

# KAPSAYICI ÖRGÜTLER

DR. ÖĞR. ÜYESİ SELVİ VURAL  
PROF. DR. FÜSUN ÇINAR ALTINTAŞ

**EĞİTİM**  
yayınevi

## KAPSAYICI ÖRGÜTLER

Dr. Öğr. Üyesi Selvi Vural, Prof. Dr. Füsün Çınar Altıntaş

**Yayınevi Grubu Genel Başkanı:** Yusuf Ziya Aydoğın (yza@egitimyayinevi.com)

**Genel Yayın Yönetmeni:** Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

**Sayfa Tasarımı:** Kübra Konca Nam

**Kapak Tasarımı:** Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

**Yayıncı Sertifika No:** 76780

**ISBN:** 978-625-385-804-9

E-ISBN: 978-625-385-919-0

1. Baskı, Mart 2026

**Baskı Cilt:** Vadi Grafik Tasarım ve Reklamcılık Ltd. Şti.

İvedik Org. San.1420. Cad. No: 58/1 Yenimahalle/Ankara

Matbaa Sertifika No: 47479

## Kütüphane Kimlik Kartı

### KAPSAYICI ÖRGÜTLER

Dr. Öğr. Üyesi Selvi Vural, Prof. Dr. Füsün Çınar Altıntaş

VI+96 s., 135x215 mm

Kaynakça var, dizin yok.

ISBN: 978-625-385-804-9

E-ISBN: 978-625-385-919-0

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

**EĞİTİM**  
YAYINEVİ

### Yayınevi Türkiye Ofis:

**Konya:** Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye

**İstanbul:** Salon Yayınları, Atakent mah. Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

**Santral:** +90 332 351 92 85

**Editör hatları:** +90 533 151 50 42, +90 507 151 50 43

bilgi@egitimyayinevi.com

### Yayınevi Amerika Ofis:

New York: Egitim Publishing Group, Inc.  
P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America  
americaoffice@egitimyayinevi.com

**Lojistik ve Sevkiyat Merkezi:** Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye

**İnternet Satış:** www.kitapmatik.com.tr

**Whatsapp hattı:** +90 553 950 50 37

bilgi@kitapmatik.com.tr

**Kitabevi Şubesi:** Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye

**Whatsapp hattı:** +90 501 651 92 85

bilgi@egitimkitabevi.com

**EĞİTİM YAYINEVİ**  
**GRUBU**

**EĞİTİM**  
yayinevi

**SALON**  
YAYINLARI

**Kitapmatik**  
YAYINLARI

**kitapmatik**  
KONYA MERKEZİ

**EĞİTİM**  
KITABEVİ

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ..... V

GİRİŞ..... 1

## BİRİNCİ BÖLÜM

**KALIP YARGILAR** ..... 5

Kalip Yargıların Ortaya Çıkışı (Oluşumu) ve Gelişimi..... 7

Kalip Yargıların Oluşumuna ve Gelişimine Yönelik

Yaklaşımlar ..... 10

İşlevsel Açıdan Kalip Yargılar ..... 12

Davranışsal Açıdan Kalip Yargıların Etkileri ve Sonuçları ... 14

Kalip Yargı, Ön Yargı ve Ayrımcılık İlişkisinin Açıklanması .. 16

Kalip Yargılar Çerçevesinde Engellilik ..... 17

Engelli Çalışanlara Yönelik Kalip Yargılar ..... 19

Sevecenlik Kalip Yargısı ..... 22

Yetkinlik Kalip Yargısı ..... 25

Bağlamsal Temelde Örgütlerdeki Engelli Çalışanlara Yönelik

Kalip Yargıların, Ön Yargıların ve Ayrımcı Davranışlarının

Açıklanmasına İlişkin Yazında Yer Alan Çalışmalar..... 27

## İKİNCİ BÖLÜM

**TUTUMLAR**..... 33

Tutumun Özellikleri ..... 35

Tutumun Bileşenleri ..... 35

Bilişsel Tutum ..... 36

Duygusal Tutum..... 37

Davranışsal Tutum..... 38

Tutumların İşlevselliği ve Önemi..... 39

Tutum Nasıl Oluşur, Gelişir ve Değişir?..... 41

Kuramsal Çerçevde Tutumların İncelenmesi..... 44

Öğrenme Kuramı ..... 44

Çağrışım Yoluyla Öğrenme.....	45
Taklit Yoluyla Öğrenme .....	45
Pekiştirme Yoluyla Öğrenme .....	45
Tutarlılık Kuramları .....	46
Denge Kuramı .....	47
Bilişsel Tutarlılık (Dengeleme) Kuramı .....	47
Bilişsel Çelişki (Tutarsızlık) Kuramı .....	48
Fayda- Zarar Çatışması Kuramı .....	49
Sosyal (Toplumsal) Yargı Kuramı .....	50
Değer Kuramı .....	50
Tutumlar ve Davranışlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ...	51

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

<b>KAPSAYICI DAVRANIŞLAR .....</b>	<b>57</b>
Kapsayıcı Davranış Kavramı .....	57
Yazında Kapsayıcı Davranışları Açıklamaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar .....	61
Sosyal Değişim/Mübadele Kuramı .....	61
Karşılıklı Norm Kuramı .....	62
Eşitlik Kuramı.....	63
Lider-Üye Etkileşimi Kuramı .....	63
Yazında Kapsayıcı Davranışları Açıklamaya Yönelik Kavramlar .....	64
ÖVD ve Kapsayıcı Davranışlar İlişkisi .....	66
Kapsayıcı Davranışlar Çerçevesinde Engelli Çalışanlara Yönelik Yazındaki Araştırmaların İncelenmesi.....	71
<b>SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>79</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>81</b>

## ÖNSÖZ

---

Günümüz iş dünyasında, çeşitlilik ve kapsayıcılık, örgütlerin sürdürülebilir başarısı ve rekabet avantajı açısından hayati bir rol oynamaktadır. Örgütlerin hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlaması ve yenilikçi bir yapıya kavuşması, ancak farklı bakış açılarını kucaklayan kapsayıcı liderlik anlayışı ile mümkün olabilir. Bu doğrultuda, yönetim ve organizasyon alanında yapılan bilimsel çalışmalar, kapsayıcı davranışların örgütsel dinamikler üzerindeki etkisini anlamamıza yardımcı olmakta ve işletmelerin daha adil, verimli ve yaratıcı bir yapıya kavuşmasına katkı sağlamaktadır.

Bu kitap, 2022 yılında Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Programı kapsamında hazırlanmış olan “*Örgütlerde Kalıp Yargıların Engelli Çalışanlara Yönelik Kapsayıcı Davranışlara Etkisi: Hava Taşımacılığı Sektöründe Bir Araştırma*” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir. Kapsayıcı liderlik ve kapsayıcı örgütsel davranışların iş ortamındaki yansımalarını akademik bir bakış açısıyla ele almakta, kuramsal çerçeveleri sağlam bir zemine oturarak eleştirel bir perspektifle değerlendirmektedir. Alan yazında mevcut teorik ve ampirik çalışmalardan yararlanarak, kapsayıcılığın örgütsel bağlılık, çalışan performansı, inovasyon ve iş tatmini üzerindeki etkilerini kapsamlı bir analizle sunmaktadır.

Kitabın hazırlanma sürecinde, ilgili literatür titizlikle taranmış, güncel araştırmalar ışığında konular değerlendirilmiş ve okuyucuya en güncel bilgileri sunmak amaçlanmıştır. Akademisyenler, araştırmacılar ve yöneticiler için değerli bir kaynak oluşturmayı hedefleyen bu çalışma, yönetim

ve organizasyon alanındaki tartişmalara katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Her akademik çalışma, büyük bir gayret, istek ve özveri gerektirir. eşitliliği kucaklayan ve örgütsel yapıları daha kapsayıcı hale getirmeyi amaçlayan bu araştırmanın hazırlanma sürecinde, bana ilham veren ve destek olan herkese iten minnettarlığımı sunarım. Özellikle bu süreçte yanımıda olan, beni cesaretlendiren ve her zaman güven veren sevgili aileme ayrı bir şükran borçluyum. Kitabın ortaya çıkmasında emeği geçen akademisyenlere, araştırmacılara ve meslektaşlarıma teşekkür ederim. Umuyorum ki bu eser, yönetim ve organizasyon alanına ilgi duyan herkes için hem faydalı hem de ilham verici bir kaynak olur.

## GİRİŞ

---

Çalışma yaşamı içerisindeki engelli bireylere yönelik araştırmaların; büyük ölçüde zorunlu maliyetlere, fiziki çevre koşullarına ve adaptasyona (Peck ve Kirkbride, 2001), çalışma yaşamına ilişkin hukuki düzenlemelere ve eşitlikçi bir yaklaşıma (Kruse ve Schur, 2003) veya engelli çalışanları istihdam sürecinde yaşanan problemlere (Hunt ve Hunt, 2004) odaklandığı görülmektedir. Yanı sıra, bugüne kadar örgütteki yargıların, tutumların ve kapsayıcılık esaslı meslektaş davranışlarının odağında engelli çalışanların varlığını ya da devamlılığını sağlamaya yönelik iyileştirme çabalarını ele alan veyahut bir diğer ifadeyle örgütteki engelli bireylerin çalışma ekiplerine dâhil edilmesini kolaylaştıran-kolaylaştıracak faktörler üzerinde duran çok az araştırmaya rastlanmıştır (Stone ve Colella, 1996; Nelissen vd., 2016).

Bununla birlikte, engelli bireylerin gerçek potansiyellerini ortaya koyabilmesi uygun koşulların yaratılmasıyla ilişkilidir. Bu bağlamda, engellilerin çalışma yaşamına entegrasyonunda etkili -bireysel- faktörlerin belirlenmesi ve bu bireylerin gerçek potansiyellerini göstermelerini kolaylaştıracak unsurların ortaya koyulması gerekmektedir. Bu durum ise bizi öncelikle, kapsayıcılığı, engelli çalışanlara yönelik tutumu ve bu çalışanlara yönelik kalıp yargıları ve kavramlar arasındaki bağıntıyı açıklamaya sevk etmektedir.

Kapsayıcılık çerçevesinde yapılan çalışmalar/araştırmalar neticesinde tarihsel sürecin bir sonucu olarak kavramın arka planı ve kapsamına ilişkin eksikliği duyulan bir yazın oluşmuştur. Bununla birlikte, 1990'larda ilk kez Amerika'da ayrımcılık karşıtı uygulamalar ile olumlu eylem biçimlerinin yaygınlaştığı, fırsat eşitliğine verilen önemin arttığı ve eşitlikçi

yaklaşımların tüm örgüt çalışanlarını kapsadığı görülmektedir (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995; Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004).

Dahası Shakespeare ve Watson (2002)'e göre eşitliği sağlamaya yönelik yaklaşımların/yasaların (ADA- Engelli Amerikalılar Yasası, İngiltere- Fırsat Eşitliği Yasası) da bu durumu desteklediği açık bir şekilde belirtilmektedir. Neticede, engellilik dışlanma eyleminin bir çıktısıdır. Darcy ve Pegg (2011) tarafından, kişinin engellilik halinin onun değerini düşürerek topluma uyumunu güçleştirdiği, pek çok aktiviteye katılım sağlamasını engellediği ve bu aktivitelerden birinin de çalışma yaşamı olduğu düşüncesi savunulmaktadır. Bu durum, Avrupa Komisyonu (2011) tarafından ise kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında değerlendirilmektedir. Engelli bireylerin çalışma yaşamı içerisindeki varlığının ve devamlılığının önemine dikkat çeken yönergeler sunulmaktadır.

Çeşitli araştırmacılara (Stone ve Colella, 1996; Nelissen vd., 2016) göre engelli çalışanların bir örgütteki varlığı veya devamlılığında en etkili unsurlardan biri meslektaşlarının (örgüt yönetici ve çalışanları) engelli çalışma arkadaşlarına yönelik yargıları ve tutumlarıdır. Mackelprang ve Salsgiver (1996)'e göre, söz konusu yargılar ve tutumlar genellikle olumsuz bir temele dayanmaktadır. Dahası tüm bunlar, engelli bireylerin çalışma yaşamında çeşitli güçlüklerle (hedeflerinden alıkoyulma, belirli alanlara erişimini kısıtlama gibi) karşılaşmasına neden olmaktadır (Colella ve Bruyere, 2011). Özellikle son yıllarda, engellilerin toplumsal alanda kabul edilebilirliği, entegrasyon/uyumlulaştırma çabaları ve kapsayıcılık temelli bakış açısının yaygınlık kazanması gerekliliği üzerine daha fazla ölçüde odaklanılmaktadır (Avrupa Komisyonu, 2011; Coles ve Scior, 2012a).

Esasında, bu noktada kapsayıcı örgütlerin varlığına işaret edilmektedir. Zijlstra, Mulders ve Nijhuis (2012)'e göre kapsayıcı örgütler, kapsayıcı bir paradigmaya sahip ve bu yaklaşımla birbirinden farklı ya da çeşitlilik gösteren kişileri

aynı çatı altında toplayabilen örgütlerdir. Bu nedenle, kapsayıcı örgütlerin engelli çalışanların örgüt içerisindeki varlığı ve devamlılığı üzerinde büyük ölçüde etkili olduğu ve örgütlerde kapsayıcı davranışların gerek sergilenmesinin gerekse özendirilmesinin önem taşıdığı belirtilmektedir.

Konuya ilişkin, Nelissen vd. (2016)'nin gerçekleştirdiği araştırmada engelli çalışanlara yönelik istemli tutumların kapsayıcı davranışların sergilenmesini kolaylaştırdığı ve bu sayede engelli çalışanların çalışma ekiplerine entegrasyonlarının daha fazla ölçüde sağlandığı görülmektedir. Stone ve Colella (1996) ise, onların çalışma yaşamına dâhil olmasını güçleştiren ve kolaylaştıran faktörleri tespit ederek büyük ölçüde yönetici ve çalışma arkadaşlarının engelli bireylere yönelik tutumunun bu durum üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışma yaşamında engellilik, yakın geçmişe kadar büyük ölçüde çalışma ekonomisi, çalışma psikolojisi ve sosyal politika çerçevesinde ele alınan bir konu olmuştur. Son yıllarda ise, nispeten daha az ölçüde dahi olsa insan kaynakları ve örgütsel davranış alanlarında da bu konu araştırmaya değer bulunmuştur. Bununla birlikte, geçmişten günümüze engelli çalışanlara yönelik gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde; büyük ölçüde zorunlu maliyetlere, fiziki çevre koşullarına ve adaptasyona (Peck ve Kirkbride, 2001), çalışma yaşamına ilişkin hukuki düzenlemelere ve eşitlikçi bir yaklaşıma (Kruse ve Schur, 2003) veya engelli çalışanları istihdam sürecinde yaşanan problemlere (Hunt ve Hunt, 2004) odaklanılmaktadır.

Öteki taraftan, esas meselenin, engelli çalışanların örgütteki varlığını ve devamlılığını sağlamaya yönelik yargıların, tutumların, kapsayıcı (meslektaş) davranışların neler olduğunun/olabileceğinin tespit edilmesi ya da bu çalışanların çalışma ekiplerine entegrasyonunu kolaylaştıracak veya sağlayacak unsurlara odaklanması olduğunun farkına varılmalıdır. Dahası, yazındaki bu boşluğu doldurma gerekliliği ile birlikte yine bu kapsamda araştırmaların gerçekleştirilmesi de önerilmektedir (Nelissen vd., 2016). Konuya ilişkin literatür

incelendiğinde, bağlam ve yöntem farklılık göstermekle gerçekleştirilen araştırma sayısı oldukça azdır.

Bağlama ilişkin çalışmaların eksikliği ya da yetersizliği esasında büyük ölçüde bunu konu etmeye değer kılmaktadır. Neticede gerek bireysel gerekse örgütsel performans açısından diğer çalışanlar gibi engelli bireylerin de örgütte gerçek potansiyellerini ortaya koyması uygun veya gerekli koşulların sağlanmasıyla mümkündür. Bu noktada, özellikle engelli çalışanların örgütteki mevcut çalışanlar olduğuna dikkat çekmek gerekmektedir.

Dolayısıyla, bu durum engelli bireylerin çalışma ekiplerine dâhil edilmesi üzerinde hangi faktörlerin belirleyici olduğunu anlama ve onları gerçek potansiyellerine ulaştıracak koşulları yaratmaya yönelik bir gerekliliği ortaya koymaktadır. Stone ve Colella (1996), onların hem çalışma yaşamına hem de çalışma ekiplerine dâhil edilmesini güçleştiren ve kolaylaştıran faktörleri ortaya koyarak, büyük ölçüde yönetici ve çalışma arkadaşlarının engelli bireylere yönelik tutumunun bu durum üzerinde belirleyici olduğunu savunmaktadır. Buna bağlı olarak, bu çalışmanın literatürdeki önemli bir boşluğu doldurabileceğine, ayrıca hem kuramsal açıdan fayda sağlayıp hem de örgütsel pratiklere yönelik farkındalık yaratabileceğine inanılmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KALIP YARGILAR

---

#### Kalıp Yargı Kavramı

Sosyal psikolojinin temel inceleme alanları arasında yer alan (Taylor, Peplau ve Sears, 2020), kalıp yargı olarak dilimize çevrilen, Latince kökenli stereotip kavramı etimolojik olarak –stereo- katılık ve –tupos- iz manasındaki ifadelerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Kavramın manasındaki derinlik, 1700’lü yıllarda baskı-matbaacılık alanında ve metinlerin oluşturulmasında kullanılan, bir defaya mahsus bir üretimle sonrakilerde arzu edilen miktarda baskılama imkânı sunan metal klişelere veya döküme (bir döküm tekniğine) dayanmaktadır. Kalıp yargı, sert karakterli ve katı izler taşıyan anlamına da gelmektedir. Bu kapsamda, kalıp yargının çeşitli (etnik, siyasal ve ekonomik sınıf, cinsiyet, demografik vs.) gruplara ilişkin bilinçsiz geliştirilen duygu-düşüncelere neden olan önyargıların da bir ifadesi olduğu belirtilmektedir (Mujtaba, 2025).

Banaşi ve Greenwald (2013)’a göre sosyal bilimciler kalıp yargılardan; toplum içerisinde bir gruba yönelik inançlar, kişileri kategorileştiren zihindeki oluşumlar, basit ve pratik kararlar alma ya da çevreyi anlama veya algılama da büyük ölçüde işleve sahip şematik, kemikleşmiş ve çoğu zaman hakikate dayanmayan-asılsız bilişsel yapılar olarak söz etmektedirler. Bahse konu yapılar -zihnimizdeki kalıp yargılar-birtakım genellemelere ve kemikleşmiş bir diğer ifadeyle yerleşik bir hal almış izlenimlere dayanmaktadır. Bu durum, sosyal bir gruba yönelik imgelerle hareket edilmesinin temel nedeni olarak görülmektedir.

Mevcut koşullarda ise, ilgili gruba ilişkin gerçeğe-hakikate dayalı bir yaklaşım geliştirmek ya da sunmak olanaksızdır.

Bazı araştırmacılar, insan zihnindeki bu olumsuz yargıların ilgili gruba yönelik olumsuz bir imaj yarattığını, dahası ön yargı ve ayrımcılığı tetiklediğini belirterek konu üzerinde durulmasının aslında sosyal yaşamın bir gerekliliği olduğunu savunmaktadır (Dipboye,1985; Devine, 1989; Fiske, 1998).

İlk kez Walter Lippmann (1922) tarafından kullanılan kalıp yargı ifadesinin “*zihnimizdeki küçük resimler*” şeklinde kavramsal bir karşılığı bulunmaktadır. Bununla birlikte kalıp yargıyı, sosyo-psikolojik bağlamda zihinsel kavrayışın bir türü, aynı zamanda beklenti ve inançları kapsayan bireyin zihinsel temsilleri şeklinde açıklamaktadır (Ashmore ve Del Boca, 1981). İnsanlar, zihinlerinde taşıdıkları o resme göre hareket ettiklerinde, ilgili olduğu grubun üyelerinin kendi aralarında birtakım farklılıklara sahip olabileceğini göz ardı etmekte ya da bir diğer ifadeyle bütün grubun aynı niteliklere sahip olduğu inancıyla söz konusu gruba ilişkin genellemelerde bulunmaktadırlar (Yzerbyt ve Schadron, 2016).

Zihindeki bu modelleme ise, bahse konu gruba dair yeni bilgi ve deneyimlere sahip olursa da yerleşik düşünce veya inancın değişime direnç göstermesine neden olmaktadır (Schneider, 2001). Bu bilgiler doğrultusunda, kalıp yargıların belirli bir gruplamaya, kategorileştirmeye ve genellemeye dayandığı, ön yargı ve ayrımcılığı da beraberinde getirdiği, yeni edinimlerle dahi değişim direnci gösterdiği, insanların bakış açısını basitleştirmek veya hızlı-kolay kararlar alabilmek için başvurduğu bilişsel bir süreç olduğu söylenebilir.

Yazında kalıp yargı ifadesine ilişkin birtakım benzerlikler içeren ya da birbirini tamamlayıcı çeşitli tanımlamalara da yer verildiği görülmektedir (Lippmann, 1922; Allport, 1954; Ashmore ve Del Bolca, 1981; Fiske, 1999; Schneider, 2001; Myers, 2015; Taylor vd., 2020). Kronolojik olarak incelendiğinde; Walter Lippmann (1922)’a göre kalıp yargı, insan zihnindeki küçük resimlerden, standartlaştırılmış ya da basmakalıp düşüncelerden, klişelerden ve karar almada etkili düşünce, beklenti ve ideolojilerden oluşan zihinsel pratiklerdir.

Allport (1954)'a göre ise, kalıp yargı gerçeğin/gerçekliğin özüdür.

Ashmore ve Del Boca (1981), konuya ilişkin bakış açısını inanç temelinde ortaya koymakta ve kalıp yargının belirli bir gruba atfedilen ya da onları karakterize eden karakteristiklere dair inanç olduğunu savunmaktadır. Fiske (1999) da bir önceki ifadeyi destekler nitelikteki yaklaşımlarıyla, kalıp yargıyı söz konusu gruba ait özelliklere ilişkin ortak ve paylaşılan inançları, yargıları veya kararları etkileyebilecek nitelikteki önyargıların dayanağı şeklinde tanımlamaktadır.

Schneider (2001)'in kalıp yargı hakkındaki görüşü oldukça net ve açıktır. Ona göre kalıp yargı, sadece gruba değil aynı zamanda kişiye özgü düşünceleri, kabul ve beklentileri barındırır. Myers (2015) ise, kalıp yargıların etkin ve hızlı karar almadaki rolüne atıfta bulunarak, onların diğer insanların düşünce ve davranışlarına yönelik tahmin de bulunma ya da açıklamada fayda sağlayıcı olduğunu belirtmekte, ayrıca kalıp yargıları bilişsel temsil gücüne sahip şemalar olarak nitelendirmektedir. Yine kalıp yargılar çerçevesinde ya da bu düşünceyi destekler nitelikte, şemaların sık karşılaşılan olaylara ilişkin bireyin zihninde örgütlenmiş ve yapılandırılmış bilişsel takımlar olduğu belirtilmektedir (Taylor vd., 2020).

### **Kalıp Yargıların Ortaya Çıkışı (Oluşumu) ve Gelişimi**

Kalıp yargılar, daha çok küçük yaşlarda oluşmaya başlamakta ve zaman içerisinde çeşitli (ekonomik, kültürel, siyasi gibi) birtakım unsurların da etkisiyle gelişimini sürdürmektedir. Söz konusu süreçte, insanın çevresinden edindiği kulaktan dolma bilgiler de kalıplaşan tutumların görülmesinde önemli bir etkidir. Bu nedenle, kalıp yargıların büyük ölçüde duygusallık barındırdığı ve rasyonellikten uzak olduğu düşünülmektedir (Bodenhausen vd., 1994; Aktan ve Sakallı-Uğurlu, 2013; Livingston vd., 2014). Dahası, söz konusu yargılar kendilerini farklı (cinsiyet, etnik köken, fiziki/dış görünüş, yaş, din vs.) şekillerde ya da boyutlarda gösterebilmektedir. Ortaya çıkış

süreçleri ise, insan zihnindeki oluşumuyla birlikte, sosyal biliş ve etki, kategorizasyon, zihinsel şemalar, gizli ya da açık tutumlar ile ele alınmaktadır. Dolayısıyla, insan tutum ve davranışları kalıp yargılar tarafından yönlendirilebilmektedir (Bos ve Stanel, 2009; Yzerbyt ve Schadron, 2016).

Allport (1954)'un da belirttiği üzere insan zihninin düşünme ve bir yargıya varma eğiliminde kategorize etme/sınıflandırma yönteminden yararlandığı görülmektedir. Söz konusu yöntem, ne görüldüğü, nasıl yargılandığı ve ne yapıldığına ilişkin bilgileri içermektedir. Bu yöntemin önemli karakteristikleri; günlük hayatımıza yön verebilmek adına kategoriler oluşturma ya da sınıflandırma yapma, zihnimizdeki klişeleri olabildiği ölçüde bir sınıfa ya da gruba atfetme, söz konusu kişi ya da nesnenin hızlı ve kolay tanımlanmasını sağlama, az veya çok akılcı olma ve fikirlerin yanı sıra duyguları da barındırmadır.

İnsan doğası gereği karmaşık bir çevreyi algılamada güçlük yaşamaktadır. Çünkü söz konusu çevre çok sayıda ve çeşitli uyarana sahiptir ve bunların her birini tek tek değerlendirmek mümkün değildir. İnsanlar genellikle bu nedenle çevreden gelen bilgileri algıarken, sınıflama ya da gruplama yöntemine başvurmakta ve bir değerlendirme sürecinden geçirek tepkide bulunmaktadırlar (Lippmann, 1922; Spears ve Haslam, 1997).

Neticede, bu yol veya yöntem insanların algı ve uyumunu hem kolaylaştırmakta hem de tutarlılık sağlamaktadır. İnsan algısının temel özelliği, tek tek değil gruplarla birlikte sınıflandırma yapması ve bu sınıflandırma sürecinin ve başarısının bireyin zihninde otomatik olarak kabul görmesidir. Bu aslında, bir defa kategorize edilen bireyin, gruba atfedilen ya da onunla ilişkilendirilen niteliklerinin tüm grup üyeleri özelinde indirgendiği veya genelleştirildiği anlamına gelmektedir. Aynı zamanda, genelleştirilen bu yargılar da sınırlı zihinsel kaynakların daha etkin ve verimli kullanımını sağlamaktadır (Lippmann, 1922; Spears ve Haslam, 1997).

Kategorizasyon ya da kategorize etme zihinsel bir kurgu olup hem bireysel hem de toplumsal düzeyde konumlamaya ilişkin

bakış açısı sunmaktadır. Her bir kategori benzeşen ve ayrışan kişileri veya unsurları barındırabilmektedir. Sosyal bilimlerde, bilhassa sosyo-kültürel gerçekliğin açıklanmasında çeşitli kategorileri ayırıştırırken kalıp yargılardan yararlanılmaktadır. Neticede ise, ayırıştırılan kategorilerin temel niteliklerinin toplumsal düzeyde anlamlı bulgu ve değerlemelere aracı olması beklentisi duyulmaktadır. Bu bağlamda, kalıp yargıyı etkileyen bir unsurun da kategorize etme olduğu düşünülmektedir (Tajfel, 1981). Ayrıca, insan zihninde bir kez oluşturulan kalıp yargılar yani şemalar ise yeniden sorgulamayı mümkün kılmayabilmektedir.

Kategorizasyon ya da bir diğer ifadeyle sosyal sınıflandırma, insanların dünyayı ve çevresinde olup bitenleri daha iyi anlamak veya algılamak, güç koşullara adaptasyon sağlamak adına başvurduğu zihinsel kodlamalar çerçevesinde gelişmektedir. Kısacası, tek tek değerlendirmek yerine belirli bir çerçevede ele almak anlamına da gelebilir. Bu sınıflandırma, kalıp yargıların oluşumunda esas bilişsel süreçleri ortaya koymaktadır (Spears ve Haslam, 1997; Linnehan ve Konrad, 1999).

