

**T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Psikoloji Ana Bilim Dalı**

**TÜRK YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLARINA YÖNELİK KALIPYARGILAR VE
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI**

Murat AYDINAY

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2014

T.C.
Mersin Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Psikoloji Ana Bilim Dalı

TÜRK YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLARINA YÖNELİK KALIPYARGILAR VE
ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

Murat AYDINAY

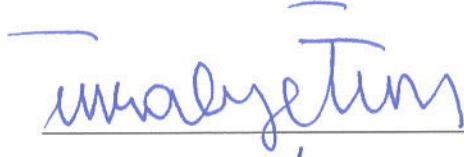
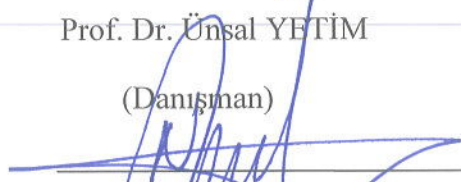

Danışman
Prof. Dr. Ünsal YETİM

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mersin, 2014

Mersin Üniversitesi , Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Murat AYDINAY tarafından hazırlanan Türk Yönetici ve Çalışanlarına Yönelik Kalıpyargılar ve Örgütsel Adalet Algısı başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından Psikoloji Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS olarak kabul edilmiştir.

Başarılı	Başarısız	Başkan	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		 Prof. Dr. Ünsal YETİM (Danışman)
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Üye	 Prof. Dr. Nalan YETİM
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Üye	 Yrd. Doç. Dr. H. Tuğba EROL-KORKMAZ

Onay
Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.

07.01.2014

Prof. Dr. Nalan YETİM
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme çok teşekkür ederim, iyi ki varsınız...

Başta desteği ve hiçbir zaman esirgemediği fikirleriyle birçok bakış açısına sahip olmama yardımcı olan tez danışmanın Sayın Prof. Dr. Ünsal YETİM'e sonsuz teşekkür ederim.

Veri toplama aşamasından tez savunmasına kadar desteğini esirgemeyen, en sıradan durumlar için bile kapısını çaldığım Sayın Hocam ve Sevgili Koordinatörüm Prof. Dr. Nalan YETİM'e çok teşekkür ederim. Savunma esnasında gülmeye cesaret ettiğim anı hiç unutmayacağım.

Tez savunmama önerileriyle katkı sunan ve sorularıyla kapısında "yine ben geldim" dediğim ve hiçbir zaman gülümseyişini, samimiyetini esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. H. Tuğba EROL KORKMAZ'a çok teşekkür ederim.

Ayrıca, "Çocuğun Dünyası Projesi'ne" ilk başladığım günden bu yana manevi desteğini hiçbir koşulda esirgemeyen canım ablam ve dostum Selda BARAKAZI'ye ve yine manevi desteğini esirgemeyen aynı zamanda iyi ki tanıdım dediğim ve iyi ki çalışma arkadaşısın dediğim Birgül BARAKAZI'ye sonsuz teşekkürler.

Murat AYDINAY

ÖZET

TÜRK YÖNETİCİ VE ÇALIŞANLARINA YÖNELİK KALIPYARGILAR VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI

Araştırmanın amacı, Türk yönetici ve çalışanlarına dair geliştirilecek olan kalıpyargıların neler olacağını ortaya çıkarmak ve alanyazını taraması sonucunda ulaşılan mevcut kalıpyargılarla arasındaki benzerlik ve farklılıklarını irdelemektir. Bir diğer amacı ise algılanan örgütsel adalet algısı ile yönetici ve çalışanların hem kendilerine hem de birbirlerine dair geliştirdikleri olumlu ve olumsuz kalıpyargılar arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Araştırmaya Mersin, Adana ve İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerde yer alan 65 yönetici ve 143 çalışan katılmıştır. Katılımcılara demografik bilgi ve kalıpyargılarını yazacakları formlarla birlikte, genel örgütsel adalet algısını ölçmek üzere 6 maddeden oluşan örgütsel adalet ölçeği sunulmuştur. Araştırmada 4 (yöneticilerin yüksek adalet algısı, yöneticilerin düşük adalet algısı, çalışanların yüksek adalet algısı, çalışanların düşük adalet algısı) X 4 (yöneticilere yönelik olumlu kalıpyargılar, yöneticilere yönelik olumsuz kalıpyargılar, çalışanlara yönelik olumlu kalıpyargılar, çalışanlara yönelik olumsuz kalıpyargılar) deseni kullanılmıştır. Verilerin analizinde frekans ve varyans analizleri (ANOVA) kullanılmıştır.

Verilerin analizi sonucunda 5 ve üstü frekans değerini alması koşuluyla yöneticilere yönelik 58 olumlu ve 43 olumsuz kalıpyargıya, çalışanlara yönelik ise 46 olumlu ve 36 olumsuz kalıpyargıya ulaşılmıştır. Kalıpyargılar ve örgütsel adalet algısı ilişkisindeki ANOVA sonuçların göre, yöneticilerin adalet algısı yüksek olduğunda,

yöneticiler yöneticilere yönelik daha çok olumlu kalıpyargı ve çalışanların adalet algısı düşük olduğunda, yöneticilere yönelik daha çok olumsuz kalıpyargı geliştirmektedirler.

Anahtar Kelimeler: Kalıpyargı, Türk Yöneticisi, Türk Çalışanı, Örgütsel Adalet Algısı

ABSTRACT

STEREOTYPES TOWARDS TURKISH MANAGERS AND EMPLOYEES AND ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTION

One of the aim of this study is to find out that which stereotypes are developed about Turkish managers and employees, and to investigate differances and similarites between these stereotypes which are reached in consequence of literature review. The other is to investigate relationship between positive and negative stereotypes which developed by managers and employees through each other by perceived organizational justice perception.

65 managers and 143 employees who work in runnings in Mersin, Adana and İstanbul involve into the study as participants. 6 itemed organizational justice scala is presented to particapants in order to measure general organizational perception together with the forms on which they write their demographic information and stereotypes. The research design of 4 (high organizational justice of managers, low organizational justice of managers, high organizational justice of employees, low organizational justice of employees) X 4 (positive stereotypes towards managers, negative stereotypes towards managers, positive stereotypes towards employees, negative stereotypes towards employess) is used in the study.

As a result of data analysis, on condition of 5 or more frequency valuation, 58 positive stereotypes and 43 negative stereotypes towards managers, and 46 positive and 36 negative stereotypes towards employees are achieved. Moreover, according to results of analysis of variance (ANOVA) in stereotypes and organizational justice perception relationship when justice perception of managers is high, they develop more positive

stereotypes towards managers, and when justice percepton of employees is low, they mostly develop negative stereotypes towards managers.

Key Words: Stereotype, Turkish Manager, Turkish Employee, Organizational Justice Perception

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1
I. KURAMSAL ÇERÇEVE	5
I.1. Kalıpyargılar Nedir?	5
I.1.2. Kalıpyargıların Tarihçesi.....	9
I.1.3. Kalıpyargıların Özellikleri	11
I.1.4. Kalıpyargıların Oluşumunu Açıklayan Yaklaşımlar	12
I.1.4. 1. Bilişsel Açıklamalar	12
I.1.4. 1. 1. Yanılgısal İlişki	12
I.1.4. 1. 2. Örneklerden Geliştirilen Kalıpyargı Açıklaması	13
I.1.4. 1. 3. Özellik Soyutlama Modeli	13
I.1.4. 2. Güdüsel Açıklamalar	14

I.1.4.2.1. İnsanların Kendilerini Olumlu Değerlendirme İsteği	14
I.1.4.2.2. Sosyal Kimlik Kuramı	14
I.1.4.2.3. Davranışsal Etkileşim Modeli	16
I.1.4.2.4. Toplumsal Durumdan Kaynaklanan Açıklama	17
I.1.5. Örgütlerde Kalıpyargılar	19
I.1.5.1. Türk Yöneticilerine İlişkin Kalıpyargılar	21
I.1.5.2. Türk Çalışanlarına İlişkin Kalıpyargılar	36
I.2. Örgütsel Adalet	41
I.2.1. Adalet Kavramı	41
I.2.2. Örgütsel Adalet Kavramı.....	42
I.2.3. Örgütsel Adaletin Boyutları	46
I.2.3.1. Dağıtımsal Adalet.....	47
I.2.3.2. İşlemsel Adalet	49
I.2.3.3. Etkileşimsel Adalet.....	52
I.2.4. Örgütsel Adalet Algısının Öncülleri.....	56
I.2.4.1. Liderlik Tarzları.....	56
I.2.4.2. Güven.....	56
I.2.4.3. Kontrol.....	57

I.3. Kalıpyargılar Örgütsel Adalet İlişkisi	57
II. YÖNTEM.....	62
II.1. Amaç.....	62
II.2. Örneklem	63
II.3. Veri Toplama Araçları	69
II.3. 1. Kalıpyargılar Listesi.....	70
II.3. 2. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği.....	70
II.3. 3. İşlem.....	71
II.3. 4. Verilerin Analizi	71
III. BULGULAR.....	72
III.1. Yöneticilere İlişkin Kalıpyargılar.....	72
III.2. Çalışanlara Yönelik Kalıpyargılar.....	86
III.3. Yönetici ve Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı ile Geliştirdikleri Olumlu ve Olumsuz Sıfat Sayısı Arasındaki İlişki	98
IV.SONUÇ VE TARTIŞMA.....	105
KAYNAKÇA.....	129
EKLER	

TABLolar

Sayfa

Tablo 1. Yöneticilere Yönelik Olumlu Kalıpyargılar	73
Tablo 2. Yöneticilere Yönelik Geliştirilen Olumlu Kalıpyargı Grup Etiketleri	77
Tablo 3. Yöneticilere Yönelik Geliştirilen Olumlu Kalıpyargı Grup Etiketlerinin Alt Boyutları.....	78
Tablo 4. Alanyazını Taraması Sonucu Yöneticilere Yönelik Elde Edilen Olumlu Kalıpyargılar	79
Tablo 5. Yöneticilere Yönelik Olumsuz Kalıpyargılar	80
Tablo 6. Yöneticilere Yönelik Geliştirilen Olumsuz Kalıpyargı Grup Etiketleri	83
Tablo 7. Yöneticilere Yönelik Geliştirilen Olumsuz Kalıpyargı Grup Etiketlerinin Alt Boyutları	84
Tablo 8. Alanyazını Taraması Sonucu Yöneticilere Yönelik Elde Edilen Olumsuz Kalıpyargılar	85
Tablo 9. Çalışanlara Yönelik Olumlu Kalıpyargılar	87
Tablo 10. Çalışanlara Yönelik Geliştirilen Olumlu Kalıpyargı Grup Etiketleri	90
Tablo 11. Çalışanlara Yönelik Geliştirilen Olumlu Kalıpyargı Grup Etiketlerinin Alt Boyutları.....	91
Tablo 12. Alanyazını Taraması Sonucu Çalışanlara Yönelik Elde Edilen Olumlu Kalıpyargılar	92

Tablo 13. Çalışanlara Yönelik Olumsuz Kalıpyargılar	93
Tablo 14. Çalışanlara Yönelik Geliştirilen Olumsuz Kalıpyargı Grup Etiketleri	95
Tablo 15. Çalışanlara Yönelik Geliştirilen Olumsuz Kalıpyargı Etiketlerinin Alt Boyutları	96
Tablo 16. Alanyazını Taraması Sonucu Çalışanlara Yönelik Elde Edilen Olumsuz Kalıpyargılar	97
Tablo 17. Araştırma Deseni	98
Tablo 18. Yöneticilerin Adalet Algısı Düzeyleri ile Yöneticilerin Yöneticilere Dair Geliştirdikleri Ortalama Olumlu Kalıpyargı Sayısı.....	99
Tablo 19. Yöneticilerin Adalet Algısı Düzeyleri ile Yöneticilerin Yöneticilere Dair Geliştirdikleri Ortalama Olumsuz Kalıpyargı Sayısı	100
Tablo 20. Yöneticilerin Adalet Algısı Düzeyleri ile Yöneticilerin Çalışanlara Dair Geliştirdikleri Ortalama Olumlu Kalıpyargı Sayısı.....	100
Tablo 21. Yöneticilerin Adalet Algısı Düzeyleri ile Yöneticilerin Çalışanlara Dair Geliştirdikleri Ortalama Olumsuz Kalıpyargı Sayısı	101
Tablo 22. Çalışanların Adalet Algısı Düzeyleri ile Çalışanların Yöneticilere Dair Geliştirdikleri Ortalama Olumlu Kalıpyargı Sayısı.....	102
Tablo 23. Çalışanların Adalet Algısı Düzeyleri ile Çalışanların Yöneticilere Dair Geliştirdikleri Ortalama Olumsuz Kalıpyargı Sayısı	103
Tablo 24. Çalışanların Adalet Algısı Düzeyleri ile Çalışanların Çalışanlara Dair Geliştirdikleri Ortalama Olumlu Kalıpyargı Sayısı.....	103

Tablo 25. Çalışanların Adalet Algısı Düzeyleri ile Çalışanların ÇalışanlaraDair Geliştirdikleri Ortalama Olumsuz Kalıpyargı Sayısı **104**

ŞEKİLLER DİZİNİ

	Sayfa
Şekil 1. Örneklem Grubunun Yaş Aralıklarına Göre Ortalaması	64
Şekil 2. Kadın Katılımcıların Yaş Ortalaması.....	64
Şekil 3. Erkek Katılımcıların Yaş Ortalaması.....	65
Şekil 4. Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Eğitim Düzeyi Dağılım.....	65
Şekil 5. Örneklem Grubunun Çalıştığı Pozisyona Göre Eğitim Düzeyi Dağılımı.....	65
Şekil 6. Örneklem Grubunun Çalıştığı Pozisyona Göre Ortalama Aylık Gelir Dağılımı ..	65
Şekil7. Örneklem Grubunun Faaliyet Gösterdiği Örgütlerin Çalışan Sayısına Göre Dağılımı	67
Şekil 8. Örneklem Grubunun Çalışma Pozisyonlarına ve Mevcut Örgütteki Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımları	68
Şekil 9. Örneklem Gurubundaki Yöneticilerin Toplam ve Mevcut Örgütlerdeki Toplam Çalışma Zamanlarına Göre Dağılımları	68
Şekil 10. Örneklem Gurubundaki Çalışanların Toplam ve Mevcut Örgütlerdeki Toplam Çalışma Zamanlarına Göre Dağılımları	68

GİRİŞ

İnsanoğlu günlük yaşamda insan ilişkileri sürecinde birçok düşünce, fikir, tutum ve yargının yön verdiği gruplar ve topluluklar için yer almaktadır. Bu grupların kimisinde kendi seçimlerimiz etkiliyken, kimisinde ise gerek biyolojik durumların bir grup oluşturabileceği varoluşsal etkenler, gerekse doğduğumuz topraklara özgü nitelikler insanları bir grup yesi olarak ilan etmektedir. zg olma faktörü göz önünde alındığında en çok etkiye ise kültür yani kültür özgülük sahip olmaktadır. Öyle ki insanlara ya da topluluklara dair geliştirilen düşünce ve tutumların genelleştirilip kalıpyargı halini almasında bile toplumlar, topluluklar ve grupların kültürleri en büyük etkiye sahiptir. Çünkü kalıpyargıların yayılım göstermesi ve genel bir yargı halini alması için birden çok insana, bu insanların da yargılarını genel kanı haline dönüştürmesi ve kalıpyargılarını geliştirmesi için de bir diğer gruba ihtiyaç duydukları bilinmektedir. Bir diğer deyişle, kalıpyargı bir sınıf ya da insan grubunun kişisel ya da fiziksel özellikler şemasıdır. şema, bir kavram ya da uyarının niteliklerine ilişkin bilgiyi temsil eden bilişsel yapıdır. Birbirleriyle ilintili düşünce, inanç ve tutum gibi bilişlerden oluşan bir kümedir. Bu bakış açısından kalıpyargı, bir kişinin, bir durumun, bir olayın ya da bir yerin sınırlı bilgilerle kolay biçimde anlamlandırılmasına olanak sağlamaktadır (Atkinson ve diğer., 2002; Hogg ve Vaughan, 2007). Kalıpyargılar en temel iki grup olan cinsiyet faktöründen başlayarak, insan gruplarının birbirlerine dair bilişsel süreçlerle geliştirdiği birçok kategoriye kapsamaktadır. Bu anlamda kalıpyargılamada, yargılar geliştirilirken bireylerin kişisel özellikleri bir yana konulup genele yönelik düşünceler geliştirilir. Örneğin, “bütün Almanlar ırkdır” kalıpyargısında olduğu gibi bireye değil grubun geneline yönelik bir eğilim gözlemlenmektedir. Başka bir ifadeyle, kalıpyargılama, kişilerin bireysel özelliklerini göz ardı eden ve hepsine ortak özellikler yükleyen bir durumdur (Budak,

2003; Şerif ve Şerif, 1996). Belirtildiği üzere kültürün kalıpyargıların geliştirilmesi sürecindeki etkisi büyüktür. Bu etki bir kültür içinde yer alan ve kendi alt kültürünü oluşturan örgütler ve organizasyonlar için de geçerli olmaktadır. Örgütlerin de kendilerine ait bir kültürleri ve bu kültürlerin içinde faaliyetlerini sürdüren grupları vardır. En temel bilişsel kategori olan cinsiyet değişkeninde olduğu gibi, örgütlerdeki en temel faktör ise yer alınan statünün getirdiği yönetici ya da çalışan olma sıfatlarıdır. Bu doğrultuda yönetici ve çalışanlara yönelik geliştirilen ya da geliştirilecek olan kalıpyargıların sürecinde, bireyler yer aldığı örgüt kültürü, konumları, ya da karşı gruptan birinin kişisel özelliklerini v.b. etkileyici faktörleri göz önünde bulundurarak yönetici ya da çalışan olma fikrine dair kalıpyargı geliştirebilmektedir. Yani kalıpyargıların çok genel ya da bilinen belirleyicileri olabildiği gibi bağlama göre farklılıklar göstermesini beklemek de olasıdır. Bu anlamda adil olma ya da adil örgüt fikrinin belirleyiciliğini ölçmek de etkili olabilmektedir.

İnsanların toplu yaşama geçmelerinden itibaren, tarihin her döneminde bilim adamları sosyal adaletle ilgilenmişlerdir. Bu konudaki ilk yazınlarda; bir insanın diğerlerine nasıl davranması gerektiği ve kaynakların bireyler arasında nasıl paylaşılması gerektiği tartışılmaktadır. Bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir topluluk içerisinde yaşama ihtiyaçları, kaynakların bireyler arasında dağılımı ve bireyler arasındaki ilişkilerle ilgili yasal düzenlemeler yapılması sonucunu doğurmuştur (Yürür,2008). Böylece adalet olgusunun genel toplum düzeyiyle birlikte, toplumlar içinde yaşamını sürdüren belirli grupların ilgisini çekmesi ve bunu işleyişin temel taşı olarak değerlendirmesi kaçınılmaz bir gereklilik halini almıştır. Fakat temelde adaletle ilişkili olan adil olma fikri, baş gösterdiği grubun, topluluğun, kültürün v.b. çıkış noktalarının beklentisi çerçevesinde değişimler gösterebilmektedir. Örgütleri ele aldığımızda karşımıza örgütsel adalet algısı çıkmaktadır. Örgütsel adalet kavramı temelde Adams (1963)'ın

geliştirdiği hakçalık kuramına dayanmaktadır. Hakçalık kuramı örgütte alınan dağıtım kararlarına ilişkin olarak bireylerin algıladıkları adillik derecesi ile bireylerin örgütteki adil olmayan durumlar karşısında göstermiş oldukları tepkiler üzerine odaklanmaktadır (Mowday ve Colwell, 1996). Adams'a göre bireyler, sürekli ve sonu gelmeyen bir biçimde kendi konumlarını kendileri ile aynı konumda olan farklı referanslarla karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırmalar sonucunda kendilerine haksızlık edildiği düşüncesine sahip olabilirler (Greenberg,1996). Yani adalete dair bir algının oluşabilmesi için belirli işleyişler ve bu işleyişler içinde bireyin kendisine benzeyen bir referans noktası gerekmektedir. Birey sunduğu katkılar ve bu katkılar sonucunda elde ettiği çıktıları, çıkış noktası saydığı referans kişisiyle karşılaştırmaktadır. Yaptığı bu değerlendirme sonrasında, yer aldığı örgütü ya adil ya da adil olmayan şeklinde addetmektedir. Benzer bir bakış açısıyla, bireyler yer aldıkları örgütün karar verme süreçlerinden başlayıp, bu kararların uygulanmaya alınması ve nihayete kavuşmasına kadar gözlemler yapmakta ve fikirler geliştirmektedir. Fakat değerlendirme yaptığında sadece referans kişisini değil, örgütlerin karar vericilerini ve bu kararların uygulayıcılarını da göz önünde bulundurmaktadır. Böylece adil olma fikri karar vericilerden başlayıp örgütün geneline yöneltilmektedir. Adalet algısı ise bu bakış açısıyla karar vericiler ve uygulayıcılar arasında düşünce, tutum, kalıpyargı v.b. ifadelerin geliştirilmesinde ve karar verici olan yöneticiler ile uygulayıcı olan çalışanlar arasında bir değişken olarak etkili olabilmektedir.

Bu bağlamda çalışmanın asıl amacı, Türkiye'de faaliyet gösteren örgütlerin alt gruplarını oluşturan Türk yönetici ve çalışanlara dair geliştirilen kalıpyargıların neler olduğunu ve mevcut alanyazınındaki kalıpyargılarla benzerlik ya da farklılıklarını ortaya koymaktır. Aynı zamanda, geliştirilen bu kalıpyargılarla genel örgütsel adalet algısı arasındaki ilişkileri test etmek de bir diğer amacını oluşturmaktadır. Alanyazını

incelendiğinde, Türk yönetici ve çalışanlarına dair kalıpyargı oluşturacak ve bu anlamda spesifik olabilecek çok fazla sayıda çalışmanın olmadığı görülmüştür. Çalışma sonucunda elde edilen kalıpyargıların geçerliliğine dair destekleyici çalışmaların yapılması ya da örneklemin temsili açısından büyüklüğünün artırılması, bu bulguların genelleyiciliğini doğrulaması için önemli ve gerekli görülmektedir. Bu açıdan çalışmamızın sonucunda elde ettiğimiz kalıpyargıların, Türk yönetici ve çalışanlarını tanımlaması ya da betimlemesi üzere önerilmiş olması büyük bir öneme sahiptir. Benzer bir çalışmanın yapılması ya da bu çalışmaya devam edilmesi hususunda, Türk yönetici ve çalışanlarını betimleyen ya da tanımlayan kalıpyargıların varlığına dair bir ölçek geliştirilmesi konusunda da önemli bir adım sayılabilmektedir.

Mevcut amaçlar doğrultusunda, başta Mersin olmak üzere Adana ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren 18 işletmeden 65 yönetici ve 143 çalışanla görüşülmüştür. Başta katılımcılardan kendileri ve yer aldıkları örgütlere dair demografik bilgilerin olduğu formları doldurmaları istenmiştir. Sonrasında yönetici ve çalışanların birbirlerine dair geliştireceği kalıpyargıların olumlu ve olumsuz kalıpyargı başlıklarıyla yer aldığı formlar verilerek, geliştirecekleri kalıpyargıları başlıklara uygun bir şekilde yazmaları istenmiştir. En sonda ise genel adalet algısını ölçmek için 6 maddeden oluşan örgütsel adalet ölçeği verilmiştir.

I. KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde kalıpyargılar ve bu başlık altındaki özellikler ele alınmaktadır. Ardından kalıpyargıların tarihçesi ve kalıpyargı oluşumunu açıklayan yaklaşımlar yer almaktadır.

I.1. Kalıpyargılar Nedir?

Günlük hayatımızda bilerek ya da bilmeyerek çok sık kullandığımız kalıpyargılar sosyal psikolojinin temel inceleme alanları arasında yer almaktadır. Etimolojik olarak “stereos” ve “typos” sözcüklerinin birleşmesinden meydana gelen ve Türkçe’ye kalıpyargı olarak çevrilen stereotip kelimesi, “sert karakterli” veya “katı iz taşıyan” demektir” (Yapıcı, 2002).

Atkinson ve ark.’na (2002) göre ise kalıpyargı, bütün grubun kişisel ya da fiziksel özellikleri hakkındaki çıkarımlarımızdır. Örneğin tipik bir Alman zeki, titiz ve ciddidir gibi. Bu çıkarımlar, aynı sınıfta yer alan birçok insana nadiren uygun düşer ve toplumsal etkileşim bakımından çoğu kez bizi yanlış yola sevk eder. Kalıpyargıların hafıza üzerinde de etkileri vardır. Bir kişi hakkında bilgi edinildiğinde, o kişiyi bir kalıpyargıya yerleştiririz ve sonra bize verilen yeni bilgiyi kalıpyargıdaki bilgi ile birleştiririz. Böylece kişi ile ilgili hafızamız, kısmen kalıpyargıdan hareketle kurulmuş olur.

Kalıpyargılar aynı zamanda, bir grubun üyelerine yönelik sabit, aşırı basitleştirilmiş, aşırı genelleştirilmiş, genellikle ön yargılı bir kanı, bir grubun tüm üyelerinin paylaştığı düşünülen olumlu veya olumsuz özellikleri taşıyan bilişsel bir şema olarak da tanımlanabilmektedir. Bir diğer deyişle, kalıpyargı bir sınıf ya da insan grubunun kişisel ya da fiziksel özellikler şemasıdır. Şema, bir kavram ya da uyarının niteliklerine ilişkin bilgiyi temsil eden bilişsel yapıdır. Birbirleriyle ilintili düşünce, inanç ve tutum gibi

bilişlerden oluşan bir kümedir. Bu bakış açısından kalıpyargı, bir kişiyi, bir durumu, bir olayı ya da bir yeri sınırlı bilgilerle kolay biçimde anlamlandırmamıza olanak sağlar (Atkinson ve diğ., 2002; Hogg ve Vaughan, 2007). Örneğin, “bütün Yahudiler cimridir,” “bütün gençler gürültülü müzik dinler,” gibi. Kalıpyargılama, kişilerin bireysel özelliklerini göz ardı eden ve hepsine ortak özellikler yükleyen bir durumdur (Budak, 2003; Şerif ve Şerif, 1996). Aynı zamanda kalıpyargılar, farklı toplumlar hakkında olabileceği gibi, aynı toplum içerisinde farklı değerlere sahip çeşitli gruplar veya bölgeler hakkında da olabilir. Örneğin, Karadeniz insanların şakacı olduğu kanaati bir kalıpyargıdır ve kişilerin bireysel özellikleri göz ardı edilerek Karadeniz toplumundaki bütün bireylere yüklenen bir durumdur.

“Kalıpyargılar” kendi konumunu meşrulaştıran savunmalar olmalarının yanı sıra objektif ve dengeli muhakemeyi engelleyen kör noktalar olarak da anlaşılmaktadır” (Harlak, 2000). Birey, karşı taraf karşısında aşağı bir konuma düşmemek için, objektif olmayan ve belki de içinde ön yargıyı barındıran bir savunma mekanizmasını kalıpyargılar yardımıyla işler hale getirmektedir. Kalıpyargılar, psikanalistlere göre, özellikle kaygıyı azaltmaya yönelik savunma mekanizmalarıdır (Bilgin, 1996). Bu işlev, bireyin kendini daha rahat hissedeceği duygu, düşünce ve davranışlarda bulunmasıyla gerçekleşmektedir. Süreç içinde bu duygu, düşünce ve davranışlar rutinleşip klişeleşmeye başlamaktadır. Bu durum ise topluma mal edilen ve kanıksanmaya başlanan bir süreç olarak toplum üyeleri tarafından artık normalleştirilmektedir. Böylelikle bu savunma şekli insanları birtakım tiplere ve türlere göre ayırt etmeyi sağlayan zihinsel yapı şekline dönüşmektedir.

Kalıpyargılar bir insan grubuna ilişkin davranışların insan zihninde oluşturulduktan, biçimlendikten sonra ortaya çıktığı, zihnin bir şekilde davranışa yön verdiği anlamını içermektedir. Diğer bir ifade ile insanlar sosyal davranışlarını, bireysel

yargılarını, değer biçmelerini psikolojik nedenlere dayandırarak açıklar. Sözü edilen psikolojik nedenler, zihinde yer alan anlamlar, kategoriler, değerler, duygulardır. Bu özellikler her zaman hazır bulunana göre değil, hazır bulunması gerektiği kanısına dayanırlar. Bu sebeple kalıpyargılar sadece gerçeği ve olumlu kanıtları yansıtmazlar. Bunun yanı sıra psikolojik bir zihinsel süreçten sonra bulunmasını istediğimiz özellikleri de yansıtırlar. Yaşadığı çevreyi daha iyi şematize etmeye çalışan birey, diğer insanlar ve çeşitli olaylar hakkında tipolojiler oluşturur. Oluşturduğu bu tipolojiler sayesinde, çevresini bilişsel olarak daha tutarlı ve daha ideolojik bir şekilde yapılandırır. Kalıpyargılar üzerine yapılan çalışmalar, kalıpyargıların tarafsız ve sadece betimlemeden ibaret olmadığını ortaya koymuştur. Ayrıca diğer insanlara ait düşüncelerimizin onların grup aidiyetlerinden kaynaklandığını göstermiştir. Bu sebeple kalıpyargıların bir kişilik özelliği olmaktan çok grup aidiyetinin sonucunda ortaya çıktığı görüşü ön plana çıkmaktadır (Harlak, 2000).

Mahmut Tezcan (1974), kalıp düşüncelerin peşin hükümler olduğunu ve bu hükümlerin, tecrübe ve bilgilerden ilham almaksızın belli kişi veya eşyaya karşı takınılan olumlu ya da olumsuz tutumlar olduğunu dile getirerek, mantıki olarak kuşku veya eleştiri ile karşılanması gerektiği halde ilk elden kabul edildiğini belirtmiştir. Aynı zamanda, sadece duygulardan, ruh halinden, mantıksız dürtülerden kaynak alan kanaatler olduğunu ve bu kanaatlerle bazı niteliklerin herhangi bir eleştiriden geçirilmeksizin genelleştirilip bazı kişi ve kuruluşlara mal edildiğini ifade etmiştir (Tezcan, 1974).

Kalıpyargıları genel olarak, belirli bir gruba yönelik geliştirilmiş, genel bir düşünce örüntüsü halindeki betimsel (descriptive) ya da emredici (prescriptive) ifade şekilleri ve değer yargıları şeklinde tanımlamak mümkündür. Kalıpyargılar geliştirilirken, gruplar arasındaki ilişkiler ve grupların birbirlerini algıma tarzları ve şematize etme özellikleri büyük bir öneme sahiptir. Çünkü gruplar birbirlerine dair kalıpyargı

geliştirirken, kendi konumlarının meşru olma durumunu da göz önünde bulundurarak karşısındaki gruba bazı tanımlayıcı, betimleyici ve emredici sıfatları atfederler. Kalıpyargılar, önyargılardan da temel olarak bazı farklılıklar göstermektedir. Bu farklılık ise kalıpyargıların önyargılar gibi sadece olumsuz yönde olmayacağı aynı zamanda olumlu kalıpyargıların da geliştirilebileceği üzerinedir. Kalıpyargılar her ne kadar temelde iki grup arasında geliştirilen bir değer atfı olsa da, günlük hayatta ve kültür bağlamında bazı yayılımlar göstermesiyle, bu iki grup dışında kanıksanan ve bu iki grupla gerçekte ilişkisi olmayan diğer insan gruplarının da genel düşünce şekline dönüşebilmektedir. Örneğin, Alman ırkından kimseyi tanımıyor olmamıza rağmen “Almanlar soğuk insanlardır” kalıpyargısına ulaşmak ya da “İtalyanlar kibar insanlardır” kalıpyargısını günlük hayatta kullanmak çok sık rastlanan durumlardır.

Kalıpyargıların geliştirilmesine dair daha detaylı açıklamalara sonraki bölümlerde yer verilecektir. Fakat bu bölümde kalıpyargıların genel olarak aşağıda ifade edilen iki doğrultuda geliştiğini belirtmek kalıpyargı tanımlamalarını daha açıklayıcı kılacaktır.

1. Genelleştirme eğilimi, kendisini tanımadığımız bir veya birkaç kişinin özelliklerinin, onunla aynı kategoride bulunan bütün diğer kişileri temsil etmesidir. Örneğin kısa boylu, fesat, temiz kalpli olmayan bir kuzenimiz olsa hemen bütün kısa boylu çocukların aynı kategoride olduklarını zannederiz. Burada, bir sempati veya antipatiyi, tecrübe ettiğimiz bir kimse üzerinden geniş sayıdaki bir kitle hakkında fazla düşünüp taşınmadan, ani nitelikli duygusal bir tutumla genelleştirmede bulunmamız söz konusudur.

2. Özelleştirme eğilimi ise, bir ülke, grup veya kategori hakkında sahip olduğumuz bir kanaati o grup, ülke veya kategoriden olan kimseye uygulamamız söz konusudur. Bu,

birinciden daha çok uygulanır. Örneğin herhangi bir yabancı ülkede bulunan bir Türkün, kendisinin yabancılar tarafından daha hiç bir ilişkisi olmadan barbar olarak kabul edilmesi gibi (Tezcan,1974)

I.1. 2. Kalıpyarguların Tarihçesi

Sosyal bilimlerde, kalıpyargular ile ilgili çalışmaların 1922 yılında Walter Lippman'ın *Public Opinion* kitabıyla başladığı kabul edilir. Lippman kitabında, kalıpyargı kavramını, “kafamızın içindeki resimler” olarak tarif eder. Lippman'a göre insan hareketlerinin temeli gerçek dünyadan alınan bilgiler olamaz. Çünkü gerçek dünya çok büyük ve çok karmaşıktır. Bu nedenle insanlar, kendileri ve kültürleri tarafından biçimlendirilmiş resimler yapar ve bu resimler aracılığı ile hareket ederler (Perry, 2000). Lippman'ın, dünyayı temsil etmenin kısmi ve yetersiz bir yolu olduğunu belirttiği kalıpyargılar, “bireyin kendi konumunu meşrulaştıran savunmalar olmalarının yanı sıra objektif ve dengeli muhakemeyi engelleyen kör noktalar olarak da anlaşılmaktadır” (Hacer, 2000). Amerikalı araştırmacılar tarafından kalıpyargılar, özellikle etnik kalıpyargılar, genellikle insan zihnindeki negatif imajlar olarak tarif edilir. Lippman, kalıpyarguların, değişime karşı dayanıklı, sürekli, duygular ve değerlerle dolu olduğunu söyler ve insanın kategorik düşünme yetisinin sonucu olan kalıpyarguların, kullanan kişinin kültürel özelliklerinden ve kalıpyargının kullanıldığı bağlamdan etkilendiğini belirtmektedir (Ryan, aktaran Çoşgun 2004: 28). Bu etkilenme durumu ise bizi kalıpyarguların kültüre özgülüğü ve bağlamsallığı sonucuna götürmektedir. Diğer bir ifade ile kullanılan mevcut kalıpyargılar ya da geliştirilecek olan kalıpyargılar ait olunan kültürel yapıya ya da bağlama göre benzerlik ya da farklılık gösterebilir. Gerek bir kültürün ya da ırkın geneline yönelik, gerekse her hangi bir örgütsel yapı içerisindeki bireylerin

birbirlerine yönelik geliştireceği kalıpyargılar, kültürel öğelerin genelinden olabileceği gibi aynı kültür içindeki farklı alt kültürlerden bağımsız düşünülemezdir.

Kalıpyargılar konusundaki ilk sosyal psikolojik araştırma 1933'de Katz ve Braly tarafından Amerika'da kişilerin çeşitli ırk gruplarına yönelik tercihlerinin bir görüş birliğini yansıtıp yansıtmadığı ve bu görüş birliğinin nasıl yorumlanabileceği sorusu ile başlamış ve bu çalışmada kalıpyargıların önyargılardan kaynaklandığı savunulmuştur. 10 ırka yönelik kalıpyargıların belirlenmesi için öğrenciler üzerinde yapılan bu araştırma ırksal önyargının yüksek düzeyde tutarlı bir grup kalıpyargısının parçası olup; bir ırk ismine özgü tekil bir tepkiden daha fazla bir şey olduğu sonucuna varılmıştır. 1950 ve 1967 yılında bu çalışmanın sonuçlarını değerlendirmek için aynı araştırma tekrarlanmıştır. Tekrar çalışmasında da ilk bulgular teyit edilmiştir. 1941 yılında Amerika' da yaşayan Afro Amerikalılara ve Yahudilere yöneltilen kalıpyargılar hakkında yapılan araştırmanın dışında Muzaffer Sherif'in grup oluşumu, grup çatışması ve grup çatışmasının azaltılmasını araştırdığı "Hırsızlar Mağarası" çalışması da kalıpyargıların oluşumunu inceleyen araştırmalardandır. Şerif diğer gruba yönelik kalıpyargının gelişiminde gerçekçi çıkar çatışmalarını, grubun kendi konumunu meşrulaştırma isteğini önemli bulmuştur. Altmışlı yıllarda duraklayan kalıp düşünce ve gruplar arası ilişkiler konusundaki araştırmalar, yetmişli yıllarda bilişsel akım çerçevesinde tekrar ele alınmıştır. Bu türden araştırmalar, kalıp düşüncelerin oluşmasını insanların bilişsel yanlılıkları ile açıklamış ve mevcut kalıp düşüncelerin kişilerin yeni bilgileri yorum ve hafızaya yerleştirmeleri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Seksenli yıllarda, Tajfel ve Turner'ın (1980) toplumsal sınıflandırma kuramları kalıp düşünceler konusunda yeni bir yaklaşım getirmiştir. Bu yaklaşım, kalıp düşüncelerin, karşıt grupların varlığı ve kişilerin kendi gruplarının kimliğini ve dolayısıyla kendi toplumsal benliklerini belirleme ve olumlu

değerlendirme istekleri sonucu ortaya çıktıkları savı üzerine kurulmuştur (Harlak, Hortaçsu, Kağıtçıbaşı, Allport, aktaran Çoşgun 2004: 28).

I. 1. 3. Kalıpyargıların Özellikleri

Bu bölümde kalıpyargıların belli başlı özelliklerinden bahsedilerek, bu maddeler halinde sunulacaktır.

Kalıpyargılardan bahsederken şu özellikleri görüyoruz:

1-) Kalıpyargılar ayırıcı niteliğe "sahip sayılan" bireyleri içine alır. Amiyane bilgiye dayandıklarından sözlü kültüre dâhil ürünlerdir. Çeşitli gruplarca konuşularak edinilir, yayılır ve böylece davranış haline gelirler.

2-) Tahmini veya duygusal bir durumu ifade eder ve "değer yargısı" niteliğindedirler. Yargılar ve ön yargılar birer değerlendirmedir. Yargılar genel olarak objektif gerçeklik ile bir uygunluk içindedir. Diğer kavramsal davranış modelleri gibi yargılar ve ön yargılar da kuşaktan kuşağa miras olarak geçer. Toplum kültürünün bir parçası olarak işlevsel bir durumda kültürel dokudaki yerini korur.

3-) Kalıpyargılar, toplumdan, gelenek ve göreneklerden ya da kişisel eğilimlerimizden meydana gelir ve basmakalıp değer yargıları biçiminde inanışlar yaratırlar.

4-) Kalıpyargılar, genellikle yanlış önyargılardır. Gerçeğin yargısından çok daha az bir gerçeği ifade ederler. Örneğin; "Savaşçı İrlandalılar", "Duygusal İtalyanlar", "Duygusuz İsveçliler", "Esrarengiz Şarklılar", "Haylaz Zenciler", "Aç gözlü Yahudiler" gibi ifadeler birer kalıpyargıdır.

5-) Kalıpyargılar ne sadece olumlu ne de sadece olumsuz nitelikler değillerdir. Belli bir gruba dair olumsuz kalıpyargılar geliştirilebilirken, bir diğer gruplara dair olumlu

kalıpyargılar geliştirilebilir. Örneğin "Amerikan zencileri cahil insanlardır." dediğimizde bu, olumsuz nitelikte bir kalıpyargıdır. "Fransız kadınları entelektüeldir" veya "Amerikan kadınları neşelidir," "Meksikalı kadınlar güzeldir" dediğimizde ise, olumlu nitelikte kalıpyargıda bulunuruz.

6-) Kalıpyargılar kısmen basit bilgilerdir. Tartışma konusu olan sorun hakkında bilgi edinilmesini ve kişisel bir kanaati oluşturmayı kolaylaştırmaktadırlar. Ayrıca toplumda köklü halde bulunan peşin hükümleri beslemektedirler. Böylece gerçeğe ters düşen durumları varmış gibi gösterirler. Örneğin "Türkiye'de turistler öldürülür" ya da "Türkler tembeldir" kalıpyargısında olduğu gibi” (Tezcan, 1974).

