Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 2026; 12(3): 953-972 *https://dergipark.org.tr/tr/pub/gjeb*

Gazi AKADEMİK YAYINCILIK

GAZİ İKTİSAT VE İŞLETME DERGİSİ
GAZİ JOURNAL OF ECONOMICS & BUSINESS

GİİD GJEB

İş yerindeki sessiz tehdit: Kadına yönelik şiddetin stratejik yönetimdeki görünmez yüzü

Elif Savaşkan[a*], Özlem Atay[b]

[a]*Dr., Bağımsız araştırmacı, Çankaya, Ankara, 06810, Türkiye. E-posta: drelifsavaskan@gmail.com. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9913-3361.*

[b]*Prof. Dr., Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, Cebeci, Ankara, 06590, Türkiye. E-posta: ozkanli@politics.ankara.edu.tr. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2563-825X.*

MAKALE BİLGİSİ

Geliş tarihi: 11.05.2026
Kabul tarihi: 22.08.2026
Çevrim içi kullanım tarihi:29.10.2026
Makale Türü: Araştırma makalesi

Anahtar Kelimeler:
Kadına yönelik şiddet, stratejik yönetim, iş yeri şiddeti, etik liderlik, kurumsal itibar.

ÖZ

Bu çalışma, iş yerinde kadına yönelik şiddetin işletmelerin stratejik yönetim süreçleri üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Kadına yönelik şiddet, yalnızca bireysel ve toplumsal bir sorun değil aynı zamanda işletmelerin kurumsal itibarı, insan kaynakları politikaları, etik liderlik anlayışı ve sürdürülebilir performansı üzerinde etkili olan stratejik bir risk unsurudur. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden çoklu vaka analizi deseni kullanılmıştır. Bu kapsamda, 2015–2025 yılları arasında Türkiye'de ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren dokuz farklı kurumsal vakaya ilişkin kamuya açık raporlar ve bilimsel çalışmalar doküman analizi yoluyla incelenmiştir. Elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları, iş yerinde kadına yönelik şiddetin işletmeler açısından dört temel stratejik sonuçla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar; kurumsal itibar kaybı, çalışan bağlılığı ve insan kaynakları süreçlerinde zayıflama, etik liderlik ve yönetişim sorunları ile kurumsal performans ve sürdürülebilirlik üzerinde olumsuz etkiler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, bu durumun kriz yönetimi süreçleriyle ilişkili olduğu ve işletmelerin stratejik risk yönetimi kapasitesi açısından önemli sonuçlar doğurduğu belirlenmiştir. Çalışma, iş yerinde kadına yönelik şiddeti stratejik yönetim perspektifinden ele alarak ilgili literatüre katkı sağlamakta ve işletmeler açısından yönetsel çıkarımlar sunmaktadır.

* Sorumlu yazar / Corresponding author
Doi: https://doi.org/10.30855/gjeb.2026.12.3.019

e-ISSN: 2548-0162

The silent threat in the workplace: The invisible face of violence against women in strategic management

ARTICLE INFO

Received: 11.05.2026
Accepted: 22.08.2026
Available online: 29.10.2026
Article type: Research article

Keywords:
Violence against women, strategic management, workplace violence, ethical leadership, corporate reputation.

ABSTRACT

This study aims to examine the effects of workplace violence against women on the strategic management processes of businesses. Violence against women is not only an individual and societal problem but also a strategic risk factor affecting businesses' corporate reputation, human resources policies, ethical leadership approach, and sustainable performance. The research utilizes a multiple case study design from qualitative research methods. In this context, publicly available reports and scientific studies related to nine different corporate cases operating in Türkiye and internationally between 2015 and 2025 were examined through document analysis. The data obtained were evaluated using thematic analysis. The research findings show that workplace violence against women is associated with four key strategic outcomes for businesses. These outcomes manifest as loss of corporate reputation, weakening of employee engagement and human resources processes, ethical leadership and governance problems, and negative impacts on corporate performance and sustainability. Furthermore, it was determined that this situation is related to crisis management processes and has significant consequences for businesses' strategic risk management capacity. By addressing workplace violence against women from a strategic management perspective, the study contributes to the relevant literature and offers managerial implications for businesses.

1. Giriş

İş yerinde kadına yönelik şiddet, yalnızca etik ve/veya sosyal bir sorun değildir aynı zamanda işletmeler açısından kurumsal itibar, insan kaynakları yönetimi, yönetişim ve sürdürülebilir performansı etkileyen bir stratejik yönetim sorunudur. Kadına yönelik şiddet; kadınların fiziksel, psikolojik, ekonomik ve sosyal bütünlüğünü tehdit eder. Bu durum, sosyoloji, psikoloji, hukuk, sağlık bilimleri ve yönetim alanı başta olmak üzere farklı disiplinlerde yıllardır incelenmektedir. Dünya Sağlık Örgütü verilerine göre, dünya genelinde kadınların yaklaşık üçte biri yaşamlarının herhangi bir döneminde fiziksel ya da cinsel şiddete maruz kalmaktadır (World Health Organization [WHO], 2021). Söz konusu veriler, kadına yönelik şiddetin bireysel, ekonomik, sosyal ve kurumsal sonuçlar doğuran küresel bir problem olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla iş yeri de kadına yönelik şiddetin farklı biçimlerde görünür hâle geldiği alanlardan biridir. İş yerinde psikolojik şiddet (*mobbing*), cinsel taciz, ücret eşitsizliği, cam tavan uygulamaları, dışlayıcı kurum kültürü ve kariyer fırsatlarına erişimde ayrımcılık gibi uygulamalar kadın çalışanların mesleki gelişimini olumsuz etkilemektedir. Bu durum kadın çalışanların iş tatmini, kurumsal bağlılığı, motivasyonu ve performansı üzerinde önemli düzeyde olumsuz sonuçlar yaratmaktadır (Cortina, 2008; Einarsen vd., 2003). Bu bağlamda kadın çalışanların maruz kaldığı şiddet; iş gücü devri, devamsızlık, tükenmişlik ve verimlilik kaybı gibi işletmeler açısından önemli ekonomik maliyetlere yol açmaktadır. Literatürde iş yerinde kadına yönelik şiddet çoğunlukla örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve toplumsal cinsiyet eşitliği perspektiflerinden ele alınmaktadır. Bununla birlikte, söz konusu sorunun stratejik yönetim açısından doğurduğu sonuçlara yönelik çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Oysa stratejik yönetim yaklaşımı; işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için insan kaynağı, kurum kültürü, etik liderlik, kurumsal itibar ve paydaş ilişkileri gibi unsurların önem taşıdığını vurgulamaktadır (Barney, 1991; Porter ve Kramer, 2011). Bu araştırmada iş yerinde kadına yönelik şiddet, işletmelerin uzun dönemli başarısını, rekabet avantajını ve kurumsal sürdürülebilirliğini etkileyen stratejik bir risk unsuru olarak değerlendirilmektedir. Kadın çalışanlara yönelik şiddet ve ayrımcılık vakaları, dijital medya ve sosyal medya araçlarının yaygınlaşmasıyla birlikte daha hızlı görünür hâle gelmektedir. Kurum içinde ortaya

çıkan kadına yönelik şiddet vakalarının dijital medya aracılığıyla kısa sürede kamuoyuna yansıması, işletmeler açısından itibar kaybı, yatırımcı güveninde azalma, müşteri tepkisi ve hukuki yaptırımlar gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk, çevresel-sosyal-yönetişim performansı ve etik yönetim anlayışının önem kazandığı günümüzde, kadın çalışanlara yönelik olumsuz uygulamalar işletmelerin rekabet gücünü zayıflatabilmektedir (Dobbin ve Kalev, 2016). Toplumsal cinsiyet eşitsizliği çalışmaları, işletmelerin cinsiyetçi yapılar üretebildiğini ve bu yapıların kadınların kariyer gelişimini sınırlandırdığını ortaya koymaktadır (Acker, 1990; Ely ve Meyerson, 2000). Ancak bu çalışmaların önemli bir kısmı, iş yerinde kadına yönelik şiddetin stratejik yönetim süreçleri üzerindeki etkilerini incelememektedir. Özellikle kurumsal itibar, kriz yönetimi, etik liderlik, yönetişim kalitesi ve sürdürülebilir performans ile iş yerinde kadına yönelik şiddet arasındaki ilişkiyi stratejik yönetim açısından inceleyen çalışmalar sınırlıdır. Araştırmalar ağırlıklı olarak iş yerinde kadına yönelik şiddetin psikolojik, hukuki ve sosyolojik boyutlarına odaklanmaktadır. Özellikle kurumsal itibar, etik liderlik, yönetişim, insan kaynakları ve sürdürülebilir performans boyutlarını çoklu vaka analizi yaklaşımıyla birlikte ele alan araştırmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Bu çalışma söz konusu boşluğun giderilmesine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu araştırmanın amacı, iş yerinde kadına yönelik şiddetin işletmelerin stratejik yönetim süreçleri üzerindeki etkilerini çoklu vaka analizi yaklaşımıyla incelemek ve bu olgunun kurumsal itibar, çalışan bağlılığı, etik liderlik, yönetişim ve sürdürülebilir performans üzerindeki stratejik sonuçlarını ortaya koymaktır. Araştırma sorusu, *"İş yerinde kadına yönelik şiddet, işletmelerin stratejik yönetim süreçlerini hangi boyutlarda etkilemektedir?"* olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada iş yerinde kadına yönelik şiddet kavramı, çalışma yaşamında kadınlara yönelik fiziksel, psikolojik, cinsel ve ekonomik zarar veya zarar tehdidinin yanı sıra toplumsal cinsiyet temelli ayrımcı ve dışlayıcı kurumsal uygulamaları da kapsayan geniş bir çerçevede ele alınmaktadır. Bu çalışma literatüre üç açıdan katkı sağlamaktadır. Birincisi, iş yerinde kadına yönelik şiddeti stratejik yönetim perspektifinden ele almaktadır.

İkincisi, Türkiye ve uluslararası örnekleri kapsayan çoklu vaka analiziyle farklı kurumları karşılaştırmalı olarak değerlendirmektedir. Üçüncüsü ise işletmeler açısından kurumsal yönetişim, etik liderlik, insan kaynakları yönetimi ve sürdürülebilir performansa yönelik uygulanabilir yönetsel çıkarımlar sunmaktadır. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Giriş ve kavramsal çerçeve bölümünde ilgili literatür ele alınmaktadır. İkinci bölümde araştırma yöntemi, üçüncü bölümde bulgular açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde araştırma sonuçları değerlendirilmekte ve geliştirilen çözüm önerileri açıklanmaktadır. İş yerinde kadına yönelik şiddet, geleneksel yönetim yaklaşımlarında çoğunlukla insan kaynakları yönetiminin sınırlı bir alt konusu olarak değerlendirilmiştir. Ancak güncel stratejik yönetim literatürü, bu sorunun çalışan ilişkileriyle sınırlı olmadığını; kurumsal itibar, etik liderlik, paydaş güveni ve sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde etkiler oluşturduğunu ortaya koymaktadır (Walker, 2010). Literatürde konu ağırlıklı olarak örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve toplumsal cinsiyet eşitliği çerçevesinde incelenmekte; stratejik yönetim boyutu ise görece sınırlı düzeyde ele alınmaktadır. Oysa günümüz işletmeleri açısından insan kaynağının korunması ve kurum kültürünün geliştirilmesi stratejik öncelikler arasında yer almaktadır. Bu nedenle iş yerinde kadına yönelik şiddetin, işletmelerin uzun dönemli başarısını etkileyen yönetsel bir unsur olarak değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Bu araştırmada iş yerinde kadına yönelik şiddet, stratejik yönetim yaklaşımı çerçevesinde kurumsal itibar, etik liderlik, insan kaynakları yönetimi ve sürdürülebilir performans boyutları temelinde değerlendirilmektedir. Bu bölümde iş yerinde kadına yönelik şiddet kavramı açıklanmakta ve konu stratejik yönetim perspektifinden değerlendirilmektedir. Ayrıca, iş yerinde kadına yönelik şiddetin işletmeler üzerindeki kurumsal sonuçları analiz edilmektedir.

