

Çalışanların Eşitsizliğe Yönelik Algı ve Tepkileri: Mavi ve Beyaz Yakalı Çalışanların Üzerine Bir Araştırma

*A Comparative Study on Perceptions and Reactions of Workers:
A Research on Blue and White Collar Workers*

M. Fikret ATEŞ

Başkent Üniversitesi,
Sosyal Bilimler Meslek
Yüksekokulu, Ankara,
Türkiye
mfates@baskent.edu.tr

H. Cenk SÖZEN

Başkent Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, Ankara,
Türkiye
csozen@baskent.edu.tr

H. Okan YELOĞLU

Başkent Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi, Ankara,
Türkiye
okany@baskent.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı mavi ve beyaz yakalı çalışanların eşitsizlik algılarını ve buna yönelik tepki biçimlerini incelemektir. Araştırma bir akademik kurumdaki 120'si beyaz ve 159'u mavi yakalı olan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. İki grubun da eşitsizliği algılamaları ile tepki vermeleri arasında bir ilişki olup olmadığı korelasyon analizi ile saptanmıştır. Mavi yakalı çalışanların eşitsizliği algılama durumları ile tepki göstermeleri arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Beyaz yakalılarda ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Mavi ve beyaz yakalı çalışanların eşitsizlik algıları ve eşitsizliğe yönelik tepkilerinin boyutlarını belirleyebilmek amacıyla faktör analizi kullanılmıştır. Sonuçlar, iki grup çalışanın eşitsizlik algılarının ve eşitsizliğe karşı tepki biçimlerinin boyutsal anlamda farklılaştığını göstermektedir. Mavi yakalılar eşitsizlik algıları daha çok meslektaşlarla yapılan kıyaslamalar ve yönetimin kayırmacı tutumuyla ilişkilidir. Beyaz yakalılar ise ücret, terfi ve statü gibi konularda hassasiyet göstermektedirler. Mavi yakalılar algılanan eşitsizlik karşısında yöneticilere şikayet veya onları ikna etme yolunu tercih etmektedirler. Beyaz yakalılar ise, daha politik yollar kullanarak tepkilerini ortaya koymaktadırlar.

Anahtar Kelimeler: Eşitlik kuramı, motivasyon, örgütsel adalet, eşitsizlik algısı.

Abstract

The purpose of this study is to examine perception of inequality and types of reaction of white and blue collar workers. The research was conducted over 120 white collar and 159 blue collar workers in an academic institution. It was determined with correlation analysis whether there is a relation between perception of inequality and reaction towards it for two groups. A significant and positive relation has been found

between inequality perceptions and reaction towards inequality of blue collar workers. No significant relation has been found for white collar workers.

Factor analysis was used to determine the dimensions of inequality perceptions and reactions towards inequality of blue and white collar workers. Results show that inequality perceptions and types of reactions towards inequality differ in terms of dimensions. Equity perceptions of blue collar workers are mostly based on comparisons with colleagues and nepotist behavior of their managers. White collar workers show sensitivity to the issues like salary, promotion and status. Blue collar workers prefer to report or to persuade their managers when they face with inequality. White collar workers decide to show their reactions by using more political methods. .

Keywords: *Equity theory, motivation, organizational justice, perception of inequality.*

Giriş

20. yüzyılın başlarında büyük iş örgütlerinin ortaya çıkışıyla ilk yönetim çalışmaları çoğunlukla planlama, kayıt altına alma, politikaları yazılı hale getirme ve uzmanlaşmaya ağırlık verilmiş (Perrow, 1973); çalışanlar ise tasarlanan bu mekanik ve kapalı anlayışın bir parçası haline getirilmeye çalışılmıştır. 1920’li yıllarda sendikal hareketlerin artması ve büyük kentlerdeki sosyal dönüşüm sonucunda giderek yabancılaşan bireyin iş yerindeki davranışının çalışılması bir gereklilik haline gelmiştir (O’Connor, 1999). Sonrasında davranışsal okulun yükselmesi ve psikoloji, sosyoloji, antropoloji ile sosyal psikoloji gibi alanlardan beslenmesi sonucunda yöneticiler için bir takım araçlar geliştirilmiştir. Bu davranışsal çalışmalar içerisinde güdüleme kuramlarının yönetsel alanda en fazla uygulama alanı bulanlar arasında olduğu ifade edilebilir.

İlk çalışmalar, temelde insan ihtiyaçlarının karşılanması durumunda güdülenmenin sağlanıp sağlanamayacağı üzerineydi. McClelland (1961), Herzberg (1966), Maslow (1954), Alderfer (1972) gibi araştırmacılar değişik ihtiyaç temelli kuramlar ortaya atmış ve güdülemenin nasıl bir modele göre gerçekleşmesi gerektiği üzerine tartışmalar başlatmışlardır. Adams (1963), Vroom (1964) ve Locke (1968) gibi bazı yazarlar farklı bir yola saparak güdüleme konusuna süreç temelli yaklaşımlarla açıklama getirmeye çalışmışlardır. Bu kuramların içerisinde Adams’ın (1963) eşitlik kuramı, çalışanları güdüleme konusu dışında kendisine örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik konularda gibi farklı uygulama alanları da bulan bir yaklaşımdır.

Adams (1963) çalışanların örgütlere katkıları oranında “eşit” karşılıklar beklediklerini, kendileriyle diğerlerinin girdi-çıkı oranlarını mukayese ettiklerini ve algılarına göre bir takım tepkilerde bulduklarını ileri sürmektedir. Güdülemenin çalışanlar arasındaki sosyal kıyaslamalar sonucu eşitliği sağlamaya doğru hareketten dolayı gerçekleşeceğini savunan John Stacey Adams’ın (1965) eşitlik kuramının bazı yazarlar (Bell ve Martin, 2012) klasik yönetim dönemindeki Taylor’un bilimsel yönetim anlayışına daha uygun bir model ortaya koyduğunu ileri sürmektedirler. Çünkü o dönemde parça başı ücretlendirme yöntemi uygulanan mavi yakalılarının diğerlerinin kendi üretim-ücret düzeylerini yakalayıp yakalamadığını mukayese ederek iş yerindeki performanslarını düzenlemektedirler (Bell ve Martin, 2012). Bu kuramın mevcut yönetim ve organizasyon yazınında önemli yer tutan örgütsel adalet kavramının da gelişmesine katkı sağladığı ifade edilebilir. Adams’ın (1963) eşitlik kuramı ve diğer güdülenme kuramlarının geliştirildiği altmışlı ve yetmişli yıllardan sonra iş dünyasındaki modern örgütlerde mavi yakalı çalışanların sayılarının azalması ve beyaz

yakalıların sayısının artmasıyla çalışanların eşitsizliği algılama ve tepki verme durumlarında bir değişiklik olup olmadığı konusuna araştırılması önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı günümüz iş örgütlerinde çalışan mavi ve beyaz yakalıların eşitlik kuramının temel iddialarından yola çıkarak eşitsizliği algılama düzeyleri ve tepki verme biçimlerini kıyaslamaktır. Günümüzdeki modern örgütlerde değişen oranlarda bulunan bu iki çalışan grubunun eşitsizlik algıları ve bunun sonucunda verdikleri tepkilerinde bir farklılaşma olup olmadığı konusunun ulusal yönetim yazınına katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir. Ülkemizde konu ile ilgili gerçekleştirilen bazı çalışmalarda işyerlerinde kişilerin eşitsizliği algılamalarına rağmen sessiz kalmayı tercih ettikleri ifade (Çakıcı , 2007, 2008; Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009; Özdemir ve Uğur, 2013) edilmektedir.

