

# TÜRK YÖNETİCİ ve ÇALIŞANLARINI NİTELEMEK İÇİN KULLANILAN SIFATLARIN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ÇALIŞMA\*†

## A STUDY FOR THE EVALUATION OF ADJECTIVES TO QUALIFY TURKISH MANAGERS AND EMPLOYEES

Murat AYDINAY<sup>i</sup>  
Ünsal YETİM<sup>ii</sup>

### Öz

*Araştırmanın amacı, Türk yönetici ve çalışanlarına dair geliştirilecek olan sıfatların neler olacağını ortaya koymak ve bu sıfatlar ile alanyazını taraması sonucunda ulaşılan sıfatlar arasındaki benzerlik ve farklılıkları irdelemektir. Bu doğrultuda araştırmaya Mersin, Adana ve İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerde yer alan 65 yönetici ve 143 çalışan dâhil edilmiştir. Katılımcılara demografik bilgi formuyla birlikte, geliştirecekleri sıfatları yazacakları sıfat formu sunulmuştur. Verilerin analizinde frekans değerlerinden yararlanılmış ve 5 ile üstü frekans değerini alması koşuluyla; yöneticilere yönelik 58 olumlu ve 43 olumsuz sıfata, çalışanlara yönelik ise 46 olumlu ve 36 olumsuz sıfata ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Olumlu Sıfat, Olumsuz Sıfat, Türk Yöneticisi, Türk Çalışanı

### Abstract

*The main purpose of this study is to find out the adjectives which are developed towards Turkish managers and employees. On the other hand, examining the similarities or differences these adjectives and the adjectives which obtained from literature review is second aim of this study. By this aim 65 managers and 143 employees who work in Mersin, Adana and İstanbul participated to this study as participants. Through the process of data collection, demographic information form and adjective form were given to participants. Frequency values used for data analysis and on condition of having 5 or more frequency valuation; 58 positive and 43 negative adjectives obtained towards Turkish managers, and 46 positive and 36 negative adjectives obtained towards Turkish employees.*

**Key Words:** Positive Adjective, Negative Adjective, Turkish Manager, Turkish Employee

\* Makale Gönderim Tarihi: 03.10.2018

Makale Kabul Tarihi: 18.01.2019

† Bu çalışma "Türk Yönetici ve Çalışanlarına Yönelik Kalıpyargılar ve Örgütsel Adalet Algısı" adlı tezin bir bölümünden elde edilmiştir. Tezin tamamı ise 2015 yılında Milano/İtalya'da düzenlenen "14<sup>th</sup> European Congress of Psychology" etkinliğinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>i</sup> Doktora Öğrencisi, Mersin Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, murataydinay@gmail.com, ORCID ID:0000-0002-5057-8084.

<sup>ii</sup> Prof. Dr., Mersin Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü, unsalyetim35@gmail.com, ORCID ID:0000-0002-6739-2251.

## 1. GİRİŞ

İnsanoğlu günlük yaşamı süresince sosyal etki süreciyle şekillenen birçok farklı düşünce, fikir, tutum ya da yargıya sahip gruplar ve topluluklar içinde yer almaktadır. Bu gruplara ait olma sürecinde bazen bireylerin kendi seçimleri etkiliyken, bazen de cinsiyet ve ırk gibi biyolojik durumlar etkili olmaktadır. Bu bağlamda her bireyin kendini yakın hissettiği için üye olduğu grupların belirleyici özellikleri gruptan gruba farklılık göstermekte ve grup normları ışığında şekillenmektedir. Hatta bireylerin belirli gruplara üye olması, ilgili grup özelliklerini çoğunlukla içselleştirdiklerinden ötürü kaçınılmaz görülmektedir. Bu sayede kendilerine benzemediğini düşündükleri diğer gruplara dair bilgi edinmeleri de kolaylaşmaktadır. Çünkü bir bireyin kendi grubu ya da diğer gruplar hakkında bilgi sahibi olması için gerekli olan sosyal etki alanı farklı gruplardan oluşmaktadır.

Bu etki alanı içinde birey kendini yakın hissettiği gruplar dışında kalan grupları farklı kılmakta ve onlara ilişkin şemalara kolaylıkla ulaşabilmektedir. Başka bir ifadeyle bireyler kendilerine dair bilgi edinirlerken bir referans noktası olarak kendinden farklı olduğunu düşündükleri diğer gruplara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu gruplar sayesinde kendilerine ve diğerlerine yönelik fikir ve tutum geliştirerek bir yargıya varmakta ve bu yargıların olumlu ya da olumsuz olması ise gruplararası ilişkilere göre şekillenmektedir.

Grupların oluşması ve grup süreci örgütsel bağlamda ele alındığında; sosyal yapı içinde en temel bilişsel kategori olan cinsiyet faktörünün gruplaşma sürecinde belirleyici olması gibi, örgütsel alanda ise belirleyici olan temel iki faktör yönetici ve çalışan olma kategorileridir. Bu bakış açısıyla yukarıda da belirtildiği gibi bu iki grubun birbirine dair algısı süreç içinde olumlu ya da olumsuz olabilmekte ve bu durumu ise karşılıklı deneyimler yönlendirmektedir.

Durum araştırma bağlamında daha özele indirildiğinde ve yönetici ya da çalışan olma durumu “Türk yöneticisi ve çalışanı” olarak incelendiğinde bazı genel yargılardan söz edilebilmektedir. Örneğin: Paşa, Kabasakal ve Bodur’a göre (2001) batı değerlerinin üniversite eğitiminde yer bulduğu kültürlerde ve bu anlamda ülkemizde herhangi bir Türk yöneticisi, ortalama Türk kültürü prototipinden çok Amerikan yöneticilerine benzerlik göstermektedir. Kanungo ve Jaeger (1990) ise bizim gibi gelişmekte olan ülkelerdeki yöneticilerin çalışanlara dair algısının kültüre özgü olarak daha çok olumsuzla yakın olduğunu belirtmektedir. Ayrıca yazarlara göre bu yöneticilerin çalışanları “kontrolü kendisi dışında arayan ve kontrolün kendisi dışında geldiğine inanan, sınırlı ve sabit bir potansiyele sahip olan, geçmiş ve şimdiki zaman perspektifinde çalıştıkları için kısa süreli odaklanmalara sahip olan” bireyler olarak betimlemesi de muhtemel olmaktadır.

Benzer şekilde kültüre özgü olma ve yöneticilik bağlamında aynı ülkelerdeki yöneticiler performans bağlamında pasif ya da reaktif bir duruş sergilerken, başarıyı da gelenek ve dinden kaynaklanan ya da ahlaka bağlı değerlendiren kişiler olarak görülmektedir. Öte yandan yine bu yöneticiler otoriter ya da paternalist yönelimli olma eğilimi de göstermektedirler (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001).

Çalışanlarla ilgili varsayımların da benzer sosyo-kültürel ortamdan etkilendiği düşünülmektedir. Örneğin Aycan ve Kanungo’ya göre (2000) her ne koşulda olursa olsun, çalışanların yetenek ve bilgilerini geliştirmesinin zor olduğu varsayımına sahip olan kurumsal bir kültürün, kadercı bir toplumda şekillenme ihtimali yüksektir. Benzer şekilde Elangovan’a göre (1995) bir toplumda güç mesafesi fazlaysa dikey çatışmalar daha az yaşanmaktadır.

Başka bir ifadeyle bu mesafenin fazla olduğu kùltùrlerde astlar üstlerine daha az karşı duruş sergilemekte ve deneyimlenen çatışma sıklığı daha dũřük olmaktadır. Bu sebeple çalışanlar daha çekimser ve sessiz kalmayı tercih eden kişiler olarak betimlenebilmektedir.