1. Kavramsal çerçeve

2.1. İş yerinde sessiz tehdit olarak kadına yönelik şiddet

İş yerinde kadına yönelik şiddet, kadın çalışanların çalışma yaşamında fiziksel, psikolojik, cinsel ve ekonomik zarar görmesine neden olan davranış, uygulama ve süreçlerini kapsayan çok boyutlu bir olgudur. Bu kapsamda fiziksel saldırı, tehdit, psikolojik taciz (*mobbing*), cinsel taciz, ücret eşitsizliği, dışlama ve kariyer engelleme gibi farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. *"Kadına yönelik iş yeri şiddeti"*, *"iş yeri şiddeti"* kavramıyla benzer yönler taşısa da toplumsal cinsiyete dayalı güç eşitsizliklerinden beslenmesi nedeniyle özgün bir nitelik taşımaktadır. Bu durum, kadın çalışanların kurum içinde dezavantajlı konuma itilmesine ve fırsatlara eşit biçimde erişememesine yol

açabilmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 190 sayılı Sözleşmesi, çalışma yaşamında şiddet ve tacizi; fiziksel, psikolojik, cinsel veya ekonomik zarara yol açan ya da açma ihtimali bulunan kabul edilemez davranışlar bütünü olarak tanımlamaktadır (International Labour Organization [ILO], 2021). Bu yaklaşım, iş yerinde kadına yönelik şiddetin yalnızca açık ve görünür saldırılardan ibaret olmadığını; aynı zamanda psikolojik baskı, sosyal dışlama, cinsiyet temelli ayrımcılık ve fırsat eşitsizliği gibi örtük uygulamaları da içerdiğini göstermektedir. Bu bağlamda *"sessiz tehdit"* kavramı, kadın çalışanların fiziksel saldırıya maruz kalmadığı ancak kurumsal süreçler aracılığıyla kariyer olanaklarının sınırlandırıldığı, karar alma mekanizmalarından uzaklaştırıldığı ve kurumsal görünürlüklerinin azaltıldığı uygulamaları açıklamak için kullanılmaktadır. Kurumlarda şiddetin bu görünmeyen biçimleri çoğu zaman normalleştirilmekte ve geleneksel yönetim anlayışında fark edilmeden sürdürülebilmektedir (Acker, 1990; Meyerson ve Fletcher, 2000). Dünya Sağlık Örgütü verileri, kadınların önemli bir bölümünün yaşamlarının herhangi bir döneminde şiddete maruz kaldığını ortaya koymaktadır (WHO, 2021). Bu durumun çalışma yaşamına yansımaları ise motivasyon kaybı, devamsızlık, işten ayrılma eğilimi ve performans düşüşü olarak görülmektedir. Bununla birlikte kurumsal bağlamda şiddetin etkileri yalnızca bireysel sonuçlarla sınırlı değildir. Kadın çalışanların dışlanması, kurumda bilgi paylaşımını, psikolojik güvenliği ve çalışanların kuruma yönelik bağlılığını zayıflatarak kurumsal etkililiği de olumsuz etkileyebilmektedir (Edmondson, 1999). Kuramsal açıdan değerlendirildiğinde, iş yerinde kadına yönelik şiddet bireysel davranışlarla açıklanabilecek bir sorun değildir. Kurum kültürü, yönetsel anlayış, güç ilişkileri ve toplumsal cinsiyet rolleri bu sürecin önemli belirleyicileri arasında yer almaktadır. Acker (1990), kurumların çoğu zaman cinsiyetçi yapılar ürettiğini ve yönetim süreçlerinin erkek egemen normlar doğrultusunda şekillenebildiğini belirtmektedir.

Benzer biçimde Ely ve Meyerson (2000), kurum içindeki görünmez engellerin kadınların yükselme fırsatlarını sınırlandırabildiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda kadın çalışanların karar alma mekanizmalarından dışlanması, terfi olanaklarının sınırlandırılması veya mesleki yeterliliklerinin sürekli sorgulanması, şiddetin kurumsallaşmış ve sessiz biçimleri olarak değerlendirilebilmektedir. İş yerinde kadına yönelik şiddetin sonuçları bireysel düzeyde kalmamakta, kurumsal performansı da etkilemektedir. Psikolojik yıldırma, cinsel taciz ve ayrımcı uygulamalar çalışan bağlılığını azaltmakta, iş gücü devir oranını artırmakta ve kurum içi güven ortamını zayıflatmaktadır (Cortina, 2008; Einarsen vd., 2003). Bunun yanı sıra kadın çalışanların karar süreçlerinden dışlanması, yetenek yönetimi uygulamalarını zedeleyerek işletmelerin entelektüel sermayesini ve yenilik kapasitesini olumsuz etkileyebilmektedir. Stratejik yönetim perspektifinden değerlendirildiğinde, iş yerinde kadına yönelik şiddet yalnızca etik veya sosyal sorumluluk kapsamında ele alınabilecek bir konu değildir. İnsan sermayesinin etkili kullanımını engelleyen, kurumsal itibar üzerinde risk oluşturan ve uzun vadede rekabet avantajını zayıflatabilen stratejik bir yönetim problemidir. Kaynak Temelli Yaklaşıma göre işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasında insan kaynakları önemli bir role sahiptir (Barney, 1991). Bu anlamda kadın çalışanların potansiyelinin sınırlandırılması, işletmelerin sahip olduğu beşerî sermayenin etkili kullanımını da azaltmaktadır. Bu durum uzun vadede işletmelerin rekabet gücünü zayıflatmakta, stratejik esnekliği azaltmakta ve sürdürülebilir başarı elde etmesini güçleştirmektedir (ILO, 2020; World Bank, 2021). Sonuç olarak iş yerinde kadına yönelik şiddet; kurumsal kültür, liderlik anlayışı ve kurumsal politikalarla ilişkili yapısal bir sorundur. Dolayısıyla stratejik yönetim literatüründe kadına yönelik iş yeri şiddetinin liderlik, kurumsal adalet, psikolojik güvenlik ve stratejik sürdürülebilirlik bağlamında değerlendirilmesi gerekmektedir. Mevcut çalışmalar ağırlıklı olarak şiddetin bireysel ve psikolojik sonuçlarına odaklanırken, bu olgunun kurumsal sessizlik, güç ilişkileri ve işletmelerin stratejik karar süreçleri üzerindeki etkilerini birlikte ele alan çalışmalar sınırlı kalmaktadır. Bu araştırma, iş yerinde kadına yönelik şiddeti kurumların sürdürülebilirlik ve stratejik yönetim süreçlerini etkileyen *"sessiz bir tehdit"* olarak ele almaktadır (Acker, 1990; Barney, 1991). Bu nedenle iş yerinde kadına yönelik şiddet yalnızca etik ya da hukuki bir sorun olarak değil, işletmelerin stratejik yönetim süreçlerini etkileyen önemli bir kurumsal risk unsuru olarak değerlendirilmelidir.

2.2. Stratejik yönetim açısından iş yerinde kadına yönelik şiddet

Stratejik yönetim, işletmelerin uzun dönemli amaçlarına ulaşabilmeleri ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için iç ve dış çevre koşullarını değerlendirmelerini esas alan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu kapsamda insan kaynağı, kurum kültürü, liderlik anlayışı ve kurumsal itibar gibi

unsurlar işletmelerin temel stratejik kaynakları arasında yer almaktadır (Barney, 1991). İlgili kaynakların zayıflaması, işletmelerin mevcut performansını, gelecekteki büyüme ve uyum kapasitesini de olumsuz etkileyebilmektedir. Bu çerçevede iş yerinde kadına yönelik şiddet, söz konusu stratejik kaynakları zayıflatan önemli bir kurumsal risk alanı olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla kadın çalışanların fiziksel, psikolojik ve/veya ekonomik baskıya maruz kalması; çalışan bağlılığının azalmasına, iş gücü devrinin artmasına ve kurumsal güvenin zedelenmesine neden olabilmektedir. Bu durum özellikle bilgi yoğun sektörlerde işletmelerin sahip olduğu insan sermayesinin kaybı anlamına gelmektedir. Kaynak Temelli Görüşe göre değerli, nadir ve taklit edilmesi güç kaynaklar rekabet üstünlüğünün temelini oluşturmaktadır (Barney, 1991). Bu açıdan değerlendirildiğinde, nitelikli kadın çalışanların dışlanması veya kurumdan uzaklaşması işletmeler açısından stratejik kayıp niteliği taşımaktadır. İş yerinde kadına yönelik şiddetin bir diğer etkisi kurumsal itibar üzerinde ortaya çıkmaktadır. Günümüzde paydaşlar, işletmelerin yalnızca finansal performansına değil; etik ilkeler, kapsayıcılık ve çalışan hakları uygulamalarına da önem vermektedir. Kadın çalışanlara yönelik şiddet vakalarının kamuoyuna yansıması, işletmelerin sosyal sorumluluk söylemleri ile uygulamaları arasındaki tutarsızlığı görünür hâle getirebilmektedir. Özellikle dijital medya ortamında bu tür olayların kısa sürede yayılması, işletmelerin kriz yönetimi süreçlerini zorlaştırmakta ve işletmenin marka değerini zedeleyebilmektedir (Walker, 2010). Bu durum liderlik ve yönetişim boyutuyla da stratejik önem taşımaktadır. Etik liderlik yaklaşımı; yöneticilerin adalet, güven, şeffaflık ve kapsayıcılık ilkeleri doğrultusunda hareket etmesini esas almaktadır.

Kadın çalışanlara yönelik şiddet içeren uygulamaların göz ardı edilmesi, liderliğin meşruiyetini zayıflatmakta ve kurum içinde güven kaybına yol açabilmektedir. Bu durum çalışan motivasyonunu düşürmekte, kurumsal bağlılığı azaltmakta ve kurum performansı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Brown ve Treviño, 2006). İş yerinde kadına yönelik şiddet aynı zamanda yenilikçilik ve stratejik esneklik üzerinde de etkili olabilmektedir. Farklı bakış açılarına sahip çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, günümüz işletmeleri açısından önemli bir rekabet unsurudur. Kadın çalışanların dışlanması ve/veya sessizleştirilmesi, kurumların çeşitlilikten doğan bilgi ve deneyim avantajını sınırlandırmaktadır. Bu durum yaratıcılık kapasitesinin azalmasına ve değişen çevre koşullarına uyum becerisinin zayıflamasına neden olabilmektedir. Bu doğrultuda mevcut çalışmada iş yerinde kadına yönelik şiddetin stratejik yönetim üzerindeki etkileri dört temel boyutta ele alınmaktadır. Bunlar; kurumsal itibar, çalışan bağlılığı, etik liderlik ve kurumsal performans olarak belirlenmiştir. Bu boyutlar kaynak temelli görüş, etik liderlik yaklaşımı ve kurumsal itibar literatürü çerçevesinde incelenmektedir (Barney, 1991; Brown ve Treviño, 2006; Walker, 2010). Sonuç olarak iş yerinde kadına yönelik şiddet, çalışma ortamına ilişkin işletmelerin rekabet gücünü, paydaş ilişkilerini ve uzun vadeli başarısını etkileyen stratejik bir risk unsurudur. Bu nedenle işletmelerin stratejik yönetim süreçlerinde önleyici politika ve uygulamalara yer verilmesi önem taşımaktadır.

