

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**HASET İLE ÖRGÜTSEL SAPMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE AHLAKİ
ÇÖZÜLMENİN ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

EMİNE SADIÇ

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. İSA İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2025

10745059

T.C.
BİLECİK ŞEYH EDEBALI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**HASET İLE ÖRGÜTSEL SAPMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE AHLAKİ
ÇÖZÜLMENİN ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

EMİNE SADIÇ

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. İSA İPÇİOĞLU

BİLECİK, 2025

10745059

BEYAN

“Haset İle Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkide Ahlaki Çözülmenin Rolü” adlı doktora tezinin hazırlık ve yazımı sırasında bilimsel araştırma ve etik kurallarına uyduğumu, başkalarının eserlerinden yararlandığım bölümlerde bilimsel kurallara uygun olarak atıfta bulunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezin herhangi bir kısmının Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Bu çalışmanın, Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP), TÜBİTAK veya benzeri kuruluşlarca desteklenmesi durumunda; projenin ve destekleyen kurumun adı proje numarası ile birlikte, ETİK KURUL onayı alınması durumunda ise ETİK KURUL tarih karar ve sayı bilgilerinin beyan edilmesi gerekmektedir.			
DESTEK ALINMIŞTIR		DESTEK ALINMAMIŞTIR	X
Destek alındı ise;			
Destekleyen kurum;			
Desteğin Türü		Proje Numarası	
1- BAP (Bilimsel Araştırma Projesi)			
2- TÜBİTAK			
Diğer;.....			
ETİK KURUL onayı var ise;			
ETİK KURUL karar tarih/sayı:		17.10.2024/29-4	

Emine SADIÇ

Tarih

.....

İmza

.....

ÖN SÖZ

Doktora eğitimim boyunca bilgi, tecrübeleriyle ve eleştirileriyle bana yol gösteren, motive eden, desteğini esirgemeyen danışmanım saygıdeğer hocam Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme jürilerinde kıymetli fikirlerini paylaşan sayın Prof. Dr. Filiz EKİNCİ'ye; doktora sürecimde pes etmeme engel olan ve ilerlememi sağlayan güçlerden biri olan değerli hocam Doç. Dr. Özüm EĞİLMEZ'e teşekkür ederim. Tez savunma sınavımda bulunarak tezin son haline gelmesinde katkılar yapan sayın Prof. Dr. Hakan KARA'ya ve sayın Doç. Dr. Rıdvan KOCAMAN'a teşekkür ederim.

Tez çalışmamın analiz kısmında yardımcı olan, sorularıma sabırla ve anlayışla yanıt veren ve öğreten hocam Dr. Öğr. Üyesi Bülent TURAN'a çok teşekkür ederim.

Daha fazla banka çalışanlarına ulaşmam konusunda yardımları için Dr. Öğr. Üyesi Serkan VARSAK'a teşekkür ederim.

Tez yazma sürecimde manevi desteklerini esirgemeyen Doç. Dr. Gözde KOCA'ya, Erdi PETEK'e, Öğr. Gör. Mine ÖZER MUTLU'ya ve Dr. Öğr. Üyesi Salih MUTLU'ya teşekkür ederim.

Zaman ayırıp çalışmamdaki ankete katılım sağlayan banka personellerine ve burada ismini tek tek belirtmediğim bu çalışmaya en ufak katkı sağlayan herkese teşekkürü borç bilirim.

Bu günlere gelmemde emeği olan, bu uzun ve zorlu süreçte sabır ve desteklerini esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

