

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERİN ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK
POLİTİKALARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK
BİR ÇALIŞMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Safiye Şeyma YARIMBAŞ
ORCID: 0009-0002-8421-5369**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı : İşletme (İ.Ö)**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KARAKİRAZ
ORCID: 0000-0003-0572-8327**

KASIM – 2025

Safiye Şeyma Yarımbaş tarafından hazırlanan “İşletmelerin Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikalarının İncelenmesine Yönelik Bir Çalışma” başlıklı bu tez, 19/08/2025 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Ahmet KARAKİRAZ

Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Özlem BALABAN

Sakarya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Özgür Doğan GÜRCÜ

Yalova Üniversitesi

 SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ENSTİTÜSÜ TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORIJİNALLİK BEYAN FORMU	Sayfa: 1/1
Öğrencinin		
Adı Soyadı	:	Safiye Şeyma YARIMBAŞ
Öğrenci Numarası	:	Y229037001
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	İşletme
Programı	:	Yüksek Lisans
Tezin Başlığı	:	İşletmelerin Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikalarının İncelenmesine Yönelik Bir Çalışma
Benzerlik Oranı	:	%4
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim. / / 20.... İmza Öğrenci		
Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsbtez@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir. Bilgilerinize arz ederim. / / 20.... İmza Danışman		
Uygundur Danışman Unvanı / Adı-Soyadı: Tarih: / / 20.... İmza:		
☐ Kabul Edilmiştir ☐ Reddedilmiştir EYK Tarih ve No: / / 20.... /	Enstitü Birim Sorumlusu Onayı	

ÖNSÖZ

Tez sürecimin her aşamasında bilgi birikimi ve rehberliğiyle yolumu aydınlatan kıymetli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KARAKİRAZ'a en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Fikir ve katkılarıyla çalışmama değer katan tüm jüri üyelerine ve hocalarıma da şükran borçluyum.

Bu süreçte desteğini hep yanımda hissettiğim aileme, dostlarıma ve akademik yolculukta birlikte yürüdüğüm tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Her zaman yanımda duran, sabrıyla ve sevgisiyle bana güç veren canım eşim Yücel YARIMBAŞ'a... En zorlu anlarımda dahi inancını yitirmeden bana destek oldun. Varlığın, bu süreci omuzlamamda en büyük dayanağım oldu. Sana minnettarım.

Ve... Tez sürecim boyunca zaman zaman ihmal ettiğim, bu durumun vicdanımda derin izler bıraktığı canım kızım Nehir'ime... Küçük bedenle sergilediğin o büyük olgunluk, beni anlayarak gösterdiğin sabır ve sevgiyle bekleyişlerin, bu sürecin en kıymetli tarafıydı. Sana her şeyden çok teşekkür ederim, canım kızım. Bu tez senin o kocaman yüreğine bir teşekkürdür.

Safiye Şeyma YARIMBAŞ

19.08.2025

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iii
TABLolar.....	iv
ŞEKİLLER.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT.....	vii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	7
1.1. Çeşitlilik Kavramı ve Önemi.....	7
1.1.1. Çeşitliliğin Kaynakları.....	9
1.1.2. Çeşitliliğin Örgütsel Fayda ve Zararları.....	13
1.1.3. Çeşitlik Boyutları ve Yaklaşımlar.....	15
1.1.3.1. Faktör Yaklaşımları	15
1.1.3.2. Oransal Yaklaşım.....	18
1.1.4. Çeşitlilik Yönetimi Kavramı	18
1.1.4.1. Çeşitlilik Yönetimi Paradigmaları.....	19
1.1.4.2. Çeşitlilik Yönetimi Stratejiler.....	21
1.2. Eşitlik Kavramı	23
1.2.1. Eşitlik Türleri	25
1.2.2. Eşitliğin Örgütsel Faydaları	25
1.3. Ayrımcılık Kavramı.....	26
1.3.1. Ayrımcılık Türleri	28
1.3.1.1. Kapsamına Göre Ayrımcılık Türleri.....	28
1.3.1.2. Konularına Göre Ayrımcılık Türleri.....	29
1.3.2. Örgütsel Ayrımcılık ve Etkileri	32
1.4. Kapsayıcılık Kavramı	33
1.4.1. Kapsayıcılık İlkeleri	34
1.4.2. DEI Nedir? DEI İlişkisinin Önemi ve Farkları.....	34
1.4.3. Kapsayıcılık Stratejileri.....	36
BÖLÜM 2. ARAŞTIRMA.....	39
2.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Sorusu	39
2.2. Araştırmanın Deseni.....	39
2.3. Veri Kaynakları ve Veri Toplama Yöntemi	40
2.4. Verilerin Analizi.....	44
2.5. Çalışmanın Güvenvericiliği.....	45

2.6. Bulgular.....	46
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	45
KAYNAKÇA.....	65
ÖZGEÇMİŞ.....	76



KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
A.Ş.	: Anonim Şirketleri
ÇEK	: Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık
DEI	: Diversity, Equity, Inclusion (Çeşitlilik, Eşitlik, Kapsayıcılık)
IATA	: Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization)
THY	: Türk Hava Yolları



TABLÖLAR

Tablo 1: Çeşitlilik Kategorileri ve Türleri.....	17
Tablo 2: Çalışma Kapsamında İncelenen Şirketler ve Kurumsal Dokümanları.....	41
Tablo 3: Fırsat Eşitliği Temasına Ait Kategoriler	47
Tablo 4: Ayrımcılığa Karşı Sıfır Tolerans Temasına Ait Kategoriler	49
Tablo 5: Şiddete ve Tacize Karşı Sıfır Tolerans Temasına Ait Kategoriler	50
Tablo 6: Kadınların Güçlendirilmesi ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Temasına Ait Kategoriler	52
Tablo 7: Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Farkındalığı, Kültürü ve Uygulamaları Temasına Ait Kategoriler	54
Tablo 8: Engelliler ve Diğer Dezavantajlı Grupların Desteklenmesi Temasına Ait Kategoriler	55
Tablo 9: İnsan Haklarına Saygı ve Etik İlkelere Uyum Temasına Ait Kategoriler.....	56

ŞEKİLLER

Şekil 1: Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Temaları	47
---	----



ÖZET

Yarımbaş, S. Ş. (2025). *İşletmelerin çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının incelenmesine yönelik bir çalışma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.

Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (ÇEK) günümüzde şirketlerin sosyal sorumluluk anlayışının ötesinde, sürdürülebilirlik stratejilerinin temel bileşenleri haline gelmiştir. Farklı kimlik, deneyim ve yetkinliklere sahip bireylerin eşit fırsatlarla yer aldığı kapsayıcı yapılar hem kurumsal verimliliği artırmakta hem de toplumsal adaletin güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

Bu tez çalışması, Fortune 500 Türkiye 2023 listesinde yer alan önde gelen şirketlerin Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (ÇEK) politikaları ve uygulamalarını incelemeyi amaçlamaktadır. Şirketlerin Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (ÇEK) politika ve uygulamalarına yer veren kurumsal raporları ve kurumsal internet siteleri döküman incelemesi yöntemiyle analiz edilmiş; elde edilen bulgular sekiz tematik başlık altında sınıflandırılmıştır: *fırsat eşitliği, ayrımcılığa karşı sıfır tolerans, şiddete ve tacize karşı sıfır tolerans, kadınların güçlendirilmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliği, çeşitlilik eşitlik ve kapsayıcılık farkındalığı-kültürü ve uygulamaları, engelliler ve diğer dezavantajlı grupların desteklenmesi, insan haklarına saygı ve etik ilkelere uyum, iş dışı yaşam alanı ve aile desteği*.

Elde edilen bulgular, şirketlerin ÇEK ilkelerini genel olarak benimsediğini, ancak uygulama ve sürdürülebilirlik açısından eksiklikler bulunduğunu göstermektedir. Kadınların güçlendirilmesi alanında ilerleme sağlanırken, engellilik ve kapsayıcılık stratejilerinde yetersizlikler göze çarpmaktadır. Bu sonuçlar, ÇEK politikalarının yalnızca söylemde kalmayıp, yapısal ve kalıcı uygulamalara dönüştürülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, Türkiye'de büyük ölçekli kurumsal şirketlerin ÇEK'i kurum kültürlerine entegre etme yolunda adımlar attıkları, ancak bu politikaların etkin uygulanması için daha kapsamlı stratejilere ihtiyaç duydukları ifade edilebilir.

Anahtar Kelimeler: Çeşitlilik, Çeşitlilik Yönetimi, Kapsayıcılık, Eşitlik

ABSTRACT

Yarımbaş, S. Ş. (2025). *A study on diversity and inclusion policies of business organizations* (Unpublished master's). Sakarya University.

Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) have evolved beyond being mere components of corporate social responsibility and have become fundamental elements of sustainability strategies in today's business world. Inclusive structures that provide equal opportunities for individuals with diverse identities, experiences, and competencies not only enhance organizational efficiency but also contribute to the advancement of social justice.

This thesis aims to examine the DEI policies of leading companies listed in the Fortune 500 Turkey 2023. The analysis was conducted using the document review method, evaluating companies' publicly available sustainability reports and human resources statements. The data were categorized under eight thematic areas: *equal opportunity, zero tolerance for discrimination, zero tolerance for violence and harassment, women's empowerment and gender equality, DEI awareness, culture and practices, support for people with disabilities and other disadvantaged groups, respect for human rights and adherence to ethical principles, and support for work-life balance and family life.*

Findings indicate that while companies generally embrace DEI principles, there are shortcomings in terms of implementation and sustainability. Although progress has been made in the area of women's empowerment, deficiencies remain in strategies related to disability inclusion and comprehensive inclusivity. These results reveal the need for DEI policies to move beyond rhetoric and be transformed into structural and sustainable practices.

In conclusion, major companies in Turkey have taken steps to integrate DEI into their corporate culture; however, more comprehensive strategies are required to ensure the effective implementation of these policies.

Keywords: Diversity, Diversity Management, Inclusion, Equity

GİRİŞ

Son yıllarda küresel kuruluşlar çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konularına artan bir şekilde ilgi göstermekte ve bu artan ilgiyle bu alanlarda gelişmeler kaydedilmektedir. Arshadullah'a (2020) göre çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık yapıcı örgütsel dönüşüm ve büyümeyi desteklemek için örgütler açısından kritik unsurlardır. Bugün saygı ve anlayışın yer bulduğu örgüt kültürlerinin oluşturulması, yaşamın her alanına yayılan çeşitliliğin etkisiyle işletme yöneticileri açısından ele alınması gereken bir konu haline gelmiştir (Adebayo, 2024). Çeşitliliğin artışıyla işgücü yapısı da giderek daha çeşitli ve farklılık kazanan bir karaktere dönüşmektedir.

Çeşitlilik; bireyler arasındaki benzerliklerin yanı sıra farklılıkların da bir araya geldiği çok boyutlu bir kavramdır (Taşpınar, 2021). İnsanlar; ırk, yaş, etnik köken, cinsiyet, farklı bakış açıları, dil, deneyimler, yaşam tarzı, din ve diğer demografik özelliklerle birbirinden ayrışabilirler (Kızıl, 2020). Bu kapsamda çeşitlilik sadece görünür çeşitliliklerle sınırlı kalmamakta; bireylerin sahip oldukları bilgi birikimleri, değerleri ve becerileri de bu çerçevede yer almaktadır. Çeşitliliklerin anlam kazanabilmesi için çeşitliliklerin tanınması, kabul edilmesi ve saygıyla karşılanması gerekmektedir (Estlund, 2003). Sürdürülebilir çalışma ortamı oluşturulması için çeşitliliklerin sebep olduğu farklılıklara uyum göstermek ve saygı duymak ve kapsayıcı bir şekilde yönetmek önem taşımaktadır. Zaman zaman yöneticiler için çeşitlilik konusunda dengeyi sağlamak zorlayıcı olabilir; ancak etkili bir yönetici bu çeşitlilikleri işletmenin lehine dönüştürmeyi amaçlamalıdır. Irk, etnik köken, cinsiyet, farklı bakış açıları, deneyimler, yaşam tarzı ve diğer demografik özellikler bir organizasyonun yenilikçilik ve yaratıcılık potansiyelini artırarak rekabet avantajı sağlayan unsurlar olarak değerlendirilebilir.

Çeşitlilik yönetimi, iş gücündeki demografik çeşitliliklerin artış göstermesiyle Kuzey Amerika'da gelişmeye başlamıştır. Çeşitlilik yönetiminin ortaya çıkmasında, toplumda uzun yıllar süren ırk ve cinsiyet temelli eşitsizliklerin önemli bir etkisi olmuştur. Çeşitlilik yönetimi ile ilgili ilk çalışmaları yapan Roosevelt Thomas "*İrk ve Cinsiyet Ötesinde*" başlıklı eserinde çeşitliliklere bakışın olumsuz olduğu vurgulamıştır (Türkiye İnsan Yönetimi Derneği [PERYÖN], 2018; Şahin, 2019, s.16). ABD'de 1950'li yıllardan itibaren siyahlar ve beyazlar arasındaki ayrımcılığa karşı başlatılan sivil haklar mücadelesi yalnızca ırksal eşitsizlikleri değil, kültürel çeşitliliğe olan farkındalık artışını da sağlayan geniş çaplı bir harekete dönüşerek bu dönemde ayrımcılığı azaltmaya yönelik

olumlu eylem planlarının benimsenmesine yol açmıştır (Erdur, 2020, ss.210-211). Çeşitlilik yönetimi, zamanla azınlıklara yönelik stratejik araç haline gelerek eşitlik hedefinin sosyo-ekonomik yapı içine çekilmiş ve neoliberal bir yön kazanmıştır. Bu dönüşümle beraber örgütlerde çeşitlilik uygulamalarının kapsamı genişlemiştir. İnsan kaynakları paradigması, işgücünü dengede tutabilmek için demografik çeşitlilikleri dikkate alarak verimli ve uyumlu bir çeşitlilik yönetimi uygulamalarını hayata geçirmekte; böylece çeşitliliklere sahip çalışanlara verilen değer ifade edilmektedir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s. 95). Çeşitliliğin uyumlu ve verimli bir şekilde yönetilmesi için stratejik planlamalar yapılması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bağlamında bu stratejiler; çeşitliliğin yaygınlaştırılması, çeşitliliklere duyarlılığın artırılması, kültürel etkileşimin denetlenmesi ve örgütsel hedeflerine ulaşma stratejileridir (Kossek ve Lobel, 1996; Köksalan, 2019, s.63). Stratejilerin örgüt kültürüne entegre olarak çeşitliliklerin kurumsal değer haline gelmesi bizi çok kültürlü paradigma anlayışına taşımaktadır. Bu paradigma, her bireyin kendi kimliği ile baskı görmemesini, kabul edilmesini ve var olmasını esas almaktadır (Aksu, 2008, s. 58; Edewor ve Aluko, 2007). Bu yaklaşımın sürdürülebilir olması için çeşitliliğin yalnızca kabul edilmesi yeterli olmamakta; ayrıca etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Etkin çeşitlilik yönetimi için çalışanların çeşitliliklere olan gereksinimlerini belirlenmek, çeşitliliği avantaja dönüştürecek stratejiler uygulamak gerekmektedir. Çeşitliliklerden kaçınmak, çeşitlilikleri bastırmak, çeşitlilikleri çatışmalara dönüştürmek, çeşitlilikleri yaratıcı kılmak başlıca çeşitlilik yönetimi stratejileridir (Topal, 2022). İfade edilen bu stratejiler, çeşitliliğin örgüt içerisinde nasıl ele alındığını göstermesi için ilerleyen bölümlerde her bir bölüm kapsamlı olarak ele alınacaktır. Çeşitlilik yönetiminde izlenen stratejiler kapsayıcı çalışma ortamı oluşturmayı hedeflese de örgütlerde ayrımcılık sorunu varlığını sürdürebilen bir kavramdır. Çeşitliliğin etkin yönetilmesi için ayrımcılık konusunun da kapsamlı bir şekilde ele alınması gerekmektedir. Ayrımcılık; bireylerin yaş, etnik köken, engellilik durumu, inanç, cinsel yönelim gibi özellikleri nedeniyle eşit fırsatlardan mahrum bırakılmasıdır (Erdem, 2022). Ayrımcılık konusuna (cinsiyet, yaş, ırk ve etnik köken, engellilik, din) ve kapsamına (dolaylı ve doğrudan ayrımcılık) göre ikiye ayrılmaktadır (Özgünlü, 2019). Örgüt bağlamında ayrımcılığın daha kurumsal ve yapısal düzeyde ele alındığı durumlar vardır. Örneğin bazı bireylere ve gruplara sunulan hakların ve olanakların diğer bireylere ve gruplara tanınmaması örgütsel ayrımcılıktır. (Aytemiz Seymen ve Bolat, 2005, s.36). Bu bağlamda, örgütlerde ayrımcılığın önlenmesi ve her

bireyin eşit bir şekilde değer görmesi için kapsayıcılık yaklaşımının ön plana çıkarması gerekmektedir. Kapsayıcılık, çeşitliliklerin sadece tanınmasıyla değil, bu çeşitliliklerin anlamlı bir biçimde örgütsel yaşama uyum göstermesini hedefleyen bir yaklaşımdır (Kadırlar, 2024). Kapsayıcılık, bireylerin saygı gördükleri ve değerli hissettikleri çalışma ortamlarını oluşturmayı esas alır. Bu doğrultuda kapsayıcılık çeşitliliğin etkin yönetimini destekleyen tamamlayıcı unsurdur. “Örgütlerde bireylerin dengeli ve eşit koşullarda çalışabilmesi bazı ilkelere dayanır; bu ilkeler, eşitlik, çeşitlilik, adalet, katılım, saygı, erişilebilirlik, güvendir” (Fişekçi, 2024). İlkeler temelinde şekillenen bir diğer konu ise çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DEI/ÇEK) bakış açısıyla pekiştirilmektedir. Bir örgütte, stratejilerin, uygulamaların, programların ve politikaların hayata geçirilmesinde yol gösterici olan DEI kavramları, bireylerin değer görmesini sağlamada etkilidir (DEI Nedir?, b.t). DEI, örgütsel açıdan bakıldığında çalışan bağlılığını arttırırken örgütsel verimliliğe, yenilikçiliğe ve sürdürülebilir başarıya katkı sağlayarak çeşitli faydalar doğurmaktadır (Kadırlar, 2024). Örgütler bu söz konusu kazanımların sürdürülebilir olabilmesi için kapsayıcılık stratejilerine başvururlar. Kapsayıcılık stratejileri, bir örgütte çeşitliliği arttırmayı ve bireylere eşit fırsatlar sunmayı, kapsayıcı çalışma ortamı oluşturmayı hedefleyen prensipleri içerir. (Demirel, 2024).

Kapsayıcılık stratejileri (İşyerinde Çeşitlilik, Eşitlik, Kapsayıcılık Farkındalık Eğitimi, b.t; Odabaşı, 2024; Çetin, 2023); çeşitliliğin tanınması ve değerlendirilmesi, eğitim ve farkındalık-duyarlılık programları, performans ve iş süreçlerinin gözden geçirilmesi, kapsayıcı çalışma ortamlarında dijital erişilebilirlik stratejilerini içerir. Bu stratejileri etkin bir şekilde kullanan örgütler daha sağlıklı ve sağlam bir örgüt yapısı inşa edebilirler. Bu yapıyı da bir arada tutan önemli parça kapsayıcılık olarak değerlendirilebilir.

Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konusunun giderek artan önemi, hem çalışanlar hem de örgütler açısından olumlu çıktıları göz önünde bulundurulduğunda, bu konuya uygulamacıların ve araştırmacıların ilgisini son yıllarda artırmıştır. Yönetim ve organizasyon literatüründe ise bu ilgi son 30 yıldır giderek artış göstermektedir (Park vd., 2025; Janssens ve Zanoni, 2021). Literatürde bu konuya yönelen ilgi canlı olmasına karşın, bu çalışmaların yarısından fazlası Amerika Birleşik Devletleri bağlamında yürütüldüğü görülmektedir (Park vd., 2025). Bu nedenle, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konusunun diğer ülke bağlamlarında nasıl ele alındığını ortaya koymaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Buradan yola çıkarak bu çalışmada; Türkiye’de faaliyet gösteren ve Fortune 500 listesinde yer alan şirketlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık politikaları kamuya açık olarak yayımladıkları çeşitli raporlar üzerinden analiz edilerek, Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığı nasıl ele aldıkları anlaşılmaya çalışılacaktır. Bu inceleme ile örgütlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığa (DEI) nasıl yaklaştıklarının ve uygulamalarını hangi alanlara yoğunlaştırdıklarının ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Çalışma, iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kavramsal çerçeve başlığı altında çeşitlilik, eşitlik, ayrımcılık ve kapsayıcılığa ilişkin kavramsal ve kuramsal bilgiler sunulmuştur. İkinci bölümde ise araştırmanın yöntemi ve bulguları sunulmuştur.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren ve Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan şirketlerin internet siteleri ve/veya kamuya açık kurumsal raporları aracılığıyla kamuoyuyla paylaştığı çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık politikalarının kapsamını ve içeriğini incelemek, bu politikaların içerdiği unsurları ve kategorileri ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında, bu politikaların iş hayatında ne şekilde yer bulduğu, şirketlerin ayrımcılığa karşı nasıl bir duruş sergiledikleri ve bu politikaların ne ölçüde yaygın olduğu değerlendirilmektedir. Böylece, Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık politikalarına ve uygulamalarına yol göstermek, bu politikaların ve uygulamaların kapsamını ve başarı faktörlerini daha iyi anlamaya katkı sağlamak hedeflenmiştir.

Çalışmanın Önemi

Gerçekleştirilen ön yazın taramasında, işletmelerde çeşitlilik, eşitlik ve ayrımcılık konusunu politika ve bildirgeler açısından değerlendiren çok fazla çalışma olmadığı görülmüştür. Literatürde yer alan çalışmaların yarısından fazlasının Amerika Birleşik Devletleri bağlamında yürütüldüğü saptanmıştır (Park vd., 2025). Bu nedenle, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konusunun diğer ülke bağlamlarında nasıl ele alındığını ortaya koymaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma, Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık politikalarını ve uygulamalarını incelemesi bakımından önemlidir.

Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık politikalarının incelenmesi hem teoride hem de uygulamada değerli bilgiler sunmaktadır. Bu çalışma, şirketlerin çeşitlilik ve kapsayıcılığa yönelik yaklaşımlarının anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Örgütlerde sıklıkla karşılaşılan ayrımcılık türlerinin nasıl ele alındığı değerlendirilerek, örgütlerin çeşitlilik ve kapsayıcılık alanındaki uygulamaları incelenecektir. Bu sayede, iş hayatındaki eşitlikçi ve kapsayıcı yaklaşımların kapsamı anlaşılabilir. Çalışmadan elde edilen bulguların, örgütlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konularına yönelik farkındalıklarını artırması, eğilimleri takip ederek kendilerine özgün uygulamalar geliştirmelerine yardımcı olması beklenmektedir.

Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma sosyal olguların derinlemesine anlaşılmasını sağlayan ve bağlamsal yorumlara dayanan bir yaklaşımdır. Bu kapsamda çalışmada doküman analizi tekniği kullanılmıştır. 2023 yılı Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan kamuya açık raporlar yayınlayan şirketlerin raporları ve internet sitelerinde yer alan belgeler araştırmanın veri kaynağını oluşturmuştur. Nitel veri analizinde ise içerik analizi tekniği çerçevesinde belirlenmiş dokümanlardan elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Analiz sürecinde önce verilerden kodlar tespit edilmiş, daha sonra bu benzer kodlar bir araya getirilerek kategoriler ve temalar oluşturulmuştur. Şirketlerin çeşitlik, eşitlik ve kapsayıcılık politikalarına yönelik yaklaşım biçimleri ortaya konulmuş, uygulamalardaki benzerlikler ve çeşitlilikler bu analiz süreci sayesinde sistematik bir biçimde değerlendirilmiştir.

Araştırmada, birincil veri kaynakları anket, mülakat ya da gözlem kullanılmamış yalnızca ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Bu yöntem, araştırmanın amacına uygun olarak şirketlerin çeşitlilik ve kapsayıcılıkla ilgili politikaları tanımlamakla kalmamış; bu politikaların içeriksel yapısını da derinlemesine analiz etmeye olanak sağlamıştır.

Çalışmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada, 2023 yılı Fortune 500 Türkiye listesinde ilk 25'te yer alan şirketlerin yalnızca kamuya açık olarak yayımladıkları raporlar ve internet sitelerinden elde edilen bilgiler üzerinden çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılıkla (DEI/ÇEK) ilgili uygulamalar analiz edilmiştir. Analiz, sadece raporlar ve kamuya açık belgelerle sınırlı kalmasıyla birlikte şirketlerin tüm uygulamalarını raporladıkları varsayılmıştır. Dolayısıyla, örgüt içi

uygulamalara, çalışan tecrübelerine ve bu politikaların uygulamadaki sonuçlarına dair derinlemesine bir değerlendirme mümkün olmamıştır.

Ayrıca bu çalışma, Türkiye’de faaliyet gösteren Fortune 500 şirketlerinin ilk 25 sırasında yer alan şirketlerle sınırlıdır. Bu nedenle, çalışmadan elde edilen bulgular, Türkiye’de faaliyet gösteren tüm şirketler için genellenebilir nitelikte değildir. Çalışmanın birincil verilerle değil (anket, mülakat ve insan kaynakları ile gerçekleşen görüşmeler) ikincil veriler üzerinden gerçekleştirilmesi, ÇEK (DEI) raporlarının *yıllık raporlarla* değerlendirilmesi, politikaların zaman içindeki sürekliliği ve tutarlığı hakkında sınırlı bir bakış açısı sunmaktadır.

Sonuç olarak, çalışmadan elde edilen bulguların yorumlanmasında bu kısıtların dikkate alınması önemlidir.

BÖLÜM 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Çeşitlilik Kavramı ve Önemi

Çeşitlilik kavramı, ilk bakışta basit bir olgu olarak görülse de aslında çok boyutlu bir yapıya işaret eder. Örgütlerin çeşitliliği algılama ve değerlendirme biçimleri, bu örgütlerin yapılarına, kültürlerine ve stratejik yönelimlerine göre farklılık gösterebilmektedir (Pizevski ve Nilsson, 2014, s. 11). Çeşitlilik kavramının örgütler için önemi; yaratıcılığı teşvik eden takımlar kurmada, çalışanların potansiyellerini tam olarak ortaya koyabilecekleri çalışma ortamlarının oluşturulmasında ve potansiyel çatışmaların yapıcı bir şekilde çözümlenebilmesinde kritik bir faktör olmasından kaynaklanmaktadır (Tayeb, 2004, s. 6). Bu nedenle, çeşitlilik olgusunun örgütsel bağlamda doğru bir şekilde anlaşılabilmesi için kavramın kapsamının ve tanımının açık bir şekilde ortaya konulması gereklidir.