2.3. İş yerinde kadına yönelik şiddetin kurumsal sonuçları

İş yerinde kadına yönelik şiddet, işletmeler açısından çok yönlü kurumsal sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlar; kurumsal itibarın zedelenmesi, çalışan bağlılığının azalması, liderlik ve yönetişim yapılarının zayıflaması ile kurumsal performansın olumsuz etkilenmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu yönüyle sorunun, işletmelerin stratejik yönetim süreçleri içinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Kurumsal itibar, işletmelerin paydaşlarında güvenilirliğini, meşruiyetini ve marka değerini belirleyen temel stratejik varlıklardan biridir. İş yerinde kadına yönelik şiddet vakalarının kamuoyuna yansıması, işletmelerin etik yönetim anlayışına ve sosyal sorumluluk taahhütlerine ilişkin algıyı zedeleyebilmektedir. Bu durum işletmelerde müşteri sadakatinin azalması, yatırımcı güveninin zayıflaması ve nitelikli iş gücünün kuruma yönelme isteğinin düşmesi gibi sonuçlara yol açabilmektedir (Walker, 2010). Bu hem iletişimsel bir sorun hem de uzun vadeli rekabet avantajını etkileyen stratejik bir maliyet unsurudur. Bu doğrultuda iş yerinde kadına yönelik şiddetin bir diğer önemli sonucu çalışan bağlılığı ve kurumsal güven düzeyinde görülmektedir. Psikolojik yıldırma, cinsel taciz, dışlama veya cinsiyet temelli ayrımcılık gibi uygulamalar, çalışanların kurumsal adalet algısını zayıflatmaktadır. Adalet algısındaki bozulma ise çalışanların kuruma duyduğu güvenin azalmasına, iş tatmininin düşmesine ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olabilmektedir (Cortina, 2008; Einarsen vd., 2003). Personel devri artmakta, kurumsal bilgi birikimi zarar görmekte ve yeni personel temin maliyetleri yükselmektedir. Söz konusu sorun, liderlik ve yönetişim yapıları üzerinde de belirgin etkiler

yaratmaktadır. Bu bağlamda kadın çalışanlara yönelik şiddet olaylarının varlığı, kurum içinde denetim mekanizmalarının yetersizliğine ve etik liderlik anlayışının zayıflığına işaret edebilmektedir. Bu durum yönetsel karar süreçlerine duyulan güveni azaltmakta, iç iletişimi zayıflatmakta ve kurumsal çatışmaları artırabilmektedir. Etik liderliğin zayıf olduğu kurumlarda çalışanların yönetime olan bağlılığının azalması ve kurum kültürünün olumsuz etkilenmesi olasılığı daha fazladır (Brown ve Treviño, 2006). Bu nedenle iş yerinde kadına yönelik şiddet, yönetişim kalitesini gösteren önemli bir kurumsal gösterge olarak değerlendirilebilir (Acker, 1990; Brown ve Treviño, 2006). İş yerinde kadına yönelik şiddetin kurumsal performans üzerindeki etkileri de önemlidir (Hoel vd., 2011). Güvensiz ve dışlayıcı çalışma ortamları çalışan motivasyonunu düşürmekte, takım içi iş birliğini zayıflatmakta ve verimlilik kayıplarına neden olmaktadır. Bunun yanında yetenekli çalışanların kurumdan ayrılması, yenilik kapasitesini ve kurumsal öğrenme süreçlerini de olumsuz etkileyebilmektedir. Sonuç olarak, iş yerinde kadına yönelik şiddet işletmelerin sürdürülebilir performans hedeflerine ulaşmasını güçleştiren yapısal bir engel niteliği taşımaktadır. Bu nedenle konu, stratejik risk yönetimi ve kurumsal sürdürülebilirlik perspektifiyle ele alınması gereken yönetsel bir sorun olarak değerlendirilmektedir (Barney, 1991; Fombrun ve Van Riel, 2004).

2. Araştırma yöntemi

Bu araştırmada, iş yerinde kadına yönelik şiddetin işletmelerin stratejik yönetim süreçleri üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Bu araştırmada doküman analizi veri toplama yöntemi, çoklu vaka analizi ise araştırma deseni olarak kullanılmıştır. Her vakaya ait resmi raporlar, uluslararası raporlar ve bilimsel çalışmalar doküman analizi yoluyla incelenmiştir. Çoklu vaka analizi, belirli bir olgunun farklı örgütlerde nasıl ortaya çıktığını incelemeye ve vakalar arasında karşılaştırmalı değerlendirme yapmaya imkân tanıyan bir araştırma yaklaşımıdır (Yin, 2018). Bu doğrultuda her bir vaka bağımsız analiz birimi olarak ele alınmış, ortak örüntüler ile farklılaşan yönler karşılaştırmalı biçimde değerlendirilmiştir. Daha sonra elde edilen bulgular her kurum için ayrı bir vaka olarak değerlendirilmiş ve vakalar arasında benzerlikler ile farklılıklar karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir. Bu yaklaşım, hem her vakanın kendi bağlamı içerisinde değerlendirilmesine hem de farklı kurumlar arasında ortak stratejik örüntülerin belirlenmesine olanak sağlamıştır. Çalışma, ikincil veri kaynaklarına dayalı olarak yürütüldüğünden katılımcı görüşlerini içermemektedir. Araştırma, yalnızca kamuya açık ikincil verilerin incelenmesine dayandığından etik kurul onayı gerektirmemektedir. Araştırma stratejik yönetim literatüründe iş yerinde kadına yönelik şiddeti çok boyutlu biçimde ele alan sınırlı sayıdaki araştırmalardan biri olma özelliği taşımaktadır.

3.1. Araştırma kapsamı

Araştırmanın kapsamını, 2015–2025 yılları arasında kamuya açık resmi raporlar, bilimsel yayınlar ve güvenilir ikincil veri kaynakları üzerinden incelemesi yürütülen ve Türkiye ile uluslararası düzeyde faaliyet gösteren işletmelerde geçmişten günümüze kamuoyuna yansımış iş yerinde kadına yönelik şiddet vakalarının incelenmesi oluşturmaktadır. İncelemeye dahil edilen olayların medyaya yansıma veya hukuki süreç tarihlerinden bağımsız olarak, vakalara ilişkin nitel veri analizi ve doküman taraması 2015–2025 yılları arasında gerçekleştirilmiştir. Vakalar belirlenirken üç temel ölçüt dikkate alınmıştır. Birincisi olayın ulusal ve/veya uluslararası düzeyde kamuoyuna yansımış olması, ikincisi kurum hakkında resmi raporlar, bağımsız araştırmalar ve/veya güvenilir medya kaynakları gibi doğrulanabilir dokümanların bulunması ve sonuncusu olayın kurumsal süreçler ile kurumsal yönetim uygulamalarını analiz etmeye olanak sağlaması. Benzer içerikte olmakla birlikte yeterli dokümantasyona sahip olmayan, olayın ayrıntıları doğrulanamayan veya stratejik yönetim açısından karşılaştırmalı analiz yapmaya elverişli veri sunmayan vakalar araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Bu ölçütleri karşılayan dokuz kurum araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmanın analiz birimini her bir kurumsal vaka oluşturmaktadır. Her vaka içerisinde kurumun kadın çalışanlara yönelik şiddet iddiaları karşısında geliştirdiği yönetim uygulamaları, kurumsal açıklamaları, yargı süreçleri, resmi raporlar ve bağımsız araştırmalar birlikte değerlendirilmiştir. Böylece analiz, bireylerden ziyade örgütsel düzeyde gerçekleştirilen stratejik yönetim uygulamalarına odaklanmıştır. Araştırmanın amacı, farklı sektörlerde ortaya çıkan vakaların birlikte değerlendirilerek iş yerinde kadına yönelik şiddetin çeşitli kurumsal bağlamlardaki yansımalarını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda teknoloji, otomotiv,

kozmetik, hizmet, finans, perakende, kamu, eğitim ve tekstil/hazır giyim gibi farklı sektörlerden toplam dokuz vaka araştırmaya dâhil edilmiştir. Vakaların seçiminde aşağıdaki ölçütler esas alınmıştır:

- Olayın kamuoyuna yansımış ve kamuya açık kaynaklarda belgelenmiş olması,
- Olayın iş yeri ortamında gerçekleşmiş olması,
- Kurumsal düzeyde yönetsel ve/veya stratejik sonuçlarının bulunması,
- Olaya ilişkin doğrulanabilir kamuya açık dokümanların mevcut olması,
- Farklı sektör ve kurumsal yapıları temsil ederek karşılaştırmalı analiz yapmaya olanak sağlaması.

3.2. Veri toplama süreci

Araştırma verileri doküman analizi yöntemiyle elde edilmiştir. Doküman analizi kapsamında kamuya açık kurumsal raporlar, bilimsel çalışmalar, sektör raporları ve güvenilir medya kaynakları incelenmiştir. Tarama sürecinde *"iş yerinde kadına yönelik şiddet", "çalışan taciz", "kurumsal kriz", "kadın çalışan", "iş yeri ayrımcılığı"* gibi anahtar kelimeler kullanılmıştır. Elde edilen dokümanlar ön değerlendirmeden geçirilmiş, araştırmanın amacıyla ilişkili olan ve yeterli bilgi içeren kaynaklar analiz kapsamına alınmıştır. Aynı vakaya ilişkin farklı veri kaynaklarından elde edilen bilgiler karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Vakaların seçiminde farklı sektörlerden, farklı ülke örneklerinden ve kamuoyunda görünürlük kazanmış kurumsal olaylardan yararlanılmıştır. Böylece iş yerinde kadına yönelik şiddetin stratejik sonuçları farklı kurumlarda karşılaştırmalı biçimde analiz edilmiştir. Belirlenen ölçütler doğrultusunda öncelikle iş yerinde kadına yönelik şiddet, ayrımcılık, mobbing ve cinsel taciz olaylarıyla gündeme gelen kurumlar incelenmiştir. Bu kurumlar arasından, olaylara ilişkin güvenilir ve yeterli bilgiye ulaşılabilen, farklı sektörleri temsil eden ve yaşanan sürecin kurumsal boyutunun değerlendirilebildiği dokuz kurum araştırma kapsamına alınmıştır. Buna karşılık, yalnızca sınırlı medya haberlerine dayanan, doğrulanabilir kaynaklarla desteklenmeyen veya olay sürecine ilişkin yeterli bilgi bulunmayan kurumlar araştırmaya dâhil edilmemiştir. Böylece vakaların karşılaştırmalı olarak analiz edilebilmesi ve elde edilen bulguların güvenilirliğinin artırılması sağlanmıştır (Patton, 2015; Yin, 2018). Araştırmanın geçerlik ve güvenirliğini güçlendirmek amacıyla Lincoln ve Guba (1985) tarafından önerilen inanılırlık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve doğrulanabilirlik ölçütleri dikkate alınmıştır.