I.1. 4. Kalıpyargıların Oluşumunu Açıklayan Yaklaşımlar

Bireylerin, çocukluktan başlayarak sosyalizasyon sürecinde aile, arkadaş, eğitim, medya yoluyla öğrendiği kalıp düşüncelerin oluşumunu açıklamaya çalışan çeşitli araştırmalar sonucunda, kalıp düşüncelerin bilişsel ve güdüsel olarak iki ana başlık altında açıklanabileceği ortaya çıkmıştır (Hortaçsu, 1998)

I. 1. 4. 1. Bilişsel Açıklamalar

Kalıpyargıları açıklayan bilişsel yaklaşımın üç önemli özelliği vardır. Bu özellikler aşağıda kısaca açıklanacaktır.

I. 1. 4. 1. 1. Yanılgısal İlişki: İnsanların bilgi-işlem süreçleriyle ilgilenen Hamilton ve Giffo (1976), kalıp düşüncelerin oluşumunu, bu süreçler üzerine yaptıkları çalışmanın sonucunda ortaya çıkardıkları yanılgısal ilişki kavramıyla açıklar. Yanılgısal ilişkiyi araştırmacılar, gözlemcilerin gerçekte aralarında ilişki bulunmayan iki olay arasında bir ilişki algılaması veya iki olay arasındaki ilişki düzeyini abartması olarak tanımlamıştır. Bu

yanılgı az görülen iki durumun birbirleriyle ilişkisi durumunda ortaya çıkmaktadır. Gruplar arası ilişkiler söz konusu olduğunda çoğunluk grubunun üyeleri ile arzulanan davranışlar, dış grup ya da azınlık grupla arzulanan davranışlar arasında bir korelasyon varmış gibi algılanır (Hortaçsu, 1998). Yanılgısal ilişki düzeyinde, çok sık rastlanmayan bir ilişki türü olan otoriter yönetim şekli ile verimlilik arasında olumlu bir ilişki olduğu varsayımını düşünen ve düşünmeyen iki çalışan grubunun olduğunu ve bu örgütte yeni bir çalışanın yer alacağını varsayalım. Örgütte yer alan yeni üye, süreçleri anlamak için bazı gözlemlere ihtiyaç duyacaktır ve bu doğrultuda bazı düşünceler geliştirmek için de çalışan gruplarından yönetime ve işleyişe dair düşünceler edinmek isteyecektir. Otoriter yönetim şekli ile verimlilik arasında olumlu bir ilişki düzeyinin olduğu yönünde gerektiğinden daha fazlasını gözlemleyen yeni üyeye, bu düşünceye sahip olan ve çoğunluk olarak daha fazla üye sayısına sahip olan çalışan grubunun da eşlik ettiğini düşünelim. Öte yandan böyle bir ilişkinin olmadığını düşünen çalışan grubunun da üye sayısı olarak daha az olduğunu ve yeni üyenin örgütteki süreçlerle, azınlık grup düşüncelerinin arasındaki ilişkinin çok yakın olmadığını gözlemlediğini ele alalım. Bu durumda yeni üye çoğunluk grubunun davranışlarının yönetim tarafından arzulandığını ve azınlık grubunun ise arzulandığı üzerine olumlu ve olumsuz bir kanaate varması yanılgısal bir ilişki olarak görülecektir.

I. 1. 4. 1. 2. Örneklerden Geliştirilen Kalıpyargı Açıklaması: Bu açıklamaya göre, bireyler, belli bir kategorideki insanlardan değişik örnekler görürler. Gördükleri örneklerden anımsadıkları bilgiler, onların o insan kategorisine ilişkin kalıp düşüncelerini oluşturur. Böylece deneyim kalıpyargının temelini oluşturmaktadır (Çoşgun, 2004).

I. 1. 4. 1. 3. Özellik Soyutlama Modeli: Bu modele göre, insanlar bir kategorinin üyesi olan kişilerle karşılaştıklarında, o kategorinin özelliklerini belirler ve o özellikleri soyut olarak o grup insanla ilişkilendirirler. Böylelikle o kategoriye uygun bir kalıp çıkarır ve

karşılaştıkları kategori üyesine belirledikleri kalıp düşüncenin etkisi altında davranırlar. Diğer bir ifade ile birey bir grubu belirli ve sınırlı özellikler çerçevesinde zihnine yerleştirir ve o grup üyelerine belirlediği bu özellikler çerçevesinde davranır (Çoşgun, 2004).

I. 1. 4. 2. GÜDÜSEL AÇIKLAMALAR

Bu bölümde kalıpyargıları açıklayan dört temel güdüsel özellikten bahsedilecektir. Bu özellikler aşağıda maddeler şeklinde sunulmuştur.

I. 1. 4. 2. 1. İnsanların Kendilerini Olumlu Değerlendirme İsteği: Bu açıklamaya göre, insanlar, grup içindekiler ve dışındakiler ayrımı yaparak kendilerini bir sosyal gruba ait hisseder ve benlik saygılarını arttırlar. Farklı gruplara üye olan bireyler, karşılaştıklarında, kendi gruplarını temasta oldukları diğer gruplardan üstün olarak algılamaya eğilimine girerler. Bunun nedeni, insanın kendini olumlu değerlendirme isteğidir (Harlak, 2000). Bireyin kendini olumlu değerlendirebilmesi için, kendisini başkalarıyla kıyaslayıp, onlardan daha iyi olduğuna karar vermesi gerekir. Başka bir deyişle, insanların başkalarından iyi olabilmesi için, onları göreceli olarak daha kötü veya değersiz görmesi gerekir. Bu sebeple insanlar iç ve dış grup değerlendirmeleri yaptıklarında kendilerini olumlamak için kendi iç gruplarına daha olumlu yargılarda bulunurken, dış gruplarına karşı buldukları yargılar daha olumsuz olabilmektedir.

I. 1. 4. 2. 2. Sosyal Kimlik Kuramı: Tajfel ve Turner (1980) tarafından geliştirilen bu kuram, sosyal sınıflandırma ve sosyal kıyaslama üzerinde durarak kalıp düşüncelerin gelişmesini açıklar. Bu açıklamanın temel varsayımı, insanların kendi kimliklerinin yanı sıra bir de toplumsal kimliklerinin olduğudur. Sosyal kimlik, kişinin üyesi olduğu grupla belirlenir. Grup kimliği grubu karşıt gruptan ayıracak şekilde oluşturulur (Brown, 1995). Kuram, insanların sosyal çevrelerini düzene koymak ve sosyal dünyada kendi yerlerini

bulmak ve tanımlamak için sınıflandırma yaptıklarını kabul eder. Bu sınıflandırma ile insanlar, toplum içinde nerede yer aldıklarını ve kim olduklarını anlar ve bu sayede kendilerini, aynı kategoride bulunan diğer kişilerle büyük oranda benzer olarak algılar. Kendi kategorilerindeki üyelerle aralarındaki benzerlikleri belirginleştiren grup üyesi, diğer kategorilerdeki üyelerle de aralarındaki farklılığı vurgular. Bu sınıflandırma işlemi kalıp düşüncelerin oluşmasına neden olur (Sakallı, 2001).

Harlak da, Tajfel ve Turner'ın kalıp düşüncelerin oluşmasına ilişkin yaptıkları toplumsal sınıflandırma açıklamasının temelinde, kişilerin kendilerini beğenme gereksinimleri yattığını ifade eder (Harlak, 2000). Bireylerin sosyal kimliklerini belirlerken kullandıkları, sosyal kıyaslama işlemi ile bireyler kendi gruplarını diğer gruplarla aralarındaki farklılıkları bularak kendi gruplarının değerlendirmesini yapmaya çalışırlar. İnsanlar bu kıyaslama işleminde, benlik kavramını olumlamak, başka bir deyişle, olumlu bir sosyal kimlik geliştirmek için, ait oldukları sosyal gruplar lehine değerlendirmeler yapar ve yanlı davranırlar (Sakallı, 2001).

Yapılan araştırmalarda, kalıpyargıların sosyal farklılaşmayı etkin kıldığı, dış grubu olumsuz bir şekilde nitelendirmeye ve ait olunan grubu yüceltmeye yol açtığı gözlenmiştir. Böylelikle kalıpyargıların bir tür farklılık duygusu kazandırdıkları ortaya çıkmıştır. Uzunca bir süre kalıpyargılamaya maruz kalan dış grupların zamanla kendilerine atfedilen özellikleri benimsedikleri ve benliklerinin kendilerine atfedilen kalıpyargı yönünde değiştiği görülmektedir (Kağıtçıbaşı, 2006).

Kalıpyargılama yapılırken birey ait olduğu gruba ve grubun özelliklerine göre davranışlarda bulunmaktadır. Ait olunan grubun normlarına göre davranmayan birey, grup üyeleri tarafından bir nevi dışlanmaya maruz bırakılır. Neticede benzer düşünce ve davranış özelliklerine sahip oldukları için aynı grup içerisine dahil olunmuştur. Böylece

birey kendi grubundan farklı olan diğer grubu ya da grup üyelerini daha kolay algılayabilmekte ve farklılıkları daha somut şekilde görebilmektedir. Birey bu farklılığa karşı sadece algı düzeyinde kalmamakta, bu durumu davranış boyutuna taşımaktadır. Yani sadece algılarken dış grup üyesi şeklinde değil, dış gruba karşı düşüncelerini tutum ve davranış şeklinde de ifade etmektedir. Burada söz konusu olan, kalıpyargılar temelinde gruplara dair tutumlar geliştirilirken, birey tarafından grupların yerleştirildiği kategoriler kalıpyargılama sürecinde önemli bir etkiye sahiptir. Yani birey, oluşturduğu kategoriler bağlamında karşı gruba dair kalıpyargı geliştirerek, bu kalıpyargılar sonrasında grubun iyi ya da kötü, dost ya da düşman olduğu düşüncesine sahip olmakta ve bazı tutumlar geliştirmektedir. Kendi grubunun üyesi olan birey, kalıpyargılama süreci sonrasında sahip olduğu tutumları davranış şekline dönüştürdüktan sonra, dış grubuyla olan ilişkileri çerçevesinde artık bu davranış şekillerini kullanarak kendi düşüncelerini yansıtmaktadır.

I. 1. 4. 2. 3. Davranışsal Etkileşim Modeli: Bu model, karşıt gruplara ilişkin kalıp düşüncelerin ve davranışların nedenini insanların benlik değerini yüceltme isteğine değil, durumsal çıkarlarına bağlar. Örneğin, bir insanın kaderi karşıt grupça belirleniyorsa kişi karşıt gruba karşı olumlu tavır sergileyecek, kendi grubu tarafından belirleniyorsa kendi grubunu kayıracak ve diğerlerine karşı olumsuz düşünce ve tutumlar geliştirecektir (Harlak, 2000). Başka bir ifadeyle, kişi kalıpyargılama sürecine girerken kendini olumlamak amacıyla biraz daha pragmatist davranabilmekte ve bazı kişisel kaygıları ön planda tutabilmektedir. Kişi yine kendi aidiyet hissine ve yakınlık durumuna göre bir iç grup içerisinde yer almakta ve dış gruplara sahip olmaktadır. Fakat grup ilişkileri sürecinde düşünce oluşturma, kalıpyargılama ve tutum ya da davranış geliştirme sırasında tamamen iç grubunu gözetmesi esas değildir. Yani birey belirli bir gruba ait olduğu ya da kendini bir

gruba ait hissettiği durumlarda bile, benlik değerini yücelteceği ya da kendini olumlayacağı bir koşul karşısında, faydacılığını ön planda tutarak seçici davranmak koşuluyla iç grubuna ya da dış grubuna yönelik daha olumlu tutum ve davranış geliştirebilmektedir. Örneğin, sendikal anlamda aynı meslek grubunu temsil eden ama ideolojik ya da düşünce biçimi anlamında bazı farklılıklar gösteren iki sendikayı ele alalım. Bir kamu çalışanı, X sendikası adındaki birinci sendikaya karşı kendini daha yakın hissettiği için bu sendikanın üyesidir. Diğer sendika ise mesleki haklar bağlamında aynı söylemlere sahip olsa bile düşünsel temelde bu kişiyi yansıtmamaktadır. Bu kamu çalışanının mesleki ya da yasal anlamda elde etmek istediği bazı haklarının olduğunu varsayarak, iki sendikanın bu anlamdaki girişimlerinin olduğunu düşünelim. Kişinin üyesi olduğu sendikanın sunduğu ya da girişimleri sonucu elde ettiği somut çıktılarını, bu kişinin beklentisiyle aynı paralelde sonuçlanmadığını ve bu sonuçların da kişiyi tatmin etmediği sonucuna varalım. Fakat kişinin üyesi olmadığı sendikanın somut çıktıları ise kendi sendikasının aksine, kişinin beklentileriyle son derece uyuşmakta ve kişinin benlik değerini yükseltmekte ya da kişinin kendisini olumlamasına yardımcı olmaktadır. Bu olay örüntüsünden sonra, kişinin iç grubu ve dış grubu arasındaki ilişkileri sürecinde kendi beklentilerini daha çok yansıtan dış grubuna karşı davranış şekli ya da tutumları daha olumlu olacaktır.

I. 1. 4. 2. 4. Toplumsal Durumdan Kaynaklanan Açıklama: M. Sherif'in 1961 yılında "Hırsızlar Mağarası" adı ile çocuk gruplarıyla yaptığı alan araştırması sonucunda kalıp düşüncelerin gruplar arası çıkar çatışmaları sonucu ortaya çıktığı görülmüştür (Sherif ve Sherif,1996). Sherif'in "Gerçekçi Çatışma Kuramı"na göre gruplar arası davranışları idare eden ilişki işlevseldir ve iki veya daha fazla grup arasında yaşanır. Bu ilişki olumlu veya olumsuz bir biçimde yaşanabilir. Sherif yaptığı deneylerde ilişkinin işlevselliğini sınamıştır. Bu deneylerde "işlevsel ilişkiler", grup hedeflerinin karşılıklı olarak birbirlerini

tamamlayıcı olması ya da olmaması anlamına gelir. Gruplar arası ilişkilerde zıt menfaatler belirlendiğinde ortaya rekabet çıkacaktır. Aynı hedefi elde etmek için girilen rekabet Sherif'e göre, gruplar arasında gerçek bir çatışmaya ve düşmanlığa sebep olacaktır. Gruplar, ortamda bulunan aynı hedefe ulaşmak veya hayati bir ödülü ele geçirmek üzere rekabete girebilirler. Bu ortamda bir grubun başarısı demek, diğer grubun yenilgisi demektir. Bir grubun diğer bir grup üzerinde kontrole sahip olma, onu idare etme, onların haklarını ve servetlerini almak gibi bir takım iddiaları olabilir. Diğer taraftan grupların birbirlerini tamamlayıcı hedefleri de olabilir. Bu sebeple her biri kendi hedefine, diğerini engellemeksizin hatta yardım ederek ulaşabilir. Sherif'e göre, az bulunan kaynakları elde etmek üzere gruplar arasında ortaya çıkan rekabet, kendi grubuna tarafgir algı ve tutumlara yol açar. Diğer gruba karşı algı ve tutumlar ise olumsuzlaşır.

Sherif'in, "Gerçekçi Çatışma Kuramı'na" benzer şekilde, Hortaçsu (1998) da kalıpyargıların güdüsel açıklamalarında toplumsal durumlardan etkilendiğini düşündüğü modelde, toplumsal grupların iş, yiyecek, sosyal konum gibi kısıtlı kaynaklar için yarışması grupların birbirine ilişkin olumsuz tutumlar ve kalıp düşünceleri geliştirmesinin nedeni olarak gösterildiğini belirtmiştir (Hortaçsu, 1998).

Kalıpyargıların geliştirilmesi sürecinde aslında birey çoğu zaman kendi benliğini gözetebilmektedir. Çünkü her birey öncelikle kendini olumlama ve bu doğrultuda kendi benlik saygılarını arttırmak için de bir sosyal grubun üyesi olma ihtiyacı hissetmektedir. Bununla birlikte birey üyesi olduğu grubun özelliklerini kendi sosyal kimliğine yerleştirmekte ve dış grubunu değerlendirirken de bu doğrultuda sınıflandırma yaparak dış grubunu bazı kategorilere yerleştirmektedir. Aynı zamanda birey üyesi olduğu gruba diğer gruplar arasında çoğu zaman rekabetçi ya da çatışmalı ilişkiler sürecinde de bulunarak kendi sosyal konumunu da meşrulaştırmak istemekte ve bu sebeple rekabetçi

sürecin gerektirdiği ya da bu rekabete kısıtlı kaynakların eşlik ettiği durumların sonucunda dış grubuna dair kalıpyargılar geliştirmektedir.

I. 5. Örgütlerde Kalıpyargılar

İnsan doğasının gelişimi ve insanının sosyal davranışları, içinde yaşadığı toplum ve kültürün etkisi ile şekillenir. Her insan kendi hayat biçimini bir toplum ve kültür içinde aktif olarak yaşayarak, öğrenerek edinir. Bu süreçte içinde yaşadığı kültürün değerlerini içselleştirerek kimlikler oluştururlar. Bu kimlikler bireyin fizyolojik ve psikolojik doğası ile sosyal grup, kurum ve oluşumların kaynaşmasının bir ürünüdür. Böylece bireyler içinde yaşadığı kültürde sosyo-kültürel kimlikler kazanarak grup ve kurumlarla kaynaşırlar (Ergun, 1994). Çalışma yaşamı insanları gruplara ait kılan ve bu yolla kimlik kazandıran temel alanlardan biridir. Örneğin, öğretmen olmak içinde pek çok kategoriye, atfı barındıran bir sosyal kimlik imgesidir, aynı durum herhangi bir yerde işçi ya da yönetici olmak için de geçerlidir. Çünkü bireyler yer aldıkları örgütlerde aidiyet algısı sonrasında bulunduğu grubun özelliklerini kazanır ve içselleştirir. Bu süreç sonrasında ise genel olarak kendini olumlu yapmak için konumlarının gerekli olduğunu çeşitli yollarla savunarak meşrulaştırmak isterler. Burada ise temel olarak yapılan değerlendirme, kendi gruplarını başka gruplarla kıyaslamalarıdır. Böylece kendi gruplarına ve dış gruplarına karşı kalıpyargıları öğrenir ve benimserler. Benzer şekilde örgütler de çalışanlarına bir kimlik kazandırabilmektedir. Örneğin, KOÇ grubunun herhangi bir örgütünde yönetici ya da çalışan olarak yer almak bir kimlik öğesi olabilmektedir. Yalnız böyle örgütlerde kimlikler konusunda genel olarak biçimlendirici kategorileri yer alan örgütler oluşturmaktadırlar. Bu kategoriler ise örgüt kültürü yoluyla çalışanlara benimsetilmektedir.

Ergun 'un da belirttiği üzere her birey öncelikle kendi psikolojik ve biyolojik özellikleri ile kimlik imgesini vurgular. Fakat bu kimlik imgesi sadece psikolojik ya da sadece fizyolojik özelliklerin salt bir ürünü değildir. Birey, sosyal bir varlık olması sebebiyle ve sosyal gruplarda yer alarak kendi benlik değerini yüceltmek amacıyla belirli gruplara üye olma ihtiyacı hisseder. Bu gruplar ise var olduğu toplumlardan yani bu toplumlar içindeki mevcut kültürel dokulardan bağımsız ya da bu kültürel gruplardan çok benzersiz değildirler. Bu bağlamda bireyin kimliğini oluşturan öğelerin ne üyesi olduğu gruplardan, ne de bu grupların yer aldığı kültürlerden etkilenmediğini söylemek neredeyse imkansızdır. Başka bir ifadeyle, birey psikolojik ve fizyolojik özelliklere ek olarak, yaşadığı kültürle bir sosyo-kültürel etkileşim sonucu bir kimlik kazanır ve üyesi olmak istediği grupların da var olan sosyo-kültürel dokusuna da yakınlık hissettiği için bu grupların üyesi olarak kendi sosyal kimliğinin vurgusunu yapar.

Bu bakış açısıyla, kendi kültürünü oluşturan örgütlerin de aynı süreçle kendi örgüt üyelerinde şekillendiği bir sosyal davranış örüntüsünün varlığı kesin bir yargı haline gelmektedir. Sosyal davranış kalıplarını ve kendi örgüt kültürünü oluşturan yapıların üyeleri olan yönetici ve çalışanlar da yer aldıkları kültürü içselleştirip bir sosyal kimlik oluştururlar. Bu üyeler, sosyal kimlik imgesi olarak oluşturulan örgüt kültürüne karşı bir aidiyet hissetmekte iken benzer örgüt içinde kendi iç gruplarını da oluşturabilmektedirler. Başka bir deyişle, yönetici ve çalışanların ortak bir sosyal kimlik vurgusu olan bir örgütleri olmasına rağmen, bireylerin yönetici ve çalışan olma adına içselleştirdikleri yönetici-çalışan iç ve dış grupları da mevcuttur. Bu bağlamda kendi iç ve dış gruplarını yönetici ve çalışan olarak içselleştirebilmekte ve bu şekilde de kalıpyargı geliştirebilmektedirler.

I.5. 1. Türk Yöneticilerine İlişkin Kalıpyargılar

Geçtiğimiz 30-40 yıl içinde, kültürle ilgili olup örgütsel çalışmalarda da kullanılan sayısız model geliştirilmiştir (Triandis,1983). Bu modellerde çeşitli eksenlere, boyutlara göre kültürlerin sınıflandırıldığı gözlenmektedir. İlgili modeller çerçevesinde uluslar ve örgütler birbirleriyle karşılaştırılmaktadır. Ancak bu tür karşılaştırmalarda yapılan aşırı genellemeler üzerinde önemle durulmalıdır. Yine bir kültür içerisinde farklı alt kültürlerde, sosyal sınıflarda veya topluluklarda genelden ayrı kültürel yönelimler bulunmaktadır. Nihayet belirtilen yönelimlere sahip olmada kültürler arasında niteliksel değil, niceliksel farklılıklar vardır. Örneğin bireyci yönelimin baskın olduğu ABD’de bireyler toplulukçu yönelimlere de sahiptirler. Yine toplulukçu yönelimin baskın olduğu Japonya’da bireyler bireycilik ölçeklerinden de puan almaktadırlar. Japonlar Amerikalılara göre toplulukçuluk ölçeklerinden daha fazla, Amerikalılar ise tam tersi bireycilik ölçeklerinde Japonlardan daha fazla değer almaktadır. Yine ülkemiz gibi batı yöneticilik değerlerinin üniversite eğitiminde baskın olduğu toplumlarda herhangi bir Türk yöneticisinin ortalama Türk kültürü prototipinden çok Amerikan yöneticilerine benzer özellikler gösterdiği durumların olduğu da kesindir. (Paşa, Kabasakal, Bodur, 2001). Bu durumun aksine, Amerikan yönetim teorisi, Amerika’daki iyi bir yönetici diğer ülkelerde de iyi bir yönetici olacaktır inancını yüklemiştir. Fakat bu bakış açısı zamanla yönetsel tutumların, değerlerin, davranışların ulustan ulusa değiştiği düşüncesiyle yer değiştirmektedir (Boyacıgiller ve Adler, 1991; Hofstede, 1980; Hofstede, Neuijen, Ohavy, ve Sanders, 1990). Öyle ki, ulusal kültürlerdeki farklılıklar yönetim çalışmalarındaki farklılık anlamına da gelmektedir. Örneğin liderlerin ne yapabileceği ya da yapamayacağına ilişkin beklentiler de bu durumdan kaynaklanabilmektedir (Paşa, Kabasakal, Bodur, 2001). Daha tarihsel bir bakış açısıyla, Ronen and Shenkar’a göre

(1985) endüstrileşme, toplumlar içinde değerlerin birbirine benzer olmasını da beraberinde getirir. Örneğin gelişmekte olan ülkelerde, yöneticiler çalışanları ile ilgili daha çok bu durumları varsayabilmektedirler: Çalışanlar, kontrol konusunda, kontrolün kendileri dışında bir noktadan geldiğini ve bu anlamda kendilerini sınırlı ve sabit potansiyele sahip olarak görürler. Ayrıca geçmiş ve şimdiki zaman yönelimli bir zaman perspektifinde çalışırlar ve bu sebeple kısa süreli odaklanmalara sahiptirler (Kanungo ve Jaeger, aktaran Paşa, Kabasakal ve Bodur 2001). Daha da fazlası gelişmekte olan ülkelerdeki yöneticiler; görev performanslarında pasif ya da reaktif bir duruşu desteklerler, başarıyı gelenek ve dinden kaynaklanan ahlak üzerine değerlendirirler, otoriter ya da paternalist yönelimli olmayı da tercih ederler (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001).

Genel olarak, yöneticilerin ve çalışanların sahip oldukları özellikler ve onlara atfettiğimiz kalıpyargılar genelde örgütlerin kültürel özelliklerini belirleme ve sınıflama çalışmalarından ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalarda örgüt çalışanlarına ve yöneticilere ilişkin özellikler ve kalıpyargılar ortaya konmaktadır. Örneğin paternalizm gelişmemiş, endüstrileşmemiş bir toplumun tipik bir yönetici özelliği olarak görülmüştür. Günümüzde paternalizm daha çok Doğu yöneticisinin bir özelliği olarak görülmektedir. Böylece kültürel çalışmalar zorunlu olarak insan özellikleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu özelliklerden bazıları istenir ve olumlu diğer bazıları istenmez ve olumsuz olarak etiketlenmektedir. Diğer bir ifade ile belirli bir topluma, kültüre veya alt kültüre ait bireylerin tümüne ilişkin özellik veya özellikler kümesi bizi kalıpyargıya götürmektedir. Paternalistik düşüncede olduğu gibi, bir kültür içinde yer alan insanların özelliklerinin bazı genellemelere yönlendirecek kadar belirli sıklıkta olması, o toplum için bu özelliklerin kalıpyargısal olarak geliştirilmesine yol açmaktadır. Yani şu an Doğu toplumlarının yönetsel anlamda ilk akla gelen tanımlayıcı bir ifadesi olan paternalizmin, bu

toplumdaki insanların özelliklerinden ve bu özelliklerle buradaki kültürel eksenlerin etkileşimlerinden bağımsız olduğunu söylemek güçtür. Tabii geliştirilen kalıpyargıların bu özelliklerle birlikte istenir yani olumlu ya da istenmedik yani olumsuz algılanma şekilleri de aynı bağlamda gelişmektedir. Örneğin yine paternalizm örneğinde olduğu gibi, bir topluma dair paternalistik yargısının geliştirilmesinde bu kültürdeki insanların toplam özelliği etkili olmasına rağmen bu yargının olumlu ya da olumsuz algılanması kesinlikle bağlama göre değişmektedir. Başka bir deyişle ya da toplulukçu kültür bu yargıyı olumlu bir kalıpyargı olarak değerlendirebilirken, aksine batı ya da bireyci toplulukçular bu yargıyı olumsuz bir kalıpyargı olarak değerlendirebilirler.

Tüm sınırlamalar ve çekincelerle birlikte genel bir fikir vermesi ve bir çerçeveye yerleştirme kolaylığı açısından ülkemiz örgütsel kültürünü başka örgütsel kültürlerle yapılan karşılaştırmalar yararlıdır. Böyle bir karşılaştırmaya örnek Boyacıgiller’(2000) in sınıflandırmasıdır.

ABD ve Türkiye’nin kültürel ve kurumsal çerçevelerinin karşılaştırılması
(Boyacıgiller, 2000)

Kültürel Boyutlar	ABD	Türkiye
Bireycilik/Toplumculuk	Bireyci	Toplukçu
Güç Aralığı	Orta-düşük	Yüksek
Yüksek-Düşük Ortamsallık	Düşük	Yüksek
Kuralcılık-Ayrıkçılık	Kuralcı	Ayrılıkçı
Özgün-Yaygın	Özgün	Yaygın
Değişebilirlik	Yüksek	Düşük
Belirsizlikten Kaçınma	Zayıf	Güçlü
Kurumsal Faktörler		
Politik istikrar	İstikrarlı	Nispeten istikrarsız
Devletin iş dünyasındaki etkisi	Orta derecede	Çok yüksek
Enflasyon	Çok düşük	Çok yüksek
Hükümet şekli	Temsili demokrasi	Parlamentar demokrasi
Çoğunluğun Dini	Hıristiyanlık	İslam

Çalışanlarla ilgili varsayımlar da benzer sosyo-kültürel ortamdan etkilenmektedirler. Örneğin, ne yapılırsa yapılsın çalışanların yetenek ve bilgilerinin geliştirilemeyeceği varsayımının hakim olduğu bir kurumsal kültürün kaderci bir toplumsal yapıda yer alması olasılığı yüksektir (Aycan ve Kanungo, 2000). Benzer şekilde güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde, dikey çatışmalara daha az rastlanacaktır. Yani bu kültürlerde astlar üstlerine daha az karşı çıkacaklar ve bu nedenle de çatışmalar daha nadir görülecektir. Yine, bu kültürlerde, yöneticiler çatışmalara daha otoriter bir tarzda müdahale edecekler, aynı şekilde çatışmadaki taraflar da yukarıdan gelen bu müdahalenin sonuçlarını kabul edeceklerdir. Bu gibi durumlarda, yöneticilerin bu süreç üzerinde kontrollerinin fazla olması gerektiğinden, kullandıkları stratejiler de buna bağlı olarak değişecektir. Örneğin, prosedür uygulama, arabuluculuk, soruşturmacılık gibi stratejiler güç mesafesinin fazla olduğu kültürlerde daha çok kullanılırken, bu mesafenin az olduğu kültürlerde yöneticiler, özendirme, ilişkileri geliştirici arabuluculuk ya da tarafların kontrolündeki arabuluculuk gibi stratejileri daha fazla kullanacaklardır (Elangovan, 1995)

Hofstede (2001) ise kültür kavramını, “*zihinsel programlama*” adını verdiği bir yaklaşımla ifade etmektedir. İnsanların bilgisayarda olduğu gibi bir tür zihin programlamaya tabi olduklarını söylemektedir. Araştırmacı, insanların çocukluklarından itibaren belirli bir sosyal çevre içinde duygu, düşünce ve davranışlarının oluştuğunu ifade ederek, kültürün sosyal kalıtımın bir ürünü olduğunu kabul etmektedir. Hofstede uluslararası bir şirket olan IBM’in tüm dünyadaki çalışanlarına gönderilen ayrıntılı mülakat ve anketler ile farklılıkları belirlemiş ve bu farklılıkları dört temel boyutta ifade etmiştir. Bu boyutlar aşağıda ele alınmıştır.

- **Güç mesafesi:** Güç mesafesi bir ülke insanların toplumda normal olarak kabul edebilecekleri eşitsizlik derecesidir. Başka bir deyişle bir topluluğun üyelerinin gücün

eşitsiz dağılımını kabul etme dereceleridir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamındadır. Güç toplumun temel gerçeğidir. İyi ve kötünden önce gelir. Ayrıcalıklar ve statü sembolleri sürekli olarak vurgulanır. Çocuklara itaat öğretilir (Hofstede, 1980). Benzer ifadeyle bu boyut, toplumda eşit olarak dağıtılmamış olan gücün bir toplum tarafından ne derece kabul edilip edilmediğini yansıtmaktadır. Belli toplumlarda insanlar arasındaki eşitsizlik gayet doğal karşılanmakta ve bu toplumlar güç mesafesi bakımından daha yüksek olarak kabul edilmektedir. Düşük güç mesafesine sahip toplumlarda ise, insanlar arasındaki statü farklılıkları bireylerin toplumda oynadıkları rollerle alakalıdır. Yüksek güç mesafeli toplumlarda, insanın yaşamındaki pozisyonu önceden belirlenmiş olan belli bir aile hiyerarşisi içerisinde yer almıştır. İş ortamında kimin ne yapacağı, kimin yöneteceği ve kimin çalışan olduğu açık bir şekilde bellidir. Diğer taraftan ise, düşük güç mesafeli toplumlarda ise, sosyal anlamdaki eşitsizlik daha minimize edilmiştir. Bu toplumlarda insanlar, bireyler arasında eşitliğin olduğunu kabul ederler ve ayrıca hiyerarşinin kolaylaştırıcı ama değiştirilemez olamayacağına inanmaktadırlar.

Güç mesafesinin az olduğu toplumlarda bireyler uyumdan ziyade bağımsızlığı tercih etmektedir. Hiyerarşik yapılar daha çok kolaylaştırıcı role sahip düzenlemeler olarak görülür. Yöneticiler kendilerini pratik ve sistematik olarak görürler ve kendilerini desteğe muhtaç olduklarını açıkça belirtirler. Karar vermede önceden astlarla istişare ederler. Astlar yakın denetimden hoşlanmazlar ve daha çok katılımcı üstleri tercih ederler ve üstleriyle zıt düşmekten korkmaz ve kaçınmazlar. Çalışanlar birbirleriyle işbirliği yapmaya hazırdırlar ve birbirlerine olan bağlılıklarına vurgu yaparlar. İskandinav ülkelerinde, bilinçli olarak toplumdaki eşitsizliğe karşı mücadele verilmektedir. Bir gazeteci, İskandinav ülkelerinde hiç kimse çok yükselmemeli ve hiç kimse çok gerilerde

kalmamalı anlayışı olduğunu belirtmiştir. Yüksek güç mesafeli toplumlarda bunların zıttı olan şartlar söz konusudur. Çalışanlar işlerini yöneticilerin istedikleri gibi yapmaktadırlar. Yöneticiler kendilerini tek karar verici olarak görmektedirler. Ödüle, uzmanlığa ve yasal yetkiye dayalı güçten ziyade, zorlayıcı güç ön plandadır.

- **Belirsizlikten Kaçınma:** Belirsizlikten kaçınma bir toplumun kuşku uyandıracak durumlar karşısında kendini tehdit altında hissetme, kurallar ve diğer güvenlik önlemleri yoluyla bunları engelleme çabalarının derecesini gösterir. Belirsizlikten kaçınma özelliğinin yüksek olduğu toplumlarda insanlar genelde istikrar aramakta, belirsiz, açık olmayan ve yazılı kurallarda yeri bulunmayan, şüpheli ve riskli durumlardan korkmakta ve çekinmekte; otorite, hiyerarşi, yazılı ve formel kurallara sıkı sıkıya bağlı kalarak kendilerini güvence altına almak istemektedirler.

- **Bireycilik ve Toplulukçuluk:** Bireycilik, birey ve topluluk arasında toplum içinde hakim olan ilişkiyi tanımlamakta ve bu durum insanların birlikte yaşama biçimine yansımaktadır. Bireyciliğin benimsendiği toplumlarda bireyler arasındaki ilişkiler zayıftır. Her bireyin kendi ilgi alanı ve çıkarları doğrultusunda davranması beklenir. Toplulukçulukta ise, toplum üyeleri arasındaki bağlar güçlüdür. Toplumun ve üyesi olunan her grubun çıkarları öncelikle dikkate alınır (Hofstede, 1980). Başka bir ifadeyle bu boyut, bireyin diğerleri ile olan ilişkisi ile alakalı bir boyuttur. Yüksek bireysellik daha çok bağımsız olarak hareket etmeyi öngörürken, yüksek toplulukçuluk bireyselliğin tersine daha çok birlikte hareket etmeyi ve birlikte çalışmayı tercih etmektedir. Aile yaşamında, bireysellik çekirdek aileyi temsil ederken, toplulukçuluk yakın aile bireyleriyle oluşturulmuş daha geniş aile tiplerini tercih etmektedir. İş yaşamında ise, bireyci kültürler ait bireyler, bağımsız hareket ve çalışan olarak kendini gösterirken, toplulukçuluk kültürlerden bireyler ortaklaşa ve işbirliği halinde birlikte çalışmayı istemektedirler. Bireyci toplumlar, daha çok bireysel haklar ve

başarı üzerinde durmaktalar ve daha çok bireylerin öncelikle kendi ihtiyaçlarını karşılamalarını beklemektedir. Bu bağlamda rekabet gayet doğaldır. Bireysel eğilimlerin daha çok ön plana çıktığı toplumlardan biri olan Amerika'da, bireylerin kendi hak ve özgürlükleri uğruna birbirlerine ve yetkililere karşı sık sık dava açmaları buna güzel bir örnek teşkil eder. Bireyci toplumlarda, insanların çalıştıkları şirketle duygusal bağlan çok sınırlıdır. Çalıştıkları işyerlerine karşı yöneticiler, kendi çıkarlarına uyduğu müddetçe bağlıdırlar aksi takdirde, bağlı kalmayacaklardır. Bireyci toplumlarda kararlar bireyler tarafından alınırken, toplulukçuluk kültürlerde grup ön plana çıkmaktadır. Toplulukçuluk kültürlerde, belli bir grubun üyesi olanlar ve olmayanlar arasından biz ve onlar şeklinde ayrımcılık söz konusudur.

• **Erillik ve Dişillik:** Bir toplumda geçerli ve baskın olan değerlerin ne oranda erkeğe veya kadına özgü olduğunu ifade etmektedir. Erillik; başarı, rekabet, meydan okuma, kazanma, güçlü olma gibi erkeğe özgü olduğu savunulan değerlerin; yaşam kalitesi, iş birliği, hizmet, güçsüzlere yardım, sıcak ilişkiler ve affedicilik gibi kadına özgü değerlere-dişillığe göre ne derece baskın olduğu ile ilgilidir (Hofstede, 2001). Aksine dişillik diğerine yardım, yaşamak için çalışma, diğerini gözetme, küçüğü önemseme gibi değerlerin baskınlığı ile ilişkilidir. Zel'in (1999) çalışması da Türkler'in güç yönelimli olmadıklarını desteklemektedir (Zel, aktaran Arslan 2001: 344). Zel'in bulgularına ek olarak Hofstede'nin (1980) kültürler arası çalışması da bu bulguları desteklemektedir. Hofstede'nin (1980) kültürler arası çalışmasında kullandığı karşılaştırma boyutlarından biri erilliktir. Erillik ise başarı ve güç yönelimini kapsar ve Türkiye 40 ülke içinde erillik sıralamasında 26. sırada yer almaktadır. Türkiye'nin başarı yöneliminde düşük puan almasının sebebi ise çalışmanın datalarının 1980 öncesinde toplanmış olması ve bu dönemin Türkiye için ekonomik olarak bir geçiş süreci olmasının etkili olabilmesidir.

Arslan (2000) ve Zel (1999) çalışmalarında Türk yöneticilerinin yüksek başarı ama düşük güç yönelimi gösterdiği bulgularına ulaşılmıştır (Arslan, Zel aktaran, Arslan 2001: 344).

Tüm kültürler farklı norm ve davranış örüntülerine sahiptir. Bilişsel bir yaklaşımla kültürü, bir grubu diğerlerinden farklılaştıran zihinsel bir programlama olarak tanımlayan Hofstede, ulusal kültürler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde kültürün özelliklerini güç mesafesi, bireycilik ve toplumculuk, erillik-dişilik ve belirsizlikten kaçınma olarak açıklamıştır. Hofstede (1980) kültürel özellikleri karşılaştırdığı araştırmasında Türkiye, kültürel olarak yüksek oranda belirsizlikten kaçınan ülkeler arasında yer almaktadır. Herkesin kendisi ve çekirdek ailesi ile ilgili olduğu toplumlar bireysel özelliğin yüksek olduğu toplumlardır. Güçlü bir şekilde birbirine bağlı üyelerden oluşan ve bireyin grup tarafından ömür boyu korunduğu toplumlar kolektivist özellikler gösteren toplumlar olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmada Türkiye düşük birey yönelimli kültürler arasında sayılmış ve daha çok toplulukçu kültüre yakınlık göstermiştir. Hofstede (1980)'nin araştırmasında Türkiye erillik ve dişillik sınırının ortalarında bir yerlerde yer alarak güç mesafesinde ise yüksek skorlar elde etmiştir.

Başka bir ifadeyle Türk insanı, Hofstede'nin kültürel boyutlar haritasında güç aralığı ve belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek bir grup olarak toplumsal kültüründe güce, hiyerarşiye, kontrole önem veren, bunun yanı sıra belirsiz durumları en aza indirmeyi isteyen bir kültüre sahiptir. Bununla bireycilik ve erkeksilik boyutu düşük düzeyde olduğu için, toplumla bağların kurulması ve grup faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi şirketler açısından önem kazanmaktadır. Erkeksilik boyutunun düşük olması da örgütlerde temel kurumsal davranış boyutundan daha çok genel davranış esaslarının önem kazanmasına ve bu bölüme ağırlık verilmesine neden olabilmektedir. T. Eğinli ve Y. Çakır'ın (2011) Türkiye'de faaliyet gösteren 4 büyük firmada, Hofstede'nin kültürel boyutlar haritasını

temel olarak yaptıkları çalışmada bir Türk şirketi olan Arçelik'in kurum kültürüne bakıldığında; Türk toplum yapısının kolektif özelliği güçlü bir şekilde hissedilmektedir. Bunu kurumda kahramana verilen önem, kurum içindeki hikâyelerin aktarılması ve toplumsal davranışa verilen önem ile ifade etmek mümkündür. Özellikle bilgilendirme davranışına önem verildiği, yönetimde yer alan kişilerin ve mesajlarının yer aldığı görülmektedir. Grup ile yapılan aktiviteler dikkate alındığında ise toplumsal davranışa ilişkin faaliyetlerinin yoğun olduğu görülmektedir. Türk toplumunun iletişime verdiği önem ve fikirlerin tüm gruplarla paylaşılması isteği, aile olma fikri, sıcak ilişkiler önemli olduğu için kurumsal iletişim boyutunda kurum içi ve dışı iletişime ağırlıklı yer verildiği görülmektedir (T. Eğinli ve Y. Çakır, 2011).