Emine SADIÇ

2025

ÖZET

HASET İLE ÖRGÜTSEL SAPMA ARASINDAKİ İLİŞKİDE AHLAKİ ÇÖZÜLMENİN ROLÜ

Duygular insanların yaşamında yer alan ve insanların davranışlarını şekillendiren önemli bir unsurdur. Günlük yaşamda ve iş yaşamında duyguların ortaya çıkması oldukça doğaldır. Bununla birlikte çalışanlarda olumsuz duyguların varlığı örgütlerde istenmemektedir. Çünkü olumsuz duygular çalışanlara, çalışanların iş arkadaşlarına ve örgüte olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bu durum yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış alanında çalışma yapan araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Böylece haset duygusunun bireysel, yönetsel ve örgütsel seviyede çalışan davranışları üzerinde hangi etkilerinin olduğuna yönelik birçok çalışma literatüre kazandırılmıştır. Özellikle Türkiye özelinde haset duygusunu ve bu duygunun negatif etkilerini araştıran çalışmaların sınırlı olması nedeniyle bu çalışma yapılmıştır. Bu bağlamda çalışanlardaki haset duygusunun örgütsel sapma (hem kendilerini değerlendirdikleri hem de iş arkadaşlarını değerlendirdikleri) üzerinde bir etki yaratabileceği ve bu etkide ahlaki çözülmenin aracılık rolü üstlendiği düşünülmüştür. Geliştirilen araştırma modeli ve hipotezler yardımıyla söz konusu değişkenler incelenmiştir. Araştırmada TR 41 Bölgesi'nde yer alan mevduat bankalarında çalışan 582 kişiden yüz yüze anket aracılığıyla veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilere farklılık, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır ve yorumlanmıştır. Bulgular, hasetin hem kendilerini hem de iş arkadaşlarını değerlendirdikleri örgütsel sapma ve ahlaki çözülme ile anlamlı ve pozitif yönde, ahlaki çözülmenin hem kendilerini hem de iş arkadaşlarını değerlendirdikleri örgütsel sapma ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Haset ve örgütsel sapma (kendileri) ilişkisinde ahlaki çözülmenin tam aracılık, haset ve örgütsel sapma (iş arkadaşları) ilişkisinde ahlaki çözülmenin kısmi aracılığı tespit edilmiştir. Örgütsel sapma (kendileri) ve ahlaki çözülme cinsiyet açısından farklılık göstermiştir. Son olarak örgütsel sapma (iş arkadaşları) ve ahlaki çözülme katılımcıların çalıştıkları bankaların sermaye yapısına göre farklılaştığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Haset, Kıskançlık, Örgütsel Sapma, Kişiler Arası Sapma, Ahlaki Çözülme

ABSTRACT

THE ROLE OF MORAL DISENGAGEMENT IN THE RELATIONSHIP BETWEEN ENVY AND ORGANIZATIONAL DEVIANCE

Emotions are an important element in people's lives that shape their behavior. It is quite natural for emotions to arise in daily life and work life. However, the presence of negative emotions among employees is undesirable in organizations. This is because negative emotions have negative consequences for employees, their coworkers, and the organization. This situation has attracted the attention of researchers working in the field of management-organization and organizational behavior. Thus, many studies have been added to the literature on the effects of envy on employee behavior at the individual, managerial, and organizational levels. This study was conducted due to the limited number of studies investigating envy and its negative effects, particularly in Türkiye. In this context, it was considered that envy among employees could have an impact on organizational deviance (both in terms of how they evaluate themselves and how they evaluate their colleagues) and that moral disengagement could play a mediating role in this impact. The variables in question were examined using the developed research model and hypotheses. Data were collected through face-to-face surveys from 582 employees working at deposit banks in the TR 41 Region. The data obtained was analyzed and interpreted using variance, correlation, and regression analyses. The findings showed that envy has a significant and positive relationship with both organizational deviance and moral disengagement when evaluating themselves and their coworkers, and that moral disengagement has a significant and positive relationship with organizational deviance when evaluating both themselves and their coworkers. Moral disengagement was found to be a full mediator in the relationship between envy and organizational deviance (self-reported), and a partial mediator in the relationship between envy and organizational deviance (reported by coworkers). Organizational deviance (self-reported) and moral disengagement differed in terms of gender. Finally, it was found that organizational deviance (reported by coworkers) and moral disengagement differed according to the capital structure of the banks where the participants worked.

Keywords: Envy, Jealousy, Organizational Deviance, Interpersonal Deviance, Moral Disengagement

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖN SÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. HASET	3
2.1. Haset Kavramı.....	3
2.2. Haset ile İlgili Diğer Kavramlar	7
2.2.1. Kıskançlık	8
2.2.2. Gıpta/İmrenme	12
2.2.3. Schadenfreude (Başkasının Zarar Görmesine Sevinme).....	12
2.3. Haset Kavramına İlişkin Teorik Yaklaşımlar	16
2.3.1. Sosyal Karşılaştırma Teorisi	16
2.3.2. Eşitlik Teorisi.....	17
2.3.3. Duygusal Olaylar Teorisi.....	18
2.3.4. Lider-Üye Etkileşim Teorisi	23
2.4. Farklı Disiplinlerde Haset Kavramı	23
2.4.1. Felsefe Açısından Haset Kavramı.....	24
2.4.2. Psikolojide Haset Kavramı.....	25
2.4.3. Dinsel Açından Haset Kavramı.....	26
2.5. Haset Türleri.....	28