Örgütsel Adalet ve Çalışanların Eşitlik Algıları

Örgütsel adalet araştırmaları çalışanların işlerinde kendilerine hakkaniyetli davranılıp davranılmadığı yönündeki algılarını ve bu durumun çıktıları üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır (Pillai, vd, 2001). Konuya ilişkin yazında örgütsel adaletin örgütlerde güven ve bütünleşme ortamı yarattığını belirtilmektedir (Aryee, Budhwar, ve Chen 2002; Cropanzano ve Rupp 2008; Colquitt ve Rodell, 2011). Örgütsel adalet; dağıtımsal (Deutsch, 1975), süreçsel (Thibaut ve Walker, 1975, Leventhal 1980) ve etkileşimsel olmak üzere üç farklı boyut altında ele alınmaktadır (Bies ve Moag 1986). Adalet algısı, örgütsel çevre içerisinde kişiler ve onların işleri arasındaki etkileşimlerin değerlendirilmesiyle ilişkilidir (Balassiano ve Salles, 2012). Dolayısıyla Adams'ın (1963) kuramında da açıkladığı üzere çalışanlar arasında gerçekleştirilen kıyaslamalar, eşitlik algısı ve dolayısıyla örgütsel adalet algısını şekillendirmektedir. Her ne kadar Adams (1963) ilgi alanı daha çok çalışanların kıyaslamalar yoluyla algıladıkları eşitsizliğin sonucunda gösterdikleri tepki biçimleriyle ilişkili olsa da, ilgili yazında (McIntyre vd, 2002, Lambert, vd., 2007; Deconinck ve Bachmann, 2009) eşitlik algısıyla iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çok sayıda çalışma olduğu görülebilir. Eşitlik algısının çalışanlardaki örgütsel tükenmişlik haliyle de kısmen ilişkili olduğu bazı yazarlar tarafından saptanmıştır (Khani, ve Nia, 2013). Çalışanların eşitlik algılarının anlaşılabilmesi için onların buldukları örgütün kültürel standartlarının da dikkate alınması gerekli olabilir (Gupta ve Singh, 2012).

Örgütsel adalet, çalışanların eşitsizlik algıları ve buna yönelik tepkisellikleri, ülkemizdeki yönetim ve organizasyon yazınında da ilgi çeken bir konudur. Sökmen, Bilsel ve Erbil (2013) banka çalışanları üzerine gerçekleştirdikleri araştırmalarında örgütsel adalet ve motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çelik ve Sarıtürk ise (2012) aynı ilişkiyi bir üniversitede araştırmışlardır. Özellikle son yıllarda örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalarda da artış görülmektedir. Çakıcı (2008) örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine kavramsal bir çalışma gerçekleştirmiştir. Şehitoğlu ve Zehir (2010) çalışan performansını, örgütsel sessizlik ve vatandaşlık davranışı kapsamında inceleyerek anlamlı sonuçlara ulaşmışlardır. Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk (2011) örgütsel sessizliği bağlılıkla ilişkilendirmişlerdir. Özdemir ve Uğur (2013) gerçekleştirdikleri çalışmada cinsiyete, statüye, pozisyona ve sektöre göre örgütsel sessizlik durumunun değiştiğini saptamışlardır. Benzer bir çalışmada Kahveci ve Demirtaş (2013) işyeri kıdeminin de önemli bir farklılık yarattığını belirlemişlerdir.

Bu çalışmanın konusu daha önce ulusal ve uluslararası yazında çalışanların eşitsizlik algıları ve eşitsizliğe karşı olan tepki biçimleri bakımından kıyaslanmamış günümüz modern örgütlerinde bulunan iki temel çalışan grubunun bu konuda tutum ve davranışlarında herhangi bir farklılık olup olmadığının incelenmesidir. İlgili yazın incelendiğinde, yazarların mavi ve beyaz yakalı çalışanlar üzerine farklı konularda analizler gerçekleştirdikleri anlaşılmaktadır. Örneğin Poppleton, Briner ve Kiefer (2008) mavi ve beyaz yakalıları iş ve iş-dışı ilişkileri bakımından kıyaslamış; Hu, Kaplan ve Dalal (2010) mavi ve beyaz yakalıları iş tatmininin boyutları açısından incelemişler; Rozell, Pettijohn ve Parker (2011) iki grubu iş tatmini, örgütsel adanmışlık, işgücü devir oranı ve devamsızlık gibi değişkenler bakımından karşılaştırmışlardır. Bu iki çalışan grubunun eşitsizlik algıları ile gösterdikleri tepki biçimlerinde farklılık olması durumunda, her gruba yönelik yönetim anlayışının da değişmesi gerektiği ifade edilebilir. Bu biçimde bir farklılaşma, iki grubun örgütsel adalet algılarının değişmesine ve ortaya çıkan çatışma türleri ile bunların yönetim biçimlerinin gruplara has özellik taşınmasına neden olabilir.

Mavi ve beyaz yakalıların eşitsizlik algıları ve bu duruma gösterdikleri tepkileri ele alınmayan bir konu olduğundan bu çalışma keşfedici bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla öneri ya da hipotez geliştirme gibi bir yaklaşıma girilmesi yerine araştırma bulguları üzerinden fikir ve öneriler üretilmesi tercih edilmiştir.