- *İnanılırlık;* veri üçgenlemesi uygulanmış, vakalara ilişkin farklı kamuya açık kaynaklardan yararlanılmıştır.
- *Aktarılabilirlik;* araştırma süreci ve örneklem seçimi ayrıntılı biçimde açıklanmıştır.
- *Tutarlılık;* kodlama süreci tekrar gözden geçirilmiş ve temalar arası uyum kontrol edilmiştir.
- *Doğrulanabilirlik*; analiz süreci sistematik biçimde raporlanmıştır.

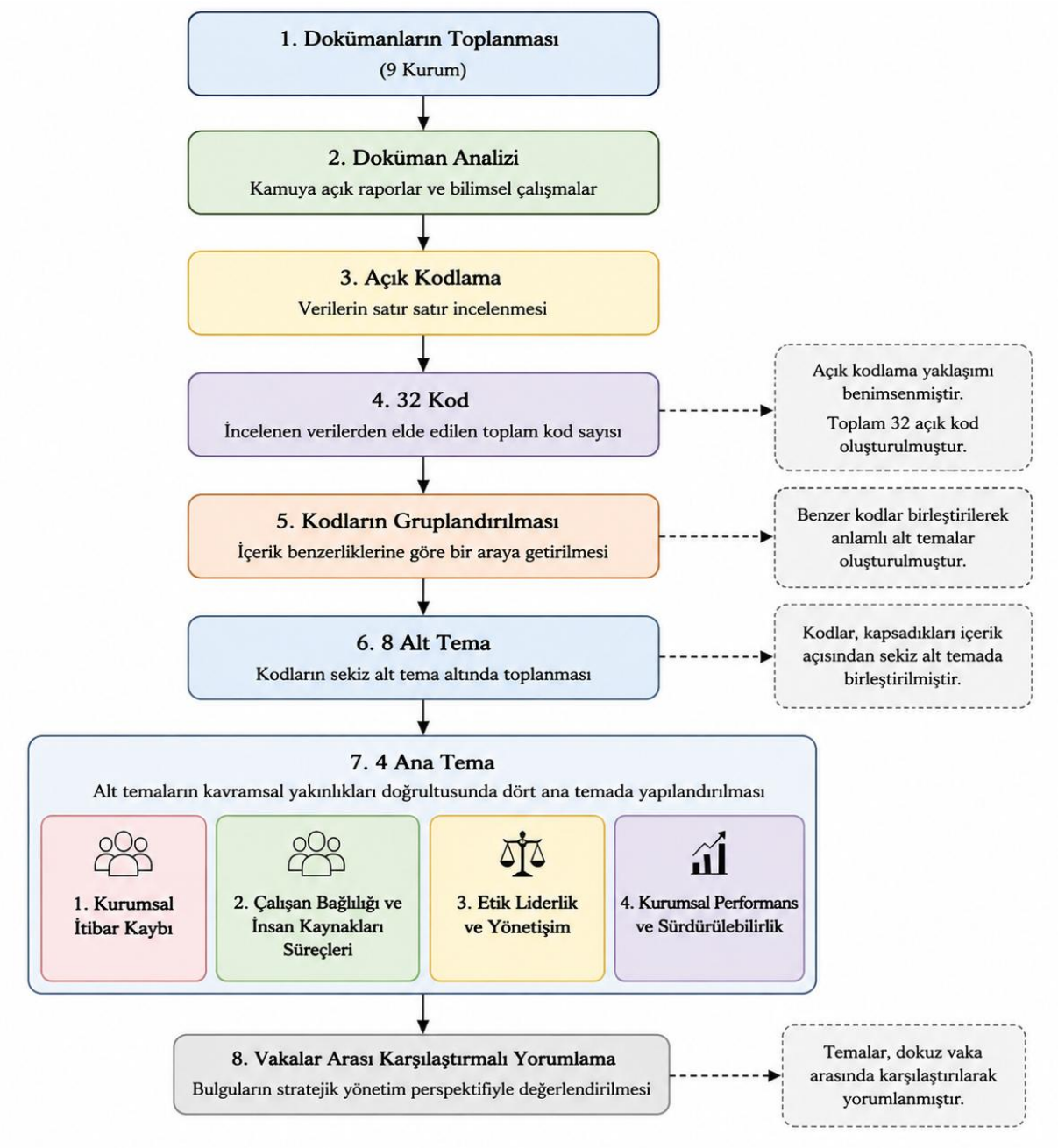
3.3. Veri analizi süreci

Araştırmada elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Bu yöntem, nitel veri setleri içerisinde tekrar eden anlam örüntülerinin belirlenmesine olanak tanıyan sistematik bir analiz yaklaşımıdır (Braun ve Clarke, 2006). Kodlama sürecinin güvenirliğini değerlendirmek amacıyla iki araştırmacı tarafından bağımsız kodlama gerçekleştirilmiş ve araştırmacıların kodlamaları karşılaştırılmıştır. Kodlama farklılıkları üzerinde görüş birliğine varılmasının ardından nihai kodlama çerçevesi oluşturulmuş ve kodlayıcılar arası uyum Cohen's Kappa katsayısı kullanılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen Cohen's Kappa katsayısı ($\kappa = 0{,}86$), kodlayıcılar arasında yüksek düzeyde uyum bulunduğunu göstermektedir. Bu değer Landis ve Koch'un (1977) sınıflandırmasına göre araştırmacılar arasında yüksek düzeyde uyum olduğunu göstermiştir. Analiz süreci şu altı aşamada yürütülmüştür:

- Veri setinin birçok kez okunarak ön kodların oluşturulması,
- Benzer kodların bir araya getirilerek temaların belirlenmesi,
- Temaların gözden geçirilmesi ve yeniden düzenlenmesi,
- Temaların adlandırılması ve tanımlanması,
- Temalar arasındaki ilişkilerin ortaya konulması,
- Bulguların stratejik yönetim perspektifiyle yorumlanması.

Kodlama sürecinde açık kodlama yaklaşımı benimsenmiştir. İncelenen veri setlerinden hareketle toplam 32 açık kod oluşturulmuştur. Kodlar içerik benzerlikleri dikkate alınarak alt temalar altında gruplanmış, ardından dört ana tema oluşturulmuştur. Kodlama sürecinde veri ve bulgu ilişkisi korunmuştur. Her ana tema ilgili vaka örnekleri ile desteklenmiştir. Analiz süreci sonucunda elde edilen kodlar dört ana tema altında sınıflandırılmıştır. Bu temalar; kurumsal itibar, çalışan bağlılığı ve insan kaynakları süreçleri, etik liderlik ve yönetişim ile kurumsal performans ve sürdürülebilirlik olarak belirlenmiştir.

Temaların oluşturulmasında stratejik yönetim literatüründe öne çıkan kaynak temelli görüş, etik liderlik yaklaşımı ve kurumsal itibar çerçevesinden yararlanılmıştır (Barney, 1991; Brown ve Treviño, 2006; Walker, 2010). Bu kapsamda iş yerinde kadına yönelik şiddet, işletmeler açısından stratejik sonuçlar doğurabilen kurumsal bir risk unsuru olarak değerlendirilmiştir. Şekil 1'de araştırmanın tematik analiz süreci gösterilmektedir:



Şekil 1. Araştırmanın tematik analiz süreci
Kaynak: Yazarlar tarafından geliştirilmiştir.

Tablo 1'de araştırmanın tematik analiz sonucundan oluşan kod ağacı gösterilmektedir:

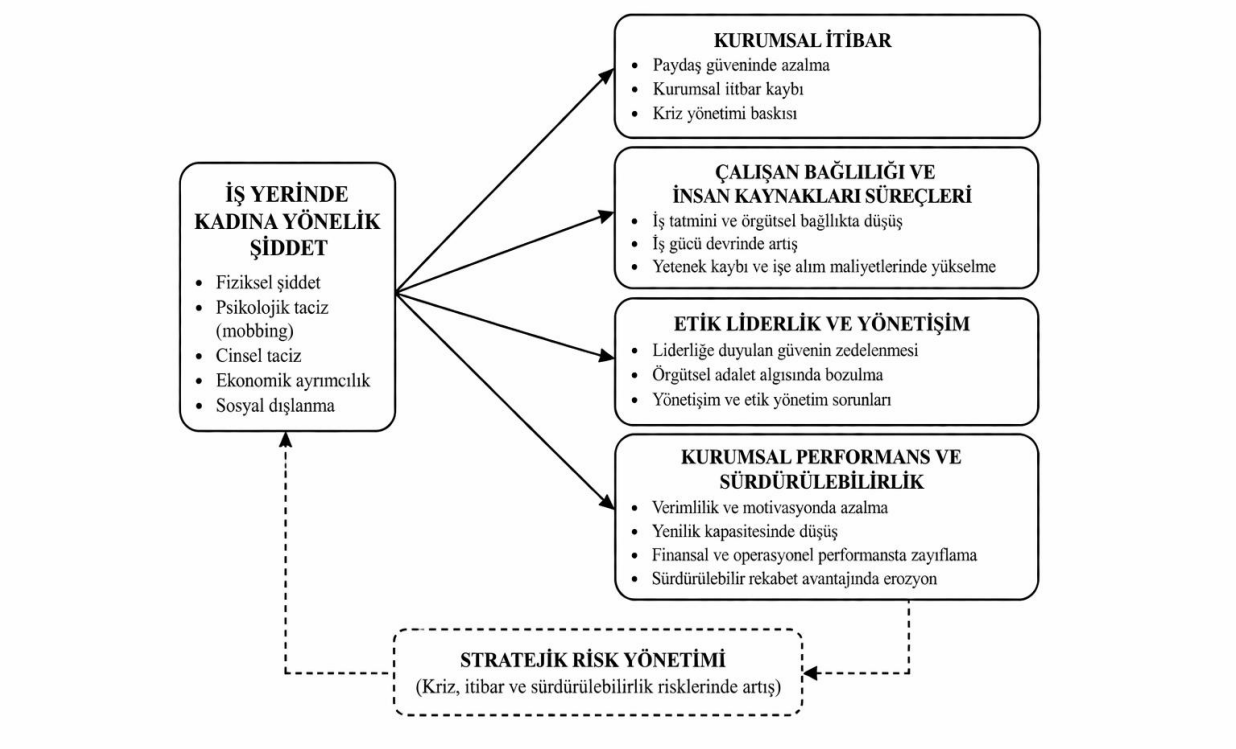
Tablo 1

Araştırmanın tematik analiz sonucundan oluşan kod ağacı

Ana Tema	Alt Tema	Kodlar
Kurumsal itibar kaybı	Medya ve kamuoyu etkisi	Medya krizi, sosyal medya tepkisi, paydaş baskısı, protestolar
	Marka ve güven kaybı	Boykot çağrıları, marka güven kaybı, kamuoyu tartışması, kurumsal itibar zedelenmesi
Çalışan Bağlılığı ve insan kaynakları süreçleri	Çalışan tutumları	İşten ayrılma, devamsızlık, motivasyon düşüşü, çalışan bağlılığı azalması
	Kurumsal tepkiler	Memnuniyet düşüşü, sendikal tepki, çalışan şikayetleri, psikolojik baskı algısı
Etik liderlik ve yönetişim	Yönetim sorunları	Yönetici baskısı, şikâyet mekanizması eksikliği, etik liderlik eleştirisi, yönetişim sorunu
	Güven ve eşitlik	Şeffaflık eksikliği, güven kaybı, ayrımcılık algısı, taciz iddiaları
Kurumsal performans ve sürdürülebilirlik	Operasyonel sonuçlar	Performans düşüşü, verimlilik kaybı, maliyet artışı, yetenek kaybı
	Stratejik sonuçlar	Operasyonel aksama, kriz yönetimi zafiyeti, insan kaynakları riski, sürdürülebilirlik riski

Kaynak: Yazarlar tarafından geliştirilmiştir.