2.5.1. Kötü Niyetli Haset	29
2.5.2. İyi Niyetli Haset	30
2.6. Hasetin Öncülleri ve Sonuçları	31
2.6.1. Hasetin Öncülleri	32
2.6.2. Hasetin Sonuçları	34
2.7. Haset ile İlgili Yapılan Çalışmalar	36
3. ÖRGÜTSEL SAPMA VE AHLAKİ ÇÖZÜLME	42
3.1. Örgütsel Sapma	42
3.1.1. Örgütsel Sapma Tanımı.....	42
3.1.2. Örgütsel Sapma Süreci	46
3.1.3. Örgütsel Sapma İle İlgili Teoriler.....	49
3.1.4. Örgütsel Sapma Yaklaşımları.....	52
3.1.4.1. Buss- İş Yeri Saldırganlığı Yaklaşımı.....	52
3.1.4.2. Hollinger ve Clark -İş Yeri Sapması Yaklaşımı	53
3.1.4.3. Robinson ve Bennett- Örgütsel Sapma Yaklaşımı	54
3.1.4.4. Vardi ve Wiener -Örgütsel Kötü Davranış Yaklaşımı.....	55
3.1.4.5. Giacalone ve Greenberg-Antisosyal Davranış	56
3.1.4.6. O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew- Örgütsel Motivasyonlu Saldırganlık Yaklaşımı.....	57
3.1.4.7. Fox ve Spector-Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları/İş Yeri Davranışları.	58
3.1.4.8. Diğer Yaklaşımlar	60
3.1.5. Örgütsel Sapma Boyutları.....	61
3.1.5.1. Örgüte Yönelik Sapma.....	62
3.1.5.2. Bireyler (Kişiler) Arası Sapma.....	62
3.1.6. Örgütsel Sapmanın Öncülleri	63
3.1.7. Örgütsel Sapmanın Sonuçları	65

3.1.8. Örgütsel Sapma İle İlgili Yapılmış Çalışmalar	66
3.2. Ahlaki Çözülme	69
3.2.1. Ahlaki Çözülme Kavramı.....	69
3.2.2. Sosyal Bilişsel Teori ve Ahlaki Çözülme	71
3.2.3. Ahlaki Çözülme Mekanizmaları.....	72
3.2.3.1. Ahlaki Gerekçeleştirme (Meşrulaştırma).....	74
3.2.3.2. Hafifletici (Avantajlı) Karşılaştırma.....	75
3.2.3.3. Örtmece Dil (Örtmeceli Etiketleme).....	75
3.2.3.4. Sorumluluğun Yerinin Değiştirilmesi.....	75
3.2.3.5. Sorumluluğun Yayılması	76
3.2.3.6. Sonuçları Azımsama, Önemsememe veya Çarpıtma	76
3.2.3.7. İnsan Dışlaştırma.....	77
3.2.3.8. Suçu Mağdura Yükleme (Suçu Affetme)	77
3.2.4. Ahlaki Çözülmenin Öncülleri	77
3.2.5. Ahlaki Çözülmenin Sonuçları	79
3.2.6. Ahlaki Çözülme ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	80
4. YÖNTEM.....	83
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	83
4.2. Araştırma Soruları ve Hipotezler	83
4.3. Araştırma Modeli	92
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	93
4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler.....	96
4.6. Pilot Çalışma.....	98
4.7. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları.....	98
4.8. Veri Toplama Süreci ve Verilerin Analizi.....	99
4.9. Araştırmanın Bulguları	100

4.9.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Analizi Bulguları.....	100
4.9.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri ve Tanımlayıcı İstatistikler	101
4.9.3. Değişkenlere İlişkin Keşfedici Faktör Analizi	104
4.9.4. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Veriler.....	107
4.9.5. Değişkenlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizleri	108
4.9.6. Korelasyon Analizi Bulguları.....	117
4.9.7. Regresyon Analizi Bulguları	118
4.9.8. Aracı Etki Analizleri.....	122
5. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	127
5.1. Sonuçlar ve Tartışma	127
5.2. Gelecekteki Çalışmalar ve Uygulamalar İçin Öneriler	134
KAYNAKÇA	136
EKLER.....	166

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 3.1. Örgütsel Sapma ile İlgili Diğer Yaklaşımlar	60
Tablo 3.2. Ahlaki Çözülme İle Benzer Kavramlara Genel Bir Bakış	70
Tablo 4.1. Belirli Bir Popülasyondan Örneklem Büyüklüğünü Belirleme.....	94
Tablo 4.2. Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri.....	95
Tablo 4.3. Değişkenlerin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri	101
Tablo 4.4. Cronbach Alfa Katsayısının Sınıflandırılması	101
Tablo 4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	102
Tablo 4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Bilgileri	102
Tablo 4.7. Ölçeklere İlişkin Kaiser-Meyer-Olkin Değeri ve Barlett Testi Sonucu.....	105
Tablo 4.8. Ölçeklere İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	106
Tablo 4.9. Katılımcılar İle İlgili Demografik Bilgiler	107
Tablo 4.10. Cinsiyet Açısından Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları.....	109
Tablo 4.11. Pozisyon Açısından Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları.....	109
Tablo 4.12. Meslek Yaşamdaki Tecrübe Açısından ANOVA Bulguları	110
Tablo 4.13. Kurumdaki Çalışma Süresi Açısından ANOVA Bulguları.....	111
Tablo 4.14. Katılımcıların Çalıştıkları Bankaların Sermaye Yapısı Açısından ANOVA Bulguları.....	112
Tablo 4.15. Katılımcıların Çalıştıkları Bankaların Sermaye Yapısı İçin Scheffe Testi ve Tamhane's T2 Testi Sonuçları	113
Tablo 4.16. Yaş Açısından ANOVA Bulguları.....	114
Tablo 4.17. Eğitim Düzeyi Açısından ANOVA Bulguları.....	115
Tablo 4.18. Aylık Gelir Açısından ANOVA Bulguları.....	116
Tablo 4.19. Haset, Örgütsel Sapma (Kendileri), Ahlaki Çözülme ve Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları) Arasındaki İlişkiler	118

