



T.C.

**ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ALGILANAN MOBBİNG İLE İNTİKAM NİYETİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ VE BU İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİĞİN ROLÜ:
ALIŞVERİŞ MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

KEZİBAN DENİZ

Tez Danışmanı

DR. ÖĞR. ÜYESİ ABDULLAH KIRAY

ÇANAKKALE – 2022



T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**ALGILANAN MOBBİNG İLE İNTİKAM NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BU
İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİĞİN ROLÜ: ALIŞVERİŞ MERKEZİ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KEZİBAN DENİZ

Tez Danışmanı

DR. ÖĞR. ÜYESİ ABDULLAH KIRAY

ÇANAKKALE – 2022

ETİK BEYAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi taahhüt ve beyan ederim.

Keziban DENİZ

10/06/2022

TEŞEKKÜR

Tez sürecimin her aşamasında bana yol gösteren, benden bilgi, tecrübe ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım saygı değer hocam Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY'a,

Hayatım boyunca yanımda olan ve her konuda beni destekleyen canım aileme,

Sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Keziban DENİZ
Çanakkale, Haziran 2022

Bu tezi hayattaki en büyük mucizem olan canım anneme ithaf ediyorum...

ÖZET

ALGILANAN MOBBİNG İLE İNTİKAM NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BU İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL ERDEMLİLİĞİN ROLÜ: ALIŞVERİŞ MERKEZİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Keziban DENİZ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY

10/06/2022, 84

Bu araştırmanın temel amacı, algılanan mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkinin ve bu ilişkiye örgütsel erdemliliğin etkisinin araştırılması ve sonuçlarının açıklanmasıdır. Çalışmanın kuramsal çerçevesini, mobbing, intikam niyeti ve örgütsel erdemlilik oluşturmaktadır. Öncelikle literatür taranarak değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren bir model geliştirilmiş ve hipotezler kurulmuştur. Modeli test etmek amacıyla İzmir il merkezinde hizmet veren 5 alışveriş merkezinde görev yapan çalışanlardan 353 anket toplanmış düzgün yanıtlanmış olan 340 anket değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen verilere faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi, t-testi ve anova analizi yapılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular, mobbing, intikam niyeti ve örgütsel erdemliliğin boyutları (iyimserlik, güven ve nezaket, dürüstlük ve bağışlayıcılık) arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu ortaya koymuştur. Algılanan mobbing ile intikam niyeti arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, örgütsel erdemliliğin iyimserlik boyutu ile intikam niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu, algılanan mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkide örgütsel erdemliliğin iyimserlik boyutunun düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Mobbing, İntikam Niyeti, Örgütsel Erdemlilik

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED MOBBING AND INTENTION TO REVENGE AND THE ROLE OF ORGANIZATIONAL VIOLENCE IN THIS RELATIONSHIP: A RESEARCH ON SHOPPING CENTER EMPLOYEES

Keziban DENİZ

Çanakkale Onsekiz Mart University

School of Graduate Studies

Master of Science Thesis in Animal Science

Advisor: Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY

10/06/2022, 84

The main purpose of this research is to investigate the relationship between perceived mobbing and revenge intention and the effect of organizational virtue on this relationship and to explain the results. The theoretical framework of the study consists of mobbing, revenge intention and organizational virtue. First of all, a model showing the relationship between the variables was developed by scanning the literature and hypotheses were established. In order to test the model, 353 questionnaires were collected from the employees working in 5 shopping centers serving in the city center of İzmir and 340 correctly answered questionnaires were evaluated. Factor analysis, correlation analysis, regression analysis, t-test and anova analysis were performed on the obtained data. The findings of the study revealed that there are significant relationships between mobbing, revenge intention and dimensions of organizational virtue (optimism, trust and courtesy, honesty and forgiveness). It has been determined that there is a positive and significant relationship between perceived mobbing and revenge intention, there is a negative significant relationship between the optimism dimension of organizational virtuousness and revenge intention, and the optimism dimension of organizational virtuousness has a moderating effect on the relationship between perceived mobbing and revenge intention.

Keywords: Mobbing, Vengeance, Organizational Virtue

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
SİMGELER ve KISALTMALAR.....	ix
TABLolar DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xii

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

3

2.1. Mobbing	3
2.1.1. Mobbing Kavramı	3
2.1.2. Mobbingin Nedenleri	5
Kişisel ve Biyolojik Faktörler	6
Örgütsel Faktörler	8
Toplumsal Faktörler	8
2.1.3. Mobbing Davranışlarının Sınıflandırılması	9
2.1.4. Mobbingin Aşamaları	11
2.1.5. Mobbing Türleri	13
2.1.6. Mobbing İle Başa Çıkma Yolları	13
2.1.7. Mobbingin Sonuçları	16
2.1.6. Mobbing İle İlgili Çalışmalar	18
2.2. İntikam Niyeti	21
2.2.1. İntikam Niyeti Kavramı	21

2.2.2.	Örgütler Açısından İntikam Niyeti	25
2.2.3.	Örgütsel İntikam Çeşitleri	26
	Üretim/Amaç Karşıtı Davranışlar	26
	Çalışan Hırsızlığı	27
	Sabotaj	27
	Dedikodu	27
2.2.4.	İntikam Niyetinin Sonuçları	27
2.2.5.	İntikam Niyeti İle İlgili Çalışmalar	29
2.3.	Örgütsel Erdemlilik	30
2.3.1.	Erdem ve Erdemlilik Kavramı	30
2.3.2.	Örgütsel Erdemlilik Kavramı	32
2.3.3.	Örgütsel Erdemliliğin Boyutları	35
2.3.4.	Örgütsel Erdemli Sarmallar	35
2.3.5.	Örgütsel Erdemliliğin Sonuçları	36
2.3.6.	Örgütsel Erdemlilik İle İlgili Çalışmalar	38

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

40

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE YÖNTEM

3.1.	Araştırma	40
3.2.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	40
3.3.	Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları	41
3.4.	Araştırmanın Yöntemi	42
3.4.1.	Araştırmanın Örneklemi	42
3.4.2.	Araştırmanın Modeli	42
3.4.3.	Araştırmanın Hipotezleri ve Varsayımları	43
3.4.4.	Veri Toplama Aracı ve Değişkenler	44
3.4.5.	Uygulanan İstatistiksel Yöntemler	45

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA BULGULARI

47

4.1. Demografik Bulgular	47
4.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular	51
4.2.1. Mobbing Ölçeği	53
4.2.2. İntikam Niyeti Ölçeği	54
4.3.3. Örgütsel Erdemlilik Ölçeği	55
4.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular	57
4.3.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	57
4.3.2. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	58
Algılanan Mobbing ile İntikam Niyeti Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi	59
Örgütsel Erdemlilik Boyutları ile İntikam Niyeti Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi	59
Algılanan Mobbing ile İntikam Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Erdemlilik Boyutlarının Düzenleyici Rolü İçin Regresyon Analizi	60
4.3.3. T-testi ve Anova Analizine İlişkin Bulgular	62
4.3.4. Araştırma Hipotezlerinin Desteklenme/Desteklenmeme Durumu	66

BEŞİNCİ BÖLÜM
SONUÇ ve ÖNERİLER

68

KAYNAKÇA	72
EKLER	I
EK 1. ANKET FORMU	I
EK 2. ETİK KURUL İZİN BELGESİ	III
ÖZGEÇMİŞ	IV

SİMGELER VE KISALTMALAR

TDK	Türk Dil Kurumu
vd.	ve diğerleri
TSSB	Travma sonrası stres bozukluğu



TABLolar DİZİNİ

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa No
Tablo 1	Mobbing Davranışları-1	9
Tablo 2	Mobbing Davranışları-2	10
Tablo 3	Ölçeklerdeki değişken ve boyutların ifade sayıları	45
Tablo 4	Araştırma katılımcılarının cinsiyet durumuna ilişkin frekans dağılımı	47
Tablo 5	Katılımcıların yaş durumuna ilişkin frekans dağılımı	48
Tablo 6	Katılımcıların medeni durumuna ilişkin frekans dağılımı	48
Tablo 7	Katılımcıların mezuniyet düzeyine ilişkin frekans dağılımı	49
Tablo 8	Katılımcıların kıdem durumuna ilişkin frekans dağılımı	49
Tablo 9	Katılımcıların pozisyon durumuna ilişkin frekans dağılımı	50
Tablo 10	Katılımcıların yöneticilik durumuna ilişkin frekans dağılımı	51
Tablo 11	Ölçeklerin KMO, Barlett ve Güvenirlilik test değerleri	52
Tablo 12	Mobbing ölçeği faktör yükleri	53
Tablo 13	Mobbing ölçeği değişken ortalamaları	54
Tablo 14	İntikam niyeti ölçeği faktör yükleri	55
Tablo 15	İntikam niyeti ölçeği değişken ortalamaları	55
Tablo 16	Örgütsel erdemlilik ölçeği faktör yükleri	56
Tablo 17	Örgütsel erdemlilik ölçeği değişken ortalamaları	56
Tablo 18	Değişkenler arası korelasyon analizi sonuçları	58
Tablo 19	Mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişki için regresyon analizi	59
Tablo 20	Örgütsel erdemlilik boyutları ile intikam niyeti arasındaki ilişki için regresyon analizi	60
Tablo 21	Algılanan mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkide örgütsel erdemliliğin boyutlarının düzenleyici rolü için regresyon analizi	61
Tablo 22	Yöneticilik durumuna göre çalışanların algılanan mobbing, intikam niyeti, örgütsel erdemliliğin iyimserlik, güven ve	62

nezaket, dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutlarının düzeylerine ilişkin t-testi analizi bulguları

Tablo 23	Medeni duruma göre çalışanların algılanan mobbing düzeylerine ilişkin anova analizi bulguları	63
Tablo 24	Çalışanların algılanan mobbing düzeylerine ilişkin anova analizinde medeni durum düzeyi bulguları	64
Tablo 25	Medeni duruma göre çalışanların intikam niyeti düzeylerine ilişkin anova analizi bulguları	64
Tablo 26	Çalışanların intikam niyeti düzeylerine ilişkin anova analizinde medeni durum düzeyi bulguları	65
Tablo 27	Araştırma hipotezlerinin desteklenme/desteklenmeme durumu	66

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa No
Şekil 1	Yedi aşamada mobbingi önleme çemberi	15
Şekil 2	Olumlu Sapma: Erdemlilik	33
Şekil 3	Araştırma modeli	42



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Çalışanlar gününün büyük bir bölümünü işyerlerinde geçirmektedir. İşyerlerinde karşılaşılan olaylar, duygu ve düşünceler hayatın her safhasını etkilemektedir. Bu olay, duygu ve düşünceler kişilerde mutluluk, huzur, özgüven gibi olumlu sonuçlara neden olduğu gibi ruhsal ve fiziksel sorunlara; örgütlerde başarısızlık, kargaşa, performans ve kalite düşüklüğü, iş ortamı huzursuzluğu vb. örgütsel sorunlara ve işsizlik, hasta vatandaş sayısında artış, refah düzeyinde düşüş gibi çeşitli toplumsal sorunlara neden olabilmektedir. Örgütler daha başarılı ve verimli olabilmek için olumsuzlukların önüne geçmeyi veya bunlarla baş edebilmeyi sağlayacak çeşitli politikalar belirlemektedir.

Mobbing eski zamanlardan beri var olan, insan sağlığı, örgütler ve toplum açısından ağır sonuçları olan örgütsel bir sorundur. Acemi, usta, genç, yaşlı, yetenekli, yeteneksiz, başarılı, başarısız her durum ve kademedeki insana karşı mobbing uygulanabilmektedir. Mobbing davranışlarıyla işyerlerinde sıklıkla karşılaşılmasına rağmen bu sorun çok fazla dile getirilememektedir. Çalışanlarda travma deneyimi yaratarak stres, öfke, kaygı, suçluluk, depresyon gibi olumsuz duygulanım yaşatan (Solmuş, 2005:2) mobbing davranışları üzerine farkındalık oluşturmak ve gerekli önlemleri almak oldukça önemlidir.

İntikam insanların doğuştan sahip olduğu bir duygudur ve tetikleyici bir şeye maruz kalındığında ortaya çıkmaktadır. İntikam davranışlarıyla insanlar karşısındakine zarar verdiği kadar kendisine de zarar vermektedir. Bu nedenle intikam duygusu olumsuz, kötü ve zararlı bir duygudur (Güner, 2018: 24). İnsanların işyerlerinde yaşadıkları olumsuzluklar intikam alma isteğini körüklemekte ve örgütler açısından içinden çıkılmaz bir hal alabilmektedir. İnsanlar yaşadıklarının karşılığı olarak “göze göz, dişe diş” mantığıyla diğer insanların veya örgütün bedel ödemesi gerektiğini düşünmekte ve intikam davranışları gösterebilmektedir. İntikam davranışları örgütteki iletişimin bozulmasına ve dolayısıyla örgütte kargaşa, çatışma ortamının oluşmasına neden olabilmektedir.

Örgütlerin sürekliliğini sağlayan erdemli davranışlar, gereken bağlılığın, çabanın, istikrarın, refahın ve vatandaşlığın ayrılmaz parçasıdır. Erdemli davranışlar, ahlaki kuralların içselleşerek davranış biçimine gelmesini sağlar (Yastioğlu ve Alparslan, 2020: 2). Örgütsel erdemli davranışları çok olan örgütlerin az olanlara göre daha yüksek performansa sahip oldukları, daha fazla kar elde ettikleri, küçülme vb. travmalardan daha çabuk ve rahat

kurtuldukları, müşterileri ve çalışanları daha etkili bir şekilde elde tuttukları, daha yaratıcı ve yenilikçi oldukları ifade edilmektedir (Caza et. al. 2004: 174)

Literatürde mobbingin intikam davranışları göstermede etkili olup olmadığı ve örgütsel erdemliliğin bu etkide bir rolünün bulunup bulunmadığına dair bir çalışma bulunmamaktadır. Hem alışveriş merkezlerinde çok fazla araştırma yapılmamış olması hem de değişkenlerin birbirini etkileme düzeyleriyle ilgili bir çalışma bulunmaması nedeniyle yapılan bu çalışmanın literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Algılanan mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkinin ve bu ilişkiye örgütsel erdemliliğin etkisinin araştırıldığı bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırma ve bölümler hakkında genel bilgilendirme yapılmıştır. İkinci bölümde değişkenlerle ilgili kuramsal çerçeve ortaya koyulmuştur. Üçüncü bölümde araştırmanın metodolojisi ve yöntemine, dördüncü bölümde araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Araştırmanın en son bölümde ise sonuç ve önerilere değinilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Mobbing

Kuramsal çerçevenin ilk kısmında insan hayatını çoğu zaman olumsuz etkileyen mobbing kavramı, mobbingin nedenleri, sınıflandırılması, mobbingin aşamaları, türleri, mobbing ile başa çıkma yolları, mobbingin sonuçları ve mobbing ile ilgili yapılan çalışmalar üzerinde durulmuştur.

2.1.1. Mobbing Kavramı

Mobbing olgusu çok eski zamanlardan beri varlığı bilinen, alan yazında 1980’li yıllardan sonra üzerine incelemeler yapılan ve önemi 2000’li yıllardan sonra daha çok anlaşılan örgütsel bir sorundur. Mobbing, çalışanı fiziksel ve psikolojik tükenmişliğe sürükleyen, verimliliği düşüren, korkutan, yıpratıcı, sağlığı bozan oldukça yaygın görülen bir taciz şeklidir (Özkul ve Çarıkçı, 2010: 496). Mobbing kelimesi, Latince “mobile vulgus”dan türemiş olup; İngilizce “Mob” kökünden gelmektedir. “Mob” kelimesi, aşırı şiddetle ilişkili olup; yasal olmayan şiddet uygulayan düzensiz topluluk, çete anlamında kullanılmaktadır. “Mob” kökünün eylem şekli olan “mobbing” ise; kuşatma, rahatsız etme saldırma, psikolojik şiddet, sıkıntı verme ve taciz anlamlarına gelmektedir (Göktürk ve Bulut, 2012: 54; Tınaz, 2006a: 7).

Literatürde “Mobbing” kelimesi ilk olarak 19. yüzyılın başlarında biyologlar tarafından yuvalarını korumak amacıyla saldırganın çevresinde uçmakta olan kuş davranışlarını tanımlamak için kullanılmıştır (Mimaroglu ve Özgen, 2008: 204). Etolog olan Konrad Lorenz 1960’lı yıllarda küçük bir grup hayvanın büyük tek bir hayvanı tehdit ederek uzaklaştırma davranışı ile aynı kuluçkada bulunan kuşlardan zayıf, güçsüz olan kuşun diğerleri tarafından gagal olarak, yiyecek ve sudan uzak tutularak dışlanıp ölmesine neden olma davranışını “mobbing” olarak tanımlamıştır (Leymann, 1996: 167; Westhues, 2002: 32). 1970’lerin başlarında ise okul çocukları arasındaki zorbalıklara “mobbing” denilmekte ve kendisini savunamayan mağdur olan kişiye karşı uzun süreli saldırganlık şeklinde tanımlanmaktadır (Einarsen ve Skogstad, 1996: 185). Brodsky 1976 yılında yayınladığı “The Harassed Worker-Taciz Edilmiş Çalışan” adlı kitabında, işyerinde mobbingi anlatmış ve sıradan bir çalışanın günlük yaşantısındaki zorlukların neden olduğu stres üzerinde durmuştur. Doğrudan ve bilinçli olarak mobbing konusunda bir analiz yapılmamıştır (Özkul

ve Çarıkçı, 2010: 486). 1983 yılında Norveç'te yaşayan ergenlik çağındaki üç gencin intihar etmesi nedeniyle dönemin Milli Eğitim Bakanı geniş çaplı bir araştırma yapılması amacıyla Prof. Dr. Dan Olweus'u görevlendirmiştir. Prof. Dr. Dan Olweus okullarda yapılan zorbalık ve bu zorbalık karşısında kurbanların durumunu ortaya çıkarmaya çalışmış ve zorbalık kelimesini "Bullying" terimi ile ifade etmiştir (Çarıkçı ve Yavuz, 2009: 52; Tetik, 2010: 82).

Leymann tarafından ilk defa 1984'ün başlarında İsveç'teki Ulusal İş Güvenliği ve Sağlığı Kurulu tarafından yayınlanan küçük bir bilimsel raporda mobbing, işyerinde taciz etmek, başkalarını psikolojik olarak terörize etmek, birine saldırmak anlamlarında kullanılmıştır (Leymann, 1996: 165). Birleşik Krallık'ta 1988 yılında gazeteci Andrea Adams bir BBC dizisi ve 1992 yılında "İş Yerinde Zorbalık: Nasıl Yapılır? Yüzleş ve Yen" adlı kitabıyla zorbalık olgusuna dikkat çeken ilk kişidir. Adams zorbalığı sürekli kusur bulmak ve bireyleri küçümsemek olarak ifade etmektedir (Davenport, 2000: 22). 1989 yılında ise bir çocuğun öldürülmesi ile öğrenciler arasındaki okul zorbalığı manşetlere çıkmaya başlamıştır. Çocukların refahıyla ilgilenen bir yardım kuruluşu olan Kidscape, okulda ve eğitimde zorbalarla başa çıkmak için yönergeler yayınlamış ve yetkililer arasında okul zorbalığı konusuyla mücadele etmek için yeni politikaları teşvik etmeye başlamıştır (Lee, 2000: 594). Tim Field'in 1996 yılında yayınladığı Bully in Sight adlı kitabı mobbingin nasıl teşhis edileceğine dair ayrıntılı bir el kitabıdır ve zorbalığı, diğer insanların özgüvenlerine sürekli olarak amansız saldırı şeklinde ifade etmiştir. Bu davranışların altında yatan nedenleri hükmetmek, boyun eğdirmek ve ortadan kaldırmak olarak belirtmiştir (Davenport, 2000: 22). Mobbing ile ilgili tanımlar şu şekildedir:

Leymann çalışma hayatında mobbingi, sistematik bir şekilde bir veya daha fazla kişi tarafından savunmasız ve çaresiz bir konuma itilen bir kişiye karşı düşmanca ve etik olmayan iletişim olarak ifade etmiştir. Kişiye yönelik bu davranışların mobbing olarak kabul edilmesi için, uzun bir zaman boyunca (en az altı ay olacak şekilde) haftada en az bir kere gerçekleşmesi gerekmektedir (Leymann, 1996: 165-168).

Mobbing, sistematik bir davranışı ifade eder. Bir çalışana uzun bir süre boyunca sürekli olarak uygulanan ve kurbanı güçsüz kılarak psikolojik ve psikosomatik rahatsızlıklara neden olan davranışlara denir (Browne ve Smith, 2008: 132-133).

Hogh ve Ortega (2010)'ya göre mobbing, kişinin ruhsal ve duygusal durumu ile sağlığına zarar verebilecek olumsuz ve istenmeyen davranışlarla tekrar tekrar karşı karşıya

kalmasıdır (Hogh ve Ortega, 2010: 54). Mobbing, düşmanca bir çalışma ortamı oluşturan, mağdur ve fail şeklinde iki taraflı, bir veya daha fazla kişiye yönelik devamlı olarak tekrar edilen olumsuz davranışlardır (Salin, 2001: 425-426).

Mobbing, çalışanlara üstleri, eşit düzeyde olanlar veya astları tarafından uzun bir süre sistematik şekilde uygulanan her çeşit aşağılama, tehdit, şiddet, baskı, kötü muamele, ahlak dışı yaklaşımlarla bu kişilerin dayanma güçlerini ve performanslarını yok ederek işten ayrılmalarını sağlamak olarak tanımlanmaktadır (Özler vd., 2008: 38).

Kişinin üzgün, tehdit edilmiş, aşağılanmış, savunmasız hissetmesini sağlayarak özgüvenin baltalanmasına, acı çekmesine ve stres yaşamasına neden olan gücün kötüye kullanılması, haksız cezai yaptırımlar, ısrarcı, saldırgan, göz korkutucu, kötü niyetli, aşağılayıcı davranışlar mobbing olarak adlandırılmaktadır (Lee, 2000: 593).

Bütün bu açıklamalar doğrultusunda bir davranışın mobbing olarak kabul edilebilmesi için gerekli koşullar şöyle sıralanabilir (Aydın ve Özkul, 2007: 173)

- Taraflar arasında mutlak güç dengesizliğinin olması,
- Olumsuz bir davranışın olması,
- Davranışların hedeflenen kişi tarafından olumsuz olarak algılanması,
- Olumsuz davranışın sıklığı ve sürekliliği,
- Kurban üzerinde davranışın olumsuz etkilerinin olması.

Yukarıda ne anlama geldiği ve nasıl oluştuğu ifade edilen kavram, yabancı literatürde olduğu gibi Türkçe'ye de "mobbing" şeklinde girmiştir. Ancak bazı çalışmalarda araştırma yapanların mobbing yerine Türkçe karşılık olarak, "psikolojik şiddet", "işyerinde psikolojik taciz", "işyerinde manevi taciz", "işyerinde duygusal taciz", "işyerinde zorbalık", "işyerinde psikolojik şiddet", "işyerinde yıldırma", "yıldırma" gibi kavramları kullandıkları görülmektedir (Dikmetaş vd., 2011: 140; Göktürk ve Bulut, 2012: 54).

2.1.2. Mobbingin Nedenleri

İşyerinde mobbingin nedenlerini yansıtmak amacıyla üç basamaktan oluşan "ekoloji modeli" kullanılmaktadır. Ekoloji modelinin birinci basamağını kişilerin mobbing mağduru veya faili olma olasılığını artıran davranışlar ile bu davranışları etkilemekte olan kişisel ve biyolojik faktörler oluşturmaktadır. İkinci basamağını kişilerin ve kişiler arası ilişkilerin oluştuğu çevreyi biçimlendiren örgütsel faktörler meydana getirmektedir. Son basamak ise

mobbingin teşvik edildiği ya da engellendiği ortamı şekillendiren daha geniş toplumsal faktörler olarak ifade edilmektedir (Wet, 2010: 1451).

Kişisel ve Biyolojik Faktörler

Mobbing sürecine bakıldığında mobbingi uygulayan, mobbinge uğrayan ve mobbing izleyicileri olarak üç grubun olduğu dikkat çekmektedir (Tınaz, 2006a: 57). Mobbing sürecinde rol alan grupların ayrı ayrı özelliklerine bakılacak olursa; **mobbing uygulayan** kişilerin kötü bir kişilik yapılarının olması, yönetici olmaları nedeniyle mobbingi kendilerine hak görmeleri, narsist ve şişirilmiş benmerkezci kişilik yapısına sahip olmaları, kötü bir çocukluk geçirmeleri, çeşitli olayların kurbanları olmaları ve bunlarla başa çıkamamaları, toplum ve aile baskısı yaşamaları mobbing davranışları sergilemelerinde etkilidir (Atman, 2012: 164). İşyerlerinde mobbing davranışını alışkanlık haline getiren kişilerin özellikleri incelendiğinde ise bu kişiler zorunlu yalancıdır, her şeyi inkar eder, hafızası seçmecedir, tertipçi, kötü niyetli ve sapkındır, vicdansızdır, dinlemez, sağlıklı bir biçimde tartışamaz, pişmanlık duymaz, minnet duymaz, olgunlaşmamıştır, güvensizdir, güce eğilimlidir, gayri ciddidir, yıkıcı ya da bölücüdür, fakat mantıklı ve çekici olabilen bir kişiliği vardır (Akan vd., 2013: 650).

Mobbing davranışının ortaya çıkmasında rol oynayan gerekçeler düşmanlık yapmaktan zevk almak, can sıkıntısı, sahip olmadıklarının acısını başkalarından çıkarmak, grup kurallarını bireye kabul ettirmek, zevk arayışı, ayrıcalıklı bir şekilde hak sahibi olduklarına inanmak, ön yargılarını sağlamlaştırmak, bencillik olarak ifade edilmektedir (Tınaz, 2006a: 79-93). Literatürde mobbing uygulayanlar “yıldırmaçı” olarak ifade edilmektedir ve birçok yıldırmaçı çeşidi vardır. Bunlar; narsist yıldırmaçı, hiddetli, bağırgan yıldırmaçı, korkak yıldırmaçı, ikiyüzlü yılan yıldırmaçı, hırslı yıldırmaçı, pusuda yıldırmaçı, hayal kırıklığına uğramış yıldırmaçı, zorba yıldırmaçı, dalkavuk yıldırmaçı, paranoyak yıldırmaçı, megaloman yıldırmaçı, sınırda (borderline) yıldırmaçı, tesadüfi yıldırmaçı, asosyal yıldırmaçı olarak belirtilmektedir (Gürbüz ve Gürdal, 2019: 46-47).