Tablo 1'de, iş yerinde kadına yönelik şiddet vakalarına ilişkin tematik analiz sonucunda elde edilen ana temalar, alt temalar ve kodlar sunulmaktadır. Elde edilen toplam 32 açık kodun içerik benzerlikleri doğrultusunda sekiz alt tema altında birleştirildiği görülmektedir. Alt temalar daha sonra kavramsal yakınlıkları dikkate alınarak dört ana tema altında yapılandırılmıştır. Bu süreç, farklı vakalarda tekrar eden örüntülerin sistematik biçimde belirlenmesine ve iş yerinde kadına yönelik şiddetin stratejik yönetim üzerindeki ortak etkilerinin ortaya konulmasına olanak sağlamıştır. Tematik analiz sonucunda elde edilen bulgular, iş yerinde kadına yönelik şiddetin işletmeler açısından dört temel stratejik sonuç doğurduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar; kurumsal itibarın zedelenmesi, çalışan bağlılığı ve insan kaynakları süreçlerinin olumsuz etkilenmesi, etik liderlik ve yönetişim sorunlarının ortaya çıkması ile kurumsal performans ve sürdürülebilirliğin zayıflaması olarak sınıflandırılmıştır. İşten ayrılma, devamsızlık ve motivasyon düşüşü çalışan bağlılığını olumsuz etkilemektedir. Etik liderlik ve şeffaflık eksikliği yönetim açısından güven kaybına yol açmaktadır. Performans düşüşü ve operasyonel aksama ise kurumsal performansın zarar gördüğünü göstermektedir. Araştırmada iş yerinde kadına yönelik şiddetin stratejik yönetim süreçleri üzerindeki etkilerini açıklamak amacıyla kavramsal bir model geliştirilmiştir. Araştırmanın kavramsal modeli, kaynak temelli görüş, etik liderlik yaklaşımı ve kurumsal itibar literatürü temel alınarak oluşturulmuştur (Barney, 1991; Brown ve Treviño, 2006; Walker, 2010). Araştırmanın kavramsal modeli, iş yerinde kadına yönelik şiddet ile kurumsal itibar, çalışan bağlılığı ve insan kaynakları süreçleri, etik liderlik ve yönetişim ile kurumsal performans ve sürdürülebilirlik arasındaki kavramsal ilişkiyi göstermektedir. Şekil 2'de araştırmanın yazarlar tarafından geliştirilen kavramsal modeli gösterilmektedir:



Şekil 2. Araştırmanın kavramsal modeli
Kaynak: Yazarlar tarafından geliştirilmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen vaka örnekleri Tablo 2'de sunulmaktadır:

Tablo 2

Araştırma kapsamında incelenen vaka örnekleri

Vaka Örneği	Ülke	Sektör	İş Yerinde Kadına Yönelik Şiddet Türü
Alibaba	Çin	Teknoloji	Cinsel taciz iddiaları
Tesla	ABD	Otomotiv	Cinsiyet ayrımcılığı iddiaları
L'Oréal	Fransa/ Güney Kore	Kozmetik	Ayrımcılık/Sözlü taciz/ Mobbing iddiaları
McDonald's	ABD	Hizmet	Cinsel taciz iddiaları
Goldman Sachs	ABD	Finans	Cinsiyet ayrımcılığı iddiaları
Migros	Türkiye	Perakende	Çalışma baskısı
TÜİK	Türkiye	Kamu	Cinsiyet eşitsizliği/ Mobbing iddiaları
YÖK Akademi Araştırması	Türkiye	Eğitim	Akademik mobbing
Tekirdağ OSB/ Çorlu	Türkiye	Tekstil/hazır giyim	Psikolojik şiddet

Kaynak: Araştırma verilerinden derlenmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde, araştırmaya dâhil edilen vakaların teknoloji, otomotiv, kozmetik, hizmet, finans, perakende, kamu, eğitim ve tekstil/hazır giyim gibi farklı sektörlerden seçildiği

görülmektedir. Vakaların Türkiye ve farklı ülkelerden belirlenmesi, iş yerinde kadına yönelik şiddetin stratejik sonuçlarının farklı ülke ve kurum kültürlerinde karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesine olanak sağlamıştır.

4. Bulgular

Bu araştırmada, iş yerinde kadına yönelik şiddetin işletmelerin stratejik yönetim süreçleri üzerindeki etkileri çoklu vaka analizi kapsamında incelenmiştir. Doküman analizi yoluyla elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiş ve analiz sonucunda toplam 32 kod dört ana tema altında sınıflandırılmıştır. Bulgular; kurumsal itibar, çalışan bağlılığı ve insan kaynakları süreçleri, etik liderlik ve yönetişim ile kurumsal performans ve sürdürülebilirlik boyutlarında ele alınmıştır. Elde edilen bulgular, iş yerinde kadına yönelik şiddetin işletmeler açısından çok boyutlu ve stratejik sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

4.1. İş yerinde kadına yönelik şiddetin kurumsal itibar üzerindeki etkileri

İş yerinde kadına yönelik şiddetin işletmeler açısından en önemli stratejik sonuçlarından biri, kurumsal itibar üzerinde ortaya çıkan olumsuz etkilerdir. Kadın çalışanlara yönelik şiddet ve ayrımcılık iddialarının kamuoyunda görünür hâle gelmesi, işletmelerin kurumsal imajını, paydaş güvenini ve marka değerini etkileyebilmektedir. İş yerinde kadın çalışanlara yönelik şiddet ve ayrımcılık iddialarının kamuoyu aracılığıyla hızla yayılması işletmelerin kurumsal imajını etkilemektedir. Tablo 3'te iş yerinde kadına yönelik şiddetin kurumsal itibar üzerindeki etkileri ilgili vaka örnekleri doğrultusunda gösterilmektedir.

Tablo 3

İş yerinde kadına yönelik şiddetin kurumsal itibar üzerindeki etkileri

Kurum	İş Yerinde Kadına Yönelik Şiddet Türü	Kurumsal Sonuç	Kurumsal İtibar Üzerindeki Stratejik Etki
Alibaba	Cinsel taciz iddiaları	Kamuoyu tepkisi ve yönetim krizi	Marka değerinde zedelenme
McDonald's	Kadın çalışanlara yönelik taciz iddiaları	Küresel medya gündemi	Kurumsal güven kaybı
Tesla	Cinsiyet temelli ayrımcılık iddiaları	Çalışan davaları ve protestolar	Kurumsal imaj zayıflaması
L'Oréal	Ayrımcılık iddiaları Sözel taciz psikolojik şiddet iddiaları	Sosyal medya tepkileri	Paydaş güveninde azalma
Migros	Kadın çalışanlara yönelik psikolojik baskı iddiaları	Sendikal ve kamuoyu tepkisi	Kurumsal itibar riski
TÜİK	Mobbing iddiaları	Kurum içi güven sorunu	Kurumsal güvenilirlik zedelenmesi

Kaynak: Araştırma verilerinden derlenmiştir.

Tablo 3'te Alibaba'da ortaya çıkan cinsel taciz iddialarının kamuoyunda geniş yankı bulduğu ve üst yönetim düzeyinde kriz yarattığı görülmektedir (CNBC, 2021). Bu süreçte şirketin kamuoyuna yönelik özür açıklaması ve yönetsel değişikliklere gitmesi kurumsal itibarın etkilendiğini göstermektedir (BBC, 2021). McDonald's örneğinde kadın çalışanlara yönelik taciz iddialarının küresel çapta protestolara neden olduğu belirlenmiştir. Bu durumun şirketin kurumsal güvenilirliğini zedelediği tespit edilmiştir (BBC, 2018; The Guardian, 2018). Küresel otomotiv endüstrisinin öncü aktörlerinden Tesla örneğinde, mavi yakalı kadın çalışanlar tarafından dile getirilen taciz ve cinsiyet temelli ayrımcılık iddiaları, kurumsal imajın erozyona uğramasında belirleyici bir faktör olmuştur. Tesla mevcut kurumsal

yapısındaki toksik çalışma iklimi, hukuki yaptırımların ötesine geçerek insan sermayesinin sürdürülebilirliğini ve dış paydaşlar nezdindeki kurumsal meşruiyeti tehdit eden stratejik bir risk unsuru haline gelmiştir (Siddiqui, 2021). Dolayısıyla Tesla örneğinde cinsiyet temelli ayrımcılık ve taciz iddiaları sonucunda açılan davaların şirketin kurumsal imajı üzerinde olumsuz etkiler yarattığı ve çalışan protestolarına neden olduğu görülmektedir (Reuters, 2022). L'Oréal Korea'da üst düzey yöneticilerin çalışanlara yönelik sözel taciz ve mobbing uyguladığına ilişkin iddialar sendika tarafından kamuoyuna taşınmıştır (The Korea Times, 2018). L'Oréal örneğinde ortaya çıkan cinsiyet ayrımcılığı iddialarının sosyal medya ve dijital platformlar üzerinden hızla yayılması paydaş güveninin zayıflamasına yol açmıştır. Bu gelişmeler, şirketin kurumsal itibarı açısından önemli bir stratejik risk olarak değerlendirilmiştir (Libération, 2019). Türkiye'deki örnekler incelendiğinde Migros vakasında çalışanlara yönelik baskı iddialarının sendikal tepkilere ve kamuoyu tartışmalarına neden olduğu görülmektedir. Bu süreç, şirketin kurumsal itibarının kamuoyu nezdinde tartışılmasına ve paydaş güveninin zedelenmesine yol açmıştır (BBC Türkçe, 2022; DW Türkçe, 2022). TÜİK bünyesindeki kadın çalışanlar tarafından dile getirilen mobbing iddialarının kamuoyuna yansıması, kurumun güvenilirliği ve kurumsal itibarı üzerinde olumsuz bir etki yaratmıştır (Burtan Doğan ve Mat Çelik, 2017). TÜİK bünyesinde çalışan personele yönelik saatlik izinlerin yıllık izinden düşülmesi ve sigara molalarında kart okutma zorunluluğu gibi uygulamalarla psikolojik baskı yapıldığı iddia edilmiştir (Evrensel, 2018). Genel olarak değerlendirildiğinde, iş yerinde kadına yönelik şiddet vakalarının kamuoyunda görünür hâle gelmesi işletmeler açısından önemli kurumsal itibar riskleri doğurmaktadır. Bulgular, bu tür olayların yalnızca etik ve hukuki sonuçlar yaratmadığını; aynı zamanda kriz yönetimi süreçlerini tetiklediğini, paydaş güvenini zayıflattığını ve kurumsal itibarı olumsuz etkilediğini göstermektedir