Aycan ve Kanungo, sosyo-kültürel ortamın kurum kültürü ve insan kaynakları uygulamalarını ne yönde etkilediğini incelemek üzere bir araştırma yapmışlardır. Bunun için ilk aşama, ülkeler arası kültürel özelliklerde gözlenen farkları ortaya koymak olmuştur. Bulgular, araştırmaya katılan on ülke arasında, Türkiye'nin paternalizm ve topluluğa bağlılık boyutlarında ikinci, güç aralığı ve kadercilik boyutlarında ise beşinci sırada yer aldığını göstermiştir. Bu bulgular, Türkiye'nin kültürel olarak, 1980'lerde Hofstede'nin araştırmasına göre bir azalma gösterse de halen toplulukçu ama daha az hiyerarşik olduğunu göstermektedir (Aycan ve Kanungo, 2000). Kurum kültürüne bakıldığında ise, yöneticilerin çalışanların değişebilirliğine, sorumluluk istediklerine ve katılımcı olduklarına dair olumlu inanç ve varsayımlara sahip oldukları gözlenmektedir. Ayrıca, henüz kurumsallaşmanın tam olarak gerçekleşmediği Türkiye gibi ülkelerde ise yönetici kadrolarındaki kişilerin inanç ve düşünceleri insan kaynakları uygulamalarında belirleyici rol oynamaktadır (Aycan ve Kanungo, 2000). Türk yöneticilerinin astlarına

karşı baskın olma, üstlerine karşı uyma, akranlarına karşı da ya baskın olma ya da kaçınma eğilimleri bulunduğu da belirlenmiştir.

Paşa'nın (2000) çalışmasında, yöneticilerin algılanan ve gözlenen özelliklerinin "takım kuran" , "paylaşan" "hiyerarşik-işe odaklı" ve "babacan" olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Çalışanlar kendi yöneticilerinde en fazla gözlemledikleri davranışı "hiyerarşik-işe yönelik" davranış olarak belirtmişlerdir. Bunu, "takip ve kontrol içeren" ve "babacan" davranış izlemektedir. Bu üç davranıştan farklı olarak en az sıklıkta ise "takım kuran ve paylaşan" davranışın geldiği görülmektedir (Paşa, 2000). Çalışmada "takım kuran ve paylaşan" davranış yöneticiler tarafından en fazla benimsenen davranış olduğu halde, bu davranışın çalışanlar tarafından daha az sıklıkla gözlemlendiğini görülmektedir. Buna benzer bir şekilde, yöneticiler tarafından benimsenen "hiyerarşik ve işe odaklı" davranışla çalışanlar tarafından gözlemlenen "hiyerarşik ve işe odaklı" davranış arasında da anlamlı farklılıklar elde edilmiştir. "Takip ve kontrol içeren" davranış ve "babacan" davranışlarda yöneticiler ve çalışanlar arasında elde edilen farklılıklar anlamlı bulunmamıştır.

Mintzberg (1989) ise, liderliğin yöneticilerin görev tanımlarının bir parçası olduğunu ve lider gibi davranmanın yönetici rollerinden birisi olduğunu savunur. Kurumların giderek yalınlaşan yapıları göz önüne alındığında, yöneticilerin, çalışanları yalnızca yapılacak işler konusunda değil aynı zamanda kurumun ve onların gelişimi konularında da bilgilendiren, yol gösteren ve onlara ilham veren kişiler olmaları tercih edilir (Mintzberg, 1989). Paternalist toplumlarda ise üst ile ast arasındaki ilişki, ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzetilmektedir. Bu ilişkide, üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir. Bunun karşılığında da asttan beklenen, üstüne kayıtsız şartsız itaat etmesi ve bağlılık göstermesidir.

Mahmut Arslan (2001), Türk, İngiliz ve İrlanda'lı yöneticiler arasında başarı ve güç yönelimini karşılaştırdığı çalışmasında, başarı ve güç yönelimini liderliğin bileşenleri olarak tanımlamaktadır. Lider diğer kişilerle paylaşılan amaçların başarılmasını güçlendiren katalitik bir güç olarak görülmektedir. Liderlik ve yöneticilik aynı kavramlar değildir. Yöneticiler bir örgüt için plan, organize, yöneltme ve kontrol aşamalarını bir görev olarak gerçekleştiren kişilerdir. Ancak yöneticilerin liderlik gerekliliklerini göstermesi beklenmektedir (Zaleznik, 1977). Başarı ve güç yönelimi, hem liderlerin eylemde bulunduğu kültürel çevrenin hem de liderin kişiliğinin sonuçlarıdır. Güç aynı zamanda liderliğin bir özelliğidir. Başarı ve güç yönelimi liderliğin boyutlarında birleşmektedir (Arslan, 2001).

Zel'in (1999) Türk ve İngiliz liderlik tarzlarını karşılaştırdığı kültürler arası çalışmasında Türkler, İngilizler'den daha yüksek başarı yönelimi göstermiştir ve Zel'in bu çalışmasının bulgularına göre Türk yöneticiler;

- Çok sosyal değildir ama insanlarla ilişkilerde iyilerdir,
- Yönetmekten çok yönetilmeyi tercih ederler,
- Türk yöneticilerin kişilikleri baskın olma yönünde değildir,
- Yüksek tolerans seviyesine sahiptirler,
- Yüksek empati güçleri vardır,
- Somut durumlardan ziyade kavramsal durumları severler,
- Kararlarında sezgisel yaklaşımları kullanmayı tercih ederler,

- Yenilikçi yeteneklerini olabildiğince kullanırlar ama geleneksel yöntemlere de bağlıdırlar,
- Sıklıkla iş değiştirmekten hoşlanmazlar,
- Risk alan kişiler değillerdir,
- Duygularını kontrol etme konusunda iyi değillerdir. (Zel, aktaran Arslan 2001: 343).

Türk endüstri ve örgüt yapıları çerçevesinde yöneticiler ele alındığında, Türk toplumunun liderlik vasfında başat olarak gördüğü “Babacan” yani paternalistik liderlik tarzını yansıttıklarını söylemek daha mümkündür. Bu liderlik tarzı çoğu zaman iş ilişkilerinde davranış şekline dönüşen babacan bir yönetim tarzı olduğundan ötürü gözlemlenmesi de daha kolay olmaktadır. Bilimsel çalışmaların da desteklediği üzere, paternalistik liderlik tarzı, toplulukçu kültürle çoğu zaman paralellik göstermektedir. Yönetici çalışan ilişkisine sıklıkla babacan liderlik tarzının davranış şekli olan ebeveyn evlat ilişkisi yön vermekte ve beklentiler bu doğrultuda gelişmektedir. Yani çalışanına karşı korumacı yaklaşım gösteren liderin çalışanından beklentisi örtük bir şekilde de olsa kendisine itaat etmesidir. Benzer yaklaşımlar da göz önünde bulundurulduğunda Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde etkin olan liderlik tarzının bir getirisi olan yönetime bağlılık, bazı durumlarda adanma düzeyine çıkabilmektedir.

Türkiye de ki yöneticilerin çatışmayı (conflict) ele alma tarzlarına dair çalışmalar da göstermiştir ki, karşıt bir kişiyle çatışma (conflict) içindeyken ya kaçınmacı ya da otoriter bir yanıt verme durumu daha yaygındır. Yöneticiler çalışanlara karşı daha baskın ve üstlerine karşı daha uzlaşmacıdırlar. Türk yöneticilerinin ise astları ile

anlaşmazlıklarının çözümünde daha çok yetkiye güvenme ihtimalleri yüksektir (Kozan ve İlter,1994).

Kozan ve İlter (1994), Türk yöneticilerin yanlarında çalışanların çatışmalarında oynadıkları üçüncü taraf rollerinin ve bunların çatışmaların çözümleme tarzları ile ilişkilerini incelemiştir. Yedi ayrı firmada çalışan 295 yöneticiye verilen soru kağıtlarından elde edilen bilgilere göre, arabuluculuk ve kolaylaştırma rollerinin otoriter müdahale ya da serbest bırakmaya göre daha fazla kullanıldığını bulmuşlardır. Yöneticiler, üçüncü taraf olarak arabuluculuk ve kolaylaştırma yaptıklarında, çalışanlar çatışmalarında daha çok işbirliği ve uzlaşmaya yönelmekte, yöneticiler otoriter davrandıklarında ise çalışanlar daha rekabetçi bir tavır almaktadırlar (Kozan ve İlter, 1994).

Türk örgüt yapılarında yönetici çalışan ya da çalışan ile çalışan arasındaki çatışma çözümünde yöneticinin etkisinin oldukça büyük olduğu ve yönetimin bir erk olarak görüldüğü gerçeğine ulaşmak mümkündür. Aslında bu etki dünya üzerindeki birçok kültür ve örgüt kültüründe mevcuttur. Fakat Türkiye kültürü gibi kültürlerin Batı toplumlarından ayrıldığı ince bir detay vardır ve bu detay ise çatışma çözümü sürecinde yöneticilerin otoriter ya da yetkeci davranış şekli göstermesidir. Türk örgütlerinde genel olarak çatışma durumlarının varlığında yönetici bu süreçte yer alan ikinci kişiye davranış şekli astlarına daha otoriterken üstlerine karşı bu tutumu daha uzlaşmacı olabilmektedir. Yukarıda da değinildiği üzere benzer çalışmalar da göstermektedir ki, çatışma çözümünde yöneticilerin tutum ve davranışlarında bazı değişimler gözlemlenebilmektedir. Yöneticinin davranış ve tutumları bulunduğu örgütteki çalışanları da etkileyebilmekte ve bu durumda yöneticinin davranışına göre çalışan kendini konumlandırabilmektedir. Yöneticiler otoriter davranışından vazgeçip daha ılımlı bir yapı sergilediklerinde bu tutumlar çalışanlar

arasındaki ilişkide de etkili olmakta ve çalışanlar arasındaki çatışmanın çözümünde çalışan daha işbirlikçi ya da uzlaşmacı olabilmektedir.

Arzu Wasti'nin Türk çalışanlarının örgütsel bağlılık kavramlarını ve örgütsel bağlılıklarını belirleyen etmenleri ortaya çıkarmak istediği çalışmanın yöntemindeki mülakatlardan üretilen ifadeler incelendiğinde, Türk çalışanlarının kendilerini ait gördükleri grupların varlığı ve bu gruplardaki uyumu devam ettirme kaygıları olduğu ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, Türk çalışanları için, kuruluşun ayrılma kararı Batı yazınında incelendiği üzere sadece bireysel bir getiri-götürü hesabı değildir. Örneğin, kişinin ailesinin kuruluşun ayrılmasını onaylayıp onaylamadığı Türk toplumunda önemli bir etmendir. Aynı şekilde, kuruluş içerisinde gelişen ilişkileri bozmamak, çalışma grubuna ve işverenin koruyuculuğuna sadakat göstermek ve grup için kendinden fedakarlık etmek gibi grup normları kişilerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir (Wasti, 2000).

Yöneticilerden ise örgütsel bağlılığın çok boyutlu olduğunu ve her boyutunun farklı etmenler sonucunda geliştiğini göz önünde tutarak alacakları kararların daha isabetli olması beklenir. Örneğin, duygusal bağlılık iş tatmini gibi örgütsel değişkenler ile ilişkili görünmekle beraber, normatif bağlılık daha ziyade işe alınmadan önce var olan (örn: sadakat normları) ya da örgüt dışı bir takım değişkenlerden (örn: aile etkisi) etkilenmektedir. Buna göre, yöneticilerin işin yapısı ya da terfi imkanları ile ilgili uyguladıkları sistemler çalışanların duygusal bağlılıklarını etkileyebilecekken, normatif bağlılığı arttırmak isteyen yöneticiler işe alırken bazı faktörleri göz önünde bulundurmaları gerekir. Diğer bir deyişle duygusal bağlılığı arttırmak yöneticilerin elinde görünürken, normatif bağlılık için aynı sonuca varmak daha zordur (Wasti, 2000).

Suğur, Nichols ve Demir'in (2002) beyaz eşya üretimi yapan firmalardaki yönetici ve çalışanlarla "Toplam Kalite Yönetimi" üzerine yaptıkları çalışmada, yönetici ve çalışanların birbirlerine dair görüş bildirmelerini açık uçlu bir şekilde sormuşlardır. Bu çalışmanın örneklemini ise Bolu, Çayırova ve Çerkezköy'de faaliyet gösteren firmaların yönetici ve çalışanları oluşturmuştur. Bu katılımcıların verdiği yanıtlardan öne çıkan cümleler ise aşağıdakiler gibidir:

Açık uçlu sorularla Türkiye'deki yöneticilerle herhangi problemlerinin olup olmadığı sorulmuş ve örneklemini oluşturan Bolu, Çayırova ve Çerkezköy'deki beyaz eşya çalışanlarının verdiği cevaplardan bazıları şunlardır:

Yöneticiler çalışanlara yakın kişiler değildir (Bolu)

Yöneticiler çalışanları sıradan, değersiz görürler (Bolu)

Burada kültürel bir farklılık var. Biz alttayız. Onlar bizim durumumuzu anlamıyorlar. Farklı yaşam tarzları, farklı ücretler, farklı sosyal haklar ve çalışma koşulları var. (Çayırova)

Onlar çalışanları dinlemezler(Çayırova)

Türkiye'de yönetici ve çalışanlar arasında hiçbir diyalog yoktur. Onlar samimi değiller. Onlar çalışanlarına saygı göstermiyorlar. Çalışanları sıradan/değersiz görüyorlar (Çerkezköy)

Bu tür ifadelerden yola çıkıldığında Türk yöneticilerin -çalışanın yakın ilişki beklentisine rağmen- çalışana mesafeli duran, çalışana değersiz gören ve çalışanına saygı göstermeyen, çalışanda hiyerarşi algısı oluşturan ve bu algıyı sadece iş yaşamındaki statü farklılığı olarak değil, aynı zamanda yaşam şekillerindeki farklılık olduğu algısını oluşturan ve çalışanlarla diyalog kurmayan şeklindeki özelliklere sahip olduğuna işaret edilmektedir.

I. 5. 2. Türk Çalışanlarına İlişkin Kalıpyargılar

Dünya üzerindeki bütün kültürlerde olduğu gibi Türk örgüt kültürü de faaliyet gösterdiği mevcut kültürün yapısından etkilenmektedir. Hatta çoğu durumda, örgüt kültürünü oluşturan kültürel öğelerin hakim kültürle etkileşim içinde olmasından dolayı, bir örgüt kültürünün, örgütün kendi yapısıyla hakim kültürün sentezi olduğu kanısına varılabilmektedir. Böyle bir kültürel etkileşim içinde varlığını devam ettiren örgütlerin çalışanları ve yöneticileri de benzer doku içinde faaliyet göstermektedirler. Bu sebeple birbirlerini etkilemekte, birbirlerinden etkilenmekte ve bu süreç sonrasında da birbirlerine dair düşünce, fikir, tutum ve davranış geliştirmektedirler. Bu bölümde de böyle bir etkileşimin varlığı göz önünde bulundurularak çalışanlara dair geliştirilen düşünce, tutum ve davranışlara yer verilecektir.

Mevcut örgüt kültürü yapısı nasıl olursa olsun her örgüt temelde çalışanından bağıllık beklemektedir. Bu bağıllık şekli örgüt kültürünün yapısına ve yöneticilerin beklentisine göre şekillenmektedir. Örneğin önceki bölümlerde paternalistik liderlik konusunda, çalışanına ebeveyn-evlat ilişkisi şeklinde davranış gösteren yöneticilerin bunun karşılığında çok bariz olmasa da örtük bir şekilde kendilerine yönelik bir bağıllık beklediklerine değinilmişti. Bu tür durumların çalışana dair nasıl bir düşünce ya da tutum geliştirdiği konusunda daha belirgin sonuçlara gitmek için Wasti'nin çalışmasını ele almak yararlı olacaktır.

Arzu Wasti'nin Türk çalışanlarının örgütsel bağıllık kavramlarını ve örgütsel bağıllıklarını belirleyen etmenleri ortaya çıkarmak istediği çalışmanın yöntemindeki mülakatlardan üretilen ifadeler incelendiğinde, Türk çalışanlarının kendilerini ait gördükleri grupların varlığı ve bu gruplardaki uyumu devam ettirme kaygıları olduğu ortaya çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, Türk çalışanları için, kuruluşun ayrılma kararı Batı

yazınında incelendiği üzere sadece bireysel bir getiri-götürü hesabı değildir. Örneğin, kişinin ailesinin kuruluştan ayrılmasını onaylayıp onaylamadığı Türk toplumunda önemli bir etmendir. Aynı şekilde, kuruluş içersinde gelişen ilişkileri bozmamak, çalışma grubuna ve işverenin koruyuculuğuna sadakat göstermek ve grup için kendinden fedakarlık etmek gibi grup normları kişilerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir (Wasti, 2000). Böyle bir bulgudan yola çıkarak Türk çalışanı, iş ilişkilerinde karar verilmesi gereken bir durumda çalıştığı örgütteki girdi ve çıktı muhakemesini yaparak kendini olumlayacağı alternatiflere odaklanması yerine, karar verme sürecinde daha gelenekçi ya da daha normatif davranmaktadır. Hatta çalışanın örgüte bağlılığını etkileyen ve işten ayrılması durumunda göz önünde bulundurduğu koşullar Türk çalışanlarının sadık, grup ilişkilerini gözetken ve fedakar olduğuna işaret etmektedir.

Bradburn'un (1963) Türk kuruluşları üzerine yaptığı niteliksel incelemede de mülakatlara verilen cevaplardan bazı çalışanların kuruluşlarına girerken referans olan kişinin yüzünü kara çıkarmamak kaygısıyla, bazılarının da akraba ya da yakınlarının da aynı kuruluştaki olmaları sebebiyle iş değiştirmekten kaçındıkları ortaya çıkmıştır (Bradburn, 1963). Toplulukçu kültür özelliklerinden bir parça farklı olarak Türk çalışanlarının değişiklikten fazla hoşlanmadıkları için örgütlerine bir tür devamlılık bağlılığı hissettikleri sonucuna varmak mümkündür. Birçok ifadeye, bilinen ve belki de fazla tatminkar olmayan bir iş ortamının, bilinmeyen bir ortamdan daha fazla tercih edildiği görülmektedir (Wasti, 2000)

Nadir Suğur, Theo Nicholas ve Erol Demir'in (2002) beyaz eşya üretimi yapan firmalardaki yönetici ve çalışanlarla yaptığı çalışmada (yukarıda da değinildiği gibi) yönetici ve çalışanların birbirine dair görüşlerine ulaşılmıştır. Yöneticilerin çalışanlara dair bildirdiği görüşler ise aşağıdaki gibidir:

Yöneticilere ise aynı şekilde çalışanlarla ilgili problemleri sorulmuş ve ifadelerin bir kısmına ulaşılmıştır:

İletişim eksikliği. Kültür ve eğitim eksikliği. Bilgi ve yetenek eksikliği (Bolu).

İletişim büyük bir sorun. Aslında yöneticiler çalışanlar için yeterli zaman ayırmıyorlar (Çayırova)

Yöneticiler, bazı alanlarda kendileri ve çalışanlar arasındaki eksik iletişimden dolayı çalışanların ne istediklerini bilmiyorlar. Bu yüzden, katılımcı olma yerine baskıcı bir yönetim devam ediyor. Bu da düşük motivasyon ve kaliteye sebep oluyor (Çerkezköy)

İlişkiler saygı ve sorumluluk çerçevesinde yürütülüyor ama iş kaybı korkusu yaşanıyor (Çerkezköy).

Yöneticilerin çalışanlara dair problem odaklı tanımladığı çalışan profillerinden yola çıkıldığında, bu profiller Türk çalışanını iletişim ve eğitim konusunda eksiklik yaşayan, yetenekleri konusunda farkındalık eksikliği olmasından ötürü yeteneksiz olarak tanımlanan, bazı özel durumlarda motivasyon eksikliği yaşayan, ilişkilere saygı ve işlere, sorumluluğun yön vermesi gerekliliğinden ziyade iş kaybının yaşattığı kaygının yön verdiği özelliklere sahip olan çalışanlar şeklinde tanımlamak mümkündür.

Aycan ve Kanungo'nun toplumsal kültürün kurumsal kültürü ve insan kaynaklarını nasıl etkilediğini araştırdığı çalışmasında, Schein (1992) tarafından tanımlanan kurumsal kültür, Kanungo ve Jaeger (1998) ve Mendonca ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilen beş kurumsal kültür boyutu ele alınmıştır. İlk boyut, çalışanların doğası gereği değişime ve gelişime açık olup olmadığı konusunda yöneticilerin düşünce ve varsayımlarını irdelemektedir. "Değişebilirlik" (malleability) varsayımına sahip olan yöneticiler, çalışanlara gerekli eğitimler ve diğer olanaklar sağlanırsa, onların değişebileceğine ve yeteneklerini geliştirebileceklerine inanmaktadırlar. Kaderciliğin

yüksek olduğu kültürlerde, yöneticilerin çalışanların doğası gereği değiştirilebileceklerine olan inançlarının az olması beklenmektedir (Aycan, 2000).

İkinci kurum kültürü boyutu ise, çalışanların işlerine karşı tutum ve tepkilerine yönelik varsayımla ilgilidir. Çalışanların işlerini inisiyatif olarak mı yoksa kendilerine verilen talimatlar doğrultusunda mı yaptıkları sorusu, onların “proaktif” olup olmadıklarının bir göstergesidir. Paternalizm ve yüksek güç aralığı yaşanan toplumlarda, çalışanlar üstlerinin kendilerini yönlendirmesini bekledikleri için, yöneticiler arasında çalışanların proaktif değil reaktif oldukları görüşü hakim olabilir. “Sorumluluk isteme” (responsibility seeking) olarak tanımlanabilecek bu boyutun, toplumdaki kadercilik inancından etkilenebileceği düşünülmektedir. Kaderciler toplumlarda, bireyler yaptıkları şeylerin istenen sonuçları doğuracağına tam olarak inanmadıkları için fazladan sorumluluk almaya istekli ve hazır olmayacaklardır (Aycan ve Kanungo,2000).

Kurum kültürünün araştırmada ele alınan dördüncü boyutu “katılımcılık” (participation) olarak nitelenmektedir. Çalışanların katılımcı olduklarını varsayan yöneticiler, onların işlerin kendilerine delege edilmesini ve kendilerini ilgilendiren konularda görüşlerinin alınmasını istediklerine inanırlar. Bu inanç ve varsayımı taşıyan yöneticilerin kaderciliğin daha az olduğu toplumlarda bulunma olasılıkları yüksektir.

Paternalizmin; katılımcılığı engelleyen bir kültürel özellik olduğu düşünülse de, yeni yapılan araştırmalar paternalist yöneticilerin çalışanların fikrini aldıklarını göstermiştir. Paternalizm otoriterlik değildir. Paternalist yöneticiler çalışanlarının fikirlerini alsalar da son karar verme haklarını ellerinde tutarlar ve bu da çalışanlar tarafından kendilerinden beklenen bir olgudur. Dolayısıyla, paternalist toplumlarda katılım, fikir alma ve amaç oluşturma aşamasında gerçekleşmekle beraber, alınan fikirlerin

uygulamaya yansımaları gerekli kılmaz. Bu araştırma da “katılımcılıktan” kastedilen, yöneticilerin uygulama değil, fikir alma aşamasında çalışanlarla işbirliği içinde olmasıdır. Son kültürel boyut ise, “başkalarına karşı yükümlülüklerini yerine getirme” (obligation towards others) olarak tanımlanır. Bu tür inanç ve varsayımın var olduğu kurum kültürlerinde yöneticiler, çalışanların, kurum içi veya dışında, başkalarına karşı yükümlülüklerinin bilincinde olmalarını ve bunları yerine getirmelerini beklerler. Paternalizmin ve topluluğa karşı bağlılığın yüksek olduğu toplumlarda, çalışanların tutum ve hareketlerinde yalnızca kendilerini değil, çevrelerindeki diğer kişileri de düşünmeleri ve gerekirse onlar için fedakarlık etmeleri beklenir (Aycan ve Kanungo, 2000)

Kurum kültürüne bakıldığında ise, yöneticilerin çalışanların değişebilirliğine, sorumluluk istediklerine ve katılımcı olduklarına dair olumlu inanç ve varsayımlara sahip oldukları gözlenmektedir. Bunun yanı sıra, kurumlarda çalışanların proaktif ve başkalarına karşı yükümlülüklerini yerine getirmeye istekli olmadıklarına inanılmaktadır. Paternalizmin yüksek olduğu Türkiye’de, çalışanların proaktif olmadıklarına, işlerini bağımsız ve inisiyatif olarak yapamadıklarına karşı inanç da kurumlara yerleşmiş durumdadır. Ayrıca, henüz kurumsallaşmanın tam olarak gerçekleşmediği Türkiye gibi ülkelerde ise yönetici kadrolarındaki kişilerin inanç ve düşünceleri insan kaynakları uygulamalarında belirleyici rol oynamaktadır (Aycan ve Kanungo, 2000).

I. 2. Örgütsel Adalet

Bu bölümde adalet ve örgütsel adalet kavramlarıyla birlikte örgütsel adaletin boyutlarına yer verilmiştir.

I. 2. 1. Adalet Kavramı

İnsanların toplu yaşama geçmelerinden itibaren, tarihin her döneminde bilim adamları sosyal adaletle ilgilenmişlerdir. Bu konudaki ilk yazınlarda; bir insanın diğerlerine nasıl davranması gerektiği ve kaynakların bireyler arasında nasıl paylaşılması gerektiği tartışılmaktadır. Bireylerin kendi amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir topluluk içerisinde yaşama ihtiyaçları, kaynakların bireyler arasında dağılımı ve bireyler arasındaki ilişkilerle ilgili yasal düzenlemeler yapılması sonucunu doğurmuştur (Yürür,2008).

Sosyal kurumların ilk erdemi olarak da nitelendirilen adalet; bireylerin, toplum ya da grup içerisinde sergiledikleri davranışları etkilemekte ve toplumsal davranışlardan etkilenmektedir. Bu nedenledir ki, toplumsal yaşamı düzenlemeyi amaçlayan hukuki, siyasal ve dini pek çok metinde adalet kavramına sıklıkla vurgu yapılmaktadır (<http://www.ejer.com.tr>). Yönetim yazını da incelendiğinde, “adalet” kavramının Aristo, Platon, Sokrates, Nozick ve Rawls gibi felsefecilerin üzerinde düşündükleri bir konu olduğu görülmektedir (Colquitt ve diğ., 2001, Greenberg ve Bies,1992). Örneğin; John Rawls, adaleti, sosyal kurumların ilk erdemi olarak ifade etmiştir (Fırat,2003). Platon ise adaleti, yer aldığı toplumda, bireyin ruhun baskın çıkan parçasına bağlı olarak yatkın olduğu işi yerine getirmekle yükümlü kılan bir değer olarak ifade etmiştir (Cevizci,2007)

Adalet kavramı uzun yıllar felsefenin konu alanı içinde yer almıştır. 19. yüzyılda diğer sosyal bilimlerin felsefeden hızla kopmaya başlamasından sonra bu kavramda artık sadece felsefeyi ilgilendiren bir kavram olmaktan çıkmış; başta hukuk felsefesi ve sosyolojisi olmak üzere özellikle siyasal bilimlerin uğraş alanı içinde görülmeye başlanmıştır. Aristoteles'e göre adalet kavramı bütün diğer erdemleri içine alan ve yasalara itaatle ortaya çıkan en tamamlanmış ve en mükemmel bir erdemdir. Aristoteles iki türlü adaletten bahseder. Bunlardan ilki paylaştırıcı adalettir. Bunun ölçütü geometrik bir yöntemle hakkın ve onurun bireysel çabaya göre dağıtılmasıdır. İkinci adalet türü düzeltici adalettir. Bu ise aritmetik eşitlik yöntemiyle gerçekleşir. Bu adalet türü insanların özgür iradeleriyle yapmış oldukları antlaşma sayesinde işlevsel olabilir (Toprakkaya,2009)

Bu gelişim sürecinde, toplumsal yaşamda sağlanan insani hakların, örgütsel yaşamda da sağlanabilmesi örgütsel açıdan adaleti zorunlu kılmaktadır. Çünkü bir toplum için sosyal adalet neyi ifade ediyorsa, bir örgüt için de örgütsel adalet aynı şeyi ifade etmektedir (<http://www.ejer.com.tr>). Yani adalet, en yüksek ahlak ülküsü, en iyi ve en doğru çözümü gösteren temel fikir ya da erdemdir. Örgütsel adalet ise, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili adalet algılamasıdır (Greenberg, 1996).

Son yıllara gelindiğinde sosyal adalet kavramı örgütlere uyarlanarak; kazanımların dağıtımı, dağıtım kararlarının verilmesinde kullanılan prosedürler ve bireyler arası ilişkileri yöneten sosyal norm ve kurallarla ilgili olan “örgütsel adalet” kavramı geliştirilmiştir (Yürür,2008).

I. 2. 2. Örgütsel Adalet Kavramı

Örgütsel adalet kavramı temelde Adams (1965)'ın geliştirdiği hakçalık kuramına dayanmaktadır. Hakçalık kuramı örgütte alınan dağıtım kararlarına ilişkin olarak

bireylerin algıladıkları adillik derecesi ile bireylerin örgütteki adil olmayan durumlar karşısında göstermiş oldukları tepkiler üzerine odaklanmaktadır (Mowday ve Colwell, 1996). Adams'a göre bireyler, sürekli ve sonu gelmeyen bir biçimde kendi konumlarını kendileri ile aynı konumda olan farklı referanslarla karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırmalar sonucunda kendilerine haksızlık edildiği düşüncesine sahip olabilirler (Greenberg,1996). Sonuçta Adams'ın hakçalık kuramına göre örgütsel adalet bağlamında bireyler yer aldıkları örgütlerdeki eylemleri, sonuçları, prosedürleri sürekli olarak muhakeme ederler. Bu muhakeme sürecinde ise temel olarak yer aldıkları örgütlerde adil algıladıkları ve algılamadıkları durumları karşılaştırmaktadırlar. Karşılaştırma esnasında ise bireyler kendilerine bir referans noktası seçmektedirler. Bu referans ölçütü ise genel olarak bireyin kendisiyle aynı konumda çalışan başka bir örgüt üyesi olmaktadır. Bireyler kendisiyle birlikte diğer referans kişilerinin örgüte sunduğu girdileri ile karşılığında edindiği çıktıları karşılaştırmakta ve bu durumun sonucuna göre yer aldığı örgütü hakça davranan ya da davranmayan bir örgüt olarak değerlendirebilmektedir.

Adams'ın Hakçalık Teorisinde vurgulanan karşılaştırmaya benzer bir model içeren bir diğer teori Crosby (1976)'nin " Görelî Yoksunluk Teorisidir". Buna göre, örgütte alt kademelerde çalışanlar, elde ettikleri kazanımları, üst kademelerdeki çalışanların kazanımları ile karşılaştırmaktadırlar ve bu farklı sınıflar arası karşılaştırma bireyde yoksunluk hissine neden olmaktadır (M. Cowherd ve I. Levine, 1992). Dolayısıyla örgütün ödüllendirme sistemi çalışanlar arasındaki sorumluluk, beceri gibi katkı farklılıklarını yansıtacak şekilde oluşturulmuşsa, bu yapının kendisi örgüt içi uygulamalarda eşitlik normunun bir kanıtı olacaktır (Carrell, ve Dittrich, aktaran Yürür 2008: 297).

Bu durum şöyle ifade edilebilir;

<u>Bireyin çıktıları</u>	\diagup	<u>Başkasının çıktıları</u>
Bireyin girdileri	\diagdown	Başkasının girdileri
veya		
<u>Bireyin çıktıları</u>	\diagdown	<u>Başkasının çıktıları</u>
Bireyin girdileri	\diagup	Başkasının girdileri
<u>Bireyin çıktıları</u>	<u> </u>	<u>Başkasının çıktıları</u>
Bireyin girdileri	<u> </u>	Başkasının girdileri

Bu tabloya göre, birey yer aldığı örgütten elde ettiği çıktılar ile bu örgüte sunduğu girdiler arasında bir oranlama yaparak, bu sonucu diğer kişilerin çıktılarıyla karşılaştıracaktır. Bu değerlendirme sonucunda, bireyin sunduğu girdilerin karşılığında elde ettiği çıktılar ya karşıdaki kişiye göre yüksek ya düşük ya da eşit olacaktır. Burada hem bireyin kendi girdi ve çıktıları hem de başkasının girdi ve çıktıları bireyin algılamasına dayanmaktadır. Yaş, cinsiyet, eğitim, sosyal statü, örgütsel mevki, nitelikleri bireyin ne kadar iyi çalıştığı gibi değişkenler algılanan başlıca girdilerdir. Başlıca çıktılar ise ücret, statü, terfi gibi ödüllerdir. Buradaki orantı temelde bireyin girdi ve çıktıları nasıl algıladığına bağlıdır. Bu algılama başkasının algıladığından farklıdır. Bu değerlendirme sonucunda birey kendisini temel alarak, diğer kişileri de değerlendirerek yer aldığı örgüte dair adil olma algısı oluşturacaktır.

Bu düşünceler çerçevesinde çeşitli örgütsel adalet tanımları yapılmıştır.

- ✓ Bu düşünceler bireylerin tutumlarını etkileyerek belirli davranışlar geliştirmelerine neden olur. Dolayısıyla geliştirilen bu davranışlar, diğer bireylere yönelik olabileceği gibi çoğu zaman örgütlere yönelik olmaktadır. Buna göre örgütsel adalet, çalışanın işyerindeki uygulamalara ilişkin zihninde oluşturduğu adalet algısıdır (Greenberg, 1996).
- ✓ Örgütlerde adalet, ortaya çıkan ödül ve cezaların nasıl yönetileceğine dağıtılacağına dair kurallar ve sosyal normlardır. Bu kurallar ve sosyal normlar ise, ödül ve cezaların nasıl dağıtılacağını, bazı dağıtım kararlarının (diğer kararlarda olduğu gibi) nasıl alındığını gösteren kişiler ve kişilerarası uygulamalara ilişkin kurallar ve normlardır (Folger ve Cronpanzano, aktaran Yıldırım 2007:376).

Örgütsel adalet konusunun önemli olduğu görüşünden hareketle, örgütlerde adil bir durumun algılanmasının pozitif tutum ve davranışlara sebep olabileceği; adaletsiz bir durumun algılanması durumunda ise; “ücretim aşırı derecede düşük ve diğer çalışanların çoğundan daha az ücret alıyorum” gibi nedenlerden dolayı, “çalışan hırsızlığı” olarak nitelendirilebilen olumsuz davranışlara yol açabileceği ifade edilebilir. Yöneticilerin, çalışanların terfi ya da görev dağılımlarında taraflı bir şekilde davranmaları, örgüt içinde performans değerlendirme sistemindeki eşitsizlikler, çalışanlarla açık ve dürüst bir iletişim kurulamaması ve çalışanların yeterli düzeyde ödüllendirilmemesi, çalışanlarda örgütsel adalet algısının zedelenmesine sebep olabilir (Beugre, 2002; Bernardin ve Cooke, 1993). Örgütlerini adaletsiz algılayan çalışanların örgüte bağlılıkları azalmakta ve sonuçta işten ayrılmaktadırlar. Bu yüzden, yöneticilerin örgütsel adaletin önemini çok iyi bilmeleri gerekmektedir. Özellikle çalışanların adaletsizlik durumunda verecekleri tepkilerin bilinmesinde fayda vardır. Örgütsel adalet algısı çalışanlar arasında işbirliği yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Örgütsel adalet algısı, algılayıcının özellikleri tarafından da

etkilenebilmektedir. Bu özellikler demografik (yaş, cinsiyet, ırk ve çalışma yılı gibi) ve kişilikle ilgili unsurları (kendine güveni gibi) içermektedir (Karademir ve Çoban, 2010).

I. 2. 3. Örgütsel Adaletin Boyutları

Farklı disiplinlerden gelen pek çok araştırmacı; sosyal bilimciler, siyaset bilimciler, iktisatçılar, sosyologlar ve psikologlar kaynakların dağıtım problemiyle ilgilenmişlerdir. İlk çalışmalarda söz konusu olan ‘kazanımların adilliği’ yani ‘dağıtım adaleti’ olmuştur. Ödüllerin ve kaynakların dağıtımını, küçük gruplardan tüm topluma kadar her tür büyüklükteki sosyal sistemlerde oluşan evrensel bir olgudur. Gruplar, örgütler ve toplumların tümü ödül, ceza ve kaynakların dağıtımını sorunuyla ilgilidir (Yıldırım, 2003). Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkânlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır. Literatürde örgütsel adaletin üç temel boyutta incelendiği görülmektedir (Barling ve Michelle, 1993). Bunlar dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalettir.

Dağıtımsal adalet çalışanların örgütsel kazanımlarının uygun, ahlaki ve doğru olup olmadığına dair algılamalarıyla ilişkindir. Bu algılamalar daha çok örgütsel kaynakların, ücretlerin ve ödüllerin paylaşımına yöneliktir (Cohen, 1987). **İşlemsel adalet**, çalışanların elde ettikleri ödül ve ücretleri belirleyen süreçlerle ilgili adalet algılarını yansıtır. Başka bir ifade ile dağıtımsal adalet sonuçlara odaklanırken, işlemsel adalet süreçlere ve araçlara odaklanır (Sweeney ve McFarlin, 1993). **Etkileşimsel** adalet, işlemsel

adaletin bir alt boyutu olarak ele alınabilmekte ve örgütsel uygulamaların insani yönünü ifade etmektedir. Bu çerçevede etkileşimsel adalet, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde yer alan nezaket, dürüstlük ve saygı kapsamında gelişmektedir (Tyler ve Bies, aktaran Karadal ve diğ.,2010:3).

Bu bölümde örgütsel adaletin boyutlarına daha ayrıntılı bir şekilde yer verilecektir.

I. 2. 3. 1. Dağıtımsal Adalet

1975'ten önce yapılan adalet ile ilgili çalışmaların temel olarak dağıtım adaleti üzerine odaklandığı ifade edilebilir. Bu araştırmaların çoğu, adaleti değerlendirmek için bir sosyal mübadele teorisi kullanmış olan Adams'ın yaptığı çalışmaya dayanmaktadır. Adams'a göre; çalışanlar, kendilerine adil davranılıp davranılmadığına; örgüte sundukları katkılar (örneğin; eğitim, zekâ, tecrübe) ile elde ettikleri kazanımlar (ücret, terfi) arasındaki orana bakarak, daha sonra da bu oranı karşılaştırma yapılan diğer çalışanın katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek karar vermektedirler. Bu iki katkı-kazanım oranının karşılaştırılması, Adams'ın hakçalık teorisine bir objektif bileşen sağlamasına rağmen, Adams bu sürecin tamamen sübjektif olduğu görüşündedir (Colquitt ve diğ., 2001). Örgütte bir durumun ya da davranışın adil olması, çalışanların o durumu ya da davranışı adil bulmasıyla ilgilidir. Aslında bu sübjektif bir tanımlama sunmaktadır ve adaletin algısal bir durum olduğunu açıklamaktadır. Dolayısıyla adalet konusu çalışanların algılarıyla ilgilidir. Çalışanların adaletle ilgili algıları farklı durum ve koşullarda, tüm çalışanlar açısından farklılık gösterebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt içinde ortaya çıkan adalet algısı, kişiden kişiye göre değişebileceği için, örgüt genelinde örgütsel adaletle ilişkin çalışanların tutum ve davranışlarının belirlenmesi uygun bir yol olarak görünmektedir.

Birey dağıtım adaleti yargısını verirken bir sonucun doğru ve ahlaki olup olmadığını değerlendirmektedir. Doğruluk ile ilgili standartlar kişiden kişiye değişebildiği için bu konuda yargıya varmak zordur. Herhangi bir şeyin doğruluğunu ölçmek için birey kıyaslama yapar. Kıyaslama yapılan kişiye göre de bireylerin dağıtım adaleti yargıları farklı olabilmektedir (Söyük, 2007).

Bu durumda örgütsel adalet kavramının alt boyutlarından birincisi olan dağıtımsal adalet, çalışan tarafından tüm çıktılarının adaletliliği ile ilgili olan algılar bütünü olup, oransal payların belirli standartlara, fonksiyonel kurallara ve hükümlere göre tanımlanan kişilere paylaşılması olarak ifade edilmektedir. Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir.

Dağıtım adaleti, ahlaki ve nesnel olarak tanımlanan özellikler temelinde, benzer olan bireylere benzer ve farklı olan bireylere de farklılıkları oranında farklı davranılmasını açıklar. ‘Dağıtım Adaleti’, karşılaşılan sonuçların ya da ödüllerin hakkaniyeti ile ilgili adalet algısıdır. Görevler, maddeler, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alır (İşbaşı, 2001).