Buna karşın kalıp yargı ise, insanların söz konusu gruplara yönelik bilgi, inanç ve beklentileri çerçevesinde şekillenen bilişsel yapılanmadır. Bireyler kendisinden başka kişi veya gruplara ilişkin bilgi edinim sürecinde birtakım fiziksel ya da sosyal ayırt edicilerden yararlanmaktadır. Dahası, diğerlerini tek bir birey olarak değil sosyal grubun bir parçası ya da üyesi olarak algılamaktadırlar (Banaji ve Greenwald, 2013). Yani sınıflandırılan ya da kategorize edilen insanlar genellikle erkekler, kadınlar, yaşlılar, Türkler vb. şeklinde adlandırılmaktadırlar. Örneğin; elinin hamuruyla erkek işine bulaşma gibi kadınlara yönelik cinsiyet temelinde bir sınıflandırmaya ve genelleştirmeye gidilmesi gibi...

Diğer taraftan kalıp yargıların oluşumu veya ortaya çıkışı ile gelişimi ve yayılımı da büyük ölçüde önem arz etmektedir. Konuya ilişkin genellikle genelleştirme ve özelleştirme eğilimi olmak üzere iki tür bakış açısının yaygın olduğu görülmektedir

(Mella, 2022). Genelleştirme eğilimi, hakkında bilgi sahibi olmadığımız bir veya daha fazla kişinin ya da grubun sahip olduğu nitelikleri onun bulunduğu kategoride yer alan diğer tüm kişilere de atfetmektir. Büyük ölçüde duygusal bir tutumla genelleştirme yapılmaktadır (Dominguez-Catena vd., 2025).

Hem olumlu hem de olumsuz işlevlere sahip olan genelleştirme eğilimi, pratik düşünme ve zaman tasarrufu gibi özelliklerinin yanı sıra toplumsal yapıda veya gruplarda ayrımcılık görülmesine de neden olabilmektedir. Özelleştirme eğilimi ise, bunun tam tersi olup bir gruba ya da duruma ilişkin edinimlerimizi söz konusu gruba ait veya o durumun içerisinde olan kişiye uygun bulmaktır (Hill vd., 2022). Bu bilgiler doğrultusunda, söz konusu süreci açıklamaya yönelik yaklaşımları da açıklamak yerinde olacaktır.

### **Kalıp Yargıların Oluşumuna ve Gelişimine Yönelik Yaklaşımlar**

Kalıp yargıların hem oluşum hem de gelişim sürecinde etkili olan gruplar (aile, arkadaş gibi) ve unsurlar (ekonomik, kültürel, siyasi) aynı zamanda bireylerin söz konusu yargıları öğrenme ve sürdürme eğiliminin de açıklayıcısı durumundadırlar. Bununla birlikte, bireylerin bu eğilimini inceleyen yaklaşım bilişsel ve güdüsel (motivasyonel) olmak üzere iki farklı açıdan ele alınmaktadır (Hamilton ve Sherman, 1994; Hortaçsu, 1998; Kamisah ve Wafa, 2014).

Bilişsel yaklaşım; yanılgısal ilişki yaklaşımı, yetersiz istatistiksel bilgi temelli yaklaşım, kalıp yargıları örnek temelli açıklama ve özellikli soyutlama modeli yaklaşımı gibi kendi içerisinde dört gruba ayrılmaktadır (Dawani vd., 2023). Güdüsel ya da bir diğer ifadeyle motivasyonel yaklaşım ise; kendini olumlama yaklaşımı, toplumsal sınıflama veya kategorize etme yaklaşımı, davranışsal etkileşim esaslı yaklaşım ve toplumsal düzene dayalı yaklaşım olarak dört farklı bakış açısı altında incelenmektedir (Roscoe, 2022).

Bu yaklaşımların alt gruplarından kısaca bahsetmek gerekirse; genellikle izleyicinin gerçekliği bulunmayan, nadir

görülen iki olay/durum arasındaki ilişkiye dair yanılısma içeren algısı ya da ilişkinin düzeyinin abartılması şeklinde ifade edilen yanılıgısal ilişki yaklaşımı, bireyin sosyal konumundan, duygu ve düşüncelerinden etkilenmesi sonucu görülmektedir (Shank vd., 2025). Yetersiz istatistiksel bilgi temelli yaklaşım ise adından da anlaşılacağı üzere, kıyaslanan iki gruba yönelik karşılaştırmanın eşit koşullarda gerçekleştirilmemesi nedeniyle bir grubun diğerine üstünlüğünün ifadesi ve sonuçta oluşan kalıp yargıların istatistiksel bilginin yetersizliğinden kaynaklandığının belirtilmesidir (Blum, 2004).

Kalıp yargıları örnek temelli açıklama yaklaşımı, daha çok genelleştirme eğilimiyle benzerlik göstermekte olup bu yaklaşımda kategorize edilen temsili kişinin nitelikleri aynı kategoride yer alan diğer tüm kişilere de atfedilmektedir. Özellikle soyutlama modeli yaklaşımı da kategorize edilen bir grup insana atfedilen niteliklerin belirlenmesi ve grup üyeleriyle soyut olarak ilişkilendirilmesi temelinde bireylerin düşünsel ve davranışsal açıdan kalıp yargıların etkisinde kalması anlamına gelmektedir (Villamor ve Aguinis, 2024).

Kalıp yargıların oluşumunun ve gelişiminin açıklanmasında güdüsel ya da motivasyonel yaklaşıma yönelik ortaya koyulan bakış açılarından ilki, kendini olumlama yaklaşımıdır. Bu yaklaşımın temelinde, bireyin bir sosyal gruba aidiyeti ve ait olduğu grubun ve üyelerinin diğer rakip gruplardan üstünlüğü yer almaktadır. Bu üstünlük, bireyin diğerlerine kıyasla sahip olduğu niteliklerle ya da diğerlerinin görece kötü, değersiz ve yetersiz olması ile sağlanabilmektedir (Alizadeh vd., 2025).

Toplumsal sınıflama veya kategorize etme yaklaşımına Tajfel ve Turner (1986) sosyal kimlikler aracılığıyla kuramsal bir açıklama getirmektedir. Onlar kalıp yargılara yönelik sınıflamanın kendini beğenme gerekliliğiyle yapıldığına, aynı zamanda bireylerin sosyal kimliklerinin de bu gereklilik çerçevesinde şekillendiğine inanmaktadırlar. Yani, bireyler daha çok kendine yakın bulduğu, kendileriyle ortak duygu ve düşüncelere sahip grup üyeleriyle ilişki kurma ve sürdürme eğilimindedirler.

Davranışsal etkileşim esaslı yaklaşım ise, nedenselliğe yönelik bir açıklama ortaya koymaktadır. Kalıp yargıların koşullara bağlı olarak şahsi menfaatleri korumak amacıyla gerçekleştirildiğini, yanı sıra bireylerin benlik duygularını arttırmak maksadıyla meydana gelmediğini savunmaktadır (Horlak, 2000). Temelde, farklı veya rakip grupların çıkar çatışmalarına dayanan ya da bu grupların sınırlı kaynaklara erişimindeki rekabeti ve bu süreçte oluşan-gelişen olumsuz kalıp yargıları konu edinen yaklaşım, toplumsal düzene dayalı yaklaşımıdır. Bahse konu gruplar arasında toplumsal düzen esaslı (mesleki, sosyal ve yaşamsal koşullara dayalı) bu yarış, grup üyelerinin birbirlerine karşı olumsuz kalıp kargılar geliştirmesinde önemli rol oynamaktadır (Hortaçsu, 1998).

### **İşlevsel Açıdan Kalıp Yargılar**

Tarihsel süreçte, 1990'lı yıllara kadar kalıp yargıların insanlar üzerinde yarattığı olumsuz etkiyi hafifletebilmek adına başvuru bilişsel süreçlerle değişim yaratma çabasının arzu edilen düzeyde sonuç vermemesi, kalıp yargıların işlevlerine yönelik araştırmaların da sayısını artırmaktadır (Ashmore ve Del Bolca, 1981; Tajfel ve Turner, 1986). Fiske (1998) tarafından bilhassa 1990'lardan sonra kalıp yargı araştırmalarında bilişsel, duyuşsal ve davranışsal açıklamalarda işlevsel boyutlara yer verildiği açık bir şekilde belirtilmektedir. Ayrıca, eskiden bireyden bilişsel bir tembel olarak bahsedilirken zaman içerisinde güdülenen taktikçi bir yapıya büründüğü düşünülmektedir. Dolayısıyla, kalıp yargıya ilişkin araştırmalar da artık bilişsel süreçlere değil kullanım amacına yönelik olarak yürütülmektedir.

Bununla birlikte, kalıp yargılara dayalı geliştirilen ön yargılı tutum ve inancın ise sadece toplumsal koşullanmanın bir dayatması olmayıp düşünme süreçlerini destekleyici bir unsur olarak görüldüğünden var olduğu anlaşılmaktadır. Nasıl ki dünya görüşlerimizi sunarken ya da yorumlarken algılarımız bu süreçte destekleyici rol oynuyorsa, kalıp yargılar da karmaşık bir çevrede ya da dünyada varlığını sürdüren insanın

yaşamını kolaylaştırma da önemli rol oynamaktadır (Myers, 2015). Dahası, kalıp yargıların pek çok durumda gerek bireysel gerekse toplumsal bağlamda faydalı olduğu ve hizmet sağlama da işlevsel bir rol oynadığı belirtilmektedir (Tajfel, 1981).

Kalıp yargıların işlevlerine yönelik görüşler kavramsal açıdan birtakım farklılıklar gösterse de temelde üç tür işlevi bulunduğu söz edilmektedir (Snyder ve Meine, 1994; Aktan ve Sakallı-Uğurlu, 2013). Bu işlevlerden ilki bilişsel, ikincisi ruhsal veya benlik savunma ve üçüncüsü toplumsal ya da bir diğer ifadeyle sosyaldır. Bilişsel işlev, kalıp yargıların bilişsel yükü azaltmadaki rolüyle ilgili olup bilgi işleme sürecinde bireye büyük ölçüde fayda sağlamaktadır. İnsanlar önceden hakkında fikir sahibi olmadıkları bir kişiyle, olayla veya durumla karşı karşıya geldiklerinde zihinlerinde ona özgü yeni bir şema yaratmak yerine mevcut ya da var olan şemaya bağlı olarak onu algılamaya çalışmaktadırlar. Yani, var olan şemalar ya da zihin haritaları aslında bireylere günlük hayatta alınması gereken kararlarda hız ve kolaylık sağlamaktadır (Snyder ve Meine, 1994).

Ruhsal ya da benlik savunma işlevi ise, bireylerin zihinlerindeki yerleşik imgelerle hareket ettiğini savunmaktadır. Ayrıca, yeni bir kişi, olay veya durumla karşılaştıklarında bireylerin oldukça basit ve rahat bir şekilde onu yorumlayabileceğini göstermektedir. Bu yorumlama, genellikle kalıp yargılara bağlı olarak kişinin kendi benliğini olumlama ve kendisi dışındakileri alçaltarak ya da saygınlıklarını kaybettirerek kişisel açıdan şahsı adına benlik tehdidi yaratan durumlara karşı savunma mekanizması oluşturması temeline dayanmaktadır. Son işlev olan toplumsal ya da sosyal işlev ile bütünleşme, ait olma, bağlılık ve paylaşım amaçlanmaktadır. Bireyler bir gruba aidiyeti, grup üyeleri ile bütünleşmeyi, onlarla aralarındaki bağı/bağlılığı ve paylaşımı geliştirme hatta sürdürülebilir kılma eğilimindedirler (Snyder ve Meine, 1994).

Kalıp yargıların işlevlerine yönelik; bireyin çevresinde olan biteni anlamlandırmasına yardımcı olduğu ya da rehberlik ettiği, sosyo-kültürel açıdan nesnel gerçekliği filtreleme imkânı sunduğu, insanların zihinlerindeki bilgi boşluklarını doldurduğu, karar almayı kolaylaştırdığı, kişiyi bilişsel bir yükten kurtardığı, işlerini basitleştirdiği ve davranışsal açıdan ona düzen ve istikrar sağladığı, özgüveni arttırmada, bilişsel tutumluluğu ve rol belirsizliğini azaltmada, statükoya meşruiyet kazandırmada veya çatışmaları önlemede önemli bir rol oynadığı savunulmaktadır (Banaji ve Greenwald, 2013; Hogg ve Vaugan, 2011; Myers, 2015).

### **Davranışsal Açıdan Kalıp Yargıların Etkileri ve Sonuçları**

Davranışsal kalıp yargılar, esasında bilişsel ve duygusal süreçlerin bir yansımasıdır. Bireyler, buldukları ortamda farklı gruplarla farklı boyutlarda ilişkiler kurmakta ve bu ilişkilerin temelinde karşı tarafa yönelik duygu ve düşünceleri yer almaktadır. Söz konusu duygu ve düşünceler ise, kişinin başkalarına ilişkin yargı ve değerlendirmelerinde etkili olmaktadır. Bu yargı ve değerlendirmeler de bireylerin ilgili gruplara dair sınıflandırmasının veya şematik düşüncelere dayalı kararlarının değişmezlik ya da direnç göstermesinde önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte, davranışsal kalıp yargılar incelenirken bir sosyal gruba atfedilen kalıp yargılar ile edinilen bilgi boyutu arasında uyum görülebileceği gibi uyumsuzluk da görülebilmektedir (Hortaçsu, 1998; Banaji ve Greenwald, 2013).

Örneğin; bir erkeğin her gün düzenli olarak işine gidip geldiğini, başarılarından dolayı yılın en iyi çalışanı ödülünü aldığını ve her hafta sonu ev temizliğinde eşine yardım ettiğini hatta yemek yaptığını, çamaşır astığını düşünelim... Bu ifadelerle bakıldığında, söz konusu kişinin sahip olduğu nitelikler cinsiyet kalıp yargısıyla değerlendirildiğinde verilen son bilgilerin hatırlanmayacağını yalnızca ilk iki bilginin hatırlanması durumunda ise kalıp yargı ve bilgi uyumunun doğrulandığını söyleyebiliriz.

Bazı araştırmacılar, bu bağlamda yalnızca uyumlu bilgilerin hatırlanmayıp ayrıca yeni edinilen bilgilerin de kalıp yargılara dayalı beklentileri destekler nitelikte olması gerekliliğinin arzu edilen bir sonuç olduğuna dikkat çekmektedir (Hortaçsu, 1998). Kalıp yargıların davranışsal boyutu, aslında bu duygu, düşünce, beklenti ve deneyimlerin somut yansıması olarak görülmektedir. Bir grubu hangi temelde olursa olsun olumlu ya da olumsuz bir değerlendirmeye diğlerinden ayıran, farklılaştıran ya da ötekileştiren yaklaşım yani “ayrımcılık” kalıp yargıların davranışsal çıktısını ortaya koymaktadır. Ayrımcılık, söz konusu gruba yönelik olumsuz duygularımızla beslenen -ön yargılı- düşünce ve davranış biçimi şeklinde ifade edilmektedir. Konuya ilişkin Allport (1954)’un; karşı olmanın ifadesi, uzaklaşma, ayrımcılık, fiziksel şiddet, dışlanma ve ortadan kaldırma şeklinde ayrımcı davranışlara ilişkin bir sınıflandırması vardır.

Kalıp yargıların davranışlara yansıması -ayrımcılığa sebep olması- duruma açıklık getirmek amacıyla geçmiş araştırmalar referans alınarak gerçekleştirilen çalışmalar (Katz ve Braly, 1933-35; Allport, 1954), sosyo-kültürel, ideolojik, ekonomik, çevresel unsurlar ile kişilik, beklentiler, sosyal imaj, korkular ve referans grupları gibi öğelerin bu durumda büyük ölçüde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Davranışsal açıdan kalıp yargılar, güvenilir bulunmakta ayrıca kolay ve etkili kararlar almaya yardımcı olduğu düşünülmektedir (Myers, 2015).

Bazı araştırmacılar, kalıp yargıların olay veya durumları yorumlama da yol gösterici olduğunu belirtmektedir (Dunning ve Sherman,1997). Kültürün de kalıp yargıların davranışsal yansımasında etkili bir öge olduğu, yani bireylerin ayrımcılık eğiliminin erken çocukluk dönemlerinde kültürün aracı rolüyle ırksal, dinsel, ideolojik vb. kalıp yargılara bağlı olarak görülebileceği düşünülmektedir (İmançer, 2004).

Kalıp yargıların davranışsal açıdan yarattığı en önemli etkilerden biri de genellemedir. Bu durum, bireylerin sonuçta yanılıgısal hatalar yapmalarına ya da bir diğere ifadeyle iki

grup arasında gerçekliği bulunmayan bir ilişkiyi aramalarına veya istemedikleri durumlarla karşılaşmalarına neden olabilmektedir (Hogg ve Vaugan, 2011). Kimi zaman da kalıp yargıların bireylerin beklentilerinden beslenerek kendini gerçekleştiren kehanet durumuna neden olduğu, bireyin beklentilerini görüp doğruladığı ya da gördüklerine yönelik beklentiler duyduğu düşünülmektedir (Banaji ve Greenwald, 2013). Dahası, bireyler kalıp yargı tehdidiyle (olumsuz kalıp yargıları onaylama durumuyla) karşılaştıklarında da hakkında bilgi sahibi olmadıkları kişilere ya da gruplara yönelik olumsuz düşüncelerle eyleme geçebilmekte, yanı sıra söz konusu tehdide bağlı olarak kendi yeteneklerini geliştirme sürecinde veya performansında düşüşe sebebiyet verebilmektedir (Appel ve Weber, 2017).

### **Kalıp Yargı, Ön Yargı ve Ayrımcılık İlişkisinin Açıklanması**

Mevcut yazında kalıp yargıların ön yargı-ayrımcılık ilişkisi temelinde bilhassa 1990'lı yıllardan sonra daha fazla ölçüde ele alındığı, bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere çeşitli açılardan -bilişsel, ön yargılar duygusal, ayrımcılık ise davranışsal- incelendiği görülmektedir (Fiske, 1998). Allport (1954)'a göre, kalıp yargı ve ön yargı sosyal gerçekliği yansıtan birbirlerini tamamlayıcı iki kavramdır. Her ikisinde de zihinde oluşan imgelere ya da bilişsel yapılanmalara dayalı gerçekliğe, sosyal bağlamda bir işlevsellik kazandırma sürecinin önemi vurgulanmaktadır.

Gerçekliği gözlemlenen ve deneyimlenen olayların ya da durumların bilişsel temeldeki yansıması olarak görülen imgeler, insan davranışlarında büyük ölçüde yol gösterici, yönlendirici ve etkili unsurlardır (Allport, 1954). Bu bağlamda, Çınar-Altıntaş ve Kavurmacı-Aytaç (2018)'in kalıp yargıları cinsiyet bağlamında ele aldıkları çalışmalarında, bir örgütte bireylerin kalıp yargılar nedeniyle yabancı ve ayrı bir grup olarak algılanabildiği açık bir şekilde belirtmektedir.

Karşı karşıya olduğu bir kişiye/olaya/duruma tepki veren birey, bunu zihninde yerleşik olumlu ya da olumsuz kalıp yargılara dayalı olarak gerçekleştirmektedir. Bireyin zihnindeki söz konusu olumsuz yargılar ise olumsuz duygulardan beslenen ön yargıları ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, kalıp yargı ifadesinin geniş bir manaya karşılık geldiği, ön yargının çok daha dar bir anlamda kullanıldığı söylenebilir. Kalıp yargılar çerçevesinde ele aldığımız ön yargılar, olumsuz duyguları ya da tepkileri barındıran tutumlarken, ayrımcılık bunun davranışsal bir yansımasıdır. En yalın haliyle, ayrımcılık olumsuz duygulardan beslenen, karşı tarafı aşağılamak amacıyla sergilenen ön yargılı düşünce ve davranış biçimi şeklinde tanımlanmaktadır (Allport, 1954; Hellman, 2008).

Kalıp yargılar, olumlu veya olumsuz olabilirken, ön yargının genellikle olumsuz bir değerlendirme içerdiği görülmektedir. Bu bağlamda, ön yargıların ilgili gruba yönelik tek yönlü olumsuz / negatif tutum şeklindeki ifadesinin yazındaki karmaşıklığı azalttığı ve olumlu-olumsuz kalıp yargılar arasındaki çizgiyi netleştirdiği belirtilmektedir (Allport, 1954). Bununla birlikte, bahse konu gruplara ilişkin olumlu kalıp yargılar bazen olumsuz sonuçları da doğurabilmektedir. Dolayısıyla, olumlu kalıp yargılara ilişkin de içten bir övgü taşımadığı, dahası içinde gizli bir ön yargıyı bile barındırdığı ve kalıp yargıların genellikle grup üyelerinin davranışlarını kısıtladığı düşüncelerine yer verilmektedir (Reichenberg, 2013).

### **Kalıp Yargılar Çerçevesinde Engellilik**

Örgütlerin, sürdürülebilir ve başarılı bir yönetim süreci gerçekleştirmesinin odağında yer alan en birincil ya da başlıca unsur insan kaynağıdır. Bu nedenle, tüm örgütsel ve yönetsel süreçlerde yer alan insan kaynağının yani örgüt çalışanlarının bütünü kapsayıcı ve geçerli bir alan yaratmak amacıyla bir yönetim süreci (çalışma ortamı, davranış ilkeleri vs.) tasarlanması gerekliliği doğmaktadır (Thomas, 1991). Dolayısıyla, bu gereklilik günümüzde örgütler açısından

çeşitlilik odaklı, sağlıklı ve engelli tüm çalışanları kapsayan bir yönetim süreci anlayışının benimsenmesi ve örgütlerde kapsayıcı davranışlar geliştirilmesi yaklaşımını da beraberinde getirebilmektedir. Bununla birlikte, örgütlerde insan kaynağı çeşitliliğinin ise bir değer ve başarı unsuru şeklinde nitelendirildiği dikkat çekmektedir (Reichenberg, 2013).

Bugün engelli nüfusu, dünya nüfusunun %15'ini (WHO, 2011), Türkiye nüfusunun ise 12,29'unu kapsamaktadır (TÜİK/DİE, 2002). Engelli(lik) herhangi engele ya da noksanlığa sahip bireylerin önemli işlevlerini kullanabilme yetisinin başkalarından çok daha az olması veya yetkinliğinin ve yeterliliğinin hiç bulunmamasıdır (Haveman vd., 1995). Genellikle doğuştan/sonradan herhangi bir nedenle, bir veya birkaç yetisini belirli ölçüde yitirmiş olan ve bu nedenle normal yaşam gereklerine uymakta güçlük yaşayan kişiler için kullanıldığı görülmektedir (Kavaklı ve Özkara, 2012).

Bu ifade, hem sağlıklı bireyler ile aynı nitelikteki işlevlerini kullanamayan hem de hiçbir işleve sahip olmayan bireyler için kullanılmaktadır (Brisenden, 1986). Engelli Amerikalılar Yasası/ADA'na göre engelli, ana yaşamsal aktiviteleri kısıtlayıcı, bir tür engele sahip olan ve engeli başkaları tarafından da kabul gören kişilerdir (American Disability Act, 1990; Göçmen ve Hüseyinli, 2017).

Engellilik ifadesi, genellikle fiziksel veya bilişsel bir engeli bulunan kişiler için kullanılmaktadır. Ayrıca, bireyi normal (sağlıklı) bireylerden farklılaştırdığı ya da kısıtladığı belirtilmektedir (Brisenden, 1986). Oysa sağlıklı bireylerin yanı sıra engelli bireyler kendi içlerinde bile benzer özellikler taşıyabilirler. Bu durum açık bir şekilde engellilerin ortopedik, zihinsel (down sendromu/otizm), işitme, dil/konuşma, görme engelliler ile süregen hastalıklar olmak üzere hem ülkemizde hem de dünya da yaygınlık bir şekilde görülen engel türlerinin de birbirlerinden farklı olabileceğini göstermektedir. (Albert, 2004; National Disability Survey, 2006; Kavaklı ve Özkara, 2012).

Geçmişten günümüze engellilere veya engelliğe ilişkin modellerin geliştirilmesinde toplumun engellilere yönelik bakış açısının ve tutumunun büyük ölçüde etkili olduğu görülmektedir. Konuya ilişkin ahlaki, medikal, sosyal ve insan hakları gibi dört tür modelin bulunduğu bilinse de günümüzde genellikle iki tür ayrımın (medikal ve sosyal) önem taşıdığı belirtilmektedir (Albert, 2004). Çok eski dönemlere ait olduğundan ahlaki modelin ve çok daha modern bir anlayış, alt yapı ve uygulamaları gerektirdiğinden de insan hakları modelinin günümüzde karşılığının bulunmamaktadır.

### **Engelli Çalışanlara Yönelik Kalıp Yargılar**

1970’li yıllarda medikal modele alternatif olarak doğan sosyal modelin, toplumsal çerçevede daha çok engelli bireyleri rehabilite etme, toplumla uyumlu hale getirebilme amacı taşıdığı ve zaman içerisinde toplumsal bir dönüşüm stratejisini de beraberinde getirdiği görülmüştür (Dalbay, 2009). İngiltere’de baş gösteren engelli hakları hareketi ve Engelli Amerikalılar Yasası (ADA) aslında sosyal modelin toplumsal bir dönüşüm stratejisi olduğunun göstergesidir (Shakespeare ve Watson, 2001).

Sosyal model çerçevesinde Darcy ve Pegg (2011)’göre engellilik; sosyal, çevresel ve davranışsal açıdan dışlanmanın bir çıktısı-nihai sonucu olarak görülmektedir. Beraberinde bu durumun, kişinin değerinin düşüklüğünü ortaya koyarak toplumsal uyumunu güçleştirdiği ve çeşitli aktivitelere katılımını engellediği düşüncesi savunulmaktadır. Çalışma yaşamı da bahse konu bu aktiviteler arasındadır. Bireylerin engeli nedeniyle toplumdan soyutlanmasının, dışlanmasının, ön yargıya, ayrımcılığa maruz kalmasının veya normal bireylerin sahip olduğu hakların onlara sunulmasının ise hayat kalitelerinin düşmesi ve koşullarının güçleşmesi üzerinde büyük ölçüde etkili olduğu düşünülmektedir (Akhtar, 2024).

İlk kez 1990’lı yıllarda Amerika’da sosyal model anlayışını destekler nitelikte, ayrımcılık karşıtı uygulamalar ile olumlu eylem biçimlerinin yaygınlaştığı, fırsat eşitliğine verilen

önemin arttığı ve eşitlikçi yaklaşımların tüm örgüt çalışanlarını kapsadığı belirtilmektedir (Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004; Esty vd., 1995). Avrupa’da son yıllarda ciddi bir sorun haline gelen engelli bireylerin çalışma yaşamına dâhil olması ve sürekliliğinin sağlanması ile onların toplumda daha fazla kabul görmesinin, entegrasyonlarının ve sosyal içermenin gerekliliği üzerine dikkat çekilmektedir (Coles ve Scior, 2012b; Scior, 2011). Çünkü engelli bireylerin çalışma yaşamına dâhil olmasının ve üretimde bulunmasının hem kendi kişisel mutluluğuna hem de ülke ekonomisine ve refahına katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Haveman vd., 1995).

Özellikle, dünya sağlık örgütü ve dünya bankasının yayınladığı raporlardan sonra engellilerin çalış(tırıl)ması ve topluma kazandırılması daha çok gündeme gelmeye başlamıştır (Oliver ve Barnes, 2015). Bugün dünya nüfusunun %15’i engellilerden oluşmakta (WHO, 2011) ve bu sayının dağılımı gelişmekte olan ülkelerle sanayileşmiş ülkeler arasında farklılık göstermektedir. Yanı sıra engelli bireylerin çalışma durumlarına ilişkin istatistiklerde de farklılıklar olduğu görülmekte, gelişen ve sanayileşen ülkelerdeki engelli işsizlik oranı %50-70 arasında değişmekte iken, daha az gelişmiş ülkelerde bu oranın %80-90’lara kadar yükselebilmektedir (United Nations, 2007; Göçmen ve Hüseyinli, 2017).