Yöntem

Araştırma akademik bir kurum içerisinde çalışan mavi ve beyaz yakalı personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Örneklemi oluşturan 279 kişinin 120'sini beyaz yakalılar, 159'unu mavi yakalılar oluşturmaktadır. Beyaz yakalı çalışanlar akademik dışı kadrolarda istihdam edilen personelden oluşmaktadır. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 1. Örneklem Özellikleri

Beyaz Yakalı Çalışanlara İlişkin Tanımsal İstatistikler			
	Sıklık	%	Birikimli Yüzde
Cinsiyet			
Bay	44	36.7	36.7
Bayan	76	63.3	100
Eğitim Durumu			
Lisans	2	1.7	1.7
Yüksek Lisans	40	33.3	35
Doktora	78	65	
Medeni Durum			
Bekar	44	36.7	36.7
Evli	76	63.3	100

Mavi Yakalı Çalışanlara İlişkin Tanımsal İstatistikler			
	Sıklık	%	Birikimli Yüzde
Cinsiyet			
Bay	117	73.6	73.6
Bayan	42	26.4	100
Eğitim Durumu			
İlkokul	34	21.4	21.5
Ortaokul	41	25.8	47.5
Lise	78	49.1	96.8
Lisans	5	3.1	100
Medeni Durum			
Bekar	35	22	22.2
Evli	123	77.4	100

Örnekleme ilişkin tanımsal istatistikler tablo 1’de verilmiştir. Buna göre beyaz yakalı çalışanların %36.7’si bayan, %63.3’ü bay; mavi yakalı çalışanların ise %73.6’sı bay, %26.4’ü bayandır. Beyaz yakalıların %1.7’si lisans, %33.3’ü yüksek lisans %66’sı doktora mezundur. Mavi yakalıların ise önemli bir bölümü lise mezunu (%49.4) ve diğerleri de orta ve ilkokul mezundur (%47.5). Beyaz yakalıların %36.7’si bekar, %63.3’ü evlidir. Buna karşın mavi yakalıların büyük bir bölümü (%78.8) evlidir.

Eşitsizlik algısı ve bu duruma yönelik tepki biçimlerinin ölçümü için iki bölümden oluşan bir ölçek hazırlanmıştır. Birinci ve ikinci bölümlerde toplam 20 durum bulunmaktadır. Bu ölçekler Sözen, Yeloğlu ve Ateş’in (2009) çalışmasında Çakıcı’nın (2008) araştırmasından yararlanılarak kullanılan ölçeğin aynısıdır. Ölçekte cevaplayıcıların verilen durumları onaylayıp onaylamamalarına göre 0 ile 100 arasında değerlendirmeleri talep edilmiştir. İlk bölümdeki eşitsizlik algılarına yönelik durumlarda 50’den 0’a doğru olan puanlar katılımcıların verilen durumları eşit bulmadıklarını göstermektedir. Durumları 50’nin üzerinde değerlendirenler ise eşit bulduklarını ifade etmektedirler. Diğer bölümdeki eşitsizliğe karşı olan tepki biçimlerine yönelik durumlar 50’nin yukarısında değerlendirildiğinde katılımcıların tamamen onayladığını, altında olanlar ise onaylamadıklarını göstermektedir. Geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılması amacıyla ölçek üzerinde bir ön çalışma gerçekleştirilmiştir. Yapılan düzenlemeler sonucunda Chronbach Alpha ölçütüne göre toplam 21 sorunun güvenilirliğinin %76 olduğu bulunmuş. Sonrasında güvenilirliği azaltan bir soru çıkarılarak ölçek güvenilirliği %79,25’e yükselmiştir. Ana saha çalışmasında kullanılan ve ölçeği oluşturan durumlar Tablo 2’de özet olarak verilmektedir.

Veri toplama aracı olarak bir anket formu tasarlanmış ve katılımcılarla yüz yüze görüşme yapmak suretiyle veri toplama faaliyetleri gerçekleştirilmiştir. İleride gerçekleştirilecek farklı analizlere olanak tanınması amacıyla anket formuna ölçek dışında bağımsız değişkenlerle ilgili kapalı uçlu sorular da eklenmiştir.

Tablo 2. Eşitsizlik ve Eşitsizliğe Karşı Tepki Biçimleri

	Eşitsizlik Durumları		Tepki Biçimleri
1	Geç kalma karşısında yöneticinin tavrı.	10	Ücret haksızlığını amirle görüşerek giderme.
2	İş arkadaşına yönetici tarafından verilen izin.	11	Verilen görevleri ağırdan alarak yönetimi protesto etme.
3	Kişiyle iş arkadaşına aynı işin verilmesi ve sonucunda arkadaşının daha başarılı olması.	12	Performans düzeyini daha az çalışarak aynı ücreti alanlarla eşitlemek.
4	Aynı durumda olan meslektaşın yüksek ücret alması.	13	Eşitsizliği yöneticilerle iyi ilişkiler kurarak gidermek.
5	Meslektaşın varlıklı olması ve kişinin zor geçinmesi.	14	Aynı statüde olan meslektaşın alacağı ücret artışını engellemek.
6	Kişiyeye basit işler verilmesi, iş arkadaşına önemli görevler verilmesi.	15	Amirin size karşı olan saldırgan tavrını üst yönetime rapor etmek.
7	İş arkadaşının terfi kararına yönelik algı.	16	İşe sürekli geç gelen arkadaşını amire şikayet etmek.
8	Arkadaşın ilişkileri sayesinde bankada sıra beklememesi.	17	Kurum dışı iş yapan iş arkadaşını amire şikayet etmek.
9	Eğitim ve tecrübesi daha az olan bir çalışanın kişiyle aynı konumda görevlendirilmesi.	18	Amirin kayırdığı kişilerin dışlanması.
		19	İşten kaytaran aynı düzeydeki meslektaşı toplu olarak amire bildirme
		20	İlave sorumluluk üstlenerek çabayı arttırmak.

Beyaz ve mavi yakalıların eşitsizliğe karşı tepki gösterip göstermediklerini açıklayabilmek amacıyla iki grup çalışan için de ayrı ayrı korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, mavi ve beyaz yakalıların eşitsizliği algılama ve tepki verme biçimlerini boyutlara indirgeyerek arada bir farklılık olup olmadığını anlayabilmek amacıyla faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Bulgular

Mavi yakalı çalışanların eşitsizliği algılaması durumunda tepki verip vermediği korelasyon analizi ile incelenmiştir. Tablo 3'den de görülebileceği üzere mavi yakalıların eşitsizliği algılamasıyla tepki vermeleri arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre araştırma kapsamındaki mavi yakalı çalışanlar eşitsizlik durumunda sessiz kalma yerine, bu durumu düzeltecek eylemlerde bulunmayı tercih etmektedirler.

Tablo3. Mavi Yakalı Çalışanların Korelasyon Analizi

		Eşitsizlik Algısı	Tepki Gösterme
Eşitsizlik Algısı	Pearson Korelasyon	1	0.318**
	Anlamlılık (2-Yönlü)		0.000
	N	159	159
Tepki Gösterme	Pearson Korelasyon	0.318**	1
	Anlamlılık (2-Yönlü)	0.000	
	N	159	159

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Aynı analiz beyaz yakalı çalışanların eşitsizlik durumunda tepki gösterip göstermediklerini anlayabilmek için gerçekleştirilmiştir.

Tablo4. Beyaz Yakalı Çalışanların Korelasyon Analizi

		Eşitsizlik Algısı	Tepki Gösterme
Eşitsizlik Algısı	Pearson Korelasyon	1	-0,079
	Anlamlılık (2-Yönlü)		0,390
	N	120	120
Tepki Gösterme	Pearson Korelasyon	-0,079	1
	Anlamlılık (2-Yönlü)	0,390	

Bulgular beyaz yakalı çalışanların eşitsizliği algılamaları ve tepki göstermeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını göstermektedir. Buna göre eşitsizliği algılayanlar ne sessiz kalma ne de tepki göstermeye yönelik bir eğilimde bulunmamaktadırlar.