Mobbinge uğrayan kişilere bakıldığında bu kişilerin bazılarının pozitif özellikleri bazılarının ise negatif özellikleri mobbinge uğramalarına neden olmaktadır. Pozitif özelliğe sahip mobbing hedefi olan kişiler, üstün mesleki özellikleri olan, dürüst, yaratıcı, yetkinlik düzeyleri yüksek, kendilerini işlerine adanmış, başarı yönelimli, iyi niyetli, yenilikçi ve insanlara güven duyanlardır. Bu özellikler hem şimşekleri üstlerine çekmelerine neden

olabilir hem de bazı kişileri rahatsız edebilir. Böylece mobbinge maruz kalırlar (Baltaş, 2003).

Premper (2002) ve Zuschlag (2001)'a göre bir kişinin negatif özellikleri mobbinge uğrama olasılığını artırabilir. Bu negatif özellikler şu şekilde sıralanabilir (Cicerali, 2011: 27-28):

- Performans sorunları; gerekli olan bilgi ve yetenek eksikliği ve bu eksiklikleri gidermeye yönelik istekli olmamak,
- Kişilik kaynaklı sorunlar; özdeğer eksikliği, hasta hissetmek, sosyal beceri eksikliği, üstüne alınmak, tutarsız ruh hali, depresyona yatkınlık, yoğun şekilde, güvensizlik hissetmek kolayca yorulmak,
- Sosyal uyum sorunları; başkalarından bilgi saklamak, kendini izole etmek, kibirli davranmak, iş ile ilgili kurallara karşı çıkmak, manevi olarak ya da performansla yönelik üstünlük taslarken iş ile ilgili irade göstermemek, karalamak, başkalarının yeteneklerine müdahale etmek,
- Dış görünüş farklılıkları; takma uzuv sahibi olmak, çok uzun, çok kısa, kambur, çok zayıf, çok şişman, peltek olmak, kıyafetlerin dikkat çekici bir biçimde eski olması,
- Engel veya hastalık sahibi olmak; tik, epilepsi, deri döküntüsü rahatsızlığı, kötü şekilde vücut, ağız, ter kokusu, alkol bağımlılığı gibi şeylere sahip olmak.

Negatif özelliği olan kişilerin mobbinge uğramasını yapılan bir çalışmayla örneklendirmek gerekirse; sosyal olarak zayıf olan ve kolayca saldırıya uğrayan kişilerin mobbing davranışlarına maruz kalma ihtimali ile ilgili kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yapılan bir çalışmada engelli bireylerin mobbinge maruz kalma oranının (%22) normal bireylere göre (%4) daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Leymann, 1993: 278). Bu çalışma yukarıda belirtildiği gibi negatif özelliği olan bireylerin mobbinge maruz kalma ihtimalinin yüksek olduğunu göstermiştir. Ayrıca işyerlerinde mobbing kurbanı olmaya aday dört farklı tipte kişilik olduğu ifade edilmektedir. Bunlar, yalnız kişiler, acayip kişiler, başarılı olan kişiler ve işyerine yeni gelen kişilerdir (Tınaz, 2006b: 20-21).

Mobbing sürecinde izleyici olarak bulunanlar, yöneticiler, amirler ve iş arkadaşları gibi sürece doğrudan karışmayıp süreci algılayarak yansımaları yaşayan ve kimi zaman da sürece katılan kişilerdir ve bunlar dolaylı mobbingciler olarak adlandırılmaktadırlar (Tınaz, 2006b: 21). Bu kişiler mobbing davranışı gösterenlere herhangi bir tepki vermedikleri için mobbing davranışlarının devam etmesine hatta artmasına katkıda

bulunmuş olurlar. Mobbing sürecinde ortaya koydukları tutumlara göre izleyicilerin yardakçı izleyici, bir şeye karışmayan izleyici, menfaatçi izleyici, ikiyüzlü izleyici, fazla alakalı izleyici gibi farklı türleri vardır (Gürbüz ve Gürdal, 2019: 54).

Örgütsel Faktörler

İşyerlerinde mobbingin ortaya çıkmasında işyerinden ya da yönetimden kaynaklı çeşitli nedenler vardır. Mobbing davranışlarına neden olan işyerinden ya da yönetimden kaynaklı nedenler; yetersiz personel sayısı, personel devir hızı yüksekliği, işyerinde kültürel farklılıklara önem verilmemesi, dışlama, çeteleşme, grup düşmanlığı, asılsız suçlamalar, hatalı atama süreçleri, siyaset, yönetimin yanlış davranışlara göz yumması, monotonluk, küçülme, ahlak dışı uygulamalar, güç ve konum, yetersiz iletişim, şirket evlilikleri, kötü yönetim, stresli ortamın varlığı, yeniden yapılanma, kendi durumunu koruma isteği, sürekli olarak aynı şeylerin tekrarlanması, kişilerin kendilerinden bekleneni yerine getirememesi, rekabet ortamlarında kişinin kendi işini kaybetme korkusu, yeni fikirlerin ortaya çıkmaması, zayıf liderlik yapısıdır (Atman, 2012: 165; Davenport vd., 2003: 56; Shallcross vd., 2008: 61-62).

Toplumsal Faktörler

Örgütler çevreleriyle devamlı etkileşim içerisinde. Örgüt çevre etkileşiminde ahlaki, maddi ve kültürel etkenler mobbing davranışlarını besleyen bir zemin oluşturabilmektedir (Cemaloğlu, 2007: 115). Kötü yaşam ortamları, suç oranındaki artışlar, küreselleşme, eğitimsizlik, kötü alışkanlıklar nedeniyle toplumdaki eşitsizliklerin artması, dışlanma ve yoksulluk gibi toplumsal faktörler çalışma ortamına yansiyarak mobbinge neden olmaktadır (Çogenli ve Barlı, 2013: 1176).

Kapitalist kültürün oluşturduğu yeni toplumsal değerler yıldırılmayı tetikleyerek artan oranda duygusal ve fiziksel tahribata neden olmaktadır. Bu yeni toplumsal değerlerin başlıcaları; aşırı rekabet veya verimlilik baskısı, bireysellik, devamlı değişim ve yenilik, ahlaki değer ve ilke kaybı, bencilliktir (Kök, 2006: 440). Şiddetli ekonomik rekabet ve yalnızca sonuçların önemli görüldüğü bir düşünce biçimi, çalışanların sarf malzemesi olarak görüldüğü bir felsefenin doğmasına sebep olarak insan unsurunun göz ardı edilmesine neden olur (Davenport vd., 2003: 56). İnsanın göz ardı edildiği toplumlarda mobbing davranışlarının görülmesinin kaçınılmaz olduğu söylenebilir.

2.1.3. Mobbing Davranışlarının Sınıflandırılması

İşyerlerinde görülen ve mobbingin habercisi olan davranışları belirlemek mobbing sürecinin anlaşılabilmesi için önemlidir. Mobbing sürecindeki davranışlara ayrı ayrı bakıldığında bazıları tamamen olumsuz ve kabul edilemez olarak görülmesine karşın, bazıları normal davranışlar olarak görülmektedir. Hatta böyle davranışları yapan kişinin o gün kötü gününde olduğu düşünülerek anlayış gösterilebilir veya bir defaya mahsus hoşgörülebilir. Ancak bu davranışlar, uzun bir süre sistematik şekilde tekrarlanıyorsa anlamları değişir ve tehlikeli bir silaha dönüşerek mobbingi tetikler (Tınaz, 2006a: 49).

Dr. Heinz Leymann tarafından 45 farklı mobbing davranışı tanımlanarak özelliklerine göre 5 gruba ayrılmıştır (Leymann, 1996: 170). Her mobbing durumunda bu davranışların hepsinin bulunması şart değildir (Davenport vd., 2003: 17).

Tablo 1

Mobbing Davranışları-1

<p style="text-align: center;">LEYMANN'IN TİPOLOJİSİ</p> <p style="text-align: center;">Birinci Grup</p> <p style="text-align: center;"><i>Kendini İfade Etme ve İletişim Üzerine Saldırıları</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Üstünüz kendinizi ifade etme olanaklarınızı kısıtlar.2. Sürekli sözünüz kesilir.3. Meslektaşlarınız kendinizi ifade etme olanaklarınızı kısıtlar.4. Sizin yüzünüze bağırlır ve yüksek sesle azarlanırsınız.5. Sürekli yaptığınız iş eleştirilir.6. Sürekli özel hayatınız eleştirilir.7. Telefonla rahatsız ediliyorsunuz.8. Sözlü tehdit ediliyorsunuz.9. Yazılı tehditler alırsınız.10. Jestler ve bakışlarla iletişiminiz reddedilir.11. İmalar yoluyla iletişim reddedilir. <p style="text-align: center;">İkinci Grup</p> <p style="text-align: center;"><i>Sosyal İlişkilerde Saldırıları</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Çevrenizde bulunan insanlar sizinle konuşmazlar.2. Kimseyle konuşamazsınız, başkalarına iletişiminiz engellenir.3. Meslektaşlarınızdan uzakta bir odada çalıştırılırsınız.4. Meslektaşlarınızın sizinle konuşması yasaklanır.5. Görünmezmişsiniz gibi davranılır. <p style="text-align: center;">Üçüncü Grup</p> <p style="text-align: center;"><i>İtibara Yönelik Saldırıları</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. İnsanlar arkanızdan kötü konuşur.2. Hakkınızda asılsız söylentiler ortada dolaşır.3. Alay konusu olursunuz.

Tablo 1'in devamı

4. Akıl hastasıymışsınız gibi davranılır.
5. Psikolojik değerlendirme/inceleme geçirmeniz için zorlanırsınız.
6. Engel durumunuz ile alay edilir.
7. Sizinle alay etmek için sesiniz, jestleriniz ve yürüyüşünüz taklit edilir.
8. Siyasi görüşünüz veya dini inançlarınızla alay edilir.
9. Özel hayatınızla alay edilir.
10. Milliyetinizle alay edilir.
11. Kendinize olan saygınızı olumsuz yönde etkileyen bir iş yapmaya zorlanırsınız.
12. Çabalarınız yanlış ve aşağılayıcı bir biçimde yargılanır.
13. Her zaman kararlarınız sorgulanır.
14. Aşağılayıcı adlarla anılırsınız.
15. Cinsel imalar yapılır.

Dördüncü Grup

Kişinin Mesleki Durum ve Yaşam Kalitesine Yönelik Saldırıları

1. Sizin için bir özel görev yoktur.
2. Üstleriniz yeni görevler icat etmemeniz için size verilen görevleri geri alırlar.
3. Yapmanız için anlamsız işler verilir.
4. Yapmanız için sahip olduğunuz yeteneklerin altında işler verilir.
5. Sürekli olarak yeni işler verilir.
6. Kendinize olan saygınızı etkileyecek işler verilir.
7. İtibarınızı düşürecek şekilde, yeteneklerinizin üstünde işler verilir.
8. Size mali yük getirecek genel zararlar verilir.
9. İşyerinize veya evinize zarar verilir.

Beşinci Grup

Kişinin Sağlığına Yönelik Saldırıları

1. Fiziksel olarak yorucu işler yapmaya zorlanırsınız.
2. Fiziksel şiddet tehditleri yapılır.
3. Gözünüzü korkutmak amacıyla hafif şiddet uygulanır.
4. Fiziksel olarak istismar edilir.
5. Doğrudan cinsel olarak taciz edilir.

Kaynak: Davenport vd., 2003: 18-19; Silva vd., 2021: 6-7.

Einarsen, Hoel ve Notelaers mobbing davranışlarını özelliklerine göre 3 gruba ayırmıştır. Bu davranışlar şunlardır (Einarsen vd., 1997: 32):

Tablo 2

Mobbing Davranışları-2

Birinci Grup

İş ile İlgili Zorbalık

1. Performansınız ile ilgili bilgilerin sizden saklanması.
2. Yeterlilik seviyenizin altındaki işleri yapmakla görevlendirilmek.
3. Fikirlerinizin göz ardı edilmesi.
4. Makul olmayan son teslim tarihine sahip görevlerin verilmesi.

Tablo 2'nin devamı

5. İşinizin aşırı takip edilmesi.
6. Hakkınız olan şeyleri talep etmemeniz için baskı yapılması.
7. Yönetilemez iş yüküne maruz kalmak.

İkinci Grup
Kişi ile İlgili Zorbalık

1. İşle bağlantılı olarak alay edilmek ve küçük düşürülmek.
2. Önemli sorumluluk alanlarının kaldırılması ya da hoş olmayanlarla veya daha önemsiz olanlarla değiştirilmesi.
3. Sizinle ilgili dedikodu ve söylentilerin yayılması.
4. Yok sayılmak ve dışlanmak.
5. Kişiliğiniz, tutumlarınız veya özeliniz hakkında aşağılayıcı veya rahatsız edici açıklamalarda bulunmak.
6. İşinizi bırakmanız gerektiğine yönelik başkaları tarafından ipuçları veya sinyallerin verilmesi.
7. Sürekli olarak hatalarınızın tekrarlanması.
8. Görmezden gelinmek veya düşmanca bir tepkiyle karşı karşıya kalmak.
9. Hatalarınızın sürekli olarak eleştirilmesi.
10. Hakkınızda iddiaların bulunması.
11. Aşırı alay edilmesi ve alay konusu olmak.

Üçüncü Grup
Fiziksel Zorbalık

1. Bağırılmak veya kendiliğinden öfkenin hedefi olmak.
2. Parmakla işaret etme, kişisel alanı işgal etme, itip kakma gibi göz korkutucu davranışlar, yolunu tıkamak.
3. Şiddet veya fiziksel istismar veya gerçek istismar tehditleri.

Kaynak: Einarsen vd., 1997: 32.

2.1.4. Mobbingin Aşamaları

Mobbing, rahatsız edici davranışlarla kendini göstermeye başlayan, zamanla acı veren ve sarmal şekilde olayların hız kazandığı bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu süreç zamanla değişim ve gelişim gösterebilen dinamik bir yapıdadır. Mobbing, izin verildiği sürece devam eder (Çarıkçı ve Yavuz, 2009: 49). Mobbing sürecini Leymann beş aşamada ele almıştır. Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır:

I. Çatışma Aşaması: Bu aşamada tetikleyici unsur çoğu zaman bir çatışmadır. Mobbing, bu nedenle yükselen bir çatışma olarak kabul edilebilir. Çatışmanın gelişmesine nelerin yol açtığı hakkında pek bir şey bilinmez. İlk mobbing aşaması olarak kabul edilen bu aşama tam olarak mobbing değildir ve çok kısa olabilir (Leymann, 1996: 171).

II. Saldırgan Eylemler Aşaması: Mobbing sürecinde gerçekleşen davranışların tümü, işyerinden çalışanı uzaklaştırmaya yönelik olarak yapılan saldırı girişimli eylemler olarak ifade edilemez. Bununla birlikte taciz edici davranışlar, düşmanca bir amaçla uzun bir süre neredeyse her gün devam ederse günlük iletişim içinde oluşan davranışlar olarak kabul edilir. Zaman içinde bu davranışlar biçim değiştirerek kişiyi grup içinde yalnız bırakarak cezalandırmaya yönelik saldırgan davranışlara dönüşebilmektedir. Saldırgan davranışların ve psikolojik saldırıların başlamasıyla mobbing dinamikleri harekete geçmiş olur (Tınaz, 2006a: 54).

III. Yönetimin Devreye Girme Aşaması: Yönetim her ne kadar sürece taraf olmasa da çoğu zaman göz yumarak, görmezden gelerek, olayı yanlış değerlendirerek bu olumsuz döngüye girer ve mobbinge ortak olmuş olur. Yönetimin bu husustaki hatası, örgütün psikososyal durumunun kontrolünü sağlama yönündeki esas sorumluluğunu reddederek mobbinge ortak olmasıdır (Kehribar vd., 2017: 5).

IV. Yanlış Yakıştırmalarla veya Tanılarla Damgalama Aşaması: Mobbing nedenli sorunları çözebilmek için mobbing mağduru olan kişi tıbbi yardım almak istediğinde ve birlikte çalıştığı kişiler bu durumdan haberdar olduklarında kişiyle ilgili yanlış yorumlarda bulunurlar. Böylelikle mobbing mağduru kişi hak etmemesine rağmen “akıl hastası, zor kişi veya paranoyak kişilik” olarak damgalanır. Tüm bunlarla birlikte yönetimin olumsuz yargısı ve sağlık uzmanlarının mobbing hakkında yeterli bilgisinin olmaması nedeniyle yanlış tanıda bulunması sonucunda mobbingin negatif döngüsü hızlanır. Mobbing mağdurunun aldığı yardım ve desteklerden yararlanacağı bir ortam oluşturmaktansa, uzun süreli hastalık izinleri verilerek iş hayatından uzaklaştırılması tercih edilmektedir. Genellikle bu aşamanın sonucunda zorunlu istifa veya işten çıkarılma vardır (Tetik, 2010: 84; Tınaz, 2006a: 55-56).

V. İşine Son Verilme Aşaması: Mağdurlar ya emeklilik zamanı gelmeden işten istifa ederler ya da işlerine son verilir. Mağdurun duygusal gerilimler yaşaması sonucunda psikosomatik hastalıklar ve davranış bozuklukları ortaya çıkar. Bu sebeple psikolojik veya tıbbi desteğe ihtiyaç duyar (Leymann, 1996: 171). Bu durum kişinin işten ayrılmasıyla birlikte daha çok yoğunlaşır (Davenport vd., 2003: 20).

2.1.5. Mobbing Türleri

Mobbing türleri düşey, dikey (hiyerarşik) ve yatay mobbing olmak üzere üç farklı şekilde görülmektedir (Yıldız ve Develi, 2020: 110).

Düşey mobbing, üst seviyede bulunanların astlarına karşı uyguladığı mobbing davranışlarıdır (Atman, 2012: 162). Bir yönetici tarafından denetlediği personele yönelik uygulanan mobbing, en çok, yapısı nedeniyle bir güç dengesizliğinin olduğu ve konum gücünün kötüye kullanıldığı hiyerarşik organizasyonlarda görülmektedir (Shallcross vd., 2014: 29). Üst konumdakiler kendilerine rakip olarak gördükleri çalışanları bu kapsamdaki davranışlara maruz bırakmaktadırlar (Gürbüz ve Gürdal, 2019: 45).

Dikey mobbing, istihdam edilen grubun (ast) bir üstünü taciz etmesidir ve araştırmalara göre en nadir olarak görülen mobbing türüdür (Tomic, 1998: 104). Dikey mobbingde genellikle dedikodu yapılması, sürekli olarak olumsuz geribildirimlerde bulunulması, çalışanların yaptıkları olumlu işleri üstlere iletmemesi, işleri geciktirmesi şeklinde eylemlerde buldukları görülmektedir (Mimaroğlu ve Özgen, 2008: 207).

Yatay mobbing, en yaygın görülen mobbing türüdür ve genellikle işyerinde çalışanlar ya da eşit pozisyonda çalışanlar arasında çıkar çatışması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Yatay mobbingin doğmasında organizasyon şekli önemli bir faktör olabilmektedir (Güler, 2020: 127). Bu mobbingin en yaygın kurbanı çalışmaya yeni başlamış genç, hırslı çalışandır. Diğer çalışanlar onu bir tehdit olarak algılar ve yeteneklerini kıskanarak mobbing uygularlar (Tomic, 1998: 104).

2.1.6. Mobbing ile Başa Çıkma Yolları

Mobbing ile mücadelede en önemli konu, soruna yönelik farkındalığın, mağdurun kendisi tarafından olduğu kadar, iş arkadaşları, üstleri ve tüm toplumca aynı önemde sağlanmış olmasıdır. Mobbingi durdurmak için herkes mücadele etmeli ve bir şeyler yapmalıdır (Mimaroğlu ve Özgen, 2008: 215). İşyerinde mobbing farkındalığını artırmaya yönelik adımlar, yaşanan olay ve sürecin tanınması, gerekli önlemlerin alınması, konuyla ilgili bilgilendirmenin yapılması ve geri bildirim alınması şeklinde sıralanabilir (Tetik, 2010: 87).

Yapılan çalışmalar, mobbinge karşı tüm kişiler tarafından başlangıçta problem çözme stratejisinin kullanıldığını, bunun fayda etmediği görüldüğünde ise destek almak

amacıyla yönetici ve sendikalarıyla iletişime geçme, ailelerine söyleme, işten ayrılma, mobbing uygulayanla yüzleşme veya bu kişiyi görmezden gelme ya da ondan kaçma, şakaya vurma, hiçbir şey yapmama gibi davranışlar sergilendiğini göstermiştir (Hogh ve Dofradottir, 2001: 486-487).

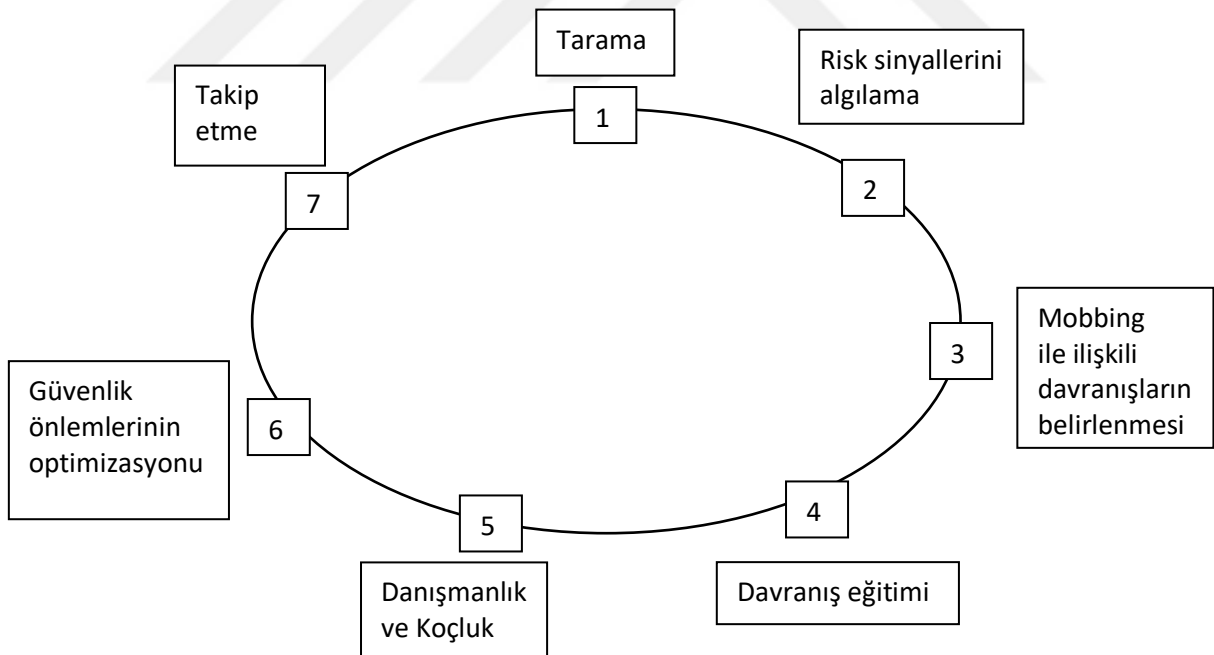
Mobbing ile başa çıkmada mağdur tarafından uygulanacak taktikler; hayatını değerli kılmak için; risk almaktan korkmamak, kendisine uygun bir bakış açısı geliştirmek, mobbing uygulayanın duygusal profilini gözlemlemek, motivasyon ve empati becerisini geliştirmek, kendisiyle yarışmaktan ve rekabetçi duygulardan vazgeçmek, yetenekli ve güçlü olduğu alanlara yoğunlaşmak, genelleme yapmaktan kaçınmak, aşırı psikolojik ve zihinsel yük getirecek bütün faaliyetlerden uzak durmak, güçlü idealler ve inançlar geliştirmek, kendisine yönelik hayali bir dünya yaratmaktan kaçınmak ya da kendi iç dünyasına dönmek, yeniden daha güçlü bir şekilde kişiliğini kurgulamak vb. sayılabilir (Dinçer, 2007: 301). Mobbinge uğrayan kişi bilinçli şekilde üzüntüsünü yaşamalı ve kurban olduğuna dair düşüncelerden uzak durmalıdır. Mobbing mağduru kişi sosyal destek hizmetlerini harekete geçirerek ailesi ve arkadaşlarıyla yaşadıklarını mutlaka paylaşmalıdır. Kesinlikle kişi sevdiği işlerle ilgilenerek yeni beceriler kazanıp özgüvenini geliştirmeli ve kendini izole etmemelidir (Özdemir vd., 2013; 187).

Davenport ve arkadaşları ise mobbing ile başa çıkmada şu yöntemleri önermektedir (Davenport vd., 2003: 83-92):

- Kendinizi izole etmeyin,
- Özgüveninizi geliştirin,
- Kayıp, ihanet ve öfkenin üzerine gidin,
- Sevdiğiniz şeylerle çevrenizi doldurun,
- Geniş açıyla olaylara yaklaşın,
- Mizahın gücünden faydalanın,
- Uzman yardımı hususunda çok dikkatli olun,
- Yasal işlem hususunu düşünün,
- Olasılıkları hatırlayın,
- İyileşin ve atılım yapın.

Mobbingten örgütsel açıdan korunmak ve kurtulmak için; kurum içindeki görev ve statü dağılımları gibi hassas konularda ikilemlere ve belirsizliklere yer verilmemeli, yönetimde şeffaflık sağlanmalı ve bütün çalışanların alınan kararlara katılım sağlayacağı bir ortam oluşturulmalı, etkin bir iletişim süreci sağlanmalı, şikayet ve performans değerlendirme mekanizmalarının iyi çalışmasını sağlamalı, işe alım süreçlerinde adayların duygusal zekalarına ve kişilik özelliklerine bakılmalı, mobbingin bildirilmesine yönelik cesaretlendirme yapılmalı, hizmetiçi ve beceri eğitimleri planlanmalıdır. Yönetim, çatışmayı yönetebilecek tavır ve yeteneğe sahip olmalı ayrıca üst kurul oluşturularak yönetimin bu konuda denetlenmesi sağlanmalıdır (Atman, 2012: 171; Kehribar vd., 2017: 7).

Bütün iş kollarında, mobbinge müdahale sürecinde mobbing ile mücadele çemberi oluşturularak, kimlerin bu çemberde olacağını önceden belirlenmesi kolaylık sağlar. 1994 yılında Mantell ve Albrecht tarafından geliştirilen yedi aşamada mobbingi önleme çemberi aşağıda gösterilmektedir. Şekilde gösterildiği gibi mobbingi önleme süreci döngüsel olarak birbirini takip eden adımlarla yürütülmelidir (Özdemir vd., 2013; 188).