Bu kaynaklar örgüt içinde yaratılmış kaynaklar olduğu kadar, örgüt dışından gelen kaynaklar da olabilir. Bu kaynak bazen maddi imkânlardır, bazen terfidir, bazen sağlanan fiziksel olanaklardır. Bunların örgüt içindeki dağıtımına ilişkin kararlar, dağıtım adaletinin kapsamına girmektedir (Özdevecioğlu,2006). Dağıtım adaletinde esas olan, bireylerin, dağıtılan kaynaklardan adil şekilde pay aldığını düşünmesidir.

Bu ilkeye göre; ilgili açılardan benzer olan bireylere benzer davranılmalı, farklı olan bireylere ise, onlar arasındaki farklar oranında farklı davranılmalıdır. Dağıtımsal

adalet, hakçalık teorisi içerisinde yer alır. Bu teorinin özü, eşit çabanın eşit sonuç getirmesi gerekliliğidir. Dağıtımsal adaleti uygulayan yöneticiler, performansa dayalı olarak eşit bir şekilde ödül ve cezaları dağıtırlar. Bu herkesin aynı veya eşit ödül ya da ceza alması anlamına gelmez. Daha çok çalışanlar, örgütün amaçlarına katkıları veya örgüt amaçlarından uzaklaşmaları oranında ödüllendirilir veya cezalandırılırlar. Bir yönetici yaş, cinsiyet, din veya ırk gibi sübjektif özelliklere dayalı olarak terfi ya da ödülleri dağıtmamalıdır. Dağıtımsal adalet ile karar verme süreci yaş, cinsiyet, ırk ve din gibi olgulara dayanan sübjektif kararlar yüzünden sistematik olarak insanlara karşı ayrımcılığın olmamasını temin eder (Colquitt ve Chertkoff, 2002).

Nesnellik bağlamında tartışmaya açık olsa da, çalışanlar örgütsel dağıtımın sonuçlarına ilişkin değerlendirmelerine moral ve etik boyutu da dâhil etmektedirler. Bu çerçevede farklı referansların dikkate alınmasının yansımaları da farklı tepkilerin gelişmesine neden olabilmektedir. Aynı iş karşılığında farklı maddi çıkarlar elde edilmesi, çalışanların adalet algısında yıkıcı etkiler yaratabilmektedir (Yıldırım,2007).

I.2. 3. 2. İşlemsel Adalet

İşlemsel (prosedürel) adalet ise çalışanların elde ettikleri ödül ve ücretleri belirleyen süreçlerle ilgili adalet algılarını yansıtır. Başka bir ifade ile dağıtımsal adalet sonuçlara odaklanırken, işlemsel adalet süreçlere ve araçlara odaklanır (Sweeney ve McFarlin, 1993). İşlemsel adalet, kazanımların belirlenmesinde kullanılan metotlar ve süreçlerle ilgili adalet algılamasıdır (Cropanzano ve Folger, aktaran Özdevecioğlu 2003: 78).

‘İşlemsel adalet’, ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin (sürecin) hakkaniyetini açıklar (Beugre, 2002). Thibault ve Walker’in (1975)

Prosedür Adaleti Kuramı, işlemsel adalet ile ilgili araştırmaların temelini oluşturmaktadır. Bu kurama göre, bireyler süreçler (işlemler) üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman yapılan işlemleri adil olarak görürler. Bu süreç kontrolünün etkisi adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi olarak adlandırılır (Colquitt ve diğ., 2001). Çalışanlar, çıktının belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, arzulanmayan bir çıktı ile de karşılaşmış olsalar da, çıktıyı daha olumlu değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Bir başka anlatımla çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri sessiz kalmak durumunda oldukları işlemlerden sonuç uygunsuz olsa dahi daha adil olarak algılamaktadır (Bies ve Shapiro, 1988).

İşlemsel adalet dağıtım kararlarının nasıl verildiği ile ve aynı zamanda nesnel ve öznel durumlarla ilgili olduğunu açıklar. İşlem adaletinin iki alt boyutu vardır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecinde kullanılan prosedürler ve uygulamaların yapısal özellikleriyle ilgilidir. Formel prosedürler olarak da adlandırılan bu boyut, kararlar alınmadan önce çalışanlara söz hakkı verilmesini, fikir ve görüşlerinin dinlenmesini kapsar. İkinci boyut ise, karar alma sürecinde kullanılan politika ve uygulamaların karar alıcılar tarafından uygulanma şekli ile ilgilidir (Leventhal, 1980). İlki, karar alıcının karardan etkilenen kişilere karşı göstermiş olduğu tavırdır. Karar alıcının karardan etkilenen kişilere karşı dürüst ve nazik davranması, alınan karara ilişkin zamanında geribildirimde bulunması, kurallara saygı göstermesi şeklindeki tavırları, çalışanların örgüt içi işlem adaletine ilişkin değerlendirmelerinin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. İşlem adaletine ilişkin yargıları belirleyen ikinci faktör ise karar alıcının alınan kararlara ilişkin açıklamalarıdır. Alınan kararların dayandığı sebeplere ilişkin açıklamaların yeterliliği ve çalışanlarla samimi bir iletişimin kurulması işlem adaletine ilişkin algıları olumlu yönde etkileyecektir. Dolayısıyla işlem adaleti, örgütsel katılım gibi

duygusal, bilişsel ve örgüte yönelik davranışsal tepkilerin bir göstergesi olarak ifade edilebilir (Cohen ve Spector, 2001).

Leventhal'ın (1976) Adalet Yargı Teorisi, sonuç dağıtımının altında yatan kararların adillğine ve bir işlemsel sürecin adaletli olarak algılanabilmesi için karşılması gereken kurallara odaklanmaktadır. Bu aşamada, tutarlılık, ön yargı, doğruluk, düzeltilebilirlik, temsil, etik olma şeklinde altı işlemsel adalet kuralı tanımlanmıştır (Beugre, 2002; Colquitt ve diğ., 2001). Süreç açısından adil olarak algılanan kararlar, bütün bu kurallara sahip olmalıdır (Colquitt, ve diğ., aktaran İçerli 2010: 82).

Bu kurallar şunlardır:

(a) Tutarlılık kuralı: Dağıtım kararlarıyla ilgili alınacak kararların birbirleriyle tutarlı olması kuralıdır.

(b) Önyargılı olmamak kuralı: Dağıtımda veya işlemde örgüt çalışanlarına önyargılı olmamak kuralıdır.

(c) Doğruluk kuralı: Bilgilerin doğruluğu ile ilgili kuraldır.

(d)Düzeltebilme kuralı: Alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilmeleri veya o kararları düzeltirebilme haklarının olması ile ilgili kuraldır.

(e)Temsilcilik kuralları: Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında onlardan temsilciler seçilmesi ve sorulmasıyla ilgili kuraldır.

(f) Etik kural: Alınacak kararların, özellikle dağıtım ve işlemle ilgili, çalışanların etik değerleri ile aynı yönde olması gerektiğine ilişkin kuraldır (Leventhal, 1980).

Bireyler, örgütlerinde işlem adaletsizliği algılasa, kişiler veya adaletsizliğin kaynağından ziyade bütün bir organizasyona yönelik tepkilerde bulunurlar (Özdevecioğlu,2003).

İşlemsel adaleti uygulayan yöneticiler, yönetsel kararlardan etkilenen insanların karar verme sürecine onaylarından ve sürecin tarafsız olarak uygulandığından emin olurlar. Onay, insanların bilgilendirildikleri ve var olan sistemi seçme özgürlüğüne sahip oldukları anlamına gelir (Greenberg ve Baron, 2000). Bir örgütte bağlılığın ve özdeşimin oluşabilmesi için dağıtımsal adaletin yanı sıra işlemsel adalet de sağlanmalıdır.

I.2. 3. 3. Etkileşimsel Adalet

Kişilerarası etkileşim adaleti, çalışanlarla yöneticiler (kaynak dağıtıcılar) arasındaki iletişimdeki adalet algılaması ile ilgilidir. Bu adalet türü, dağıtım kararından etkilenecekler ile dağıtım kaynağı arasındaki etkileşimle ilgilidir. Bies (2001), etkileşim adaletini, örgütsel işlemler uygulanırken insanların maruz kaldığı tutum ve davranışların niteliği olarak tanımlamıştır. Bir başka tanımla, karar alındığında bunun bireylere nasıl söylendiği veya söyleneceği ile ilgili adalet algılamasıdır. Organizasyonlarda çalışan bireyler, yöneticilerinin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Kurulan bu iletişimde de adalet arar. Kimilerine saygılı kimilerine saygısız davranan yöneticiler veya kaynak dağıtıcılar adil olarak algılanmazlar. Algılanan kişilerarası etkileşim adaletsizliği çalışanların yöneticilerine karşı tepki vermesine neden olur (Cropanzano ve diğ., 2002; Masterson ve diğ., 2000).

Karşı taraftan gelen adil davranış, kişiler için kendilerine samimi ve saygılı davranılması ve böylelikle kendini tanımlama ve kendine değer verme hissini desteklenmesi anlamına gelmektedir. Kişilerarası etkileşimsel adalet algısındaki sapmalar

çalışanların yöneticilerine karşı tepki geliştirmelerine neden olabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003). Bunu önlemenin ve etkileşimsel adaleti etkin kılmamanın dört ölçütünü aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çolak ve Erdost, 2004).

- Saygı (kaba olmaktan ziyade kibar olma),
- Kurallara uygunluk (uygun olmayan sorular sormaktan ve önyargılı yorumlarda bulunmaktan sakınma),
- Dürüstlük (aldatmaktan ziyade dürüst olma),
- Doğruluk (kararlar hakkında açık ve uygun açıklamalarda bulunma).

Greenberg,(1993) adalet algısına yeni boyutlar eklemiş ve etkileşim adaletini ‘kişilerarası’ (kazanımları belirleyenlerin çalışanlara ne ölçüde nezaket, değer ve saygı gösterdiğine ilişkin kişilerarası tavırlarla ilgili ve dağıtım adaleti ile ilişkili) ve ‘bilgisel’ (kazanımların dağıtımını ve bu dağıtımlarla ilgili süreçlere ilişkin çalışanlara ne kadar bilgi verildiği ve açıklama yapıldığı ile ilgili ve işlemsel adalet ile ilişkili) olmak üzere ikiye ayırmıştır. Saygı ve kurallara uygunluğu kişilerarası adalet olarak, dürüstlük ve doğruluğu ise bilgisel adalet olarak ifade etmiştir (Özmen ve diğ.,2007). Kişilerarası adalet; dağıtım kararlarını alan yöneticilerin, çalışanlara alınan kararları nasıl söylendiği ile ilgili adalet algılamasıdır. Yöneticilerin, çalışanlarıyla olan iletişimlerinde ön yargılardan uzak ve saygılı bir şekilde davranmaları, yöneticilerin adil olarak algılanmasını sağlar. Bilgisel adalet ise, ücret ve terfi gibi kazanımların dağıtımını konusunda ve dağıtım kararlarının nasıl alındığı ile ilgili süreçler hakkında çalışanlara, bilgi verilmesi ve bu konularda gerekli olan açıklamaların yapılmasını ifade etmektedir.

Liderler genel olarak, her grubun üyeleriyle ilişkiler geliştirirler ve LMX teorisi bu ilişkilerin benzersiz yöntemlerle, çeşitli üyelerle nasıl gelişebileceğini açıklar. Liderliğin LMX teorisi, astlar ve üstler (supervisors) arasında iki ilişki şekline odaklanır. Liderler kendi astlarının her biriyle bir değişim geliştirir ve bu LMX ilişkilerinin kalitesi astların sorumluluğunu, karar vermelerini, performanslarını ve kaynaklara erişimini etkiler (Deluga, 1998). Aynı zamanda bilindiği üzere, LMX, liderler ve astlar arasında örgütsel başarıyı arttırmaya odaklanır. Liderler kendilerine yakın kişilerle bir grup dinamiği şeklinde çalışmayı tercih ederler ve burada her kişinin bazı roller üstlenmesi beklenir. Liderlere yakın kişiler genel olarak, yüksek sorumluluk sahibi ve kaynaklara ulaşma konusunda üst yetkilere sahip olan danışmanlar ya da asistanlardır. Bu kişiler dışında kalanlar ise bir dış grup misyonunda sadece onlara verilen iş ne ise onu yapan kişilerden oluşan gruplardır. Bu ilişkiler, bir kişinin gruba katılmasından sonra başlar ve rol alma, rol yapma ve rutinleşme aşamalarıyla devam eder.

Erdoğan ve Bauer'in (2010) Türkiye'de 276 çalışanla adalet iklimi ve lider-üye değişimi (LMX: leader-member exchange) üzerine bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışmada araştırmacılar, LMX farklılığı ve çıktıları arasında ilişkilerin bir moderatörü olarak grubun örgütsel iklimini incelemek üzere adalet teorisine dikkat çekmişlerdir. Çalışanların LMX varyasyonlarının, grup üyelerinin kolektif adalet algısı ya da adalet iklimine bağlı olması gerekliliğini nasıl yanıtlayacaklarını öğrenmek üzere sorular sormuşlardır. Ayrıca, LMX farklılığının üç potansiyel çıktısına odaklanmışlardır: çalışan tutumları (iş doyumunu ve örgütsel bağlılık), iş arkadaşları ile olan ilişkiler (iş arkadaşları ile olan ilişkilerden tatmin olma ve iş arkadaşlarına yönelik yardım etme davranışı-helping behaviour targeting coworkers). Lider-üye değişimi (LMX: leader-member exchange) kuramına göre liderlerin çalışanları ile ilişkilerinin oluşumu liderliğin temel taşıdır. LMX teorisi liderlerin birlikte

çalıştığı bazı çalışanları ile ilişkilerinin saygı, dürüstlük ve sevmeye bağlı olduğu vurgusunu yapar, aksine diğer ilişkiler temel çalışan ilişkilerinin ötesine geçmez. Meta-analitik bulgular da destekler ki, bir liderle olan ilişkinin kalitesi çalışanın performans seviyeleri ve iş tutumları ile pozitif ilişkilidir (Gerstnr ve Day, 1997).

Örgütsel adalet yazınına göre, çalışanların çıktıları, kaynakları ve yararları bir başına değerlendirilmezler (Lind ve Tyler, 1998). Onlar çıktı ve kaynakların algılanan adaletini (dağıtımsal adalet), karar verme süreçleri (prosedürel adalet) adaleti ve kişilerarası davranışı (etkileşimsel adalet) adaleti yoluyla değerlendirirler. Bu adalet algılarının üç türü de temel iş tutumları ve davranışları ile ilişkilidir (Colquitt ve diğ., 2001). Benzer şekilde, Erdoğan ve Liden (2002) prosedürel adalet iklimi düşük olduğunda, fark gözeten liderler, karar verme süreçlerinde kendilerine yakın olan üyelere daha çok yanlı davranırlar. Düşük prosedürel ve dağıtımsal adalet iklimi seviyeleri, kendisine yakın bazı üyeleri olan bir yönetici ile aynı anda var olunca, bu liderin yakın çevresi dışındakileri kızdıracak ya da uzaklaştıracaktır, lidere daha yakın olanlar ise yanlı davranış algılayacaktır (Erdoğan ve Liden, aktaran Erdoğan ve Bauer 2010: 1106).

Dağıtımsal adalet ikliminin seviyesi yüksek olduğunda, bazı üyelere yakın olan yöneticiler, etkili bir hiyerarşi yaratabilirler. Öte yandan, dağıtımsal adalet iklimi düşük olduğunda, üyelerin iş arkadaşlarının yardım etme davranışı üzerindeki etkileri çok fazla belirgin olmamıştır. Bazı üyeler başkalarına gücenip, onlar için ekstra efor harcamaktan kaçınırlar; ancak tam tersine başkaları da daha az şanslı olanların iyiliğini düşünmek için ekstra efor harcarlar veya lider ile ilişkilerini geliştirsinler diye dolaylı yoldan yüksek kaliteli değişimlere sahip iş arkadaşlarına yardımcı olurlar, LMX ayrımı ve yardımcı davranışlar arasında tutarsız bir ilişkiye sebebiyet verirler (Erdoğan ve Bauer, 2010).

I. 2. 4. Örgütsel Adalet Algısının Öncülleri

Bu bölümde örgütsel adalet algısına etkide bulunan liderlik tarzları, güven ve kontrol gibi değişkenler üzerinde durulacaktır.

I. 2. 4. 1. Liderlik Tarzları

Yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel adalet algıları ile ilişkisini birçok araştırmacı incelemiştir. Niehoff ve Moorman (1996), dönüşümcü liderlik davranışının çalışanların örgütsel adalet algılarını etkilediğini bulmuşlardır. Benzer şekilde Pillai ve Williams (1996) dönüşümcü liderlik tarzı ile işlemsel adalet algıları arasındaki ilişki olduğunu bulmuşlardır (Pillai, Scandura ve Williams, 1999). Pillai, Scandura ve Williams' da (1999) yaptıkları çalışmada bu sonucu destekler nitelikte sonuçlar bulmuşlardır. Ulusal literatüre bakıldığında Arslantaş ve Pekdemir (2007) dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve zihinsel teşvik boyutlarının dağıtımsal adalet algısı üzerinde etkisi olduğunu göstermişlerdir. Dilek (2005) yaptığı araştırmasında dönüşümcü liderlik algısının dağıtımsal adalet algısı, işlemsel liderlik algısının alt boyutları olan koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetimin dağıtımsal adalet algısı üzerinde etkili bir faktör olduğunu bulmuştur.

I. 2. 4. 2. Güven

Yöneticiye ya da örgüte duyulan güvenin örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisi bazı araştırmalarda incelenmiştir. Tyler (1994) güvenin hem işlemsel hem de dağıtımsal adalet algılarıyla ilişkili olduğunu bulmuştur. Güvenle dağıtımsal adalet algısı arasındaki ilişkinin ise yüksek düzeyde pozitif olduğunu göstermiştir. Aryee, Budhwar ve Chen (2002) ise dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet algılarının üçünün de örgüte

güvenle ilişki olduğunu, kişilerarası adalet algılarının da yöneticiye duyulan güvenle ilişkili olduğunu belirlemişlerdir.

I.2. 4. 3. Kontrol

Çalışanların örgütle ya da kendileriyle ilgili olarak alınan kararlarda etkili olmaları ya da kontrol sahibi olmaları örgütsel adalet algılarında önemli bir öncül olarak görülmektedir (Brashear, Manolis ve Brooks, 2005). Giacobbe-Miller (1995), araştırmasında dağıtımsal adalet algısıyla çalışanların karar almada kontrolü arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. İşlemsel adaletin ise çalışanların süreci kontrol edebildikleri durumlarda süreç kontrolü ile pozitif ilişki içinde olduğunu bulmuştur. Tyler (1994) araştırmasında bu sonuçları destekler yönde sonuçlar bulmuştur.

I. 3. Kalpyargılar Örgütsel Adalet İlişkisi

İnsanlar, çok çeşitli uyarıcıları bulunan bir dünya üzerinde yaşamaktadırlar. İnsanoğlu bu uyarıcıları farklı şekilde algılamaktadırlar. Eğer bu uyarılar çok çeşitli şekilde algılanacak olursa karmaşık bir durumla karşılaşılacaktır. Bu sebeple insanlar dünyayı iyi algılayabilmek ve üzerinde daha iyi zihinsel muhasebe yapmak için bu uyarıları ayrı ayrı değil, bir sınıflanmaya ya da gruplara başvurarak değerlendirir ve uyarılara ona göre tepkide bulunurlar. Bu sınıflandırma işlemine de kategorilendirme adı verilir (Harlak, 2000). Kategorilendirme yapma sadece düşüncede yani zihinde var olan bir takım işlemleri gerektirmektedir. Belli bir uyarıyı zihinsel bir işlemde geçirerek ve kategoriden farklılıklarını da belirleyerek bir nevi ayrıştırma işlemi yapılmaktadır.

Kategorilendirme süreci, bireyin ait olduğu grubu ve dış gruplar hakkında edindiği bilgileri düzenlemede ve değerlendirmede bir temel oluştururken, öte yandan kalpyargılama yaparken de bazı işlevleri yerine getirmektedir. Kategorilendirme bireyin

hem ait olduğu grubu hem de diğer grupları değerlendirmede etkin bir rol oynar. Kalıpyargılar bireyin zihninde, algıladığı dđnyanın çeşitliliğine uygun olarak farklı kategorilerin oluşturulmasına katkıda bulunur. Bđylelikle, bireyin dış dđnyayla bir nevi başa çıkmasını sağlar. Ayrıca kalıpyargılama bireyin kendini daha olumlu bir şekilde değerlendirebilmeleri için diğer gruba olumlu ya da olumsuz özellikler atfetmeyi içerir ve bđylelikle değer işlevini de görür. Kalıpyargılama birey için değer görevini görürken aynı zamanda toplum içinde çeşitli işlevleri de görmektedir (Turner, 1999). Bu değerlendirme sürecinde ise karşımıza, sosyal kimlik gruplamalarından olan ve bireyin aidiyetine göre zihinsel sürecinde oluşturduğu i ve dış grupları karşımıza çıkmaktadır. Birey aidiyet hissettiği ve sosyal kimliğinde yer aldığını dđřndđ boyutlara göre kendini bir gruba dahil eder. Kendini ait hissettiği grup dışındakiler ise bireyin dış gruplarını oluşturur. Bu birey kendi grubu ya da dış grubu hakkında bir değerlendirme ya da yükleme yaptığında, bu iki gruba dair zihinsel bir kategorilendirmede de bulunacaktır. Bđylece kendini olumlayacağı şekilde bu kategorilere, kendi iç grubunu ve dış grubunu yerleştirecektir. Benzer şekilde, bir örgütte yer alan yönetici ve çalışanları ele aldığımızda yöneticiler diğer yöneticilere karşı iç grup aidiyeti hissederek çalışanlara karşı ise dış grup tutumlarını sergileyerek kategorilendirme yapabileceklerdir. Bu kategorilendirme esnasında bazı değerlendirmeler sonucunda geliştirilecek kalıpyargılar, kişilerin kendi dđnyaları açısından daha olumlu olmalarını, diğerlerinin ise olumsuz ya da olumlu olarak nitelendirilmesine sebep olabilmektedirler. İçinde yaşanılan toplumun ya da yer alınan örgütün sosyal olarak meşru hale getirilmesi ve diğer toplum ya da örgütlerden farklılaştırılması da söz konusu olabilmektedir. Bu durum, içinde bir gerçekten çok, bir fikir saplantısı ya da bir n yargıyı barındırmaktadır. Diyebiliriz ki, kalıpyargılar diğer grup hakkındaki dđřnceleri yansıtırken zihinlerde var olan n yargıları da açıklamalara

dahil etmektedir. Kalıpyargılar bazı durumlarda ise bireyin davranışlarının grup aidiyeti içerisinde değerlendirilmesinin bir sonucu olarak gelişmektedir. Her ne kadar kalıpyargılama süreci içerisinde bu durumla ön yargı karşılaştırılmamaya çalışılsa da bunu yapmak pek mümkün görülmemektedir.

Adalet kavramı ise örgütlerde kaynakların dağıtımına ilişkin adillik algısı ile başlar. Örgütsel adalet ise, çalışanların görüşlerine göre, yöneticilerin davranışlarının ne kadar adil olup olmadığı algısıdır. Örgütsel adalet algısı, örgütlerde genel olarak iki boyutta ortaya çıkar: Örgüt yöneticileri ile ilişkiler ve örgütte çalışanlar arası ilişkiler (<http://www.ejer.com>). Yukarıda da değinildiği üzere, bireyler genel olarak en temel kategori olan cinsiyet faktöründen başlayıp, buldukları sosyo-kültürel ya da kamusal alanlarda sahip oldukları statü veya hiyerarşide yer aldıkları konum itibarıyla de kendilerini belirli bir gruba ait hissederler. Bu kategorilendirme boyutları ise örgütlerde en temel olarak yönetici ve çalışan kategorileri olmak üzere iki kategori üzerinden şekillenir. Başka bir deyişle, bireyler örgütlerde yer aldıkları konum itibarıyla kendini zihinsel bir süreçten geçirip kendi iç ve dış grubunu oluştururlar. Bireyler kendi iç ve dış gruplarını oluşturduktan sonra, yer aldıkları örgütlerde devamlılığı ve iş tatmini gibi değişkenleri etkileyen adalet algılarını ise süreçler içinde irdeleyerek, iç ve dış gruplarına yönelik bir değerlendirme yaparlar ve bu gruplarda yer alan kişilere dair düşüncelerini bu algı ile ilişkilendirirler. Bu etkileşim süreci aynı zamanda bu kategorilerde yer alan yönetici ve çalışan gruplarının birbirine dair kalıpyargılama sürecini de etkilemektedir. Benzer şekilde de öngörülmektedir ki; yönetici ve çalışanlar kalıpyargılama sürecine girdikleri zaman, öncelikle örgütlerde temel olarak mevcut olan yönetici ve çalışan kategorilerini kullanacaktır, bu duruma ise bireylerin hiyerarşik düzende yer aldığı örgütlerdeki adalet algısı da eşlik edecektir. Örneğin, yöneticilerin adalet algısı yüksek ise kendisiyle aynı

örgütte yer alan fakat dış grubuna oluşturan çalışanlara dair kalıpyargıları olumlu ya da adalet algısı düşükse çalışanlara dair geliştireceği kalıpyargılar da olumsuz olabilecektir. Yönetici ve çalışanlar arasında ilişkili olarak görülen adalet algısı ve kalıpyargılama süreci, örnekte yöneticilerden çalışanlara yönelik belirtildiği gibi aynı süreç çalışanlar için de benzer sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanlar da öncelikle yer aldıkları örgütlerde kendilerini çalışan olarak bir iç gruba, yöneticileri ise bir dış gruba yerleştirerek kalıpyargılama yapabilecek ve bu süreci yer aldığı örgütten algıladığı adalet algısı boyutuna göre şekillendirebilecektir. Özetle kalıpyargılar bağlamında, sosyal kimlik kuramının temel değerlendirme aşamasını oluşturan kategorilendirme süreci ile adalet algısı arasında bir ilişki ele alınacaksa, burada öne çıkması beklenen temel kriter bireylerin yer aldığı iç gruplar ve kendi grubu dışında kalan gruplar perspektifinde adalet algısının kalıpyargıların niteliğini nasıl etkileyecek olmasıdır. Kalıpyargılama sürecinde sosyal kimlik kuramı ve örgütsel adalet boyutuna bakıldığında, sosyal kimlik kuramının temel olarak kalıpyargılar geliştirildiğinde, bu kalıpyargıların olumlu ya da olumsuz sıfat şeklinde geliştirilmesi durumuna iç grup ve dış grup algısının eşlik edebilmesi olası bir etki olarak göz önünde bulundurulabilir. Başka bir ifadeyle birey çalışan ise iç grubu çalışan iken dış grubunu yöneticilere oluşturabilir ve birey kalıpyargı geliştirirken bu durum geliştirilen kalıpyargının niteliğini etkileyebilir.

Örgüt eğer iyi bir toplumsallaşma sağlamışsa kendisi bir üst kategoridir. Bu üst kategorinin adalete ilişkin kuralları, adaletin işleyişine ilişkin tecrübeleri, kim nasıl davranırsa ne elde eder, herkese aynı ve ayrımsız mı yoksa bazı alt gruplara farklı mı davranılır tüm bunlar örgütün üst kimliği çerçevesinde yer alan biliş, tutum ve davranışlar içerisinde yer alır. Bu bağlamda bir yöneticinin işçiye adil davranıp davranmadığı aynı zamanda örgüt kültürünün, örgütün genel kimliğinin bir yanısıdır. Örgütsel aidiyet bunu

gerektirir. Öte yandan her örgüt içerisinde alt gruplar vardır. Yönetici ve işçiler bu alt gruplardır. Bunlar alt grup olma ve kendi meşruiyetlerini tesis etme anlamında kendilerine ilişkin kategoriler, değerler, inançlar, anlayışlar üretirler. Grubun varlığını ve meşruiyetini oluşturmada bu kategorizasyonlar temeldir. Genel örgüt üst kimliğinin benimsenmesinde, firma aidiyetinde adalet önemlidir. Eğer firmada örgütsel adalet olabildiği kadar olumlu ve yerinde algılanıyorsa örgüt içi grupların(alt gruplar) birbirlerine karşı daha az olumsuz kalıpyargı geliştirmeleri ve birbirlerini olumlu değerlendirmeleri beklenir.

Öte yandan grup içi ilişkiler ne derecede güçlü ise bir bireyin kendi grubuna yönelik olumlu değerlendirmeleri ve grup içi dayanışması artacaktır. Bu bağlamda çalışanın çalışana, yöneticinin yöneticiyi olumlu değerlendirmesi aynı zamanda grup içi sarginliğe bağlı olacaktır.

II. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, örneklemin özellikleri, kullanılan ölçekler, araştırmanın uygulanmasına ve verilerin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

II.1. Amaç

Araştırmanın amacı, günlük yaşamda, çalışma pratiği içerisinde örgüt bireylerinin yönetici ve çalışanlara yönelik geliştirdikleri ve kullandıkları kalıpyargıları belirleyebilmektir. Diğer bir ifade ile örgütlerde yönetici ya da çalışan pozisyonlarında yer alan örgüt üyelerinin, diğer yöneticilere ve çalışanlara ilişkin geliştirdikleri ve kullandıkları kalıpyargıları ortaya çıkarmaktır. Bu doğrultuda ortaya çıkarılmak istenen kalıpyargıların örgütsel adalet algısı ile olan ilişkisini incelemek de çalışmanın bir diğer amacıdır. Yani, bu çalışmada yönetici ve çalışanlarda adalet algısının yüksek ya da düşük olması durumunun, bu kişilerin geliştireceği olumlu ve olumsuz kalıpyargı/sıfat sayısı ile olan ilişkisinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Bu amaçlara bağlı olarak elde edilen kalıpyargıların endüstri ve örgüt yazınında ve yerleşik zihniyette Türk çalışanına ve yöneticisine ilişkin geliştirilmiş olan kalıpyargılarla örtüşme derecesini belirlemek de çalışmanın amaçları arasında yer almaktadır.

Türk yönetici ve çalışanlara dair geliştirilen kalıpyargıların ortaya çıkarılması, bu çalışmanın en önem taşıyan yanısıdır. Bu kalıpyargıların ortaya çıkarılması ile bu kalıpyargılar ve örgütsel adalet algısının boyutları arasındaki ilişkinin sınanması ve bu kalıpyargıların Türk yönetici ve çalışanlara dair geliştirilmiş olan mevcut kalıpyargılarla benzeştiği ya da farklılaştığı boyutları ortaya çıkarmak çalışmaya ayrı bir önem kazandıracaktır.

Araştırmanın genel amacına bağlı olarak aşağıdaki soruların yanıtları aranmıştır.

1. Örgütlerde yer alan yönetici ve çalışanların, Türk yönetici ve çalışanlara yönelik geliştirdikleri kalıpyargılar nelerdir?
2. Adalet algısı çalışanların yöneticilere yönelik kalıpyargılarını yordar; adalet algısı yüksek olanlar olumlu, adalet algısı düşük olanlar ise olumsuz kalıpyargılar geliştirecektir.
3. Adalet algısı çalışanların çalışanlara yönelik kalıpyargılarını yordar; adalet algısı yüksek olanlar olumlu, adalet algısı düşük olanlar ise olumsuz kalıpyargılar geliştirecektir.
4. Adalet algısı yöneticilerin çalışanlara yönelik kalıpyargılarını yordar; adalet algısı yüksek olanlar olumlu, adalet algısı düşük olanlar ise olumsuz kalıpyargılar geliştirecektir.
5. Adalet algısı yöneticilerin yöneticilere yönelik kalıpyargılarını yordar; adalet algısı yüksek olanlar olumlu, adalet algısı düşük olanlar ise olumsuz kalıpyargılar geliştirecektir.

II.2. Örneklem

Bu araştırmanın örneklemini Mersin, Adana ve İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 65 yönetici ve 143 çalışan oluşturmaktadır. Bireylerin araştırmaya katılımı gönüllülük esasına dayandırılmıştır. Örneklem grubunun yaşları 18 ile 59 ve üstü yaş aralığındayken; örneklemin % 65,9'unu (137 katılımcı) erkek, % 34,1'ini (71 katılımcı) ise kadın katılımcılar oluşturmaktadır. Bu katılımcıların çalışma pozisyonu sınıflandırılmasına göre 65 kişilik yönetici grubunun % 72,3'ünü (47 katılımcı) erkek katılımcılar, % 27,7'sini (18 katılımcı) ise kadın katılımcılar oluşturmaktadır. 143 kişilik

çalışan grubunun % 62,9 'unu (90 katılımcı) erkek katılımcılar, % 37,1'ini (53 katılımcı) kadın katılımcılar oluşturmaktadır. Aşağıda ilk olarak tüm katılımcıların yaş aralıkları daha sonra da cinsiyete değişkenine göre yaş aralıkları tablolar dahilinde verilmiştir. Görüşmeler sırasında yaş değişkeni tablolarda yer aldığı gibi 18 yaş (kanuni çalışma yaş sınırı) ile başlayıp 59 yaş ve üstü grubuyla sonlandırılmıştır. Bu sebeple yaşlara ilişkin katılımcı sayısı ve bu katılımcı sayılarının yaş aralıklarına göre yer aldıkları yüzdeler verilmiştir.

Şekil.1. Örneklem Grubunun Yaş Aralıklarına Göre Ortalaması

Yaş Aralığı	N	%
18-28 yaş	31	14,9
28-38 yaş	98	47,1
38-48 yaş	61	29,3
48-58 yaş	14	6,7
59 yaş ve üstü	4	1,9
Toplam	208	100,0

Şekil.2. Kadın Katılımcıların Yaş Ortalaması

Yaş Aralığı	N	%
18-28 yaş	13	18,3
28-38 yaş	42	59,2
38-48 yaş	13	18,3
48-58 yaş	3	4,2
59 yaş ve üstü	-	-
Toplam	71	100,0

Şekil.3. Erkek Katılımcıların Yaş Ortalaması

Yaş Aralığı	N	%
18-28 yaş	18	13,1
28-38 yaş	56	40,9
38-48 yaş	48	35,0
48-58 yaş	11	8,0
59 yaş ve üstü	4	2,9
Toplam	137	100,0

Şekil.4. Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Eğitim Düzeyi Dağılımı

	İlkokul		Ortaokul		Lise		Üniversite		Y. Lisans		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Kadın	2	2,8	3	4,2	26	36,6	38	53,5	2	2,8	71	100,0
Erkek	5	3,6	14	10,2	59	43,1	54	39,4	5	3,6	137	100,0

Şekil.5. Örneklem Grubunun Çalıştığı Pozisyona Göre Eğitim Düzeyi Dağılımı

	İlkokul		Ortaokul		Lise		Üniversite		Y. Lisans		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yönetici	2	3,1	1	1,5	11	16,9	48	73,8	3	4,6	65	100,0
Çalışan	5	3,5	16	11,2	74	51,7	44	30,8	4	2,8	143	100,0

Şekil.6. Örneklem Grubunun Çalıştığı Pozisyona Göre Ortalama Aylık Gelir Dağılımı

	750TL ve altı		750-1500TL		1500-2250TL		2250-3000TL		3000 -3750TL	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Yönetici	-	-	8	14,3	19	29,2	13	20,0	13	20,0
Çalışan	5	3,5	89	62,2	37	25,9	7	4,9	1	0,7

	3750-4500TL		4500-5250TL		6000 ve üstü		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Yönetici	7	10,8	4	6,2	1	1,5	65	100,0
Çalışan	1	0,7	1	0,7	2	1,4	143	100,0

Kadın örnekleminin, % 2,8'i ilkokul, 4,2'si ortaokul, % 36,6'sı lise, % 53,5'i üniversite ve % 2,8'i ise yüksek lisans mezunudur. Erkek örnekleminin, % 3,6'sı ilkokul, % 10,2'si ortaokul, % 43,1'i lise, % 39,4'ü üniversite ve % 3,6'sı ise yüksek lisans mezunudur. Örneklemin çalışma pozisyonuna göre eğitim durumu dağılımına bakıldığında ise yönetici grubunun % 3,1'i ilkokul, %1,5'i ortaokul, % 16,9'u lise, % 73,8'i üniversite ve % 4,6'sı ise yüksek lisans mezunudur. Çalışan grubunun ise % 3,5'i ilkokul, % 11,2'si ortaokul, % 51,7'si lise, % 30,8'i üniversite ve % 2,8'i ise yüksek lisans mezunudur.

Yönetici ve çalışan gruplarının aylık gelir dağılımına bakıldığında yöneticilerin, %12,3'ü 750 TL-1500TL, % 29,2'si 1500 TL-2250 TL, % 20'si 2250 TL-3000 TL, % 20'si 3000 TL-3750 TL, % 10,8'i 3750 TL-4500 TL, % 6,2'si 4500 TL-5250 TL ve % 1,5'i 6000 TL ve üstü aylık gelire sahipken çalışanların, % 3,5'i 750 TL ve altı, % 62,2'si 750 TL-1500 TL, % 25,9'u 1500 TL-2250 TL, % 4,9'u 2250 TL-3000 TL, % 0,7'si 3000 TL-3750 TL, % 0,7'si 3750 TL-4500 TL, % 0,7'si 4500 TL-5250 TL, % 1,4'ü 6000 TL ve üstü aylık gelire sahiptir. Bu durumda yöneticilerin aylık gelir dağılımında ilk sıralarda % 29,2 (1500-2250), % 20 (2250-3000) ve % 20 (3000-3750) kategorileri, çalışanlarda ise % 62,2 (750-1500) ve % 25,9 (1500-2250) kategorileri ön plana çıkmaktadır.

Örneklem grubunda yer alan yönetici ve çalışanların faaliyet gösterdiği örgütlerin ortaklık yapısı, ölçek yapısı, çalışan sayısı, sektör yapısı, firma ilişkileri, kişinin

toplam çalışma süresi ve şu anda faaliyet gösterdiği örgütteki çalışma sürelerine ilişkin bilgiler ise aşağıdaki gibidir.

Örnekleme grubunun faaliyet gösterdiği örgütlerin ortaklık yapısına bakıldığında % 97,1'i tamamen yerli bir şirketken, % 2,9'u yerli ve yabancı ortaklı şirketlerdir. Ölçek yapısına göre bir gruplama yapıldığında, % 2,9'u mikro işletme, % 88,5'i KOBİ ve % 8,7'si ise büyük ölçekli şirketlerdir. Bu şirketlerin firma ilişkileri ele alındığında bu şirketlerin % 10,6'sı ihracatçı bir şirket, % 35,1'i ithalatçı ve ihracatçı bir şirket ve % 54,3 ise tamamen yerelde faaliyet gösteren şirketlerdir.

Şekil.7. Örnekleme Grubunun Faaliyet Gösterdiği Örgütlerin Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

	1-9 kişi		10-49 kişi		50-249 kişi		250 ve üstü		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Katılımcılar	8	3,8	21	10,1	150	72,1	29	13,9	208	100,0

Örnekleme gruplarının faaliyet gösterdiği örgütlerdeki çalışan sayılarına bakıldığında, % 3,8' (8kişi) 1-9 kişinin çalıştığı örgütlerde, % 10,1'i (21 kişi) 10-49 kişinin çalıştığı örgütlerde, % 72,1'i (150 kişi) 50-249 kişinin çalıştığı örgütlerde ve % 13,9'u (29 kişi) ise 150 ve üstü kişi sayısına sahip örgütlerde faaliyet göstermektedir.

Sektör yapılarına bakıldığında ise % 39,4'ü (82 kişi) imalat sektöründe, % 33,2'si (70 kişi) hizmet sektöründe ve % 27,4'ü (56 kişi) ise lojistik sektöründe faaliyet göstermektedir. Örnekleme grubunu oluşturan yönetici ve çalışanlardan öncelikle yönetici ya da çalışan olarak toplam çalışma süreleri ardından da şu anda üyesi oldukları örgütlerdeki toplam çalışma zamanlarına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Bu zamanlar aşağıdaki gibidir;

Şekil.8. Örneklem Grubunun Çalışma Pozisyonlarına ve Mevcut Örgütteki Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımları

	1 yıldan az		1-5 yıl		5-10 yıl		10-15 yıl		15 yıldan fazla		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Toplam Zaman	14	6,7	70	33,7	74	35,6	36	17,3	14	6,7	208	100,0
Örgütteki Zaman	37	17,8	109	52,4	52	25,0	6	2,9	4	1,9	208	100,0

Örneklem grubunun % 6,7'si (14 kişi) 1 yıldan az, % 33,7'si (70 kişi) 1-5 yıl, % 35,6'sı (74 kişi), % 17,3'ü (36 kişi) 10-15 yıl ve % 6,7'si (14 kişi) ise 15 yıldan fazla bir zamandır şu anki mevcut pozisyonlarında faaliyet göstermektedirler. Bu kişilerin % 17,8'i (37 kişi) 1 yıldan az, % 52,4'ü (109 kişi) 1-5 yıl, % 25'i (52 kişi) 5-10 yıl, % 2,9'u (6 kişi) 10-15 yıl ve % 1,9'u (4 kişi) ise 15 yıldan fazladır şu an üyesi oldukları örgütlerde faaliyet göstermektedirler.