Görüldüğü üzere engelli bireylerin çalışma yaşamına katılımı sağlanmadığı takdirde ülke nüfusu içerisinde büyük bir tüketici toplumla karşılaşmaktadır (Gökbay, Ergen ve Özdemir, 2011). Tüketici bireylerin sayısının zamanla artması ile birlikte ülke içerisindeki kaynakların dağılımına ilişkin de birtakım sorunların görülebileceği tahmin edilmektedir (Meşhur, 2011). Engellilerin çalışma yaşamına katılımı için gerekli sistem ve kolaylıkları sağlamak adına yapılan harcamalar ise herkes için büyük bir yatırım olarak düşünülmeli asla küçük bir azınlığa sunulan ayrıcalık olarak görülmemelidir (United Nations, 2007).

Çalışmanın insan yaşamının merkezinde bulunduğu ve hem bireysel hem de toplumsal refahın sağlanması açısından önemi

herkes tarafından bilinmekte, incelenen pek çok araştırmada da bu durum açık bir şekilde belirtilmektedir (Keser, 2004; Aşık, 2010; Ay, 2012; Peters, 2016). İnsan yaşamının önemli bir bölümünü (üçte birini) kapsayan çalışma hayatı bir taraftan bireylere bireysel anlamda gelişim fırsatı sunarken (Keser, 2004), öteki taraftan toplumsal anlamda ise bu durum ülke ekonomisine belirli ölçüde bir katkı sağlamaktadır (Meşhur, 2011).

Bazı araştırmacılar tarafından ise çalışmayan bireylerde, çalışma yaşamına katılanlara nazaran psikolojik rahatsızlıkların (anksiyete, depresyon vs.), artan alkol tüketiminin, yaşam kalitesi ve benlik saygısında azalmanın gözlemlendiği de belirtilmektedir (Ehring vd., 2011; Dam, 2016). Ayrıca, mesleki rehabilitasyon uzmanları ve profesyoneller tarafından da işin insan hayatında ciddi bir öneme sahip olduğu ve büyük ölçüde değer taşıdığı kabullenilmekte dahası çalışma yaşamına dahil olma ya da katılım temel insani bir hak olarak görülmektedir (Burke vd., 2013).

Çalışma yaşamına katılım konusunda Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 49. ve 50. maddelerinde her bireyin çalışma hakkına ve bilhassa engelli bireylerin çalışma koşullarına veya buna yönelik düzenlemelerle ilgili çeşitli hükümlere yer verilmektedir (TBMM, 1982). Yine engelli bireylerin çalışma yaşamına katılımına ilişkin en önemli kanunlardan birinin de '854 sayılı Deniz İş Kanunu (1967)' olduğu görülmekte ve 13. maddesinde bu kanun kapsamına giren işverenlerin engelli istihdam zorunluluğu bulunduğu açık bir şekilde belirtilmektedir.

1999 yılında ise Uluslararası Çalışma Teşkilatı (ILO) Haziran 1983'de 'Sakatların Mesleki Rehabilitasyonu ve İstihdamı' sözleşmesinin uygun bulunduğu dair 23751 sayılı kanun yayınlanmış ve burada da engelli bireylerin mesleki rehabilitasyonu veya çalışma yaşamına katılımı için gerekli faaliyetlere, düzenlemelere ve politikalara yer verilmiştir (Sakatların Mesleki Rehabilitasyonu ve İstihdamı Hakkında Kanun, 1999). Engelli bireylerin çalışma yaşamına katılımına

ilişkin bir diğer önemli kanunun ise ‘4857 sayılı İş Kanunu (2003)’ olduğu düşünülmekte ve bu kanunun 30. maddesinde de 50 ve üzeri sayıda personel çalıştıran kurum ve kuruluşlara özel sektör ise %3, kamu sektöründe ise % 4 engelli personel çalıştırma zorunluluğu getirildiği görülmektedir.

Bu hususlar göz önünde bulundurulduğunda aslında sağlıklı bireylerin yanı sıra engellilerin de çalışma yaşamına katılımının ve bunun devamlılığının sağlanmasının da ne kadar mühim bir mesele olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, engellileri çalışma yaşamından alıkoyan her türlü olumsuz düşünce (ön yargı) ve davranışı (ayrımcılığı) azaltabilmek ya da ortadan kaldırmak adına bu çerçevede yapılan araştırmaların incelenmesi gerekmektedir. Yazın taraması sonucu, bu çerçevede gerçekleştirilen pek çok araştırmanın (Poppe, 2001; Fiske vd., 2002; Wade ve Brewer, 2006; Cuddy vd., 2007; 2008; Fiske, 2012) bulunduğu görülmektedir.

Kalıp yargılar bilişsel tutumlar olsa da olumsuz duygulara dayalı bir biçimde ön yargıyı ve davranışsal açıdan da ayrımcılığı beraberinde getirebilmektedir. Yani, engelli çalışanlara yönelik **kalıp yargılar** örgütteki diğer çalışanların ve yöneticilerin tutumunu (ön yargı ve ayrımcılık) etkileyebilmekte, engellilerin çalışma yaşamına dâhil olma durumu ve bunun sürdürülebilirliği üzerinde de büyük ölçüde etkili olabilmektedir. Bununla birlikte, engelli bireylere yönelik kalıp yargılar genellikle sevecenlik kalıp yargısı ve yetkinlik kalıp yargısı olmak üzere iki temel başlık altında toplanmaktadır.

### **Sevecenlik Kalıp Yargısı**

Yazın incelendiğinde, engelli bireylerin çalışma yaşamına dâhil olma ve bunu sürdürülebilir kılma durumuna ilişkin tutumu etkileyen kalıp yargılardan birinin **sevecenlik kalıp yargısı olduğu görülmektedir** (Poppe, 2001; Fiske vd., 2002; Wade ve Brewer, 2006; Cuddy vd., 2007; 2008; Fiske, 2012). Kalıp yargı içeriği modeliyle, ilk kez Fiske ve arkadaşları (2002) tarafından tanımlanan yargılardan ilki olarak

bahsedeceğimiz sevecenlik kalıp yargısı, belirli bir gruba yönelik olumlu algıları ortaya koymaktadır. Araştırmacılar, ortaya koydukları bu modelleme ile belirli ya da hedeflenen bir grubu daha alt gruplara ayırmanın önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, örneğin kadınlar sadece tek bir grup çatısı altında değerlendirildiklerinde ev hanımı olanlar, feministler veya çalışan kadınlar arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Yani sıra, onları kendi içerisinde alt gruplara ayırmanın önemi tam da bu noktada daha anlaşılır bir hal almaktadır (Fiske, 1999; Fiske, 2000).

Yazında, ahlak, nezaket, güvenilirlik, dostluk ve içtenlik gibi öğeleri içinde barındıran *yargının sevecenlik olduğundan* bahsedilmektedir. Belirli bir gruba yönelik göze çarpan davranışlar, yani bahse konu bu unsurlar kalıp yargı içeriği modeli bağlamında ele alındığında aslında davranış eğilimlerini yordayıcı olduğu görülmektedir (Cuddy vd., 2007). Cuddy ve arkadaşları (2008), bu yordamı ilgili gruplara yönelik davranış eğilimlerinin aktif-pasif ve yararlı-zararlı boyutlarıyla açıklamaktadırlar. En yalın haliyle, hayranlık ya da yakınlık duyulan kimselere, gruplara ya da kitlelere karşı genellikle yararlı davranışlar, küçümsenen veya hor görülenlere karşı ise zararlı davranışların sergilenmektedir. Sevecenlik kalıp yargısı temelinde, ilgili grup (engelliler) genel olarak aktif yararlı ancak pasif zararlı davranışlarla karşılaşmaktadır. Konuya daha fazla ölçüde açıklık getirebilmek adına bu boyutların detaylı açıklanması gerekmektedir.

Boyutlar kendi içerisinde aktif yararlı, aktif zararlı, pasif yararlı ve pasif zararlı davranışlar olmak üzere dört grup çatısı altında sınıflandırılmaktadır. Bununla birlikte, aktif yararlı davranışlar bireylerin yardımcı-destek olma ya da savunma eğilimini ortaya koyarken, aktif zararlı davranışlar taciz ya da zorbalık gibi büyük ölçüde incitici ve onur kırıcı şekilde nitelendirilmektedir. Pasif yararlı davranışlar ise, ortak amaç ya da hedefler söz konusu olduğunda normal koşullarda ilişki içerisinde olmaktan dahi kaçınılan insanlarla bir arada

bulunma yönüdeyken, pasif zararlı davranışların karşdakini küçümseme, aşağılama, varlığını yok sayma ya da tanımama şeklinde kendini gösterdiği belirtilmektedir (Cuddy vd., 2007; 2008). Engelli bireyler açısından bu durum sevecenlik kalıp yargısı temelinde değerlendirildiğinde, onlara destek-yardımcı olma veya onları savunma davranışının sergilendiği ancak aynı zamanda engelli bireylerin küçümsendiği, varlığının göz ardı edildiği ya da aşağılanabildiği anlaşılmaktadır.

Kalıp yargı içeriği ile davranış eğilimleri arasındaki ilişki incelendiğinde ise, bu duruma büyük ölçüde duygular aracılık etmekte ve söz konusu gruplar arasındaki duygu ve kalıp yargı esaslı davranış haritasında (*BLAS-behaviors from intergroup affect and stereotypes map*) ilgili ya da hedef gruba özgü farklı davranış eğilimlerinin ortaya çıkabileceği düşünülmektedir (Fiske vd., 2002). Dolayısıyla, ilgili ya da hedeflenen grup engelli bireyler olduğunda da kalıp yargı içerikleri ve engellilere yönelik davranış eğilimleri arasındaki ilişkide duyguların aracı bir rol oynaması ve olumlu duyguların da sevecenlik kalıp yargısını baskın kılması beklenmektedir. Bu bağlamda, literatür incelendiğinde çalışma yaşamı içerisinde engelli çalışanların genellikle yeterli ölçüde sevecen olduklarına dikkat çekilmekte (Cuddy vd., 2007; Cuddy vd., 2008) ve konuya ilişkin çeşitli yaklaşımlara aşağıda yer verilmektedir:

- Singapur'da çalışma yaşamı içerisindeki engelli bireylerin bilhassa samimiyet, cana yakınlık ve dostluk gibi birtakım yeteneklere sahip olduğu düşünülmektedir (United Nations DPI, 2007).
- Yine Avustralya'da da engelli çalışanların üstelik büyük çoğunluğunun samimiyet ve güvenilirlik özellikleri taşıdığı vurgulanmaktadır (United Nations DPI, 2007).
- Hindistan'da ise, engelli çalışanlar gerekli veya yeterli ilgiyi ve desteği gördüğü takdirde çalışma yaşamı içerisinde büyük ölçüde olumlu davranışlar sergilediği, dostça, iyimser ve samimi yaklaşımlarının dikkat çektiği belirtilmektedir (John, 2005).

### **Yetkinlik Kalıp Yargısı**

Engelli bireylerin, çalışma yaşamına dahil olma ve bunu sürdürülebilir kılma durumuna ilişkin tutumu etkileyen kalıp yargılardan bir diğeri ise **yetkinlik kalıp yargısıdır** (Cuddy vd., 2007; 2008; Fiske, 2012). Yetkinlik, Fiske ve arkadaşlarının (2002) kalıp yargı içeriği modeliyle tanımladığı bir diğerkalıp yargı olup, genellikle belirli ya da hedef gruba yönelik olumsuz algıları ortaya koymaktadır. Araştırmacılara göre, söz konusu grup yetkin olarak algılanabilirken, sevecen olarak algılanmayabilir ya da aksine sevecen olduğu düşünülürken aynı grubun yetkin olmadığı düşüncesine de sahip olunabilir. Belirli ya da hedeflenen gruba yönelik kalıp yargı içeriğindeki bu değişiklik kişilerin niyetleri ile açıklanmaktadır (Fiske, 2012).

Kurulan ilişkiye bağlı olarak bireyler başkalarının niyetine ilişkin çıkarsamada bulunmaktadır. Bu bağlamda, Fiske ve arkadaşları (2002) gerçekleştirdikleri araştırmada Asyalılar, Yahudiler, ev hanımları ve engelliler olmak üzere toplumdaki göze çarpan belirli gruplara yönelik yetkinlik ve sevecenlik kalıp kargılarını ortaya koyan değerlendirmeleri ele almaktadırlar. Söz konusu değerlendirme neticesinde, ilgili grupların sadece yetkin veya sadece sevecen olarak algılanmadıkları, bu durumun değişkenlik gösterebildiği ve karışık içerikli kalıp yargıların varlığından söz edildiği görülmektedir. Örneğin, bahse konu gruplardan biri olan engelliler yetkinlik düzeyi düşük, sevecenlik düzeyi ise yüksek algılanmaktadırlar.

Bununla birlikte, Cuddy ve arkadaşlarının (2007) davranış eğilimlerini açıklamaya yönelik yaklaşımı düşünüldüğünde, aktif-pasif ve yararlı-zararlı davranışlar çerçevesinde yetkinlik kalıp yargısına ilişkin değerlendirmelerde engelli bireylere yönelik daha çok aktif zararlı ve pasif yararlı davranışlar sergilendiği belirtilmektedir. Yani, ortak bir amaç- hedef söz konusu iken insanlar normal koşullarda karşılaşmaktan kaçındıkları engelli bireylerle bir arada bulunulabilmekte, fakat bu durumda engelli bireyler taciz ya da zorbalık gibi onur kırıcı ve incitici davranışlarla karşılaşabilmektedir.

Bir diğeri Cuddy ve arkadaşları (2008)'na göre engellilere yönelik korumacı bir yaklaşım sergilenmekte ve onların iç dinamiklere bakıldığında rekabet uyandırmayan bir kesim olduğundan söz edilmektedir. Dolayısıyla, özellikle düşük statülü olarak bahsedilen engellilere yönelik bu denli korumacı bir yaklaşımın onlara karşı olumlu duygular beslenmesi sonucunu doğurmasının kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir.

Aynı durum, Fiske (1999) tarafından, kalıp yargı içeriği modeli çerçevesinde yapısal ilişkilerin kalıp yargı içeriklerini belirlediği şeklinde açıklanmaktadır. Bununla birlikte, grupların algılanan statüsü ve kaynaklar için rekabet edebilme gücü olmak üzere yapısal ilişkileri ortaya koyan iki temel öge bulunmaktadır. Bunlar, kalıp yargı içerikleri üzerinde belirleyici olmakla birlikte bilhassa engelli bireyler açısından düşük yetkinlik veya yüksek sevecenlik algısına neden olmaktadır.

Bununla birlikte, yazına göre etkinlik, zekâ, yaratıcılık, beceri ve güven gibi öğelerin *yetkinlik kalıp yargısı* içerisinde yer almaktadır. Yanı sıra, çalışma yaşamı içerisinde engelli çalışanların genellikle görevlerini yerine getirebilecek ölçüde gerekli yetkinliği taşımadığı vurgulanırken (Cuddy vd., 2007; 2008) aslında bu durum doğrudan olumsuz bir tutumla ilişkili olup ön yargılarla hareket edildiğini de göstermektedir. Bu bağlamda, konuya ilişkin destekleyici yaklaşımları ortaya koyan araştırmalara aşağıda değinilmektedir:

- Türkiye'de yapılan bir araştırmada engelli çalışanların genellikle kendilerinden beklenen performansı sergileyemeyeceği ve bunun için gerekli yetkinliğe de sahip olmadığı inancı taşıdığı görülmektedir (Dwertmann ve Boehm, 2016).
- Bir başka araştırmada ise, engelli çalışanın örgütte büyük ölçüde yetersiz bulunduğu hatta sadece kendi etkinliğini ve verimliliğini değil diğer çalışma arkadaşlarınınkini de düşüreceği yönünde olumsuz bir tutuma sahip olduğu vurgulanmaktadır (Bilgin, 2000).

- Tayland, Afrika, Amerika, Finlandiya, Birleşik Krallık ve İngiltere gibi farklı ülkelerde gerçekleştirilen araştırma sonuçları ise, yine engelli bireylerin çalışma yaşamı içerisinde etkili performans sergileyemeyeceği, bunun için gerekli bilgi ve deneyime sahip olmadığı, aciz, isteksiz ve güvenilmez oldukları yönündeki düşüncelerle hareket edildiğini ortaya koymaktadır (Stensrud, 2007; United Nations DPI, 2007; Kumar vd., 2019).

### **Bağlamsal Temelde Örgütlerdeki Engelli Çalışanlara Yönelik Kalıp Yargıların, Ön Yargıların ve Ayrımcı Davranışlarının Açıklanmasına İlişkin Yazında Yer Alan Çalışmalar**

İlgili yazın incelendiğinde ön yargılı ya da bir diğer ifadeyle olumsuz tutuma sahip yönetici (Lyubykh vd., 2020) veya örgüt çalışanlarının, engelli çalışanları hedeflerini gerçekleştirme ya da yaşamın her alanına erişilebilme hususunda alıkoymuş ileri sürülmektedir (Akrami vd., 2006). Dahası, her bireyin yaşamının bir evresinde kısmen veya tamamen engellilik (yaşlanma, psikiyatrik bozukluk vs.) durumuyla karşılaşabileceği ve gelecekte engellilik oranında beklenen artış nedeniyle çalışma yaşamında ön yargıların (yönetici veya çalışma arkadaşları) bir kenara bırakılması gerektiği düşünülmektedir (OECD, 2012).

Lyubykh ve arkadaşları (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, engelli bireylerin çalışma yaşamına ilişkin bütün süreçlerde potansiyel ön yargılarla karşılaştığına dair deneysel bulgulara ulaşıldığı ve araştırmaların çoğunun daha işe alım sürecindeki ön yargı ve ayrımcılığa odaklandığı üzerine vurgu yapılmaktadır. Stone ve Colella (1996), ön yargının tüm örgütsel süreçlere (işe alma, elde tutma) yansıdığı ve bu durumun engelli çalışanlar için kazançlı bir iş bulmanın da ötesine geçtiğini ifade etmektedirler. Genelde engelli çalışanlara yönelik düşük yetkinlik (Fiske vd., 2002) ve düşük performans beklentisi (Dwertmann ve Boehm, 2016) temelinde olumsuz tutumlar ya da ön yargılar yatmaktadır.

Bunun yansira engelli çalışanlara yönelik ön yargının, yöneticinin engelliliğın doğasına veya türüne bağılı olarak yaptığı sınıflandırma ve değerlendirme ile ilişkili olduğu görölmektedir (Lyubykh vd., 2020). Stone ve Colella (1996) kalıp yargıların engel türüne bağılı olarak olduğu ve bireyin performans değerlemesindeki başlıca kriterlerden birinin de engel türü olduğu üzerine vurgu yaparken Cuddy ve diğerleri (2007) de bu yaklaşımı destekler nitelikte işe alma, elde tutma, yükselme kriterleri gibi bu bağlamda engelli bireyleri ilgilendiren kararlarda onların ne tür bir engele sahip olduğuna ve buna göre birtakım farklılıkların söz konusu olabildiğine dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda, kalıp yargılara göre nitelendirilen ve kalıplaştırılmış grubu temsil eden engellilerin, bağlam farkı gözetmeksizin çalışma yaşamında yöneticileri ve çalışma arkadaşları sebebiyle ön yargı, ayrımcılık, farklılaştırma, ötekileştirme ve başkalaştırma durumlarıyla sıklıkla karşılaştığı söylenebilir.

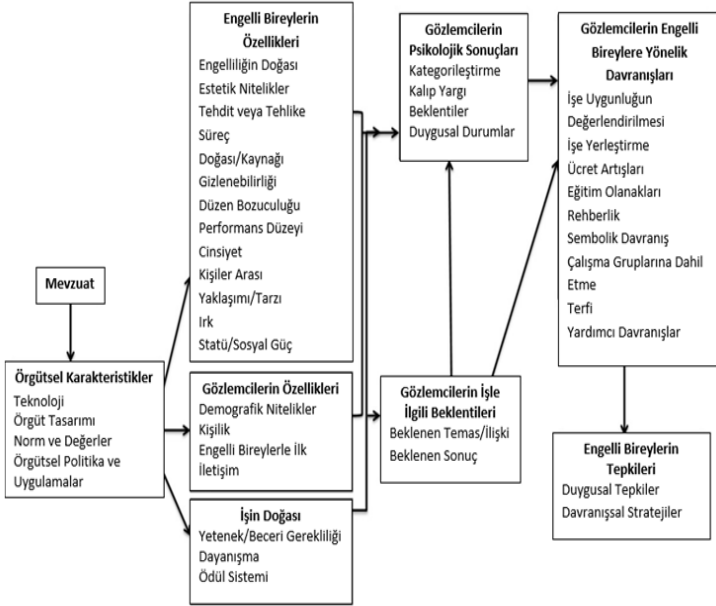
Stone ve Colella (1996) bir örgütte engelli çalışanlara ilişkin engelliliğın tanımlanmasında başlıca unsurun gözlemcilerin (yönetici ve çalışma arkadaşlarının) o durum hakkındaki algıları ve yargıları olduğunu belirtmektedirler. Bu kapsamda; fiziksel, zihinsel, duyuusal bozukluklar, öğrenme güçlükleri, nörolojik rahatsızlıklar ve bağımlılık olmak üzere altı tür engellilik ortaya koyulmaktadır. Söz konusu engellilik türleri ise yönetici ve çalışma arkadaşlarının zihninde kalıplaşmış bir modelleme oluşturmakta, onların engelli çalışanlara yönelik tutum ve değerlemelerin de etkili olmakta, bu nedenle engelli çalışanlar çeşitli düzeylerde ön yargı ve ayrımcılıkla karşılaşmaktadır.

Yapılan geniş kapsamlı araştırmada *örgütlerde engelli bireylerin davranışlarını etkileyen çeşitli faktörlerin* saptandığı ve bunun bir modelleme ile ortaya koyulduğu görölmektedir (Stone ve Colella, 1996). Bu modelleme de mevzuat/yasa, örgütsel karakteristikler, engellilerin ve gözlemcilerin (çalışma arkadaşları ve uzman yöneticiler/amirler) nitelikleri, işin doğası, gözlemcilerin psikolojik sonuçları ve işle ilgili beklentileri,

gözlemcilerin engelli çalışanlara yönelik davranışları ve engelli çalışanların tepkileri gibi başlıca parametreler yer almaktadır.

Şekil 1

*Örgütlerde Engelli Bireylerin Davranışlarını Etkileyen Faktörlerin Modeli*



**Kaynak: Stone ve Colella (1996).**

Şekil 1’de Stone ve Colella (1996)’nın ortaya koyduğu modellemeyen de görüldüğü üzere kalıp yargılar, örgütlerde engelli çalışanlara yönelik çalışma arkadaşları ve yöneticilerin -gözlemcilerin- psikolojik bulguları arasındadır. Örgüt yönetici ve çalışanları aslında var oldukları sosyo-kültürel çevrenin de etkisiyle, engelli çalışanlarda bulunması gerektiğine dair bir inanca sahip oldukları birtakım davranışları ve nitelikleri kendi zihinlerinde önceden modelleme yapmaktadırlar.

Bu modeller, engelli çalışanların davranışlarına ve niteliklerine ilişkin kişilerin kendi zihninde oluşturduğu kalıp yargılardır. Söz konusu kişilerin bilişsel yapılanması ve dış dünyayı anlamlandırması da kalıp yargılar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Kalıp yargılar, kişilerin zihinlerinde

engelli bireylere yönelik önceden bir model oluşturulmasını sağlamaktadır. Dahası bu kişiler tarafından görüldüğü andan itibaren engelli bir birey kolaylıkla teşhis edilebilmekte, sorulduğunda engelli bireyin nasıl birisi olduğu ve ne tür davranışlar sergilemesi gerektiği basitçe ifade edilebilmektedir. Bundan dolayı, çalışma yaşamı içerisindeki engelli çalışanlar kimi zaman ön yargı, ötekileştirme, farklılaştırılma, ayrımlanma ve başkalaştırılma durumlarıyla karşı karşıya kalabilmektedirler (Colella, 1996; Schur vd., 2017).

Konuya ilişkin farklı ülkelerde yapılan çalışmalar incelendiğinde, bağlamsal temelde engelli çalışanlara yönelik kalıp yargı, ön yargı ve ayrımcılık açısından yönetici ve çalışma arkadaşlarının tutumları olumlu ve olumsuz olmak üzere iki farklı bakış açısıyla sunulmaktadır. Örgütlerdeki engelli çalışanlara ilişkin söz konusu tutumların bağlam farkı gözetilse de birbirlerinden farklı veya benzer nitelikler taşıdığı dikkat çekmektedir. Türkiye’de bilhassa örgütlerin yüksek performans ve kar beklentisi temelinde hareket ettiği görülmektedir. Dolayısıyla bu durum, engelli çalışanların onlardan beklenen performans düzeyinde olmadığı önyargısıyla karşılaşmalarına ve çalışma yaşamından uzaklaştırılmalarına neden olmaktadır (Dwertmann ve Boehm, 2016).

Bilgin (2000)’in çalışmasında yöneticilerin genellikle engelliye deneyimsiz, mesleki eğitim ve kariyer açısından yetersiz bulunduğu, örgütte yüksek maliyet yaratırken veriminin de oldukça düşük olduğu gibi nedenlerle daha işe uygunluğu değerlendirilmeden öznel bir tutum ve önyargılı bir yaklaşımla engellilerin baştan reddedildiğinden bahsedilmektedir. Ayrıca, çalışanların da engelli bir çalışma arkadaşının tempoyu düşüreceği, görevini eksiksiz yerine getiremeyeceği ya da ona acıma hissi ve yardımcı olma davranışı nedeniyle kendi sorumluluklarını arttıracığı hatta engelli çalışma arkadaşından hastalık bulaşabilme olasılığı gibi olumsuz düşüncelerle (önyargılarla) hareket ettiğine dikkat çekilmektedir. Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı (2009)’nın yapmış olduğu *Toplum Özürlülüğü Nasıl Anlıyor?* temel araştırmasında da Türkiye’de

işverenlerin ve engelsiz çalışanların önyargılarının engellilerin çalışma yaşamına dâhil olma durumu üzerinde belirleyici olduğu açık bir şekilde belirtilmektedir.

Tayland'da da engellilerin performansının onlardan beklenenin ya da arzu edilenin altında olacağı düşüncesiyle ön yargılı bir tutumla hareket edildiği ve engellilere sunulacak olanaklara yatırım yapmanın yersiz/haksız olduğu düşünülmektedir (United Nations DPI, 2007). Afrika'da işverenlerin/yöneticilerin hala çeşitli nedenlerle (ön yargı, engelli politikaları, fiziki koşullar vs.) engelli bireylerin çalışma yaşamı içerisindeki varlığının örgütlerde problem yaratabileceği düşüncesine sahip olduğu görülmektedir (Stensrud, 2007; Majola ve Dhunpath, 2016). Amerika'da ise daha çok mesleki ve teknik eğitim ile ilgili yetersizlikler temelinde olumsuz düşüncelerin veya ön yargıların ön plana çıktığı göze çarpmaktadır (United Nations DPI, 2007).

Finlandiya'da engellilerden kaynaklı doğacak her ek maliyetin kaygı yarattığı görülmektedir. Birleşik Krallıkta ise engellilerin aciz, isteksiz, güvenilmez olduğu düşünülmekte hatta çalışma yaşamı içerisinde yer almalarının güçlük doğurabileceğine ilişkin ön yargılara yer verildiği söylenmektedir (United Nations DPI, 2007; Özürlüler Kanunu ve İlgili Mevzuat, 2008). Ayrıca, İngiltere'de genellikle engellilerin çalışma yaşamında ön yargılı bir tutumla karşı karşıya olduğu düşüncesi savunulmaktadır (Kumar vd., 2019).