4.2. Çalışan bağlılığı ve insan kaynakları süreçlerinde ortaya çıkan değişimler

İş yerinde kadına yönelik şiddetin işletmeler üzerindeki önemli stratejik etkilerinden bir diğeri, çalışan bağlılığı ve insan kaynakları süreçlerinde ortaya çıkan olumsuz değişimlerdir. Araştırmada elde edilen bulgular, kadın çalışanlara yönelik şiddet, ayrımcılık ve mobbing uygulamalarının kurumsal bağlılığı, işten ayrılma niyetini açısından olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğunu ve insan kaynakları süreçlerinde de çeşitli olumsuz sonuçlar oluştuğunu göstermektedir. Özellikle çalışan motivasyonunun azalması, yüksek personel devir hızının artması ve kuruma yönelik güven kaybı bu sürecin temel sonuçları arasında yer almaktadır. Tablo 4'te iş yerinde kadına yönelik şiddetin çalışan bağlılığı ve insan kaynakları süreçlerine etkileri gösterilmektedir:

Tablo 4

İş yerinde kadına yönelik şiddetin çalışan bağlılığı ve insan kaynakları süreçlerine etkileri

Kurum	İş Yerinde Kadına Yönelik Şiddet Türü	İnsan Kaynakları Süreçlerindeki Değişimler	Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkiler
Tesla	Cinsiyet temelli ayrımcılık	Çalışan şikayetlerinde artış	Kurumsal bağlılıkta azalma
McDonald's	Cinsel taciz iddiaları	Personel devir oranında artış	İşten ayrılma niyetinde artış
Migros	Kadın çalışanlara baskı	Sendikal süreçlerin artması	Çalışan memnuniyetinde düşüş
YÖK Akademi Araştırması	Akademik mobbing	İş tatmininde azalma	Kurumsal bağlılıkta zayıflama
Tekirdağ OSB/Çorlu	Psikolojik şiddet	Devamsızlık artışı	Çalışan motivasyonunda düşüş

Kaynak: Araştırma verilerinden derlenmiştir.

Tablo 4'te, kadın çalışanlara yönelik ayrımcılık, taciz ve psikolojik şiddet iddialarının çalışan bağlılığı ile insan kaynakları süreçleri açısından olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğu görülmektedir. Tesla örneğinde cinsiyet temelli ayrımcılık iddiaları sonrasında çalışan şikayetlerinin arttığı ve bu durumun kurumsal bağlılık düzeyini zayıflattığı belirlenmiştir (Reuters, 2022). McDonald's uygulamasında cinsel taciz iddialarının ardından çalışan protestolarının arttığı ve işten ayrılma oranlarında yükseliş gözlendiği belirlenmiştir (BBC, 2018). Migros örneğinde, çalışanlara yönelik baskı iddialarının sendikal süreçleri hareketlilik ve çalışan memnuniyeti açısından olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğu görülmektedir (BBC Türkçe, 2022). YÖK akademi araştırmasında, psikolojik şiddete maruz kalan kadın çalışanların iş tatminlerinin azaldığı ve kurumsal bağlılıklarının zayıfladığı tespit edilmiştir (Erdemir, 2019). Bu doğrultuda iş yerinde psikolojik şiddet uygulamalarının çalışanların psikolojik iyilik hallerini olumsuz etkilediği belirlenmiştir (Aytac vd., 2011). Tekirdağ OSB Çorlu ilçesindeki Toprak Kürk fabrikasında 2021 yılında çalışan kadın işçilerin uğradığı hak ihlalleri, emek süreçlerinde cinsiyet temelli ayrımcılığı ve iş sağlığı ve güvenliği eksikliklerini açıkça ortaya koymaktadır (Umut-Sen, 2021). Dolayısıyla bu bulgular, iş yerindeki psikolojik şiddet ve ayrımcılık uygulamalarıyla dikkat çekmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, iş yerinde kadına yönelik şiddet vakalarının çalışan bağlılığı, kuruma duyulan güven ve insan kaynakları süreçleri açısından olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğu görülmektedir (Bartlett ve Bartlett, 2011).

4.3. İş yerinde kadına yönelik şiddetin etik liderlik ve yönetişim üzerindeki etkileri

İş yerinde kadına yönelik şiddetin işletmeler üzerindeki bir başka önemli etkisi etik liderlik ve yönetişim üzerindedir. Elde edilen bulgular, kadın çalışanlara yönelik taciz, ayrımcılık ve mobbing uygulamalarının kurumlarda etik liderlik algısı ve yönetsel süreçlere duyulan güven açısından olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu tür vakalar ortaya çıktığında, üst yönetimin kriz yönetimi kapasitesi sorgulanmakta ve yönetişim süreçlerindeki yetersizlikler daha görünür hâle gelmektedir. Bunun yanı sıra, şeffaflık eksikliği, hesap verebilirlik sorunları ve liderlik düzeyinde yaşanan güven kaybı kurum kültürü üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Tablo 5'te iş yerinde kadına yönelik şiddetin etik liderlik ve yönetişim üzerindeki etkileri gösterilmektedir:

Tablo 5

İş yerinde kadına yönelik şiddetin etik liderlik ve yönetişim üzerindeki etkileri

Kurum	İş Yerinde Kadına Yönelik Şiddet Türü	Yönetişim Üzerindeki Etkileri	Etik Liderlik Üzerindeki Etkileri
Alibaba	Cinsel taciz iddiaları	Üst yönetim müdahalesi ve görev değişimi	Liderliğe duyulan güvenin zayıflaması
Goldman Sachs	Cinsiyet temelli ayrımcılık	Yönetim politikalarının eleştirilmesi	Etik liderlik algısında azalma
Tesla	Ayrımcılık ve taciz iddiaları	Kurumsal yönetim eleştirileri	Güvenilirlik düşüşü
McDonald's	Cinsel taciz iddiaları	Üst yönetim kriz yönetimi	Hesap verebilirlik sorgusu
YÖK Akademi Araştırması	Akademik mobbing	Kurumsal yönetişim tartışmaları	Adalet algısında zayıflama
TÜİK	Kurumsal mobbing iddiaları	Kurum içi yönetim eleştirileri	Etik yönetim algısında azalma

Kaynak: Araştırma verilerinden derlenmiştir.

Tablo 5'te, Alibaba'da ortaya çıkan cinsel taciz iddiaları sonrasında üst yönetim düzeyinde müdahaleler gerçekleştirilmiş ve bu sürecin liderliğe duyulan güveni zayıflattığı görülmüştür (BBC, 2021). Goldman Sachs vakasında, cinsiyet temelli ayrımcılık iddialarının yönetim politikalarının kamuoyunda eleştirilmesine neden olduğu ve etik liderlik algısını zayıflattığı belirlenmiştir (BBC

Türkçe, 2023). Kadın çalışanların maruz kaldığı ücret ve terfi adaletsizliklerini konu alan toplu davada, Goldman Sachs yönetiminin taraflarla rekor düzeyde bir tazminat ödemesi üzerinde uzlaşmaya vardığı bildirilmiştir (Andriotis, 2023). Tesla'da, çalışanların açtığı davalar ve kamuoyu tepkileri, kurumsal yönetim yapısının sorgulanmasına yol açmış ve üst yönetimin etik liderlik anlayışına ilişkin tartışmaları artırmıştır (Reuters, 2022). McDonald's cinsel taciz iddialarının ardından üst yönetimin kriz yönetimi süreci kamuoyunda değerlendirilmiş ve liderliğin hesap verebilirliği tartışılmıştır (Nanji ve Conway, 2025). YÖK akademi mobbing araştırması, yönetsel süreçlerde adalet algısının zayıfladığı yapısının eleştirildiği görülmektedir. Kamu kurumlarında yürütülen bağımsız incelemelerde, kurumsal mobbing iddialarının kurum içi yönetişim süreçlerine yönelik güveni azalttığı belirlenmiştir (Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu [TİHEK], 2023). TÜİK bünyesinde dile getirilen kurumsal mobbing iddiaları, insan sermayesinin etkin yönetimini engellemenin yanı sıra örgütün dış imajını da baltalayarak paydaşlar arasındaki etik yönetim algısında azalmaya neden olan stratejik bir risk unsuru olarak öne çıkmaktadır (Evrensel, 2018). Genel olarak değerlendirildiğinde, iş yerinde kadına yönelik şiddet ve mobbing vakalarının etik liderlik algısı, yönetişim süreçlerine duyulan güven ve üst yönetimin hesap verebilirliğini açısından önemli sonuçlarla ilişkili olduğu görülmektedir **(**Yöndem, 2024**)**. Kamu kurumlarında şeffaflık ve adalet ilkelerinin zedelenmesi kurum içi yönetim eleştirileri ile kurumsal performansın düşmesini beraberinde getirmektedir. Bulgular, etik liderlik ve yönetişim mekanizmalarının stratejik yönetim açısından önemli bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır.

4.4. Kurumsal performans ve sürdürülebilirlik üzerindeki stratejik sonuçlar

İş yerinde kadına yönelik şiddetin işletmeler üzerindeki diğer önemli stratejik sonuçlarından birisi de kurumsal performans ve sürdürülebilirlik boyutunda ortaya çıkmaktadır. Çoklu vaka analizinden elde edilen bulgular, kadın çalışanlara yönelik şiddet ve ayrımcılık uygulamalarının çalışan motivasyonu, ekip performansı ve verimlilik açısından olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermektedir.

Ayrıca bu tür vakaların işletmelerde yetenek kaybı, artan maliyetler ve kurumsal sürdürülebilirlik hedefleri açısından olumsuz sonuçlarla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Özellikle personel devir hızı, verimlilik kaybı ve kriz yönetimi maliyetleri, işletmelerin uzun vadeli performansı açısından önemli stratejik sonuçlar taşımaktadır:

Tablo 6

İş yerinde kadına yönelik şiddetin kurumsal performans ve sürdürülebilirlik üzerindeki etkileri

Kurum	İş Yerinde Kadına Yönelik Şiddet Türü	Kurumsal Performans Üzerindeki Stratejik Sonuçları	Sürdürülebilirlik Üzerindeki Stratejik Sonuçları
Tesla	Cinsiyet temelli ayrımcılık/ cinsel taciz iddiaları	Çalışan verimliliğinde düşüş	Yetenek kaybı ve performans riski
McDonald's	Cinsel taciz iddiaları	Personel devrinde artış	Operasyonel maliyet artışı
Alibaba	Cinsel taciz krizi	Kurumsal kriz yönetimi maliyetleri	Uzun vadeli sürdürülebilirlik riski
Migros	Çalışan baskısı	İş gücü verimliliğinde azalma	Çalışan bağlılığında düşüş
Tekirdağ OSB/Çorlu	Psikolojik şiddet	Devamsızlık artışı	Üretimde düşüş

Kaynak: Araştırma verilerinden derlenmiştir.