Şekil 1. Yedi aşamada mobbingi önleme çemberi

Kaynak: Steffgen, 2008; 291.

Mobbing ile mücadelede, Çalışma Bakanlığı, Ticaret Odaları, akademik çevreler, iş hukukuyla ilgilenen kurumlar, halkla ilişkiler ajansları, insan kaynakları ile alakalı kurumlar, yeniden yapılandırma amacıyla hizmet veren danışmanlık şirketleri eliyle broşürler, dergiler ya da kitaplar yayınlamak, tanıtım kampanyaları düzenlemek, bilinçlendirme konferansları ya da panelleri düzenlemek, kanun yapıcıların bilgilendirilmesi, konuyla ilgili kanunların yapılmasına destek verilmesi, konuyla alakalı konuşmacı olarak radyo ve televizyon programlarına katılma, mobbinge karşı danışma merkezleri ile yasal örgütlenmelerin kurulması, ulusal seviyede yürütülecek araştırma projeleri ve bu projelerden elde edilen bilgilerin yayımlanması vb. etkinlikler ile toplumsal farkındalık oluşturulabilir (Dinçer, 2007: 304).

2.1.7. Mobbingin Sonuçları

Mobbingin sonuçları çok zararlı ve son derece yıkıcıdır, genellikle birey, çevresi, firmalar için olduğu kadar toplum için de tehlikelidir (Leymann, 1996: 174; Tomic, 1998: 106). Aşağıda mobbingin sonuçlarına yer verilmiştir.

Mobbing, kişilerde ruhsal ve fiziksel sağlık sorunlarına neden olmaktadır. Çoğunlukla rastlanan psikolojik sorunlar; kalıcı yorgunluk, sinirlilik, korku, çaresizlik, kaygı, uykusuzluk, şok, kendinden nefret etme, güven kaybı, takıntılı düşünceler, huzursuzluk, boyun eğmedir. Kişinin benlik saygısı azaldığı için depresyon riski artar hatta kişi intihar girişiminde bile bulunabilir. Fiziksel ve psikosomatik sorunlar; baş ağrısı, mide ağrıları, sırt ağrısı, göğüs ağrısı, sindirim sistemi ile ilgili rahatsızlıklar, kas gerginliği, üşüme, titreme, halsizlik, aşırı terleme, baş dönmesi gibi sorunlardır. Bilişsel işlevsellikle alakalı ise kişide hafızanın kötüleşmesi, konsantrasyonda azalma görülür. Kişilerin iş çevresi ve genel olarak yaşam algılarında tehdit, güvensizlik, tehlike, kendi kendini sorgulama gibi sorunlara yol açar. (Gulin, 2019: 18; Matthiesen ve Einarsen, 2010: 230; Torun, 2004: 187). Aynı zamanda kişinin işyerinde yaşamakta olduğu sorunları eve götürmesi, iş yerinde yaşanan stres ve gerginliği ailesine yansıtması gibi aile hayatında da sorunlara neden olur (Akan vd., 2013, 652). Mobbinge maruz kalan kişi yaşı ilerlemiş ise iş bulma imkanı azaldığı için işten ayrılamayabilir. Bu da kişinin travma sonrası stres bozukluğu yaşamasına neden olmaktadır. Mobbing mağdurunun mesleki konumunda durağanlaşma veya daha kötüye gitme riski yüksektir. Eğer mağdur işten çıkarılırsa da işten çıkarıldığı için hiçbir şekilde iş bulamama riskiyle karşı karşıyadır (Leymann, 1996: 174).

Davenport, mobbingin insan sağlığı üzerine etkilerini üç dereceye ayırmaktadır. Birinci derece mobbing yaşıyanlarda ağlama, konsantrasyon bozukluğu, alınganlık, zaman zaman uyku bozuklukları görölmektedir. Yaşıyanlar bu şekilde devam etmesi halinde ikinci derece mobbinge dönüşebilmektedir. İkinci derece mobbingte ise, yüksek tansiyon, mide-bağırsak sorunları, depresyon, alışılmadık korkular, alkol ya da ilaç alışkanlığı, konsantrasyon bozuklukları, kalıcı uyku bozuklukları, aşırı kilo alma veya verme, işyerinden kaçma sorunları görölmektedir. Üçüncü derece mobbing artık insanları iş yapamaz hale getirir ve şiddetli depresyon, panik atak, kalp krizi, üçüncü kişilere şiddet, ciddi rahatsızlıklar, intihar girişimi ve kazalara yol açmaktadır (Davenport vd., 2003: 66-70; Davenport vd., 2004: 89-92; Leymann, 1993: 278).

Mobbingin sadece kişiler üzerindeki etkileri değil, örgütler üzerinde de etkileri oldukça önemlidir. Bu durum en aşağıdan en tepeye kadar örgütün tamamını etkilemektedir (Atman, 2012: 168). Mobbingin örgütler üzerindeki olumsuz etkilerine bakıldığında; örgütlerdeki mobbing davranışları karlılık ve verimliliğin önemli derecede azalmasına, personel motivasyonu eksikliğine, daha yüksek üretim maliyetlerine, hızlı personel sirkülasyonuna vb. yol açmaktadır (Karahan ve Yılmaz, 2014: 5698; Leymann, 1996: 174). Deneyimli çalışanların işten ayrılmalarından dolayı işe yeni çalışan alma ve eğitim masrafları artar (Tınaz, 2006b: 18). Mobbing sürecinin sebep olduğu hastalıklardan dolayı kullanılan izinlerde artış olur. Sadece sürecin mağdurları izin talebinde bulunmayacak aynı zamanda oluşan olumsuz ortamdan uzaklaşmak isteyen diğer çalışanlarda izin talebinde bulunacaklardır. Örgütün verimliliği de bu durumdan etkilenecektir (Atman, 2012: 168). Mobbing davranışlarına maruz kalan çalışanlar, işlerine son verildiğini ya da istifaya zorlandıklarını ispatlamak ve haklarını almak için girişecekleri yasal mücadele de işverenlere yüksek mali yük getirecektir (Tınaz, 2006b: 18).

Mobbing çalışma koşullarını olumsuz etkilediği için iş yerindeki mobbing davranışlarını önleme konusunda örgütlerin sorumluluğu bulunmaktadır. Çalışanlar arasındaki çatışmalar, birbirine saygı duymayan çalışanlar, güvensiz işyeri koşulları, olumsuz çalışma ortamı, çalışanların yaratıcılığını ve başarısını sınırlandırmaktadır. Mobbinge maruz kalanlar işlerinden tatmin olamazlar. Çalışanların böyle durumları dışarıdaki ortamlarda dile getirmeleri halinde örgütün prestij ve imajına zarar verir (Karahan ve Yılmaz, 2014: 5698).

Düşük verim ve üretim, ürün kalitesinde azalma, müşteri sayısında azalma ve firma saygınlığının kaybedilmesi dolaylı olarak ülke ekonomisini, örgütü ve toplumu etkilemektedir (Akan vd., 2013, 652). Örgütlerdeki mobbing davranışları neticesinde, mesleki yeterliliğini kaybetmiş, psikolojik olarak tükenmiş ve sağlıksız kişilerin bulunduğu bir toplum ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda mobbing, mutsuz kişilerin ve ailelerin olduğu, çalışma barışı olmayan işyerlerinin bulunduğu bir toplumun oluşmasına neden olur (Tınaz, 2006b: 20).

2.1.8. Mobbing ile İlgili Çalışmalar

Bu başlık altında dünyada ve Türkiye’de mobbing kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar ve sonuçlarından bahsedilecektir.

Niedl’in (1996), Avusturya’da 1993 yılında 368 sağlık çalışanı ve 1994 yılında 10 yatan hastanın katılımıyla yaptığı çalışmanın sonuçları birbirini destekler niteliktedir. Niedl bu çalışmalarda mobbingin bireyin refah düzeyini olumsuz yönde etkilediği ve bu olumsuz etkilerle bireyin başa çıkamadığı sonucuna varmıştır (Niedl, 1996).

Einarsen ve Skogstad (1996) Norveç’te 7986 katılımcıyla yaptıkları çalışma sonucunda katılımcıların %8,6’sının son altı ayda işyerinde zorbalığa uğradıklarını, işyerinde zorbalık ve tacizin Norveç çalışma hayatında yaygın sorunlardan olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanlar meslektaşları, yöneticileri, amirleri, arkadaşları tarafından tekrarlanan olumsuz eylemler sonucunda mağdur edildikleri ve kendilerini aşağılık hissettiklerini ifade etmişlerdir. Erkekler ve kadınların zorbalığa uğramaları cinsiyet açısından farklılık göstermese bile erkeklerin daha fazla zorba olduklarını, yaşlı işçilerin genç işçilere göre daha fazla mağdur olduklarını rapor etmişlerdir (Einarsen ve Skogstad, 1996).

Zapf ve arkadaşlarının mobbing mağdurlarıyla yaptığı çalışmada, kadınların erkeklere göre daha sık mobbing mağduru oldukları ve bu nedenle kadınlarda daha çok sağlık sorunları ortaya çıktığı, mobbingin iş içeriği (kontrolün fazla olduğu işlerde daha fazla mobbinge uğrama olasılığı var) ve işyerindeki sosyal duruma (çalışanlardan ve üstlerinden destek gören çalışanlar daha az mobbinge uğramakta veya mobbingin etkisinden daha kolay kurtulmaktadır) göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Zapf ve arkadaşları, mobbinge uğrayanların büyük sağlık sorunları yaşadıklarını ve bundan dolayı uzun hastalık izinleri kullandıklarını belirtmişlerdir (Zapf vd., 1996).

Salmivalli ve arkadaşları (1996) 12-13 yaş öğrencileriyle yaptığı çalışmada zorbalığın sınıftaki çoğu çocuğun katılımcı role sahip olduğu bir grup olgusu olduğunu, erkek çocukların ise genel olarak zorbalık sürecinde daha aktif olarak rol aldıklarını ifade etmişlerdir (Salmivalli vd., 1996).

Hogh ve Dofradottir'in (2001) Danimarka'da yaptıkları çalışmada, katılımcıların mobbinge (dedikodu, iftira, kötü muamele, alay gibi olumsuz eylemler) maruz kaldığını, bu eylemlerin %82,8'sinin meslektaşları, %48,6'sının bir üstü, %25,7'sinin astları, %42,8'inin müşteriler tarafından yapıldığı sonucuna ulaşmışlardır. Mobbinge uğrayanların desteğe ihtiyaçları olduğunu, mizahla mobbingin üstesinden gelmeye çalıştıklarını belirtmişlerdir (Hogh ve Dofradottir, 2001).

Salin (2003), Finlandiya'da Ekonomi ve İşletme Yönetimi mezunu çalışanlarından rastgele seçilmiş 1000 kişiye anket göndermiş gelen anketlerden 377'sini değerlendirmiştir. Ankete katılanların %8,8'i son 12 ay içinde zorbalığa uğradığını, %24,1'i aynı zaman diliminde haftada en az bir defa mobbing davranışlarından birine maruz kaldığını, %30,4'ü ise kendi iş yerlerinde mobbing gözlemlediklerini belirtmişlerdir. Mobbing ile örgütsel politika arasında yüksek seviyede pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve mobbingin çalışanların meslektaşlarını sabote etmek ve kendi konumlarını iyileştirmek amacıyla meslektaşlarını ve astlarını kovmaya istekli oldukları rekabetçi ortamlarda geliştiği sonucuna ulaşılmıştır (Salin, 2003).

Kamu hastanesi çalışanlarıyla yapılan çalışmada, kadınların erkeklere göre, 18-30 yaş grubundakilerin diğer yaş grubundakilerine göre, 1-5 yıl arası çalışanların diğer çalışma süresinde çalışanlara göre, eğitim seviyesi yüksek olanların düşük olanlara göre daha çok mobbing davranışına maruz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Mobbingin oluşmasında örgüt ikliminin anlamlı farklılık oluşturduğu ifade edilmiştir (Yılmaz vd., 2008).

Çarıkçı ve Yavuz (2009) hastane çalışanlarının, mobbing algılarının, demografik değişkenlere göre değişim gösterip göstermediğini saptamak amacıyla yaptıkları çalışmada, yaş büyüdükçe mobbing algılarının azaldığı, kadın çalışanların mobbing yaşama olasılığının daha fazla olduğu, eğitim seviyesi arttıkça mobbing algılarının arttığı, meslek grubu ve iş tercih sebebine göre mobbing algılarının değiştiği sonucuna ulaşmışlardır. Ancak medeni durum, haftalık çalışma süresi, işteki çalışma süresi, farklı işyerlerinde çalışma sıklığı ile mobbing algılarında farklılık görülmemiştir (Çarıkçı ve Yavuz, 2009).

Wet (2010) öğretmenlerle yaptığı nitel çalışmada, öğretmenlerin ifşa olacakları korkusuyla çalışmaya katılmaya istekli olmadıklarını ve ifşa olma korkularını birkaç güvenlik önlemi alıp güvenlerini teşvik ederek bu korkularını aşmalarını sağladığını belirtmiştir. İşyerinde mobbingin nedenlerini kurumun rolü, çalışma ortamı (bürokratik ve kural odaklı organizasyonlar, yapıcı lider eksikliği,) ve bireysel özellikler şeklinde ifade etmiştir (Wet, 2010).

Öğretmenlerin katılımıyla yapılan bir diğer çalışmada, mobbingin iş ve yaşam doyumunu negatif, stres ve tükenmişliği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada ayrıca mobbingin doğrudan ve de tükenmişlik ve stres aracılığıyla iş doyumunu azalttığı, yaşam doyumunu ise doğrudan ve de tükenmişlik, stres, iş doyumunu aracılık etkisiyle azalttığı tespit edilmiştir (Karakuş ve Çankaya, 2012).

Ortega ve arkadaşlarınca (2011) Danimarka Belediyesi 9749 yaşlı bakımı çalışanın katılımıyla yaptıkları çalışmada mobbingin kişilerin sağlık ve esenliği üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Daha sık mobbinge maruz kalanların daha çok hastalık izni kullandıkları ve bunun da hasta bakım kalitesinde, hasta memnuniyetinde düşmeye, bakım maliyetinde, tıbbi hatalarda artışa neden olduğunu ifade edilmiştir (Ortega vd., 2011).

Nielsen ve Einarsen'in (2012) yaptıkları çalışmada mobbinge maruz kalmanın travma sonrası stres belirtilerine, tükenmişlik, artan ayrılma niyeti ve işten ayrılmalara, iş tatmini, örgütsel bağlılıkta ve performansta azalmalara, devamsızlık gibi hem işle ilgili hem de sağlık ve esenlikle ilgili sonuçlara ulaşılmıştır (Nielsen ve Einarsen, 2012).

Okutan ve Sütütemiz'in (2015) otel çalışanlarının katılımıyla yaptıkları çalışmada, kişilik özelliklerinin mobbing davranışlarına maruz kalmada farklılık gösterip göstermediği araştırılmak istenmiştir. Ancak bu çalışmada A ve B tipi kişilik özelliklerine göre mobbing ve psikolojik ve fiziki şiddet davranışı algısı açısından farklılık beklenilmesine rağmen başka çalışmalarda olduğu gibi çalışanların işten çıkarılma korkusu ve birbirlerini etkilemeleri nedeniyle bir farklılık tespit edilmemiştir ve B tipi kişiliğe sahip olanların mobbing davranışlarına daha fazla maruz kaldıklarını ifade edilmiştir (Okutan ve Sütütemiz, 2015).

2.2. İntikam Niyeti

Kuramsal çerçevenin ikinci kısmında intikam niyeti kavramı, örgütler açısından intikam niyeti, örgütsel intikam çeşitleri, intikam niyetinin sonuçları ve intikam niyeti ile ilgili yapılan çalışmalar üzerinde durulmuştur.

2.2.1. İntikam Niyeti Kavramı

İnsan hayatını olumlu ve olumsuz yönde etkileyen birçok duygu vardır. İntikam da insanları olumsuz yönde etkileyen duygulardan biridir hatta intikam kavram olarak bile insanların tahammül sınırlarını zorlamakta ve güven sarsıcı, korkutucu, kuşku uyandırıcı bulunmaktadır (Adugit, 2008: 14; Nayir, 2015:1208).

İnsanın temel bir dürtüsü ve güçlü bir motivasyon aracı olan intikam, duygular arasında en yoğun olanı ve aynı zamanda en gizemlisidir (Bradfield ve Aquino, 1999: 608; Crombag vd., 2003: 333). İntikam, gayri meşru bir davranış biçimi olarak kabul edilmektedir (Tripp vd., 2007: 17). İntikam, kişinin algıladığı yanlış (hakaret, aşağılanma, yaralanma vb.) karşılığında karşısındakine zarar vermesi şeklinde tanımlanmaktadır (Stuckless ve Goranson, 1992: 25; Uniacke, 2000: 62). İnsana özgü bir tavır olan intikam, kötülüğe karşı çıkış ve mağduriyeti gidermek için bir çıkış yoludur. İntikam, öfkeyle gelişen, hırs ve nefretle büyüyen, öfkenin davranışa dönüşmesiyle gerçekleşen bir süreçtir (Coşar 2011: 306).

Türkçe’de intikam kelimesi öç alma ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Nayir, 2016:4). Öç alma, bireyin kendisine yapılan haksızlık veya kötü bir davranışın karşılığı olarak planlı şekilde zarar vermek amacıyla yapılan davranış biçimidir (Nayir, 2015: 1208). TDK’ya göre öç kelimesi, “*Kötü bir davranış veya sözü cezalandırmak için kötülükle karşılık verme isteği ve işi, intikam*” şeklinde açıklanmaktadır (TDK, 2021). İntikam duygusu, haksızlığa, zulme ve adaletsizliğe uğradığını düşünen insanların yaşadıkları bu kötülüğe değişen derecede karşılığını veya cezasını verme niyetidir. İnsanlar karşındakine benzer ya da daha fazla acıyı çektirerek yaralı kalplerinin tatminini sağlamak isterler (Bostancı, 2011: 256).

İnsanlar intikam niyetiyle karşısındakine zarar vermenin yanı sıra başka ikincil hedefleri de gerçekleştirmek isteyebilirler. Bu hedefler şunlardır (Ysseldyk, 2005: 12):

- **Dengeyi sağlama:** Eşitlik teorisine göre; insanlar sosyal hayatlarında güç ve kaynaklardaki eşitliğin korunmasıyla motive olmaktadır. Bu eşitliğin ihlal edilmesi; kişinin fiziksel veya duygusal acı ya da mali kayıp yaşamasına neden olur. Eşitliğin bozulmasıyla mağdura verilen zarar, mağdur ve suçlu arasında duygusal bir dengesizliğe neden olmaktadır. Mağdur suçluya acı çektirerek bu dengesizliği gidermek ister ve intikam davranışı gösterir (Gollwitzer ve Denzler, 2009: 840; Stillwell vd., 2008: 254).
- **Ahlaki zorunluluk:** Kişiler bir yanlış düzeltmek amacıyla intikam almak isterler ve bunu ahlaki zorunluluk olarak görmektedirler (Jones, 2009: 529).
- **İtibar/saygınlığı kurtarma:** Mağdur kendi değerini veya öz değerini tekrardan inşa etmek için intikama başvurur (Ysseldyk, 2005: 12).

İntikam üç önemli noktadan oluşmaktadır. Birincisi, intikam insan doğasında sevgi, korku, öfke, nefret gibi doğuştan yer alan bir duygudur. İkincisi, vahşiliktir ve zihnimizde yırtıcılık, zarar verme, uyumsuzluk, yabanilik, öldürme, kabalık, sıra dışılık gibi olumsuz çağrışımlar uyandırmaktadır. Kişisel adaleti sağlamaya yönelik olması ise en çarpıcı üçüncü noktasıdır (Keskin, 2011: 162-163).

Koç ve arkadaşları ise intikam davranışlarının nedenlerini şu şekilde belirtmişlerdir (Koç vd., 2020: 357):

- Kişinin kendisini zarardan korumak,
- Yeniden dengeyi bulmak,
- Kendilerini tatmin etmek veya kanıtlamak,
- Karşı tarafı yenmek,
- Sosyal tanınma kazanmak veya beklentilere cevap vermek,
- Resmi mekanizmalara güvensizlik nedeniyle kişisel tepki verme ve/veya adalet aramak,

amaçlarından en az birisinden dolayı insanlar intikam davranışları göstermektedirler.

İntikam, herhangi bir zarar, yanlış, kötülük, adaletsizlik, suistimal veya rahatsızlıktan sorumlu olduğu düşünülen tarafa yanıt vermek amacıyla yapılan davranışlardır. Bu davranışlarla birlikte kişi karşısındakine öfke, küskünlük, nefret duymaktadır. İntikam duygularının tetikleyicisi yapılan yanlışın bilişsel olarak değerlendirilmesidir. Yani, kişi karşısındakini sorumlu tutup tutmamak için uzun bir süre düşünür ve eylemlerin suçlanabilir

olduğunu fark ettiğinde ise kişinin öfke duygusu tetiklenir. Bu nedenle kişi kendini korumaya yönelik davranışlar sergiler ve karşısındaki kişiyi cezalandırmayı kendisine hak görerek intikam eylemini gerçekleştirir (Uniacke, 2000: 62-63; Zdanuk ve Bobocel, 2012: 640-641).

Tripp ve Bies'e göre intikam eylemlerinin ahlaki açıdan iyi veya kötü olarak değerlendirildiği durumlar vardır. Eğer intikam eylemi çevredeki diğer insanları incitiyor veya zarar vereni misillemeye davet ediyorsa ahlaki açıdan kötü olarak değerlendirilmektedir. Eğer intikam sonucunda intikamcı statüsünü geri kazanıyor veya zarar verenin davranışını düzeltmesini sağlıyorsa ahlaki açıdan iyi olarak değerlendirilmektedir (Tripp vd., 2002: 967).

İnsanların intikam alması yanlış yapanın kurban hakkındaki inançlarını değiştirmeye hizmet edebileceği gibi gelecekteki haksız muamelenin caydırılmasına da hizmet edebilmektedir. Gösterilen intikam davranışı zararlı eylemlerin cevapsız kalmayacağı mesajını vererek gelecekte bu tür eylemlerin daha az olası hale gelmesini sağlamaktadır. Bunlarla birlikte, kişi intikam alarak yanlış yapana saygı duyulmaya değer olduğunu ve bu nedenle gelecekteki zararların uygun olmayan hedefi olduğunu göstermektedir (Kim ve Smith, 1993: 40).

İnsanların kişilik özellikleri ve eğilimlerine bağlı olarak intikam duygusu oluşmaktadır (Ysseldyk, 2005: 13). Bunlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.

- Suçluluk, kaygı, öfke, üzüntü, utanma gibi olumsuzluk duygulanımı yüksek olan kişiler algıladıkları yanlış için intikam almaya daha yatkındır (Aşık, 2017: 347; Tripp vd., 2007: 11).

- Rahatsızlık hisseden kişiler bu histen kurtulmak amacıyla intikamcı davranışlar göstermektedir. (Stuckless ve Goranson, 1992: 26).

- Kişilerin kendilerini kontrol edebilmeleri intikam davranışları göstermede etkilidir. Yüksek kontrole sahip insanlar düşük kontrole sahip insanlara göre çevresel olumsuzluklara ve tahriklere karşı tepkilerini düzenlemede daha başarılıdır. Kontrol yeteneği düşük olan insanlar daha çabuk ve sık öfkelenirken, yüksek olanlar ise daha katı ve tehlikeli tepkiler vermektedirler (Şimşek, 2016: 669).

- İnsanların yakınlık derecesi intikam alma davranışlarının belirleyicilerinden biridir. İki kişi arasındaki yakın arkadaşlık intikam alma isteğini engelleyebilirken, iki sevgili arasındaki aldatma durumu intikam alma arzusunu artırabilmektedir (Cota-McKinley, 2001: 345).

- İntikam davranışı üzerinde kişinin yaşı da etkilidir. İnsan yaşlandıkça daha az intikamcı olurlar ve intikam fikrini harekete geçirmek yerine gerçekleşen durum üzerine düşünmeyi tercih ederler (Cota-McKinley, 2001: 344).

- Dindarlık düzeyleri yüksek olan insanlar intikam davranışları göstermektense affetmeyi tercih etmektedirler (Brose vd., 2005: 37).

- İnsanlar çevredeki üçüncü şahıslara yapılan haksızlığa karşıda intikam davranışları gösterebilmektedir. Çünkü adalet yalnızca bireysel değil sosyal bir olgu olarak kabul edilmektedir. Zalimlerden hesap soran, fakirin hakkını arayan kendi ideallerine ters düşen yönetim anlayışından intikam alan kişiler tüm kültürlerde yüceltilmektedirler (Şimşek, 2016: 663).

- Ayrıca kişi katı kuralları olan toplumda bulunuyorsa kendisine yapılan suçun karşılığında intikamını alamazsa toplum tarafından dışlanmaktadır ve bu durum kişinin hayatını felce uğratmaktadır (Elster, 1990: 864). Bu toplumsal baskı nedeniyle de kişi intikamcı davranış sergileyebilmektedir.

İntikam davranışının gelişimi aşağıdaki sıralamaya göre gerçekleşmektedir (Tripp vd., 2007: 13)

- i. Kurbanı harekete geçiren bir suçla başlar.
- ii. Mağdur, suçun ciddiyeti, adaletsizlik seviyesi, suçlunun motivasyonları açısından suçu değerlendirir ve bu değerlendirmenin sonucunda, suç için suçluya yüklediği suçlama düzeyini belirler.
- iii. Suçlama düzeyi ne kadar yüksek ise mağdurun öfkesi ve küskünlüğü o kadar yüksek olur ve sık ve ciddi bir şekilde intikam almaya motive olur.
- iv. Mağdur intikam alma isteğiyle intikam almayı veya affetmeyi ve uzlaşmayı ya da kaçınmayı seçer.

2.2.2. Örgütler Açısından İntikam Niyeti

Genel hatlarıyla yukarıda ifade edinilen intikam niyetine örgütler açısından bakıldığında intikam, yıkıcı ve antisosyal bir eylemdir ve kontrol edilmesi, önlenmesi gereken saldırgan bir davranış olan örgütsel sapmanın bir biçimi olarak ifade edilmektedir (Tripp vd., 2002: 967). Yapılan araştırmalar örgütlerde intikamın rutin olarak gerçekleştiğini göstermektedir (Bradfield ve Aquino, 1999: 608). Diğer işyeri saldırganlığı kavramlarından farklı olan intikam, fiziksel, sözlü, açık, gizli-kapaklı, doğrudan ya da dolaylı, çalışanlar arası ve örgüte yönelik olarak saldırgan davranışların her türüsünü içermektedir (König vd., 2010: 211).