Diğer taraftan, Singapur'da engelli çalışanların çoğunun aslında entelektüel bir üstünlüğe ya da doğuştan gelen bir yeteneğe sahip olduğu ve bu yeteneğin geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir (United Nations DPI, 2007; Ergüden, 2008). Fakat farklı çalışmalarda ortamın engelli bireylere yönelik düzenlenmiş olması gerektiği düşüncesi savunulsa da genellikle engelli bireylere hitap eden özellikler taşımadığı ve bu nedenlerle engellilerin çalışma yaşamı içerisindeki varlığının da güçleştiği belirtilmektedir (United Nations DPI, 2007; Enabling Masterplan, 2012; Güler, 2015).

Özellikle, Avustralya’da her beş kişiden birinin yani 5 milyona yakın bireyin engelli olduğu ve çoğunun motivasyon, isteklilik, sadakat, güvenilirlik ve sebat (istikrar) gibi niteliklere sahip olduğu belirtilmektedir (United Nations DPI, 2007; PricewaterhouseCooper-PwC, 2011; Australian Network on Disability, 2016). Hindistan’a bakıldığında ise bilgi teknolojilerinin de gelişmesiyle engelli çalışanlara yönelik iyileştirmeler görüldüğü ayrıca gerekli destek verildiği takdirde bu durumun onların performansını ve sadakatini de büyük ölçüde olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir (John, 2005).

Dwertmann ve Boehm (2016) çalışmalarında ortak deneyimlemeye atıfta bulunmaktadır. Onlar engelli yöneticilerin engelli çalışanlara yönelik tutumunun daha ılımlı olduğu, engelli olmayan bir yöneticiye kıyasla engelli olanların ön yargı ve ayrımcılıktan kaçındığı ve kalıp yargılara dayalı bir değerlendirilmede bulunmadıklarına dikkat çekmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TUTUMLAR

---

#### **Tutum Kavramı**

Geçmişten günümüze, bilhassa 1900'lü yıllar itibariyle bilimsel çerçevede çeşitli açılardan araştırma konusu edilen *tutum*, Latince kökenli "harekete hazır" olma durumu anlamına gelmektedir (Arkonacı, 2001). Kavrama ilişkin farklı bakış açılarının geliştirilmesi zaman içerisinde onu zenginleştirmekte, çeşitli boyutlarını, bileşenlerini ya da öğelerini de tanımlamaya yardımcı olmaktadır (Thurstone, 1928; Allport, 1935; 1967; Hovland vd., 1953; Morgan, 1980; Eagly ve Chaiken, 2007; Olson ve Kendrick, 2008). Dolayısıyla, tutumun ne olduğuna ilişkin tanımlamaların farklı kavramsallaştırmalar içerse de genel bir çerçeve oluşturmak açısından bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerekmektedir.

*Tutum*; Allport (1935)'a göre, tutum dinamik ve yönlendiricidir. Kişinin ilgili bir durum ya da nesneye karşı tepkilerini ortaya koymaktadır. Ayrıca tutum, deneyimler ile düzenlenen zihinsel veya sinirsel bir hazırlık durumunu ifade etmektedir. Hovland ve arkadaşları (1953) bir önceki ifadeyi zenginleştirerek bireyin gösterdiği tepkilerin bilinçdışı yönüne dikkat çekmekte, bir nesneye ya da duruma yönelik uzaklaşma-yakınlaşma eğilimlerimizin bilinçdışı tepkilerden doğabileceğini belirtmektedir. Thurstone (1928) da tutumu, kişinin ilgili olduğu şeye yönelik olumlu ya da olumsuz tepkilerini yoğunluğuna göre derecelendirmesi şeklinde tanımlamaktadır.

Eagly ve Chaiken (2007) tutumun nesnelere ya da kişilere yönelik negatif/pozitif değerlemeleri içeren bir tür psikolojik eğilim olduğuna odaklanırken, Allport (1967) bir kişiye

veya nesneye yönelik davranma eğilimini-hazırlığını ortaya koyduğunu belirtmektedir. Tutum, temelde üç bileşene sahiptir. Bir bireye/duruma/nesneye ilişkin inancımız, fikirlerimiz, bilgi ve değerlemelerimiz bilişsel tutumu, ona yönelik negatif ya da pozitif hissiyatlarımız duygusal tutumu, eylemlerimiz ise davranışsal tutumu yansıtmaktadır (Morgan,1980). Olson ve Kendrick (2008) de bu çerçevede, tutumun olumlu ya da olumsuz bir biçimde bilişsel, duygusal ve davranışsal boyuttaki tüm bilgileri içerdiğini vurgulamaktadır.

Sherif ve Sherif (1996)'in görüşü, tutumun psikolojik bir sürecin yansıması olduğu ve söz konusu nesne veya duruma ilişkin bireyin değer yargılarına dayanan bir damgalamanın ona yönelik olumlu ya da olumsuz tepkileri geliştirmeye hazır oluş sürecinde de etkilerinin bulunduğu üzerinedir. Bireyin değer yargıları temelinde gelişen damgalama durumunun, aslında bir kişiye, gruba ya da örgüte ilişkin düşüncelerin kabulünde veya reddinde de belirleyici rol oynadığı görülmektedir (Olson ve Kendrick, 2008). Bazı araştırmacılar, bireyin duygu, düşünce ve davranışları ile şekillenen tutumun daimî ya da kalıcı bir öğrenme veya örgütlenme sistemi olduğunu belirtirken (Krech ve Crutchfield, 1980; Freedman vd., 1998), bazıları ise tutumun geçmiş bilgi, deneyim ve güdülerle örgütlenmiş bir ön eğilim olduğuna dikkat çekmektedir (Baysal, 1981).

Morgan (1980)'ın bu duruma ilişkin görüşü tutum direkt olarak gözlemlenemese de bireyin olumlu ya da olumsuz bir ön değerlendirme eğiliminde bulunması aslında kararlarını (sevgi, nefret, davranışlara ilişkin) da etkilemektedir. Yani, tutumun belirli bir temelde geliştiği, değer yargılarından büyük ölçüde etkilendiği, süreklilik esaslı bir örgütlenmeye dayandığı, bir ön değerlendirme eğilimi yarattığı ve birebir gözlemlenemese de bireyin aldığı kararlar üzerinde belirleyici olabileceği söylenebilir. Bu bağlamda, konuya ilişkin açıklayıcılığı arttırmak adına tutumun çeşitli özelliklerine de değinmek gerektiği düşünülmektedir.

## **Tutumun Özellikleri**

Yazında, tutuma ilişkin her bir kavramsallaştırmanın ya da tanımlamanın aslında onun özelliklerini yansıttığı görülmektedir. Bu özelliklerden sırasıyla;

- Tutum, zaman içerisinde öğrenmeye ve örgütlemeye bağlı olarak gelişir veya değişir. Bir diğer ifadeyle, doğuştan gelen bir özellik değildir (Krech ve Crutchfield, 1980).
- Tutum, bir ön değerlendirme eğilimine bağlı olarak gelişir, bireyin tepkileri, davranışları ya da kararları bu doğrultuda şekillenmektedir (Morgan, 1980).
- Tutumun, direkt olarak gözlemlenmesi söz konusu değildir. Ancak, bireyin davranışlarına ilişkin varsayımlarla ya da çıkarımlarla açıklanabilir (Feedman vd., 1998).
- Tutumların oluşumu ve gelişiminde karşılaştırılabilir unsurlar önemli rol oynamaktadır. Birbirine görece üstünlük, zayıflık vs. esastır (Sherif ve Sherif, 1996).
- Tutum, ilgili kişi, grup, örgüt, nesne ya da duruma ilişkin tutarlılık sağlamakta, dolayısıyla bir anlamda yanlılığa neden olabilmektedir (Morgan, 1980).
- Tutum, tepki yansıtma eğilimi olarak görülürken, davranış sadece söz konusu tepkinin şekliyle açıklanabilir (Olson ve Kendrick, 2008)
- Davranışlarımıza da yön veren tutum, bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç öge ya da bileşenden oluşur (Eagly ve Chaiken, 2007).
- Öğrenilebilirlik, karmaşıklık, tutarlılık, değişebilirlik, yoğunluk gibi niteliklerin yanı sıra tutumun gücü ve yönü de vardır (Crano ve Gardikiotis, 2015).

## **Tutumun Bileşenleri**

Kavramsal çerçevede tutum, geçmiş bilgi ve deneyimlerimizin zihinden-eyleme ya da düşünceden-davranışa yönelen bir süreçte ele alınmasıdır. Bu süreç, aslında tutumun

birinin nedeni veya bir diğeri sonu olabilecek nitelikteki öğelerinin ya da bileşenlerinin karşılıklı etkileşiminden doğmaktadır. Dolayısıyla, bu yaklaşımın tutuma ilişkin hem bütüncül bir görüşü hem de karşılıklı etkileşimle birlikte öğeler arasındaki tutarlılığı yansıttığı söylenebilir. Öncelikle, bu bileşenler genel çerçevede sunulacak, daha sonra ne oldukları tek tek incelenecektir.

Tutum, bireyin ilgili olduğu kişi, grup, örgüt, nesne ya da duruma yönelik duygu, düşünce ve davranışları çerçevesinde şekillenmektedir. Bununla birlikte, bahse konu duygu, düşünce ve davranışlar tutumun bileşenleri olarak tanımlanmakta, tutumun gelişmesinde ya da sürdürülmesinde etkili bu unsurlar aynı zamanda bütüncül bir bakış açısını da ortaya koymaktadır. Bir diğeri ifadeyle, duygusal ve düşünsel eğilimlerimizi yansıtan tutum bilişsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır (Eagly ve Chaiken, 2007). Her bir bileşen ayrı ayrı ele alındığında; düşünce ve inançlarımıza dayalı bilişsel, hislerimize, sevip sevmememize bağlı olarak duygusal ya da eyleme yönelik eğilimlerimiz ise davranışsal tutumumuzu ortaya koymaktadır (Morgan, 1980).

Tutumun kendi içindeki tutarlılığı da bileşenlerin birbirini desteklenmelikte olmasıyla açıklanabilir. Yani, eğer kişinin ilgili şeye yönelik bilgi ya da deneyimleri olumsuzluk içermiyorsa, aynı şekilde ona ilişkin hisleri de olumsuzluk içermemekte ve davranışları da bu doğrultuda şekillenmektedir. Ancak, kişinin söz konusu şeye dair geçmiş bilgi ve deneyimleri olumsuz ise, bu olumsuz düşüncelerin beraberinde olumsuz hisleri de getireceği ve neticede olumsuz davranışların sergilenebileceği anlamına gelmektedir (Olson ve Kendrick, 2008).

### ***Bilişsel Tutum***

Morgan (1980)'a göre bir kişiye-objeye dair inanç, enformasyon, düşünce ve değerlemeler bilişsel tutumu ortaya koymaktadır. Bu durum, söz konusu kişi ya da nesneye ilişkin tutumumuzun ona dair inancımızla ilgili olduğunu veya o şeye olan inancın tutumun bir ifadesi olarak kabul edildiğini

göstermektedir. Daha yalın bir ifadeyle, bahse konu kişi ya da nesneye yönelik tutumun olumsuzluğu, aslında büyük ölçüde ona dair olumsuz inançlara da sahip olduğu anlamına gelmektedir. Bilişsel tutumun bir özelliği de gerçekliğe dayalı bilgi, güdü (motivasyon) ya da inançlardan oluşmaktadır (Baysal, 1981; İnceoğlu, 2000).

Bunun anlamı, kişinin tutum geliştirdiği konuya ilişkin edindiği bilgi, inanç vs. esasında o konuyla ilgili doğrudan geçmiş deneyimlerinin bir parçası olarak görülmektedir. Konuya ilişkin bir diğer yaklaşımda ise, tutuma dayalı bilgi veya inancın dolaylı olarak karşılaştırılabilirlik ya da kıyaslama yöntemine bağlı olarak geliştiği belirtilmektedir (Sherif ve Sherif, 1996). Sonuçta, tutumun bireyin zihnindeki varsayımlara göre değil, var olan gerçekliklere bağlı olarak geliştiği ya da değiştiği söylenebilir.

Baysal (1981), gerçeklik konusuna ilişkin görüşünü tutumların kalıcılığı ile ilişkilendirerek açıklamaktadır. Eğer, bir konuya ilişkin edinilen bilgi büyük ölçüde gerçeklere dayanıyorsa, ona yönelik tutumun da daha fazla ölçüde kalıcı olacağını savunmaktadır. Ya da farklı bir bakış açısıyla, bahse konu şeye dair edinilen bilgi değiştiğinde bireylerin tutumlarında da birtakım değişiklikler gözlemlenebilmektedir. Bir örnekle açıklamak gerekirse; çok başarılı hizmet sunduğu düşünülen, övgülerle bahsedilen ve başkaları tarafından büyük ölçüde tavsiye edilen bir restoranda en başında duyduğunuz yemek yeme arzusunu, olumsuz deneyimlediğinizde yitirirsiniz. Belki de oraya artık hiç gitmeyecek ya da başkalarına tavsiye etmeyeceksiniz. Bu durum, restoran hakkında edindiğiniz bilginin değiştiğini, artık size deneyimlerinizin kılavuzluk edeceğini göstermektedir. Yani, bilgi değiştiğinde ilgili şeye yönelik tutumunuz da onunla birlikte değişecektir.

### ***Duygusal Tutum***

Bir kişiye veya nesneye yönelik olumlu veya olumsuz hislerimiz duygusal tutumumuzu yansıtmaktadır. Bu durum, aslında bireyin olumlu ya da olumsuz bir ön değerlendirme (sevgi,

nefret vs.) eğiliminde bulunması anlamına da gelmektedir (Morgan, 1980). Duygusal tutum, tutum geliştirdiğimiz şeye yönelik hislerimizi ve ona dair değerlemelerimizi içermektedir. Ayrıca, kişinin geliştirdiği tutum onun heyecanını da yansıtmakta, bu durum ise tutumun kalıcılığı ya da şekillenmesi üzerinde doğrudan etkili olarak görülmektedir (Erdoğan, 1999).

Tutumun duygusal ve bilişsel bileşenleri karşılaştırıldığında birbirini tamamlayıcı fakat aynı zamanda birbirinden farklı olabilecek nitelikleri göze çarpmaktadır. Tutumdan bahsedebilmek için, söz konusu şeye bilgi, inanç, deneyim ve düşüncelerin yanı sıra olumlu ya da olumsuz hislerin de katılması beklenmektedir. Bir başka açıdan ele alındığında, bilişsel tutum, duygusal tutumdan daha karmaşıktır. Duygusal bileşen; daha yalın, açık ve anlaşılırdır. Bireyin, olumlu ya da olumsuz hislerine dayalı tepkileri ya da ön eğilimleri duygusal bileşenlerin apaçık bir yansımasıdır. Bilişsel tutum ile kıyaslandığında, yoğun duygu içerdiğinden duygusal tutumun değişiklik göstermesi güçtür (İnceoğlu, 2000).

### ***Davranışsal Tutum***

Morgan (1980) tutumun davranışsal boyutunu, bir kişiye veya nesneye yönelik davranışlarımızla açıklamaktadır. Daha açık bir ifadeyle, bireyin geliştirdiği tutuma yönelik tepki ve eylemlerini içermektedir. Tutuma dair inancın ve hislerin karşılıklı bağımlılığı olduğu düşünülmektedir. Fakat bazı istisnai durumlar vardır. Bazen inancın tutumla birlikteliği söz konusu olmamakta ya da bir ilişkisi bulunmamaktadır. İnanca dair bir ayırt ediciliğin söz konusu olduğu düşünüldüğünde, tutumla birlikteliği olan inancın da kanı şeklinde ifade edildiği belirtilmektedir. Bu bağlamda hem hislerimize hem de kanıya uyumlu eylem ve tepkilerimiz aslında tutumun son bileşeni olan davranışsal tutumumuzu ortaya koymaktadır. Birey, söz konusu iki unsur arasındaki uyumu yakalayamadığı durumlar ise başka eğilimlerin varlığı ile açıklanmaktadır (Morgan, 1980).

Birey genellikle geliştirdiği tutuma yönelik davranışlar sergileme eğilimindedir. Ancak, davranışsal tutumun alışkanlıklar, çeşitli normlar ya da geliştirilen tutumla dolaylı da olsa ilişkisi bulunan başka tutumlardan etkilendiği düşünülmektedir. Bu noktada, bireyin davranışlarının duygusal veya normatif olabileceğine de dikkat çekilmektedir. Duygusal davranış, olumlu veya olumsuz hislerle tutum geliştirdiğimiz şeye bağlı olarak gelişmektedir. Normatif (Kuralsal) davranış ise, bireyin doğru davranışın ne olabileceğine dair inançlarından beslenmekte ve akılcı bir değerlemeye dayanmaktadır. Bu durumda, inancın kültür ile olan ilişkisi de göze çarpmakta ve bireyin kendi bağlamında doğru kabul edilen bir davranışı hoşuna gitmese de sürdürme eğiliminde olduğu görülebilmektedir (Tekarslan vd., 1989).

### **Tutumların İşlevselliği ve Önemi**

Tutuma ilişkin tanımlamaları, bileşenleri, oluşum, gelişim ve değişimi kapsayan süreçleri açıkladıktan sonra onun ne tür işlevlere sahip olduğunun ve söz konusu işlevlerin öneminin de ortaya koyulması gerektiği düşünülmektedir. Bu nedenle, yazında işlevsel açıdan tutumları ele alan çalışmaların incelenmesi önem taşımaktadır. Yapılan araştırmalar, tutumun işlevlerini ortaya koyan çalışmaların ya da konuya ilişkin en belirgin modellemelerin 1950-60'lı yıllara dayandığını göstermektedir. Bu bağlamda, önemli çalışmalardan biri de Smith, Bruner ve White (1956) tarafından gerçekleştirilmiş olup onlar tutumların temelde nesnel değerlendirme, sosyal adaptasyon(uyum) ve dışsallaştırma gibi ihtiyaçlara hizmet eden üç işleve sahip olduğunu belirtmektedirler.

Bu işlevlerden ilki olan nesnel değerlendirme, tutumların yaşadığımız çevredeki nesnelere ilişkin olumlu veya olumsuz özellikleri yansıtma becerisini ifade etmektedir. Bunun en güzel örneği, bireylerin kendileri için zararlı olan nesnelere kaçınmalarına ya da yararlı olanlara yakınlaşmalarına tutumların aracılık etmesidir. Yani, bireylerin faydalı-zararlı şeklinde nesnel bir değerlendirme yapmasında tutumlar önemli

bir işleve sahiptir. İkinci işlev olan sosyal adaptasyon/uyum ise, bireyin sevdiği insanlarla yakınlaşması veya özdeşleşmesi ya da sevmediği insanlardan uzaklaşması ve ayrışmasında tutumların büyük ölçüde rol oynadığına ilişkindir (Maio vd., 2004).

Örneğin, kimi zaman bir şeyi yaparken sevdiğimiz bir yöneticimiz ya da arkadaşımız tarafından onun onaylanmış olması bizim için kâfidir. Bir diğer ifadeyle, yakınlık kurduğumuz kişinin ilgili şeye yönelik tutumu bizimkini de büyük olasılıkla etkilemektedir. Maio ve arkadaşlarına (2004) göre son işlev olan dışsallaştırma da, benliğin iç çatışmaya karşı savunuculuğunu yapan tutumlar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu durumun en güzel örneği, başarısız bir sunum gerçekleştiren örgüt çalışanının, o duruma ilişkin olumsuz hislerinin yoğunluk kazanması nedeniyle sonraki süreçte başarısız performansının onun öz güvenini zedelemesi ve sunum gerçekleştirmekten ya da böyle bir ortamda bulunmaktan kaçınma arzusudur.

Smith ve arkadaşları (1956)'nın tutum işlevlerine yönelik açıklamalarının ardından Katz (1960)'da konuya ilişkin kendi araştırmalarını yürütmeye başlamış ve kendinden önceki işlevleri de tamamlayıcı dört ayrı işlev önerisinde daha bulunmuştur. Ona göre tutumun işlevleri; bilgi, fayda, ego savunması ve değer ifadesidir. Tutumun bilgi işlevi, tutum nesnelere ilişkin bilgileri organize etme yeteneğini temsil etmektedir. Fayda sağlama işlevi, tutum nesnelere ilişkin sağladığı faydayı ya da ödülleri en üst düzeye taşımak, yanı sıra ceza veya yaptırımları olabildiğince azaltmak ile mümkündür. Bu işlevler, büyük ölçüde Smith ve arkadaşları (1956)'nın nesnel değerlendirme işlevleriyle de benzerlik taşımaktadır.

Katz (1960)'a göre tutumun bir diğer işlevi ego savunuculuğudur. Ego savunma işlevi de yine Smith ve arkadaşları (1956)'nın dışsallaştırma işleviyle yakınlık göstermekte ve bireyin öz saygısını korumaya yardımcı olan tutumlar aracılığıyla gerçekleşmektedir. Son işlev olan değer

ifadesi ise, tutumların bireyin benlik kavramını ve öncül değerlerini yansıtabileceği anlamına gelmektedir. Bu durumu bir örnek ile açıklamak gerekirse, birey gerek fiziksel gerekse de ruhsal sağlığına kıymet verdiği için çalışma yaşamındaki varlığını sürdürme gerekliliği duyabilir. Ya da çalışmayı sevdiği ve sadece tüketici bir toplum üyesi olmayı reddettiği için üretime katılmayı, ülke ekonomisine katkı sağlamayı tercih edebilir.

Bununla birlikte, geçmişten günümüze tutumun işlevlerine yönelik geliştirilen yaklaşımlar çerçevesinde bir dizi tema belirlemeye çalışıldığı ve bu belirlenimde büyük ölçüde iki önemli gelişmenin esas alındığı görülmektedir. Bunlardan birincisi, kanıtlanabilirliktir. Bir diğer ifadeyle, kanıtlar nesnel değerlendirme işlevlerini güçlü tutumların gerçekleştirdiğini ortaya koymaktadır. İkincisi gelişme, araçsal ve sembolik tutumlar arasındaki ayırt ediciliğin belirginleştirilmesidir. Araçsal tutumlar, fayda sağlama işlevine sahip olanlardır. Sembolik tutumlar ise, değer ifade etme işlevi üstlenenlerdir. Kısacası, tutumların işlevi fayda sağlamak olduğunda aracı bir rol üstlenmektedir. Tutumun işlevi, bireyin değerlerini yansıtmaksa yalnızca sembolik bir role sahiptir (Haddock ve Maio, 2008).

### **Tutum Nasıl Oluşur, Gelişir ve Değişir?**

Krech ve Crutchfield (1980), Freedman ve diğerleri (1998) tutumun, zaman içerisinde öğrenmeye ve örgütlemeye bağlı olarak görüldüğünü, geliştiğini veya değiştiğini savunan araştırmacılar. Bu araştırmacılara göre, tutum doğuştan gelen bir özellik değildir ve yaşam süresince de birtakım koşullanmalar (edimsel, tepkisel gibi) ile birlikte bireyin öğrenme ve örgütleme güdüsü devamlılık gösterecektir. Konuya açıklık getirebilmek adına, doğuştan değil sonradan edinilen tutumların, kökeni, kaynağı vs. ne olduğuna ilişkin de bilgi sahibi olmak gerekmektedir.

Morgan (1995) çalışmasında tutumların kaynağına ilişkin kişinin deneyimlerinden çok anne babanın kendisinin tutumlar üzerinde etkili olduğunu ve okul çağındaki bir çocuğun ilk yıllarda bir şeye yönelik tutumunu ortaya koyarken yaptığı örneklemelerin genellikle ebeveynlerinin söylemlerine dayandığını belirtmektedir. Bu bağlamda, Munn, Fernald ve Fernald (1969)'ın da aynı görüşe sahip olduğu ve benzer bir ifadeyle, ebeveyn tutumlarının çocukların tutumunda etkili olduğu ya da aralarında büyük ölçüde anlamlı bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Son yıllarda, araştırma sonuçları siyasi ve dini tutumları dışında ya da farklı konularda çocukların tutumlarının anne-baba tutumları ile yüksek ölçüde örtüşmediğini gösterse de genel çerçevede örtüşen tutumların farklılıklara nazaran çok daha yüksek olması ebeveyn tutumlarının çocuklar üzerinde kalıcı etkileri olduğu gerçeğinin yadsınamayacağını göstermektedir (Morgan, 1995).

Tutumların kökeninde ise, çocuk yaştaki edinimlerin yanı sıra bireyin yaşam sürecinde edindiği tecrübelerin, pekiştiricilerin, sosyal öğrenmenin ya da kimi zaman taklitlerin de yer aldığı düşünülmektedir. Bununla birlikte, tutumun oluşumunda; ebeveynler, kitle iletişim araçları, sosyal çevre (akranlar, arkadaşlar), kişisel deneyim, bilgi ve eğitim gibi unsurlarda etkili olabilmektedir (Morgan, 1995). Bir diğer araştırmacılar ise; alma, ona yönelik davranış sergileme, değer atfetme, örgütlenme ve kendine mal etme gibi çeşitli aşamalardan geçerek tutumların geliştiğini belirtmektedirler (Bloom, Hasting ve Madaus, 1971; Freedman vd., 1998).

Morgan (1995), bu unsurları göz önünde bulundurarak tutumların gelişimini evre evre açıklamakta, özellikle ergenlik dediğimiz 20 yaşa kadar olan evre de tutumların şekillendiğini, ancak 20'li yaşlardan 30'lu yaşlara kadarki ilk yetişkinlik evresinde aslında bunların yerleşik bir hal aldığını savunmaktadır. Yani ergenliğe kadarki evrede tutumlar değişime daha açıktır. Fakat ilk yetişkinlik evresinde kişi kendi otonom davranışlarına bağlılık geliştirdiğinden, zamanla

tutumlarının kemikleşmesi ya da yerleşik bir hal alması onları çok daha az esnek kılmaktadır. Bu nedenle, özellikle 20’li yaşlardan itibaren birey yaşamı boyunca geliştirdiği tutumları daha fazla ölçüde sürdürme eğilimi göstermektedir.

Yaşam boyu öğrenilen tutumların, ilk yıllarda ebeveynleri taklit ederek, sosyal çevreden etkilenecek (oyun oynarken, okulda vb.), okul döneminde başkalarının (öğretmen, arkadaş, akran vs.) düşünce ve davranışlarını yorumlayıp tekrar ederek, cezalandırılarak ya da ödüllendirilerek yani pekiştiricilerle oluştuğu görülmektedir. Sonraki yıllarda ise, bilhassa üniversite ya da askerlik çağında farklı değerler, normlar veya ilişkiler ile birlikte bireyin tutumlarında birtakım değişiklikler söz konusu olabilmektedir. Çünkü o çağda toplumsal normlar ya da ilişkiler daha fazla ölçüde dikkate alınmakta, geçmiş deneyimler ve etiketlenen sosyal yargıların etkisiyle birey örgütlenmiş bir bilişsel yapıya sahip olmaktadır (Tolan, İsen ve Batmaz, 1985).

Tutumların değişimine yönelik, gerçekleştirilen ilk disiplinli çalışma Hovland ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiştir. Onlar, bilginin kaynağı, hedef ve iletilen mesaj olmak üzere üç unsurun tutumun değişiminde etkili olabileceğini savunmaktadırlar. Bu üç unsurdan ilkinde, bilginin kim tarafından verildiğine, ikincisinde bilginin kime yönlendiğine, tutumunu değiştirmesi amaçlanan kişi ya da gruba ve son unsorda da bilginin nasıl verildiğine dikkat çekilmektedir. Bilgi kaynağına güven, inanç, olumlu hisler, mesajın çekiciliği, kişiye yakınlığı, yakınlık, uzaklık, karşılıklı temas, ses tonu, mimik, mesaj ve bilgi kaynağının uyumu, hedefin algısı, göstereceği direnç düzeyi, ikna edilebilirliği ve bilgi kaynağıyla uyumu gibi çeşitli öğeler de tutum değişikliğinde etkili olabilmektedir (Portolano ve Evans, 2005; Morgan, 1995).