Şekil.9. Örneklem Gurubundaki Yöneticilerin Toplam ve Mevcut Örgütlerdeki Toplam Çalışma Zamanlarına Göre Dağılımları

	1 yıldan az		1-5 yıl		5-10 yıl		10-15 yıl		15 yıldan fazla		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Toplam Zaman	2	3,1	15	23,1	23	35,4	19	9,2	6	9,2	65	100,0
Örgütteki Zaman	9	13,8	29	44,6	21	32,3	2	3,1	4	6,2	65	100,0

Şekil.10. Örneklem Gurubundaki Çalışanların Toplam ve Mevcut Örgütlerdeki Toplam Çalışma Zamanlarına Göre Dağılımları

	1 yıldan az		1-5 yıl		5-10 yıl		10-15 yıl		15 yıldan fazla		Toplam	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Toplam Zaman	12	8,4	55	38,5	51	35,7	17	11,9	8	5,6	143	100,0
Örgütteki Zaman	28	19,6	80	55,9	31	21,7	4	2,8	-	-	143	100,0

Örnekleme grubundaki yöneticilerin % 3,1'i (2 kişi) 1 yıldan az, % 23,1'i (15 kişi) 1-5 yıl, %35,4'ü (23 kişi) 5-10 yıl, % 29,2'si (19 kişi) 10-15 yıl ve % 9,2'si (6 kişi) ise 15 yıldan fazla bir zamandır yönetici olarak faaliyet göstermektedir. Bu kişilerin şu anda üyesi oldukları örgütlerdeki çalışma zamanlarına bakıldığında, % 13,8'i (9 kişi) 1 yıldan az, % 44,6'sı (29 kişi) 1-5 yıl, % 32,3'ü (21 kişi) 5-10 yıl, %3,1'i (2 kişi) 10-15 yıl ve % 6,2'si ise 15 yıldan fazla bir zamandır şu an üyesi olduğu örgütte faaliyet göstermektedir.

Örnekleme grubundaki çalışanların % 8,4'ü (12 kişi) 1 yıldan az, % 38,5'i (55 kişi) 1-5 yıl, % 35,7'si (51 kişi) 5-10 yıl, % 11,9'u (17 kişi) 10-15 yıl ve % 5,6'sı (8 kişi) ise 15 yıldan fazla bir zamandır çalışan olarak faaliyet göstermektedir. Bu kişilerin şu an üyesi oldukları örgütlerdeki çalışma zamanlarına bakıldığında, %19,6'sı (28 kişi) 1 yıldan az, % 55,9'u (50 kişi) 1-5 yıl, % 21,7'si (31 kişi) ve % 2,8'i (4 kişi) ise 10-15 yıllık bir zamanda şu an üyesi oldukları örgütlerde faaliyet göstermektedirler.

II.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları şu şekildedir.

- 1- Cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, aylık gelir, faaliyet gösterilen pozisyon, çalışılan kurumun ortaklık yapısı, ölçek yapısı, çalışan sayısı, sektör yapısı, firma ilişkileri, katılımcıların mevcut pozisyonlarındaki toplam çalışma süreleri ile şu an faaliyet gösterdikleri örgütlerdeki toplam çalışma sürelerinin yer aldığı demografik bilgi formu (Ek 1).
- 2- Yönetici ve çalışanların geliştirdikleri ya da kullandıkları kalıpyargılar listesi (Ek 2).
- 3- 6 sorudan oluşan genel Genel Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği (Ek 3).

II.3. 1. Kalıpyargılar Listesi

Bu listeleme yöntemi ile yönetici ve çalışanların geliştirdikleri ya da kullandıkları kalıpyargıların ortaya çıkarılması ve sıklıklarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda her yönetici ve çalışandan, aklındaki Türk yöneticisi ve çalışanlarını temsil ettiğini düşündüğü sıfatları olumlu ya da olumsuz başlıklar altına listelemesi istenmiştir. Böylece her yönetici kendisiyle aynı pozisyonda yer alan diğer yöneticilerle birlikte çalışanları, her çalışan da kendisiyle aynı pozisyonda yer alan diğer çalışanlarla birlikte yöneticileri değerlendirmiştir. Bu değerlendirme süreci için “Yönetici” ve “Çalışan” başlıklarının altında yer alan “Olumlu” ve “Olumsuz” alt başlıklarına her bir katılımcıdan yöneticiler için 10 adet ve çalışanlar için 10 adetten oluşan toplam 20 adet sıfat istenmiştir. Yalnız bu sıfatlar yazılırken katılımcıdan her bir grup için 10 sıfat yazması zorunluluk değil istedik yönde bir sayı olduğu belirtilmiştir. Katılımcılar tarafından bu listeler doldurulurken, beklenen 10 adet sıfatın (çalışan ya da yönetici grubu için) kaçının olumlu ya da kaçının olumsuz olacağı kararının kendilerine ait olduğu belirtilmiştir. Böylece katılımcıların hangi grup için kaç sıfat yazacağı ve yazmak istedikleri sıfatların kaçının olumlu ya da olumsuz olduğu kararı sınırlandırılmamış ve yönlendirilmemiştir.

II.3. 2. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği

Araştırmada, katılımcıların şu an faaliyet göstermekte oldukları örgütlere dair adalet algısını belirlemek ve bu adalet algısının düzeyi ile yazılan olumlu ya da olumsuz sıfat sayıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Ambrose ve Schminke (2009) tarafından geliştirilen ve güvenilirliği .93 bulunan “Genel Kurumsal Adalet Algısı” ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği “*Kesinlikle Katılmıyorum (1)*” ile “*Kesinlikle Katılıyorum (5)*” arasında değişen Likert tipinde 5 maddeden oluşan bir değerlendirme

ölçeğidir. Ölçekte ters kodlanacak maddeler 4. ve 6. maddelerdir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 30 iken, en düşük puan 6'dır. Ölçek maddeleri genel olarak; “*Genel anlamda kurumum tarafından bana adil davranılır.*” , “*Bu kurumda çalışan insanların çoğu sık sık kendilerine haksız/adaletsiz davranıldığını söyleyecektir.*” şeklindeki genel adalet algısını ölçmek isteyen maddelerden oluşmaktadır.

II.3. 3. İşlem

Araştırmanın örneklemi başta Mersin olmak üzere Adana ve İstanbul'da faaliyet gösteren 18 örgütten ulaşılan 65 yönetici ve 143 çalışandan oluşmaktadır. Katılımcılar üretim, hizmet ve lojistik sektörlerinde faaliyet örgütlerdeki yönetici ve çalışanlardır. Katılımcılara çalışmanın amacı hakkında genel bir bilgi verildikten sonra, gönüllülük esasına dayalı olarak katılmak istediğini beyan edenler çalışmaya dahil edilmiştir. Araştırmaya katılımı kabul eden bireylere ölçeklerin nasıl uygulanması gerektiği araştırmacı tarafından anlatılmış; ölçeklerin doldurulma süresi boyunca araştırmacı yöneltilen sorular çerçevesinde katılımcıların yanında bulunmuştur. Her bir katılımcının ölçeği doldurma süresi ortalama 20 dakika sürmüştür. Araştırmanın uygulama süreci Şubat-Mart-Nisan 2013 tarihlerini kapsamaktadır.

II.3. 4. Verilerin Analizi

Araştırmada yönetici ve çalışanların birbirlerine ve kendisiyle aynı pozisyonda çalışan diğer kişilere dair kullandıkları ya da geliştirdikleri kalıpyargılar ortaya çıkarılmış ve bununla birlikte söylenen olumlu ve olumsuz sıfat sayısı ile örgütsel adalet algısı arasındaki ilişki incelenmiştir. Örneklem grubundan elde edilen verilerin analizi için sosyal bilimler için paket programı SPSS 17.0'de yer alan betimsel istatistiklere başvurulmuş, frekans ve ANOVA analizleri kullanılmıştır.

III. BULGULAR

Bu bölümde, amaçlar ve buna bağlı olarak ele alınan sorular çerçevesinde elde edilen bulgular üzerinde durulacaktır.

III.1. Yöneticilere İlişkin Kalıpyargılar

Kalıpyargıların analiz kısmında, yöneticiler ve çalışanlar için söylenen olumlu ve olumsuz sıfatlar frekans analizine tabi tutulmuştur. 5 ve üstü sıklık sayısına sahip olan kalıpyargılar alınmış, bu sıklık sayısından düşük olanlar ise kalıpyargılar listesine dahil edilmemiştir. Dahil edilen kalıpyargılar ise birbirini anlamca destekleyenler ve birbiriyle direkt benzerlikler göstermesi üzerine gruplandırılmıştır. Gruplandırılan kalıpyargılar arasında en yüksek frekans değerine sahip olan kalıpyargı, o grubun toplam frekans değerine sahip olarak “grup etiketi” olarak belirlenmiş ve aynı zamanda grup içinde sahip olduğu frekans değerine göre sıralamada yer almıştır. Ayrıca grup etiketlerinin toplam frekans değerlerine göre yönetici ve çalışanlara yönelik geliştirilen kalıpyargılar çağrışım hurcu yöntemiyle de tablolaştırılmıştır. Bu yöntem yönetici ve çalışanlara yönelik geliştirilen olumlu ve olumsuz kalıpyargı analizlerinin hepsinde kullanılmıştır.

Yönetici ve çalışanlardan, yöneticilere ilişkin istenen ve frekans analizine tabi tutularak belli sıklık sayısından itibaren alınan olumlu ve olumsuz kalıpyargılara ilişkin frekans tabloları, bu kalıpyargılara ait yüzdelerle birlikte, kalıpyargılardaki sıklık sayılarının kaçının yönetici ya da kaçının çalışanlardan geldiğini gösteren değerlerle Tablo.1.’de sunulmuştur. Ayrıca grup etiketleri ve etiketlerin altında yer alan kalıpyargılar frekans değerleriyle birlikte sunulmuş aynı zamanda da çağrışım hurcu yöntemiyle tablolaştırılmıştır.

Yöneticiler için söylenen toplam olumlu sıfat sayısı 192 iken bu sıfatlardan sadece 58 tanesi, yöneticiler için söylenen toplam olumsuz sıfat sayısı 255 iken sadece 43 tanesi 5 ve üstü sıklık sayısına sahip olduğu için kalıpyargılar arasında yer almıştır. Bu açıdan öncelikle dahil edilen olumlu ve olumsuz sıfatlar, sıklık sayısına göre yüksekten düşüğe doğru tablolarla sunulduktan sonra sıklık sayısından düşük olduğu için dahil edilmeyenler ise sadece sıklık sayılarına göre listeler şeklinde sunulmuştur. Kalıpyargılar tablosunun ilk bölümünde yüksekten düşüğe doğru sıralanmış kalıpyargılar yüzdelerle değerleriyle, ikinci bölümünde bu sıfatların sıklık sayılarının hangi sayıda ve oranda yöneticiler tarafından geliştirildiği ile birlikte yöneticiler içindeki sıralamasıyla, üçüncü bölümünde ise bu sıfatların sıklık sayılarının hangi sayıda ve oranda çalışanlar tarafından geliştirildiği ile birlikte çalışanlar içindeki sıralamaları sunulmuştur.

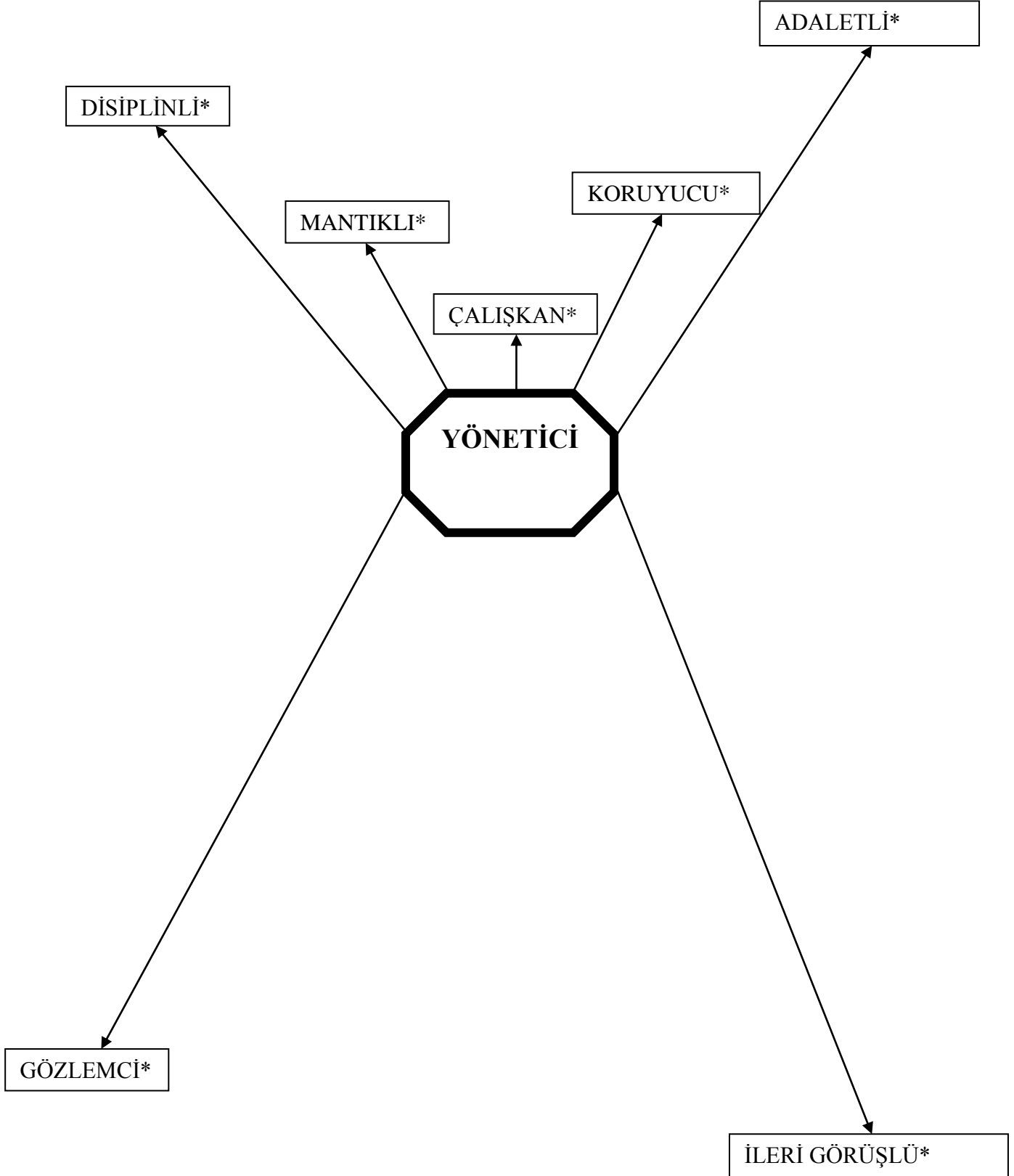
Tablo.1. Yöneticilere Yönelik Olumlu Kalıpyargılar

Kalıpyargılar	Yöneticiler			Çalışanlar				
	FR	%	FR	%	S	FR	%	S
1. Çalışkan	73	35,1	16	24,6	1	57	39,9	1
2. Üretken	47	22,6	13	20,0	2	34	23,8	2
3. Mantıklı	38	18,3	8	12,3	4	30	21,0	3
4. Koruyucu	35	16,8	6	9,2	6	29	20,3	4
5. İlgili	33	15,9	9	13,8	3	24	16,8	5
6. Disiplinli	30	14,4	6	9,2	6	24	16,8	5
7. Adaletli	27	13,0	9	13,8	3	18	12,6	8
8. Gözlemci	26	12,5	3	4,6	9	23	16,1	6

9. Anlayışlı	24	11,5	5	7,7	7	19	13,3	7
10. Azimli	24	11,5	9	13,8	3	15	10,5	9
11. Uyumlu	21	10,1	6	9,2	6	15	10,5	9
12. Saygılı	19	9,1	4	6,2	8	15	10,5	9
13. Yardımsever	19	9,1	5	7,7	7	14	9,8	10
14. Zeki	18	8,7	7	10,8	5	11	7,7	11
15. Düzenli	17	8,2	6	9,2	6	11	7,7	11
16. Akıllı	16	7,7	7	10,8	5	9	6,3	12
17. İleri görüşlü	15	7,2	6	9,2	6	9	6,3	12
18. Sevecen	13	6,3	6	9,2	6	7	4,9	14
19. Dürüst	12	5,8	1	1,5	11	11	7,7	11
20. Planlı	12	5,8	8	12,3	4	4	2,8	17
21. Yenilikçi	12	5,8	5	7,7	7	7	4,9	14
22. İyi Kalpli	11	5,3	0	-	12	11	7,7	11
23. Çözümleyici	11	5,3	8	12,3	4	3	2,1	18
24. Özgüvenli	11	5,3	5	7,7	7	6	4,2	15
25. Babacan	11	5,3	5	7,7	7	6	4,2	15
26. Başarılı	10	4,8	2	3,1	10	8	5,6	13
27. Lider ruhlu	10	4,8	7	10,8	5	3	2,1	18
28. İşini seven	9	4,3	3	4,6	9	6	4,2	15
29. Dinamik	9	4,3	3	4,6	9	6	4,2	15
30. Kardeş gibi	8	3,8	1	1,5	11	7	4,9	14
31. Yetenekli	8	3,8	5	7,7	7	3	2,1	18
32. Seviyeli	8	3,8	3	4,6	9	5	3,5	16

33. Sadık	8	3,8	0	-	12	8	5,6	13
34. Sorumlu	7	3,4	5	7,7	7	2	1,4	19
35. Özverili	6	3,4	2	3,1	10	4	2,8	17
36. Duyarlı	6	3,4	1	1,5	11	5	3,5	16
37. Öngörülü	6	3,4	4	6,2	8	2	1,4	19
38. Güler yüzlü	6	3,4	1	1,5	11	5	3,5	16
39. Ahlaklı	6	3,4	0	-	12	6	4,2	15
40. İyi iletişim	6	3,4	3	4,6	9	3	2,1	18
Kuran								
41. Cesur	6	3,4	4	6,2	8	2	1,4	19
42. Vefalı	6	3,4	1	1,5	11	5	3,5	16
43. Eğitici	5	2,4	5	7,7	7	0	-	20
44. Arkadaş gibi	5	2,4	1	1,5	11	4	2,8	17
45. Sorgulayan	5	2,4	3	4,6	9	2	1,4	19
46. Motive edici	5	2,4	2	3,1	10	3	2,1	18
47. Cömert	5	2,4	1	1,5	11	4	2,8	17
48. Samimi	5	2,4	3	4,6	9	2	1,4	19
49. Dakik	5	2,4	3	4,6	9	2	1,4	19
50. Karizmatik	5	2,4	3	4,6	9	2	1,4	19
51. Araştırmacı	5	2,4	3	4,6	9	2	1,4	19
52. Kararlı	5	2,4	2	3,1	10	3	2,1	18
53. Sabırlı	5	2,4	2	3,1	10	3	2,1	18
54. Kıvrak zekalı	5	2,4	5	7,7	7	0	-	20
55. Hırslı	5	2,4	2	3,1	10	3	2,1	18

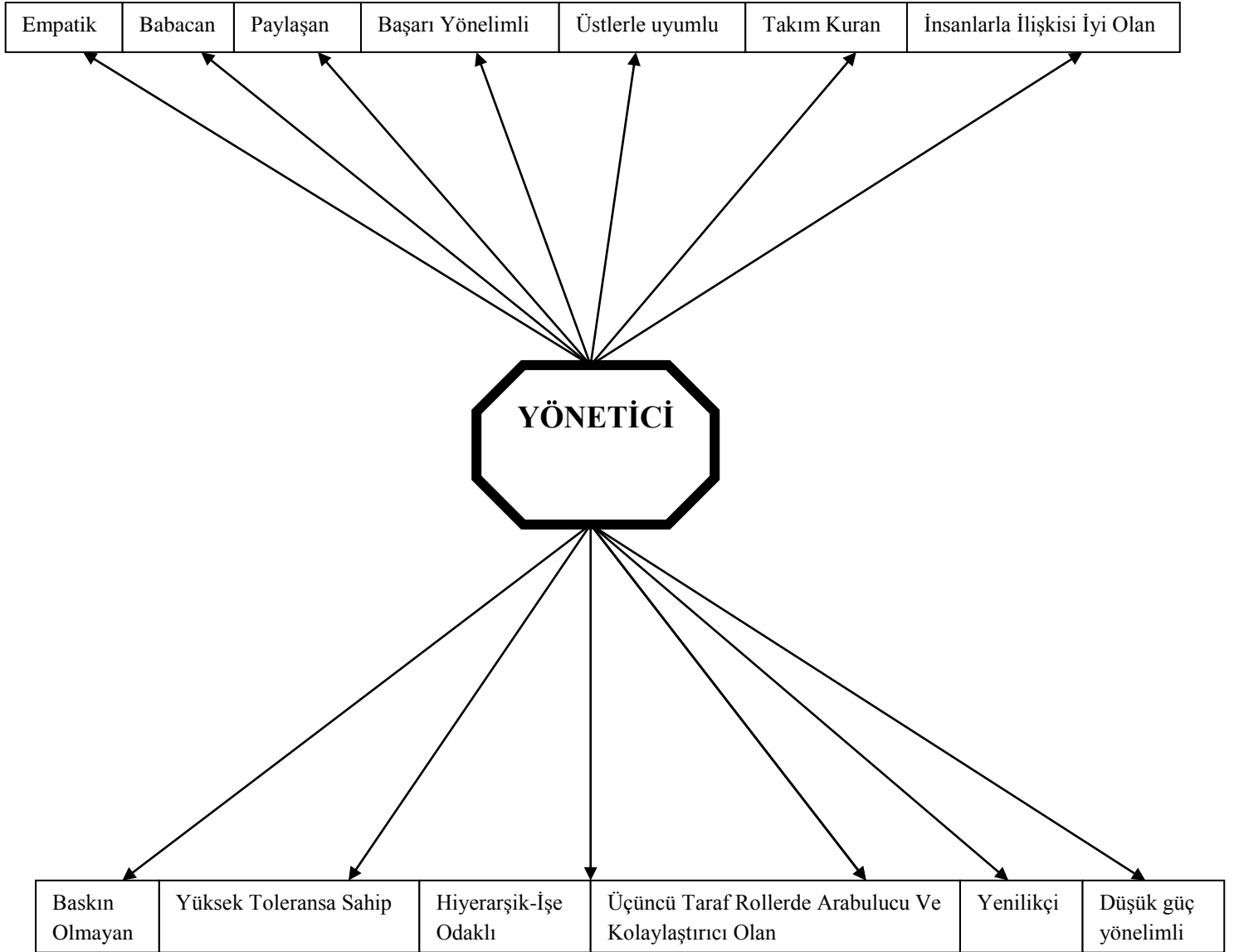
56. Empatik	5	2,4	2	3,1	10	3	2,1	18
57. Dinleyici	5	2,4	0	-	12	5	3,5	16
58. Heyecanlı	5	2,4	2	3,1	10	3	2,1	18

Tablo.2. Yöneticilere Yönelik Geliştirilen Olumlu Kalıpyargı Grup Etiketleri

Tablo.3. Yöneticilere Yönelik Geliştirilen Olumlu Kalıpyargı Grup Etiketlerinin Alt Boyutları

Koruyucu (214)	Çalışkan (191)	Mantıklı (92)	Disiplinli (85)
Koruyucu (35)	Çalışkan (73)	Mantıklı (38)	Disiplinli (30)
İlgili (33)	Üretken (47)	Zeki (18)	Uyumlu (21)
Anlayışlı (24)	Azimli (24)	Akıllı (16)	Düzenli (17)
Saygılı (19)	Başarılı (10)	Kıvrak zekalı (5)	Planlı (12)
Yardımsaver (19)	Dinamik (9)	Kararlı (5)	Dakik (5)
Sevecen (13)	İşini seven (9)	Sorgulayan (5)	
Babacan (11)	Yetenekli (8)	Araştırmacı (5)	
İyi kalpli (11)	Özverili (6)		
Kardeş gibi (8)	Hırslı (5)		
Sadık (8)			
Güler yüzlü (6)			
Vefalı (6)			
Duyarlı (6)			
Arkadaş gibi (5)			
Cömert (5)			
Samimi (5)			
Gözlemci (78)	İleri görüşlü (70)	Adaletli (60)	
Gözlemci (26)	İleri görüşlü (15)	Adaletli (27)	
Empatik (15)	Yenilikçi (12)	Dürüst (12)	
Çözümleyici (11)	Özgüvenli (11)	Seviyeli (8)	
İyi iletişim kuran (6)	Lider ruhlu (10)	Sorumlu (7)	
Dinleyici (5)	Öngörülü (6)	Ahlaklı (6)	
Sabırlı (5)	Cesur (6)		
Eğitici (5)	Karizmatik (5)		
Motive edici (5)	Heyecanlı (5)		

Tablo.4. Alanyazını Taraması Sonucu Yöneticilere Yönelik Elde Edilen Olumlu Kalıpyargılar



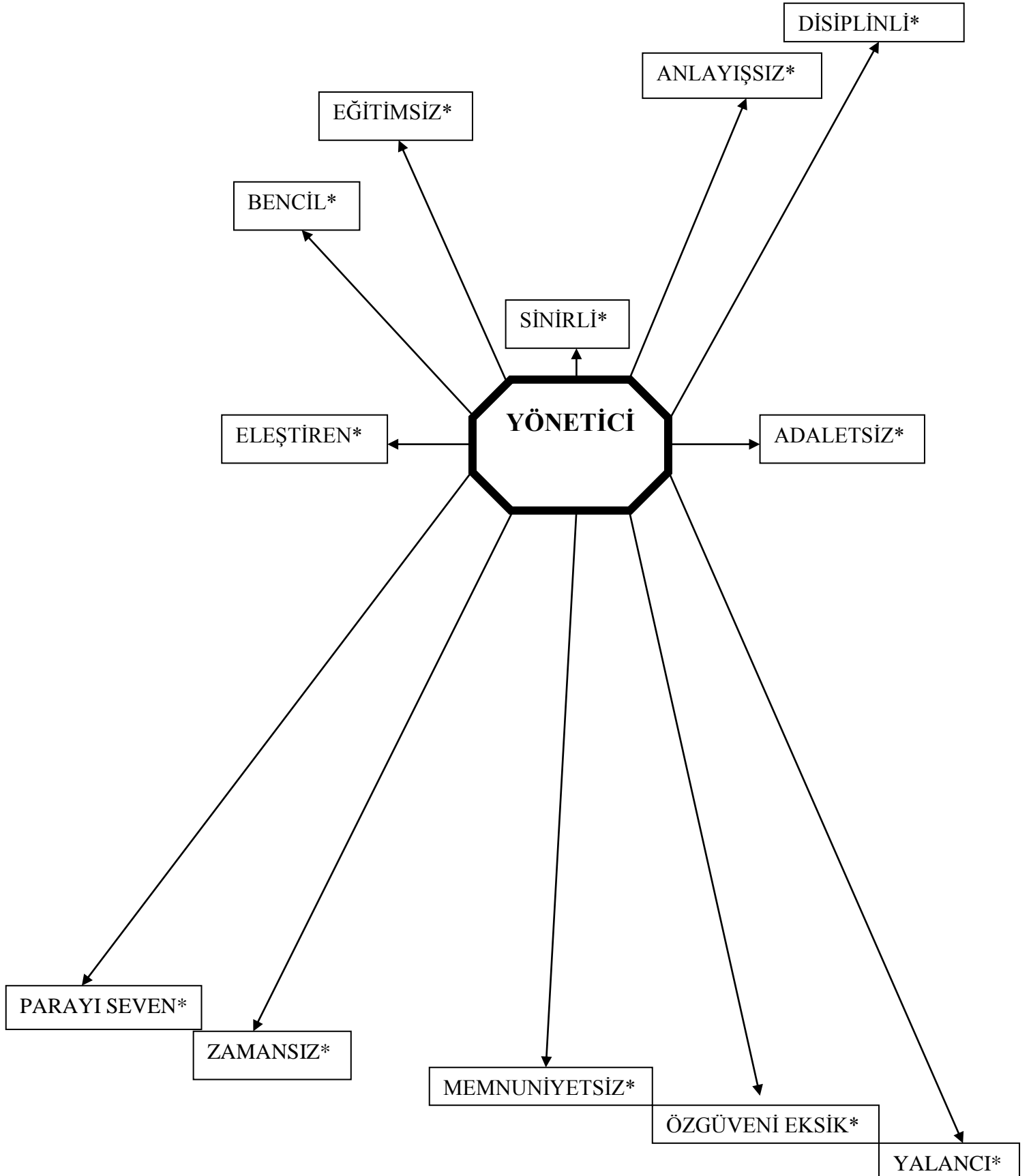
Tablo.5. Yöneticilere Yönelik Olumsuz Kalıpyargılar

Kalıpyargılar	Yöneticiler			Çalışanlar				
	FR	%	FR	%	S.	FR	%	S.
1. Sınırlı	69	33,2	15	23,1	1	54	37,8	1
2. Eleştiren	28	13,5	4	6,2	6	24	16,8	2
3. Adaletsiz	28	13,5	4	6,2	6	24	16,8	2
4. Bencil	24	11,5	12	18,5	2	12	8,4	5
5. Egosu yüksek	22	10,6	9	13,8	3	13	9,1	4
6. Eğitimsiz	18	8,7	9	13,8	3	9	6,3	7
7. Ayrımcı	17	8,2	2	3,1	8	15	10,5	3
8. Anlayışsız	16	7,7	3	4,6	7	13	9,1	4
9. Disiplinli	14	6,7	4	6,2	6	10	7,0	6
10. Parayı seven	13	6,3	3	4,6	7	10	7,0	6
11. Çıkarıcı	13	6,3	3	4,6	7	10	7,0	6
12. Zamansız	12	5,8	4	6,2	6	8	5,6	8
13. Haksızlık yapan	11	5,3	1	1,5	1,5	10	7,0	6
14. Gereksiz disiplin uygulayan	11	5,3	6	9,2	4	5	3,5	10
15. Bilgisiz	10	4,8	4	6,2	6	6	4,2	9
16. Önyargılı	10	4,8	1	1,5	9	9	6,3	7
17. Cimri	10	4,8	1	1,5	9	9	6,3	7
18. Düşüncesiz	10	4,8	2	3,1	2	8	5,6	8
19. Asabi	10	4,8	4	6,2	6	6	4,2	9

20. Kızan	9	4,3	0	-	10	9	6,3	7
21. Aceleci	9	4,3	4	6,2	6	5	3,5	10
22. Stresli	8	3,8	0	-	10	8	5,6	8
23. Düzensiz	7	3,4	6	9,2	4	1	,7	14
24. Sabırsız	7	3,4	4	6,2	6	3	2,1	12
25. Memnuniyetsiz	7	3,4	0	-	10	7	4,9	14
26. Kompleksli	7	3,4	3	4,6	7	4	2,8	11
27. Öz güveni eksik	6	2,9	5	7,7	5	1	,7	14
28. Uyumsuz	6	2,9	4	6,2	6	2	1,4	13
29. İlgisiz	6	2,9	1	1,5	9	5	3,5	10
30. Kendini beğenmiş	6	2,9	0	-	10	6	4,2	9
31. Huysuz	6	2,9	1	1,5	9	5	3,5	10
32. Empati kuramayan	6	2,9	2	3,1	8	4	2,8	11
33. Sevimsiz	6	2,9	2	3,1	8	4	2,8	11
34. Güvensiz	6	2,9	0	-	10	6	4,2	9
35. Öz eleştiri yapmayan	6	2,9	4	6,2	6	2	1,4	13
36. Yalancı	5	2,4	0	-	10	5	3,5	10
37. Tutarsız	5	2,4	3	4,6	7	2	1,4	13
38. Gözlemci olmayan	5	2,4	2	3,1	8	3	2,1	12
39. Kuralcı	5	2,4	0	-	10	5	3,5	10
40. Baskıcı	5	2,4	1	1,5	9	4	2,8	11

41. Yenilemeyen	5	2,4	3	4,6	7	2	1,4	13
42. Aksi	5	2,4	0	-	10	5	3,5	10
43. Kararsız	5	2,4	1	1,5	9	4	2,8	11

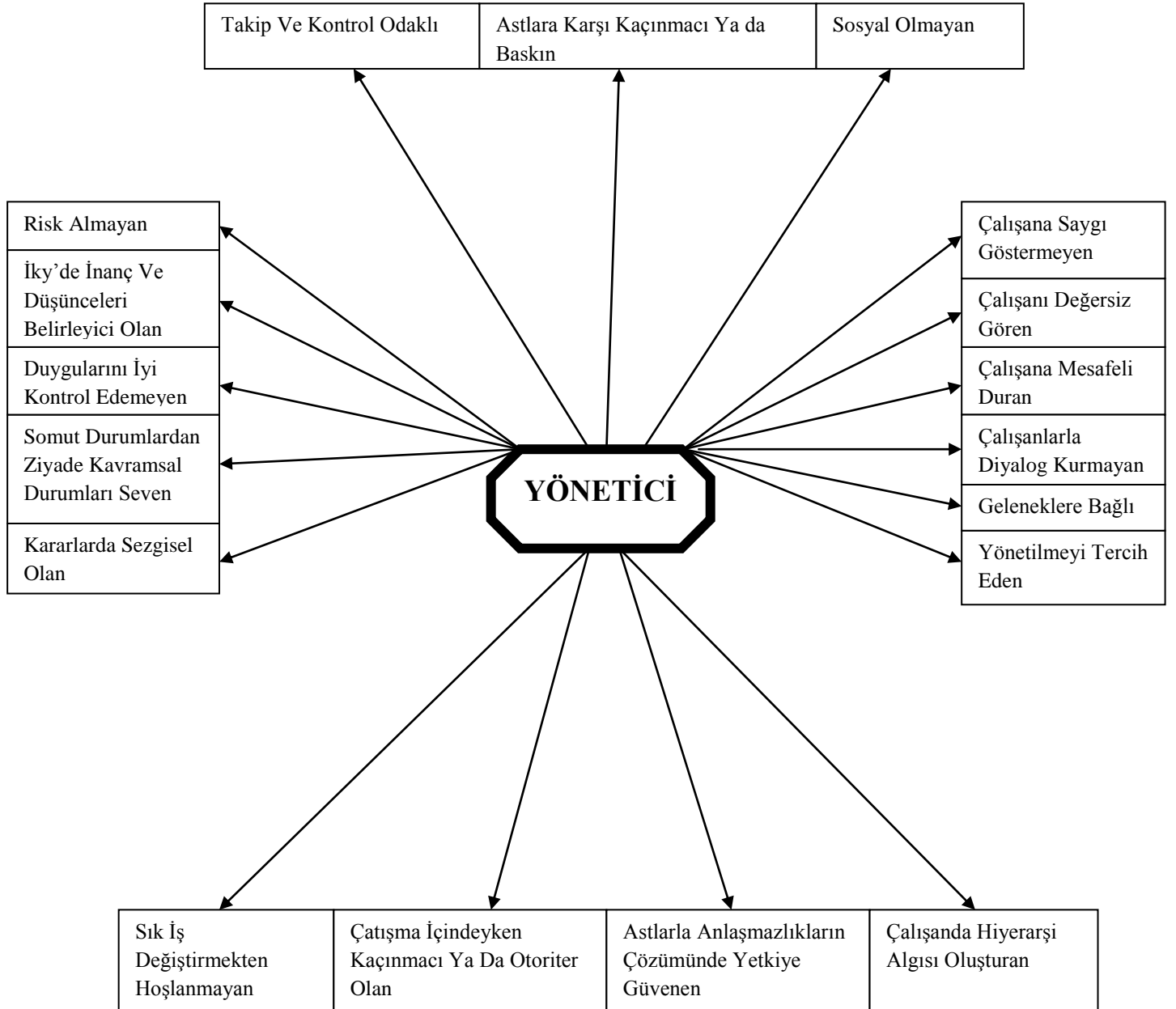
Tablo.6. Yöneticilere Yönelik Geliştirilen Olumsuz Kalıpyargı Grup Etiketleri



Tablo.7. Yöneticilere Yönelik Geliştirilen Olumsuz Kalıpyargı Grup Etiketlerinin Alt Boyutları

Sinirli (107)	Bencil (72)	Adaletsiz (56)	Anlayışsız (43)
Sinirli (69) Asabi (10) Kızan (9) Stresli (8) Huysuz (6) Aksi (5)	Bencil (24) Egosu yüksek (22) Çıkarıcı (13) Kompleksli (7) Kendini beğenmiş (6)	Adaletsiz (28) Ayrımcı (17) Haksızlık yapan (11)	Anlayışsız (16) Düşüncesiz (10) İlgisiz (6) Empati kuramayan (6) Gözlemci Olmayan(5)
Eleştiren (38)	Zamansız (36)	Disiplinli (35)	Eğitimsiz (33)
Eleştiren (28) Önyargılı (10)	Zamansız (12) Düzensiz (7) Sabırsız (7) Tutarsız (5) Kararsız (5)	Disiplinli (14) Gereksiz disiplin uygulayan (11) Kuralcı (5) Baskıcı (5)	Eğitimsiz (18) Bilgisiz (10) Kendini yenilemeyen (5)
Parayı seven (23)	Özgüveni eksik (18)	Memnuniyetsiz (13)	Yalancı (5)
Parayı seven (13) Cimri (10)	Özgüveni eksik (6) Güvensiz (6) Öz eleştiri yapmayan (6)	Memnuniyetsiz (7) Sevimsiz (6)	Yalancı (5)

Tablo.8. Alanyazını Taraması Sonucu Yöneticilere Yönelik Elde Edilen Olumsuz Kalıpyargılar



III.2. Çalışanlara Yönelik Kalıpyargılar

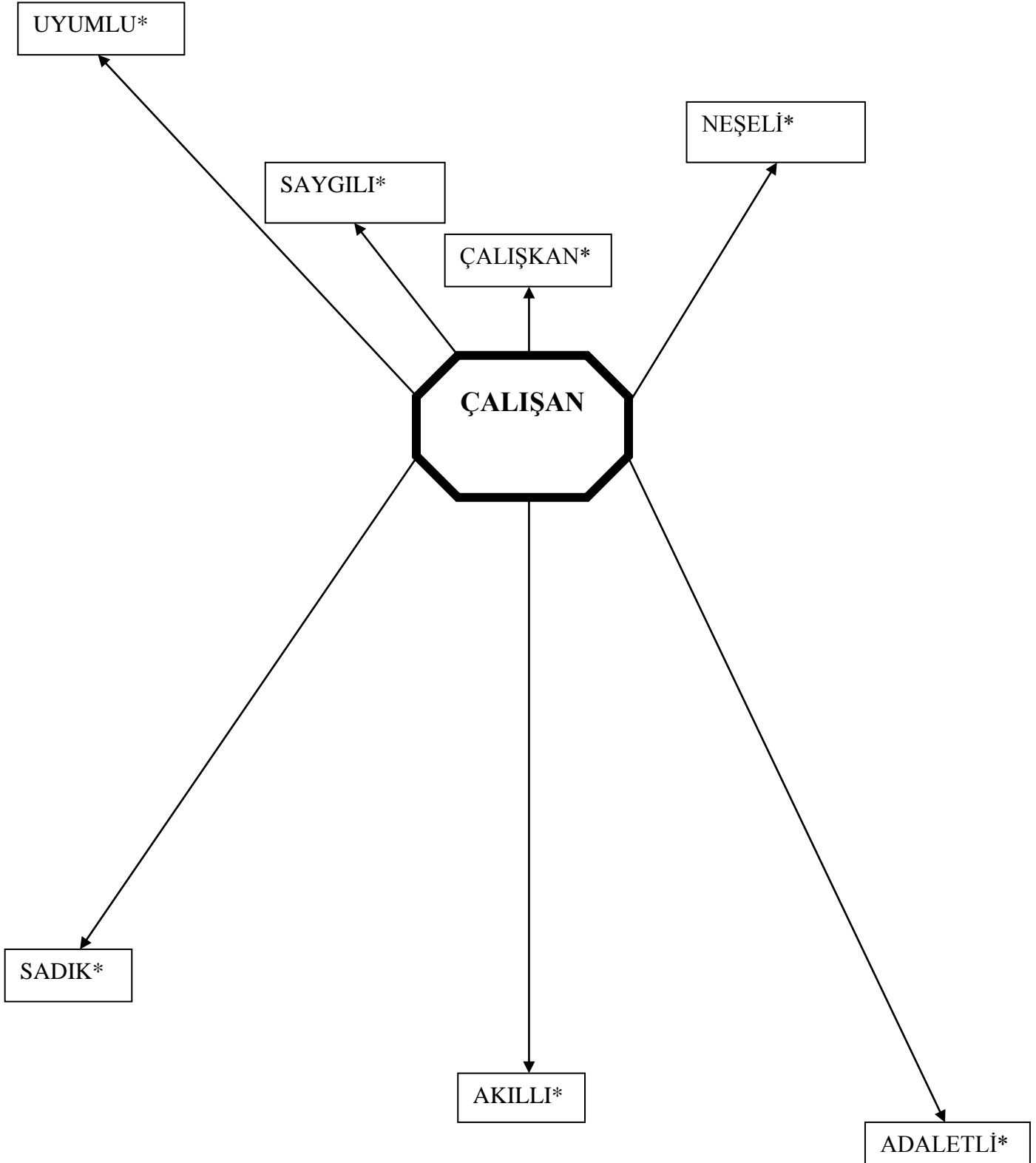
Çalışanlar için söylenen olumlu ve olumsuz kalıpyargılar frekans analizine tabi tutulmuş ve 5 ve üstü sıklık sayısına sahip olan kelimeler alınmış bu sıklık sayısından düşük olan kelimeler ise kalıpyargılar listesine dahil edilmemiştir. Dahil edilen kalıpyargılar gruplandırılarak, grup etiketleri ve frekans değerlerinin yer aldığı tablolarla birlikte, çağrışım hurcu yöntemiyle elde edilen tablolar aşağıda sunulmuştur. Çalışanlar için söylenen toplam olumlu sıfat sayısı 180 iken bu sıfatlardan sadece 46 tanesi, çalışanlar için söylenen toplam olumsuz sıfat sayısı 249 iken sadece 36 tanesi 5 ve üstü sıklık sayısına sahip olduğu için kalıpyargılar arasında yer almıştır. Bu açıdan öncelikle dahil edilen olumlu ve olumsuz sıfatlar, sıklık sayısına göre yüksekten düşüğe doğru tablolarla sunulduktan sonra sıklık sayısından düşük olduğu için dahil edilmeyenler ise sadece sıklık sayılarına göre listeler şeklinde sunulmuştur. Kalıpyargılar tablosunun ilk bölümünde yüksekten düşüğe doğru sıralanmış kalıpyargılar yüzdelerle, ikinci bölümünde bu sıfatların sıklık sayılarının hangi sayıda ve oranda yöneticiler tarafından geliştirildiği ile birlikte yöneticiler içindeki sıralamasıyla, üçüncü bölümünde ise bu sıfatların sıklık sayılarının hangi sayıda ve oranda çalışanlar tarafından geliştirildiği ile birlikte çalışanlar içindeki sıralamaları sunulmuştur.