Tablo 6'da sunulan doküman verilerinin tematik analizi değerlendirilmesinde Tesla vakasında, cinsiyet temelli ayrımcılık iddialarının çalışan motivasyonunu olumsuz etkilediği ve bu durumun verimlilik kaybına yol açtığı görülmektedir. Nitelikli çalışanların işten ayrılması, işletmelerin uzun dönemli rekabet avantajını ve sürdürülebilir performansını olumsuz etkileyen stratejik bir risk unsuru olarak değerlendirilmektedir (Reuters, 2022). McDonald's cinsel taciz iddiaları sonrasında personel

devir oranının arttığı ve bu durumun işe alım ve eğitim maliyetlerini yükselterek operasyonel performansı olumsuz etkilediği belirlenmiştir (BBC, 2018). Alibaba'da, cinsel taciz krizi sonrası yaşanan yönetsel müdahalelerin ve kriz yönetimi süreçlerinin kurumsal maliyetleri artırdığı ve sürdürülebilirlik açısından risk oluşturduğu görülmektedir (BBC, 2021). Migros'ta, çalışanlara yönelik baskı iddialarının iş gücü verimliliğini azalttığı ve çalışan bağlılığını zayıflattığı tespit edilmiştir (BBC Türkçe, 2022). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın güncel raporları ve alan araştırmaları, sanayi bölgeleri ekseninde iş yerinde psikolojik şiddetin çalışan devamsızlığını artırdığını ve işletmelerin üretim performansını düşürdüğünü resmi ve ampirik verilerle ortaya koymaktadır (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, 2025). Tekirdağ Organize Sanayi Bölgesi Çorlu örneğinde ise iş yerinde psikolojik şiddetin çalışan devamsızlığını artırdığı ve üretim performansını düşürdüğü belirlenmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde, iş yerinde kadına yönelik şiddetin işletmeler açısından verimlilik kaybı, artan operasyonel maliyetler, yetenek kaybı ve çalışan bağlılığının zayıflaması gibi önemli stratejik sonuçlar doğurduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, işletmelerin sürdürülebilir performansını ve rekabet avantajını olumsuz etkileyen önemli kurumsal riskler olarak değerlendirilmektedir (World Bank, 2021).

5. Sonuç ve tartışma

Bu çalışmada iş yerinde kadına yönelik şiddetin işletmelerin stratejik yönetim süreçleri üzerindeki etkileri çoklu vaka analizi çerçevesinde değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları, iş yerinde kadına yönelik şiddetin yalnızca çalışma yaşamını etkileyen etik ve sosyal bir sorun olmadığını; aynı zamanda işletmeler açısından stratejik sonuçlar doğuran kurumsal bir risk alanı olduğunu göstermektedir. Bulgular kurumsal itibar boyutunda yoğunlaşmaktadır. İncelenen vakalarda kadın çalışanlara yönelik şiddet, taciz ve/veya ayrımcılık iddialarının kamuoyuna yansımasıyla birlikte kurumların marka değeri, paydaş güveni ve sosyal sorumluluk algısının olumsuz etkilendiği görülmüştür. Bu bulgu, kurumsal itibarın paydaş değerlendirmelerine dayalı stratejik bir varlık olduğunu ileri süren Fombrun ve Van Riel (2004) ile uyumludur. Benzer biçimde Walker (2010), etik uygulamalar ile kurumsal itibar arasında güçlü bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede araştırma sonuçları, iş yerinde kadına yönelik şiddetin yalnızca kurum içi bir sorun olmadığını; dış çevrede de işletmeler açısından önemli bir itibar riski yarattığını göstermektedir. Özellikle dijital medya ortamında krizlerin hızlı yayılması, bu etkinin daha görünür hale gelmesine neden olmaktadır. Çalışan bağlılığı ve insan kaynakları süreçlerine ilişkin bulgular da dikkat çekicidir. Araştırma kapsamında incelenen vakalarda, kadın çalışanlara yönelik şiddet ve ayrımcılık uygulamalarının motivasyon kaybı, iş tatminsizliği, devamsızlık ve işten ayrılma niyetinde artış gibi sonuçlar doğurduğu belirlenmiştir. Bu durum, Einarsen vd. (2003) tarafından ortaya konulan psikolojik şiddetin çalışan bağlılığını zayıflatıcı etkileriyle örtüşmektedir. Cortina (2008) ise cinsiyet temelli dışlayıcı davranışların çalışanların kuruma yönelik güvenini azalttığını vurgulamaktadır. Mevcut araştırma bulguları da benzer biçimde, iş yerinde kadına yönelik şiddetin insan kaynakları maliyetlerini artıran ve yetenek kaybına yol açan bir unsur olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla konu, etik açıdan stratejik insan kaynakları yönetimi çerçevesinde değerlendirilmelidir. Etik liderlik ve yönetişim boyutunda elde edilen sonuçlar, şiddet ve ayrımcılık vakalarının yönetim süreçlerine duyulan güveni zayıflattığını ortaya koymaktadır. Özellikle yönetsel müdahalenin geciktiği, şikâyet mekanizmalarının etkisiz kaldığı veya şeffaflık eksikliğinin görüldüğü örneklerde liderlik algısının ciddi biçimde zarar gördüğü tespit edilmiştir. Brown ve Treviño (2006), etik liderliğin adalet, güven ve çalışan bağlılığı açısından öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Mayer vd. (2012) ise, etik liderlik eksikliğinin yönetişim sorunlarını artırdığını ifade etmektedir. Araştırma bulguları kadın çalışanlara yönelik şiddet vakalarının, kurumların etik liderlik anlayışını ve yönetişim kapasitesini ortaya koyan önemli göstergelerden biri hâline geldiğini göstermektedir. Kurumsal performans ve sürdürülebilirlik açısından iş yerinde kadına yönelik şiddet uzun vadeli ekonomik ve stratejik sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla çalışma kapsamında incelenen vaka örneklerinde verimlilik kaybı, çalışan devrinde artış, kriz yönetimi maliyetleri, operasyonel aksama ve nitelikli iş gücü kaybı gibi sonuçlar öne çıkmıştır. Barney'nin (1991) kaynak temelli yaklaşımına göre insan kaynağı sürdürülebilir rekabet avantajının temel unsurlarından biridir. Harter, Schmidt ve Hayes (2002) çalışan bağlılığı ile performans arasında ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bu bağlamda araştırma bulguları, kadın çalışanlara yönelik şiddetin işletmelerin performansını zayıflatan ve sürdürülebilirlik hedeflerini riske atan stratejik bir engel niteliği taşıdığını göstermektedir. Bulgular, çalışmanın kurumsal

itibar, liderlik kapasitesi, stratejik insan kaynağı yönetimi ve rekabet avantajı ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Böylece iş yerinde kadına yönelik şiddetin hem sosyal bir sorun hem de üst yönetim gündeminde yer alması gereken stratejik bir yönetsel mesele olduğu anlaşılmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma bulguları iş yerinde kadına yönelik şiddetin kurumsal itibarı zedeleyen, çalışan bağlılığını azaltan, etik liderlik ve yönetişim süreçlerini zayıflatan, kurumsal performans ile sürdürülebilirliği olumsuz etkileyen çok boyutlu stratejik sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Bu bulgular, konunun yalnızca sosyal ve etik bir mesele olarak değil, aynı zamanda üst yönetim düzeyinde ele alınması gereken stratejik bir yönetim sorunu olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmanın iş yerinde kadına yönelik şiddeti kurumsal itibar, etik liderlik, yönetişim, çalışan bağlılığı ve sürdürülebilirlik boyutlarını birlikte ele alan stratejik yönetim perspektifiyle değerlendirmesi bakımından literatüre özgün bir katkı sunmaktadır. Araştırmada farklı ülke ve sektörlerde incelenen vakalarda benzer sonuçların ortaya çıkması, iş yerinde kadına yönelik şiddetin farklı biçimlerde ortaya çıksa da farklı ülke ve sektörlerde stratejik ve yönetsel bir sorun niteliği taşıdığını göstermektedir. Araştırma bulguları, iş yerinde kadına yönelik şiddetin en görünür sonuçlarından birinin kurumsal itibar boyutunda ortaya çıktığını göstermektedir. Kadın çalışanlara yönelik şiddet, taciz ve/veya ayrımcılık iddialarının kamuoyuna yansımasıyla birlikte işletmelerin paydaş güveninin zayıfladığı, kriz yönetimi baskısının arttığı ve marka değerinin zarar gördüğü belirlenmiştir. Bu sonuç, kurumsal itibarın paydaş algısına dayalı stratejik bir varlık olduğunu vurgulayan çalışmalarla uyumludur (Fombrun ve Van Riel, 2004; Walker, 2010). Özellikle Alibaba, Tesla ve McDonald's örnekleri, bu tür olayların kısa sürede ulusal ve uluslararası görünürlük kazanabildiğini ve kurumları hızlı yönetsel müdahalelere zorlayabildiğini göstermektedir. Çalışan bağlılığı ve insan kaynakları süreçlerine ilişkin bulgular da benzer biçimde dikkat çekicidir. Araştırma kapsamında incelenen vakalarda kadın çalışanlara yönelik şiddet ve ayrımcılık uygulamalarının çalışan güvenini azalttığı, motivasyon kaybına neden olduğu, işten ayrılma niyetini artırdığı ve personel devir oranlarını yükselttiği görülmüştür.

Elde edilen bulgular, psikolojik şiddetin çalışan bağlılığı üzerindeki olumsuz etkilerini vurgulayan çalışmalarla örtüşmektedir (Einarsen vd., 2003; Hoel vd., 2011). Bu kapsamda cinsiyet temelli dışlayıcı uygulamaların iş tatmini ve performans üzerinde dolaylı maliyetler yarattığını belirten araştırmalar da mevcut bulguları desteklemektedir (Cortina, 2008). Bu çerçevede iş yerinde kadına yönelik şiddetin stratejik insan kaynakları yönetimi açısından önemli bir risk alanı oluşturduğu anlaşılmaktadır. Araştırmanın bir diğer önemli sonucu etik liderlik ve yönetişim boyutunda ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgular, yönetsel müdahalenin geciktiği ve/veya şikâyet mekanizmalarının etkisiz kaldığı durumlarda çalışanların lidere duyduğu güvenin zayıfladığını göstermektedir. Bu durum, etik liderliğin kurum içi adalet ve güven açısından belirleyici olduğunu vurgulayan çalışmalarla uyumludur (Brown ve Treviño, 2006; Mayer vd., 2012). Aynı zamanda şiddet olayları çoğu zaman güç hiyerarşileri, kurumsal sessizlik ve kurumsal normlarda görünmez hale gelebilmektedir. Kurumsal performans ve sürdürülebilirlik açısından değerlendirildiğinde ise iş yerinde kadına yönelik şiddetin uzun vadeli stratejik maliyetler doğurduğu tespit edilmiştir. Kadın çalışanların karar alma süreçlerinden dışlanması, yetenek kaybı, ekip performansında zayıflama, verimlilik düşüşü ve örgütsel öğrenme kapasitesinin gerilemesi bu sonuçlar arasında yer almaktadır. İnsan kaynağının sürdürülebilir rekabet avantajındaki rolünü vurgulayan kaynak temelli yaklaşım (Barney, 1991) dikkate alındığında, bu bulgular işletmeler açısından önemli yönetsel sonuçlar taşımaktadır. Ayrıca çalışan bağlılığı ile performans arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar da mevcut sonuçları desteklemektedir (Harter vd., 2002). Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın en önemli sınırlılığı, yalnızca kamuoyuna yansıyan ve belgelendirilebilen vakaların incelenebilmesidir. Bu nedenle kurum içi düzeyde kalmış, raporlanmamış ve/veya görünürlük kazanmamış olaylar araştırma kapsamı dışında kalmıştır. Araştırmanın farklı sektör ve ülkelerde gerçekleştirilerek bu sınırlılığın gelecekte ortadan kaldırılması planlanmaktadır. Çalışma literatüre üç temel katkı sunmaktadır. İlk olarak, iş yerinde kadına yönelik şiddet insan kaynakları yönetimi sorunu olmaktan çok stratejik yönetim perspektifiyle ele alınmaktadır. İkinci olarak, çoklu vaka analizi yöntemiyle farklı sektör ve ülke örnekleri karşılaştırmalı biçimde değerlendirilmiş, benzer kurumsal sonuçlar ortaya konulmuştur. Üçüncü olarak ise geliştirilen kavramsal model aracılığıyla iş yerinde kadına yönelik şiddetin kurumsal itibar, çalışan bağlılığı, etik liderlik ve kurumsal performans üzerindeki etkileri sistematik biçimde açıklanmıştır. Sonuç olarak iş yerinde kadına yönelik şiddet, işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliğini, çalışan ilişkilerini ve yönetsel etkililiğini etkileyen stratejik bir yönetim sorunu olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle işletmelerin