Başlangıçta beyaz yakalı çalışanların sahip oldukları yüksek bilinç ve eğitim düzeyleri de dikkate alındığında eşitsizlik karşısında mavi yakalılara göre daha tepkisel olabileceklerinin düşünülmesi mümkündür. Ancak, belli bir mesleğin mensubu olunması özgür irade ile hareket etmeyi kolaylaştırıcı değil engelleyici bir etki yaratmış olabilir. Araştırmanın gerçekleştirildiği örgütün akademik bir kurum olması, meslek içi normların (Ehrhart ve Naumann, 2004) bireyin üzerinde yarattığı baskının daha yoğun hissedilmesine neden olabilir. Hiyerarşik yükselmenin veya kurumda kalıcı olmanın normlara uyuma bağlı olduğu kurumlarda beyaz yakalıların algıladıkları eşitsizlik sonucunda meslektaşlarının ve yöneticilerinin tepkisini çekebilecek davranışlardan kaçınabileceği düşünülebilir.

Mavi yakalıların algıladıkları eşitsizliğe tepki göstermeleri, meslek içi normların beyaz yakalılarda olduğu kadar bu çalışan grubu üzerinde etkili olmamasıyla açıklanabilir. Mavi yakalı çalışanlar, mesleki alandan gelen bu tarz bir baskıya maruz kalmadıklarından eşitsizlikle ilgili durumlara karşı özgürce tepkilerini ortaya koyabilmektedirler.

Gerçekleştirilen diğer analizlerde iki çalışan grubunun eşitsizlik algıları ve tepki biçimleri faktörlerine ayrıştırılarak boyutlarına indirgenmiştir. Bu yöntemle iki grup arasında boyutların ne yönde farklılaşma gösterdiği incelenecektir.

Soru formunda, mavi yakalıların eşitlik algılarına yönelik sorulan maddeler faktör analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre, örneklem uygunluk ölçüsü olarak bilinen KMO değeri tavsiye edilen değer olan 0.60'ın üzerinde 0.765 olarak çıkmıştır. Bartlett'in küresellik testi de istatistiksel olarak anlamlıdır ($\chi^2 = 266.339$, $p < .05$). Faktörlerin belirlenmesi için temel bileşenler analizi yöntemi kullanılmış ve başlangıç özdeğerleri 1'den büyük olan 2 faktör tespit edilmiştir.

Birinci faktör toplam değişimin %32.520'sini, ikinci faktör ise %17.395 ini açıklamaktadır. Bu iki faktörün hepsi toplam değişimin %49,915'ini açıklamaktadır. Varimax yöntemi ile yapılan rotasyon sonucunda faktörlerde bulunan maddeler ve bu maddelerin güvenilirlik düzeyi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

İlk faktör kişiyle iş arkadaşına aynı işin verilmesi sonucunda arkadaşının daha başarılı olması, meslektaşların varlıklı olması ve kişinin zor geçinmesi, kişiye basit işler verilirken arkadaşlarına önemli işler verilmesi, iş arkadaşının terfi etmesine yönelik

tutum ve daha az tecrübe ile kıdeme sahip bir kişinin aynı konumda görevlendirilmesi durumlarını içermektedir. İkinci faktör ise geç kalmaya yönelik yöneticinin yanlı tepkisi, yönetici tarafından iş arkadaşına verilen izin, aynı durumda olan meslektaşın yüksek ücret alması, ilişkiler sayesinde meslektaşın bankada sıra beklememesi ve kişiye basit işler verilmesidir.

Birinci faktördeki durumlar çoğunlukla meslektaşlarla yapılan mukayeseler sonucunda eşitsizlik algısının oluşmasıyla ilgilidir. İkinci faktördeki durumlar ise yöneticinin kayırmacı yaklaşımından kaynaklı eşitsizlik algısıyla ilgilidir. Sonuç olarak mavi yakalıların eşitsizlik algılarının ilk boyutu meslektaşına yönelik eşitsizlik algısı olarak, ikinci boyutu ise yönetimin kayırmacı yaklaşımına yönelik eşitsizlik algısı olarak nitelendirilebilir.

Tablo 5. Mavi Yakalıların Eşitlik Algıları

Maddeler	Faktör Yükleri	
	Meslektaşına Yönelik Eşitsizlik Algısı	Yönetimin Kayırmacı Yaklaşımına Yönelik Eşitsizlik Algısı
s ⁷	0.774	
s ⁹	0.721	
s ³	0.697	
s ²	0.664	
s ¹		0.780
s ⁴		0.754
s ⁶		0.696
s ⁸	0.374	0.514
Güvenilirlik Düzeyi (Cronbach α)		0.451
	0.706	0.549

Beyaz yakalılara ilişkin faktör analizi sonuçlarına göre, KMO uygunluk ölçütü 0,653 ve Barlett küresellik testi istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($\chi^2 = 136,859$, $p < .05$). Mavi yakalılara yönelik yapılan faktör analizindeki tüm yaklaşımlar beyaz yakalılar içinde benimsenmiştir. Buna göre, beyaz yakalıların eşitlik algıları 3 faktör altında toplanmıştır. Birinci faktör toplam değişimin %26.315 ini, ikinci faktör %14,659'unu ve üçüncü faktör ise %13.585'ini açıklamaktadır. Üç faktör ise toplam değişimin %54,560'ını açıklamaktadır.

Tablo 6. Beyaz Yakalıların Eşitlik Algıları

Maddeler	Faktör Yükleri		
	Ücret ve statü eşitliği	Yönetimin kayırmacı yaklaşımına yönelik eşitsizlik algısı	Terfi ve görevlendirmeye ilgili eşitsizlik algısı
s ⁵	0.738		
s ⁶	0.683		
s ⁴	0.600	0.353	
s ⁸	0.547		
s ¹		0.856	
s ²		0.760	
s ³			0.736
s ⁹	0.344		0.614
s ⁷			0.571
Güvenilirlik Düzeyi (Cronbach α)	0.593	0.704	0.296

Beyaz yakalı çalışanların eşitsizlik durumlarına yönelik algıları üç faktör altında sınıflanmıştır. Tablo 2’de belirtilen durumlardan meslektaşın yüksek ücret alması, meslektaşın daha varlıklı olması, kişiye basit işler verilmesi ve meslektaşına önemli görevler verilmesi, iş arkadaşının bankada sıra beklememesi, eğitim ile deneyim bakımından daha alt düzey olan meslektaşın terfi ettirilmesi birinci faktör altında toplanmıştır. Birinci faktör altında sınıflanan durumlar incelendiğinde beyaz yakalılarda eşitsizlik algısının bu faktör altında daha çok ücret ve statü eşitliği ile ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. İkinci faktör geç kalma karşısında yöneticinin kişiye ve arkadaşına farklı davranması, yönetici tarafından iş arkadaşına verilen izin ve aynı durumda olan meslektaşın yüksek ücret alması durumlarından oluşmaktadır. Mavi yakalılarda da olduğu gibi, bu faktör yönetimin kayırmacı yaklaşımına yönelik eşitsizlik algısı olarak nitelendirilebilir. Üçüncü faktör altında sınıflanan durumlar ise çoğunlukla çalışanların terfi ve görevlendirmeye ilgili eşitsizlik algılarına yöneliktir. Kişiyle iş arkadaşına aynı işin verilmesi sonucunda arkadaşın daha başarılı olması, iş arkadaşının terfi ettirilmesi ve eğitim ile deneyim bakımından daha alt düzey olan meslektaşın terfi ettirilmesi durumlarından oluşmaktadır.