“Çeşitlilik, birbirine benzemeyen farklılıkların bir arada bulunma durumudur” (Taşpınar, 2021). İnsanlar bazı özellikleriyle birbirlerine benzeyebilirler, bazı özellikleriyle de farklılaşabilirler. Yaş, cinsiyet, deneyim, etnik köken, yaşam tarzı, ırk, din, dil gibi demografik özellikler çeşitlilik kapsamında ele alınmaktadır (Kızıl, 2020, ss.3-4). Çeşitlilik, sadece fiziksel veya demografik farklılıklara değil, aynı zamanda bireylerin sahip oldukları niteliklere, yetkinliklere, becerilere, değerlere ve geçmiş deneyimlere işaret eder. Bu kavram, söz konusu farklılıklara ve farklı bakış açılarına saygı gösterme ve kabul etmek ile bütünlük kazanır (Estlund, 2003). Bir arada yaşayabilmek ve örgütlerde verimli bir şekilde çalışabilmek için çeşitliliklerin sebep olduğu farklılıklara uyum göstermek ve saygı duymak önem taşımaktadır.

Giderek artan küreselleşme ve bunun neticesinde görülen çokkültürlülük, iş yaşamında çeşitlilik olgusunun önemini daha da ön plana çıkartmaktadır (Kuusela, 2013). Çeşitlilik, ekip içi değerlendirme sürecinde mevcut beceri ve yetkinliklerin şirket hedeflerine entegre edilmesiyle yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını ve verimliliğin artmasını teşvik eder. Bu bağlamda çeşitlilik, yenilikçiliği ve örgütsel performansı destekleyen kritik bir kaynak rolü üstlenir. Çeşitlilik, örgüt içinde verimliliği arttırırken, etkinliği de güçlendiren güçlü bir kavramdır (Erbil ve Özbilgin, 2022, s. 2). Çeşitlilik arttıkça, işletmelerin rakiplerine karşı fark yaratabilmesi için birtakım uygulamalar geliştirmesi zorunlu hale gelebilir. Çeşitlilik; farklı demografik özellikler, farklı yetenekler, farklı bakış açıları ve farklı deneyimler gibi unsurlarla işletmeleri zenginleştirerek farklı

boyutlara taşır (İşletmelerde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Kültürü, b.t). Fakat işletmeler genellikle kendileriyle aynı olanı yani benzeyen bireyleri yanlarında istedikleri için çeşitliliklere sıcak bakmazlar (Mutlu, 2024). Bunun temel nedeni, insanların belirli kalıpları veya işletmelerin belirli işleyiş tarzlarına sahip olmalarıdır. Bu kalıplar/işleyişler dışına çıkılmasından genelde korkarlar. Oysa inanılan ve benimsenen kalıpların dokunulmaz olmadığının, çeşitliliklerin örgütlere avantaj sağladığının kabul görmesi değerlidir.

Çeşitliliği stratejik bir kaynak olarak ele alan örgütler yenilikçilik, problem çözme yeteneği ve mükemmellik gibi alanlarda rekabet avantajı elde etmektedirler (Tran, 2024). Day ve arkadaşları (1999) da çeşitliliğin, kurumsal performansı arttıran stratejik bir unsur olduğunu ifade etmişler, çeşitliliğin örgütün rekabet avantajı elde etmesini sağlayacağını öne sürmüşlerdir. Günümüzde işletmeler rekabet avantajı sağlamak için çalışanlarının farklı bakış açılarına ve deneyimlerine her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyarlar. Farklı özelliklere, geçmişlere ve deneyimlere sahip çalışanlar işletmelerin yaratıcılık ve inovasyon becerilerini geliştirerek performansını arttırmakta, problemlere yenilikçi çözümler bulma potansiyellerini güçlendirmektedir (Berkman, 2023, s.11). Ancak bu sürecin başarılı olması için etkin ve dikkatli bir şekilde yönetilmesi şarttır. Kurumların, çalışanlarının çeşitli ihtiyaçlarını dikkate alarak yeni stratejiler geliştirmesi, çatışmaları azaltmak istemesi, müşteri beklentilerini karşılamaları, kültürel çeşitlilikleri kabul etmesi gerekmektedir (Sürgevil, 2022, s.116). Yeni politikalar ileri sürerek benzerliklerle farklı olanı denge de tutmak ve bu sayede kurumsal uyumu güçlendirmek mümkündür (Tepe ve Yılmaz, 2022).

Stephen Covey' inde belirttiği gibi, güç benzerliklerle değil, çeşitlilik ile var olmaktadır. Örgütün geleceği için kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası olan çeşitlilik, başarının kilit noktasıdır. Bu nedenle çeşitliliği benimsemek yalnızca bir tercih değil, kurumsal başarının sürdürülebilirliği için kaçınılmazdır. Ancak bazı örgütler çeşitliliği savunduklarını beyan etseler de bu yalnızca söylemde kalmaktadır. Bazı örgütler çeşitliliği sadece yasal zorunlulukları yerine getirmek için bir formalite olarak görmekte ve tam anlamıyla çeşitliliği benimsememektedir (Harvard Business Review Türkiye, 2022). Çeşitliliğe yönelik böylesine yüzeysel bir bakış, çeşitliliğin potansiyel getirileri ve kazanımlarından yeterince faydalanamamaya neden olur. Eğer bir örgüt çeşitliliği yeterince benimsemiyorsa, çeşitlilik stratejilerinin yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir (Pizevski ve Nilsson, 2014, s.8).

“Çeşitlilik, çalışan verimliliği ve karlılık ile de ilişkilidir. Çeşitliliğin beraberinde getirdiği farklı deneyim ve farklı bakış açıları işletmeleri rakiplerinden ayırarak iş dünyasında kârlı hale getirebilir “(İşletmelerde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Kültürü, b.t). Bu sayede örgütler rekabet avantajı elde etmenin yanı sıra çalışan memnuniyeti ve bağlılığını sağlayabilir. Farklılıkların taşıdığı potansiyelden faydalanabilmek için çeşitliliğin hâkim olduğu bir çalışma ortamı ve çalışma kültürü oluşturma yollarını aramaktadırlar (Tran, 2024).

Çeşitlilik, sadece bireysel düzeyde ele alınan bir konu değil aynı zamanda örgütsel düzeyden geniş paydaş ağlarına, buradan da topluma ve ekosisteme uzanan bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle çeşitlilik konusu değerlendirilirken, örgütlerin paydaşları ile olan etkileşimleri göz önünde bulundurulmalıdır. Böylece çeşitlilik uygulamaları, örgüt içine dönük girişimler olarak kalmaktan çıkıp, sektörü ve ekosistemi dönüştürme potansiyeli kazanır (Harvard Business Review Türkiye, 2022).

Sonuç olarak, çeşitlilik ve çeşitlilik yönetimi, örgütlerin sürdürülebilirliğini ve rekabet gücünü arttırırken; işletmeler, çeşitliliğin getirdiği verimlilik artışını örgütsel başarının gelişimini olumlu etkilediğini belirtmektedir (Kuusela, 2013, s.42). Bu bağlamda örgüt içinde farklılıkların farkında olmak ve bireylerin benzersizliklerini kabul etmek örgüt içinde çeşitliliğin değer görmesi ve potansiyeli ortaya çıkarması için zemin oluşturmaktadır. Böyle bir zemin oluştuğunda, çeşitli din, dil, ırk, millet, cinsiyetlerin bir arada uyum içinde çalışabilmesi, mümkün olmaktadır (İşletmelerde Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Kültürü, b.t). Çeşitliliğin teşvik edilmesi, herkese eşit fırsatlar sunulmasını sağlarken, önyargı ve ayrımcılığı engellemektedir. Çeşitlilik bu yönüyle de örgütlere avantaj sağlamaktadır (Berkman, 2023, s.10). Ancak örgütler çeşitliliğin faydalarını maksimize edebilmesi ve karşılaşacağı sorunlardan korunabilmesi için etkin çeşitlilik yönetimine sahip olması gerekmektedir (Yoğun ve Polat, 2015, s.363).

1.1.1. Çeşitliliğin Kaynakları

Her birey, var oluşuyla birlikte belirli özellikler kazanır ve bu özellikler onları başkalarından farklı kılar. Fiziki özellikler, deneyimler, giyim tarzı, yaşam tarzı, kültür daha birçok faktör bu farklılıkları oluşturabilir (Çakar, 2020, s.1). Hayatımız boyunca duyduğumuz, gördüğümüz, düşündüğümüz, eyleme geçirdiğimiz her şey, insanın kişiliğini ve davranışlarını şekillendirir. Zamanla değişip olgunlaşan kişisel ve karakteristik özelliklerimiz dış faktörlerin de etkisiyle belirli kalıplara ulaşır (Kılınç,

2009, s.4). Bu nedenle, bazı konularda doğru veya yanlış belirli fikirlerimiz olsa da herkes aynı düşünce ve fikirde olamayabilir. İşte nokta da çeşitlilik devreye girer. İnsanların gelişim ve sosyalleşme süreçleri göz önünde bulundurulduğunda, farklı fikirlerin, hedeflerin ve değerlerin çeşitliliği oldukça normaldir; önemli olan bu değerlere saygı göstermektir.

Çeşitliliğin kaynakları, genel olarak demografik özellikler olmakla birlikte, bireylerin doğuştan kazandığı nitelikler, yaşamları boyunca edindikleri tecrübeler ve kendi tercihleriyle şekillendirdikleri unsurlar üzerinden kategorize edilmiştir. “Engellilik, ırk, cinsiyet, etnik köken doğuştan sahip olunan özellikler çeşitlilik anlayışının temelini oluştururken; eğitim, din, kültür, dil ve gelir gibi sonradan kazanılan nitelikler çeşitliliği daha da zenginleştirmekle beraber kişilerin seçebileceği bağımlılık, yaşam tarzı, giyim ve görünüm gibi özellikler de çeşitlilik kaynağının önemli bir parçasını oluşturmaktadır” (Kılınç, 2009, ss.3-5). İlerleyen kısımda, örgütlerde çalışanların çeşitliliğine kaynak oluşturacak unsurlara değinilecektir.

Doğuştan Gelen Çeşitlilikler: Çalışanların doğuştan getirdikleri ve yaşamları boyunca kolaylıkla değiştiremedikleri ırk, etnik köken, cinsiyet, engellilik gibi bazı özellikler örgütsel süreçler ve iş yaşamında önemli etkilere sahiptir. Bu özellikler arasında yer alan ırk ve etnik köken, çalışanların hem toplumsal kimliğini şekillendirmekte hem de işyeri deneyimlerini etkilemektedir. Robbins ve Judge (2019) “Rak ve etnik köken kavramları biyolojik temellerin ötesinde kültürel öğeler de içermektedir” şeklinde belirtmiştir. Rak, soy bağımlılığı ve aynı dili konuştuğumuz topluluğu ifade eder. Etnik köken ise yaşadığımız bölgeye ait her türlü kültürel özelliklerin varlığını taşımaktadır. Rak ve etnik köken farkları, bireylerin işe alım, maaş belirleme ve terfi süreçlerinde ayrımcılığa neden olan unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Atasoy, 2012, s.28).

Cinsiyet; doğuştan gelen biyolojik çeşitlilik (kadın-erkek ayrımı) ve toplumun dayattığı cinsiyetçilik olarak ikiye ayrılır (Çapcıoğlu ve Çetin 2020, s.5). Tarihin farklı dönemlerinden günümüze kadar Türkiye, ataerkil bir yapıyla şekillenerek cinsiyetler arası eşitsizliği beraberinde getirmiştir. Eve dair işlerin ve çocukla ilgili bakımların büyük bir kısmı genellikle kadının temel görevleri olarak kabul edilirdi (Aşkun ve Erkoyuncu, 2023, s.836). Eskiden toplumsal baskılarla belirlenen cinsiyet temelli iş bölümleri ve kadını toplumdan uzaklaştıran her şeyin, günümüzde tekrardan sorgulandığı görülmektedir. Örnek verilecek olursa; bir kadının sanayide motor ustalığı yapması bu

değişime dikkat çeken çarpıcı bir örnektir. Bu tür değişimler toplumsal cinsiyet rollerinin katı sınırlarını giderek belirsizleştirmektedir. Cinsiyet, biyolojik çeşitliliklerin ötesinde toplumun inşa ettiği rolleri de kapsar. Toplumsal cinsiyet rolleri bireylerin çocukluk çağından itibaren belirli kalıplara göre yetişmesine neden olur. Söz konusu durum, yalnızca gündelik yaşamını etkilemekle kalmaz, iş yaşamına da sirayet ederek işe alım, terfi ve kariyer süreçlerinde yapısal sorunlara yol açmaktadır (Doruköz, 2022, s.8).

Engellilik; doğuştan gelen fiziksel, zihinsel veya ruhsal yeteneklerin belirli ölçütlerde eksiklik olmasıdır (Genç, 2015, s.67). Engellilik durumu sonradan da gerçekleşebilir. Günümüzde engelli bireyler geçmişe nazaran daha fazla istihdam olanağı elde etmeye başlamışlardır. Bunun ilk nedeni, devletin engelli bireyleri 4857 sayılı İş Kanunun 30. maddesine göre koruma altına alması, diğer nedense işverenlerin, engelli bireyleri çalışkan, güvenilir ve daha istekli bulunmasıdır. Ayrıca bazı engelli bireyler çalışma biçimlerinde kendi sistemlerini geliştirerek ortaya çıkan sorunlara karşı daha kestirme çözümler bulmaktadır. Bu durum, her örgütün isteyeceği bir kriterdir, çünkü çalışanlar daha fazla katkı sunabilmektedirler.

Sonradan Kazanılan Çeşitlilikler: Doğuştan gelen çeşitlilik türleri olduğu gibi sonradan kazanılan çeşitlilik türleri de mevcuttur. Dil, din, yaş, eğitim, kültür ve gelir sonradan kazanılan çeşitlilik türleridir. İnsanın ana dili, en fazla ve en etkin olarak kullandığı dildir (Özkan, 2003). İnsanların iletişim kurabilmeleri için dil bilmek önemlidir, ancak bazı dilleri bilmiyor olmamız, onların söylediği şarkıları veya hikayeleri duymamıza engel olmamalıdır (Özkan, 2003). Her dil, kendi tarihsel geçmişinin yansıması ve sonucuyla meydana gelmiştir. Çok dil konuşmak veya öğrenmek insan doğasına uygundur (Yörük ve Yahya, 2021). İnsan sadece ana dilini bilmekle kalmayıp başka dilleri öğrenerek yani sonradan kazanarak dil çeşitliliğini arttırabilmektedir (Yörük ve Yahya, 2021). İşyerinde çeşitliliği ve kapsayıcılığı destekleyen bir dil kullanılması çalışanların aidiyet duygusunu arttırmaktadır. Bu dil, çalışanların kendini değerli hissetmesine neden olurken, ekip içi bağlılığı da arttırarak çalışma kültürünün oluşmasına neden olmaktadır (NotiSecure, n.d).

Din de sonradan kazanılan bir çeşitliliktir. Hiç kimse doğuştan bir dine mensup değildir. Genellikle doğup büyüdüğümüz yerde ebeveynlerimiz ve çevremizde hangi dine inanış varsa doğal olarak o dine yönelmekteyiz (Sambur, 2025). Ama bazı insanlar belirli bir yaşa geldiklerinde inanışlarını sorgular ve araştırır. Kimileri mevcut inancını sürdürmeyi tercih ederken kimileri de başka bir dini benimseyebilir.

Din, birçok insan için kimliğin ayrılmaz bir parçası olup değerlerini önceliklerini ve günlük yaşamlarını derinden etkiler (Taylor, 2023). Bu nedenle işverenlerin çalışanların dini farklılıklarına önem verip saygı göstermesi büyük bir gerekliliktir. Dini inançlar, bireyin kimliğini şekillendirdiği gibi, iş yerindeki tutum ve davranışlarını da belirleyebilir. Bazı durumlarda dini inançlar, görevlerle çelişebilir ve çalışanlar bu sebeple belirli işleri yapmak istemeyebilir (Uygur ve Aydın, 2022). Bu bağlamda, iş yerinde dini çeşitliliğe saygı göstermek yalnızca hoşgörüyü sınırlı kalmamalı; çalışanların inançları doğrultusunda kendilerini özgürce ifade edebilmelerine de imkân tanımalıdır. Dini inançlara yönelik düzenlemeler dikkatli yapılmadığında, ayrımcılık algısına ve olası davalara yol açabilir (Uygur ve Aydın, 2022). Oysaki kapsayıcı bir yaklaşım hem iş yeri kültürünü zenginleştirir hem de çalışanların farklı bakış açıları ve dünya görüşlerini paylaşımlarını teşvik ederek kuruma değer katar (Taylor,2023).

Bireyler doğdukları andan itibaren zamanla yaş alarak çeşitli yaş gruplarına dahil olurlar. Bu bağlamda, yaş sonradan kazanılan çeşitlilik unsurudur. Yaş, bireylerin deneyim ve değerlerini şekillendirir. Çeşitli kuşaklar, örgütlere çeşitli bakış açıları kazandırmaktadır (Gül, 2023, s.154). Özellikle, kuşaklar arası farklılıklar iyi yönetildiğinde, örgüte katkı sağlama potansiyeli yüksek bir alan olmaktadır.

Eğitim, bireyin sonradan kazandığı bir diğer çeşitlilik unsurudur. İşverenlerin ve çalışanların eğitim seviyelerinin yüksek olması, kaliteli eğitimin yaygınlaştırılması için büyük önem taşımaktadır. İş hayatında farklı eğitim düzeylerinden gelen çalışanların aynı ortamda çalışması çok normaldir. Bu çeşitlilik, öğrenmeye açık örgütler tarafından iyi yönetildiğinde, herkesin potansiyelini ortaya çıkarabilmesi ve başarıya ulaşabilmesi için önemli bir fırsattır (Köksalan, 2019, s.55). Literatürde eğitimin sosyal iletişimi arttırdığı, işgücüne katılımı güçlendirdiği yönünde çok sayıda bulgu mevcuttur.

Kültürel çeşitlilik de sonradan kazanılır. Dünya genelinde çokkültürlülük göz önünde bulundurulduğunda kültürler etkileşim halindedir (Güven, 2013, s.365). Etkileşimin arttığı ve çok kültürlü örgütlerin çoğalmasıyla kültürel çeşitlilikler örgütler için hem avantaj hem de dezavantaj sağlayabilir. Bu doğrultuda, kültürel çeşitlilik doğru şekilde yönetilmeli ve stratejik faydaya dönüştürülmelidir (Yeşil, 2009, s.101). Literatürde, kültürel çeşitliliğe karşı ön yargılı olunmaması gerektiği ve çeşitli kültürlerle, farklı görüş ve düşüncelere ulaşabilmenin mümkün olduğu belirtilmektedir.

Sonradan kazanılan başka bir unsur da *gelirdir*. İnsanlar çalışma hayatına atıldıklarında emekleri karşılığında gelir elde ederler (Bükey, 2022, s.3110). Gelir düzeyleri çeşitlilik gösterebilir ve çalışanlar farklı beklentilere sahip olabilirler bu durum işten aldıkları doyumunu ve örgütsel bağlılıklarını etkileyebilir (Sıgır ve Basım, 2006).

Seçilebilen Çeşitlilikler: Yaşam tarzı, bağımlılık, giyim, görünüm seçilebilen çeşitlilikler kişinin tercihiyle şekillenir ve herkesin yaşam biçimi farklılık gösterebilir. İnsanlar hangi durumda kendilerini iyi hissediyorsa o yaşantıya hayatında yer vermektedir. Gelenekler, görenekler, düşünce biçimi, modernite gibi unsurlar yaşam tarzını etkiler (Sucu, 2011). Örnek verecek olursak; sakın yaşam tarzı, bohem bir yaşam tarzı, doğal yaşam tarzı, işkolik bir yaşam tarzı vs. daha sayamadığımız yaşam tarzları da mevcuttur.

Bağımlılık, seçilebilen bir çeşitliliktir. İşyerinde bağımlılığı anlamak bireysel ve örgütsel verimlilik açısından önemlidir. İşverenlerin bağımlılık belirtilerini fark edebilmesi kritik bir rol oynar; bu kapsamda önleyici stratejiler, bilinçlendirme eğitimleri düzenlemek, açık ve net politikalar oluşturmak sağlıklı bir çalışma ortamı sunmaktadır (Olla, 2024).

Giyim, insanların toplumsal rollerini ve kimliklerini dışa vuran temel göstergelerdendir. Giyim tarzı bireylerin kültürel, dini, sosyal ve ekonomik geçmişini yansıtarak toplum içindeki yerini belirler (Akdemir, 2018). Literatürde çalışanların giyim tarzları kişisel zevklerini değil çalışma ortamındaki profesyonel duruşlarını ve aidiyet duygularını yansıtan etken olarak değerlendirildiği vurgulanmaktadır.

1.1.2. Çeşitliliğin Örgütsel Fayda ve Zararları

Tozkoparan ve Vatansever'in (2011, ss.100-101) çalışmasında çeşitlilik, bir işletmenin varoluş kaynakları olarak ifade edilmiştir. İşletmedeki din, dil, ırk, cinsiyet gibi dışlanmaya yol açan kimliklerden arınmanın, etkili bir çeşitlilik yönetimiyle mümkün olduğu ifade edilmektedir. Küreselleşen iş hayatında çeşitlilik, doğru şekilde yönetildiğinde örgütlere büyük avantajlar sağlar (Çakar, 2020, s.42; Mursallı, 2019; Taşlıyan vd., 2017, s.107; Yaratılmış, 2024, s.5-6).

Çeşitliliğin Örgüte Faydaları

- Bir örgütte çeşitliliğin benimsenmesi, verimlilik artışını sağlayan en güçlü stratejik unsurlardan biridir. Bu strateji etkin yönetimi beraberinde getirerek,

Çalışanların refah düzeyini yükseltmekte ve işe olan isteklerinin artmasını sağlamaktadır.

- Çeşitlilik, fikirlerin paylaşılmmasını ve takım çalışmasını güçlendirerek çalışanların çeşitli kültürlere ve bakış açılarına daha yatkın hale gelmesini sağlar ve işletmeye önemli katkılar sunar.
- eşitliliğin hâkim olduğu örgütlerde etkin iletişim söz konusudur; çeşitliliklere karşı saygı duyulmaktadır. Bu durum, psikolojik şiddet eğilimlerinin azalmasına katkı sağlar.
- eşitliliğin artması ve çalışanların çeşitliliğe adapte olmaları etkin yönetimle paralellik gösterdiği için maliyet açısından zorluk yaşamazlar.
- Çeşitlilik, alışanların sorunlara karşı daha geniş bir pencereden bakmalarını ve çözüm odaklı düşünme biçimi benimsemelerini sağlar.
- Çeşitli becerilere sahip bireylerin örgüt bünyesine dahil etmesini kolaylaştırır.
- eşitliliği benimseyen örgütler, mevcut müşterilerin isteklerini anlayarak, yeni müşterilerin talepleri hakkında bilgi edinirler. Bu sayede, müşteri memnuniyetini öncelikli kılarak güvenilirliğini ve prestijini arttırlar.
- Etkin eşitlilik yönetimi; yenilikçi ürünler, hizmetler ve pazarlama stratejilerinin gelişimine katkı sağlar.
- Küreselleşen dünyaya ve teknolojik gelişim çağına uyum sağlamaya yardımcı olur.

eşitliliğin Muhtemel Zararları

Çalışma ortamlarında çeşitlilik, avantaj sağladığı kadar etkili yönetilmediği takdirde örgüt içinde bazı dezavantajlar ortaya çıkarabilir (akar, 2020, s.42; Mursallı, 2019; Taşlıyan vd., 2017, s.107; Yaratılmış, 2024, s.5-6):

- eşitliliğin var olduğu ama etkin yönetilmediği bir örgütte motivasyon eksikliği, iletişim problemleri, olumsuz imaj gibi sorunlar ortaya çıkar.
- Çeşitli kimlik ve özelliklere sahip kişiler bazen dışlanmışlık duyguları yaşayabilirler; bu hissiyatla güven problemi, işe olan isteksizlik, devamsızlık, verimlilik azalışı ve herhangi bir konuda ona fırsat verilmediği düşüncesine kapılırlar.

- Çeşitliliğin olduğu bir örgütte adaletli bir ortam yoksa, çalışanlara hak ettikleri değer verilmezse birçok sorun meydana gelebilir. Örneğin; yabancı çalışanlara yılbaşı ve bayramlarda izin verilmesi, diğer çalışanlar tarafından problem yaratabilir.

1.1.3. Çeşitlilik Boyutları ve Yaklaşımlar

İnsanlar, çeşitli fiziksel özelliklerle dünyaya gelmektedir. Bu fiziki özellikler insanları birbirlerinden ayıran, kendilerine has, biricik olmalarını sağlayan özelliklerdir. Bazı insani değerler ortak olsa da bireyler arasındaki çeşitlilikler, biyolojik, fiziksel, çevresel ve kültürel çeşitliliklerden beslenerek insanları bireyler ve gruplar olarak toplumsal düzeyde ayırtırmaktadır (Yetgin, 2016, s.26).

Yaş, etnik ve kültürel köken, toplumsal cinsiyet, dini inanç, fiziki yeterlilik gibi çeşitliliğin kaynaklarını içeren, doğuştan, seçilebilen ve sonradan kazanılan unsurlara önceki konularda değinilmiştir. Bunlar çeşitliliğin boyutlarını yansıtan kategorileşmiş yaklaşımlardır. Çeşitlilik boyutlarıyla ilgili iki temel yaklaşım mevcuttur. Bunlar; *Faktör yaklaşımları* ve *Oranlar yaklaşımları*dır.

1.1.3.1. Faktör Yaklaşımları

Faktör yaklaşımları kendi içinde “*İki Boyutlu Faktör Yaklaşımı*” ve “*Çok Kategorili Faktör Yaklaşımı*” olarak ikiye ayrılır.

İki Boyutlu Faktör Yaklaşımı: Bu yaklaşım kendi içinde dört gruba ayrılır; Birincil ve ikincil çeşitlilikler, görünebilen ve görünmeyen çeşitlilik, yüzeysel ve derin yüzeydeki çeşitlilik, işle ilgili çeşitliliklerin yüksek ve düşük düzeydeki ilişkileridir. İnsanların birbirinden nasıl ayrıştığını açıklama konusunda *birincil ve ikincil çeşitlilikler* önemli bir rol oynamaktadır (Okat, 2010, s.19).