Tutumların doğuştan gelmediği, zaman içerisinde bireyin çeşitli öğrenme, örgütlenme süreçlerinin etkisiyle ya da tecrübelerinin katkısıyla şekillendiği açıktır. Yani, yaşam boyu edinilen yeni bilgi ve tecrübeler ya da deneyimler bizim tutumumuzu değiştirmemizde etkili olan faktörlerdir. Arkonaç

(1998) ise, bireyin belirli koşullar altında (tehdit, teşvik vs.) kendine karşıt bir görüşü destekleyerek ya da ona uygun hareket ederek de mecburi bir tutum değişikliğine gidebileceğini savunmaktadır. Bir diğer deyişle, kişi bazen tutumuyla örtüşmeyen davranışlar sergileyebilmekte ve tutumunu değiştirebilmektedir. Ya da tam tersi gönüllü bir değişime gidilmesi, ikna edici bir kişinin bu konuda rol üstlenmesi ve başarılı iletişimi ile mümkün olabilmektedir.

### **Kuramsal Çerçeve de Tutumların İncelenmesi**

Yazında tutumların oluşumunu, gelişimini ve değişimini açıklamaya yardımcı çeşitli kuramlardan bahsedilmekte, bilhassa da tutumların değişimine ilişkin çalışmaların ağırlıklı olduğu göze çarpmaktadır. Bazı araştırmacılar çalışmalarında çok sayıdaki kuramlardan sadece birkaçına yer verebilmekte, bu nedenle tutumun oluşumunu ya da değişimini açıklamaya yönelik kuramlar üzerinde ortak görüş birliğinin tam anlamıyla sağlanamamış olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, daha kapsayıcı bir bakış açısı sunabilmek ve konuyu zenginleştirebilmek adına bu çalışmada mümkün olduğunca söz konusu kuramlara ilişkin farklı görüşleri de içeren yaklaşımlara yer verilecektir.

### **Öğrenme Kuramı**

Tutumlar kuramsal çerçevede ele alındığında, genellikle en sık rastlanılanı öğrenme kuramıdır. Bu kurama göre tutum, temelde bir öğrenme sürecine dayanmaktadır. Tutumun oluşumu ya da gelişiminde, birey bir öğrenme süreci içerisinde gerek etkili iletişim gerekse koşullanma yoluyla edinimlerini sürdürmektedir. Daha açık bir ifadeyle, bireyin tutumunun hem çağrışım, taklit veya pekiştirme yoluyla öğrenmeye hem de onun özgür iradesine bağlı olduğu düşünülmektedir. Kısacası, bireyin duygu, düşünce ve davranışlarını kapsayan bu süreç, aslında insan yaşamında yer alan diğer pek çok şey (alışkanlıklar, kalıp yargılar vs.) gibi zaman içerisinde farklı yol veya yöntemlerle öğrenilmektedir (Buscaglia, 1985).

### **Çağrışım Yoluyla Öğrenme**

Bu yol veya yöntemlerden ilki çağrışım ile öğrenmedir. Butler ve McManus (1998), bu durumu bir uyarının bir başka uyarının görülmesinde etkili rolü ile açıklamaktadır. Bir diğer ifadeyle, bu yöntem bireyin deneyimlerine bağlı olarak bir kişi, olay, durum veya nesneye ilişkin hatırlatıcı diğer şeyleri de zihninde canlandırarak yeniden onlarla bağlantı kurmasıdır. Örneğin; on beş yıllık bir kıdeme sahip insan kaynakları yöneticisi katıldığı toplantılarda genellikle başarılı yöneticilerin lacivert takım elbise giydiğini gözlemlemektedir. Geçmiş deneyimlerine bağlı olarak, bu kişinin personel seçme ve yerleştirme sürecinde de lacivert takım elbise giyen adaylara sempati duyabileceği ve onların gelecekte işletme adına daha başarılı çalışmalara imza atabileceği düşüncesinin işe alma tercihlerinde de büyük olasılıkla etkisinin bulunacağı söylenebilir.

### **Taklit Yoluyla Öğrenme**

Taklit yoluyla öğrenme, öğrenme yöntemlerinden ikincisi olup Morgan (1995)'a göre genellikle küçük yaşlarda görülse de her yaştan bireyin bu yönetime dayalı edinimlere sahip olabileceği düşünülmektedir. Taklit, kopyalama ya da benzerliklere sahip olma anlamına da gelmektedir. Aslında, bireyin bilinçli ya da bilinçsiz bir biçimde ilgili olduğu kişi veya grubun davranışlarını benimsemesi, yani kopyalaması, tekrar etmesi, alışkanlığa dönüştürmesi ve içselleştirmesi sürecidir. Örneğin; bir örgütte görüşmelerin sıklıkla whatsapp uygulaması üzerinden gerçekleştiriliyor olması, bir müddet sonra pek çok düzeydeki yöneticinin bilinçli ya da bilinçsiz (işe alım süreçlerine, satış pazarlamaya dair) her türlü toplantı, etkinlik vb. ilişkin görüşmelerini de aynı şekilde gerçekleştirilmesi durumuna dönüşebilir.

### **Pekiştirme Yoluyla Öğrenme**

Bir diğer öğrenme şekli ise pekiştirme yoluyla öğrenmedir. Pekiştirme, öğrenmenin temel ilkelerinden biri olarak görülmektedir (Freedman vd., 1998). Pekiştirme de bir davranışın, edinimin veya güdünün tekrar edilme sıklığını

arttırmak ya da azaltmak esastır. Yani, birey pekiştireçlerin (teknik, ödül, ceza vs.) sıklığına ya da seyrekliğine bağlı olarak olumlu veyahut olumsuz tutumlar geliştirir ya da var olan tutumunu değiştirir (Tolan vd., 1985). Bir yöneticinin çalışanlarına örgütün kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini destekleyici her hareketin de prim sistemiyle bir miktar ödeme vaat etmesi pekiştirme yoluyla öğrenmeye örnek teşkil edebilir.

### **Tutarlılık Kuramları**

Freedman ve arkadaşlarına (1998) göre tutarlılık kuramı, tutum ve öğeleri ya da bileşenleri arasındaki genel uyumu ifade etmektedir. Bireyin, birbirinden bağımsız zamanlarda ve koşullarda aynı kişi ya da duruma benzer tepkiler verme eğilimidir. Bu kuram çerçevesinde, bireyin büyük ölçüde tutarlı olduğu kabul edilmekte, ancak kimi zaman tutumlar ile davranışlar arasında tutarsızlık görülebilmekte ve bu tutarsızlığı genel çerçevede değil bağlamsal açıdan ele almanın daha doğru bir yaklaşım olduğu düşünülmektedir.

Yaşam boyunca bireyin çok sayıdaki tutumu dikkate alındığında, aslında bunların büyük olasılıkla onun geçmiş deneyimleri, inançları veya tutumları ile örtüşen niteliklere sahip olduğu da göze çarpmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, bireyin yeni tutumu eski ya da önceki tutumları ile genellikle uyumluluk göstermekte, yanı sıra tutumları uyumluluk göstermediğinde yani tutarsızlık söz konusu olduğunda ise birey var olan tutumu ve yeni tutumu arasındaki tutarsızlığı mümkün olduğunca minimum düzeye indirgemeye çalışmaktadır (Freedman vd., 1998).

Örneğin; hiç sevmediğiniz, davranışlarından hoşlanmadığınız bir çalışma arkadaşınız hakkında duyduğunuz kötü sözlerin siz de herhangi bir tepki uyandırmaması aslında bir tutarlılığın göstergesidir. Aksine o kişi sizin çok kıymet verdiğiniz ve sevdiğiniz birisi olsaydı, bu duruma tepki verir ya da bu yönlü davranışlar sergilerdiniz. Tutarlılık kuramları; denge kuramı, bilişsel denge ve bilişsel çelişki kuramları

olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Bunlar, geniş bir yelpazede tek tek incelenecektir.

### ***Denge Kuramı***

Denge kuramı, zaman zaman tutarlılık kuramı ile karıştırılsa da aslında iki kuram birbirinden farklıdır. Bu kuram çerçevesinde, Fritz Heider (1958) bireyin tutumları üzerinde belirleyici olanın algıları olduğunu ve bu algılarında başkaları ile birlikte uyumlu bir yaşamı sürdürme üzerinde etkilerinin bulunduğunu savunmaktadır. Çalışmasının odağında ise, bir bireyin bir başka birey ve onun tutum objesiyle olan ilişkileri yer almaktadır. Daha açık bir ifadeyle, bir yönetici çalışanını seviyor ve onu başarılı buluyor. Aynı zamanda, kendisi de oldukça çalışkan ve başarıları ile göz dolduruyor. Bu yönetici, çalışanın da başarılı çalışmalarla adından söz ettirdiğini duydukça, bunu hem kendisi adına da mutluluk verici bulduğundan hem de kendisiyle uyumlu ve dengeli bir durum olarak algıladığından çalışanına olan sevgisi ve yakınlığı daha da artacaktır.

Şayet, çalışanı adından kötü sözlerle bahsettirecek davranışlar sergileseydi, tam tersine ondan soğuyacak hatta belki de uzaklaşacaktı. Yani, bu durum yönetici tarafından dengesizlik olarak algılanacağından ya çalışanına yönelik tutumunda değişikliğe gidecek –onu başarılı bulmayacak ve sevmeyecek- ya da çalışanın başarısızlığını onun kendi şahsi meselesi olarak değerlendirerek karşılıklı ilişkilerinde söz konusu gerçekliği görmezden gelip aralarındaki dengesizliği bu şekilde gidermeyi tercih edecektir (Freedman vd., 1998).

### ***Bilişsel Tutarlılık (Dengeleme) Kuramı***

Bu kuram, Heider (1958)'in dengeleme kuramını zenginleştirmekte ve dengeleme kuramı kapsamında yer almayan çok sayıda karmaşık ilişkiye de yer vermektedir. Rosenberg ve Abelson (1960) ise, bilişsel dengeleme kuramına ilişkin açıklamasında söz konusu dengenin yalnızca tutum değişimiyle açıklanmayacağına, ayrıca tutum objesinin

ayrıştırılması ya da güçlendirilmesi ile de bir denge durumunun yakalanabileceğine dikkat çekmektedirler.

Bir örnek ile açıklamak gerekirse; daha önce de bahsedildiği üzere yönetici, çalışanın başarısız olduğu ya da kötü, beklenmedik davranışlar sergilediği düşüncesini bilişsel olarak reddederek, aklından buna ilişkin düşünceler geçirmeyerek ya da inanmayarak kendi zihninde yarattığı nötr durumla bir denge yakalayabilir. Tutum objesine yönelik yaptığı güçlendirme de dengesizliği ortadan kaldırabilir. Yani, yönetici çalışanın başarısızlığının ya da beklenmedik olumsuz davranışlarının temelinde onun psikolojik rahatsızlıklarının yer aldığını düşünerek bunu makul karşılayabilir ve aynı sevecenliği veya yakınlığı koruyarak ilişkilerindeki dengeyi sağlayabilir. Bir diğeri, tutum objesine ilişkin ayrıştırma da ise, kişi gerekliliklerine ya da önem derecesine göre sınıflandırma yapılabilir.

Örneğin; yine yönetici başarının çalışanı için her koşulda gerekli ya da önemli olup olmadığına ilişkin kendi içinde bir denge sağlayabilir. Bu kapsamda, çalışanın aslında başarılı ve çalışkan olduğunu ancak çalışmaya zamanı ve fırsatı bulunup bulunmadığını, bakmakla yükümlü olduğu kişilerle de ilgilenme zorunluluğunu göz önüne alarak değerlendirme yaparsa kendisi için de dengeli bir durum yaratmış olacaktır.

### ***Bilişsel Çelişki (Tutarsızlık) Kuramı***

Bilişsel çelişki kuramı, tutumların genellikle tutarlılık içerdiği ancak kimi zaman koşullara da bağlı olarak tutarsızlık gösterdiği, bir diğer ifadeyle çelişkili durumlara ilişkin açıklamalara dayanmaktadır. Bu bağlamda, Festinger (1957) tutumların bilişsel ve davranışsal bileşeni arasındaki uyumsuzluğun çelişki yarattığını ve bunun da bireylerin tutumlarının değişiminde önemli ölçüde etkili olduğunu belirtmektedir.

Feedman ve diğerleri (1998) de benzer bir görüşü yani tutum bileşenleri arasındaki uyumsuzluğun ya da çatışmanın bazı durumlarda görülebileceğini ve bireyin bu takdirde

tutum değiştirme yoluna gidebileceğini veya çelişkili durumu hafifletici gerekçeler öne sürerek kendince savunma mekanizmaları geliştirebileceğini vurgulamaktadırlar. Örneğin; bir çalışan, başarıya ulaşmak ya da hedefi yakalamak için disiplinin bir ön koşul olduğunu bilmekte ancak her gün işe geç gelmeye ya da mesai saatlerini keyfi bir şekilde esnetmeye çalışmaktadır. Aylık skoru yakalayamadığında ise, bu çelişkili durumu iyi bir performans sergilemek için çok uyumam ve zinde olmam lazımdı, o nedenle geç geliyordum gibi çelişkiyi hafifletici gerekçeler sunmaya ya da kendince savunma mekanizmaları oluşturmaya çalışmaktadır.

### **Fayda-Zarar Çatışması Kuramı**

Bireyler, bir tutum geliştirirken ya da benimserken öncelikle o tutuma ilişkin bir fayda-zarar değerlendirmesi yapmaktadırlar. Söz konusu değerlendirmede, her iki koşula yönelik tüm faktörler karşılaştırılarak analiz edilmekte ve bu durum bireyi ya bir tutumu benimsemeye veya sürdürmeye ya da başka (zıt) bir tutumu bir diğerine tercih etmeye yöneltmektedir. Bu bağlamda, tercih edilen tutumun, tüm koşullar göz önünde bulundurularak ve bütün ihtimaller hesaba katılarak benimsendiği kabul edilmektedir. Dolayısıyla, bireylerin kendince faydalı ya da zararlı bulduğu tutumu tercih ettiği düşünülür, ancak bazen kendince yararlı olduğunu düşündüğü bir tutum onun zararına olabilirken, zararlı olabileceğine inandiğı şey de fayda sağlayabilir (Arslan, 2009).

Örneğin; bir çalışan örgüte artık eskisi kadar bağlılık duymayabilir, içini ilk günkü kadar sevmeyebilir, maddi olarak gerekli faydayı sağlamadığını düşünebilir ya da çalışma arkadaşlarının davranışlarından rahatsızlık duyabilir. Fakat daha uygun nitelikte ve istediği koşullarda alternatif bir işe olanağı olmadığından hatta bakmakla yükümlü olduğu kişiler de bulunduğundan aynı örgütte çalışmayı sürdürmesi gerekmektedir. Ya da işinin ona bir kariyer ve gelecek imkânı sunmadığı düşüncesine sahipken, aldığı terfi veya maddi teşvik onun işe yönelik tutumunu değiştirebilir.

### **Sosyal (Toplumsal) Yargı Kuramı**

Sosyal yargı kuramının temel yaklaşımı (Eagly ve Chaiken, 2007), bir kişiye ya da nesneye dair düşüncelerimiz ve hislerimiz ona ilişkin bir yargıya sahip olmamızın gereğidir. Bir diğer ifadeyle, söz konusu tutum objesine yönelik fikirlerimiz ya da beğenilerimiz aynı zamanda onunla ilgili bir yargıyı taşımamızı da gerektirmektedir. Bu kuram, tutum değişiminin açıklanmasında ve anlaşılmasında genel bir çerçeve oluşturmaktadır.

Eagly ve Chaiken, (2007) tarafından da belirtildiği üzere bireyin, kabul ettiği ve sıkı sıkıya bağlı olduğu bir tutuma ilişkin başkalarının karşıt görüşlerini kabul etmeme olasılığı ne kadar yüksekse, aslında kendisinin kabul görmediği ve zayıf bağlılığı bulunan tutumlara yönelik farklı fikir veya görüşleri kabul etme olasılığının da o denli yüksek olduğu düşünülmektedir. Kabul görme-görmeme durumunun ise, benzeşim-zıtlık etkisinin bir sonucu olduğu belirtilmekte yani birey kendisinininkine benzer görüşleri kabul edip farklı olanları reddetmektedir. Kısacası, farklı görüşlerin ret alanı kabul alanından daha geniştir.

### **Değer Kuramı**

İnceoğlu (2000)'na göre bireyin, diğer insanlarla yakın ilişkiler kurma ve sürdürme eğilimi değer kuramının temel ilkesidir. Değer kuramının işlevselliği, ilgili çevrede önemli ve yararlı bulunan bir tutumun başka koşullarda da aynı geçerliliği sağlaması ile ölçülmektedir. Kısacası, değer kuramına göre, tutumlar gerek bireysel gerekse de toplumsal açıdan birtakım işlevselliğe sahip olarak görülmektedirler. Toplumlar ya da toplum üyesi bireyler de aslında benimsedikleri tutumlara biçilen değere bağlı olarak başkalarından olumlu-olumsuz tepkiler görmektedirler. Çünkü bu değerlerin, bireylerin bir tutumu benimsemesinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Dolayısıyla, benimsenen tutumla uyumlu davranışlar sergilediğinde hem birey kişisel bir tatmin sağlayacak hem de toplumun o tutuma biçtiği değerden ötürü bireyin ilgili grubun

üyeyi olması kolaylaşacaktır. Değer kuramının işlevselliği, tam da bu noktada önem taşımakta yani bireyin bir grubun üyesi olarak görülmesi bu durumun açıklayıcılığını arttırmaktadır. Bir toplumda ya da grupta değer atfedilen tutum bir diğerinde önem arz etmeyebilir. Bu durumda ise, eski tutumlar işlevselliğini yitirecek ve bireyin o bağlama özgü yeni tutumlar geliştirmesi ya da benimsemesi gerekliliği doğacaktır (İnceoğlu, 2000).

### **Tutumlar ve Davranışlar Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

Tutum ve davranış arasındaki ilişki de tutum bir tetikleyicidir, dolayısıyla davranışlar üzerinde yönlendirici etkisi bulunan psikolojik bir ögedir. Aslında nesnel bir gerçekliği yoktur ve soyuttur ne gözle görülebilir ne de algılanabilir. Ancak bireyin davranışlarına aracılık etmekte hatta davranışların temelinde yer almaktadır. Bu duruma birtakım çıkarsamalarla ya da varsayımlarla açıklama getirilmektedir. Yani, tutumlar ile davranışlar arasında bir nedensellik bulunmakta ve birinin nedeni(tutum) bir diğerinin sonucu (davranış) olarak görülmektedir (Morgan, 1980).

Doğrudan gözle göremediğimiz ya da algımızın somut bir gerçekliğe dayanmadığı tutumlara, gözlemlenen davranışlara veya onların nedenlerine ilişkin varsayımlarımız ve çıkarsamalarımız ile dayanak oluşturulması iki olgu arasındaki ilişkinin anlaşılmasını bir bakımdan da güçleştirmektedir. Söz konusu ilişki, tutumun davranışlara yön veren ya da bireyi harekete geçiren bir güç olduğu varsayımına dayanarak konuya ilişkin açıklama getirmektedir. Ancak tutumun gücünü sahip olduğu bileşenlerden aldığı göz ardı edilmemelidir. Yani, bireyin davranışlarındaki nedenselliğin açıklanmasında bir anlamda bilişsel, duygusal ve davranışsal açıdan kapsamlı bir bakış açısının gerekliliği ve önemi vurgulanmaktadır. Tutumlar ve davranışlar arasındaki ilişkinin ya da etkileşimin en doğru, en akılcı analizi büyük olasılıkla bu denli bir yaklaşımla mümkündür (Eagly ve Chaiken, 2007; Olson ve Kendrick, 2008).

Eagly ve Chaiken (2007) ya da Olson ve Kendrick (2008) gibi araştırmacılar tarafından da belirtildiği üzere bireyin hem bulunduğu çevreye adaptasyon sağlaması hem de davranışlarına rehberlik etmesi bakımından tutum insan yaşamında önemli ve belirleyici bir unsur olarak görölmektedir. Başkalarının davranışlarına ilişkin öngörülerimizin temelinde de yine tutumun birey davranışları üzerindeki yol gösterici ya da yönlendirici rolünün yer aldığı düşünölmektedir. Bununla birlikte, daha geniş bir çerçevede ele alındığında tutumun yalnızca bugün değil, bireylerin gelecekte sergileyeceği davranışlara yönelik de bir öngörüde bulunmayı sağlayacağına dair beklentileri içerdđi belirtilmektedir.

Bu bağlamda, yapılan araştırmalar neticesinde sadece insan davranışlarının gözlemlenmesiyle onun herhangi bir şeye yönelik tutumuna dair öngörü de bulunulamayacağı ya da onun tutumunun her koşulda davranışlarına yansiyacağı varsayımının bir yanılığı olabileceği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, bu durum açık bir şekilde tutumlarımız ve davranışlarımız arasındaki ilişkinin karmaşıklığını ortaya koymaktadır (Mitchell, 1982; Vecchio, 1991).

Yazın incelendiğinde, büyük ölçüde tutarlılık yeğlenerek tutumlar ile davranışlar arasındaki tutarlı ilişkinin varlığı ortaya koyulmaya çalışılsa da aslında araştırma bulguları beklenenden farklı olup çelişkili sonuçlara ulaşıldığını da göstermektedir. Bu çerçevede, ilk araştırma 1930'larda gerçekleştirilmiş ve tutumlar ile davranışlar arasında uyuzmazlık bulunduğu, hatta bireylerin ön yargılı tutumlarının davranışlarından çok daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Vecchio, 1991).

Daha sonra 1950'lerde gerçekleştirilen bir diğer araştırmada da maden işçilerinin ırksal açıdan tutumları ve davranışları incelenmiştir. Nihayetinde, bu araştırma bulguları da işçilerin ağırlıklı olarak %50'den fazlasının dışsal faktörlerin etkisiyle tutumunu davranışlarına yansıtmadığını ya da %50'den çok daha az bir kesimin davranışları üzerinde tutumun etkilerinin açık bir şekilde gözlemlendiğini ortaya koymaktadır (Vecchio, 1991).

Bu bilgiler doğrultusunda, bireylerin hangi koşullar altında olursa olsun mutlak bir biçimde tutumlarına bağlı kalmadıkları veya bunu davranışlarına yansıtmadıkları, araştırmacıların da kimi zaman ölçüm sorunlarıyla karşılaştıkları ve genel bir tutum ile belirli bir davranışı anlamaya-açıklamaya-yordamaya çalıştıkları görülmektedir. Bu nedenlerle, söz konusu iki olgu arasında tutarlılığa ilişkin çelişkilerin var olduğu düşünülmektedir (Vecchio, 1991; Eagly ve Chaiken, 2007).

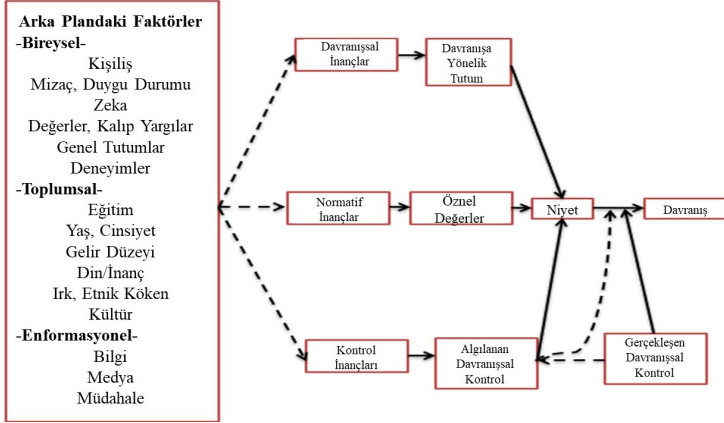
Tutum ve davranış arasındaki ilişkiyi veya çelişkiyi ortaya koyan faktörlerin büyük ölçüde dışsal-çevresel, tutum ögesi dışında ya da ölçüm sorunlarından kaynaklı olduğu dikkat çekmektedir. Davranışlar, tutum ile birlikte, çevre, beklentiler, değerler, normlar, dışsal faktörler, öğrenme ve örgütleme gibi çeşitli unsurları da içinde barındırmaktadır. Bu nedenle, davranışların kompleks ya da karmaşık bir forma sahip olduğu ve üzerinde pek çok faktörün etkilerinin bulunduğu söylenebilir.

Tutumlar ise, ancak büyük ölçüde tutarlılık göstererek, beklenen-öngörülen davranışlarla karşılaşarak ve bireysel bir farkındalık taşıdığına inanılarak davranışları yansıtan bir olgu olarak nitelendirilebilirler. Dolayısıyla, tutumların öngörü sağlayabilmesi, aslında bir anlamda davranışlar ve onun barındırdığı unsurlar ile ilişkilidir. Açık bir ifadeyle, bahse konu unsurlar arasında güçlü bir tutarlılık bulunuyorsa, bireyin davranışlarına ilişkin öngörünün mutlak doğruluğu ya da geçerliliği olduğu da düşünülebilir. Aksi takdirde, böyle bir düşünceyi savunmak doğru olmayabilir.

Ajzen ve Fishbein (1977), tutum ve davranış arasındaki söz konusu çelişkiyi Mantıklı Eylem Kuramı çerçevesinde *bağdaştırma ilkesine* uygun şekilde gidermeye çalışmaktadır. Bu kuram, iki olgu arasındaki ilişkiyi deneysel testler yordamıyla ölçen en başarılı ve kullanımı en yaygın yaklaşım olarak görülmektedir. Bağdaştırma ilkesi ise, söz konusu iki olgu arasındaki ilişkinin birbirini tamamlayıcı ya da destekleyici rolüne atıfta bulunmaktadır. Yani, güçlü ilişkinin doğması tutum ve davranışın birbirleri için güçlü tamamlayıcı olmalarına bağlıdır.

Şekil 2

## Gerekeçli Eylem ve Planlı Davranış Modeli



Kaynak: Ajzen ve Fishbein (1977).

Bununla birlikte, davranış türü, amacı, gerçekleştirilen zaman ve mekân gibi tutum ve davranış ilişkisini güçlendiren birtakım faktörlerin de bulunduğu belirtilmektedir. Yanı sıra, bir davranışın gerçekleşme zamanının veya koşullarının belirsiz olduğu durumlarda ise algılanan davranışların kontrolü gerekliliği doğmaktadır. Çünkü mantıklı eylem kuramı, yalnızca bireyin kontrolü altında gerçekleşen davranışlara ilişkin açıklamalar getirmektedir. Oysaki algılanan davranışsal kontrolün gerekliliği söz konusu kuramdaki eksikliğin giderilmesine ve bugünkü adıyla planlı davranış teorisinin geliştirilmesine neden olmaktadır.

Planlı davranış teorisinin geliştirilme amacı, bireylerin davranışları üzerinde her koşulda tam anlamıyla kontrol sağlayamayacağını ortaya koymaktır. Bunun nedenleri ve davranışlar üzerindeki etkisi de Şekil 2’de gerekeçli eylem ve planlı davranış modeliyle açıklanmaktadır.

Ajzen ve Fishbein (1970; 1977)’e göre insanların davranışları gerçekleştirme konusundaki inançlarının, davranışsal niyetlerini takip ettiği ve nihayetinde niyetin gerçekleştirildiği süreç, toplumsal davranışların açıklanması ya

da öngörülmesine ilişkin gerekçeli bir eylem yaklaşımını temsil etmektedir. Bahse konu inançların gerçekliği sorgulanmamakta veya tartışılmamaktadır. Hatta ön yargılara dayalı ve mantıksız olabilecekleri de belirtilmektedir. Bununla birlikte, oluşan bir dizi inancın aslında tutumların, algılanan toplumsal normlar ve algısal kontrolün dolayısıyla niyetlerin makul ve tutarlı bir şekilde birbirlerini takip edeceği varsayımına dayalı bilişsel temeli sağladığı düşünülmektedir.