Tablo 5 ve Tablo 6’daki mavi ve beyaz yakalıların eşitsizlik olarak algıladıkları durumlardan oluşan faktörler incelendiğinde, mavi yakalıların işyerlerinde daha çok sosyal kaynaklı mukayeselerle bu algılarını geliştirdikleri, beyaz yakalıların ise bu algılarını geliştirirken kurumdan çabaları karşılığında elde ettikleri terfi, görevlendirme ve ücret gibi unsurlara daha çok odaklandıkları anlaşılmaktadır. Mavi yakalılar rutin ve ileri düzeyde donanım gerektirmeyen işlerle uğraştıklarından; ücret, görevlendirme veya terfi ile ilgili bir takım beklentiler içerisinde olmadıkları aşikardır. Dolayısıyla eşitsizlik algılarını iş süreci, yönetimin denetimle ilgili tutumu veya bazı meslektaşların kayırılmasıyla ilgilidir. İki çalışan grubunun eşitsizliğe yönelik farklılaşan algılarının yönetsel anlamda önemli sonuçları olduğu ifade edilebilir. Bu konu sonuç bölümünde daha detaylı ele alınacaktır.

Bir sonraki bölümde mavi ve beyaz yakalıların eşitsizlik algılarına ait sorular faktör analizi ile analiz edilmiştir. Mavi yakalılara ait KMO değeri 0.760 iken bu değer beyaz yakalılarda 0.712 olarak bulunmuştur. Mavi yakalılar ve beyaz yakalılara ait Bartlett küresellik testleri de istatistiksel olarak anlamlıdır (Mavi Yakalılar için: $\chi^2 = 0.760$, $p < .05$; Beyaz yakalılar için ($\chi^2 = 258.993$, $p < .05$).

Eşitsizlik algısına yönelik faktör analizi aşamaları bu kısımda da aynı şekilde yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre mavi yakalıların eşitsizliğe karşı tepki biçimleri 2; beyaz yakalıların eşitsizliğe karşı tepki biçimleri ise 4 faktör altında toplanmıştır. Mavi yakalıların eşitsizliğe karşı tepki biçimlerine ait faktörler toplam değişkenliğin %45.250'sini; beyaz yakalıların eşitsizliğe karşı tepki biçimlerine ait faktörler ise toplam değişkenliğin %62.275'ini açıklamaktadır.

Tablo7. Mavi Yakalıların Eşitsizliğe Karşı Tepki Biçimleri

Maddeler	Faktör Yükleri	
	Şikâyet eylemi ile eşitsizliği gidermek	Yöneticiyi etkileyerek eşitsizliği giderme
s ¹⁵	0,767	
s ¹⁶	0,745	
s ²⁰	0,686	
s ¹⁷	0,684	
s ¹⁹	0,679	
s ¹¹	0,524	
s ¹⁰	0,396	
s ¹³		0,766
s ¹⁴		0,613
s ¹²	0,315	0,565
Güvenilirlik Düzeyi (Cronbach α)	0,664	0,222

Veriler üzerinde gerçekleştirilen faktör analizleri, ikinci aşamada mavi ve beyaz yakalı çalışanların eşitsizliğe karşı tepkiselliklerinin boyutlarının saptanması ve her iki grup arasında herhangi bir farklılık olup olmadığının incelenmesine yöneliktir.

Öncelikle mavi yakalıları eşitsizliğe karşı tepki verme biçimleri faktör analizine tabi tutulmuş ve durumlar iki boyut altında sınıflanmıştır. Birinci faktör ücret haksızlığını amirle görüşerek giderme, verilen görevleri ağırdan alma, amiri üst yönetime şikâyet etme, iş geç kalan arkadaşı şikâyet etmek, kurum dışı iş yapan iş arkadaşını şikâyet edilmesi, işten kaytaran kişilerin toplu olarak şikâyet edilmesi ve ilave sorumluluk üstlenerek çabanın arttırılması. Birinci faktörü oluşturan unsurlar son durum haricinde şikâyet eylemi ile eşitsizliği giderilmesiyle ilişkilidir. İlave sorumluluk üstlenilmesi de yönetici ile temas neticesinde gerçekleşecek bir durum olduğundan bu faktörü şikâyet eylemi ile eşitsizliği gidermek şeklinde adlandırılması mümkündür. İkinci faktör ise az çalışarak aynı ücreti alanlara performans düzeyinin eşitlenmesi, yöneticilerle iyi ilişkiler kurma ve aynı statüde olanların alacağı ücret artışını engelleme

durumlarından oluşmaktadır. Üç unsur birbiriyle çelişiyor izlenimi verse de bunların ortak özelliklerinin yöneticiyi etkileyerek eşitsizliği giderme olduğu düşünülebilir.

Mavi yakalılar, algıladıkları eşitsizlik sonucunda açık bir biçimde seslerini çıkararak mutsuzluklarının kaynağını yöneticilerine açıklama konusunda tereddüt etmemektedirler. Aynı zamanda da yöneticiyi etki altına alarak durumu eşitleme eğilimi göstermektedirler. Mavi yakalılar Adams'ın (1963) eşitsizliğe yönelik olası tepki biçimlerinden olan girdilerini (eğitim, deneyim, kıdem) veya çıktılarını değiştirme (çabalarını arttırma ya da azaltma) gibi yöntemleri tercih etmeyip, politik sayılabilecek bir takım davranışlarla kendilerince dengeyi sağlamaya çabalamaktadırlar.