Birincil çeşitlilik; insanın doğuştan sahip olduğu ve iradesi dışında gelişen, genetik faktörlere dayanan değiştirilemez özelliklerdir (Ersöz, 2021, s.8). Bireylerin kimliklerini oluşturan unsurları fark etmelerine ve sosyal çevreleriyle olan ilişkilerini daha bilinçli değerlendirmelerine katkı sağlayan çeşitlilik boyutudur. Bu çeşitlilik boyutu, hayatımızın her alanında anlamlı ve güçlü bir etki bırakmaktadır. Genellikle insanlar, bu boyutta yer alan özellikleri taşımaktadır. Yaş, cinsiyet, etnik köken, fiziki yeterlilik, ırk, cinsel/duygusal yönelim gibi faktörler, birincil çeşitlilikler doğrultusunda değerlendirilen unsurlardır (Kızıl, 2020, s.5).

İkincil çeşitlilik ise; kişinin değerlerini, beklentilerini, tecrübelerini şekillendiren boyuttur. Eğitim, dil, inanış, iletişim yöntemleri, ailevi durum, coğrafi konum, askeri tecrübe, hayata bakış tarzı, ücret, iş hayatı gibi unsurlar ikincil çeşitlilikler kapsamında değerlendirilmektedir. Bu boyut, bireylerin kişisel deneyimlerine bağlı olarak şekillenmekte ve hayata etkisi daha değişken olabilmektedir (Çakar, 2020, s.11). Sonuç olarak bu boyutlar kimlik oluşumunda ve toplumsal etkileşimde belirleyici rol oynayan, hayatımızda olması gereken etkili özelliklerdir.

Bir diğer çeşitlilik faktörü de *görünebilen ve görünmeyen çeşitliliktir*. İnsanları benzersiz ve biricik kılan birtakım özellikler mevcuttur. Bazı özellikler kolay anlaşılabilir olsa da bazılarını fark etmek oldukça zordur. Görünebilen çeşitlilik boyutları; yaş, etnik köken, cinsiyet, ırk yer alırken, görünmeyen özellikler ise fiziki yeterlilik, ücret, eğitim, iş deneyimi, din, kişilik yapısı, kültür, prim ulusal köken, hobiler gibi faktörleri içerir (Sürgevil, 2008, s.18).

Salamon ve Schork (2003)'e göre; görünebilen çeşitlilik boyutları buzdağının görünen kısmıdır. Bireylerin çeşitliliklerini detaylı bir şekilde sınıflandırabilmek için görünebilen çeşitlilikler yeterli olmadığında, buzdağının görünmeyen kısmı olan görünemeyen çeşitlilikler dikkate alınmalıdır. Görünebilen ve görünmeyen çeşitlilikler olarak ikiye ayrılmasının en belirgin sebebi kişisel önyargılara sebebiyet vermesidir (Okat, 2010, s. 23).

Çeşitlilik *yüzeysel ve derin çeşitlilik* boyutunda da inceleyebilir. Yüzeysel çeşitlilik; insanların düşünce veya hissetme yöntemlerini yansıtmayan, fakat birtakım basmakalıpları aktif edebilecek demografik (yaş, cinsiyet, ırk) çeşitliliklerdir. Derin yüzeydeki çeşitlilik; İnsanların birbirlerini daha iyi tanıyarak değer, kişilik, çalışma tarzı gibi konularda benzerliklerini keşfetmelerini sağlayan çeşitliliklerdir. Derinlemesine çeşitlilik, yüzeysel çeşitlilikleri gölgede bırakabilir (Tepe ve Yılmaz, 2022).

Çok Kategorili Faktör Yaklaşımları ise birtakım özelliklere ve profile dayandırılarak kavramsallaştırılan kategorilerin bir arada olmasıyla, onların karşılıklı etkilerini yansıtan yaklaşımdır. Bu yaklaşım kapsamında ele alınan çeşitlilik kategorileri ise şunlardır; sosyal beceri, değer ve inanç, bilgi beceri, kişilik, sosyal ve örgütsel statü, sosyal ilişkilerdeki ve iletişimdeki çeşitliliklerdir (Okat, 2010, s.27).

Tablo 1**Çeşitlilik Kategorileri ve Türleri**

Sosyal Yetenek Çeşitlilikleri	<i>Toplumsal Cinsiyet eğilimleri</i>
	<i>Dini İnançlar</i>
	<i>Kültürel ve Etnik Kökenler</i>
	<i>Yaş Grupları</i>
	<i>CinselTercihler</i>
	<i>Fiziki Yeterlilik</i>
Bilgi Yetenekleri Çeşitliliği	<i>Öğrenim</i>
	<i>Teknik Bilgi</i>
	<i>Bilgi veya Uzmanlık Alanı</i>
	<i>Tecrübe</i>
	<i>Yetenek</i>
Değer ve İnanç Çeşitlilikleri	<i>Kişiyeye Yönelik Eğitim</i>
	<i>Kültürel Geçmiş</i>
Kişilik Çeşitlilikleri	<i>İdeolojik inançlar</i>
	<i>Bilişsel Eğilim</i>
	<i>Duygusal Tutumlar (yapı)</i>
Örgütsel ve Sosyal Statü Çeşitlilikleri	<i>Motive Kaynağı Faktörler</i>
	<i>Görev Süresi</i>
Sosyal İlişkilerdeki ve İletişimdeki Çeşitlilikler	<i>Ünvan</i>
	<i>İşle ilgili Etkileşimler</i>
	<i>Arkadaşlık İlişkileri</i>
	<i>Grup içi Katılımlar</i>
	<i>Topluma Yönelik Bağlar</i>

Tablodaki veriler Mannix ve Neale' nin (2005, s.36) çalışmasından alınarak uyarlanmıştır.

1.1.3.2. Oransal Yaklaşım

Oransal yaklaşım; faktör yaklaşımının alternatifi niteliğindedir. Bu yaklaşımda gruptaki azınlık/çoğunluk durumuna bakılmaktadır. Oranlar yaklaşımında azınlık grup üyelerinin yüzdesine göre dört grup türü belirlenmiştir (Kızıllı, 2020, s.7):

1. Tekdüze gruplarda; grup üyelerinin benzerlik gösterdiği görünmektedir (örneğin yalnızca kadınlardan oluşan bir grup)
2. Çarpık/yatık gruplarda; grubun %1 ve %15'i azınlıklardan oluşmaktadır.

3. Meyilli gruplarda azınlıkların oranı %15 ve %35 arasında değişkenlik göstermektedir.
4. Denge esaslı gruplarda; azınlığın ve çoğunluğun dağılımı birbirine belirgin biçimde yakındır. Azınlıkların oranı %35 ve %65'lere kadar çıkabilmektedir.

1.1.4. Çeşitlilik Yönetimi Kavramı

Çeşitlilik yönetimi, iş ortamında veya örgüt bünyesinde çeşitli tecrübe, bakış açısı ve anlayışa sahip bireylerin çeşitliliklerini onların yararına, verimli bir şekilde teşvik edip bireylerin iş ilişkilerini kuvvetlendirmek amacıyla verilen çaba ve uygun politikalar bütünüdür (Ölmez, 2022, s.13). Rekabet ortamında, çeşitliliklerin verimli bir şekilde yönetilmesi öncelikle çeşitlilik yönetiminin sağlıklı bir şekilde yürütülerek tanımlanmasına bağlıdır (Ersöz, 2021, s.17).

Son zamanlarda iş dünyasında kadınların, göçmenlerin, azınlıkların, yaşlıların, farklı uyruklardan bireylerin işgücüne katılımının artması, değişen işgücü yapısında değişime yol açmış ve tüketici ihtiyaçlarının çeşitlenmesiyle birlikte çeşitlilik yönetiminin önemi arttırmıştır (Akduru, 2019, s.31). Bu değişen işgücü yapısını anlamlandırmak, etkili yönetim anlayışını benimsemek ve çeşitlik yönetimine dair stratejiler oluşturmak bu sürecin temel adımlarıdır (Vural, 2019, s.49). İş gücü yapısındaki bu değişim, işletmenin hedeflerine ulaşmasını, çalışan verimliliğinin artmasını, yeni müşterilere ulaşma şansının artmasını kolaylaştırmaktadır (Tepe ve Yılmaz, 2022). Ancak, çeşitliliğin etkin bir şekilde yönetilmesi liderlere büyük bir sorumluluk yükler “Çeşitlilik yönetiminde özel bir strateji belirlenmeden, üst yönetim tarafından sahiplenilmeden, sorumluluklar üstlenilmeden birkaç stratejik unsurla uygulanması olanaksızdır” (Demirel, 2019, s.31). Yönetimin başarısı, strateji ve politikaların yanı sıra eşit fırsatlar, eğitim ve kapsayıcı bir organizasyon kültürüyle de doğrudan ilişkilidir (Demirel, 2019, s.32).

“Buradaki asıl soru şu olmalıdır: Çeşitlilikler etkin ve stratejik olarak nasıl yönetilmeli? (Keil vd., 2007, ss.4-5):

1. Örgütler, ihtiyaçlarını belirlemeli ve bu ihtiyaçların neden var olduğunu anlamalıdır yani strateji geliştirmesi gerekmektedir.
2. Güçlü ve zayıf taraflarını bilmesi önemlidir (swot analizi). Örgütteki çeşitlilikleri benimsemek, saygı duymak.
3. İhtiyaç duyulan şeyin işletmeye olan entegrasyonu yani olağan çeşitliliğin bir işletmede yaratacağı sorunları tanımak ve bu sorunları çözme stratejileri öğretmek, çözüm önerileri

geliştirmek.

4. Tüm şirketin değişime uğraması, çeşitlikleri kabul etmesi gerekmektedir. Olası bir sorunda çeşitliliğe neden olacak durumun veya bireyin işletme bünyesinde bulunması mümkün olmayacaktır.

Çeşitlilik yönetimi, her bir parçası birbirinden farklı yapıya benzer ve doğru bir şekilde yerleştirildiğinde yani yönetildiğinde anlamlı bir bütün oluşturmaktadır. Örgütler çeşitliliği benimsemekle kalmayıp nasıl yönetilmesi gerektiğine odaklandığında daha fazla üyeye ve fırsatlara ulaşabilirler.

Çeşitliliğin etkin yönetimi, çalışanlar arasındaki çeşitli bakış açılarını ve iş süreçlerini geliştiren tartışmaları teşvik etmektedir. Çeşitliliğin dinamikliği, merak uyandırma, esneklik, yaratıcılık yeni fikirlerin oluşmasını örgütteki çeşitliliğin gücünü artırması açısından önemlidir (Kuusela, 2013, s.40). Özgürlüğe değer vererek, çeşitlilik yönetimini benimseyen örgütler, herkesin benzersizliğini ve farklı nitelikler taşıdığını kabul eder. Bu yaklaşım, yaratıcılığı, verimliliği ve inovasyonu artırarak organizasyonun başarısını güçlendirir (Demirel, 2019, s.3-5). Aynı zamanda çalışanların güçlü bir aidiyet duygusunu geliştirmelerini sağlarken kendilerini değerli hissetmelerine ve organizasyona daha bağlı olmalarına neden olmaktadır.

Özetle, bir örgütte, iş ortamındaki çeşitlilikleri ve benzerlikleri iyi tanımalı ona göre süreci yönetmelidir. Çeşitlilik yönetimi, farklı fikir ve bakış açılarını örgüt bünyesine entegre etme zorunluluğu kılmaktadır. Aksi takdirde ayrımcılık sorununu beraberinde getirecektir.

1.1.4.1. Çeşitlilik Yönetimi Paradigmaları

Çeşitlilik yönetimine ilişkin; insan kaynakları paradigması ve çokkültürlü örgüt paradigması olmak üzere iki temel paradigma bulunmaktadır.

İnsan Kaynakları Paradigması: Çeşitlilik yönetimi, tüm dünyada bilimsel odak haline geldikçe, insan kaynaklarına olan ilgi artmıştır. Bazı araştırmacılar (Kossek ve Lobel, 1996, Norton ve Fox, 1997) çalışanlar arasındaki demografik çeşitlilikleri belirlemenin önemli olduğunu vurgulamışlardır. Burada amaç, çeşitlilikleri yönetebilmek için hangilerinin çeşitlilik olarak algılandığını belirlemektir (Özçelik ve Doğan, 2021, s.146). İnsan kaynakları, demografik çeşitliliklerle, uyumlu ve üretken işgücünü dengede tutarak çeşitlilik yönetimi programlarını örgütte uygulayıp çalışanlar arasındaki çeşitlilikleri

destekler ve değer verir (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s.95). İnsan kaynakları birimi, işgücü çeşitliliğini arttırmak için iş ortamında hiç olmayan veya daha az bulunan çeşitlilik özelliklerine sahip bireyleri veya grupları işyeri bünyesine dahil ederek çeşitliliği teşvik eder (Robbins ve Judge, 2017). Çeşitlilikleri teşvik etmek, verimliliği sağlamak için insan kaynaklarının belirli strateji planı oluşturması gerekmektedir. (Tozkoparan ve Vatansever, 2011, s.95).

Kosseck ve Lobel'in (1996) çalışmasına göre, insan kaynakları bağlamında uygulanabilecek çeşitlilik yönetimi stratejileri şunlardır (Köksalan, 2019, s.63);

Çeşitlilik yayılımı; çeşitli kültürleri tek bir çatı altında birleştirip, çeşitli demografik özellikleri bir arada bulundurarak işletme bünyesindeki çeşitliliği arttırmaktır.

Çeşitlilik duyarlılığı; çeşitli kimliklere odaklanıp yaşadıkları zorluklara karşı empati kurmaktır. Çeşitliliklere karşı iletişimi kuvvetlendirmek, anlamak çeşitlilikleri teşvik eder, işgücü verimliliğini artırır.

Kültürel denetleme; işgücünü sınırlayan engellerin olduğu ve bu durumu anket, mülakat yoluyla baskı altında kalan çalışanların, grupların performanslarında artış veya azalış durumunu anlamaya çalışır. Örneğin Ford'un 2002 yılında düzenlemiş olduğu PULSE adındaki anket %71 katılım oranıyla önemli verileri ortaya koymuştur.

Organizasyonel Sonuçları Başarma Stratejisi; tepe yöneticiler, çeşitlilik yönetimi ve örgüt hedefleri arasındaki ilişkiyi kurar. Çeşitli fikir ve bakış açılarını örgüte kazandırarak çeşitliliğin artmasını sağlar.

Çokkültürlü Örgüt Paradigması; Monolitik (Tekil), Çoğulcu (plural), Çokkültürlülük olarak üç gruba ayrılır.

Monolitik (Tekil): Kadınların, azınlıkların ya da çoğunluktan ayrılan çeşitlilik gösteren başka grupların baskı kültürünü benimsemeleriyle ve homojen çalışan grupların düşük düzeyde yapısal bütünleşme göstermeleridir (Sürgevil, 2022, s.134; Sezerel ve Tonus, 2016, s.4) Tek tip insan içeren, çoğunluktan farklı olan gruplar belirli bölümlerde çalışmaktadır. Çünkü çoğunluktan farklı insanların örgüt içerisinde bir konumu olamaz (Aksu, 2008, s.58). Ayrımcılık ve ön yargı hat safhadadır. Asimilasyon (eritme kazanı), çeşitli gruplarda kaçınılmazdır (Barutçugil, 2014). Monolitik örgütte, eşitliğin yeterli olmadığı gözlemlendiği için, 1960-1970 yılları arasında değişime gidilmiş, kadınların iş hayatına atılımı, işgücü yapısının değişmesi ve feminist hareketler monolitik örgütten çoğulcu örgüte geçişi mümkün kılmıştır (Okat, 2010, s.61).

Çoğulcu (plural): Bu örgütlerde uygulanacak politikalar her gruba adil uygulanır (Köksalan, 2019, s. 64). Örgüt, çoğunluktan farklı olanları aralarına almak için uğraşır (Aksu, 2008, s.58) “Kadınların ve azınlıkların örgüte değer kattıklarını savunurlar fakat örgüt yapısının onlara göre değiştirilmemesi gerektiğini belirtirler. Çeşitliliklere değer veren bir örgüt olduklarını iddia ederler (Sürgevil, 2022, s.134).

Çokkültürlülük: İnsan kaynaklarının desteğiyle çalışanların becerilerinin örgütte sağladığı fayda politikalarını benimserler (Sürgevil, 2022, s.134). Bu organizasyon, kültürel çeşitliliklere önem verip teşvik ederek kültürel çeşitliliğin sağladığı faydalardan yararlanır (Sezerel ve Tonus, 2016, s.4). Farklı kültürel grupları içinde barındırıyorsa çoğulcu, kültürel çeşitliliklere değer veriyorsa *çokkültürlülük* olarak kabul edilir (Edewor ve Aluko, 2007). “Çokkültürlü örgütte, çeşitliliklere değer verilir, çalışan ve çalışan ilişkilerine set konulmaz. Önyargı ve ayrımcılık yoktur, herkes eşit kimliğe sahiptir” (Aksu, 2008, s.58). Çeşitlilik açısından ideal bir örgüt tipidir. Etkin bir şekilde yönetilen çeşitlilik yönetimiyle grup içi çatışmaları engeller (Köksalan, 2019, s.64). Günümüzde bazı üst yöneticiler, çalışma ortamında çeşitli kültürel ve ırksal geçmişe sahip çalışanları bünyesinde özellikle barındırmak istemektedir (Edewor ve Aluko, 2007).

1.1.4.2. Çeşitlilik Yönetimi Stratejileri

Etkili bir çeşitlilik yönetimi için, çalışanların çeşitliliklere olan ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekir. Her birey kendine özgü kimliği ve özellikleriyle var olduğundan çeşitlilik iş dünyasının vazgeçilmez unsuru haline gelmektedir. Bu neticede, çeşitliliğin var olduğu bir iş ortamında rekabet avantajı elde etmek, çalışanların memnuniyetini, bağlılığını sağlamak ve çeşitlilikleri fırsata çevirmek için bazı stratejiler uygulanmalıdır. Bu stratejiler kısaca şu şekildedir;

Çeşitliliklerden kaçınmak; bireylerin çeşitli kimliklerle aynı ortamda çalışmasından dolayı bazı sorunların ortaya çıkmasıdır (Topal, 2022, s.46). Bu sorunlar “biz ve onlar” şeklinde gruplaşmalar, dışlanmalar, güven problemleri, moral motivasyon eksikliği, işe devam etmeme gibi sorunlardır. Kısacası, çeşitli kimliklere sahip bireylerle çalışmak onları iş ortamına dahil etmekten kasıtlı biçimde uzak durmaktır. Tepe yönetimi, bazı çeşitliliklerden kaynaklanan çatışma ve anlaşmazlıklardan dolayı okyanusu geçip denizde boğulmamak için çeşitliliklerden kaçınma yolunu tercih ederler (Gül, 2023, s.158). Bu yolu tercih eden yöneticiler birbirine benzer nitelikleri taşıyan çalışanları örgüt bünyesine

dahil eder veya aynı düşünen çalışanları bir arada çalıştırıp çatışmalarını önleyeceklerini düşünürler (Topal, 2022, s.46). Çünkü onlara göre olaylara aynı pencereden bakanlar, benzer şekilde yetişip, deneyim kazanmış kişiler sorunlara karşı aynı yaklaşımlar sergileyebilir, tepkileri kolayca kestirebilir (Toksa, 2012, s.79). Astlar içinde bu durum geçerlidir. Bir yönetici, zıt görünüşlü, çatışma potansiyeli taşıyan davranışlar sergileyen iki astını birbirinden uzak tutacak şekilde konumlandırır (Aksu, 2008, s.93). Aslında bu durum sorunların üstünü kapatarak uyum içinde çalışmak yöneticileri memnun etse de beraberinde çeşitli problemlere yol açmaktadır. Bir ortamdaki herkesin aynı fikri paylaşması, bireysel düşünme faaliyetinin zayıf kaldığının göstergesi olabilir. Bu kaçınma yollarına başvuran yöneticiler hiçbir ilerleme kaydedemez, rekabet avantajı sağlayamaz; kaçınmak isterken istemeden de olsa bu durum kendi ipini çekmek olacaktır (Toksa, 2012, s.79; Aksu, 2008, s.93).

Çeşitlilikleri bastırmak; bir örgütteki çeşitliliklerden haberdar olan tepe yönetimi bazı çeşitliliklerin açıkça belirtilmesini istemeyebilir (Tatlı, 2014, s.36). Çünkü uyumsuzluklar ve çatışmaların, yaratıcılığı ve uyumu bozacağı düşüncesine kapılırlar (Topal, 2022, s.46). Bu yüzden çeşitliliğin ortaya çıkardığı sorunlardan bir nevi etkilenmemek için çeşitlilikleri engelleme yani bastırma yolunu tercih ederler (Gül, 2023, s.159). Bastırma yolunu tercih ederken çeşitliliklerin gün yüzüne çıkmaması için daha çok iş birliği, grup içinde dayanışma, ortak değerler, sadakat gibi kavramların önemine vurgu yaparlar (Aksu, 2008, s.93). Çeşitlilikleri bastırma stratejisini genelde örgütün çıkarına uygun olmadığı zamanlarda, çeşitliliklerin bazılarında uzlaşmaya gerek duyulmadığı ve çeşitliliklerden kaynaklanan problemleri çözüme kavuşturmak için yeterli zaman bulunmadığı durumlarda uygulamaktadırlar (Toksa, 2012, s.80).

Çeşitlilikleri çatışmalara dönüştürmek; bir yönetici çalışma ortamında çeşitlilikleri kabul etmekle beraber aynı zamanda çatışan tarafların tartıştıkları konuya uygun ortam oluşturmaya çalışır (Topal, 2022, s.47). Çatışan bireyler arasında yarış ortamının oluşmasına ve aynı zamanda yaratıcılık ve rekabet avantajı kazanmasına olanak sağlar (Tatlı, 2014, s.36). Bu strateji aynı zamanda alternatif sorunların çözüme kavuşmasında yol gösterici ve eğitici olacağı zamanlarda uygulanmaktadır (Toksa, 2012, s.80).

Çatışmalara dönüştürme stratejisi, birçok riski ve maliyeti de beraberinde getirir. Çatışmanın daha da ilerlemesiyle bireylerin enerjileri tükenir, geleceğe yönelik düşünme potansiyellerinin azalmasına neden olur (Aksu, 2008, s.95).

Çeşitlilikleri yaratıcı kılmak; Çeşitli düşüncelerin, fikirlerin değerli ve önemli olduğu bir stratejidir. Bu stratejide, çeşitlilikler sorun değil avantaj olarak görülmektedir (Gül, 2023, s.160). Çeşitliliklerin teşvik edilip değer verildiği bir ortam yaratılmaya çalışılmaktadır (Tatlı, 2014, s.36). Çeşitli düşüncelerden bir bütün oluşturmak istenir ama bu durumun olumsuz tarafı herkesin fikirlerini alırken oluşan zaman kaybıdır (Topal, 2022, s.48).

1.2. Eşitlik Kavramı

Dünyada herkesin eşit olduğu ve eşit haklara sahip olduğu söylemi yaygın bir şekilde kullanılsa da yaşanan olaylar ve kişilerin maruz kaldıkları mağduriyetler, durumun aslında böyle olmadığını göstermektedir. İşte bu noktada karşımıza çıkan eşitlik kavramı; hakların, fırsatların ve özgürlüklerin herkes için aynı ölçüde uygulanmasını ifade etmektedir.

Eşitlik ve hakkaniyet kavramları ‘DEİ (çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık) bağlamında’ çoğu zaman birbirine karıştırılmaktadır; oysa her ikisi de adaletle ilgili olsa da temelde farklı amaç ve uygulamalara sahiptir. İşte bu nedenle, daha adil ve kapsayıcı bir iş yeri inşa edebilmek için hem eşitlik hem de hakkaniyet ilkelerine ihtiyaç vardır (Unilever Türkiye, 2022).

Kurumsal bağlamda eşitlik, çalışanlara adil fırsatlar sunmak anlamına gelir. DEI çerçevesinde, eşitlik yalnızca çeşitliliği sağlamak değil, aynı zamanda her bireyin farklı ihtiyaçlarına uygun adil fırsatlar sunmayı da kapsar (Syndio, 2024; Boston College, 2022; SHRM ve Work Equity, 2020). Eşitlik, her bireyin fırsatlardan tarafsız ve eşit bir biçimde yararlanabilmesini ifade eder. Ancak eşitlik, fırsatlara adil erişimi hedeflese de tüm bireylerin aynı şartlarda yola çıktığı şeklinde yorumlanmamalıdır. Bu nedenle adaletin tam olarak sağlanması için eşitlik her zaman yeterli olmayabilir (Fişekçi, 2024). Bu nedenle eşitlik kavramı ile hakkaniyet kavramı birlikte ele alınmalıdır. Hakkaniyet, bireylerin aynı başlangıç noktasına sahip olmadığını ve karşılaştıkları engellerin eşit olmadığını kabul eder; bu nedenle, çalışanların potansiyellerine ulaşmalarını engelleyen yapısal önyargıları veya engelleri gidermek amacıyla çeşitli müdahaleler ve destek mekanizmaları uygulanmaktadır (Unilever Türkiye, 2022).

“Eşitlik odaklı bir yaklaşım tüm çalışanlara aynı temel kaynakları ve desteği sağlarken, hakkaniyet odaklı yaklaşım bu kaynakları bireylerin özel ihtiyaçlarına göre uyarlayarak adil fırsat eşitliğini güvence altına almaktadır.” Hakkaniyet, bireyler arasındaki farklılıkları göz önünde bulundurarak fırsatların dengelenmesini ve hiçbir grubun haksız

avantaj elde etmemesini amaçlar (Demirel, 2024). Örneğin, bir kurum kapsayıcı politikalar ve eşit kurallar uygulasa da bazı gruplar avantajlı hale gelirken diğerleri dezavantajlı kalabilir; bu nedenle eşitlik odaklı yaklaşım yalnızca “en uygun adayı” seçmekle sınırlı kalmayıp, farklı geçmişlerden gelen bireylerin önündeki yapısal engelleri kaldıracak eğitim, mentorluk ve destek mekanizmaları devreye girmeli, aksi takdirde hakkaniyet sağlanmadığı için çeşitlilik ve kapsayıcılık sürdürülemez ve kalıcı toplumsal dönüşüm ile uzun vadeli değer yaratımı mümkün olmaz (Demirel, 2024).

Örgütlerde eşitliğin sağlanması, yalnızca yasal yükümlülöklere riayet etmekle sınırlı olmayıp, aynı zamanda her çalışanın değerli ve dahil olduğunu hissedebileceğı bir kurumsal kültürünün tesis edilmesini de gerektirir. Bu bağlamda, bireylerin mesleki gelişimlerini kısıtlayabilecek tüm engellerin sistematik olarak ortadan kaldırılması önem arz etmektedir. Örneğin, eşit işe eşit ücret politikalarının uygulanması, esnek çalışma düzenlemelerinin sağlanması ve tüm çalışanların eşit gelişim fırsatlarına erişiminin güvence altına alınması işletmelerde eşitliğin temel unsurları arasında sayılabilir (Abhinaya, 2024).