Arzu Wasti ise (2000) Türk çalışanlarını kaygılı olarak tanımlamakta ve bu kaygıyı kendilerini ait gördükleri grupların varlığını ve bu gruplardaki uyumu devam ettirmeleri üzerinden açıklamaktadır. Örnekle açıklanırsa; Türk alışanları için bir örgütten ayrılmaya karar vermek Batılı örgütlerde olduğu gibi sadece bireysel bir getiri-götürü hesabı olmamaktadır. Ötesinde bireyin ailesi veya yakın çevresinin bu kararı onaylayıp onaylamaması önemli olmaktadır. Bununla birlikte Türk alışanlarının genel özellikleri göz önüne alındığında örgüt içindeki ilişkileri bozmamak, çalışma grubuna ve örgüte sadakat göstermek veya grup için kendinden fedakârlık etmek gibi nitelikler onların genel yapısını oluştırmakta ve bağlılıkları ise bu kapsamda şekillenmektedir.

## 2. TÜRK YÖNETİCİ ve çALIşANLARINI NİTELEMELER ÜZERE KULLANILAN SIFATLAR

Çalışmanın amacı ve mevcut alanyazını ışığında Türk yöneticisi ve çalışanına dair betimleyici sınıfların neler olabileceği tabloştırılmış ve aşağıda sunulmuştur. Bu bulgulara tartışma bölümünde daha detaylı yer verilecek ve araştırma sonuçlarıyla irdelenecektir.

**Tablo 1. Alanyazını Taraması Sonucunda Türk Yöneticisi ve çalışanlarına İlişkin Elde Edilen Sınıflar**

	Olumlu Sınıflar	Olumsuz Sınıflar
<b>Türk Yöneticisi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek başarı yönelimli, düşük güç yönelimli, üstlerine karşı uyum gösteren, takım kuran, paylaşan, hiyerarşik-işe odaklı, babacan, baskın kişiliği olmayan, yüksek toleransa sahip, yüksek empati gücüne sahip, insanlarla iyi ilişkiler kuran ve yenilikçi ve üçüncü taraf rollerde arabulucu ya da kolaylaştırıcı olan (Arslan, 2000; Aycan ve Kanungo, 2000; Paşa, 2000; Zel, 1999; Kozan ve İlter, 1994).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Astlarına karşı baskın ya da kaçınmacı ve uygulamalarda inanç ve düşünceleri belirleyici olan (Aycan ve Kanungo, 2000).</li> <li>• Kararlarda sezgisel olan, duygularını çok iyi kontrol edemeyen, geleneklere bağlı olan, sosyal olmayan, yönetmekten çok yönetilmeyi tercih eden, somut durumlardan ziyade kavramsal durumları seven, sık iş değiştirmekten hoşlanmayan, risk almayan (Zel, 1999).</li> <li>• Takip ve kontrol odaklı olan (Paşa, 2000).</li> <li>• Çatışma içindeyken kaçınmacı ya da otoriter olan ve astlarla anlaşmazlıkların çözümünde yetkiye güvenme ihtimali yüksek olan (Kozan ve İlter, 1994).</li> <li>• alışanlara mesafeli duran, çalışanı değerersiz gören, çalışana saygı göstermeyen, çalışanda hiyerarşi yargısı oluşturan (iş ve yaşam tarzındaki farklılığın sebebini statüye bağlama) ve çalışanlarla diyalog kurmayan (Nicholas, Suğur ve Demir, 2002).</li> </ul>
<b>Türk alışanı</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sadık, grup ilişkilerini gözetken ve fedakar (Wasti, 2000).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş değiştirmekten kaçınan, bu kaçınmada referans alınan kişinin yüzünü kara çıkarmamak ve akraba ya da yakınların aynı iş yerinde olması sebebiyle böyle bir davranış sergilemeyi tercih eden (Bradburn, 1963).</li> <li>• Deđeriklikten hoşlanmayan (Wasti, 2000).</li> <li>• İletilişim eksikliği yaşayan, eğitim, kùltür, bilgi ve yetenek konusunda eksik olan, motivasyonu düşük ve ilişkilerine iş kaybı kayısı yön veren (ilişkilerine saygı ve sorumluluk değil iş kaybı kaygısı yön veren) (Nicholas, Suğur ve Demir, 2002).</li> <li>• Proaktif olmayan, başkalarına karşı sorumluluklarını yerine getirme konusunda isteksiz olan, işlerini bağımsız ve inisiyatif olarak yapamayan (Aycan ve Kanungo, 2000).</li> </ul>

### 3. ARAŞTIRMANIN AMACI ve YÖNTEMİ

Araştırmamızın asıl amacı Türkiye'deki örgütlerde yönetici ya da çalışan pozisyonlarında yer alan örgüt üyelerinin, diğer yöneticilere ve çalışanlara ilişkin geliştirdikleri sıfatları ortaya çıkarmaktır. İkinci amacımız ise elde edilen bu sıfatların endüstri ve örgüt yazınında ya da yerleşik zihniyette Türk yöneticisine ve çalışanına ilişkin geliştirilmiş olan sıfatlarla örtüşme derecesini belirlemek, bu sayede farklı olan sıfatları öneri niteliğinde ilgili alanyazımına sunarak bir katkı sağlamaktır.

Bu amaçlara ulaşmak amacıyla örneklem grubu Mersin, Adana ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren yönetici ve çalışanlardan oluşturulmuştur. Bu illerin seçilmesindeki asıl sebep ise; endüstriyel alanda birçok çalışmanın örnekleme İstanbul gibi büyük ve sentez bir şehirde faaliyet gösteren çalışanlardan oluşuyorken, benzer yapıya sahip olan diğer şehirlerdeki çalışanların düşüncelerini kısmen de olsa ön plana çıkarabilmektir.

Bu doğrultuda çalışmamıza aşağıdaki sorular yön vermektedir:

- Türk yöneticilerin; Türk yönetici ve çalışanlarını betimlemek üzere geliştirdiği olumlu ve olumsuz sıfatlar nelerdir?
- Türk çalışanlarının; Türk yönetici ve çalışanlarını betimlemek üzere geliştirdiği olumlu ve olumsuz sıfatlar nelerdir?
- Türk yöneticilerini betimlemek üzere geliştirilen ve ilgili alanyazımında mevcut olan olumlu ve olumsuz sıfatlar arasındaki benzerlikler ya da farklılıklar nelerdir?
- Türk çalışanlarını betimlemek üzere geliştirilen ve ilgili alanyazımında mevcut olan olumlu ve olumsuz sıfatlar arasındaki benzerlikler ya da farklılıklar nelerdir?

#### 3.1. Araştırmanın Örnekleme

Bu araştırmanın örneklemini Mersin, Adana ve İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 65 yönetici ve 143 çalışan oluşturmaktadır. Örneklem grubunun yaşları 18 ile 59 ve üstü yaş aralığındayken; örneklemin %65,9'unu (137 kişi) erkek, %34,1'ini (71 kişi) ise kadın katılımcılar oluşturmaktadır.

Bu katılımcılar çalıştıkları pozisyona göre sınıflandırıldığında; 65 kişilik yönetici grubunun %72,3'ünü (47 kişi) erkek katılımcılar, %27,7'sini (18 kişi) ise kadın katılımcılar oluşturmaktadır. 143 kişilik çalışan grubunun %62,9 'unu (90 katılımcı) erkek katılımcılar ve %37,1'ini (53 katılımcı) ise kadın katılımcılar oluşturmaktadır.

Kadın örnekleminin, %2,8'i ilkokul, 4,2'si ortaokul, %36,6'sı lise, %53,5'i lisans 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 lisans 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 lisans 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 lisans ve %2,8'i ise yüksek lisans mezunudur.

Yönetici ve çalışan gruplarının aylık gelir dağılımına bakıldığında, yöneticilerin aylık gelir dağılımında ilk sıralarda %29,2 (1500-2250), %20 (2250-3000) ve %20 (3000-3750)

kategori, çalışanlarda ise % 62,2 (750-1500) ve % 25,9 (1500-2250) kategori, on 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. Örneklem 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 gruptama 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.