Ayrıca, bireylerin belirli bir davranışa yönelik taşıdıkları inançların (normatif, davranışsal, kontrol) bireysel, durumsal ya da kültürel gibi çeşitli faktörlerden etkilendiğini de bilmek gerekmektedir. Ancak böylelikle erkekler- kadınlar, yaşlılar- gençler, siyahiler-beyazlar, zenginler-fakirler, bireyciler- toplulukçular, baskınlar-itaatkârlar veya içe- dışa dönükler arasındaki inanç farklılıkları görülebilir. Dahası, fiziksel ya da sosyal çevreden gelen bilgilere maruz kalmanın yanı sıra bireyler söz konusu çevrelerce benimsenen değerlerden ve ön yargılardan da etkilenebilmektedirler.

Ajzen (1991) ile Ajzen ve Fishbein (2000) bu modelleme ile bireylerin niyetlerinin, davranış öncüllerinin, temsillerinin ve izledikleri yolun ortaya koyulduğunu savunmaktadırlar.

Modelde açık bir şekilde belirtilmeyen ya da bir diğer ifadeyle örtük birkaç temel varsayım ise:

- Niyetin, fiili davranışların öncüsü olduğu,
- Niyetin, davranışa yönelik tutum, öznel değerler/normlar ve algılanan davranışsal kontrole göre belirlendiği,
- Söz konusu belirleyicilerin; temelde davranışsal, normatif ve kontrol inançlarının bir işlevi olarak görüldüğü,
- Davranışsal, normatif ve kontrol inançlarının da çeşitli veya çok sayıdaki arka plan faktörlerinin bir işlevi olarak değişkenlik gösterebileceği şeklinde belirtilmektedir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KAPSAYICI DAVRANIŞLAR

---

#### **Kapsayıcı Davranış Kavramı**

Colella ve Bruye're (2011) yazında kapsayıcılık üzerine en kapsamlı çalışmaları ortaya koyan araştırmacılarıdır. Onlara göre, kapsayıcılık ifadesi dâhil olma ya da dışlanmama durumlarının açıklayıcısıdır. Bir diğer ifadeyle kavramsal açıdan bu gibi durumlara (dahil olma-dışlanmama) karşılık gelecek şekilde kullanımının yaygın olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, bazı araştırmacılara (Williams ve Anderson, 1991; Nelissen vd, 2016) göre bir başkasına yardımcı olma veya fayda sağlama esaslı davranışlar genel itibariyle kapsayıcı davranışlar olarak nitelendirilmektedir.

Bu bağlamda, örgütte başkalarının- hedeflenen kesimin fayda ve menfaatini göz önünde bulundurarak sergilenen türdeki davranışların tümü kapsayıcı davranışlar çerçevesinde değerlendirilmektedir. Yazında ise, bu durum *birey-çalışan odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları (nezaket ve özgecilik)* olarak tanımlanmaktadır (Nelissen vd., 2016; Williams ve Anderson, 1991; Colella ve Bruye're, 2011).

Bu spesifik bir tanımlama olup hedeflenen kesimin örgütte dışlanmamasına ya da örgüte dahil edilmesine de bir ölçüde katkı sağlamaktadır (Nelissen vd. 2016). Söz konusu duruma daha fazla ölçüde açıklık getirebilmek adına ise öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD)'nin genel çerçevede ne olduğunun bilinmesi, daha sonra kapsayıcı davranış kavramına ilişkin tanımlamalara yer verilmesi gerekmektedir.

Bununla birlikte, Organ (1997) ÖVD'nı beş temel boyutta ele almakta, bunları da kendi içinde bireysel (nezaket ve özgecilik) ve örgütsel (vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem)

odaklı olmak üzere iki şekilde sınıflandırmaktadır. Bireysel boyutlardan olan *Nezakət*, bir sorunun ortaya çıkmasına engel olmaya yönelik önleyici nitelikteki davranışların sergilenmesidir. Örgüt çalışanları, diğer çalışma arkadaşları adına sorun teşkil edebilecek unsurları önceden belirleyerek çözümüne ilişkin öneride bulunmakta, destek olmakta ve başkalarının fikirlerine de saygı duymaktadır. *Özgeciliik* ise çalışanların örgütle ilgili görevlerde ve sorunlarda diğer örgüt çalışanlarına yardımcı olmaya yönelik sergiledikleri gönüllü ve ilave rol davranışlarıdır.

*Örgütsel boyutlar arasında yer alan vicdanlılık*, çalışanların biçimsel rollerinin dışında örgüte katılım, kurullara uygun hareket etme ve çalışırken zamanın verimli kullanımı gibi ilave rol davranışları sergilemeye gönüllü olmasıdır. *Centilmenlik*, çalışanların örgütün huzurunu kaçırarak her türlü gerginlik ve çatışmadan yani olumsuz davranışlar sergilemekten kaçınması, ciddi önem arz etmeyen sorunlara karşın yakınmada veya şikâyetle bulunulmaması dahası bu sorunlara ilişkin idareci bir yaklaşımın gerekliliği üzerinde durmaktadır. *Sivil erdem*, çalışanların örgütsel faaliyetlere ilgi duyması, etkin katılımı, bağlılık ve sorumluluk bilincini ortaya koyan davranışlara dikkat çekmektedir (Organ, 1977; Podsakoff, 2000). Bu bilgiler ışığında, kapsayıcı davranışların ÖVD'lerine kıyasla çok daha dar bir anlamda kullanıldığı ya da bir diğer ifadeyle ÖVD'lerinin aslında kapsayıcı davranışları da içerisinde barındırdığı söylenebilir.

Williams ve Anderson (1991)'a göre kapsayıcı davranış, yazında örgütte resmi rol tanımının ötesinde meslektaşlar ya da çalışma arkadaşları tarafından engelli çalışanlara yönelik ilave rol davranışlarının, bir diğer ifadeyle birey/çalışan odaklı örgütsel vatandaşlık davranışlarının (ÖVD) sergilenmesi şeklinde ifade edilmektedir.

ÖVD, ilk kez Chester Barnard (1930) tarafından örgütlerde resmi rol tanımının dışındaki ilave rol davranışları şeklinde tanımlanmaktadır. Barnard, genellikle yönetim düşüncesinin

evriminde insan odaklı yaklaşımıyla etkin rol oynamakta ve bu anlamda alana büyük katkılar sağlamaktadır (Barnard, 1958). Nitekim, bir örgütte ÖVD'nin sergilenebilmesi ve geliştirilebilmesi adına insan faktörünün büyük ölçüde ön plana çıkarılması ve varlığının tanınması gerekmekte, bu gerekliliğe bağlı olarak da bir sistemin kurulması ihtiyacı doğmaktadır.

Bu bağlamda, Barnard (1958) örgütü birbiriyle sistematik bir ilişki ağı içerisinde olan; çeşitli (biyolojik, fizyolojik, psiko-sosyal) unsurların yapılandığı; iki veya çok daha fazla kişinin bilinçli bir şekilde koordinasyonunun sağlandığı bir *iş birliği sistemi* olarak tanımlamaktadır. Yani, örgütü sosyal bir sistem olarak görmekte ve doğal (informel) örgütün önemine dikkat çekmektedir. Ancak, doğal örgütün de aynı zamanda biçimsel (formel) olana bağlı olarak varlık gösterdiği belirtilmektedir. Bununla birlikte, doğal örgüt üyelerinin hem ast hem de üstlerden oluştuğu bilinmekte, yönetsel yetkinin kullanımında ise emir-komutanın değil ikna yönteminin ve iletişim becerisinin etkililiğini savunmaktadır. Daha yalın bir ifadeyle, yetki iş gören tarafından anlaşılabilirse kabul görmekte ve bu durumda örgütsel amaca ya da iş görenin fizyolojik ve psikolojik yapısının uygunluğuna bağlı olduğu düşünülmektedir.

Barnard (1976)' a göre, örgütü hem anlamlı kılan hem de içini dolduran insandır. Örgüt, somut öğelerin dışında iş görenlerin duygu ve düşünceleriyle anlam kazanmaktadır. Dolayısıyla, örgütün varlığı ve önemi bu insanların yani iş görenlerin kendi aralarındaki etkili iş birliğine bağlıdır. Ayrıca, örgütün varlığını sürdürmesi ise sadece örgüt tarafından iş gören ihtiyaçlarının karşılanmasına değil, daha ziyade iş görenlerin de örgüte katkı sağlamasına bağlı bulunmaktadır. Söz konusu katkı, gönüllülük esaslı olup örgüt için hayati önem taşıdığına inanılmaktadır. Barnard'ın biçimsel (formel) yapının iş birliği sisteminin doğasına karşılık gelmediğine ve sistemi tanımlamadaki eksikliğine ilişkin farkındalığı, onu iş birliği sisteminde gönüllülük esasının gerekliliği düşüncesine itmektedir (Barnard, 1958).

Nihayetinde, sistemin en önemli veya belirgin özelliğinin, iş görenlerin ortak amaca yönelik ortak bir davranış sergilemesi ve birliktelik bilinciyle hareket ederek paylaşılan duyguların gönüllü bir şekilde varlık göstermesi olduğu anlaşılmaktadır. İş görenlerin her biri, bu gönüllülük esaslı davranışları sergilerken söz konusu iş birliği sisteminin bir parçası olarak görülmektedir. Dolayısıyla, Barnard (1976)'ın doğal örgüt ve informel yapılanmaya dayandırdığı söz konusu iş birliği sisteminin varlığı bir örgütte ÖVD'lerinin sergilenmesi ve geliştirilmesi konusunda aydınlatıcıdır.

Bu bağlamda, Walter vd. (2001) da örgüt çalışanlarına atıfta bulunmakta, örgütsel başarıyı yakalamak adına iş birliğinin önemini ortaya koymakta ve çalışanların iş birliğini gönülden arzulamasının gerekliliğini savunarak isteğe bağlı veya gönüllülük esaslı ilave rol davranışlarının örgütsel destek algısının ya da bilincinin artmasına da katkı sağladığını vurgulamaktadırlar. ÖVD'nin temel varsayımına göre, örgütte bireysel anlamda olumlu davranışlar sergilenmesi örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine de önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

Yazında kapsayıcı davranışlar çerçevesinde büyük ölçüde *birey / çalışan- nezaket ve özgecilik- odaklı* yaklaşımlar dikkate alınmaktadır (Nelissen vd., 2016; Williams ve Anderson, 1991; Colella ve Bruye're, 2011). Bununla birlikte, birey odaklı ÖVD'leri büyük ölçüde bireyin kişiliği, sosyal çevresi, adaptasyonu, sunulan sosyal olanaklar, sürdürülen faaliyetlerin niteliği gibi çeşitli öğelerle şekillenmekte ve kişilerarası iletişimi veya etkileşimi esas kılmaktadır (Williams ve Anderson, 1991).

Nihayetinde, ÖVD'nin örgütsel düzen, verimlilik, başarı vb. açısından gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan oldukça fayda sağlamak ve örgütler tarafından da büyük ölçüde arzu edilen davranışlar olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla, örgüt -vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem- odaklı örgütsel vatandaşlık davranışlarından ziyade örgütlerde sağlıklı

çalışanların yanı sıra engelli çalışanların da yer aldığı düşünüldüğünde, bilhassa birey –nezaket ve özgecilik- odaklı örgütsel vatandaşlık davranışlarının kapsayıcı davranışlar temelinde ele alınması ve örgütte bu yönlü davranışların geliştirilmesinin önemi anlaşılmaktadır. Bu hususta ise, örgüt yöneticisi ve çalışanlarına büyük rol ve sorumluluklar düştüğü görülmektedir (Williams ve Anderson, 1991; Nelissen vd., 2016).

### **Yazında Kapsayıcı Davranışları Açıklamaya Yönelik Kuramsal Yaklaşımlar**

Yazında büyük ölçüde birey ya da çalışan odaklı örgütsel vatandaşlık çerçevesinde ele alınan kapsayıcı davranışları açıklamaya ilişkin çeşitli kuramsal yaklaşımlar bulunmaktadır (Homans, 1958; Gouldner, 1960; Blau, 1964; Dansereau vd., 1975; Walster vd., 1976; Adams, 1981; Organ, 1990; Perugini, 2003; Rotenberry ve Moberg, 2007; Martin vd, 2010). Öncelikle, kapsayıcı davranışlara yönelik yaklaşımların kuramsal temellerinden bahsetmek gerekirse; sosyal mübadele kuramı, karşılıklı norm kuramı, eşitlik kuramı ve lider-üye etkileşimi kuramı gibi temelde birey odaklı örgütsel vatandaşlık davranışlarını açıklamaya ya da daha anlaşılır kılmaya yönelik çeşitli bakış açılarına yer verilmektedir.

### **Sosyal Değişim/Mübadele Kuramı**

Bu yaklaşımlardan ilki olan sosyal değişim/mübadele kuramı, daha çok yönetici davranışları üzerine bir bakış açısı getirmeye yardımcıdır. Kuramın temel dayanağı, tarafların karşılıklı saygınlık, erdem ve dostane yaklaşım beklentisiyle sosyal ilişkiler kurduğu düşüncesidir. Bu temelde geliştirilen düşünceler kuramın gelişimine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Homans, 1958; Blau, 1964; Organ, 1990).

İlk sistematik kuramı geliştiren Homans (1958)' a göre sosyal davranışlar bir değişim ilişkisine dayanmaktadır. Blau (1964)'ya göre ise, sosyal davranışlar, ilişkiler ve etkileşim temelinde sosyal değişim açıklanabilir. Ayrıca, bu bağlamda

sosyal ilişkilere dair açıklama getiren öncü isim de kendisidir. Bireyin fayda gördüğü kişilere minnet duyması ve buna karşın bir davranış (pro-sosyal) geliştirmesi sosyal değişimin bir ifadesidir. Sosyal değişimin getirdiği davranışların gönüllülük esaslı olması ise kapsayıcı davranışların bir yansıması ve gereği olarak görülmektedir.

Organ (1990) ise bu kurama ilişkin görüşünü, değer gören çalışanların diğerlerinin aynı değeri ya da çok daha fazlasını görmesi yönündeki çabası ile açıklamaktadır. Eğer çalışanlar değer gördüğü inancını taşıyorsa, değişime yönelik düşünceleri güçlenir ve çabalarını örgütsel faydayla değiştirirler. Oysaki aksi bir durumda, değişim düşüncesi zayıflamakta ve iş birlikleri ya da ekstra rol davranışları da ortadan kalkmaktadır.

### ***Karşılıklı Norm Kuramı***

Organ (1988) sosyal mübadele kuramının temelinde, karşılıklı norm ve beklentilerin yer aldığını savunmaktadır. Bununla birlikte, çalışanların yöneticinin adil olduğuna yönelik algısının kendilerinde çıkarlarının korunacağı inancının gelişmesine katkı sağladığı ve örgütte faydacı veya olumlu davranışlarla buna bir karşılık verme yükümlülüğü yarattığı görülmektedir. Bu bağlamda, kapsayıcı davranışların açıklanmasına yardımcı olan bir diğer yaklaşım da karşılıklı norm kuramıdır.

Karşılıklı norm kuramı, Gouldner (1960) tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramın temel ilkesi, bireyler başkalarına yardımcı olma ve fayda ya da destek gördüğü kişilerin aleyhine zararlı/olumsuz davranışlar sergilemekten kaçınma gerekliliği duymaktadırlar. Kuram, genellikle örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarını anlamaya veya açıklamaya yardımcıdır. Çalışanlar, faydayı ya da desteği başkalarına bir borç olarak görmekte ve onun karşılığını verme arzusuyla çeşitli davranışlar sergilemektedir. Söz konusu durum, kişiler arasında bir bağ yaratmakta hatta bunu sürdürülebilir kılmaktadır (Rotenberry ve Moberg, 2007).

Dahası, karşılıklı norm kuramı iş birliklerinin, samimi ilişkilerin, algı ve etkileşimlerin, fedakâr ve özgeci davranışların geliştirilmesine ve daha fazla ölçüde sergilenmesine de önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Nihayetinde, tüm bunların çalışanlara ya da bireylere yansması örgütte kapsayıcı davranışların sergilenmesini ve büyük olasılıkla geliştirilmesini daha olanaklı kılmaktadır (Perugini, 2003).

### ***Eşitlik Kuramı***

Kapsayıcı davranışların açıklanması ya da daha iyi anlaşılması noktasında fayda sağlayan bir diğer yaklaşım ise eşitlik kuramıdır. Adams (1981)' a göre; eşitlik kuramının temelinde karşılaştırma ya da kıyaslama yer almaktadır. Söz konusu kıyaslama (ekonomik, sosyal vs.) neticesinde, birey bir değerlendirmede bulunarak örgütte kendisine yönelik adil bir yaklaşım sergilenip sergilenmediğine dair düşüncelerine temel oluşturmaktadır.

Walster, Berscheid ve Walster (1976) örgütteki işleyiş adil, hakkaniyetli veya eşitlikçi ise örgüt çalışanları arasındaki ilişkinin-iş birliğinin sağlıklı ve düzenli olacağını belirtmektedirler. Bununla birlikte, örgüt içerisindeki sağlıklı ve düzenli ilişki- iş birliği de örgütte çalışanların daha fazla ölçüde kapsayıcı davranışlar sergilemesi sonucunu doğurmaktadır. Ancak, kapsayıcı davranışların gerektirdiği gibi çalışanlar sergiledikleri davranışlara karşın örgütten bir şey beklemese de uzun vadede örgütteki işleyişten kaynaklı bunların bir karşılığı (terfi, iş rolü, ödül, ikramiye) bulunabilir. Çünkü, sergilenen davranışlar sadece bireysel anlamda fayda sağlamaz, örgütsel açıdan da önemli ve yararlı çıktılara yol açacağından söz konusu karşılık aslında politika, prosedür veya süreçlerin bir yansması olarak görülmektedir.

### ***Lider-Üye Etkileşimi Kuramı***

Kapsayıcı davranışları açıklamaya ilişkin son kuram ise lider-üye etkileşimi yaklaşımıdır. Bu kuramın öncüsü, Dansereau, Graen ve Haga (1975) olup temelinin sosyal değişim kuramına

dayandığı görülmektedir. Lider-üye etkileşimi kuramında, davranışların yansıma etkisi hâkimdir ve her bireyin/çalışanın yöneticisiyle olan ilişkisinde ya da etkileşiminde birbirlerinde gözlemledikleri davranışları benzer şekillerde yine birbirlerine yansıttıkları üzerine düşüncelere yer verilmektedir.

Yani, bu kurama göre, birinin davranışı diğerini etkilemekte ya da birbiri üzerinde belirleyici olabilmekte ve bu nedenle ilişkilerinin sosyal değişime dayandığı düşünülmektedir (Martin, Epitropaki, Thomas ve Topakas, 2010). Dahası, lider ya da yöneticinin çalışanlarına gerekli ve yeterli ilgiyi, desteği, güveni veya bağlılığı yansıtmaması sonucu ise bu durum çalışanların bireysel davranışlarına da yansıtacağından örgütte daha fazla ölçüde kapsayıcı davranışlar sergilenebileceği söylenebilir.

### **Yazında Kapsayıcı Davranışları Açıklamaya Yönelik Kavramlar**

Kapsayıcı davranışlara yönelik kuramların ardından, kapsayıcı davranışlarla yakın ilişkili olan kavramların belirlenmesi ve açıklanması ise, hem bu tür davranışların neler olduğunun daha iyi anlaşılması-tanımlanması hem de yordanması-geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu çerçevede, pro-sosyal davranışlar ya da bir diğer ifadeyle “pro-olumlu sosyal davranışlar”, “ilave rol davranışları”, “spontanlık” ve “bağlamsal performans” gibi kapsayıcı davranışlara ilişkin üzerinde durulması gereken belirli kavramlara değinilecektir. Tüm bu kavramlar, kendi içlerinde birtakım benzerliklere sahip olmakla birlikte örgütlerdeki belirlenmiş resmi rol tanımının dışında kalmaktadır. Yani, daha açık bir ifadeyle kapsayıcı davranışlara ilişkin bu kavramlar ile bireylerin biçimsel rol davranışları zıtlık barındırmaktadır.

Brief ve Motowidlo (1986)’ya göre pro-olumlu sosyal davranışlar, en yalın haliyle örgütte sergilenen faydacı davranışlar anlamına gelmektedir. Bu kavramın literatürde açık, kesin ve zenginleştirilmiş bir tanımlanması yoktur. Ancak, örgüt üye veya çalışanlarının hiçbir beklentisi olmaksızın,

kendi iradesiyle gönüllülük esasıyla başkalarına faydalı olmak adına sergilediği her türlü davranış bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, bireylerin çalışma arkadaşlarına bilgi veya tecrübe sahibi olmadığı bir konuda destek olma çabası ya da bir konuda iş birliği yapma arzusu aslında örgütlerdeki pro-olumlu sosyal davranışların temsili olarak görülebilir.

Kapsayıcı davranışlarla yakından ilişkili olduğu düşünülen bir diğer kavram ise, ilave rol davranışlarıdır. İlave rol davranışları, bireylerin örgütteki resmi rol tanımının da ötesinde sergilediği gönüllü davranışlardır. Bu davranışların yardımseverlik esaslı olduğuna ve bireylerin onları içtenlikle sergilediğine inanılmaktadır. En ayırt edici özelliği, beklentileri büyük ölçüde aşan türden olmasıdır. Örneğin; bireyin çalışma arkadaşlarına iş süreçlerini öğrenmede yardımcı olması, mesai saatlerini aşan durumlarda da çalışma performansını sürdürmesi ya da işe vaktinde veya çok daha erken gelerek çalışmalarını tamamlama arzusu duyması gibi... (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2005).

Spontanlık, kapsayıcı davranışları açıklayan ve anlamlı kılan bir diğer kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramın özünde yine gönüllülük ve ilave rol davranışları yer almaktadır. Amaç; örgütsel çıkarları korumak, amaçları gerçekleştirmek ve etkililiğe katkıda bulunmaktır (George ve Brief, 1992). Organ (1997)'in gerçekleştirdiği araştırmada, yöneticilere örgütte sergilenmesini arzu ettikleri davranışların neler olduğu sorularak konuya ilişkin önemli bir bakış açısı getirilmiştir. Bu çerçevede, örgütte sergilenmesi beklenen davranışlar belirlenmekte ve bir anlamda bağlamsal performans açısından da açıklayıcı olduğu düşünülen bir yaklaşım benimsenmektedir.

Van Scotter ve Motowidlo (1996) tarafından bağlamsal performans, bireylerin örgütte belirlenmiş iş ya da görev tanımı dışında sergilediği davranışlar şeklinde açıklanmaktadır. Bununla birlikte, söz konusu davranışların gönüllülük gerektirdiği ve yardımlaşma amacıyla gerçekleştirildiği

belirtilmektedir. Kapsayıcı davranışlar ile yakından ilişkili olduğu düşünülen bu kavramın, ondan en önemli farkı örgütte performans değerlendirme kriterlerinden biri olarak işlev görmesidir. Oysaki, kapsayıcı davranışlar herhangi bir beklenti duyulmaksızın sergilenmekte ya da karşılığında kişisel bir fayda sağlama amacı güdülmemektedir. Bu bilgiler ışığında, dar bir çerçevede kapsayıcı davranışları anlamaya ve açıklamaya yardımcı bahse konu kuramların ve kavramların daha geniş bir yaklaşımla örgütte daha fazla ölçüde faydacı davranışlar sergilenmesini sağlayabilmek ve bunu sürdürülebilir kılabilmek adına ÖVD'larına işaret ettiği görülmektedir. Dolayısıyla, bu noktada ÖVD ve kapsayıcı davranış ilişkisinin açıklanması gerekliliği doğmaktadır.

### **ÖVD ve Kapsayıcı Davranışlar İlişkisi**

Bugün gerek ülkemizde gerekse dünya çapında faaliyet gösteren örgütlerin, sürdürülebilir ve başarılı bir yönetim süreci gerçekleştirmesinin odağında yer alan en birincil ya da başlıca unsur insan kaynağıdır. Bu nedenle, tüm örgütsel ve yönetsel süreçlerde yer alan insan kaynağının yani örgüt çalışanlarının bütünü kapsayıcı ve geçerli bir alan yaratmak amacıyla bir yönetim süreci (çalışma ortamı, davranış ilkeleri vs.) tasarlanması gerekliliği doğmaktadır (Thomas, 1991). Bu gereklilik ise, örgütler açısından çeşitlilik odaklı, sağlıklı ve engelli tüm çalışanları kapsayan bir yönetim anlayışının benimsenmesi ve örgütlerde kapsayıcılık esaslı davranışlar geliştirilmesi yaklaşımını da beraberinde getirmekte ve örgütlerdeki çeşitlilik bir değer ve başarı unsuru olarak görülmektedir (Reichenberg, 2013).

Bununla birlikte, bir örgütte kapsayıcı davranışların sergilenmesi hem bireysel hem de örgütsel açıdan büyük öneme sahiptir. Öncelikle, örgütsel açıdan hedeflerin gerçekleştirilmesine, uzun vadede performans, başarı ve etkinliğin artırılmasına büyük ölçüde katkı sağlamaktadır. Diğer taraftan bireysel anlamda ise, çalışanları güdüleme, motive etme, başarılarını ve yetkinliklerini artırma, aidiyet hissi

duymalarını sağlama da önemli rol oynamaktadır. Yanı sıra, çalışanların örgütsel bilincini ve destek algısını geliştirmelerine yardımcıdır (Walter vd., 2001).

Ayrıca, bazı araştırmacılar yöneticilerin performans değerlendirme, terfi ve ücret politikalarının belirlenmesi sürecinde de bu tür davranışları göz önünde bulundurduğuna dikkat çekmektedirler (MacKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1993). Örneğin; Eaton (2021) 100 küsur yıllık (1911) geçmişe sahip önemsedığı sürdürülebilirlik faaliyetleri içerisinde büyük ölçüde kapsayıcılık ve çeşitliliğe yer veren bir güç yönetim şirketidir. Eaton da kapsayıcılık ve çeşitlilik örgütte bir değer ya da başarı unsuru olarak görülmekte dahası bunların örgütsel itibarı, performansı veya başarıyı artırma da önemli rol oynadığı düşünülmektedir.

Bir diğeri lider bir danışmanlık şirketi olan Willis Towers Watson (WLTW), kökeni 1800'lü yıllara dayanmakta ve kırk beş bin çalışanıyla 140'tan fazla ülkeye/pazara hizmet sunmaktadır. 2018'de kapsayıcılık çerçevesinde gerçekleştirilen araştırmaya göre; küresel şirketlerin %71'inin örgütlerde ayrımcılık, kayırmacılık ve önyargıyı ortadan kaldırmak, kuzey Amerikalı şirketlerin %41'inin eşitliği ve adil kararlar alınmasını sağlamak, yine küresel şirketlerin %56'sının ise işe alım sürecinde kayırmacılığı önlemek açısından kapsayıcılık ve çeşitliliğin örgütlerde önem taşıdığına ilişkin bulgulara ulaşıldığı görülmektedir (WLTW, 2021).

Örgütlerde kapsayıcı davranışlar temelinde başarılı bir yönetim sürecinin varlığını ise hem yönetici hem de örgüt çalışanlarının gerekli ve yeterli ilgi, özveri, destek veya çabaları mümkün kılmaktadır. Kapsayıcı davranışın hedef kesimi olan engelli çalışanlara yardımcı olma ya da fayda sağlamaya yönelik her türlü davranış kapsayıcı davranışlar olarak değerlendirilmekte ve ilgili yazında bu tür davranışlar birey/çalışan odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları olarak tanımlanmaktadır (Williams ve Anderson, 1991).