Tablo.9. Çalışanlara Yönelik Olumlu Kalıpyargılar

Kalıpyargılar	Yöneticilerin Geliştirdiği Kalıpyargılar			Çalışanların Geliştirdiği Kalıpyargılar				
	FR	%	FR	%	S	FR	%	S
1. Çalışkan	120	57,7	36	55,4	1	84	58,7	1
2. Azimli	52	25,0	16	24,6	2	36	25,2	2
3. Saygılı	43	20,7	12	18,5	3	31	21,7	3
4. Neşeli	33	15,9	7	10,8	5	26	18,2	4
5. Yardımsever	29	13,9	8	12,3	4	21	14,7	5
6. Uyumlu	23	11,1	3	4,6	9	20	14,0	6
7. Dürüst	22	10,6	4	6,2	8	18	12,6	7
8. Düzenli	19	9,1	5	7,7	7	14	9,8	9
9. Sadık	19	9,1	6	9,2	6	13	9,1	10
10. Özverili	17	8,2	8	12,3	4	9	6,3	13
11. Güler yüzlü	16	7,7	5	7,7	7	11	7,7	11
12. Öğrenmek isteyen	16	7,7	7	10,8	5	9	6,3	13
13. Sevimli	16	7,7	3	4,6	9	13	9,1	10
14. Akıllı	15	7,2	4	6,2	8	11	7,7	11
15. Düşünceli	15	7,2	5	7,7	7	10	7,0	12
16. Anlayışlı	15	7,2	1	1,5	11	14	9,8	9
17. Samimi	14	6,7	8	12,3	4	6	4,2	16
18. İşini seven	14	6,7	4	6,2	8	10	7,0	12
19. Fedakar	13	6,3	7	10,8	5	6	4,2	16

20. Sevecen	12	5,8	2	3,1	10	10	7,0	12
21. Üretken	12	5,8	3	4,6	9	9	6,3	13
22. Becerikli	11	5,3	5	7,7	7	6	4,2	16
23. İlgili	11	5,3	1	1,5	11	10	7,0	12
24. Emekçi	11	5,3	1	1,5	11	10	7,0	12
25. Zeki	11	5,3	5	7,7	7	6	4,2	16
26. Sorumlu	9	4,3	3	4,6	9	6	4,2	16
27. Paylaşımçı	9	4,3	1	1,5	11	8	5,6	14
28. Bağlı	9	4,3	2	3,1	10	7	4,9	15
29. Destekçi	9	4,3	3	4,6	9	6	4,2	16
30. Pratik	9	4,3	3	4,6	9	6	4,2	16
31. İyi arkadaş	8	3,8	1	1,5	11	7	4,9	15
32. Mantıklı	8	3,8	1	1,5	11	7	4,9	15
33. Disiplinli	8	3,8	2	3,1	10	6	4,2	16
34. Terbiyeli, Ahlaklı	8	3,8	1	1,5	11	7	4,9	15
35. Söz dinleyen	7	3,4	4	6,2	8	3	2,1	19
36. Verimli	7	3,4	5	7,7	7	2	1,4	20
37. Adaletli	6	2,9	0	-	12	6	4,2	16
38. Huzur veren	6	2,9	1	1,5	11	5	3,5	17
39. Duyarlı	6	2,9	1	1,5	11	5	3,5	17
40. Başarılı	6	2,9	1	1,5	11	5	3,5	17
41. Sabırlı	6	2,9	1	1,5	11	5	3,5	17
42. Cömert	5	2,4	0	-	12	5	3,5	17

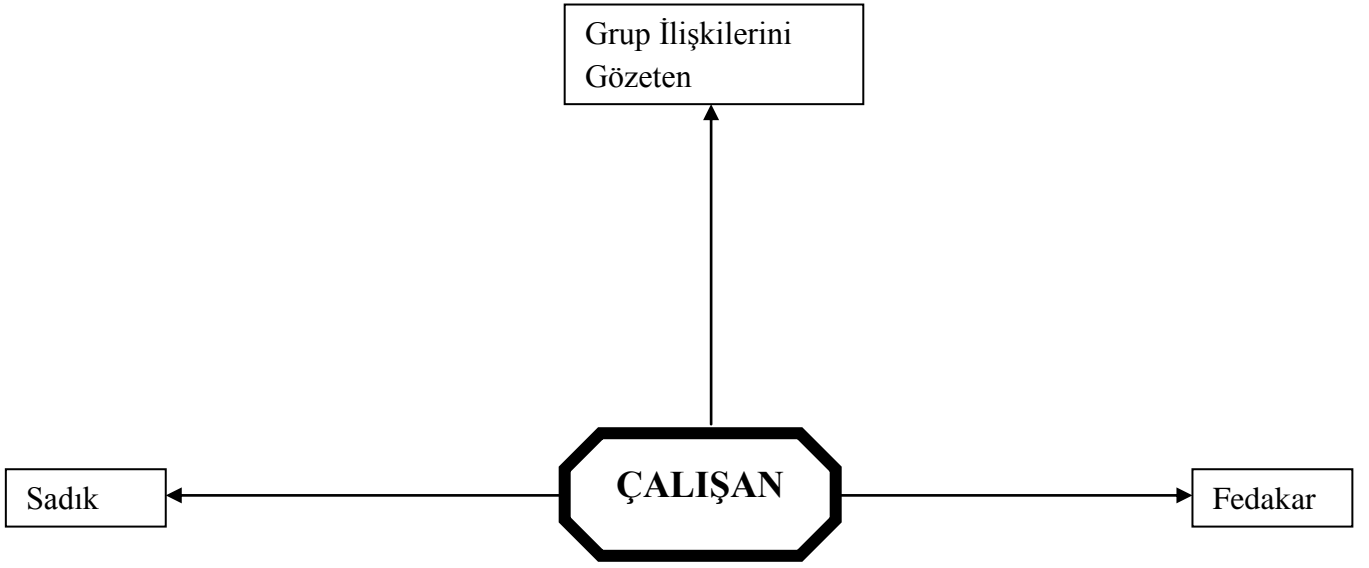
43. İş bitirici	5	2,4	1	1,5	11	4	2,8	18
44. Araştırmacı	5	2,4	3	4,6	9	2	1,4	20
45. Güvenilir	5	2,4	1	1,5	11	4	2,8	18
46. Gayretli	5	2,4	5	7,7	7	0	-	21

Tablo.10. Çalışanlara Yönelik Geliştirilen Olumlu Kalıpyargı Grup Etiketleri

Tablo.11. Çalışanlara Yönelik Geliştirilen Olumlu Kalıpyargı Grup Etiketlerinin Alt Boyutları

Çalışkan (262)	Saygılı (185)	Neşeli (97)	Uyumlu (66)
Çalışkan (120)	Saygılı (43)	Neşeli (33)	Uyumlu (23)
Azimli (52)	Yardımsaver (23)	Güler yüzlü (16)	Düzenli (19)
Öğrenmek isteyen (16)	Dürüst (22)	Sevimli (16)	Sorumlu (9)
İşini seven (14)	Düşünceli (15)	Samimi (14)	Disiplinli (8)
Üretken (12)	Anlayışlı (15)	Sevecen (12)	Söz dinleyen (7)
Becerikli (11)	İlgili (11)	Huzur veren (6)	
Pratik (9)	Paylaşımçı (9)		
Verimli (7)	Destekçi (9)		
Başarılı (6)	İyi arkadaş (8)		
İş bitirici (5)	Terbiyeli-ahlaklı (8)		
Gayretli (5)	Duyarlı (6)		
Araştırmacı (5)	Sabırlı (6)		
	Cömert (5)		
	Güvenilir (5)		
Sadık (69)	Akıllı (34)	Adaletli (6)	
Sadık (19)	Akıllı (15)	Adaletli (6)	
Özverili (17)	Zeki (11)		
Fedakar (13)	Mantıklı (8)		
Emekçi (11)			
Bağlı (9)			

Tablo.12. Alanyazını Taraması Sonucu Çalışanlara Yönelik Elde Edilen Olumlu Kalıpyargılar

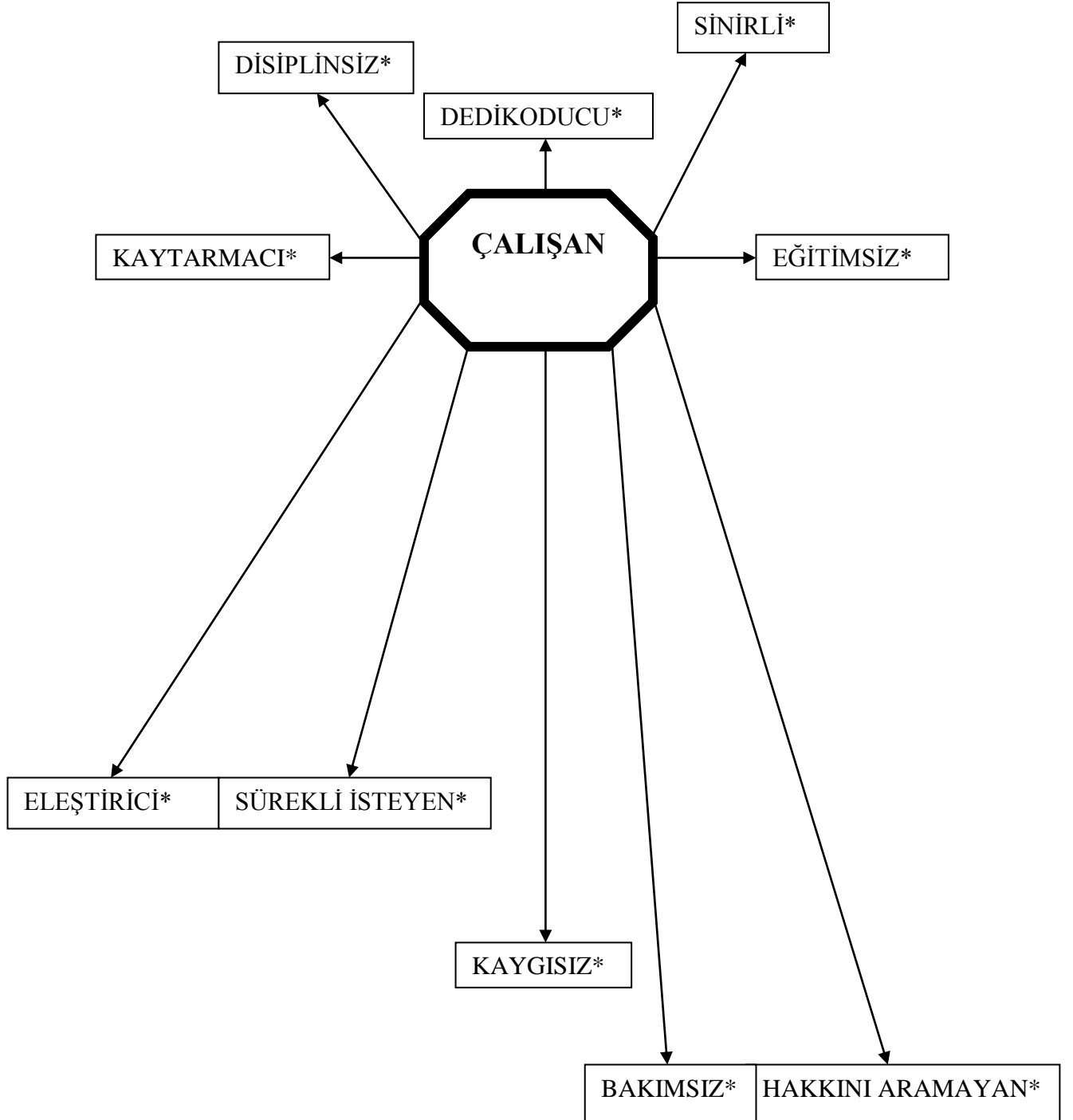


Tablo.13. Çalışanlara Yönelik Olumsuz Kalıpyargılar

Kalıpyargılar			Yöneticiler			Çalışanlar		
	FR	%	FR	%	S	FR	%	S
1. Dedikoducu	30	14,4	13	20,0	2	17	11,9	2
2. Kaytarmacı	29	13,9	15	23,1	1	14	9,8	4
3. Eğitimsiz	29	13,9	11	16,9	4	18	12,6	1
4. Tembel	23	11,1	12	18,5	3	11	7,7	5
5. Disiplinsiz	23	11,1	8	12,3	5	15	10,5	3
6. Yalancı	21	10,1	4	6,2	8	17	11,9	2
7. Sınırlı	19	9,1	4	6,2	8	15	10,5	3
8. Düzensiz	14	6,7	6	9,2	6	8	5,6	6
9. Eleştirici	13	6,3	2	3,1	10	11	7,7	5
10. Sürekli isteyen	13	6,3	2	3,1	10	11	7,7	5
11. Uyumsuz	12	5,8	5	7,7	7	7	4,9	7
12. Kıskanç	12	5,8	4	6,2	8	8	5,6	6
13. Kaygısız	10	4,8	2	3,1	10	8	5,6	6
14. Şikayetçi	9	4,3	6	9,2	6	3	2,1	11
15. Sorumsuz	9	4,3	5	7,7	7	4	2,8	10
16. Haklarını aramayan	8	3,8	2	3,1	10	6	4,2	8
17. İlgisiz	8	3,8	5	7,7	7	3	2,1	11
18. Dikkatsiz	8	3,8	5	7,7	7	3	2,1	11
19. Aksi	8	3,8	3	4,6	9	5	3,5	9

20. Bakımsız	8	3,8	6	9,2	6	2	1,4	12
21. Plansız	7	3,4	3	4,6	9	4	2,8	10
22. Özgüvensiz	6	2,9	3	4,6	9	3	2,1	11
23. Haksızlığa uğrayan	6	2,9	1	1,5	11	5	3,5	9
24. Sorgulamayan	6	2,9	3	4,6	9	3	2,1	11
25. Hakkı yenen	6	2,9	2	3,1	10	4	2,8	10
26. Rahat	6	2,9	2	3,1	10	4	2,8	10
27. Memnuniyetsiz	6	2,9	1	1,5	11	5	3,5	9
28. Az para alan	5	2,4	1	1,5	11	4	2,8	10
29. Saygısız	5	2,4	1	1,5	11	4	2,8	10
30. Bilgisiz	5	2,4	2	3,1	10	3	2,1	11
31. Bilinçsiz	5	2,4	2	3,1	10	3	2,1	11
32. Sabırsız	5	2,4	3	4,6	9	2	1,4	12
33. Çok konuşan	5	2,4	4	6,2	8	1	0,7	13
34. Kirli	5	2,4	0	-	12	5	3,5	9
35. Motivasyonu eksik	5	2,4	0	-	12	5	3,5	9
36. Haylaz	5	2,4	2	3,1	10	3	2,1	11

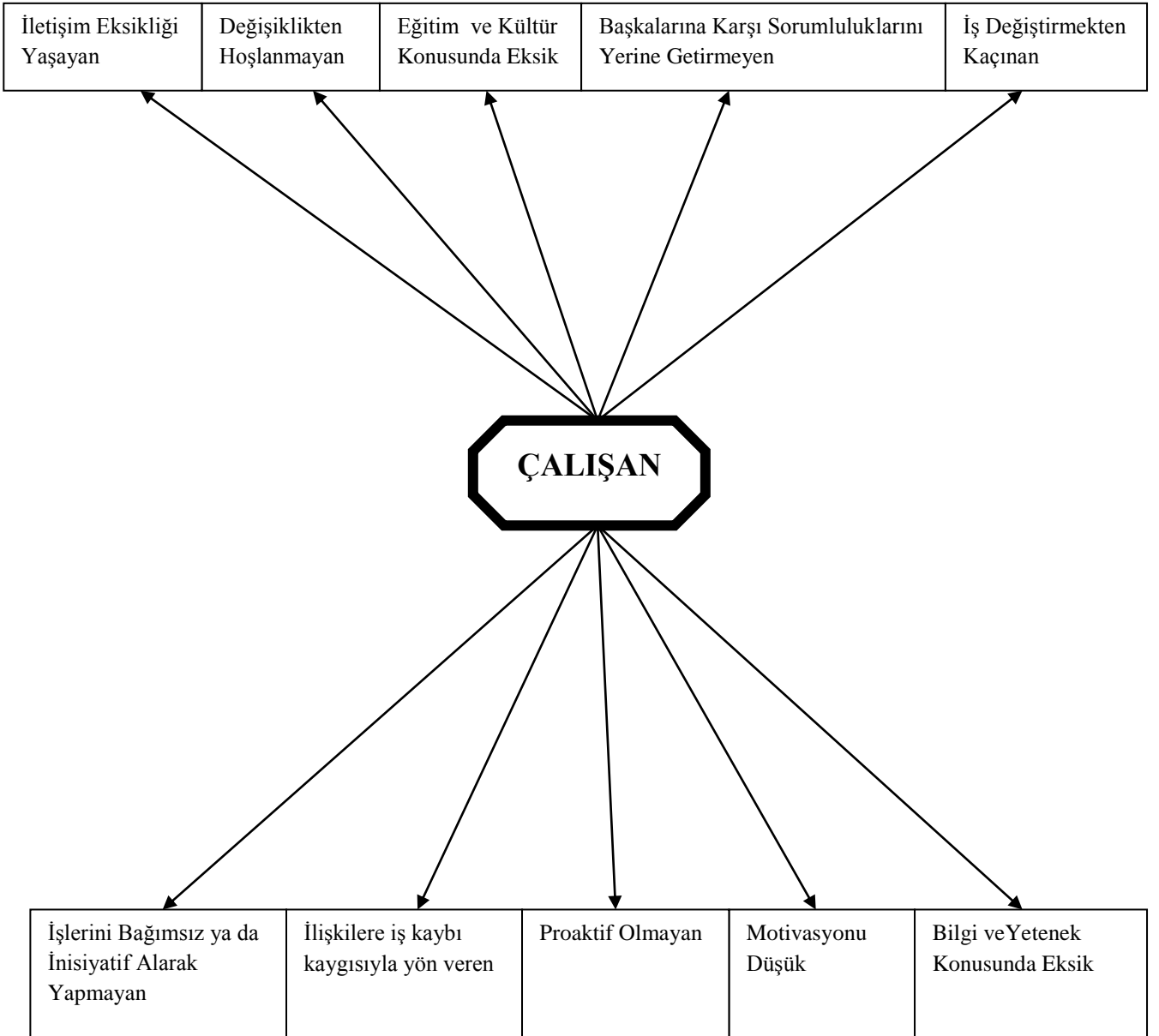
Tablo.14. Çalışanlara Yönelik Geliştirilen Olumsuz Kalıpyargı Grup Etiketleri



Tablo.15. Çalışanlara Yönelik Geliştirilen Olumsuz Kalıpyargı Etiketlerinin Alt Boyutları

Dedikoducu (68)	Kaytarmacı (62)	Disiplinsiz (61)	Kaygısız (41)	Eğitimsiz (39)
Dedikoducu (30) Yalancı (21) Kıskanç (12) Çok konuşan (5)	Kaytarmacı (29) Tembel (23) Haylaz (5) Motivasyonu düşük (5)	Disiplinsiz (23) Düzensiz (14) Uyumsuz (12) Plansız (7) Sabırsız (5)	Kaygısız (10) Sorumsuz (9) İlgisiz (8) Dikkatsiz (8) Rahat (6)	Eğitimsiz (29) Bilgisiz (5) Bilinçsiz (5)
Hakkını aramayan (37)	Sinirli (32)	Sürekli isteyen (28)	Eleştirici (13)	Bakımsız (13)
Hakkını aramayan (8) Özgüvensiz (6) Haksızlığa uğrayan (6) Hakkı yenen (6) Sorgulamayan(6) Az para alan(5)	Sinirli (19) Aksi (8) Saygısız(5)	Sürekli isteyen (13) Şikayetçi (9) Memnuniyetsiz (6)		Bakımsız (8) Kirli (5)

Tablo.16. Alanyazını Taraması Sonucu Çalışanlara Yönelik Elde Edilen Olumsuz Kalıpyargılar



III.3. Yönetici ve Çalışanların Örgütsel Adalet Algısı ile Geliştirdikleri Olumlu ve Olumsuz Sıfat Sayısı Arasındaki İlişki

Bu bölümde öncelikle yönetici ve çalışanların, diğer yönetici ve çalışanlara ilişkin geliştirdikleri kalıpyargı sayısı ile yönetici ve çalışanların adalet algısı düzeyleri arasındaki ilişki ele alınacaktır. Örgütsel adalet algısı 5 likert tipi ölçekle ölçülmüş ve ters puanlanmış iki maddesi (4. ve 6. madde) ile örgütsel adalet algısı toplam puanları alınmıştır. Adalet algısı toplam puanlarına göre 6 ile 22 arası düşük, 23 ile 30 arası ise yüksek adalet algısı olarak hesaplanmıştır. Yönetici ve çalışanların geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz kalıpyargı sayısı ise 0-11 arasında değişmektedir. Sıfır sayısı, yönetici ya da çalışanlara dair olumlu ve olumsuz sıfatlardan hiç birinin yazılmadığı durumlar için kullanılmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda yöneticilerin adalet algısı düzeyleri ve geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz sıfat sayısı arasındaki ilişkilere dair tablolar aşağıda sunulmuştur. Çalışmada 4 (yöneticilerin yüksek adalet algısı, yöneticilerin düşük adalet algısı, çalışanların yüksek adalet algısı, çalışanların düşük adalet algısı) X 4 (yöneticilere yönelik olumlu kalıpyargılar, yöneticilere yönelik olumsuz kalıpyargılar, çalışanlara yönelik olumlu kalıpyargılar, çalışanlara yönelik olumsuz kalıpyargılar) deseni kullanılmıştır.

Tablo.17. Araştırma Deseni

		Örgütsel Adalet Algısı			
		Yönetici		Çalışan	
		Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek
Geliştirilen Kalıpyargılar	Yönetici olumlu				
	Yönetici olumsuz				
	Çalışan olumlu				
	Çalışan olumsuz				

Tablo.18. Yöneticilerin Adalet Algısı Düzeyleri ile Yöneticilerin Yöneticilere Dair Geliştirdikleri Ortalama Olumlu Kalıpyargı Sayısı

Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algısı	N	Ortalama	St. Sp.
Düşük	24	3,91	1,76
Yüksek	41	6,0	1,81
Toplam	65	5,23	2,05

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	P
Gruplararası	65,70	1	65,70	20,30	,000
Gruplarıçi	203,83	63	3,23		
Toplam	269,53	64			

Tablo 18 incelendiğinde, yöneticilerin düşük ve yüksek adalet algısı boyutları ile yöneticilerin diğer yöneticilere ilişkin geliştirdiği olumlu kalıpyargı sayısının ortalamaları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<.01$). Toplam katılımcı sayısı 65 olan yönetici grubunun 41'nin adalet algısı yüksek, 24'ünün ise adalet algısı ise düşüktür. Yüksek adalet algısına sahip olan yönetici grubunun geliştirdiği kalıpyargıların ortalamasının, düşük adalet algısına sahip yönetici grubundan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu durumda yüksek adalet algısına sahip yöneticilerin yöneticiler için daha çok olumlu kalıpyargı geliştirdiği bulunmuştur.

Tablo.19. Yöneticilerin Adalet Algısı Düzeyleri ile Yöneticilerin Yöneticilere Dair Geliştirdikleri Ortalama Olumsuz Kalıpyargı Sayısı

Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algısı	N	Ortalama	St. Sp.
Düşük	24	4,50	2,53
Yüksek	41	3,65	1,86
Toplam	65	3,96	2,15

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	P
Gruplararası	10,71	1	10,71	2,35	,130
Gruplarıçi	287,22	63	4,55		
Toplam	297,93	64			

Tablo 19'deki analiz sonuçlarına bakıldığında yöneticilerin adalet algısı düzeyi ile yöneticilerin yöneticilere dair geliştirdikleri olumsuz sıfat sayılarının ortalaması arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yalnız, ortalamalar (düşük adalet algısı: 4,5, yüksek adalet algısı: 3,6585) ve $p=,130$ anlamlılık düzeyi göz önüne alındığında bu iki değişken arasındaki ilişkinin, katılımcı sayısının arttırılmasıyla birlikte anlamlı yönde olacağı büyük bir olasılıktır. Bu ilişki, benzer başka çalışmalarda bu durum göz önüne alınarak yeniden test edilebilir.

Tablo.20. Yöneticilerin Adalet Algısı Düzeyleri ile Yöneticilerin Çalışanlara Dair Geliştirdikleri Ortalama Olumlu Kalıpyargı Sayısı

Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algısı	N	Ortalama	St. Sp.
Düşük	24	3,95	2,64
Yüksek	41	4,43	2,15
Toplam	65	4,26	2,34

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	P
Gruplararası	3,49	1	3,49	,63	,42
Gruplarıçi	347,05	63	5,50		
Toplam	350,55	64			

Tablo 20'deki analiz sonuçlarına bakıldığında yöneticilerin adalet algısı düzeyi ile yöneticilerin çalışanlara dair geliştirdikleri olumlu sıfat sayılarının ortalaması arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo.21. Yöneticilerin Adalet Algısı Düzeyleri ile Yöneticilerin Çalışanlara Dair Geliştirdikleri Ortalama Olumsuz Kalıpyargı Sayısı

Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algısı	N	Ortalama	St. Sp.
Düşük	24	4,33	2,14
Yüksek	41	4,48	2,30
Toplam	65	4,43	2,22

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	P
Gruplararası	,361	1	,36	,072	,790
Gruplarıçi	317,57	63	5,04		
Toplam	317,93	64			

Tablo 21'deki analiz sonuçlarına bakıldığında yöneticilerin adalet algısı düzeyi ile yöneticilerin çalışanlara dair geliştirdikleri olumsuz sıfat sayılarının ortalaması arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo.22. Çalışanların Adalet Algısı Düzeyleri ile Çalışanların Yöneticilere Dair Geliştirdikleri Ortalama Olumlu Kalıpyargı Sayısı

Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algısı	N	Ortalama	St. Sp.
Düşük	79	4,40	2,41
Yüksek	64	5,29	2,21
Toplam	143	4,80	2,35

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	P
Gruplararası	28,12	1	28,12	5,20	,024
Gruplarıçi	762,39	141	5,40		
Toplam	790,51	142			

Tablo 22'deki analiz sonuçlarına bakıldığında çalışanların adalet algısı düzeyi ile çalışanların yöneticilere dair geliştirdikleri olumlu sıfat sayılarının ortalaması arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yalnız, ortalamalar (düşük adalet algısı: 4,4051, yüksek adalet algısı: 5,2969) ve $p=,0,24$ anlamlılık düzeyi göz önüne alındığında bu iki değişken arasındaki ilişkinin, katılımcı sayısının artırılmasıyla birlikte anlamlı yönde olacağı büyük bir olasılıktır. Bu ilişki, benzer başka çalışmalarda bu durum göz önüne alınarak yeniden test edilebilir.

Tablo.23. Çalışanların Adalet Algısı Düzeyleri ile Çalışanların Yöneticilere Dair Geliştirdikleri Ortalama Olumsuz Kalıpyargı Sayısı

Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algısı	N	Ortalama	St. Sp.
Düşük	79	4,73	2,43
Yüksek	64	3,23	2,00
Toplam	143	4,06	2,36

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	P
Gruplararası	79,53	1	79,53	15,64	,000
Gruplarıçi	716,90	141	5,08		
Toplam	790,43	142			

Tablo 23 incelendiğinde, çalışanların düşük ve yüksek adalet algısı boyutları ile çalışanların yöneticilere ilişkin geliştirdiği olumsuz kalıpyargı sayısının ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki görülmektedir ($p<.01$). Toplam katılımcı sayısı 143 olan çalışan grubunun 64'nin adalet algısı yüksek, 79'ünün ise adalet algısı ise düşüktür. Yüksek adalet algısına sahip olan çalışan grubunun geliştirdiği olumsuz kalıpyargıların ortalamasının, düşük adalet algısına sahip çalışan grubundan daha düşük olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu durumda düşük adalet algısına sahip çalışanların yöneticiler için daha çok olumsuz kalıpyargı geliştirdiği görülmektedir.

Tablo.24. Çalışanların Adalet Algısı Düzeyleri ile Çalışanların Çalışanlara Dair Geliştirdikleri Ortalama Olumlu Kalıpyargı Sayısı

Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algısı	N	Ortalama	St. Sp.
Düşük	79	4,97	2,72
Yüksek	64	5,01	2,31
Toplam	143	4,99	2,54

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	P
Gruplararası	,059	1	,059	,009	,92
Gruplarıçi	916,93	141	6,50		
Toplam	916,99	142			

Tablo 24'teki analiz sonuçlarına bakıldığında çalışanların adalet algısı düzeyi ile çalışanların diğer çalışanlara dair geliştirdikleri olumlu sıfat sayılarının ortalaması arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo.25. Çalışanların Adalet Algısı Düzeyleri ile Çalışanların Çalışanlara Dair Geliştirdikleri Ortalama Olumsuz Kalıpyargı Sayısı

Yöneticilerin Örgütsel Adalet Algısı	N	Ortalama	St. Sp.
Düşük	79	3,21	2,02
Yüksek	64	2,90	2,31
Toplam	143	3,07	2,11

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Kare	F	P
Gruplararası	3,37	1	3,37	,75	,38
Gruplarıçi	634,77	141	4,50		
Toplam	638,15	142			

Tablo 25'teki analiz sonuçlarına bakıldığında çalışanların adalet algısı düzeyi ile çalışanların diğer çalışanlara dair geliştirdikleri olumsuz sıfat sayılarının ortalaması arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

IV. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın ana amacı, Türk yönetici ve çalışanlarına ilişkin kalıpyargıların geliştirilmesi ve ilgili alanyazınında Türk yöneticisi ve çalışanı hakkında öne sürülen kalıpyargıların sınanmasıdır. Bu hedefin yanı sıra, yönetici ve çalışanların genel örgütsel adalet algısı ile birbirlerine dair geliştirecekleri kalıpyargıların arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak da araştırmamızın amaçları arasındadır.

Endüstri ve örgüt alanyazınında Türk yöneticisi ve çalışanı ile ilgili kalıpyargıları ortaya koyan çalışmalar vardır. Ancak alanyazınında örgütsel adalet ile kalıpyargılar ilişkisini ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmamızda, kalıpyargıların geliştirilmesinde yer alan örgütlerin birçok boyutu etkili olsa da; örgütsel adalet algısının kalıpyargıların geliştirilmesini daha çok etkileyebileceği düşünülmüştür. Bu anlamda çalışmamızda örgütlerdeki adalet algısının kalıpyargıların geliştirilme sürecini nasıl etkilediği ele alınmıştır.

Araştırmanın ilk amacı olan yönetici ve çalışanların birbirlerine yönelik geliştirdikleri kalıpyargıların kapsamının ve niteliğinin açıklanması konusunda ilk sorumuz örgütlerde yer alan yönetici ve çalışanların Türk yönetici ve çalışanlarına dair geliştirdikleri kalıpyargıların neler olduğudur. Bu kalıpyargılara ulaşmak için, araştırmanın yönteminde de belirtildiği üzere yönetici ve çalışanların birbirlerine dair geliştirdikleri kalıpyargıları iki ana başlıkta (olumlu ve olumsuz sıfatlar olmak üzere) gruplandırmaları istenmiştir. Bu yöntemle, hem yöneticilerin yöneticilere ve çalışanlara, hem de çalışanların yönetici ve çalışanlara dair geliştirdikleri olumlu ve olumsuz kalıpyargılara ulaşılmıştır. Ulaşılan bu kalıpyargılardan birbirini tamamlayan ya da anlamca birbirini destekleyenler aynı grup altında toplanmıştır. Grup içinde en yüksek frekans değerine sahip olan

kalıpyargı, grup etiketi olarak belirlenmiş (grubun toplam frekans değeriyle) ve aynı zamanda grubun alt boyutunda sahip olduğu frekans değeriyle bir kalıpyargı olarak da yer almıştır. Grupların ve grup etiketi altında yer alan sıfatların, sahip olduğu frekans değerlerinin düşük ya da yüksek değerlere sahip olması göz önünde bulundurularak, bu sıfatlar aynı zamanda çağrışım hurcu yöntemiyle tablolarda sunulmuştur. Şekillerde yer alan “Yönetici” ve “Çalışan” imgelerine yakın olanlar en yüksek, uzak olanlar ise en düşük değerlere sahip olup, yüksek ve düşük değerler arasında yer alanlar ise değerlerine göre uygun şekilde yerleştirilmiştir. Araştırma bulguları sonucunda ulaşılan kalıpyargıların tablolar şeklinde sunulmasında ise öncelikle “Yöneticilere Yönelik Geliştirilen Olumlu Kalıpyargılar” ve sonrasında ise “Yöneticilere Yönelik Geliştirilen Olumsuz Kalıpyargılar”, “Çalışanlara Yönelik Geliştirilen Olumlu Kalıpyargılar”, “Çalışanlara Yönelik Geliştirilen Olumsuz Kalıpyargılar” sırası izlenecektir. Elde ettiğimiz bu gruplar ile alanyazını taraması sonucunda yönetici ve çalışanlara yönelik ulaşılan olumlu ve olumsuz kalıpyargılar tablolar şeklinde sunularak benzerlik ve farklılıkları değerlendirilecektir.

Bu bölümde sırasıyla yöneticilere ve çalışanlara yönelik olumlu ve olumsuz kalıpyargılar konusunda araştırma bulguları ve alanyazını taraması sonucunda elde edilen kalıpyargılar arasında bir karşılaştırma yapılarak benzerlikler ve farklılıklar üzerinde durulacaktır. Yukarıda da belirtildiği üzere kalıpyargılar araştırma bulguları ve alanyazını taraması bulguları olarak ayrı ayrı tablolandırılmıştır. Karşılaştırmalar yapılırken referans alınan alanyazını sonuçlarına göre araştırma bulguları, grup etiketleri altında yer alan boyutlarla karşılaştırılacak ve direkt benzerlik ve anlamca paralellik taşımayanlar ise değerlendirmelerin sonunda önerilen yeni sıfatlar olarak sunulup tartışılacaktır.

Yöneticilere yönelik olumlu kalıpyargılarla ilgili değerlendirmeler ele alındığında, Arslan (2000) ve Zel'in (1999), kültürlerarası karşılaştırmalı yaptıkları farklı çalışmalarda Türk yöneticilerinin “Yüksek başarı yönelimli ve düşük güç yönelimli olduğu” olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırma bulgularımız doğrultusunda ise “Çalışkan (191)” grup etiketi altında toplanan alt boyutlarımızla karşılaştırdığımızda da benzer ve birbirini destekler bulgular elde edilmiştir. Alt boyutları oluşturan ve frekans değerleri yanında verilen “Azimli (24) ve Başarılı (10)” kalıpyargıları, Arslan ve Zel'in araştırma bulgularından olan “Yüksek başarı yönelimli” olmakla anlamca paralellik göstermekte ve birbirini destekleyici nitelik sunmaktadır. Ayrıca yüksek başarı yönelimli olması çalışmamızın hem grup etiketi olan hem de bu etiketin alt boyutunu oluşturan “Çalışkan (73)” kalıpyargısını da destekleyen bir bulgu olarak değerlendirilebilmektedir. Güç mesafesi ise bir ülke insanların toplumda normal olarak kabul edebilecekleri eşitsizlik derecesidir. Başka bir deyişle bir topluluğun üyelerinin gücün eşitsiz dağılımını kabul etme dereceleridir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamındadır. Güç toplumun temel gerçeğidir ve iyi ve kötünden önce gelir. Ayrıcalıklar ve statü sembolleri sürekli olarak vurgulanır (Hofstede, 1980). Bu açıdan bakıldığında, düşük güç yöneliminde hiyerarşik eşitsizliğin, ayrıcalıkların ve statü sembollerinin vurgusunun daha düşük olabileceği beklenmektedir. Bu beklenti çerçevesinde ele alındığında, araştırma bulgularında “Adaletli (60)” grup etiketinin alt boyutunu oluşturan “Adaletli (27)” kalıpyargısını anlamca desteklediği görülmektedir. Çünkü adalet olgusunun olduğu yerde eşitsizliklerin, ayrıcalıkların ve statü farklılıklarının baskınlığının olmaması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Aycan ve Kanungo'nun (2000), sosyo-kültürel ortamın kurum kültürü ve insan kaynakları uygulamalarını ne yönde etkilediğini incelemek üzere yaptıkları araştırmada Türk yöneticilerinin “Üstlerine karşı

uyum” davranışı gösterdiklerini bulmuşlardır. Bu bulgu, araştırmamızda “Disiplinli (85)” grup etiketi altında toplanan “Uyumlu (21)” alt boyutunu oluşturan kalıpyargı ile benzerlik göstermektedir. Bu durumda yöneticilerin uyumlu olmaları konusunda benzer bulguların birbirini desteklediği söylenebilmektedir. Paşa'nın (2000) çalışmasında Türk yöneticilere dair “ Takım kuran, paylaştan, hiyerarşik-işe odaklı ve babacan” bulgularına ulaşılmıştır. Bu doğrultuda araştırma sonuçlarıyla,“Takım kuran” sıfatına paralel olabilecek ve takım olma ya da grup bilincine dair bir atıf oluşturacak herhangi bir kalıpyargıya ulaşılmamıştır. Bu doğrultuda araştırmamızla karşılaştırdığımızda takım kuran sıfatı farklılık göstermektedir. “Babacan” sıfatı ele alındığında ve araştırma bulgularıyla karşılaştırıldığında “Koruyucu (214)” grup etiketinin alt boyutlarını oluşturan aynı zamanda da babacan olmanın zeminini oluşturan “Koruyucu (35), İlgili (33), Anlayışlı (24), Saygılı (19), Yardımsever (19), Sevecen (13), İyi kalpli (11), Kardeş gibi (8), Sadık (8), Güler yüzlü (6), Vefalı (6), Duyarlı (6), Arkadaş gibi (5),Samimi (5) kalıpyargıları ile anlamca paralellik göstermektedir. Bu grup etiketinin alt boyutunu oluşturan “Babacan (11)” sıfatı ise benzer araştırma bulguları ile direkt bir benzerlik gösterse de bu sıfat araştırma bulgularına göre frekans değerleri aralığında ortalama bir değere sahip olup, benzerlik olarak da koruyucu grup etiketinin alt boyutlarında yer almıştır. Paşa'nın yaptığı çalışmada bir diğer bulgu olan “Hiyerarşik-işe odaklı” bulgusu ile ilgili karşılaştırma yapıldığında hiyerarşik olmayla benzerlik gösteren bir yargıya ulaşılamasa da işe odaklı olma vurgusunu, çalışkan grup etiketinin altında yer alan “Çalışkan (73), Üretken (47), Dinamik (9), İşini seven (9), Özverili (6) ve Hırslı (5)” yargıları ile Disiplinli (30) grup etiketinin alt boyutlarını oluşturan “Düzenli (17), Planlı (12) ve Dakik (5)” yargıları anlamca desteklemektedir. “Paylaştan” bulgusu ise “Koruyucu (214)” grup etiketinin altında yer alan “Cömert (5)” kalıpyargısı ile anlamca yakınlık göstermektedir. Zel'in

(1999) Türk ve İngiliz liderlik tarzlarını karşılaştırdığı kültürler arası çalışmasında Türk yöneticilerine dair “Kişiliklerinin baskın olma yönünde olmadığı, yüksek toleransa sahip, yüksek empati gücüne sahip, insanlarla iyi ilişkiler kuran ve yenilikçi” bulgularına ulaşılmıştır. Araştırma bulgularıyla karşılaştırıldığında, “Yüksek toleransa sahip ve kişiliklerinin baskın olmaması” bulgularına benzerlik gösteren herhangi bir yargıya ulaşılamamıştır. Fakat “Yüksek empati gücüne sahip olmaları ve insanlarla iyi ilişkiler kuruyor olmaları” bulguları, araştırma sonuçlarına göre “Gözlemci (78) grup etiketinin altında toplanan ve “Empatik (15), İyi iletişim kuran (6) ve Dinleyici (5)” kalıpyargılarıyla birbirlerini desteklemekte ve benzerlik göstermektedir. “Yenilikçi” bulgusu ise araştırma sonuçlarına göre “İleri Görüşlü (70)” grup etiketi altında toplanan “Yenilikçi (12)” kalıpyargısı ile benzerlik göstermekte iken aynı zamanda “İleri görüşlü (15)” alt boyutuyla ve “Mantıklı (92)” grup etiketinin alt boyutları olan “Sorgulayan (5) ve Araştırmacı (5)” bulgularıyla da birbirlerini anlamca desteklemektedirler. Kozan ve İltter (1994), Türk yöneticilerin yanlarında çalışanların çatışmalarında oynadıkları üçüncü taraf rollerinin ve bunların çatışmaların çözümlene tarzlarına ilişkin yaptıkları çalışmada, Türk yöneticilerin üçüncü taraf rollerine “Arabulucu ya da Kolaylaştırıcı” oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma bulguları ile bu sonuç karşılaştırıldığında, “Gözlemci (78)” grup etiketinin alt boyutunu oluşturan “Çözümleyici (11)” kalıpyargısı ile anlamca benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılabilmektedir. Çünkü çözümlenmenin sorun ya da problem çözüme odaklı olma durumu da göz önüne alındığında, aynı zamanda arabulucu ya da kolaylaştırıcı olmanın da problem çözüme yöntemi olduğu düşünülürse anlamca birbirlerini desteklediklerini söylemek mümkündür.

Alanyazını bulguları ve araştırma sonuçları karşılaştırıldığında, yöneticilere yönelik olumlu kalıpyargıların hem direkt benzerlik göstermesi hem de anlamca birbirini

desteklemeleri açısından benzerlik ve farklılıkları üzerinde durulmuştur. Araştırmamızın sonucunda grup etiketleri ve alt boyutlarıyla, mevcut alanyazını bulguları arasında benzerlik ve anlamca paralellik göstermediği düşünülen kalıpyargılara da ulaşılmıştır. Bu farklı kalıpyargılar ise bizi yönetici ve çalışanlara dair yeni kalıpyargıların olduğu önerisine götürebilmektedir. Bu kalıpyargılar ise izlediğimiz yöntemde olduğu gibi benzerlikleri ve anlamca paralel olmaları göz önünde bulundurularak gruplandırılmış ve yeni grup etiketleri (toplam frekans değeriyle) altında sahip oldukları frekans değerleriyle birlikte verilmiştir.

Mantıklı (66)	Özgüvenli (43)	Gözlemci(41)	Dürüst (33)	Yetenekli(8)
Mantıklı (38) Zeki (18) Akıllı (16) Kıvrak zekalı (5) Kararlı (5)	Özgüvenli (11) Lider ruhlu (10) Öngörülü (6) Cesur (6) Karizmatik (5) Heyecanlı (5)	Gözlemci (26) Sabırlı (5) Eğitici (5) Motive edici (5)	Dürüst (12) Seviyeli (8) Sorumlu (7) Ahlaklı (6)	Yetenekli (8)

Yukarıda tablolaştırıldığı üzere, araştırma sonucunda elde edilen fakat referans alınan alanyazını bulgularıyla benzerlik ya da anlamca paralellik göstermeyen kalıpyargılardan anlamca yakınlık gösterenler gruplandırılmış, bu grup içinden en yüksek frekans değerine sahip olan grup etiketi olarak belirlenmiş ve toplam frekans değeri ile alt boyutların sahip oldukları frekans değerleri sunulmuştur. Bu doğrultuda Türk yönetici ve çalışanlarına dair referans alınan alanyazını bulguları dışında, tabloda gösterildiği üzere yöneticilere yönelik yeni olumlu kalıpyargıların olduğu önerilebilmektedir. Bu kalıpyargıların yer aldığı grup etiketleri , “*Mantıklı (66), Özgüvenli (43), Gözlemci(41), Dürüst (33), Yetenekli(8)*” şeklindedir.

Yöneticilere yönelik olumsuz kalıpyargıların değerlendirmesinde ise olumlu kalıpyargı bölümünde de yer verildiği üzere, Aycan ve Kanungo'nun (2000) çalışmasından “Astlarına karşı baskın ya da kaçınmacı ve uygulamalarda inanç ve düşünceleri belirleyici olan” bulgusuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda araştırma sonuçlarına göre kaçınmacı olmasını destekleyen benzer bir sonuca ulaşılmamıştır, fakat baskın olmasını “Disiplinli (35)” grup etiketinin alt boyutlarını oluşturan “ Disiplinli (14), Gereksiz disiplin uygulayan (11), Kuralcı (5) ve Baskıcı (5)” yargıları anlamca desteklemektedir. Baskın olma ve baskıcı yargısı arasında ise temel bir benzerlik olduğu düşünülmektedir çünkü astlarına karşı baskın tutum sergileyen yöneticinin baskıcı olarak algılanması muhtemel bir durumdur. Yöneticilerin başta İKY olmak üzere uygulamalara karar vermesi sürecinde inanç ve düşüncelerine yer vermesi ise Zel'in (1999) çalışmasında “Kararlarda sezgisel olması, duygularını çok iyi kontrol edemeyen ve geleneklere bağlı olması” bulgusuyla paralellik göstermektedir. Fakat bu paralelliği araştırmada kısmen de olsa sadece “Eğitimsiz (33)” grup etiketinin alt boyutu olan “Kendini yenilemeyen (5)” yargısı desteklemektedir. Çünkü genel olarak gelenekçi ya da karar verme süreçlerinde inanç ve duygu kontrolü yapamayan kişilerin kendini yenileyemedikleri şeklinde yaygın bir yargının olduğu bilinmektedir. Zel'in aynı çalışmasında yöneticilere yönelik olumsuz olduğu öngörülen diğer bulgular ise “ Sosyal olmayan, yönetmekten çok yönetilmeyi tercih eden, somut durumlardan ziyade kavramsal durumları seven, sık iş değiştirmekten hoşlanmayan, risk almayan” şeklindedir. Araştırma bulguları ile karşılaştırıldığında, sosyal olmayan, yönetilmeyi tercih eden ve kavramsal durumları tercih eden özellikleri sergilemesini destekleyen ya da bu yargılara benzer bir yargıya ulaşılmamıştır, bu sebeple araştırmayla bu anlamda farklılık göstermektedir. Fakat “risk almayan” bulgusunu anlamca “Özgüveni eksik (18)” grup etiketinin alt boyutları olan “Özgüveni eksik (6) ve Güvensiz (6)” yargıları

desteklemektedir. Çünkü risk alamayan kişilerin yapısal olarak hem kendine hem de çevresindekilere dair güven sorunu ve kaygısı yaşadığı muhtemel bir durumdur. Paşa'nın (2000) olumlu kalıpyargılar kısmında ele alınan aynı çalışmasında, olumsuz bir yargı olarak yöneticilerin "Takip ve kontrol odaklı" oldukları bulgusuna da ulaşılmıştır. Paşa'nın bu bulgusunu araştırmamızın sonucunda anlamca destekleyen ya da bu bulgusuna benzerlik gösteren herhangi bir yargı elde edilmemiştir. Kozan ve İlter'in (1994) çalışmasında yöneticilere dair "Çatışma içindeyken kaçınmacı ya da otoriter olduğu ve astlarla anlaşmazlıkların çözümünde yetkiye güvenme ihtimallerinin yüksek olduğu" bulgularına ulaşılmıştır. Bu bulgular da Aycan ve Kanungo'nun (2000) bulgularında olduğu gibi kaçınmacı olmasını destekleyen benzer bir sonuca ulaşılmamıştır, fakat otoriter olmasını "Disiplinli (35)" grup etiketinin alt boyutlarını oluşturan "Disiplinli (14), Kuralcı (5) ve Baskıcı (5)" yargıları anlamca desteklemektedir. Çünkü otoriterliğin baskıyı ve kuralı da beraberinde getirdiği ve aynı zamanda disiplinin olumsuz algılanan bir tutum olduğu düşünülmektedir, bu anlamda otoriter davranışla temel bir benzerlik göstermese de bu yargılarla anlamca birbirini desteklemektedir. Nicholas, Suğur ve Demir'in (2002) beyaz eşya üretimi yapan firmalardaki yönetici ve çalışanlarla "Toplam Kalite Yönetimi" üzerine yaptıkları ve yönetici ve çalışanların birbirlerine dair görüş bildirmelerini açık uçlu bir şekilde sorduğu çalışmalarında, yöneticilere dair olumsuz yargı geliştirilebilecek "Çalışanlara mesafeli duran, çalışanı değersiz gören, çalışana saygı göstermeyen, çalışanda hiyerarşi yargısı oluşturan (iş ve yaşam tarzındaki farklılığın sebebini statüye bağlama) ve çalışanlarla diyalog kurmayan" yargılarına ulaşılmıştır. Bu bulgularla araştırma sonuçları karşılaştırıldığında, çalışana mesafeli durma ve diyalog kurmama bulgusu ile araştırma bulgularından olan ve "Anlayışsız (43)" grup etiketinin alt boyutlarını oluşturan "Anlayışsız (16), Düşüncesiz (10), İlgisiz (6) ve Empati kuramayan (6)" yargılarıyla

anlamsal açıdan benzerlik göstermektedir. Çünkü mesafeli durmanın ya da mesafe korumanın hem bir kişilik yapısı olabileceği hem de özellikle prensip gereği geliştirilen bir davranış şekli olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda temel benzerlik göstermese de mesafeli duran ya da diyalog kurmak istemeyen kişilerin anlayışsız, düşüncesiz, ilgisiz ya da empati kuramayan olarak addedilmesi gözlenebilir bir yargı olabilmektedir. Bu sebeple bu bulguların paralellik gösterdiğini söylemek mümkündür. Aslında nesnel verilere dayanmasa da Türk kültürel yapısında diyalog kurmama ve mesafeli davranma davranışlarının araştırma bulgusunda da yer alan “Egosu yüksek (22) ve Kendini beğenmiş (6)” yargılarıyla örtüşebileceği düşünülmektedir. Kültürel atıflar ve gözlemlere dayanarak bu kişilik yapılarına sahip bireylerin temelde mesafeli durduğu ve diyalog kurmamasında statüyü öngöreceği düşünülmektedir. Diğer bulguları oluşturan çalışana değersiz gören, çalışana saygı göstermeyen ve çalışanda hiyerarşi algısı oluşturan yargıları ile araştırma sonuçlarında elde edilen yargılar arasında direkt benzerlikler ya da anlamsal olarak paralellikler gözlenmemektedir. Bu doğrultuda alanyazını bulguları ve araştırma sonuçlarından elde edilen yargılar ışığında, direkt benzerlik ve anlamsal açıdan paralellik gösterenler dışında farklı yargılara da ulaşılmıştır. Bu yargılar yöneticilere yönelik olumlu kalıpyargıların değerlendirilmesi kısmında olduğu gibi gruplandırılmış ve grup etiketi altında tablolandırılmıştır. Bu tablolandırılan kalıpyargılar alanyazınında referans alınan bulgulardan farklı olduğu düşünüldüğü için yöneticilere yönelik geliştirilmiş yeni olumsuz kalıpyargılar olarak önerilebilmektedir. Aşağıdaki tablolarda yer alan kalıpyargıların grup etiketleri, “*Sinirli (107), Adaletsiz (56), Bencil (44), Eğitimsiz (38), Eleştiren (38), Zamansız(36), Parayı seven (23), Memnuniyetsiz (13), Öz eleştiri yapmayan (6), Yalancı (5), Gözlemci Olmayan(5)*” şeklindedir.

Sinirli (107)	Adaletsiz (56)	Bencil (44)	Eğitimsiz (38)
Sinirli (69) Asabi (10) Kızan (9) Stresli (8) Huysuz (6) Aksi (5)	Adaletsiz (28) Ayrımcı (17) Haksızlık yapan (11)	Bencil (24) Çıkarıcı (13) Kompleksli (7)	Eğitimsiz (18) Bilgisiz (10)
Eleştiren (38)	Zamansız (36)	Parayı seven (23)	Memnuniyetsiz (13)
Eleştiren (28) Önyargılı (10)	Zamansız (12) Düzensiz (7) Sabırsız (7) Tutarsız (5) Kararsız (5)	Parayı seven (13) Cimri (10)	Memnuniyetsiz (7) Sevimsiz (6)
Öz eleştiri yapmayan (6)	Yalancı (5)	Gözlemci Olmayan(5)	
Öz eleştiri yapmayan (6)	Yalancı (5)	Gözlemci Olmayan(5)	

Çalışanlara yönelik olumlu kalıpyargılar ele alındığında çok fazla bulguya ulaşılamamıştır. Bu anlamda temel olarak Arzu Wasti'nin (2000) Türk çalışanlarının örgütsel bağlılık çalışmasının bulgularına göre Türk çalışanlarının "Sadık, grup ilişkilerini gözetken ve fedakar" oldukları bulguları referans alınmıştır. Bu doğrultuda araştırma sonuçlarıyla karşılaştırıldığında, sadık ve fedakar yargısı araştırma sonuçlarında da "Sadık (69)" grup etiketinin alt boyutları olan "Sadık (19) ve Fedakar (13)" yargılarıyla direkt benzerlikler gösterirken, "Özverili (17) ve Emekçi (11)" yargılarıyla da anlamca birbirlerini desteklemektedirler. Grup ilişkilerini gözetken yargısıyla da aynı grup etiketinin altında yer alan "Bağlı (9)" alt boyutunun anlamca birbirini desteklediği görülmektedir. Çünkü grup ilişkilerinde ve örgüt yapılarında gözetilen hatta istenilen davranış türü genel olarak bağlı çalışan şeklindedir. Bu anlamda grup ilişkilerini gözetme ve bağlı olma yargısını yakın anlam taşıması üzerine birbirini destekleyen iki yargı olarak ele alabilmekteyiz. Aynı zamanda, grup ilişkilerini gözetme yargısının, araştırmamızın sonucunda ulaştığımız

“Uyumlu (66)” grup etiketinin alt boyutları olan “Uyumlu (23) ve Sorumlu (9)” kalıpyargıları ile de anlamca paralellik gösterdiğine ulaşılmaktadır. Çünkü grup ilişkilerini gözeten bireylerin temelde uyumlu olması ve sorumluluk bilincinin yüksek olması beklenir bir davranış şeklidir. Mevcut alanyazını kapsamında çalışanlara yönelik olumlu ve olumsuz kalıpyargılar göz önüne alındığında, olumlu kalıpyargıların nicel olarak daha az olmasının sebepleri ayrı bir araştırma fikrini doğurabilir. Bu doğrultuda alanyazını bulgularıyla benzerlik ya da paralellik göstermeyen ve araştırmamızın sonucunda ulaştığımız kalıpyargılar gruplandırılmış ve grup etiketiyle birlikte frekans değerleri dahilinde aşağıdaki tabloda sunulmuştur. Böylece grup etiketleri altında yer alan “*Çalışkan (262), Saygılı (185), Neşeli (97), Düzenli (34), Akıllı (34), Adaletli, (6)*” grup etiketlerinin altında yer kalıpyargılar çalışanlara yönelik yeni olumlu kalıpyargılar olarak önerilebilmektedir.

Çalışkan (262)	Saygılı (185)	Neşeli (97)
Çalışkan (120)	Saygılı (43)	Neşeli (33)
Azimli (52)	Yardımsever (23)	Güler yüzlü (16)
Öğrenmek isteyen (16)	Dürüst (22)	Sevimli (16)
İşini seven (14)	Düşünceli (15)	Samimi (14)
Üretken (12)	Anlayışlı (15)	Sevecen (12)
Becerikli (11)	İlgili (11)	Huzur veren (6)
Pratik (9)	Paylaşımçı (9)	
Verimli (7)	Destekçi (9)	
Başarılı (6)	İyi arkadaş (8)	
İş bitirici (5)	Terbiyeli-ahlaklı (8)	
Gayretli (5)	Duyarlı (6)	
Araştırmacı (5)	Sabırlı (6)	
	Cömert (5)	
	Güvenilir (5)	
Düzenli (34)	Akıllı (34)	Adaletli (6)
Düzenli (19)	Akıllı (15)	Adaletli (6)
Disiplinli (8)	Zeki (11)	
Söz dinleyen (7)	Mantıklı (8)	

Çalışanlara yönelik olumsuz kalıpyargılara ilişkin bir değerlendirme yapıldığında öncelikle Bradburn'un (1963), Türk kuruluşları üzerine yaptığı niteliksel incelemede de mülakatlara verilen cevaplardan, Türk çalışanlarının “ İş değiştirmekten kaçınan” bulgusu ele alınacaktır. Ayrıca çalışanların bu kaçınmada referans alınan kişinin yüzünü kara çıkarmamak ve akraba ya da yakınların aynı iş yerinde olması sebebiyle böyle bir davranış sergilediklerinin altı çizilmiştir. Bu bağlamda bu bulgu ve araştırma sonucu elde edilen kalıpyargılar direkt benzerlik ve anlamca yakınlık doğrultusunda değerlendirildiğinde, kaçınmanın iki türlü sebepten olabileceği ihtimali mevcuttur. 1-) Yeni başlanacak işyeriyle ilgili uyum sorunu yaşama kaygısı, 2-) Şu an yer alınan örgüte dair aidiyet duygusunun yüksek olması. Bu ihtimaller göz önüne alındığında, araştırmamız sonucunda aidiyet duygusunun yüksek ya da düşük olduğuna dair bir olumsuz kalıpyargıya ulaşılmamıştır. Fakat uyum kaygısı yaşabileceği ihtimali ile direkt bir benzerlik temeli esas alındığında “Disiplinsiz (61)” grup etiketi altında yer alan “Uyumsuz (12)” kalıpyargısıyla benzeştiği göze çarpmaktadır. Wasti'nin (2000), çalışmasında da benzer bir bulguya ulaşılmıştır, bu bulgu ise Türk çalışanlarının “Değişiklikten hoşlanmayan” bir davranış gösterdiği üzerinedir. Bu bağlamda yukarıda belirtilen iş değişikliğinden kaçınma ve değişiklikten hoşlanmama vurgusu aynı olası durumlar çerçevesinde ele alınabilmektedir. Nicholas, Suğur ve Demir'in (2002), yaptığı çalışmada ise Türk çalışanlarına dair “İletişim eksikliği yaşayan, eğitim ve kültür konusunda eksik, bilgi ve yetenek konusunda eksik, motivasyonu düşük ve ilişkilerine iş kaybı kaygısı yön veren (ilişkilerine saygı ve sorumluluk değil iş kaybı kaygısı yön veren)” şeklinde geliştirilmiş olumsuz yargılara ulaşılmıştır. Bu bağlamda araştırma bulgularıyla karşılaştırıldığında, “İletişim eksikliği yaşama ve ilişkilere iş kaybı kaygısının yön vermesi” yargısıyla direkt benzerlik gösteren ya da anlamca destekleyen bir bulguya ulaşılmamıştır. Fakat “Eğitim ve kültür konusunda”

eksik yargısıyla, araştırma bulgularından olan “Eğitimsiz (39)” grup etiketinin benzer alt boyutu olan “Eğitimsiz (29)” kalıpyargısı, “Eğitim konusunda eksik olma” vurgusuyla benzeşmekte ve anlamca paralel olmaktadır, “Kültür konusunda eksik” olma vurgusuna dair bir benzerliğe ulaşılmamıştır. Bir başka bulgu olan, “Bilgi ve yetenek konusunda eksik” bulgusuyla araştırma sonuçları karşılaştırıldığında ise “Eğitimsiz” grup etiketinin alt boyutları olan “Bilgisiz (5) ve Bilinçsiz (5)” boyutları benzerlik göstermekte ve anlamca birbirlerini desteklemektedir. “Bilgisiz” alt boyutu “Bilgi konusunda eksik” olmayanla benzeşirken, “Bilinçsiz” olma vurgusu ise farkındalık anlamında bir eksiklik olabileceği bakışa açısıyla yetenek konusunda eksik olmaya bir atıf olarak ele alınabilir. Çünkü çalışanlara dair bu kalıpyargı geliştirilmişken çalışanların tamamen yeteneksiz olması değil de yetenekleri konusunda farkındalık eksiklikleri yaşadıkları göz önünde bulundurulmuş olabilir. Aynı araştırmanın bir diğer bulgusu olan “Motivasyonu eksik” yargısı ile bizim araştırmamız sonucunda elde ettiğimizi “Kaytarmacı (62)” grup etiketinin alt boyutu olan “Motivasyonu düşük (5)” olumsuz yargısı direkt bir benzerlik göstermektedir. Aycan ve Kanungo’nun (2000) çalışmasında ise Türk çalışanlarının “Proaktif olmadıklarına, başkalarına karşı sorumluluklarına yerine getirme konusunda isteksiz olduklarına, işlerini bağımsız ve inisiyatif alarak yapamadıklarına” dair olumsuz yargılara yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmamızın sonucunda, “Proaktif olmanın” süreçlere yönelik olası risklere karşı engelleme davranışı göstererek temkinli olma vurgusu olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu yargıyla direkt benzeşen bir bulgu elde edilmemiştir. Fakat planlı olmanın bir temkin yaratacağı ihtimali düşünüldüğünde, plansız olmanın tersi bir durum yaratacağı muhtemeldir. Bu açıdan kısmen de olsa araştırmamızda “Disiplinsiz (61)” grup etiketinin alt boyutlarından elde ettiğimiz “Plansız (7)” olumsuz yargısı bu yargıyı anlamca desteklemektedir. “Başkalarına karşı sorumluluklarına yerine getirme konusunda isteksiz

olma”, yargısı ise temelde sorumluluk almanın yetersizliğine bir vurgu yapmaktadır. Bu anlamda araştırmamızın sonuçlarıyla karşılaştırıldığında, “Kaygısız (41)” grup etiketinin alt boyutu olan “Sorumsuz (9)” yargısıyla direkt bir benzerlik gösterebileceği düşünülmektedir. “İşlerini bağımsız ya da inisiyatif olarak yapamadıkları” yargısı ile araştırmamız sonucunda elde ettiğimiz yargılar arasında direkt bir benzerlik görülmemektedir. Fakat bu bağlamda iş yapma konusunda kendilerini bağımlı hissetme açısından çalışanların kendilerine dair güvenleri sorgulanırsa ve etkili olduğu düşünülürse, “Hakkını aramayan (37)” grup etiketinin alt boyutu olan “Özgüvensiz (6)” yargısı anlamca bu yargıyı destekleyebilecektir. Bu doğrultuda alanyazını bulguları ve araştırma sonuçlarından elde edilen yargılar ışığında, direkt benzerlik ve anlamsal açıdan paralellik gösterenler dışında farklı yargılara da ulaşılmıştır. Bu yargılar çalışanlara yönelik olumlu kalıpyargıların değerlendirilmesi kısmında olduğu gibi gruplandırılmış ve grup etiketi altında tablolştırılmıştır. Bu tablolştırılan kalıpyargılar alanyazınında referans alınan bulgulardan farklı olduğu düşünüldüğü için çalışanlara yönelik geliştirilmiş yeni olumsuz kalıpyargılar olarak önerilebilmektedir. Aşağıdaki tablolarda yer alan kalıpyargıların grup etiketleri, “*Dedikoducu (68), Kaytarmacı (57), Disiplinsiz (42), Kaygısız (34), Sinirli (32), Hakkını aramayan (31), Sürekli isteyen (28), Eleştirici (13), Bakımsız (13)*” şeklindedir.

Dedikoducu (68)	Kaytarmacı (57)	Disiplinsiz (42)	Kaygısız (34)	Sinirli (32)
Dedikoducu (30) Yalancı (21) Kıskanç (12) Çok konuşan (5)	Kaytarmacı (29) Tembel (23) Haylaz (5)	Disiplinsiz (23) Düzensiz (14) Sabırsız (5)	Kaygısız (10) İlgisiz (8) Dikkatsiz (8) Rahat (6)	Sinirli (19) Aksi (8) Saygısız(5)
Hakkını aramayan (31)	Sürekli isteyen (28)	Eleştirici (13)	Bakımsız (13)	
Hakkını aramayan (8) Haksızlığa uğrayan (6) Hakkı yenen (6) Sorgulamayan(6) Az para alan(5)	Sürekli isteyen (13) Şikayetçi (9) Memnuniyetsiz (6)	Eleştirici (13)	Bakımsız (8) Kirlı (5)	

Araştırmamızın sonucunda geliştirilen kalıpyargıların olumlu ya da olumsuz olması ve sayısal anlamda nasıl bir anlam ifade ettiği ile ilgili genel bir yargının sunulması da yararlı olacaktır. Öncelikle yöneticiler için geliştirilen kalıpyargılar üzerinde durulduğunda araştırma sonucunda 58 olumlu ve 43 tane olumsuz kalıpyargıya ulaşılmıştır. Bu kalıpyargıların geliştirilmesi konusunda yönetici ve çalışanlar arasında bir karşılaştırmaya gidildiğinde, 58 olumlu kalıpyargının 43ünde ve 43 olumsuz kalıpyargının 33ünde çalışanların daha yüksek frekans değerine sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bu durumda yöneticilere yönelik kalıpyargı geliştirilmesi konusunda çalışanlar daha büyük bir paya sahiptir. Alanyazını ile karşılaştırıldığında ise olumlu ve olumsuz kalıpyargıların toplam sayısı arasında bir karşılaştırma yapılabilmektedir. Bu açıdan ele alındığında alanyazını sonuçlarına göre yöneticilere yönelik olumsuz kalıpyargı sayısı (18), olumlu kalıpyargı sayısından (13) yüksektir. Bu anlamda çalışmamızda olumlu kalıpyargı sayısı alanyazınında anılandan daha fazla olduğundan, çalışmamız mevcut alanyazınıyla bu anlamda farklılık taşımaktadır. Çalışanlara yönelik geliştirilen kalıpyargılar ele alındığında

ise, 46 tane olumlu kalıpyargının 40 tanesinde ve 36 tane olumsuz kalıpyargının 25 tanesinde çalışanların daha yüksek frekans değerine sahip olduğu gözlenmektedir. Bu anlamda çalışanlara dair kalıpyargı geliştirilmesi konusunda da yöneticilerde olduğu gibi çalışanlar daha büyük bir paya sahiptir. Mevcut alanyazınıyla karşılaştırıldığında ise çalışanlara yönelik olumsuz kalıpyargı sayısı (10), olumlu kalıpyargı sayısından (3) daha yüksektir. Bu anlamda araştırmamızla mevcut alanyazını arasında yine bir farklılık gözlenmektedir. Yöneticiler ve çalışanlar arasında genel bir değerlendirme yapıldığında kalıpyargı geliştirme konusunda çalışanların yöneticilere göre daha yüksek bir eğilim gösterdiğini söylemek mümkündür. Aslında örgüt yapılarında yer alan üyelerin sürekli bir değerlendirme yapması ve bu değerlendirme sonrasında düşünce ya da tutum geliştirmeleri kaçınılmazdır. Çünkü her üye yer aldığı konuma göre astlarıyla, üstleriyle ve kendisiyle aynı düzeyde yer alan diğer üyelerle bir iletişim süreci içerisinde yer alarak bu fikirleri elde etmektedir. Bu iletişim sürecinde temel rol oynayan diyalog sebebi ise yer alınan örgütün işleyişi, kararları, uygulamaları yani üyelere yönelik geliştirilen süreçleridir. Süreçlerin uygulanmasının karar vericileri ve uygulayıcıları arasında bir karşılaştırmaya gitmek muhtemelen çalışanların neden daha çok yargı geliştirdiğini daha açık kılacaktır. Şöyle ki; karar vericiler olarak yöneticileri ele aldığımızda, bu üyeler süreçlerin nasıl ilerleyeceğine karar verdikleri için, çalışan ve yöneticilere dair yargı geliştirmeleri konusunda öngörülerini daha yüksek bir düzeyde olabilecektir, böylece yönetici ve çalışanlara dair kalıpyargıları ileriye dönük daha belirgin ve daha az değişkenlik gösterecektir. Bu duruma karşın çalışanlar ise bu süreçleri ve süreçlerin sonuçlarını öngörme konusunda daha düşük düzeye sahip olup, bu anlamda yargı geliştirmeleri daha uzun vadede gelişecek ve daha çok değişkenlik gösterebilecektir. Çünkü işleyişlerdeki süreçlerin nasıl bir sonuca varacağını zaman endeksli öğreneceğinden ve üyelere dair fikirleri ise süreçlerin zaman içerisinde

göstereceği değişken koşullarla paralellik göstereceğinden dolayı daha çok sayıda ve farklı yargıya ulaşmaları kabul edilir olacaktır.

Araştırmanın diğer sorularını oluşturan kısımlar ise örgütsel adalet algısı ve geliştirilen kalıpyargıların (olumlu ya da olumsuz) ilişkisini ölçmeyi hedeflemektedir. Bu doğrultuda yönetici ve çalışanların adalet algıları ile birbirlerine dair geliştirdikleri kalıpyargılar, hem yöneticilerin yönetici ve çalışanlara, hem de çalışanların yönetici ve çalışanlara dair geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz sıfat sayıları ile örgütsel adalet algısı ilişkisi düzeyinde ele alınmıştır. Bu bağlamda, analiz sonuçlarına göre anlamlı ilişki düzeyi sadece iki boyutta gerçekleşmiştir ve diğer boyutlar arasında anlamlı bir ilişki düzeyi görülmemiştir. Bu bölümde iki boyuta sırasıyla yer verilecektir. Bunlardan ilki, yöneticilerin adalet algısı yüksek olduğunda, yöneticilerin yöneticilere dair geliştirdikleri olumlu kalıpyargı sayısı daha fazla olmaktadır. Bir başka ifadeyle, yöneticilerin adalet algısı yüksekse, diğer yöneticilere ilişkin olumlu kalıpyargı sayısı fazlaşmakta ancak tersi yönünde bir ilişki doğrulanmamaktadır. Yöneticiler örgütü adil olarak değerlendiriyorsa, kendileri gibi aynı statüde olan diğer yöneticileri de daha olumlu bulmaktadırlar. Ancak adalet algısına bağlı olarak diğer yöneticilere dair olumsuz kalıpyargılar değişme göstermemektedir. Yani, yönetici örgütü adil olarak değerlendirip, değerlendirmese de diğer yöneticilere dair geliştirdiği olumsuz kalıpyargısı değişmemektedir. Bu bakış açısıyla, örgütsel adalet algısının yöneticilerin yöneticilere dair geliştirdiği olumlu kalıpyargı bağlamında etkili olduğu, ancak olumsuz kalıpyargı geliştirme bağlamında etkili olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bulgular doğrultusunda adalet algısı ve kalıpyargıların niteliği arasındaki ilişki ele alındığında, örgütsel adaletin olumlu kalıpyargı bağlamında etkili olması sonucuna karşın, olumsuz kalıpyargı bağlamında etkili olmaması durumunu açıklamak üzere bireysel ya da grupsal özelliklerin öne çıkabileceği düşünülmektedir.

Benzer bir ifadeyle, yöneticilerin olumlu kalıpyargı geliştirmesi kendisi gibi diğer yöneticileri de aynı ya da benzer gruba ait görüp, olumluluk algısını bu gruba mal etmesinden kaynaklanabilmektedir. Yöneticiyi bir birey olarak değerlendirdiğimizde, diğer bireyler gibi yönetici de temelde kendini olumlamak ve benlik değerini yükseltmek için kendi grubunu daima olumlu algılamaktadır. Öyle ki bazen bağlamlar bile bu algıyı değerıştirmek konusunda etkisiz kalabilmektedir. Bu doğrultuda da yöneticiyi, yönetici grubuna ait bir üye olarak ele aldıığımızda, olumluluk bağlamını yer aldığı gruba atfetmesi kaçınılmaz görünebilmektedir. Fakat aynı bağlam doğrultusunda, kendi grubunda yer alan diğer yöneticileri ise olumsuz değerlendirmesi hususunda ise karşımıza bireysel ya da grupsal özellikler çıkabilmektedir. Yani, araştırmamızda da olduğu gibi örgütsel adalet bağlamı ve kişinin yer aldığı grup sabit kalmakta fakat değerlendirme boyutunun olumlu ya da olumsuz olması değerışebilmektedir. Bu sebeple yönetici kendisi gibi aynı grupta yer alan kişileri olumsuz değerlendirebiliyorsa, bu durumun sebebi diğer yöneticileri gruptan bağımsız değerlendirip, bireysel özelliklerini ön planda tutuyor olabilmesi ya da aynı grupta yer almasına rağmen, grup içinde oluşan alt grupları farklı algılaması ve bu doğrultuda fikir geliştiriyor olabmesinden kaynaklanmaktadır. Kuramsal çerçevede örgütsel adalet algısı ve kalıpyargı geliştirme konusunda değerindiğimiz sosyal kimlik kuramı, kategorilendirme ve bireyin kendi benliğini olumlaması açısından da ele alındığında, çalışmamız sosyal kimlik kuramı ile de paralellik göstermektedir. Başka bir ifadeyle, yer alınan örgüt adil olarak algılanıyorsa ve diğer üyelere de adil davranılıyorsa, yöneticiler kendi meslektaşları olan diğer yöneticileri de olumlu değerlendirmektedir. Yani adalet algısının olumlu olması yöneticilerin yöneticileri olumlu değerlendirmesine yardımcı olmaktadır. Ancak aynı adalet algısı, benzer üyeleri yani diğer yöneticilerin olumsuz yönlerinin gözlemlenmesi konusunda etkisiz kalmaktadır. Bu bakış açısı ise akla

adaletin ya da hakça olmanın sadece insanların iyi yönlerini görmeyi kolaylaştırdığı ve olumsuzluğu değerlendirmede açısından ise herhangi bir aracılık etmediği görüşü gelmektedir. Adalet algısının olumsuzluğa etkide bulunmaması ise olumsuzluğu ya da olumsuz kalıpyargıları örgütsel adaletten bağımsız, bireye özgü hatta bireyi kalıcı nedenlerle düşünmeye sevk etmektedir. Yani, olumsuz özelliklerin örgütsel adalet algısının iyileştirilmesi ya da daha adil bir örgüt ile bağlantısı olmadığı ön plana çıkmakta ve olumsuzluğun bireyden yani onun tabiatından kaynaklandığı düşünülmektedir. Olumluluk ise örgütsel adaletten, grup özelliklerinden etkilenmekte ve belki de bu grubun somut bir çıktısı olarak görülüp bu gruba mal edilmektedir.

Yöneticilerin örgütsel adaletle ilişkin algı düzeyleri ile çalışanlara dair olumlu ve olumsuz kalıpyargı geliştirmeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu bağlamda örgütsel adalet algısının yönetici perspektifinden çalışanlara dair geliştirdikleri kalıpyargılar üzerinde etkisiz olmasının en temel sebebi, adalet süreçlerinin örgütte verilen kararlar ve bu kararlar doğrultusunda gerçekleşen süreçlerle paralel olmasından kaynaklanmasıdır. Çalışanların bu anlamda kararlara katılımın az olmasının ya da hiç katılmıyor olmalarının, adaleti gerçekleştirme sürecinde paylarının olmaması anlamına gelmektedir. Araştırma çerçevesinde ele alındığında yöneticiler çalışanlara dair olumlu ya da olumsuz kalıpyargı geliştirecekse, bu bağlam örgütsel adalet algısı dışında başka bir boyutlar üzerinden incelenmelidir. Yani yönetici örgütsel adaleti sadece kendi grubunu etkileyen bir örgüt boyutu olarak görmekte hatta bu boyutu olumlu olarak addetmektedir. Yöneticilerin yöneticilere yönelik olumlu kalıpyargılarının artması bakımından örgütsel adalet algısının yüksek olması anlamlılık göstermektedir. Bu durumda yönetici bu anlamlı ilişkinin mimarı olarak bir anlamda kendisine pay biçmektedir. Yöneticiler adil kararlar alan, hakça davranan bir yönetici olarak kendilerini iyi ya da olumlu bir yönetici olarak

değerlendirmektedir. Bu durumu ise iyi bir yönetici olmasını gösteren kalıpyargılarla adalet algısı ilişkisi desteklemektedir. Karşıt bir düşünce olarak da olumsuz yönetici özelliklerinin kendisi ile ilişkisi olmadığını, aynı zamanda adil ve hakça kararlar veren bir örgüt ile de ilişkili olamayacağını düşünmesi makul ve anlaşılır düşünsel çıkarımdır. Çalışanlar ise örgütte adaleti dağıtan, karar veren unsurlar olarak değil, adaletin alıcıları ve süreçleri kapsamında yer alan örgüt üyeleridirler. Bu nedenle adil bir örgüt ile çalışanların özellikleri arasında bir ilişki gözlenmemekte ve örgütlerde kararlar doğrultusunda yer aldıkları pozisyon da bu durumu açık kılmaktadır.

Bir diğer anlamlı ilişki düzeyi ise çalışanların adalet algısı düzeyi ve yöneticilere dair geliştirdikleri kalıpyargılar arasındaki boyutta elde edilmiştir. Bu boyut ise çalışanların adalet algısının düşük düzeyde olması ve yöneticilere dair geliştirdikleri olumsuz kalıpyargılar arasındaki ilişki bağlamındadır. Şöyle ki; çalışanların adalet algısı düşükse, yöneticilere yönelik daha çok olumsuz kalıpyargı geliştirmektedirler. Genel olarak örgütlerde yer alan çalışanlar, adil olma algısını temel bir girdi ve çıktı ilişkisi üzerinden değerlendirirler. Başka bir ifadeyle, bir çalışan yer aldığı örgüte sunduğu girdi ile o örgütten elde ettiği çıktıları karşılaştırır. Eğer elde ettiği çıktılar sunduğu girdilerden daha yüksek bir orana sahipse, bu örgüte dair adil olma algısı geliştirir. Tabii ki çalışan sadece girdi-çıkıtı ilişkisi üzerine temellenmeden, adil olma algısını başka boyutlarda da aramaktadır. Örneğin, bir çalışan girdi-çıkıtı ilişkisinde öncelikle tatmin olmakta ve bu doğrultuda adalet fikri geliştirmektedir. Bu fikre bağlı olarak da süreçlerde yer almak, değer görmek, üstlerle ilişkilerin niteliği, fikirlerinin önemsenmesi, örgütün bir ögesi olarak görülmesi gibi durumları da göz önünde bulundurarak adalet algısı geliştirmektedir. Genel olarak adalet algısı geliştirirken de kendisine bir referans noktası seçmektedir ve bu referans noktası ise kendisine eş ya da benzer statüde olan başka bir çalışan olmaktadır.

Çalışan belirlediği bu referansla sürekli bir karşılaştırma yaparak, üst yönetimin kendine yönelik davranışlarını, tutumlarını ve sunduğu çıktıları bir değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Bu değerlendirme sonucunda örgüt ya adil ya da adil olmayan şeklinde algılanmaktadır. Araştırma sonucunda ulaşılan bulgu ele alındığında, çalışanların girdi-çıkıtı ve yönetsel süreçleri değerlendirdiğinde, örgütü adil algılamadıkları ve bu olumsuz adalet algısıyla paralel olarak yöneticileri de olumsuz algıladıkları hatta bu şekilde kalıpyargıladıklarına ulaşılmaktadır. Aslında çalışanın örgütü ve yöneticileri ayrı görememesinin ve örgüte dair geliştirilen algının kalıpyargıları etkilemesi ve bunların da yöneticiye atfedilmesinin temel sebebi karar veren kişilerin yöneticiler olmasıdır. Çünkü bir örgütte süreç yönetimi genelde yöneticilere bağlı olarak ilerlemektedir ve kararlar bu merkezden verilmektedir. Çalışanların ise adalet algılarını belirleyen temel faktörler de yöneticilerin uyguladıkları kararlar ve bu kararlar doğrultusunda gelişen ilişkilerdir. Daha açık bir ifadeyle, adalet yöneticilerin eliyle gerçekleşmekte ve diğer örgüt üyeleri ise genelde sadece gerçekleşen bu süreçte yer almaktadırlar. Yani çalışanın örgütü ve yöneticiyi adil olmayan olarak algılaması temelde yönetime ve kararlara dahil olamaması ve adaletin gerçekleştirilme kısmında sadece alınan kararlara tabi kılınmasıdır. Çünkü çalışan adaleti gerçekleştirme sürecinde değil, sadece gerçekleştirilen adalet süreci içerisinde yer alarak diğer referans noktalarıyla kendisi karşılaştırıp bir sonuca gidebilmektedir. Bu anlamda adaletin ve adil olmanın çıkış noktasını yöneticide görmektedir. Kendi girdi-çıkıtı süreçlerini ve referans noktalarıyla karşılaştırdığı ilişkiler sürecini değerlendirdiğinde adil olmayan algısına ulaşıyorsa, bu algıyı doğrudan adaletin çıkış noktası olan yöneticiye yöneltebilmektedir.

Çalışanların adalet algıları ile yöneticilere yönelik geliştirdikleri olumlu kalıpyargılar arasında ve çalışanlara yönelik geliştirdikleri olumlu ve olumsuz kalıpyargılar

arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Çalışanların birbirini etkilemelerinde örgütsel adalet algısı etkisiz bir değişken olarak görülmektedir. Bir önceki ilişki düzeyinde de değinildiği gibi, adaletin genel olarak tepeden yani yöneticilerden dağıtıldığı fikri hakimdir. Bu anlamda çalışanlar birbirlerini kalıpyargıların birerine karşı fikir ve tutum geliştirmelerinde adalet algısını bir sebep ya da bir sorun kaynağı olarak görmemektedirler. Sadece referans noktası olarak değerlendirip örgüte ve yöneticilere ve yönelik fikir geliştirmelerinde bir aracı olarak görmektedirler. Çalışanlar, çalışanlara dair kalıpyargı geliştirirken örgütsel adalet algısı dışında bir çıkış noktası bulmaktadırlar. Bu çıkış noktası ise en temelde bireysel özellikler, kişiler arası ilişki düzeyleri ve gruplar arası ilişkiler olabilmektedir. Başka bir ifadeyle, araştırma çerçevesinde çalışanların kendileri gibi diğer çalışanlara dair kalıpyargı geliştirmesinde örgütsel adalet etkisiz kalmaktadır. Örgütsel adalet bağlamı dışında kalan etki noktaları ve kalıpyargı ilişkisi benzer çalışmalarda ele alınabilir.

Araştırmanın örneklem büyüklüğü ve analiz sonuçları ele alındığında, yöneticilerin adalet algısı düzeyi ile yöneticilerin yöneticilere dair geliştirdikleri olumsuz sıfat sayılarının ortalaması arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı bilinmektedir. Yalnız, ortalamalar (düşük adalet algısı: 4,5, yüksek adalet algısı: 3,6585) ve $p=,130$ anlamlılık düzeyi göz önüne alındığında bu iki değişken arasındaki ilişkinin, katılımcı sayısının arttırılmasıyla birlikte anlamlı olması büyük bir olasılıktır. Bu ilişki, benzer başka çalışmalarda bu durum göz önüne alınarak yeniden test edilebilir. Aynı muhtemel sonuçlar, çalışanların adalet algısı düzeyi ile çalışanların yöneticilere dair geliştirdikleri olumlu sıfat sayılarının ortalaması arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı bulgusu için de geçerlidir. (düşük adalet algısı: 4,4051, yüksek adalet algısı: 5,2969 ve $p=,0,24$). Bu durumlar göz önüne alınarak katılımcı sayısının fazla olduğu koşulda araştırma bulgularından bazılarının

değişebilir olacağı göz önünde tutulmalı ve sonuçlar ihtiyatla yorumlanmalıdır. Yine bu çalışmanın başka örneklerde yinelenmesi elde edilen bulguların genelliği hakkında fikir verecektir. Ayrıca, ulaşılan kalıpyargıların geçerliliğinin sınanmasında ve literatürle benzerlik ya da farklılıklarını test edilme aşamasında, 5 faktör kuramına dayalı kişilik özellikleri ve personel seçiminde dikkat edilmesi gereken özellikler bağlamında ele alınmasında büyük bir fayda olacaktır.

Çalışmanın temsili değerini arttırmak ve kalıpyargıların geçerliliğini sınamak için benzer çalışmalarda örneklem grubunun daha geniş tutulması faydalı olacaktır. Ayrıca yönetici ve çalışanlara dair kalıpyargıların ölçülmesi üzerine bir ölçek geliştirme çalışma sınıfının yapılması, kalıpyargı çalışmak isteyen araştırmacılar için büyük bir avantaj sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Ambrose, M., L. and Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 2, 491-500.
- Arslan, M. (2001). A cross-cultural comparison of achievement and power orientation as leadership dimensions in three European countries: Britain, Ireland and Turkey. *A Business Ethic: A European Review*, 4, 340-345
- Arslantaş, C., C. ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 261-286.
- Aryee, S., Budhwar, P., S. and Chen, Z., X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267- 285.
- Atkinson, R.C., Atkinson, R., Smith, E. E., Bem, D. J., and Hoeksema, S. N. (2002). *Psikolojiye giriş* (Çev: Y. Alogon). Ankara: Arkadaş Yayınları.
- Aycan, Z. ve Kanungo, R., N. (2000). Toplumsal kültürün kurumsal kültür ve insan kaynakları uygulamaları üzerine etkileri. *Türkiye’de yönetim ve insan kaynakları uygulamaları* içinde (ss.29). Türk Psikologlar Derneği Yayınları. 1. basım. Ankara.
- Barling, J., and Michelle, P. (1993). Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: an exploratory study. *The Journal of Psychology*, 6, 649-656.

- Bernardin, H. J. and Cooke, D., K. (1993). Validity of an honesty test in predicting theft among convenience store employees. *Academy of Management Journal*, 5,1097-1108.
- Beugre, C., D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: an African perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13:7 November , 1091-1104.
- Bies, R., J. and Shapiro, D., L. (1988). Voice and justification: their influence on procedural fairness judgements. *Academy of Management Journal*, 3, 676-685.
- Bilgin, N. (1996). *İnsan ilişkileri ve kimlik*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Boyacıgiller, N.,A. and Adler, N., J. (1991). The parochial dinosaur: organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, 16, 262-290.
- Boyacıgiller, N.A., (2000). Örgüt biliminden Türk yöneticilerinin alacağı dersler: bazı uyarılar ve öneriler. *Türkiye’de yönetim ve insan kaynakları uygulamaları* içinde (ss.10). Türk Psikologlar Derneği Yayınları. Ankara.
- Bradburn, N. M. (1963). Interpersonal relations within formal organizations in Turkey. *Journal of Social Issues*, 31, 61-67.
- Brashear, T.G., Manolis, C. and Brooks, C.M. (2005). The Effects of Control, Trust, and Justice on Salesperson Turnover. *Journal of Business Research*, 58, 241-249.
- Brown, R. (1995). *Prejudice: its social psychology*, UK: Okford Blackwell.
- Budak, S. (2003). *Psikoloji sözlüğü*. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Cevizci.A. (2007). *Felsefeye giriş*. Bursa: Sentez Yayınları.

- Cohen, R. L. (1987). Distributive justice: theory and research. *Social Justice Research, 1*, 19-40.
- Cohen, Y.C. and Spector, P.,E. (2001). The role of justice in organizations: a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2*, 278–321.
- Colquitt, J., A. and Chertkoff, J., M. (2002). Explaining injustice: the interactive effect of explanation and outcome on fairness perceptions and task motivation. *Journal of Management, 28/5*, 591.610.
- Colquitt, J., A., Donald E., C., Michael J. Wesson, Christopher O. L. H. Porter and K. Yee Ng. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology, 3*, 425-445.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. (2001). Justice at millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*, 425-445.
- Cowherd, D., M. and Levine, D., I. (1992). Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation Of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly, 2*, 303-304.
- Cropanzano, R., Prehar, C., A. and Chen, P., Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organizational Management, 27*, 324-351.

- Çolak, M. ve Erdost, H., E. (2004). Organizational justice: a review of the literature and some suggestions for future research. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 51-84.
- Çoşgun, Ş. (2004). Kültürlerarası iletişim sürecinde kalıp düşüncelerin ve önyargıların rolü:“Antalya’da yaşayan güneydoğulular ile Antalya yerlileri arasındaki kalıp düşünceler ve önyargılar”. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Radyo Televizyon Sinema Ana Bilim Dalı*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity. *Group and Organization Management*,2, 189–216.
- Dilek, H. (2005). Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma. *Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Doktora Tezi.
- Eğitim fakültesi öğrencilerinin fakülteadaki öğrenme ortamına ilişkin adalet algıları. Erişim Tarihi: 16 Şubat 2010, <http://www.ejer.com.tr/pdfiler/tr/645045628.pdf>
- Elangovan, A., R. (1995). Managerial conflict intervention in organizations: Traversing the cultural mosaic. *International Journal of Conflict Management*, 6, 124-146.
- Erdoğan, B. and Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader-member exchanges: the buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 6, 1104-1120.
- Ergun, M. (1994). *Eğitim sosyolojisine giriş*. Ankara: Ocak yayınları.
- Fırat, A., S. (2003). Çevre etiği kavramı üzerine yeniden düşünmek. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 3, 105-144.

- Gerstner, C., R. and Day, D., V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Giacobbe-Miller, J. (1995). A test of group values and control models of procedural justice from the competing perspectives of labor and management. *Personel Psychology*, 48, 115-142.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: essays and experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Greenberg, J. and Baron, R., A. (2000). *Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, Seventh Edition.
- Greenberg, J., and Bies, R., J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 5/6, 433-444.
- Harlak, H. (2000). *Önyargılar psikososyal bir inceleme*. Ankara: Sistem Yayıncılık.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. London: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D.D., and Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a quantitative and qualitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hogg, M. A. and Vaughan, G. M. (2007). *Sosyal psikoloji*. (Çev: İ. Yıldız ve A. Gelmez). Ankara: Ütopya Yayınevi.

- Hortaçsu, N. (1998). *Grup içi ve gruplararası süreçler*, Ankara: İmge Kitabevi.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kurumlar bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.
- İşbaşı, J., Ö. (2001). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi, Ekim 1 (1)*, 51-73.
- Karademir, T. ve Çoban, B. (2010). Sporun yapısında örgütsel adalet kuramına bakış. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 48-62.
- Kozan, M. K., ve İltar, S. (1994). Third party roles played by Turkish managers in subordinates' conflicts. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 453-466.
- Leventhal, G., S. (1980). What should be done with equity theory? new approaches to the study of fairness in social relationships. In Gergen, K., J., Greenberg, M., S., and Willis, R., H. *Social exchange: advances in theory and research*, New York: Plenum.
- Lind, E. A., and Tyler, T. R. (1998). *The social psychology of procedural justice*. New York, NY: Plenum Press.
- Masterson, S., S., Lewis-McClearn, K., Goldman, B., M. and Taylor, S., M. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press.

- Mowday, R.T. and Colwell, K.A. (1996). Employee reactions to unfair outcomes in the workplace: the contributions of adams' equity theory to understanding work motivation in Porter, G., B. and R. Steers (Edt.), *Motivation and work behavior*. New York: Mc Graw-Hill.
- Nicholas, T., Sugur, N. ve Demir, E. (2002). Globalised management and local labour: the case of the white-goods industr in Turkey. *Industrial Relations Journal*, 33:1, 68-85.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1996). Exploring the relationships between top management behaviors and employee perceptions of fairness. *International Journal of Public Administration*, 19 (6), 961-961.
- Özdevecioğlu, M. (2003), Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi, İBF Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2006). Kurumsal adalet, kurumsal kültür, organizasyonlar, kurallar ve kurumlar. Çoşkun Can Aktan (Editör), *Sermaye Piyasası Kurulu, Kurumsal Araştırmalar Serisi*,3, Ankara.
- Özmen,N.T.Ö., Arbak,Y. ve Özer,S. (2007). Adalet verilen değer in adalet algıları üzerindeki etkisinin sorgulanmasına ilişkin bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 7, 17-33.
- Paşa, S. F., (2000). Türkiye ortamında liderlik özellikleri. *Türkiye'de Yönetim ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* içinde (ss.231). Türk Psikologlar Derneği Yayınları. 1. basım. Ankara.

- Paşa, S., F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, organisations and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 4, 559-589.
- Perry, H. (2000). *Stereotypes, cognition and culture*. Piledphia: Pshology Pres.
- Pillai, R., Scandura, T.A. and Williams, E.A. (1999). Leadership and organizational justice: similarities and differences across cultures. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 763-779.
- Ronen, S., and Shenkar, O. (1985). Clustering countries on attitudinal dimensions. A review and synthesis. *Academy of Management Review*, 10 (3), 435-454.
- Sakallı, N. (2001). *Sosyal etkiler "kim kimi nasıl etkiler"?*. Ankara: İmge Yayınevi.
- Söyük, S. (2007). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı*. Yayımlanmış Doktora Tezi.
- Sweeney, P. D. and McFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and the "means": an examination of four models of distributive and procedural justice." *Organizational Behavior and Human Decision processes*, 55, 23-40.
- Şerif, M. ve Şerif, C. W. (1996). *Sosyal psikolojiye giriş I-II*. (Çev: M. Atakay ve A.Yavuz). İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- T. Eğinli, A. ve Y. Çakır, S. (2011). Toplum kültürünün kurum kültürüne etkisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2, 37-50.
- Tezcan, M. (1974). Türklerle ilgili stereotipler ve Türk değerleri üzerine bir inceleme, Ankara: EBF Yayınları.

- Toprakkaya, A. (2009). Aristoteles'te adalet kavramı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2, 628-633.
- Triandis, H., C. (1983). Some dimensions of intercultural variation and their implication for community psychology. *International Studies of Management and Organization*, 4, 285-302.
- Tyler, T.R. (1994). Psychological models of the justice motive: antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 850-863.
- Wasti, A. (2000). Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bir bakış. *Türkiye'de yönetim ve insan kaynakları uygulamaları* içinde (ss.205, 218). Türk Psikologlar Derneği Yayınları. 1. basım. Ankara.
- Yapıcı, A. (2002). Gençlerde dini kalıpyargılar. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Yayımlanmış Doktora Tezi.
- Yıldırım, F. (2003). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ile örgütsel adalet, örgüt temelli özsaygı ve bazı kişisel ve örgütsel değişkenlerin ilişkisi*. Mülkiye Dergisi, XXVII (239), 371-402.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 354-279.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 295-312.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leadership: are they different?. *Harvard Business Review*, 47-60.

EK I

Demografik Bilgiler

Cinsiyet: E () K ()		
Yaş: 18-28 () 28-38 () 38-48 () 48-58 () 58 ve üstü ()	Eğitim Durumu: Okuma-yazma biliyor () İlkokul mezunu () Ortaokul mezunu () Lise mezunu () Üniversite mezunu () Lisansüstü ()	Aylık Gelir: 750 TL ve altı () 750 TL-1500 TL () 1500 TL-2250 TL () 2250 TL-3000 TL () 3000 TL-3750 TL () 3750 TL-4500 TL () 4500 TL-5250 TL () 6000 TL ve üstü ()
Çalışılan pozisyon: Yönetici () Çalışan ()		
Çalıştığınız kurumun ortaklık yapısı: Tamamen yerli bir şirket () Yerli ve yabancı ortaklı bir şirket () Tamamen yabancı bir şirket ()		
Çalıştığınız kurumun ölçek yapısı: Mikro işletme () Küçük ve orta büyüklükte işletme () Büyük ölçekli bir işletme ()		
Çalışan Sayısı: 1-9 () 10-49 () 50-249 () 250 ve üstü ()		
Sektör Yapısı: İmalat () Hizmet () Lojistik () Tarım () Turizm () Diğer ()		
Firma İlişkileri: İthalatçı firma () İhracatçı firma () İthalatçı-İhracatçı firma () Tamamen yerel bir firma ()		
Yönetici/çalışan pozisyonunda kaç yıldır çalışmaktasınız: 1 yıldan az () 1 yıl-5 yıl () 5 yıl-10 yıl () 10 yıl-15 yıl () 15 yıldan fazla ()	Şu an çalışmakta olduğunuz kurumdaki toplam çalışma süreniz: 1 yıldan az () 1 yıl-5 yıl () 5 yıl-10 yıl () 10 yıl-15 yıl () 15 yıldan fazla ()	

EK II

KALIPYARGI LİSTESİ

Türk yönetici ve çalışanlarını göz önüne aldığınızda, bu kişileri tanımladığını düşündüğünüz sıfatları olumlu ya da olumsuz kategorilere göre sınıflayarak, lütfen aşağıdaki başlıklara uygun bir şekilde yerleştiriniz. Bu sıfat grubu, yönetici grubu için 10 adet ve çalışan grubu için 10 adetten meydana gelen toplam 20 sıfattan oluşmalıdır. Her bir grup için yazacağınız 10 sıfattan kaçının olumlu ya da olumsuz olacağı sizin düşüncenize ve isteğinize bağlıdır. **(Lütfen son sayfada Ek:1 olarak sunulan örneğe bakınız).**

YÖNETİCİ

Olumlu

Olumsuz

ÇALIŞAN

Olumlu

Olumsuz

EK III

Örgütsel Adalet Algısı Ölçeği

Aşağıda sunulan anket, yer aldığınız kurumda yönetici ya da çalışan olarak algıladığınız adalet boyutunu ölçmek için verilmiştir. Bu ankete vereceğiniz cevaplar, yer aldığınız pozisyona dair hiçbir olumsuz durum yaratmayacak şekilde sadece genel adalet algısını ölçmek için kullanılacak ve cevaplarınız tarafımızca saklı tutulacaktır.

Lütfen aşağıda sunulan her bir ifadeye ne derece katıldığınızı belirtiniz.

1	2	3	4	5
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

	1	2	3	4	5
1) Genel anlamda şirketim tarafından bana adil davranılır.					
2) Genel olarak, bu şirketin adaletli olacağına güvenebilirim.					
3) Genel olarak, şirketimin bana davranışı/yaklaşımı adildir.					
4) Genellikle bu şirkette işlerin yürütülme şekli adil değildir.					
5) Bu şirket çalışanlarına çoğunlukla adil davranır.					
6) Bu şirkette çalışan insanların çoğu, sık sık kendilerine haksız/adaletsiz davranıldığını söyleyecektir.					

EK IV

ÖRNEK KALIPYARGI LİSTESİ

Ek 1: Ekte yer alan gruptaki sıfatlar ve bu sıfatların sayısı, herhangi bir bilimsel çalışmanın parçası olmayıp tamamen ana çalışmanın uygulamasını kolaylaştırmak üzere bir örnek olarak sunulmuştur. Bu örnekte yer alan grupların ve bu gruplara yerleştirilen sıfatların, ana çalışmadaki gruplar ve sıfatlarla hiçbir ilgisi yoktur. Örnekte “Yetişkin” ve “Çocuk” gurubu düşünülerek, her bir gruba 10 adetten oluşan toplamda 20 adet sıfat atanmıştır. Bu sıfatların atanmasında olumlu ve olumsuz sıfat sayısı tamamen katılımcının isteğine bırakılmıştır.

YETİŞKİN		ÇOCUK	
Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
1. Mantıklı	1. Sinirli	1. Sevimli	1. Haylaz
2. Uyumlu	2. Disiplinli	2. Neşeli	2. Kaygısız
3. Üretken	3. Eleştirci	3. Huzur veren	3. İlgi
4. Çalışkan		4. Uslu	bekleyen
5. Gözlemci		5. Azimli	4. Ağlayan
6. İlgili			5. Sürekli
7. Koruyucu			isteyen

EK V

Yöneticilere Yönelik Geliştirilen Olumlu Kalıpyargılardan 5 Sıklık Derecesinin

Altında Olan Kalıpyargılar

4 Sıklık Derecesine Sahip Olan Kalıpyargılar	3 Sıklık Derecesine Sahip Olan Kalıpyargılar	2 Sıklık Derecesine Sahip Olan Kalıpyargılar	1 Sıklık Derecesine Sahip Olan Kalıpyargılar
1. İstekli	1. Önemseyen	1. Bağlı	1. Aile gibi
2. İdealist	2. Ekip ruhlu	2. Zaman ayıran	2. Etik
3. İş bitirici	3. İnsancıl	3. Zamana önem	3. Amacına
4. Profesyonel	4. Sırdaş	veren	ulaşan
5. Düşünceli	5. Paylaşımçı	4. İlmli	4. Alttan
6. Güvenilir	6. Becerikli	5. Meraklı	alabilen
7. İş bilen	7. Pratik	6. Açık sözlü	5. İş ile
8. Destekçi	8. Etkileyen	7. Mutlu	arkadaşlığı
9. Hoşgörülü	9. Yaratıcı	8. Güven veren	ayıran
	10. Birikimli	9. Öncü	6. İlişkilere
	11. İyi niyetli	10. Olumlu	önem
	12. Esprili	11. Geleneksel	veren
	13. Duygusal	12. Dostane	7. Huzur
	14. İnisiyatif	13. Yönlendirici	veren
	kullanan	14. Dikkatli	8. Eleştiriye
	15. Çalışan	15. Girişken	açık
	yandaşı	16. Risk yöneticisi	9. Makul

	16. Kaygılı 17. Hak sahibi	17. Önleyici 18. Eşitlikçi 19. Takipçi 20. Fedakar 21. Analitik düşünen 22. Prezantabl 23. Sempatik 24. Yol gösteren 25. Verimli 26. Deneyimli 27. Bilgili 28. Çok yönlü 29. İlişkisel 30. Çalışana ve ailesine önem veren 31. Kuralcı 32. Girişimci	10. Kafa dengi 11. Net 12. Sınırsız 13. Genç 14. Geniş bakışlı 15. Demokrati k 16. Çalışanları na danışan 17. Yargısız 18. Rahat 19. Teknolojiy i takip eden 20. Kırıcı olmayan 21. İş yerini iyi temsil eden 22. Ümitli 23. Affeden 24. Hata kabul etmeyen
--	-------------------------------	--	--

			25. Dirençli 26. Hassas 27. Benzersiz 28. Taktik uygulayan 29. Politik 30. Eğitimli 31. Süreç odaklı 32. Terbiyeli 33. Bağımsız 34. İlişkileri güçlü olan 35. Özgür 36. Özgün 37. Efendi 38. Yoldaş 39. Ödüllendir ici 40. Esnek 41. Bağnaz 42. Kurumsal 43. Tarafsız 44. Nitelikli
--	--	--	--

			45. Olgun
			46. Saygın
			47. Prensipli
			48. Sorun özen
			49. Kontrollü
			50. Alçak gönüllü
			51. Vicdanlı
			52. İŖe göre adam bulan
			53. Ŗirin
			54. Detaycı
			55. Sürekli isteyen
			56. Kültürlü
			57. Fikir üreten
			58. Ŗanslı
			59. Güçlü
			60. Denetim gücü olan
			61. Gizlemeye

			n 62. Geliştiren 63. Enerjik 64. Rol-model 65. Gelişime açık 66. Kurumunu düşünen 67. Otoriter 68. Çok güzel 69. İdareci 70. Korumasız 71. Bonkör 72. Ulaşılabilir 73. Maaş veren 74. Yemek veren 75. Kıyafet temin eden 76. Neşeli
--	--	--	---

EK VI

Yöneticilere Yönelik Geliştirilen Olumsuz Kalıpyargılardan 5 Sıklık Derecesinin Altında Olan Kalıpyargılar

4 Sıklık Derecesine Sahip Olan Kalıpyargılar	3 Sıklık Derecesine Sahip Olan Kalıpyargılar	2 Sıklık Derecesine Sahip Olan Kalıpyargılar	1 Sıklık Derecesine Sahip Olan Kalıpyargılar
1. Çok çalıştıran	1. Çözüm üretemeyen	1. Gülmeyen	1. Düşünsel
2. Sözüünü tutmayan	2. Erken pes eden	2. Eksik disiplin	2. İşini aksatan
3. Gergin	3. Ukala	3. Asık suratlı	3. Tahsilsiz kişi çalıştıran
4. Öngörüsüz	4. Sonuçsuz	4. Yalan söyleten	4. Çok çalışmanı isteyen
5. Sorumsuz	5. Düzensiz para veren	5. Devletin kurallarını uygulamayan	5. Eksik eğitimli
6. Duygusal	6. Duygularla hareket eden	6. Dikkatsiz	6. Uzak
7. Plansız	7. Ezici	7. Umutsuz	7. Yargısız infaz eden
8. Disiplinsiz	8. Kurumsal olmayan	8. Olumsuz eleştiri yapan	8. Bağımlı bilinç
9. Saygısız	9. İleriye görmeyen	9. Yargılayan	9. Patrona bağlı karar veren
10. Takdir etmeyen	10. Unutkan	10. Tartışmasız	10. Dürüst olmayan
	11. Dar görüşlü	11. Bireysel	11. Yanlış bilgi veren
		12. Yeteneksiz	
		13. Düz mantık	
		14. Benim	

	12. Geleneksel	doğularım	12. Kendini işe
	13. Cahil	diyen	vermeyen
	14. İlişkileri	15. Bilinçsiz	13. Yönetemeyen
	kontrol	16. Zamanı	14. Bıkkın
	edemeyen	kullanamayan	15. Kariyerist
	15. Diyaloga	17. Güven	16. Sadece görev
	kapalı	vermeyen	olarak yöneten
	16. Yetersiz	18. Dinlemeyen	17. Çatışmacı
	17. Tez canlı	19. İleriyi görmeyen	18. Esnek
	18. Tembel	20. Huzursuz edici	19. Ani tepkili
	19. Yönetim	21. Düzeysiz	20. Çözüm odaklı
	yanlısı	22. Çözümsüz	olmayan
	20. Sert	23. Yalaka	21. Azarlayan
	21. Sağlıksız	24. İş ve özel hayatı	22. Duyguları
	22. Katı	ayrımı	önemsemeyen
		yapmayan	23. İlerlemeyen
		25. Emeği	24. Kontrolsüz
		görmeyen	25. Ciddiyetsiz
		26. Vasıfsız	26. Anlık karar
		27. Kaba	veren
		28. Yenilikten	27. Sorunları
		korkan	anlamayan
		29. Dağınık	28. Kestirip atan
		30. Süreç odaklı	29. Haddini

		olmayan	bilmeyen
		31. Kıskanç	30. Çekilmez
		32. İş bilmez	31. Tekrara düşen
		33. Rüşvetçi	32. Tek başına
		34. Pinti	karar
		35. İnatçı	veremeyen
		36. Rahat	33. Sıradan
		37. Ahlaksız	34. Geçimsiz
		38. Çok bilmiş	35. Değersiz
		39. Çekingen	36. Bilgi saklayan
		40. Subjektif	37. Kendilerini
		41. Kötü niyetli	çalışanlardan
		42. Tahammülsüz	ayıran
			38. Her hareketten
			sonuç
			bekleyen
			39. Çalışanı
			savunmayan
			40. Mantıksız
			41. Çalışanı rakip
			gören
			42. Kendini
			ulaşılmaz
			gören

			<p>43. Diğer yöneticilerle çekişen</p> <p>44. İsteğe göre iş yükü veren</p> <p>45. Gizliliğe önem vermeyen</p> <p>46. İnsancıl olmayan</p> <p>47. Hata yapan</p> <p>48. Kalifiyesiz</p> <p>49. Yüzeysel</p> <p>50. Samimiyetsiz</p> <p>51. Sonuç odaklı olmayan</p> <p>52. Tepkisel</p> <p>53. Profesyonel olmayan</p> <p>54. Yakın ilişkileri seven</p> <p>55. Dengesiz</p> <p>56. Emir veren</p> <p>57. Küfürcü</p> <p>58. Gelişime</p>
--	--	--	---

			kapalı 59. Güçsüz 60. Özel alana giren 61. Panik 62. Çok soru soran 63. Muhafazakar 64. Kibirli 65. Sabit görüşlü 66. Yakın 67. Sabit fikirli 68. Huzur vermeyen 69. Dalkavuk 70. Bağırın 71. Pasif 72. Sahtekar 73. Hırsız 74. Başkasının başarısını çekemeyen 75. Ayak kaydıran 76. Objektif olmayan
--	--	--	---

			<p>77. Değer yargılarına ters olan</p> <p>78. Statücü</p> <p>79. Entrikacı</p> <p>80. Hazımsız</p> <p>81. Görevi kötüye kullanan</p> <p>82. Gösteriş budalası</p> <p>83. Değersiz hissettiren</p> <p>84. Sürekli isteyen</p> <p>85. Dinlemen konuşan</p> <p>86. Bağnaz</p> <p>87. Küstah</p> <p>88. Zor beğenen</p> <p>89. Kendisine ulaşmamış</p> <p>90. Küçük gören</p> <p>91. Kapitalist</p> <p>92. Küçük düşüren</p> <p>93. İşçiye güven</p>
--	--	--	--

			duymayan 94. Emeğin karşılığını vermeyen 95. Faşist 96. Hassas 97. Kaygılı 98. Dedikoducu 99. Risksiz 100. Ekipten uzak 101. Güvenil mez 102. Yakın ilişkiler ön planda tutan 103. Samimi 104. Sadece iş düşünen 105. Hakları göz ardı eden 106. İtaatçi 107. Büyükl enen
--	--	--	--

			108. Kötü hitap eden
			109. İçten pazarlıklı
			110. Karams ar
			111. Küçüm seyen
			112. Tesadüf i
			113. Çalışan ı kollamayan
			114. Değişk en
			115. Gözü kara
			116. İyi niyetli
			117. Kaygısı z
			118. İşçiyi düşünmeyen
			119. Fikir alışverişi

			yapmayan 120. Bireyse 1 çalışmaya bakmayan 121. Ödüllen dirmeyen 122. Hatalar da çözüm kabul etmeyen 123. Karşılık sız vaat veren 124. Kısa vadeli plan yapan 125. Referan sa önem veren 126. Sevk idare 127. Vizyon suz 128. Sahte 129. Perfor mansı değerlendirme
--	--	--	--

			yen
			130. Kurnaz
			131. Şikayet
			çi
			132. Paylaş
			ıcı olmayan
			133. Şeffaf
			olmayan
			134. Amatör
			135. Etik
			olmayan
			136. Denetle
			nmeyi
			sevmeyen
			137. Uzman
			olmayan
			138. Sigorta
			yapmayan

EK VII

Çalışanlara Yönelik Geliştirilen Olumlu Kalıpyargılardan 5 Sıklık Derecesinin

Altında Olan Kalıpyargılar

4 Sıklık Derecesine Sahip Olan Kalıpyargılar	3 Sıklık Derecesine Sahip Olan Kalıpyargılar	2 Sıklık Derecesine Sahip Olan Kalıpyargılar	1 Sıklık Derecesine Sahip Olan Kalıpyargılar
1. Sözü tutan	1. İyi	1. Ailesini düşünen	1. Gariban
2. Tertipli	2. Koruyucu	2. Hakkını arayan	2. Etik
3. İyi iş yapan	3. Bilinçli	3. Önyargısız	3. İstihdam
4. Kardeş gibi	4. Hilesiz	4. Alttan alabilen	4. İyi geçinen
5. Efendi	5. Dert dinleyen	5. Sahiplenen	5. Tutarlı
6. Adil	6. Gururlu	6. Kabullenen	6. Bilgili
7. Gözlemci	7. Atılgan	7. Hızlı	7. Fukara
8. Kararlı	8. Sırdaş	8. Eş güdümlü	8. Yol gösteren
9. Planlı	9. İyi niyetli	9. Etkin	9. Başarıya açık
10. İtaatkar	10. Gelişime açık	10. Dinamik	10. Kabullenici
11. Duygusal	11. Özgüvenli	11. Cesur ruhlu	11. Aktif
12. Sistemli	12. İyimser	12. Meraklı	12. Zamanlı hareket eden
13. Uslu	13. Takım çalışması	13. İlerici	13. Humanist
			14. Üretici
			15. İlerleyebilen

	yapan	14. Demokratik	16. Makul
		15. Zor gün dostu	17. Paraya önem vermeyen
		16. Geleceğini düşünen	18. Özünü koruyan
		17. Sevilen	19. Şefkatli
		18. Zamanlı	20. Sonuca giden
		19. Düzeyli	21. Çevik
		20. Empatik	22. Genç
		21. Harbi	23. İş yerini koruyan
		22. İyi iletişim kuran	24. Yabancılardan daha çalışkan
		23. Hırslı	25. Yılmayan
		24. Hareketli	26. Yararlı
		25. Çıkarsız	27. İlişkilere önem veren
		26. Enerjik	28. Grup dinamiğine uzak
		27. Tez canlı	29. Yaratıcı
		28. Masum	30. Eğitilmiş
		29. Çevresini düşünen	31. Dostça
		30. Arkadaş canlısı	32. Hoşgörülü
		31. İstekli	33. Eli çabuk
		32. Dikkatli	

		33. Kişilikli	34. Hassas
		34. Tutumlu	35. İdealist
		35. Sıcak kanlı	36. Nitelikli
		36. Detaycı	37. Yenilikçi
		37. Temiz	38. Vicdanlı
		38. Girişken	39. Profesyonel
		39. Pozitif	40. Onurlu
			41. Memnun
			42. Aidiyeti olan
			43. Beklentisi olan
			44. Sakin
			45. Esprili
			46. Çok fikirli
			47. Sağlam
			48. Güven veren
			49. Eleştirel
			50. Proaktif
			51. Çözüm odaklı
			52. Prezantabl
			53. Sadakatli
			54. Algısı yüksek
			55. Mesaiye saatinde gelen
			56. Sadece işi

			<p>düşünen</p> <p>57. Kurum hakkına sahip çıkan</p> <p>58. Rahat</p> <p>59. İçten</p> <p>60. Ne yaptığını bilen</p> <p>61. Kendini işe veren</p> <p>62. Kanaatkar</p> <p>63. Sempatik</p> <p>64. Dakik</p> <p>65. Sağ duyulu</p> <p>66. Hata çözen</p> <p>67. İsraftan kaçan</p> <p>68. Hizmet eden</p> <p>69. Eğlenceli</p>
--	--	--	--

EK VIII

Çalışanlara Yönelik Geliştirilen Olumsuz Kalıpyargılardan 5 Sıklık Derecesinin

Altında Olan Kalıpyargılar

4 Sıklık Derecesine Sahip Olan Kalıpyargılar	3 Sıklık Derecesine Sahip Olan Kalıpyargılar	2 Sıklık Derecesine Sahip Olan Kalıpyargılar	1 Sıklık Derecesine Sahip Olan Kalıpyargılar
1. İsteksiz	1. Başarısız	1. Disiplinli	1. Temiz iş
2. Huysuz	2. Vurdumduymaz	2. Maaş	2. Tüketici
3. Geçimsiz	3. İletişimi zayıf	alamayan	3. Düşünsel
4. Korkak	4. Hedefsiz	3. Kurumsal	4. Alakasız
5. Güvensiz	5. Bencil	olmayan	5. İş paylaşımı
6. Dar görüşlü	6. Pasif	4. Ortak	6. Sorun
7. Çıkarıcı	7. Ön yargılı	davranışı	7. Kılık kıyafete
8. Sorumluluktan kaçan	8. İsyankar	olmayan	8. Fakir
9. Ezilen	9. Düşüncesiz	5. Haklarını	9. Dürüst
10. Umursamaz	10. Meraklı	bilmeyen	10. Mesafeyi
11. Mutsuz	11. Yeniliğe kapalı	6. İş yerini	koruyamayan
12. Kaygılı	12. Yalaka	suiistimal eden	
13. İlgi bekleyen	13. Samimiyetsiz	7. Suçlayıcı	
	14. Cahil	8. Kendini işe	
	15. Kararsız	vermeyen	
	16. Sevimsiz	9. İş çeviren	

		10. Zaman odaklı olmayan	11. Yanlış bilgi veren
		11. İş beğenmeyen	12. Toplu
		12. Gergin	hareket
		13. Fikirsiz	etmeyen
		14. Asabi	13. Her konuda
		15. Pratik	sınırsızlık
		düşünmeyen	isteyen
		16. Güven	14. Kalifiyesiz
		vermeyen	15. Günü
		17. İlerlemeyen	kurtaran
		18. Geleneksel	16. Vefasız
		19. Fazlasını	17. Memur
		isteyen	zihniyetli
		20. Bireysel	18. Yorum
		21. Farkındalığı	yapamayan
		yüksek	19. Ayak
		22. Zamanı	kaydıran
		değerlendirme	20. Kötü niyetli
		yen	21. İş ve özel
		23. Aceleci	hayatı
		24. Gereksiz	kariştrran
		merak	22. Sorun
		25. İstikrarsız	çıkaran

		26. Hazıra konan	23. Yüzeysel
		27. Menfaatçi	24. Sınırını
		28. Çözüm üretmeyen	bilmeyen
		29. Çözüm odaklı olmayan	25. Anlamayan
		30. Mesai saatlerine uymayan	26. Dinlemekten uzak
		31. İş yerini suiistimal eden	27. Sabit fikirli
		32. Yavaş	28. İşinin gücünü anlamayan
		33. Gelişime kapalı	29. Doğru kararda zorlanan
			30. Paracı
			31. Muhalefet
			32. Sözünü tutmayan
			33. İşe önem vermeyen
			34. Geç kalan
			35. Özensiz
			36. Kuralsız
			37. Yakın ilişki bekleyen
			38. Beklentisi

			yüksek 39. Keyfi davranan 40. Siz-biz ilişkisi zayıf olan 41. Dengesiz 42. Sıradan 43. İmkansız isteyen 44. Düzeysiz 45. İşi sahiplenmeye n 46. Diğer birimlerle uyumsuz olan 47. Kanaatkar 48. Arkadaşını ezmek isteyen 49. Çekingen 50. Sonrasını
--	--	--	--

			düşünmeyen
			51. Kendini beğenmiş
			52. Hırslı
			53. Düz mantık
			54. Gizliliğe önem vermeyen
			55. Üretken olmayan
			56. Hazır cevap
			57. Kaypak
			58. Paragöz
			59. Cimri
			60. Seviyesiz
			61. Kültürsüz
			62. Zamansız
			63. Duyarsız
			64. Lakayt
			65. Boş konuşan
			66. İletişime uzak
			67. Kurallara uymayan

			68. Adam satan
			69. Yeteneksiz
			70. Yalnız
			71. Arkadaşlığa önem vermeyen
			72. Geveze
			73. Tutarsız
			74. Birikimsiz
			75. Kendini ifade edemeyen
			76. Susan
			77. Vasıfsız
			78. Ezik
			79. Öngörüsüz
			80. Meraksız
			81. Başına buyruk
			82. Basit
			83. Kısa yoldan köşeyi dönmek isteyen
			84. Aç gözlü

			85. Aşırı kuralcı 86. İş bilmez 87. Gammaz 88. Bağnaz 89. İki yüzlü 90. Maddiyatı önemseyen 91. Manevi değerleri olmayan 92. Direnmeyen 93. Örgütlenme gücü olmayan 94. İsyankar olmayan 95. Pes eden 96. Verimsiz 97. İşgüzar 98. Entrikacı 99. Ciddi olmayan 100. Sebatsız
--	--	--	--

			101. Tatmi nsiz
			102. Tecrü besiz
			103. Eyvall ahsız
			104. Prensi psiz
			105. Malı kötüye kullanan
			106. Duyg usal
			107. Grup çalışması yapmayan
			108. Art niyetli
			109. Özel hayatla işi karıştıran
			110. Ukala
			111. Ayrım cı

			112. Sömü rülen
			113. Küçü k görülen
			114. Eziyet gören
			115. Adale tsizliğe uğrayan
			116. Ruhsu z görülen
			117. Kulla nılan
			118. Görm ezlikten gelen
			119. Macer acı
			120. Siste matik olmayan
			121. Değiş me dirençli
			122. Dik

			başlı
			123. Sadec
			e iř dūřunen
			124. Sağlık
			sız
			125. İşini
			sevmeyen
			126. İş
			dūzenini
			bozan
			127. Sıkılg
			an
			128. Subje
			ktif
			129. Adale
			tli
			130. Gōrev
			i kōtūye
			kullanan
			131. Araç
			ve gereçleri
			kōtū kullanan
			132. İş
			yerine zarar

			veren
			133. Kanaa
			tsiz
			134. Kara
			msar
			135. Çok
			koşan
			136. Değiş
			ken
			137. Kendi
			ni
			geliştirmekte
			zorlanan
			138. Siste
			mi kabul
			etmeyen
			139. Yavaş
			140. Sınırl
			arı belli
			141. Yeters
			iz kapasiteli
			142. Kolay
			etkilenen
			143. Her

			işe karışan
			144. İyi
			niyeti
			suiistimal
			eden
			145. Ağlay
			an
			146. Araştır
			macı
			147. Kendi
			ni bilmeyen
			148. Yaratı
			cı olmayan
			149. Özver
			isiz
			150. Denet
			lenmeyi
			sevmeyen
			151. Profes
			yonel
			olmayan