Örneklem gruplarının faaliyet gösterdiği örgütlerdeki çalışan sayılarına bakıldığında, %3,8'i (8 kişi) 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' (82 kişi) imalat sektöründe, %33,2'si (70 kişi) hizmet sektöründe ve %27,4' (56 kişi) ise lojistik sektöründe faaliyet göstermektedir

Örneklem grubunun % 6,7'si (14 kişi) 1 yıldan az, %33,7'si (70 kişi) 1-5 yıl, %35,6'sı (74 kişi) 5-10 yıl, %17,3' (36 kişi) 10-15 yıl ve %6,7'si (14 kişi) ise 15 yıldan fazla bir zamandır şu anki mevcut pozisyonlarında faaliyet göstermektedir. Bu kişilerin %17,8'i (37 kişi) 1 yıldan az, %52,4' (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 yesi oldukları örgütlerde faaliyet göstermektedir.

### 3.2.Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları şu şekildedir.

- 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 faaliyet gösterdikleri örgütlerdeki toplam çalışma sürelerinin yer aldığı demografik bilgi formu,
- Yönetici ve çalışanların geliştirdikleri sıfat listesi.

*Sıfat Listesi:* Bu liste ile yönetici ve çalışanların geliştirdikleri sıfatların ortaya çıkarılması ve sıklıklarının ölçülmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda her yönetici ve çalışandan, onlara göre Türk yöneticisi ve çalışanlarını temsil ettiğini düşündükleri sıfatları olumlu ya da olumsuz başlıklar altına listelemeleri 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 süreçte katılımcılardan "Yönetici" ve "alışan" başlıklarının altında yer alan "Olumlu" ve "Olumsuz" alt başlıklarına ilişkin yöneticiler için 10 adet ve çalışanlar için 10 adetten oluşan toplam 20 adet sıfat yazmaları istenmiştir. Katılımcılara, 10 olarak belirlenen sıfat sayısının

bir zorunluluk değil istendik yönde bir sayı olduğu; dilerlerse daha az ya da fazla sayıda sıfat yazabilecekleri ve bu sıfatların kaçının olumlu ya da olumsuz olacağı kararının ise kendilerine ait olduğu belirtilmiştir.

Sıfatların analizinde, yöneticiler ve çalışanlar için söylenen olumlu ve olumsuz sıfatlar frekans analizine tabi tutularak 5 ve üstü sıklık sayısına sahip olanlar sıfat listesine dahil edilmiştir. Seçilen sıfatlar ise birbirini anlamca desteklemesi ve birbiriyle direkt benzerlik göstermesi koşuluyla gruplandırılmıştır. Gruplandırılan sıfatlar arasında en yüksek frekans değerine sahip olan sıfat, o grubun toplam frekans değerine sahip olarak “grup etiketi” olarak belirlenmiş ve aynı zamanda grup içinde sahip olduğu frekans değeriyle ilk sırada yer almıştır.

#### 4. BULGULAR

Aşağıdaki tablolarda ilk sırada yönetici ve çalışanlara ilişkin elde edilen olumlu ve olumsuz sıfatlar frekans değerlerine göre sıralı bir şekilde yer almaktadır. Devamında ise öncelikle bu sıfatların birbirini anlamca desteklemesi ve benzerlik göstermesi yoluyla yapılan gruplandırma tabloları sunulmaktadır. Son olarak verilen tablolarda ise mevcut alanyazınından farklı olan ve bir öneri olarak gruplandırılan sıfatlar yer almaktadır.

Bu doğrultuda yöneticiler için söylenen toplam olumlu sıfat sayısı 192 iken bu sıfatlardan sadece 58 tanesi, toplam olumsuz sıfat sayısı 255 iken sadece 43 tanesi 5 ve üstü sıklık sayısına sahip olduğu için sıralamada yer almıştır. Benzer şekilde çalışanlar için söylenen toplam olumlu sıfat sayısı 180 iken bu sıfatlardan sadece 46 tanesi, toplam olumsuz sıfat sayısı 249 iken sadece 36 tanesi 5 ve üstü sıklık sayısına sahip olduğu için sıralamada yer almıştır.

Bu sıfatlar aşağıdaki tablolarda sunulmuş ve tabloda “FR” ifadesi ilgili sıfatın sahip olduğu toplam frekans değerini göstermekteyken, “S” ifadesi ise ilgili sıfatın sıralamasını göstermektedir. Bu durumda ilk sütündeki “FR” ifadesi hem yönetici hem de çalışanlar tarafından geliştirilen toplam frekans değerini temsil etmektedir.

Yönetici ve çalışanlar tarafından geliştirilen sıfatlar sütunundaki “FR” ifadesi, toplam frekans değeri içinden ne kadarının yöneticiler ve çalışanlara ait olduğunu göstermektedir. “S” ifadesi ise yöneticiler ve çalışanlar tarafından geliştirilen sıfatların sahip oldukları frekans değerlerine göre sıralanması halinde ilgili sıfatın kaçınıcı sırada yer aldığını göstermektedir.

Örneğin; “Çalışkan” sıfatının toplam frekans değeri 73 iken, bu toplam değer 16’sı yöneticiler 57’si ise çalışanlara aittir. Yöneticilerin geliştirdiği sıfatlar aldıkları toplam frekans değerleriyle kendi içinde sıralandığında “çalışkan” sıfatı 1. sırada yer almaktayken, çalışanların geliştirdiği sıfatlar da aldıkları toplam frekans değerleriyle kendi içinde sıralandığında “çalışkan” sıfatı 1. sırada yer almaktadır.

**Tablo 2. Türk Yöneticilere Yönelik Geliştirilen Olumlu Sıfatlar**

Sıfatlar	Yöneticilerin Geliştirdiği Sıfatlar			Çalışanların Geliştirdiği Sıfatlar				
	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 Kuran	6	3,4	3	4,6	9	3	2,1	18
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 3. Türk Yöneticilere Yönelik Geliştirilen Olumsuz Sıfatlar**

Sıfatlar			Yöneticilerin Geliştirdiği Sıfatlar			Çalışanların Geliştirdiği Sıfatlar		
	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. Özgüveni 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 4. Türk Çalışanlara Yönelik Geliştirilen Olumlu Sıfatlar**

Sıfatlar			Yöneticilerin Geliştirdiği Sıfatlar			Çalışanların Geliştirdiği Sıfatlar		
	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 5. Türk Çalışanlara Yönelik Geliştirilen Olumsuz Sıfatlar**

Sıfatlar			Yöneticilerin Geliştirdiği Sıfatlar			Çalışanların Geliştirdiği Sıfatlar		
	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. Hakkını 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

Aşağıdaki tablolarda yukarıda da belirtildiği üzere Türk yönetici ve çalışanlarına ilişkin elde edilen olumlu ve olumsuz sıfatların doğrudan benzerlik göstermesi ya da birbirini anlamca desteklemesi üzerine yapılan ve grup etiketiyle sınıflandırılan sıfatlar yer almaktadır. Örneğin; Türk yöneticilere yönelik elde edilen 58 adet olumlu sıfatın gruplandırılmasından sonra 7 grup etiketine ulaşılmıştır. Bu gruplar içinde en yüksek frekans değerine “Koruyucu (214)” grup etiketi sahipken; en düşük grup etiketi değerinde ise “Adaletli (60)” grup etiketi sahip olmuştur.