Konuya ilişkin yazın ele alındığında kapsayıcı davranışlara ilişkin ilk ve en esaslı görüşlerin belirtildiği çalışma, Williams ve Anderson (1991) tarafından gerçekleştirilmiş olup araştırmacılar konuyu örgütsel vatandaşlık davranışları temelinde açıklamaktadırlar. 1990'lı yıllar itibariyle kavramsallaştırması ve gelişimi süren kapsayıcı davranışlar, kökenleri *örgütsel vatandaşlık davranışlarına* dayanan ancak onun boyutlarından *-nezaket ve özgecilik-* beslenen ve belirli bir gruba özgü spesifik bir tanımlamaya dayanmaktadır.

Bu tanımlama içerisinde bahsi geçen grup *engelli çalışanlardır*. Örgütte meslektaşlar ya da çalışma arkadaşları tarafından engelli çalışanlara yönelik resmi rol tanımının da ötesinde sergilenen ilave rol davranışları yani birey/çalışan odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) kapsayıcı davranışları açıklamaya ilişkin bir çerçeve sunmaktadır. Söz konusu yazında ÖVD'lerinin birey/çalışan odaklı boyutlarından olan nezaket ve özgecilik boyutlarının kapsayıcı davranışların bir yansıması olduğu ve bu tür davranışların bireylerin resmi rol tanımlarının ötesinde sergiledikleri gönüllülük ve iş birliği temelli ekstra ya da ilave rol davranışları olarak tanımlandığı görülmektedir (Williams ve Anderson, 1991).

Şu durumda, en önemli ya da esaslı mesele ise örgütte bu davranışların nasıl geliştirileceğidir. Bu çerçevede öncelikle, bu davranışların nasıl oluştuğu bilinmeli sonraki süreçte ise nasıl geliştirilebileceği üzerinde durulmalıdır. Spesifik açıdan kapsayıcı davranışlar şeklinde tanımlanan ancak genel çerçevede ÖVD'leri çatısı altında yer alan ve ondan beslenen bu kavram üzerinden, genel çerçevede kapsayıcı davranışların nasıl oluştuğu ve geliştiği; bu davranışlar üzerindeki belirleyici faktörlerin neler olduğu; bireysel ve örgütsel açıdan önemi kapsayıcı davranış ve ÖVD'leri ilişkisi temelinde açıklanacaktır.

Kapsayıcı davranışların oluşumu ve gelişimine yönelik, yazında bu türden davranışların sergilenmesine yol açan ya da onların öncülleri olarak tanımlanan çok sayıda faktörün

bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte, bilhassa kapsayıcı davranışların birey odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları çerçevesinde ele alınması konuya ilişkin bakış açısını zenginleştirmektedir. Bu nedenle, bir anlamda kapsayıcı davranışların oluşumunun veya gelişiminin belirleyicilerinin ÖVD'nin ortaya çıkışına neden olan faktörlerle paralellik göstereceğine inanılmaktadır.

Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının spesifik (birey/çalışan odaklı) bir açıdan incelenmesi anlamına da gelen kapsayıcı davranışlarının oluşumu ve gelişimi üzerinde de belirleyici olan faktörlerin ortaya koyulması gerekmektedir. Çünkü örgütlerde kapsayıcı davranışların sergilenmesi hem bireysel hem de örgütsel açıdan büyük önem arz etmektedir (Smith, Organ ve Near, 1983; Organ, 1988; Williams ve Anderson, 1991; Podsakoff, 1996; Podsakoff vd., 2000).

Kapsayıcı davranışlar, bireylerin örgütte başkaları ile kurduğu ya da sürdürdüğü ilişkilerde olumlu davranışlar sergilemeyi benimsemesi temelinde gelişmektedir. Çünkü bahse konu davranışları örgütler hukuki ya da politik çerçeveleri kapsamında sunmazlar. Bu nedenle, örgüt üye veya çalışanları da onları bu tür davranışları sergilemeye iten bir durumla ya da benzeri bir faktörle karşılaşmadığından çalışmaların pek çoğunun bu tür davranışların örgütlerde nasıl oluştuğu ya da geliştiği üzerine gerçekleştirildiği görülmektedir. Aslında, bu oldukça yerinde bir yaklaşım olup söz konusu unsurlar, faktörler veya belirleyiciler açık bir şekilde ortaya koyulduğu takdirde örgüt üye ya da çalışanlarının da daha fazla ölçüde kapsayıcı davranışlar sergileme eğilimine sahip olacağı düşünülmektedir.

Bu kapsamda, gerçekleştirilen ilk önemli çalışma Smith ve diğerleri (1983) tarafından gerçekleştirilmiş olup elde edilen bulgulara göre örgütlerde kapsayıcı davranışların oluşumu ya da gelişimi üzerinde belirleyici olan kuvvetli faktörlerden birinin iş doyumu olduğu belirtilmektedir. Sonraki yıllarda Organ (1988) konuya ilişkin farklı bir bakış açısı getirerek

çalışanların tutumlarının ve yöneticinin desteğinin bu tür davranışlar üzerinde belirleyici olduğunu vurgulamaktadır.

Yine bu düşünceyi destekler nitelikte, 1990'lı yıllarda Williams ve Anderson da çalışanların tutumlarının içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı açıdan kapsayıcı davranışların oluşumunu ya da gelişimini etkilediğini savunmaktadır (Williams ve Anderson, 1991). Organ, zaman içerisinde yaptığı araştırmalar neticesinde, kişiliğin de önemli belirleyiciler arasında yer aldığını ortaya koymakta (Organ, 1997), yanı sıra sadakat ya da bağlılık duygusunun da kapsayıcı davranışlar sergilenmesinde etkili unsurlardan biri olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, bunların dışında örgütteki adalet algısının ve bazı demografik (yaş, cinsiyet gibi) özelliklerin de kapsayıcı davranışların oluşumu-gelişimi üzerinde belirleyiciliği söz konusudur (Munene, 1995).

Zaman içerisinde bahse konu faktörlerin birtakım dönüşümler yaşadığı ve bireylerin davranış biçimleri üzerine olan eğilimlerin daha da arttığı görülmektedir. Bu doğrultuda, gerçekleştirilen araştırmalar kapsayıcı davranışları bağlamsal açıdan ele almakta, ayrıca geliştirmeye yönelik çeşitli bakış açıları sunmaktadır (Podsakoff, 1996). 2000'li yıllara gelindiğinde, kapsayıcı davranışların oluşumuna veya gelişimine yönelik bireysel, örgütsel, işe özgü özellikler ve yönetici davranışları (dönüşümcü, etkileşimci gibi) olmak üzere dört esaslı niteliğin belirlendiği görülmektedir (Podsakoff, 2000).

Bu niteliklere dayanarak, tutumun, işe özgü karakteristiklerin ve yöneticinin sahip olduğu karakteristik özellikler ile kapsayıcı davranışlar arasında bir ilişki bulunduğu ortaya koyulmaktadır. Bir diğer açıdan, bireylerin örgütteki rollerine ilişkin algılarının kapsayıcı davranışlarla olan ilişkisi incelenmektedir. Sonuçta, özgecilik ve nezaket ile rol çatışması-belirsizliği arasında ters yönlü bir ilişkinin var olduğu dikkat çekmektedir. Dahası, araştırma bulguları çalışanların tekrar eden- rutinleşen işleri

ile kapsayıcı davranışlara yönelik eylemleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğuna işaret etmektedir (Podsakoff vd., 2000).

Wright ve Sablinski (2008) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, bireylerin duygu durumu ile pro-olumlu sosyal davranışları arasında bir ilişkinin var olup olmadığı araştırılmakta ve elde edilen bulgular iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Bir diğer ifadeyle, örgütte olumlu duygu duruma sahip bireylerin varlığı arttıkça özgeci davranışlar da daha fazla ölçüde sergilenmektedir.

Ayrıca, bireyin duygu durumu ile pro-olumlu sosyal davranışlarının örgüt çalışanlarının kapsayıcı davranışlar sergileme niyeti üzerinde de belirleyici olduğu düşüncesi savunulmaktadır (George, 1991). Bu bilgiler doğrultusunda, kapsayıcı davranışların oluşumu ve gelişimi üzerinde belirleyiciliği bulunan ya da rol oynayan faktörler açık bir şekilde ortaya koyulmakta gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan bunların taşıdığı önemin farkına varılması gerekmektedir.

### **Kapsayıcı Davranışlar Çerçevesinde Engelli Çalışanlara Yönelik Yazındaki Araştırmaların İncelenmesi**

İlerleyen süreçte kapsayıcı davranışlara ilişkin görüşlerin zenginleştiği ve büyük ölçüde yaygınlık kazandığı görülmektedir. Kapsayıcı davranışlara ilişkin ilk dönem çalışmalardan olan 1994'te Colella tarafından gerçekleştirilen araştırmanın, örgütlerde engelli çalışanların yaşadığı sorunlara ve bu sorunlara yönelik geliştirilen çözüm önerilerine odaklandığı görülmektedir. Söz konusu araştırmada, engelli çalışanların sorunlarından ziyade yönetici ve çalışma arkadaşlarının onlardan beklentilerine ve bu konudaki girişimlerine/eylemlerine odaklanılmaktadır.

Bununla birlikte, bir yandan örgüt içi iletişimin-etkileşimin, nezaket ve yardımlaşmanın taşıdığı önem vurgulanırken, öteki taraftan engelli bireylere yönelik gerçekçi olmayan beklentilerin

ve ön yargıların taşındığı göze çarpmaktadır. Ayrıca, örgütlerde engelli bireylere ya da çalışanlara ilişkin iletişim-etkileşim, nezaket ve yardımlaşma temelli geliştirilen programların, politikaların ya da müdahalelerin arttırılması durumunda dahi örgüt içerisinde engelli çalışanların yine de çeşitli yargılarla karşılaşabileceği düşünülmektedir. Nihayetinde, birtakım güçlükler söz konusu olsa da kapsayıcı davranışların örgüt içerisindeki varlığının önemli ve gerekli olduğu anlaşılmalı ve bu davranışların etkin bir şekilde devamlılığı sağlanmalıdır (Colella, 1994).

Sonraki yıllarda Colella ve Stone (1996)'un engelli çalışanlara yönelik gerçekleştirdikleri çok daha geniş kapsamlı bir araştırma sonucunda araştırmacıların ortaya koyduğu bir modelleme büyük ölçüde dikkat çekmektedir. Mevcut model içerisinde, örgüt içerisinde engelli bireylere yönelik sergilenen davranışlara, bunların etkilerine ve sonuçlarına yer verilmektedir. Modellemede dikkat çeken bir unsur da örgüt yönetici ve çalışanlarından gözlemciler ve kapsayıcı davranışlardan da gözlemcilerin engelli çalışanlara yönelik davranışları şeklinde bahsedilmesidir. Bununla birlikte, bu araştırmada gözlemcilerin kapsayıcılık anlayışına uygun davranışlar sergilemesi ve geliştirmesi üzerinde önemle durulmaktadır.

Bu kapsamdaki davranışların ise; işe yerleştirme, ücret arttırımı, işe uygunluk değerlendirmesi, eğitim imkânı/fırsatı sunulması, danışmanlık (rehberlik) etme, temsili (sembolik) davranışlar, çalışma ekiplerine entegrasyon sağlama, terfi verme ve her türlü bu bireylere-çalışanlara fayda sağlamaya yönelik eylemler olduğundan bahsedilmektedir (Colella ve Stone, 1996).

Sonraki dönemlerde Colella ve Bruye're (2011)'nin örgütlerde engelli çalışanlar üzerine yapmış olduğu çalışma ve kavramsallaştırma dikkat çekmektedir. Araştırmacılar, bu çalışma da kapsayıcı davranış ifadesine yer vermemekte ancak engelli bireylerin dâhil edilme, dışlanmama durumlarına ilişkin

görüşlerine yer verdiği açıklamalarda bu kavramları kapsayıcı davranışlara karşılık gelecek şekilde kullanmaktadırlar.

Daha sonra, Nelissen ve arkadaşları (2014) de örgütlerde engelli çalışanlara yönelik araştırmasında onların çalışma koşullarının iyileştirilmesi ya da buna yardımcı olabilecek davranışların geliştirilmesi üzerine yerel değil daha uluslararası bir bakış açısı getirmektedir. Yani, bir anlamda kapsayıcı davranış olarak tanımlayabileceğimiz yardımcı olma davranışı uluslararası bir bakış açısı kazanmaktadır. Bu durum aslında kapsayıcı davranışlara ilişkin bakış açısının geliştiği, zenginleştiği ve yayılım gösterdiği anlamına da gelmektedir.

Bununla birlikte, Nelissen ve arkadaşları (2016) tarafından çok daha yakın bir tarihte gerçekleştirilen araştırmada ise, büyük ölçüde engelli çalışanlara yönelik tutum veya davranışlar ile örgütlerde kapsayıcı davranışların varlığı, önemi ve geliştirilmesi üzerinde durulmaktadır. Örgütlerde, çalışan ve yöneticilerin engelli meslektaşlarına yönelik nasıl ekstra rol davranışları sergileyeceği, iş birliği ve gönüllülüğün esası, bu davranışların örgüt ve çalışanlar açısından önemi ve onları etkileyen faktörlerin incelenmesi üzerine tasarlanan araştırmanın kapsayıcı davranışları birey/çalışan odaklı örgütsel vatandaşlık davranışları çerçevesinde ele aldığı da dikkat çekmektedir.

Ayrıca, engelli çalışanlara yönelik tutumun aracı rolüne dikkat çeken ve kapsayıcı davranışlar üzerindeki etkilerini ölçen, Nelissen ve arkadaşları (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın bulguları da önem arz etmektedir. Onlar kalıp yargıların (sevecenlik ve yetkinlik) engelli çalışanlara yönelik tutumu etkilediği; engelli çalışanların çalışma yaşamına katılımına ilişkin tutumun kapsayıcı davranışları şekillendirdiği ve esasında sağlık, parekende ve mağazacılık sektöründe gerçekleştirdikleri bu araştırmada onlar kalıp yargılar ve kapsayıcı davranışlar arasında doğrudan bir ilişkiye rastlanmadığını belirtmektedirler.

Kapsayıcı davranışlara ilişkin uluslararası yazın incelendiğinde, çok sayıda araştırma yapıldığı ve söz konusu davranışların geliştirilmesinde hem yönetici hem de örgüt çalışanlarının bu süreçte aktif rol oynadığı belirtilmektedir. Bununla birlikte, bir örgütte kapsayıcı davranışların geliştirilmesi veya sürdürülmesi gerek örgüt düzeyinde gerekse de bireysel anlamda oldukça önemli ve yararlı bulunmaktadır. Çünkü bireysel anlamda örgütte sağlıklı ilişkiler kurulmasına, akılcı ve proaktif yaklaşımlar sunulmasına, sağduyu ve empati yeteneğinin gelişimine, sorumluluk bilincinin artmasına, dolayısıyla tüm bunlara dayanarak örgütsel etkinlik, başarı ya da performansın da arzu edilen düzeyde olmasına katkı sağlamaktadır (Williams ve Anderson, 1991; Stone ve Colella, 1996; Walter vd., 2001; Nelissen vd., 2016).

Bu çerçevede, bilinen ilk çalışmalardan biri de Williams ve Anderson (1991) tarafından gerçekleştirilmiş olup, onların kapsayıcı davranışların oluşumu ve kavramsallaştırması üzerine çalışmalarını uzun yıllar sürdürdüğü görülmektedir. Söz konusu çalışmada kapsayıcı davranışların bilhassa bir hedef kesime ya da spesifik bir gruba (engelli bireylere) özgülüğü dikkat çekmektedir. Dahası, bu davranışlar genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışları olarak ele alınmakta ve ÖVD'nin nezaket ve özgecilik esaslı birey ya da çalışan odaklı boyutlarına karşılık geldiği düşünülmektedir. Araştırmacılar elde ettikleri bulgulara dayanarak ve kapsayıcı davranış kavramsallaştırmasına ilişkin ilk esaslı açıklamayı yaparak kendisinden sonraki çalışmalar için de yol gösterici olmayı başarabilmişlerdir.

Bununla birlikte, sonraki yıllarda daha çok örgütlerde kapsayıcı davranışların önemi, bu tür davranışların örgütlerde nasıl geliştirileceği ve bireysel ya da örgütsel açıdan bunun sonuçlarının neler olacağı üzerinde durulmaktadır (Podsakoff, 1996; Podsakoff vd., 2000; Walter vd., 2001). Ayrıca, bu tür davranışların nedenlerine ilişkin aydınlatıcı olmak adına farklı kavramlarla (pro-olumlu sosyal davranışlar, ilave rol

davranışları, spontanlık ve bağlamsal performans gibi) olan ilişkisi de yakından incelenmekte ve söz konusu kavramların kapsayıcı davranışların daha fazla ölçüde sergilenmesi üzerinde etkili olabileceği belirtilmektedir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2005). Yani, bir anlamda örgütlerde engelli çalışanların nasıl daha fazla ölçüde kapsayıcılık çerçevesinde ele alınabileceği, bunun hem engelli çalışanlar hem de diğer çalışma arkadaşları ile yöneticileri açısından önemi ve sonuçları üzerine eğilimin arttığı görülmektedir.

Konuya ilişkin, kapsayıcı davranışlardan Stone ve Colella (1996)'nın geliştirdiği modellemeye göre, engelli bireylere yönelik yönetici ve çalışma arkadaşlarının davranışları şeklinde söz edilmektedir. Bu kişilerin işe yerleştirme, ücret artırımı, işe uygunluk değerlendirmesi, eğitim imkânı/fırsatı sunulması, danışmanlık (rehberlik) etme, temsili (sembolik) davranışlar, çalışma ekiplerine entegrasyon sağlama, terfi verme ve her türlü bu bireylere-çalışanlara fayda sağlamaya yönelik eylemler çerçevesinde bir anlayış geliştirmesi beklenmektedir.

Bu nedenle, özellikle son yıllarda kapsayıcı davranışların geliştirilmesinde örgütte kapsayıcı liderlerin varlığı ve onların sergilediği davranışlar üzerinde durulmakta hatta konu bağlamında örgüte ve işe bağlılık, yenilikçi davranış, yaratıcılık vb. gibi birtakım değişkenlerle kapsayıcı liderlik birlikte ele alınmaktadır (Choi, Tran ve Park, 2015; Basharat, Mehdi, Karim, Surendra ve Habib, 2017). Ayrıca, örgütte kapsayıcı davranışlar sergilenmesinin engelli çalışanların varlığını destekler nitelikte olduğu ve büyük önem arz ettiği belirtilmektedir.

Kapsayıcı davranışlar çerçevesinde tanımlanan spesifik bir gruba -engelli çalışanlara- özgü davranış biçimleri, aslında söz konusu grubun örgüte ya da çalışma ortamına daha fazla ölçüde dâhil edilmesi, bu hususta gerekli yardım ve desteğin esirgenmemesi, iletişim ve etkileşimin esas olması, çalışma ortamına ilişkin nesnel (norm, politika vs.) özelliklerin onları da dikkate alan ölçütlere sahip olmasını gerektirmektedir.

Ayrıca, engelli bireylerin değer algılarına yönelik örgütsel pratiklerin varlığı ve kapsayıcı bir dil kullanımının gerekliliği gibi unsurlara da dikkat çekilmektedir (Payne ve Pugh, 1976; Kulkarni ve Lengnick-Hall, 2014; Schneider ve Reichers, 1983; Ostroff ve Bowen, 2000; Colella, 1994). Çünkü örgütlerde kapsayıcı davranışların varlığının, bilişsel temelde kalıp yargıları, duygusal temelde ön yargıları ve davranışsal temelde ayrımcılığı ortadan kaldıracağı düşünülmektedir.

Örgütlerde kapsayıcı davranışların geliştirilmesi ve yerleşik bir hal alması durumuna ilişkin ise, bazı araştırmacılar örgüt çalışanlarının deneyimlerini, kişisel değer yargılarını, beklenti ve algılarını içeren örgüt iklimine dikkat çekmektedir (Matt ve Butterfield, 2006; Schur vd., 2009; Nelissen vd., 2014; Boehm vd., 2014; Nelissen vd., 2016). Örgüt iklimi kavramı, ilk kez 1960'larda Lewinian tarafından ortaya koyulmuş ve onun bir insan ürünü olarak nitelendirdiği davranışlar ise örgütsel iklimin genel çerçevesini oluşturmaktadır (Denison, 1990).

İklim, ilgili ortamda bulunan kişiler tarafından doğrudan ya da dolaylı bir biçimde algılanan beklentileri ve güdüleri tanımlamakta (Litwin ve Stringer, 1968) aynı zamanda söz konusu ortamda deneyimlenen ve davranışlar üzerinde etkililiği bulunan çevresel özellikleri kapsamaktadır (Tagiuri, 1968). Bu bağlamda, tutum ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin varlığı dikkat çekmektedir. Yazın taraması sonucu incelenen pek çok çalışmada aslında aralarındaki ilişkiye dair inancı desteklemektedir (Mor Barak vd.,1998; Amick vd., 2000; Loo, 2004; Gewurtz ve Kirsh, 2009; Schur vd., 2009; Fogarty ve Shaw, 2010; Thompson ve Rose, 2011; Schrader vd., 2014; Boehm vd., 2014; Hashim vd., 2015; Kulkarni, 2016; Kirk-Brown ve Van Dijk, 2016; Kensbock ve Boehm, 2016; Araten-Bergman, 2016; Dwertmann, 2016; Dwertmann ve Boehm, 2016).

Bu bilgiler doğrultusunda, tarihsel süreçte kapsayıcı davranışların kavramsallaştırılmasına, geliştirilmesine, zenginleştirilmesine ve yaygınlık kazanmasına önemli

çalışmaların kaynaklık ettiği ve sonraki çalışmalar için de söz konusu çalışmaların bir rehber vazifesi gördüğü söylenebilir. Söz konusu süreçte kapsayıcılık çerçevesinde engelli çalışanların da örgütteki rolü ve önemi ortaya koyulmak istenmektedir. Bugün, ülkemizde çalışma yaşamında engelli bireylerin varlığı ya da yer alması gerekliliği yadsınmaz bir gerçektir. Her örgüt çalışanlarını tatmin etme, bağlılık yaratma ya da işten ayrılma niyetini en aza indirme çabasındadır. Bu nedenle, örgütlerin birey/çalışan odaklı ÖVD'nı -Kapsayıcı Davranışları- etkin ve esas kılması gerekmekte, bu durum başarılı bir yönetim sürecinin sağlanabilmesi açısından da büyük önem arz etmektedir.



## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

---

Bu çalışma, kapsayıcı davranışların ve çeşitliliği benimseyen liderlik anlayışının örgütsel düzeydeki etkilerini akademik bir bakış açısıyla ele almaktadır. Araştırmalar ve kuramsal çerçeveler ışığında özellikle engelli bireylerin çalışma yaşamına entegrasyonunu, onların örgüt içindeki varlığının sürekliliğini ve karşılaştıkları önyargı ve ayrımcılığın boyutlarını değerlendirmektedir (Schur vd., 2009). Bu bağlamda, kapsayıcı liderlik ve çeşitliliğe duyarlı örgütsel yapıların yalnızca etik bir sorumluluk olmadığını, aynı zamanda çalışan performansı, yenilikçilik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi kritik örgütsel çıktılar üzerinde de olumlu etkileri olduğunu göstermektedir (Colella, 1996; Dobusch, 2021).

Kapsayıcı liderlik anlayışının, çalışanların kendilerini örgüt kültürünün bir parçası olarak hissetmelerini sağlayarak aidiyet duygularını güçlendirdiği ve böylece motivasyonlarını artırdığı görülmektedir (Cuddy vd., 2007; Organ, 1997). Örgütlerde kapsayıcılığın teşvik edilmesi, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda kurumsal performans ve sürdürülebilirlik açısından da büyük önem taşımaktadır (Gould vd., 2020; Sanclemente vd., 2024). Çalışma bilhassa engelli bireylere yönelik geliştirilen kalıp yargıların ve bu yargıların örgüt içindeki tutumları nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır (Bellucci vd., 2023; Nelissen vd., 2014).

Kapsayıcı liderlerin ve iş arkadaşlarının engelli çalışanlara yönelik tutumları, bu bireylerin iş ortamına entegrasyonunu ve iş tatminlerini doğrudan etkilemektedir (Colella ve Bruyere, 2011; Darcy ve Pegg, 2011). Önyargılar ve ayrımcı tutumlar, engelli bireylerin örgüt içinde karşılaştıkları en büyük engeller arasında yer almakta, bu da onların kariyer gelişimi ve verimlilikleri üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır (Fiske

vd., 2002; Kruse ve Schur, 2003). Ancak, kapsayıcı politikalar ve örgütsel destek mekanizmaları, bu bireylerin iş gücüne katılımını artırmakta ve potansiyellerini tam anlamıyla ortaya koymalarına olanak tanımaktadır (Dwertmann ve Boehm, 2016; Schur vd., 2017).

Sonuç olarak, kapsayıcı davranışları özendirici örgütsel politikalar geliştirmenin, engelli bireyler başta olmak üzere tüm çalışanların örgütle olan bağlılığını ve motivasyonunu artırdığı tespit edilmiştir (Stone & Colella, 1996; Basım ve Şeşen, 2006). Çalışmanın bulguları, gelecekte kapsayıcı liderlik, çeşitlilik yönetimi ve engelli bireylerin iş yaşamındaki rolü konusunda yapılacak araştırmalara rehberlik edecek niteliktedir (Mullin vd., 2023). Aynı zamanda, iş dünyasında kapsayıcılık ilkelerinin daha geniş bir perspektifte ele alınması gerektiğini vurgulamakta ve yöneticilere, insan kaynakları uzmanlarına ve politika yapıcılara yol gösterici öneriler sunmaktadır (Cuddy vd., 2008; Yzerbyt ve Schadron, 2016).

Bu bağlamda, örgütlerin sürdürülebilir ve yenilikçi bir yapıya kavuşabilmesi için kapsayıcı politikaların ve uygulamaların yaygınlaştırılması büyük önem taşımaktadır (Van Laer vd., 2022; Kamp ve Hagedorn-Rasmussen, 2004). Çeşitliliğin bir dezavantaj değil, aksine örgütsel gelişim için bir fırsat olarak değerlendirilmesi, işletmelerin uzun vadeli başarısını destekleyecek temel unsurlardan biri olacaktır (Mackelprang ve Salsgiver, 1996; Zijlstra vd., 2012). Dolayısıyla, kapsayıcı bir çalışma kültürünün inşası, yalnızca sosyal bir gereklilik değil, aynı zamanda stratejik bir avantaj olarak ele alınmalıdır (Esty vd., 1995; Fiske, 2012).