Tablo 4.20. Hasetin Örgütsel Sapmaya (Kendileri) Etkisi İle İlgili Regresyon Analizi Bulguları.....	120
Tablo 4.21. Hasetin Ahlaki Çözölmeye Etkisi İle Regresyon Analizi Bulguları	120
Tablo 4.22. Ahlaki Çözölmenin Örgütsel Sapmaya (Kendileri) Etkisi İle İlgili Regresyon Analizi Bulguları	121
Tablo 4.23. Hasetin Örgütsel Sapmaya (İş Arkadaşları) Etkisi İle Regresyon Analizi Bulguları.....	121
Tablo 4.24. Ahlaki Çözölmenin Örgütsel Sapmaya (İş Arkadaşları) Etkisi İle İlgili Regresyon Analizi Bulguları	121
Tablo 4.25. Hasetin Örgütsel Sapma (Kendileri) Üzerindeki Etkisinde Ahlaki Çözölmenin Aracılık Analizi Bulguları	124
Tablo 4.26. Hasetin Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları) Üzerindeki Etkisinde Ahlaki Çözölmenin Aracılık Analizi Bulguları.....	125
Tablo 4.27. Hipotez Testi Sonuçları.....	126

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1. Haset ve Kıskançlık İlişkisi	11
Şekil 2.2. Duygusal Olaylar Teorisi'nin Makro Yapısı.....	20
Şekil 2.3. Hasetin Sonuçları	35
Şekil 3.1. Örgütsel Sapma Süreci.....	46
Şekil 3.2. Örgütsel Sapma Davranışlarının Tipolojisi	54
Şekil 3.3. Ahlaki Çözülmenin Sekiz Mekanizması.....	73
Şekil 4.1. Duffy vd. (2012) Tarafından Yapılan Çalışmanın Teorik Modeli.....	87
Şekil 4.2. Araştırma Modeli	93
Şekil 4.3. Baron ve Kenny'nin Aracı Etki Modeli	122

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

Akt.: Aktaran

ANOVA: Analysis of Variance

BEBKA: Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı

Min: Minimum

Maks: Maksimum

Örn.: Örneğin

sd: Serbestlik Derecesi

S.S.: Standart Sapma

TDK: Türk Dil Kurumu

Vb.: Ve Benzeri

Vd.: Ve Diğerleri

\bar{x} : Ortalama

1. GİRİŞ

İnsanlar duygusal varlıklardır. Bu nedenle duyguların, insan yaşamında ve örgütsel yaşamda önemli etkileri ortaya çıkmaktadır. Örgütsel yaşamda insanların birçok olayla karşılaşması olumlu ve olumsuz duyguların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Diğer yandan örgütsel ortamlar, insanların günlerinin önemli bir zamanını geçirdiği kişiler arası yerlerdir ve bu duyguların bu ortamlarda oluşması doğal bir durumdur. Haset de örgütsel yaşamda karşılaşılan duygulardan birisidir. Haset, kişinin istediği bir şeye bir başkasının veya kişi grubunun sahip olması ve bu durumdan kaynaklanan acı verici istenmeyen bir duygu olarak tanımlanmaktadır. Bu duygunun iş yeri bağlamlarında nasıl bir rol oynadığına ilişkin çalışmalar ilk olarak 1990'lı yılların ortasında yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur. Böylece bu çalışmalar sayesinde günlük yaşamda bilinen bir duygu (haset), örgütsel davranış alanında inceleme konusu olmaya başlamıştır. Özellikle rekabet yoğun, performans odaklı, karmaşık ve değişken iş yapılarının olduğu, hiyerarşik yapının belirgin olduğu sektörlerde haset duygusunun oluşması muhtemeldir. Çünkü bu etkenlerin olduğu sektörlerde terfiler, ücret artışları, takdir edilme gibi hususlar çalışanlarda aşağı yönlü sosyal karşılaştırmalar yapmalarına olanak tanımaktadır. Böylece çalışanlarda haset duygusunu tetiklemektedir. Haset duygusu bu duyguyu hisseden kişiye ve bununla birlikte iş yerinde diğer çalışanları da olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda haset, örgütsel sapma ve ahlaki çözülme gibi olumsuz davranışlara yol açarak bireyleri ve örgütleri olumsuz etkilemektedir. Kişilerin iş yerinde bilinçli olarak iş yeri normlarını ihlal ederek örgüte ve çalışma arkadaşlarına zarar veren davranışları örgütsel sapma olarak ifade edilmektedir. Ahlaki çözülme ise kişilerin kendi iç ahlaki standartlarından ayrılarak zararlı ya da etik olmayan davranışlarını rasyonelleştirme süreci olarak tanımlanabilir. Kısaca örgütlerdeki haset duygusu etik olmayan davranışlarına neden olmaktadır. Olumsuz duygu ve etik olmayan davranışlar örgütlerde istenmeyen duygu ve davranışlardır. Çünkü bunların kişilere ve örgütlere maddi ve manevi boyutta zararları olmaktadır.

Yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda bu tez çalışmasında banka çalışanlarının haset duygularını ve bu duygunun örgütsel sapma davranışlarıyla (hem kendilerini hem de iş arkadaşlarını değerlendirdikleri) ilişkisini ve bu ilişkide ahlaki çözülmenin aracılık rolü araştırılmıştır. Bankalar rekabetin yoğun hissedildiği, performans odaklı bir çalışma sistemini benimseyen, çalışanlar üzerinde hedef baskısı barındıran, terfi ve ikramiye olanaklarının olduğu işletmelerdir. Bu nedenle mevcut tez çalışmasında bankacılık sektörü seçilmiştir.

Mevcut tez çalışması beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışma ile ilgili bir giriş yapılmıştır. İkinci ve üçüncü bölümlerde haset, örgütsel sapma, ahlaki çözülmeye yönelik literatür taramasına yer verilmiştir. Böylece İkinci ve üçüncü bölümlerde çalışmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Dördüncü bölümde araştırmanın amacı, önemi, varsayımları, kısıtları, araştırma sorusu ve hipotezleri, evreni ve örnekleme, verilerin analizi ve araştırma bulgularını içeren yöntem bölümü bulunmaktadır. Son bölümde ise araştırmadan elde edilen verilerin analiz edilmesinden edilen bulgular literatürde yapılan çalışmalardaki bulgularla karşılaştırılarak tartışılmış ve yorumlanmıştır. Sonrasında ise gelecek araştırmalara, uygulamalara, çalışanlara, yöneticilere yönelik önerilere yer verilmiştir. Böylece haset, örgütsel sapma ve ahlaki çözülmeye değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi ve yorumlanması araştırmacılara, çalışanlara, yöneticilere ve örgütlere farklı bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir.

2. HASET

2.1. Haset Kavramı

İş yeri ortamlarındaki duygular, örgütsel davranış literatüründeki temel araştırma konularından biridir (Aydın Küçük, 2019: 1). Duygular insanların bir parçasıdır ve sosyal dünyalarla ayrılmaz bir şekilde bağlantılıdır. Bunlardan en güçlülerinden biri organizasyonel iş bağlamıdır (Rafaeli ve Worline, 2001: 95). İşverenlerin ve yöneticilerin çalışanların bağlılıklarını kazanabilmeleri için duygu değerli bir kaynak haline gelmiştir (Bolton, 2005: 1). Organizasyonların da kişiler arası yerler olması nedeniyle duygular organizasyonlarda da var olmaktadır. Sevgi, nefret, kıskançlık, haset, minnettarlık, utanç, suçluluk, aşağılama ve gurur gibi birçok karmaşık duygunun çalışanlarda olması doğal bir durumdur (Armstrong, 2005: 91). Çünkü “duygular genellikle birey için önemli olan ve bir şekilde önem verdiği olaylara tepki olarak ortaya çıkmaktadır” (Frijda, 1988: 349). Ayrıca çalışanlar zamanlarının önemli bir bölümünü iş yerinde geçirdiği için bu duygular örgütsel yaşamın ayrılmaz bir unsuru olmaktadır (Ashforth ve Humphrey, 1995: 97). Bu sebeple çalışanlar (meslektaşlar, yöneticiler, astlar vb.) arasında duygusal etkileşimler meydana gelmektedir.