**Tablo 6. Türk Yöneticilere Yönelik Geliştirilen Olumlu Sıfatların Gruplandırılması**

<b>Koruyucu (214)</b>	<b>Çalışkan (191)</b>	<b>Mantıklı (92)</b>	<b>Disiplinli (85)</b>	<b>Gözlemci (78)</b>
Koruyucu (35) İlgili (33) Anlayışlı (24) Saygılı (19) Yardımcı (19) Sevecen (13) Babacan (11) İyi kalpli (11) Kardeş gibi (8) Sadık (8) Güler yüzlü (6) Vefalı (6) Duyarlı (6) Arkadaş gibi (5) Cömert (5) Samimi (5)	Çalışkan (73) Üretken (47) Azimli (24) Başarılı (10) Dinamik (9) İşini seven (9) Yetenekli (8) Özverili (6) Hırslı (5)	Mantıklı (38) Zeki (18) Akıllı (16) Kıvrak zekalı (5) Kararlı (5) Sorgulayan (5) Araştırmacı (5)	Disiplinli (30) Uyumlu (21) Düzenli (17) Planlı (12) Dakik (5)	Gözlemci (26) Empatik (15) Çözümleyici (11) İyi iletişim kuran (6) Dinleyici (5) Sabırlı (5) Eğitici (5) Motive edici (5)
<b>İleri görüşlü (70)</b>	<b>Adaletli (60)</b>			
İleri görüşlü (15) Yenilikçi (12) Özgüvenli (11) Lider ruhlu (10) Öngörölü (6) Cesur (6) Karizmatik (5) Heyecanlı (5)	Adaletli (27) Dürüst (12) Seviyeli (8) Sorumlu (7) Ahlaklı (6)			
<b>Toplam Sıfat Sayısı: 58 Adet</b> <b>Toplam Grup Etiketi Sayısı: 7 Adet</b>				

**Tablo7. Türk Yöneticilere Yönelik Geliştirilen Olumsuz Sıfatların Gruplandırılması**

<b>Sinirli (107)</b>	<b>Bencil (72)</b>	<b>Adaletsiz (56)</b>	<b>Anlayışsız (43)</b>	<b>Eleştiren (38)</b>
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 (28) Önyargılı (10)
<b>Zamansız (36)</b>	<b>Disiplinli (35)</b>	<b>Eğitimsiz (33)</b>	<b>Parayı seven (23)</b>	<b>Özgüveni eksik (18)</b>
Zamansız (12) Acelecı (9) Düzensiz (7) Sabırsız (7) Uyumsuz (6) Tutarsız (5) Kararsız (5)	Disiplinli (14) Gereksiz disiplin uygulayan (11) Kuralcı (5) Baskıcı (5)	Eğitimsiz (18) Bilgisiz (10) Kendini yenilemeyen (5)	Parayı seven (13) Cimri (10)	Özgüveni eksik (6) Güvensiz (6) Öz eleştiri yapmayan (6)
<b>Memnuniyetsiz (13)</b>	<b>Yalancı (5)</b>			
Memnuniyetsiz (7) Sevimsiz (6)	Yalancı (5)			
<b>Toplam Sıfat Sayısı: 43 Adet</b> <b>Toplam Grup Etiketi Sayısı: 12 Adet</b>				

**Tablo 8. Türk Çalışanlara Yönelik Geliştirilen Olumlu Sıfatların Gruplandırılması**

<b>Çalışkan (262)</b>	<b>Saygılı (185)</b>	<b>Neşeli (97)</b>	<b>Uyumlu (66)</b>	<b>Sadık (69)</b>
Çalışkan (120) Azimli (52) Öğrenmek isteyen (16) İşini seven (14) Üretken (12) Becerikli (11) Pratik (9) Verimli (7) Başarılı (6) İş bitirici (5) Gayretli (5) Araştırmacı (5)	Saygılı (43) Yardımsaver (23) Dürüst (22) Düşünceli (15) Anlayışlı (15) İlgili (11) Paylaşımçı (9) Destekçi (9) İyi arkadaş (8) Terbiyeli-ahlaklı (8) Duyarlı (6) Sabırlı (6) Cömert (5) Güvenilir (5)	Neşeli (33) Güler yüzlü (16) Sevimli (16) Samimi (14) Sevecen (12) Huzur veren (6)	Uyumlu (23) Düzenli (19) Sorumlu (9) Disiplinli (8) Söz dinleyen (7)	Sadık (19) Özverili (17) Fedakar (13) Emekçi (11) Bağlı (9)
<b>Akıllı (34)</b>	<b>Adaletli (6)</b>	<b>Toplam Sıfat Sayısı: 46 Adet</b> <b>Toplam Grup Etiketleri Sayısı: 7 Adet</b>		
Akıllı (15) Zeki (11) Mantıklı (8)	Adaletli (6)			

**Tablo 9. Türk Çalışanlara Yönelik Geliştirilen Olumsuz Sıfatların Gruplandırılması**

<b>Dedikoducu (68)</b>	<b>Kaytarmacı (62)</b>	<b>Disiplinsiz (61)</b>	<b>Kaygısız (41)</b>	<b>Eğitimsiz (39)</b>
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)
<b>Hakkını aramayan (37)</b>	<b>Sinirli (32)</b>	<b>Sürekli isteyen (28)</b>	<b>Eleştirici (13)</b>	<b>Bakımsız (13)</b>
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)	Eleştirici (13)	Bakımsız (8) Kırlı (5)
<b>Toplam Sıfat Sayısı: 36 Adet</b> <b>Toplam Grup Etiketleri Sayısı: 10 Adet</b>				

Araştırma sonucunda yönetici ve çalışanlara ilişkin elde edilen ve mevcut alanyazınıyla farklı olduğu düşünüldüğü için bir öneri niteliğinde sunulan sıfatlara da ulaşılmış ve bu sıfatlar aşağıda tablolar şeklinde sunulmuştur. Bu süreçte izlenen yol ile yukarıda yapılan gruplandırmalarda izlenen yolda aynı yöntem kullanılmış, anlamca yakınlık gösteren ya da direkt benzerlik gösteren sıfatlar frekans değerlerine göre grup içinde sıralanmıştır. Gruplandırma sürecini açıklamak adına aşağıda yer alan “Yöneticilere Yönelik Olumlu Sıfatlar İçin Yeni Öneriler” tablosu açıklanmıştır. Gruplama yapılırken sıfat sıralamasında en yüksek frekans değerine sahip olan sıfat, grup etiketi olarak belirlenmiş ve sıralamada ise kendi frekans değeriyle ilk sırada yer almıştır. Örneğin Türk yöneticilerine yönelik olumlu sıfatların başında toplam 66 frekans değeriyle grup adı “Mantıklı” olan sıfat gelmiştir. Bu grup içinde anlamca birbirini destekleyen toplam 5 olumlu sıfat yer almış ve en yüksek

frekans değerine ‘‘Mantıklı (38)’’ olumlu sıfatı sahip olmuşken; en dūřuk frekans değerine ise ‘‘Kararlı (5)’’ olumlu sıfatı sahip olmuştur. Bu mantıkla öneri boyutundaki olumlu ve olumsuz sıfatlar hem yönetici hem de çalışanlar için tablolatırılmıştır. Grup etiketlerinin sayısı olarak bir değerlendirme yapıldığında; en yüksek grup etiketi sayısına yöneticilere yönelik olumsuz sıfatların gruplandırılmasında ulaşılmıştır. Bu grup etiketleri 11 adet olup řu şekildedir: Sinirli (107), Adaletsiz (56), Bencil (44), Eęitimsiz (38), Eleřtiren (38), Zamansız (36), Parayı seven (23), Memnuniyetsiz (13), Öz eleştiri yapmayan (6), Yalancı (5) ve Gözlemci Olmayan (5). Benzer şekilde en dūřuk grup etiketi sayısına ise yöneticilere yönelik olumlu sıfatların gruplandırılmasında ulaşılmıştır. Bu grup etiketleri 5 adet olup řu şekildedir: Mantıklı (66), Özgüvenli (43), Gözlemci (41), Dürüst (33) ve Yetenekli (8). Öte yandan yapılan gruplandırmalardan bağımsız olarak en çok sıfatın hangi gruba ve hangi nitelikte geliştirildiği ele alınınca; ilk sırada toplamda 39 sıfatla çalışanlara yönelik geliştirilen olumlu sıfatlar yer almışken en son sırada ise 20 adet sıfatla yöneticilere yönelik olumlu sıfatlar yer almıştır.