Örgütlerde tarafların gücü, taraflar arasındaki ilişkinin yapısı, örgütsel kurallar ve intikam alma fırsatları ile intikam şekillenir. Güçlü konumda olan kişinin intikamı zayıf olana oranla daha yıkıcı ve kolay olabilir. Ancak bazen ast konumdaki kaybedecek bir şeyinin olmadığını düşünerek hareket ettiğinde intikam davranışı daha tehlikeli olabilmektedir (Şimşek, 2016: 670).

Örgütlerde görülen ve çalışanların intikam davranışları göstermesine neden olan etkenlerden biri de müşteri kabalığıdır. Müşteri kabalığı, bir müşterinin şiddet içermeyen saygı normlarını ihlal ederek çalışana psikolojik rahatsızlık veya zarar verebilecek davranışlardır. Küçümseyici sözler söylemek, küfretmek, bağırarak gibi çeşitli kaba ve saygısız davranışlar örnek olarak gösterilebilir. Bu davranışlar çalışanlarda sosyal stres etkeni olmakta ve intikam alma duygusunu uyarmaktadır (Bedi ve Schat, 2017: 638).

İnsanların intikam davranışı göstermesinin birçok nedeni olmasına rağmen, adaleti yeniden sağlamak birçok eylemin altında yatan temel neden olabilir (Bradfield ve Aquino, 1999: 608). İnsanlar bir adaletsizlik nedeniyle mağdur olduklarını düşündüklerinde, ilk önce bu adaletsizliğin giderilmesi için örgüt yönetiminin harekete geçmesini beklemektedir. Eğer bu hareket gerçekleşmezse kendileri adaleti sağlama yolunu aramakta ve böylece intikam davranışı göstermektedirler (Yılmaz, 2014: 91). Bir örgütte adalet sağlanmış ve düzenli işliyorsa bu örgütte bir haksızlıkla karşılaşan çalışanların intikam alma olasılıkları düşüktür. Örgütler bu durumdan şu çıkarımı sağlayabilirler: Eğer örgütte barış istiyorlarsa adaleti sağlamalıdır (Tripp vd., 2007: 14).

Örgütlerde intikam davranışlarının görülmesi yönetim zafiyeti olarak değerlendirilebilmektedir. Eğer yönetim iletişim kanallarını kapatır ve sorunları görmezden

gelirse çalışanlar sorunlarını kendileri çözme yoluna gider ve intikam davranışları gösterirler (Şimşek, 2016: 677). Yöneticiler bu davranışları önlemek için mevcut sistemlerini ve mevzuat alt yapılarını gözden geçirmeli daha güvenilir, olumlu ve şeffaf bir ortam oluşturmalarıdır. Yöneticiler intikam davranışları ve nedenlerine karşı duyarlı olmalıdır. Yöneticiler bu davranışları ve nedenlerini önlemeye ve yönetmeye çalışarak olası olumsuz etkileri ortadan kaldırmalıdır (Koç vd., 2020: 362).

Bies ve Tripp (2005), örgütte mağdurların intikam almasının nedenlerini üç kategoriye ayırmıştır. Bunlar (Tripp vd., 2007: 16-17);

- a) **Amaç Engelleme:** Bir çalışanın hedefine ulaşmasının işyeri arkadaşı tarafından engellenmesi sonucu kişi hayal kırıklığına uğrar. Bu hayal kırıklığı kişiyi intikam almaya yönlendirebilir.
- b) **Kanunlar, Normlar ve Vaatlerin İhlali:** Örgütün resmi kurallarının, çalışan ve işveren arasındaki sözleşmenin, sosyal norm, görgü kuralları, işyeri içerisinde verilen sözlerin tutulmaması vb. ihlali ile işyeri özel sırların ifşası ve fikirlerin çalınması sonucu kişide intikam alma duygusu açığa çıkar.
- c) **Statü ve Güç Kesintisi:** Kişinin statüsünü ve gücünü azaltmaya yönelik eylemler de kişiyi intikam almaya yönelik motive eder.

Örgütlerde görülen çeşitli örgütsel intikam davranışları vardır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır:

2.2.3. Örgütsel İntikam Çeşitleri

Üretim/Amaç Karşıtı Davranışlar

Üretim karşıtı davranışlar, sonucu ne olursa olsun kişinin kendi iradesiyle yaptığı, istenmeyen bir sonuçla sonuçlanmasa dahi zarar verme potansiyeli taşıyan ve kanunları ihlal eden işyeri davranışlarıdır (Marcus ve Schuler, 2004: 648). Üretim karşıtı davranışlar, örgütün tamamına ya da çalışanlarına zarar vermeye yönelik göze çarpmayan, gizli eylemlerden, açıkça meydan okuma, doğrudan fiziksel saldırı ve mala zarar vermeye kadar çeşitli davranışları kapsamaktadır (Güldü, 2014: 49). Örgütlerde yaygın olarak karşılaşılmakta olan üretim/amaç karşıtı davranışlar; bilgiyi, kaynağı, zamanı kötüye kullanma, ayrımcılık, güvensizlik, işe devamsızlık, sözlü ve fiziksel saldırılar, yabancılaşma,

sosyal baskı, mobbing, iş kalitesinin düşüklüğü, madde bağımlılığı gibi davranışları kapsamaktadır (Demirel, 2009: 123-126).

Çalışan Hırsızlığı

Hollinger ve Clark (1983) çalışan hırsızlığını, çalışan mesleki bir etkinliği yerine getirdiği sırada örgüte ait mal ya da parayı, yetkisi olmamasına rağmen alması, kontrol veya transfer etmesi şeklinde oluşan suç olarak ifade etmişlerdir (Karaeminoğulları, 2016: 489). Çalışan hırsızlığı, örgütler için büyük bir sorun olarak kabul edilmektedir. Çalışan hırsızlığı, bir örgüte zarar verme amacıyla gerçekleştirilen bir saldırı biçimidir. Düşük öz denetim, kişilik, hırsızlığın uygun olduğu görüşü, adaletsizlik, stres, çalışma ortamı ve demografik özellikler gibi birçok nedeni vardır (Spector vd., 2006: 449).

Sabotaj

Sabotaj, kişisel amaçlar için örgüte, çalışanlara veya müşterilere zarar vermek, iş ilişkilerinin bozulmasını sağlamak, bilgileri sızdırmak, üretimde gecikmelere neden olmak gibi çeşitli olumsuz davranışları ifade etmektedir (Crino, 1994: 312-314). Örgütsel sabotajın nedenleri; hayal kırıklığı, engellenme, çaresizlik ve güçsüzlük, işi kolaylaştırma niyeti, can sıkıntısı/ eğlence arayışı, rahatlama ihtiyacı, bıkkınlık ve adaletsizliktir (Amborse vd., 2002: 948; Karaeminoğulları, 2016: 492).

Dedikodu

Dedikodu, sohbet sırasında ortamda bulunmayan üçüncü şahıs hakkında yapılan konuşma olarak ifade edilmekte ve genellikle olumsuz davranışla ilişkilendirilmektedir (Witteck ve Wielers; 1998: 189). Örgütte dedikodu davranışına maruz kalan bireylerde, çekinme, geri çekilme, işe geç gelme veya gelmeme gibi çeşitli tepkilerin ortaya çıktığı görülmekte ve bununla birlikte örgüt kalitesi önemli derece düşmektedir (Eğnli ve Bitirim, 2008; 126). Örgütlerde dedikodunun nedenlerini, iletişim eksikliği, şeffaf olmayan yönetim tarzı, yöneticilerin dedikoduyu teşvik etmeleri, yönetim zafiyeti, işyerindeki boş zaman fazlalığı, dedikoducu çalışanların varlığı oluşturmaktadır (Yalçınsoy, 2019: 106-108).

2.2.4. İntikam Niyetinin Sonuçları

İntikam davranışı, insanları etkileyerek hayatlarının her evresinde olumsuz sonuçlara sebebiyet vermektedir (Bradfield ve Aquino, 1999: 609). Eğer kişi intikam duygu ve dürtüsüne çocuk yaşlarda maruz kalırsa beynin utanç merkezleri etkilenecek kişinin empati

yeteneğinin gelişiminin engellenmesine neden olur (Bloom, 2001: 74). İntikam davranışı, mağdura, suçluya ve bu kişilerin ilişkilerine de zarar verir (Bradfield ve Aquino, 1999: 609).

İntikam niyeti, kişinin ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Her ne kadar intikam alan kişilerin rahatlayacağı düşünülse de aslında intikam niyetinde olmak ve intikam peşinde koşmak kişinin olumsuzluklara odaklanarak olumsuz düşünmekten kendini kurtaramamasına neden olabilir. Bu durum kişinin ruh sağlığının olumsuz etkilenmesine ve kendini kötü hissetmesine yol açabilir (Akın vd., 2012: 91). İntikam, kişinin huzurunun azalmasına, karamsarlığa, depresyona yol açmaktadır (Ysseldyk, 2005: 14). Öfke ve düşmanlık gibi duygular intikama eşlik eder ve bunlar erken ölüm, koroner kalp rahatsızlığı ve strese neden olarak vücudun yıpranması ve aşınması gibi olumsuz sonuçlar meydana getirir (Little vd., 2007: 247).

İntikam davranışlarının örgütsel açıdan yol açtığı sorunlar şunlardır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 99):

- Verimlilikte ve etkinlikte düşüş,
- İşverene yönelik eleştiride artış ve güvensizlik duygusu,
- Anlaşmazlıklarda artış,
- Kuralların ihlali veya yok sayılması,
- Devamsızlıkların artması, yüksek iş gören devir hızı, önemli suistimal sorunları,
- Dalgınlıkta artış,
- Zorlamaya ve strese karşı düşük tolerans,
- Küçük sorunları büyütme,
- Devamlı yeni günah keçileri bulma,
- Genel tatminsizlik.

İntikamın olumsuz taraflarının yanında olumlu ve toplum yanlısı tarafları da bulunmaktadır. İntikamın, bireylerin özsaygısını onarmada, adaletsiz kaynak dağılımını düzeltmeye yönlendirmede, örgütlerdeki karar vericiler ve otoriteler tarafından gücün kötüye kullanılmasına yönelik etkili bir caydırıcı ve yapısal değişiklikler için kuvvetli bir güdüleyici olduğu görülmüştür (Usta vd., 2019: 539). Bazı araştırmalarda intikamın kişinin zarar gören statüsünün ve onurunun geri kazanılmasıyla iş performansını artırabileceğine değinilmiştir (Şimşek, 2016: 674).

2.2.5. İntikam Niyeti ile İlgili Çalışmalar

Bu başlık altında dünyada ve Türkiye’de intikam niyeti ile ilgili yapılan araştırmalar ve sonuçlarından bahsedilecektir.

Crombag, Rassin ve Horselenberg’in (2003) yaptıkları çalışmada, katılımcıların intikam almak için en sık gösterdiği birinci güdünün insanlar arasındaki güç dengesini yeniden kurmak olduğu, ikinci güdünün ise zarar görmüş öz-değer duygularını geri kazanma arzusu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Crombag vd., 2003).

Ysseldyk (2005) yaptığı çalışmada, daha yüksek bağışlayıcılığın ve daha düşük intikamcılığın her ikisinin de düşük depresif duygulanım ile anlamlı şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, bağışlayıcılık yaşam doyumuyla ilişkilendirilirken, intikam ile ilişkili olduğu gözlenmemiştir (Ysseldyk, 2005).

Aquino, Tripp ve Bies’in (2006) yaptıkları çalışmada, çeşitli değişkenlerle kişilerin affedicilik ve intikam alguları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Mutlak hiyerarşik statünün, intikam ile olumsuz ilişkili ve daha düşük statüdeki insanların daha fazla intikam almaya meyilli olduğu; suçun türünün, mağdurların suçlulardan intikam almalarını veya kaçınmalarını etkilediği sonuçlarına ulaşılmıştır (Aquino vd., 2006).

Yoshimura (2007) yaptığı çalışma sonucunda kişilerarası ilişkilerde intikamın ağırlıklı olarak olumsuz duygusal sonuçlar doğurduğunu, kendini değersiz hissedenden kişiler ile yetkisiz kişilerin intikam almaya daha meyilli olduklarını ifade etmiştir (Yoshimura, 2007).

Little ve arkadaşları (2007) liderlerin sağlığı ile bağlılık, tükenmişlik, affetme ve intikamın olumlu ve olumsuz etkileri üzerine yaptıkları çalışmaya göre, intikamın sağlıklı anlamlı, olumsuz ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Little vd., 2007).

Kunst’un (2011) yaptığı çalışmada, intikam duygularının sıklıkla travma sonrası stres bozukluğu (TSSB) semptomlarıyla ilişkili olduğu bulunmuş ve suçlunun mahkum edildiğini bilen, ancak TSSB semptomları için düzeltme yapıldıktan sonra intikam ile mağdurda cezanın ciddiyeti algılarının olumsuz bir ilişki içinde olduğu belirtilmiştir (Kunst, 2011).

Satıcı ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada, intikam ve affetme arasındaki ilişkide minnettarlığın aracılık rolüne bakılmıştır ve kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür. Araştırmada affetme arttıkça intikam duygularının azaldığı ve affetme duygularının

artmasında minnettarlığın aracı rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır. Minnettarlık gibi olumlu özellikler hisseden kişilerin intikam duygusuna daha az eğilim gösterdiği ifade edilmiştir (Saticı vd., 2014).

Strelan ve arkadaşlarının çalışmasında yüksek güce maruz kalan insanların, kronik güç seviyelerine bağlı olarak az ya da çok intikamcı tepkiler verdiği, özellikle, kronik güçsüzlerin, iktidardayken kronik olarak güçlü olanlardan daha fazla misilleme yapma eğiliminde olduğu bildirilmiştir (Strelan vd., 2014).

Yılmaz (2014) konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada, katılımcıların çoğunun işyerlerinde saldırgan davranışlara uğradığını ve bunların çoğunluğunun daha az tecrübesi olanlar ve kadın çalışanlar olduğunu ifade etmiştir. Çalışanların mağduriyet algısındaki artış affetme eğilimini azaltırken intikam alma eğilimini artırdığı gözlenmiştir. Uzun süre saldırgan davranışlara maruz kalanların daha kolay intikam alma yolunu seçmekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yılmaz, 2014).

Güllü ve Şahin'in (2016) antrenörlerin katılımıyla yaptıkları çalışmada, cinsiyete, kadro tipine göre intikam alma davranışlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Genel olarak yapılan değerlendirme ise antrenörlerin kendilerine yapılan haksızlıklarda intikam alma eğilimlerinin affetme eğilimlerine göre daha baskın olduğudur (Güllü ve Şahin, 2016).

Şantaş ve arkadaşlarının (2019) sağlık çalışanlarının katılımıyla yaptıkları çalışmada, kadınlarda ve ön lisans ve üzeri öğrenim düzeyine sahip kişilerde intikam niyetinin düşük olduğu, intikam niyetini dedikodunun artırdığı affetmenin ise azalttığı sonucuna varılmıştır (Şantaş vd., 2019).

2.3. Örgütsel Erdemlilik

Kuramsal çerçevenin üçüncü kısmında erdem ve erdemlilik kavramı, örgütsel erdemlilik kavramı, örgütsel erdemliliğin boyutları, örgütsel erdemli spiraller, örgütsel erdemliliğin sonuçları ve örgütsel erdemlilik ile ilgili yapılan çalışmalar üzerinde durulmuştur.

2.3.1. Erdem ve Erdemlilik Kavramı

Ahlaki mükemmelliğin kişilik özelliğine yansımaları anlamına gelen erdem (virtüöz) ve erdemlilik (virtüözlük) kelimeleri dilimize İngilizceden geçmiştir. Erdemlilik kelimesi

İngilizcede virtue, Latince de ise virtus kelimelerine karşılık gelmektedir (Yücel ve Palabıyık, 2016: 212). Latince virtus kelimesi mükemmellik veya güç anlamına gelmektedir (Rego, 2010: 216). Harekete geçen veya geçebilen güç olarak ifade edilen erdem varlık sebebine göre harekettir. Yani, bir bıçağın erdemi kesmekken, bir bitkinin veya ilacınki iyileştirmektir, insanın erdemi ise insanca istemek veya davranmaktır (Katılmış, 2008: 147-148).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde erdem, ahlakın övdüğü iyi olma durumu, doğruluk, yiğitlik, alçakgönüllülük gibi benzeri özelliklerin genel adı, fazilet; felsefede erdem, insanın ruhsal olgunluğu şeklinde ifade edilmiş, erdemlilik ise erdemli olma hali, faziletlilik anlamındadır (TDK, 2021). Aristoteles erdemleri entelektüel (uzlaşım sal mükemmellik ile tefekküre dayalı bilgelik) ve ahlaki (ölçülülük, cesaret, cömertlik, adalet) olarak iki ayırmıştır (Murphy, 1999:108). Ahlaki mükemmelliği temsil eden erdem terimi, toplumsal uzlaşımın bir ürünü değil insanlığın temel ögesidir. Erdemler, kişisel ve toplumsal iyilik üreten alışkanlıklar, eylemler ve arzulardır (Rego, 2010: 216). Erdem “bir kişinin hem kendisine hem de topluma fayda sağlayacak şekilde düşünmesini ve hareket etmesini sağlayan herhangi bir psikolojik süreç” ve “düşünce, akıl, duygu, motivasyon ve eylemden oluşan ayrı bir organize sistemdir” olarak tanımlanmaktadır (Burke vd., 2009: 203).

Erdemlilik, insan karakterine dayanır, insanın ne olması gerektiğini, insanın en iyi niteliklerini, doğuştan gelen iyiliği veya Tanrı'nın iradesiyle tam uyum içinde olmayı temsil etmektedir (Cameron, 2011: 27). Erdemlilik, insanlığın en soylu davranışını, en iyi durumunu, mükemmelliğini, özünü ve en yüksek özleminin peşinde koşmayı destekleyen süreç ve uygulamalar olarak ifade edilmiştir (Arjoon vd., 2018: 144). Bireylerin ve örgütlerin ellerinden gelenin en iyisini yapmayı istemeleri olan erdemlilik, zorluklarla karşılaşıldığında ahlaki güç, irade gücü veya dayanıklılık sağlar (Cameron vd., 2004: 769). Erdemli kişiler ise başkalarına karşı dürüst, etik, güvenilir, sorumluluk bilinci olan, adil karakter özelliklerine sahip düzenli ve tutarlı kişilerdir (Chun, 2005: 270).

Arjoon ve arkadaşlarına göre erdemler dört bileşenden meydana gelmektedir. Bu bileşenler şunlardır (Arjoon vd., 2018: 149);

- 1- Erdemler kalıtsal karakteristik bir özellik değil sonradan edinilir.

- 2- Erdemler, karşılaşmış olduğumuz zararların, tehlikelerin, dikkat dağıtıcı unsurların üstesinden gelmemizi sağlar ve fedakarlık olmadan hiçbir şey elde edemeyeceğimizi belirtir.
- 3- Erdemler bize artan bir öz bilgi oluşturur.
- 4- Erdemler, kişiye iyi olma durumu sağlamaktadır.

Erdemlilikte ya hep ya hiç kuralı işlemez, çünkü ne bireyler ne de örgütler için tamamen erdemli ya da erdemli değildir denemez. Erdemlilik, ahlaki iyilik, insan etkisi ve sosyal iyileştirme olmak üzere üç temel tanımsal nitelikle ilişkilendirilmektedir. Ahlaki iyilik, iyi, doğru ve uygun olanı uygulamaya değer görür. İnsan etkisi olmayan eylem ve nesnelere erdemli olmadığını savunur. Mutlak kişisel çıkarların ötesinde sosyal iyileşmeyle alakalıdır. İnsanların arzularını aşan toplumsal bir değer yaratır (Cameron vd., 2004: 774-775).

Her ne kadar erdem ve erdemlilik kavramları araştırmacılar tarafından açıklanmaya çalışılsa da belirsizlikler bulunmaktadır. Erdemlerin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir. Ancak yine de bu özelliklerin tamamını veya birkaçını bulunduranların açık bir gerekçe olmadan gerçekten erdem mi yoksa yalnızca iyilik veya aşırılık örneği mi bunu belirlemek imkansızdır. Bu özellikler şunlardır (Moberg, 1997: 172):

- 1- Söz konusu erdem, insan olmanın ne anlama geldiğiyle tutarlı olmalıdır,
- 2- Söz konusu erdem, bir eksiklik ile aşırılık arasındaki orta noktada olmalıdır,
- 3- Söz konusu erdem, kişisel gelişime ve iyi bir hayata katkı sağlamalıdır,
- 4- Söz konusu erdem, örgütün gelişimine katkıda bulunmalıdır.

2.3.2. Örgütsel Erdemlilik Kavramı

Erdemlilik yalnızca bireyler için değil aynı zamanda örgütler için de karakter mükemmelliği biçimindedir ve kurumsal hayırseverlikte özgünlük için gereklidir (Fernando ve Almeida, 2012: 566). Örgütsel erdemlilik, kişilerin ve örgütlerin en iyi olduklarında olmak istedikleri şeyle alakalıdır ve aynı zamanda çalışanların aşkın, yüceltici davranışlarını ifade eder (Riberio ve Rego, 2009: 1406; Vallet, 2010: 136). Örgütsel erdemlilik, bir grubun kendisini nasıl tanımladığını, neye değer verdiğini ve bu değerlerin nasıl eyleme dönüştüğünü belirtmektedir (Vallet, 2010: 136). Örgütsel erdemliliği algılayan çalışanlar örgütleriyle özdeşleşerek örgütsel başarıyı kendilerinin başarısı gibi görürler ve örgüte

faydalı olmak için daha istekli hale gelirler (Tsachouridi ve Nikandrou, 2016: 1302). Bu sayede örgütler, daha yenilikçi ve yaratıcı, daha fazla para kazandıran, pozitif enerji üretirler (Cameron, 2003: 87). Aynı zamanda örgütlerde erdemlilik, dayanışmayı, dayanıklılığı ve etkinlik duygusunu artırarak örgütü sıkıntı veya travmanın olumsuz etkilerinden korur (Cameron vd., 2004: 775).

İnsanların normal ve kabul edilebilir davranışları dışında zararlı, etik olmayan, dürüst olmayan davranışları olumsuz sapma; etik ve erdemlilik gibi normal üstü davranışları ise olumlu sapma olarak ifade edilir (Bright vd., 2006: 250). Çok sayıda çalışma hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz sapmanın, son zamanlarda küçülen örgütlerde yaygın olduğunu ortaya koymuştur. Örgütlerde erdemlilik davranışları oluştuğunda ise pozitif örgütsel sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Cameron, 2003: 60). Aşağıdaki şekilde olumlu sapma davranışı gösterilmiştir.

<u>Olay</u>	<u>Olumsuz Sapma</u>	<u>Normal</u>	<u>Olumlu Sapma</u>
Fizyoloji	Hastalık	Sağlık	Sağlık
Verimlilik	Etkisiz	Etkili	Mükemmellik
İlişkiler	Zararlı	Yardımsever	Onurlandırmak
Etik	Etik Dışı	Etik	Erdemlilik

Şekil 2: Olumlu Sapma: Erdemlilik

Kaynak: Bright vd., 2006; 250

Genel olarak baktığımızda örgütlerdeki erdemliliğin beş ortak özelliğinin olduğu görülmektedir. Bunlar (Abedi vd., 2004: 120; Manz vd., 2006: 5):

- 1- Erdemler, kişilerde esenlik, iyilik, saygınlık ve soyluluk duygusunu beslemektedir.
- 2- Erdemler, duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak deneyimlenmektedir.
- 3- Erdemler, ilişkilerde uyumu, iş birliği ve dengeyi teşvik etmektedir.
- 4- Erdemler, kendi kendine güçlenmekte ve olumlu sapmayı artırmaktadır.

5- Erdemler, tamponlama işlevi görerek dayanıklılığı artırmaktadır.

Örgütlerde bulunan erdemlerden bazıları şu şekildedir: Dürüstlük, cesaret, yardımseverlik, sadakat, güvenilirlik, samimiyet, bağışlama, alçakgönüllük, gözü tokluk, açıklık, neşe, hoşgörü, duyarlılık, işbirlikçilik, terbiye, takdir, umut, nezaket, zarafet, incelik, özen, nüktedanlık, cana yakınlık, beceriklilik, makullük, misafirperverlik, sebat, sağduyu, iyimserlik, cömertlik, sevgi, özür dileme, bağlılık, hürmet, yüce gönüllülük, sıcaklık (Cameron vd., 2004: 780; Moberg, 1997: 172-173).

Kurumsal etik erdem modeli, iş insanlarının yanı sıra örgütlerin ahlaki açıdan üstün olmak için belirli özelliklere, yani erdemlere sahip olması gerektiğini savunur. Kurumsal etik modeli, örgüt kültürünün çalışanları etik davranmaya ne ölçüde teşvik ettiğinin ve onları etik olmayan davranışlardan ne ölçüde alıkoyduğunun belirlenebileceğini öne sürer. Kurumsal etik erdemler, etik davranış için örgütsel koşullardır; bir örgütün çalışanların etik davranışlarını teşvik etme kapasitesini yansıtır (Kaptein, 2008: 924). Erdemli örgütler, bireylerin insani olarak gelişmelerine ve özgün insani hedef ve çıkarları takip etmelerine olanak sağlayan güçlü yanlara sahip olmakla üyelerinin etik anlamda gelişimine yardım ederler (Khorakian, 2016: 48).

Erdemi işlevselleştirmenin önündeki en büyük engellerden biri, erdem kelimesinin belirsiz olmasıyla birlikte iş dünyasında ne anlama geldiğine dair yeterli bilginin olmamasıdır. Odak noktasının belirli bir karar değil karakter özelliği olmasıdır. Etik açıdan uygun eylemleri seçme ve reddetme karakter eğilimi olarak ifade edilmektedir. Erdem etik karakter olarak tanımlanırsa, örgütte daha erişilebilir ve anlamlı rol oynaması sağlanmış olur (Chun, 2005: 270). Bununla birlikte işe alımlarda, geleneksel insan kaynakları yönetimi olan işe alım kararlarında başvuran kişinin sahip olduğu beceriler ile işin gerekliliği arasındaki eşleşmeye göre alım yapılmasından saparak, iyi karakterli adayların işe alınmasını savunur (Moberg, 1997: 172).

Örgütlerde yöneticilerin erdemli olmasının ayrı bir önemi vardır. Çünkü erdemli yöneticiler (Bertland, 2008: 26):

- Uygun kaynak ve teşvikleri sağlayarak çalışanların yeteneklerinin gelişmesine imkan verir,
- Bütün çalışanların daha iyi performans göstermesini sağlar,
- İnsanların yeni fikirler ve projeler geliştirmelerine yardımcı olur,

- Pozisyonları kendi yeteneklerine göre uyarlamalarına olanak sağlar,
- Bireysel özgürlüğe izin verirken grup uyumu sağlamalarına yardımcı olur,
- Müşterilerle iyi ilişki yaratır,
- Paydaşların çıkarlarını her birinin özgürce büyüüp yeteneklerini geliştirebilecek şekilde koordine eder.