Duygusal etkileşimler de örgütsel yaşamı önemli ölçüde etkilemektedir (Bolton, 2005: 47). Bu bağlamda “iş yerinin duygusal bir yer” (Grandey, 2008: 250) ve “muhtemelen duyguları incelemek için en iyi yer” (Sandelands ve Boudens, 2000: 47) olduğu ifade edilebilir. İş yerinde bireyin amaçlarını karşılayan veya gerçekleştirmeyi vaat eden olaylar olumlu duygular uyandırmaktadır. Diğer yandan bireyin endişelerine zarar veren veya tehdit eden olaylar olumsuz duygulara yol açabilir (Frijda, 1988: 349). Böylece bireyler iş yerinde neşe, umut, minnettarlık vb. olumlu duygular ve haset, kıskançlık, kin, kibir gibi olumsuz duygular deneyimleyebilir (Dogan ve Vecchio, 2001: 61; Zurriaga ve diğerleri, 2020: 1248). Bireylerdeki olumlu ve olumsuz duygular ve duyguların etkileri araştırmacıların da dikkatini çekmiştir. Böylece araştırmacılar duyguların yapıcı ve yıkıcı yansımalarına yoğunlaşarak örgütsel davranışta duygular üzerine çeşitli çalışmalar yapmıştır (Grandey, 2008: 251).

Haset, günlük hayatta yer alan aynı zamanda iş yerinde önemli ve yaygın bir duygudur (Patient vd., 2003: 1015; Vidaillet, 2008a: 8). Birçok disipline konu olan hasetin özellikle iş yerinde incelenmesi 1990'ların ortalarında Bedeian (1995) ve Vecchio (1995) tarafından yapılan çalışmalarla gerçekleşmiştir (Duffy vd., 2008: 168); Vecchio'nun 1997 ve 2000 yılında yaptığı çalışmalarla hız kazanmıştır. Böylece haset iş yerinde yaygın olarak inceleme konusu haline gelmiştir.

İş yerinde çalışanlar kıt kaynaklar, örgütsel yetkililerin dikkati ve zamanı, iş atamaları ve terfiler için rekabet edebilmektedir. Dolayısıyla bu tür ortamlarda her zaman kazananların ve kaybedenlerin olması doğal bir durumdur. Bu durumlar kaybedenlerde haseti tetikleyebilmektedir. Bir meslektaşın veya yeni gelen birinin niteliklerine göz dikmek, birinin eksik olabileceği nitelikler de hasetin tetikleyicisi olmaktadır. Diğer yandan haset duygusu finansal sonuçlardaki algılanan farklılıklara odaklanabilir aynı zamanda sembolik değeri olan şeylerle de ilgili olabilir (Tai vd., 2012: 107). Ayrıca kıt kaynaklar için rekabet etmek, önemli işlerde görev almak, çalışanın başka bir çalışanın sahip olmadığı kişisel özelliklere veya becerilere sahip olmasını dilemek veya terfiyi bir başka çalışana kaptırmak gibi bir çalışanın başka bir çalışanı haset etmesinin birçok nedeni bulunmaktadır (Menon ve Thompson, 2010). Çünkü çalışma ortamları hasete neden olabilecek çok sayıda olası durum içermektedir. Çalışanlardaki bireysel performans, örgütsel performans ekip etkinliği, örgütsel iklim, insan kaynakları yönetim sistemleri vb. birçok örgütsel olay ve olgunun hasete etkisi olmaktadır (Duffy vd., 2008: 168). Kısaca haset, bireylere ve bireylerin çalışma yaşamına etkisi olan önemli bir duygudur.

Haset, en eski, evrensel, tehlikeli ve karmaşık bir duygudur (Foster vd., 1972: 186). Hasetin evrensel tarihi Habil ve Kabilin hikâyesine dayanmaktadır. Daha geniş olarak bakıldığında ise, Schopenhauer ve Hegel'in hikayesi (Özdemir, 2018: 3), William Shakespeare'in Othello'su (Solomon, 2006: 38) ve Mozart ve çağdaşı Salieri'nin kötü ünlü hikayesi de dahil olmak üzere hasetin uzun ve renkli bir tarihe sahip olduğu ifade edilebilir (Duffy ve Shaw, 2000: 3). Uzun bir tarihe sahip olan haset aynı zamanda kabul edilmesi zor bir duygudur. La Rochefoucauld'un (1643) özdeyişinde de bu noktaya vurgu yapılmıştır. Bu özdeyiş “genellikle tutkularımızın en suçlusundan bile gururluyuz ama haset o kadar utanç verici bir tutku ki, asla kabul etmeye cesaret edemeyiz” şeklindedir (akt. Silver ve Sabini, 1978: 108).

Haset Arapça kökenli bir kavramdır (Turgay, 2004: 73). Arapça *ḥsd* kökünden gelen *ḥasad* (<https://www.etimolojiturkce.com/>, 2022; el-İsfahânî, 2010: 282-283) sözcüğüne dayanmaktadır. Arapça-Türkçe Sözlük'te “*ḥasad*” kelimesi haset, kıskançlık ve çekememezlik olarak tanımlanmıştır (Mutçalı, 1995: 168).