**Tablo 10. Türk Yöneticilere Yönelik Olumlu Sıfatlar İçin Yeni Öneriler**

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)
<b>Toplam Sıfat Sayısı: 20 Adet</b> <b>Toplam Grup Etiketleri Sayısı: 5 Adet</b>				

**Tablo 11. Türk Yöneticilere Yönelik Olumsuz Sıfatlar İçin Yeni Öneriler**

Sinirli (107)	Adaletsiz (56)	Bencil (44)	Eğitimsiz (38)	Eleştiren (38)
Sinirli (69) Asabi (10) Kızan (9) Stresli (8) Huysuz (6) Aksi (5)	Adaletsiz (28) Ayrımcı (17) Haksızlık yapan (11)	Bencil (24) Çıkarcı (13) Kompleksli (7)	Eğitimsiz (18) Bilgisiz (10)	Eleştiren (28) Önyargılı (10)
Zamansız (36)	Parayı seven (23)	Memnuniyetsiz (13)	Öz eleştiri yapmayan (6)	Yalancı (5)
Zamansız (12) Aceleci (9) Düzensiz (7) Sabırsız (7) Uyumsuz (6) Tutarsız (5) Kararsız (5)	Parayı seven (13) Cimri (10)	Memnuniyetsiz (7) Sevimsiz (6)	Öz eleştiri yapmayan (6)	Yalancı (5)
Gözlemci Olmayan(5)	<b>Toplam Sıfat Sayısı: 30 Adet</b> <b>Toplam Grup Etiketleri Sayısı: 11 Adet</b>			
Gözlemci Olmayan(5)				

**Tablo 12. Türk Çalışanlara Yönelik Olumlu Sıfatlar İçin Yeni Öneriler**

Çalışkan (262)	Saygılı (185)	Neşeli (97)	Düzenli (34)	Akıllı (34)
Çalışkan (120) Azimli (52) Öğrenmek isteyen (16) İşini seven (14) Üretken (12) Becerikli (11) Pratik (9) Verimli (7) Başarılı (6) İş bitirici (5) Gayretli (5) Araştırmacı (5)	Saygılı (43) Yardımsever (23) Dürüst (22) Düşünceli (15) Anlayışlı (15) İlgili (11) Paylaşımçı (9) Destekçi (9) İyi arkadaş (8) Terbiyeli-ahlaklı (8) Duyarlı (6) Sabırlı (6) Cömert (5) Güvenilir (5)	Neşeli (33) Güler yüzlü (16) Sevimli (16) Samimi (14) Sevecen (12) Huzur veren (6)	Düzenli (19) Disiplinli (8) Söz dinleyen (7)	Akıllı (15) Zeki (11) Mantıklı (8)
<b>Adaletli (6)</b>	<b>Toplam Sıfat Sayısı: 39 Adet</b>			
Adaletli (6)	<b>Toplam Grup Etiketli Sayısı: 6 Adet</b>			

**Tablo 13. Türk Çalışanlara Yönelik Olumsuz Sıfatlar İçin Yeni Öneriler**

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)
<b>Hakkını aramayan (31)</b>	<b>Sürekli isteyen (28)</b>	<b>Eleştirici (13)</b>	<b>Bakımsız (13)</b>	
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) Kirli (5)	
<b>Toplam Sıfat Sayısı: 28 Adet</b>				
<b>Toplam Grup Etiketli Sayısı: 9 Adet</b>				

#### 4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Araştırma sonucunda geliştirilen sıfatların olumlu ya da olumsuz olması ve nicel anlamda nasıl bir anlam ifade ettiğinden yola çıkıldığında, yöneticilere yönelik geliştirilen sıfatların 58 tanesi olumlu iken, 43 tanesi ise olumsuzdur. Bu sıfatların geliştirilmesi konusunda yönetici ve çalışanlar arasında bir karşılaştırmaya gidildiğinde, 58 olumlu sıfatın 43'ünde ve 43 olumsuz sıfatların 33'ünde çalışanların daha yüksek frekans değerine sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bu sıfatlar Tablo 14'de ifade edilmiştir. Tabloya göre, yöneticilere yönelik geliştirilen sıfatlarda çalışanlar daha büyük bir paya sahip olmakta ve bu durumun temel sebeplerinden birinin ise kültüre özgü olmakla açıklanabileceği düşünülmektedir. Kültüre özgü olma durumu sosyal kimlik kuramıyla irdelenirse; her birey bulunduğu pozisyon itibarıyla kendini konumunu meşrulaştırmak ve böylece kendini olumlamak istemektedir. Bu sebeple yöneticilerin kendilerini olumlaması muhtemel iken, yöneticilere yönelik olumlu sıfatların çoğunun çalışanlardan gelmesi durumu kültüre özgü olmakla açıklanabilmektedir. Çünkü bizim gibi daha çok kolektivist kültür yapısı sergileyen toplumlarda bireylerin yanlılık

ve kendini yüceltme davranışı göstermesine daha az rastlanmakta ve bu durumda karşıya olumlu özellikleri daha çok atfetmesi olası görülmektedir. Bu sebeple çalışanların kültürel yapıyla benzer olarak ve bu yapıyı destekler nitelikte karşı grup olan yöneticilere yönelik olumlu sıfatların geliştirilmesinde daha çok rol üstlendiği, bunu yaparken de daha az yanlılık göstererek karşı gurubu daha çok olumladığı ve kendini yceltmeden kaçındığını söylemek mümkündür. Yalnız alışanların bu yaklaşımını kültüre özgü olarak değerlendirme gerekçesi sadece olumlu sıfat geliştirmeleriyle ilişkilendirilmektedir. Çünkü yine aynı çalışanlar yöneticilere yönelik geliştirilen olumsuz sıfatlarda da büyük role sahiptirler, fakat olumsuz sıfatların geliştirilmesinde aynı kültürel etkiden bahsetmek mümkün olmamaktadır. Bu olumsuzluk durumunun ise yöneticilere yönelik sıfat geliştirirken çalışanların objektif durumu tespit etmeyi stlenmeleriyle yani olumsuzluğa sebep olabilecek tutum ve davranışların kaynak kişisinin kim olduğunu açıklığa kavuşturmaları ve bu bilgileri birer sıfat olarak bilinir kılmak istemeleriyle ilgili olabileceği düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle çalışanlar bir yandan kendilerine daha az yanlılık göstererek yöneticileri daha olumlu değerlendirirken; öte yandan olumsuz sıfat geliştirme sürecinde daha tarafsız davranmayı tercih etmektedir.

**Tablo 14. Türk Yöneticilere Yönelik Geliştirilen Sıfatlar**

	<b>Olumlu Sıfatlar</b>	<b>Olumsuz Sıfatlar</b>
<b>Yöneticiler Tarafından Geliştirilen</b>	15	10
<b>alışanlar Tarafından Geliştirilen</b>	43	33
<b>Toplam</b>	58	43

Yöneticilere dair geliştirilen olumlu sıfatların çoğunun çalışanlar tarafından geliştirilmesinin bir diğer muhtemel sebebi de araştırmada katılımcı olan çalışanların büyük bir kısmının yöneticileriyle deneyimlerinin olumlu olması ve onların öznel algısının bu olumlulukla şekillenmesidir. Başka bir ifadeyle bu çalışanların yöneticilerinin uzmanlık bilgisine güven duyması; onları hakkıyla bu konuma gelen, işini tam bir şekilde yerine getiren ve bu sebeple takdir edilmesi gereken kişiler olarak görülmesine yol açabilmekte ve çalışanların olumlu sıfat geliştirmesinde etkili olabilmektedir. Aksi düşünceler ise olumsuz sıfat geliştirmelerinin temel sebeplerinden biri olarak düşünülebilmektedir. Bu anlamda çalışanlar hiyerarşinin üstünde ve dış grupta yer alan yöneticilere olumlu ya da olumsuz sıfatlar geliştirerek onların bu üst makamı hak ettiğini ya da bir şekilde etmediğini dile getirmektedirler.