Yeni işe başlayanlar genellikle kıdemli çalışanları veya deneyimli yönetici davranışlarını taklit ederler. Eğer bir örgütte erdemler düzenli olarak ortaya çıkar ve erdem odaklı bir kurum kültürü oluşturulursa bu sayede yeni yetişen çalışanların da erdemli davranışlar göstermesi sağlanır (Murphy, 1999:108).

2.3.3. Örgütsel Erdemliliğin Boyutları

Araştırmacılar örgütsel erdemliliğin farklı boyutlardan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Chun (2005) örgütsel erdemliliğin dürüstlük, empati, cesaret, vicdanlılık, sıcaklık ve gayret olmak üzere altı boyutunun olduğunu belirtmiştir. Dürüstlük, birçok somut erdemle birleşimiyle oluşan, kişinin güvenilirliği ve dürüstlüğüyle itibar oluşturmaktır. Empati, diğer insanların duygularını anlama yeteneği; cesaret, istenilen sonuca ve çabaya ulaşma başarısı, dayanıklılıktır. Vicdanlılık, çalışkanlık ve hedefe ulaşma başarısı; sıcaklık, destekleyici, sevecen olma halidir. Gayret, eğlence, mizah ve heyecan gibi popüler olmayan erdemlerin iş dünyasına katılmasını ifade eder (Chun, 2005).

Murphy (1999) örgütsel erdemliliği, dürüstlük, adalet, güven, saygı ve empati şeklinde beş boyutta ifade etmiştir. Dürüstlük, doğruyu yanlıştan ayıran, kişisel olarak zarara uğrasa bile doğruyu yapan ve yapılan her şeyi nedene bağlayan kişi olarak ifade edilmiştir. Adalet, tarafsız ve dengeli olma durumu; güvenilirlik, kişiler arasında kalıcı güven geliştirilmesi; saygı duyma, kişilerin birbirine müdahale etmeden saygı duyması, insan hayatının kutsal tutulması; empati ise kişinin kendisini başkalarının yerine koyması şeklinde belirtmiştir (Murphy, 1999).

Cameron ve arkadaşlarının (2004) yaptıkları diğer bir araştırmada ise örgütsel erdemlilik, iyimserlik, dürüstlük, güven, bağışlayıcılık, şefkat olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır (Cameron vd., 2004: 786). İyimserlik, çalışanların zorluklar karşısında bile iyi şeyler yapacaklarına dair inancı; dürüstlük, onurun örgüte hakim olmasını; güven, saygı ve düşüncenin örgüte hakim olarak kişilerin birbirine ve liderine güven duymasını;

bağışlayıcılık, hataların hızlı şekilde affedilmesini; şefkat, insanların birbirini önemsemesini ifade etmektedir (Rego, Riberio ve Cunha, 2010: 217).

2.3.4. Örgütsel Erdemli Sarmallar

Örgütler yüksek performanslı, kararlı kişileri çekmek, elde tutmak, motive ederek geliştirmek ve etkili biçimde organize etmek amacıyla bilinçli, akıllı eylemlerde bulunurlar (Lawler, 2017). Bu eylemler meydana geldikçe bilgi bireyden örgütün kolektif seviyelerine doğru sarmallanır ve böylelikle erdemli bir döngü oluşur (Garud, 2005: 10). Erdemli sarmallar yediye ayrılır. Bunlar (Lawler, 2017):

1. **Değer Önerisi:** Örgütler doğru kişileri çekebilme ve elde tutabilme sağlayan bir değer önerisi oluşturmaktadır.
2. **İşe Alma Uygulamaları:** Örgütler, temel yetkinliklerine, değerlerine, stratejik hedeflerine uygun olan kişileri işe almalıdır.
3. **Eğitim ve Geliştirme:** Örgütler, işlerin yapılması için çalışanlarını sürekli olarak eğiterek onlara büyüme ve gelişme imkanları sunmalıdır.
4. **İş Tasarımı:** Örgütler, çalışmalarını insanlar için anlamlı olacak ve onlara geri bildirim, sorumluluk ve özerklik sağlayacak şekilde tasarlamalıdır.
5. **Misyon, Stratejiler ve Hedefler:** Örgütler, çalışanların anlayarak destekleyeceği ve inanacağı hedefler, stratejiler ve değerlerle kurumsal bir misyon geliştirerek bunlara bağlı kalmalıdır.
6. **Ödül Sistemleri:** Örgütler, temel değerlerini, tasarımlarını, stratejilerini ve ortak bağlılıklarını güçlendiren ödül sistemleri tasarlayarak uygulamalıdır.
7. **Liderlik:** Örgütler, güven, bağlılık, başarı ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturabilecek liderleri ve yöneticileri işe alarak geliştirmelidir.

Erdem sarmalları, daha fazla refah (yüksek yaşam kalitesi) ve daha eşit bir toplum meydana getirir, bu da üretim ve tüketim yoluyla sağlanan istikrar ve karla ekonomiye fayda sağlar (Hirvilammi, 2020: 5).

2.3.5. Örgütsel Erdemliliğin Sonuçları

Erdemlilik, olumlu duygular, sosyal sermaye ve olumlu sosyal davranışlar üzerinde yükseltici etkiye sahiptir. Erdemli davranışlara maruz kalan kişiler olumlu duygular (sevgi, hayranlık, empati, coşku gibi) üretirken erdemliliğin tekrarlanmasına ve ardından örgütsel performansta yükselmelere yol açarlar. Olumlu duygular yaşayan çalışanların daha iyi karar

verdikleri, gelişmiş bilişsel işleve sahip oldukları ve daha etkili iletişim kurdukları gözlemlenmiştir (Cameron vd., 2004: 775). Örgütsel erdemlilik, örgütün içinde ve dışında olumlu davranışların tekrarlanmasını teşvik eder (Vallet, 2010: 140). Örgütlerdeki sosyal sermayeyle, bilgi, etki, kaynakların akışı, bireyler arasındaki ilişki ifade edilmektedir. Yüksek düzeyde sosyal sermaye iletişim ve iş birliğini kolaylaştırır, çalışan bağlılığını geliştirir, öğrenmeyi destekler, işlem maliyetini azaltır ve nihayetinde kurumsal performansı artırmış olur. Kişi başkasından olumlu bir davranış gördüğünde kendisi de başlarına yardımcı olur, böylelikle erdemlilik olumlu sosyal davranışların artmasına katkıda bulunur (Cameron vd., 2004: 775).

Erdemlilik, insanlar ve örgütler için önem arz etmektedir, çünkü çalkantılı koşullarla bile başa çıkılmalarını sağlayarak olumlu sonuçlar elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Örgütsel erdemlilik, örgütsel performansın (yani kar marjının) yükselmesine katkı sağlamaktadır (Donaldson ve Ko, 2010: 183). Örgütsel erdemlilik sadece finansal performansı değil aynı zamanda uzun vadede finansal sonuçlara yol açacak çalışan ve müşteri memnuniyeti, sadakat, elde tutma ve farklılaşma gibi finansal olmayan sonuçları da olumlu yönde etkilemektedir. Aynı zamanda örgütsel erdemler, yöneticiler için stratejik yönetimin üç aşaması olan strateji planlama, formülasyon ve uygulama için de çok faydalıdır (Chun, 2005: 281).

Örgütsel erdemlilik, örgütlerde bir anlam duygusu, ilişki uyumu ve esneklik gelişimi ve sorunlarda azalma sağlar. Örgütsel erdemlilik, iletişimin, kültürün iyileşip gelişmesine yönelik örgüte değer katıp örgütü başarıya götürür ve çalışanların işlerinden daha fazla doyum almasına katkıda bulunur (Barclay vd., 2011: 330; Doğanay ve Çöp, 2019: 162; Kahveci vd., 2019: 207). Erdemli insanlar, diğerlerinden daha hızlı öğrenir, daha uzun süre hatırlar ve zihinsel işlevsellik testlerinde daha başarılı olurlar. Tüm insan sistemleri (fizyolojik, psikolojik ve duygusal) erdemliliğe olumlu tepki verir, böylece erdemliliği deneyimlemek kendi kendini güçlendiren bir etki yaratır (Cameron, 2003: 87).

Örgütsel erdemlilik, astların bilişsel ve duyuşsal güveni, iş tatmini, duygusal bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları, yüksek düzey müşteri refahı, artan takım performansı, takım gücü, gelişmiş yönetici performansı, yönetici imajı, yaşam memnuniyeti, etkinlik, etik, mutluluk, risk alma, yaratıcı düşünme, hizmet, kalite, kurumsal kültürün oluşması, öğrenme gibi olumlu sonuçlar meydana getirir (Gotsis ve Grimani, 2015: 1300). Erdemlilik, insanların toplum içindeki itibarını yükseltir ve sosyal kabulünü sağlar. Aynı zamanda erdemlilik, örgüt

ve toplulukların geleceği ve itibarı açısından da önemlidir (Torlak, 2008: 68). Toplular açısından erdemlilik, toplumun ömrünün uzun olmasını temin etmek için gerekli olan iyi vatandaşlık, karşılıklılık ve istikrarın ayrılmaz unsurlarını sağlar (Cameron vd., 2004: 770).

2.3.6. Örgütsel Erdemlilik ile İlgili Çalışmalar

Bu başlık altında dünyada ve Türkiye’de örgütsel erdemlilik kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar ve sonuçlarından bahsedilecektir.

Ribeiro ve Rego’nun (2009) yaptıkları çalışmada, beş örgütsel erdemlilik boyutuna (iyimserlik, güven, şefkat, dürüstlük ve bağışlama) ilişkin algıların örgütsel vatandaşlık davranışlarını (özgecilik, sportmenlik, nezaket, vicdanlılık ve yurttaşlık erdemi) nasıl açıkladığına bakılmıştır. Örgütsel erdemlilik algılarına ilişkin tüm boyutların pozitif yönde ilişkili olduğu belirtilmiştir. Çalışmada örgüt üyeleri kendilerine dürüst davranıldığını algıladıklarında, örgütün siyasi sürecine sorumlu katılım yoluyla (sivil erdem) karşılık verme zorunluluğu hissettiklerini, güven ve iyimserliğin bireyleri özgeci davranışlara yönlendirdiği, güvenilirliğin algılanan iş ortamlarında başkalarına faydalı davranışların gelişeceği güven olmayan ortamlarda ise uyumsuzluğun oluşacağı ifade edilmiştir (Ribeiro ve Rego, 2009).

Tsachouridi ve Nikandrou (2016) yapmış oldukları çalışmanın sonucunda örgütsel erdemliliği algılayan çalışanların örgütleriyle özdeşleştiğini ve örgütün başarısını kendi başarısı gibi gördüklerini, böylece örgüte fayda sağlamaya daha istekli hale geldiklerini ifade etmişlerdir (Tsachouridi ve Nikandrou, 2016).

Akbolat, Durmuş ve Ünal’ın (2017) sağlık çalışanlarının katılımıyla yaptıkları çalışmada, örgütsel erdemlilik ile otantik liderliğin personel güçlendirme üzerine artırıcı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel erdemliliğin personel güçlendirme üzerine anlamlı bir etkisinin olduğu ve otantik liderliğin bu etkide aracı rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Akbolat, 2017). Bu çalışmada örgütsel erdemliliğin örgütlerde olumlu davranışları artırdığına yönelik sonuçlar elde edilmiştir.

Ebrahimpour ve Sareban (2017) yaptıkları çalışmada, iyimserlik, güven, şefkat, dürüstlük ve bağışlayıcılık olmak üzere örgütsel erdemliliği beş boyutta ele almışlar ve sonuçlar, örgütsel erdemlin personelin mesleki etiği üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu beş boyuttan iyimserlik, personelin mesleki etiği üzerinde en

yüksek etkiye sahipken affetme ise en az etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir (Ebrahimpour ve Sareban, 2017).

Alparslan ve Yastıoğlu (2018) 183 beyaz yakalının katılımıyla mutlu çalışanlar için yöneticilerin sahip olması gereken erdemler üzerine çalışma yapmıştır. Martin Seligman'ın çalışmalarından ve literatürden elde edilen 24 erdem katılımcılara ölçek formu halinde sunulmuştur. Bu erdemlerin önem düzeyine göre sıralanması istenmiştir. Bu 24 erdem 6 temel erdem (bilgelik, adalet, insaniyet, aşkınlık, ölçülülük, cesaret) altında önem düzeyine göre incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda çalışanlar tarafından tercih edilen yönetici erdemleri ise sırası ile dürüstlük/hakkaniyet, liderlik, açık fikirlilik, sosyal zekâ, takım çalışması, yaratıcılık, perspektif ve iyi yüreklilik olarak ifade edilmiştir (Alparslan ve Yastıoğlu, 2018).

Kahveci, Kotbaş ve Bayram'ın (2019) ğretmenlerle yaptıkları çalışmada, erkeklerin örgütsel erdemlilik algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğu, örgütsel erdemliliğin iş doyumunu düzeylerini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Kahveci vd., 2019).

Güzel ve Aslan'ın (2021) yaptıkları çalışmada, iş becerikliliği ve örgütsel erdemlilik arasında, örgütsel erdemlilik ve duygusal öz-yeterlik arasında örgütsel erdemlilik ve duygusal zekâ arasında, örgütsel erdemlilik ve çalışmaya tutkunluk arasında pozitif ilişki olduğu bulunmuştur. İş becerikliliği ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide örgütsel erdemliliğin aracılık rolü olduğu sonucu elde edilmiştir (Güzel ve Aslan, 2021).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE YÖNTEM

3.1. Araştırma

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsamı ve kısıtlılıkları, araştırmanın yöntemi, araştırmanın örnekleme, araştırmanın modeli, araştırmanın hipotezleri ve araştırmada uygulanan istatistiksel yöntemler hakkında bilgi verilecektir.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, algılanan mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkinin ve bu ilişkiye örgütsel erdemliliğin etkisinin araştırılması ve sonuçlarının açıklanmasıdır. Algılanan mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkide örgütsel erdemliliğin boyutları olan iyimserlik, güven ve nezaket, dürüstlük ve bağışlayıcılığın ne yönde etkilediğini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Bu temel amacın yanında çalışanların algılanan mobbing, intikam niyeti ve örgütsel erdemlilik düzeylerinin bazı demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmesi de çalışmanın ikincil amacıdır.

İnsanlar çok sık mobbing davranışıyla karşı karşıya kalmakta ve bu davranışların birçok olumsuz sonuçları olmaktadır. Mobbing davranışları kişinin kendisini üzgün, mutsuz, aşağılanmış, yetersiz hissetmesi, strese girmesi, hasta olması hatta intihara sürüklenmesi gibi fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarına neden olabilmektedir. Kişide oluşan bu olumsuz sonuçlar örgütlerde ve toplumda olumsuz etkiler açığa çıkarabilmektedir. Örgütlerde gerçekleşen mobbing davranışı performans, motivasyon, verimlilik, kalite ve başarı düşmesine; toplumda ise mobbing davranışına maruz kalan kişiler işlerini bırakmalarından dolayı işsiz insan topluluğu oluşturarak ekonomik sorunlara, kişiler arası iletişimin bozulmasına sebebiyet verebilmektedir. Gayri meşru bir davranış biçimi olan intikam niyeti de aynı mobbing gibi hem mağdura hem suçluya hem de örgüte çeşitli sorunlara neden olabilmektedir. İntikam niyeti psikolojik ve sağlık sorunlarıyla birlikte örgütlerde verimlilik, performans düşüklüğü gibi olumsuzluklara yol açabilmektedir.

Örgütlerin, gelişmek ve büyümek için dürüstlük, güven, cesaret, iyimserlik, nezaket gibi olumlu duyguları içinde barındıran ve diğer insanlarda bu davranışları çoğaltma isteği oluşturan, herkes için faydaları olan örgütsel erdemliliği bünyesine katarak, olumsuz duyguların engellenmesini sağlayıp; daha yenilikçi, yaratıcı, dayanaklı örgütler ve kişiler meydana getireceği düşünülmektedir.

Örgütlerin gelişimi için çeşitli zararlara yol açan mobbing ve intikam niyetine yönelik önlemler alınması ve farkındalık oluşturma önemli olduğu görülmektedir. Böylece olumsuz duygu ve davranışların önüne geçilerek daha sağlıklı bireyler oluşumu açısından önem arz etmektedir. Aynı zamanda örgütlerde olumlu iş koşullarının oluşmasını ve çalışanların gelişmesini sağlayarak performans, verimlilik, kalite, başarılarının yükselmesine katkı sağlayabilmektedir. Örgütlerde birçok olumlu sonuçlar ortaya koyan örgütsel erdemlilik davranışlarının daha da artırılmasıyla örgütlerdeki mobbing, intikam niyeti gibi olumsuz davranışların engellenmesi ve kişisel, örgütsel, toplumsal açıdan olumlu dönüşlerin alınmasına imkan sağlayacağı düşünülmektedir.

Binlerce kişi istihdamı sağlayan alışveriş merkezlerinde olumsuz davranışların farkına varılarak engellenmesi olumlu çalışma şartlarının oluşmasına ve daha yüksek performans, başarı elde edilmesine zemin oluşturabilmektedir. Bu sebeple alışveriş merkezlerinde mobbing, intikam niyeti davranışlarının önlenmesi, örgütsel erdemlilik davranışlarının ise artırılması önem kazanmaktadır.

Ulusal ve uluslararası alanda mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkide örgütsel erdemliliğin rolünü inceleyen bir çalışma bulunmaması nedeniyle literatüre ve sonraki çalışmalara katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlılıkları

Konu ve uygulama yönünden araştırma kısıtlandırılmıştır. Kısıtlar zaman, maliyetler ve imkanlardan oluşmaktadır. Araştırmanın konu açısından kapsamını; mobbing, intikam niyeti ve örgütsel erdemlilik arasındaki ilişkinin araştırılması oluşturmaktadır. Uygulama açısından araştırma, İzmir ilinde bulunan beş alışveriş merkezinde çalışmakta olan işgörenler arasından kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiş katılımcıları kapsamaktadır.

Araştırmanın diğer bir kısıtlılığını ise uygulamanın yürütüldüğü sırada ülkemizi ve dünyayı etkileyen COVID-19 salgını nedeniyle birkaç mağazanın faaliyette bulunmaması ve yine birkaç mağazanın ise daha az sayıda personel çalıştırmaya yönelmesi oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

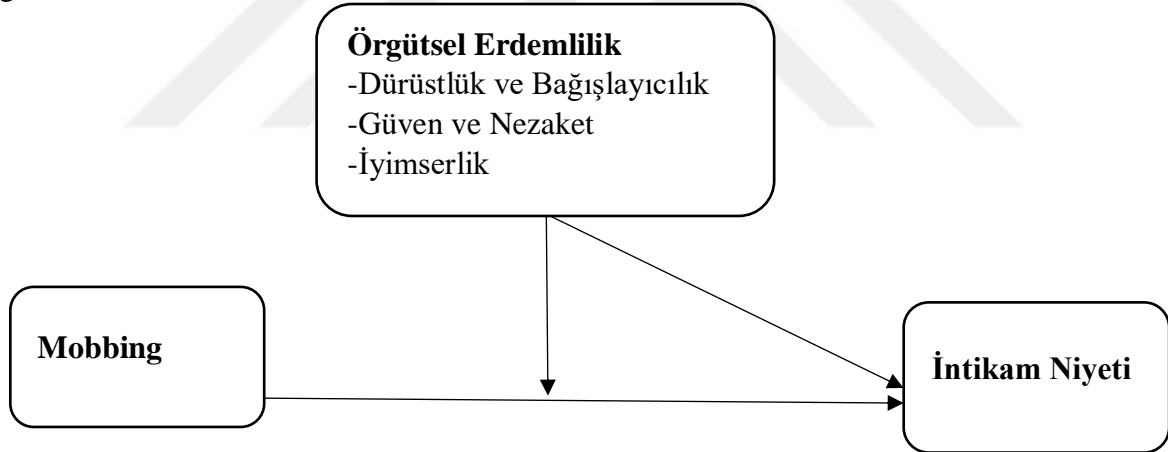
Algılanan mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkinin ve bu ilişkiye örgütsel erdemliliğin etkisini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada sırasıyla örneklem, model, hipotezler ve varsayımlar, veri toplama araçları, uygulanan istatistiksel yöntemler hakkında ilerleyen kısımlarda bilgi verilecektir.

3.4.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma zaman, maliyet ve imkan kaynaklı kısıtlar nedeniyle İzmir ilinde hizmet veren beş alışveriş merkezi ile sınırlandırılmıştır. Kolayda örneklem çalışması yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketler tamamen gönüllülük esası ile toplanmış ve katılımcılardan kişisel bilgilerine ait veriler istenmemiştir. Belirtilen alışveriş merkezlerinde toplam 400 tane anket dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 353 tanesinin dönüşü olmuştur. Bu anketlerin 13 tanesi uygun olmadıkları için değerlendirme dışı tutulmuştur. Sonuç olarak toplamda 340 tane anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.4.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmada tanımlayıcı model kullanılmıştır. Bu modele göre değişkenler arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma modelinde bağımsız değişken (mobbing), bağımlı değişken (intikam niyeti), düzenleyici değişken (örgütsel erdemlilik) arasında ilişki olduğu varsayılmıştır. Çalışmanın amacı kapsamında oluşturulan araştırmanın modeli Şekil 2’de görülmektedir.



Şekil 3. Araştırma modeli

3.4.3. Araştırmanın Hipotezleri ve Varsayımları

Araştırmaya katılan katılımcıların anket sorularını içten ve doğru olacak şekilde, gerçek duygu ve düşüncelerini yansıttıkları varsayılmıştır. Araştırmanın amacı ve modeli doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H₁: Algılanan mobbing ile intikam niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Örgütsel erdemlilik ile intikam niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2a: Örgütsel erdemliliğin iyimserlik boyutu ile intikam niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2b: Örgütsel erdemliliğin güven ve nezaket boyutu ile intikam niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2c: Örgütsel erdemliliğin dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu ile intikam niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Algılanan mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkide örgütsel erdemliliğin düzenleyici etkisi vardır.

H3a: Algılanan mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkide örgütsel erdemliliğin iyimserlik boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

H3b: Algılanan mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkide örgütsel erdemliliğin güven ve nezaket boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

H3c: Algılanan mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkide örgütsel erdemliliğin dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutunun düzenleyici etkisi vardır.

H4: Yöneticilik durumu çalışanların algılanan mobbing düzeylerini farklılaştırmaktadır.

H5: Yöneticilik durumu çalışanların intikam niyeti düzeylerini farklılaştırmaktadır.

H6: Yöneticilik durumu çalışanların örgütsel erdemlilik düzeylerini farklılaştırmaktadır.

H6a: Yöneticilik durumu çalışanların örgütsel erdemliliğin iyimserlik boyutu düzeylerini farklılaştırmaktadır.

H6b: Yöneticilik durumu çalışanların örgütsel erdemliliğin güven ve nezaket boyutu düzeylerini farklılaştırmaktadır.

H6c: Yöneticilik durumu çalışanların örgütsel erdemliliğin dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu düzeylerini farklılaştırmaktadır.

H7: Medeni durum çalışanların algılanan mobbing düzeylerini farklılaştırmaktadır.

H8: Medeni durum çalışanların intikam niyeti düzeylerini farklılaştırmaktadır.

3.4.4. Veri Toplama Aracı ve Değişkenler

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmış, etik kurul onayının alınmasının ardından anketler katılımcılara ulaştırılmıştır. Anket formunda çalışanların algılanan mobbingi, intikam niyetini ve örgütsel erdemliliği ölçmek amacıyla 3 farklı ölçek kullanılmıştır. Ölçekler literatürde bulunan çalışmalardan elde edilmiştir.

Mobbing Ölçeği: Einarsen ve Raknes (1997) Negative Acts Questionnaire ölçeği Cemaloğlu (2007) tarafından dilimize uyarlanmıştır. Mobbing ölçeği, tek boyut ve 21 ifadeden oluşmakta ve ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,94 olarak ortaya konulmuştur. Bu ölçek araştırmaya katılanlarca ‘kesinlikle katılmıyorum’, ‘katılmıyorum’, ‘kararsızım’, ‘katılıyorum’ ve ‘kesinlikle katılıyorum’ şeklinde 5’li Likert ölçeğine göre cevaplandırılmıştır.

İntikam Niyeti Ölçeği: Ölçek Wade (1989) tarafından geliştirilmiş, Akın, Özdevecioğlu ve Ünlü (2012) tarafından dilimize uyarlanmıştır. İntikam niyeti ölçeği, tek boyut ve 5 ifadeden oluşmakta ve ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,86 olarak ortaya konulmuştur. Bu ölçek araştırmaya katılanlarca ‘1=Kesinlikle Katılmıyorum’, ‘2=Katılmıyorum’, ‘3=Kararsızım’, ‘4=Katılıyorum’ ve ‘5=Kesinlikle Katılıyorum’ şeklinde 5’li Likert ölçeğine göre cevaplandırılmıştır.

Örgütsel Erdemlilik Ölçeği: Ölçek Cameron, Bright ve Caza (2004) tarafından geliştirilmiş, Erkmen ve Esen (2012) tarafından dilimize uyarlanmıştır. Örgütsel erdemlilik ölçeği, “Dürüstlük ve Bağışlayıcılık”, “Güven ve Nezaket” ve “İyimserlik” olmak üzere üç boyut ve 15 ifadeden oluşmakta ve ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,944 olarak ortaya konulmuştur. Bu ölçek araştırmaya katılanlarca ‘1=Kesinlikle Katılmıyorum’, ‘2=Katılmıyorum’, ‘3=Kararsızım’, ‘4=Katılıyorum’ ve ‘5=Kesinlikle Katılıyorum’ şeklinde 5’li Likert ölçeğine göre cevaplandırılmıştır.

Demografik Özellikler: Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla 7 tane ifadeden oluşan soru formu kullanılmıştır. Katılımcılara soru formunda cinsiyet, yaş, medeni durum, mezuniyet düzeyi, kıdem durumu, pozisyon ve yöneticilik görevi olup olmadığına ilişkin sorular yöneltilmiştir.

Aşağıdaki tabloda anket formunda bulunan 3 ölçeğe ilişkin değişken ve boyutların ifade sayıları gösterilmektedir.