Tablo 7. Beyaz Yakalıların Eşitsizliğe Karşı Tepki Biçimleri

Maddeler	Faktör Yükleri			
	Machiavellist yollarla eşitsizliği gidermek	Yönetime açıktan veya örtük tepki gösterme yoluyla eşitsizliği giderme	Bireysel özellikleri ön plana çıkararak eşitsizliği gönderme	Yöneticileri ikna etme yoluyla eşitsizlikleri gidermek
s ¹⁷	0,802			
s ¹⁶	0,786			
s ¹⁸	0,691			
s ¹⁹	0,646			
s ¹⁴	0,432	0,345		
s ¹²		0,847		
s ¹¹		0,776		
s ²⁰			0,860	
s ¹⁵	0,415		0,552	
s ¹³				0,790
s ¹⁰		0,388		0,607

Beyaz yakalı çalışanların tepki biçimleri mavi yakalılardan farklı olarak dört faktöre ayrılmaktadır. Birinci faktörde aynı statüde olan meslektaşın ücret artışını engellemek, amirin olumsuz tavrını üst yönetime bildirmek, geç kalan meslektaş şikâyet etmek, kayırlan kişileri dışlamak, işten kaytaranları amire bildirmek durumları bulunmaktadır. Bu durumların ortak yönü ne pahasına olursa olsun çalışanların eşitsizliği gidermek adına her türlü yola başvurabilecekleridir. Bu nedenle bu faktörü machiavellist yollarla eşitsizliği gidermek olarak isimlendirmesi, yerinde bir yaklaşım olacaktır. İkinci faktör ücret haksızlığının amirle görüşülmesi, verilen görevlerin ağırdan alınarak yönetimin protesto edilmesi, performans düzeyinin azaltılması ve aynı statüde olan meslektaşın ücret artışını engellenmesi durumlarından oluşmaktadır. Bu faktör genel olarak beyaz yakalı çalışanların yönetime açıktan veya örtük tepki gösterme yoluyla eşitsizliği giderme eğilimini göstermektedir. Üçüncü faktörde yer alan amirin olumsuz davranışının üst yönetime rapor edilmesi ve ilave sorumluluk

üstlenerek çabanın arttırılması durumlarında anlamlı bir yönelim bulunmamaktadır. Üçüncü faktör altında sınıflanan iki durum ise bireysel özellikleri ön plana çıkararak eşitsizliği giderme olarak adlandırılabilir. Dördüncü faktör ücret haksızlığının amirle görüşülmesi, eşitsizliğin yöneticilerle iyi ilişkiler kurarak giderilmesi ve işe sürekli geç gelen arkadaşın amire şikâyet edilmesi durumlarından oluşmaktadır. Dördüncü faktör altında sınıflanan unsurların ortak yönü yöneticileri ikna etme yoluyla eşitsizlikleri gidermek olarak nitelendirilebilir.

Tablo 6 ve 7 birbirleriyle karşılaştırıldığında beyaz yakalı çalışanların eşitsizliği gidermek amacıyla çok daha politik yöntemleri tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Bu çalışan grubunun mavi yakalılara göre örgütten elde edecekleri çok daha fazla olduğundan, bu durum çalışanlar arasındaki rekabetin de daha fazla olmasına neden olabilecektir. Beyaz yakalılar bu nedenle aradaki dengeyi sağlayabilmek ya da eşitsizliği giderebilmek amacıyla saldırgan ve etik olmayan yöntemleri tercih etmiş olabilirler.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada mavi ve beyaz yakalı çalışanların eşitsizliği nasıl algıladıkları ve buna yönelik gösterdikleri tepkilerin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Öncelikle iki temel çalışan grubunun eşitsizliği algılamaları durumunda tepki verip vermedikleri test edilmiştir. Gerçekleştirilen korelasyon analizinin sonuçları mavi yakalıların eşitsizliği algılamasıyla tepki göstermeleri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna karşın beyaz yakalı çalışanların eşitsizliği algılamaları ile tepki göstermeleri arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Araştırma akademik bir örgütte yapıldığından beyaz yakalıların öğretim üyelerinden oluşan yönetici sınıfın alana getirdiği bir takım mesleki normlar nedeniyle tepkisiz kaldıkları düşünülebilir. Bu bulgu mavi yakalıların eşitsizlik durumunda açıktan tepki göstermekten çekinmediklerini ortaya koymaktadır. Yöneticiler iş yükü ve ödüllerin belirlenmesi, devamsızlık ve çıktılarının değerlendirilmesi gibi konularda mavi yakalı çalışan grubunun tepkilerini doğrudan gösterebileceklerini unutmamalıdır. Öte yandan, beyaz yakalı çalışanların eşitsizliğe yönelik tepki ya da tepkisizlik gibi bir davranışlarının olmaması, bu anlamda yönetsel bir riskin olmadığı anlamına gelmez. Zira beyaz yakalıların tepkileri boyutlarına indirildiğinde, bu çalışan grubunun eşitsizliğe karşı genellikle politik yolları tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Araştırmanın bir diğer bulgusu da bu iki temel çalışan grubunun eşitsizlik algılarının ve tepki biçimlerinin boyutsal olarak birbirlerinden farklılaştığını ortaya koymaktadır. Mavi yakalıların eşitsizlik algıları daha çok meslektaşlar ve yönetimin tutumu gibi sosyal unsurlara göre şekillenirken; beyaz yakalılar ücret, terfi ve statü gibi daha somut unsurlar çerçevesinde eşitsizlik algılarını oluşturmaktadırlar. Bu farklılık mavi yakalıların daha üst düzey beklentiler içerisinde olmamalarından dolayı meslektaşların durumu ya da yöneticilerin tutumu gibi soyut unsurlara daha fazla takılmalarından kaynaklanıyor olabilir. Mavi yakalıların terfi, statü ve ilave sorumluluğa paralel olarak ücret alma gibi bir şansları olamayacağından, eşitsizlik algılarının bu unsurların dışında gelişmiş olması doğal karşılanabilir. Öte yandan beyaz yakalılar terfi, statü ve daha fazla ücret için birbirleriyle rekabet halinde olduklarından; bu durumun eşitsizlik algıları üzerinde etki yarattığı düşünülebilir. Bu bulgunun örgütsel adalet alanında yönetsel sonuçları olabilir. Yazında da ifade edildiği üzere, örgütsel adalet kişilerarası etkileşimlerin değerlendirilmesiyle ilgili olduğundan

(Balassiano ve Salles, 2012), beyaz yakalıların adalet algıları daha çok kendileri ile meslektaşları arasında ücret, terfi ve görevlendirme gibi unsurların karşılaştırılması (Bies ve Moag 1986) çerçevesinde gelişecektir. Mavi yakalılar ise değişik türde adalet algılarını meslektaşları ile yapacakları süreçsel (Thibaut ve Walker, 1975, Leventhal 1980) kıyaslamalar veya yöneticilerin yaklaşımı (Deutsch, 1975) neticesinde oluşturmuşlardır.