Araştırmamız doğrultusunda ele alındığında yöneticilere yönelik geliştirilen sıfatlar ile alanyazını sonucunda elde edilen sıfatla karşılaştırıldığında; alanyazını sonuçlarına göre yöneticilere yönelik olumsuz sıfat sayısı (18), olumlu sıfat sayısından (13) yüksektir. Bu bulgu araştırmamızla farklılık göstermektedir çünkü araştırmamızın sonucunda elde edilen olumlu sıfat sayısı olumsuz sıfat sayısından daha fazladır. Söz edilen bulgular ise aşağıdaki gibi olup, çalışmamızın sonuçlarıyla detaylı ilişkilendirilmesi devam eden bölümde yer almaktadır. Bu doğrultuda alanyazınında yöneticilere ilişkin “*Empatik, babacan, paylaşan, başarı yönelimli, üstlerle uyumlu, takım kuran, insanlarla iyi ilişkiler kuran, baskın olmayan, yüksek toleransa sahip, hiyerarşik-işe odaklı, üçüncü taraf rollerde arabulucu ve kolaylaştırıcı olan, yenilikçi, düşük güç yönelimli*” (Arslan, 2000; Zel, 1999; Aycan ve Kanungo, 2000; Paşa, 2000; Kozan ve İlter, 1994) gibi olumlu sıfatlara ulaşılmıştır. Öte

yandan “*Takip ve kontrol odaklı, astlara karşı kaçınmacı ya da baskın, sosyal olmayan, risk almayan, İKY’de inanç ve düşünceleri belirleyici olan, duygularını iyi kontrol edemeyen, çalışana saygı göstermeyen, çalışana değersiz gören, çalışana mesafeli duran, somut durumlardan ziyade kavramsal durumları seven, kararlarda sezgisel olan, çalışanlarla diyalog kurmayan, geleneklere bağlı olan, yönetilmeyi tercih eden, sık iş değiştirmekten hoşlanmayan, çatışma içindeyken kaçınmacı ya da otoriter olan, astlarla anlaşmazlıkların çözümünde yetkiye güvenen, çalışanda hiyerarşi algısı oluşturan*” (Aycan ve Kanungo, 2000; Zel, 1999; Paşa, 2000; Kozan ve İlter, 1994; Nicholas, Suğur ve Demir, 2002) gibi olumsuz sıfatların varlığına ulaşılmıştır.

Çalışanlara yönelik geliştirilen sıfatlar ele alındığında ise, 46 tane olumlu sıfatın 40 tanesinde ve 36 tane olumsuz sıfatın 25 tanesinde çalışanların daha yüksek frekans değerine sahip olduğu gözlenmektedir. Bu anlamda çalışanlara dair sıfat geliştirilmesi konusunda da yöneticilerde olduğu gibi çalışanlar daha büyük bir paya sahip olmaktadır. Mevcut alanyazınıyla karşılaştırıldığında ise çalışanlara yönelik olumsuz sıfat sayısı (10), olumlu sıfat sayısından (3) daha yüksektir. Bu anlamda araştırmamızla mevcut alanyazını arasında yine bir farklılık gözlenmektedir. Elde edilen sıfatlar tablo aracılığıyla aşağıdaki ifade edilebilmektedir:

**Tablo 15. Türk Çalışanlara Yönelik Geliştirilen Sıfatlar**

	Olumlu Sıfatlar	Olumsuz Sıfatlar
<b>Yöneticiler Tarafından Geliştirilen</b>	6	11
<b>Çalışanlar Tarafından Geliştirilen</b>	40	25
<b>Toplam</b>	46	36

Tablo yorumlandığında bu sıfatların geliştirilmesinde de çalışanların daha yüksek bir frekans değerine sahip olduğu gözlenmektedir. Sıfatlar olumlu ve olumsuz olarak ele alındığında; çalışanların kendilerine yönelik olumlu sıfat geliştirmelerinde büyük paya sahip olmalarının temel sebebinin yöneticilere olumlu sıfat geliştirmelerinin sebebinden farklı olduğu düşünülmektedir. Yöneticilere yönelik olumlu sıfat geliştirmelerindeki kültür özgü olma durumundan farklı olarak kendilerine yönelik bir değerlendirmede kendi gruplarını meşru ve iyi görme isteklerinin onlara yön verdiği ve temelde bu sebeple kendilerine yönelik daha fazla olumlu sıfat geliştirdikleri düşünülmektedir.

Olumsuz sıfat geliştirmelerinde ise iki farklı sebepten söz edilebilmektedir. İlkine göre çalışanlar kendilerini de dâhil etmek üzere genel olarak bütün çalışanları daha açık ve net bir şekilde değerlendirmekte, yanlı davranmamayı tercih etmekte ve bu sebeple olumsuz sıfat geliştirmede daha yüksek paya sahip olmaktadır. Bu anlamda çalışanların tarafsız olduğunu söylemek de mümkün görünmektedir. Bir diğer sebep ise çalışanların kendilerini kısmen de olsa iç gruplarından soyutlayarak bireysel olarak olumlamak istemesi ve kendisi dışındaki çalışanları daha olumsuz değerlendirmesidir. Bu sebeple bir çalışan kendisini daha iyi ya da olumlu görüyorken iç grubunun üyesi olsa dahi diğer çalışanları daha kötü ya da olumsuz görebilmektedir. Bu durum da şöyle açıklanabilmektedir; çalışanlar kendisi gibi diğer çalışanları değerlendirirken iç gruplarını temelde iyi ve kötü çalışanlar olarak addederek iki sınıfa ayırabilmektedir. Benzer bir ifadeyle çalışanlar kendi iç gruplarını da kendi içinde iyi



ve kötü olarak sınıflandırıp, bu gruplar arasında kendini olumlayarak diğer çalışanları daha olumsuz görebilmektedir.

Çalışanlara yönelik geliştirilen sıfatlarda yöneticiler, çalışanların onları kültüre özgü temelde değerlendirdiği gibi onların da çalışanları bu sebeple olumlamadıklarını ve olumsuz sıfatların geliştirilmesinde ise çalışanlardan daha düşük bir frekans değeri göstererek, çalışanların tarafsızlığının gerisinde kaldıklarını söylemek mümkündür. Bu durumda ise yöneticilerin egemenliklerini sürdürmeye devam etmek istemeleri sebebiyle çalışanlara yönelik olumlu sıfatların geliştirilmesinde kendilerine daha yanlı davrandıkları ve olumsuz sıfatların geliştirilmesinde objektif olamayarak çekimser kaldıkları söylenebilmektedir. Yine mevcut alanyazınıyla karşılaştırıldığında, çalışanlara yönelik olumsuz sıfat sayısı (10), olumlu sıfat sayısından (3) daha yüksektir. Bu anlamda araştırmamızla mevcut alanyazını arasında yine bir farklılık gözlenmektedir. Sözü geçen bulgular ışığında “*Sadık, grup ilişkilerini gözeten ve fedakar*” (Wasti, 2000) gibi olumlu sıfatlarla birlikte “*İletişim eksikliği yaşıyan, değişiklikten hoşlanmayan, eğitim ve kültür konusunda eksik, başkalarına karşı sorumluluklarını yerine getirmeyen, iş değiştirmekten kaçınan, işlerini bağımsız ya da inisiyatif alarak yapmayan, ilişkilere iş kaybı kaygısıyla yön veren, proaktif olmayan, motivasyonu düşük, bilgi ve yetenek konusunda eksik*” (Bradburn, 1963; Wasti, 2000; Nicholas, Suğur ve Demir, 2002; Aycan ve Kanungo, 2000) gibi olumsuz sıfatların olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sıfatların geliştirilmesi açısından yöneticiler ve çalışanlar arasında genel bir değerlendirme yapıldığında sıfat 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 kendi konumuna göre astlarıyla, üstleriyle ve kendisiyle aynı düzeyde yer alan diğer üyelerle zorunlu bir iletişim süreci içerisinde yer alarak bu fikirleri elde etmektedir. Bu zorunlu iletişim sürecine ise temelde yer alınan örgütün işleyişi, kararları, uygulamaları yani üyelere yönelik geliştirilen uygulamalar yön vermektedir. Süreçlerin uygulanmasının karar vericileri ve uygulayıcıları arasında bir karşılaştırmaya gitmek muhtemelen çalışanların neden daha çok sıfat 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 olabilmektedir. Böylece yönetici ve çalışanlara dair sıfatları ileriye dönük daha belirgin ve daha az değişkenlik gösterebilecektir. Bu duruma karşı çalışanlar ise bu süreçleri ve süreçlerin sonuçlarını öngörme konusunda daha düşük öngörü düzeyine sahip olup, bu anlamda yargı geliştirmeleri daha uzun vadede gelişecek ve daha çok değişkenlik gösterebilecektir. Çünkü işleyişlerdeki süreçlerin nasıl bir sonuca varacağını zaman endekli öğreneceğinden ve üyelere dair fikirleri ise süreçlerin zaman içerisinde göstereceği değişken koşullarla paralellik göstereceğinden dolayı çalışanların daha çok sayıda ve farklı sığata ulaşmaları kabul edilir olacaktır.