Tablo 3

Ölçeklerdeki değişken ve boyutların ifade sayıları

Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayıları
Mobbing		21
İntikam Niyeti		5
Örgütsel Erdemlilik	Dürüstlük ve Bağışlayıcılık	9
	Güven ve Nezaket	3
	İyimserlik	3

3.4.5. Uygulanan İstatiksel Yöntemler

Araştırma verilerinin analizinde belirli istatiksel yöntemlerden faydalanılmıştır. Verilerin analizi “SPSS 22.0 for Windows” programı ile yapılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımlarına bakılmıştır. Ölçeklerin yapısal geçerliliğinin test edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi kullanılmıştır. Her bir ölçeğin ve alt boyutların iç tutarlılık katsayılarına (Cronbach’s Alpha değerleri) bakılarak, güvenilirlik düzeyleri belirlenmiştir. Araştırma modelinde ileri sürülmüş olan faktörler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için “Pearson Korelasyon” analizi (karşılıklı ilişki analizi) uygulanmıştır. Araştırma modelinde ileri sürülen hipotezlerin test edilmesine yönelik doğrusal ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Örgütsel erdemlilik boyutlarının düzenleyici rolünün incelenmesinde bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin standart değerleri alınıp, birbirleriyle çarpılarak yeni bir değişken yapılmış ve regresyon analizi yapılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıkları ortaya koymak maksadı ile aynı yazılım programı ile ANOVA ve t testi yapılmıştır. Yöneticilik durumu iki alt gruptan oluştuğu için t testi uygulanmıştır. Medeni durum ise ikiden fazla alt grup barındırdıkları için ANOVA testi uygulanmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmanın bu kısmında algılanan mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkinin ve bu ilişkiye örgütsel erdemliliğin etkisini belirlemek amacıyla İzmir ilinde yapılan saha uygulamasına yönelik bulgular bulunmaktadır. Öncelikle demografik bulguların frekans analizlerine, daha sonra faktör ve güvenilirlik analizlerine, değişkenler arası ilişkileri belirlemek için yapılan korelasyon analizine, regresyon analizine, değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılaşmasına ilişkin anova ve t testine yer verilmektedir.

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerini ortaya koymak amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Frekans analiziyle katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, mezuniyet düzeyi, kıdem durumu, pozisyon ve yöneticilik görevi belirlenmiştir. Araştırmaya katılan alışveriş merkezi çalışanlarının demografik özelliklerine ait bulguların frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4

Araştırma katılımcılarının cinsiyet durumuna ilişkin frekans dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	167	49,1	49,1	49,1
Erkek	173	50,9	50,9	100,0
Toplam	340	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 340 katılımcının tamamının cevap verdiği görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet durumunun %49,1'i kadın %50,9'u ise erkek katılımcılar oluşturmaktadır.

Tablo 5

Katılımcıların yaş durumuna ilişkin frekans dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-21	22	6,5	6,5	6,5
22-25	115	33,8	34	40,5
26-29	113	33,2	33,4	74,0
30-33	40	11,8	11,8	85,8
34-37	28	8,2	8,3	94,1
38-41	10	2,9	3,0	97,0
42 ve üzeri	110	32,9	3,0	100,0
Toplam	340	99,4	100,0	
Cevap vermeyen	2	,6		
Toplam	340	100,0		

Araştırmaya katılan 340 katılımcının 338 katılımcının cevap verdiği, 2 katılımcının anketi yanıtlamadığı görülmektedir. Katılımcıların yaş durumunun %6,5'i 18-21 yaş aralığında, %33,8'i 22-25 yaş aralığında, %33,2'si 26-29 yaş aralığında, %11,8'i 30-33 yaş aralığında, %8,2'si 34-37 yaş aralığında, %2,9'u 38-41 yaş aralığında %2,9'u ise 42 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmüştür.

Tablo 6

Katılımcıların medeni durumuna ilişkin frekans dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekar	138	40,6	41,1	41,1
Evli	136	40,0	40,5	81,5
Diğer	62	18,2	18,5	100,0
Toplam	336	98,8	100,0	
Cevap vermeyen	4	1,2		
Toplam	340	100,0		

Araştırmaya katılan 340 katılımcının 336 katılımcının cevap verdiği, 4 katılımcının soruyu yanıtlamadığı görülmektedir. Katılımcıların medeni durumunun %40,6'sı bekar, %40,0'ı evli ve %18,2'si diğer olduğu görülmüştür.

Tablo 7

Katılımcıların mezuniyet düzeyine ilişkin frekans dağılımı

Mezuniyet Düzeyi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	53	15,6	15,6	145,6
Lise	163	47,9	48,1	63,7
Ön Lisans	84	24,7	24,8	88,5
Lisans	37	10,9	10,9	99,4
Yüksek Lisans	2	,6	,6	100,0
Toplam	339	99,7	100,0	
Cevap vermeyen	1	,3		
Toplam	340	100,0		

Araştırmaya katılan 340 katılımcının 339 katılımcının cevap verdiği, 1 katılımcının soruyu yanıtlamadığı görülmektedir. Katılımcıların mezuniyet düzeyinin %15,6'sı ilköğretim, %47,9'u lise, %24,7'si ön lisans, %10,9'u lisans ve %0,6'sı yüksek lisans olduğu görülmüştür.

Tablo 8

Katılımcıların kıdem durumuna ilişkin frekans dağılımı

Kıdem Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	7	2,1	2,2	2,2
1-3 yıl	109	32,1	33,9	36,0
4-6 yıl	104	30,6	32,3	68,3
7-9 yıl	49	14,4	15,2	83,5
10-12 yıl	27	7,9	8,4	91,9
13-15 yıl	14	4,1	4,3	96,3

Tablo 8'in devamı

16-18 yıl	5	1,5	1,6	97,8
19 ve üzeri	7	2,1	2,2	100,0
Toplam	322	94,7	100,0	
Cevap vermeyen	18	5,3		
Toplam	340	100,0		

Araştırmaya katılan 340 katılımcının 322 katılımcının cevap verdiği, 18 katılımcının soruyu yanıtlamadığı görülmektedir. Katılımcıların kıdem durumunun %2,1'i 1 yıldan az, %32,1'i 1-3 yıl, %30,6'sı 4-6 yıl, %14,4'ü 7-9 yıl, %7,9'u 10-12 yıl, %4,1'i 13-15 yıl, %1,5'i 16-18 yıl ve %2,1'i 19 ve üzeri olduğu görülmektedir.

Tablo 9

Katılımcıların pozisyon durumuna ilişkin frekans dağılımı

Pozisyon	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Müşteri Temsilcisi	18	5,3	5,3	5,3
Reyon Görevlisi	46	13,5	13,5	18,8
Satış Temsilcisi	71	20,9	20,9	39,7
Kasiyer	47	13,8	13,8	53,5
Teknik Personel	17	5,0	5,0	58,5
Temizlik Görevlisi	25	7,4	7,4	65,9
Servis Personeli	23	6,8	6,8	72,6
Kurye	8	2,4	2,4	75,0
Güvenlik Görevlisi	27	7,9	7,9	82,9
Güvenlik Amiri	8	2,4	2,4	85,3
Aşçı	15	4,4	4,4	89,7
Mağaza Müdürü	25	7,4	7,4	97,1

Tablo 9'un devamı

Kuaför	2	,6	,6	97,6
Depo Görevlisi	5	1,5	1,5	99,1
Terzi	2	,6	,6	99,7
Kuru Temizlemeci	1	,3	,3	100,0
Toplam	340	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan 340 katılımcının tamamının cevap verdiği görülmektedir. Katılımcıların işyerindeki pozisyonu %5,3'ü müşteri temsilcisi, %13,5'i reyon görevlisi, %20,9'u satış temsilcisi, %13,8'i kasiyer, %5'i teknik personel, %7,4'ü temizlik görevlisi, %6,8'i servis personeli, %2,4'ü kurye, 7,9'u güvenlik görevlisi, %2,4'ü güvenlik amiri, %4,4'ü aşçı, %7,4'ü mağaza müdürü, %0,6'sı kuaför, %1,5'i depo görevlisi, %0,6'sı terzi ve %0,3'ü kuru temizlemeci olduğu görülmektedir.

Tablo 10

Katılımcıların yöneticilik durumuna ilişkin frekans dağılımı

Yöneticilik Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	58	17,1	17,2	17,2
Hayır	280	82,4	82,8	100,0
Toplam	338	99,4	100,0	
Cevap vermeyen	2	,6		
Toplam	340	100,0		

Araştırmaya katılan 340 katılımcının 338 katılımcının cevap verdiği, 2 katılımcının soruyu yanıtlamadığı görülmektedir. Katılımcıların yöneticilik durumunun %17,1'i evet ve %82,3'ü hayır olduğu görülmektedir.

4.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklere faktör ve güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliğini sağlanması amacıyla keşfedici faktör analizi ve döndürme

yöntemi olarak varimaks döndürme yöntemi uygulanmıştır. KMO testi belirli bir örneklemeden elde edilen verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek adına yapılmaktadır. Elde edilen verilerde KMO testinin sonucu 0,50 ve üzeri olması faktör analizi için kullanılan verilerin homojen olduğunun göstergesidir. Yani değişkenler faktör analizine uygundur. Bartlett Test of Sphericity testinde Sig=0,000<0,05 olması da kullanılan değişkenlerin anlamlı olduğunun göstergesidir (Saruhan ve Özdemirci, 2020: 222). Cronbach's Alpha değerleri aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 20).

- $0 < \alpha < 0.40$ ise güvenilir değil,
- $0.40 < \alpha < 0.60$ ise düşük güvenilirlikte,
- $0.60 < \alpha < 0.80$ ise oldukça güvenilir,
- $0.80 < \alpha < 1.00$ ise yüksek güvenilirlikte kabul edilmektedir.

Temel bileşenler analizinde gerçekleştirilen Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) testleri ve Bartlett testleri sonucunda elde edilen bulgular ile ölçeklerin genel iç tutarlılık katsayıları (güvenilirlik) (Cronbach's Alpha) Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11

Ölçeklerin KMO, Bartlett ve Güvenirlilik test değerleri

Ölçekler	KMO Değerleri	Bartlett Değerleri	Bartlett Anlamlılık	Genel İç Tutarlılık (Cronbach's Alpha)
Mobbing	,957	6673,358	,000	,968
İntikam Niyeti	,790	534,595	,000	,716
Örgütsel Erdemlilik	,921	4009,791	,000	,965

Mobbing, intikam niyeti ve örgütsel erdemlilik ölçeklerinin faktör analizinin yapılması ve varimaks döndürülmesi sonucunda faktör yükleri 0.50'nin altında kalan maddeler analiz kapsamı dışında bırakılmıştır. Yapılan faktör analizleri sonucunda ölçeklerin teoriye uygun yapıyı ölçtükleri ve sosyal bilimler alanında yeterli güvenilirlik

düzeilerine sahip oldukları görülmektedir. Faktör analizleri sonucunda oluşan faktör yüklerine ilişkin bulgular aşağıda özet olarak sunulmaktadır.

4.2.1. Mobbing Ölçeği

Mobbing ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda ölçek olması gerektiği ve beklendiği üzere tek boyutlu çıkmıştır. Ölçek ile ilgili analizler aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 12

Mobbing ölçeği faktör yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri
A14	,878
A16	,871
A17	,860
A21	,854
A13	,853
A3	,849
A4	,838
A6	,833
A2	,833
A11	,811
A1	,802
A20	,802
A12	,783
A15	,774
A18	,762
A19	,753
A10	,719
A5	,674
A7	,579
A9	,542

Faktör analizi sonucunda faktör yükü 0,50'nin altında olan bir ifade (A8) ölçek kapsamından çıkartılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda mobbing ölçeğinin yapısal olarak teoriye uygun ve güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Tablo 13

Mobbing ölçeği değişken ortalamaları

Faktörler	Ölçek Maddeleri	Değişken Ortalama	Standart Sapma	Faktör Ortalama
Mobbing	A1	2,6794	1,21938	2,4533
	A2	2,6559	1,32898	
	A3	2,8000	1,30847	
	A4	2,7235	1,31702	
	A5	2,2029	1,11968	
	A6	2,4265	1,28431	
	A7	1,7029	,86730	
	A9	1,6529	,82556	
	A10	2,1324	1,10915	
	A11	2,5147	1,23006	
	A12	2,2353	1,11198	
	A13	2,4941	1,2444	
	A14	2,7176	1,31577	
	A15	2,2000	1,08950	
	A16	2,7353	1,30370	
	A17	2,4706	1,29066	
	A18	3,2765	1,40586	
	A19	2,4147	1,16554	
	A20	2,2676	1,18825	
	A21	2,7647	1,23754	

4.2.2. İntikam Niyeti Ölçeği

İntikam niyeti ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda ölçek olması gerektiği ve beklendiği üzere tek boyutlu çıkmıştır. Ölçek ile ilgili analizler aşağıda gösterilmiştir.

Tablo 14

İntikam niyeti ölçeği faktör yükleri

İfadeler	Faktör Yükleri
B2	,859
B1	,816
B3	,806
B5	,638
B4	,542

Yapılan faktör analizi sonucunda intikam niyeti ölçeğinin yapısal olarak teoriye uygun ve güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Tablo 15

İntikam niyeti ölçeği değişken ortalamaları

Faktörler	Ölçek Maddeleri	Değişken Ortalama	Standart Sapma	Faktör Ortalama
İntikam Niyeti	B1	3,2618	,95272	3,3876
	B2	3,3059	,96271	
	B3	3,6029	,90459	
	B4	3,3676	,99415	
	B5	3,4000	,94009	

4.2.3. Örgütsel Erdemlilik Ölçeği

Örgütsel erdemlilik ölçeğine yapılan faktör analizi ve varimaks döndürmesi sonucunda ölçek olması gerektiği ve beklendiği üzere üç boyutlu çıkmıştır. Birinci faktör, iyimserlik boyutunun açıklandığı varyans oranı 34,199; ikinci faktör güven ve nezaket boyutunun açıklandığı varyans oranı 21,052; üçüncü faktör dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutunun varyans oranı ise 35,939'dur. Yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel erdemlilik ölçeğinin yapısal olarak teoriye uygun ve güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Tablo 16

Örgütsel erdemlilik ölçeği faktör yükleri

İfadeler	İyimserlik	Güven ve Nezaket	Dürüstlük ve Bağışlayıcılık
D1	,854		
D2	,832		
D3	,768		
D4		,724	
D5		,628	
D7		,622	
D11			,877
D12			,857
D13			,838
İç Tutarlılık Katsayıları (Cronbach's Alpha)	,937	,936	,966
Açıklanan Varyans	34,199	21,052	35,939

Faktör analizi sonucunda faktör yükü 0,50'nin altında olan altı ifade (D6, D8, D9, D10, D14, D15) ölçek kapsamından çıkartılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel erdemlilik ölçeğinin yapısal olarak teoriye uygun ve güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Tablo 17

Örgütsel erdemlilik ölçeği değişken ortalamaları

Faktörler	Ölçek Maddeleri	Değişken Ortalama	Standart Sapma	Faktör Ortalama
İyimserlik	D1	3,5206	1,28396	3,4911
	D2	3,4853	1,25851	
	D3	3,4676	1,26985	

Tablo 17'nin devamı

Güven ve Nezaket	D4	3,4971	1,30914	3,5941
	D5	3,6471	1,32555	
	D6	3,6382	1,38737	
Dürüstlük ve Bağışlayıcılık	D11	3,6618	1,38055	3,6166
	D12	3,6176	1,34832	
	D13	3,5706	1,40721	

4.3. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada değişkenler arası ilişkilerin test edilmesi amacıyla; “Pearson Korelasyon” analizi ve bağımsız değişkenin (mobbing) bağımlı değişken (intikam niyeti) üzerindeki etkisinde düzenleyici (örgütsel erdemlilik) rolünü belirlemek amacıyla “Regresyon” analizi yapılmıştır. Analizlere ilişkin bulgular aşağıda özet olarak sunulmaktadır.

4.3.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi, bir değişkenin diğer değişkenle ilişkisinin yönünü ve kuvvetini ortaya koymaktadır. Analiz sonucunda ortaya çıkan ilişki neden sonuç ilişkisi değildir ve bu analizde bağımsız ve bağımlı değişken kavramları bulunmamaktadır. Korelasyon katsayısı (r), -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. Eğer bu katsayı +1'e yakınsa iki değişken arasında pozitif, -1'e yakınsa iki değişken arasında negatif ilişkinin güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Bu katsayının 0'a yaklaşması ise bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının değerlendirilmesi aşağıda gösterilmiştir (Saruhan ve Özdemirci, 2020: 250-251).

- $-1 < r < -0,7$ ise negatif ve yüksek,
- $-0,7 < r < -0,3$ ise negatif ve orta,
- $-0,3 < r < 0$ ise negatif ve düşük,
- $0 < r < 0,3$ ise pozitif ve düşük,
- $0,3 < r < 0,7$ ise pozitif ve orta,
- $0,7 < r < 1$ ise pozitif ve yüksek

ilişkinin olduğu ifade edilmektedir.

Tablo 18

Değişkenler arası korelasyon analizi sonuçları

		Mobbing	İntikam niyeti	İyimserlik	Güven ve nezaket	Dürüstlük ve bağışlayıcılık
Mobbing	Pearson Korelasyon	1				
	Sig. (2-tailed)					
İntikam	Pearson Korelasyon	,378**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000				
İyimserlik	Pearson Korelasyon	-,591**	-,303**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000			
Güven ve nezaket	Pearson Korelasyon	-,679**	-,277**	,855**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		
Dürüstlük ve bağışlayıcılık	Pearson Korelasyon	-,693**	-,263**	,720**	,827**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	

Tablo 18’de araştırma kısmında değerlendirilen mobbing, intikam niyeti ve örgütsel erdemlilik boyutları (iyimserlik, güven ve nezaket, dürüstlük ve bağışlayıcılık) arasındaki korelasyon analizi sonuçları bulunmaktadır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre mobbing ile intikam niyeti arasında pozitif yönde orta düzey anlamlı bir ilişki ($r=0,378$; $p=0,00$) olduğu görülmüştür. Mobbing ile örgütsel erdemliliğin iyimserlik boyutu arasında negatif yönde orta düzey anlamlı bir ilişki ($r=-0,591$; $p=0,00$); güven ve nezaket boyutu arasında negatif yönde orta düzey anlamlı bir ilişki ($r=-0,679$; $p=0,00$) ve dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında negatif yönde orta düzey anlamlı bir ilişki ($r=-0,693$; $p=0,00$) olduğu tespit edilmiştir.

İntikam niyeti ile örgütsel erdemliliğin iyimserlik boyutu arasında negatif yönde orta düzey anlamlı bir ilişki ($r=-0,303$; $p=0,00$); güven ve nezaket boyutu arasında negatif yönde düşük düzey anlamlı bir ilişki ($r=-0,277$; $p=0,00$) ve dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında negatif yönde düşük düzey anlamlı bir ilişki ($r=-0,263$; $p=0,00$) olduğu bulunmuştur.

4.3.2. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Doğrusal ya da iki değişkenli regresyon analizi olarak da adlandırılan basit regresyon analizi, biri bağımlı biri bağımsız iki değişken arasında nedensellik ilişkisi arayan ve bu

ilişkiyi tahmin etmeye yarayan bir analizdir (Nakip ve Yaraş, 2016: 364). Korelasyon analizi sonuçları doğrultusunda araştırmada olan değişkenlerin birbirini ne düzeyde etkilediğinin açıklanması önemlidir. Aşağıdaki tablolarda regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Algılanan Mobbing ile İntikam Niyeti Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi

Algılanan mobbingin intikam niyeti üzerine olan etkisini belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 19’da gösterilmiştir.

Tablo 19

Mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişki için regresyon analizi

Model	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	Sig
	B	Std. Sapma	Beta		
Sabit	2,651	,105		25,218	,000
Mobbing	,300	,040	,378	7,516	,000

F=56,485; R²=,143

Tablo 19’da regresyon analizi sonuçlarına göre R² determinasyon katsayısı 0,143 olarak ortaya çıkmıştır. R² determinasyon katsayısına göre intikam niyetindeki değişikliğin %14’ü mobbing değişkeni tarafından açıklanmaktadır. Araştırma modelindeki bağımlı (intikam niyeti) ve bağımsız (mobbing) değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon analizi modelinin geçerli olduğu söylenebilir (F=56,485; p<0,05). Mobbing (β =,378; p<0,05) intikam niyetini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Mobbingte bir birim artışın intikam niyetini 0,300 birim artıracığı sonucuna varılmıştır. Regresyon analizi sonucunda H₁ hipotezi desteklenmiştir.

Örgütsel Erdemlilik Boyutları ile İntikam Niyeti Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi

Örgütsel erdemliliğin boyutlarının intikam niyeti üzerine olan etkisini belirlemek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20

Örgütsel erdemlilik boyutları ile intikam niyeti arasındaki ilişki için regresyon analizi

Model	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	Sig
	B	Std. Sapma	Beta		
Sabit	4,097	,126		32,618	,000
İyimserlik	-,153	,063	-,242	-2,423	,016
Güven ve nezaket	,007	,074	,011	,092	,927
Dürüstlük ve bağışlayıcılık	-,056	,052	-,098	-1,066	,287
F=11,937; R ² =,96					

Tablo 20’de regresyon analizi sonuçlarına göre R² determinasyon katsayısı 0,096 olarak ortaya çıkmıştır. R² determinasyon katsayısına göre intikam niyetindeki değişikliğın %10’u örgütsel erdemlilik değışikeni tarafından açıklanmaktadır. Araştırma modelindeki intikam niyeti ve örgütsel erdemlilik değışikeni arasındaki ilişkiyi açıklayan regresyon analizi modelinin geçerli olduğu söylenebilir (F=11,937; p<0,05). Örgütsel erdemliliğın güven ve nezaket boyutunun (β =,011; p>0,05) intikam niyeti üzerinde etkisi bulunmamaktadır. H_{2b} hipotezi reddedilmiştir. Örgütsel erdemliliğın dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutunun (β =-,098; p>0,05) intikam niyeti üzerinde etkisi bulunmamaktadır. H_{2c} hipotezi reddedilmiştir. Örgütsel erdemliliğın iyimserlik boyutunun (β =-,242; p<0,05) intikam niyeti üzerinde negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir. Örgütsel erdemliliğın iyimserlik boyutundaki bir birim artış intikam niyetini ,153 birim azaltacağı sonucuna varılmıştır. H_{2a} hipotezi desteklenmiştir.

Algılanan Mobbing ile İntikam Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Erdemliliğın Boyutlarının Düzenleyici Rolü için Regresyon Analizi

Araştırmanın bu bölümünde algılanan mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkide örgütsel erdemlilik boyutlarının düzenleyici rolü incelenmiştir. Bağımsız değışikeni bağımlı değışikeni üzerinde etkisinin incelenmesi durumunda, bağımsız ve düzenleyici değışikeni birlikte belirtildiği yeni değışikeni hesaplanmasında, bağımsız ve düzenleyici değışikeni standart değeri çoklu bağlantı sorunun oluşmaması amacıyla kullanılmıştır.

Tablo 21

Algılanan mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkide örgütsel erdemliliğin boyutlarının düzenleyici rolü için regresyon analizi

Model	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	Sig	F	R ²
	B	Std. Sapma	Beta				
Sabit	3,388	,038		89,354	,000	56,485	,143
Zmobbing	,285	,038	,378	7,516	,000		
Model	3,388	,038		89,809	,000	15,879	,159
Zmobbing	,272	,054	,361	5,013	,000		
Ziyimserlik	-,178	,073	-,236	-,2,440	,015		
Zgüven ve nezaket	,096	,92	,127	1,049	,295		
Zdürüstlük ve bağışlayıcılık	,038	,071	,051	,542	,588		
Model	3,390	,051		66,549	,000	9,753	,171
Zmobbing	,267	,054	,354	4,929	,000		
Ziyimserlik	-,210	,075	-,278	-2,811	,005		
Zgüven ve nezaket	,104	,092	,137	1,126	,261		
Zdürüstlük ve bağışlayıcılık	,049	,073	,066	,677	,499		
Zmobbing*iyimserlik	,164	,079	,226	2,086	,038		
Zmobbing*güven ve nezaket	-,134	,093	-,174	-1,1432	,153		
Zmobbing*dürüstlük ve bağışlayıcılık	-,006	,068	-,008	-,090	,928		

Tablo 21’de regresyon analizi sonuçlarına göre; Algılanan mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkide örgütsel erdemliliğin iyimserlik boyutunun düzenleyici etkisinin olduğu görülmüştür (F= 9,753; p<0,05; R²=0,171). Regresyon analizi sonucunda H_{3a} hipotezi desteklenmiştir. Algılanan mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkide örgütsel erdemliliğin güven ve nezaket boyutunun düzenleyici etkisinin olmadığı görülmüştür (p>0,05). Regresyon analizi sonucunda H_{3b} hipotezi desteklenmemiştir. Algılanan mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkide örgütsel erdemliliğin dürüstlük ve bağışlayıcılık

boyutunun düzenleyici etkisinin olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Regresyon analizi sonucunda H_{3c} hipotezi desteklenmemiştir.

4.3.3. T-testi ve Anova Analizine İlişkin Bulgular

Hipotezleri test etmek amacıyla yapılan t-testi ve anova analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 22

Yöneticilik durumuna göre çalışanların algılanan mobbing, intikam niyeti, örgütsel erdemliliğin iyimserlik, güven ve nezaket, dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutlarının düzeylerine ilişkin t-testi analizi bulguları

		Eş Varyanslar için Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği için T-Testi				
		F	Sig.	t	df	p (çift kuyruk)	Ortalama Farkı	Std. Hata Farkı
Mobbing	Eş Varyans Varsayımı	11,657	,001	-4,690	336	,000	-,62346	,13294
	Eş Varyans Varsayımı Yok			-4,966	87,486	,000	-,62346	,12554
İntikam	Eş Varyans Varsayımı	,386	,535	-2,177	336	,030	-,23534	,10809
	Eş Varyans Varsayımı Yok			-2,263	85,705	,026	-,23534	,10399
İyimserlik	Eş Varyans Varsayımı	13,819	,000	3,487	336	,001	,59089	,16944
	Eş Varyans Varsayımı Yok			3,993	96,426	,000	,59089	,14797
Güven ve nezaket	Eş Varyans Varsayımı	14,312	,000	3,673	336	,000	,65558	,17851
	Eş Varyans Varsayımı Yok			4,240	97,513	,000	,65558	,15462
Dürüstlük ve bağışlayıcılık	Eş Varyans Varsayımı	14,003	,000	3,582	336	,000	,67557	,18860
	Eş Varyans Varsayımı Yok			4,152	98,048	,000	,67557	,16273

Tablonun değerlendirilmesi iki kademede yapılmaktadır. İlk önce Levene testinin sonuçlarına bakılır. Levene testi sonucunda ($p<0,05$) ise “eş varyans varsayımı yok” satırındaki p (çift kuyruk) başlığı altındaki değere, ($p>0,05$) ise “eş varyans varsayımı” satırındaki p (çift kuyruk) başlığı altındaki değere bakılır ve bu değer 0,05’ten küçük ise anlamlı bir fark olduğu kabul edilir (Saruhan ve Özdemirci, 2020: 308).