Eşitlik, DEİ ilkeleri arasında vazgeçilmez bir boyut olup bireylerin sahip oldukları farklılıkların ayrımcılık ya da dışlanmaya yol açmamasını, mutlak eşitliğin her ne kadar mümkün olmasa da herkesin temel haklara ve fırsatlara adil biçimde erişebilmesini gerektirir. Bu çerçevede, farklılıkların bireylerin yaşam koşullarını olumsuz yönde etkilemesi veya toplumsal ayrımlara dönüşmesi insan hakları ihlali olarak değerlendirilmekte ve eşitlik, bireylerin olumsuz stereotiplere indirgenmeden adil ve kapsayıcı bir biçimde ele alınmasını zorunlu kılmaktadır (Kurt, 2023).

1.2.1. Eşitlik Türleri

Toplumlarda adaletin sağlanabilmesi için eşitlik farklı boyutlarda ele alınır. Bu bağlamda dört temel eşitlik türünden söz etmek mümkündür (Ayhan, 2009):

Özsel Eşitlik: İnsanların doğuştan aynı değere sahip olmasıdır. Bunun en açık örneğı Tanrı karşısında herkesin eşit kabul edilmesidir.

Fırsat Eşitliğı: Bireyin ilerlemesinin yetenek ve çabasına bağlı olmasıdır. Fransız ve Amerikan devrimleri bu anlayıştan doğmuştur. Anayasamızın 10. maddesi ve 1970 tarihli Eşit Ücret Sözleşmesi (EPA) bu ilkeyi desteklemektedir.

Şartlarda Eşitlik: İnsanlara eşit fırsatlar sunmakla birlikte, onların başlangıç koşullarını da dengelemeyi ifade eder. Toplumsal tabakalaşma nedeniyle sağlanması en güç eşitliktir.

Sonuçlarda Eşitlik (Pozitif Ayrımcılık): Dezavantajlı gruplara özel haklar tanınarak eşitlik oluşturulmasıdır. 1995'teki Engellilik Ayrımcılığı Sözleşmesi (DDA) ve 1996'daki İstihdam Hakları Sözleşmesi (ERA) bu yaklaşımın örneklerindendir.

Özellikle fırsat eşitliği bağlamında işletmelerde adil uygulamaların sağlanması, yalnızca demografik temsiliyeti artırmakla sınırlı kalmayıp, örgütsel politikalar, karar alma süreçleri ve kültürel normlardan kaynaklanan yapısal engellerin de ele alınmasını gerektirir; bu bağlamda cam tavan gibi dezavantajları azaltacak mentorluk programları, standartlaştırılmış terfi kriterleri ve önyargıyı azaltan iş tanımları gibi dönüştürücü adımlar, bireylerin yetenek ve çabalarına dayalı olarak eşit fırsatlara erişimini güvence altına alarak fırsat eşitliği ilkesinin pratiğe dönüşmesini sağlar ve böylece farklı eşitlik türleri arasında işlevsel bir bağlantı kurulmuş olur (Kurt, 2023).

Son olarak; Demirel (2024)'e göre hakkaniyetin ve eşitliğin olmaması, çeşitlilik ve kapsayıcılığı besleyen atardamarın kesilmesi gibidir. Bu durumda var olan stratejiler, politikalar ve prosedürler ne kadar güçlü olursa olsun, gerçek ve kapsayıcı bir dönüşüm sağlanamaz. Geleceği ve toplumu gözetmek, sürdürülebilir değer üretmek, çeşitlilik, adalet ve kapsayıcılık ilkelerini hayata geçirmek ancak eşitlik/hakkaniyet ortamında mümkündür.

1.2.2. Eşitliğin Örgütsel Faydaları

İşyerinde eşitliğin uygulanması, sadece çalışanlar için değil, kurumun tamamı için de önemli faydalar sağlar. Öncelikle, farklı geçmişlere sahip bireylerin iş birliği yapması, yaratıcılık ve yenilikçiliği artırarak daha etkili sorun çözme süreçlerine katkıda bulunur. Ayrıca, adil ve kapsayıcı bir ortam, çalışan memnuniyetini ve moralini yükseltir, bağlılık ve üretkenliği destekler (Abhinaya, 2024; Escobar, 2024). Eşitliği teşvik eden kuruluşlar, en iyi yetenekleri çekip elde tutma konusunda daha avantajlıdır. Çeşitli ekipler, daha kapsamlı değerlendirmeler yaparak daha etkili kararlar alabilir. Bunun yanı sıra, eşitlik uygulamaları şirket itibarını güçlendirir, yasal uyumluluğu destekler ve finansal performansı olumlu yönde etkiler. Son olarak, eşitlik ve çeşitlilik, örgütün değişime uyum yeteneğini artırarak rekabet avantajı sağlar (Abhinaya, 2024; Escobar, 2024). Araştırmalar, DEI bileşenlerine sahip örgütlerin kalite ve verimlilik açısından avantaj sağladığını göstermektedir; buna karşın eşitliğin sağlanmadığı çalışma ortamlarında

çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, bu denli kritik öneme sahip DEI bileşenlerini hâlâ kabul etmeyen ve kapsamlı stratejiler uygulamayan bazı işletmeler bulunmaktadır.

Örgütlerde eşitliği teşvik etmek; adil ve kapsayıcı politikaların uygulanması, tüm çalışanların eşit fırsatlara erişiminin sağlanması ve olumlu bir kurumsal kültürün oluşturulması amacıyla ayrımcılık karşıtı politikaların duyurulması, çeşitlilik hedeflerinin belirlenmesi, bilinçsiz önyargı ve kapsayıcı davranışlar üzerine eğitimlerin verilmesi, yeterince temsil edilmeyen gruplara destek sağlayan çalışan kaynak gruplarının kurulması, kapsayıcı işe alım ve mentorluk programlarının uygulanması, esnek çalışma düzenlemeleri ile farklı ihtiyaçlara uyum sağlanması ve düzenli geri bildirim mekanizmaları ile ilerlemenin izlenmesi gibi bütüncül stratejiler aracılığıyla gerçekleştirilebilir ve böylece hem bireysel hem de kurumsal düzeyde adalet, eşitlik ve sürdürülebilir değer yaratımı desteklenmiş olur (Ireland 2023).

1.3. Ayrımcılık Kavramı

Ayrımcılık olgusu, tarihsel süreçte, içerisinde farklılıkların yer bulduğu toplumlarda kişiler arası ilişkilerde önemli bir tartışma konusu olmuş ve sosyal bilimlerin birçok disiplininde kapsamlı şekilde ele alınmıştır. Kelime anlamı itibarıyla ayırma-bölme gibi anlamlar taşıyan ayrımcılık, ilk kez ırk ayrımcılığı gibi meselelerde ABD-Anglosakson hukukunda yer almıştır (Erol, 2011, s.7; Erdem, 2024, s. 1). Bu durum, geçmişin bir sorunu gibi gözükse de günümüzde de toplumsal bağlamda genellikle eşitsizlik ve adaletsizlikle yoğun ilişkileri nedeniyle bireylerde olumsuz bir algı oluşturma eğiliminde olmaya devam etmektedir (Özgünlü, 2019, s.8).

Kişiler arasındaki çeşitli farklılık kaynakları, özellikle çeşitliliğin yeterince içselleştirilemediği örgütsel ve toplumsal bağlamda olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. April ve Syed (2022) bireylerin yaşadıkları ayrımcı deneyimlerin bireylerde psikolojik açıdan ve performans açısından yıpratıcı etkilere neden olduğunu, bu yıpratıcı etkilerin de çalışanların kendilerini ifade edememeleri, motivasyon düşüklüğü ve iş tatminsizliği gibi sorunları ortaya çıkardığını ifade etmişlerdir. Erdem (2024) ayrımcılığa uğrayan kişilerce, ayrımcılığa uğranılan durumların “derin bir duygusal travma kaynağı” olarak görüldüğünü belirtmiştir. Bu açıdan bakıldığında, ayrımcılığın bireyler üzerindeki etkilerinin oldukça ciddi ve uzun vadeli olduğu söylenebilir.

Ayrımcılık, tek bir tanımla sınırlandırılmayacak düzeyde çok boyutlu bir olgudur. Aşağıda, ayrımcılığa ilişkin yapılan çeşitli tanımlara yer verilmektedir;

Birleşmiş Milletler'e bağlı İnsan Hakları Komitesi ayrımcılığı; "Demografik özellikler (etnik köken, ırk, dil, cinsiyet, dini inanışlar gibi) temelinde evrensel niteliği taşıyan hak ve özgürlükleri kısıtlayan, dışlayan, kullanımını engelleyen olgudur" (Erdem, 2022, s.170) şeklinde tanımlamıştır.

Uluslararası Çalışma Örgütü ise ayrımcılığı; "Demografik özellikler, sosyal menşee ve siyasi görüşler nedeniyle çeşitli bireylerin kariyer planlama ve mesleki deneyim süreçlerinde karşılaştıkları eşitsizliklerle, bazı grup veya bireylerin öncelikli tutulması durumudur" (Polat ve Hiçyılmaz, 2017) şeklinde tanımlamıştır.

Bu tanımlar incelendiğinde; ayrımcılığın hem evrensel insan haklarına yönelik hem de bireylerin yaşamlarında fırsatlara eşit erişimlerinin önünde bir engel olduğu anlaşılmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nun tanımında ayrımcılığın işyerlerinde de göz önünde bulundurulması ve gerekli önlemlerin alınması gereken bir konu olduğu görülmektedir.

Ayrımcılık yaşamın pek çok alanında karşımıza çıkabilse de yoğun olarak iş hayatında da kendini göstermektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nun raporlarında ayrımcılık konusuna yer vermesi ve çalışma alanına alması bu durumu doğrulamaktadır. Rekabet ortamında baskın gruplar arasındaki dinamikler bu durumu tetiklerken, özellikle dezavantajlı gruplara, özellikle kadınlara yönelik ayrımcılık dikkat çekmektedir. Bunun yanı sıra cinsiyetin ötesinde ekonomik, fiziksel, psikolojik ayrımcılık örnekleri de yaygındır. Bu sorunların üstesinden gelmek için çeşitlilik yönetimi kavramı bireysel çeşitlilikleri ayrımcılık nedeni değil, zenginlik kaynağı olarak görmeyi amaçlayan bir yaklaşım olarak iş dünyasında önemli bir çözüm yolu sunmaktadır (Çakar, 2020, s.59).

1.3.1. Ayrımcılık Türleri

Ayrımcılık, zaman içerisinde süreklilik gösteren bir durumdur ve türleri çeşitli durumlarda önemli düzeyde farklılık göstermektedir. Literatür incelendiğinde ayrımcılığın belirli kavramsal temeller üzerine oturduğu görülmektedir. Bu temeller üzerinden dolaylı ve doğrudan ayrımcılık ile negatif ve pozitif ayrımcılık konularına odaklanılmıştır (Müller vd., 2022; Özgünlü, 2019, s.6).

1.3.1.1. Kapsamına Göre Ayrımcılık Türleri

“Toplumsal statüleri etkileyen demografik değişkenler temelinde, bireylerin veya grupların insan hakları ve özgürlüklerinden eşit şekilde faydalanmasını engelleyen; bu doğrultuda gerçekleştirilen her tür dışlama, sınırlama tercih ya da ayrımcı uygulama **doğrudan ayrımcılık** şeklinde nitelendirilmektedir” (Gül ve Karan, 2011). Ayrıca, bireylerin ya da grupların olumsuz tutum veya davranışlara haksız biçimde maruz bırakılması da doğrudan ayrımcılık tanımına dahildir (Erol, 2011, s.8).

Benzer durumda bulunan bireyler arasında, farklı tutum veya davranışlarda bulunulması ve bu farklılıkların haklı bir nedene dayanmaması, doğrudan ayrımcılığın temelini oluşturan unsurlardır. Bunun yanı sıra, doğrudan ayrımcılıkta bir kimsenin kusurlu olup olmadığına ya da ayrımcı davranışların bilinçli bir amaç taşıyıp taşımadığına bakılmaz (Tanay, 2012, ss. 40-43). Bu duruma ilişkin; “Bir işverenin yalnızca kadın olması gerekçesiyle kadın çalışanları terfi hakkından mahrum bırakması, kapalı kadınların işe alınmaması, aynı konumda çalışan iki çalışana farklı ücretler ödenmesi” meşru bir amacı bulunmadığından doğrudan ayrımcılığa verilebilecek örneklerdir.

“Görünüşte herkes için eşit ve tarafsız olan, ancak bazı bireyleri ve grupları diğerlerine göre daha olumsuz etkileyen uygulamalar ve düzenlemeler **dolaylı ayrımcılık** olarak tanımlanır” (Emre, 2010, s. 7; Sabancı Vakfı, 2015). Bu noktada sadece farklı tutum ve davranışları değil benzer yaklaşımlar ve eylemlerin de adaletsiz sonuçlar doğurabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Gül ve Karan, 2011, s.15).

“Tedbir ve kuralların bulunması gerekliliğiyle birlikte, bu tedbir ve kuralların olumsuz sonuçlar yaratması/yaratma olasılığı ve bu durumu meşru kılacak bir amacın olup olmadığına incelenmesi” dolaylı ayrımcılığın temel unsurlarını oluşturur (Özgünlü, 2019, s.7). Bu bağlamda; boy kriteri dikkate alınarak 175 cm boyunda olmayanların polislik mesleğine alınmaması, iş başvurusunda bulunan kişilerden ehliyet veya yabancı dil istenilmesi dolaylı ayrımcılık türüne örnek verilebilir.

Doğrudan ayrımcılık ve dolaylı ayrımcılık farkı ele alındığında; “Doğrudan ayrımcılığın farklı tutum ve davranışların uygulanmasını engellerken, dolaylı ayrımcılığın eşit gibi görünen ancak ayrımcı sonuçlar doğuran aynı tutum ve davranışları yasakladığı anlaşılmaktadır” (Gül ve Karan, 2011, s.15).

“**Negatif ayrımcılık**, ekonomik, sosyal, hukuksal, eğitim hakları gibi farklı alanlarda bireylerin ayrımcılığa dayalı tutum ve davranışlarla karşılaşması, farklı ve adaletsiz bir

muameleye maruz kalmaları dolayısıyla çeşitli haklardan mahrum bırakılmaları durumudur” (Kılınç, 2021, s.27). Genellikle, toplumsal statüleri etkileyen demografik değişkenler sebebiyle ortaya çıkan negatif ayrımcılık, bireylerin fırsat eşitsizlikleriyle karşılaşmalarına, dışlanmalarına ve toplumsal yaşamla bütünleşmelerine engel olmaktadır (Özgünlü, 2019). Bu bağlamda, bir işverenin, işe alım sürecinde biri kadın diğeri erkek olan adaylardan kadın olanı doğum izni alacağı ve çocukları nedeniyle işe yoğunlaşamayacağı gerekçesiyle işe almaması, kadının ekonomik haktan mahrum bırakılmasına yol açan bir negatif ayrımcılık örneğidir.

Pozitif ayrımcılık, toplumsal eşitsizliklere maruz kalan gruplara verilen ekstra dengeleyici hakların tanınmasıdır (Kaya, 2023, s.93). Eğitim, yardımlar, istihdam, sağlık hizmetleri olanakları ve sosyal destek gibi alanlardaki dengeleyici haklar, toplumsal eşitsizliğin yol açtığı olumsuzlukları gidererek, bireylerin ve grupların eşit konuma gelmelerini sağlamak pozitif ayrımcılığın amacıdır (Erol, 2011, s.8). Örnek vermek gerekirse; gebelik ve emzirme sürecindeki çalışan kadınlara ayrıcalık tanınarak izin verilmesi, kadınların karar alma mercilerinde temsilini arttırmaya yönelik destekleyici programlar düzenlenmesi, kamuda, engellilerin istihdamını teşvik etmek için bazı oranlarda kontenjan ayrılması örnek olarak gösterilebilir.

Formel ayrımcılık; insan kaynağının temini, iş akdinin sonlandırılması, promosyonlar, yükselme(terfi), ücret artış politikaları gibi çalışma hayatında karşılaşılan resmi politikalar ve kararlar nedeniyle ortaya çıkan eşitsizliklere formel ayrımcılık denilmektedir (Özgünlü, 2019, s. 9). Örneğin; engelli çalışanların yetkinlikleri olmasına rağmen yöneticilik pozisyonlarına terfi edilmemesi.

İnformel ayrımcılık; resmi politika ve kararlarla doğrudan ilişkili olamayan, çalışma hayatındaki sosyal etkileşimler neticesinde çalışma ortamındaki kişiler ve diğer paydaşlar tarafından gerçekleştirilen cinsel taciz, sözlü taciz, dışlanma, küçümseme, kişisel alan ihlali gibi şiddet temelli olumsuz davranışları içeren ayrımcılıktır (Erdur ve Özgünlü, 2020, s. 482). Örneğin; bir çalışanın başörtülü olması sebebiyle inanışları üzerinden özel alanına saygı duyulmaması.

1.3.1.2. Konularına Göre Ayrımcılık Türleri

Modern toplumlarda, *ırk ve etnisite temelli ayrımcılık*, en belirgin ve yaygın ayrımcılık biçimlerinden biridir. Ayrımcılığın çıkış noktası olan ırkçılık bir bireyin kendi ırkını biyolojik farklılıklar üzerinden üstün görmesiyle başlar ve cilt rengi, etnik köken veya

ırksal çeşitliliklerin iş kararlarında belirleyici bir faktör haline gelmesiyle devam eder. *Etnik köken*, toplumsal ve kültürel niteliklere dayanır ve ırk ayrımcılığını kapsamaktadır; pozitif ayrımcılık ise bu eşitsizliklere çözüm üretmeye yönelik bir yaklaşım sunmaktadır (Ünlü, 2009, ss.27-28; Taşlıyan vd., 2017, s.110; Özgünlü, 2020, s.16).

“İnsanların fiziksel özellikleri ve köken temelli çeşitlilikler nedeniyle ayrımcılığa maruz kalmaları ve buna dini inanışları da dahil ettiğimizde Müslümanlara veya Hristiyanlara karşı da benzer önyargı ve ayrımcılıkların ortaya çıkması, bazı ırkların diğer ırklara karşı keskin önyargılara sahip olmasının sadece bireyler arasında değil, toplumun kurumları, yasaları ve kültürlerinde de süreklilik taşıdığını göstermektedir; bu tür ayrımcılıklar, tarafsız ve adalet ilkelerine aykırı olan olumsuz tutum ve davranışları temsil ederek toplumsal yapıda hala varlığını sürdürmektedir” (Mceachrane, 2020).

Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Sözleşmesi, ırk, fiziksel çeşitlilikler ve toplumsal köken üzerinden şekillenen ayrımcılığın küresel düzeyde ciddi bir problem teşkil ettiğini belirtmektedir. Bu bağlamda hiç kimseye bu özelliklerinden dolayı farklı muamelede bulunulmaması, hak ve özgürlüklerinin kısıtlanmaması veya elinden alınmaması için gerekli önlemler alınmasının önemini vurgulayarak toplumsal eşitliği sağlamayı amaçlamaktadır (Kılınç, 2021, s.30).

Din ayrımcılığı, bireylerin iş imkanları kapsamında dini inanışlarını ifade etmeleri veya ibadet etme talepleri nedeniyle *seçim yapmaya zorlanmaları* ya da ayrımcı tutumlara maruz kalmaları durumudur (Taşlıyan vd., 2017, s.110). Dini ayrımcılıkta insanlar, olumsuz ve aşağılayıcı söylemlerle birlikte; günlük yaşamda, barınma arayışında ve iş yerinde inanışları sebebiyle dışlanabilir engellerle karşılaşabilir (Özgünlü, 2020, s.19).

Yaş ayrımcılığı, toplum ve örgüt kültürüne göre çeşitli formlarda kendini gösterse de bazı örgütler, genç, sağlıklı ve dinamik çalışanları bazıları ise yaşlı, olgun ve deneyimli çalışanları tercih etmektedir. Tercih sebepleri örgütün yapısına değişim göstermektedir; genelde gençlerin deneyimsizliğinden, deneyimlilerinde yaşlı olması sebebiyle orta yaşlıların tercih sebebi olmasına yol açmaktadır. Bu süreçte, yaşa dayalı önyargılar temel ve yönlendirici bir sorumluluk taşımaktadır (Kılınç, 2021, s.34; Taşlıyan vd., 2017, s.110).

Cinsiyet ayrımcılığı, kadınların erkeklerle eşit koşullarda olmaması, temel hizmetlerden faydalanamaması, fırsat ve kaynaklara erişimlerinin engellenmesi, şiddete maruz kalmaları, siyasette ya da iş hayatında yetersiz temsil edilmesi biçiminde

tanımlanmaktadır” (Cinsiyet Ayrımcılığı Hakkında, b.t). Pozitif ayrımcılığa mesafeli olan çalışma hayatındaki kadınlar, cinsiyetleri sebebiyle elde ettikleri ayrıcalıklar yerine performanslarını olumsuz etkileyen unsurların ortadan kalkmasına yönelik düzenlemeler talep etmektedir (Ünlü, 2009, s.22). Bu durum cinsiyet ayrımcılığını daha derinlemesine anlamayı mümkün kılar.

Toplumsal bir gerçek olan cinsiyet ayrımcılığı, işlerin cinsiyete göre farklılaşması, kadınların günlük yaşamlarındaki faaliyetlerini tam ve özgür bir şekilde gerçekleştirememesi, eşit işe eşit ücret ilkesinin ihlaliyle ödemelerdeki ayrımcılık erkeklere daha fazla hak ve fırsat tanınarak kadınların gelişim olanaklarının engellenmesi gibi unsurlar üzerinden toplumsal cinsiyet kavramını şekillendirmektedir (Demirel, 2011, s.77). Bu unsurlar, toplumsal cinsiyet kavramını şekillendirirken kadınların çalışma hayatına katılmadan önce toplumsal cinsiyet temelli rol dağılımları, önyargılar ve eğitimdeki eşitsizlikler, ayrımcı uygulamalar ayrımcılığın temel sebeplerini oluşturur; iş gücüne katıldıktan sonra ise işverenlerin ve meslektaşlarının tutumlarıyla birlikte karşılaştıkları baskılar ve engeller giderek artmaktadır (Özgünlü, 2020, s.12).

Engelli ayrımcılığı; “bireylerin bedensel, ruhsal, duyuşsal veya sosyal yeteneklerinin kısıtlı olması ya da çeşitli sebeplerle bu yeteneklerini kaybetmeleri halinde rehabilitasyon, bakım süreçleri, danışmanlık, korunma hizmetleri ve destek hizmetlerine ihtiyaç duymaları veya toplumsal hayata uyum sağlayarak bütünleşmiş olmalarına rağmen maruz kaldıkları eşit olmayan ayrımcı tutum ve davranışlar engelliliğe dayalı ayrımcılığı ifade etmektedir” (Otru, 2019, s. 73). Bu bağlamda, çeşitliği arttıran demografik özelliklerden bir olan engellilik, doğuştan kaynaklanabileceği gibi sonradan da gelişebilir (Kılınç, 2021, s.36). Toplumun en büyük dezavantajlı gruplarından bir olan engelliler, işgücüne katılım ve eğitim olanaklarından yararlanmada güçlük çekerken, işverenlerin önyargıları ve eğitim düzeylerine bakılmaksızın vasıfsız işlere yönlendirilmektedir; bu da onların toplumsal hayata kazandırılması ve işgücüne katılımını engellemektedir. (Aras, 2010, ss. 30-31). 2005 yılında engelli vatandaşlar için resmi olarak yürürlüğe konulan Engelliler Hakkında Kanun, engelli olan bireylerin haklarını korumayı, toplumsal hayata eşit şekilde katılmalarını sağlamayı ve karşılaştıkları ayrımcılıkla mücadele ederken, engeli ayrımcılığı; herhangi bir alanda - siyasi, ekonomik, kültürel veya medeni hakların eksiksiz kullanılmasını kısıtlayan, engelliliğe dayalı her türlü dışlayıcı, sınırlayıcı ve ayrımcı uygulama olarak tanımlamaktadır (Kılınç, 2021, s.37).

1.3.2. Örgütsel Ayrımcılık ve Etkileri

Örgütsel ayrımcılık bir çalışma ortamında “bazı bireylere ve gruplara sunulan hakların ve olanakların diğer bireylere ve gruplara tanınmamasıdır” (Aytemiz Seymen ve Bolat, 2005, s.36). Örgütsel ayrımcılık çok katmanlı bir yapıya sahip olmakla beraber hem iç hem de dış etkenlerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Süreç girdiler, örgütsel düzeydeki öncüller/davranışsal süreçler ve çıktılar olmak üzere üç temel aşamada şekillenmektedir (Demirel, 2011, s.70).

İlk olarak makro düzeyde, örgüt dışı çevresel faktörlerle ayrımcılığa neden olan girdilere değinilirse; ortakların çıkarları, ulusal ve yerel kültür, işgücü piyasasının yapısı, yasal çevre, ekonomik çevre ve faaliyette bulunan sektörlerin özellikleri bu bağlamda değerlendirilmektedir. Söz konusu girdiler, dolaylı ya da dolaysız örgütsel yapıyı etkilemektedir (Gelfand vd., 2007, s.5)

İkinci aşamada, örgüt düzeyinde ayrımcılığın öncülleri olarak; strateji, biçimsel yapı, liderlik, örgüt kültürü, örgütsel iklim ve insan kaynakları sistemi belirtilmiştir. Bu öncüller, örgüt içinde nasıl şekilleneceğini belirten çalışanların arasındaki etkileşimi sağlayan ve birbirinden ayrı düşünülemeyen unsurlardır (Demirel, 2011, s.71).

Üçüncü aşamada ise, bireysel düzeyde, çalışanların beklenti ve tutumları, önyargıları ve örgütsel adaletini zedelerken, güven, bağlılık, psikolojik sözleşmeye olan inançları bu durumdan etkilenmektedir. Grup düzeyindeki çatışmalar, karar alma süreçlerinde dışlayıcı yaklaşımlar, eksik iletişim ve uyum problemleri hem bireysel hem de örgütsel performansı bozmaktadır (Gelfand vd., 2007). Örgütsel işleyişin etkili olması için örgütteki güvenin yüksek olması gerekmektedir. Aksi takdirde örgütsel ayrımcılık sebebiyle güvenin zedelenmesi ekip çalışmasını, iletişimi, liderliği, performansı düşürmektedir (Erdem, 2022, s.175)

Çıktılar ise yasal uyum, örgütsel imaj, iş gören devir hızı, hizmet veya ürün kalitesi, iş gören sağlığı ayrımcılık sürecinin sonucunu yansıtmaktadır. (Demirel, 2011). Örnek verilecek olursa, adaletin sağladığı çalışma ortamında iş görenlerin örgütte kalma isteği artar, bu durum devir hızını azaltmaktadır. Kısacası, örgütsel ayrımcılığın yönetilmesi sadece etik bir sorumluluk değil, performans odaklı sorumluluktur.

Son olarak örgütlerde ayrımcılık, örgütlerin sosyal sorumluluklarını yeterince yerine getirmemesinin sonucu olup hem insan haklarına aykırı olarak toplumsal adaleti

bozmakta hem de küreselleşmeyle birlikte toplumlara ve evrensel barışa kadar uzanan sosyal maliyetler doğurmaktadır (Aytemiz Seymen ve Bolat, 2005, s.37).

1.4. Kapsayıcılık Kavramı

“Kapsayıcılık, yalnızca çeşitliliklerin varlığını tanımakla kalmaz, bu çeşitliliklerin zenginliğine kucak açar; bizi benzersiz kılan çeşitliliklerin bize sunduğu zenginliklerin gücünü ve kaynağını bir araya getirip kullanmayı, anlamayı, yararlanmayı hedefleyerek iş değeri yaratmak için fikirlerin ve perspektiflerin paylaşıldığı, çalışanlara katkı sağlayan katılım, saygı ve bağlantı temelli bir ortam yaratmasıdır” (Kadılar, 2024; Global Compact Türkiye, 2020, s.15).

Çeşitliliğin bir uzantısı olan, içerme ve dahil etme anlamına gelen kapsayıcılık, kendini ifade edebilme özgürlüğüne erişmek isteyen bireylerin çalışma ortamında korkmadan, özgüvenle görülmek, duyulmak ve değerli olduklarını hissetmek gibi duyguları yaşayabilmelerini sağlarken ırk, cinsiyet, engellilik gibi çeşitli özelliklere bağlı kalmadan herkesi eşit şekilde kabul edip benimsemeyi amaçlar (Fişekçi, 2024; Kaşıkırık ve Taranç, 2022, s.22).

Çeşitliliğin savunucu olan Verna Myers, çeşitliliği partiye davet edilmekle, kapsayıcılığı ise dansa kaldırılmakla özdeşleştirmektedir. Bu metafora anlatılmak istenen; çeşitliliğin tek başına yeterli olmadığı, bireylerin katılımlarının önemli olduğunu ve ifade özgürlüğünün gerekliliğini ortaya koymaktadır (İlgüner, 2024). Araştırmalara göre; çeşitlilik ve kapsayıcılık anlayışını benimseyen bir işletme daha yüksek gelir artışı, yeniliğe daha fazla açık olma, çeşitli becerilere sahip bireyleri işe almada profesyonelleşme, daha fazla çalışan elde tutma gibi birçok avantaj sağlamaktadır (Kaşıkırık ve Taranç, 2022, s.22).

1.4.1. Kapsayıcılığın İlkeleri

Bir örgütte adaletli ve dengeli bir şekilde bireylerin çalışması için gereken birtakım ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkelere kısaca değinmek gerekirse (Fişekçi, 2024; Çelik, 2017; Kırac, 2025; Çetin, 2023, Global Compact Türkiye, 2020, s.15);

Eşitlik (Hakkaniyet): Her bireyin fırsatlardan tarafsız ve eşit bir biçimde yararlanabilmesidir. Eşitliğin sağlandığı her ortam çiçek açan bir bahçe gibidir. Çalışanlara değer verildiğini gösteren her uygulama aidiyet duygusunu artırır.

Çeşitlik: Bireylerin farklı özellikleriyle, geçmiş deneyim ve kimlikleriyle tanınıp kabul edilmesidir. Bu ilke, eşit fırsatlar sunularak saygı çerçevesinde ırk, cinsiyet temelli yapı, yaş grubu, engel durumu, etnik köken, dini inanç, kültürel geçmiş, eğitim düzeyi, yaşam tarzı gibi geniş kapsamlı farklılıkların olduğu bir ortam yaratmayı hedefler.

Adalet: Toplumsal düzenin sağlanmasında önemli bir kavramdır. Herkesin haklarını güvence altına alarak eşit fırsatlar sunmayı hedefleyen ilkedir. Kapsayıcılık bağlamında adalet, herkese eşit haklar sunarak ayrımcılıktan uzak bir ortam oluşturulması ifade eder.

Katılım: Tüm görüşlerin değer gördüğü karar verme süreçlerinde aktif rol üstlenilmesini ifade eder. Kapsayıcılık bağlamında tüm tarafların anlamlı bir biçimde sürece katkı sağlaması amaçlanır.

Saygı: Kişinin inanç sistemi, konuştuğu dil, biyolojik özellikleri ve etnik aidiyetine bakılmaksızın anlayış gösterip ortaya çıkan sorunları ortadan kaldırmaktır.

Erişebilirlik: Kapsayıcılık çerçevesinde, tüm bireylerin dijital çözümlere veya bilgi ve hizmetlere engel olmadan eşit erişimini hedefler

Güven: Herkesin kendini ifade ederken korku veya ayrımcılık hissetmeden katılım gösterebilmesini ifade eder.

1.4.2. DEI Nedir? DEI İlişkisinin Önemi ve Farkları

DEI (Diversity, Equity and Inclusion), bir örgütün çeşitlilik programlarını, stratejilerini, uygulamalarını ve politikalarını hayata geçirmek için faydalanılan kavramdır (DEI Nedir?, b.t). Bu kavramlar insanın hak ettiği değere ulaşmasında kritik rol oynar ve kapsayıcılık bu süreçte önemli bir araçtır. Günümüzde şirketlerin öncelikleri arasına giren çeşitlilik ve eşitlik kavramları kapsayıcılıkla birleştiğinde hem şirketlerin rekabet gücü artar hem de insanlık için toplumsal bir bütünlük oluşturur (Erdoğan ve Küçükafacan, 2023).

“Çeşitlilik” odada kimlerin olduğuna bakar (ırk, etnik köken, yaş, inanış...), “eşitlik” odaya kimlerin girmek isteyip de giremediğine odaklanır yani herkese eşit fırsatlar verilip verilmediğine bakar “kapsayıcılık” ise odadaki herkesin duyulup duyulmadığını sorgular; bu metafor DEI’ nin birlikte anlamlı bir bütünün ortaya çıktığını göstermektedir (Fişekçi, 2024). Kapsayıcı toplumlar, iş birliği ve ortak çaba sayesinde toplumsal yapının güçlenmesini sağlar.

Her biri farklı anlamlar taşıyan *çeşitlilik*, *eşitlik* ve *kapsayıcılık* (ÇEK) kavramsal olarak birlikte hareket eden, her biri diğerinin tamamlayıcısı niteliğinde ve etkileşim halinde olan kavramlardır. Çeşitlilik ve kapsayıcılığın hedef noktası; eşitliği hayata geçirmektir (Dunn, 2020). Eşitlik, her bireye veya çalışana koşullara bakılmaksızın eşit fırsatlar sunulmasıdır. Demirel'e (2024) göre; "Eşitliğin olmaması çeşitlilik ve kapsayıcılığı besleyen atar damarın kesilmesi gibidir". Bu bağlamda toplumun sürdürülebilir geleceğe ulaşması ve değer yaratması için hakkaniyeti esas alan çeşitlilik, adalet ve kapsayıcılıkla mümkün olabilir. Çoğu zaman adaletle karıştırılsa da eşitlik, adaletten farklıdır. Adalet, kaynakların ihtiyaçlara göre dağıtılmasıdır. Eşitlik, adalet anlayışını benimseyerek daha az imkana sahip olan insanlar için imkanlar ve mevcut koşullar ne durumda olursa olsun fırsat çeşitliliğini arttırarak, adil bir şekilde dağıtılmasını sağlar (Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (DEI) Nedir, b.t; Dunn, 2020).

Araştırmacı uzmanlar, kapsayıcı bir dünya oluşturmak için çalışırken kullandıkları bir ifade olan: "Adaletli bir toplum inşa etmek" ifadesini kullanırlar. Ancak birçok kuruluş, bu ifadeyi destekler nitelikte çeşitli görsel ve ifadelerle kendilerini tanıtır ancak bu sadece dışsal yansımadır; gerçekten kapsayıcı ve adaletli bir toplum ya da kuruluş oldukları anlamına gelmemektedir (McCraw, 2020; Dunn, 2020).

Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılığın (DEI veya ÇEK) 'in Faydaları (Kadılar, 2024; DEI Nedir? B.t; Fişekçi, 2024):

- DEI veya ÇEK' in en önemli avantajlarından birisi artan kârlılıktır. Mckinsey ve Company'nin araştırmalarına göre, bir işletmede cinsiyet çeşitliliğine verilen önemin artması, rakiplerine göre %25 oranında kar etme ihtimalinin artış gösterdiği görülmüştür. Kârlılığın artmasıyla birlikte çalışanların bağlılığını ve gelirlerini yükseltir.
- DEI veya ÇEK 'i benimseyen şirketler, kuruluşlar daha geniş nitelikli insan kaynağına sahiptirler.
- DEI prensiplerini benimseyen örgüt yapısında çalışanların saygı görmesi, güvenli hissetmesi, aidiyet duygunun artması sağlanır. Artan aidiyet ve güven duygusu kapsayıcı kültürün yaygınlaşmasına destek olur. DEI kültürü, çalışma ortamında çeşit çeşit insanların çalışmasına fırsat sunar; bu sayede bireylerin her birinin yükselme şansının atması, bağlılıklarını arttıracığından dolayı performansları da artar.

- Yeni pazar ve müşteri kitlesine ulaşımında kolaylık sağlar.
- Demografik çeşitliliklerin uygulandığı bir organizasyonda yenilikçi fikirler ve fırsatlar artış göstermektedir; bu artış rekabet gücünü oluşturur.
- DEI odaklı bir işletmede karar alma süreçleri en iyi şekilde gerçekleşir.
- DEI'yi destekleyen bir işletme çeşitli yeteneklerden, çeşitli fikirlerden yararlanarak risk yönetimi ve kriz yönetimini optimum şekilde yönetip çözüm üretebilir.

“DEI ilkelerinin sağladığı bu avantajlar, stratejik olarak hayata geçirilebilir, somut hedefler olmalıdır. Çünkü DEI, örgütün bünyesine çeşitli yetenek ve çeşitli bakış açılarına sahip çalışanları dahil eden, şirketin imajı ve prensibi açısından başarıyı arttıran, katkı sağlayan önemli bir kavramdır. En önemlisi de işe alım süreçlerinde, çeşitliliğe dikkat edilmesiyle adaylar tarafından daha fazla tercih edilmesi, organizasyonun sürdürülebilirliği için kritik bir rol oynar” (DEI Nedir? b.t).

1.4.3. Kapsayıcılık Stratejileri

Kapsayıcılık stratejileri, bir örgütte çeşitliliği arttırmayı ve bireylere eşit fırsatlar sunmayı, kapsayıcı çalışma ortamı oluşturmayı hedefleyen prensipleri içerir. (Demirel, 2024). Fakat, prensipler ve politikalar genellikle sınırlı kalmakta, bir türlü ileriye gidemeyen uygulamalardan ibaret olmaktadır. Bu prensipler, çalışanların günlük yaşantılarına ayak uyduran tecrübelerle dönüştürülmelidir. Etkili bir kapsayıcılık stratejisini hayata geçirmek için öncelikle, şirket içi bir değerlendirme yapılmalı, “kapsayıcılık envanteri” ortaya konulmalı, trend ya da moda gibi görmekten vazgeçerek doğru adımlar atmak önemlidir (Odabaşı, 2024).

Kapsayıcılık Stratejileri şu şekilde ifade edilebilir (İşyerinde Çeşitlilik, Eşitlik, Kapsayıcılık Farkındalık Eğitimi, b.t; Odabaşı, 2024; Çetin, 2023);

Çeşitliliğin Tanınması ve Değerlendirilmesi: Bir örgütteki çeşitli demografik özelliklere sahip bireylerin görüşlerini ifade etme hakları ve çeşitli fikir ya da bakış açılarının örgüte sağlayacağı katkının farkında olmak gerekir. Bir örgütün çeşitliliğe dair bazı hedefleri olmalıdır ve bunların sürekli analiz edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, hedeflerin takip edilmesinde veri toplamak, doğru kararlar almanın rehberidir. Veriler dahilinde “iyileştirmesi ve odaklanması gereken noktalar “açığa çıkacaktır.

Eğitim ve Farkındalık-Duyarlılık programları: Bu program (uygulama) ile çalışanlarına değer veren örgütler, önyargıların azalmasını sağlamak için çeşitli bakış açılarını teşvik ederek adil ve kapsayıcı kararlar alınmasına olanak sağlar. Bu yöntem, çalışanların bağlılığını güçlendirirken, müşterilerin beklentilerinin karşılanmasına ve memnuniyetin artmasına katkı sağlamaktadır. Farkındalık ve eğitim programlarını destekleyen organizasyonda çalışanlar, kapsayıcılık odaklı bilinçlenebilir ve çok boyutlu bir bilgiye erişim sağlanabilir.

Performans ve iş süreçlerinin gözden geçirilmesi: Bir örgütün belirlediği hedeflere ulaşabilmesi ve iş süreçlerinde gelişimi gözlemlemek için “veri akışının sürekliliği ve analiz süreçlerinin” düzenli yürütülmesi şarttır. Bu süreçlerin etkinliğini değerlendirmek için çalışanlarla iletişim kurmak iş süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları anlayarak “geri bildirim” kazandırır. Onlara kulak vermek, seslerini duymak, onları gibi bakıp düşünmek her zaman çeşitli bakış açılarına ulaşmayı sağlar.

Kapsayıcı çalışma ortamlarında dijital erişebilirlik: Bu platformların herkes için eşit, net ve anlaşılır olabilmesi önemlidir. Nasıl ki engelli bireyler için asansör kullanımı kolaylık sağlıyorsa, dijital platformlarda aynı şekilde engelli bireyler düşünülmelidir. Yönlendirici ve destekleyici olması bireylerde güveni ve saygıyı arttıran unsurdur. Kısacası kapsayıcılık ile ilgili hassasiyetler dikkate alınarak çeşitlilikleri fırsat olarak görmek, yeniliklere açık ve herkes için eşit tasarımlar uygulamak organizasyonun misyonunu arttıracaktır.

Sonuç olarak; kapsayıcılık stratejilerini etkin bir şekilde uygulayan örgütler, tüm adımları takip ederek eksiklerini giderebilir ve daha sağlıklı bir yapı inşa edebilir. Örgüt kültüründe kapsayıcılık, yapıyı bir arada tutan kritik parça olarak değerlendirilebilir.

BÖLÜM 2. ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Sorusu

Bu çalışmada, Fortune 500 Türkiye 2023 yılı listesinde yer alan şirketlerin Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (DEI) konularına nasıl yaklaştıklarının ve şirketlerin bu konulara yönelik politika, ilke, bildirge ve uygulamalarının hangi temalarda yoğunlaştığının, şirketlerin resmi internet sayfalarından yayımladıkları kurumsal dokümanları üzerinden ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında yer verilen şirketlerin kamuya açık olarak resmi internet sitelerinde yayımladıkları kurumsal raporlar, bu incelemeye temel oluşturmuştur. DEI faaliyetlerinin çalışan bağlılığını artırdığı, örgütte yenilikçi davranışları teşvik ettiği ve örgüt performansına olumlu katkıları göz önünde bulundurulduğunda, şirketlerin DEI konusuna yönelik kurumsal yaklaşımlarının incelenmesi hem akademik açıdan hem de uygulama açısından önemli katkılar sağlayabilir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda yanıt aranan araştırma sorusu ise şu şekilde belirlenmiştir; *“Fortune 500 Türkiye 2023 yılı listesinde yer alan şirketlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık politikaları, ilkeler ve uygulamaları hangi konuları kapsıyor?”*

Bu araştırma sorusunun yanıtlanması, Türkiye’deki büyük ölçekli şirketlerin Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (DEI) konusundaki mevcut eğilimlerinin ve öncelik alanlarının anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Böylece, Türkiye’de faaliyet gösteren en büyük ölçekli şirketlerin DEI’ye yönelik bakışları ampirik olarak ortaya konulacaktır.

2.2. Araştırmanın Deseni

Bu çalışma, nitel araştırma yaklaşımının benimsendiği bir doküman incelemesi olarak tasarlanmıştır. Nitel araştırmalar, katılımcıların deneyimlerini ve söylemlerini derinlemesine incelemeye olanak tanıdığından, olguları betimleme, anlama ve anlamlandırma söz konusu olduğunda tercih edilir (Merriam, 2015). Dolayısıyla, çalışmanın nitel araştırma olarak tasarlanmasında, çalışmanın keşfedici ve betimleyici doğası belirleyici olmuştur. Şirketlerin Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık konusuna yönelik eğilimleri ve bakış açılarının anlaşılmasının amaçlanması da bu çalışmanın nitel bir araştırma olarak tasarlanmasına etkili olan bir diğer faktör olmuştur.

Şirketlerin Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık (DEI) konusuna yönelik bakışlarını ve bu konuda kendilerini nasıl konumlandıklarını anlayabilmenin en etkili yollarından birisi de bu şirketlerin resmi internet sitelerinden kamuoyu ile paylaştıkları kurumsal dokümanlardır. Doküman analizi, basılı ya da elektronik materyalleri incelemek veya değerlendirmek amacıyla kullanılan sistematik bir yöntemdir (Bowen, 2009). Doküman incelemesi ile çeşitli mevcut kaynaklar (Örn; belgeler, raporlar, veri dosyaları, eserler vb.) (Özkan, 2023a) araştırma sorularına yanıt verebilmek amacıyla gözden geçirilir. Dokümanların sistematik bir şekilde incelenmesi, incelenen olguya ilişkin belirli eğilimlerin, kategorilerin ve temaların ortaya çıkmasını mümkün kılar (Bowen, 2009). Bu çalışma kapsamında da şirketlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık politikaları, ilkeler ve uygulamalarında hangi konuların öne çıktığının anlaşılması amaçlandığından, belirlenen şirketlerin; çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık politikaları, insan hakları politikaları, yıllık faaliyet raporları ve sürdürülebilirlik raporları incelenecektir. Bu nedenle, çalışma doküman incelemesi olarak tasarlanmıştır.

2.3. Veri Kaynakları ve Veri Toplama Yöntemi

Tablo 2

Çalışma Kapsamında İncelenen Şirketler ve Kurumsal Dokümanları

Fortune 500 Liste Sıralaması	Şirket Adı	Dokümanların Yer Aldığı İnternet Sitesi	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Konularına Yer Veren Kurumsal Dokümanlar
1	Enerji Piyasaları İşletme A.Ş. (EPİAŞ)	https://www.epias.com.tr	Bu konuda herhangi bir doküman yayımlanmamıştır.
2	Türkiye Rafinerileri (TÜPRAŞ)	https://www.tupras.com.tr	Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Politikası
3	Türk Hava Yolları A.O.	https://www.turkishairlines.com	THY İnsan Hakları ve Çalışma Hakları Politikası, THY 2023 yılı Sürdürülebilirlik Politikası
4	Ahlatıcı Kuyumculuk Sanayi ve Ticaret A.Ş.	www.atlialtin.com	Bu konuda herhangi bir doküman yayımlanmamıştır.
5	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.	www.fordotosan.com.tr	Ford Otosan Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Politikası, Ford Otosan Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Başucu Rehberi
6	Petrol Ofisi A.Ş.	https://www.petrolofisi.com.tr	Petrol Ofisi 2022 yılı Sürdürülebilirlik Raporu, Petrol Ofisi İnsan Hakları Politikası, Petrol Ofisi Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Politikası

Tablolar Devamı

7	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	https://www.bim.com.tr	BİM A.Ş. Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikası, BİM A.Ş. 2023 yılı Entegre Faaliyet Raporu
8	Opet Petrolcülük A.Ş.	https://www.opet.com.tr	OPET İnsan Hakları Politikası
9	Arçelik A.Ş.	https://www.arcelik.com	Arçelik A.Ş. 2024 yılı Faaliyet Raporu Arçelik A.Ş. 2023 yılı Sürdürülebilirlik Raporu
10	Shell & Turcas Petrol A.Ş.	https://www.shell.com.tr/karrier/cesitlilik-ve-kapsayicilik.html	Kurumsal internet yer verilen Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık metni, 2023 yılı Sürdürülebilirlik Raporu
11	Star Rafineri A.Ş.	https://www.starrafineri.com.tr	SOCAR Türkiye Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Politikası SOCAR Türkiye İnsan Hakları Politikası Belgesi
12	Migros Ticaret A.Ş.	http://www.migroskurumsal.com	Migros A.Ş. İnsan Hakları ve Fırsat Eşitliği Politikası Migros A.Ş. Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kapsayıcılık Politikası
13	Enerjisa Enerji A.Ş.	http://www.enerjisa.com.tr	EnerjiSa Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikası
14	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.	http://www.anadoluefes.com	Anadolu Efes Eşitlik, Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikası, Anadolu Efes İnsan Hakları Politikası, Anadolu Efes Yönetim Kurulunda Cinsiyet Eşitliği Politikası
15	Elektrik Üretim A.Ş.	https://www.euas.gov.tr	Bu konuda herhangi bir doküman yayımlanmamıştır.
16	Doğuş Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş.	https://www.dogusotomotiv.com.tr	Doğuş Otomotiv Etik Bildirgesi
17	Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.	https://www.erdemir.com.tr	Bu konuda herhangi bir doküman yayımlanmamıştır.
18	Şok Marketler Ticaret A.Ş.	https://kurumsal.sokmarket.com.tr	ŞOK Marketler 2023 yılı Sürdürülebilirlik Raporu
19	Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	https://www.tofas.com.tr	Tofaş 2024 yılı Faaliyet Raporu Tofaş 2023 yılı Entegre Raporu Tofaş Çeşitlilik ve Kapsayıcılık Politikası Tofaş İnsan Hakları Politikası Tofaş Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası

Tablolar Devamı

20	Vestel Elektronik Sanayi ve Ticaret A.Ş.	https://vestelinternational.com	Zorlu Holding Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Manifestosu, Zorlu holding İnsan Hakları, Politikası Zorlu Holding 2023 yılı Sürdürülebilirlik Raporu
21	Nadir Metal Rafineri Sanayi A.Ş.	https://www.nadirmetal.com.tr	Nadir Metal A.Ş. İnsan Hakları Politikası
22	Otokoc Otomotiv Ticaret ve Sanayi A.Ş.	https://www.otokocotomotiv.com.tr	Otokoc 2023 yılı Sürdürülebilirlik Raporu, Otokoc Otomotiv İnsan Hakları Politikası
23	Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.	https://www.turkcell.com.tr	Turkcell 2023 yılı Entegre Faaliyet Raporu, Turkcell Yönetim Kurulu Çeşitlilik Politikası
24	Türk Telekomünikasyon A.Ş.	https://www.ttyatirimciiliskileri.com.tr	Türk Telekom 2023 Yılı Entegre Faaliyet Raporu, Türk Telekom Grubu İnsan Hakları Politikası Türk Telekom 2022 yılı Sürdürülebilirlik Raporu
25	Selçuk Ecza Deposu Ticaret ve Sanayi A.Ş.	https://www.selcukecza.com.tr	Selçuk Ecza Deposu A.Ş. Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Politikası, Selçuk Ecza Deposu A.Ş. İnsan Hakları Politikası

Veri Kaynakları ve Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmanın veri kaynaklarını, Fortune 500 Türkiye 2023 yılı listesinde yer alan şirketlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık ile ilgili politika, ilke, bildirme ve uygulamalarının en detaylı ve nesnel bir şekilde yer aldığı düşünülen kurumsal dokümanları oluşturmaktadır. Doküman inceleme kapsamına hangi kurumsal dokümanların dahil edileceğini belirlemek amacıyla, şirketlerin kurumsal internet siteleri ve kurumsal dokümanları, çeşitlilik-eşitlik-kapsayıcılık (DEI) konularına yer verme kriteri açısından detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu inceleme neticesinde, şirketlerin çeşitlilik-eşitlik-kapsayıcılık konularını şu kurumsal dokümanlarında yer verdikleri görülmüştür:

- Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık politikaları
- İnsan hakları politikaları
- Toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları
- Sürdürülebilirlik raporları

- Faaliyet raporları
- Entegre raporları
- Fırsat eşitliği politikaları
- Yönetim kurullarında cinsiyet eşitliği politikası
- Eşitlik bildirimleri

Şirketlerin çeşitlilik-eşitlik-kapsayıcılık eğilimlerinin ve odaklarının Fortune 500 Türkiye listesi üzerinden incelenmesinin gerekçeleri şu şekildedir:

- Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan şirketler Türkiye'nin ciro bazında en büyük ve iş dünyasının en etkili şirketleri olarak kabul görmektedir. Bu nedenle bu şirketlerin hem dünyadaki gelişmeleri yakından takip etmeleri hem de sektöründe öncü uygulamaları hayata geçirmeleri beklenir. Bu doğrultuda, Çeşitlilik-Eşitlik-Kapsayıcılık politika ve uygulamalarının da bu öncü şirketlerce hayata geçirilmesi beklenmektedir.
- Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan şirketler istihdam ettikleri çalışan sayısı ve sundukları ürün ve hizmetler göz önünde bulundurulduğunda toplumsal görünürlüğü yüksek şirketlerdir. Bu nedenle, DEI uygulamaları çok sayıda insanı doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilir.
- Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan şirketler büyük ölçekli kurumsal yapılar olduklarından, düzenli olarak kamuoyuna ve yatırımcılarına kurumsal internet siteleri aracılığı ile bildirimlerde bulunmakta, şeffaflık ilkesi doğrultusunda kurumsal dokümanlarını açık bir şekilde kamuoyu ile paylaşmaktadırlar.

Fortune 500 Türkiye (2023) listesinde yer alan tüm şirketlerin kurumsal internet sitelerinden yayımladıkları kurumsal dokümanların incelenmesi, araştırmacının zaman kısıtı ve veri analizi sürecinin yönetilmesinin zor olması nedeniyle mümkün olmamıştır. Bu nedenle, veri analizini daha yönetilebilir kılmak ve zaman kısıtının üstesinden gelinebilmesi için amaçlı örnekleme tekniğine başvurulmuştur. Bu doğrultuda, çalışmanın kapsamı Fortune 500 Türkiye (2023) listesinin ilk 25 sırasında yer alan şirketler ile sınırlandırılmıştır. Çalışmada incelenen ilk 25 şirket ve değerlendirmeye konu olan kurumsal dokümanların ayrıntılı bir şekilde Tablo 2'de sunulmuştur. Dokümanların incelenmesi 2025 yılının Şubat ile Nisan ayları arasında gerçekleştirilmiştir.

Listenin ilk 25 sırasında yer alan şirketlerin 21'inin Çeşitlilik-Eşitlik-Kapsayıcılık konusunda kurumsal doküman yayımladıkları, dördünün ise bu tür dokümanlar

yayımlamadığı görülmüştür. Daha sonrasında ise bu 21 şirketin internet sitelerinde yer alan dokümanlar indirilmiş ve bilgisayara depolanmıştır. İnceleme sonucunda toplam 1060 sayfadan oluşan 45 adet dokümana ulaşılmıştır. Çalışmanın analizleri bu 45 doküman temelinde yürütülmüştür.

2.4. Verilerin Analizi

Bu çalışmada elde edilen veriler, doküman inceleme tekniği kapsamında nitel içerik analizi ile çözümlenmiştir. Doküman inceleme, araştırmanın veri setini oluşturan çeşitli dokümanların elde edilmesi, gözden geçirilmesi, sorgulanması ve genellikle içerik analizi adı verilen analitik bir süreci içerir (Özkan, 2023b). İçerik analizi, araştırma sorusuyla bağlantılı olacak şekilde bilgilerin belirli kategoriler altında düzenlenmesi sürecidir (Bowen, 2009). Bu çalışmada da dokümanlar nitel içerik analizine tabi tutulmuştur.

Veri analizinde şu adımlar izlenmiştir;

Aşama 1-Analize Hazırlık: Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan şirketlerin resmi internet sitelerinden çalışma amacına uygun dokümanlar indirilmiştir. Bu dokümanlar hem şirketin adı hem de şirketin Fortune 500 listesinde bulunduğu sıra belirtilecek şekilde adlandırılmış ve bilgisayarda bir dosyada depolanmıştır. Daha sonrasında bu dokümanlar hem araştırmacı hem de tez danışmanı tarafından çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DEI) ile ilgili kısımları belirlemek amacıyla detaylı incelemeye tabi tutulmuştur. Dokümanlarda saptanan kısımlar dikkatlice okunmuş ve kodlama öncesinde dokümanlara aşinalık sağlanmıştır.

Aşama 2-Açık Kodlama: Veri analizinde, önceden belirlenmiş bir kodlama rehberi ya da listesi kullanılmamıştır. Bunun yerine, ilgili kurumsal dokümanlar tekrarlı ve detaylı bir şekilde okunarak açık kodlama yapılmıştır (Gibbs, 2018). Bu kapsamda, veriden anlam çıkarmaya yönelik tümevarımsal bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu aşamada veriler anlamlı bölümlere indirgenmiş ve bu anlamlı bölümler adlandırılarak kodlar oluşturulmuştur (Creswell, 2013). Kodların etiketlenmesi çok yüksek düzeyde DEI literatürüne bağlı kalınarak gerçekleştirilmiştir.

Aşama 3-Kategorilerin Oluşturulması: Kodlamalar yapıldıktan sonra bu kodlar, benzer içerik kriteri göz önünde bulundurularak kategoriler oluşturulmuştur. Kategoriler daha önceden belirlenen kodları kapsayan ve birbirleriyle ilişkili kavramsal öğelerdir

(Merriam, 2015). Kategorilerin oluşturulmasında ve adlandırılmasında araştırmanın amacı, araştırma sorusu ve DEI literatürü yol gösterici olmuştur. Çalışma kapsamında, ilişkili kodlar bir araya getirilerek kategoriler oluşturulmuştur (Kuckartz ve Rädiker, 2023).

Aşama 4-Temaların Geliştirilmesi: Bir önceki aşamada elde edilen kategorilerin daha üst düzey bir soyutlamaya imkan verip vermediği gözden geçirilmiş (Kuckartz ve Rädiker, 2023), böylece birbirleri ile yakından ilişkili kategoriler bir araya getirilerek temalar oluşturulmuştur. Temalar yine DEI literatürü esas alınarak adlandırılmış, çalışmadan elde edilen temaların DEI literatürüne yüksek düzeyde uyum gösterdiği saptanmıştır. Elde edilen temalar mantıksal bir çerçevede düzenlenmiş ve çalışmanın bulguları bu temalar esas alınarak sunulmuştur.

2.5. Çalışmanın Güvenvericiliği

Nitel çalışmalarda güvenvericilik; “bir araştırmacı, araştırmasının hedef kitlesini, araştırma bulgularının dikkate almaya değer olduğuna nasıl ikna eder?” sorusuna yanıt bulma çabasıdır (Lincoln ve Guba, 1985). Çalışmanın güvenvericiliğinin sağlanmasında Özkan (2023b)’nın döküman inceleme yönteminde geçerlik ve güvenilirlik sağlama kriterleri göz önünde bulundurulmuştur. Bu kapsamda çalışmanın güvenvericiliğini sağlamak için çaba gösterilen kriterler şu şekildedir;

Denetim izi: Çalışmada izlenen süreç aşama aşama ve şeffaf nitelikte çalışmanın yöntem bölümünde yer verilmiştir. Çalışmanın veri kaynakları hem araştırmacı hem de tez danışmanı tarafından bilgisayarda depolanmıştır.

Değerlendirme kriteri: Hangi kurumsal dökümanların araştırmaya dahil edileceğini ve hangilerinin ise kapsam dışı bırakılacağına yönelik nesnel kriterler olarak şirketlerin Fortune 500 Türkiye listesinin ilk 25 sırasında yer almaları ve sadece şirketlerin resmi internet sitelerinden ulaşılabilen kurumsal dokümanların esas alınacağı ifade edilmiştir.

Dökümanların tasdik edilebilirliği: Çalışmada kullanılan dokümanların kurumsal nitelik taşıması kriteri göz önünde bulundurularak Tablo 2’de bu dokümanlara ulaşılabilecek internet sayfaları ve kullanılan rapor başlıkları ayrıntılı şekilde sunulmuştur. Böylece, daha sonrasında bu dokümanlara ulaşmak isteyen kişiler şirketlerin resmi internet sitelerine girerek bu rapor başlıklarından ilgili dokümanlara kolaylıkla ulaşabilirler.

Eş kodlama: Dokümanların üzerinde hem araştırmacı hem de tez danışmanı tarafından ayrı ayrı kodlama süreci yürütülmüştür. Daha sonrasında ise bu kodlamalar karşılaştırılarak görüş birliği sağlanmış, kodlara nihai hali verilmiştir.

Zaman aralığı: Araştırma konusu belirlendiği sırada yayımlanmış en güncel Fortune 500 Türkiye listesi 2023 yılına ait olduğundan bu çalışmada 2023 yılı Fortune 500 Türkiye sıralaması esas alınmıştır.

Maksimum doküman çeşitliliği: Çalışmada şirketlerin; Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık politikaları, insan hakları politikaları, toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları, sürdürülebilirlik raporları, faaliyet raporları, entegre raporları, fırsat eşitliği politikaları, yönetim kurullarında cinsiyet eşitliği politikası ve eşitlik bildirgeleri kullanılmıştır. Bu yönüyle bu çalışmada tek bir rapor türü ve format yerine, araştırma sorusu ile ilgili olabilecek çok çeşitli kurumsal dokümandan faydalanıldığı söylenebilir.

Destekleyici alıntılar: Araştırmacı, kategori ve temaların yorumlanması sırasında kurumsal raporlarda bulunan örnek uygulamalardan faydalanmış, raporlardan doğrudan alıntılar yapmıştır. Böylece araştırmacı, çıkarım ve yorumların gerçek kurumsal raporlara dayandığını göstermiştir.

Meslektaş teyidi: Doküman analizi süreci tez danışmanı tarafından tekrardan izlenerek elde edilen bulgular doğrulanmıştır.

2.6. Bulgular

Çalışma kapsamında Fortune 500 Türkiye'nin 2023 yılı listesinin ilk 25 sırasında yer alan şirketlerin; faaliyet raporları, entegre faaliyet raporları, sürdürülebilirlik politikaları ve raporları, insan hakları ve çalışan hakları politikaları, eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları, toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarına ait belgeler incelenmiş ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Analiz neticesinde şirketlerin ilgili belgelerinde eşitlik, çeşitlik ve kapsayıcılık konularının şu sekiz tema altında toplandığı saptanmıştır; *fırsat eşitliği, ayrımcılığa karşı sıfır tolerans, şiddete ve tacize karşı sıfır tolerans, kadınların güçlendirilmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliği, çeşitlilik eşitlik ve kapsayıcılık farkındalığı-kültürü ve uygulamaları, engelliler ve diğer dezavantajlı grupların desteklenmesi, insan haklarına saygı ve etik ilkelere uyum, iş dışı yaşam alanı ve aile desteği.*

Şekil 1

Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Temaları



İzleyen kısımda bulgular, nitel içerik analizi neticesinde ortaya çıkarılan sekiz tema çerçevesinde sunulmuştur. Temalar, kapsadıkları kategoriler ve ilgili oldukları kurum uygulamaları ve ifadeleri ile desteklenerek açıklanmıştır.

2.6.1. Tema 1 Fırsat Eşitliği

Tablo 3

Fırsat Eşitliği Temasına Ait Kategoriler

Tema	Kategori
Fırsat Eşitliği	Fırsat eşitliği politikaları
	Fırsat eşitliği politika ve uygulamalarının yönetimi
	İnsan kaynakları süreç ve uygulamalarında fırsat eşitliği
	Ücret yönetiminde eşitlik
	Kariyer süreç ve uygulamalarında eşitlik
	İletişimde eşitlik ve katılımcılık
	Dezavantajlı grupların istihdamında fırsat eşitliği

Şirketlerin kurumsal dokümanlarının analizi neticesinde ortaya çıkan bir tema “*fırsat eşitliği*” olmuştur. Bu temayı oluşturan kategoriler ise şu şekildedir; fırsat eşitliği politikaları, fırsat eşitliği politika ve uygulamalarının yönetimi, insan kaynakları süreç ve uygulamalarında fırsat eşitliği, ücret yönetiminde eşitlik, kariyer süreç ve uygulamalarında eşitlik, iletişimde eşitlik ve katılımcılık, dezavantajlı grupların istihdamında fırsat eşitliğidir.

Araştırma kapsamında yer alan şirketlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığa ilişkin kurumsal dokümanlarında yoğun bir şekilde fırsat eşitliğine vurgu yaptıkları görülmüştür. Şirketlerin fırsat eşitliğine yönelik taahhüt ve eylemlerin insan kaynakları süreçleri, ücret konusu, kariyer süreçleri, iletişim süreçleri ve dezavantajlı grupların istihdamı gibi çok çeşitli alanlara yayıldığı görülmektedir. Bunun yanında, şirketlerin fırsat eşitliği konusuna sistematik bir yaklaşım sergiledikleri, fırsat eşitliği çabaları ve taahhütlerinin stratejik düzeyde izlendiği ve belirli periyotlarla raporlandığı da ortaya çıkmıştır.

Şirketlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık çaba ve taahhütlerinde fırsat eşitliğine yönelik taahhüt ve uygulamalarının genellikle kadın çalışanlara ve engelli çalışanlara yönelik olduğu anlaşılmıştır. Örneğin **ŞOK Marketler**, uyguladığı “*Şokta bende varım projesi*” ile kadın kooperatiflerinin ürettiği el emeği ürünlerinin ŞOK Marketler mağazalarında satışa sunulmasına olanak tanıyarak, iş hayatında kadınlara fırsat eşitliği sağlamayı ve kadın istihdamını arttırmayı hedeflemektedir. Yine benzer şekilde **Tüpraş**, fırsat eşitliğini gözetmek ve teşvik etmek amacıyla rafineri sektöründe kadın çalışan oranını arttırmak için saha operatörleri ve teknisyenleri istihdam etmekte olduğunu ifade etmektedir. Türk Hava Yolları (THY) 2024 yılına ait sürdürülebilirlik raporunda, havacılık sektöründe kadın istihdamını arttırmak ve kadın temsilini güçlendirmek için IATA’nın ‘*25by2025-Advancing Gender Balance*’ taahhüdünü desteklediğini ve toplumsal cinsiyet eşitliği komisyonunda yer aldığını ifade etmiştir.

Kurumsal belgelerde fırsat eşitliği konusunda odaklanılan bir diğer grup ise engelli çalışanlardır. Örneğin Ford Otosan yayınladığı Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Başucu Rehberi’nde fabrikalarında engelli çalışan sayısını artırmaya yönelik aktif çaba gösterdiklerini ve hali hazırda 400’den fazla engelli çalışan istihdam ettiklerini belirtmiştir. Mevcut engelli çalışanların yoğunluklu olarak işitme ve ortopedik engelli olduğunu ifade eden Ford Otosan ilerleyen zamanlarda engelli çalışan çeşitliliğini artırmayı da hedeflemektedir. Ford Otosan Yeniköy Fabrikasının engelli dostu fabrika niteliğinde olduğunu ifade etmekte ve böylece engelli çalışanlara bir istihdam alanı yaratmış olmaktadır.

Fırsat eşitliği teması genel olarak değerlendirildiğinde; belirli bir büyüklüğe ulaşmış kurumsal şirketler olarak değerlendirebileceğimiz örneklerimiz kapsamında yer alan şirketlerin tamamının ilgili kurum dokümanlarında fırsat eşitliğine yönelik taahhütlerde bulundukları anlaşılmıştır. Bu konudaki çaba ve taahhütlerin ise çoğunlukla dezavantajlı

grup kapsamında tanımlanan (örn; kadınlar, engelliler, gençler) bireylere yönelik olduğu söylenebilir.

2.6.2. Tema 2 Ayrımcılığa Karşı Sıfır Tolerans

Şirketlerin kurumsal dokümanlarının analizi neticesinde ortaya çıkan bir tema “ayrımcılığa karşı sıfır tolerans” olmuştur. Bu temayı oluşturan kategoriler ise şu şekildedir; politika ve süreçlerde ayrımcılık, iletişim tarzı ve önyargılar, kimliğin korunması.

Tablo 4

Ayrımcılığa Karşı Sıfır Tolerans Temasına Ait Kategoriler

Tema	Kategori
Ayrımcılığa karşı sıfır tolerans	Politika ve süreçlerde ayrımcılık İletişim tarzı ve önyargılar Kimliğin korunması

Araştırma kapsamında incelenen dokümanlar analiz edildiğinde, insan onuruna saygı ve bireyler arası eşitlik konularına şirketlerin yüksek düzeyde önem verdikleri görülmektedir. Kurumsal dokümanlarda; ücretlendirme, dini inanç, etnik kimlik, medeni durum, dil ve benzeri alanlarda her türlü ayrımcı tutum ve uygulamayı açıkça reddedilmektedir. İnsan hakları politikaları çerçevesinde, toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması yoluyla çalışanlara eşit fırsatlar sunulması hedeflenmekte; cinsiyetçilik ve önyargılı yaklaşımlarla mücadele edilerek güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturmaya yönelik çabalar gösterilmektedir. “Ayrımcılığa karşı sıfır tolerans” ilkesi, tüm şirketlerde benzer düzeyde olmasa da ortak bir vurgu olarak öne çıkmakta; bu yaklaşım sayesinde kurumsal kültür ve çalışma barışını tehdit edebilecek unsurların önüne geçilmesi amaçlanmaktadır. Şirketler, iş becerileri, sağlık, güvenlik ve refah konularında cinsiyete dayalı ayrımcılığı kabul etmemekte; eşit işe eşit ücret ilkesini benimsemektedir. Özellikle eğitim ve gelişim faaliyetlerinde kadın çalışanların katılımına özen gösterilmekte ve bu doğrultuda fırsat eşitliği desteklenmektedir. Tüm bu uygulamalar, insanın eşit ve değerli bir varlık olduğu anlayışına dayalı kurumsal bir yaklaşımın çalışma örneğinde yer alan şirketlerce önemsendiğinin ifadesidir.

Ayrımcılığın temelinde önyargıların bulunduğu savından yola çıkan Ford Otosan, 2023 yılından itibaren çeşitli paydaşlarına yönelik periyodik olarak Bilinç Dışı Önyargılar Eğitimi sunmaya başlamıştır. Bu uygulama, şirketlerde ayrımcılığa yönelik bir

farkındalık oluşturma ve ayrımcı uygulamaların önüne geçilmesi için örnek bir uygulama olarak gösterilebilir. Yine Ford Otosan inovasyon ve teknoloji alanında “*Gelecek Hayalim*” projesiyle kadınların güçlenmesi adına bu projeyi hayata geçirmiştir. Bu projede kalıp yargıların ortadan kalkması, cinsiyet eşitliğinin güçlenmesi ve genç çalışanların ayrımcılıkla mücadelesinde, bazı becerilerle donanması amaçlanmıştır.

Ücretlendirmede ayrımcılığın önüne geçmede için ise Turkcell’in 2023 yılı Entegre Faaliyet Raporunda yer alan şu ifade bir örnek teşkil eder; “*Turkcell Ücretlendirme Politikası kapsamında “eşit işe eşit ücret” ilkesini benimseyerek kadın ve erkek çalışanlarımız arasında temel maaş farkı gözetmiyoruz. Aynı rol ve eş iş seviyelerindeki kadın ve erkek çalışanlarımızın ücret ayrımcılığına uğramamaları için ücret politikalarımızı ilgili standartlar çerçevesinde tüm operasyonlarımızı kapsayarak tarafsız bir şekilde uyguluyoruz.*” Yine Turkcell aynı raporda, çalışanları veya üçüncü kişiler tarafından kendileri aleyhine dil, din, ırk, inanç, mezhep, etnik köken, politik görüş, medeni durum, yaş, cinsiyet farklılıklarına dayalı ayrımcılık gerekçesiyle açılmış bir dava olmadığını belirtmiştir. Bu durumu Turkcell, ayrımcılığa karşı sıfır toleransın bir göstergesi olarak değerlendirmektedir.

Ayrımcılığa karşı sıfır tolerans teması genel olarak değerlendirildiğinde; çalışanların kimliklerinin, sahip olunan önyargıların, taraflar arasındaki iletişim tarzının şirketlerde ayrımcılığın ortaya çıkmasına zemin oluşturabileceği anlaşılmaktadır. Bunların yanında şirketin politikaları ve mevcut süreçlerinin de ayrımcı tutum ve davranışlara eden olabileceği anlaşılmıştır. Her ne kadar şirketlerde ayrımcılık potansiyeli çok yüksek olsa da şirketler bunların önüne geçebilmek amacıyla politikalar, ilkeler ve uygulamalar geliştirmekte, hiçbir düzeydeki ayrımcılığa tolerans göstermemektedirler.

2.6.3. Tema 3 Şiddete ve Tacize Karşı Sıfır Tolerans

Tablo 5

Şiddete ve Tacize Karşı Sıfır Tolerans Temasına Ait Kategoriler

Tema	Kategori
Şiddete ve tacize karşı sıfır tolerans	Resmi düzenlemeler ve süreçler
	Güvenli iş ortamı
	Farkındalık ve etkileşim

Kurumsal dokümanlarının analizi neticesinde ortaya çıkan bir tema “*şiddete ve tacize karşı sıfır tolerans*” olmuştur. Bu temayı oluşturan kategoriler ise şu şekildedir; resmi düzenlemeler ve süreçler, güvenli iş ortamı, farkındalık ve etkileşim.

Çalışma kapsamında yer alan şirketlerin kurumsal dokümanları, bu şirketlerde şiddet ve tacize karşı sıfır tolerans ilkesinin güçlü bir şekilde benimsendiğini ortaya koymaktadır. Bu şirketler, eşitlik temelli ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturmayı amaçlarken; şiddetin hiçbir türüne müsamaha göstermemektedir. Şiddet veya taciz teşebbüsünde bulunan personele yönelik disiplin süreçlerinin yanı sıra yasal yaptırımların da devreye sokulacağı açıkça ifade edilmektedir.

Kurumsal belgeler, şirketlerin bu konudaki taahhütlerini yalnızca söylem düzeyinde bırakmadığını; çeşitli proje, politika ve destek mekanizmalarıyla uygulamaya geçirdiklerini göstermektedir. Bazı şirketler bu kapsamda özel ihbar hatları kurarak, şikayetlerin gizliliğini güvence altına almış ve çalışanların bu tür durumları bildirmelerini teşvik edecek yapılar oluşturmuştur.

Bu temaya örnek olarak Ford Otosan ve Turkcell şirketlerinin uygulamaları verilebilir. Ford Otosan, şiddet ve tacize maruz kalan çalışanları için Etik İhbar Politikası kapsamında ihbar hatları oluşturmuş; çalışanların olumsuz, mevzuata aykırı ya da şüpheli durumları gizlilik esasına dayalı bir şekilde bildirebilmelerini sağlamıştır. Benzer şekilde, Turkcell de çalışanlarına yönelik olarak benzer bir ihbar ve bildirim mekanizması sunmaktadır. Zorlu Holding de şiddete ve tacize maruz kalmaları halinde farkındalık oluşturmak adına bir bilgilendirme filmi yayımlamıştır.

Ford Otosan’ın bu konudaki tutumu diğer şirketlerden aile içi şiddeti de dikkate alması bakımından farklılaşmaktadır. Ford Otosan, çalışanlarının bir aile üyesi tarafından aile içi şiddete uğraması durumunda neler yapabileceği ve ne gibi destekler talep edebileceğini açıklayan bir Aile İçi Şiddet ve İstismar ile Mücadele Rehberi yayımlamıştır. Bu tür bir şiddete maruz kalan çalışan için Ford Otosan; psikolog desteği, servis güzergahı değişimi desteği, vardiya değişimi desteği, ücretli izin desteği, avans desteği, refakatçi desteği, iletişim bilgileri değiştirme desteği sunmaktadır.

Şiddete ve tacize karşı sıfır tolerans teması genel olarak değerlendirildiğinde, incelenen kurumsal dokümanlar temelinde, şirketlerin şiddet ve taciz başta olmak üzere her türlü kötü muameleye karşı sıfır tolerans ilkesini güçlü bir şekilde benimsedikleri anlaşılmaktadır. Şirketler doğrudan ya da dolaylı şiddet biçimlerinin önlenmesi ve

güvenli bir iş ortamının oluşturulmasını amaçlamaktadırlar. Şirketler, çalışanlarının bu tür taciz davranışları konusunda farkındalık oluşturmayı da amaçlarlar. Bunun için çeşitli sosyal sorumluluk projelerini de hayata geçirebilmektedirler. Hem şirketler hem de çalışanlar üzerindeki kritik etkisi nedeniyle şirketlerin çok büyük kısmı şiddet ve taciz gibi durumlarda nasıl davranacaklarını ifade eden politikalar oluşturmuşlardır.

2.6.4. Tema 4 Kadınların Güçlendirilmesi ve Toplumsal Cinsiyet Çeşitliliği

Şirketlerin kurumsal dokümanlarının analizi neticesinde ortaya çıkan bir tema “kadınların güçlendirilmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliği” olmuştur. Bu temayı oluşturan kategoriler ise şu şekildedir; esnek ve destekleyici çalışma koşulları, esnek ve destekleyici çalışma koşulları, kariyer, farkındalık ve liderlik.

Tablo 6

Kadınların Güçlendirilmesi ve Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Temasına Ait Kategoriler

Tema	Kategori
Kadınların güçlendirilmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliği	Örgüt politikaları Esnek ve destekleyici çalışma koşulları Kariyer, farkındalık ve liderlik

Kadının güçlendirilmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliği teması, incelenen tüm şirketlerde çok güçlü bir şekilde uygulanmaktadır. Şirketlerin kadınların iş gücüne katılımını teşvik etmeleri, kadınların siyasal, ekonomik ve sosyal yaşamın tüm alanlarında etkin biçimde yer alması, iş-yaşam dengesi politikalarının geliştirilmesi, kadın-erkek eşitsizliğini besleyen toplumsal kalıp yargıların ortadan kaldırılması gibi hedefler bu temanın temelini oluşturmaktadır. Bu çerçevede birçok şirket, söz konusu alanda çeşitli uygulamalar ve projeler geliştirerek kadınların güçlendirilmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliğine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Şirketlerin bu konudaki faaliyetleri toplumda ve medyada görünür durumda olup, şirket ve marka imajı üzerinde de etkili olmaktadır.

Bu tema ile ilgili uygulama ve ifadelere incelendiğinde, bu kapsamda sunulan uygulamaların, kadın çalışanların iş-aile dengesi kurabilmesine destek olmayı, cinsiyet eşitsizliğinin olumsuz etkilerini ortadan kaldırmayı, kadınları güçlendirmeyi ve farkındalıklarını artırmayı amaçladığı görülmektedir. Türk Telekom, kadınların iş ortamında özel ihtiyaçlarına duyarlılık göstermektedir. Emzirme odaları ve ibadet alanları gibi düzenlemelerle kadınların iş gücüne katılımını kolaylaştırmakta ve verimliliği artırmaktadır. Ayrıca çocuk sahibi çalışanlara yönelik kreş desteği sağlanmakta, doğum

öncesi ve sonrası ücretli izinlerin yanı sıra talep doğrultusunda altı aya kadar ücretsiz izin verilebilmektedir. Gebe ve emziren çalışanların günlük çalışma süresi ise 7,5 saatle sınırlandırılmıştır. Yine Türk Telekom'un sunduğu desteklere benzer şekilde Otokoç da benzer şekilde 0–72 aylık çocuklara kreş desteği sunmakta, ayrıca “veli toplantısı” ve “karne günü” gibi özel günlerde “özel zaman izni” uygulaması kapsamında yıllık 20 saate kadar (günlük 3 saatle sınırlı) izin imkânı sağlamaktadır. Türk Telekom ve Otokoç'un kadın çalışanlara yönelik bu uygulamaları, çalışan kadınların iş-aile dengesini geliştirmelerine sunulan desteklere örneklerdir.

Eşit işe eşit ücret ilkesine yönelik bir inisiyatifi Turkcell ücretlendirme politikasında görülmektedir. Turkcell bu uygulama ile cinsiyet temelli ayrımcılığı reddetmekte ve toplumsal cinsiyet eşitliği anlayışını kurumsal bir ilke olarak benimsemektedir. Bu uygulama, yapısal cinsiyet eşitsizliğinin önemli bir boyutu olan ücret farklarını ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır.

Şirketlerin, kadınların güçlendirilmesine yönelik girişimleri de incelenen dokümanlarda yer almaktadır. Ford Otosan, teknoloji ve inovasyon alanında kadınların temsiliyetini artırmak amacıyla “Gelecek Hayalim” projesini hayata geçirmiştir. Bu proje hem fırsat eşitliğini hem de kadınların güçlendirilmesini hedefleyen temalarla örtüşmektedir. Petrol Ofisi, “İşte Eşit Kadın Sertifikası” ve “İşte Eşit Adımlar” projeleri aracılığıyla kadınlara eşit istihdam olanakları sunmakta ve toplumsal cinsiyet eşitliğine katkı sağlamaktadır. Benzer şekilde Opet, Birleşmiş Milletler Kadın Birimi (UN Women) iş birliğiyle yürüttüğü “Eşitsek Fark Eder” projesi kapsamında kadın istihdamını artırmayı ve toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık oluşturmayı hedeflemektedir. Proje aynı zamanda kişilik, birlik, eşitlik ve kapsayıcılık temalarına da hizmet etmektedir. Bu alandaki uygulama ve projelerin genellikle sivil toplum kuruluşları ve diğer uluslararası kuruluşlar ile iş birliği içerisinde yürütüldüğü dikkat çekmektedir. Bu anlamda bu tür uygulama ve projelerin hem topluma katkı hem de sosyal sorumluluk niteliği taşıdığı söylenebilir.