#### **4.1. Türk Yöneticilerine Yönelik Olumlu Sıfatların Değerlendirilmesi**

Yöneticilere yönelik olumlu sıfatlarla ilgili değerlendirmeler ele alındığında, Arslan (2000) ve Zel (1999), yaptıkları kültürlerarası karşılaştırmalı çalışmalarda Türk yöneticilerinin “Yüksek başarı yönelimli ve düşük güç yönelimli olduğu” bulgusuna ulaşılmışlardır. Araştırma bulgularımız doğrultusunda “Çalışkan (191)” grup etiketi altında toplanan alt

boyutlarımızla karşılaştığımızda da benzer ve birbirini destekler bulgular elde edilmiştir. Alt boyutları oluşturan “Azimli (24) ve Başarılı (10)” sıfatları, 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)” sıfatını 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 derecesidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik anlamındadır. Güç toplumun temel gerçeğidir ve iyi ile kötünden önce gelir, aynı zamanda 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)” sıfatını 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 çalışmada Türk yöneticilerinin “Üstlerine karşı uyum” davranışı gösterdiklerini bulmuşlardır. Bu bulgu, çalışmamızda “Disiplinli (85)” grup etiketi altında toplanan “Uyumlu (21)” alt boyutunu oluşturan sıfatı ile benzerlik göstermektedir. Bu durumda yöneticilerin uyumlu olmaları konusunda benzer bulguların birbirini desteklediği söylenebilmektedir. Paşa’nın (2000) çalışmasında Türk yöneticilere dair “Takım kuran, paylaşan, 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 sığata ulaşılmamıştır. Bu doğrultuda çalışmamızla karşılaştığımızda 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) sıfatları 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 sığata ulaşılmasa 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)” sıfatları ile Disiplinli (30) grup etiketinin alt boyutlarını oluşturan “Disiplinli (30), Düzenli (17), Planlı (12) ve Dakik (5)” sıfatları anlamca desteklemektedir. “Paylaşan” bulgusu ise “Koruyucu (214)” grup etiketinin altında yer alan “Cömert (5)” sıfatı 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 sıfata ulaşılamamıştır. Fakat “Yüksek empati gücüne sahip olmaları ve insanlarla iyi ilişkiler kuruyor olmaları” bulguları, araştırma sonuçlarına göre “Gözlemci (78) grup etiketinin atında toplanan ve “Empatik (15), İyi iletişim kuran (6) ve Dinleyici (5)” sıfatlarıyla birbirlerini desteklemekte ve benzerlik göstermektedir. “Yenilikçi” bulgusu ise araştırma sonuçlarına göre “İleri Görüşlü (70)” grup etiketi altında toplanan “Yenilikçi (12)” sıfatı 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 İter (1994), Türk yöneticilerin yanlarında çalışanların çatışmalarında oynadıkları üçüncü taraf rollerinin ve çatışma çözümlene tarzlarına ilişkin yaptıkları çalışmada, Türk yöneticilerin üçüncü taraf rollerinde “Arabulucu ya da Kolaylaştırıcı” oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma bulguları ile bu sonuç karşılaştırıldığında, “Gözlemci (78)” grup etiketinin alt boyutunu oluşturan “Çözümleyici (11)” sıfatı 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.

#### **4.2. Türk Yöneticilerine Yönelik Olumsuz Sıfatların Değerlendirilmesi**

Yöneticilere yönelik olumsuz sıfatların değerlendirmesinde, olumlu sıfat bölümünde uygulanan yöntem izlenmiş ve 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)” sıfatları anlamca desteklemektedir. Baskın olma ve baskıcı sıfatı arasında ise temel bir benzerlik olduğu düşünölmektedir çünkü astlarına karşı baskın tutum sergileyen yöneticinin baskıcı olarak algılanması muhtemel bir durumdur. Yöneticilerin İKY gibi süreç ve uygulamaların karar 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. Aynı zamanda bu paralelliği kısmen de olsa “Eğitimsiz (33)” grup etiketinin alt boyutu olan “Kendini yenilemeyen (5)” sıfatı da 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 öngörölen diğer bulgular ise “Sosyal olmayan, yönetmekten çok yönetilmeyi tercih eden, somut durumlardan ziyade kavramsal durumları seven, sık iş değiştirmekten hoşlanmayan, risk almayan” şeklinde dir. Araştırma bulguları ile karşılaştırıldığında, sosyal olmayan, yönetilmeyi tercih eden ve kavramsal durumları tercih eden özellikleri sergilemesini destekleyen ya da bu sıfatlara benzer bir sıfata 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)” sıfatları desteklemektedir. Çünkü risk alamayan kişilerin yapısal olarak hem kendine hem de

çevresindekilere dair güven sorunu ve kaygısı yaşaması muhtemel bir durumdur. Paşa'nın (2000) olumlu sıfatlar kısmında ele alınan aynı çalışmasında, olumsuz bir sıfat 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 sıfat 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 bulgularda 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)" sıfatları anlamca desteklemektedir. Çünkü otoriteriyenliğin baskıyı ve kuralı da beraberinde getirdiği ve aynı zamanda disiplinin olumsuz algılanan bir tutum olduğu düşünülmektedir, bu sebeple otoriter davranışla temel bir benzerlik göstermese de bu sıfatlarla 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 olarak "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" sıfatlarına 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)" sıfatları 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)" sıfatlarıyla da örtüşebileceği düşünülmektedir. Kültürel atıflar ve gözlemlere dayanarak bu kişilik yapılarına sahip bireylerin temelde mesafeli durduğu ve diyalog kurmamasında statüyü öngöreceği düşünülmektedir. Diğer bulguları oluşturan çalışanı değersiz gören, çalışana saygı göstermeyen ve çalışanda hiyerarşi algısı oluşturan sıfatları ile araştırma sonuçlarında elde edilen sıfatlar arasında direkt benzerlikler ya da anlamsal olarak paralellikler gözlenmemektedir. Bu doğrultuda alanyazını bulguları ve araştırma sonuçlarından elde edilen sıfatlar ışığında, direkt benzerlik ve anlamsal açıdan paralellik gösterenler dışında farklı sıfatlara da ulaşılmıştır. Bu sıfatlar yöneticilere yönelik olumlu sıfatların değerlendirilmesi kısmında olduğu gibi gruplandırılmış ve grup etiketi altında tablolandırılmıştır.

#### **4.3. Türk Çalışanlarına Yönelik Olumlu Sıfatların Değerlendirilmesi**

Çalışanlara yönelik olumlu sıfatlar için incelenen alanyazını sonucunda çok fazla bulguya ulaşılamamıştır. Bu anlamda temel olarak Arzu Wasti'nin (2000) Türk çalışanlarının örgütsel

bağlılıklarını ele aldığı çalışmasının bulgularına göre Türk çalışanlarının “Sadık, grup ilişkilerini gözetken ve fedakar” oldukları bulguları referans alınmıştır. Bu doğrultuda araştırma sonuçlarıyla karşılaştırıldığında, sadık ve fedakar sıfatı “Sadık (69)” grup etiketinin alt boyutları olan “Sadık (19) ve Fedakar (13)” sıfatlarıyla direkt benzerlikler gösterirken, “Özverili (17) ve Emekçi (11)” sıfatlarıyla da anlamca birbirlerini desteklemiştir. Grup ilişkilerini gözetken sıfatıyla da aynı grup etiketinin altında yer alan “Bağlı (9)” alt boyutunun da anlamca birbirini desteklediği dikkat çekmiştir. Çünkü grup ilişkilerinde ve örgüt yapılarında gözetilen hatta istenilen davranış türü genel olarak bağlı çalışan şeklidir. Bu anlamda grup ilişkilerini gözetme ve bağlı olma sıfatını yakın anlam taşıması üzerine birbirini destekleyen iki sıfat olarak ele alabilmekteyiz. Aynı zamanda, grup ilişkilerini gözetme sıfatının, araştırmamızın sonucunda ulaştığımız “Uyumlu (66)” grup etiketinin alt boyutları olan “Uyumlu (23) ve Sorumlu (9)” sıfatları ile de anlamca paralellik gösterdiği düşünülmüştür. Çünkü grup ilişkilerini gözetken bireylerin temelde uyumlu olması ve sorumluluk bilincinin yüksek olması beklenir bir davranış şeklidir.

#### **4.4. Türk Çalışanlarına Yönelik Olumsuz Sıfatların Değerlendirilmesi**

Çalışanlara yönelik olumsuz sıfatlara ilişkin bir değerlendirme yapıldığında öncelikle Bradburn’un (1963), Türk kuruluşları üzerine yaptığı niteliksel incelemesinde mülakatlara verilen cevaplardan, Türk çalışanlarının “ İş değiştirmekten kaçınan” bulgusu ele alınmıştır. Ayrıca çalışanların bu kaçınmada referans alınan kişinin yüzünü kara çıkarmak istememesi 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 sıfatlar direkt benzerlik ve anlamca yakınlılık 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 sıfata ulaşılmamıştır. Fakat uyum kaygısı yaşayabileceği ihtimali ile direkt bir benzerlik temeli esas alındığında “Disiplinsiz (61)” grup etiketi altında yer alan “Uyumsuz (12)” sıfatıyla 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 sıfatlara ulaşılmıştır. Bu bağlamda araştırma bulgularıyla karşılaştırıldığında, “İletişim eksikliği yaşama ve ilişkilere iş kaybı kaygısının yön vermesi” sıfatıyla direkt benzerlik gösteren ya da anlamca destekleyen bir bulguya ulaşılmamıştır. Fakat “Eğitim ve kültür konusunda” eksik sıfatıyla, araştırma bulgularından olan “Eğitimsiz (39)” grup etiketinin benzer alt boyutu olan “Eğitimsiz (29)” sıfatı, “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 bakış açısıyla yetenek konusunda eksik olmaya bir atıf olarak ele alınabilir. Çünkü çalışanlara dair bu sıfat geliştirilmişken çalışanların tamamen yeteneksiz olması değil de yetenekleri konusunda farkındalık eksiklikleri yaşadıkları göz önünde bulundurulmuş olabilir. Aynı araştırmanın bir diğer bulgusu olan “Motivasyonu eksik” sıfatı ile bizim araştırmamız sonucunda elde ettiğimiz “Kaytarmacı (62)” grup etiketinin alt boyutu olan “Motivasyonu düşük (5)” olumsuz sıfatı direkt bir benzerlik göstermektedir. Aycan ve Kanungo’nun (2000) çalışmasında ise Türk çalışanlarının “Proaktif olmadıklarına, başkalarına karşı sorumluluklarını yerine getirme konusunda isteksiz olduklarına, işlerini bağımsız ve inisiyatif alarak yapamadıklarına” dair olumsuz sıfatlara yönelik bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmamızın sonucunda, “Proaktif olmanın” süreçlere yönelik olası risklere karşı engelleme davranışı göstererek temkinli olma vurgusu olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu sıfatla direkt benzeşen bir bulgu elde edilmemiştir. Fakat planlı olmanın bir temkin yaratacağı ihtimali düşünüldüğünde, plansız olmanın ise tersi bir durum yaratacağı muhtemeldir. Bu açıdan kısmen de olsa araştırmamızda “Disiplinsiz (61)” grup etiketinin alt boyutlarından elde ettiğimiz “Plansız (7)” olumsuz sıfatı bu bulguyu anlamca desteklemektedir. “Başkalarına karşı sorumluluklarını yerine getirme konusunda isteksiz olma”, sıfatı ise temelde sorumluluk almanın yetersizliğine bir vurgu yapmaktadır. Bu anlamda araştırmamızın sonuçlarıyla karşılaştırıldığında, “Kaygısız (41)” grup etiketinin alt boyutu olan “Sorumsuz (9)” sıfatıyla direkt bir benzerlik gösterebileceği düşünülmektedir. “İşlerini bağımsız ya da inisiyatif alarak yapamadıkları” sıfatı ile araştırmamız sonucunda elde ettiğimiz sıfatlar 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)” sıfatı anlamca bu sıfatı destekleyebilecektir. Araştırma sonucunda elde edilen ve bulgular dahilinde irdelenen sıfatlar tamamen betimsel bir nitelik taşımakta ve farklı olduğu düşünülen sıfatlar ise birer öneri niteliğinde sunulmaktadır. İleriki araştırmalarda benzer kapsam ve içerik temelinde bu araştırmanın nedensel kısmını açıklayan bir çalışmanın yapılması, bu sıfatların geçerliliği üzerinde konuşmayı daha mümkün kılacaktır.

## KAYNAKLAR

Arslan, M. (2000). A Cross-Cultural Comparison of British and Turkish Managers in Terms of Protestant Work Ethic Characteristics, *Business Ethics: A European Review*, 9(1): 13-19.

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.

Aycan, Z. ve Kanungo, R.,N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri, *A. ZEYNEP içinde, Türkiye’de Yönetim ve İnsan Kaynakları Uygulamaları (s.25-53), Türk Psikologlar Derneği Yayınları*, 1. basım. Ankara.

Bradburn, N.,M. (1963). Interpersonal Relations Within Formal Organizations in Turkey, *Journal of Social Issues*, 31: 61-67.

Elangovan, A.,R. (1995). Managerial Conflict Intervention in Organizations: Traversing The Cultural Mosaic, *International Journal of Conflict Management*, 6: 124-146.

Kanungo, R.,N. ve Jaeger, A.,M. (1990). Introduction: The Need for Indigenous Management in Developing Countries, A.M. Jaeger, ve R.N. Kanungo içinde, *Management in Developing Countries*, London: Routledge.

Kozan, M.,K. ve İlter, S. (1994). Third Party Roles Played By Turkish Managers in Subordinates' Conflicts, *Journal of Organizational Behaviour*, 15: 453-466.

Nicholas, T., Sugur, N. ve Demir, E. (2002). Globalised Management and Local Labour: The Case of The White-Goods Industry in Turkey, *Industrial Relations Journal*, 33:1, 68-85.

Paşa, S.,F. (2000). Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri, A. ZEYNEP içinde, *Türkiye'de Yönetim ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, (s. 225-242), *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.

Wasti, A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, A. ZEYNEP içinde, *Türkiye'de Yönetim ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, (ss.205, 218) *Türk Psikologlar Derneği Yayınları* 1. basım. Ankara.

Zel, U. N. (1999). Kişiliğın Yönetim Performansına Etkileri, Örgüt Ortamında Kullanılması ve Ülkeler/Sektörler Arasında Karşılaştırılmalı Bir Uygulama, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.