Türkçe'ye haset ve gıpta olarak çevrilen İngilizce'de “*envy*” sözcüğü Latince kökenlidir. *Envy*, Latince “*invidia*” (modern İtalyancada değişmeden, İspanyolca “*envidia*” da neredeyse değişmeden, eski Fransızcada *envie* (isim), *envier* (fiil) ve “*invidere*” sözcüklerinden türetilmiştir. Sözcüğün etimolojisinde bakışa, gözlere (*videre*: bakmak) açık

bir gönderme vardır. Kötü niyetle bakmak, nazar etmek gibi anlam taşımaktadır (Foster vd., 1972: 167; Schoeck, 1969: 17; Vidaillet, 2008a: 14, Stevenson, 2010: 587).

Ayrıca İngilizce "invidious" kelimesi de Latince "invidia"dan türemektedir ve haksız karşılaştırmayı içermektedir. Oxford İngilizce Sözlüğü'ne göre haset; "mutluluk, başarı, itibar veya arzu edilen herhangi bir şeye sahip olma konusunda başka bir kişinin üstünlüğüne karşı hoşnut olmama ve kötü niyet hissetmeyi" ifade etmektedir. Kısaca kişinin kendisi için sahip olmak isteyeceği bazı üstün avantajlara başkasının sahip olması ve başkasının sahip olduğu şeylere hoşnutsuzlukla bakma olarak tanımlanabilir (Foster vd., 1972: 167; Stevenson, 2010: 587). Vidaillet (2008a: 14)'e göre haset, bir kişinin sahip olmadığı bir şeye sahip olan başka bir kişiyi görmesiyle ortaya çıkmaktadır ve kişinin kendisi için sahip olmak istediği bir şeyden mahrum olmasını içermektedir. Bir kişinin sahip olduğu ve diğerinin sahip olmadığı bu "bir şey", iyiyi, bir başarıyı, bir kaliteyi veya bir kaynağı ifade edebilir. Hatta, bazı durumlarda, diğerinin mutluluğu, sağlığı gibi unsurlarda hasetin kaynağı olabilir. Aslında başkalarının avantajlarının, kazanımlarının veya sahip oldukları şeylerin bir bireyi küçük düşürücü olarak görülebildiği durumlar hasetin ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir (Silver ve Sabini, 1978: 108). Örneğin, Lily, Mary'nin güzel ve düzgün dişlerini haset etmektedir. Lily, Mary'nin kusursuz gülümsemesini gördüğünde veya düşündüğünde kendini kötü hisseder ve artistik patinaj dersleri almaya başlayan Mary'nin buza düşüp ağzını çirkinleştirebileceği fantezisini kurmaktan hoşlanabilir (Roberts, 2003: 261). Çünkü haset eden birey kendisine benzer bir başkasının başarıları tarafından sosyal benliğini tehdit edildiği algısı oluşmaktadır. Böylece birey kendi varlıkları ve diğer kişinin varlıkları arasında farkı hissederek haset etmektedir (Silver ve Sabini, 1978: 107).

Hasetin makul bir şekilde, başka bir kişi veya kişi grubunun sahip olduğu istenen bir özelliğin farkında olunmasından kaynaklanan aşağı olma hissi, düşmanlık ve kızgınlık duygularıyla karakterize edilen, nahoş, çoğunlukla acı verici bir duygu olarak tanımlanabilir (Smith ve Kim, 2007: 46).

Haset, kişinin başkasındaki nimetin yok olmasını veya kendisine geçmesini" istemesini ifade etmektedir (Turgay, 2004: 94).

Daha geniş olarak başka birinin sahip olduğu maddî veya mânevî imkânların kendisine intikal etmesi veya kiskanılan kişinin bu olanaklardan yoksun kalması yönündeki arzu ve niyet olarak tanımlanabilir (Çağrııcı, 1997: 378). Bu tanımlara bakıldığında haset, başka birinin sahip olduğu bir şeye sahip olma arzusunu içermektedir (Ben-Ze'ev, 1990: 487).