toplumsal cinsiyet eşitliğini stratejik planlama süreçlerine entegre etmesi, güvenilir bildirim mekanizmaları kurması, kapsayıcı liderlik anlayışını güçlendirmesi ve önleyici kurumsal politikalar geliştirmesi önem taşımaktadır. Böylece işletmeler, yalnızca çalışanların güvenliğini ve refahını artırmakla kalmayacak; aynı zamanda kurumsal itibarlarını güçlendirecek, sürdürülebilir performanslarını destekleyecek ve uzun dönemli rekabet avantajlarını koruyabileceklerdir. Araştırma bulguları doğrultusunda yazarlar tarafından geliştirilen bazı çözüm önerileri şu şekildedir:

Yöneticiler için çözüm önerileri

- İş yerinde kadına yönelik şiddet, kurumsal risk yönetimi kapsamında değerlendirilerek stratejik planlama süreçlerine dahil edilmelidir.
- Çalışanların güvenli biçimde başvurabileceği bağımsız ve erişilebilir şikâyet mekanizmaları oluşturulmalıdır.
- Üst yönetim etik liderlik anlayışını benimseyerek *"şiddete sıfır tolerans"* politikasını açık biçimde uygulamalıdır.
- Kadın çalışanların karar alma süreçlerine katılımını artıracak kapsayıcı yönetim politikaları geliştirilmelidir.

İşletmeler için çözüm önerileri

- Toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen kurumsal politikalar sürdürülebilirlik stratejileri ile bütünleştirilmelidir.
- İnsan kaynakları süreçlerinde düzenli farkındalık eğitimleri ve önleyici programlar uygulanmalıdır.
- Yönetim kurullarında ve üst yönetimde kadın temsilini artıracak kurumsal mekanizmalar oluşturulmalıdır.
- Kurumsal kültürde şeffaflık, eşitlik ve hesap verebilirlik ilkeleri güçlendirilmelidir.

Gelecek araştırmalar için öneriler

- Farklı ülke ve sektörlerde nicel yöntemlerle gerçekleştirilecek çalışmalar, stratejik etkilerin istatistiksel olarak test edilmesine katkı sağlayabilir.
- Etik liderlik ile iş yerinde kadına yönelik şiddet arasındaki ilişki ampirik modellerle incelenebilir.
- Kurumsal itibar yönetimi ile toplumsal cinsiyet politikaları arasındaki bağlantılar araştırılabilir.
- Ülkeler arası karşılaştırmalı çalışmalar yoluyla kültürel faktörlerin etkisi değerlendirilebilir.

Yazar beyanı

Araştırma ve yayın etiği beyanı: Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Etik kurul onayı: Bu çalışma etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Yazar katkıları: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Çıkar çatışması: Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Destek beyanı: Bu çalışma için herhangi bir destek alınmamıştır.

Yapay zekâ kullanım beyanı: Çalışmada yapay zekâ kullanılmamıştır.

Kaynakça

Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender and Society*, *4*(2), 139–158. Doi:https://doi.org/10.1177/089124390004002002

Andriotis, A. (2023, 3 Mayıs). Goldman Sachs looks to settle female employees' discrimination case. *The Wall Street Journal*. https://www.wsj.com/finance/goldman-sachs-looks-to-settle-female-employees-discrimination-case-dbb4a4bd.

Aytac, S., Bozkurt, V., Bayram, N., Yildiz, S., Aytac, M., Sokullu Akinci, F., ve Bilgel, N. (2011). Workplace violence: a study of Turkish workers. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, *17*(4), 385-402.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. Doi:https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bartlett, J. E., ve Bartlett, M. E. (2011). Workplace bullying: An integrative literature review. *Advances in Developing Human Resources*, *13*(1), 69-84.

BBC. (2018, 18 Eylül). McDonald's workers stage global strike over sexual harassment. https://www.bbc.com/news/business-45558428.

BBC. (2021, 13 Aralık). Alibaba, müdürünü cinsel saldırıyla suçlayan kadın çalışanını işten çıkardı. BBC News Türkçe. https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-59632809.

BBC Türkçe. (2022, 21 Şubat). Migros çalışanlarının eyleminde mutabakat sağlandığı açıklandı. https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-60444986.

BBC Türkçe. (2023, 10 Mayıs). Goldman Sachs kadınlara daha az maaş verdiği gerekçesiyle 215 milyon dolar tazminat ödeyecek. BBC News Türkçe Servisi. https://www.bbc.com/turkce/articles/c2j1192dz4mo.

Braun, V., ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101.Doi: https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Brown, M. E., ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. Doi: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Burtan Doğan, B., ve Mat Çelik, G. (2017). Kadının kamudaki yeri: Türkiye İstatistik Kurumu örneği. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *7*(13), 113–128. https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/374249.

CNBC. (2021, 9 Ağustos). Alibaba fires manager accused of sexual assault; CEO calls for change. CNBC Business. https://www.cnbc.com/2021/08/09/alibaba-fires-manager-accused-of-sexual-assault-ceo-calls-for-change.html.

Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, *33*(1), 55–75. Doi: https://doi.org/10.5465/amr.2008.27745097

Dobbin, F., ve Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7-8), 52-60. https://www.researchgate.net/profile/Alexandra-Kalev/publication/360939244_Why_Diversity_Programs_Fail/links/62a075c0c660ab61f86b61ce/Why-Diversity-Programs-Fail.pdf.

DW Türkçe. (2022, 18 Şubat). Migros işçilerinin eylemi ve sendika tartışması büyüyor. https://www.dw.com/tr/migros-i%C5%9F%C3%A7ileri-eylem/a-60808149.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. Doi: https://doi.org/10.2307/2666999

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., ve Cooper, C. L. (Eds.). (2003). *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice*. CRC Press.

Ely, R. J., ve Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22, 103–151. https://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22004-2

Erdemir, B. (2019). Türkiye'de akademide mobbing ve çözüm önerileri: lisansüstü tezlerin içerik analizi. *Yükseköğretim Dergisi*, *9*(2), 213-233. Doi: https://doi.org/10.2399/yod.18.034

Evrensel. (2018, 5 Eylül). TÜİK'te mobbing iddiası. https://www.evrensel.net/haber/360703/tuikte-mobbing-iddiasi.

Fombrun, C. J., ve Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame and fortune: How successful companies build winning reputations*. FT Press.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., ve Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(2), 268–279. Doi: https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268

Hoel, H., Zapf, D., ve Cooper, C. L. (2011). *Workplace bullying and harassment: Developments in theory, research, and practice* (2nd ed.). Boca Raton, FL: CRC Press.

International Labour Organization. (2020). *World employment and social outlook: Trends 2020*. ILO Publications. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_734455.pdf.

International Labour Organization. (2021). *Violence and harassment in the world of work: A guide on Convention No. 190 and Recommendation No. 206*. https://www.ilo.org/global/topics/violence-harassment/lang-en/index.htm.

Landis, J. R., ve Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, *33*(1), 159–174. https://doi.org/10.2307/2529310.

Libération. (2019, 28 Ocak). *L'Oréal mis en cause pour discrimination sexuelle*. https://www.liberation.fr/france/2019/01/28/l-oreal-mis-en-cause-pour-discrimination-sexuelle_1705883/.

Lincoln, Y. S., ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., ve Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171. Doi: https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276.

Meyerson, D. E., ve Fletcher, J. K. (2000). A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, *78*(1), 126–136. https://www.researchgate.net/profile/Joyce-Fletcher/publication/44002013_A_Modest_Manifesto_for_Shattering_the_Glass_Ceiling/links/54214d8e0cf203f155c63229/A-Modest-Manifesto-for-Shattering-the-Glass-Ceiling.pdf.

Nanji, N., ve Conway, Z. (2025, 14 Mart). Every McDonald's warned over staff sexual abuse. *BBC News*. https://www.bbc.com/news/articles/c337m3v3mgzo.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.

Porter, M. E., ve Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, *89*(1–2), 62–77.

Reuters. (2022, 24 Mayıs). Tesla loses bid to move sexual harassment lawsuit to arbitration. https://www.reuters.com/world/us/tesla-loses-bid-move-sexual-harassment-lawsuit-arbitration-2022-05-24/.

Siddiqui, F. (2021, 19 Kasım). A Tesla factory worker alleges sexual harassment is rampant in a rare lawsuit. Now other women are stepping forward. *The Washington Post*. https://www.washingtonpost.com/technology/2021/11/19/tesla-sexual-harassment/.

T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. (2025). *2025 yılı idare faaliyet raporu*. İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü. https://www.csgb.gov.tr/Media/hezftc0d/%C3%A7alisma-ve-sosyal-guvenlik-bakanligi-2025-idare-faaliyet-raporu.pdf.

The Guardian. (2018, 18 Eylül). 'I'm not on the menu': McDonald's workers strike over 'rampant' sexual harassment. https://www.theguardian.com/business/2018/sep/18/mcdonalds-workers-strike-over-rampant-sexual-harassment.

The Korea Times. (2018, 10 Mayıs). L'Oréal Korea manager accused of abusing workers. https://www.koreatimes.co.kr/southkorea/law-crime/20180510/loreal-korea-manager-accused-of-abusing-workers.

Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu. (2023). *İnsan haklarının korunması ve geliştirilmesi raporu- 2023*. TİHEK Yayınları. https://www.tihek.gov.tr/public/editor/uploads/fB0li3Wc.pdf.

Umut-Sen. (2021, 11 Mayıs). Çorlu Toprak Kürk'te iki kadın işçi mobbing ile işten çıkmaya zorlandı! https://umutsen.org/index.php/2021/05/corlu-toprak-kurkte-iki-kadin-isci-mobbing-ile-isten-cikmaya-zorlandi/.

Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, *12*(4), 357–387. Doi: https://doi.org/10.1057/crr.2009.26.

World Bank. (2021). *The World Bank Annual Report 2021: From Crisis to Green, Resilient, and Inclusive Recovery*. World Bank Group.

World Health Organization. (2021). *Violence against women prevalence estimates, 2018*. https://www.who.int/publications/i/item/9789240022256.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage.

Yöndem, M. K. (2024). Kamu yönetiminde etik yöneticinin personelin çalışma motivasyonuna etkisi: bir derleme çalışması. *Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *8*(2), 162-195. https://doi.org/10.38122/ased.1598559