**KAYNAKÇA**

- Adams, J. S. (1981). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 14, pp. 267-299). Academic Press.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1970). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*, 84(5), 888-918.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). *Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research*. In D. A. G. R. L. Murphy (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, pp. 1-42). Academic Press.
- Akhtar, S. (2024). Discrimination and the exclusion of people with disabilities. *Ethics & Global Politics*, 17(2-3), 68-82.
- Akrami, N., Ekehammar, B., Claesson, A., & Sonnander, K. (2006). A survey of prejudices and attitudes towards disabled people in Sweden. *Journal of Social Psychology*, 146(2), 222-234.
- Aktan, T. ve Sakallı-Uğurlu, N. (2013). Kalıpyargı içeriği modeline sosyal bağlamsal bir yaklaşım: Bağlam içinde kalıpyargı içerikleri, *Türk Psikoloji Yazıları*, 16 (31), 15-31.
- Albert, B. (2004). *Disability and social models*. Routledge.
- Alizadeh, Y., Shehni Yailagh, M., Allipour Birgani, S., & Maktabi, G. (2025). The Impact of the Self-Affirmation Method on the Academic Performance, Stereotype Threat, Stress, and Academic Motivation of Male Pupils in the Third Grade of SecoNdary Schools in Ilam. *Journal of Applied Psychological Research*, 16(1), 267-282.
- Allport, G. W. (1935). *Attitudes*. In C. Murchison (Ed.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 798-844). Worcester, MA: Clark University Press.
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Addison-Wesley.
- Allport, G. W. (1967). *Attitudes*. In A. M. Lee (Ed.), *Personality and the Social Sciences* (pp. 131-156). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- American Disability Act. (1990). *The ADA: A guide for businesses*. U.S. Government Printing Office.
- Amick, B. C., Habeck, R. V., Hunt, A. Fossel, A. H., Chapin, A., Keller, R. B. ve Katz, J. N. (2000). Measuring the impact of organizational

- behaviors on work disability prevention and management. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 1(10), 21-38.
- Appel, M. ve Weber, S., (2017). Do mass mediated stereotypes harm members of negatively stereotyped groups? a meta-analytical review on media-generated stereotype threat and stereotype lift, *Communication Research*, 1-29.
- Araten-Bergman, T. (2016). Managers' hiring intentions and the actual hiring of qualified workers with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(27), 1510-1530.
- Arkoñaç, S. (1998). Tutum değışikliği ve davranışların tutumlarla ilişkisi. *Psikoloji Dergisi*, 45(2), 102-118.
- Arkoñaç, S. (2001). *Tutum ve Davranışlar*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Arslan, G. (2009). *Tutumlar ve davranışlar*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Ashmore, R. D., & Del Boca, F. K. (1981). *Conceptual approaches to stereotyping*. In D. L. Hamilton (Ed.), *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behavior* (pp. 1-37). Lawrence Erlbaum.
- Aşık, S. (2010). Engelli bireylerin sosyal entegrasyonu. *Sosyal Hizmetler Dergisi*, 12(3), 44-56.
- Australian Network on Disability. (2016). *Supporting employees with disabilities in Australian organizations. ANoD Report*.
- Avrupa Komisyonu. (2011). *Kurumsal sosyal sorumluluk ve kapsayıcılık*. Avrupa Komisyonu Yayınları.
- Ay, S. (2012). Türkiye'de işsizliğin nedenleri: istihdam politikaları üzerine bir değerlendirme. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 9 (2): 321-341.
- Banaji, M. R., & Greenwald, A. G. (2013). Implicit stereotyping and prejudice. In *The psychology of prejudice* (pp. 55-76). Psychology Press. Barnard, C. I. (1930). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Barnard, C. I. (1930). *The functions of the executive*. Harvard University Press.
- Barnard, C. I. (1958). *The functions of the executive* (Revised ed.). Harvard University Press.
- Basharat, J., Mehdi, R., Karim, K., Surendra, A. ve Habib, T. (2017). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety—corrigendum. *Journal of Management and Organization*, 23(3), 472–475.
- Baysal, E. (1981). *Tutumların Gelişimi ve Değişimi*. İstanbul: Birey Yayıncılık.

- Bellucci, S., Barbieri, L., & Bargagliotti, L. (2023). Disability and organizational attitudes: Exploring biases in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 115-134.
- Bilgin, N. (2000). Özürlülerin çalışma hayatındaki sorunları ve çözüm önerileri. *Kamu - İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 1-19.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bloom, B. S., Hasting, J. T., & Madaus, G. F. (1971). *Handbook on formative and summative evaluation of student learning*. McGraw-Hill.
- Blum, L. (2004). Stereotypes and stereotyping: A moral analysis. *Philosophical papers*, 33(3), 251-289.
- Bodenhausen, G. V., Sheppard, L. A., & Kramer, G. P. (1994). Negative affect and social judgment: The differential impact of anger and sadness. *European Journal of Social Psychology*, 24, 45-56.
- Boehm, S. A., Dwertmann, D.J.G., Kunze,F., Michaelis,B., Parks,K.M. ve Mcdonald, D.P. (2014). Expanding insights on the diversity climate– performance link: the role of workgroup discrimination and group size. *Human Resource Management*, 3(53), 379–402.
- Bos, V. A. ve Stanel, D. A., (2009). Why people stereotype affects how they stereotype: the differential influence of comprehension goals and self-enhancement goals on stereotyping. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35 (1), 101-113.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). *Prosocial organizational behavior*. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brisenden, S. (1986). *Disability, handicap and society*. Longman.
- Burke, M. M., Bezyak, J. L., Fraser, R. T., Pete, J. L., Ditchman, N., & Chan, F. (2013). *Vocational rehabilitation and disability management*. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 56(4), 236-248.
- Buscaglia, L. (1985). *Living, loving and learning*. Holt, Rinehart & Winston.
- Butler, D., & McManus, J. (1998). Affective learning and its application in organizational settings. *Journal of Business Psychology*, 12(3), 45-56.
- Choi, S. B., Tran, T. B. H. ve Park, B. I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior Personality Internation Journal*, 43(6), 931–943. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>.

- Colella, A. (1994). Organizational socialization of employees with disabilities: Critical issues and implications for workplace interventions, *Journal of Occupational Rehabilitation*, 4, 87-106.
- Colella, A. (1996). The organizational socialization of employees with disabilities: Theory and research. (In G. R. Ferris, Ed.). *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14, 351-417.
- Colella, A. ve Bruye`re, S. (2011). Disability and employment: New directions for industrial and organizational psychology. In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 473-503.
- Colella, A. ve Bruye`re, S. (2011). Disability and employment: New directions for industrial and organizational psychology. In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 473-503.
- Colella, A., & Stone, D. L. (1996). The influence of job characteristics and organizational support on employee attitudes toward disabilities in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 49(2), 172-187. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0011>
- Coles, A. S., & Scior, K. (2012a). Disability and employment: Issues and solutions. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 3173-3192.
- Coles, S., ve Scior, K. (2012b). Public attitudes towards people with intellectual disabilities: A qualitative comparison of White British & South Asian People. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 25, 177– 188.
- Crano, W. D., & Gardikiotis, A. (2015). *Attitude Strength: Antecedents and Consequences*. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 52, pp. 57-106). San Diego: Academic Press.
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T. ve Glick, P. (2007). The BIAS Map: Behaviors from intergroup affect and stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, 631–648.
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T. ve Glick, P. (2008). Warmth and competence as universal dimensions of social perception: the stereotype content model and the BIAS Map. *Advances in Experimental Social Psychology*, 61–149.
- Çınar-Altıntaş, F. ve Kavurmacı-Aytaç, C. (2018). Yöneticilik özelliklerine ilişkin algılanan cinsiyet kalıp yargılarının analizi, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 73(2), 527-543.
- Dalbay, T. (2009). Toplumda engellilik algısı. *Engelli Çalışmaları Dergisi*, 4(2), 103-110.

- Dam, S. (2016). Work and mental health: How job characteristics affect employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 21*(2), 145-158.
- Dansereau, F., Graen, G. B., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance, 13*(1), 46-78.
- Darcy, S., & Pegg, S. (2011). Towards strategic intent: Perceptions of disability service provision amongst hotel accommodation managers. *International Journal of Hospitality Management, 30*, 468–476.
- Denison, D. (1990). Corporate culture and organizational. *New York: Wiley. Dike, P.(2013). The impact of workplace diversity on organizations. Dobbin, F., & Jung, J.(2010). Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias. NCL Rev, 89, 809.*
- Deniz İş Kanunu, 29.04.1967,12586 Sayılı Resmi Gazete, Tertip 5, Cilt 6, 1849-1867.
- Devine, P. G. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of Personality and Social Psychology, 56*(1), 5-18.
- Dipboye, R. L. (1985). Some neglected variables in research on discrimination in appraisals. *Academy of Management Review, 10*(1), 116-127.
- Dobusch, L. (2021). The inclusivity of inclusion approaches: A relational perspective on inclusion and exclusion in organizations. *Gender, Work & Organization, 28*(1), 379-396.
- Dominguez-Catena, I., Paternain, D., Jurio, A., & Galar, M. (2025). Less can be more: representational vs. stereotypical gender bias in facial expression recognition. *Progress in Artificial Intelligence, 14*(1), 11-31.
- Dunning, D., & Sherman, D. K. (1997). *Motivated reasoning and the evaluation of bias*. *Psychological Review, 104*(3), 579-589.
- Dwertmann, D. J. G. (2016). Management research on disabilities: examining methodological challenges and possible solutions. *The International Journal of Human Resource Management, 14*(27), 1477–1509.
- Dwertmann, D.J.G. ve Boehm, S. A. (2016). Status matters: the asymmetric effects of supervisor–subordinate disability incongruence and climate for inclusion. *Academy of Management Journal, 1*(59), 44–64.

- Eagly, A. H. ve Chaiken, S. (2007). The advantages of an inclusive definition of attitude. *Social Cognition*, 25(5), 582-602.
- Eaton, (2021). Diversity and inclusion at Eaton: A sustainable approach to organizational success. Eaton Corporation.
- Ehring, T., Razik, S. ve Emmelkamp, P. M.G. (2011). Prevalence and predictors of posttraumatic stress disorder, anxiety, depression, and burnout in pakistani earthquake recovery workers. *The Journal of Psychiatry Research*, 185: 161–166.
- Enabling Masterplan. (2012). *A framework for enabling disabled individuals in the workplace in Singapore*. Singapore: Ministry of Social and Family Development.
- Erdoğan, M. (1999). *Tutumlar ve Birey Davranışları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ergüden, H. (2008). Engellilerin çalışma yaşamındaki entegrasyonu: Singapur örneği. *Journal of Disability Policy and Research*, 14(4), 22-35.
- Esty, K., Griffin, R., Hirsch, M. S. (1995). *Workplace diversity: A Manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage*. Avon, Massachusetts: Adams Media Corporation.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Fiske, S. (2000). Stereotyping, prejudice and discrimination at the seam between the centuries: evolution, culture, mind and brain. *European Journal of Social Psychology*, 30 (3), 299-322.
- Fiske, S. T. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., pp. 357-411). McGraw-Hill.
- Fiske, S. T. (1999). Stereotyping, prejudice, and discrimination. *Psychology Press*.
- Fiske, S. T. (2012). Warmth and competence: stereotype content issues for clinicians and researchers. *Canadian Psychology / Psychologie Canadienne*, 1(53), 14–20.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., & Glick, P. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from the perception of status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(3), 878-902.
- Fogarty, G. J. ve Shaw, A. (2010). Safety climate and the theory of planned behavior: towards the prediction of unsafe behavior. *Accident Analysis & Prevention*, 42, 1455-1459.

- Freedman, J. L., Sears, D. O., & Carlsmith, J. M. (1998). *Social Psychology*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive moods on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299-307. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.299>
- George, J. M. ve Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work- organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112 (2), 310-329.
- Gewurtz, R, ve Kirsh, B. (2009). Disruption, disbelief and resistance: A meta-synthesis of disability in the workplace. *Work Journal*, 34(1), 33-44.
- Gould, R., Harris, S. P., Mullin, C., & Jones, R. (2020). Disability, diversity, and corporate social responsibility: Learning from recognized leaders in inclusion. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 52(1), 29-42.
- Gouldner, A. W. (1960). *The norm of reciprocity: A preliminary statement*. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Göçmen, S. ve Hüseyinli, Namık. (2017). Engelli çalışma kültürünün cinsiyet bağlamında değerlendirilmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6 (6), 254-270.
- Gökbay, Z. İ., Ergen, A. ve Özdemir, N. (2011). Engelli bireylerin istihdamına yönelik bir vaka çalışması: engelsiz eğitim. *Öneri Dergisi*, 9 (36): 1-8.
- Güler, A. (2015). *Engelli bireylere yönelik tutumlar ve işyerinde karşılaşılan zorluklar*. *Sosyal Politikalar Dergisi*, 5(3), 118-130.
- Haddock, G., & Maio, G. R. (2008). Attitudes and the self-concept. *European Journal of Social Psychology*, 38(2), 229-237.
- Hamilton, D. L., & Sherman, S. J. (1994). *Stereotypes*. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 26, pp. 1-61). Academic Press.
- Hashim, H., Ishak, N. A. ve Hilmi, Z. A. G. (2015). Influence of organizational climate on disabled job embeddedness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 202, 242 – 251.
- Haveman, R., Wolfe, B., Buron, L., & Hill, S. C. (1995). The loss of earnings capability from disability/health limitations: toward a new social indicator. *Review of Income and Wealth*, 41(3), 289-308.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. Wiley.
- Hellman, D. (2008). *When is discrimination wrong?*. Harvard University Press.

- Hill, L., Theriault, J., Cherry, T., & Stiver, W. (2022). Is a seat at the table sufficient? Specialized unit participation and perspectives of female law enforcement officers. *Police Practice and Research*, 23(5), 569-583.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2011). *Social psychology* (6th ed.). Pearson Education.
- Homans, G. C. (1958). *Social behavior as exchange*. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Horlak, M. (2000). Social categorization, in-group bias and intergroup conflict. *European Journal of Social Psychology*, 30(4), 261-280.
- Hortaçsu, N. (1998). *Kalp yargılar ve bunların toplumdaki yeri*. İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelley, H. H. (1953). *Communication and Persuasion: Psychological Studies of Opinion Change*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Hunt, C. S., & Hunt, B. (2004). Changing attitudes toward people with disabilities: Experimenting with an educational intervention. *Journal of Managerial Issues*, 266-280.
- Inceoğlu, M. (2000). *Psikoloji ve Davranış*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- İmançer, D. (2004). Sosyal psikolojik açıdan stereotip kavramının dil ve metin analizlerinde kullanımı. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 3(3), 128-142.
- İş Kanunu, 10.6.2003, 25134 Sayılı Resmi Gazete, Tertip: 5, Cilt: 42, 8423-8460.
- John, A. S. (2005). Social inclusion of disabled employees in India: A cultural perspective. *Disability and Society*, 20(4), 531-544.
- Kamisah, R., & Wafa, A. A. (2014). Cognitive and motivational aspects of stereotype formation. *Psychology of Stereotyping*, 3(2), 22-30.
- Kamp, A., & Hagedorn-Rasmussen, P. (2004). Diversity management in a Danish context: Towards a multicultural or segregated working life. *Economic and Industrial Democracy*, 25(4), 525-554.
- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public Opinion Quarterly*, 24(2), 163-204.
- Katz, D., & Braly, K. W. (1933-35). Racial prejudice and racial stereotypes. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 28(2), 175-182.
- Kavaklı, M., & Özkara, G. (2012). Engellilik ve toplum. *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 22(4), 50-66.

- Kensbock, J. M. ve Boehm, S. A. (2016). The role of transformational leadership in the mental health and job performance of employees with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*,14(27),1580-1609.
- Keser, A. (2004). Çalışma hayatının önemi ve engelli bireyler. *Çalışma Ekonomisi Dergisi*, 22(2), 112-130.
- Kirk-Brown, A. ve Van Dijk, P. (2016). An examination of the role of psychological safety in the relationship between job resources, affective commitment and turnover intentions of Australian employees with chronic illness. *The International Journal of Human Resource Management*,14(27),1626-1641.
- Krech, D., & Crutchfield, R. S. (1980). *Theory and Problems of Social Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Kruse, D., & Schur, L. (2003). Employment of people with disabilities following the ADA. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(1), 31-66.
- Kulkarni, M. (2016). Organizational career development initiatives for employees with a Disability. *The International Journal of Human Resource Management*,14(27),1662-1679.
- Kulkarni, M. ve Lengnick-Hall, M.L. (2014). Obstacles to success in the workplace for people with disabilities: a review and research agenda. *Human Resource Development Review*, 13(2),158-180.
- Kumar, A., Srivastava, S. K. ve Singh, K. K. (2019). Study on attitude of co-workers towards employees with intellectual disabilities. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 10(12), 720-724.
- Linnehan, F., Konrad, A. M. (1999). Diluting diversity: implications for intergroup inequality in organizations. *Journal of Management Inquiry*, 8, 399-414.
- Lippmann, W. (1922). *Public Opinion*. New York, NY: Harcourt.
- Litwin, G. ve Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, Boston, 29-146.
- Livingston, B. A., Schilpz, P. ve Erez, A. (2014). Not what you expected to hear: accented messages and their effect on choice. *Journal of Management*, 43 (3), 1-30.
- Loo, R. (2004). Attitudes toward employing persons with disabilities: a test of the sympathy-discomfort categories. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2200-2214.

- Lyubykh, Z., Turner, N. Barling, J., Reich, T. C. ve Batten, S. (2020). Employee disability disclosure and managerial prejudices in the return-to-work context. *Personnel Review*, 105(2), 159-175.
- Mackelprang, R. W., & Salsgiver, R. O. (1996). People with disabilities and social work: Historical and contemporary issues. *Social Work*, 41(1), 7-14.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80. <https://doi.org/10.1177/002224299305700106>
- Maio, G. R., Esses, V. M., Arnold, K. A., & Olson, J. M. (2004). Attitudes and group membership. *Social Psychological Perspectives*, 16(3), 35-56.
- Majola, S., & Dhunpath, R. (2016). *Disability policies and employment practices in Africa*. *Journal of African Social Work*, 10(1), 28-40.
- Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, K. W., & Topakas, A. (2010). *Leader-member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review*. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 669-688.
- Matt, S. ve Butterfield, P. (2006). Changing the disability climate promoting tolerance in the workplace. *AAOHN Journal*, 3(54), 129-135.
- Mella, P. (2022). In every organization, gender stereotypes reduce organizational efficiency and waste productive energy: a systems thinking perspective. *Kybernetes*, 51(13), 156-185.
- Meşhur, A., H. F. (2011). Ortopedik engellilerin istihdamında tele çalışmaya ilişkin tutumlar açısından bir uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22: 72-118.
- Mitchell, W. L. (1982). The relationship between attitudes and behaviors. *Psychological Bulletin*, 92(2), 207-228.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34, 82-104.
- Morgan, D. M. (1980). *The relationship between attitudes and behavior: An empirical investigation*. Wiley.
- Morgan, W. (1995). The origins and influences of attitudes in childhood. *Journal of Social Psychology*, 45(1), 83-97.

- Mujtaba, B. G. (2025). Distinguishing Implicit from Explicit Biases in Modern Workforce Management: Mitigation Strategies to Prevent its Negative Impact and Promote Meritocracy. *Journal of Management*, 4, 1-14.
- Mullin, C., Gould, R., Harris, S. P., & Jones, R. (2023). Disability and the diversity framework in the post-pandemic workplace. In *Disability in the Time of Pandemic* (pp. 211-230). Emerald Publishing Limited.
- Munene, J. C. (1995). The impact of perceived organizational justice on organizational citizenship behavior: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 257-275. <https://doi.org/10.1002/job.4030160304>
- Munn, N.L., Fernald, L.D. ve Fernald, P.S. (1969). *Introduction to psychology*. (L. Carmicheal, Ed.). Houghton Mifflin, Boston.
- Myers, G. D. (2015). *Sosyal psikoloji*. Nobel Yayınları.
- National Disability Survey-Nds. (2006). *Profile Of Disability*. The Stationery Office, Dublin, Ireland, Chapter 2, 1-191.
- Nelissen, P. T. J. H., Vornholt, K., Van Ruitenbeek, G. M. C., Hu'lsheger, U. R., ve Uitdewilligen, S. (2014). Disclosure or nondisclosure – Is this the question?. *Industrial and Organizational Psychology*, 7, 231– 235.
- Nelissen, P.T.J.H., Ruitenbeek, U. R. H.G. M.C. ve Zijlstra, F. R.H. (2016). How and when stereotypes relate to inclusive behavior toward people with disabilities. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(27), 1610-1625.
- OECD (2012). Disability and the labor market: The challenges for disabled workers. *OECD Publishing*.
- Oliver, M., & Barnes, C. (2015). *Disability, poverty, and social inclusion*. Palgrave Macmillan.
- Olson, J. M., & Kendrick, S. A. (2008). The role of attitudes in prediction and understanding behavior. *Social Psychological Review*, 10(1), 29-46.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal of the satisfaction–performance hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 62(3), 457-462.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome* (1st Edition). England: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). *The motivational basis of organizational citizenship behavior*. *Research in Organizational Behavior*, 12, 43-72.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.

- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. (K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski, Ed.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. (211–266). San Francisco: Jossey-Bass.
- Payne, R. L. ve Pugh, D. S. (1976). *Organizational structure and climate*. (M. Dunnette, Ed.). Handbook of industrial and organizational psychology. (1125–1173). Chicago: Rand McNally.
- Peck, B., & Kirkbride, L. T. (2001). Why businesses don't employ people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 16(2), 71-75.
- Perugini, M. (2003). *The role of reciprocity in organizational behavior*. *European Journal of Social Psychology*, 33(3), 451-474.
- Peters, V., Houkes, I., Rijk, A.E., Bohle, P.L., Engels, J.A. ve Nijhuis, F.J.N. (2016). Which resources moderate the effects of demanding work schedules on nurses working in residential elder care? a longitudinal study. *International Journal of Nursing Studies*, 58, 31-46.
- Podsakoff, P. M. (1996). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 22(2), 513-543. <https://doi.org/10.1177/014920639602200305>
- Podsakoff, P. M. (2000). *Organizational citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Poppe, E. (2001). Effects of changes in GNP and perceived group characteristics on national and ethnic stereotypes in central and eastern Europe. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(8), 1689–1708.
- Portolano, D., & Evans, B. (2005). Persuasion and social influence in attitude change. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(5), 1100-1123.
- PricewaterhouseCooper-PwC. (2011). *Disability and employment: Best practices in Australia*. PwC Australia Report.

- Reichenberg, M. (2013). 'I liked the text about the little bird.' Five intellectually disabled persons talk about texts. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 15(2), 108-124.
- Roscoe, P. (2022). How 'matter matters' for morality: The case of a stock exchange. *human relations*, 75(3), 475-
- Rosenberg, M., & Abelson, R. P. (1960). *Cognitive consistency and attitude change*. Stanford University Press.
- Rotenberry, P. F., & Moberg, P. J. (2007). An empirical study of the relationships between social exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 60(2), 111-120.
- Sakatların Meslekî Rehabilitasyonu ve İstihdamı Hakkında 159 Sayılı Uluslararası Çalışma Teşkilâtı (ILO) Sözleşmesinin Onaylanmasının Uygun Bulunduğuna Dair Kanun, 10.7.1999, 23751 Resmi Gazete, 187-191.
- Sanclemente, F. J., Gamero, N., Medina, F. J., & Mendoza-Denton, R. (2024). A multilevel model of job inclusion of employees with disabilities: The role of organizational socialization tactics, coworkers social support, and an inclusive team context. *Applied Psychology*, 73(3), 887-909.
- Schneider, B., ve Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schneider, D. (2001). *The psychology of stereotyping*. New York, Guilford Press.
- Schrader, S. V., Malzer, V. ve Bruyère, S. (2014). Perspectives on disability disclosure: the importance of employer practices and workplace climate. *Employ Respons Rights Journal*, 26, 237-255.
- Schur, L., Han, K., Kim, A., Ameri, M., Blanck, P., ve Kruse, D. (2017). Disability at work: A look back and forward. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 27(4), 482-497.
- Schur, L., Kruse, D., Blasi, J., ve Blanck, P. (2009). Is disability disabling in all workplaces? Workplace disparities and corporate culture. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48, 381- 410.
- Scior, K. (2011). Understanding disability stigma. *The British Journal of Psychiatry*, 199(5), 364-367.
- Shakespeare, T., & Watson, N. (2001). The social model of disability: A philosophical approach. *Journal of Social Philosophy*, 12(1), 56-74.

- Shakespeare, T., & Watson, N. (2002). The social model of disability: An outdated ideology? *Research in Social Science and Disability*, 2, 9-28.
- Sherif, M., & Sherif, C. W. (1996). *Groups in Harmony and Tension: An Integration of the Social Sciences*. New York: Harper & Row.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Smith, P. B., Bruner, J. S., & White, R. W. (1956). *Attitudes and attitudes change*. John Wiley & Sons.
- Snyder, M. ve Meine, P. (1994). Stereotyping of the elderly: a functional approach. *British Journal of Social Psychology*, 33, 63-82.
- Spears, R., & Haslam, S. A. (1997). Stereotyping and social influence: The mediation of stereotype applicability and shared reality. *Social Cognition*, 15(1), 87-90.
- Stensrud, R. (2007). Developing relationships with employers means considering the competitive business environment and the risks it produces. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 50(4): 226-237.
- Stone, D. L., & Colella, A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy of management review*, 21(2), 352-401.
- T.C. Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı. (2008). Özürlüler Kanunu ve İlgili Mevzuat. *T.C. Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı Yayınları*, Yayın No:43, 1-496.
- T.C. Başbakanlık Özürlüler İdaresi Başkanlığı. (2009). Toplum özürlülüğü nasıl anlıyor? Temel araştırması. 2009. <https://www.ailevecalisma.gov.tr/media/2622/toplum-ozurlulugu-nasil-anliyor-arastirma-projesi-sonuclari.pdf>.
- Tagiuri, R. (1968). *The concept of organizational climate*. (R. Tagiuri, & H. Litwin, Ed.). Organizational climate: explorations of a concept. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, 11-32.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.

- Taylor, S. E., Peplau, L. A. ve Sears, D. O. (2020). *Sosyal Psikoloji* (Çev. Ali Dönmez). İmge Kitabevi, 5. Baskı, Ankara.
- TBMM Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. (1982). *9.11.1982, 17863 Sayılı Resmi Gazete*, [https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa\\_2011.pdf](https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2011.pdf), (erişim tarihi: 03.02.2026).
- Tekarslan, E., Baysal, E., & Şencan, H. (1989). *Sosyolojik Perspektiften Davranışsal Tutumlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Thomas, K. W. (1991). The influence of diversity on organizational behavior. *Human Resource Management Review*, 6(2), 249-271. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90016-I](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90016-I)
- Thompson, R. ve Rose, J. (2011). Does organizational climate impact upon burnout in staff who work with people with intellectual disabilities? A systematic review of the literatüre. *Journal of Intellectual Disabilities*, 15(3), 177-193.
- Thurstone, L. L. (1928). *Attitudes and Measurement of Attitudes*. Chicago: University of Chicago Press.
- Tolan, A., İsen, S., & Batmaz, S. (1985). The role of cognitive development in attitude change. *Journal of Experimental Psychology*, 35(2), 150-160.
- TÜİK/DİE (2002). *Türkiye’de engellilik durumu: Bir analiz*. Türkiye İstatistik Kurumu Yayınları.
- United Nations Department Of Public Information- DpI/2486. (2007). Employment of persons with disabilities. *United Nations Enable Fact Sheet 1-2-3*, 1-9.
- Van Laer, K., Jammaers, E., & Hoeven, W. (2022). Disabling organizational spaces: Exploring the processes through which spatial environments disable employees with impairments. *Organization*, 29(6), 1018-1035.
- Van Scotter, J. R. ve Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as seperate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Vecchio, R. P. (1991). *The relationship between attitudes and behavior: Toward a comprehensive understanding*. *Journal of Organizational Behavior*, 12(5), 231-249.
- Villamor, I., & Aguinis, H. (2024). Think star, think men? Implicit star performer theories. *Journal of Organizational Behavior*, 45(6), 783-799.
- Wade, M. L., & Brewer, M. B. (2006). The structure of female subgroups: An exploration of ambivalent stereotypes. *Sex roles*, 54, 753-765.

- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1976). *New directions in equity research. American Psychologist*, 31(2), 331-337.
- Walter C. B., Louis A. P., Tammy D. A. ve Motowidlo, S. J. (2001). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assesment*, 9 (1/2), 52-69.
- WHO. (2011). *World report on disability*. World Health Organization.
- Williams, L., ve Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- WLTW (Willis Towers Watson). (2021). İnternet Erişimi: <https://www.willistowerswatson.com/tr-TR/Solutions/inclusion-and-diversity>.
- Yzerbyt, V., & Schadron, G. (2016). The stereotype and the social judgment. *Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 206-221.
- Zijlstra, F., Mulders, H., & Nijhuis, F. (2012). Inclusieve organisaties: Op weg naar duurzame arbeidsparticipatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28(1), 1-9.