Haset, kişinin kendisinde olmayan ama başka bir kişinin sahip olduğu bir şeyi (güzellik, sabır, zekâ gibi kişisel nitelikler; araba ve ev gibi sahip olunan maddi varlıklar; yönetici, patron veya şef olmak gibi pozisyonlar) arzu etmesidir. Haset eden kişi kendi karşılaştırmalı konumuyla ilgilenmektedir. Haset eden kişi, istenen nesneden yoksun olduğu için istenen nesneye benzer bir şeyi elde etmekten memnun olabilir. Örneğin, X, güzel bir çocuğu olduğu için Y'ye haset ediyorsa X, Y'nin çocuğunu istemeyebilir, X de güzel bir çocuğa sahip olursa onun için yeterli olabilir (Ben-Ze'ev, 2000: 282). Brogaard ise (2020: 14-15), haseti, yetersiz hissetmeye verilen bir tepki olarak tanımlamıştır. Bireyler özellikle ünlüleri ve olağanüstü başarılı, zengin, güzel veya zeki insanları haset etmeye meyilli olmaktadır. Çünkü haset edenin kendisini en az haset edilen kişi kadar avantaja veya sahipliğe layık olarak algılayabilmektedir. Sahip olmayı istenilen bir mülk veya avantaj için haset edilen kişiye içerleme söz konusudur. Örneğin, bir çalışanın almayı umduğu bir terfiyi iş arkadaşı aldığı için haset edebilir ve iş arkadaşının kendisinin yerinize terfi ettiği için ona kızgın olabilir. Çünkü kişi bunu en az onun kadar hak ettiğini düşünebilir. Hasetin bu yönünün bazen haset edenin ve haset edilen arasındaki benzerlik algısına dayandığı ifade edilebilir. Özetle haset hem gündelik hem de iş yaşamında var olan, anlaşılması zor ve birçok etkisi olan bir duygudur.

Haset duygusu için haset eden ve haset edilen olmak üzere iki taraf açısından da değerlendirme yapılabilir. Bir kişinin başkaları tarafından haset edilmesi, başkalarına karşı haset hissetmesinden genellikle daha az olumsuz bir deneyim olmaktadır. Örneğin, bir kişinin iş yerinde başkalarına karşı haset hissetmektense, haset edildiğini hissetmesi çok daha iyi görünmektedir. Her iki durumda belli bir seviyede rahatsız edici olabilir ve rekabetin etkisiyle yönlendirilebilir. Haset etmektense hasetin hedefi olmak görece olarak daha tolere edilebilirdir (Vecchio, 2005: 79).

Bazı araştırmalarda haseti kavramsallaştırmak için farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar; durumsal haset (situational/general envy), epizodik haset (episodic envy), haset tipolojisi (typological envy), eğilimsel haset (dispositional) şeklindedir (Duffy vd., 2012: 645; Dunn ve Schweitzer, 2006: 178; Elçi, 2021: 211; Zurriaga vd., 2020: 1249-1251).

Eğilimsel haset, Smith vd. (1999) ve Smith ve Kim (2007) tarafından önerilen haset kavramıdır (Zurriaga vd., 2020: 1251). Eğilimsel haset, bir bireyin genel olarak başkalarına karşı haset hissetme eğilimini ifade eder. Eğilimsel haseti yüksek olan kişiler epizodik haseti daha sık ve daha yoğun hissetme eğilimindedir (Dunn ve Schweitzer, 2006: 178).

Eğilimsel haset, haset duygusu ve bununla ilişkili hoşnutsuzluk ve duygusal acı üretme kapasiteleriyle karakterize edilen haset karşılaştırmalar, haset hissetme eğilimlerini açıklamaya yardımcı olabilir. Haset hissetmeye yatkın kişilerin yukarı doğru sosyal karşılaştırmayı aşağı olmayı açığa çıkarmak olarak yorumlama olasılıkları özellikle yüksek olabilir (Smith vd., 1999: 1009). Böylece kişilerin haset eğiliminde önemli bireysel farklılıklar olmaktadır (Smith vd., 1999: 1007-1008). Durumsal haset; bir ortamda, genellikle bir iş bağlamında veya ekipte, birden fazla referans veya karşılaştırma içeren başkalarına yönelik genel bir hasettir (Duffy vd., 2012: 645). Durumsal haset; hasetin, kişinin kendisi için önemli olan birinin istediği sonuçları elde etmesiyle oluşan öz saygı kaybından kaynaklanan bir düşünce, duygu ve davranış örüntüsü olduğunu belirten Vecchio'nun (1995; 2000) tanımını takip etmektedir. Bu nedenle bu duygu ister maddi nesnelere ister kişisel özellikler olsun bir başkasının sahip olduğu şeylere sahip olma arzusundan kaynaklanmaktadır (Zurriaga vd., 2020: 1249). Epizodik haset için ise, Cohen-Charash (2009) çalışmalarını takip etmektedir (Zurriaga vd., 2020: 1251). Cohen-Charash (2009: 2128), epizodik haseti, belirli bir olumsuz sosyal karşılaştırmadan kaynaklanan hoş olmayan duygu olarak tanımlamıştır. Ayrıca eğilimsel hasetin ötesinde hasete verilen tepkileri öngörmektedir. