amacıyla gerekli sayı ve nitelikteki adayların araştırılması, onların işletmeye başvuruda bulunmalarının sağlanması ve sonuçta aday havuzunun oluşturulması şeklinde tanımlanabilmektedir (Bingöl, 2014, 200).

İşgören seçimi ise, aday araştırma ve işgören bulma süreci sonucunda oluşturulan aday havuzundan, adayları çeşitli yöntemlerle değerlendirerek işe alınması veya alınmaması kararının verildiği aşamaları içermektedir (Ünsalan ve Şimşeker, 2008, 93). Başka bir ifadeyle işgören seçimi, oluşturulan aday havuzu içerisinde en uygun ve nitelikli adayların belirlenmesi, seçilmesi ve işe yerleştirmesini sağlayan çeşitli aşamalardan oluşan kapsamlı bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Bingöl, 2014, 265).

İşgören bulma ve seçim süreci, işletmenin gereksinim duyduğu, işe uygun ve nitelikli adayların araştırılması, seçilmesi ve işe yerleştirilmesine yönelik faaliyetlerin tamamını kapsamaktadır. Bu süreç işletmenin İK politikası, örgütsel ve çevresel özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin bazı kurumlar işgücü ihtiyaçlarını bilinçli ve sistemli bir İK planlaması sonucu belirlerken, bazı kurumlar ise birim yöneticilerinin talepleri üzerine anlık ihtiyaçlarına göre davranabilmektedirler. İşgören bulma ve seçim süreci sistemli bir şekilde ele alındığında üç aşamadan oluşan bir süreci kapsamaktadır.



Şekil 1. İşgören Temini ve Seçim (Kadrolama) Süreci

Kaynak: Sadullah, Uyargil, Acar ve Diğerleri, (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. Beta Basım Yayın A.Ş. İstanbul. s.88.

Şekil 1’de görüldüğü üzere ilk aşamada etkin bir İK planlaması sonucu işgücü ihtiyacının sayı ve nitelik açısından belirlenmesi, ikinci aşamada ise bu ihtiyacın karşılanması için iç ve dış kaynaklardan temin edilen aday havuzunun oluşturulması, son aşamada ise bu adayların arasından işe en uygun olan işgörenleri çeşitli yöntemlerle

seçilmesini ve işe yerleştirilmesini sağlayan tamamlayıcı bir süreci içermektedir (Acar, 2013, 77-78).

Seçim faaliyetlerinin temel amacı belirli işler için başvuran adayların arasından, işi en iyi bir şekilde yerine getirebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklere kimlerin sahip olduğunu belirlemektir. Seçim kararının isabetli olabilmesi için adayların arasından işe en uygun olan işgörenlerin belirlenmesi ve seçilmesi gerekmektedir.

Günümüzde işletmelerin başarısı, yetenekli ve uygun kişiliklere sahip olan adayları doğru işlere yerleştirilmesine bağlıdır. İşgören seçim sürecinin en önemli amaçlarından birisi de uygun nitelikteki işgörenleri işletmeye kazandırabilme ve onların elde tutulabilmesidir. İşgören seçim sürecinin önemini vurgulayan bir diğer konu ise iş-birey ve bireylerarası uyumunun sağlanmasıdır. Doğru işe doğru kişi seçilmediği durumunda, örgüt içi uyuşmazlıklara yol açacak, örgütün verimliliğinin düşmesi, çatışmaların çoğalması, işgücü kaybı, iş kazalarının artışı gibi olumsuzluklar oluşabilmektedir. Bu nedenle doğru işe, doğru kişinin seçilmesi bu olumsuzlukların ortaya çıkmaması veya en aza indirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. İşgören seçim sürecinin güncel kavramlarından biriside yetkinlik (iş nitelikleri) kavramıdır. Yetkinlik kavramı; olması gereken ile olması tercih edilen biçimde iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunların ilki iş gerekleri olarak da adlandırılan belirli bir iş için gereken asgari niteliklerin belirlenmesini ifade etmektedir. İkincisi ise iş tanımları ile ilgili olarak asgari koşulları yerine getiren birden fazla aday arasından o iş için en uygun olan kişilerin belirlenmesinde dikkate alınmaktadır (Bayraktaroğlu, 2015, 65-67).

Barutçugil (2004, 259), işgören seçim sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için bir takım özellikleri göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu özellikler aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

- **Tutarlılık:** Seçim sürecinin standart hale getirilmesi, adaylara eşit davranılması, seçme, eleme, görüşme (mülakat) gibi değerlendirme ölçütlerinin tüm adaylar için aynı uygulanmasını ifade etmektedir.
- **İş tanımları:** Her şeyden önce iş tanımlarının yapılmış olması, adayların bilgilendirilmesi ve görüşmelerde temel alınması açısından önem arz etmektedir.
- **İşle ilgililik:** Adaylarda aranan nitelikler, istenen belgeler ve görüşmelerdeki konularının içeriği sadece işle ilgili olması gerektiğini ifade etmektedir.

- **Performansla bağlantılılık:** Seçim kararlarının adayların performanslarına ilişkin öngörüleme ve tahminlere dayandırılması gerekmektedir.
- **Yatırımın getirisi:** Doğru kişilerin işe alınmasını sağlayarak seçim sürecine yapılan yatırımın geri dönüşünün elde edilmesi ve böylece yanlış seçim kararlarına yapılan gereksiz yatırımlarının önlenmesi gerekmektedir.
- **Adayların algılamaları:** Belirli işler için başvuruda bulunan adayların kurum ve yöneticilere yönelik olumlu düşüncelerini, seçim sürecini adil ve profesyonel olarak algılamalarının sağlanması gerekmektedir.
- **Yasalara uygunluk:** Seçim sürecinde yasalara uygun olmayan ilerde dava açma hakkı doğuracak unsurların bulunmaması gerektiğini ifade etmektedir.

İşgören seçimi ve işe alım sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanması için yukarıda belirtilen özelliklerin göz önünde bulundurulması şüphesiz isabetli seçim kararların alınmasına ve adaylar arasından işe en uygun olan işgörenlerin seçilmesini kolaylaştırmaktadır.

2.2. İŞGÖREN BULMA VE SEÇİM SÜRECİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşgören bulma ve seçim sürecini başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlamak için onu sınırlandıran veya etkileyen faktörlerin neler olduğunun saptanması gerekir. İşe alma işlevinin mahiyetini ve kapsamını belirleyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunlar yasal düzenlemeler, örgütsel özellikler, çevresel faktörler, subjektiflik, zaman baskısı vb. faktörleri sıralamak mümkündür. Ancak Acar (2013, 116)'a göre bunlardan en önemli görülen bazı örgütsel ve çevresel faktörleri aşağıda açıklamak mümkün olacaktır.

- **Örgütsel faktörler:** Örgütün büyüklüğü, işletmede yapılan işlerin özellikleri, İK politikası ve uygulamaları, işgören seçim alışkanlıkları, örgütün büyüme eğilimi, dış görünümü, yönetim ve çalışanlar arası ilişkiler gibi bir takım örgütsel faktörler işgören bulma ve seçim sürecini etkileyebilmektedir. Etkili bir İKP sisteminin bulunması, işgörenlere iyi bir eğitim ve geliştirme fırsatının sağlanması, işletmenin çevresi tarafından cazip algılanması, büyüme eğiliminde olması, işgücü devir ve devamsızlık oranının düşük olması gibi etkenler işgücü ihtiyacının karşılanmasında kolaylık sağlamaktadır. Öte yandan yönetim ve

Çalışanlar arası ilişkilerinin iyi olmaması, gl sendikalarının bulunması, mali yetersizlik gibi faktörler ise olumsuz etki yaratmaktadır.

- **Çevresel faktörler:** lkenin genel ekonomik durumu, siyasi istikrarsızlık, işsizlik oranı, işgücü yetersizliği gibi çevresel faktörler de doğrudan veya dolaylı olarak işgücü tedarikini etkilemektedir. Eğer ekonomik göstergeler gelecek dönemlerde durgunluk ve kriz belirtilerine işaret ediyorsa işgücü tedariki planlarının ona göre düzenlemesi gerekmektedir. Işgc piyasasında işsizlik oranı yüksek ise işgücü tedarikinin kolaylaştığını, aksine işgücü yetersizliği ise işgücü sağlamayı zorlaştıran bir durum olarak karşımıza çıkarmaktadır.
- **Yasal düzenlemeler:** Işgren bulma ve seçim süreci devletin uygulamaya koyduğu yasal düzenlemelerden etkilenmektedir. Özellikle kamu kurumları için bağlayıcı nitelik taşıması ile birlikte daha çok etkiye sahiptir. Örneğin Türkiye Cumhuriyeti 4857 sayılı Iř kanununun 5.maddesinde “Iř ilişkisinde dil, ırk, cinsiyet, siyasal düşünce, felsefi inanç, din ve mezhep ve benzeri sebeplere dayalı ayırım yapılamaz” hükmü yer almaktadır. Ayrıca asgari ücret uygulaması, sosyal güvenlik, eşit istihdam fırsatı, iş güvencesi, belirli düzeyde zrller, eski hükümlüler ve terör mağdurlarının alıştırma zorunluluğu gibi konulara ilişkin yasal düzenlemeler işletmelerin uyması gereken bağlayıcı bir özellik göstermektedir.

Işletmeler, bu faktörlerin olası etkilerini göz önünde bulundurarak işgören bulma ve seçim faaliyetlerini planlamaları ve gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

2.3. IşGC İHTİYACININ BELİRLENMESİ

Bir işletmede işgören bulma ve seçim sürecinden söz edilebilmesi için öncelikle işgücü ihtiyacının belirlenmesi gerekmektedir. Örgütlerde işgücü ihtiyacı çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. Örneğin Fındıkçı (1999: 137-138), işgücü ihtiyacının belirlenmesini etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamaktadır.

- Işgrenlerin bireysel ihtiyaç ve beklentileri (işten ayrılma isteği, yükselme isteği, kişisel geliştirme ve öğrenme ihtiyacı)

- Çevresel gelişmeler (sektördeki yaşanan gelişmeler, teknolojik gelişmeler, ekonomik ve siyasal gelişmeler, rekabet)
- Yöneticilerin talepleri (işgücü istihdamının azaltılması, yeni işgören seçimi, işgören değiştirilmesi, amaçların uygulanması)
- Birim ihtiyaçları (yeni işgören ihtiyacı, örgütün büyümesi ve genişlemesi, yeni birimler ve işten ayrılmalar)
- İK departmanının belirlediği ihtiyaçlar (İK biriminin çeşitli araştırmalar sonucunda belirlediği ihtiyaçları)
- Sendikaların talepleri (ücret ve maddi kazançlarının yükseltilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi).

Ayrıca bu faktörlerin dışında emeklilik, istifalar, iş sözleşmesinin sona erdirilmesi, ölüm, hastalık, kaza ve doğum gibi sebeplerle uzun süreli alınan izinler, işle ilgili yapılan yeni düzenlemeler ve şirket evlilikleri gibi nedenler işgücü ihtiyacının belirlenmesini ve işe alma zorunluluğunu beraberinde getirmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010, 80).

İşgücü ihtiyacının belirlenmesinde temel oluşturan iki ana işlevden söz edilebilir, bunlar İK planlaması ve iş analizlerinin yapılmasıdır.

2.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması (İKP)

İşe alma işlevinin temeli İK planlamasına dayanmaktadır. Kamu kurumlarında norm kadro veya kadrolama olarak da bilinen istihdam, işgücü ve işgören planlaması İKY'nin en önemli işlevlerinden birisidir.

İK planlaması, işletmenin işgücü ihtiyacının belirlenmesine yönelik doğru sayıda uygun kişileri, doğru işlere doğru zamanda bulundurmayı amaçlamaktadır. İşletmeler amaçlarına ulaşabilmek için İK planlaması ile ihtiyaç duyulan işgücü talebini sayı ve nitelik olarak belirlemektedirler. İşgücü ihtiyacı, işgücü arz ve talebinin (olması gereken ve olan) karşılaştırılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu karşılaştırma sonucu eğer işgücü talebi, işgücü arzından büyükse işgücü ihtiyacı söz konusudur, tam tersi yani işgücü arzının işgücü talebini aşması durumunda ise işgücü fazlalığını ortaya koymaktadır, eşit olması ise istenilen dengede olduğunu göstermektedir. Ancak buradaki temel amaç işgücü talebinin (olması gereken) ve iş gücü arzının (olan işgücünün) dengelenmesidir. Bu ikisinin karşılaştırılması sonucu net insan kaynakları ihtiyacı belirlenir. Bir

işletmede işe alma sürecinden söz edilebilmesi için o işletmenin iş düzeyinde işgücü ihtiyacının bulunması ve bu ihtiyacın karşılanması için iç ve dış kaynaklardan yararlanılarak işgören seçimine karar verilmiş olması gerekmektedir (Acar, 2013, 88).

Bir işletme içinde bulunduğu koşullarda mevcut işgörenleri ile kendi faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilir. Ancak gelecek dönemlerde işletme çalışma kapasitesini artırmayı ve büyümeyi düşünüyorsa, geçmişteki verilere dayanarak elinde bulundurduğu işgücünün yetersiz olacağını tahmin edebiliyorsa, şüphesiz gelecekte işgücü ihtiyacı ile karşı karşıya kalacaktır. Bu nedenle işletmelerin ilerideki faaliyetlerini yerine getirilebilmesi için gelecekteki işgücü ihtiyacını sayı, nitelik, yer ve zaman açısından çeşitli yöntemlerle tahmin ederek planlaması gerekmektedir (Bingöl, 1990, 61). İK planlaması sadece işgücü ihtiyacının sayı ve nitelik olarak belirlenmesini içeren bir işlev olarak algılanmamalıdır. İKP geniş kapsamlı bir süreç olarak kurumsal kaynak planlamasında işgücü boyutunu, işgören hareketliliğini, işe alma sürecini, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması gibi birçok planlama faaliyetlerini içermektedir.

2.3.2. İş Analizi

İşletmelerde işgören bulma ve seçim işlevinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için öncelikle işletmede bulunan mevcut işler ve bu işi yapacak olan kişilerde bulunması gereken bir takım özelliklerin belirlenmesi gerekir. İhtiyaç duyulan bu bilgiler iş analizi çalışmaları sonucu elde edilmektedir.

İş analizi; belirli bir işe yönelik, işin türünü, iş için harcanması gereken zamanı, kullanılan araç ve gereçleri, işin yapılması sırasında üstlenilen yetki ve sorumlulukları, ilişki kurulan bölümleri ve bu işi yapacak olan kişide bulunması gereken bilgi, beceri ve yeteneklerini kapsayan bilgilerin sistemli bir şekilde elde edilmesi, kaydedilmesi ve incelenmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir (Ünsalan ve Şimşeker, 2008, 69). Genel anlamda iş analizi, “bir işin içerdiği görevlerin, sorumlulukların ve işin başarıyla yapılması için bu işi üstlenecek kişilerde aranması gereken niteliklerin sistematik biçimde incelenmesi süreci” olarak ifade edilmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 53).

İş analizleri çalışmalarında elde edilen bilgiler ile iş tanımları ve iş gerekleri oluşturmaktadır. İş tanımı; işin profilini, kimliğini, iş gerekleri ise; o işi yerine getirebilecek işgörende bulunması gereken nitelikleri ifade etmektedir.

- **İş tanımı;** işin içerdiği görevler, sorumluluklar, çalışma koşulları ve işin diğer yönlerini açıklayan yazılı bir belgedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 62). İş tanımlarında işi yapan kişi, işin süresi, iş için kullanılan donanımlar, işin fiziksel ve sosyal çevresi, işi oluşturan görev ve işlevlerle ilgili ayrıntılı bilgileri içermektedir (Gümüş, 2005: 55).
- **İş gerekleri;** kabul edilebilir performans düzeyinde işin yerine getirilebilmesi için işgörende bulunması gereken nitelikleri özetleyen bir belgedir (Güngör, 2006: 2). İş gereklerinde, o işte çalışacak işgörenin nitelikleri açısından bir profil oluşturulmakta, bu profil bilgi düzeyi, eğitim durumu, kişilik özellikleri, zihinsel ve fiziksel becerileri, yaş, dil, cinsiyet gibi özellikleri kapsamaktadır (Okakın, 2009, 22).

İş tanımları ve iş gerekleri, işgören bulma (aday havuzu oluşturma) evresinde, yeni istihdam edilecek adaylarla yapılacak görüşmelerde ve iş gören seçim sürecinde kullanılmaktadır (Yüksel, 2004, 82). İşletme iş analizi çalışmalarından birçok alanda yararlanmaktadır. Bir işletmede iş analizi yapılmamışsa, o işletmede işgören bulma ve seçme süreci dâhil olmak üzere insan kaynakları ile ilgili hiçbir fonksiyonun sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi mümkün olmamaktadır.

2.4. İŞGÖREN BULMA (ADAY HAVUZU OLUŞTURMA) SÜRECİ

İK planlaması ve iş analizi çalışmaları ile işgücü ihtiyacının belirlenmesi ve açık pozisyonlara istihdam edilecek işgörenlerde bulunması gereken nitelikler saptandıktan sonra bu ihtiyacın karşılanması için işgören bulma ve aday araştırma evresine geçilmektedir.

İşgören bulma; İK planlaması ve iş analizinin çalışmaları sonucu iş gücü ihtiyacının karşılanması için gerekli bilgi, beceri, yetenek ve motivasyona sahip adayların araştırılmasını ve işletmeye kazandırılabilme çabası olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2004, 101). Başka bir ifadeyle bugün ve gelecekteki işgücü ihtiyacının karşılanması amacıyla gerekli sayı ve nitelikteki adayların araştırılması, onların işletmeye başvuruda bulunmalarının sağlanması ve sonuçta aday havuzunun oluşturulması şeklinde tanımlanabilmektedir (Bingöl, 2014, 200).

İşe alma sürecinin aktif çalışması işgören bulma ve aday havuzunun oluşturulması ile başlamaktadır. Aday havuzunun oluşturulması seçim sürecinin etkinliğini belirleyen

değişkenler arasında yer almaktadır. İşletme aday havuzu oluştururken potansiyel işgörenleri belirlemeye çalışmaktadır (Erdoğan, 1991, 32).

İşgören bulma sürecinde işletme işgücü kaynaklarından yararlanarak yeterli sayıda adayın bulunması ve bunların hazır bulundurulmasını sağlamaktadır. Bu süreçte belirlenen kriterlere sahip olan adayların nereden ve nasıl sağlanacağı sorusu cevaplanmaya çalışılmaktadır. İşletme işgücü kaynaklarını değerlendirerek açık işlerin gereklerine uygun aday kitlesi (aday havuzunun) oluşturulmasını hedeflemektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 114-115).

İşletmelerin açık işlerin doldurulması için, bu işlerin gerektirdiği uygun niteliklere sahip olan işgörenlerin seçilebileceği büyüklükte ve bileşimde bir aday havuzuna sahip olması gerekir. Dolayısıyla işgören ihtiyacının mümkün olduğu kadar çok kişiye duyurulması ve bu duyurular sayesinde iş arayışında olan kişilerin özendirici bir şekilde işletmeye başvuruda bulunmalarının sağlanması hedeflenmektedir (Göktaş, 2009: 60). İşe alınacak işgörenlerin ulaşılabilecek en geniş kitlenin içerisinde seçilmesi, aranan ve uygun niteliklere sahip olan işgörenlerin bulunma ihtimalini yükseltecektir. Bu nedenle iş duyurusunu geniş kitleye ulaştırılabilecek biçimde yapılması, özellikle orta ve düşük düzeydeki işler için olumlu sonuçlar verebilmektedir (Arthur Andersen, 2000: 36; Karaçal, 2007: 5). Ancak başvuruda bulunacak adayların istihdam edilecek boş pozisyonlar hakkında yeterli düzeyde bilgilendirilmesi, uygun olmayan kişilerin başvuruda bulunmamalarını sağlamakta, gereksiz zaman ve maliyet harcamaları oluşturmaması açısından önem arz etmektedir.

İşletmelerde işgören bulma ve aday araştırma sorumluluğu genellikle İK departmanına aittir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde bu süreç süreklilik arz etmesi nedeniyle uzmanlar tarafından yürütülmektedir. Küçük işletmelerde ise işgören bulma işlevi İK yöneticisi tarafından yerine getirilmektedir (Acar, 2013,114). İşgören bulma ve seçim sürecinin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için bu süreçten sorumlu olan bireylerin mutlaka bu konuda yeterli eğitim, deneyim ve alanında uzman olması gerekmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010, 82). Çünkü bir işletmenin İK kalitesi işgören bulma sürecinin başarısına bağlıdır (Okakın, 2009, 47). Son dönemlerde işletmeler işgören bulma ve aday araştırma konusunda daha çok dış kaynaklardan (outsourcing) yararlanmaktadır. İşletmeler bu alanda faaliyet gösteren bazı aracı kuruluşlar ve yönetim danışmanlık

firmalarından işgören bulma konusunda faydalanmaktadırlar. Ancak yine de işletme adına hizmet sağlayan kuruluşlarla ilişkilerin yürütülmesi görevi İK biriminin sorumluluğunda olması gerekmektedir (Acar, 2013, 114).

Bu açıklamalar çerçevesinde işgören bulma sürecinin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olmaktadır (Cowling, 1992, 24; Örucü, 2002, 120).

- İK planlaması ve iş analizleri çalışmalarına yönelik işletmenin bugün ve gelecekteki işgören ihtiyacına uygun aday havuzunun oluşturulması,
- En az maliyetle aday havuzunun yaratılması,
- İşe alma sürecinin başarısını arttırmak için niteliksiz veya fazla nitelikli olan aday sayısının azaltılması,
- İşe alınan bireylerin kısa bir süre sonra işletmeden ayrılma ihtimalinin azaltılması,
- Yasal ve örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesinin sağlanması,
- Örgütsel ve bireysel etkinliğin kısa ve uzun dönemlerde artırılması,
- İK ve işgören bulma etkinliğinin izlenmesi ve değerlendirilmesi şeklinde ifade edilebilmektedir.

İşgören bulma sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Çünkü işletme işgören bulmayı gelişi güzel uygulamalarla da gerçekleştirebilir. Ancak burada önemli olan verimsiz işgörenlerin işletmeden uzaklaştırılmasıdır. Dolayısıyla en başında doğru seçimin yapılması sonraki aşamalarda bu tür zorluklarla karşılaşmayı engellemektedir.

Bir işletmenin işgören sağlama sürecinde başvurabileceği kaynaklar, iç ve dış kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşe alma sürecinde hangi kaynaklara öncelik verileceği üst yönetim ve işletme politikaları çerçevesinde belirlenmektedir. Bu kaynaklara aşağıda kısaca değinelecektir:

2.4.1. İç Kaynaklar

İşgörenlerin sağlanmasında iç kaynaklar, işletmenin mevcut çalışanlarını ifade etmektedir. İşletme işgören ihtiyacını kendi bünyesinde bulunan mevcut çalışanlarından temin etmesi durumunda iç kaynaklardan yararlanma söz konusu olmaktadır ve genellikle giriş düzeyi dışındaki diğer kademeler için iç kaynaklara başvurmaktadır.

İdeal bir yaklaşım olarak iç kaynakları tercih edilmesi işgörenlere yükselme fırsatı ve gelecek güvencesi tanıyarak onların motivasyonlarının artırılması bakımından önem arz etmektedir (Yüksel, 2004, 104). İç kaynakların tercih edilmesini gerektiren bir diğer konuda kariyer planlamasıdır. İşgörenler kariyer planları aracılığı ile gelecekte yapabilecekleri veya yapmak istedikleri görev ve kademeleri işletme yönetimine bildirmektedir. Böylece işletme gelecekte olası iş ve kariyer hedeflerinin çakışmaması için iç aday havuzunu geliştirerek gerektiğinde iç kaynaklarda terfi yoluyla atama yapabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2015, 68). Ayrıca mevcut işgörenlerin çalıştıkları kurumun çalışanlarını, müşterilerini, ürün ve hizmetlerini iyi tanınması nedeniyle iç kaynaklardan yararlanmada önemli bir üstünlük kazanmaktadır. İşletmelerin özellikle üst düzey yöneticileri içerden terfi yöntemiyle ataması genellikle doğru ve kabul gören bir yöntem olarak bilinmektedir (Barutçugil, 2004, 260).

Acar (2013, 117-118)'ye göre iş görenlerin temininde iç kaynaklardan yararlanılması için üç yaklaşım söz konusu olmaktadır, Bunlar;

- **İç kaynaklar ile işgören açığının kapatılması:** Kurumun işgücü ihtiyacının dış kaynaklardan yararlanmayı gerektirmeyecek kadar az ve kısa süreli olması durumunda fazla mesai ve çalışma saatlerini arttırarak, eğitim ve güdüleme ile verimliliğin yükselmesini sağlayarak, ihtiyaç duyulan bölüm ve kademelere diğer birimlerdeki işgörenleri geçici süreliğine kaydırarak alternatif çözümler üretilebilmektedir.
- **İç kaynaklara öncelik tanınması:** İşletmenin işgören ihtiyacının geçici çözümlerle karşılanmayacak kadar büyük olması durumunda, bu ihtiyacın karşılanması için öncelikle mevcut çalışanlarını terfi ve transfer yoluyla boş pozisyonların doldurulmasında öncelik tanımakta, daha sonra boşalan pozisyonlar için dış kaynaktan tedarik etme yoluna gidilmektedir. Buradaki temel amaç işgücü ihtiyacının öncelikle hâlihazırda işletmede çalışan işgörenlerin arasından uygun görülen kişilerle doldurulmasının sağlanmasıdır.
- **İç ve dış kaynaklara eşit davranılması:** Boşalan kademelerin doldurulmasında bir diğer yaklaşım ise iç ve dış kaynaklardan sağlanan başvuruların birlikte değerlendirilmesi ve uygun olan adayların işe

alınmasını ifade etmektedir. Ancak bu yaklaşım uygulamalarda daha az tercih edilen yöntemlerin arasında yer almaktadır.

İç kaynaklardan işgören sağlamada işletmeler genellikle yükseltme (terfi), transfer (nakil), rütbe indirimi ve işletme içi açık işlerin bildirimi vb. yöntemlerden yararlanmaktadır, bunlar;

- **Terfi (yükselme):** Bir işgörenin mevcut görevinden yetki, statü, sorumluluk ve ücret açısından daha üst düzey bir kademeye yükseltilmesini ifade etmektedir. Burada dikey bir hareketlilik söz konusu olmakta, hiyerarşik sıralama, kıdem durumu ve başarı (performans) durumuna göre üç şekilde uygulanmaktadır (Barutçugil, 2004, 260).
- **Transfer (nakil):** İşgörenin ücreti, yetki ve sorumluluk açısından herhangi bir değişim olmaksızın yatay olarak aynı düzeydeki başka bir işle yer değiştirmesini ifade etmektedir (Koçak ve Yüksel, 2011, 77).
- **Rütbe indirimi:** İşgörenin düşük performans sergilemesi ve örgüt yapısına uygun olmayan davranışlarda bulunması nedenleriyle hâlihazırda çalıştığı konumundan daha alt bir pozisyona kaydırılmasını ifade etmektedir. Uygulamalarda çok sık rastlanmayan genellikle disiplinle ilgili bir yöntemdir (Okakın, 2009, 87).
- **Açık işlerin duyurulması:** İşletmenin ihtiyaç duyduğu boş pozisyonların doldurulması için kendi yayın kanalları (bülten, duyuru panoları, intranet vb.) aracılığı ile açık işleri tüm çalışanlarına duyurmasını ifade etmektedir. Böylece iş gereklerine uygun nitelikli iç adaylara başvurma fırsatı sağlanmış olmaktadır (Özgen vd, 2002, 99). Ayrıca yapılan duyuruda iş ünvanı, iş tanımı, iş gerekleri, ödenecek ücret ve birim ile ilgili bilgilerin yer alması gerekmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 116).

İşletme işgören ihtiyacını iç kaynaklarla sağlaması durumunda bir takım yararlar sağlamaktadır (Demirkan, 2000, 154). Bunlar;

- İç kaynaklardan işgören tedarik edildiğinde, hâlihazırda işletmede çalışan işgörenlerin moral ve motivasyonlarını yükseltmektedir.
- İç kaynaklardan işgören tedariki çalışanların tanınmasını sağlamaktadır.
- İç kaynaklardan işgörenlerin tedariki, dış kaynaklara kıyasla daha düşük maliyete ve zaman tasarrufuna neden olmaktadır.

- İç kaynaklardan işgören tedariki yönetim ve çalışanların işbirliğini geliştirmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 116).
- İç kaynaklardan yararlanıldığında işletme içinde bir hareketlilik oluşmaktadır.
- İç kaynaklardan işgören tedariki sağlandığında terfi ve yükselme beklentisi olan işgörenlerin bu beklentilerinin karşılanmasına olanak tanınmaktadır.
- Dış kaynaklardan tedarik edilecek işgörenler için ilave bir yatırımın yapılmasına engel olunmaktadır.
- Dış kaynaklardan tedarik edilecek işgörenlerin işletmeye uyum sağlaması, eğitilmesi, işletme değerlerini benimseme gibi sorunların giderilmesini sağlamaktadır.
- Yeni maharetlerin keşif edilmesi ve alt kademelere fırsat verilmesini sağlamaktadır.
- Kurum içinden dışarıya gidecek beyin göçünün önlemesini sağlamaktadır. (Fındıkçı, 2000, 171).

İşletmenin işgören ihtiyacını iç kaynaklardan sağlaması, işgörenler açısından önemli bir motivasyon unsuru olabilmektedir. İşgörenler bulundukları mevkide belirli bir süre çalıştıktan sonra yükselme olanaklarının olduğunu ve bunun kendi başarılarına bağlı olduklarını bildiklerinde daha fazla çaba göstermektedirler. Ayrıca işgören ihtiyacının iç kaynaklardan sağlanması kurum için önemli bir ekonomik kazanç olduğu da unutulmamalıdır.

İç kaynaklardan işgören tedarikinin bu yararların yanı sıra bir takım sakıncaları da bulunmaktadır. Bunlar (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 116);

- İç kaynaklardan işgören tedarik edildiğinde işletmeye yeni fikirler (taze kan) girmesi engellenmektedir.
- İç kaynaklardan işgören tedariki yönetim tarafından benimsemiş olmasına rağmen her zaman aranan özelliklere sahip işgörenlerin bulunması mümkün olmaya bilmektedir.

İç kaynaklara daha fazla önem ve ağırlık verilmesi dış kaynaklardan temin edilecek olan yeni işgörelere sağlayacağı yeni fikirler, beceriler ve taze kanın kuruma girmesini engellemektedir. Bu yüzden iç kaynaklara çok fazla başvurulması da sakıncalı olabilmektedir. Ayrıca terfi kararların politik baskılara çok açık olması, bazı adayların

kişilerarası becerilerini kullanarak karar vericileri doğrudan veya dolaylı olarak etkilemeye çalışırlar. Bu ise işgören ihtiyacının en uygun adaylarla karşılanmasını engelleyen bir etken olabilmektedir.

2.4.2. Dış Kaynaklar

İşgören bulma sürecinde başvuru alan bir diğer yöntemde dış kaynaklardır. Dış kaynaklar bir işletmede çalışan mevcut işgörenlerin dışında, çalışma gücü veya isteği olan her birey ve bunların sağlanabileceği alanlar şeklinde tanımlanabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2015, 69). İşletmeler farklı nedenlerden dolayı dış kaynaklardan yararlanmaya ihtiyaç duymaktadır. Örneğin bir işletme yeni faaliyete başladığında mevcut çalışan işgörenlerin bulunmaması nedeniyle dış kaynaklara başvurma zorunluluğu kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. İşletmenin ihtiyaç duyduğu işgörenleri her zaman iç kaynaklardan temin etmesi mümkün olmayabilir veya işletmenin büyümesi sonucu yeni birim ya da birimlerin kurulması, dış kaynaklardan işgören sağlanmasını gerektirebilmektedir (Ertürk, 2011, 94). Ayrıca işletme üst kademelerde boşalan pozisyonları, terfi sistemi ile iç kaynaklardan karşıladığında, alt kademelerde boşalan pozisyonlar için yeni işgörenlerin tedarik edilme gereği ortaya çıkabilmektedir (Bingöl, 2014, 212).

Kısaca bir işletmenin işgören bulma sürecinde dış kaynaklardan yararlanma nedenlerini, boş pozisyonların gerektirdiği uygun nitelikli adayların mevcut çalışanların arasından sağlanamaması, bu pozisyonlar için yedekleme olmaması, rekabet hissiyle iç kaynaklarda çatışma riskinin olması, işletmeye yeni katılacak nitelikli işgörenlerden beklentiler gibi başlıklar altında özetlenebilmektedir (Bayraktaroğlu, 2015, 69).

Dış kaynaklardan yararlanmada ideal yaklaşım, giriş düzeydeki pozisyonlara işgören alınması, eğitim ve geliştirme yoluyla işletmenin özellik isteyen birimlerine işgören sağlanmasıdır. Böylece işe alma işlevi giriş düzeydeki pozisyonlar için gerekli olmaktadır. Ayrıca çalışma hayatında işgören seçiminden söz edildiğinde akla gelen, dış kaynaklardan işgören tedariki olduğu da unutulmamalıdır (Erdoğan, 1991, 33-34).

Dış kaynaklardan yararlanmada temel amaç; ihtiyaç duyulan sayı ve nitelikte uygun adayın seçilmesine olanak verecek büyüklük ve bileşimde olan bir aday havuzunun oluşturulmasıdır. Bu amacı gerçekleştirirken yarar ve maliyet unsurlarını dikkate

olarak uygun kaynak ve yöntemlerin seçilmesi gerekmektedir. İşgücü ihtiyacını dış kaynaklardan sağlamada, önemli olan işgörenlerin bulunması değildir, uygun nitelikteki işgörenlerin kabul edilebilir yöntemlerle tedarik edilmesidir (Kurtuluş, 2006: 29-30).

İşletme iş gücü ihtiyacını dış kaynaklardan temin etmesi durumunda bir takım yararlar sağlamaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, 78-79). Bunlar;

- Dış kaynaklardan işgören tedariki, işletmeye yeni düşünce ve yöntemlerin girmesini kolaylaştırmaktadır.
- Dış kaynaklardan daha çok işgören adayı sağlanabileceği için iş gereklerine uygun adayların bulunma ihtimalini yükseltmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 120).
- İşletmenin mevcut alışkanlıkları ve yetenekleri dışında, farklı bakış açıları ve yaklaşımları işletmeye kazandırmaktadır.
- Mevcut işgörenlerin arasında olumlu rekabet yaratmaktadır.
- İşletmeye yeni katılan işgörenler kendilerini yönetim ve diğer çalışanlara kanıtlamak için olağanüstü çaba sarf ederek bireysel verimliliği arttırmakta ve diğer çalışanları da aynı düzeyde çalışmaya özendirerek grup verimliliğini yükseltmektedir (Küçükaya, 2006: 71).

İşgücü ihtiyacının dış kaynaklardan sağlanması durumunda, işletmeye yeni fikirlerin, yöntemlerin, tekniklerin getirilmesinde yararlı olabilmektedir. Ayrıca iç kaynaklardan yararlanmada, bir işgörenin üst düzeye terfi ettirildiğinde, bir alttaki pozisyon açık kaldığından sırasıyla alttaki pozisyonların da doldurulması gerekir. Böyle bir zincirleme terfi sistemi kurumdaki tüm personelin yerinden oynaması, herkesin yeni yerine uyum sağlayıncaya kadar işlerin yavaşlaması demektir. Dış kaynaktan işgören temini zincirleme hareketine gerek kalmadan açık pozisyonun doldurulmasını mümkün kılabilir.

Dış kaynaklardan işgören sağlamanın yukarıdaki yararlarının yanı sıra bir takım sakıncaları da söz konusudur (Demirkan, 2000, 157; Küçükaya, 2006: 72). Bunlar;

- Dış kaynaklardan işgören sağlanması, işletmenin işe alma, oryantasyon ve eğitim gibi faaliyetlerinin maliyetini arttırmaktadır.
- Dış kaynaklardan sağlanan işgörenlerin, işletmeye ve işe uyum sağlama sorunları ortaya çıkabilmektedir.

- Dış kaynaklardan, her zaman aranan nitelikteki işgörenlerin bulunması mümkün olmamaktadır, çünkü adayların değerlendirilmesi iç kaynaklara göre daha çok çaba gerektirmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 120).
- İşletmede mevcut çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını azaltmaktadır.
- İşletmeye yeni katılan işgörelere karşı, mevcut çalışanların tepki göstermesi söz konusu olabilmektedir (Demirkan, 2000, 157; Küçükkaya, 2006: 72).

Diğer yandan, dış kaynaklardan temin edilen işgörelin, işletmeyi tanınması, uyum sağlaması ve eğitimi daha fazla zaman alabilmektedir. Ayrıca yeni gelen işgörelere karşı kurum içi çalışanların tepkili davranması ve faaliyetlerinin engellenmeye çalışılması gibi dezavantajları da bulunmaktadır.

Dış kaynaklardan aday sağlamada, işletmelerin yararlanabileceği birçok yöntem bulunmaktadır. Bunları; iş duyuruları, kendiliğinden başvurular, mevcut çalışanların tavsiyeleri, iş ve işçi bulma kurumları, İK internet siteleri, eğitim kurumları ve diğer kaynaklar oluşturmaktadır. İşletmeler genellikle bu yöntemlerden birkaç tanesini kullanarak aday sağlama yoluna gitmektedirler.

2.4.2.1. İş Duyuruları

İş duyuruları; işletmenin işgörel ihtiyacının yayın organları (internet, gazete, dergi, radyo, televizyon vb.) aracılığıyla iş arayanlara ve ilgililere iletilmesi en çok kullanılan yöntemlerin başında yer almaktadır. Duyuru yöntemiyle aday sağlamada öncelikle duyurularda hangi bilgilerin yer alacağı ve hangi araçların kullanılacağı konusunda karar verilmesi gerekmektedir. Bir iş ilanında işletme ve işe yönelik bilgiler, başvurusu beklenen adaylarda aranan nitelikler (yaş, eğitim düzeyi, iş tecrübesi, yabancı dil vb.), çalışma koşulları, başvuruların ne zaman, nereye ve nasıl yapılacağına ilişkin bilgilerin tam, açık ve anlaşılır bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir (Acar, 2013, 123). İşgörelerde aranan niteliklerin açık ve anlaşılır olması, sadece o nitelikleri taşıyan uygun adayların başvurmalarını sağlamaktadır. Uygun olmayan adaylar kendilerini değerlendirerek başvurularından vazgeçmektedir, böylece bu başvuruların değerlendirmesi için harcanan zaman kaybı da engellenmiş olmaktadır. Ayrıca iş duyurusunda işletmenin adı, adresi ve iletişim bilgilerine yer verilmesi, başvuracak adaylarda işletmeye karşı güven yaratmakta, onları nereye ve nasıl bir işletmeye başvuracakları hakkında bilgilendirmektedir (Bingöl, 2014, 214).

İş duyurularında kullanılan araçlar, duyuruların amacına ulaşması açısından büyük önem taşımaktadır. Uygun araçların seçilmemesi, bu konudaki yapılan çalışmaların boşa gideceği açık bir gerçektir. Bu nedenle duyurunun iletileceği araç seçilirken, işgören ihtiyacının türü, sayısı, hedef kitlesi, işe başlama tarihi gibi detayları göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Küçükkaya, 2006: 73). Burada önemli olan aday havuzuna, işgören seçimine elverişli ölçüde nitelikli adayın başvurmasını sağlamaktır. İş duyurularında kullanılan araçların türü ve önemi teknolojik gelişmelere paralel olarak değişmektedir. Artık günümüzde internet üzerinden yapılan duyurular giderek artış göstermektedir, şüphesiz teknolojik alanda yaşanan gelişmeler iş duyurularında kullanılan araçların cinsini ve önemi değiştirebilmektedir. Dolayısıyla iş duyurusunda hangi bilgilerin yer alacağı, hangi yöntemlerle yapılacağı, doldurulacak pozisyonun düzeyine ve kullanılacak kaynaklara göre değişebilmektedir (Bayraktaroğlu, 2015, 70).

İşgören tedarikinde iş duyuruları bazen gazetelerde yayımlanma zorunluluğu söz konusu olabilmektedir. Örneğin kamu kurumlarında işgören tedariki için personel ihtiyacının gazetede ilan edilmesi yasal zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Ertürk, 2011, 99). Duyuru yöntemi, işgören temini için daha geniş bir kitleye hitap edeceğinden diğer araçlara kıyasla daha maliyetli olmaktadır.

2.4.2.2. Kendiliğinden Başvuranlar ve İşletme Veri Tabanı

İşletmenin herhangi bir iş duyurusu ve işgücü ihtiyacı olmaksızın iş arayanlar e-posta, telefon, faks vb. iletişim araçları ile veya bizzat şahsen işletmeye gelerek iş başvurusunda bulunabilmektedir. Bu durumda işletmenin işgören ihtiyacı olmasa bile bu başvuruları değerlendirerek İK veri tabanına kayıt etmesi gerekmektedir. Gelecek dönemlerde olası işgören ihtiyacı ortaya çıktığında bu başvurulardan, iş gereklerine uygun olanları seçim sürecine dâhil edilmesi, aday bulmada kolaylık sağlamaktadır (Ünsalan ve Şimşeker, 2008, 91). Kendiliğinden yapılan başvurulara özellikle ekonomik kriz ve işsizlik oranı yüksek olduğu dönemlerde daha çok rastlanmaktadır.

İş başvurularına olumlu yanıt almayan adaylar gelecekteki kademeler için şanslarını tamamen kaybettikleri anlamına gelmemektedir (Bayraktaroğlu, 2015, 71).

2.4.2.3. Mevcut İşgören ve Tanıdıkların Tavsiyeleri

İşgören sağlamada yaygın olarak kullanılan bir diğer yöntemde personel ve tanıdıkların aday önerisinde bulunmasıdır. İşletmenin mevcut ve eski çalışanları, müşterileri, tedarikçileri, satıcıları vb. kişiler boş kademeler için aday tavsiyesinde bulunabilmektedirler. İşgören sağlamada tanıdıkların tavsiyeleri bir takım yararları da beraberinde getirmektedir. Bu yöntem genellikle adayların zor bulunduğu pozisyonlar için etkili bir yöntemdir. Bu şekilde sağlanan adaylar iş ve işletme hakkında daha gerçekçi bilgilere sahip olması nedeniyle daha uzun süre işte kalmaları açısından önemlidir. Tavsiyede bulunan kişi işi ve önerdiği adayı daha iyi tanıdığı için işe uygun adayların bulunma ihtimalini yükseltmektedir (Öge ve Şimşek, 2012, 138). Ayrıca önerilen aday kendisini tavsiyede bulunan kişinin “yüzünü kara çıkartmamak” için daha iyi performans ve çaba göstermektedir (Bayraktaroğlu, 2015, 71). Şüphesiz çalışanlar ve tanıdıkların tavsiyeleri ile işgören sağlamanın bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Örneğin tanıdık kişilerin bir arada çalışmaları grup bağlılığı oluşturduğundan, herhangi bir işgörenin işten çıkarılması gerektiğinde diğer çalışanların tepki ve direnişi ile karşılaşabilmektedir (Ertürk, 2011, 101). Dolayısıyla bu yönteminde benzer durumlar gibi olumsuz yönlerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

2.4.2.4. İş ve İşçi Bulma Kurumları

İşletmeler ihtiyaç duyduğu kademelerin doldurulmasında kamu kuruluşları, özel istihdam büroları, İK danışmanlık firmaları, eğitim kurumları gibi çeşitli kuruluşlardan da yararlanabilmektedirler.

Kamu İstihdam Kurumları:

Birçok ülkede devlet tarafından kurulan iş ve işgören bulma kuruluşları bulunmaktadır. Genelde bu kuruluşlar bir nevi kamu hizmeti sunarak, kâr amacı gütmeksizin faaliyet göstermektedir (Acar, 2013, 126). Bu kuruluşların temel görevi işgören arayan işletmeler ile iş arayan adayların arasında aracılık yapmaktır (Okakın, 2009, 51). Kamu iş kurumlarına hem iş arayanlar hem de işgören arayan işletmeler başvuruda bulunurlar, daha sonra iş için başvuran adayların hangi niteliklere sahip olduklarını ve nasıl bir iş aradıklarını kayıt ederler aynı zamanda işgören arayan işletmelerinde hangi işler için hangi nitelikte işgören adayı aradıklarını öğrenerek bunların arasında aracılık

yapmaktadırlar. Kamu iş ve işgören bulma kuruluşları özellikle işsizlik sigortası uygulanan ülkelerde, ülke çapında önemli bir görevi yerine getirmektedir (Bingöl, 2014, 217).

Türkiye’de iş ve işgören bulma görevi 1946 yılından itibaren iş ve işçi bulma kurumu tarafından yürütülmekteydi ancak son dönemlerde yapılan yasal düzenlemeler ile bu kurum “Türkiye İş Kurumu (İŞKUR)” olarak adlandırılmıştır. İşletmeler gereksinim duyduğu işgörenlerin niteliklerini belirterek İŞKUR’dan talepte bulunabilmektedir. Ancak bu kurumun aracılığıyla sağlanan adayların kesin olarak işe alınması gibi herhangi bir zorunluluk bulunmamaktadır. Ayrıca özel sektörde faaliyette bulunan işletmelerin İŞKUR’dan yararlanmaları da isteğe bağlı olmakla birlikte yasalar gereği belirli oranda özürölüler ve engellileri uygun olan işlerde çalıştırılması İŞKUR’un aracılığıyla veya onayı ile zorunlu olmaktadır. Günümüzde nitelikli işgörenlerin İŞKUR’a başvuramaları sonucu üst düzey kademeler için uygun bir kaynak oluşturulamamaktadır. Genellikle alt düzey kademeler ve yasalar gereği istihdam zorunluluğu bulunan özürölüler, eski hükümlölüler ve terör mağdurlarının sağlanmasında aracılık hizmeti sunmaktadır (Bayraktaroğlu, 2015, 72).

Özel İstihdam Kuruluşları:

Özel istihdam kuruluşları, özel hukukun koruması altında ve belirli bir sözleşme çerçevesinde İŞKUR’dan izin almak şartıyla iş ve işgören bulma faaliyetinde bulunan İK danışmanlık şirketleri gibi işletmelerdir. İşletmeler işgücü ihtiyacının karşılanmasında özellikle profesyonel, üst ve orta düzey kademeler için işgören tedarikinde uzmanlaşmış firmalardan yardım almaktadır. Bunun karşılığında ise sadece işverenlerden belirli oranda ücret ve komisyon talep edilmektedir. Bu kuruluşların bünyelerinde geniş bir aday veri tabanı bulunması, aday araştırma ve değerlendirme konusunda uzmanlaşmış olmaları ve nitelikli işgörenlerin bulunması açısından önemli bir kaynak haline gelmektedir (Bayraktaroğlu, 2015, 72-73).

Eğitim Kuruluşları:

Farklı düzeydeki okullar, üniversiteler, meslek liseleri, işletmelerin aday bulma konusunda özellikle giriş düzeydeki pozisyonlar için önemli bir kaynak oluşturmaktadır. İşletmeler genellikle eğitim-öğrenim dönemlerin son aylarında okul ziyaretleri ve

kariyer günleri gibi çeşitli etkinlikler düzenleyerek, işletmenin iş ve kariyer fırsatları hakkında mezun durumunda olan öğrencileri bilgilendirmektedir. Böylece ilgilenen öğrencilere iş başvuru formunu doldurarak potansiyel bir aday havuzunun oluşturulmasında katkı sağlamaktadır. Ayrıca bazı üniversitelerin bünyelerinde kendi mezunlarına iş bulmak amacıyla kariyer merkezleri bulunmaktadır. Bu merkezlerden de adayların özgeçmişlerine ulaşarak işgören sağlamada yararlanmak mümkün olmaktadır (Hatiboğlu, 2003, s.317).

2.4.2.5. İnternet

Günümüzde teknolojik gelişmeler yaşamın birçok alanında kolaylık sağladığı gibi iş ve işgören bulma konusunda da bir takım yararlar sağlamaktadır. Son dönemlerde internet üzerinden faaliyet gösteren birçok profesyonel İK web siteleri bulunmaktadır.

İşgören bulma ve aday araştırma konusunda internet ve İK web sitelerinin günümüzde oldukça geniş ve yaygın bir kullanım alanı bulmaktadır. İşletmeler İK web siteleri üzerinden istedikleri nitelikteki işgörenleri daha düşük maliyetle en kısa zamanda elde edebilmektedir. İK web siteleri bünyelerinde bulundurdıkları işgören adaylarının özgeçmişleri ile işletmelerin aradıkları nitelikteki işgörenlerin bulunmasına olanak sağlayan özellikleri içinde barındırmaktadır. Ayrıca gelişmiş ülkelerde kamu istihdam kuruluşları da internet ortamında bu hizmeti sağlamaktadır. Örneğin Türkiye’de (İŞKUR) Türkiye İş Kurumunun oluşturduğu elektronik istihdam portalı ile www.iskur.gov.tr internet sitesi üzerinden ücretsiz olarak bu hizmet sunulmaktadır (Özkan, 2010: 18).

2.4.2.6. Diğer Kaynaklar

Son yıllarda İKY alanında dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) eğilimi gittikçe artmaktadır. Bu bağlamda işletmeler geçici veya uzun süreli işgören ihtiyacının giderilmesi için işgören kiralama (leasing) veya işgören taşeronluğu firmalarından yararlanmaktadır. Bu yöntemde işe alınan işgörenler aslında taşeron firmanın kadrolu çalışanları olmasıyla birlikte taraflar arası yapılan sözleşme çerçevesinde ihtiyaç duyulan sayı ve nitelikteki işgören işe alınmaktadır (Çetin ve Özcan, 2014, 62). Taşeron firmaların aracılığı ile işgören sağlanması, işletmelerin aday bulma ve işe alma sürecine daha az zaman ve maliyet harcanmasının yanı sıra sürekli işgören çalıştırmanın sigorta,

vergi, işten çıkarması vb. durumlarda tazminat ödenmesi gibi sakıncaların giderilmesi gibi nedenlerle tercih edilmektedir (Acar, 2013, 130). İşgören kiralama kurumları, ağırlıklı olarak kamu kurumlarında güvenlik, temizlik vb. işlerin yapılması için toplu ihaleler düzenlenmektedir. İhaleyi kazanan firmalar sözleşmede belirtilen hizmetlerin yapılması için işgören sağlamaktadır. Ancak işgörenler kamu kurumlarında çalışmalarına rağmen maaş ve ücretleri onları istihdam eden taşeron firmalar tarafından ödenmekte ve onlara bağlı olmaktadır (Ertürk, 2011, 97).

Staj uygulamaları da işgören sağlamada yararlanabilecek bir diğer kaynağı oluşturmaktadır. Staj uygulaması farklı düzeyde eğitim gören özellikle üniversite son sınıf öğrencilerine eğitim ve öğretim dönemleri boyunca elde ettikleri teorik bilgilerin çalışma hayatında nasıl uygulandığını görmeleri ve deneyim kazanmaları açısından belirli bir süre ilgili oldukları alanlarda çalışmalarını kapsamaktadır. Staj uygulamasında bir yandan stajyer öğrenciler deneyim kazanırken diğer yandan işletmeler geçici işgücü ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Ancak buradaki temel amaç stajyerler arasından işletmede sürekli olarak çalışabilecek uygun nitelikteki potansiyel adayların belirlenmesine olanak tanınmasıdır.

İşgören bulma ve aday araştırma konusunda pek yaygın olmayan diğer yöntemlerden de söz edilebilir. Bunlar, zorunlu hizmet uygulamaları, sendikalar, mesleki kuruluşlar, beyin avcılığı, telefonla aday bulma, kendi hesabına çalışanlar, işsizler, ev kadınları, emekliler ve yabancı çalışanlar olarak sıralanabilmektedir.

Günümüzde artık işgören bulma ve aday araştırma konusunda işletmeler daha çok teknoloji destekli yöntemler kullanmakta, bu durum geleneksel yöntemlerin önemini azaltsa bile toplumsal ilişkiler ve sosyal ağların etkilerinin süreceği düşünülmektedir (Bayraktaroğlu, 2015, 75).

Aday bulma ve araştırma safhası, adayların işe başvurmaları sonucu aday havuzunun oluşturulması ile son bulmaktadır. Bu süreçte işletme uygun tedarik yöntemlerinden faydalananarak boş pozisyonlar için olabildiğince çok sayıda kişinin başvuruda bulunmalarını sağlamaya çalışmaktadır. Bu faaliyetlerin tamamlanmasıyla işe alma işlevi devreye girmektedir.

2.5. İŞGÖREN SEÇİMİ

İKY'nin en kritik fonksiyonlarından birisi işe alma işlevidir. Hemen hemen tüm İK fonksiyonları ile bağlantısı bulunmaktadır. Çünkü işletmeye doğru işgücü kaynağının kazandırılması ve işletmenin bütün faaliyetlerini etkilemesi nedeniyle oldukça zor bir süreçtir. İşgören seçimi; iş gerekleri ile işgörenlerin yetenekleri arasındaki en iyi ilişkinin belirlenmesi amacıyla, işletmeye iş için başvuran adayların, kişiliklerini, almış oldukları eğitimi, becerilerini ve ilgi alanlarını inceleyerek, onların arasından işe en uygun kişilerin seçilmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla işletmenin kendine özgü yapısını, yapılacak işlerin özelliklerini ve işgören adayların niteliklerinin doğru bir şekilde analiz edilmesi, doğru işe, doğru kişinin seçilmesi ve işletmenin devamlılığı açısından hayati önem taşımaktadır. İşletmeye yeni katılacak işgörenlerin belirlenmesinde hem bireyin yetenek, bilgi ve becerileri hem de işletmeye uyumunun göz önünde bulundurulması gerekmektedir. İşe alma sürecinin etkinliği açısından dikkat edilmesi gereken en önemli unsur işgörenlerin işe ve işletmeye uyumudur. Başarılı bir seçim süreci için bu uyumun sağlanması gerekmektedir. Aksı takdirde hem işletme hem de işgörenler gelecekte bir takım hukuki ve finansal sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir (Çiftçi ve Öztürk, 2013, 148).

Aslında işgören seçimi bir karar verme sürecidir, seçeneklerin arasından yapılan tercihleri yansıtmaktadır (Okakın, 2009, 54). Genel anlamda işgören seçimi işgören bulma ve aday araştırma faaliyeti sonucu oluşturulan aday havuzu içerisinde, çalışmak üzere başvuran adayları iş gereklerine göre değerlendirerek işe alma veya almama kararının verildiği İKY süreci olarak tanımlanmaktadır. Rasyonel bir seçim kararının verilmesi, önemli ölçüde yeterli ve yararlı bilgilerin kullanılmasına bağlı olmaktadır. İşletme kendi imkânları çerçevesinde geçerli ve güvenilir bilgileri, en iktisadi biçimde toplayarak en uygun işgörenlerin seçiminde kullanılması gerekmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 120).

2.5.1. İşgören Seçim Süreci

İşgören seçim süreci; aday bulma ve araştırma faaliyetleri sonucu oluşturulan aday havuzu içerisinde, hangi adayların işe alınacağı konusunda karar vermek için kullanılan spesifik adımlar dizisi olarak tanımlanmaktadır (Küçükkaya, 2006: 89). Bu süreç adayların başvurularının alınması ve kabulü ile başlamakta, işe alma kararının

verilmesi ile son bulmaktadır. Süreç içerisinde geçen bütün basamaklarda insan kaynakları bölümü ve işe alma ile görevlendirilen yönetici, adayların ve işletmenin istihdamdan beklentilerini ve gereklerini uygun hale getirir (Werther ve Davis, 1993, 161).

İşgören seçimi konusunda işletmelerin izlediği iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; elemeci ve bütüncül yaklaşımlardır.

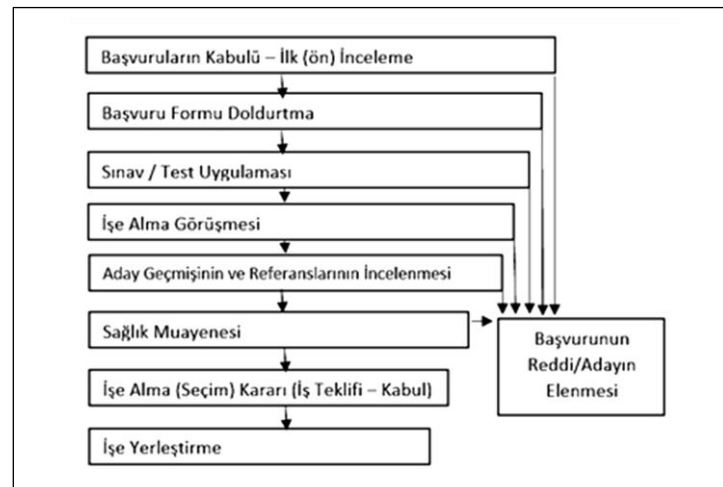
Elemeci yaklaşımda adayların işe alınabilmesi için birbirini izleyen bütün seçim aşamalarından geçmek zorundadırlar, her bir aşamada yetersiz görülen aday elenmekte ve bir sonraki aşamada daha az sayıda işgören adayları değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bütüncül yaklaşımda ise adaylara seçim sürecinin bütün aşamaları uygulanır, her bir aşamada adaylara yönelik daha çok bilgi elde edilir, işe alınma veya alınmama kararı ise seçim sürecinin sonunda verilmektedir. Bunun temel nedeni bir aşamada yetersiz görülen aday elenmemekte ve diğer aşamalarda daha yüksek başarı sergileyebilmektedir. Böylece bu yaklaşım daha doğru ve isabetli kararların verilmesi açısından tercih edilmektedir (Çabuk, 2005: 57). Bütüncül yaklaşım aday sayısının az olduğu, doldurulacak pozisyonun önemi ve işgören ihtiyacının acil olmadığı durumlarda benimsenmektedir. Ancak uygulamalarda genellikle işletmeler yaygın olarak elemeci yaklaşımı tercih etmektedir, başvuru sayısının fazla olması, her bir aşamada adaylara yönelik elde edilen sonuçlar adayın yetersiz olduğunu açıkça göstermesi, bazı yöntemlerin uygulanmasının maliyetli olması ve uzun sürmesi gibi nedenlerle elemeci yaklaşım benimsenmektedir (Kaynak ve diğerleri, 1998).

Seçim sürecindeki aşamaların sayısı hem literatürde hem de uygulamada farklılık gösterebilmektedir. Bu aşamalar her işletme tarafından aynen uygulanmayabilir, işletmenin büyüklüğü, faaliyette bulunduğu sektör, çalışma koşulları, üst yönetimin bakış açısı, zaman, maliyet ve yasalar gibi farklı açılardan düşünüldüğünde, uygulamada farklı süreçler gözlemlenebilmektedir (Ertürk, 2011, 105). Bütün işletmeler tarafından genel kabul gören standart bir işgören seçim süreci bulunmamaktadır (Bayraktaroğlu, 2015, 77). Nitekim bazı işletmeler uygun maliyetli ve fazla zaman almayan yöntemleri uygularken, bazıları ise bu konu üzerinde titizlikle durarak daha detaylı incelemelerde bulunmakta ve maliyetli yöntemleri kullanabilmektedir. Ancak işletmenin hangi pozisyon için ne tür niteliklere sahip adaylar aradığı bu konu üzerinde

belirleyici nitelik taşımaktadır. Şüphesiz üst düzey kademeler için daha ayrıntılı ve uygun yöntemlerin kullanılması gerekmektedir (Altun, 2006: 11). Ayrıca işletmenin işgören ihtiyacı çok fazla ve acil olduğu durumlarda bazı seçim aşamalarından vazgeçilebilmektedir. Dolayısıyla işgören seçim sürecinde kullanılacak yöntemleri belirlerken aşağıdaki faktörlerin dikkate alınması tavsiye edilmektedir (Demirkan, 2000, s.162);

- İşgören ihtiyacının sayısal miktarı niteliği ve aciliyet durumu,
- Yöntemin uygunluğu ve maliyeti,
- Seçim için kullanılacak adayların varlığı ve niteliği,
- Yöntemin geçerlilik ve güvenilirliği,
- Adayların seçim yöntemiyle ilgili tutumları,

İşletmeler işe alma konusunda biçimsel (sistemik) veya biçimsel olmayan yaklaşımları benimseyebilmektedirler. Nitekim küçük işletmeler biçimsel olmayan yaklaşımda genellikle karar verici işveren veya yöneticiler, adaylarla görüşmekte, onları değerlendirmekte ve seçim kararını vermektedir. Ancak büyük işletmelerde ise daha çok biçimsel (sistemik) seçim süreci tercih edilmektedir. Acar (2013)'a göre bu süreç tipik olarak aşağıdaki aşama ve faaliyetleri içermektedir:



Şekil 2. Tipik İşgören Seçim Süreci

Kaynak: Sadullah, Uyargil, Acar ve Diğerleri. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.. s.133.0

Şekil 2’de görüldüğü gibi adayların işe alınabilmesi için birbirini izleyen bütün seçim aşamalarından geçmek zorundadırlar, her bir aşamada adaylara yönelik elde edilen sonuçlar adayın yetersiz olduğunu açıkça göstermesi durumunda ise aday elenmekte ve bir sonraki aşamada daha az sayıda işgören adayları değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.

İşgören seçim sürecinin her aşamasında adaylara yönelik anlamlı bilgilerin elde edilmesi, daha sonra bu bilgileri iş gereklerinde belirtilen kriterlerle karşılaştırılması ve bunun sonucu en uygun seçim kararının verilmesi amaçlanmaktadır (Bingöl, 2014, 235). Objektif kriterlere dayalı bir işgören seçim sürecinin kurulması, işletmeye karşı bir güven yaratılmasının yanı sıra, adaylar arasından en iyi ve uygun kişilerin seçilmesine fırsat tanımaktadır.

2.5.1.1. Başvuruların Kabulü ve İlk Görüşme

İş başvurusu, bireylerin işe alınması için işletmeden talepte bulunmalarıdır. Bu talepler işletmenin daha önce yaptığı işgören bulma faaliyetleri çerçevesinde iş için bizzat işletmeye gelerek veya internet aracılığıyla iş başvurusunda bulunan ve özgeçmişlerini gönderen adayları değerlendirmektedir. Bu değerlendirme yazılı başvuruların ve özgeçmişlerin incelenmesi olabileceği gibi ilk ve ön görüşme şeklinde de olabilmektedir (Acar, 2013, 134-135).

Ön görüşme genellikle İK departmanından yetkili bir kişi tarafından gerçekleştirilmekte olup kısa, öz ve açıklayıcı nitelikte olmaktadır. Bu ön görüşmenin amacı ise iş gereklerine uygun olmayan adayların belirlenmesidir (Bingöl, 2014, 235).

Erdoğan (1991, 47)’a göre ön görüşmede güdülen amaçlar aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- Ön görüşmede adaya iş ve işletme hakkında kısa bir bilgi verilmesi,
- Özgeçmişte yazılan bilgilerin doğruluğunun onaylanması ve bu bilgiler hakkında daha detaylı bilgiler edinilmesi,
- Adayın dış görünümü, konuşma tarzı, tutum ve davranışları, kişilik özellikleri, eğitim düzeyi, deneyimleri, işletmeden beklentileri ve en önemlisi de iş başarısı hakkında fikir sahibi olmak şeklinde açıklamaktadır.

Yazılı başvuruların, özgeçmişlerin incelenmesi, ön görüşmenin sonucu ilk izlenim ve değerlendirmelerdeki temel amaç işin gerektirdiği ve kolayca görülebilen asgari

nitelikleri taşımayan adayların elenmesidir. Ancak işe alınmasında herhangi bir engel bulunmayan adaylara başvuru formu doldurtulmaktadır. Ayrıca başvuruları reddedilen adayların sonuçlarının da geciktirilmeden münasip bir dille sözlü veya yazılı olarak kendilerine iletilmesi, kurumun imajı ve halkla ilişkileri açısından önem arz etmektedir (Acar, 2013, 134-135).

2.5.1.2.Başvuru Formunun Doldurtulması

İş başvuru formu veya iş istek belgesi evrensel olarak dünyanın birçok ülkesinde işgören seçim sürecinde kullanılmaktadır.

İşgören seçim sürecinin temeli adaylara yönelik bilgi edinmeye dayanmaktadır. Bir adayın vasıfları hakkında bilgi sahibi olmadan, onun o işte ne kadar başarılı olabileceğinin saptanması pek de kolay olmamaktadır. Dolayısıyla iş istek formları adaylardan bilgi edinmede önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Barutçugil, 2004, 262).

İş başvuru formlarında ne tür bilgilerin yer alacağı, kurumun ne kadar bilgi edinmek istediğine bağlı olabilmektedir. Adaylardan başvuru formunda istenilen bilgiler iş tanımları, iş gerekleri ve başarı ölçütleri doğrultusunda işin gerektirdiği nitelikleri açıkça ortaya koyan ve işgören seçiminde yönetimin sağlıklı karar verebilmesine yararlı olabilecek bilgileri kapsamalı gerekmektedir (Yüksel, 2004, 111).

Başvuru formunda yer alması gereken temel bilgiler; adayın kişisel ve kimlik bilgileri (adı, soyadı, yaşı, uyruğu, medeni durumu, çocuk sayısı), eğitim durumu, hangi pozisyon için başvuruda bulunduğu, iş tecrübesi (daha önce çalıştığı kurumlar, çalışma tarihleri, görev ve sorumlulukları, işten ayrılma nedenleri), bildiği yabancı diller ve düzeyi, katılım sağladığı kurs ve sertifika programları, kullanabildiği araç ve gereçler (bilgisayar, sürüş ehliyeti gibi), ücret beklentisi, referans bilgileri, sağlık durumu gibi bilgiler istenebilmektedir. Ayrıca bu bilgilerin yanıltıcı olmamasına karşı, işletme formun sonunda beyan ettiği bilgilerin yanlış olması ve bunun ortaya çıkması durumunda işten çıkartılacağı ibaresi eklenerek aday tarafından imzalanmasını istemektedir (Okakın, 2009, 59 ve Göktaş, 2009, 92).. Böylece geçerlilik ve belgelendirilme niteliği de kazanılmaktadır.

Bazı durumlarda iş istek formlarında işle ilgisi olmayan soruların sorulması etik olmamakla birlikte yasa dışı sayılabilmektedir. Özellikle bireysel işe almalarda, her türlü ayrımcılık çeşitlerinden korunmak amacıyla renk, etnik köken, dil, mezhep ve siyasi düşünceleri açığa çıkaracak soruların sorulmaması gerekmektedir (Acar, 2013, 139 ve Bingöl, 2014, 237). Dolayısıyla işgören seçiminde yasalarda belirtilen mevzuatların yanı sıra fırsat eşitliği, açıklık, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk ve saygılı olma ilkeleri gibi tüm etik ilkelerin göz önünde bulundurulması, kutsal sayılan insan haklarını ihlaline yol açmaması gerekmektedir (Göktaş, 2009, 89).

Genel olarak başvuru formunun doldurtulması, iş için başvuran adaylara yönelik bir takım bilgilerin düzenli bir şekilde elde edilmesini sağlamaktır. Bu bilgiler ışığında adaylarda aranan nitelikleri karşılaştırılarak başvuran adayların işe uygun olup olmadığı değerlendirilir ve işin gerektirdiği asgari nitelikleri taşımayan adayların elenmesini sağlamaktadır (Akın, 2004, 43).

Düzenli ve düzgün bir şekilde tasarlanan iş istek formları, iş başvurularıyla ilgili doğru ve güvenilir bilgilerin elde edilmesine yararlı olabilmektedir.

2.5.1.3.Sınav-Test Uygulaması

İşe alma sürecinin üçüncü aşamasını adaylara yönelik sınav ve test uygulamaları oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları seçiminde sınav-test uygulanması işletmelerin en çok başvurduğu yöntemlerin arasında yer almaktadır. Özellikle başvuru sayısının çok fazla olduğu kamu kurumlarında ön eleme yapmak amacıyla genel bilgi sınavlarından yararlanılmakta (Barutçugil, 2004, 264), böylece işe alma görüşmesine katılacak sayısı belirlenmiş olmaktadır. Ancak ideal olan seçim sürecinde uygulanacak sınav ve testlerin bireyin zihinsel ve bilgisel özelliklerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmasıdır (Erdoğan, 1991, 50).

Sınavlarda yer alacak sorular açık ve anlaşılır olmasının yanı sıra işle ilgili, mantıklı ve adayları rencide etmeyecek biçimde hazırlanmalıdır (Çiftçi ve Öztürk, 2013, 151). Ayrıca sınav ve test uygulamalarında adayın işin gerektirdiği bilgi, beceri ve özelliklere sahip olup olmadığının belirlenmesine yönelik olmasıdır (Acar, 2013, 140).

Bazı durumlarda sınav yöntemi sadece eleme amaçlı kullanıldığında işe yerleştirilen işgörenler gereken başarıyı gösterememekte ve dolayısıyla sınav yöntemi sadece eleme amaçlı olmaktadır. Oysa işe yönelik olması gerekmektedir (Ertürk, 2011, 108). Ayrıca geçmiş dönemlerde her türlü iş için aynı tip sınav veya test uygulanabilmekteydi ancak günümüzde bu tür genel sınavlar, işin gerektirdiği ve istenilen nitelikteki işgörenin seçiminde yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle seçim kararının daha isabetli olabilmesi için bireyin farklı özellik, yetenek, bilgi ve becerilerini değerlendirebilecek işe uygun testler geliştirilmiştir (Yüksel, 2004, 113).

Test kavramı bireyin çeşitli ölçülebilir özelliklerini (bilgi, beceri, yetenek ve performanslarını) değerlendirebilmek üzere uzmanlar tarafından geliştirilmiş ölçüm araçları şeklinde tanımlanabilmektedir (Acar, 2013, 140). Test yöntemiyle adayların mesleki bilgileri, kişilik yapıları, deneyimleri, zeka, yetkinlik ve becerileri gibi birçok değişik yönden değerlendirmeler yapılabilmekte olup kurumun ihtiyaç ve yapısı doğrultusunda çeşitlilik arz edebilmektedir (Çiftçi ve Öztürk, 2013, 152).

İşletmeler test yönteminden sadece işgören seçiminde değil, belki onları işe yönlendirme, iş değiştirmeler, terfi, eğitim ve geliştirme gibi birçok İK uygulamalarında yararlanmaktadır (Akın, 2004, 21).

Literatürde testlerin uygulanış biçimine göre çeşitli sınıflandırmalara rastlanabilmektedir, nitekim kağıt-kalem testleri, aletli testler, grup testleri, bireysel testler, sözel ve sözel olmayan testler, özel ve genel testler, meslek gruplarına göre geliştirilen “test bataryaları”, psikoteknik ve psikometrik testler gibi birçok test gruplandırması bulunmakla birlikte işgören seçiminde yaygın olarak kullanılan test yöntemi psikoteknik testlerdir.

Psikoteknik Testler; bu testler adayların davranışsal ve teknik açılarından değişik yönlerini saptamaya yönelik bir ölçüm aracı şeklinde ifade edilebilmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010, 87). Başka bir ifadeyle psikoteknik testler belirli özellikleri bulunan ve özel bir sistem içerisinde toplanan testlerle bireyin farklı yönlerini belirlemeyi amaçlayan bir davranışsal ölçüm tekniği olarak tanımlanabilmektedir (Silah, 2005, 180).

Bu tanımlardan yola çıkarak psikoteknik testler, bireyin değişik yönlerini analiz etmek amacıyla onların davranışsal ve düşünsel özellik, yetenek, kişilik, bilgi ve becerilerini değerlendiren ölçüm tekniği şeklinde ifade edilebilmektedir.

Psikoteknik testlerin uygulanmasındaki temel yaklaşım bireylerin bedensel ve psikolojik niteliklerini ölçerek, onların verimli ve etkin çalışabilmeleri için, iş ve işyerine uyum sağlamak amacıyla yeteneklerinin karşılaştırılmasıdır. Dolayısıyla testlerde elde edilen sonuçları kullanarak bireyin zekâ, yetenek, kişilik, kaygı vb. birçok değişik yönleri değerlendirilmektedir. Böylece işin gerektirdiği uygun niteliklere sahip olan işgörenleri objektif kriterlere göre seçilmesi mümkün olabilmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010, 87).

Seçim işlevine yönelik uzmanlar tarafından geliştirilen psikoteknik testlerde bir takım özelliklerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Her şeyden önce testlerin geçerlilik ve güvenilirliğinin sınanmış olması gerekmektedir. İş analizlerine uygun olarak geliştirilen bu testlerin, adaylarda neyi ölçtüğünün, hangi kriterleri aradığının açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Örneğin zekâ testi bireyin zekâsını ve bilgi testi bireyin bilgisini ölçüyorsa geçerlilikten söz edilebilmektedir. Ayrıca bir test kısa süreli aralıklarla, aynı şartlar altında, aynı kişiye uygulandığında hemen hemen aynı sonuçların elde edilmesi testin yüksek güvenilirliğe sahip ve tutarlı olduğunun göstergesidir. Bu nedenle seçim işlevinin başarılı olabilmesi için testlerin geçerli ve güvenilir olması zorunlu olmaktadır. Testlerde bulunması gereken bir diğer özellikte eşitlik ilkesinin korunması ve ayrımcılığa yol açmamasıdır. Dolayısıyla belirli sorularda kültür, etnik, yaş ve cinsiyete göre eleme yapılmaması gerekmektedir (Küçükaya, 2006: 106).

Psikoteknik testler çerçevesinde uygulanan zekâ ve kişilik testlerinin içeriğinde insan haklarını zedeleyen faktörlerin bulunma ihtimali olabilmektedir. Örneğin Avrupa ülkelerinde bu tür testlerin kötüye kullanılması, işle alakasız konuları içermesi ve ayrımcılığa yol açması nedeniyle bu kurumlara karşı yasal davaların açılmasına sebebiyet vermiştir. Bu nedenle işe alma kararının sadece psikoteknik testlere dayandırılması güvenilir olmaktan uzaklaşabilmektedir (Ertürk, 2011, 61).

Erdoğan (1991, 60-64)'a göre Geleneksel sınav yerine psikoteknik testlerin sağladığı avantajları aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olabilmektedir:

1. Bu testler ile yalnız işe göre değil belki birey-iş uyumuna yönelik değerlemeler yapılabilir.
2. Bu testlerle bireyin farklı kişisel özelliklerini değerlendirmek mümkün olabilir.
3. Bu testlerle elde edilen sonuçlar standart hale getirilerek, sayısallaştırılabilir.
4. Bu testler ile seçim ve seçim sonrası maliyetler azaltılabilir.
5. Bu testler vasıtasıyla seçim sonrası çalışmaların planlaması yapılabilir.

Bunların yanı sıra psikoteknik testler kurumun ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda işin gerektirdiği niteliklere sahip en uygun adayları objektif değerlendirmeler sonucu daha az zaman ve maliyetle belirleyebilmektedir (Küçükkaya, 2006: 102). Ayrıca bu testler sayesinde çok fazla başvuru sayısı bulunan kademeler için adil ve geçerli bir eleme yapılabilir.

Psikoteknik testlerin birçok çeşitleri olmasıyla birlikte işgören seçiminde en yaygın olarak kullanılan ve ölçtüğü bireysel özellikler bakımından zekâ, yetenek, kişilik, ilgi, başarı ve bilgi testler olmak üzere ayrı başlıklar altında incelenebilmektedir (Çiftçi ve Öztürk, 2013, 152).

Zekâ Testleri:

Zekâ testleri ile bireyin anlama, algılama, düşünme, kavrama, mantık, uyum ve öğrenme hızı gibi belirli düşünsel özelliklerini belirlemeyi amaçlamaktadır (Bingöl, 2014, 244). Zekâ testleri ile bireyin toplam düşünsel kapasitesi hakkında ipuçları elde edilebilmektedir (Demirkol ve Ertuğrul, 2007, 29).

Zekâ testleri kültürel farklılıklardan etkilenebilmektedir, belirli bir kültür için geliştirilen zekâ testi ile başka bir kültürün yapısına ait olan bireyin zekâsını ölçmek aydınlatıcı nitelikte olmayabilmektedir (Yüksel, 2004, 114).

Kişilik Testleri:

Kişilik bireyin çevresindeki insanlarla olan ilişkisinin mahiyeti ve uyumunu yansıtan, savunma mekanizmaları ve davranış biçimleri olarak tanımlanabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, 93). Kişilik testleri ile bireyin sorumluluk, liderlik, kararlılık, hoşgörü, yaratıcılık ve iyimserlik gibi niteliklerin işin gerektirdiği kişisel özelliklere uygunluğunun belirlenmesi amaçlanmaktadır (Yüksel, 2004, 114). Bu testler ile kişiliğin değişik yönlerini ölçerek, bireyin ileride karşılaşılabileceği olası durumlara nasıl tepki vereceğine yönelik kestirimde bulunulabilmektedir. İyi geliştirilmiş ve bireyin normal kişiliğini ölçebilen kişilik testleri işe yönelik önemli sonuçlar kestirdiği gibi işgören seçiminde uygulandığı takdirde fırsat eşitliği ve sosyal adaletin sağlanmasıyla birlikte verimliliği de arttırabilmektedir (Telman ve Türetgen, 2004, 93).

Kişilik testleri kurumun tercihleri doğrultusunda uygun kişilik tiplerini belirlemek ve bireyde işin gerektirdiği özellikleri araştırmak amacıyla kullanılmaktadır. Özellikle yüksek düzey sorumluluk gerektiren kademelerde adayda bulunması gereken sorumluluk düzeyi önemli rol oynamaktadır (Göktaş, 2009: 100). Bu nedenle farklı kişilik testleri uygulanabilmektedir.

Yetenek Testleri:

Yetenek, kişinin davranışlarını düzenlemede faydalandığı düşünsel ve bedensel potansiyelinin tamamıdır. Bireyin farklı yetenekleri zaman içinde eğitim ve tecrübe ile geliştirilebilen özellikler olarak ifade edilebilmektedir (Budak; Ataol; Aldemir, 2004, 151).

Yetenek testleri ile bireyin zihinsel ve bedensel gücünün neler olduğunun ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Kişin el becerisi, tat ve koku alma, görme, renkleri ayırt edebilme, gerektiğinde güç kullanabilme gibi yetenekleri bedensel yeteneklerini ortaya koyarken, işlem yapma hızı, kavrama, detayları görebilme, hataları fark edebilme, analiz ve değerlendirme yapabilme gibi özellikleri de zihinsel özellikleri olarak düşünebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005, 102).

İşletmenin yüksek potansiyele sahip, ileride başarı gösterebilecek, yenilik ve gelişmelerin farkında olan yaratıcı ve yetenekli kişileri seçebilme çabası rasyonel aday

belirleyebilmek içindir. Dolayısıyla bu kişilerin belirlenmesi için de yetenek testlerinden faydalanılmaktadır (Çelik ve Zaim, 2011, 34).

İlgi Testleri:

Doğal olarak bir insan ilgi duyduğu ve severek yaptığı bir işi, ilgisini çekmeyen başka bir işe kıyasla daha iyi yapabilmekte ve bunun sonucu başarılı olabilmektedir. Bu açıdan ilgi testleri bir adayın mesleğine veya üsteleneceği işe yönelik tutkularını, zevklerini, iş dışı uğraşlarını, tatil ve boş zamanlarını nasıl geçirdiğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bazı araştırmalar, işte başarısız olma nedenlerini yetenek eksikliğinin yanı sıra ilgi eksikliğinde de kaynaklandığını ileri sürmektedir. Dolayısıyla ilgi testleri bireyde işin gerektirdiği ilgi türünün bulunup bulunmadığını araştırmaktadır (Bingöl, 2014, 246).

Bu açıklamalar ışığında ilgi testleri bireyin hangi faaliyet ve aktivitelere ilgi duyduğu ve yapacağı işteki başarısından ziyade ne kadar tatmin olacağını belirlemek amacıyla kullanılan testler olarak ifade edilebilmektedir (Yüksel, 2004, 114).

Başarı Testleri:

İşgören seçiminde en yaygın olarak kullanılan testlerden biri de başarı testleridir. Başarı testleri, işe alınacak olan adayın işte başarılı olup olmayacağına, neler bildiğini ve neler yapabileceğini değerlendirmek amacıyla kullanılan testlerdir. Saptanan bilgiler adayın eğitimi, yetiştirilme şekli ve iş tecrübesine dayalı olarak edinmiş olduğu bilgi ve yetenekleri doğrultusunda gösterilebilecek azami performansı ölçülmektedir (Yüksel, 2004, 113).

Yetenek testleri bireyin ileriye dönük öğrenme kapasitesini ve sergileyebilecek davranış biçimlerini değerlendirirken başarı testleri ise bireyin şimdiki davranışını ve edinmiş olduğu bilgi ve becerilerini ölçmektedir (Yetimaslan, 2010, 22)

Bilgi Testleri:

Bilgi testleri adayın üstlenilecek işe yönelik işin gerektirdiği kurumsal ve pratik bilgi düzeyine sahip olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanan testlerdir (Sabuncuoğlu, 2000, 87).

Bilgi testleri bireyin işe yönelik bilgi birikimini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu testler iş analizinde yer alan bilgiler doğrultusunda hazırlanarak geçmişten günümüze işgören seçiminde kullanılmaktadır. Özellikle kamu kurumları gibi bürokratik örgütlerde objektif ve güvenilir olma özelliğiyle bilgi ağırlıklı sınav ve testler uygulanmaktadır (Okakın, 2009, 61-62).

2.5.1.4. İşe Alma Görüşmesi

İşe alma görüşmesi diğer bir adıyla mülakat (interview), işletmelerin işe alma işleminde kullandıkları en eski ve en yaygın değerlendirme yöntemlerinden biri olarak seçim sürecinin en kritik ve zor aşamasını oluşturmaktadır. Mülakat yöntemi; iş için başvuran adayların araştırılması, işe uygun olmayan adayların elenmesi ve hemen hemen seçim kararının verildiği bir değerlendirme yöntemi olarak ifade edilebilmektedir (Demirkol ve Ertuğrul, 2007, 31). Adayların aday olmaktan çıkartılıp kurum çalışanlarından olabilmesi büyük ölçüde işe alma görüşmesinin sonucuna bağlı olabilmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010, 88).

Görüşme; belirli bir amaca yönelik, iki kişi arasında karşılıklı yüz yüze gerçekleştirilen konuşma veya “amaçlı söyleşi” olarak ifade edilebilmektedir (Pehlivan, 1999, 181). İşe alma görüşmesi ise “*planlanmış, yüz yüze ve sözlü ilişkiyi gerektiren farklı ve değişken roller ile nesnel ve öznel bilgi edinmek üzere soru ve cevap yöntemini uygulayan ve ciddi bir amacı olan bir araç olarak tanımlanabilir*” (Gürer, 1990, 9). Başka bir ifade ile işe alma görüşmesi; belirli bir iş için başvuruda bulunan adayın, o işin gerektirdiği bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklere sahip olup olmadığını saptamak amacıyla kısıtlı bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilen bireylerarası etkileşim süreci olarak ifade edilebilmektedir (Solmuş, 2003).

İşe alma görüşmesi; görüşmeyi gerçekleştiren görüşmeci ile işgören adayı arasında belirli bir amaca yönelik karşılıklı bilgi alışverişinin sağlandığı bir konuşma ve etkileşim mahiyeti olarak düşünülebilmektedir (Bingöl, 2014, 249).

İşe alma görüşmesinin temel yaklaşımı belirli bir iş için başvuruda bulunan adayların işin gerektirdiği niteliklere sahip olup olmadığını ve işe uygunluğunu araştırmak amacıyla bir takım bilgilerin elde edilmesidir. Bu bilgiler seçim sürecinin diğer aşamalarında elde edilemeyen ancak görüşme yöntemiyle rahatlıkla elde edilebilen, açık

ve anlaşılır hale getirilen bilgiler olarak nitelendirilebilmektedir. Ayrıca adayların iş ve işletme politikalarına yönelik bilgilendirilmesi, onlara işletmeyi benimseterek iyi bir izlenim yaratılması hedeflenmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 126-127).

Pehlivan (1999, 181); işe alma görüşmesinin amaçlarını, adaylara yönelik bilgi toplamak, onları kurum hakkında bilgilendirmek ve kurumu benimsetmek olarak beyan etmektedir. Ancak işletmeler mülakat yöntemiyle adayların daha önceki aşamalarda özellikle özgeçmiş, başvuru formları ve yazılı belgelerinde belirtmiş oldukları niteliklere gerçekten sahip olup olmadığını anlamak için onların bireysel başarı ve özelliklerini kendi sözlerinden dinleme fırsatı yakalamaktadırlar. Ayrıca adaya görüşme esnasında kendisine sorulan soruları yanıtlamak için kısa bir süre tanınması ve bu süre zarfında görüşmeciler bireyin çözüm üretebilme kabiliyetini, karşılıklı görüşmelerde verdiği tepkileri ve insan ilişkilerinde hangi tutum ve davranışları sergilediğini anlamaya çalışmaktadır (Tahiroğlu, 2002, 134).

Yukarıdaki yapılan açıklamalardan hareketle işe alma görüşmeleri bireyin iş başarıma yeteneğinin olup olmadığını, başarılı olabilmesi için motive edilip edilmediğini ve kurumun gereksinimlerini karşılayıp karşılamayacağı gibi konuların aydınlatılması amacıyla gerçekleştirilmektedir.

İşe alma görüşmesinin işletmeye sağladığı en büyük avantajı mülakatların sürekli olarak karşılıklı ve yüz yüze gerçekleştirilmesi nedeniyle işgören adayları eylem halinde gözlemde bulunma fırsatını yakalayarak onların tutumu ve davranışlarına yönelik doğrudan fikir sahibi olmaya olanak vermesidir (Yüksel, 2004, 116).

2.5.1.4.1. Görüşme Süreci

İşe alma görüşmesinin başarılı olabilmesi ve istenilen amaçlara ulaşması için belirli bir plan ve süreç çerçevesinde uygulanması gerekmektedir. Bu anlamda görüşme süreci üç başlık altında incelenebilmektedir (Acar, 2010, 43).

Hazırlık Aşaması:

Bu aşamada öncelikle görüşmenin hangi amaçla yapıldığı, neden görüşme yapılacağı ve bu yöntemle adayların hangi özelliklerinin değerlendirileceğinin açıkça belirlenmesi gerekir. Daha sonra bu amaçlar doğrultusunda en uygun yöntemin belirlenmesi ve

görüşmecilerin ona göre hazırlık yapması gerekmektedir. Örneğin planlı görüşme tekniği uygulanacaksa adaylara sorulacak soruların hazırlanması ve değerlendirme kriterlerin saptanması gerekmektedir (Erdoğan, 1991, 73).

Hazırlık aşamasında görüşmeciler görüşme yapılacak adaylara yönelik kapsamlı bilgi edinmelidir, çünkü seçim sürecinin diğer aşamalarında adayla ilgili elde edilemeyen kişisel özellikleri görüşme yöntemiyle analiz edilmesi amaçlanabilmektedir. Ayrıca görüşme süresi bütün konuların irdelenmesi için yeterli olmaya bilmektedir. Bu nedenle üzerinde durulması gereken önemli konular görüşme öncesi netleştirilmelidir. Adaylarla hangi sıralamaya göre görüşme yapılacağı da hazırlık aşamasında belirlenmesi gerekmektedir. Tüm bu hazırlıklar yapıldıktan sonra görüşmenin yapılacağı yer ve zaman adaylara bildirilmektedir (Bingöl, 2014, 251).

Kısaca hazırlık aşaması başvuru formunda yer alan bilgilerin incelenmesinden görüşmenin gerçekleştirileceği ortamın hazırlanmasına kadar bir seri aktiviteyi içermektedir (Yüksel, 2004, 117).

Görüşmenin Uygulanma Aşaması:

Bu aşama görüşmenin gerçekleştirildiği açılış, gelişme ve sonuç evrelerinden oluşmaktadır (Acar, 2013, 148).

Açılış evresinde görüşmeci öncelikle adayın kendini rahat hissetmesini sağlayarak dostça bir ortam yaratmalıdır, bunun için görüşmeci kendini tanıtabilir, görüşme hakkında adaya bilgi verebilir böylece samimi bir iletişim kurabilmektedir (Çetin ve Özcan, 2014, 71).

Görüşmenin gelişme evresi ise bilgi alışverişinin yapıldığı görüşmenin ana bölümü sayılmaktadır. Bu bölümde görüşmeci adayın yeteneklerini ve işe uygunluğunu belirlemek amacıyla nazik bir tavır içerisinde adaya sorular yönelterek bilgi elde etmeye çalışmaktadır. Sonuç evresi ise görüşmenin toparlandığı ve sona erdiği kısımdır. Bu bölümde adayın sormak istediği sorular görüşmeci tarafından yanıtlanmakta ve adaya bundan sonraki süreçle yönelik kısaca bilgi verilerek görüşme sonlandırılmaktadır (Acar, 2013, 148).

İş görüşmesi sadece görüşmecilerin soru sorması ve bir bilgi yarışması olarak nitelendirilmemelidir. İşe talip olan adayında kurum hakkında öğrenmek istediği konuların aydınlatılması için görüşmecilere soru sorulabilmektedir. Bu durumda aday sormak istediği soruları özenle seçtiği takdirde bunu kendi lehine dönüştürebilir. Bu nedenle adaylar görüşme öncesi çalışmak istediği kurum hakkında iyi bir araştırma yaparak, kurumun geçmişini, işleyiş biçimini, çalışma koşullarını ve kariyer yapma fırsatının olup olmadığı gibi konular da bilgi edinmesi ve buna yönelik spesifik soruları sorması, onun kuruma olan ilgisini ve çalışma isteğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla işletmelerde sadece maaş almak için değil uzun dönem çalışma isteği olan kariyerinde yükselmeyi hedefleyen ve kendini geliştirmek için çalışan işgören adayları aramaktadırlar (Tahiroğlu, 2002, 135-136).

Değerlendirme Aşaması:

Görüşme sürecinin son bölümünde adaylara yönelik elde edilen bilgiler değerlendirilir ve bir karara varılır.

Görüşmeciler değerlendirme aşamasında görüşülen aday veya adaylarla ilgili edindikleri izlenimler, almış olduğu notları ve görüşlerini değerlendirme formuna yazarak işaretlenmesi gerekmektedir. Adayların görüşme bitiminden hemen sonra değerlendirilmesi bilgilerin tazeliğini korumak, yanlış değerlendirme ve kararlara sebebiyet vermemesi açısından büyük önem taşımaktadır (Acar, 2013, 148-149).

2.5.1.4.2. Görüşme Türleri

İş görüşmelerinde kullanılan birçok mülakat yöntemi bulunmaktadır. Bu yöntemler görüşmenin amacı ve içeriğine bağlı olarak işin niteliği, görüşmeyi katılacak aday ve görüşmeci sayısına göre farklılık gösterebilmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde en yaygın olarak kullanılan görüşme teknikleri ele alınacaktır.

2.5.1.4.2.1. Yapılandırılmış (Planlı) Görüşme

Bu görüşme yönteminde öncelikle görüşmeciler iş analizinde yer alan işle ilgili bilgilerden faydalanarak görüşmede sorulacak sorular hazırlamaktadırlar. Daha sonra bu sorular aynı iş için başvuruda bulunan ve görüşme aşamasına kadar elenmeyen adaylara aynı sırayla sorulur, adayların verdikleri yanıtlar aynı puanlama yöntemiyle analiz edilerek adayların puanlarının objektif bir şekilde kıyaslanmasını mümkün kılınmaktadır (Erdoğan, 1994, 46).

Bu görüşme yöntemi genellikle belirli bir plan çerçevesi içerisinde uygulanması nedeniyle planlı görüşme yöntemi olarak da adlandırılmaktadır. Planlı görüşmenin en büyük avantajı özellikle aday sayısının çok fazla olduğu durumlarda zaman tasarrufu sağlamak ve önceden hazırlanmış sorularla adayların aynı ölçütlere göre değerlendirilmesi böylece objektif olarak görüşmenin daha güvenilir hale getirilmesi olarak nitelendirilebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000, 96).

2.5.1.4.2.2.Yapılandırılmamış (Plansız) Görüşme

Plansız görüşme yönteminde görüşmeci adaylardan bilgi elde etmek amacıyla önceden herhangi bir planlama yapmamaktadır. Ancak adaya genel sorular yönelterek onu daha çok konuşmaya isteklendirir, böylece onun kişilik yapısı ve diğer yönleri ile ilgili bilgi edinmektedir. Bu yöntemin başarılı olabilmesi için görüşmecinin iyi bir dinleyici olmasının yanı sıra adayın sözlerini kesmemesi ve onunla tartışmaya girmemesi gerekmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 129).

Bu görüşme yönteminde her adaya değişik sorular sorulmakta olup daha çok sohbet tarzında gerçekleştirilir. Görüşme kapsamı ve görüşme sonucu genellikle görüşmecinin inisiyatifine bağlı olarak onun eğilimleri, sezgileri ve değer yargılarına göre değerlendirilmektedir (Solmuş, 2003). Dolayısıyla görüşmecinin daha çok deneyimli ve işin ehli olması gerekir, aksi taktir de bireyin kişiliği, tutum ve davranışları üzerinde yanlış değerlemelere sebebiyet verebilmektedir.

2.5.1.4.2.3. Baskılı (Stres) Görüşme

Bu görüşme yönteminde adayın strese karşı dayanıklılığı ve beklenmedik olaylara maruz kaldığında nasıl bir tepki sergileyebileceğini öngörmek amacıyla bilinçli olarak

görüşme stresli bir ortamda gerçekleştirilir (Acar, 2013, 143). Görüşmecinin bilerek uzun süre sessiz kalması, sık sık adayın sözünü kesmesi, aniden düşmanca bir davranış sergilemesi böylece aday üzerinde baskı yaparak stresli ortamın oluşmasını sağlamakta ve adayın bu duruma gösterdiği tepkileri saptanmaya çalışılmaktadır. Baskılı görüşme ile özellikle polis, güvenlik ve danışma görevlerinde çalışacak adayların belirlenmesinde iyi sonuçlar elde edilebilmektedir (Erdoğan, 1991, 71).

2.5.1.4.2.4. Grup Görüşmesi

Bu görüşme türünde bir veya birkaç görüşmeci aynı anda birden çok adayla toplu olarak görüşür ve onlara güncel bir sorunu gündeme getirerek birlikte yanıtlamaları istenebilmektedir (Bingöl, 2014, 255). Böylece onların grup içerisindeki davranışlarını inceleyerek liderlik özelliği, iletişim becerileri, bireysel girişimi, sorun çözme yaklaşımı, saldırganlığı, yeni şartlara uyumu, duruma göre geliştirilen tavırları ve iş arkadaşları ile iyi geçinme gibi nitelikleri rahatlıkla gözlemlenebilmektedir (Erdoğan, 1994, 71).

Grup görüşmesinde görüşmeciler adayları iş ve kurumu hakkında aynı anda bilgilendirerek zaman tasarrufu sağlamakta ayrıca onları anında kıyaslama ve değerlendirme fırsatını yakalamaktadırlar (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 129).

2.5.1.4.2.5. Komisyon (Panel) Görüşmesi

Komisyon görüşmesi özellikle kamu kurumları, güvenlik birimleri ve yükseköğretim kurumlarının oldukça yaygın olarak kullandıkları görüşme türüdür. Bu görüşme türünde birden çok görüşmecinin bir adayla görüşmesi söz konusudur (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 130). Adaylar birer birer ortak bir kurulun karşısına çıkartılarak, görüşmecilerin sorularını yanıtlamaktadır. Daha sonra adaylar ortak bir değerlendirmeye tabi tutularak komisyonca karar verilir (Özgen vd, 2001, 119). Komisyon üyelerinin farklı uzmanlık dallarından oluşması nedeniyle adayların daha rasyonel değerlendirilmesi mümkün olabilmektedir.

22.5.1.4.2.6. Karma Görüşmesi

Bu görüşme tekniğinde bireyin işe uygunluğunu saptamak ve görüşme hatalarını en aza indirmek amacıyla birden fazla görüşme tekniğinin birlikte uygulandığı görüşme türüdür (Ertürk, 2011, 110).

Bazen karma görüşme yöntemi, planlı ve plansız görüşme tekniklerinin bir arada uygulandığı yarı planlı görüşme tipi olarak da nitelendirilmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 128). Böylece hem görüşmeciye hem de adaya biraz daha özgürlük ve fırsat verilerek planlı görüşmenin getirdiği sınırlamalar ve etkileri giderilir ayrıca plansız görüşmede olduğu gibi konuların dağılması önlenir, adayla ilgili daha kapsamlı bilgi toplanmış olmaktadır (Doğan, 2007: 50).

Karma görüşmesi pratik ve yararlı olması nedeniyle işgören seçiminde oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır (Kurtuluş, 2006: 42).

2.5.1.4.3. İş Görüşmesinde Yapılan Hatalar

İşletmeler işgören seçim sürecinde mülakat yöntemini oldukça yaygın olarak kullanmalarına rağmen bazı durumlarda bireyin ileriye dönük iş başarısını tahmin etmede yetersiz kalabilmektedir, çünkü görüşmenin etkinliğini olumsuz etkileyen birçok etmen bulunmaktadır. Örneğin görüşme amacının iyi belirlenmemesi, işle alakasının düşük olması, uygun görüşme tekniğinin seçilmemesi, özellikle görüşmecinin yetersizliği ve öznel yaklaşımlardan kaynaklanan birçok unsur hatalı değerlendirmelere sebebiyet verebilmektedir. Dolayısıyla görüşmecilerin çoğu zaman farkında olmadan düşebilecekleri hatalarının farkında olması görüşmenin geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır (Acar, 2013, 149).

İş görüşmelerinde sıklıkla karşılaşılan bazı görüşme hataları aşağıda sıralanmıştır:

- **Hale etkisi:** Görüşmeci, görüşmenin başlangıcında adayın olumlu veya olumsuz davranışlarından etkilenerek genel izlenimini bu yönde şekillendirmesidir. Görüşmeci adayın sadece tek bir yönünü dikkate alarak genel tutumunu bu yöne göre değerlendirme eğiliminde olmasıdır (Budak; Ataol; Aldemir, 2004, 136 -137).
- **Önyargı ve kalıp yargıları:** Görüşmecinin kafasındaki kalıp yargılarını görüşme sürecine yansıtmasıdır (Çabuk, 2005: 66). Örneğin herhangi bir gruba karşı önceden

bir görüş geliştirmişse, bu grubun mensubu olan herkesi aynı görüş doğrultusunda genellemesi olarak ifade edilebilmektedir (Budak; Ataol; Aldemir, 2004, 136 -137).

Görüşmecinin, görüşme sürecinde herhangi bir etnik köken, dil, ırk, din, yaş ve cinsiyete dayalı kalıplaşmış önyargılardan arınmış olması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2001, 119).

- **Benzerlik hatası:** İnsanlar genellikle kendine benzeyen bireylerden hoşlanırlar. Bu nedenle bazen görüşme esnasında benzerlik hatasının yapılması olası bir durum olarak görülebilmektedir. Görüşmecilerde kendi görüşlerine, ilgi alanlarına ve bireysel özelliklerine yakın gördükleri adayları olumlu değerlendirebilmektedir buna karşılık farklı olan adaylara da olumsuz yaklaşabilmektedir (Budak; Ataol; Aldemir, 2004, 136).
- **Eşitlik ilkesi:** Bazı durumlarda iş görüşmeleri sonucu başarılı görülen adaylar daha sonra çalışma ortamında yetersiz olduğu görülebilmektedir. Bunun nedeni ise görüşme sürecinde eşitlik ilkesinin riayet edilmemesi ve adil davranmama şüphesini ortaya koymaktadır. Cinsiyet ayrımının yapılması, kadınların erkeklere kıyasla yetersiz görülmesi, adayların yaşlı veya engelli olması nedeniyle görüşmecinin önyargıda bulunması, görüşmecinin kendine benzeyen adaylara yakın davranması, aynı etnik yapıya sahip olması, hemşerisi veya aynı okuldan mezun olması, önceden tanıdığı bireylere taraflı davranması gibi benzeri durumlar görüşme sürecinde adaylar arası eşitsizliklere örnek olarak verilebilmektedir (Erdoğan, 1994, 161).
- **Zıtlık ilkesi:** Aynı iş için başvuruda bulunan birden çok adayla görüşme yapıldığında, onların birbirleri ile kıyaslanması en sık görülen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır, ancak burada olması gereken iş ve başarı ölçütlerine göre değerlendirilmesidir (Budak; Ataol; Aldemir, 2004, 136-137). Bu nedenle adayların görüşme sırası da değerlendirmeyi etkileyen bir etmen olarak görülebilmektedir. Örneğin çok düşük ve yetersiz bir adayla görüşüldükten sonra iyi bir adayla görüşülmesi, onun olduğundan daha iyi algılanması olarak belirtilebilmektedir (Sümer, 2000, 28).
- **Diğer görüşme hataları:**
 - Görüşmecilerin olumlu bilgilerden ziyade olumsuz bilgilere ağırlık vermesi,
 - Görüşmenin ilk birkaç dakika içerisinde erken karara varması,

- Kendini ön plana çıkartarak gereğinden daha fazla konuşması ve adayın konuşmasına fırsat vermemesi,
- İyi bir dinleyici olmaması ve adayın eksik dinlenmesi,
- Adayın sözel olmayan davranışları özellikle fiziksel görünüm ve görsel tepkilerinden etkilenilmesi gibi durumlar görüşme sürecinde yaşanan diğer hatalar şeklinde sıralanabilmektedir (Acar, 2013, 150).

Görüşmenin sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için görüşmeciler görüşme öncesi bu hataların farkında olarak gereken tedbirlerin alınması gerekmektedir

2.5.1.5. Aday Geçmişi ve Referanslarının İncelenmesi

İşgören seçim sürecinin bir diğer aşaması işe alma görüşmeleri sonucu olumlu değerlendirilen adaylara yönelik onların geçmişi ve referanslarının araştırılması oluşturmaktadır.

Genel anlamda referans kontrolü, adaylara yönelik bir arka plan araştırması niteliğinde şimdiye kadar elde edilen bilgilerin doğruluğunu saptamak ve adaylar hakkında daha fazla bilgi sağlamak amacıyla yapılmaktadır (Drummond, 1990, 32). Bu manada referans araştırması, adayların iş başvuru formlarında referansları olarak belirtmiş oldukları şahıslar ile görüşülmesi ve onların daha önce çalıştıkları iş yerlerinden işten ayrılma nedenleri, iş performansı ve ekip çalışması gibi konularda bilgi sahibi olmak şeklinde ifade edilebilmektedir (Göktaş, 2009,124).

Referans araştırmalarının kapsamı büyük ölçüde doldurulacak pozisyonun mahiyeti ve önemine bağlı olarak kamu veya özel kuruluş olması belirlemektedir (Acar, 2013, 151-152). Örneğin istihbarat ve güvenlik birimleri gibi bazı kamu kurumlarında yüksek mahremiyet gerektiren kademeler için sakıncalı bir durum olup olmadığını araştırmak amacıyla güvenlik tahkikatının yapılması ve adli sicil belgesinin istenmesi gibi daha detaylı incelemeler de yapılabilmektedir. Bu durum aynı zamanda yasal bir zorunluluk olarak da karşımıza çıkmaktadır (Bayraktaroğlu, 2014, 84).

İşe alma sürecinde adaylar tarafından verilen referanslar özel ve istihdam referansları olarak iki grup altında incelenebilmektedir. Özel referanslar; çoğunlukla bireyin karakterine yönelik yakın çevresi ve tanıdıkları tarafından verilen referanslardır.

İşletmeler bu çeşit referanslarda yer alan bilgilerin doğruluğundan şüphe duymaları nedeniyle işe alım sürecinde pek dikkate almamaktadırlar, onları için önemli olan bireyin iş yaşantısı hakkında daha önce çalıştığı işyerlerinden özellikle adaydan sorumlu olan birim yöneticisi tarafından verilen istihdam referanslarıdır. Eğer aday iş hayatına yeni başlayacaksa, mezun olduğu üniversitenin öğretim üyelerinden aldığı referanslarda istihdam referansı olarak sayılabilmektedir (Kozak, 2001, 65).

Nitekim bazı idareciler referans araştırmalarını gerektiği gibi yerine getirebildiklerinde adaylara yönelik seçim sürecinin diğer aşamalarında elde edilemeyen bilgilere ulaşabileceklerini ifade etmektedir. Ancak unutulmaması gereken bir diğer konuda referans araştırmaları sonucu elde edilen bilgilerin daha fazla güvenilir olmamasıdır, çünkü aday hakkında bilgi veren kişiler genellikle yakın dostları ve tanıdık kişileri olabilmektedir (Bingöl, 2014, 261-262). Ayrıca adayın daha önceki işinden ayrılması oradaki yöneticisini öfkelenlendirmiş olabilir. Bu nedenle sadece bu bilgilere dayanarak aday hakkında olumlu veya olumsuz karar verilmesi yanlış değerlendirmelere sebebiyet verebilmektedir.

Referans araştırmaları kapsamında göz önünde bulundurulması gereken bir diğer konu da adayın referans kontrollerinin yapılacağı hakkında bilgilendirilmesi ve adayın onayının alınmasıdır. Çünkü etik olarak birey hâlihazırda çalışıyor olabilir ve kendisi tarafından çalıştığı kurumun yöneticisini referans olarak göstermedikçe referans kontrolünün yapılmaması gerekmektedir (Gider, 2015: 47).

Referans araştırmaları; adayın iş başvuru formunda referans olarak göstermiş olduğu kişilerle telefon, e-posta, referans mektupları veya yüz yüze görüşülmesi gibi değişik yollarla bilgi toplanabilmektedir (Budak; Ataol; Aldemir, 2004, 149). Ancak günümüzde referans mektupları ve mektupla bilgi isteme yöntemi yaygın olarak kullanılan yöntemler arasında yer almaktadır.

2.5.1.6. Sağlık Muayenesi

İşgören seçim sürecinin son aşamalarından biri de adayların sağlık bakımından işe uygun olup olmadığının araştırılmasıdır. Şüphesiz her işletme sağlıklı bir işgörenin işe alınmasını istemektedir.

Sağlık muayenesi; adayların fiziksel ve psikolojik açısından sağlık vaziyetlerini değerlendirmek amacıyla yapılmaktadır. Özellikle bedensel güç gerektiren işlerde adayın sağlık vaziyeti, iş gereklerine uygun olması gerekmektedir (Bayraktaroğlu, 2015, 85).

Bazı durumlarda sağlık kontrollerinin yapılması sadece işgörenlerin seçimi için değil yasalar gereği bir zorunluluk olarak hâlihazırda işletmede çalışan işgörenlerin sağlığını muhafaza etmek amacıyla da yapılabilmektedir. Böylece bulaşıcı hastalıkların işletmeye girmesini önlenerek çalışanların sağlığı ve verimliliği muhafaza altına alınmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 123).

Bu nedenle işletmeler sağlık raporlarından, istihdam edilen adaylarda ileride ortaya çıkabilecek sağlık problemlerin belirlenmesinde ve bu sorunların ne düzeyde iş koşullarından kaynaklandığı saptayarak olası tazminat iddialarına veri sağlamak amacıyla yararlanmaktadır. Ayrıca işletmeler işgören sağlığı ve iş güvenliği etkinliklerin planlanması ve uygulanması içinde sağlık raporlarından yararlanabilmektedir (Gürüz ve yaylacı, 2009, 157-158).

Bingöl (2014, 263)'ye göre işe alma öncesi yapılan sağlık kontrollerinde güdülen amaçlar aşağıdaki gibi sıralamak mümkün olacaktır.

- Bireyin işe uygun olup olmadığının tespit edilmesi,
- İşin gerektirdiği fiziksel nitelikleri taşımayan adayların elenmesi,
- İleride ortaya çıkabilecek bir kaza sebebiyle, çalışanların tazminat talebinde bulunma ihtimalini göz önünde bulundurarak işe başladığı zamandaki sağlık vaziyetinin belirlenmesi,
- Bulaşıcı hastalıkları bulunan kişilerin işe alınmasının engellemesi,
- İşe alınmasında herhangi bir sağlık problemine rastlanmayan adayların işe alınmasının sağlanması şeklinde ifade edilebilmektedir.

İşgören adayların sağlık kontrollerinin yapılması, mevcut çalışanların sağlığını korumak amacıyla da gerçekleştirilebilmektedir. Bu yolla, bulaşıcı hastalıkları bulunan bireylerin kurumda istihdam edilmesi engellenebilir ve böylece mevcut çalışanların sağlık düzeyinin korunması, dolayısıyla da işgörenlerin verimliliğinin korunması sağlanabilmektedir.

Sağlık muayeneleri kapsamında adayların görme kabiliyeti, duyma yeteneği, ruhsal durumu gibi genel amaçlı sağlık kontrolleri yapılmasının yanı sıra birtakım güncel ve özel sağlık kontrolleri de yapılabilmektedir. Örneğin bazı gelişmiş ülkelerde madde bağımlılık testi, AİDS ve tüberküloz gibi bulaşıcı hastalıkların belirlenmesi amacıyla çeşitli kan tahlilleri yapılabilmektedir (Acar, 2013, 153 ve Gürbüz ve Yaylacı, 2009, 157-158).

2.5.1.7. İşe Alma/Seçim Kararı

İşgören seçim sürecinin bu aşamasında daha önceki basamaklarda değişik değerlendirmeler sonucu başarılı sayılan adaylar arasında işe en uygun kişilerin seçilmesi söz konusu olmaktadır.

Aslında işe en uygun kişi/kişilerin seçilmesi bir karar verme sürecine dayanmaktadır. Karar verme ise; bir düşünce, konsept, uygulama veya kişi hakkında elverişli seçenekler arasında en optimal olanın seçilmesidir. Bu nedenle seçim sürecinde yapılan çalışmalarda adaya yönelik birçok bilgi toplanmaktadır (Çavdar ve Çavdar, 2010, 90). Dolayısıyla elde edilen sonuçlar arasında iş gereklerine en uygun kişilerin seçilmesi gerekmektedir.

Seçim kararı, şüphesiz her kurumun yapısı, büyüklüğü, doldurulacak pozisyonun niteliği ve önemine göre değişebilmektedir. Örneğin bazı kurumsal işletmelerde seçim kararına kimlerin iştirak edeceği, nasıl karar alınacağı, kimlerin bu kararı doğrulayacağı ve işe alma önerisi kimlerce yapılacağı belirli yönetmenliklere bağlı olabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2015, 86).

Nitekim bazı işletmelerde seçim kararı dâhil bütün çalışmalar İK birimi tarafından yürütülmektedir. Buna karşılık bazı küçük işletmelerde ise seçim kararı genellikle patron veya firma sahibi tarafından verilmektedir. Yine bazı işletmelerde seçim kararı

haricinde tüm çalışmalar İK birimi tarafından yapılmakta ve seçim kararı birim yöneticileri tarafından üst yönetimin onayına sunulmakta ve bu onayın doğrulanması ile nihai seçim kararı verilmiş olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000, 104). Böylece işgören seçim sürecinin sona ermesiyle birlikte kabul olmayan adaylara geri bildirim yapılmaktadır.

Nihai seçim kararlarında göz önünde bulundurulması gereken önemli bir konu işe alınacak işgörenlerin çalışma ve başarılarından şahsen sorumlu olacak birim yöneticilerinin seçim kararına iştirak etmesi ve katkılarının sağlanmasıdır. Hatta bazı uygulamalarda nihai seçim kararının birim yöneticileri tarafından verildiğine rastlanabilmektedir. Böylece adayın işe alınması durumunda birim yöneticisinin tatmin olması ve yetkisinin göz ardı edilmediğinin farkına varması ve gelecekteki iş ilişkileri olumlu katkılar sağlayabilmektedir (Geylan, 1992, 121).

Seçim kararının sağlıklı ve nesnel olabilmesi için biçimsel bir yaklaşım benimsenerek İK yöneticisi, birim yöneticisi ve ilgili diğer kişi/kişilerin iştirak ettiği bir seçim komisyonu tarafından verilmesi, işe en uygun kişilerin seçilmesi yanı sıra ayrımcılık ve buna bağlı olarak olumsuz hatalardan kaçınmak adına büyük önem taşımaktadır (Acar, 2013,153).

Doğal olarak nihai seçim kararının verilmesi ile birlikte, sonuçların geciktirilmeden adaylara bildirilmesi gerekmektedir. Bu anlamda kabul edilen adaylarla son bir görüşme gerçekleştirmek üzere kuruma davet edilebilmektedir. Aslında bu görüşme bir iş-teklifi mahiyetinde olabilmektedir. Çoğunlukla daha önceki görüşmelerde bahsedilmeyen işe yönelik ön şartlar, çalışma koşulları, ücret ve yan ödemeler gibi konular üzerinde anlaşma sağlandıktan sonra iş-sözleşmesi imzalanmaktadır. Böylece adaydan istenen belgelerin gelmesiyle beraber işe başlatılması resmiyet kazanmaktadır (Demirkol ve Ertuğrul, 2007, 33).

Gelecekte olası uyuşmazlıkları önleyebilmek adına iş-önerilerinde aşağıdaki konuların netleştirilmesi büyük önem taşımaktadır (Göktaş, 2009: 126).

- **Ön şartlar:** Bireyin işe başlayabilmesi için öğrenim diploması, not çizelgesi, sürücü belgesi ve ustalık sertifikaları gibi belgelerin ibraz etmesi gerektiğini aksi takdirde iş önerisinin geçersiz sayılacağı belirtilmesi gerekmektedir.

- **İş şartları:** Çalışma takvimi, mesai saatleri, tatil günlerin belirlenmesi varsa işyeri dışında yapılacak işlerin konuşulması, iş seyahatleri ve bunların giderlerinin nasıl ödeneceği gibi konuların belirlenmesi gerekmektedir.
- **Ücret ve diğer Ödemeler:** Maaş konusu, ödeme zamanı, nasıl ödeneceği ve fazla mesai gibi konuların kesinlikle netleştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca ödül, ikramiye, prim ve emeklilik fonu gibi yan ödemeleri hakkında da bilgilendirilmesi gerekmektedir.
- **İşe başlama zamanı:** Taraflar için elverişli olan bir tarih, işe başlama tarihi olarak kesinleştirilmelidir. Birey mevcut bir işte çalışıyor ise ihbar süresi doluncaya kadar o işte çalışması gerekebilmektedir.
- **İş önerisinin son geçerlilik tarihi:** İş önerisi yapılan bireye iş koşullarının değerlendirmesi için belli bir süre tanınması, işin aceleye getirilmemesi için yararlı olabilmektedir.

Bunların yanı sıra iş önerilerinde işin adı, işyeri ve bağlı olduğu birim yöneticisi veya amirinin görev tanımı gibi konulara açıklık getirilmesi gerekmektedir.

İşgören seçim sürecinin tamamlanmasıyla birlikte istihdam edilen yeni işgörenlerin işe başlatılması için yerine getirilmesi gereken bir seri işlemler bulunmaktadır. Bunlar iş önerisinde belirtilen ön koşulların yanı sıra her ülkenin kendi mevzuatı ve yasalarına elverişli olarak değişebilmektedir (Budak; Ataol; Aldemir, 2004, 155). Ayrıca işletmelerin oluşturması gereken personel sicil dosyası ve iş başvuru belgelerinde yer alan bilgilerinde kanıtlanması için bir takım belgelere ihtiyaç duyulabilmektedir. Bunlar; (Fındıkçı, 2006, 92).

- Kimlik fotokopisi,
- İkametgâh belgesi,
- Eğitim seviyesini gösteren diploma ve not çizelgesinin fotokopisi,
- Sabıka kaydı veya adli sicil belgesi,
- Çalışma izni belgesi
- Sağlık karnesi,
- Vesikalık fotoğraf vb. gibi diğer belgeler personel sicil dosyasına eklenerek İK bilgi sisteminde kullanılmak üzere kayıt edilmektedir.

Bu belgelere ek olarak işin niteliklerine göre farklı belgelerde eklenebilmektedir. Personel sicil dosyasının oluşturulmasında sadece objektif anlamda gerekli bulunan evraklara yer verilmeli, bunların dışında özellikle bireyin özel yaşamı, aile durumu, kişisel özellikleri, sağlığı ve benzeri hususlara ilişkin hassas bilgiler dosyaya konulmamalıdır. Ayrıca bireyin temin etmesi zorunlu olan belgelerin ilk başta belirtmiş olduğu iş başvuru formunda yer alan bilgilerin birbirini tasdiklemesi şeklinde olması gerekmektedir. Bilgi ve belgelerin tutarlı olmaması durumunda yasalar gereği iş sözleşmesinin tazminatsız feshine neden olabilmektedir.

2.5.1.8. İşe Yerleştirme

İşe yerleştirme; yeni istihdam edilen bireyin kuruma takdim edilmesi ve işe alışma sürecinde karşılaşılabilecek olası sorunların giderilmesine bağlı olarak bireyin işe uyumunun sağlanmasıdır. Bu anlamda kişi çalışmaya başladığı ilk gün iş arkadaşlarıyla tanıştırılması, yapacağı iş ve işletme hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 2005, 117).

Aslında işe alıştırmanın temel amacı, yeni işe alınan bireyin kuruma kazandırılmasıdır. İnsanlar çoğunlukla ilk iş gününü uzun süre hatırlamaktadırlar, ayrıca işgörenin ilk günlerde işletme hakkında edinmiş olduğu bilgi ve izlenimleri, onun iş ve işletmeye olan görüş ve tutumlarının belirlenmesinde oldukça etkili olabilmektedir. Dolayısıyla işe alıştırma (oryantasyon) süreci eğitim ve geliştirme faaliyetleri çerçevesinde planlı bir şekilde ele alınması yararlı olabilmektedir (Oktay; Demir; Oktay vd. 1997, 408).

İşe yerleştirme sürecinin ilerleyen haftaları, işgörenlerin deneme süreleri olmaları nedeniyle, birim yöneticileri onların işe uyumu, iş başarısı ve gereksinimleri gibi konularda daha yakından ilgilenmesi gerekmektedir (Acar, 2013, 155). Seçim kararının isabetli olup olmadığının değerlendirmek amacıyla önem arz etmektedir.

İşgören seçim sürecinin bütün aşamalarında genel prensip olarak insanlara saygının temel alınması, tarafsız ve nesnel davranılması her kurumun önceliklerinin başında yer alması gerekmektedir (Fındıkçı, 2000, 217). Bu anlamda işletmelerin toplumsal sorumlulukların farkında olarak etik prensiplerine elverişli davranılması ve farklılıklara saygı göstermeleri açısından zorunluluk arz etmektedir (Demirkol ve Ertuğrul, 2007, 34). Dolayısıyla işletmeler işgören seçim sürecinin bütün aşamalarında işin gerektirdiği

nitelikleri göz önünde bulundurarak seçim yapmaları gerekmektedir. Adayları iş gerekleri dışında işle ilgisi olmayan herhangi bir kritere göre değerlendirilmesi ayrımcılığa delalet etmektedir.

2.6. Kamu Kurumlarında İstihdam Biçimleri

Her ülkenin personel yönetim sistemi, o ülkenin kendine has kültürel mirası, tarihi geçmişi, toplumsal, ekonomik ve siyasi yapısı, nüfusu ve coğrafi konumuna bağlı olarak birçok etmenden etkilenebilmektedir (Ataoğlu, 2009: 109).

İKY, günümüzde hem özel kesim hem de kamu kurumları için son derece önemli hale gelmektedir. Bir hizmetin sunumunda veya bir malın üretiminde kaliteye ulaşmak ancak aktif ve verimli çalışan insan gücü ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle her iki kesimin önceliklerinde vasıflı insan kaynağına nasıl sahip olabilecekleri sorusu yer almaktadır, ayrıca onların esas sermayesi olan insan kaynağını en iyi biçimde planlanması, tedarik edilmesi, seçim ve yerleştirilmesi ortak hedeflerini oluşturmaktadır (Kaya, 2014: 152-153).

İKY, işlevleri özel kesimde işletmelerin uygulayış biçimine göre değişiklik gösterebilirken, kamu kurumlarında ise bu farklılaşma ancak ülkelere göre değişebilmektedir. Bunun için her ülke kamu kurumlarında İKY uygulamalarını standart hale getirmesi bir zorunluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Tortop ve Diğerleri, 2007, 135). Dolayısıyla kamu kurumlarında işe alma yöntemleri özel kesime göre standart bir özellik taşıyabilmektedir.

Kamu kurumlarında personel tedariki ve hizmete alma işlevi her ülkenin yasal düzenlemelerine bağlı olarak yürütülmektedir (Ertürk, 2011, 103). Örneğin Türkiye’de kamu personel istihdamı 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre yapılırken (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 132), Afganistan’da ise Kamu Hizmetleri Personel Kanununa göre düzenlenmektedir (Hashemi ve Lavut, 2016, 11).

Genel olarak birçok ülkenin kamu kesiminde uygulanan işe alma yöntemlerini üç başlık altında incelenebilmektedir (Tortop ve Diğerleri, 2007, 135).

2.6.1. Merkezi Sistem

Kamu kurumlarında istihdam edilecek kişilerin, bağımsız merkezi bir kurum veya organ tarafından kamu hizmetine atanmasıdır. Bu sisteme göre kamu kurumları ihtiyaç duyduğu insan kaynağına yönelik bilgileri sayı ve derecelerine göre merkezi kuruma bildirirler, daha sonra bu kurum diğer kuruluşlardan gelen bütün talepleri birleştirerek adayları önceden belirlenmiş kriterlere göre değerlendirip, yapılan sınav ve görüşmeler sonucu başarılı olan adaylar, kurumların talepleri doğrultusunda kamu hizmetine yerleştirilmektedir (Tortop, 1985, 13). Kısaca merkezi sistem, kamu hizmetlerine alınacak personelin tek bir merkezi organ ya da kuruluş tarafından işe alındığı sistemdir.

Kamu personel yönetiminin eşitlik ve liyakat prensiplerine bağlı olarak, işe alma uygulamaları merkezi ve müstakil bir kurum tarafından gerçekleştirilmesi kişisel ve siyasi kayırmacılığın önlenmesi adına yararlı olabilmektedir (Eryılmaz, 2010, 283).

İstihdam konusunda yetkili olan kurumların niteliği ülkelere göre değişebilmektedir. Nitekim bazı ülkelerde sorumluluk ve görev sadece tek bir kuruma verilirken, bazı ülkelerde ise birden çok kurumun bu sorumluluğu üstlendiği görülebilmektedir (Ateş, 1995, 93). Ayrıca merkezi kurumların yapısı, ülkelere göre bakanlık, genel müdürlük veya bağımsız bir komisyon niteliğinde olabilmektedir.

2.6.2. Kurumsal Sistem

Bu sistemde kamu kurumlarında istihdam edilecek kişilerin bağımsız merkezi bir kurum tarafından atanması söz konusu değildir. Her kurum ihtiyaç duyduğu insan kaynağını özel yasalar ve yönetmenliklerine bağlı olarak kendi oluşturdukları seçim komisyonları tarafından belirli prosedürlere tabi tutularak rekabete dayalı veya iş gereği istihdam edilebilmektedir (Tortop, 1985, 13-14).

Kurumsal sistemde her kuruluş ihtiyacına göre hizmete alacağı personelde olmasını istediği nitelikleri tespit ederek ve kendi mevzuatına göre istihdam işlemlerini yürütmektedir.

2.6.3. Karma Sistem

Karma sisteminde kamu istihdamına yönelik hem merkezi sistem hem de kurumsal sistemin uygulanması söz konusu olmaktadır. Bu sistemde önemli pozisyonlar ve genel müdürlükler gibi üst mevkilere atanacak kişiler için merkezi sistem uygulanırken, fazla nitelik gerektirmeyen düşük kademeler için kurumsal sistem uygulanabilmektedir (Tortop, 1985, 14). Dolayısıyla aynı anda hem kurumsal hem de merkezi sitem uygulanmasını karma sistemi ifade etmektedir.

Afganistan kamu kuruluşlarının temelinde memur ve sözleşmeli personel olarak iki değişik istihdam tipi bulunmaktadır. Personel tedariki ve seçim sürecinde karma sistemi benimsenmektedir. Merkezi sisteme göre yapılan atamalar, “Afganistan Bağımsız İdari Reform ve Kamu Hizmetleri Komisyon ”un işe alma kurulu tarafından belirlenen adaylar Cumhurbaşkanlığı onayına bağlı olarak atanabilmektedir (Hashemi ve Lavut, 2016, 11). Kurumsal sisteme dayalı yapılan atamalarda ise bu komisyonun denetimi altında yapılması yasalar gereği zorunlu hale getirilmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞE ALMA SÜRECİNDE AYRIMCILIK ALGISI

Çalışmanın bu bölümünde ayrımcılık kavramının tanımı, türleri, uygulanma biçimleri, ayrımcılık alanları, yasal düzenlemeler ve literatür özeti başlıkları ayrıntılı olarak incelenecektir.

3.1. AYRIMCILIK

Ayrımcılık insanlık tarihi ile birlikte var olan bir düşüncedir ve halen bütün tedbirlere rağmen varlığını sürdürmektedir. Bu düşünce tüm kişi ve kurumlara o kadar derinden etki yapmıştır ki ayırım yapan üstün konumdakiler bile bunun bir ayrımcılık değil doğal bir hak olduğunu; ayırım yapılanlar da bunun normal olduğunu düşünebilmektedir. Konuyu daha iyi kavraya bilmek adına ayrımcılık kavramı, tanımı, nedenleri, kategorileri burada detaylı olarak incelenmiştir.

3.1.1. Ayrımcılık Kavramı ve Tanımı

Ayrımcılık kavramı insanlık tarihinin toplumsal yaşamının en önemli sorunlarından birisini oluşturmaktadır (Kaya, 2016: 1).

İlkel topluluklarda sınırlı kaynaklarla hayatta kalmaya çalışan dolayısıyla yaşam mücadelesi için çaba sarf eden insanların “biz” ve “ötekiler” kavramları üzerinden inşa ettikleri “korunacak” ve “yok edilecek” duygularının, ayrımcılığın ilk modelleri olduğu varsayılmaktadır (Öztürk, 2015: 4).

Ayrımcılık kavramı uluslararası hukuk alanında ilk defa 1948 yılında İnsan Hakları Evrensel beyannamesi ile ortaya çıkmıştır. Ayrımcılık hukuki açıdan kasıtlı veya kasıtsız, icrai veya ihmali biçimde bir hak ve mükellefiyetle ilgili olarak yasalar önünde eşit durumda olduğu varsayılan bireylere karşı her hangi bir geçerli neden olmaksızın eşit davranılmamasını ifade etmektedir (Karan, 2012, 139).

Ataöv (1996)'e göre ayrımcılık; bir devlet veya toplum içinde yaşayan bazı bireylerin, toplumun diğer üyelerine sağlanan bir takım hak ve imtiyazlardan yoksun bırakılması şeklinde ifade edilmektedir.

Ayrımcılık en yalın tanımıyla herhangi bir mantıklı açıklama söz konusu olmaksızın bir kişiye aynı veya benzer durumda olan diğer kişilere göre adil davranmama ve farklı muamele yapılması anlamına gelmektedir (Çelenk, 2010, 211). Başka bir ifadeyle bir bireye bazı bireysel özellikleri veya belirli bir toplumsal grubun mensubu olması nedeniyle haksız ve farklı muamele yapılarak mağdur edilmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Baybora, 2010, 34).

Sosyal psikoloji açısından ayrımcılık; ırk, etnik köken, yaş, cinsiyet, dini inanç, fiziksel özür vb. farklılıklara dayanan, olumsuz tutum ve önyargıların davranışa dönüşmesi sonucu, bazı birey veya grupların belirli hak ve çıkarlara erişmesini engellemektir (Budak, 2000, 102). Dolayısıyla ayrımcılık bir kişi veya bir grubun üyelerine karşı önyargılardan kaynaklanan olumsuz tutum ve davranışların tamamı şeklinde ifade edilebilmektedir (Göregenli, 2012, 21).

Ayrımcılık bireylerarası münasebetlerde toplumsal ayrımlaşmayı meydana getiren bir eğilimdir. Örneğin; bir grubun üyelerinin diğer grubun üyelerine karşı önyargılı davranması, iki grubun arasındaki ilişkilerde gerginliğe sebebiyet vermektedir. Böylece diğer grubun sosyal ve fiziksel olarak dışlanmasına ve bu dışlamanın devam ettirilmesinin sonucu ise toplumsal ayrımcılığı ortaya çıkarmaktadır (Demirel, 2011, 68). Bu nedenle ayrımcılık düşünsel kaynakları olan ve sosyal dışlanmayı meydana getiren insani bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır (Göregenli, 2012, 17).

Günümüzde en sık karşılaştığımız ayrımcılık pratiklerinden birisi de çalışma yaşamında rastlanmaktadır.

Çalışma yaşamında ayrımcılık; bir işletmede çalışan işgörenlere yönelik olarak onların dil, din, ırk, renk, etnik köken, yaş, cinsiyet vb. özelliklerini göz önünde bulundurarak, işe alımından-işten ayrılmasına kadar, İK uygulamalarının her aşamasında diğer çalışanlara kıyasla, kasıtlı olarak farklı davranılmasını ifade etmektedir (Seymen ve Bolat, 2005, 35). Başka bir ifadeyle çalışma yaşamında ayrımcılık; eşit becerilere, eğitime, deneyime ve üretkenlik düzeyine sahip olan bir grubun üyelerine farklı

ödemelerin yapılması veya üretkenlik üzerinde etkisi olmayan ırk, renk, cinsiyet, dini inanç vb. bireysel özellikleri nedeniyle farklı muamele görmesi durumunda ortaya çıkmaktadır (Paulo ve diğerleri, 2004, 129).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nın 04 Haziran 1958 tarihinde kabul edilen 111'nolu istihdam ve meslek sözleşmesine göre ayrımcılık “ırk, renk, cinsiyet, din, siyasal inanç, ulusal veya sosyal menşe bakımından yapılan iş veya meslek edinmede veya edinilen iş veya meslekte tabi olunacak muamelede eşitliğini yok edici veya bozucu etkisi olan her türlü ayrılık gözetme, ayrı tutma veya üstün tutma” şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanıma göre iş yerinde eşitliği yok eden veya zarara uğratan her türlü farklı muamele yasaklanmaktadır (ILO, 1958, 111).

Çalışma yaşamında ayrımcılık değişik biçimlerde ve çeşitli yollarla ortaya çıkabilmektedir. İşgücü piyasası toplumsal farklılıklardan etkilenmektedir. Çünkü bir toplumun yapısını, içinde barındırdığı çeşitli etnik köken, dil, din, ırk, cinsiyet, siyasi düşünce vb. özelliklere sahip olan bireyler oluşturmaktadır. İşletmeler işgücü ihtiyacını bu farklılıklara sahip olan işgücü kaynaklarından temin etmek durumundadırlar. Ayrıca işgören seçiminde paydaşların çıkarları ve iş gücü piyasasının koşulları da belirleyici niteliğe sahiptir. Dolayısıyla işe alma sürecinde belirli bir etnik kökene sahip olan adaylara öncelik tanınması ayrımcılığa neden olmaktadır (Demirel, 2011, 70). Bu durum her ne kadar uluslararası belgelerde ve dünya çapında hoş karşılanmamasına rağmen halen işgücü piyasalarında varlığını sürdürebilmektedir.

İşgücü piyasasında ayrımcılık, eşit derecede üretken bireylere sadece belirli bir gruba ait olmaları nedeniyle istihdam ve iş fırsatlarının kalitesi açısından eşit muamele yapılmaması anlamına gelmektedir (OECD, 2008, 140). İşe alma sürecinde belirli bir iş için başvuruda bulunan adaylarda, işin gerektirdiği niteliklerden bağımsız olarak diğer özelliklerin aranması ayrımcılığın en belirgin göstergesidir (ILO, 2003). Bu nedenle bir işin yerine getirebilmesi için, o işi yapacak işgörenlerde sadece liyakat ve beceriler göz önünde bulundurulması gerekir. İşle alakası olmayan diğer ölçütlerin dikkate alınması ayrımcılığa neden olmaktadır (Temizkan, 2010: 34).

Bireyler çalışma yaşamının farklı basamaklarında örneğin bir iş için başvuruda bulunurken, herhangi bir işte çalışırken veya çalıştığı işten ayrılırken ayrımcılık pratikleriyle karşılaşabilmektedirler (Baybora, 2010, 35).

Demirel (2011); örgütsel ayrımcılığın nedenlerini bir süreç olarak ele almış ve iş yerinde ayrımcılığın dışsal olarak paydaşların çıkarları, ulusal ve yerel kültür, ekonomik çevre gibi örgütsel girdilerin yetersizliğine bağlı olarak ortaya çıktığını ve bu durumun kurum içi prosedürlere yansımaları sonucu ise iş yerinde ayrımcılığın oluşmasına neden olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca üst yönetimin yanlış davranması, İK uygulamalarında eşitliğin gözetilmemesi, başarı ölçütlerinin kişisel beklentilere göre biçimlenmesi, bireysel çıkarlara kurumun menfaatlerine göre öncelik verilmesi, işyerinde ayrımcılığın oluşmasına neden olan bir diğer faktör olarak belirtilmektedir.

Ayrımcılığa sebebiyet veren etmenler bazen insanların yaradılış itibarıyla beraberinde getirdikleri ırk, renk, etnik köken, cinsiyet, yaş vb. doğal özellikleri olabileceği gibi, bazen de sonradan kazanılan dini inanç, siyasi görüş, sosyal sınıf ve medeni durum gibi özellikleri de olabilmektedir. Bu özelliklerin yanı sıra bireyin doğuştan veya sonradan meydana gelen bedensel ve düşünsel özrürlülüğü de ayrımcılık çerçevesinde ele alınmaktadır (Demir, 2011, 761-762). Bu nedenle bireyler işe alma sürecinin farklı aşamalarında, doğuştan gelen veya sonradan elde edilen, işle ilgisi olmayan bireysel özellikleri nedeniyle ayrımcılığa maruz kalabilmektedirler. Ayrımcılığın kaynağı her ne olursa olsun, ortaya koyduğu sonuç itibarıyla insanların mağdur edilmesi söz konusudur (Gündüz, 2007: 15).

Toplumsal yaşamda insanlar bir takım bireysel özellikleri nedeniyle belirli bir grubun içinde yer alabilmektedirler. Bu durum kişinin yapacağı veya hâlihazırda yapmış olduğu işin gerekleriyle herhangi bir bağlantısı olmayacağı gibi, ayrımcı muamelelere maruz bırakılmasını gerektiren haklı ve objektif bir neden de değildir. Dolayısıyla işletmeler işe alma konusunda iş için başvuruda bulunan bütün adaylara eşit şans tanıması gerekir. Onların işe alınma şansları, işverenlerin olumsuz tutum ve önyargılarına bağlı olmamalıdır. Bu nedenle bireyler işe alma sürecinde işle alakası olmayan diğer özellikleri göz önünde bulundurarak ayrımcı muameleleriyle karşılaşmaması gerekmektedir (Cavanagh, 2003, 15; Baybora, 2010, 35).

Her ülkenin ayrımcılığa yönelik duruşu, o ülkenin tarihsel geçmişi, toplumsal yapıları ve kültürel özelliklerine göre değişiklik gösterebilmektedir (Çayır, 2012, 6). Ayrımcılık konusu genellikle geri kalmış ülkelerin asıl sorunlarından birisini teşkil etmektedir. Ancak günümüzde gelişen veya gelişmekte olan ülkelere de ayrımcılık pratiklerine

rastlanması, ayrımcılığın sadece iktisadi nedenlere bağlı olmadığının açık bir göstergesi olarak nitelendirilebilmektedir (Demir, 2011, 761).

3.2. AYRIMCILIK TÜRLERİ

Rekabetçi bir işgücü piyasasının gereği olarak, kişilerin eğitim düzeyi, iş deneyimi, başarı ve üretkenlik gibi ölçütleri göz önünde bulundurarak, onların kazanç ve konumları arasında bir takım farklılıkların olması doğal olarak karşılanmaktadır. Ancak bu farklılıkların işin gerektirdiği niteliklerle bağdaşmayan diğer özelliklere dayandırılması ise ayrımcılığın oluşmasına neden olmaktadır (Ağca ve Yalçın, 2009, 39). Bu nedenle işletmeler işgören bulma ve seçim sürecinde, iş için başvuruda bulunan adaylarda işin gerektirdiği niteliklerden bağımsız olarak diğer bir takım özelliklerin aranması, bireylerin daha çalışma yaşamının başlangıcından itibaren ayrımcı uygulamalarla karşılaştığının açık bir göstergesi olarak nitelendirilmektedir (Demir, 2011, 762).

Çalışma yaşamında ayrımcılık değişik biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Nitekim bazı ayrımcı uygulamalar kolaylıkla tespit edilebilirken, bazı uygulamaların ise ayrımcılık içerip içermediğini anlayabilmek için özel bir duyarlılık ve inceleme gerekli olmaktadır (Çelenk, 2010, 221).

Literatürde ayrımcılığa yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde, genellikle doğrudan ve dolaylı ayrımcılık olarak iki biçimde karşımıza çıkmaktadır. Ancak bazı yazarlar ayrımcılığın olumlu ve olumsuz yönlerini inceleyerek pozitif ve negatif ayrımcılık türlerinden de bahsetmektedirler. Bu çalışmada ise ayrımcılık uygulaması ve amacı bakımından iki başlık altında ele alınmaktadır.

3.2.1. Uygulanış Biçimine Göre Ayrımcılık Çeşitleri

3.2.1.1. Doğrudan Ayrımcılık

Doğrudan ayrımcılık, ayrımcılığın tipik görünüşünü ifade etmektedir. Buna göre bir kişi veya grubun üyelerine onların dil, din, ırk, renk, cinsiyet, özürlülük, vb. özelliklerini göz önünde bulundurarak eşit veya benzer durumda olan diğer kişilere nazaran eşit olmayan bir davranışın sergilenmesi doğrudan ayrımcılığı ortaya çıkarmaktadır (Işıl, 2012, 124). Çelenk (2010, 221) doğrudan ayrımcılığı; bir birey veya grubun üyelerine

yönelik onların dil, din, ırk, renk, cinsiyet vb. farklılıkları sebebiyle açık bir biçimde eşit olmayan bir muamelenin yapılması şeklinde ifade etmektedir.

Doğrudan ayrımcılık, işgören seçim sürecinde, iş için başvuruda bulunan adaylara, işle ilgisi olmayan bir takım bireysel özellikleri nedeniyle farklı muamele yapılması durumunda ortaya çıkmaktadır. Daha açık bir ifadeyle işe alma sürecinde bilinçli olarak kasten yapılan ayrımcılık türüdür (Temizkan, 2010, 35).

Doğrudan ayrımcılık eşit veya benzer durumda olan bireyler arasında ayırım gözetilerek farklı muamele yapılmasıdır. Örneğin, işe uygunluğu ve yeterliliği açısından elverişli olan bireyler arasında sadece kadın olması nedeniyle işe alınmaması doğrudan ayrımcılığı ifade etmektedir (Karan, 2012, 141).

Yukarıdaki yapılan tanımlar dikkate alındığında, doğrudan ayrımcılığın oluşmasına neden olan etmenler, öncelikle bireylerin eşit veya benzer durumda olması, aralarında yapılan farklı muamelenin ortaya konulması, daha sonra bu muamelenin yapılması için herhangi makul ve geçerli bir sebebin bulunmamasıdır. Ayrıca bu etmenlerin birleşmesiyle farklı muamelenin tespit edilmesi gerekmektedir. Ayrımcılığa uğradığını iddia eden bir bireye yapılan muamele ile diğer bireylere yapılacak olan muamele kıyaslanması gerekmektedir (Işıl, 2006, 202).

Bir muamelede ayrımcı bir amacın güdülüp güdülmediği bazı durumlarda aşikâr bir şekilde görülebilmektedir. Doğrudan ayrımcılıkta, ayrımcı muamelenin tespit edilip ortaya çıkarılması dolaylı ayrımcılık türüne göre kolay olabilmektedir.

3.2.1.2. Dolaylı Ayrımcılık

Günümüzde bilimsel araştırmaların en çok üzerinde yoğunlaştığı ayrımcılık türü dolaylı ayrımcılıktır. Özellikle emek piyasasında dil, din, ırk, renk, cinsiyet vb. bazında yapılan ayrımcılık biçimleri çoğunlukla dolaylı ayrımcılık pratiklerinde rastlanmaktadır (Tomie, 2003, 405).

Dolaylı ayrımcılık, işe alma sürecinde adayların en sık karşılaştığı ayrımcılık biçimi olmakla birlikte sınav ve mülakat gibi teoride yansız olan işgören seçim aşamalarında ortaya çıkabilmektedir. Nitekim bazı bireyler ırk, renk, cinsiyet vb. gibi işle ilgisi olmayan özellikleri nedeniyle bu aşamalarda saf dışı bırakılabilmektedirler (Aramburu

ve Higurera, 2001, 103). Başka bir ifade ile görünüşte adil ve yansız olan bir işgören seçim süreci ancak sonucu bakımından belirli kişi veya grubun üyelerine karşı ayrımcılık içeren pratiklerdir (Temizkan, 2010, 278).

Dolaylı ayrımcılık, görünüşte yansız olan ve herhangi sorunlu bir durumu yansıtmayan ancak sonucu itibariyle belirli kişi veya grupların ayrımcılığa maruz kalmasına neden olan ayrımcı uygulamalar şeklinde tanımlanmaktadır (Çelenk, 2010, 221). Burada doğrudan ayrımcılıkta olduğu gibi kişinin bireysel özellikleri nedeniyle farklı muamele görmesi söz konusu değildir. Ancak herkese eşit biçimde uygulanan öyle bir uygulama veya ölçüt söz konusudur ki sonucu itibariyle belirli kişi veya grupları olumsuz etkilemektedir (Işıl, 2012, 124). Örneğin polislik mesleğinde olduğu gibi, bu mesleğe girebilmek için başvuruda bulunan adaylarda boy uzunluğu 175 cm'nin üzerinde olma şartı aranmaktadır. Burada görünüşte herhangi ayrımcı uygulama söz konusu değilken, boy uzunluğu 175 cm'nin altında olan bireyler için dezavantajlı bir durum yaratmaktadır (Davison, 2005, 166).

Dolaylı ayrımcılık düşüncesinin temelinde farklı muamelede olduğu gibi aynı muamelenin de adil olmayan sonuçlar yaratabileceği yer almaktadır (Işıl, 2006, 244). Dolayısıyla aynı veya benzer durumda olmayan bireyleri, herhangi bir sınıflandırmaya tabi tutulmaksızın, eşit davranış biçimiyle aynı kuralların uygulanması dolaylı ayrımcılığın oluşmasına neden olabilmektedir (Karan, 2012, 141-142).

Dolaylı ayrımcılıkta, ayrımcılık yapma niyeti genellikle gizli tutulmakta ve ayrımcılık fiili durumla birlikte kendini göstermektedir. Böylece ayrımcı muamelenin teşhis edilmesi ve ispatlanması doğrudan ayrımcılık biçimine göre daha güç olabilmektedir (Gülmez, 2009, 27).

Günümüzde özellikle insan haklarına ve hukukun üstünlüğüne saygı gösteren ülkelerde kamu ve özel kuruluşların doğrudan ayrımcılık yapmaları elverişli olmadığından, ayrımcılık çoğunlukla dolaylı biçimlerde gündeme gelmektedir. Bu nedenle dolaylı ayrımcılık daha çok üzerinde durulması gereken bir konu haline gelmektedir (Korkut, 2009, 45).

3.2.2. Amacı Bakımından Ayrımcılık Çeşitleri

3.2.2.1. Negatif (Olumsuz) Ayrımcılık

Toplumsal yaşamda, insanlar arasındaki bir takım değişik niteliksel farklılıklar ve normal düzeyin altında olan bir noksanlık veya emsallerinden farklı olmak, ekalliyette olmak, yaradılış itibarıyla beraberinde getirdikleri biyolojik ve genetik gibi farklılıklar, sürekli toplumun diğer kesimleri tarafından bireylerin aleyhine kullanılabilmektedir. İşte bu niteliklerin ortaya çıkardığı mağduriyetler bireyin hem özel yaşamında hem de çalışma yaşamında adil davranılmamasına, emsallerinin sahip olduğu haklardan tarafsız ve makul olmayan nedenlere bağlı olarak faydalandırılmamasına neden olabilmektedir. Bu biçimde yapılan ayrımcılık türüne negatif (olumsuz) ayrımcılık denilmektedir (Mollamahmutoğlu, 2004, 422).

Negatif ayrımcılık, kişinin eşitlik ilkesi çerçevesinde başkalarına kıyasla kusurlu veya yetersiz çıktılarla değerlendirilmesidir (Rowe1990; Demir, 2011, 762). Başka bir ifadeyle bir bireye nesnel olmayan sebeplere bağlı olarak, emsallerinin sahip olduğu haklardan mahrum bırakılması veya dışlanması şeklinde tanımlanmaktadır. Dolayısıyla çalışma yaşamında bu gibi durumlara karşı işverenlerin adil davranma yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu yükümlülük makul ve objektif bir sebep olmadıkça ayırım gözetmeme ve eşit davranma yükümlülüğü olarak karşımıza çıkmaktadır (Mollamahmutoğlu, 2004, 422).

3.2.2.2. Pozitif (Olumlu) Ayrımcılık

Toplumsal yaşamda bazı kesimler örneğin; kadınlar, yaşlılar, engelliler, ekalliyette olanlar, farklı dinsel inanç ve etnik kökene sahip olanlar vb. bir takım özelliklerinden ötürü hep dezavantajlı durumda olabilmektedirler. Bu kesimlerin temsiliyet güçlerinin yetersiz olması nedeniyle sosyal, ekonomik ve siyasal alanlarda geçmişten bu yana sürekli ayrımcı uygulamalarına maruz kalmaktadırlar (Yıldırım, 2015, 33). İşte pozitif ayrımcılık kavramı; toplumsal yaşamda diğer insanlarla aynı şartlar altında yaşamadığı varsayılan belirli kesimlere değişik imkânlar sağlayarak onların istihdam, eğitim, ekonomi, siyaset vb. alanlarda katılmalarını sağlamak amacıyla yapılan eylem ve uygulamalar şeklinde ifade edilmektedir (Öztaş, 2004, 204).

Pozitif ayrımcılık, toplumsal yaşamda bireylerarası gerçek bir dengenin inşa edilebileceği fikrinden hareketle negatif ayrımcılıktan maruz olan kesimlerin, makul sebeplerin bulunması halinde ayırım gözetilerek farklı değerlendirilmesidir (Emre, 2010, 6). Başka bir ifadeyle bireylerarası fırsat eşitliğinin sağlanabilmesi için onların dil, din, ırk, renk, cinsiyet, sakatlık, sosyal konum vb. özelliklerinden ötürü olumsuz etkilenen durumları görmezden gelerek bireylerin lehine yapılan uygulama ve politikalar pozitif ayrımcılık olarak adlandırılmaktadır (Demir, 2011, 762). Örneğin, eğitim yetersizliği nedeniyle iş bulamayan kesimlere, ek eğitimler verilerek mağduriyetlerinin giderilmesi amaçlanmaktadır (Yücel, 2015, 38). Böylece pozitif ayrımcılık yaşam kalitesi bakımından geride kalan kesimleri toplumun diğer kesimleri ile aynı düzeye getirmeyi hedeflemektedir (Yıldırım, 2015, 33).

Ayrımcılık kavramı geçerli ölçütlere ve hâklı nedenlere bağlı olmak şartıyla olumlu bir anlam taşımaktadır. Ancak aradan geçen zaman dilim ve değişen şartlar bu kavrama olumsuz bir anlam da yüklemiştir. Bu nedenle ayrımcılığın olumlu ve olumsuz olmak üzere çift taraflı bir anlamı bulunmaktadır. Olumlu ayrımcılığa maruz bırakılan bireyler için herhangi bir mağduriyet söz konusu değilken, olumsuz ayrımcılıkta ise dezavantajlı bir durum yaratılarak bireylerin mağdur edilmesi söz konusu olabilmektedir (Yalçın, 2008, 3).

3.3. KONU BAKIMINDAN AYRIMCILIK ALANLARI

Bu başlık altında ayrımcılık alanlarından olan cinsiyet ayrımcılığı, ırk ve etnik köken ayrımcılığı, siyasi ayrımcılık ve adam kayırma konularına değinilmiştir

3.3.1. Cinsiyet Ayrımcılığı

Özellikle kadınların işgücüne katılma veya gelir sağlayan bir işte çalışmalarına mani olan en büyük sorunları toplum tarafından belirlenen ve benimsenen geleneksel cinsiyet rolleri olabilmektedir. İşte bu toplumsal roller kadınları evin içine ve erkekleri ise evin dışına sürüklemektedir. Kadınların öncelikle annelik, eş ve çocuk yetiştirme ile birlikte ev işlerinin görülmesi onların doğal vazifeleri olarak algılanmaktadır. Ayrıca kadınların elde ettikleri kazançları da evi geçindiren esas gelir sayılmamakta belki katkı sağlayan gelir olarak nitelendirilmektedir (Gelegen, 2001, 28). Dolayısıyla günümüzde kadınların

eğitim, ekonomi, politika vb. toplumsal alanlardan bu nedenlere bağlı olarak uzaklaşmaları, toplumsal cinsiyet ayrımını meydana getirmektedir (Akdöl, 2009, 20).

Toplumsal cinsiyet kavramı; sosyal yaşamda kadın ve erkeğin rol, konum ve sorumluluklarını tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır (Kaya, 2016, 16), Zaman, mekân ve medeniyetlere göre değişen, kadın ve erkekten ümit edilen toplumsal rol, davranış ve fiziksel görünümünün tamamını ifade etmektedir. Kısaca toplumsal cinsiyet kavramı; toplumun bireyi tanımlama biçimi olarak ifade edilmektedir (Bulut ve Kızıldağ, 2017, 83).

Aslında cinsiyetler arası temel farklılık, bireylerin doğuştan gelen ve evrensel olarak değişime uğramayan biyolojik farklılıklarını ifade ederken, toplumsal cinsiyet kavramı ise sonradan yaratılan, kültürden kültüre, zaman ve mekâna bağlı olarak değişen kadın ve erkeğe benimsetilen toplumsal rollerin tamamını ifade etmektedir (Dökmen, 2004, 10). İşte toplumun kadın ve erkeğe attığı bu roller cinsiyet ayrımına yönelik davranışlara sebebiyet vermektedir (Bulut ve Kızıldağ, 2017, 84).

Araştırmalara göre cinsiyet bazında yapılan ayrımcılığın, kişilerin doğuştan gelen biyolojik farklılıklarından ziyade sonradan kazanılan toplumsal cinsiyet rollerinden kaynaklanmaktadır (Güler, 2005: 33). Dolayısıyla kadınların eğitim, sağlık, çalışma hayatı gibi birçok alandaki imkânlardan faydalanmadığı erkeklere göre daha az vasıf gerektiren işlerde düşük ücret karşılığı çalışmak zorunda kaldığı görülmektedir (Alparslan vd. 2015, 68).

Cinsiyet ayrımcılığı; temelde aynı koşullara sahip olan iki kişiye cinsiyetlerinden dolayı farklı işlem gösterilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Çelik ve Altıntaş, 2017, 92).

Çalışma yaşamında kadınların ilk yüzleştiği ayrımcı uygulama işgören seçim sürecinde rastlanmaktadır (Çakır, 2008, 33). İşgücü piyasasında cinsiyete dayalı ayrımcılık; kadınların nesnel olarak değerlendirilebilen kriterlerden bağımsız bir şekilde erkeklere nazaran farklı değerlendirilmesidir (Küçük, 2015, 2-3). Başka bir ifade ile liyakat ve yeterlilik açısından eşit durumda olduğu varsayılan bireylere sadece cinsiyetlerine bağlı olarak farklı davranılması şeklinde tanımlanmaktadır (HRDC, 2002, 14; Alparslan vd. 2015, 68).

Kadınlar işe alma sürecinin farklı aşamalarında cinsiyet bazında ayrımcı uygulamalara maruz kalabilmektedirler. İşgücü ihtiyacını gidermek amacıyla verilen bir iş duyurusunda işin niteliği icap etmediği halde sadece erkek adayların başvurularının kabul edileceğinin belirtilmesi (Dalkıranoglu ve Çetinel, 2008, 279), veya işe alma görüşmelerinde kadın ve erkeklerin farklı ölçütlere göre değerlendirilmesi, özellikle kadınlara, erkek adaylara çok sorulmayan özel hayatına ilişkin soruların sorulması, örneğin; ne zaman evlenmeyi düşündükleri veya çocuk sahibi olma konusundaki fikirlerinin öğrenilmeye çalışılması, bu tür ayrımcı uygulamalara örnek olarak verilebilmektedir (Acar; Ayata; Varoğlu, 1999, 9).

Nitekim bazı işverenler kadınlara yönelik benimsenen kanı ve önyargılardan hareketle, onlara erkekler kadar itimat etmedikleri, gelecekte evlenmeleri ve çocuk sahibi olmaları nedeniyle işlerine ara verecekleri ve ailedeki yükümlülüklerinden dolayı işlerinde başarılı olamayacağı düşüncelerine kapılmaktadırlar (Palaz, 2003, 93-94). Ayrıca kadınların doğurganlığı nedeniyle yasalar gereği ücretli doğum iznine tabi tutulması, işverenler açısından kadın işgücü maliyetinin erkeklere göre yüksek olması, kadınların daha az tercih edilmesine sebebiyet vermektedir (Mayatürk, 2006, 84).

Çalışma yaşamında kadınlara yönelik cinsiyet ayrımcılığı sadece işe alma süreci ile sınırlı kalmamaktadır. İKY uygulamalarının diğer aşamalarında örneğin; ücret ve ödemelerde, terfi ve yükselmelerde, iş ilişkilerinde, kaynaklara ulaşma ve işten ayrılmalarda değişik biçimlerde varlığını sürdürmektedir (Şeşen, 2006, 21).

Araştırmalar, işe alma sürecinde kadınların maruz kaldığı cinsiyet ayrımcılığının iş yaşamındaki diğer ayrımcı uygulamalara göre daha önemli olduğunu belirtmektedir. Çünkü kurumsal bir işletmede iyi bir işe tercih edilmenin kariyer gelişimi ve iş verimliliği üzerinde önemli etkileri olduğu ifade edilmektedir (Peterson ve Togstad, 2006, 239).

Sonuç olarak bütün dünyada olduğu gibi Afganistan'da da kadınların işgücüne katılmalarına mani olan en önemli sorunlarından biri cinsiyet bazında yapılan çeşitli ayrımcı uygulamalardır. Özellikle Afganistan gibi erkeklerin hâkim olduğu toplumlarda kadınların küçük yaşlarda evlendirilmesi, annelik, eş ve çocuk yetiştirme gibi toplumsal rollerinin yerine getirilmesi beklenmektedir. Bu nedenle erken yaşta evlendirilen kız

çocukların eğitimleri yetersiz kalmakta ve bu durum ise kadınların işgücüne katılmalarını da olumsuz bir etki yaratmaktadır (Bulut ve Kızıldağ, 2017, 82-83).

Afganistan’da kadınların işgücüne katılma oranının erkeklere nazaran çok alt seviyede olduğu belirtilmektedir. Örneğin; Afganistan Bağımsız İdari Reform ve Kamu Hizmetleri Komisyonunun (IARCSC) verilerine göre 2017 yılında kamu kurumlarında istihdam edilen toplam 4359 kişiden sadece 687 kişi yani %16’sını kadınlar oluşturmaktadır (IARCSC, 2018, 6). Yıllar itibariyle devletin birçok teşvik programlarına rağmen maalesef göze çarpan bir gelişmeye rastlanılmamaktadır.

3.3.2. Irk ve Etnik Ayrımcılığı

Etnik ayrımlaşma öncelikle bir toplumdaki ekalliyet ve ekseriyet grupların ayrımına yöneliktir. Bir ülkenin siyasal iktidarında bireyin kendi etnik grubu hakim ise, kişi bir ekseriyet grubunun mensubu, tam tersi söz konusu ise yani kişinin mensup olduğu etnik grubu siyasal iktidarda egemen durumunda değilse, bu kişi bir ekalliyet grubunun mensubu sayılmaktadır. Buna göre egemenlik dışında olan gruplar azınlık veya ekalliyette olan gruplar şeklinde ifade edilmektedir (Türkdoğan 1999, 104-108) .

Irk ve etnik ayrımcılığı insanlık tarihinin çok uzun geçmişlerine dayanan ve ayrımcılığın en korkunç biçimlerinden birini oluşturmaktadır. İnsanlık tarihi boyunca kölelik, etnik tasfiye, soykırım, katliam, mecburi göç, saldırı ve tecavüz gibi çeşitli şiddet uygulamalarıyla birlikte günümüze kadar gelmiştir (Çelenk, 2010, 211). Bu nedenle ırk ve etnik kökene dayalı ayrımcılık, diğer ayrımcılık türlerine göre en çok göze çarpan ve senelerdir büyük sorunlara yol açan ayrımcılık türlerinden biridir (Ünlü, 2009: 27).

Irk ve etnik ayrımcılığı bazen ayrı ve bazen da aynı ayrımcılık tasnifi çerçevesinde değerlendirilebilmektedir. Bunun temel nedeni ise ırk ve etnik kavramlarının yazarlarca farklı ve değişik tanımlanmasından kaynaklandığı belirtilebilmektedir. Bu nedenle ırk ve etnik ayrımcılığına geçmeden önce konuyu daha iyi kavrayabilmek adına ırk, etnik ve azınlık kavramlarının ne olduğunun aydınlatılması yararlı olacaktır.

Etnik kavramı Latince “ethnos” sözcüğünden türeyen ve eski Yunanca ’da “kabile”, “ırk”, “insanlar”, “ulus” ve “halk” anlamlarında kullanılan bir kavramdır (McDonald, 2007, 4; Yıldırım, 2015, 44). Etnik grup ise, bireylerin aynı halk olma ruhunu

benimseyerek, birbirleriyle birlik ve özdeşlik sağladıkları, müşterek ve manalı bir tarihsel geçmiş ve temelleri olan insanlar şeklinde tanımlanmaktadır (Anderson, 1974, 234). Etnik grup, içinde yaşadığı toplumda düzen sağlayamamış başka bir hüviyet ehli olmayı sürdüren ve farklı bir soydan ortaya gelen bir cemiyettir. Bir toplumda ekalliyette olan grubun yaşam tarzı onlardan sayıca büyük olan ekseriyet grubunun yaşam tarzından farklı ise “etnisite” kavramından söz edilebilmektedir. Etnisite’nin en önemli ilkesi bir topluluğun içinde bulundukları toplumdan değişik bir etnik grubun ehli olduklarına inanmasıdır. Dolayısıyla etnisitenin hareket noktası farklı sosyal aidiyet bilincidir (Altun, 2010, 9).

Irk; “bir insanın belirli bir insan grubuna aidiyetlerinden kaynaklanan, kaçınılmaz, yaşam boyu taşıdığı, genetik miras yoluyla taşıdığı dış görünümle ilgili deri ve saç rengi ya da vücut yapısı gibi özellikler” biçiminde tanımlanmaktadır (Tuncay, 2011, 728). Irkçılık ise kişinin mensup olduğu grubun yani ırkının başkalarından üstün olduğuna inanmasıdır. Irk sözcüğü insanlar arasındaki fiziksel farklılıkları vurgulamakla birlikte bazen etnik köken anlamında da kullanılabilmektedir (Harlak, 2000, 34). Ayrıca “ırk” irsî özellikleri izah ederken, “etnik” ise toplumsal ve kültürel özellikleri ifade etmektedir (Macionis, 2013, 358).

Azınlık kavramı 1930 yıllarından itibaren ırksal, etnik, kalıtsal veya diğer bir takım özellikler sebebiyle baskıya maruz bırakılmış ve damgalanmış grupları ifade etmek amacıyla kullanılmaya başlamıştır (Kaya, 2016, 12). Sosyolojik açıdan ekalliyette olan grubun mensupları, nüfusun diğer ekseriyet grubuna göre daha çok dezavantajlı durumundadırlar ve bir grup elbirliğine, birbirlerine ait olma ruhuna sahiptirler. Önyargı ve ayrımcılığa yönelik tecrübeleri, ortak birlik ve kazanç duygularını sağlamlaştırmaktadır. Ekalliyette olan gruplar çoğunlukla fiziksel ve sosyal olarak toplumun geneli tarafından izole edilmiş gruplar şeklinde nitelendirilmektedir (Giddens, 2000, 225-226).

İnsanlar arasında biyolojik olarak bir başkalık olmadığı halde, etnik menşei bakımından kendilerini farklı bir biçimde algılamaları, böylece etnik grup düşüncesinin oluşmasına ve diğer kişileri biz ve onlar, grubun içindekiler ve dışındakiler ayırımına yönlendirmektedir (Yılmaz, 1994, 29). Bu nedenle etnik ayrımcılığın oluşmasına katkı sağlayan en önemli etmenlerden biri “biz” ve “öteki” ayırımının gerçekleşmesidir.

Dolayısıyla ırk ve etnik kökene dayalı ayrımcılık, toplum içinde yaşayan bazı grubun üyelerine varsayılan ırksal niteliklerinden ötürü veya fiziksel başkalıkları nedeniyle eşit olmayan davranışlara maruz bırakılması sonucu ortaya çıkmaktadır (Ataöv, 1996, 2).

Amerika eşit istidam fırsatları komisyonu çalışma yaşamında etnik ayrımcılığı; işgören adaylarının sahip olduğu Meksikalı, Ukraynalı, Filipinli, Arap, Kızılderili gibi veya herhangi başka bir milli ve etnik bir kimlik nedeniyle, istihdam olanaklarından diğer etnik ve milli kimliğe sahip olan adaylara göre eşit düzeyde faydalanmaması şeklinde ifade etmektedir (EECO, 2009).

İşe alım sürecinde ırk ve etnik kökene dayalı ayrımcılık farklı biçimlerde kendini gösterebilmektedir. Örneğin iş başvuru formlarında farklı kelimeler veya özellik belirtici ifadelerden faydalanarak iş gerekleriyle ilgisi olmayan dil, din, ırk, renk, etnik köken, coğrafi bölge vb. kelimeler bir kişinin işe seçilmesinde avantaj sağlaması veya reddedilme gerekçesi olarak kullanıldığında ayrımcılık söz konusu olabilmektedir. Ayrıca iş başvuru formlarında adaylardan dil, din, ırk, renk, etnik köken vb. bilgilerin istenmesi, değerlendirme aşamasında yöneticilerin önyargılı davranmalarına sebep olabilmektedir. Hâlbuki bu tarz bilgiler iş başvuru aşamasında belirtilmemesi gerekir. Bireysel bilgilerin özlük haklarının elde edilmesinde yaralanması gerekiyor ise, işe alınan işgörenlere yönelik bilgiler bir sonraki aşamalarda zaten özlük dosyasının oluşturulması için talep edilebilmektedir (Demir, 2011, 763-764).

Çalışma hayatında bireyin etnik özellikleri ile işin gerektirdiği nitelikler arasında herhangi bir bağlantı olmadığı halde ırk ve etnik ayrımcılığına sebebiyet veren etmenlere yönelik kesin bilgilerin elde edilmesi pek de kolay olmamaktadır. Hatta bazı kurumlarda etnik ayrımcılıktan söz edilse bile kurumun yöneticileri böyle bir durumun söz konusu olduğunu kabullenmemektedir. Demir (2011)'e göre ırk ve etnik ayrımcılığın oluşmasına sebebiyet veren etmenlerin, sosyal ve ekonomik nedenlerin yanı sıra siyasi istikrarsızlıktan da kaynaklandığını belirtmektedir (Demir, 2011, 764).

Afganistan'da özellikle kamu kurumlarında her ne kadar yasal düzenlemeler gereği ayrımcılık yasaklanmış olsa bile bireyler işe alma sürecinin hemen hemen bütün aşamalarında ırk ve etnik ayrımcılık uygulamalarına maruz kalabilmektedir.

3.3.3. Siyasi Ayrımcılık

Siyaset sözcüğü Arapça “siyasa” kelimesinden Türkçe’ye geçen ve Eski Doğu Uygarlığında ülke yönetimine bağlı olarak kullanıldığı görülen bir kavramdır. Batı ülkelerinde ise siyaset kelimesinin karşılığı “politika” kavramıdır (Arslan, 2010, 54).

Toplumsal yaşamda bireylerarası sürekli bir çarpışma ve bir mücadele olması, onların fitri, sosyal ve ekonomik açıdan değişik düşünce ve farklı kazançlara sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. İşte bu farklılıkların meydana getirdiği çatışmalar politikanın temelini oluşturmaktadır (Kapani, 2000, 17 ve Emiroğlu, 2006, 7). Buradaki çatışmaların asıl amacı iktidarın elde edilmesidir. Dolayısıyla toplumdaki değişik gruplar siyasal iktidarın elde edilmesi ve kullanılması için kendi menfaat ve düşüncelerini uygulama çabası içerisinde olmaktadır (Arslan, 2010, 55). Bu nedenle politika; siyasal iktidarın elde edilmesi için yapılan bütün faaliyetler şeklinde ifade edilmektedir (Öztekin, 2003, 1).

Siyasetin bütün öğelerini kapsayan ortak bir tanımının yapılması oldukça zor bir durumdur. Ancak burada literatürde yer alan birkaç tanıma yer verilmektedir.

Siyaset; toplumun tamamına ilişkin ve toplumu meydana getiren üniteler arasındaki münasebetleri nihai aşamada yasal güce dayanarak düzenleyen bütün faaliyetler şeklinde ifade edilmektedir (Çam, 2002, 24). Dursun (2006, 3) ise siyaseti devletin esas hedefi olan halkın “iyi yaşama hakkına” sahip olması için yapılan bütün eylemler şeklinde tanımlamaktadır. Yayla’ya (2002, 6) göre siyasetin bireylerarası farklılıklardan kaynaklanan, insanların ömür boyu karşılaşabilecekleri ve evrensel olarak dünyanın her yerinde rastlanabilen bir olgu olduğunu ve bunun en iyi belirtisinin ise ortak karar alma koşuluna bağlı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca toplumun biçimi her ne olursa olsun mutlaka “yöneten” ve “yönetilenler” olacağı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Özetle siyaset; “ülke, devlet ve insanların yönetimi” şeklinde ifade edilebilmektedir (Daver, 1993).

Genel olarak siyasetin amacı öncelikle toplumun bütünlüğünü sağlamak, genel yararın özel çıkarlardan korunması ve ortak iyiliğinin tahakkuk edilmesidir (Emiroğlu, 2006, 8).

Ayrımcılık kurumlarda rastlanan en büyük ahlak dışı davranışlar arasında yer almakla birlikte (Büte, 2011, 106), ayrımcılık konusu olan bir diğer faktörde bireylerin siyasi düşüncesi olabilmektedir.

Ayrımcılığa yönelik yapılan tanımlardan hareketle, siyasi ayrımcılık; bir bireye herhangi bir geçerli bir sebep olmaksızın sadece siyasi düşüncesi nedeniyle hak ve hürriyetlerine bağlı olarak başkalarına göre değişik ve eşit olmayan bir davranışın sergilenmesidir (Çetin ve Özdemirci, 2011, 1-2). Çalışma yaşamında siyasi ayrımcılık; işgörenlerin sahip oldukları siyasi görüşleri nedeniyle eşit olmayan tutum ve davranışlara maruz bırakılmasıdır (Keskinlik Kara, 2016, 1373).

Siyasi ayrımcılık, kimi zaman aynı siyasi düşünceye sahip olan kişilere üstünlük sağlanarak daha çok ayrıcalıklı davranma şeklinde de yapılabilmektedir (Keskinlik Kara, 2016, 1373).

Ayrımcılığa sebebiyet veren etmenler bazen insanların yaradılış itibariyle beraberinde getirdikleri doğal özellikleri olabileceği gibi, bazen de sonradan kazanılan dini inanç, siyasi görüş, sosyal sınıf ve medeni durum gibi özellikleri de olabilmektedir (Demir, 2011, 761-762). Bireylerin siyasi düşüncesi onların sonradan edindikleri bir özellik olmasıyla birlikte nasıl ki bir bireyin herhangi bir dini inanca, etnik kökene veya bir milliyete sahip olması normal olarak kabul edilebilir bir durum ise kişinin siyasi düşüncesi de o derecede kabul edilebilir bir durumdur. Dolayısıyla bireylerin siyasi görüşleri nedeniyle herhangi bir ayrımcılığa maruz kalmamaları gerekmektedir (Yeşiltaş, Arslan ve Temizkan, 2012, 95). Zaten bireylerin siyasi düşüncesi başta olmak üzere diğer düşünce ve inançlarına yönelik ayrımcılığa uğraması hem uluslararası mevzuatlarda hem de ulusal yasal düzenlemelerde ülkelerce yasaklanmaktadır (Avrupa İnsan hakları sözleşmesi, 1950, ILO, 1958 ve UN, 1948).

Literatürde siyasi ayrımcılığa yönelik pek çok çalışmaya rastlanılmamaktadır. Bunun temel nedenini ise siyasi ayrımcılık diğer ayrımcılık çeşitlerinden farklı olarak belirli bir gruba odaklanmaması oluşturmaktadır. Ayrıca ayrımcılık yapanlar bunu örtülü ve gizli bir şekilde yaptıkları için kimi zaman sadece ayrımcılığa maruz kalan kişileri anlayabilmektedir. Bu durum ise somut olarak ayrımcılığın ispatlamasını zorlaştırmaktadır (Keskinlik Kara, 2016, 1372-1373).

Siyasi ayrımcılık, özellikle Afganistan gibi az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde meydana gelmektedir. Çünkü demokratik olarak gelişmiş ülkelerde bile siyasi ayrımcılığın önlenmesi için yasal düzenleme ve uygulamalar yetersiz kalmaktadır (Çetin ve Özdemirci, 2011, 1).

3.3.4. Adam Kayırma (Kayırmacılık)

Ayrımcılık kavramı ile yakından bağlantılı olan bir diğer kavramda kayırmacılık kavramıdır. Kayırmacılık; bir birey veya gruba başkalarına nazaran daha ayrıcalıklı davranma biçimidir (Kwon, 2006; Öztürk, 2015, 6).

Kayırmacılık kavramı ilk kez 1828 yılında ABD başkanı General Jackson tarafından kayırma sisteminin uygulanmasıyla birlikte yönetim literatüründe yer almıştır (Büte, 2011, 385).

Günümüzde adam kayırma veya kayırmacılık özellikle kamu kurumlarında rastlanan en büyük sorunlardan birini oluşturmaktadır (Rodoplu, 2011, 116). Kayırmacılık; bir bireyin bilgi, beceri, yetenek, performans, eğitim ve deneyim gibi işin gerektirdiği niteliklerden bağımsız olarak sadece akrabalık, eş-dost münasebetleri, hemşehrilik durumu, aynı siyasi görüşe sahip olma veya aynı okuldan mezun olma gibi kriterlere bağlı olarak kamu görevine atanmasıdır (İyışeroğlu, 2006: 43).

Örgütlerde adam kayırma davranışı değişik biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Bu bağlamda kayırmacılığın en yaygın üç biçiminden kısaca bahsedilmektedir (Büte, 2011, 385). Bunlar;

Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm): Nepotizm kavramı Latince Nepot (nephew) sözcüğünden türeyen, Türkçede yeğen anlamına gelen ve geçmişte bazı Papaların aile yakınlarına üst düzey iş bulma ve menfaat sağlamak amacıyla ortaya atılan bir kavramdır (Abdalla, ve Diğerleri, 1998: Dökümbilek, 2010: 44). Günümüzde ise bir bireyin bulunduğu mevki veya statüsünü kan bağı olan akrabalarına çıkar sağlamak amacıyla suiistimal etmesi ve onların aynı kuruma yerleştirmesi anlamına gelmektedir (Büte, 2011, 386). Başka bir ifadeyle bir kişinin bilgi, beceri, eğitim ve deneyimine bakılmaksızın sadece bürokratlar ile olan akrabalık durumu göz önünde bulundurarak kamu görevinde istihdam edilmesidir (Özsemerci, 2003, 20).

Akraba kayırmacılığı özellikle Afganistan gibi örf ve adetlere sınımsız bağlı olan ve piyasa işleyişinin yeterince gelişmediği toplumlarda daha çok karşılaşıldığı görülmektedir.

Eş-Dost Kayırmacılığı (Favorizm): Bir kurumda, çalışanları ilgilendiren kararlarda (işgören seçimi, terfi vs...) eş-dost ve tanıdıklara ayrıcalıklı muamele edilmesidir (Araslı ve Tümer, 2008, 1239). Örneğin; kamu görevine atanacak kişilerde yeterlilik ve eşitlik prensipleri yerine eş-dost münasebetleri dikkate alınarak istihdam edilmesi “favorizm”i ifade etmektedir (Özsemerci, 2003, 21).

Siyasal Kayırmacılık (Cronizm): İktidara gelen siyasi partinin kendisini destekleyen bazı gruplara ayrıcalıklı davranarak haksız yere çıkar sağlaması siyasal kayırmacılığı ifade etmektedir (Özsemerci, 2003, 21). Başka bir ifadeyle; bir bireyin bilgi, beceri, liyakat, eğitim ve deneyimi gibi işin gerektirdiği özelliklerden bağımsız olarak yalnızca siyasal tercihe yakınlık sebebiyle ayrıcalıklı muamele edilmesidir (Aras ve Tümer, 2008, 1239). Kamu görevine atanmada yeterlilik yerine politik yakınlığın ön planda tutulması bize siyasal kayırmacılığı hatırlatmaktadır (Büte, 2011, 388).

Buraya kadar yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere ayrımcılık uygulamalarında akraba kayırmacılığı olarak nitelendirilen nepotizmde akrabalık ve kan bağı, favorizmde aile yakınları dışında eş-dost ilişkileri, kronizmde ise politik tercih ve yakınlık kayırmacılığın konusunu oluşturmaktadır. Ayrıca halk dilinde akraba, eş-dost ve siyasi kayırmacılık kavramları ile özdeşleşen “iltimas” ve “torpilcilik” kelimeleri de aynı anlamı ifade etmektedir (İyişleroğlu, 2006: 43 ve Özsemerci, 2003, 20).

Araştırmalara göre kayırmacılık demokrasi ve kurumsallaşma sürecindeki en büyük engellerden birini oluşturmaktadır (Özler ve Diğerleri, 2007, 438). Ayrıca kayırmacı uygulamaların yoğun olduğu kurumlarda insan kaynakları bölümünün bağımsız bir şekilde çalışmasına mani olmaktadır (Büte, 2011, 384).

Toplumsal yaşamda adam kayırma pratikleri rüşvet ve yolsuzluğu pekiştiren bir olguya delalet ederken, kayırılan kişi açısından ise bir güçsüzlüğü ifade etmektedir. Ayrıca bireyin işe alınmasında bilgi, beceri ve liyakat gibi kriterlerin dikkate alınmaması, çalışma ortamında iş kaybı ve başarısızlığa sebebiyet verebilmektedir (İyişleroğlu, 2006, 43). Dolayısıyla işletmeler işgören seçim sürecinde bireyin, akrabalık durumu, eş-

dost ilişkileri, tanıdık kişilerin aracı olması, siyasal tercihe yakınlık ve hemşerilik gibi nedenlere bağlı olarak kayırma yapılmaması gerekir, eşitlik ilkesi göz önünde bulundurarak bütün adaylara eşit muamele yapılması gerekmektedir (Yeğin, 2006, 113).

Her toplumda kayırmacı eğilimlerin bulunması rağmen bu davranışı sınırlandıran, kurallar, örf, adet ve gelenekler kültürden kültüre değişiklik arz edebilmektedir (Dökümbilek, 2010, 53).

Afganistan'da devletin bütün kademelerinde kayırmacı uygulamalarına rastlamak mümkündür. Kayırmacılık; Afganistan kamu sektörünün en önemli hastalığı olarak değerlendirilmektedir. Gelişmiş ülkelerde bu tür uygulamaların önüne geçebilmek adına çeşitli yasal düzenlemeler yapılırken, maalesef Afganistan gibi gelişmekte olan ülkelerde toplumsal yaşamın bir parçası olarak devam etmektedir (Büte, 2011, 384).

3.4. ÇALIŞMA YAŞAMINDA AYRIMCILIĞA YÖNELİK YASAL DÜZENLEMELER

İnsanların toplumda yaşaması için zorunlu olan eğitim, sağlık gibi ihtiyaçların karşılanması, sosyal refah politikaları sayesinde mümkün olabilmektedir. Devlet kurumları tarafından gerçekleştirilen bu hizmetler, kurumsal yapı ve kültürün işleyişinin şekil almasını sağlamaktadır. Toplumsal adalet ve eşitlik, toplumda var olan kurumların işleyişini ve toplumda yaşayanların hayat standartlarının belirlenmesinde önemli bir etken olabilmektedir. Kurum yöneticileri, bünyesinde çalışacak kişilerin seçimini yapmakla birlikte yatırım kararları da almaktadır. Yöneticiler yatırım kararları alırken kişilerin kişisel ve sosyal kimliğinden etkilenebilmektedir. Bu durum ise yöneticilerin çalışanlara, eşit fırsat sunmasının yanı sıra adaletsiz kararlar almasına ve dolayısıyla ayrımcılığa da sebebiyet verebilmektedir (ILO, ITC, 2009).

Ayrımcılığın ortaya çıktığı genel alanların şematik gösterimi aşağıdaki Tablo1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Potansiyel Ayrımcılık Durumları Haritası

Ayrımcılığa kaynaklık edebilecek durumlar:	İş piyasası	Eğitim	Konut piyasası/ İpotekle ev satılması	Adalet sistemi	Sağlık
Kurumlara erişim	İşe alma Mülakat İşsizlik	Üniversiteye ve Özel eğitim programlarına kabul edilme Finansal yardım	Yönlendirme İpotekte teminat verilmeyecek durumların belirlenmesi	Polis davranışları Tutuklamalar	Bakıma erişim Sigorta
Bir alanda çalışırken	Ücretler Değerlendirme İş çevresi	Yerleşilen konum Becerilere göre gruplandırma Puanlama ve değerlendirme Öğrenme çevresi Eğitim alan kişiye harcanan tutar Özel eğitimlerden faydalanma	Kredi tutarlarının belirlenmesi	Polisin tutumu Verilen yasal temsil hizmetinin kalitesi	Bakımın kalitesi Ücret
Bir alandanda ilerlerken	Terfi İşten çıkarma Tekrar işe alma	Terfi ve mezuniyet Akılda kalıcılık	Yeniden Satış değeri Varlıkların hesaplanması	Şartlı tahliye Hüküm	Sevki
Anahtar kişiler	İşveren Müşteri Çalışma arkadaşları	Öğretmenler Yöneticiler Arkadaşlar	Evsahibi Satıcı Kredi verenler Komşular	Polis Avukat Hakim Jüri Şartlı tahliye kurulu	Sağlık çalışanları Yöneticiler Sigorta şirketleri

Kaynak: Balank, Dabady ve Citro, 2004, 67

Tablo1’de görüleceği gibi toplumun birçok alanında ayrımcılık yapıldığı görülebilmektedir. Bu durum eşit şartların ve gelir seviyesinin ortadan kaldırılmasına neden olmaktadır. Marchington ve Wilkinson (2002)’ne göre; kariyer ve gerekli bilgiye ulaşmaktaki zorluklar gibi bir takım engellere de sebep olmaktadır. Ayrıca ayrımcılık çalışanların verimliliğini olumsuz yönde etkileyerek, stres kaynaklı bir takım hastalıklara neden olmaktadır (Marchington ve Wilkinson, 2002, 163).

Geçmişten günümüze varlığını sürdüren ayrımcılık uygulamalarının ortadan kaldırılması ve toplumun tamamına benzer koşullarda hayat sunulması amacıyla, ayrımcılık yasağı ve eşitlik politikaları başlıklı kurumsal mücadelelerin yapıldığı görülmektedir. Hukuki anlamda bütün vatandaşların, eşit haklara sahip olması “şekli eşitlik” olarak isimlendirilmektedir. Bu kavram hiçbir ayrıma bakılmaksızın toplumu oluşturan her bireyin kanun önünde eşit olduğu anlamını taşımaktadır. Yasal olarak eşit haklara sahiplik, şekli eşitliğin olduğu anlamına gelemmez, nitekim eşitliğin olması için, yalnız şekli eşitliğin var olması yeterli olmazken, eşitliğin maddi olarak ta sağlanması gerekmektedir (Gül ve Karan, 2011, 6).

3.4.1. Ayrımcılık Yasağı ile İlgili Uluslararası Düzenlemeler

Günümüzde hukuk kurallarının ayrılmaz bir parçası haline gelen ayrımcılık yasağının ulusal ve uluslararası alandaki hukuksal boyutunu, etnik ayrımcılık olarak değil genel ayrımcılık yasası çerçevesinde incelemek doğru olacaktır. Ayrımcılık yasağı bütün ülkelerin anayasalarında yer almış olmasına rağmen, ülkeler arasında farklılık gösteren hukuki değerlendirmeler sebebiyle üzerinde ortak bir tanım yapılmamıştır.

3.4.1.1. Birleşmiş Milletler (BM) Belgeleri

Temel haklar ve özgürlüklerle ilgili olup aynı anda ayrımcılıkla ilintili olan BM bildirge ve belgelerini şu şekilde sıralamak mümkündür. “BM Anlaşması, Sosyal-Kültürel, Medeni ve Siyasi Haklar Sözleşmesi, İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi ve 1965 Tarihli Irk Ayrımcılığının Tüm Biçimlerinin Kaldırılması Bildirgesi” olarak sıralanabilir. Irk ayrımcılığının engellenmesi için yapılan sözleşmede, “ırk ayrımcılığı” siyasi, sosyal, ekonomik kısaca toplumsal hayatın hiçbir alanında insan hak ve özgürlüğünü ortadan kaldırmak amacıyla ırk, soy, renk ve etnik kökene dayalı, ayırım dışlama veya tercih edilme anlamı taşımaktadır (Yıldırım, 2015, 36). Türkiye bu sözleşmeyi 2002 tarihinde onaylamıştır.

BM’nin ayrımcılıkla mücadele kapsamında kabul ettiği insan hakları sözleşmelerini şu şekilde göstermek mümkündür:

Tablo 2. BM’nin Ayrımcılıkla Mücadele İçin Kabul Ettiği İnsan Hakları Sözleşmeleri

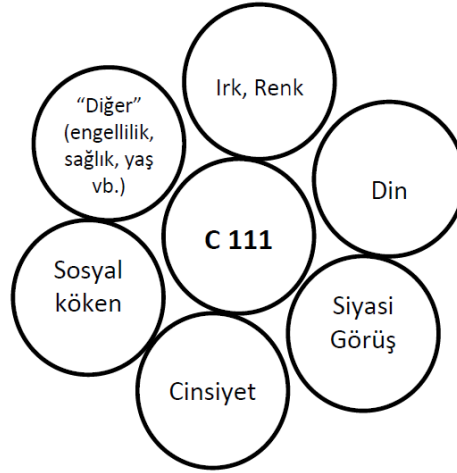
Tarih	Sözleşme
1979	Kadınlara karşı her türlü ayrımcılığın önlenmesi (CEDAW)
1981	Din ve inanca dayanan hoşgörüsüzlük ve ayrımcılık biçimlerinin kaldırılmasına ilişkin bildirge
1992	Ulusal, etnik, dinsel ve dilsel azınlıklara mensup kimselerin hakları beyannamesi
1993	Engellilerin hakları sözleşmesi

Kaynak: Yıldırım, 2015, 36.

Tablo 2’de görüleceği gibi BM’in ayrımcılıkla mücadele olarak yaptığı sözleşmelerin yanı sıra UNESCO’nun 1960 yılında kabul ettiği “Öğretim Alanında Ayrımcılığa Karşı Savaşım Sözleşmesi” de unutulmamalıdır.

3.4.1.2. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Belgeleri

Uluslararası hukukta ayrımcılık yasağının ilk görüldüğü kaynaklar Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) belgeleridir. ILO’Anayasası’nda, Philadelphia Bildirgesi’nde, “Çalışmaya İlişkin Temel Haklar ve İlkelerle İzlenmesi Bildirgesi”nde ayrımcılık yasağı ve sınırlarına dair kuralların yer aldığı görülmektedir. 1958 yılı ve 111 Sayılı İstihdam ve Meslekte Ayrımcılık Sözleşmesi, ILO’nun ayrımcılıkla ilgili yasaklarının belirlendiği en önemli sözleşmedir. Söz konusu bu yasakların şematik gösterimi aşağıda şekil 3’de verilmiştir.



Şekil 3. Ayrımcılığın Yasaklandığı Alanlar.

Kaynak: Yıldırım, 2015, 36.

Şekil 3’de görüldüğü gibi 111 Sayılı sözleşme üye devletlere, ayrımcılık yapmamaları ve sosyal tarafların bir arada tutulmasının sağlanması sorumluluğunu yüklemiştir. Bu sözleşmenin içeriğinin doğru yorumlanmış olması ayrımcılıkla mücadele için izlenecek yol haritası olarak görülmektedir. Devletlerin ayrımcılık yaratacak olan uygulamaları, hükümleri kaldırmak, istihdama yönelik politikalarına hız vermek, mesleki eğitim ve danışmanlık hizmetini sunmak gibi hizmetlere öncelik vermesi gerektiğini işaret etmektedir. Uzun vadeli bu önlemlere karşın birde kısa vadede önlemler alınabilir. Bu önlemlerin başında, ayrımcılığın önüne geçecek yeni kanunlar çıkartmak, eğitim

programları, etken uygulama ve sosyal ortaklar ve ulusal mekanizmaların hayata geçirilmesidir (ILO, ITC, 2009).

ILO'nun, ayrımcılıkla ilgili bir başka sözleşmesi ise; 1951 yılı 100 Sayılı “Eşit Ücret” sözleşmesidir. Bu sözleşmede cinsiyete bağlı ayrımcılık yasaklanarak, ücret eşitliği öngörülmüştür. ILO, devletleri kamu ve özel sektörde olmak üzere ulusal otoritelerini kontrol altına almaları, mesleki danışmanlık ve eğitim hizmetleri vermeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu politikaların belirlenmesinde işgören ve işverenlerin de ortak çalışma içinde olmasını gerekli görmektedir (Yıldırım, 2015, 38).

3.4.1.3. Avrupa Konseyi Belgeleri

Avrupa Konseyi, 1950 yılında İnsan Hakları Avrupa Sözleşmesi 14.maddeyle ayrımcılığın oluşmasına karşın, koruma sağlamayı amaçlamış ve ayrımcılığın sınırlarını çizmiştir. Daha sonrasında 2005 yılında ise 12 Sayılı ek protokol ile bu korumanın kapsamı genişletilmiştir (Avrupa Komisyonu El Kitabı, 2005, 12). Avrupa Konseyi'nin ayrımcılığa yönelik düzenlemeleri 1961 yılında kabul edilen Avrupa Sosyal Şartı ile gerçekleştirilmiştir. Avrupa Sosyal Şartı; sosyal hakları bir bütün olarak düzenleyen, öz itibariyle teknik bir ayrıntıya girmeden, sosyal hak ve güvenceleri genel bir ifadeyle hüküm haline getirmiştir (Şeşen, 2006: 25). 1996 yılında ise Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartı ile sosyal hakların kapsamını genişleterek, güvence altına alınan haklarda hiçbir ayırım olmaksızın herkesin yararlanması amacıyla yeni bir düzenleme yapmıştır. Çalışanların ve sosyal şartın korunmasına yönelik bu sözleşme, yaşlılar, çocuklar, göçmen işçiler, analık ve aile hakkını da kapsamaktadır (Kaya, 2007, 33).

İstihdamla ilgili bütün ayrımcılığın yasaklandığı görülen Avrupa Sosyal Şartı'nın temel standartları, dil, ırk, din, renk, cinsiyet, siyasi görüş ayrılıkları, etnik köken ve sağlık gibi ölçütleri belirlenmiştir (Gül ve Karan, 2011, 67). Ayrıca Avrupa Konseyi kadına yönelik şiddet ve aile içi şiddetin önlenmesi amacıyla 2014 tarihinde İstanbul Sözleşmesi'ni hayata geçirmiştir. Ayrımcılığa ve şiddete maruz kalan kadınlara, AB içinde sığınma hakkı tanıyan bu sözleşmeyi Türkiye ilk onaylayan ülkedir. Bu sözleşmenin kapsamında, kadına yönelik ayrımcılık, fiziksel ve psikolojik şiddete yardımcı sayılan etmenlerin cezalandırılması gerektiği yer bulmuş, kadınlara insan hakları konusu içeren eğitim programları verilmesi gerekli görülmüştür (Moroğlu, 2012, 366).

3.4.1.4. Avrupa Birliği (AB) Belgeleri

AB hukukunda, ayrımcılıkla mücadele için farklı anlaşmalar yapılmıştır. 1957 Roma’da Avrupa Ekonomik Topluluğu Anlaşması bu mücadele için yapılan ilk düzenleme olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlaşmaya göre, cinsiyet ve yurttaşlık durumunun, ayrımcılığın temelini oluşturduğu görülmektedir. Ayrımcılığa yeni temel konuların eklendiği, 1997 Tarihli Amsterdam Anlaşması ile cinsiyet, etnik köken, ırk, dini inançlar ve engellilik üzerinde tedbir alma yetkisi verilerek, anlaşma 1999 yılında yürürlüğe alınmıştır (Karan, 2009, 34). Bu tarihin ardından, 13. Maddenin uygulanabilir olması için bir takım yeni stratejiler ortaya konulduğu görülmektedir. Bu yeni stratejiler, 2000 / 43 / EC Sayılı ırk ve etnik köken ayrımcılığını düzenlemeye yönelik direktifini ve istihdam ve çalışma ayrımcılığı için ise 78 / EC Sayılı direktifi kabul etmiştir. 2000 / 750 / EC Sayılı karar ile 13. Maddedeki cinsiyet ayrımcılığının dışında kalan diğer ayrımcılık türleriyle mücadele etmek üzere 2001-2006 Topluluk Eylem Programı hazırlanmıştır. 2007-2013 tarihlerinde geçerli olacak, daha büyük bütçelerle hazırlanan “progress” programı, Topluluk Eylem Programı yerine hayata geçirilmiştir. Hayata geçirilen bu program çerçevesinde, toplumsal alanda ayrımcılığa dikkat çekmek ve ayrımcılıkla mücadele eden örgütlere destek vermek asıl amaç olarak görülmektedir (Karan, 2009, 38).

Avrupa Birliği, 2004 yılında, “Ayrımcılık Yasağıyla Fırsat Eşitliğini” esas alan “Yeşil Kitap” başlıklı kitap yayınlamıştır. 2002 / 73 Sayılı cinsiyet ayrımcılığı konulu direktifi, 2004 / 113 ve 2006/54 sayılı yeni direktifi de kabul etmiştir (Karan, 2009: 36). 2008 yılında Avrupa komisyonunun, istihdam ve mesleki eğitimin korunmasının yanı sıra diğer alanlarda oluşacak hukuki boşlukları da doldurmayı hedefleyen direktifi kabul etmiştir. Bu direktifle amaçlanan, yalnız ırk ayrımcılığının değil, inanç, yaşı, cinsiyet ayrımcılığı gibi diğer ayrımcılık yasağının da korunmaya alınmasıdır (Yıldırım, 2015, 40).

3.4.2. Afganistan’da Ayrımcılığa Yönelik Yasal Düzenlemeler

Çalışmanın bu kısmında, Afganistan’ın ulusal mevzuatlarında ayrımcılık yasağı ile ilgili hangi tedbirlerin alındığı ve ne gibi yaptırımlarının olduğunun incelenmesi amaçlanmaktadır.

3.4.2.1. Afganistan Anayasası

Afganistan’da ayrımcılığa yönelik yasal düzenlemelerin başında 28 Ocak 2004 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan Afgan Anayasası yer almaktadır.

Afganistan İslam Cumhuriyeti Anayasasının 22. Maddesinde “*Afganistan vatandaşları arasında her türlü ayrımcılık ve fark gözetme yasaktır. Erkekler ve kadınlar dâhil olmak üzere bütün Afgan vatandaşları kanun nezdinde eşit hak ve yükümlülüklere sahiptir*” ifadesi yer almaktadır (Gazi, 2014, 78).

Anayasa’nın 50. Maddesinde ise “*Afgan vatandaşları kamu hizmetine yeterlilik esasına göre herhangi bir ayırım gözetilmeksizin kanun hükümlerine uygun olarak kabul edilmektedir*” ifadesine yer verilmiştir.

3.4.2.2. Afganistan Ceza Kanunu

Afganistan Ceza Kanunun 409 Maddesinde kurumlarda ayrımcılık başlığı altında ayrımcılığa yönelik değişik yaptırımlar öngörülmüştür. Buna göre işbu maddenin 1. Fıkrasında “*Kamu görevlileri, yabancı misyon temsilcileri, uluslararası kuruluşlar ve sivil toplum kuruluşları görevlerini yerine getirirken veya bir hizmetin icrasında dil, din, cinsiyet, etnik, bölge, siyasal, kişisel düşüncelere göre ayırım gözetmesi veya belirli bir gruba yanlı davranması durumunda üç aydan bir yıla kadar hapis cezası veya adli para cezası*” sözkonusu olmaktadır. Ayrıca bu maddenin 2. Fıkrasında “*1.Fıkradaki davranışın üst düzey devlet yetkilileri veya diğer kurumların yetkilileri tarafından işlenmesi durumunda bir yıldan beş yıla kadar hapis cezası ya da üç yüz bin Afgani adli para cezasına mahkûm edilir*” ibaresine yer verilmiştir.

3.4.2.3. Afganistan İş Kanunu

Afganistan’da çalışma hayatını düzenleyen 06.12.2008 Tarihinde Resmi Gazete yayınlanan 966 Sayılı Afganistan İş Kanununun İstihdamda Ayırım Gözetmeme başlığını taşıyan 9. Maddesindeki ifadeler, çalışma yaşamında ayrımcılığı

yasaklamaktadır. Bu maddeye göre; *“işe alımında, ücret ve maaş ödemelerinde, iş seçimi, uzmanlık ve meslek edinmede, eğitim ve sosyal güvenlik haklarında ayrımcılığın her türlü yasaktır”* ifadesi yer almaktadır.

3.4.2.4. Afganistan Devlet Memurları Kanunu

Afganistan Devlet Memurları Kanunun 2. Maddesinin 1. Fıkrasında *“kamu hizmetine istihdam edilecek kişiler ehliyet ve yeterlilik esasına göre şeffaf ve serbest rekabet yoluyla herhangi bir ayrım gözetmeksizin atanmalıdır”* ifadesine yer verilirken aynı kanunun 10. Maddesinde yine *“memur ve sözleşmeli personel alımında cinsiyet, etnik, din ve fiziksel engellilik gibi herhangi bir ayrım gözetilmemelidir”* ibareleri dikkat çekmektedir.

3.5. AFGANİSTAN HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Afganistan’ın resmi adı, Afganistan İslam Cumhuriyeti’dir. Başkenti Kabil (3.3 milyon)’dır. Ülkede para birimi olarak Afgani (AFA) kullanılmaktadır. Asya kıtasında denize sınırı olmayan bir ülkedir. Orta Asya’da bulunur ama etnik ve kültürel bağlarından dolayı bazı kaynaklarda Orta Doğu’da kabul edilmektedir. Doğu ve güneyde Pakistan, batıda İran, kuzeyde Türkmenistan, Özbekistan ve Tacikistan ile çevrilidir. Bölgenin stratejik önemi, onu büyük güçler için vazgeçilemez kılmaktadır. Zaman zaman bölge halkı bu durumdan yararlanmış ancak genelde bölge üzerinde yaşanan güç savaşları iç politik dinamikleri olumsuz etkilemiştir. Etnik yapının karmaşıklığı hem merkezi bir yönetimin oluşturulmasını zorlaştıran hem de dış müdahaleleri kolaylaştıran bir unsur olmuştur. Bu dış müdahalelere açık yapıya karşın bu karmaşık etnik yapı, yabancı işgal dönemlerinde işgale karşı birlik olma eğilimi göstermektedir. Dolayısıyla, ne dış güçler, ne de ülke içerisindeki yöneticiler bölge üzerinde kalıcı bir kontrol sağlayamamışlardır (Orsam, 2011, 10). Aşağıda Afganistan hakkında genel olarak bilgi verilmektedir.

3.5.1. Afganistan Tarihine Genel Bir Bakış

Coğrafi bakımdan Asya’nın stratejik ve önemli olan bölgesinde çok eski tarihe sahiptir. Ülkenin kuzeyinde Türkmenistan, doğusunda Tacikistan, Çin, güneydoğu ve güneyinde Pakistan, batısında ise İran ile komşu olan Afganistan, dağlık bir arazi yapısına sahiptir.

Afganistan'ın kuzeydoğusundan, güneybatısına uzanan Hindikuş dağları, ülkeyi ikiye ayırmaktadır (Mohammadi, 2010, 69).

Afganistan, konumu itibariyle eski çağlardan beri birçok fütühatçı orduların yol güzergâhında olmuş ve birçok farklı kültürü bünyesinde barındırmıştır (Kamgar, 2003: 7). MÖ 500'lü yıllarda Ehamenişi Devleti sınırlarında olan ülkenin stratejik konumunun öneminden dolayı, MÖ 334'te Makedonya kralı büyük İskender tarafından ortadan kaldırılmıştır. MÖ, Aria ismiyle anılsa bile, miladi üçüncü asrın sonrasında kısmi olarak Horosan ismiyle anılmaya başlanmıştır. Ülke için Afganistan ismi ilk kez on yedinci asırda kısmen kullanılmıştır. Ondokuzuncu asırda ise ülke tamamen Afganistan ismini almıştır (Ziyayi, 2004, 3).

MS 50-125 tarihleri arasında İskitler (Sakalar), 125-480 tarihleri arasında Türk oldukları düşünülen Göktürkler (Kuşaniler) hâkimiyeti Afganistan'da bir medeniyet dönemi olarak kabul edilir. Bu dönem arasında, Afganistan toplum ve devlet açısından önemli bilimsel ve sanatsal gelişmeler göstermiştir. Dönemin en önemli örneği elli metre uzunluğunda Buda heykelidir, Bamiyan ilinde bulunan bu heykel Taliban döneminde tahrib olmuştur. Basra valisi Abdurrahman ben Semüre'nin bölgele gelmesiyle Afganistan İslamîyet'le ilk kez tanışmaya başlamış ve kısa sürede hızlı bir şekilde yayılmaya devam etmiştir (TDV, 2014, 404).

Bu dönemde beylerbeyi (kabile reisleri) tarafından yönetilen Afganistan topraklarında, İslam ordusunun mücadeleleri Emevi ve Abbasi saltanatlarını etkilemiştir. Horasan topraklarından çıkan Ebu Müslim Horasani, Emevilerin yıkılarak, Abbasilerin kurulmasında başrol oynamıştır (Yangın, 2015, 279).

XIX. asrın başlarına kadar Afganistan'da süren iç karışıklık, Dost Muhammad'ın iktidara gelişiyle son bularak birliktelik kazanmıştır. Rusların Kafkasya'ya ilerlemesi, Orta Asya'da yeni işgallere sinyal yakması sonucunda Afganistan sınırına yaklaşan Ruslar, Hindistan'ı tehlikeye atmaktan korkan İngilizler açısından tehlike oluşturmıştır. Buna karşın İngilizler Hindistan'da sürgünde olan Şah Şuca'yı, Afganistan'ın yerine geçirmeyi amaçlamışlardır. Bu amacına ulaşmak isteyen İngilizler Mohammad Han'ın iktidar olduğu dönemde başlayan birinci İngiliz, Afgan savaşını kaybetmişlerdir. Takip eden süreçte (1878-1880) tarihinde ikinci kez yenilgiye uğrayan İngilizler, Afganistan'dan çekilmek zorunda kalmıştır. Afganistan topraklarından çekilen

İngilizler, ülkenin iç işlerine karışma faaliyetlerine devam etmişlerdir. Üçüncü İngiliz-Afgan savaşı neticesinde İngilizlerin nüfuzu Afganistan üzerinde son bulmuştur. Afganistan Amanullah Han tarafından 1919 yılında bağımsızlığına kavuşmuştur (Bek, 2018, 13).

Ülkenin içinde bulunduğu siyasi kaos, Sovyetler Birliği'nin 1960'lı yıllardan itibaren ülkenin iç işlerine karışmasına neden olmuştur. Bu durum 1979 yılında Sovyetler Birliği'nin gerçekleştirdiği işgal sürecine zemin hazırlamıştır. Sovyetler Birliği'nin işgali 1988 yılında imzalanan sözleşme gereği 1989 yılında ülkeden çekilmesiyle son bulmuştur. Sovyetlerin çekilmiş olmasına rağmen ülkede iç savaş sürmüştür ve neticesinde Taliban, Kabil'i ve Mezar-ı Şerif'i ele geçirerek iktidara sahip olmuştur. 11 Eylül olaylarının ardından, Taliban ve işbirlikçilerini yok etme durumu ülkede, geçici hükümetin kurulmasını, ulusal gelişme planının ve bütçesinin hazırlanmasını beraberinde getirmiştir. BM'nin desteğiyle 2004 yılında ülkede serbest seçimler yapılarak, Hamid Karzai devlet başkanlığına gelmiştir. 2009 yılında yapılan seçimlerde de oyların %58'lik kısmını alarak başkanlık görevine devam etmiştir. Olaylı geçen 2014 seçimlerinde kazanan Eşref Gani Ahmadzai olmuştur.

3.5.2. Afganistan'ın Coğrafi Konumu

Afganistan yüzölçümü bakımından 652.100 m²'lik bir alana sahiptir. 1206 km Kuzeyinde Tacikistan, Özbekistan ve Türkmenistan, doğu ve güneyinde ise Pakistan, kuzeydoğusunda Çin ve batısında ise İran'a sınırı bulunan ülkenin toplam uzunluğu 5800 km'dir. Ülkenin yarısına yakın bir kısmı dağlık bölgelerden oluşmaktadır. Ülke doğu bölgesinden, ortadan ikiye bölen Pamir ve Himalaya'ya bağlayan Hindukuş dağları uzanmaktadır. 6000 m'yi geçen yükseklikleriyle bu dağlar sürekli karla kaplıdır ve ulaşımı zor hale getirmektedir (Mucadidi, 2008, 5).

Ülke topraklarının sulanmasında en büyük kaynak, dağlardan kaynaklanan nehirler oluşturmaktadır. Kaynağı Pamir Dağı olan Amudarya (Ceyhun) nehridir, Ceyhun nehri, 2500 km yol alarak Aral Irmağı'na dökülen ülkenin en uzun nehridir ve aynı zamanda Özbekistan ve Tacikistan arasında bir sınır oluşturur. Genel olarak, şiddetli karasal iklimi olan ülkede, yaz aylarında 40⁰ üstüne çıkan sıcaklıklar yerini kış aylarında -20⁰ kadar dondurucu soğuğa bırakır. Ülkenin %10'luk kısmını oluşturan tarım alanlarının genişleyememe sebebinin önündeki en önemli etken kuraklıktır. Tarıma el verişsiz olan

topraklarda, göçebe hayvancılık yaparak aşiretler hayatını sürdürmektedir (Mucadidi, 2008, 8).

3.5.3. Ekonomik Durum

Dünyanın en fakir ülkeleri arasında gösterilen Afganistan'da uzun yıllar süren savaşlar ve iç karışıklıklar ekonominin gelişmesine engel olmuştur. 1979 tarihinden itibaren, ülkenin içinde devam eden karışıklıklar sebebiyle ekonomi çökme noktasına gelmiştir. Ekonomik veriler ve yaşam düzeyi açısından 173 ülke içinde 171'inci sırada kendine yer bulmuştur. Son dönemlerde bu haliyle ayakta kalmayı başaran ülkenin en büyük kaynağını dış yardımlar oluşturmuştur. Ülke topraklarının %12'lik kısmının tarıma elverişli olmasına rağmen, tarım ülkenin en büyük gelir kaynağı olmaktadır (Hajiyarali, 2011, 12).

Tokyo, Berlin ve Paris Konferansları ile Afganistan'a yatırım için yardımlar yapılmıştır. Tokyo Konferansı'nda ülkenin imarı için 5.4 milyar dolar, Berlin Konferansı'nda ise ülke için 8 milyar dolar, Berlin Konferansı'nda ise ülke için 10 milyar dolar yardım sözü verilmiştir. Berlin Konferansı'nın ardından Paris'te yapılan diğer Konferansta ülkenin yeniden yapılandırılması amacıyla 5 yıllık süreçte ülkeye 10 milyarlık yardım sözü verilmiştir (Hajiyarali, 2011: 12).

Tablo 3. Temel Ekonomik Göstergeler

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
GSYİH (milyar \$)	12,5	15,9	17,9	20,5	20,3	20,8	19,33
Reel büyüme (%)	21,0	8,4	6,1	14,4	1,9	2,0	0,8
Enflasyon (TÜFE % değişim)	-8,3	0,9	10,2	7,2	7,7	4,6	-1,5
İhracat FOB (milyon \$)	1,280	588	497	456	716	845	571
İthalat FOB (milyar \$)	6,502	9,187	12,418	4,407	7,269	6,241	7,722

Kaynak: Dünya Bankası ve ITC trademap

Tablo 3'de görüldüğü gibi, Dünya bankasının verilerine göre Afganistan'ın Reel GSYİH Büyüme Hızı 2009 yılında % 21.0, 2010 yılında 8.4, 2011 yılında % 6.1, 2012 yılında % 14.4, 2013 yılında % 1.9, 2014 yılında %2.0 ve 2015 yılında ise % 0,80 oranında artış göstermiştir.

Ülkede 15 milyonluk nüfusun istihdama katkı sağladığı tahmin edilmektedir. (ülkede 1979 yılından beri nüfus sayımı yapılamamıştır) Bu rakamın sektörlere göre dağılımları

ise, %80'i tarım, %10 endüstri, %10'luk diğer kısım ise hizmet sektöründe olduğu düşünülmektedir (Afganistan Ülke raporu, 2017, 2).

3.5.4. Nüfus ve Etnik Gruplar

Bir çok farklı millet ve imparatorluğa ev sahipliği yapan Afganistan'da, çok sayıda farklı ırka mensup insanlar hayatını devam ettirmektedir. Türkler, Tacikler, Peştunlar, Aymaklar, Hazaralar, Peşseiler, Nuristaniler, Sihler, Brehuiler, Araplar, Beluçlar, Kuhistaniler, Cetler ve Göçerleri bunlara örnek olarak verebiliriz. Yıllar boyunca süren iç savaşlar ülkenin çok sayıda göç vermesine neden olmuştur. Bu savaşlarda yaklaşık 2 milyon kişi hayatını kaybetmiştir (Sultanoglu, 2018,12).

Ülkede 1979 yılında yapılan resmi nüfus sayımının sonucunda ülke nüfusu 15,5 milyon olarak kayıtlara geçmiştir. Sonrasındaki süreçte iç karışıklıklar ve Rus işgali resmi nüfus sayımı yapılmasına engel olmuştur. Resmi olmayan rakamlar ülkede 2014'te 31 milyon, 2015'te 32 milyon, 2017'de ise 34 milyon olduğunu göstermektedir. %99'u Müslüman olan nüfusun % 42'sini Peştunlar, % 9'unu Hazarlar, % 27'sini Tacikler, % 9'unu Özbekler, % 4'unu Aymaklar, % 3'unu Türkmenler, % 2'sini Beluçiler'den oluşurken, % 4'lük kısmı ise diğer etnik gruplar tarafından oluşmaktadır.

3.6. LİTERATÜR ÖZETİ

Ayrımcılıkla ilgili literatür incelendiğinde, ayrımcılığın birçok farklı araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde literatürde yer alan yerli ve yabancı çalışmalardan bazılarının sonuçlarına yer verilecektir.

Kutlu (2002), "Çalışma Yaşamında Ayrımcılık Algıları ve Özel Sektörde Bir Saha Araştırması" isimli çalışmasında; işgörenlerin çalışma hayatında "ayrımcılık" kavramının farkında olup olmadıklarını ve ayrımcılık olarak neleri, nasıl algıladıklarını incelemiştir. Çalışmanın sonucunda; on bir temel ayrımcılık türünden, çifte standart ayrımcılığı (terfi, ücret, iş değerlendirme), eğitim ayrımcılığı (okul, branş), yandaşlık ayrımcılığı (hemşehrilik, tanıdık olma) ve cinsiyete dayalı ayrımcılık olmak üzere dört ayrımcılık türünün hem algılanan hem de yaşanan ayrımcılık türleri olarak ilk sıraları aldıklarını belirtmektedir.

Ağca ve Yalçın (2009), "Muhasebe Mesleğinde Kadın Olmak Bir Sorun Teşkil Eder Mi?" isimli çalışmalarında; muhasebecilik alanında kadınlara yönelik cinsiyet

ayrımcılığı yapıp yapılmadığı, katılımcıların algılamaları yoluyla araştırılmış ve çalışmanın sonucunda cinsiyet ayrımcılığının varlığı tespit edilmiştir.

Mayatürk (2006), “Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık ve Bir Uygulama” isimli çalışmasında; kadın ve erkeğe atfedilen toplumsal rollerin belirlemiş olduğu çerçeve sonucunda, kadının çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılıkla karşılaşmasının kaçınılmaz olduğunu belirtmektedir. Ayrıca Çalışma yaşamında cinsiyet ayrımcılığının yaşandığı diğer alanları da mesleki yönelim, işgören seçimi, ücret ve kariyer gelişimi olarak belirtilmektedir (Mayatürk, 2006: 136).

Erdoğan (2013), “Bireysel ve Toplumsal Bir Durum Olarak Türkiye’de Önyargı ve Ayrımcılık” isimli çalışmasında, önyargının kişinin davranış ve tutumlarına dönüşmesiyle oluşan ayrımcılığın bireysel ve toplumsal alanda incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada ayrımcılığın yedi alt boyutu incelenmiş ve katılımcıların iş hayatında, işe alım sürecinde, terfisin de cinsiyete dayalı ayrımcılığa maruz kaldığını tespit etmiştir. Toplumsal hayatta görülen ayrımcılık ise, eğitim haklarındaki kısıtlılık, mirastan hak alamama gibi davranışlardır.

Çelik ve Altıntaş (2017), “İşgören Bulma ve Seçiminde Cinsiyet Ayrımcılığının Etkisi: İzmir’deki A Grubu Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma” isimli çalışmasında; işverenlerin işe alım sürecinde hangi faktörlere önem verdiğini inceleyen bu çalışmada İzmir’de faaliyet veren A sınıfı seyahat acenteleri örneklem seçmiş ve neticesinde, yöneticilerin işe alım süreci ve iş gören bulma süreçlerinde, cinsiyetin önemli olduğunu düşünseler bile yaşanan süreçte cinsiyetin bir ayrımcılık etkeni olmadığı sonucuna varılmıştır.

Goldsmith ve Diğerleri. (2004), bireyin işe alma aşamasında ve işe yerleştirildikten sonra karşılaşabileceği ayrımcılığa yönelik yapmış oldukları araştırmada; her iki durumda da ayrımcılığın oluşabileceğini belirterek bireyin işe başlamadan önceki fikir, yargı ve düşünceleri ile işe başladıktan sonra karşılaşacağı ayrımcılık arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sprinthall ve Diğerleri (1990), bir diğer ayrımcılık türü olan sosyal ve ekonomik statüye dayalı ayrımcılık üzerinde yoğunlaşmış ve statü olarak benzer veya eşit düzeyde olan kişilerin birbirlerine ayrıcalık tanıdıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Aydoğan (2012), akademisyenlere yönelik yaptığı çalışmasında; Türkiye’deki yükseköğrenim mensupları arasında, aynı hayat görüşüne/ideolojiye sahip olma, aynı gruba bağlı olma (örgüt, siyasi parti, din vb.), aynı okuldan gelme ya da hemşehri olma durumlarının, kayırmacı davranış göstermenin başlıca nedenlerinin olduğunu belirtmektedir. Ayrıca kayırmacı davranışının en önemli sebeplerinden biri de aynı okulda çalışılmış olması sonucuna ulaşılmıştır.

Atasoy (2012), “Farklılık Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmasında, üniversite öğrencilerinin gözünde, öğretim üyelerinin ayrımcılık imajının başarıya olan etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda, öğrencilerin dini ve etnik kökenlerinin öğretim üyelerinin davranışlarının ciddi ölçüde belirleyicisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Demir (2011), “İş Yaşamında Ayrımcılık: Turizm Sektöründe Bir Uygulama” isimli çalışmasında, bireylerin iş hayatında ve iş başvurusu aşamasında karşılaştıkları ayrımcılık durumunu, bu durumun neden ve nasıl yapıldığına dair bilgileri toplayarak turizm sektöründe ayrımcılık uygulamalarının durumunu analiz etmeyi amaçlamıştır. Çalışma bulgularında, iş hayatında farklı şekillerde ayrımcılık yapıldığını ortaya çıkarmıştır. İş başvurusu ve sonrasındaki süreçte görülen bu ayrımcılığın kişilerin demografik özelliklerine göre olduğu sonucuna varılmıştır.

Yıldırım (2015), “Çalışma Hayatında Etnik Ayrımcılık Eğilimlerinin İstihdam Sürecine Etkisi: “Geçit Bekçileri” Kavramı Üzerinden Sosyal Psikolojik Bir Analiz” isimli çalışmasında Türkiye’de çalışma hayatında olduğu varsayılan etnik ayrımcılık uygulamalarının Bursa örneğinde incelemesini amaçlamıştır. Çalışma sonucunda, Güneydoğulu olduğunu düşündükleri kişilere karşı olumsuz tahminlerde bulunurken, Batılı olduğunu düşündükleri kişiler hakkında pozitif tahminlerde bulunmuşlardır.

Öztürk (2015), “İş Yaşamında Üretkenlik Karşıtı Davranışlar: Ayrımcılık ve Adaletsizlik Algıları ile Olumsuz Duyguların Etkileri” isimli çalışmasında, ayrımcılık ve adaletsiz algısının olumsuz duygular ve üretkenlik arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. 26-30 yaş arasındaki katılımcıların çok olduğu bu çalışmada, genç sayılan bu çalışanların yaşa dayalı ayrımcılığa maruz kaldığı görülmüştür. Örgütsel ayrımcılığın, yaş ve eğitime bağlı olarak örgütte kuvvetlendiği tespit edilmiştir.

Okudur (2014), “İşe Alım Sürecinde Ayrımcılık Algısı: SDÜ Yüksek Lisans Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmasında, Süleyman Demirel Üniversitesi’nde yüksek lisans yapan öğrencilerin, işe alım sürecindeki karşılaşılabilecek ayrımcılıkla ilgili düşüncelerini öğrenerek, işveren davranışlarının incelenmesini amaçlamıştır. Çalışma sonucunda, ayrımcılığın en yüksek algı düzeyinin eğitim konusunda olduğu sonucuna varılmıştır. Benzer eğitimin alınmış olmasına rağmen işe alım sürecinde, ODTÜ, İTÜ ve Boğaziçi gibi üniversitelerde eğitim alanların kriterlerinin isteniyor olması ayrımcılığın artmasına sebep olarak gösterilmektedir. Yaş, cinsiyet, referans gibi değişkenlerde ise ayrımcılık algısının düzeyinde büyük bir farklılık görülmemiştir.

Arslan (2010), “İşgören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılık: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli çalışmasında, otel işletmelerin işe alma ve örgüt içi iş yaşamında işgörelere yönelik siyasi ayrımcılığın var olup olmadığını işgören ve yönetici algılamalarıyla ortaya koymayı amaçlamıştır. Çalışma sonucunda ise; siyasi ayrımcılığın diğer ayrımcılık türleri arasında daha fazla düzeyde olduğu bulgulanmıştır.

Bazı çalışmalarda ise, özürlü ve engelli kişilere yönelik ayrımcılık yapıp yapılmadığı incelenmiş, engelli kişilerin işgücü piyasasında işleriyle ilgi olmayan biçimde ayrımcılığa maruz kaldığı bulgulanmıştır (Seymen ve Bolat, 2005, 43).

Ayrımcılıkla ilgili literatür incelendiğinde; ayrımcılığın birçok çalışmaya konu olmasına rağmen derinlemesine yönelik pek fazla çalışmanın yer almadığı görülmektedir. Ayrımcılık türleri arasında en çok araştırılan konunun ise cinsiyete dayalı ayrımcılık olduğu tespiti yapılabilmektedir (Kaya, 2016: 67).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

AYRIMCILIĞIN İŞGÖREN SEÇİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AFGANİSTAN ÖRNEĞİ

Bu bölümde, araştırmanın konusu, amacı, önemi, sınırlılıkları, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi, verilen analizi ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

4.1.ARAŞTIRMANIN KONUSU

Geçmişten günümüze kadar toplumun hemen her kesiminde örnekleri görülen, ayrımcılıkla mücadele için birçok anayasal düzenleme yapılmıştır. Yetkililer, işgören seçiminde, cinsiyet, ırk, siyasi görüş vb. ayrımcılık sayılan durumları görmezden gelmeleri durumunda hiç şüphesiz eşit davranma ilkesini ihlal etmiş olurlar. İşgörenin pozisyonu ve işe alım sürecinde aranması gereken kriterlerin eşitlik ilkesine uygun olarak, personel yeterliliği, kapasitesi vb. durumlarına göre olması ayrımcılıkla mücadele için önemli bir adım teşkil etmektedir. Bu nedenle çalışmanın konusu “Ayrımcılığın İşgören Seçimi Üzerine Etkisi: Afganistan Örneği” olarak seçilmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Afganistan’da uzun yıllar süren iç karışıklık ve savaşlar sonucu meydana gelen ekonomik durum ve yoksulluğun beraberinde getirdiği yoğun işsizlik ortamı, bireylerin çalışma hayatına katılmalarını zorlaştırmaktadır. Bu yoğun işsizlik ortamı çalışmaya istekli ve çalışabilecek durumda olan bireylerin bile çalışma yaşamına girmesini zorlaştırırken, işle ilgisi olmayan, doğuştan gelen veya sonradan kazanılan bazı bireysel özellikleri nedeniyle diğerlerinden farklı bir şekilde algılananlar için bu süreç daha da zorlaşmaktadır.

Birçok sözleşme ve anayasal düzenlemelerle ifade edilen ayrımcılık, insanların sahip oldukları veya olmadıkları bazı niteliklerinden kaynaklanan farklı davranmanın önüne geçerek, sunulan imkânlardan herkesin eşit faydalanmasını amaçlanmaktadır.

İşgörenlerin çalışma hayatına katılabilmesi için atılan ilk adım işe alma sürecidir. İşe alınma sürecinde yaşanan ayrımcılık unsurları, iş yaşamında da varlığını göstermektedir. İş hayatına olumsuz birçok yansıması bulunan ayrımcılık, iş yerinde görülen başka bir hastalık olan “mobbing” in oluşmasına da zemin hazırlamaktadır. Bu istenmeyen durumların bireysel ve toplumsal etkileri de olumsuz olmaktadır. Ayrımcılığın görüldüğü toplumlarda, işsizlik ve etnik gerilimlerin yaşandığı görülmektedir. Bu bilgiler ışığında çalışmanın temel amacı; Afganistan İçişleri Bakanlığına bağlı olarak çeşitli kademelerde görev yapan kamu personellerinin işe alma sürecindeki ayrımcılık algısının incelenmesidir. Bu temel amacın yanı sıra çalışmanın diğer amaçlarını şu şekilde sıralanabilir;

1. Afganistan İçişleri Bakanlığına bağlı olarak çeşitli kademelerde çalışan işgörenlerin işe alım sürecindeki ayrımcılık algısının var olup olmadığının tespit edilmesi, ayrımcılık algısı var ise; hangi türlerinde ayrımcılık yapıldığını,
2. Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve ana dili gibi demografik değişkenlerine göre ayrımcılık algısının farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Rekabet koşullarının acımasız hale geldiği günümüz dünyasında, bilgi teknolojilerinin kullanımı büyük yenilikler ve kolaylıklar sunmaktadır. Kamu veya özel sektörde faaliyet veren firmaların yalnızca teknolojik gelişmelere uyum sağlaması hayatta kalmaları için yeterli olmamaktadır. Başarıyı hedefleyen toplumlarda, bu hedefe ulaşmak için dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurların başında da yapılacak işe ve işyerine uygun özellikleri taşıyan personel bulmaktır. İşyerinin başarısı için büyük önem taşıyan işgörenlerin seçimi dikkatli olunması gereken bir konudur.

Ayrımcılık, toplumsal yaşamın en önemli sorunlarından birini oluşturmakla birlikte değişik alanlarda ve değişik biçimlerde 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. Bunun için ilk önce yapılması gereken, ayrımcılığın ne olduğunun ortaya konmasıdır. Daha sonra ise

ayrımcılığın toplum hayatın hangi alanlarında ve hangi şekillerde var olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Araştırmanın önemi de buna yönelik olarak, işletmelerde işgören seçim sürecinde ayrımcılık algısının var olup olmadığını incelemek akademik çerçevede önem taşımaktadır.

Günümüzde bireylerin işgören seçim sürecinde karşılaştıkları ayrımcılık daha çok yaygın hale gelmektedir. İşe alma süreci, işgörenler açısından çalışma hayatına katılım sağlamak amacıyla atılan ilk adımdır. Bu nedenle işgören seçim sürecinde yaşanan ayrımcılık, çalışma hayatının diğer evlerinde karşılaşılan ayrımcılığın da ilk düzeyini oluşturmaktadır. Çalışma yaşamının giriş evresinde karşılaşılan ayrımcılık, işe yerleştirildikten sonra karşılaşılabilecek ayrımcılıklardan daha büyük öneme sahiptir. Çünkü iş hayatının başlangıcında karşılaşılan ayrımcılık, sonraki aşamalarda karşılaşılan ayrımcılığın da genelleşmesini ve yapılaşmasına sebebiyet veren önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. Özellikle günümüzde genç üniversite mezunlarının yaşadığı iş bulabilme kaygısı ve karşılaştıkları ayrımcı uygulamalar, onların çalışma isteğinin kaybolmasına ve ümitsizliğe kapılmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla işgören seçim sürecinde ayrımcılık konusunun araştırılması hem işverenler hem de işgören adayları açısından büyük önem taşımaktadır.

4.4. ARAŞTIRMANIN SÜRESİ VE SINIRLARI

Çalışmanın konusu, yapılan tek bir araştırmayla incelenemeyecek kadar geniş ve detaylıdır. Bu nedenle araştırmanın kapsamı Afganistan İçişleri Bakanlığı'na bağlı olarak, başkent Kabil'de çeşitli kademelerde görev yapan kamu personelleri ile sınırlıdır. Seçilen örneklem gurubuna, belirli bir zaman diliminde anket uygulanması sonuçların güvenilirliği açısından önem arz etmektedir. Çalışmanın sınırlarını belirleyen ana başlıkları şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- Afganistan İçişleri Bakanlığına bağlı olarak çeşitli kademelerde görev yapan kamu personellerinin işe alma sürecinde ayrımcılık algısının incelendiği çalışmanın süre sınırı, anketlerin yapılacağı 20.07.2018 – 30.08.2018 tarihleri ile sınırlıdır.
- Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketin bütün katılımcılar tarafından anlaşılabilir olduğu varsayılmaktadır.

- Veri toplama aracı olarak kullanılan anketlere verilen cevapların doğru sayılmasıyla sınırlıdır.
- Bu araştırmada elde edilen sonuçların, örneklemin temsil ettiği Afganistan'ın başkenti olan Kabil'de İçişleri Bakanlığı bünyesinde faaliyet gösteren kamu kurumları ile sınırlıdır.
- Araştırmanın en önemli kısıtlarından biri de örneklem grubunun kamu kurumlarında çalışan bireylerden oluştuğu için, anket formunun cevaplama konusunda mesleki kaygı ve çekinceleri nedeni ile baskı hissetmiş olabilecekleri varsayılmaktadır.

4.5. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Afganistan'ın başkenti olan Kabil'de İçişleri Bakanlığına bağlı olarak çeşitli kademelerde çalışan kamu personelleri oluşturmaktadır. Afganistan İstatistik Kurumunun 2018 yılındaki verilerine göre Afganistan İçişleri Bakanlığına bağlı olarak çalışan kamu personelinin sayısını toplam 2035 kişi olarak belirtmektedir.* Örneklem grubu olarak rastgele seçilen 400 kamu çalışanlarına anket formu dağıtılmış olup eksiksiz bir şekilde cevaplandığı varsayılan toplam 322 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Dolayısıyla ana kütleyi temsil eden örneklem sayısı 322 kişiden oluşmaktadır.

Araştırma evreni olarak Afganistan'ın başkenti olan Kabil ilinin tercih edilme nedeni nüfusun çoğunluğu açısından Afganistan'ın diğer bölgelerine göre bu bölgede yaşayan insanların yaş, ırk/etnik köken, siyasi görüş, dil, din vb. farklılıklarının daha fazla olması ve dolayısıyla toplumsal yapı içerisinde bireylerin ayrımcılık uygulamaları ile karşılaşma ihtimalinin yüksek olması şeklinde ifade edilebilmektedir.

Araştırmanın söz konusu olan kamu kurumlarında gerçekleştirilmesi, işe alma sürecinde ayrımcılık algısına yönelik daha sağlıklı bilgi elde edilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

* Afganistan İstatistik Kurumu, 2018 İstatistiksel Yıllık Kitabı. <http://cso.gov.af/fa/page/1500/4722/yearsbook1397>.

4.6. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Araştırma, nicel araştırma olarak tasarlanmış ve tarama (survey) yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Bir gurubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan çalışmalara tarama (survey) olarak isimlendirilmektedir (Büyüköztürk ve Diğerleri, 2014, 14).

Araştırmada gerekli olan verilerin toplanmasında anket tekniğinde yararlanılmıştır. Araştırmada öncelikle ayrımcılık algısı ve işgören seçimi hakkında kapsamlı bir literatür taraması yapılarak, gerekli olan teorik altyapı oluşturulmuştur.

Anket formu, bireysel düzeyde ölçüm yaptığı için işgörenlere kişisel olarak uygulanmıştır. Anketlerin uygulanmasına 20 Temmuz 2018 tarihinde başlanmış ve 30 Ağustos 2018 tarihi itibarıyla anketlerin toplanması tamamlanmıştır. Örneklem yöntemi olarak olasılığa dayalı olmayan kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu; bu araştırmanın kimin tarafından hazırlandığı ve ne amaçla kullanılacağı hakkında kısa bir ön bilgilendirme yapılmıştır. Anketlerin cevaplanmasında gönüllük esası göz önünde bulundurarak katılımcılar tarafından anketin doğru cevaplanabilmesi ve endişeye mahal vermemesi için isim ve çalıştığı birimin adı yazılmaması istenmiştir.

Bu çerçevede kamu çalışanlarına uygulanan anket formu 3 ana bölümden ve toplam 36 ifadeden oluşmaktadır.

Anket formunun birinci bölümünde, katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili olarak (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi, ana dili ve kurum içindeki pozisyonu gibi) tanımlayıcı bilgilerin belirlenmesine yönelik 7 açık ve kapalı uçlu sorulardan oluşmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde, katılımcıların işe başvuru ve alım sürecinde etkili olduklarını düşündükleri kriterlerin önemlilik düzeylerine ilişkin görüşleri araştırılmıştır. Bu bölümde yer alan her bir ifadenin önem düzeyi 5’li likert ölçeği esas alınarak “Hiç Önemli Değil-1”, “Önemli Değil-2”, “Orta Düzeyde Önemli-3”, “Önemli-4”, “Çok Önemli-5” şeklinde derecelendirilmiş ve 1-5 arasında değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Anket formunun üçüncü bölümünde ise, işe alma sürecinde algılanan ayrımcılığın alt boyutlarına yönelik 20 ifade bulunmaktadır. Anket formunun bu bölümünde Okudur (2014) ve Rodoplu (2011) tarafından geliştirilen ve kullanılan, geçerlilik ve güvenilirlik düzeyi yüksek olan “işe alma sürecinde cinsiyete dayalı algılanan ayrımcılık ölçeği”, “işe alma sürecinde ırk/etnik kökene dayalı algılanan ayrımcılık ölçeği”, “işe alma sürecinde siyasi görüşe dayalı algılanan ayrımcılık ölçeği” ve “işe alma sürecinde referansa dayalı algılanan ayrımcılık ölçeğine” ilişkin ifadeler yer almaktadır. Ölçek aslına uygun olarak Farsça ’ya çevrilmiş ve bu şekilde kullanılmıştır. Katılımcılardan her bir ifadeye ilişkin katılım düzeylerini 5’li likert tipi ölçek üzerinde belirtmeleri istenmiştir. Ölçek “Kesinlikle Katılmıyorum-1”, “Katılmıyorum-2”, “Orta Düzeyde Katılıyorum-3”, “Katılıyorum-4”, “Kesinlikle Katılıyorum-5” şeklinde kodlanmış ve 1-5 arasında değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Anket formunun denekler tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını kontrol etmek amacıyla, Afganistan’ın Mezar-i şerif ilindeki devlet ve özel üniversitelerinde öğretim görevlisi olan 20 kişiye uygulanarak ön teste tabi tutulmuştur. Gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra ankete son şekil verilmiştir.

Araştırma kapsamındaki anketler araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme ve e-posta yoluyla gerçekleştirilmiştir. Örneklem grubu olarak incelenen 400 kamu çalışanına anket formu dağıtılmış olup eksiksiz bir şekilde cevaplandığı varsayılan toplam 322 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Anketlerin geri dönüş oranı %80,5 olarak hesaplanmıştır.

Araştırma farklı bir kültürde yapıldığı için güvenilirlik kontrolü yapılmış ve işe alma sürecinde ayrımcılık algısının alt boyutlarını oluşturan ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach’s Alpha değeri $\alpha=0,775$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre anket çalışmasının “güvenilir” olduğu anlaşılmaktadır.

4.7. VERİLERİN ANALİZİ

Anket yöntemiyle elde edilen verilerin analizi için hazır bir istatistik paket programı olan SPSS 22.0 programından faydalanılmıştır. Verilerin dağılımları normal dağılım gösterip göstermediğini incelemek için Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmıştır. Parametrik şartı sağlamasından dolayı, bağımsız iki grup için independent Sample Testi, ikiden fazla grup için F testi (ANOVA) testi uygulanmıştır. Çözümleme sonucunda elde edilen bulgular, araştırmanın amacına uygun olarak yorumlanmıştır.

4.8. ARAŞTIRMA BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde, demografik değişkenler olan, cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve ana dili gibi değişkenlerin yüzdelik dağılımları, katılımcıların işe başvuru ve alım sürecinde etkili olduklarını düşündükleri kriterlerin önemlilik düzeylerine ilişkin bulgulara, ayrıca katılımcıların işe alma sürecinde algılanan ayrımcılığın alt boyutlarına yönelik görüşlerine ilişkin bulgulara ve son olarak da katılımcıların demografik özelliklerine göre ayrımcılık algısının farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Erkek	157	48,8
Kadın	165	51,2
Toplam	322	100

Tablo 4’de görüldüğü gibi araştırma kapsamında ankette katılan işgörelere 157’si Erkek, 165’ini de kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durumu	Sayı	Yüzde(%)
Bekâr	159	49,4
Evli	163	50,6
Toplam	322	100

Tablo 5'e bakıldığında katılımcıların %49,4'ünün Bekâr, %50,6'sının da Evli olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş Durumu	Sayı	Yüzde(%)
18-22	64	19,9
23-27	164	50,9
28-32	44	13,7
33-37	20	6,2
38-42	10	3,1
43-47	6	1,9
48 ve Üzeri	14	4,3
Toplam	322	100,0

Tablo 6'de görüldüğü gibi katılımcıların hemen hemen yarısı %50,9'u "23-27" yaş aralığında olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca katılımcıların diğer yarısını oluşturan yaş dağılımı ise %19,9'u "18-22", %13,7'si "28-32", %6,2'si "33-37", %3,1'i "38-42", %1,9'u "43-47", ve %4,3'ü ise "48-52" yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzde(%)
Lise	89	27,6
Ön lisans	86	26,7
Lisans	129	40,1
Lisansüstü	18	5,6
Toplam	322	100

Tablo 7'deki veriler incelendiğinde katılımcıların %27,6'sı lise, %26,7'si ön lisans, %40,1'i lisans ve %5,6'sı ise lisansüstü mezunlarından oluşmaktadır. Tablo 8'e göre anketi yanıtlayan çalışanların eğitim düzeyi lisans düzeyinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır.

Tablo 8. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde(%)
1 yıl ve daha az	71	22,0
2-4 yıl	160	49,7
5-7 yıl	46	14,3
8-10 yıl	17	5,3
11 yıl ve üzeri	28	8,7
Toplam	322	100

Tablo 8’de Anketi cevaplayan çalışanların bu kurumda ortalama çalışma sürelerine yönelik dağılımı, %22’si 1 yıl ve daha az, %49,7’si 2-4 yıl arası, %14,3’ü, 5-7 yıl arası, %5,3’ü 8-10 yıl arası ve %8,7’si ise 10 yıl ve daha fazla çalıştıklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla çalışanların ortalama çalışma sürelerinin 2-4 yıl arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Ana Diline Göre Dağılımı

Ana Diliniz Nedir?	Sayı	Yüzde(%)
Darice	248	77,0
Peştünce	64	19,9
Özbekçe	10	3,1
Toplam	322	100

Tablo 9’da bakıldığında araştırma kapsamındaki işgörenlerin %77’si Darice konuştukları anlaşılmaktadır. %19,9’luk kısım Peştünce ana diline sahipken, %3,1’lik kısım ise Özbekçe anadilini konuştukları görülmüştür.

Tablo 10. Katılımcıların İşe Başvuru ve Alım Sürecinde (sınav, mülakat vs.) Etkili Olduğunu Düşündükleri Kriterlerin Önemlilik Derecesine Göre Frekans, Yüzde, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları

Değişkenler	Hiç Önemli Değil		Önemli Değil		Orta Düzeyde Önemli		Önemli		Çok Önemli		$\bar{X}$	s.s.
	(1)		(2)		(3)		(4)		(5)			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Yaşı	1	0,3	11	3,4	40	12,4	127	39,4	143	44,4	4,24	0,82
Cinsiyeti	20	6,2	46	14,3	63	19,6	105	32,6	88	27,3	3,60	1,20
Eğitim Düzeyi	3	0,9	4	1,2	15	4,7	81	25,2	219	68,0	4,58	0,72
İş Deneyimi	6	1,9	7	2,2	45	14,0	123	38,2	141	43,8	4,19	0,89
Kılık Kıyafeti	11	3,4	32	9,9	73	22,7	119	37,0	87	27,0	3,74	1,06
Referansları	17	5,3	38	11,8	71	22,0	76	23,6	120	37,3	3,75	1,22
Siyasal Düşünce	33	10,2	72	22,4	89	27,6	68	21,1	60	18,6	3,15	1,25
Etnik Köken	52	16,1	42	13,0	44	13,7	74	23,0	110	34,2	3,45	1,47
Rüşvet	75	23,3	52	16,1	65	20,2	48	14,9	82	25,5	3,03	1,50

Tablo 10’da Katılımcıların, işgören seçim sürecinde etkili olduğunu düşündükleri kriterlerin ve işgören seçim sürecinde karşılaşılabileceklerini düşündükleri ayrımcı muamelelerin önemlilik düzeyini göstermektedir. İşe alım sürecinde, yaşı çok önemli bir etken olduğunu düşünenler %83,8’lük kısımdır. Cinsiyetin önemli olduğunu düşünenler ise %59,9’lık kısımdır. Eğitim düzeyinin çok önemli olduğunu düşünenlerin oranı ise %93,2’lik kısımdır. İş tecrübesi çok önemli diyenler %82’lik dilimi oluşturmaktadır. Kılık kıyafetinin önemli olduğunu düşünenler ise, %64,’lik kısımdır. Bu süreçte referansların çok önemli olduğunu düşünenler ise %60,9’dur. Siyasal düşüncenin önemli olduğunu düşünenler ise %39,7’lik kısımdır. Etnik kökenin önemli olduğunu düşünenler %57,2’lik kısmı oluştururken, %40,4’lik kısım rüşvetin büyük önem taşıdığını söylemişlerdir. Tablo 11’de katılımcıların verdiği yanıtların ortalamasına bakıldığında sırasıyla “Eğitim Düzeyi” ($\bar{X}$ =4.58), “Yaş” ($\bar{X}$ =4.24), ve “İş Deneyimi” ($\bar{X}$ =4.19), işgörenler açısından işgören seçim sürecinde “çok önemli” bir kriter olarak gördükleri şeklinde yorumlanabilmektedir. Buna karşın “Referans” ($\bar{X}$ =3.75), “Kılık Kıyafet” ($\bar{X}$ =3.74), “Cinsiyet” ($\bar{X}$ =3.60), “Etnik Köken” ($\bar{X}$ =3.45), “Siyasal Düşünce” ($\bar{X}$ =3.15), ve “Rüşvet” ($\bar{X}$ =3,03) gibi ayrımcı ölçütlerin

ortalamasının işgören seçim sürecinde “önemli” düzeyde olduğunu belirterek ayrımcı muameleler ile karşılaşabilecekleri şeklinde yorumlanabilmektedir.

Tablo 11. Katılımcıların İşe Alma Sürecinde Algılan Ayrımcılık Alt Boyutları (siyasi düşünce, cinsiyet, referans, etnik köken ayrımcılık algısına) ilişkin Sorularına Verilen Cevapların Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Dağılımları (n=322)

Algılanan Ayrımcılık	Min.	Max.	$\bar{X}$	s.s.
Cinsiyet	1,00	5,00	3,75	,819
Referans	1,67	5,00	3,66	,697
Etnik Köken	1,67	4,83	3,58	,601
Siyasi Düşünce	1,00	5,00	3,46	,735

Tablo 11’de Katılımcıların işe alma sürecinde algılanan ayrımcılık alt boyutlarının “siyasi düşünce”, “cinsiyet”, “referans”, ve “etnik köken” ayrımcılık algısına ilişkin sorularına verilen cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında sırasıyla “Cinsiyet” ($\bar{X}$ =3.75), “Referans” ($\bar{X}$ = 3.66), “Etnik Köken” ($\bar{X}$ =3.58), ve “Siyasal Düşünce” ($\bar{X}$ =3.46), olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 12. Katılımcıların İşe Alma Sürecinde Algılanan Ayrımcılık Sorularına Verilen Cevapların Yüzdelik Dağılımları (n=322)

	Kesinlikle Katılmıyorum(%)	Katılmıyorum(%)	Orta Düzeyde Katılmıyorum(%)	Katılıyorum(%)	Kesinlikle Katılıyorum (%)
1. Çalışma hayatında kadın-erkek ayrımı yapılmaktadır.	6,8	7,5	18,6	30,7	36,3
2. İşveren ile aynı siyasi görüşe sahip olmam işe kabul edilmemi sağlar.	3,7	13,7	23,3	32,0	27,3
3. Bu kurumda aynı pozisyon için başvuran tüm adaylar, aynı teknik ve yöntemle değerlendirilir.	10,6	26,4	25,8	21,4	15,8
4. Afganistan'da kişi, referansı olmadan da hak ettiği işe kabul edilir.	15,5	16,5	28,6	18,8	20,5
5. Bu işi bulmamda aynı etnik kökene sahip olan arkadaşlarımla yönlendirmeleri etkili olmuştur.	4,7	5,3	17,7	37,3	35,1
6. Afganistan'da kişiler işe alım sürecinde dini inanç şekillerine göre sınıflandırılır ve buna göre muamele görürler.	4,0	11,5	26,4	32,0	26,1
7. İşe alınma açısından kadın-erkek arasında eşitsizlik vardır.	3,7	7,1	16,1	41,3	31,7
8. İşe kabul edilmem, referansımın niteliğine değil, benim niteliğime bağlıdır.	8,7	9,6	23,6	30,1	28,0
9. Kadınlar, işe seçim sürecinde cinsiyetlerinden kaynaklanan olumsuzluklarla karşılaşır.	4,3	12,4	23,6	27,3	32,3
10. İşverenler fikri (dini inanç konusunda), kendi fikrine yakın olan adayı tercih eder	9,3	17,1	36,3	20,2	17,1
11. İş başvuru formunda yer alan “Referanslar” bölümünde bu kurumda çalışan aynı etnik kökene sahip olan yakınlarımla ismini belirtmem işe alınmamda etkili olmuştur.	3,4	11,8	21,4	34,2	29,2
12. Siyasi düşüncem, işe kabul edilme ya da edilmeme durumumu etkiler.	5,6	10,6	35,7	25,2	23,0
13. İş yaşamına girme konusunda, kadınlar erkeklerle eşit fırsatlara sahip değildir.	9,0	11,5	21,7	29,2	28,6
14. Dini inancımı gösteren bir tutum veya davranış gösteriyor olmam, işe kabul edilme durumumu etkiler.	4,3	19,6	34,5	20,5	21,1
15. Afganistan'da referans olmadan işe kabul edilmek zordur.	2,2	5,0	11,5	26,4	55,0
16. Bu kurumda yöneticilerle aynı etnik kökene sahip olmak, bireylerin işe alınmasında etkili olduğunu düşünüyorum.	1,6	5,9	16,1	26,1	50,3
17. Bu kurumda yöneticiler veya İKY Yöneticisinin eğitim düzeyi arttıkça etnik ayrımcılık oranının azaldığına inanıyorum.	47,8	25,8	14,6	9,9	1,9
18. Adaylar birbirlerinden farklı teknik ve yöntemlerle değerlendirilmez.	1,9	12,1	25,8	31,1	29,2
19. Etnik kökenimin iş başvuru ve kabul aşamasında etkili olduğunu düşünüyorum.	2,5	7,8	21,4	27,0	41,3
20. Bu kurumda işe alma kararları bireylerin eğitim ve tecrübelerine göre değil etnik kökenlerine dayanmaktadır.	7,5	8,7	19,9	28,9	35,1

Tabloda 12’de görüleceği gibi katılımcıların işe alma sürecinde ayrımcılık algısına yönelik verilen cevapların yüzdelik dağılımları incelendiğinde; “çalışma hayatında kadın-erkek ayrımının yapıldığını” düşünenlerin oranı %77 olarak tespit edilmiştir. “İşveren ile aynı siyasi görüşe sahip olmam işe kabul edilmemi sağlar” diyenlerin oranı

ise %59,3'dır. "Bu kurumda aynı pozisyon için başvuran tüm adaylar, aynı teknik ve yöntemle değerlendirilir" yargısına katılmayanların oranı %62,8'lik kısımdır. "Afganistan'da kişi, referansı olmadan da hak ettiği işe kabul edilir" yargısına katılmayanların oranı %60,6'dır. "Bu işi bulmamda aynı etnik kökene sahip olan arkadaşlarımın yönlendirmeleri etkili olmuştur" diyenlerin oranı %72,4'lik kısımdan oluşmaktadır. "Afganistan'da kişiler işe alım sürecinde dini inanç şekillerine göre sınıflandırılır ve buna göre muamele görürler" yargısına katılanların oranı %58,1'dir. "İşe alınma açısından kadın-erkek arasında eşitsizlik vardır" diyenlerin oranı %73'dir. "İşe kabul edilmem, referansımın niteliğine değil, benim niteliğime bağlıdır" diyenlerin oranı %58,1'dir. "Kadınlar, işe seçim sürecinde cinsiyetlerinden kaynaklanan olumsuzluklarla karşılaşır" diyenlerin oranı %59,6'dır. "İşverenler fikri (dini inanç konusunda), kendi fikrine yakın olan adayı tercih eder" yargısına katılmayanların oranı %62,7'dir. "İş başvuru formunda yer alan "Referanslar" bölümünde bu kurumda çalışan aynı etnik kökene sahip olan yakınlarımın ismini belirtmem işe alınmamda etkili olmuştur" diyenlerin oranı %63,4'dir. "Siyasi düşüncem, işe kabul edilme ya da edilmeme durumumu etkiler" diyenlerin oranı %48,2'dir. "İş yaşamına girme konusunda, kadınlar erkeklerle eşit fırsatlara sahip değildir" diyenlerin oranı %57,8'dir. "Dini inancımı gösteren bir tutum veya davranış gösteriyor olmam, işe kabul edilme durumumu etkiler" yargısına katılmayanların oranı %58,4'dir. "Afganistan'da referans olmadan işe kabul edilmek zordur" diyenlerin oranı %81,4'lük kısımdır. "Bu kurumda yöneticilerle aynı etnik kökene sahip olmak, bireylerin işe alınmasında etkili olduğunu düşünüyorum" diyenlerin oranı %76,4'dir. "Bu kurumda yöneticiler veya İKY Yöneticisinin eğitim düzeyi arttıkça etnik ayrımcılık oranının azaldığına inanıyorum" yargısına katılmayanların oranı %73,6'lık kısımdır. "Adaylar birbirlerinden farklı teknik ve yöntemlerle değerlendirilmez" diyenlerin oranı %60,3'dir. "Etnik kökenimin iş başvuru ve kabul aşamasında etkili olduğunu düşünüyorum" diyenlerim oranı %68,3'lık kısımdır. "Bu kurumda işe alma kararları bireylerin eğitim ve tecrübelerine göre değil etnik kökenlerine dayanmaktadır" diyenlerin oranı ise %64'lük kısımdan oluşmaktadır.

Tablo 13. Katılımcıların İşe Alma Sürecinde Algılanan Ayrımcılık Sorularına Verilen Cevapların Frekans Dağılımı, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=322)

İfadeler	N	$\bar{X}$	S.S
1. Çalışma hayatında kadın-erkek ayrımı yapılmaktadır.	322	3.82	1.19
2. İşveren ile aynı siyasi görüşe sahip olmam işe kabul edilmemi sağlar.	322	3.65	1.12
3. Bu kurumda aynı pozisyon için başvuran tüm adaylar, aynı teknik ve yöntemle değerlendirilir.	322	3.05	1.23
4. Afganistan'da kişi, referansı olmadan da hak ettiği işe kabul edilir.	322	3.12	1.33
5. Bu işi bulmamda aynı etnik kökene sahip olan arkadaşlarımla yönlendirmeleri etkili olmuştur.	322	3.92	1.07
6. Afganistan'da kişiler işe alım sürecinde dini inanç şekillerine göre sınıflandırılır ve buna göre muamele görürler.	322	3.64	1.10
7. İşe alınma açısından kadın-erkek arasında eşitsizlik vardır.	322	3.90	1.04
8. İşe kabul edilmem, referansımın niteliğine değil, benim niteliğime bağlıdır.	322	3.59	1.23
9. Kadınlar, işe seçim sürecinde cinsiyetlerinden kaynaklanan olumsuzluklarla karşılaşılır.	322	3.70	1.16
10. İşverenler fikri (dini inanç konusunda), kendi fikrine yakın olan adayı tercih eder	322	3.18	1.18
11. İş başvuru formunda yer alan “Referanslar” bölümünde bu kurumda çalışan aynı etnik kökene sahip olan yakınlarımla ismini belirtmem işe alınmamda etkili olmuştur.	322	3.73	1.10
12. Siyasi düşüncem, işe kabul edilme ya da edilmeme durumumu etkiler.	322	3.49	1.12
13. İş yaşamına girme konusunda, kadınlar erkeklerle eşit fırsatlara sahip değildir.	322	3.56	1.26
14. Dini inancımı gösteren bir tutum veya davranış gösteriyor olmam, işe kabul edilme durumumu etkiler.	322	3.34	1.14
15. Afganistan'da referans olmadan işe kabul edilmek zordur.	322	4.27	0.99
16. Bu kurumda yöneticilerle aynı etnik kökene sahip olmak, bireylerin işe alınmasında etkili olduğunu düşünüyorum.	322	4.17	1.00
17. Bu kurumda yöneticiler veya İKY Yöneticisinin eğitim düzeyi arttıkça etnik ayrımcılık oranının azaldığına inanıyorum.	322	1.92	1.08
18. Adaylar birbirlerinden farklı teknik ve yöntemlerle değerlendirilmez.	322	3.73	1.06
19. Etnik kökenimin iş başvuru ve kabul aşamasında etkili olduğunu düşünüyorum.	322	3.96	1.07
20. Bu kurumda işe alma kararları bireylerin eğitim ve tecrübelerine göre değil etnik kökenlerine dayanmaktadır.	322	3.75	1.22

Tabloda 13’de görüleceği gibi katılımcıların işe alma sürecinde ayrımcılık algısına ilişkin verilen cevaplar incelendiğinde en yüksek ortalama sahip ifadenin “Afganistan’da referans olmadan işe kabul edilmek zordur” olduğu görülmektedir. Bu ifadenin ortalamasının 4.27 olduğu görülmektedir. Bu ifadeyi sırasıyla; “bu kurumda yöneticilerle aynı etnik kökene sahip olmak, bireylerin işe alınmasında etkili olduğunu düşünüyorum, (4.17)”, “etnik kökenimin iş başvuru ve kabul aşamasında etkili olduğunu düşünüyorum, (3.96)”, “bu işi bulmamda aynı etnik kökene sahip olan arkadaşlarımla yönlendirmeleri etkili olmuştur, (3.92)”, “işe alınma açısından kadın-erkek arasında eşitsizlik vardır, (3.90)”, “çalışma hayatında kadın-erkek ayrımı

yapılmaktadır, (3.82)”, “bu kurumda işe alma kararları bireylerin eğitim ve tecrübelerine göre değil etnik kökenlerine dayanmaktadır, (3.75)”, “iş başvuru formunda yer alan “Referanslar” bölümünde bu kurumda çalışan aynı etnik kökene sahip olan yakınlarımların ismini belirtmem işe alınmamda etkili olmuştur, (3.73)”, “adaylar birbirlerinden farklı teknik ve yöntemlerle değerlendirilmez, (3.73)”, “kadınlar, işe seçim sürecinde cinsiyetlerinden kaynaklanan olumsuzluklarla karşılaşır, (3.70)”, “işveren ile aynı siyasi görüşe sahip olmam işe kabul edilmemi sağlar, (3.65)”, “Afganistan'da kişiler işe alım sürecinde dini inanç şekillerine göre sınıflandırılır ve buna göre muamele görürler, (3.64)”, “işe kabul edilmem, referansımın niteliğine değil, benim niteliğime bağlıdır, (3.59)”, “iş yaşamına girme konusunda, kadınlar erkeklerle eşit fırsatlara sahip değildir, (3.56)”, “Siyasi düşüncem, işe kabul edilme ya da edilmeme durumumu etkiler, (3.49)”, “dini inancımı gösteren bir tutum veya davranış gösteriyor olmam, işe kabul edilme durumumu etkiler, (3.34)”, “işverenler fikri (dini inanç konusunda), kendi fikrine yakın olan adayı tercih eder, (3.18)”, “Afganistan'da kişi, referansı olmadan da hak ettiği işe kabul edilir, (3.12)”, “bu kurumda aynı pozisyon için başvuran tüm adaylar, aynı teknik ve yöntemle değerlendirilir, (3.05)” izlenmektedir.

En düşük ortalamaya sahip ifadenin ise, “bu kurumda yöneticiler veya İKY yöneticisinin eğitim düzeyi arttıkça etnik ayrımcılık oranının azaldığına inanıyorum” olduğu görülmektedir. Bu ifadenin ortalaması 1.92 olduğu belirlenmiştir.

Tablo 14. Katılımcıların İşe Alma Sürecinde Algılanan Ayrımcılık Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Algılanan Ayrımcılık	Cinsiyet	N	Ort.	ss	F	t	P (Sig)
Siyasi Düşünce	Erkek	157	3,387	,764	,413	-1,862	,064
	Kadın	165	3,539	,701			
Cinsiyet	Erkek	157	3,568	,865	5,759	-3,949	,000
	Kadın	165	3,919	,739			
Referans	Erkek	157	3,641	,700	,097	-,509	,611
	Kadın	165	3,680	,696			
Etnik köken	Erkek	157	3,513	,648	6,460	-1,978	,049
	Kadın	165	3,646	,548			

$p < 0,05$

Yapılan araştırmaya göre katılımcıların işe alma sürecinde algılan ayrımcılık alt boyutlarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda; siyasi düşünce ayrımcılık algısının cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Cinsiyet ayrımcılık algısı alt boyutunun, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($p < 0,05$; $\bar{x}_{erkek} = 3,568$; $\bar{x}_{kadın} = 3,919$). Referans ayrımcılık algısı alt boyutunun da cinsiyete göre anlamlı bir farkının olmadığı tespit edilmiştir ($p > 0,05$). Bir başka alt boyut olan etnik köken ayrımcılık algısı boyutu ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0,05$; $\bar{x} = 3,513 - 3,646$).

Tablo 15. Katılımcıların İşe Alma Sürecinde Algılanan Ayrımcılık Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumuna Ait Bağımsız Örneklem T-testi Sonuçları

Algılanan Ayrımcılık	Medeni durum	N	Ort.	ss	F	t	P (Sig)
Siyasi düşünce	Bekâr	159	3,486	,735	,134	,519	,604
	Evli	163	3,444	,737			
Cinsiyet	Bekâr	159	3,811	,756	3,082	1,328	,185
	Evli	163	3,690	,875			
Referans	Bekâr	159	3,660	,657	2,456	-,028	,977
	Evli	163	3,662	,737			
Etnik köken	Bekâr	159	3,597	,566	2,740	,462	,645
	Evli	163	3,566	,636			

P<0,05

Yapılan araştırmaya göre katılımcıların işe alma sürecinde algılanan ayrımcılık alt boyutlarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda; (siyasi düşünce, cinsiyet, referans, etnik köken ayrımcılık algısının) medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

Tablo 16. Katılımcıların İşe Alma Sürecinde Algılanan Ayrımcılık Alt Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Algılanan Ayrımcılık	Yaş	N	Ort.	ss	F	P (sig)
Siyasi düşünce	18-22 yaş	64	3,646	,692	2,387	0,029
	23-27 yaş	164	3,523	,754		
	28-32 yaş	44	3,268	,677		
	33-37 yaş	20	3,240	,610		
	38-42 yaş	10	3,260	,604		
	43-47 yaş	6	3,200	,681		
	48 ve üzeri	14	3,157	,908		
	Toplam	322	3,465	,735		
Cinsiyet	18-22 yaş	64	3,925	,683	1,891	0,082
	23-27 yaş	164	3,782	,773		
	28-32 yaş	44	3,596	,868		
	33-37 yaş	20	3,300	1,031		
	38-42 yaş	10	3,850	,899		
	43-47 yaş	6	3,625	,958		
	48 ve üzeri	14	3,678	1,132		
	Toplam	322	3,750	,819		
Referans	18-22 yaş	64	3,692	,708	3,458	0,003
	23-27 yaş	164	3,750	,671		
	28-32 yaş	44	3,537	,623		
	33-37 yaş	20	3,700	,716		
	38-42 yaş	10	3,533	,723		
	43-47 yaş	6	2,666	,557		
	48 ve üzeri	14	3,333	,826		
	Toplam	322	3,661	,697		
Etnik köken	18-22 yaş	64	3,609	,543	1,393	,217
	23-27 yaş	164	3,632	,570		
	28-32 yaş	44	3,549	,611		
	33-37 yaş	20	3,441	,527		
	38-42 yaş	10	3,183	,791		
	43-47 yaş	6	3,694	,951		
	48 ve üzeri	14	3,404	,876		
	Toplam	322	3,581	,601		

P<0,05

Örneklem grubunun, işe alma sürecinde algılanan ayrımcılık alt boyutlarının yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda; siyasi düşünce ayrımcılık algısı alt

boyutunun, yaş gruplarına göre %95 güven seviyesinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F= 2,387$; $p<0,05$). Bu farklılığın kaynağına bakılacak olursa, 18-22 yaş arasında olanların ($\bar{x}=3,646$) 48-52 yaş arası olanlara göre ($\bar{x}=3,157$) ortalamaları daha yüksektir. Yine benzer şekilde referans ayrımcılık algısı alt boyutunun da yaş gruplarına göre anlamlı bir farkının olduğu görülmektedir ($p<0,05$). 23-27 yaş ortalamasında olan katılımcıların ($\bar{x}=3,750$) 43-47 yaş arasında olan katılımcılara ($\bar{x}=2,666$) oranla referans ayrımcılık algıları daha yüksektir. Etnik köken ve cinsiyet ayrımcılık algısı alt boyutunun yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmemiştir ($p>0,05$).



Tablo 17. Katılımcıların İşe Alma Sürecinde Algılanan Ayrımcılık Alt Boyutlarının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Algılanan Ayrımcılık	Eğitim	N	Ort	Ss	F	P (sig)
Siyasi Düşünce	Lise Mezunu	89	3,579	,748	7,660	,000
	Ön lisans	86	3,669	,643		
	Lisans	129	3,316	,734		
	Lisansüstü	18	2,988	,711		
	Toplam	322	3,465	,735		
Cinsiyet	Lise Mezunu	89	3,811	,802	13,114	,000
	Ön lisans	86	4,139	,635		
	Lisans	129	3,486	,826		
	Lisansüstü	18	3,472	,890		
	Toplam	322	3,750	,819		
Referans	Lise Mezunu	89	3,726	,702	1,912	,008
	Ön lisans	86	3,767	,703		
	Lisans	129	3,612	,666		
	Lisansüstü	18	3,185	,697		
	Toplam	322	3,661	,697		
Etnik köken	Lise Mezunu	89	3,679	,550	9,105	,000
	Ön lisans	86	3,786	,542		
	Lisans	129	3,404	,605		
	Lisansüstü	18	3,388	,704		
	Toplam	322	3,581	,601		

P<0,05

Katılımcıların, işe alma sürecinde algılanan ayrımcılık alt boyutlarının eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda; siyasi düşünce ayrımcılık algısı alt boyutu eğitim durumuna göre istatistiksel olarak %95 güven seviyesiyle anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p=0,000$; $p<0,05$). Bu farklılığın kaynağına bakıldığında, lise mezunu olanların ($\bar{x}=3,579$) siyasi düşünce ayrımcılık algıları ile eğitim durumu lisansüstü olan katılımcılara ($\bar{x}=2,988$) göre daha yüksektir.

Yine benzer şekilde cinsiyet ayrımcılık algısı alt boyutunun da eğitim durumuyla olan ilişkisinde anlamlı bir farklılık görülmüştür ($F=13,114$; $p=,000$, $p<0,05$). Referans

ayrımcılık algısı alt boyutunun eğitimle olan ilişkisi anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=1,912$; $p=,008$, $p<0,05$) son boyut olan etnik köken ayrımcılık algısı alt boyutunun da eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür ($F=9,105$; $p=,000$, $p<0,05$).



Tablo 18. İşe Alma Sürecinde Algılanan Ayrımcılık Alt Boyutlarının Katılımcıların Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Algılanan							
Ayrımcılık	Çalışma süresi	N	ort.	ss	F	P (sig)	
Siyasi düşünce	1 yıl ve daha az	71	3,422	,772	3,270	0,12	
	2-4 yıl	160	3,597	,753			
	5-7 yıl	46	3,256	,638			
	8-10 yıl	17	3,164	,448			
	11 ve üzeri	28	3,342	,703			
	Toplam	322	3,465	,735			
Cinsiyet	1 yıl ve daha az	71	3,693	,757	3,444	,009	
	2-4 yıl	160	3,898	,751			
	5-7 yıl	46	3,505	,794			
	8-10 yıl	17	3,382	1,132			
	11 ve üzeri	28	3,669	1,011			
	Toplam	322	3,750	,819			
Referans	1 yıl ve daha az	71	3,676	,629	3,966	,004	
	2-4 yıl	160	3,785	,717			
	5-7 yıl	46	3,427	,623			
	8-10 yıl	17	3,352	,650			
	11 ve üzeri	28	3,488	,745			
	Toplam	322	3,661	,697			
Etnik köken	1 yıl ve daha az	71	3,523	,603	3,136	,015	
	2-4 yıl	160	3,671	,549			
	5-7 yıl	46	3,394	,571			
	8-10 yıl	17	3,333	,731			
	11 ve üzeri	28	3,672	,748			
	Toplam	322	3,581	,601			

P<0,05

Örneklem grubunun, işe alma sürecinde algılanan ayrımcılık alt boyutlarının çalışma süreleri değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonucunda; siyasi düşünce ayrımcılık algısı alt boyutunun çalışma süresine göre gösterdiği farklılık anlamsızdır (F=3,270; p<0,12).

Cinsiyet ayrımcılık algısı alt boyutunun meslekteki yıla göre ilişkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür ($F=3,444$; $p<0,05$). Görev süresi 2-4 yıl olan katılımcıların ($\bar{x}=3,898$), cinsiyet ayrımcılık algısı görev süresi 8-10 yıl olan ($\bar{x}=3,382$) katılımcılara göre daha yüksektir.

Referans ayrımcılık algısı alt boyutunun meslekteki yıla göre ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığı görülmüştür ($F=3,966$; $p<0,05$). Bu farklılığın kaynağını, meslekteki yılı 2-4 yıl olanların ($\bar{x}=3,78$) referans ayrımcılık algısı, çalışma süresi 8-10 yıl arası olan ($\bar{x}=3,352$) katılımcılara göre daha yüksektir şeklinde yorumlamak mümkündür.

Bir başka alt boyut olan etnik köken ayrımcılık algısı boyutunun da görevdeki yıla göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F=3,136$; $p<0,05$). Meslekteki yılı 10 yıldan daha uzun bir süre olan katılımcıların etnik köken ayrımcılık algısı ($\bar{x}=3,672$) görev süresi 8-10 yıl arasında olan katılımcılara göre ($\bar{x}=3,333$) daha yüksektir.

Tablo 19. İşe Alma Sürecinde Algılan Ayrımcılık Alt Boyutlarının Katılımcıların Anadiline Göre Farklılaşma Durumuna İlişkin ANOVA Testi Sonuçları

Algılanan						
Ayrımcılık	Ana dil	N	Ort	ss	F	P (sig)
Siyasi düşünce	Darice	248	3,495	,717	1,119	,328
	Peştünce	64	3,387	,807		
	Üzbekçe	10	3,220	,695		
	Toplam	322	3,465	,735		
Cinsiyet	Darice	248	3,789	,808	1,342	,263
	Peştünce	64	3,601	,866		
	Üzbekçe	10	3,725	,758		
	Toplam	322	3,750	,819		
Referans	Darice	248	3,641	,708	,468	,627
	Peştünce	64	3,734	,690		
	Üzbekçe	10	3,700	,456		
	Toplam	322	3,661	,697		
Etnik köken	Darice	248	3,593	,598	,331	,718
	Peştünce	64	3,528	,645		
	Üzbekçe	10	3,633	,375		
	Toplam	322	3,581	,601		

P<0,05

Tablo 19’da görüleceği gibi, işe alma sürecinde algılanan ayrımcılık alt boyutlarının (siyasi düşünce, cinsiyet, referans, etnik köken ayrımcılık algısının), katılımcıların anadiline göre farklılıkları istatistiksel olarak anlamlı bir değişme görülmemiştir ($p>0,05$).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ayrımcılık, bireylerin sahip oldukları veya olmadıkları bir takım kişisel özellikleri nedeniyle, bireye diğerlerine nazaran farklı davranılmasıdır. Bireyler çalışma yaşamının farklı basamaklarında, (işe alma, terfi, ücret vb.) işle ilgisi olamayan dil, din, ırk, renk, yaş, cinsiyet, siyasi görüş ve engellilik gibi değişik nedenlere bağlı olarak ayrımcı muamelelere maruz kalabilmektedir.

Çalışma yaşamında karşılaşılan ayrımcılık, toplumsal alandaki genel düşünce, toplumsal kural, örf ve adetlere yerleşmiş ayrımcılığın bir devamı olarak işlev görmektedir. İşe alma sürecinde bireylerin işe uygulugu değil, yaş, cinsiyet, etnik köken, siyasi görüş, torpil gibi özelliklere göre değerlendirilmesi şüphesiz eşit davranma ilkesinin ihlaline ve ayrımcılığın oluşmasına sebebiyet vermektedir. Günümüzde devletler, himayesinde bulunan insanların haklarını koruyup gözetmek ve geliştirmek gibi bir takım temel yükümlülükleri taşımaktadırlar. Ulusal ve uluslararası sözleşmelerle kabul gören bu yükümlülükleri insan hakları olarak görmek mümkündür. İnsan haklarına dair bütün konuların koruyucusu olan devletlerin, ayrımcılıkla mücadele içinde bir takım görevleri bulunmaktadır. Farklı bir ifadeyle devlet, cinsiyet, dil, din, ırk vb. ayrım gözetmeksizin, her bireye eşit muamele yapmakla yükümlüdür. Bireylere fırsat eşitliği sağlamak amacıyla gerekli önlemlerin alınması, gerek kamu gerekse özel sektörde oluşacak ayrımcılıkların önüne geçmek insan hakları açısından da ayrıca büyük bir öneme sahiptir.

Bu çalışmada Afganistan'ın başkenti olan Kabil'de İçişleri Bakanlığına bağlı olarak çeşitli kademelerde çalışan kamu personelinin işe alım sürecindeki ayrımcılık algısı araştırılmıştır. Çalışma kapsamında algılanan ayrımcılığın alt boyutları olarak siyasi düşünce, cinsiyet, referans ve etnik kökene dayalı algılanan ayrımcılık incelenmiştir.

Yapılan araştırma dört bölümden oluşmakta olup birinci bölümünde İKY ve İKY'nin fonksiyonlarına yer verilmişken ikinci bölümünde; İKY'nde işgören bulma ve seçim

süreci, üçüncü bölümünde ise; ayrımcılık kavramının tanımı, türleri, uygulanma biçimleri, ayrımcılık alanları, ayrımcılığa yönelik yasal düzenlemeler ve literatüre taraması yer almaktadır. Tezin son bölümünde ise; Afganistan İçişleri bakanlığına bağlı olarak çeşitli kademelerde çalışan kamu personelinin ayrımcılık algılarını ölçmek üzere hazırlanan araştırma ve anket bilgileri ile elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Katılımcıların işe alma sürecinde ayrımcılık algılarını ölçmek üzere hazırlanan anket formu bizzat araştırmacı tarafından katılımcılara uygulanmıştır. Uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analizi için hazır bir istatistik paket programı olan SPSS 22.0 programından faydalanılmıştır. Araştırmanın evreni Afganistan'ın başkenti olan Kabil'de İçişleri Bakanlığına bağlı olarak çeşitli kademelerde çalışan kamu personelleri oluşturmaktadır.

2035 kişiden oluşan ana kütleyi temsil eden 322 örneklem üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Toplanan verilerin analizi sonucunda araştırmaya gönüllü olarak katılan ve verdiği cevapların geçerli olduğu varsayılan katılımcıların;

- %48,8'i erkek, %51,2'si kadın;
- %49,4'u evli, %50,6'si bekâr;
- %27,6'si Lise mezunu, %26,7'si ön lisans mezunu, %40,1'i lisans mezunu ve %5,6'si de lisansüstü mezunu;
- Yaş ortalamasının 23-27 yaş arasında olduğu;
- Görevdeki çalışma süresinin ortalaması da yaklaşık 2-4 yıl arasında olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların, işe başvuru ve alım sürecinde etkili olduğunu düşündükleri kriterlerin ve işgören seçim sürecinde karşılaşılabileceklerini düşündükleri ayrımcı muamelelerin önemlilik düzeyine göre; işe alım sürecinde, yaşın önemli olduğunu düşünen katılımcıların oranı %83,8'lük kısımdır. Bu süreçte cinsiyetin önemli olduğunu düşünenler ise %59,9'lık kısımdır. Eğitim düzeyinin önemli olduğunu düşünenlerin oranı ise %93,2'lik kısımdır. İş deneyimini ise %82'lik kısım tarafından önemli olarak görülmüştür. İşe alım sürecinde kıyafetin önemli olduğunu düşünenler ise, %64,'lik kısımdır. Bu süreçte referansların önemli olduğunu düşünenler ise %60,9'dür.

Siyasal düşüncenin önemli olduğunu düşünenler ise %39,7’lik kısımdır. Etkin kökenin önemli olduğunu düşünenler %57,2’lik kısmı oluştururken, %40,4’lik kısım rüşvetin büyük önem taşıdığını söylemişlerdir. Katılımcıların, işe başvuru ve alım sürecinde etkili olduğunu düşündükleri kriterlerin ortalamasına bakıldığında ise sırasıyla; “Eğitim Düzeyi” ($\bar{X}=4.58$), “Yaş” ($\bar{X}=4.24$), ve “İş Deneyimi” ($\bar{X}=4.19$), işgörenler açısından işgören seçim sürecinde “çok önemli” bir kriter olarak gördükleri şeklinde yorumlanabilmektedir. Buna karşın “Referans” ($\bar{X}=3.75$), “Kılık Kıyafet” ($\bar{X}=3.74$), “Cinsiyet” ($\bar{X}=3.60$), “Etnik Köken” ($\bar{X}=3.45$), “Siyasal Düşünce” ($\bar{X}=3.15$), ve “Rüşvet” ($\bar{X}=3.03$) gibi ayrımcı ölçütlerin ortalamasının işgören seçim sürecinde “önemli” düzeyde olduğunu belirterek ayrımcı muameleler ile karşılaşabilecekleri şeklinde yorumlanabilmektedir.

Katılımcıların işe alma sürecinde algılanan ayrımcılık alt boyutlarının “siyasi düşünce”, “cinsiyet”, “referans”, ve “etnik kökene” ilişkin sorularına verilen cevaplarının aritmetik ortalamalarına bakıldığında sırasıyla “Cinsiyet” ($\bar{X}=3.75$), “Referans” ($\bar{X}=3.66$), “Etnik Köken” ($\bar{X}=3.58$), ve “Siyasal Düşünce” ($\bar{X}=3.46$), olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre katılımcıların işe alma sürecinde ayrımcılık algı düzeylerinin sırasıyla en yüksek ayrımcılık algı düzeyine sahip olan cinsiyet, referans, etnik köken ve siyasi düşünce konusundaki ayrımcılık algısının olduğunu ve katılımcıların işe alım sürecinde etkili olduğunu düşündükleri kriterlerin ve bu süreçte karşılaşabileceklerini düşündükleri diğer ayrımcılık türleriyle de benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu sonucu Afganistan Bağımsız Yolsuzlukla Mücadele İzleme ve Değerlendirme Komisyonunun (2015) Raporunun sonuçlarıyla da örtüşmektedir. İşbu raporda; Afganistan kamu kuruluşlarında özellikle bakanlıklarda istihdam edilen bireylerin yeterlilik ve liyakat esasına göre değil etnik köken, eş-dost ve akrabalık ilişkilerine göre istihdam edildiklerini belirtmektedir. Ayrıca literatür incelendiğinde cinsiyet ve ırk/etnik köken dayalı ayrımcılığın en çok yaşanan ayrımcılık türleri olduğu görülmektedir (Kaya, 2016, 114). Bu nedenle Afganistan’ın başkenti olan Kabil’de İçişleri Bakanlığına bağlı olarak çeşitli kademelerde çalışan kamu personellerinin işe alma sürecindeki ayrımcılık algılarının başında cinsiyet ayrımcılığının olduğu ve sırasıyla referans, etnik köken ve siyasi ayrımcılığının varlığı yorumu yapılabilmektedir.

Çalışma yaşamında ayrımcılık uygulamaları, işgörenlerin sosyal ve psikolojik açıdan zarar vermekle birlikte; örgütün insan kaynağının etkin kullanılamamasına, verimliliğin

düşmesine ve rekabet gücünün zayıflamasına da sebebiyet vermektedir. İşe alma sürecinde ayrımcılığın, işgören ve işletmeye olumsuz etkilerinin olduğu gibi toplumsal yapıya da olumsuz etkileri olacağı düşünülmektedir. Ayrımcılık nedeniyle işe alınmayan bireylerin sağlıklarının olumsuz etkilendiğini depresyon ve mutsuzluk duygularının yoğun olarak yaşandığı ve buna bağlı olarak toplumsal ekonomik yapının da olumsuz etkileneceği ifade edilebilmektedir.

Araştırmanın son kısmında demografik değişkenler olan yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süresi ve anadilinin işe alma sürecinde algılanan ayrımcılık alt boyutlarının cinsiyet, referans, etnik köken ve siyasi düşünceye göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Katılımcıların işe alma sürecinde algılanan ayrımcılık alt boyutlarından olan siyasi düşünce ayrımcılık algısı, yaş gruplarına göre %95 güven seviyesinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=2,387$; $p<0,05$). 18-22 yaş ortalamasında olan katılımcıların ($\bar{x}=3,646$) 48-52 yaş arası olan katılımcılara ($\bar{x}=3,157$) oranla siyasi düşünce ayrımcılık algısı daha yüksektir. Yine benzer şekilde referans ayrımcılık algısı alt boyutunun da yaş gruplarına göre anlamlı bir farkının olduğu görülmektedir ($F=3,458$; $p<0,05$). 23-27 yaş ortalamasında olan katılımcıların ($\bar{x}=3,750$) 43-47 yaş arasında olan katılımcılara ($\bar{x}=2,666$) oranla referans ayrımcılık algıları daha yüksektir şeklinde yorumlamak mümkündür. Etnik köken ve cinsiyet ayrımcılık algısı alt boyutunun yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmemiştir ($p>0,05$).

Algılanan ayrımcılık alt boyutlarından olan “siyasi düşünce”nin işe alım sürecinde etkisi olacağı düşüncesi, erkek ve kadın katılımcılar tarafından farklılık göstermemektedir ($p=0,64$; $p>0,05$). Algılanan ayrımcılık alt boyutu olan “cinsiyet”in işe alım sürecinde etkisinin olduğu düşüncesi, kadın ve erkek katılımcılar tarafından farklılık göstermektedir. Bu farklılığı kadınların erkeklere oranla daha yüksek olan puan ortalamalarından ($\bar{x}=3,568$; $\bar{x}=3,919$) yola çıkarak, kadınların işe alım sürecinde cinsiyet faktörünün çok etkisi olduğunu düşündükleri şeklinde yorumlamak mümkündür.

İşe alma sürecinde kadınların ayrımcılık algısının erkeklere göre daha yüksek olması, kadınların cinsiyetlerinden dolayı daha fazla ayrımcı uygulamalarla karşılaştıklarını göstermektedir. Araştırmanın bu sonucu Okuduru’un (2014) SDÜ Yüksek lisans

öğrencilerinin işe alma sürecindeki ayrımcılık algısı araştırmasının sonuçlarıyla da örtülmektedir. Söz konusu araştırmada ayrımcılık algı düzeyi, görüşülenlerin cinsiyet durumlarına göre anlamlı farklılık gösterir hipotezi, kadınların ayrımcılık algı düzeyleri erkeklere göre yüksek düzeyde ölçülmesiyle doğrulandığı görülmüştür.

Yapılan literatür taramasında birçok çalışmada kadınların toplumsal hayatın farklı alanlarında ayrımcı davranışlara maruz bırakıldığı görülmektedir. Söz konusu ayrımcılığın önlenmesi için her ne kadar “yasal düzenlemeler” ve “pozitif ayrımcılık” gibi mekanizmalar oluşturulmaya çalışılsa da tam olarak kadınların çalışma yaşamında adaletli bir yere sahip oldukları söylenemez (Yalçın, 2008: 127).

Katılımcıların işe alım sürecinde algılanan ayrımcılık alt boyutlarından olan “etnik köken”in etkisinin olduğu düşüncesi, kadın ve erkek katılımcılara göre anlamlı şekilde farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nedenine erkeklerin kadınlara göre daha düşük olan puan ortalamalarına bakılarak yorumlamak mümkündür. Kadınların işe alım sürecinde “etnik köken” engeline daha fazla takıldıkları söylenebilir. İşe alım sürecinde “referans ayrımcılık algısı” ve “siyasi düşünce ayrımcılık algısının” kadın-erkek açısından bir farkı görülmemektedir.

İşe alım sürecinde medeni durumun, “siyasi düşünce, cinsiyet, referans gösterme ve etnik köken ayrımcılığı” üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Katılımcıların işe alım sürecinde algılanan ayrımcılık alt boyutları “siyasi düşünce, cinsiyet, referans ve etnik köken ayrımcılık algısının” etkili olduğu düşüncesi eğitim durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılık göstermektedir (Tablo 17). Bu farklılık şu şekilde detaylandırılabilir, eğitim düzeyi ön lisans olan katılımcıların ortalamaları lisansüstü eğitime sahip olan bireylere oranla, daha yüksektir, bu nedenle “Siyasi düşünce, cinsiyet, referans ve etnik köken ayrımcılık algısı” gibi durumların işe alım sürecinde daha fazla rol aldığını düşünmektedirler. Çalışma sonucunda anadili farklı olan katılımcıların işe alım sürecinde, siyasi düşünce, cinsiyet, referans ve etnik köken ayrımcılık algısı gibi etkenlerin önemli olmadığını düşünmektedir.

Bu araştırma işe alım sürecinde algılanan ayrımcılık alt boyutlarının siyasi düşünce, cinsiyet, referans ve etnik köken ayrımcılık algısının var olup olmadığını işgören algılamalarıyla belirlemeyi esas almıştır. Bundan sonra konuya ilişkin yapılacak

Çalışmalarda ayrımcılık algısına yönelik geleneksel kriterler dışına çıkılmalı ve çalışma yaşamında işgörenleri etkileyen diğer ayrımcılık kriterleri, hemşericiliğe dayalı ayrımcılık, dış görünüşe dayalı ayrımcılık, mezun olunan okula dayalı ayrımcılık, yaş ayrımcılığı ve bazı çalışmalarda belirtilen genetik ayrımcılığınaya yönelik keşfedici çalışmaların da literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrımcılık algısının sektörler arası farklılıkları olup olmadığını anlayabilmek adına benzer çalışmaların özel sektörde yapılması, işgören seçim sürecinin diğer aşamalarında (mülakat ve testler, referans soruşturması, sağlık kontrolü vs.) ayrımcılık içeren tutumların tespiti gibi konular ileriki araştırmaların ele alması beklenen konulardır.

Bu alışma, ayrımcılık şekillerinin ortaya konması, sesli olarak dile getirilmesi ve çözüm noktasında alternatif öneriler geliştirilmesine katkı niteliğinde değerlendirilebilir. Çalışma sonucunda, elde edilen sonuçlar doğrultusunda ayrımcılığın önlenmesi adına bir takım önerilerde bulunmak hem işverenler hem de adaylar açısından büyük önem taşımaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür;

- İspatı zor olan fakat ayrımcılık sayılabilecek bütün davranışların tanımı net bir şekilde yapılarak, yaşanmaması sağlanabilir.
- Ayrımcılık yaşağını çiğneyenlere verilecek cezaların caydırıcı nitelikte olmasına dikkat edilmelidir.
- Ayrımcılığa maruz kalan kişilerin, hakkını aramak için yapacağı başvuruları daha kolay erişilebilir hale getirmek için çalışmalar yapılabilir.
- Başta kamu personeli olmak üzere bütün toplumun ayrımcılık hakkında bilgilendirilmesi sağlanabilir.

Ayrımcılığın, ortadan kaldırılması için, hem işverenlerin hem de adayların hak ve sorumlulukları konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Hem iş hayatında hem sosyal hem de toplumsal yaşamda hak ve sorumluluklarına hakim kişilerin varlığı halinde ayrımcılığın etkisi azaltılabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

- Acar, A. (2013). *İnsan kaynakları Planlaması ve İş gören Seçimi*, Sadullah, Ö. ve C. Uyargil, vd. İnsan Kaynakları Yönetimi. (6.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.
- Acar, F., A.G. Ayata ve D. Varoğlu. (1999). *Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık: Türkiye’de Eğitim Sektörü Örneği*. Ankara: T.C. Başbakanlık Yayınları.
- Akoğlu Kozak, Meryem (2001). *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınevi.
- Aldemir, C. ve G. Ataol. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Alpugan, O., M. H. Demir, M. Oktay ve N. Ünal. (1997). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Anderson, C. H. (1974). *Toward A New Sociology*. London: Dorsey Press.
- Armstrong, Michael (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 3rd Edition. London: Kogan Page.
- Arthur, Andersen. (2000). *2001’e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması (Human Resource Management Research towards 2001)*. İstanbul: Sabah Yayıncılık.
- Ataay, İ. ve Acar, A. (2013). *Ücret Yönetimi*. Sadullah, Ö. ve C. Uyargil, vd. İnsan Kaynakları Yönetimi. (6.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.
- Ataöv, T. (1996). *Çatışmaların Kaynağı Olarak Ayrımcılık*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilgiler Fakültesi, İnsan Hakları Merkezi Yayınları No: 20.
- Aykaç, B. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1.Basım). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, Serkan (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6.Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Bingöl, Dursun. (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 676.
- Bingöl, Dursun (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bingöl, Dursun (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Basım). İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım LTD. Şti.
- Bingöl, Dursun (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bingöl, Dursun (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (9.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Blank R.M., M. Dabady and C. F. Citro. (2004). *Measuring Racial Discrimination. National Academy of Sciences*. Washington, DC: The National Academies Press.
- Budak, G., A. Ataol ve C. Aldemir. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Budak, Selçuk (2000). *Psikoloji Sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Büyüköztürk Ş., K.E Çakmak ve Ş. Karadeniz. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (17.Basım), Ankara: Pergem Akademi Yayınları.
- Can, H. ve Ş. Kavuncubaşı. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5.Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cowling, A. (1992). *Managing Human Resources*. Newyork: John Wiley and Sons Inc.
- Çam, E. (2002). *Siyaset Bilimine Giriş*. İstanbul: Der Yayınları.
- Çayır, K. (2012). Gruplararası İlişkiler Bağlamında Ayrımcılık, 5-15. In: Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar (1.Baskı). (Editörler: K. Çayır ve M. Ayhan). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Çetin, C. ve D. Özcan. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2.Basım). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Çetin, C. ve A. Özdemirci. (2011). İnsan Kaynakları Uygulamalarında Siyasi Ayrımcılık. 1-10. In: Ayrımcılığın Türk Çalışma Hayatına Yansımaları.