Yöneticilik durumuna göre çalışanların algılanan mobbing düzeyleri ($p=0,001<0,05$; p -çift kuyruk= $0,000<0,05$) açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Yöneticilik durumu olmayanların ($\bar{X}=2,5554$) algılanan mobbing düzeyleri yöneticilik durumu olanlardan ($\bar{X}=1,9319$) daha yüksektir. T-testi analizi sonucunda H_4 hipotezi desteklenmiştir. Yöneticilik durumuna göre çalışanların intikam niyeti düzeyleri ($p=0,535>0,05$; p -çift kuyruk= $0,030<0,05$) açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Yöneticilik durumu olmayanların ($\bar{X}=3,4250$) intikam niyeti düzeyleri yöneticilik durumu olanlardan ($\bar{X}=3,1897$) daha yüksektir. T-testi analizi sonucunda H_5 hipotezi desteklenmiştir. Yöneticilik durumuna göre çalışanların örgütsel erdemliliğin iyimserlik boyutu düzeyleri ($p=0,000<0,05$; p -çift kuyruk= $0,000<0,05$) açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Yöneticilik durumu olanların ($\bar{X}=3,9885$) örgütsel erdemliliğin iyimserlik boyutu düzeyleri yöneticilik durumu olmayanlardan ($\bar{X}=3,3976$) daha yüksektir. T-testi analizi sonucunda H_{6a} hipotezi desteklenmiştir. Yöneticilik durumuna göre çalışanların örgütsel erdemliliğin güven ve nezaket boyutu düzeyleri ($p=0,000<0,05$; p -çift kuyruk= $0,000<0,05$) açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Yöneticilik durumu olanların ($\bar{X}=4,1437$) örgütsel erdemliliğin güven ve nezaket boyutu düzeyleri yöneticilik durumu olmayanlardan ($\bar{X}=3,4881$) daha yüksektir. T-testi analizi sonucunda H_{6b} hipotezi desteklenmiştir. Yöneticilik durumuna göre çalışanların örgütsel erdemliliğin dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu düzeyleri ($p=0,000<0,05$; p -çift kuyruk= $0,000<0,05$) açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Yöneticilik durumu olanların ($\bar{X}=4,1839$) örgütsel erdemliliğin dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu düzeyleri yöneticilik durumu olmayanlardan ($\bar{X}=3,5083$) daha yüksektir. T-testi analizi sonucunda H_{6c} hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 23

Medeni duruma göre çalışanların algılanan mobbing düzeylerine ilişkin anova analizi bulguları

	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	10,355	2	5,177	5,860	,003
Grup içi	294,224	333	,884		
Toplam	304,578	335			

Tablo 24

Çalışanların algılanan mobbing düzeylerine ilişkin anova analizinde medeni durum düzeyi bulguları

Medeni Durum (I)	Medeni Durum (J)	Ortalama Fark (I-J)	Std. Sapma	Sig.	%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst sınır
Bekar	Evli	,31633*	,11358	,016	,0489	,5837
	Diğer	,42014*	,14371	,010	,0818	,7585
Evli	Bekar	-,31633*	,11358	,016	-,5837	-,0489
	Diğer	,10381	,14404	,751	-,2353	,4429
Diğer	Bekar	-,42014*	,14371	,010	-,7585	-,0818
	Evli	-,10381	,14404	,751	-,4429	,2353

Tablo 23 ve 24'te görüldüğü üzere, çalışanların medeni durumlarına göre algılanan mobbing düzeyleri farklılaşmaktadır. Bulgulara göre, bekar çalışanlarla evli çalışanlar arasında, bekar çalışanlarla diğer medeni durumundaki çalışanlar arasında algılanan mobbing düzeyleri açısından farklılıklar bulunmaktadır. Bekar olanların ($\bar{X}=2,6645$) evli ($\bar{X}=2,3482$) ve diğer durumda olanlara ($\bar{X}=2,2444$) göre daha fazla mobbing davranışları mağduru oldukları söylenebilir. Anova analizi sonucunda H_7 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 25

Medeni duruma göre çalışanların intikam niyeti düzeylerine ilişkin anova analizi bulguları

	Kareler toplamı	df	Kareler ortalaması	F	Sig.
Gruplar arası	3,957	2	1,978	3,625	,028
Grup içi	181,711	333	,546		
Toplam	185,668	335			

Tablo 26

Çalışanların intikam niyeti düzeylerine ilişkin anova analizinde medeni durum düzeyi bulguları

Medeni Durum (I)	Medeni Durum (J)	Ortalama Fark (I-J)	Std. Sapma	Sig.	%95 Güven Aralığı	
					Alt Sınır	Üst sınır
Bekar	Evli	,15311	,08926	,201	-,0570	,3632
	Diğer	,29163*	,11294	,028	,0257	,5575
Evli	Bekar	-,15311	,08926	,201	-,3632	,0570
	Diğer	,13852	,11320	,440	-,1280	,4050
Diğer	Bekar	-,29163*	,11294	,028	-,5575	-,0257
	Evli	-,13852	,11320	,440	-,4050	,1280

Tablo 25 ve 26’da görüldüğü üzere, çalışanların medeni durumlarına göre intikam niyeti düzeyleri farklılaşmaktadır. Bulgulara göre, bekar çalışanlarla diğer medeni durumundaki çalışanlar arasında intikam niyeti düzeyleri açısından farklılıklar bulunmaktadır. Bekar olanların ($\bar{X}=3,4884$) diğer durumda olanlara ($\bar{X}=3,1968$) göre daha fazla intikam niyeti sergiledikleri söylenebilir. Anova analizi sonucunda H_0 hipotezi desteklenmiştir.

4.3.4. Araştırma Hipotezlerinin Desteklenme/Desteklenmeme Durumu

Yapılan analizler ve elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma hipotezlerinin desteklenme ve desteklenmeme durumu aşağıdaki tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27

Araştırma hipotezlerinin desteklenme/desteklenmeme durumu

HİPOTEZLER		DESTEKLENME/ DESTEKLENMEME
H₁	Algılanan mobbing ile intikam niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H₂	Örgütsel erdemlilik ile intikam niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kısmen Desteklendi
H_{2a}	Örgütsel erdemliliğin iyimserlik boyutu ile intikam niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H_{2b}	Örgütsel erdemliliğin güven ve nezaket boyutu ile intikam niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
H_{2c}	Örgütsel erdemliliğin dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu ile intikam niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
H₃	Algılanan mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkide örgütsel erdemliliğin düzenleyici etkisi vardır.	Kısmen Desteklendi
H_{3a}	Algılanan mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkide örgütsel erdemliliğin iyimserlik boyutunun düzenleyici etkisi vardır.	Desteklendi
H_{3b}	Algılanan mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkide örgütsel erdemliliğin güven ve nezaket boyutunun düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi
H_{3c}	Algılanan mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkide örgütsel erdemliliğin dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutunun düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi
H₄	Yöneticilik durumu çalışanların algılanan mobbing düzeylerini farklılaştırmaktadır.	Desteklendi

Tablo 27'nin devamı

H5	Yöneticilik durumu çalışanların intikam niyeti düzeylerini farklılaştırmaktadır.	Desteklendi
H6	Yöneticilik durumu çalışanların örgütsel erdemlilik düzeylerini farklılaştırmaktadır.	Desteklendi
H6a	Yöneticilik durumu çalışanların örgütsel erdemliliğin iyimserlik boyutu düzeylerini farklılaştırmaktadır.	Desteklendi
H6b	Yöneticilik durumu çalışanların örgütsel erdemliliğin güven ve nezaket boyutu düzeylerini farklılaştırmaktadır.	Desteklendi
H6c	Yöneticilik durumu çalışanların örgütsel erdemliliğin dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu düzeylerini farklılaştırmaktadır.	Desteklendi
H7	Medeni durum çalışanların algılanan mobbing düzeylerini farklılaştırmaktadır.	Desteklendi
H8	Medeni durum çalışanların intikam niyeti düzeylerini farklılaştırmaktadır.	Desteklendi

Araştırmanın ilk aşamasında literatür incelemesi sonucunda kurulan 8 hipotez ve toplamda 17 hipotezden 11'i desteklenmiş, 2'si kısmen desteklenmiş, 4'ü desteklenmemiştir. Desteklenen hipotezlerin yanı sıra desteklenmeyen hipotezlerle de literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin en temel unsurunun insan (çalışanlar) olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle insanların olumlu veya olumsuz duygu, düşünce ve davranışları örgütleri etkilemektedir. Örgütlerin, çalışanların olumsuz duygu, düşünce ve davranışlar oluşturmalarına engel olmaları rekabet odaklı ortamda diğer örgütlerin bir adım ilerisine geçebilmelerine katkı sağlayacaktır. Bu çerçevede çalışmanın bağımlı değişkeni olan mobbing davranışlarını önlemek çalışanlar arasında intikam davranışlarının oluşmasının engellenmesi açısından önemlidir. Örgütlerde örgütsel erdemlilik davranışlarının arttırılması olumsuz davranışların oluşumuna engel olmak veya bu davranışların oluşumunu azaltmak için önem arz etmektedir.

Bu çalışmanın konu ve sahası belirlenirken, literatürde örgütlerde intikam niyeti ve örgütsel erdemlilik kavramları yeni gelişmekte olan kavramlardan olması; mobbing ile intikam niyeti ilişkisi üzerine yapılan çalışma olmaması ve alışveriş merkezleri üzerinde çalışılmamış bir konu olmasından dolayı literatüre katkı sağlayacağı düşüncesiyle hareket edilmiştir.

Bu araştırmanın temel amacı, algılanan mobbing ile intikam niyeti arasındaki ilişkinin ve bu ilişkiye örgütsel erdemliliğin etkisinin araştırılması ve sonuçlarının açıklanmasıdır. Bu temel amacın yanında çalışanların algılanan mobbing, intikam niyeti ve örgütsel erdemlilik düzeylerinin bazı demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmesi de çalışmanın ikincil amacıdır. Bu amaçların yanında literatüre katkı sağlamak ve elde edilen bulgular doğrultusunda diğer araştırmacılara yol göstermek de çalışma için önem arz etmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda literatürden hareketle araştırma modeli geliştirilmiş ve hipotezler kurulmuştur. Çalışma, İzmir ilinde bulunan beş alışveriş merkezinde çalışmakta olan çalışanların katılımı ile elde edilen veriler ile yürütülmüştür. Öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine bakılmış daha sonra araştırma modelinde yer alan değişkenler arası ilişkiler incelenerek birbirilerini etkileme düzeylerini belirlemek amacıyla elde edilen bulgular değerlendirmeye alınmıştır.

Ölçeklerin güvenilirlik ve faktör analizleri sonucunda yapısal olarak teoriye uygun ve güvenilir olduğu görülmüştür. Daha sonra değişkenler arası ilişkileri test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, değişkenler arasındaki

ilişkiler istatistiksel olarak anlamlı tespit edilmiştir. Buna göre, mobbing ile intikam niyeti arasında, mobbing ile örgütsel erdemliliğin iyimserlik boyutu, güven ve nezaket boyutu, dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında; intikam niyeti ile örgütsel erdemliliğin iyimserlik boyutu, güven ve nezaket boyutu, dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında bir ilişki olduğu kabul edilmiştir. Bu ilişki düzeyleri incelendiğinde en güçlü ilişkilerin mobbing ile intikam niyeti, örgütsel erdemliliğin iyimserlik boyutu, güven ve nezaket boyutu ve dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu arasında olduğu görülmüştür. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen ilişkilerin niteliği açıklamak amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma modelindeki bağımsız ve bağımlı değişkenlerin birbirini etkileme düzeyleri ve düzenleyici değişkenin bağımlı ve bağımsız değişkenleri etkileme düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda elde edilen bulgular aşağıda yorumlanmıştır.

Yapılan regresyon analizinin ilk adımında mobbingin intikam niyetine olan etkisi belirlenmiş ve mobbingin intikam niyetini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Analizin ikinci adımında ise örgütsel erdemliliğin intikam niyetine olan etkisi belirlenmiş ve örgütsel erdemliliğin intikam niyetini kısmi olarak etkilediği, örgütsel erdemliliğin iyimserlik boyutunun intikam niyeti üzerinde etkisinin olduğu, örgütsel erdemliliğin güven ve nezaket boyutunun ile örgütsel erdemliliğin dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutunun intikam niyeti üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. Regresyon analizini son adımında ise düzenleyicilik (moderatör) ilişkisine bakılmış ve algılanan mobbingin intikam niyetine olan etkisinde örgütsel erdemliliğin kısmi düzenleyicilik rolü olduğu görülmüştür. Çalışanların mobbing davranışlarına maruz kalmaları intikam niyeti davranışlarının oluşmasına neden olmaktadır; örgütsel erdemliliğin iyimserlik boyutu davranışları bu oranı azalmaktadır. Ancak mobbingin intikam niyetine olan etkisinde örgütsel erdemliliğin güven ve nezaket boyutunun ile örgütsel erdemliliğin dürüstlük ve bağışlayıcılık rolünün olduğu tespit edilememiştir.

Çalışanların mobbing, intikam niyeti ve örgütsel erdemlilik boyutlarının düzeylerinin demografik değişkenlerden olan yöneticilik durumuna göre anlamlı bir farkın olup olmadığını tespit etmek amacıyla fark analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, yöneticilik durumuna göre çalışanların algılanan mobbing, intikam niyeti, örgütsel erdemliliğin iyimserlik boyutu, güven ve nezaket boyutu, dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu düzeyleri açısından anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmüştür. Yöneticilik durumu olmayanların mobbing ve intikam niyeti düzeyleri yöneticilik durumu olanlardan daha

yüksek, örgütsel erdemliliğin iyimserlik boyutu, güven ve nezaket boyutu, dürüstlük ve bağışlayıcılık boyutu düzeylerinin ise daha düşük olduğu görülmüştür. Salin'in (2001) çalışmasında da benzer şekilde çalışanların yöneticilerden daha fazla mobbing davranışı mağduru olduğu görülmektedir (Salin, 2001), ancak Cebe'nin (2019) yapmış olduğu çalışmada yöneticilik durumunun mobbing davranışı üzerinde bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Cebe, 2019). Akın ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmada da aynı şekilde işçilerin intikam niyetlerinin yöneticilerin intikam niyetlerine kıyasla daha düşük olduğu ifade edilmiştir (Akın vd., 2012).

Çalışanların mobbing ve intikam niyeti düzeylerinin demografik değişkenlerden olan medeni durumuna göre anlamlı bir farkın olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan analizlere göre, bekar çalışanlarla evli çalışanlar arasında, bekar çalışanlarla diğer medeni durumundaki çalışanlar arasında algılanan mobbing düzeyleri açısından farklılıklar bulunmaktadır. Bekar olanların evli ve diğer durumda olanlara göre daha fazla mobbing davranışları mağduru olduğu söylenebilir. Şener (2013) ve Bucuklar'ın (2009) yapmış oldukları çalışmalar da bu çalışmayla aynı doğrultuda bekar çalışanların daha fazla mobbing davranışları mağduru olduğu sonucuna ulaşılmışken (Şener, 2013; Bucuklar, 2009); Öztoprak'ın (2014) çalışmasında aksine evli çalışanların bekarlara göre, boşanmış çalışanların da evli çalışanlara göre daha fazla mobbing mağduru olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Öztoprak, 2014). Bekar çalışanlarla diğer medeni durumundaki çalışanlar arasında intikam niyeti düzeyleri açısından farklılıklar bulunmaktadır. Bekar olanların diğer durumda olanlara göre daha fazla intikam niyeti sergiledikleri söylenebilir. Müezzinoğlu (2019) ve Şahabat'ın (2020) çalışmalarında ise çalışanların medeni durumlarının intikam davranışı göstermesinde farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Müezzinoğlu, 2019).

Sonuç olarak, literatür çerçevesinde oluşturulan araştırma modeline göre kurulan on yedi hipotezden on biri desteklenmiş, ikisi kısmen desteklenmiş olup; bağımsız değişkenin (mobbing), bağımlı değişkeni (intikam niyeti) etkilediği, düzenleyici değişkenin (örgütsel erdemlilik) rolü olduğu gözlemlenmiştir. Bu bağlamda gerçekleştirilen analizler ve elde edilen sonuçlar, araştırma modelindeki ilişkileri istatistiksel açıdan açıklamaktadır.

Olumsuz davranışlardan olan mobbing ve intikam niyeti davranışları çalışanların ve dolayısıyla örgütlerin gelişimini negatif yönde etkilemektedir. Bu nedenle bu davranışların oluşumunun engellenmesi çalışanlar ve örgütler açısından önem arz etmektedir. Yapılan bu çalışmada mobbing davranışlarına maruz kalan çalışanların intikam niyeti davranışları

sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Olumsuz olan bir davranış başka olumsuz bir davranışa neden olarak kar topu misali olumsuz davranışların artmasını sağlamıştır. Bu da örgütlerde çalışanlar arası iletişim engellerine, performans, kalite düşüklüğü, başarısızlık gibi sonuçlar elde edilmesine neden olacağı düşünülmektedir. Yine bu çalışmada erdemli davranışların olduğu örgütlerde mobbing davranışlarına maruz kalan çalışanların intikam davranışları göstermedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle örgütlerde örgütsel davranışların desteklenmesi ve artırılması önemlidir.

Araştırma sonuçlarından hareketle elde edilen bulgulara göre çalışanlar ve araştırmacılara yönelik birtakım öneriler sunulmaktadır.

Araştırmacılara ve çalışanlara yönelik öneriler:

- Bu araştırma İzmir ili beş alışveriş merkezinde çalışanlar örneklemini üzerinde yapılmıştır. Aynı araştırmanın farklı ülkelerde, farklı illerde veya farklı örneklem grupları (sağlık, eğitim, güvenlik, hizmet vb. sektörler) üzerinde de uygulanması farklı bir bakış açısı getirebileceğinden, literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- İntikam niyeti ve örgütsel erdemlilik kavramları ulusal literatürde çok çalışılmış kavramlar olmadığı için bu kavramlarla yeni çalışmalar türetilir.
- Mobbing ve intikam davranışlarıyla ilgili eğitimler verilerek çalışanların bilinçlendirilmesi sağlanabilir. Böylece bu davranışların oluşumunun engellenmesi sağlanabilir.
- Mobbing davranışına maruz kalan bir kişinin intikam niyeti davranışı göstermemesi için psikologla görüşme imkanı oluşturulabilir.
- Örgütlerde örgütsel erdemlilik davranışlarının artırılması için düzenlemeler yapılabilir ve bu davranışlar desteklenebilir. Böylece mobbing ve intikam niyeti davranışlarının engellenmesi sağlanarak kişisel ve örgütsel gelişme ve ilerlemeye katkı sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Abedi, S. H., Eslami, H. ve Amrolahi, N. (2004). "The Role of Organizational Virtuousness on the Organizational Commitment of Employees (Case Study: Islamic Azad University)". *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5 (10), 118-130.
- Akan, D., Yıldırım, İ. ve Yalçın, S. (2013). "Okul Yöneticilerine Aşağıdan Yukarı Doğru Uygulanan Yıldırma (Mobbing) Davranışları". *International Online Journal of Educational Sciences*, 5 (3), 646-659.
- Akın, M., Özdevecioğlu, M. ve Ünlü, O. (2012). "Örgütlerde İntikam Niyeti ve Affetme Eğiliminin Çalışanların Ruh Sağlıkları ile İlişkisi". *Amme İdaresi Dergisi*, 45 (1), 77-97.
- Akbolat, M., Durmuş, A. ve Ünal, Ö. (2017). "Örgütsel Erdemliliğin Personel Güçlendirmeye Etkisi ve Otantik Liderliğin Aracı Rolü". *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 5 (2): 71-87.
- Alparslan, A. M. ve Yastıoğlu, S. (2018). "Mutlu Çalışanlar İçin Öncelikli Yönetici Erdemleri: Bir Saha Araştırması". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16 (32), 629-650.
- Aquino, K., Tripp, T. M. ve Bies, R. J. (2006). "Getting Even or Moving On? Power, Procedural Justice, and Types of Offense as Predictors of Revenge, Forgiveness, Reconciliation, and Avoidance in Organizations". *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 653-668.
- Arjoon, S., Turriago-Hoyos, A. ve Thoene, U. (2018). "Virtuousness and the Common Good as a Conceptual Framework for Harmonizing the Goals of the Individual, Organizations, and the Economy". *Journal of Business Ethics*. 147, 143-163.
- Aşık, N. A. (2017). "Pozitif ve Negatif Duygulanım ve İş Doyumunun Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Business & Management Studies: an International Journal*, 5 (2), 345-362.
- Atman, Ü. (2012). "İşyerinde Psikolojik Terör: Mobbing". *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 3 (1), 157-174.

- Aydın, Şule ve Özkul, Emrah (2007). “İş Yerinde Yaşanan Psikolojik Şiddetin Yapısı ve Boyutları: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 169-186.
- Baltaş, A. (2003). “Adı Yeni Konmuş Bir Olgu: İşyerinde Yıldırma” (2021, 18 Eylül). Erişim adresi: <https://www.baltasgrubu.com/secilmis-yazilar/adi-yeni-konmus-bir-olgu--isyerinde-yildirma-mobbing.html>.
- Barclay, L. A., Markel, K. S. Ve Yugo, J. E. (2011). “Theory and Organizations: Considering Persons with Disabilities”. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (4), 330-346.
- Bedi, A. ve Schat, A. C.H. (2017). “Employee Revenge Against Uncivil Customers”. *Journal of Services Marketing*, 31 (6), 636-649.
- Berland, A. (2008). “Virtue Ethics in Business and the Capabilities Approach”. *Journal of Business Ethics*, 84, 25–32.
- Bloom, S. L. (2001). “Commentary: Reflections on the Desire for Revenge”. *Journal of Emotional Abuse*, 2 (4), 61-94.
- Bostancı, G. Ç. (2011). “Bir İntikam Hançeri Olarak Kelimeler”. *Çevrimiçi Tematik Türkoloji Dergisi*, 1 (2), 255-275.
- Brose L. A., Rye, M. S., Lutz-Zois, C. ve Ross, S. R. (2005). “Forgiveness and Personality Traits”. *Personality and Individual Differences*, 39, 35–46.
- Bradfield, M. ve Aquino, K. (1999). “The Effects of Blame Attributions and Offender Likableness on Forgiveness and Revenge in the Workplace”. *Journal of Management*, 25 (5), 607-631.
- Bright, D. S., Cameron, K. S. ve Caza, A. (2006). “The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations”. *Journal of Business Ethics*, 64, 249–269.
- Browne, M. N. ve Smith, M. A. (2008). “Mobbing In The Worplace: The Latest İllustration of Pervasive Individuailsm In American Law”. *Europe and Canada, Economics Faculty Publications*, 5, 131-159.
- Bucuklar, N. M. (2009). Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Yıldırma Eylemlerinin Tükenmişlikleri ve Bazı Değişkenler ile İlişkisinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Burke, R. J., Ng, E. S. W. ve Fiksenbaum, L. (2009). "Virtues, Work Satisfaction and Psychological Wellbeing Among Nurses". *International Journal of Workplace Health Management*, 2 (3), 202-219.
- Cameron, K. (2003). Ethics, Virtuousness, and Constant Change. In N. Tichy & A. McGill (Eds.), *The Ethical Challenge*, 185–194. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S. (2003). "Organizational Virtuousness and Performance. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, 48-65. San Francisco: Berrett-Kohler.
- Cameron, K., Bright, D. and Arran, C. (2004). "Exploring the Relationship Between Organizational Virtuousness and Performance". *The American Behavioral Scientist*, 47 (6), 766–790.
- Cameron, K. (2011). "Responsible Leadership as Virtuous Leadership". *Journal of Business Ethics*, 98 (1), 25-35.
- Caza, A., Barker, B. A. ve Cameron K. S. (2004). "Ethics and Ethos: The Buffering and Amplifying Effects of Ethical Behavior and Virtuousness". *Journal of Business Ethics*, 52, 169–178.
- Cebe, F. (2019). İşyerinde Yıldırma Mağdurlarının Benlik Saygısı, Çatışma Eğilimi, İşlemsel Adalet Algısı ve Travma Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi – Cerrahpaşa, Adli Tıp Enstitüsü, İstanbul.
- Cehajic, S., Brown, R. ve Castano, E. (2008). "Forgive and Forget? Antecedents and Consequences of Intergroup Forgiveness in Bosnia and Herzegovina". *Political Psychology*, 29 (3), 351-367.
- Cemaloğlu, N. (2007). "Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma". *Bilig / Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, 111-126.
- Chun, R. (2005). "Ethical Character and Virtue of Organizations: an Empirical Assessment and Strategic Implications". *Journal of Business Ethics*, 57 (3), 269-284.
- Cicerali, L. K. (2011). Mobbinge Maruz Kalanların Kişilik Profillerine Bağlı Psikolojik Sağlıkta Bozulma Göstergeleri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Adli Tıp Enstitüsü, İstanbul.

- Crino, M. D. (1994). "Employee Sabotage: A Random or Preventable Phenomenon?". *Journal of Managerial Issues*, 5 (3), 311-330.
- Çarıkçı, İ. H. ve Yavuz, H. (2009). "Çalışanlarda Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (10), 47-62.
- Çogenli, M. Z. ve Barlı, Ö. (2013). "The Exposure of Psychological Violence (Mobbing) in Universities and an Application to the Academicians". *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 93, 1174 – 1178.
- Coşar, A. M. (2011). "İntikam: Öznesi de Nesnesi de Mağdur Bir Duygu". *Çevrimiçi Tematik Türkoloji Dergisi*, 1 (2), 302-309.
- Cota-McKinley, A. L, Woody, W. D. ve Bell, P. A. (2001). "Vengeance: Effects of Gender, Age and Religious Background". *Aggressive Behaviour*, 27, 343-350.
- Crombag, H., Rassin, E. ve Horselenber R. (2003). "On Vengeance". *Psychology, Crime and Law*, 9 (4), 333-344.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliott, G. P. (2003). *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz.* (Çev. Osman Cem ÖnerToy), Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliott, G. P. (2004). *Mobbing Emotional Abuse in the American Workplace.* Civil Society Publishing: United States of America.
- Demirel, Y. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 115-132.
- Dikmetaş, E., Top, M. ve Ergin, G. (2011). "Asistan Hekimlerin Tükenmişlik ve Mobbing Düzeylerinin İncelenmesi". *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22 (3), 137-149.
- Diñer, M. K. (2007). "Örgütsel Verimliliği Etkileyen Önemli Bir Olgu: Yıldırma (İletişim Perspektifinden Bir Yaklaşım)". *Yeni Düşünceler*, 2, 289-307.
- Doğanay, A. ve Çöp, S. (2019). "Lider İletişim Tarzları Bağlamında Aktif İletişim Tarzının Örgütsel Muhalefete Etkisinde Örgütsel Erdemliliğin Düzenleyici Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma". *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (1), 159-175.