2.6.5. Tema 5 Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Farkındalığı, Kültürü ve Uygulamaları

Şirketlerin kurumsal dokümanlarının analizi neticesinde ortaya çıkan bir tema “çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık farkındalığı, kültürü ve uygulamaları” olmuştur. Bu temayı oluşturan kategoriler ise şu şekildedir; politika ve strateji, örgüt kültürü ve iklimi, örgüt uygulamaları ve süreçler.

Tablo 7

Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık Farkındalığı, Kültürü ve Uygulamaları Temasına Ait Kategoriler

Tema	Kategori
Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık farkındalığı, kültürü ve uygulamaları	Politika ve strateji Örgüt kültürü ve iklimi Örgüt uygulamaları ve süreçler

İncelenen şirketlerin büyük çoğunluğunda çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konularında belirgin bir farkındalık gözlemlenmiştir. Bu farkındalık, sadece ekonomik getiri hedefiyle sınırlı kalmayıp, kapsayıcı, eşitlikçi ve çeşitliliği destekleyen çalışma ortamlarının ve kurum kültürlerinin geliştirilmesiyle ilişkilidir. İncelenen kurumsal dokümanlarda, şirketlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık ilkelerini örgüt kültürünün ayrılmaz bileşenleri haline getirmeyi amaçladıkları anlaşılmaktadır. İncelenen şirketlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konusuna stratejik ve politika düzeyinde baktığı anlaşılmaktadır. Bu şirketlerin çok büyük bir kısmı, bu konudaki politikalarını internet siteleri aracılığı ile kamuoyu ile paylaştığı görülmektedir.

Zorlu Holding ve Opet, toplumsal cinsiyet eşitliğini merkeze alan projeler geliştirmişlerdir. Zorlu Holding "Eşit Bir Hayat Mümkün" projesiyle örgüt kültürünün çeşitlilikten beslenmesini hedeflerken, Opet "Eşitsek Fark Eder" projesiyle (UN Women iş birliğiyle) benzer şekilde toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda farkındalık oluşturmaya amaçlamaktadır. Her iki şirket de çalışanlarının katılımını teşvik eden uygulamalara öncelik vermekte, ancak Opet'in projesinde kadın istihdamını artırmaya yönelik daha odaklı bir hedef göze çarpmaktadır.

Türk Telekom ve THY ise kadınlara eğitim ve gelişim odaklı projeler sunmaktadır. Türk Telekom "Dijitalde Hayat Kolay" projesiyle kadınlara özel dijital okuryazarlık ve girişimcilik eğitimleri sağlarken, THY daha kapsamlı bir yaklaşımla tüm çalışanlarına yönelik davranışsal ve organizasyonel gelişim eğitimleri düzenlemektedir.

Şirketlerin bu alandaki uygulamaları detaylı bir şekilde incelendiğinde, söz konusu uygulamaların geliştirilmesinde şirketlerin sosyal sorumluluk anlayışlarının ve insan kaynakları politikalarının etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, şirketlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık politika ve

uygulamalarını şekillenmesinde örgütlere özgü unsurların belirleyici olduğu öne sürülebilir.

2.6.6. Tema 6 Engelliler ve Diğer Dezavantajlı Grupların Desteklenmesi

Şirketlerin kurumsal dokümanlarının analizi neticesinde ortaya çıkan bir tema “*engelliler ve diğer dezavantajlı grupların desteklenmesi*” olmuştur. Bu temayı oluşturan kategoriler ise şu şekildedir; destekler ve düzenlemeler, istihdam ve yasal uyum.

Tablo 8

Engelliler ve Diğer Dezavantajlı Grupların Desteklenmesi Temasına Ait Kategoriler

Tema	Kategori
Engelliler ve diğer dezavantajlı grupların desteklenmesi	Destekler ve düzenlemeler
	İstihdam ve yasal uyum

Toplumda yer alan dezavantajlı gruplar içerisinde engelli bireyler önemli bir grubu oluşturmaktadır. Bu bireyler, eğitim olanaklarına erişim ve işgücüne katılım süreçlerinde çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engellerin en önde gelenleri; işverenlerin önyargılı tutumları ve engelli bireylerin yetkinliklerine uygun olmayan pozisyonlara yönlendirilmeleri şeklindedir. Bunun sonucu olarak, engelli bireylerin işgücü piyasasına katılımları oldukça zor hale gelmektedir.

İncelenen şirketlerin çoğunda, başta engelliler olmak üzere dezavantajlı gruplara yönelik kapsayıcı politika ve uygulamalarına yer verildiği görülmektedir. Bu uygulamaların bazıları şu şekildedir; erişilebilir çalışma ortamlarının oluşturulması, dezavantajlı çalışanlara esnek çalışma uygulamaları sunmak, kadın çalışanlara çocuk bakımı için kreş desteği sunmak.

Bu tema ile ilgili olarak Ford Otosan’ın fiziksel erişilebilirlik alanındaki uygulamaları ön plana çıkmaktadır. Engelli Dostu Fabrika projesiyle fabrikanın üretim alanında engelli çalışanlar için kapsamlı adaptasyonlar yapmıştır. Bu uygulamalara; görme engelliler için rampalar, özel yaya yolları, fabrika genelinde Braille alfabesi kullanımı, işitme engelliler için özel tasarım hatlar ve çalışma istasyonları, down sendromlu çalışanlar için özelleştirilmiş süreç hatları, tekerlekli sandalye kullanan çalışanlar için özel montaj hatları örnek gösterilebilir.

Migros ve Türk Telekom şirketlerinin uygulamaları da engellerin ortadan kaldırılması için teknolojik çözümler sunmaya odaklanmaktadır. Migros, görme engelli müşterileri

için ekran okuyucu sistemler ve sesli simülasyon teknolojilerini kullanırken, Türk Telekom ise “Erişilebilir Tiyatro” projesinde işitme engelli bireyler için üst yazı sistemlerini kullanmaktadır. Türk Telekom’un bu uygulaması aynı zamanda engelli bireylerin sosyal entegrasyonunu da sağlamaya yardımcı olmaktadır. Bu örnek uygulamalar göz önünde bulundurulduğunda, şirketlerin engelli bireylerin dijital erişilebilirliğine ve sosyal entegrasyonlarına yönelik çaba göstermeye istekli oldukları söylenebilir.

Türk Hava Yolları’nın (THY) “Farklılıklar Değer Katar” uygulaması ise engelli çalışanların yönetime aktif katılımını desteklemeyi amaçlayan bir programdır. THY bu program kapsamında; engelli bireylerin ihtiyaç ve önerilerini anlamaya yönelik çalıştaylar düzenlemek, mevcut çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik fikir alışverişi yapmak ve elde edilen bilgi ve öneriler doğrultusunda engellilerin mevcut durumlarının iyileştirilmesini sağlamak gibi faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu uygulama, THY’nin engelli çalışanlarının deneyimlerine değer verdiğini ve bu deneyimler doğrultusunda engelli çalışanlara yönelik politikalarını ve uygulamalarını geliştirdiğinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu tema genel olarak değerlendirildiğinde, şirketlerin engelli ve diğer dezavantajlı gruplara yönelik kapsayıcılık uygulamalarını önemsedikleri, bu kapsayıcılık uygulamalarının fiziki erişilebilirlikten teknolojik çözümlere, sosyal entegrasyondan katılımcılığa kadar çok farklı konularda tasarlandığı anlaşılmıştır. Bu uygulamaların aynı zamanda bireyler arasındaki fırsat eşitliğini güçlendirmeye de katkı sağlaması beklenmektedir

2.6.7. Tema 7 İnsan Haklarına Saygı ve Etik İlkelerle Uyum

Tablo 9

İnsan Haklarına Saygı ve Etik İlkelerle Uyum Temasına Ait Kategoriler

Tema	Kategori
İnsan haklarına saygı ve etik ilkelere uyum	Temel haklar ve ilkeler
	Örgüt politikaları
	Destekler ve özgürlükler

Şirketlerin kurumsal dokümanlarının analizi neticesinde ortaya çıkan bir tema “*insan haklarına saygı ve etik ilkelere uyum*” olmuştur.

Bu temayı oluşturan kategoriler ise şu şekildedir; temel haklar ve ilkeler, örgüt politikaları, destekler ve özgürlükler. Bu tema; adalet, insan onuru ve eşitlik ilkelerine dayalı, kapsayıcı bir iş ortamı ve örgüt kültürü oluşturmaya yönelik ifadeleri ve uygulamaları kapsamaktadır. Çalışma kapsamında incelenen şirketlerin çok büyük bir kısmının insan hakları politikasına sahip olduğu görülmüştür. Yine pek çok şirket, kurumsal dokümanlarında İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'ni rehber aldıklarını ifade etmişlerdir (Tüpraş, Petrol ofisi). Örneğin; Türk Hava Yolları (THY) insan haklarına, 2023 yılı sürdürülebilirlik raporunda öncelikli konular arasında yer vermiştir. Yine bu raporda THY'nin, tüm iştiraklerinin bir insan hakları politikasının olmasını önemseydiğini ifade edilmiştir. THY aynı zamanda, personeline periyodik olarak insan hakları politika ve prosedürleri eğitimleri sunmaktadır. Migros da İnsan Hakları ve Fırsat Eşitliği Politikası belgesinde, insan hakları konularının yönetim anlayışının ana politikaları arasında yer aldığını belirtmiştir.

İnsan hakları ve etik ihlallerinin bildirimi de çalışanlar açısından önem taşımaktadır. BİM şirketi ayrımcılık, eşitsizlik, insan hakları ihlalleri, zorla çalıştırma, çocuk işçilik gibi konularda şikayetlerin iletebileceği bir Etik Hat kurmuştur. Bu uygulama, insan haklarına aykırı ve etik olmayan davranışların BİM tarafından kabul görmediğini ve bu tür davranışlarının önüne geçilmesi isteğini göstermektedir.

SOCAR Türkiye, insan haklarını korumak ve geliştirmek için çeşitli birimlerinde, tedarikçilerinde ve denetimlerde kullanmak üzere kontrol listeleri oluşturduğunu, bu kontrol listeleri aracılığı ile insan haklarını koruma ve geliştirmeye yönelik uygulamaların etkinliğini izlediklerini ifade etmiştir. SOCAR Türkiye'nin bu uygulaması, insan hakları konusundaki uygulamaların sistematik bir şekilde ele alınıp yönetilebilmesi açısından önemlidir.

İncelenen dokümanlarda şirketlerin çalışanlarında ve paydaşlarında insan hakları ve etik konularına yönelik farkındalıklarının artırılmasına yönelik çabaları da görülmektedir. Örneğin Zorlu Holding 2023 yılı sürdürülebilirlik raporunda; 2018 yılından beri insan hakları konusunu da kapsayan Etik İlkeler Eğitiminin tüm beyaz yakalı çalışanlara sunulduğunu belirtmiştir.

Neticede, çalışma kapsamında incelenen şirketlerin insan hakları ve etik konularına yoğun ilgi gösterdikleri, bu konuda uluslararası standartlara uyum sağlama çabası gösterdikleri saptanmıştır. Şirketlerin bu amaçla politikalar geliştirme, eğitim

uygulamaları, denetim ve şikâyet mekanizmaları gibi çok çeşitli uygulamaları hayata geçirdikleri anlaşılmaktadır.

2.6.8. Tema 8 İş Dışı Yaşam Alanı ve Aile Desteği

Şirketlerin kurumsal dokümanlarının analizi neticesinde ortaya çıkan bir tema “iş dışı yaşam alanı ve aile desteği” olmuştur. Bu temayı için herhangi bir kategori oluşmamıştır.

Şirketler çalışanlarını sadece iş yeri rolleri olan profesyonel bireyler olarak değil, toplumda çeşitli roller üstlenen kişiler olarak görmeye başlamışlardır. Bu bakış açısını da örgüt kültürlerine ve şirket uygulamalarına yansıtmaktadırlar. Bu tema kapsamında; kreş ve yaşlı bakım desteği gibi bakım sorumluluklarına yönelik desteklerden, esnek çalışma düzenlemelerine, aile içi şiddetle mücadelede çocukların eğitim ve gelişimine katkı sağlayan sosyal sorumluluk projelerine kadar uzanan çok çeşitli uygulamalar yer almaktadır.

Migros, çalışanlarına iş ve özel hayatları arasında denge sağlayabilmeleri için destek programları sunduğunu Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kapsayıcılık Politikası Belgesinde şu şekilde ifade etmiştir:

“Çalışanlarımıza iş ve özel hayat arasındaki dengeyi sağlayabilmeleri için destek programları sunarız. Mutlu Aile markası ile ebeveynlik, hamilelik, doğum sonrası iş hayatına dönüş ve yasal haklar, sağlıklı beslenme, aile içi etkileşim gibi konularda kısa eğitim ve video içerikleriyle tüm çalışanlarımıza ebeveynlik yolculuklarında destek oluruz.”

Shell Turcas, 2023 yılı Sürdürülebilirlik Raporu’unda; “hamile olan, yeni doğum yapmış veya eşi yeni doğum yapmış veya yeni evlat edinmiş çalışanlara fizyolojik ve psikolojik sağlıklarını desteklemek adına çalışma koşullarını iyileştirme taahhüdü” sunmuştur. Bu kapsamda geliştirilen uygulamalardan biri de doğum sonrası faydalanılabilecek esnek çalışma düzenlemelerinden sadece doğum yapan çalışanın değil, aynı zamanda diğer eşin de faydalanabilmesidir. Yeni doğanın bakım sorumluluğunun eşit paylaşılması adına eşi doğum yapmış çalışanlar da bu esnek çalışma düzenlemelerden faydalanabilmektedir.

Bu tema genel olarak değerlendirildiğinde; araştırma kapsamında yer alan şirketlerin çalışanlarına sadece işyerinde bulunan ve kendisine tanımlanan görevleri yerine getiren kişiler olarak değil iş dışı yaşamı ve sorumlulukları bulunan çok yönlü kişiler olarak gördükleri ifade edilebilir. Şirketlerin bu konudaki taahhütleri, ifadeleri ve uygulamaları

incelendiğinde ise aile temasının belirgin bir şekilde öne çıktığı görülmüştür. Araştırma kapsamındaki şirketlerin çok büyük bir kısmı, çalışanların iş-aile yaşamını dengeleme çabalarına yardımcı olmayı amaçlayan uygulama ve düzenlemeler yaptıkları saptanmıştır.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren Fortune 500 şirketlerinin internet siteleri veya kurumsal raporları aracılığıyla kamuoyuyla paylaştığı çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının kapsamını ve içeriğini analiz ederek, Türkiye’deki şirketler için önerilerde bulunmaktır. Çalışma kapsamında; “Fortune 500 Türkiye 2023 yılı listesinde yer alan şirketlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık politikaları, ilkeler ve uygulamaları hangi konuları kapsıyor?” sorusuna yanıt aranmıştır.

2023 yılı Fortune 500 Türkiye listesinde ilk 25’te yer alan şirketlerin kurumsal raporları üzerinden çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılıkla (ÇEK) ilgili kurumsal ifadeler ve uygulamalar analiz edilmiştir. Nitel analiz sonucunda bu uygulamaların sekiz ana tema altında toplandığı görülmüştür. Bu sekiz tema: “*Fırsat eşitliği, ayrımcılığa karşı sıfır tolerans, şiddete karşı sıfır tolerans, kadınların güçlendirilmesi ve toplumsal cinsiyet çeşitliliği, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık farkındalığı, kültürü ve uygulamaları, engelliler ve diğer dezavantajlı grupların desteklenmesi, insan haklarına saygı ve etik ilkelere uyum, iş dışı yaşam alanı ve aile desteğidir.*” Bu temalar, şirketlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık konularına nasıl yaklaştıklarını, ortak yönlerini, kurumsal yapılarını ve sistematik olarak eğilimlerini yansıtmaktadır. Çalışma kapsamında, incelenen raporlara göre şirketlerin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık politikalarında *fırsat eşitliği*ne önemli bir yer verdikleri görülmüştür. Fırsat eşitliği temasında; şirketlerin, insan kaynakları uygulamaları ve dezavantajlı grupların istihdamı gibi geniş bir yelpazeyle kadınlar, engelliler ve dezavantajlı gruplara odaklanarak sistematik bir yaklaşım sergiledikleri saptanmıştır. Fırsat eşitliğine yönelik yaklaşımların ardından şirketlerin ayrımcılıkla mücadelede benimsedikleri sıfır tolerans ilkesi dikkat çekmektedir. Şirketler, kurumsal raporlara göre *ayrımcılığa karşı sıfır tolerans* konusuna hassasiyetle yaklaşmaktadır. Bu tema üç kategoriye ayrılmıştır; politika süreçlerinde ayrımcılık, iletişim tarzı ve önyargılar ve kimliğin korunması. Aslında tüm şirketlerin insan haklarına ve toplumsal cinsiyet eşitliğine dayalı politikalarla güvenli ve kapsayıcı bir çalışma ortamı inşa etmek istediği ifade edilebilir. Bu yönde, ayrımcılığı azaltmaya yönelik politikalar ve uygulamalar geliştirmişlerdir. Şirketler, ayrımcılığa karşı sıfır toleransın ardından *şiddet ve tacize karşı sıfır tolerans* ilkesi benimsedikleri görülmektedir. Şiddet ve tacize karşı sıfır tolerans teması, eşitlikçi ve güvenli bir iş ortamı oluşturmayı amaçlayarak şiddet ve tacize yönelik disiplin süreçleri ve yaptırımlar

uygulanmasını; çalışanların bilinçlenmesi için eğitim ve farkındalık programlarının önemini vurgulamaktadır. Çalışma hayatında şiddet ve tacizin önlenmesi yönünde alınan kararlı tutum, kadınların güçlenmesinin ve toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen uygulamalarla daha kapsamlı bir hale getirildiği görülmüştür. *Kadınların güçlendirilmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliği* teması, analiz edilen tüm şirketler tarafından güçlü bir şekilde benimsenmiştir. Kadınların iş-aile dengesini sağlamak, işgücüne katılımlarını arttırmak, kadınlara yönelik izin politikaları, toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini ortadan kaldırmak, kreş destekleri, eşit ücret uygulamaları bu temaya uygun yapısal dönüşümleri yansıtmaktadır. Bulgularda “fırsat eşitliği” ve “kadının güçlendirilmesi” temalarının öne çıkması, Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin DEI politikalarının daha çok toplumsal cinsiyet eşitliği çerçevesinde ele alındığını göstermektedir. Bu yönüyle Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerin ırk ve cinsiyet çeşitliliği gibi konularda diğer ülkelerden farklılaştığı söylenebilir.

Literatürde çeşitlilik; farklılıklara saygı, kapsayıcılık, yenilik ve kurum kültürüne uyum gibi unsurlarla belirtilirken (Tayeb, 2004; Estlund,2003; Erbil ve Özbilgin, 2022), bulgularda da benzer unsurlar saptanmış, “fırsat eşitliği, çeşitlilik eşitlik ve kapsayıcılık farkındalığı” temalarına uygunluğu görülmüştür. Çeşitlilik çok boyutlu bir kavram gibi gözükse de bazı şirketlerin sadece cinsiyet ve engellilik gibi demografik özelliklere yöneldiği görülmüştür. Literatürde görüldüğü gibi, çeşitliliğin herkes için eşit fırsatlar sunması ve ön yargı ile ayrımcılığı engellemesi (Berkman, 2023), “fırsat eşitliği ve mevcut fırsatlara eşit erişim” temasıyla bağdaşmaktadır. Çalışmalara göre, çeşitliliğin etik bir zorunluluk ve yasal bir gereklilik olduğu belirtilmiştir (Day vd., 1999). Bu durum insan haklarına saygı ve etik ilkelere uyum temasıyla ilişkilidir. Araştırmalar göstermektedir ki, eğitimsizlik ve farkındalık eksikliği ayrımcılığa yol açarken, eğitim ve bilinçlenme çeşitlilik yönetiminde gerekli unsurlardır. Bu ifadenin ÇEK farkındalığı kültürü ve uygulamaları temasına uygun olduğu anlaşılmaktadır. Çeşitlilik yönetimi, farklılıkları kabul ederek dışlayıcı tutumları reddeden kapsayıcı bir kültürün oluşmasını gerektirir (Demirel, 2019).

Çalışmadan elde edilen bulgular kapsamında uygulamacılara ve araştırmacılara yönelik şu önerilerde bulunulabilir;

Uygulamacılara yönelik öneriler

Kadınların güçlendirilmesine yönelik politikaların, şirketlerin DEI (ÇEK) anlayışını benimseyerek bu kapsamda farkındalık geliştiren ve kapsayıcı bir kültür oluşturmak için uygulamalarla desteklenmesi gerekmektedir. Yapılan incelemelerde çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık farkındalığının, örgüt kültürüne, stratejik planlara ve operasyonel süreçlere entegre edildiği görülmektedir. Bu temayla ilgili uygulamalar hem kurumsal değerler hem de sosyal sorumluluk anlayış ile şekillenmektedir.

ÇEK farkındalığı, kültürü ve uygulamaları, engelliler ve diğer dezavantajlı bireylerin iş hayatına katılımını sağlayacak uygulamaları da beraberinde getirmektedir. Şirketlerin bu gruplara yönelik uygulamalara önem vermesiyle fiziksel erişilebilirlik, esnek çalışma koşulları, teknolojik destekler, katılımcılık gibi uygulamalarla dezavantajlı grupların azaltılması hedeflenmiştir. Engelliler ve diğer dezavantajlı gruplara yönelik kapsayıcı uygulamalar, aynı zamanda insan haklarına saygı ve etik ilkelere bağlılığı da göstermektedir. *Ayrımcılığa karşı sıfır tolerans teması* temel alınarak herkesin değerli hissettiği bir çalışma ortamını oluşturmak hedeflenmelidir.

İnsan haklarına saygı ve etik ilkelere uyum teması; eşitlik, adalet ve onura dayalı kapsayıcı ortamlar oluşturma çabasını ortaya çıkarmaktadır. İnsan hakları politikaları, bildirim mekanizmaları, eğitimler ve denetimlerle farkındalık yaratarak uluslararası normlara uyum sağlamaktadır. İnsan hakları ve etik değerlere gösterilen özenin bir yansıması olarak, şirketlerin çalışanlarının iş yaşam dengesini esas alan ve aile yaşamını destekleyen uygulamalara da önem verildiği görülmüştür. İncelenen raporlar, şirketlerin iş yaşam dengesi, bakım sorumlulukları ve aile içi destek konularında çeşitli uygulamalar geliştirdiklerini ortaya koymaktadır. Yani iş dışı yaşam alanı ve aile desteği teması hem iş yerinde hem de özel yaşamlarında çalışanların dengeli, sağlıklı ve desteklenmiş bir hayat sürdürebilmelerini hedeflemektedir.

Sektörlerde çeşitlilik ve kapsayıcılığın güçlenmesi için, şirketler ÇEK politikalarını şeffaf ve ayrıntılı bir şekilde kamuoyuna sunmalı ve sunduğu politikalar sadece yazılı olarak kalmamalı uygulamaya da taşınmalı, çeşitlilik ve kapsayıcılık üzerine düzenli olarak eğitimler sunmalı bu eğitimlerin etkilerini takip etmelidir.

Uygulamacıların hedeflerine ulaşması için öncelikle üst yönetimin desteği alınmalı, ÇEK politikalarının başarılı olabilmesi için düzenli ölçümler yaparak çalışanlardan geri

bildirimler alınmalıdır. Ayrıca politikaların şeffaf bir şekilde paylaşılması, çalışanların güvenli bir iş ortamında çalışmasını ve katılımlarını arttıracaktır.

Diğer işletmelerin başarılı ÇEK politikaları ve uygulamaları takip edilerek bu politika ve uygulamaların kurum içerisinde paylaşılması sağlanmalıdır. Aynı sektörde faaliyet gösteren firmalar ÇEK çabalarını ve bu alandaki gelişmelerini paylaşabilecekleri mekanizmalar oluşturabilirler. Böylece faaliyet gösterilen sektörde ÇEK problemleri ortak çaba ile çözümlenebilir.

Araştırmacılara yönelik öneriler

Bu çalışmanın kapsamının, sadece Fortune 500 Türkiye listesinde yer alan şirketlerinin internet siteleri ve kamuya açık raporlarıyla sınırlı olması sebebiyle şirketlerin raporlamadıkları uygulamaların değerlendirmeye alınmaması bu araştırmanın bir kısıtını oluşturmaktadır. Bununla birlikte, sadece 2023 yılına ait raporların dikkate alınması ve zamanla gerçekleşen gelişme ve değişimlerin izlenememesi diğer bir kısıttır. Bazı şirketlerin ÇEK politikalarını ayrıntılı biçimde rapor etmemesi, analizde bilgi yetersizliğine sebep olmuştur. Bu çalışmada, analiz edilen Fortune 500 şirketlerinin faaliyet gösterdiği sektörlerin birbirlerinden oldukça farklı olması, şirketlerin ve temaların karşılaştırmalı değerlendirilmesini zorlaştırmıştır. Bu nedenle gelecek araştırmalarda;

Sadece şirketlerin kurumsal raporlarıyla değil şirket içi mülakatlar ya da anketler gibi birincil verilerle yeni araştırma tasarımları yapılabilir.

Çeşitlilik oranı, çalışan memnuniyeti, işe alım süreçlerindeki başarılar gibi daha somut göstergeler kullanılarak ve bu göstergeleri belirli sürelerle izleyerek çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarının etkisi boylamsal çalışma tasarımında incelenebilir.

Yöneticiler, çalışanlar ve şirketlerin insan kaynakları departmanı ile görüşmeler yapıp şirketlerin ÇEK politikalarına dair daha fazla bilgi edinilebilir, vaka çalışmaları yapılarak teori ile uygulamanın uyumlaştırılabilmesi sağlanabilir.

Fortune 500 şirketlerinin kurumsal raporları ve internet sitelerinden alınan bilgilerin yanında daha geniş kapsamlı veri kaynakları kullanılabilir. Ayrıca tek bir yıla ait verilerle çalışma yapmak yerine farklı yıllar bazında analiz yapılması ÇEK politikalarının zaman içindeki değişimini izlenir kılabilir.

Sektörler arası karşılaştırma, büyük, orta ve küçük ölçekli işletmeler arası karşılaştırma yapılarak ÇEK politikalarının çeşitli ölçeklerdeki etkilerini anlamaya çaba gösterilebilir.

Son olarak, çeşitliliğin bir örgüt için ayrıştırıcı bir unsur değil, birleştirici ve güçlendirici bir unsur olduğu unutulmamalıdır. Örgütlerde etkili iletişim, şeffaflık, eşitlik ve saygıya dayalı bir yönetim anlayışının benimsenmesi, çalışanların güvenini ve aidiyet duygusunu artırma potansiyeli taşımaktadır. Çeşitliliği benimseyen şirketler konuya dair yeterli bilgiye sahip değilse, yönetim süreci geliştirmek adına başarılı işletmelerin iyi uygulamalarından ilham alarak organizasyon bünyesinde uygulayabilir. Bu anlayışı liderlik düzeyinde teşvik eden işletmeler, sadece bireylerin değil, işletmenin de sürdürülebilir bir şekilde gelişmesine katkı sağlar. Bu doğrultuda, çeşitliliği bir değer olarak gören her adım, işletmeleri daha kapsayıcı ve başarılı bir geleceğe taşıyacaktır.