İki çalışan grubunun eşitsizliğe yönelik tepki biçimleri boyutları bakımından incelendiğinde oldukça ilginç farklılıklar görülebilmektedir. Mavi yakalılar eşitsizliği durumlarını yöneticiye şikayet etme yoluyla kendince tepki göstermektedirler. Yöneticiyi ikna edilmeye çalışılması, bilinen en düz tepki biçimi olarak değerlendirilebilir. Her iki unsur da mavi yakalıların eşitsizliği ortadan kaldırmak için yönetici konumunda olanlara yöneldiğini göstermektedir. Güç mesafesi yüksek bir ülke olarak değerlendirilen (Hofstede, 1980) Türkiye’de özellikle mavi yakalı çalışanların bu yönde bir tepki geliştirmiş olmaları şaşırtıcı değildir. Buna karşın beyaz yakalılar, politik tepki biçimlerini daha çok tercih etmektedirler. Bu bağlamda bir takım izlenim yönetimi taktiklerinin de beyaz yakalılar tarafından sıklıkla kullanılması kuvvetle muhtemeldir. Beyaz yakalı çalışanların eşitsizlik durumunu kendilerince gidermek için her yola başvurmaları kuvvetle muhtemeldir. Bu nedenle yöneticilerin özellikle beyaz yakalılarının oranının fazla olduğu örgütlerde eşitsizlik nedeniyle ortaya çıkabilecek politik eylem ve çatışma durumlarının yıkıcı sonuçlara neden olmamasına dikkat etmelidirler. Genel olarak her iki çalışan grubunun da eşitsizlik karşısında gösterdikleri tepkilerinin boyutları incelendiğinde, mavi ya da beyaz yakalı çalışanları mavi yakalılarının işteki girdi ya da çıktılarını (Adams, 1963) artırmayacakları, yönetimi etkileme ve politik davranış gösterme gibi yöntemleri daha çok benimseyebilecekleri ifade edilebilir.

Bu araştırmanın bulguları genel anlamda yöneticiler için önemli araçlar üreten çatışma yönetimi, motivasyon ve liderlik gibi alanlarda mavi ve beyaz yakalı çalışanları ayrı ele alan durumsal yaklaşımların geliştirilmesi gerektiğine dikkat çekmektedir. Ayrıca, örgütsel adalet kavramı da bu anlamda yeniden ele alınabilir. Eşitsizliğin ve eşitsizliğe yönelik tepkiselliğin iki çalışan grubu bakımından farklılaşan boyutlar kazanması uygulamacılar bakımından da dikkate değer bir konudur.

Kaynakça

- Adams, S.J. (1963). "Towards an Understanding of Inequality", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422–436.
- Adams, J. S. (1965). "Inequity in Social Exchange". In L. Berkowitz (Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, 267-299). New York: Academic Press.
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, Relatedness, And Growth*, Newyork: Free Press.
- Aryee, S., P.S. Budhwar, Z., X. Chen. (2002). "Trust as a Mediator of The Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267–286.
- Balassiano M., D. Salles, (2012). "Perceptions of Equity and Justice and Their Implications on Affective Organizational Commitment: A Confirmatory Study in a Teaching and Research Institute", *Brazillian Administration Review*, 9, 3, pp. 268-286.
- Bell, R.L. ve Martin, S.J. (2012). "The Relevance of Scientific Management and Equity Theory in Everyday Managerial Communication Situations", *Journal of Management Policy & Practice*, 13, 3, 116-115.
- Bies, R.J., Moag, J.S. (1986), "Interactional Justice: Communication Criteria For Fairness", In *Research On Negotiation In Organizations*, Ed. B. Sheppard, Greenwich, CT: JAI Press, 43–55.
- Colquitt, J.A., J.B. Rodell. (2011). "Justice, Trust, and Trustworthiness: A Longitudinal Analysis Integrating Three Theoretical Perspectives", *Academy Of Management Journal*, 54 (6): 1183–1206.
- Cropanzano, R., D.E. Rupp. (2008). "Social Exchange Theory and Organizational Justice: Job Performance, Citizenship Behaviors, Multiple Foci, and a Historical Integration of Two Literatures", In *Justice, Morality, And Social Responsibility, A Volume of Research in Social Issues in Management*, Edited By S. W. Gilliland, D. D. Steiner, and D. P. Skarlicki. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Çakıcı, A. (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 1, 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). "Örgütlerde Sessiz Kalman Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçlar Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 1, 117-134
- Çelik, M., Sarıtürk, M. (2012). "Organizational Justice and Motivation Relationship: The Case of Adıyaman University", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 21, 353-382.
- DeConinck, J., D. Bachmann, (2007). "The Impact of Equity Sensitivity on Pay Fairness on Marketing Managers' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions", *Marketing Management Journal*, 17, 2, 134-141.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice: A Social-Psychological Perspective*, New Haven: Yale University Press.

- Eroğlu, H.A., Adıgüzel, O., Öztürk, C.U. (2011). “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 16, 2, 97-124.
- Ehrhart, M.G. ve Naumann, S.E. (2004). “Organizational Citizenship Behavior in Work Groups: A Group Norms Approach”, Journal of Applied Psychology, December, 960-974
- Gupta, V., Singh, S. (2013). “An Empirical Study of the Dimensionality of Organizational Justice and Its Relationship with Organizational Citizenship Behavior in the Indian Context”, The International Journal of Human Resources Management, 24, 6, 1277-1299.
- Herzberg, F. (1966). Work and The Nature of Man, Cleveland: World Publishing.
- Hofstede, G. (1980). Culture’s Consequences, Sage, Newbury Park.
- Hu, X.; Kaplan, S. ve Dalal, S.R. (2010). “An Examination of Blue Versus White Collar Workers’ Conceptualization of Job Satisfaction Facets”, Journal of Vocational Behavior, 76, 2, 317-325.
- Kahveci, G., Z. Demirtaş, (2013). “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları”, Eğitim ve Bilim, 38, 167, 50-64.
- Khani, H.M., Nia, A.A.A. (2013). “The Relationship between Equity-Perception and Job Burnout Among Tehran Urban Rail Operators (Metro)”, Life Science Journal, 874-881.
- Lambert, E., Nancy L., Hogan and Marie L. Griffin (2007). “The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment,” Journal Of Criminal Justice, 35 (6), 644-656.
- Leventhal, G.S. (1980), “What Should Be Done With Equity Theory?” Social Exchange: Advances”, In Theory And Research, Eds. K.J. Gergen, M.S. Greenberg And R.H. Willis, New York: Plenum Press, 27–55.
- Locke, E.A. (1968). Towards a Theory of Task Motivation and Incentives. Organizational Behavior and Human Performance, 3, 157–189.
- McClelland, D. C. (1961). The Achieving Society, Princeton, NJ: Van Nostrand.
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and Personality, New York: Harper & Row.
- McIntyre, R.M., S. Bartle, D. Landis, M. Dansby (2002). “The Effects Of Equal Opportunity Fairness Attitudes On Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceived, Work Group Efficacy”, Military Psychology, 14, 299-319.
- O’Connor, E.S. (1999). “Minding the Workers: the Meaning of Human and Human Relations” in Elton Mayo Organization”, 6 (2), 223-246.
- Özdemir, L., Uğur, S.S. (2013). “Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27, 1, 257-281.

- Perrow, C. (1973). “Short & Glorious History of Organization Theory”, *Organizational Dynamics*, 2/1, 2-14.
- Pillai, R., Williams, E.S., Tan, J.J. (2001). “Are the Scales Tipped in Favor of Procedural or Distributive Justice? An Investigation of the U.S., India, Germany and Hong Kong,” *International Journal of Conflict Management*, 2, 312–332.
- Poppleton S., R.B. Briner, T. Kiefe, (2008). “The Roles of Context and Everyday Experience in Understanding Work-Non-Work Relationships: A Qualitative Diary Study of White- and Blue-Collar Workers”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 3, 481–502.
- Rozell, E.J.; Pettijohn, C.E. ve Parker, R. (2011). “White VS. Blue: Does the Collar Color Affect Job Attitudes and Behaviors?”, *Academy of Strategic Management Journal*, 10,1, 65-79.
- Sökmen, A., Bilsel, M.A., Erbil, C. (2013). “Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15, 1, 41-60.
- Sözen C., H.O, Yeloğlu, F. Ateş, (2009). “Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 395-408.
- Şehitoğlu, Y., Zehir, C. (2010). “Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi”, *Amme İdaresi Dergisi*, 43, 4, 87-110.
- Thibaut, J., Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*, New York: Wiley.

A Comperative Study on Perceptions and Reactions of Workers: A Research on Blue and White Collar Workers

M. Fikret ATEŞ
Başkent University,
Vocational School of Social
Sciences, Ankara,
Turkey
mfates@baskent.edu.tr

H. Cenk SÖZEN
Başkent University,
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Ankara, Turkey
csozen@baskent.edu.tr

H. Okan YELOĞLU
Başkent University,
Faculty of Economics and
Administrative Sciences,
Ankara, Turkey
okany@baskent.edu.tr

Extensive Summary

Emergence of human relations school in the late 1920's gave rise to behavioral studies which focus on psychological and sociological aspects of human in the workplace. According to some authors (O'Connor, 1999) human relations school only gave tools the modern day managers so as to increase workplace efficiency. So, the managers equipped with counseling and negotiation techniques can get rid of several troubles by establishing close relations with employees.

Among all these behavioral studies, scholars gave special importance to study how to increase employee motivation. Some of the authors (McClelland, 1961; Herzberg, 1966; Maslow, 1954; Alderfer, 1972) claimed that needs must be satisfied in order to motivate people. Others (Adams, 1963; Vroom, 1964 and Locke, 1968) believed that the motivation process should be examined instead of deciding which needs should be satisfied. Equity theory handles motivation issue with an approach based on comparison between employees in terms of their perception of equity. The beliefs of organizational participants concerning fairness of managerial actions lead to adjustment of their efforts according to theory. We are not interested in ways to motivate people by using basic mechanism defined in equity theory. Our study is more relevant to equity perceptions based on comparisons between colleagues and possible responses of organizational participants in case of their beliefs towards unfair treatments.

Equity theory of John Stacey Adams has made great contributions to the emergence of organizational justice as a field of study. Studies on organizational justice focus on the perceptions of employees concerning equity and the effect of such perceptions on their outputs (Pillai, Williams ve Tan, 2001). Organizational justice creates a climate of trust and solidarity according to the relevant literature (Aryee, Budhwar, and Chen 2002; Cropanzano and Rupp 2008; Colquitt and Rodell, 2011). Perception of justice is related to evaluation of interactions between individuals and their tasks (Balassiano and Salles, 2012). So, it is possible to state that comparisons between employees shape their perceptions of equity and organizational justice. There are very important managerial consequences of underestimating the cases employees may perceive unequal. Some authors (McIntyre et.al, 2002; Lambert, Hogan and Griffin, 2007; Deconinck and Bachmann, 2009) determined that there is a close relation

between job satisfaction and equity perceptions of employees. Khani, and Nia (2013) claim that equity perceptions of employees is also correlated with burnout.

Workforce composition has changed significantly since introduction of equity theory by Adams (1963). Diffusion of CAD, CAM and automation systems decrease percentage of blue collar workers in manufacturing organizations. It was required to recruit professionals who have ability to control sophisticated production technologies in such organizations. It is possible to see the two groups of workers in today's modern organizations. Blue and white collar employees may have different expectations, ambitions, beliefs and work values. So, members of these two groups may perceive equity differently and may show different reactions. If it is possible to find empirical support for this argument, managers should not use standard management techniques for these two groups.

This study aims at searching whether there is a difference in terms of equity perceptions and the responses of two groups towards inequality. There is lack of empirical studies comparing these two groups in this respect. So, we decided to adopt an exploratory approach instead of testing hypotheses. This study was carried out in an academic institution. Convenience sampling method was used to determine the sample. The sample consists of 279 employees -120 white collar workers, 159 blue collar workers- working in different units of the institution.

Two scales consist of 20 items which were applied and tested by Sozen, Yeloglu and Ates was used in this study. Scale 1 was developed to measure equity perceptions of employees and scale 2 measures whether employees show response against inequality. 100 point visual analogue scale was used in all items in scale 1 and 2. The scale has a reliability score of %79,25. The data were collected by a questionnaire form and analyzed by using statistical software (SPSS). Two types of analyses were applied to the data. Correlation analysis was used to examine whether perceptions of inequality lead to corrective actions or not in two groups. Exploratory factor analysis was used to reveal the dimensions of equity perceptions and type of responses preferred by the employees to correct inequality.

Findings suggest that there are fundamental differences between blue and white collar workers in terms of their perception of inequality and corrective responses against inequality. The results of correlation analyses show that there is a positive and statistically significant relation between equity perception of blue collar workers and their reaction against this situation. We haven't found the same type of relation for white collar workers. There is no statistical significant relation between inequality perception and reaction of white collar workers. So, it can be claimed that blue collar workers are more sensitive and proactive to their rights than white collar workers. However, it is not possible to generalize this finding. This relation may change due to several contingencies like sector, organizational size and age.

The results of exploratory factor analysis states that blue and white collar workers have different inequity perceptions and they prefer different methods to resolve the emerging situations. Findings revealed the specific dimensions of perceiving and resolving inequality for both groups.

The items concerning perception of inequity were classified under 2 factors for blue collar workers and under 3 factors for white collar workers. The findings show that the dimensions of inequality perceptions of blue collar workers are mostly shaped by the attitudes of colleagues and managers towards them. On the contrary, white collar workers are more interested in tangible aspects of business life. They tend to develop their perception of inequality around salary, promotion and status. It is evident from the findings that social factors are more important for blue collar workers. They neither have expectations to be promoted to higher levels in organizational hierarchy nor to receive extraordinary pay raises.

Findings of factor analysis concerning reactions of the employees towards inequality show that two groups prefer different actions. Blue collar workers decide to report the cases to their managers and they try to persuade them. Whistleblowing can be interpreted as a harmless reaction for blue collar workers to express themselves to their managers. White collar workers mostly prefer political reactions towards inequality.

The findings suggest that different managerial approaches are required for blue and white collar workers. These differences between two groups may require scholars to revise generalized statements regarding to conflict management, leadership, motivation and power practices.