- Donaldson, S. I. ve Ko, I (2010). "Positive Organizational Psychology, Behavior, and Scholarship: A Review of the Emerging Literature and Evidence Base". *The Journal of Positive Psychology*, 5 (3), 177-191.
- Ebrahimpour, H. ve Sareban, V. H. (2017). "Examining the Role of Organizational Virtue in Professional Ethics Augmentation". *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 536-544.
- Eğinli, A. T. ve Bitirim S. (2008). "Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim". *Selçuk İletişim*, 5 (3), 124-140.
- Einarsen, S., Hoel, H. ve Notelaers, G. (2009). "Measuring Exposure to Bullying and Harassment at Work: Validity, Factor Structure and Psychometric Properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised". *Work & Stress*, 23 (1), 24-44.
- Einarsen, S. ve Skogstad, A. (1996). "Bullying at Work: Epidemiological Findings in Public and Private Organizations". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185-201.
- Elster, J. (1990). "Norms of Revenge". *Chicago Journals*, 100 (4), 862-885.
- Fernando, M. ve Almeida, S. (2012). "The Organizational Virtuousness of Strategic Corporate Social Responsibility: A Case Study of the Sri Lankan Familyowned Enterprise MAS Holdings". *European Management Journal*, 30 (6), 564-576.
- Garud, R. ve Kumaraswamy, A. (2005). "Vicious and Virtuous Circles in the Management of Knowledge: The Case of Infosys Technologies". *MIS Quarterly*, 29 (1), 9-33.
- Gollwitzer, M. ve Denzler, M. (2009). "What Makes Revenge Sweet: Seeing the Offender Suffer or Delivering a Message?". *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 840-844.
- Gotsis, George ve Grimani, Katerina (2015). "Virtue Theory and Organizational Behavior: an Integrative Framework". *Journal of Management Development*, 34 (10), 1288-1309.
- Göktürk, G. Y. ve Bulut, Sefa (2012). "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz". *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (24), 53-70.

- Gulin, W. B. (2019). "Mobbing in The Workplace-Causes and Consequences". *21st Century Pedagogy*, 1 (3), 14-19.
- Güldü, Ö. (2014). "Kadın Çalışanların Yaşam Doyumu, Duygusal Zeka ve Ahlaki Olgunluk Düzeylerinin Üretim Karşıtı İş Davranışlarına Etkisi". *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 48-64.
- Güler, M. (2020). "Nedenleri ve Sonuçları Bakımından Mobbing". *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 22 (1), 113-141.
- Güllü, S. ve Şahin, S. (2016). "Antrenörlerin İntikam (Öç Alma) Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar*, 9 (47), 863-871.
- Güner, B. (2018). Öğretmenlerin Damgalama ve İntikam Eğilimlerinin İşe Yabancılaşmalarına Etkisinin Araştırılması. Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Gürbüz, H. ve Gürdal, H. A. (2019). Çalışanlarda Mobbinge Maruz Kalma. Iksad Publications: Ankara.
- Güzel, Ş. ve Aslan Ş. (2021). "Sağlık Çalışanlarının İş Becerikliliği ile Çalışmaya Tutkunluk İlişkisinde Örgütsel Erdemliliğin, Öz-Yeterliliğin ve Duygusal Zekanın Aracılık Rolü". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19 (41), 631-664.
- Hirvilammi, T. (2020). "The Virtuous Circle of Sustainable Welfare as a Transformative Policy Idea". *Sustainability*, 12 (391), 1-15.
- Hogh, A. ve Dofradottir, A. (2001). "Coping With Bullying in the Workplace", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (4), 485-495.
- Hogh, A. ve Ortega, A. (2010). Does previous bullying increase the risk of bullying and does becoming a new target have an impact on personal disposition? A two-year follow-up study. 6.th International Conference on Workplace Bullying –Sharing Our Knowledge. Abstracts. 4-6 June 2010 (ss. 42-43). Institut Sante et Societe, Montreal-Canada.

- Jacinto, G. A. ve Edwards, B. L. (2011). "Therapeutic Stages of Forgiveness and Self-forgiveness". *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 21 (4), 423-437.
- Jones, D. A. (2009). "Getting Even With One's Supervisor and One's Organization: Relationships Among Types of Injustice, Desires for Revenge, and Counterproductive Work Behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 30, 525-542.
- Kahveci, G., Kotbaş, S. ve Bayram, S. (2019). "Öğretmenlerin Örgütsel Erdemlilik Düzeyleri ile İş Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 12 (1), 205-226.
- Kaptein, M. (2008). "Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model". *Journal of Organizational Behaviour*, 29, 923-947.
- Karaeminoğulları, A. (2016). "Üretkenlik Karşısı İş Davranışları". P. Kanten ve S. Kanten, (ed.) (2016). *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü*, (475-518), Atlas Akademik Basım Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti: Ankara.
- Karahan, A. ve Yılmaz, H. (2014). "Mobbing ve Örgütsel Bağlılık İlişkinine Yönelik Bir Çalışma". *Journal of Yasar University*, 9 (33), 5692-5715.
- Karakuş, M. ve Çankaya, İ. H. (2012). "Öğretmenlerin Maruz Kaldıkları Psikolojik Şiddete İlişkin Bir Modelin Sınanması". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 42, 225-237.
- Katılmış, A. (2008). "Büyük Erdemler Risalesi". *Turkish Journal of Business Ethics*, 1, 147-152.
- Kehribar, A., Karabela, Ş. N., Yaşar, K. K., Okur, A., Derya, M., Özgür, C. ve Çankaya, F. (2017). "Çalışma Hayatında Mobbing: Nedenleri, Bileşenleri ve Ülkemizdeki Hukuki Durumu". *Bakırköy Tıp Dergisi*, 13 (1), 1-9.
- Keskin, N. K. (2011). "17. Yüzyıl Osmanlı ve Amerikan Toplumlarında Zinanın İntikamı". *Çevrimiçi Tematik Türkoloji Dergisi*, 1 (2), 162-172.

- Kim, S. H. ve Smith, R. H. (1993). "Revenge and Conflict Escalation". *Negotiation Journal*, 9 (2), 39-40.
- Khorakian, A., Maharati, Y. ve Lorestany, H. Z. (2016). "Virtuousness and Effectiveness in Hospitals: The Moderating Role of Organizational Culture". *Advances in Management and Applied Economics*, 6 (4), 45-66.
- Koç, O., Kıray, A. ve Özdemir, S., 2020. "Revanchist Behaviors in an Academic Style: A Quantative Study to Analyze Academics' Revenge". *Iranian Journal of Management Studies*. 13 (3), 345-366.
- Kök, S. B. (2006). "İş Yaşamında Psiko-Şiddet Sarmalı Olarak Yıldırma Olgusu ve Nedenleri". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 433-448.
- König, A., Gollwitzer, M. ve Steffgen, Georges (2010). "Cyberbullying as an act of revenge?". *Australian Journal of Guidance and Counselling*, 20 (02), 210-224.
- Kunst, M. J. J. (2011). "PTSD Symptom Clusters, Feelings of Revenge, and Perceptions of Perpetrator Punishment Severity in Victims of Interpersonal Violence". *International Journal of Law and Psychiatry*, 34, 362-367.
- Lawler E. E. (2007). "Creating a Virtuous Spiral Organization". *Global Business and Organizational Excellence*, 47-52.
- Lee, D. (2000). "An Analysis of Workplace Bullying in the UK". *Personnel Review*, 29 (5), 593-610.
- Leymann, H. (1993). "Ätiologie und Häufigkeit von Mobbing am Arbeitsplatz - eine Übersicht über die bisherige Forschung". *Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Research in Human Resource Management*, 7 (2), 271-284.
- Leymann, H. (1996). "The Content and Development of Mobbing at Work". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Little, L. M., Simmons, B. L. ve Nelson, D. L. (2007). "Health Among Leaders: Positive and Negative Affect, Engagement and Burnout, Forgiveness and Revenge". *Journal of Management Studies*, 44 (2), 243-260.
- Manz, C., Cameron, K., Manz, K. ve Marx, R. (2006). "Values and Virtues in Organizations: an Introduction". *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 3 (1-2), 1-12.

- Marcus, B. ve Schuler, H. (2004). "Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective". *Journal of Applied Psychology*, 89, 647-660.
- Matthiesen, S. B. ve Einarsen, S. (2010). "Bullying in The Workplace: Definition, Prevalence, Antecedents and Consequences". *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 13 (2), 202-248.
- Mimaroğlu, H. ve Özgen, H. (2008). "Örgütlerde Güncel Bir Sorun: "Mobbing"". *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8, 201–226.
- Moberg, D. J. (1997). "Trustworthiness and Conscientiousness as Managerial Virtues". *Business and Professional Ethics Journal*, 16 (1–3), 171–194.
- Murphy, P. E. (1999). "Character and Virtue Ethics in International Marketing: An Agenda for Managers, Researchers and Educators". *Journal of Business Ethics*, 18 (1), 107–124.
- Müezzinoğlu, M. (2019). Örgütsel İntikamın Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Özel Sektör İşletmesinde Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Nakip, M. ve Yaraş, E. (2016). SPSS Uygulamalı Pazarlama Araştırmalarına Giriş. Seçkin Yayıncılık San. Ve Tic. A. ř.: Ankara.
- Nayir, K. F. (2015). "Öğretmen Adaylarının Öç Alma Davranışına İlişkin Görüşleri. Turkish Studies- International Periodical For The Languages", *Literature And History Of Turkish Or Turkic*, 10 (11), 1205-1216.
- Nayir, K. F. (2016). "Developing Organizational Revenge Scale and Examining Teachers' Opinions about Organizational Revenge". *International Online Journal of Educational Sciences*, 8 (3), 1-15.
- Niedl, K. (1996). "Mobbing and Well-being: Economic and Personnel Development Implications". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 239-249.
- Nielsen, M. B. ve Einarsen, S. (2012). "Outcomes of Exposure to Workplace Bullying: A Meta-analytic Review". *Work & Stress*, 26 (4), 309-332.

- Okutan, E. ve Sütütemiz, N. (2015). “Mobbing (Yıldırma) ve Kişilik İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Örnek Olay İncelemesi”. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 10 (1), 1-14.
- Ortega, A., Christensen, K. B., Hogh, A., Rugulies, R. ve Borg, V. (2011). “One-Year Prospective Study on The Effect of Workplace Bullying on Long-Term Sickness Absence”. *Journal of Nursing Management*, 19, 752–759.
- Özdemir, S., Tosun, B., Bebiş, H. ve Yava, A. (2013). “Hemşire Kaleminden Mobbing: İş Yerinde Psikolojik Saldırı”. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 12 (2), 183-192.
- Özdevecioğlu, M. ve Çelik, C. (2009). “Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23 (1), 95-111.
- Özler, D. E., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2008). “Mobbing’in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (22), 37-60.
- Özkul, B. ve Çarıkçı, İ. H. (2010). “Mobbing ve Türk Hukuku Açısından Değerlendirilmesi”. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (1), 481-499.
- Öztoprak, M. T. (2014). Psikolojik Şiddetin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisinde İş Stresinin Aracılık Rolü (Ankara İlindeki Sosyal Güvenlik Kurumuna Bağlı Çalışanlar Üzerinde Bir Analiz) Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Rego, A., Ribeiro, N. ve Cunha M. P. (2010). “Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors”. *Journal of Business Ethics*, 93, 215-235.
- Ribeiro, N. ve Rego, A. (2009). “Does Perceived Organizational Virtuousness Explain Organizational Citizenship Behaviors”. *International Journal of Social and Human Sciences*, 30, 736-743.
- Salin, D. (2001). “Prevalence and Forms of Bullying Among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies For Measuring Bullying”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 10 (4), 425-441.

- Salin, D. (2003). "Ways of Explaining Workplace Bullying: A Review of Enabling, Motivating and Precipitating Structures and Processes in the Work Environment." *Human Relations*, 56, 1213-1232.
- Salmivalli, C., Lagerspetz, K., Osterman, K. ve Kaukiainen A. (1996). "Bullying as a Group Process: Participant Roles and Their Relations to Social Status Within the Group". *Aggressive Behavior*, 22, 1-15.
- Şantaş, G., Akbolat, M. ve Sağlam, H. (2019). "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Affetme ve Örgütsel Dedikodunun İntikam Niyeti Üzerindeki Etkisi". *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36, 131-148.
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci A. (2020). *Bilim, Felsefe ve Metodoloji*. Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.: İstanbul.
- Satıcı, S. A., Uysal, R. ve Akın, A (2014). "Forgiveness and Vengeance: The Mediating Role of Gratitude". *Psychological Reports: Mental & Physical Health*, 114 (1), 157-168.
- Şener, O (2013). "Genel Kamu Liselerinde Psikolojik Yıldırma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi". *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi (KAREFAD)*, 1 (1), 47-64.
- Shallcross, L., Sheehan, M. ve Ramsay, S. (2008) "Workplace Mobbing: Experiences in the Public Sector". *Workplace Mobbing: Experiences in the Public Sector*, 13(2), 56-70.
- Silva, R., Simões, M., Monteiro, A. P. ve Dias, A. (2021). "Leymann Inventory of Psychological Terror Scale: Development and Validation for Portuguese Accounting Professionals". *Economies*, 9 (94), 1-15.
- Spector, P. E., Fox S., P. L. M., Bruursema K., Goh, A. ve Kessler S. (2006). "The Dimensionality of Counterproductivity: Are all Counterproductive Behaviors Created Equal?". *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.
- Steffgen, G. (2008). "Physical Violence at the Workplace: Consequences on Health and Measures of Prevention". *European Review of Applied Psychology*, 58 (4), 285-295.
- Stillwell, A. M., Baumeister, R. F. ve Del Priore, R. E. (2008). "We're All Victims Here: Toward a Psychology of Revenge". *Basic and Applied Social Psychology*, 30 (3), 253-263.

- Strelan, P., Weick, M. ve Vasiljevic, M. (2014). "Power and Revenge". *British Journal of Social Psychology*, 53, 521-540.
- Stuckless, N. ve Goranson, R. (1992). "The Vengeance Scale: Development of a Measure of Attitudes Toward Revenge". *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 25-42.
- Şahabat, B. (2020). Algılanan Etik Liderlik Davranışlarının Çalışanların İntikam Niyetine Etkisi: Bursa İlinde Nicel Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Şimşek, E. (2016). "İntikam Davranışları". P. Kanten ve S. Kanten, (ed.) (2016). Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü, (659-683), Atlas Akademik Basım Yayın Dağıtım Tic. Ltd. Şti: Ankara.
- Tetik, S. (2010). "Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi". *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18): 81-89.
- Tınaz, P. (2006a). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). Beta Basım A. Ş.: İstanbul.
- Tınaz, P. (2006b). "Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz". *Çalışma ve Toplum*, 3, 11-22.
- Tomic, S. (1998). "Bullying and Efficiency Buling I Efikasnost". *Montenegrin Journal of Economics*, 8, 103-107.
- Torlak, Ö. (2008). "Pazarlama ve Erdemlilik: Yanlış Algılar İçin Bir Açılım". *İş Ahlakı Dergisi*, 1 (1), 67-79.
- Torun, A. (2004). "İşyerinde Zorbalık". *Öneri Dergisi*, 6 (22), 183-189.
- Tripp, T. M., Bies, R. J. ve Aquino, K. (2002) "Poetic Justice or Petty Jealousy? The Aesthetics of Revenge", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 966-984.
- Tripp, T. M., Bies, R. J. ve Aquino, K. (2007). "A Vigilante Model of Justice: Revenge, Reconciliation, Forgiveness, and Avoidance". *Social Justice Research*, 20 (1), 10-34.
- Tsachouridi, I. ve Nikandrou, I. (2016). "Organizational Virtuousness and Spontaneity: a Social Identity View". *Personnel Review*, 45 (6), 1302-1322.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri (TDK) (2021). Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>

- Uniacke, S. (2000). "Why is Revenge Wrong?". *The Journal of Value Inquiry*, 34(1), 61–69.
- Usta, I., Karalar, S. ve Demiralay, T. (2019). "Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütlerde İntikam Niyeti Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 535-557.
- Uzunsakal, E. ve Yıldız, D. (2018). "Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama". *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (1), 14-28.
- Vallett, C. M. (2010). "Exploring the Relationship Between Organizational Virtuousness and Culture in Continuing Higher Education". *The Journal of Continuing Higher Education*, 58 (3), 130-142.
- Westhues, K. (2003). "The Mobbing at Medaille Collage in 2002". *New York Academe*, 30 (1), 8-10. www.kwesthues.com/medaille2002.pdf, 20.11.2020.
- Wet, C. (2010). "The Reasons for and the Impact of Principal-On-Teacher Bullying On The Victims' Private and Professional Lives". *Teaching and Teacher Education*, 26 (7), 1450-1459.
- Wittek, R. ve Wielers, R. (1998). "Gossip in Organizations". *Computational & Mathematical Organization Theory*, 4 (2), 189–204.
- Yalçınsoy, A. (2019). Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Araştırma ve Değerlendirmeler Örgütlerde Dedikodu: Nedenleri ve Sonuçları, Gece Akademi: Ankara.
- Yastıoğlu, S. ve Alparslan, A. M. (2020). "İyi Karakterli Örgüt Özellikleri: Örgütsel Erdemlilik Literatürüne İlişkin Bibliyometrik Bir Analiz". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29 (3), 1-28.
- Yıldız, D. Ö. ve Develi, A. (2020). "İş Yaşamında Bir Risk: Mobbing Üzerine Minör Bir İnceleme". *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (3), 107-121.
- Yılmaz, A., Özler, D. E. ve Mercan, N. (2008). "Mobbing ve Örgüt İklimi ile İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (26), 334-357.

- Yılmaz, Ö. D. (2014). “Algılanan Mağduriyetin Affetme Eğilimi ve İntikam Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 87-105.
- Yoshimura, S. (2007). “Goals and Emotional Outcomes of Revenge Activities in Interpersonal Relationships”. *Journal of Social and Personal Relationships*, 24 (1), 87–98.
- Ysseldyk, R. L. (2005). *Dispositions Toward Forgiveness and Revenge in Relation to Coping Styles and Psychological Well-Being*, Ottawa: Carleton University.
- Yücel, İ. ve Palabıyık, N. (2016). “Virtüöz Liderlik ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Uygulama”. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (1), 211-230.
- Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). “On the Relationship between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment, and Health Outcomes”. *European Journal of Work and Organizationalpsychology*, 5 (2), 215-237.
- Zdaniuk, A. ve Bobocel, D. R. (2012). “Vertical Individualism and Injustice: The Self-Restorative Function of Revenge”. *European Journal of Social Psychology*, 42, 640–651.

EKLER

EK 1

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı; Bu anket Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde yüksek lisans tez çalışmasına veri toplamak için yapılmaktadır. Araştırma sonrası kişisel değerlendirme yapılmayacak, veri tabanı oluşturulup toplu analiz yöntemleri uygulanacaktır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup isim belirtmeniz gerekmemektedir. Lütfen anketi doldururken hiçbir maddeyi boş bırakmayınız ve bir madde için birden fazla işaretleme yapmayınız. Bilimsel etik ve ahlak gereği cevaplarınız gizli tutulup, kimseyle paylaşılmayacaktır. İçten yanıtlar vermeniz doğru sonuçların elde edilmesi açısından önemlidir. Şimdiden çalışmaya yaptığınız değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

Keziban DENİZ
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Yönetim ve Organizasyon Bölümü

Lütfen, aşağıdaki ifadelerin, işyeriniz ve kendiniz ile ilgili durumu ne ölçüde yansıttığını " 1-kesinlikle katılmıyorum ", " 2-katılmıyorum ", " 3-kararsızım ", " 4-katılıyorum ", " 5-kesinlikle katılıyorum " şıklarından bir tanesini işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
A1- Başarımı etkileyecek bilgiler benden saklanıyor.					
A2- Yeterlilik düzeyimin altındaki işlerde çalıştırılarak küçük düşürülüyorum.					
A3- Yeterlilik seviyemin altındaki işleri yapmam isteniyor.					
A4- Önemli alanlardaki sorumluluklarım kaldırılıyor veya daha önemsiz ve istenmeyen görevlerle değiştiriliyor.					
A5- Hakkımda dedikodu ve söylentiler yayılıyor.					
A6- Görmezden geliniyorum, dışlanıyorum, önemsenmiyorum.					
A7- Kişiliğim (örn; alışkanlıklar ve görgü), tutumlarım veya özel hayatım hakkında hakaret ve aşağılayıcı sözler söyleniyor.					
A8- Bağırma veya anlık öfkenin (veya hırslın) hedefi oluyorum.					
A9- Parmakla gösterme, kişisel alana saldırı, itme, yolumu kesme gibi gözdağı veren davranışlara maruz kalıyorum.					
A10- İş bırakmam konusunda imalı davranışlara maruz kalıyorum.					
A11- Yanlış ve hatalarım sürekli habırlatılıyor.					
A12- Yaklaşımlarım dikkate alınmayı yok sayılıyor veya düşmanca tepkilerle karşılaşıyorum.					
A13- İşimle ilgili çabalarım hakkında bitmek bilmeyen eleştirilere maruz kalıyorum.					
A14- Fikir ve görüşlerim dikkate alınmıyor.					
A15- Hoşlanmadığım şakalara maruz kalıyorum.					
A16- Mantıksız ya da yetiştirilmesi mümkün olmayan işler bana veriliyor.					
A17- Suçlama ve ithamlara maruz kalıyorum.					
A18- İşim sürekli denetleniyor.					
A19- Hakkım olan bazı şeyleri (örneğin; hastalık izni, tatil hakkı, yol harcırahı) talep etmemem için baskı yapılıyor.					
A20- Aşırı alay ve satışmalara konu oluyorum.					
A21- Üstesinden gelinemeyecek kadar iş yüküne maruz kalıyorum.					
B1- Bana yapılan kötülüklerin karşılığını ödetirim.					
B2- Bana kötülük yapanın başına kötü bir olay gelmesini isterim.					
B3- Bana haksızlık yapanın hak ettiğini bulmasını isterim.					
B4- Benimle uğraşandan öcümü alırım.					

Lütfen Arka Sayfaya Geçiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
B5- Bana kötülük yapanın mutsuz ve üzüntülü olmasını isterim.					
C1- Bana yakın olan insanlar uzun süre kin tuttuğumu düşünür.					
C2- Bana karşı yaptığı tüm hatalara rağmen arkadaşımı affedebilirim.					
C3- Birisi bana kötü bir şekilde davranırsa, ona aynı şekilde davranırım.					
C4- İnsanlar bana karşı olan hatalarından dolayı suçluluk duymasalar da onları affetmeyi denerim.					
C5- Genellikle onurumu inciten davranışları affedebilir ve onları unutabilirim.					
C6- İlişkilerimin çoğu bana acı yaşatmıştır.					
C7- Birisini affettikten sonra bile, gücendiğim şeyler çoğu kez aklıma gelir.					
C8- Sevdiğim birinin bile asla affedemeyeceğim bir şeyleri vardır.					
C9- Beni inciten insanları daima affetmişimdir.					
C10- Affedici bir insanım.					
D1- Bu kurumda çalışanlar, zorluklarla karşılaşsa dahi başarılı olacakları konusunda iyimserdirler.					
D2- Bu kurumda çalışanlar, iyi olmanın yanında iyi işler yapmaya kendilerini adanmışlardır.					
D3- Bu kurumda çalışanlar kendi hedefleri ile yaptıkları işi ilişkilendirirler.					
D4- Bu kurumda çalışanlar, diğer çalışanlara güvenirlere.					
D5- Bu kurumda çalışanlar, nezaket ve saygı kuralları çerçevesinde hareket ederler.					
D6- Çalışanlar, bu kurumda gösterilen liderlik davranışına güven duyarlar.					
D7- Bu kurumda nezaket kurallarına yaygın olarak uyulur.					
D8- Bu kurum, çalışanların haklarına ve isteklerine saygı gösteren bir kurum olarak tanınır.					
D9- Bu kurumda çalışanlara saygı duyulduğuna ve onlara ilgi gösterildiğine ilişkin hikâyeler anlatılır.					
D10- Bu kurumda yüksek düzeyde dürüstlük hâkimdir.					
D11- Bu kurum, itibarlı ve erdemli olarak tanımlanır.					
D12- Dürüstlük ve güvenilirlik, bu kurumun ayrıcalıklı özelliklerindedir.					
D13- Bu kurumda hatalardan ders alınır; hatalar, kısa sürede telafi edilir.					
D14- Bu kurum, bağışlayıcı ve hoşgörülü bir kurumdur.					
D15- Bu kurum yüksek performans standartlarına sahip olmasına rağmen, düzeleceğine inandığı takdirde hataları göz ardı edebilir.					

E1- Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

E2- Yaşınız:

E3- Medeni Durumunuz: () Bekar () Evli () Diğer

E4- Mezuniyet Düzeyiniz: () İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

E5- Kıdem Durumunuz:

E6- Pozisyonunuz:

E7- Yöneticilik Göreviniz Var mı?: () Evet () Hayır

Anket bitmiştir. Desteğiniz ve katılımınız için teşekkür ederim.

EK 2
ETİK KURUL İZİN BELGESİ



T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu



Sayı : E-84026528-050.01.04-2100049976
Konu : Başvuru İncelenmesi

30.03.2021

Sayın Keziban DENİZ

Yürütücülüğünüzü yapmış olduğunuz 2021-YÖNP-0172 nolu projeniz ile ilgili Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'nun almış olduğu 25.03.2021 tarih ve 06/55 sayılı kararı aşağıdadır.

Bilgilerinize rica ederim.

KARAR:55- Keziban DENİZ'in sorumlu yürütücülüğünü yaptığı "Algılanan Mobbing İle İntikam Niyeti Arasındaki İlişki ve Örgütsel Erdemliliğin Rolü: Belediye Çalışanları Kapsamında Bir Araştırma" başlıklı araştırmanın, Bilimsel Araştırmalar Etik Kurul ilkelerine **uygun olduğuna** oy birliği ile karar verilmiştir.