KAYNAKÇA

- Abhinaya, N. (2024, 27 Temmuz). *What is equality in the workplace: tips, benefits and ways to promote equality in 2024*, Culturemonkey. <https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/equality-in-the-workplace/> adresinden 09 Eylül 2025 tarihinde erişilmiştir.
- Adebayo, A. A. (2024). Managing diversity, equity and inclusion (DEI) through human resources management to enhance organizational profitability. *Fuoye Journal of Management Sciences*, 1(1), 1-20.
- Akdemir, N. (2018). Visible expression of social identity: the clothing and fashion. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(4), 1389–1397.
- Akduru, H. E. (2019). *Farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde etik liderlik ve psikolojik güvenliğin rolü: bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi.
- April, K. ve Syed, J. (2022). Aidiyet: Irk, kesişimsellik ve dışlama. J. Syed ve M. Özbilgin (Ed.), *Farklılıkların yönetimi ve kapsayıcılık: uluslararası yaklaşım içinde* (ss. 142-185). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aras, D. (2010). *Türk iş hukuku'nda ayrımcılık yasağı*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Arshadullah, S. (2020). *Awareness, empathy, and intention: creating constructive + responsive structures of diversity, equity, and inclusion*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Claremont Graduate University.
- Atasoy Z. (2012). *Farklılıkların yönetimi: Üniversite öğrencilerinin ayrımcılık algısının öğrenci başarı düzeyine etkisi üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi.
- Ayhan, A. (2009). Eşitlik ilkesi ve tarihçesi: Türkiye’de kadın erkek eşitliği ve eşitsizliği. *Hukuk Gündemi Dergisi*, 3, 45-51.
- Aytemiz Seymen, O. ve Bolat, T. (2005). Örgütlerde bedensel ve zihinsel engelli iş gören ayrımcılığı: uygulamalı etik boyutuyla bir değerlendirme. *Öneri Dergisi*. 6(23), 35-45.
- Barutçugil, İ. (2014). *Farklılıkların yönetimi* (Powerpoint slaytları). Rcba danışmanlık. <https://www.slideshare.net/slideshow/farkllklarn-ynetimi-36791464/36791464#1>
- Berkman, G. (2023). Sürdürülebilir ve adil bir iş yaşamının anahtarı: çeşitlilik ve kapsayıcılık. *Peryön Dergisi*, 104, 1-50.
- Boston College Center for Social Impact. (2022, 10 Mayıs). *Equity at the workplace: a moment in time and place*.

<https://ccc.bc.edu/content/dam/bc1/schools/sw/csi/Final-WorkEquity-10-5.19.22.pdf> adresinden 14 Eylül 2025 tarihinde alınmıştır.

- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Bükey, A. M. (2022). Türkiye’de ücret politikaları ve gelir dağılımı eşitsizliği ilişkisi. *Alanya Akademik Bakış*, 6(3), 3109-3128.
- Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği (b.t). *Cinsiyet ayrımcılığı hakkında*. <https://www.tmmob.org.tr/sayfa/cinsiyet-ayrimciligi-hakkinda> adresinden 23 Aralık 2024 tarihinde erişilmiştir.
- Çakar, H. (2020). *Farklılıkların yönetimi algısı ve çalışan sesi: Türkiye’deki akademisyenler üzerine araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Çapcıoğlu İ. ve Çetin K. (2020). Kavramsal olarak toplumsal cinsiyete kısa bir bakış. M. Talas (Ed.), *Toplumsal cinsiyet içinde* (ss.5-26). İksad Yayınevi.
- Çelik, R. (2017). Adalet, kapsayıcılık ve eğitimde hakkaniyetli fırsat eşitliği. *Fe Dergi*, 9(2), 16-29.
- Çetin, B. (2023). Dijital erişilebilirlik: kapsam, kavramlar, standartlar, yasalar. *Fbu-Dae*, 3(1), 57-68.
- Day, D. V., Cross, Jr., W. E., Ringseis, E. L. ve Williams, T. L. (1999). Self-categorization and identity construction associated with managing diversity. *Journal of Vocational Behavior*, 54,188-195.
- Deloitte (2022). *Türkiye’de çalışma hayatında çeşitlilik ve kapsayıcılık raporu*. <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/turkiye-de-calisma-hayatinda-cesitlilik-ve-kapsayicilik-raporu.html>, 23 Aralık 2024 tarihinde erişilmiştir.
- Demirel, A. P. (2019). *Renklerin ritmi: çeşitlilik ve kapsayıcılık rehberi*, Headline Diversity Consultancy.
- Demirel, A. P. (2024, Eylül 29). *Hakkaniyet olmadan kapsayıcılık mümkün olabilir mi?* Headline Diversity. <https://headline.com.tr/2024/09/29/hakkaniyet-olmadan-kapsayicilik-mumkun-olabilir-mi/> adresinden 10 Ocak 2025 tarihinde erişilmiştir.
- Demirel, Y. (2011). İşyerinde ayrımcılık: kavramsal bir inceleme. *Tisk Akademi*, 11, 67-85.
- Demiray G. Eda (2023, 26 Ekim). 14. PERYÖN insana değer ödülleri’nde “değer yaratan uygulamalar: çeşitlilik ve kapsayıcılık” kategorisinde birincilik ödülüne layık görülmenin haklı gururunu yaşadık. [Fotoğraf ekli]. <https://www.linkedin.com/posts/eda-guzeldemir->

demiray_birliktebirba%C5%9Fka-birliktebirba%C5%9Fka-hepi%CC%87leride-activity-6996080321750290432-78sc/?originalSubdomain=tr

- Discrimination in the workplace.* (2022, 26 Eylül). Oshwiki. <https://oshwiki.osha.europa.eu/tr/themes/discrimination> workplace adresinden 26 Aralık 2024 tarihinde erişilmiştir.
- Doruköz, K. D. (2022). *Farklılıkların yönetimi, örgütsel adalet algısı, yaşam doyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkilerinin bir model içerisinde incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi.
- Dunn, L. (2020, Kasım 6). *Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DEI) nedir?* Inclusionhub. <https://www.inclusionhub.com/articles/what-is-dei> adresinden 06 Ocak 2025 tarihinde erişilmiştir.
- Edewor, P. A. ve Aluko, A. Y. (2007). Diversity management, challenges and opportunities in multicultural organizations. *International Journal of Diversity in Organisations*, 6(6), 187-195.
- Emre, O. (2010). *İş ilanlarında ayrımcılık: Kocaeli ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Erbil, C. ve Özbilgin, M. (2022). Çeşitlilik: disiplinler arası bir bakış. V. Tanrıverdi ve S. Ercan (Ed.), *Sosyal psikolojide çeşitlilik içinde* (ss.1-27) Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erdoğan, J. ve Küçükafacan, İ. (2023). *Kapsayıcılık sürdürülebilirliğin neresinde?* Harvard Business Review Türkiye. <https://hbrturkiye.com/blog/kapsayicilik-surdurulebilirliğin-neresinde> adresinden 05.01.2025 tarihinde erişilmiştir.
- Erdur, D. A. (2020). İnsan kaynakları yöneticilerinin gözünden çeşitlilik, kapsayıcılık ve dışlayıcılık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 214-234.
- Erdur, D. A. ve Özgünlü, F. (2020). Çalışma yaşamında ayrımcılık: lgbt+ bireylere yönelik nitel bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 11(2), 479-494.
- Erdem, A. R. (2022). Örgütsel ayrımcılık ve kayırmacılık. E. Erol ve A. Aypay (Ed.), *Örgütsel davranış karanlık taraf içinde* (ss.169-189). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erdem A. R. (2024). *Toplumsal hayatta ayrımcılık*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erol, A. (2011). *Çalışma hayatında cinsiyete dayalı ayrımcılık; Avrupa Birliği politikaları ve Türkiye*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi.
- Escobar, T. (2024, 25 Kasım). *Why is equality and diversity in the workplace important?* Praxis42. <https://praxis42.com/resources/hr/the-benefits-of-equality-and-diversity-in-the-workplace/> adresinden 10 Eylül 2025 tarihinde erişilmiştir.

- Estlund, C. (2003). *Working together: how workplace bonds strengthen a diverse democracy*. Oxford University Press.
- Fettahlioğlu Ö. O. ve Tatlı H. S. (2015). Örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamaları arası ilişkilerin saptanmasında demografik farklılıklara yönelik inceleme. *Ksü Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 119-140.
- Fişekçi B. (2024, 12 Ağustos 12). *Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık nedir, faydaları nelerdir?* ikBlog. <https://www.kariyer.net/ik-blog/cesitlilik-esitlik-ve-kapsayicilik-nedir-faydaları-nelerdir/> adresinden 10 Ocak 2025 tarihinde erişilmiştir.
- Gelfand, M. J., Raver, J. L., Nishii, L. H. ve Schreider, B. (2005). *Discrimination in organizations: an organizational-level systems perspective*. Psychological Press.
- Genç, Y. (2015). Engellilerin sosyal sorunları ve beklentileri. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 35(2), 65-92.
- Gibbs, G. (2018). *Analyzing qualitative data*. Sage.
- Global Compact Türkiye. (2020). *İş dünyası çeşitlilik ve kapsayıcılık rehberi: insan onuruna yakışan iş ve çalışma ortamlarının tesisi*. Global Compact Türkiye. <https://www.globalcompactturkiye.org/wp-content/uploads/2020/11/İş-Dünyası-Çeşitlilik-ve-Kapsayıcılık-Rehberi-2.pdf> adresinden 13 Mart 2025 tarihinde erişilmiştir.
- Gül, N. (2023). Farklılıkların yönetimi. B. Hırlak (Ed.), *Örgütsel davranış kavramlar ve araştırmalar-1* içinde (ss. 151-168). Özgür Yayınevi.
- Gül, İ. I. ve Karan, U. (2011). Ulusal ve uluslararası hukukta ayrımcılık yasağı ve ilgili kavramlar. B. Yeşildallı ve G. Ayata (Ed.), *Ayrımcılık yasağı: kavram, hukuk, izleme ve belgeleme* içinde (ss. 5-33). İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Gümüş, D. F. ve Güven, Z. (2023). Ayrımcılık, türleri, nedenleri ve sonuçları: otel çalışanlarının bakış açısıyla bir inceleme. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 20(2), 288-307.
- Güven, M. S. (2013). Kültürler arası iletişim engelleri: 1991'den günümüze Türkiye-Ermenistan ilişkileri örneği. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 10(2), 363-376.
- Harvard Business Review Türkiye (2022). *People make the brand: çeşitlilik, hakkaniyet ve kapsayıcılık (DEI)*. <https://webinar.hbrturkiye.com/live/people-make-the-brand-cesitlilik-hakkaniyet-ve-kapsayicilik-dei> adresinden 04/11/2024 tarihinde erişilmiştir.
- Ireland, J. (2023, 31 Mayıs). *How to effectively promote equity in the workplace*. Reed. <https://www.reed.com/articles/how-to-effectively-promote-equity-in-the-workplace> adresinden 10 Eylül 2025 tarihinde erişilmiştir.

- İlgüner, M. (2024, 21 Şubat). *Değişimin ayak sesleri*. Ekonomim. <https://www.ekonomim.com/kose-yazisi/degisimin-ayak-sesleri/730683> adresinden 04 Ocak 2025 tarihinde erişilmiştir.
- İşletmelerde çeşitlilik ve kapsayıcılık kültürü*. (b.t). Oneri. <https://oneri.io/blog/cesitlilik-ve-kapsayicilik-kulturu/> adresinden 02 Mart 2024 tarihinde erişilmiştir.
- Janssens, M., ve Zannoni, P. (2021). Making diversity research matter for social change: new conversations beyond the firm. *Organization Theory*, 2(2), 1-21.
- Kadılar, R. (2024, 30 Ekim). *Rekabet avantajı olarak "kapsayıcılık"*. HBR. https://hbrturkiye.com/blog/rekabet-avantaji-olarak-kapsayicilik?utm_source=dengage&utm_medium=email&utm_campaign=Bl0%20041124&dn_channel=email&dn_send_id=618 adresinden 03 Ocak 2025 tarihinde erişilmiştir.
- Kars, F. ve Özkul, M. (2021). Yaşam tarzı göstergesi olarak meslekler. *Sosyolojik Bağlam Dergisi*, 2(1), 37-63.
- Kaşıkkırık, A. ve Taranç, G. (2022). Sinemada öğrencilerin gözünden çeşitlilik ve kapsayıcılık. B. Taranç (Ed.), *Çeşitlilik, kapsayıcılık ve çok kültürlülük rehberi* içinde (ss. 22-38). Küresel Eşitlik ve Kapsayıcılık Ağı Derneği ve Kadın Yönetmenler Derneği.
- Kaya, S. (2023). Eşitlik, pozitif ayrımcılık ve dağıtıcı adalet ilkeleri çerçevesinde idarenin yükümlülüklerinin değerlendirilmesi. *İdare Hukuku ve İlimleri Dergisi*, 21, 85–119.
- Kevser, M. (2019). Farklılıkların yönetimi kavramına yönelik kuramsal bir değerlendirme. *Uluslararası İşletme ve Ekonomi Çalışmaları Dergisi*, 1(2), 86-95.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K. ve Unruh, A. P. (2007). *Farklılıkların yönetimi için eğitim el kitabı*. Human European Consultancy.
- Kılınç, E. (2021). Ayrımcılık. B. Çiçek (Ed.), *Örgütsel davranışın karanlık yüzü* içinde (ss. 23-42). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kılınç, S. (2009). *Farklılıkların yönetimine ilişkin uluslararası bir şirkette inceleme*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Kıraç, N. (2025, 6 Şubat). *Ne menem bi şey bu katılımcılık*. Sivil Toplum Geliştirme Merkezi. <https://www.stgm.org.tr/blog/ne-menem-sey-bu-katilimcilik-0> adresinden 13 Mart 2025 tarihinde erişilmiştir.
- Kızıl, S. (2020). *Çağdaş yönetim teknikleri* [Ders Notu]. Ata Aöf. <https://adm.ataaof.edu.tr/pdf.aspx?du=lsPKF01gzWBaXpAfziZY5w==>
- Köksalan, N. (2019). Farklılıkların yönetimi. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 51-66.

- Kuckartz, U., ve Rädiker, S. (2023). *Qualitative content analysis: methods, practice and software*. SAGE.
- Kurt, M. (2023). *Reklamda çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık: Effie reklamlarında erkeklik temsilleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi.
- Kuusela, K. (2013). *Diversity management: challenges and possibilities*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Metropolia University of Applied Sciences.
- Lincoln, Y. S. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Mannix, E. ve Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.
- McCraw, M. (2020, 6 Temmuz). *Truly embracing diversity, equity and inclusion*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/truly-embracing-diversity-equity-inclusion-marquis-mccraw/> adresinden 14 Mart 2025 tarihinde erişilmiştir.
- Mceachrane, M. (2020, 10-11 Nisan). *İrkçilik ve ayrımcılık* [Bildiri sunumu]. 2. Uluslararası Ayrımcılık Konferansı, İstanbul.
- Mursallı, İ. (2019, 12 Kasım). *Farklılıkları yönetmenin işletmeler açısından avantaj ve dezavantajları*. Kariyervar. <https://www.kariyervar.com/farkliliklari-yonetmenin-isletmeler-acisindan-avantaj-ve-dezavantajlari/> adresinden 21 Ağustos 2024 tarihinde erişilmiştir.
- Mutlu, H. [@hulyammutlu]. (2018, 28 Aralık). *Bazı şirketlerde etnik köken, siyasi görüş, yaş, engelli olma, milliyet, memleket, cinsiyet, yaşam tarzı ve inanç aslında önemli eleme kriteri*. [Fotoğraf]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/Br7978dHYvV/?igsh=bmludzhraWw3YXFfn>
- Müller, J. , Striebing, C. ve Schraudner, M. (2022). Araştırma örgütlerinde çeşitlilik ve ayrımcılık: teorik başlangıç noktaları. Striebing, C., Müller, J. ve Schraudner, M. (Ed.), *Araştırma örgütlerinde çeşitlilik ve ayrımcılık* içinde, (ss. 3-30). Emerald.
- NotiSecure. (n.d). *Şirketlerde çeşitlilik ve kapsayıcılık: eşitlik için yeni bir bakış açısı*. NotiSecure. https://notisecure.com/Blog/Sirketlerde_cesitlilik adresinden 17 Mayıs 2025 tarihinde erişilmiştir.
- Odabaşı, E. (2024, 5 Aralık). *Kapsayıcılık stratejiniz ne kadar etkili?* Harvard Business Review Türkiye. <https://hbrturkiye.com/blog/kapsayicilik-stratejiniz-ne-kadar-etkili> adresinden 10 Ocak 2025 tarihinde erişilmiştir.
- Okat, B. (2010). *Örgütlerde farklılıkların yönetimi ve farklılık iklimine kuramsal bir yaklaşım*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Olla, M. (2024, 30 August). *Addiction in the workplace: statistics and economic impact*. Valley Spring Recovery Center. <http://valleyspringrecovery.com/addiction/drug/statistics/workforce/> adresinden 19 Mayıs 2025 tarihinde erişilmiştir.

- Otru, İ. (2019). *İşyerlerinde ayrımcılık ve ayrımcılıkla mücadele*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi.
- Ölmez, A. Y. (2022). *Farklılıkların yönetiminin iş doyumu üzerine etkisinde informal iletişimin düzenleyici rolü*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sağlık Bilimleri Üniversitesi.
- Özçelik, H. ve Doğan, A. (2020). İnsan kaynakları yöneticilerinin bakış açısıyla işgücü farklılıklarının yönetimi: Nitel bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 30, 145-170.
- Özgünlü, F. (2019). *Çalışma yaşamında ayrımcılık: Lgbt'lere yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi.
- Özkan, R. (2003). Cumhuriyet ve dil, toplumsal birlik açısından, dilin önemi. *Milli Eğitim Dergisi*, 160, 260-271.
- Özkan, U. B. (2023a). *Eğitim bilimleri araştırmaları için doküman inceleme yöntemi*. Pegem Akademi.
- Özkan, U. B. (2023b). Doküman inceleme yönetiminde geçerlik ve güvenirlik: eğitim bilimleri araştırmaları bağlamında kuramsal bir inceleme. *Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 56, 823-848.
- Park, C. H., Park, S., ve Kwon, B. (2025). Forty-five years of research on diversity, equity and inclusion in management. *Management Decision*, 63(13), 66-95.
- Pizevski, C. ve Nilsson D. (2014). *Is it good being the same? a study on diversity*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kristianstand University.
- Polat, S. ve Hiçyılmaz, G. (2017). Sınıf öğretmenlerinin maruz kaldıkları ayrımcılık davranışları ve bu davranışların nedenleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 46-65.
- Robbins, S. ve Judge T. (2017). *Organizational behavior*. Pearson Education.
- Sabancı Vakfı. (2015). *Ayrımcılık ve engelli hakları*. https://www.sabancivakfi.org/i/content/4824_2_Ayrimcilik_ve_Engelli_Haklari.pdf adresinden 19 Şubat 2025 tarihinde erişilmiştir.
- Salomon, M. F. ve Schork, J. M. (2003). Turn diversity to your advantage. *Research Technology Management*, 46(4), 37-44.
- Sezerel, H. ve Tonus, Z. (2016). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında farklılıkların yönetimi: Türkiye yazını. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 7(17), 1-13.
- SHRM ve Work Equity. (2020). *National study of workplace equity*. Society for Human Resource Management. <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/research/National-Study-of-Workplace-Equity-Full-Report.pdf> adresinden 14 Eylül 2025 tarihinde erişilmiştir.

- Sıgır, Ü., ve Basım, H. N. (2006). İş görenlerin iş doyumu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 130–154.
- Sucu, İ. (2011). Farklı yaşam tarzlarında geleneksel ve modern anlayışının televizyon dizilerine yansması. *Sosyoloji Dergisi*, 23-24, 125–146.
- Sukalova, V. ve Ceniga, P. (2020). Diversity management in sustainable human resources management. *Shs Web Of Conferences*, 74(01033), 1-9.
- Sürgevil, O. (2008). *Farklılık ve işgücü farklılıklarının yönetimine analitik bir yaklaşım*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96.
- Sürgevil, D. O. (2022). *Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Syndio. (2024). *Workplace equity trends report 2024*. Syndio. <https://synd.io/wp-content/uploads/2023/10/Workplace-Equity-Trends-Report-2024-Digital.pdf> adresinden 14 Eylül 2025 tarihinde erişilmiştir.
- Şahin, G. (2019). *Farklılıkların yönetiminin örgüt kültürü üzerine etkisi ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Namık Kemal Üniversitesi.
- Tanay, G. (2012). *Ayrımcılık suçu*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi.
- Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H. ve Afşar, A. (2017), Farklılıkların yönetimi ve ayrımcılık algısının üniversite öğrencilerinin akademik performansları üzerine etkileri: bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 107-124.
- Taşpınar, M. (2021, 22 Nisan). *Çeşitlilikten beslenmek müthiş bir zenginlik*. Bsh. <https://blog.bsh-group.com.tr/makale/cesitlilikten-beslenmek-muthis-bir-zenginlik> adresinden 24.03.2024 tarihinde erişilmiştir.
- Tatlı, H. S. (2014). *Farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Tayeb, M. (2004). *International human resource management*. Oxford University Press.
- Tepe, N. ve Yılmaz, G. (2022). Çeşitlilik araştırmalarına bir bakış: sistematik bir derleme. *RumeliDE Dil ve Edebiyat Araştırmaları Dergisi*, 31, 936-945.
- Toksa, H. (2012). *Farklılıkların yönetiminde liderin hareket seçeneklerinin, grup performansı üzerindeki etkileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi.

- Tozkoparan, G. ve Vatansever, Ç. (2011). Farklılıkların yönetimi: insan kaynakları yöneticilerinin farklılık algısı üzerine bir odak grup çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 21,89-109.
- Tran, T. (2024, 14 Ocak). *İşyerinde çeşitlilik ve katılım*, Ahaslides. <https://ahaslides.com/tr/blog/diversity-and-inclusion-in-th> adresinden 02.03.2024 tarihinde erişilmiştir.
- THY iş etiği ve davranış kuralları el kitabı, (b.t). Turkishairlines. <https://investor.turkishairlines.com/documents/surdurulebilirlik/s-etigi-ve-davranis-kurallari-el-kitabi-ir.pdf> adresinden 14.02.2025 tarihinde erişilmiştir.
- Türk Hava Yolları'nın sürdürülebilir kalkınma amaçlarına verdiği destek. (b.t). Turkishairlines. <https://investor.turkishairlines.com/documents/surdurulebilir-kalkinma-amaclarina-verilen-destek.pdf> adresinden 10 Şubat 2025 tarihinde erişilmiştir.
- Türk Hava Yolları. (2024). *Sürdürülebilirlik raporu*. https://investor.turkishairlines.com/documents/surdurulebilirlik/thy_2023_surdurulebilirlik_raporu.pdf
- Türkiye İnsan Yönetimi Derneği [PERYÖN]. (2018, 22 Mart). *Farklılıkların yönetimi*. <https://peryon.org.tr/upload/files/white-paper/arsiv/farkliliklari-yonetimi-white-paper-peryon-yayinlari-2018.05.pdf> adresinden 23 Eylül 2024 tarihinde erişilmiştir.
- Unilever Türkiye. (2022, 7 Mart). *Eşitlik ve hakkaniyet: fark yaratmak için ikisine de ihtiyacımız var*. Unilever Türkiye. <https://www.unilever.com.tr/news/2022/esitlik-ve-hakkaniyet-fark-yaratmak-icin-ikisine-de-htiyacmz-var/> adresinden 12 Eylül 2025 tarihinde erişilmiştir.
- University of Virginia (b.t). *Çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DEI) nedir?* <https://psychology.as.virginia.edu/what-are-diversity-equity-and-inclusion-dei> adresinden 06 Ocak 2025 tarihinde erişilmiştir.
- Uygur, S. ve Aydın, E. (2022). Çalışma yaşamında dini farklılıklar. J. Syed ve M. Özbilgin (Ed.), *Farklılıkların yönetimi ve kapsayıcılık uluslararası yaklaşım* içinde (ss. 261-282). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ünlü, T. (2009). *Eşitlik ilkesi ve pozitif ayrımcılık*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi.
- Vural, E. (2019). *İşletmelerde farklılıkların yönetimi: özel sektör çalışanlarının farklılık algısına yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Yaratılmış, Z. Ş. (2024). *Örgütsel özdeşleşmenin oluşumunda farklılıkların yönetimi ve örgüt kültürünün rolünün araştırılması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi.

- Yeşil, S. (2009). Kültürel farklılıkların yönetimi ve alternatif bir strateji: kültürel zekâ. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 1–20.
- Yetgin, S. (2016). *İşletmelerde farklılıkların yönetimi: Giresun ilinde faaliyet gösteren tekstil işletmeleri üzerinde bir inceleme*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çağ Üniversitesi.
- Yoğun, A. E. ve Polat, B. (2015). İş görenlerin çeşitlilik ve çeşitlilik yönetimi algısına ilişkin karşılaştırmalı bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 52, 361-377.
- Yörük, A. ve Yahya, M. (2021). İki dilliliğin çocukların yönetici işlev becerileri üzerindeki etkisine genel bir bakış: tutarsız sonuçlar ve moderatör faktörler. *Nesne*, 9(21), 696-723.
- Yücelen, M. ve Kamasak R. (2007). Farklılıkların etkin yönetimi: çalışanların farklılık algısı ve ampirik bir araştırma. B. Dereli (Ed.), *İşgücündeki farklılıkların yönetimi içinde* (ss. 31-57). Beta Yayınları.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Safiye Şeyma YARIMBAŞ

ÖĞRENİM DURUMU

Öğrenim Derecesi	Öğrenim Yeri	Öğrenim Yılı
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi / İşletme Enstitüsü / İşletme	Devam ediyor
Lisans	Sakarya Üniversitesi / Siyasi Bilgiler Fakültesi / İktisat	2017
Lise	Osman Gazi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi (Tokat-Turhal)	2011

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2019	Sarıkaya Ortaokulu (Tokat/Turhal)	Matematik Öğretmeni (Ücretli)

YABANCI DİL

İngilizce

ESERLER

Yarımbaş, S. Ş. (2025). Organizasyonlarda çeşitlilik ve çeşitlilik yönetimi. G. Y. Akıncı (Ed.), *Örgütsel güven ve liderlik: yeni nesil yönetim yaklaşımları* içinde (ss. 148-174). Bidge Yayınları.