(Editörler: E. Demirel, M. Tikici, C. Çetin). Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.

Daver, B. (1993). *Siyaset Bilimine Giriş* (5. Basım), Ankara: Siyasal Kitabevi.

Demirkan, Mahmut. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Donnelly, H. J., J. Gibson and J. Ivancevich. (1998). *Fundamentals Of Management* (10th Edition). California: Mcgraw Hill.

Dökmen, Z. Y. (2004). *Toplumsal Cinsiyet: Sosyal Psikolojik Açıklamalar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Drummond, Karen Eich (1990). *Human Resource Management For The Hospitality Industry*. United States of America: John Wiley&Sons.Inc.

Dursun, D. (2006). *Siyaset Bilimi*. İstanbul: Beta Yayın.

Dündar, G. (2013). Kariyer Geliştirme. Sadullah, Ö. ve C. Uyargil, vd. İnsan Kaynakları Yönetimi. (6.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.

Emiroğlu, A. (2006). *Toplumbilimsel Siyasa: Siyasal Sosyolojiye Giriş*. Bursa: Ekin Kitabevi.

Erdoğan, İlhan (1994). *Personel Seçiminde Mülakat Teknikleri*. İstanbul: Beta Yayınları.

Erdoğan, İlhan (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Enstitüsü Yayını.

Ertürk, Mümin (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1.Basım). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Eryılmaz, B. (2010). *Kamu Yönetimi: Düşünceler Yapılar Fonksiyonlar* (3. Baskı), Ankara: Okutman Yayıncılık.

Fındıkçı, İlhami (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.

Fındıkçı, İlhami (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2.Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.

Fındıkçı, İlhami (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları

Giddens, A. (2000). *Sosyoloji*. Ankara: Ayraç Yayıncılık.

- Gök, Sibel (2006). *21.yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta basım A.Ş.
- Göregenli, M. (2012). Temel Kavramlar: Önyargı, Kalıp yargı ve Ayrımcılık. 17-27. In: Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar (1.Baskı). (Editörler: K. Çayır ve M. Ayhan). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Gül İ.I., ve U. Karan. (2011). *Ayrımcılık Yasağı: Kavram, Hukuk, İzleme ve Belgeleme*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Gürer, C. (1990). *Personel Seçiminde Görüşme: İlke ve Teknikler*. İstanbul: Çağlayan Kitabevi.
- Gürüz D. ve G. Ö. Yaylacı. (2009). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*(4.Baskı). İstanbul: MediaCat Yayıncılık.
- Hashemi, S. ve G. Lavut. (2016). *İsalahatı Hidamatı Mülki Dar Afganistan: Nakş ve Vezayifi Sektör-i Hidematı Mülki*. Kabil: Afganistan Araştırma ve Değerlendirme Merkezi Yayınları.
- Hatiboğlu, Zeyyat (2003). *Özet Yönetim, Organizasyon ve İnsan Kaynakları*. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları.
- HRDC, (2002). Gender Equality in the Labour Market – Lesson Learned (Final Report), Human Resources Development Canada, Evaluation and Data Development Strategic Policy.
- ILO - ITC (2009). Towards an inclusive society: Tackling discrimination in the world of World. Italy: Course Papers. International Training Centre.
- ILO (2003). Time for Equality at Work. Geneva: International Labour Conference, 91st Session, Report I (B).
- Işıl, G. İ. (2012). Hukukta Ayrımcılık Yasağı: Hukuksal Çerçeve. 117-133. In: Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar (1.Baskı). (Editörler: K. Çayır ve M. Ayhan). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Kamgar, C. R. (2003). *Tarihi Maarif-I Afganistan*. Meyvand yayınevi, Kabul Afganistan.
- Kapani, M. (2000). *Politika Bilimine Giriş* (12. Basım). Ankara: Bilgi Yayınevi.

- Karaçal, Ö. (2007). *Özel Bir Şirkette İşe Alım Süreci*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Bitirme Projesi. Ankara.
- Karan, U. (2012). Eşitlik İlkesi ve Ayrımcılık Yasağı: Hukuksal Çerçeve. 135-146. In: Ayrımcılık: Çok Boyutlu Yaklaşımlar (1.Baskı). (Editörler: K. Çayır ve M. Ayhan). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Kaya P.A. (2007). *Avrupa Birliği ve Türk İş Hukuku Bağlamında Eşitlik İlkesi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Korkut, L. (2009). *Ayrımcılık Karşısı Hukuk*. Ankara: İnsan Hakları Gündemi Derneği.
- Macionis John, J. (2013). *Sosyoloji*. (Çev. Editörü: Vildan Akan) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Marchington, M. and A. Wilkinson. (2002). *People Management and Development: Human Resource Management at Work*. London: CIPD House.
- McDonald, Jason (2007). *American Ethnic History: Themes and Perspectives*. Edinburgh: Edinburgh University Press Ltd.
- Mello, Jeffrey A. (2006). *Strategic Human Resource Management* (2thEdition). America: Thomson Corporation.
- Mesut, Gülmez (2009). *İnsan Hakları ve Avrupa Birliği Hukukunda Ayrımcılığın Kaldırılması ve Türkiye*. Ankara: Belediye-İş yayınları,
- Mollamahmutoğlu, H. (2004). *İş Hukuku*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Mucadidi, A. (2008). *Afganistan az Amir-i Kabir To Rahbari Kabir*. Kabil: Bango İntişarart Mayvand.
- Noe. R. (2009). *İnsan Kaynakları Eğitimi ve Geliştirilmesi* (1.Basım). (Çev. Canan Çetin) İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Okakın, Neslihan (2009). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi* (2.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.
- Özçelik, A. (2013). İş Analizi ve İş Dizayını. Sadullah, Ö. ve C. Uyargil, vd. İnsan Kaynakları Yönetimi. (6.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.

- Özgen, H., A. Öztürk ve A. Yalçın. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri* (1.Basım). Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.
- Öztekin, A. (2003). *Siyaset Bilimine Giriş*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Özutku, Hatice (2010). *Örgütsel Performans Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2005). *Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Basım). Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım.
- Sabuncuoğlu, Z. ve T. Tokol. (2003). *İşletme*. Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınları
- Sadullah, Ö., C. Uyargil, A. C. Acar vd. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.
- Savaş, A. (2005). *Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü*. İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Sullivan, J. (2002). Workforce Planning: Why to Start Now. *Workforce*, LXXXI, 12, 46-50.
- Sümer, Canan (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim Programı*. Ankara: ODTÜ-SEM&DATA Expert.
- Tahiroğlu, F. (2002). *Düşünceден Sonuca İnsan Kaynakları*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- T.C. Kabil Büyükelçiliği (2017). *Afganistan Ülke Raporu*. (Erişim Tarihi: 20.07.2018).
- TDV. (2014). Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi içinde. “Afganistan” Maddesi. Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.
- Tortop, Nuri (1985). *Kamu Personel Yönetimi*. Ankara: S Yayınları.
- Tortop, Nuri (1994). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Tortop, N., B. Aykaç ve Diğerleri. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Tuncay, A. C. (2011). *Çalışma İlişkilerinde Irk ve Etnik Kökene Dayalı Ayrımcılık, "Prof. Dr. Sarper Süzek'e Armağan"*. (Cilt:1). İstanbul: Beta basım Yayın Dağıtım A. Ş.
- Türkdoğan, O. (1999). *Etnik Sosyoloji*. İstanbul: Timaş yayınları.
- Tüzüner, Lale (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinde Ölçüme ve Değerlendirme* (1.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.
- Uyargil, C. (2013). *İş Analizi ve İş Dizaynı*. Sadullah, Ö. ve C. Uyargil, vd. İnsan Kaynakları Yönetimi. (6.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.
- Ünsalan, E. ve B. Şimşeker. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2.Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Verhoeven, C.J. (1982). *Techniques in Corporate Manpower Planning, Methods and Applications*. Boston: Kluwer Niehoft Publishing.
- William B., J. Werther and K. Davis. (1994). *Human Resources and Personnel Management* (Fourth Edition). Singapore: Mc.Graw Hill Publishing Company.
- Yangın, A. (2005). *Afganistan Siyasetini Anlama Kılavuzu* (1.Baskı). İstanbul: SETA yayınları.
- Yayla, A. (2002). *Siyaset Teorisine Giriş*. (2. Baskı). Ankara: Liberte Yayınları.
- Yüksel, Öznur (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (5.Basım). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yılmaz, A. (1994). *Etnik Ayrımcılık*. (1. Basım). Ankara: Vadi Yayınları.

Makale ve Tezler:

- Abdalla, H. F., A.S. Maghrabi and B.G. Raggad. (1998). "Assessing the Perceptions of Human Resource Managers Toward Nepotism, A Cross-cultural study". *International Journal of Manpower*, 19(8), 554- 570.
- Acar, Ö. (2010). *Bankalarda İşe Alım Süreci: Kamu Bankaları Ve Özel Bankalarda Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü İşletme Eğitimi Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Ağca, A. ve N. Yalçın. (2009). "Muhasebe Mesleğinde Kadın Olmak Bir Sorun Teşkil Eder Mi?". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:24, 37-46.

- Akdöl, B. (2009). *Cam Tavan Ve Kurumsal Bir Strateji Pozitif Ayrımcılık; İlaç Sektöründe Bir Sınıflandırma*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Akın, Ö. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans Üzerine Etkisinin İncelenmesi: İSO 500 Büyük İşletmede Yapılan Bir Araştırma*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara.
- Akyol, A. (1996). *Çok Uluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Aliu, D., A. Ayten ve U. Eroğlu. (2015). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik ve Endüstriyel İlişkiler: Avrupa Birliği” (23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 14-16 Mayıs 2015, Muğla), Bildirileri, Cilt 1, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Muğla 2015, s. 457-466.
- Alparslan, A., B. Ç. Özlem ve A. Özgöz. (2015). “İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın Çalışanların Sorunları”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, Yıl: 2, Sayı: 3, s. 66-81.
- Altaylı, B. (2006). *Orta Ölçekli İşletmelerde Mavi Yaka Personelin Verimliliğini Arttırıcı Faktörler İçinde Ücretin Yeri ve Önemi*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Altınışik, S. (2006). “Hizmet İçi Eğitimin İşlevlerine İlişkin Görüş ve Tutumlar”. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 362-372.
- Altun, M. (2010). *Ayrımcılık Suçu (TCK. Md. 122)*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Hukuku Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- Aramburu, L. and Z. Higuera. (2001). Adverse Impact in Personel Selection: The Legal Framework and Test Bias. *European Psychologist*, 6 (2), 103-111.

- Araslı, H. and M. Tumer. (2008). “Nepotism, Favoritism and Cronyism: A Study of Their Effects on Job Stress and Job Satisfaction In The Banking Industry of North Cyprus”. *Social Behavior and Personality*, 36 (9), 1237-1250.
- Arslan, Ö. (2010). *İşgören Seçiminde Ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılık: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Ataoğlu, Y. (2009). *Kamu Kuruluşlarında Personel Seçme Yöntemleri*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Atasoy, Z. (2012). *Farklılıkların Yönetimi: Üniversite Öğrencilerinin Ayrımcılık Algısının Öğrenci Başarısı Düzeyine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karaman.
- Ateş, M. (1995). *Kamu Hizmetlerinde İşe Alma Sistemleri ve Türkiye’de Uygulanan Politikalar Üzerine Bir İnceleme*. DPT Uzmanlık Tezi. Ankara.
- Aydın, E. ve M. Öktem. (2009). “Türk Kamu Yönetiminde İnsan Kaynaklar Bilgi Sistemi Üzerine”. *Sosyoekonomi Dergisi*, Cilt: 9 Sayı: 9 s.123-146.
- Aydoğan, İ. (2008). “Favoritism in the Classroom: A Study on Turkish Schools”. *Journal of Instructional Psychology*, 35 (2), 159-168.
- Bakan, İ. ve H. Kelleroğlu. (2003). “Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinin Dergisi*, 8 (1), 103-127.
- Baltacı, Ç. (1999). *Avrupa Birliği’nde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Türk Kobilerine Yönelik Bir Araştırma*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa.
- Bayat, B. (2008) “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (3), 67-91.

- Baybora, D. (2010). “Çalışma Yaşamında Yaş Ayrımcılığı ve Amerika Birleşik Devletleri’nde Yaş Ayrımcılığı Düzenlemesi Üzerine”. *Çalışma ve Toplum Ekonomi ve Hukuk Dergisi*, 1 (24), 33-58.
- Bayrak, S. ve A. İrmış (2001). “İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi”. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1, 177-186.
- Bek, W. (2018). *Afganistan Kültüründeki Türbe ve Ziyaret Fenomeninin Toplumsal Rolü: Kunduz Örneği*, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya.
- Bolat, T. ve A. Seymen. (2003). “Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme”. *Yönetim*, 45, 3-19.
- Bulut, D. ve D. Kızıldağ. (2017). “Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadın İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kariyerleri Üzerindeki Etkileri”. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15 (2), 81-102.
- Büte, M. (2011). “Algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 103-122.
- Büte, M. (2011). “Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), 383-404.
- Camgöz, S. ve İ. Alpten. (2006). “360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetimsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 191-210.
- Cingöz, A. (2011). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kayseri.

- Cingöz, A. ve A. Akdoğan. (2013). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 42, Temmuz-Aralık, 91-122.
- Çabuk, S. (2005). *Otel İşletmelerinde İşgören Seçimi Ve Bir Alan Çalışması*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir.
- Çağlayan, O. (2015). *Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Kontrol Odağı Aracılık Rolü*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri.
- Çavdar, H. ve M. Çavdar. (2010). “İşletmelerde İşgören Bulma Ve Seçme Aşamaları”. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6 (1), 79-93.
- Çelenk, S. (2010). Ayrımcılık ve Medya. 211-228. In: Televizyon Haberciliğinde Etik. (Editörler: B. Çaplı ve H. Tuncel). Ankara: Fersa Matbaacılık. Web Sayfası: <http://ilefarsiv.com/etik/ayrimcilik-ve-medya/> (Erişim Tarihi: 20.05.2018).
- Çelik, A. ve V. Altıntaş. (2017). “İşgören Bulma ve Seçiminde Cinsiyet Ayrımcılığının Etkisi: İzmir’deki A Grubu Seyahat Acentalarına Yönelik Bir Araştırma”. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14 (1), 90-107.
- Çelik, M. ve H. Zaim. (2011). “Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Yıl: 10, Sayı: 10, s.s. 33-38.
- Çelikten, M. (2005). “Neden İş Analizi Yapılmalı?”. *Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 18, 127-135.
- Dağdeviren, M., D. Akay ve M. Kurt. (2004). “İş Değerlendirme, Faktör Derece Puanlarının Belirlenmesinde Hedef Programlama Yönteminin Kullanılması”. *Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt: 19, Sayı:1, s.89-95.
- Dalkıranoglu, T. ve F. G. Çetinel (2008). “Konaklama İşletmelerinde Kadın ve Erkek Yöneticilerin Cinsiyet Ayrımcılığına Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20, 277- 298.

- Demir, M. (2011). “İş yaşamında ayrımcılık: Turizm sektörü örneği”. *Uluslararası İnsan Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1, s. 761-784.
- Demirel, Y. (2011). “İşyerinde Ayrımcılık: Kavramsal Bir İnceleme”. *Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) Akademi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:12, s. 66-87.
- Doğan, Ü. (2007). *Örgüt Kültürünün İşgören Seçim Sürecine Etkileri Ve Ankara Organize Sanayi Bölgesi Makine - İmalat- Ekipman Sektörü Uygulaması*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Doğangüneş, C. (2009). *İnsan Kaynakları Uygulamalarının Şirket Verimliliğine Etkileri Ve Boydak Grubu Örneği*. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tez. Sivas.
- Dökümbilek, F. (2010). *Aile Şirketlerinde Nepotizm Ve Bir Uygulama*. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Erdem, B. (2004). “Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri Ve Önemi”. *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 11, 35-54.
- Eren. G. ve F. Gültekin. (2009). “Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 147-158.
- Genç, M. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Malatya Organize Sanayi Bölgesinde Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Kobilerde Bir Araştırma*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Malatya.
- Gider, S. (2015). *İşe Alım Sürecinde Kişilik Envanteri Kullanımının Doğru Personel Seçimindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Goldsmith, A. H., S. Sedo, W. Darity, and D. Hamilton. (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, 15–39.

Güler, S. B. (2005). *Örgüt Kültürü içinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerlerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi imalat sektöründe Kadın Çalışanların Üzerine Bir Araştırma*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara.

Gümüş, B. (2005). *İş Analizinin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi Ve Diğer İnsan Kaynakları Fonksiyonları İle Olan İlişkisi*. Anadolu Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir.

Güngör, E. (2006). *Örgütlerde İş Analizi Ve Keşan Belediyesinde Örnek Bir Uygulama*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir.

Hajiyarali F. (2011). *Afganistan’ın Etnik Yapısı ve Kimlik Sorunu*. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya.

Haznedar, B. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansına Etkileri*. Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli.

Holzer, H. and D. Neumark. (2000). “Assessing Affirmative Action”. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 483-568. <https://www.jstor.org/stable/2565419>.

IARCSC (Independent Administrative Reform And Civil Service Commission). Policy on Increasing Women’s Participation by 2% in Civil Service for year 2018. <https://iarcsc.gov.af/en/wp-content/uploads/sites/4/2017/11/Policy-on-Increasing-Women-Participation-in-Civil-Service--English.pdf> (Erişim Tarihi: 02.08.2018)

Işık, V. (2009). “Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi”. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 3, s. 147-176.

- Işıl, G. İ. (2006). *Fiziksel engellilerin Uluslar Arası Hukukta Korunması ve Uluslararası Standartların İç Hukuka Yansıması*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul.
- İyiiişleroğlu, S. C. (2006). *Aile Şirketleri: Adana ve Çevresinde Faaliyet Gösteren Aile Şirketlerinde Nepotizm Uygulamasının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana.
- Kağnıcıoğlu, D. (2001). “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 01, Sayı:1, s.13-42.
- Karacan, E. ve Ö. Erdoğan. (2011). “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğine İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonları Açısından Çözümsel Bir Yaklaşım”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:1, Sayı:21, s.102-116.
- Kaya, G. (2014). *Hizmet İçi Eğitim Ve Performans İlişkisinin İrdelenmesi YdÜ İdari Personeli Üzerine Yapılan Bir Araştırma*. Yakındoğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kıbrıs.
- Kaya, S. (2016). *Algılanan Ayrımcılık Ve İşe Yabancılaşma İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Kesen, M. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı Üzerine Etkileri*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli.
- Keskinkılıç-Kara, S. B. (2016). “Okullarda Yaşanan Siyasi Ayrımcılığın Bireysel ve Örgütsel Etkileri”. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:24, Sayı:3, ss.1371-1384.
- Koçak, O. ve S. Yüksel. (2011). “İşgören Seçiminde Kullanılan Yöntemler Üzerine Bir Araştırma: Yalova Örneği”. *Kamu-iş Dergisi*, Cilt:12, Sayı:1, s.73-100.
- Kutlu, P. (2002). *Çalışma Yaşamında Ayrımcılık Algıları ve Özel Sektörde Bir Saha Araştırması*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

- Kurtuluş, E. (2006). *İşe Alım Sürecinde Yetenek Ve Kişilik Testlerinin Önemi: Bir İlaç Firmasında Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Kuzugüden, Ö. (2011). *Bilgi Çalışanlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algılamalarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi*. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri.
- Küçükkaya, G. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçimi Ve Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Kwon, I. (2006). “Endogenous Favoritism in Organizations, Topics in Theoretical Economics”. *The B.E. Journal of Theoretical Economics*, 6 (1), 1-24.
- Mayatürk, E. (2006). *Çalışma Yaşamında Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık Ve Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- Mohammadi, A. (2010). *Üniversite Öğrencilerinin Din Anlayışı (Afganistan-Kabil Üniversitesi Örneği)*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara.
- Moroğlu, N. (2012). “Kadına Yönelik Şiddetin Önlenmesi 6284 Sayılı Yasa ve İstanbul Sözleşmesi”. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 357-380.
- OECD. (2008). *Employment Outlook 2008*. Web sayfası: <http://www.oecd.org/employment/emp/40937574.pdf> (21.06.2018).
- Oktay, K, ve M. Mızrak. (2016). “Üretim İşletmelerinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Değerlendirilmesine İlişkin Bir Örnek Olay”. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 1, s. 57-70.
- Okudur B. (2014). *İşe Alım Sürecinde Ayrımcılık Algısı: SDÜ Yüksek Lisans Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal

- Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta.
- Örücü, E. (2002). “Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri (Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği)”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 119-132.
- Özakman, S. (1994). “Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması”. *Yönetim Dergisi*, Yıl:5, Sayı: 19, s.7-10.
- Özçelik, A. (2000). “Performans Değerlendirmenin Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim Dergisi*, Sayı: 35, s. 41-54.
- Özçer, S. (1988), “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliğinin Çağdaş Anlamı”. *Verimlilik Dergisi-MPM Yayınları*, 1988/2.
- Özkan, M. (2010). *Türkiye’de Kamu Kuruluşlarında İşgören Temini-Seçimi ve Bu Sürece İlişkin Entegrasyon Yaklaşımı*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Özler, H., D. E. Özler ve G. E. Gümüştekin. (2007). “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişme Evreleri ve Kurumsallaşma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 437-450.
- Öztan E. (2004). “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikaları ve Olumlu Ayrımcılık”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59 (1), 203-235.
- Öztürk, İ. (2015). *İş Yaşamında Üretkenlik Karşıtı Davranışlar: Ayrımcılık ve Adaletsizlik Algıları İle Olumsuz Duyguların Etkileri*. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Öztürk, T. (2010). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret ve Teşvik Sistemi”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, s. 1-10.
- Paauwe, J. and P. Boselie. (2005). “HRM and Performance: What Next?”. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68 - 83.

- Palaz, S. (2003), “Türkiye’de Cinsiyet Ayırmıcılığı Analizinde Neo Klasik Yaklaşım Karşı Kurumcu Yaklaşım: Eşitliği Sağlayıcı Politika Önerileri”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 87-109.
- Loureiro P. R. A., F. G. Carneiro and A. Sachsida. (2004). “Race and gender discrimination in the labor market: an urban and rural sector analysis for Brazil”. *Journal of Economic Studies*, 31(2), 129-144.
- Pehlivan, B. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Çalışma*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tez. Çanakkale.
- Pehlivan, İ. (1999). “İşgören Seçiminde Görüşme Yöntemi ve Öğretmen Seçiminde Kullanılabilecek Görüşme Soruları”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı: 18, s. 181-192.
- Pektaş, M. (2009). *Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara.
- Peterson, T. and T. Togstad. (2006). “Getting the offer: Sex discrimination in hiring”. *Research in Social Stratification and Mobility*, 24 (3), s.239-257.
- Rodoplu, M. (2011). *İşgören Seçiminde Bir Ayrımcılık Faktörü Olarak Hemşehriciliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Rowe, M.P. (1990). “Barriers to Equality: The Power of Subtle Discrimination to Maintain Unequal Opportunity”. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 3(2), 153-163.
- Sabirkeş, A., H. Mazinani ve H. Muhammedi. (2014). “Organizasyonlarda İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi”. *Yönetim Çalışmaları ve Polis Eğitimi dergisi*, Sayı: 4, s.107-134.

- Saldamlı, A. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:7, Sayı:13, s.239-263.
- Seymen, A. ve T. Bolat. (2005). “Örgütlerde Bedensel ve Zihinsel Engelli İşgören Ayrımcılığı: Uygulamalı Etik Boyutla Bir Değerlendirme”. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı:23, s. 35-45.
- Solmuş, T. (2003). “Personel Seçim Sürecinde Mülakat Tekniği”. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, <http://www.isguc.org/?p=article&id=139&cilt=5&sayi=2&yil=2003>
- Sprinthall, N.A. ve R.C. Sprinthall. (1990). *Educational Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Sultanoglu G. M. (2018). *Afganistan’da Şiilik Tarihi ve Hazaralar*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Temel İslam Bilimleri Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bursa.
- Şahin, L. (2010). “İnsan Kaynakları Yönetimi’nde Ücretlendirme Fonksiyonunun Analizi”. *Kamu-İş Dergisi*, Cilt:11, Sayı: 2, s.129-164.
- Şeşen, E. (2006). *Gazetelerde Yayımlanan İş İlanlarında Ayrımcılık Ve Fırsat Eşitliği Türkiye Ve İngiltere Karşılaştırması*. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Taştan, S. (2002). “İnsan Kaynakları Performans Kriterleri”. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 4, Sayı:2. Web Sayfası: <https://www.isguc.org/?p=article&id=52&cilt=4&sayi=2&yil=2002>.
- Temizkan, R. (2010). *İşgören Seçim Sürecinde İş Başvuru Formlarında Ayrımcılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara.
- Gill, T. and K. Monaghan. (2003). “Justification In Direct Discrimination Law: Taboo Upheld”. *Industrial Law Journal*, 32 (2), 115-122.

- Tomei, M. (2003), "Discrimination and Equality at Work: A review of the Concepts". *International Labour Review*, 142(4), p.401-418.
- Tunçer, P. (2012). "Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi". *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 31, Sayı: 1, s. 203-233.
- U.S. EQUAL Employment Opportunity Commission. (2009). Facts About the Americans with Disabilities Act. web: <http://www.eeoc.gov/facts/fsada.pdf> (10 Ekim 2018).
- Ünlü, T. (2009). *Eşitlik İlkesi ve Pozitif Ayrımcılık*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamum Hukuku Ana Bilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya.
- Ünsar, S. (2009). "Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, s.43-56.
- Yalçın, A. ve T. Kılıç. (2002). "Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İş gören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 9, s. 1-14.
- Yalçın, N. Ç. (2008). *Muhasebe Meslek Mensubu Kadınların Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık Nedeni ile Yaşadığı Mesleki Sorunlar ve İstanbul ili Saha Araştırması*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya.
- Yeğin, Z. (2006). *İşe Alım Sürecinde Etik İlkelere İlişkin Davranışların Algılanması Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Yeşiltaş, M., Ö. Arslan ve R. Temizkan. (2012). "İşgören seçiminde ve örgüt içi iş yaşamında siyasi ayrımcılık: otel işletmelerinde bir araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt:4, Sayı: 1, s. 94-117.

Yıldırım Z. M. (2015). *Çalışma Hayatında Etnik Ayrımcılık Eğilimlerinin İstihdam Sürecine Etkisi: “Geçit Bekçileri” Kavramı Üzerinden Sosyal Psikolojik Bir Analiz*. Uludağ

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bursa.

Yücel, E. (2015). *Uluslararası ve Avrupa Konseyi Belgelerinde, Avrupa Birliği ve Türk Hukukunda Ayrımcılık Yasağı ve Denetimi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret Hukuku ve Avrupa Birliği Anabilim Dalı. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul.

Yücel, R. (1999). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Başarı Değerlendirme”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı.1, No.3, 110-128.

Ziyayı, N. (2014). *Afganistan Türklerinin dini, inanç ve yaşayışları (Kuzey Afganistan örneği)*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta.

İnternet Kaynakları:

http://www.udybelgesi.com/insan_kaynaklari_y%C3%B6netimi_insan_kaynaklari_y%C3%B6netiminin_islevleri.asp. (Erişim Tarihi: 25.07.2017).

https://www.researchgate.net/publication/304572557_insan_kaynaklari_uygulamalarinda_siyasi_ayrimcilik (Erişim Tarihi: 28.08.2018).

EKLER

Ek- 1: Afganistan Kamu Kurumlarında Uygulanan Anketin Türkçe Örneği

Sayın Katılımcı:

Bu anket, T.C. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doç. Dr. Ebru Aykan danışmanlığında hazırlanmakta olan tez kapsamındadır. Anketlerden elde edilecek bilgiler bu alandaki çalışmalara katkı sağlayacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu çalışma işe alım süreci ile ilgili (işe başvuru, görüşme vs.) olarak şu ana kadar karşılaşmış olduğunuz ayrımcı uygulamaları ve boyutlarını ölçmeyi amaçlamaktadır.

Soruları dikkatlice okuyup, sizin için en uygun olan seçeneğe (X) işaretlemeniz yeterli olacaktır. Lütfen hiçbir maddeyi işaretlemeyiniz.

Ankete katılmanız, bilimsel çalışmalara verdiğiniz önem ve değer bir ifadesi olarak bizi memnun edecektir. Katkınızdan dolayı teşekkür eder ve çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Abdul Bashir KHAN GELDI

ERÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi

Tel: +90 (0) 507 178 68 62

E-posta: bashir4ksc@gmail.com

Doç. Dr. Ebru AYKAN

ERÜ, Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu
İnsan kaynakları Yönetimi Bölümü

(Tez Danışmanı)

Tel: +90 (0) 352 207 66 66/43569

E-Mail: aykane@erciyes.edu.tr

1. Demografik Bilgiler		
1. Cinsiyetiniz?	() Erkek	() Kadın
2. Yaşınız		
3. Medeni Durumunuz:	() Evli	() Bekâr
4. Eğitim Düzeyiniz:	() İlköğretim,	() Ortaokul, () Lise.
	() Ön lisans.	() Lisans. () Lisansüstü
5. Bu kurumda ne kadar süredir çalışıyorsunuz?	Yıl..... ay.....	
6. Kurum içerisindeki pozisyonunuz?		
7. Anadiliniz Nedir?		

2. İşe başvuru ve alım sürecinde (sınav, görüşme vs.) etkili olduğunu düşündüğünüz faktörlerin önemlilik derecesini karşısında yer alan uygun kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.					
İfadeler	İşe alım süreci (işe başvurusu, sınav, iş görüşmesi vs.)				
	Çok Önemli	Önemli	Orta Düzeyde Önemli	Önemli Değil	Hiç Önemli Değil
Yaş					
Cinsiyet					
Eğitim Düzeyi					
İş tecrübesi					
Kılık Kıyafeti (Dış görünüş)					
Referansları					
Siyasal Düşünce					
Etnik Köken					
Rüşvet					

3. Lütfen aşağıda yer alan davranış örneklerini dikkatle okuyunuz ve işe alım aşamasında, Kurumun tutumlarına dair kanaat derecenizi ölçek üzerinde işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1. Çalışma hayatında kadın-erkek ayrımı yapılmaktadır.					
2. İşveren ile aynı siyasi görüşe sahip olmam işe kabul edilmemi sağlar.					
3. Bu kurumda aynı pozisyon için başvuran tüm adaylar, aynı teknik ve yöntemle değerlendirilir.					
4. Afganistan'da kişi, referansı olmadan da hak ettiği işe kabul edilir.					
5. Bu işi bulmamda aynı etnik kökene sahip olan arkadaşlarımla yönlendirmeleri etkili olmuştur.					
6. Afganistan'da kişiler işe alım sürecinde dini inanç şekillerine göre sınıflandırılır ve buna göre muamele görürler.					
7. İşe alınma açısından kadın-erkek arasında eşitsizlik vardır.					
8. İşe kabul edilmem, referansımın niteliğine değil, benim niteliğime bağlıdır.					
9. Kadınlar, işe seçim sürecinde cinsiyetlerinden kaynaklanan olumsuzluklarla karşılaşır.					
10. İşverenler fikri (dini inanç konusunda), kendi fikrine yakın olan adayı tercih eder					
11. İş başvuru formunda yer alan “Referanslar” bölümünde bu kurumda çalışan aynı etnik kökene sahip olan yakınlarımla ismini belirtmem işe alınmamda etkili olmuştur.					
12. Siyasi düşüncem, işe kabul edilme ya da edilmeme durumumu etkiler.					
13. İş yaşamına girme konusunda, kadınlar erkeklerle eşit fırsatlara sahip değildir.					
14. Dini inancımı gösteren bir tutum veya davranış gösteriyor olmam, işe kabul edilme durumumu etkiler.					
15. Afganistan'da referans olmadan işe kabul edilmek zordur.					
16. Bu kurumda yöneticilerle aynı etnik kökene sahip olmak, bireylerin işe alınmasında etkili olduğunu düşünüyorum.					
17. Bu kurumda yöneticiler veya İKY Yöneticisinin eğitim düzeyi arttıkça etnik ayrımcılık oranının azaldığına inanıyorum.					
18. Adaylar birbirlerinden farklı teknik ve yöntemlerle değerlendirilmez.					
19. Etnik kökenimin iş başvuru ve kabul aşamasında etkili olduğunu düşünüyorum.					
20. Bu kurumda işe alma kararları bireylerin eğitim ve tecrübelerine göre değil etnik kökenlerine dayanmaktadır.					

Katkınız İçin Teşekkür Ederiz!

Ek- 2: Afghanistan Kamu Kurumlarında Uygulanan Anketin Farsça Örneği

دولت جمهوری ترکیه
دانشگاه ارجیس
انستیتوت علوم اجتماعی
دیپارتمنت اداره و مدیریت
(پرسشنامه تحقیقاتی)

پاسخ دهنده گرامی!...

این پرسشنامه بمنظور تکمیل پایان نامه دوره ماستری در رشته اداره و مدیریت دانشگاه ارجیس کشور ترکیه تحت نظر محترمه پوهنوال ابرو "آیکان" تهیه و ترتیب گردیده است.

هدف از این مطالعه، بررسی شیوه های تبعیض آمیز و ابعاد مختلف آن در روند استخدام (درخواست کار، امتحان، مصاحبه، و غیره) بوده که کارمندان ادارات دولتی در طول زندگی کاری شان با آن مواجه گردیده اند.

معلومات بدست آمده از این نظرسنجی، صرف در مطالعه علمی این پژوهش بکار گرفته شده و کاملاً محفوظ نگهداشته میشود.

لطف نموده بدون ذکر نام و محل کاری خویش، تمام سوالات را با دقت مطالعه نموده و مناسب ترین گزینه مورد نظر خویش را با علامت (✓) نشانی نمائید.

از سهم گیری فعال شما در این نظرسنجی که بیانگر ارزش و اهمیت والای شما به علم و دانش میباشد، اظهار امتنان نموده موفقیت های مزید تانرا در امورات محوله خواهانیم. با احترام

تهیه و ترتیب: عبدالبشیر "عصمتی"

استاد رهنما: پوهنوال ابرو "آیکان"

1- مشخصات فردی	
1. جنسیت:	☐ مرد ☐ زن
2. سن:	
3. حالت مدنی:	☐ متاهل ☐ مجرد
4. سویه تحصیلی:	☐ ابتدائیه ☐ متوسطه ☐ فارغ صنف دوازده ☐ چهارده پاس ☐ لیسانس ☐ ماستر ☐ دوکتورا
5. چند سال میشود که در این اداره کار میکنید؟	سال..... ماه.....
6. وظیفه شما در این اداره چیست؟	
7. زبان مادری:	

2- عواملی که فکر میکنید در درخواست وظیفه و روند استخدام (امتحان، مصاحبه و غیره) تأثیرگذار است، درجه اهمیت آنرا در خالیگاه های مناسب آن نشانی نمائید.					
در پروسه استخدام (درخواست کار، امتحان، مصاحبه شغلی و غیره)					اصطلاحات
بسیار مهم است	مهم است	نسبتاً مهم است	مهم نیست	اصلاً مهم نیست	
					سن و سال
					جنسیت
					سویه تحصیلی
					تجربه کاری
					طرز پوشاک (نمای ظاهری)
					ریفرانس (واسطه)
					دیدگاه سیاسی (حزب سیاسی)
					قومیت
					رشوت

اصلا موافق نیستم	موافق نیستم	در سطح متوسط موافق هستم	موافق هستم	کاملا موافق هستم	3- نمونه از رفتار های ذیل را بصورت دقیق مطالعه نموده و درجه قناعت خویش را در مورد ملاحظات این نهاد دولتی در روند استخدام (جلب و جذب کارمندان) نشانی نمائید.
					1- در ساحه کاری تبعیض بین مردان و زنان وجود دارد.
					2- هرگاه یک فرد از مفکوره سیاسی مشابه با استخدام کننده کار برخوردار باشد، زمینه مقرر شدن به وظیفه را برای آن شخص فراهم میکند.
					3- در این اداره تمام کاندیدانی که به یک پست مشخص مراجعه میکنند با میتودهای یکسان ارزیابی میشوند.
					4- افراد در افغانستان میتوانند بدون واسطه هم به وظیفه مقرر شوند.
					5- برای دریافت این وظیفه رهنمائی دوستان و اقاربم خیلی تأثیرگذار بوده است.
					6- افراد در افغانستان به اساس باور های سیاسی (حزبی) طبقه بندی شده و بر مبنای آن در روند استخدام معامله صورت میگیرد.
					7- نابرابری جنسیتی بین مردان و زنان در پروسه استخدام کارمندان وجود دارد.
					8- استخدام به وظیفه به ویژه گمی های شخص واسطه شونده نه، بلکه به توانائی های من ربط دارد.
					9- زنان در روند استخدام با پیامد های منفی ناشی از جنسیت خود مواجه میشوند.
					10- استخدام کننده ها، کسانی را به وظیفه استخدام میکنند که از نظر اعتقادات دینی باهم نزدیک باشند.
					11- در بخش ریفرنس فورمه درخواستی، ذکر نام اقاربی که کارمندان بر حال این اداره میباشد، در مقرر شدن به وظیفه تأثیر گذار بوده است.
					12- مفکوره سیاسی یک فرد در پذیرش و یا عدم پذیرش آن به وظیفه تأثیر گذار میباشد.
					13- زنان نسبت به مردان از فرصت های یکسان در مقرر شدن به وظیفه برخوردار نیستند.
					14- هرگاه در روند استخدام رفتاری را که بیانگر باور های دینی ام باشد از خود بروز دهم در مقرر شدن بوظیفه تأثیرگذار میباشد.
					15- در افغانستان بدون واسطه به وظیفه شامل شدن مشکل است.
					16- من فکر میکنم که هرگاه فرد از هم تباران رئیس ویا مدیران این اداره باشد در استخدام شدن به وظیفه تأثیر گذار میباشد.
					17- باور من بر اینست که هرگاه سویه تحصیلی مدیران و یا آمرین منابع بشری در این اداره بلند برده شود سطح تبعیض قومی کاهش میابد.
					18- در این اداره تمام کاندیدان با میتود و روش های مختلف ارزیابی نمیشوند.
					19- من فکر میکنم که قومیت در مراحل مختلف پروسه استخدام از قبیل اخذ فورمه درخواستی و مقرر شدن به وظیفه تأثیر گذار میباشد.
					20- به نظر من در این نهاد تصامیم استخدام بر مبنای سویه تحصیلی و تجربه کاری نه بلکه به اساس قومیت اتخاذ میگردد.

ÖZGEÇMİŞ

1992 yılında Afganistan'ın Belh ili, Mezar-i Şerif şehrinde doğdu, orta ve lise öğrenimini Mezar-i Şerif şehrinde tamamladı. 2007 yılında Kankur (Afganistan Ulusal Üniversite Giriş Sınavı)'na girerek Belh Üniversitesi Eğitim Fakültesi Matematik Bölümünü kazandı ve 2012 yılında lisans öğrenimini tamamladı. 2014 yılında Erciyes Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi (ERSEM)'de Türkçe eğitimini tamamlayarak, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı.

Abdul Bashir KHAN GELDI

İLETİŞİM BİLGİLERİ

Tel : +90 536 460 00 63

E-posta : bashir4ksc@gmail.com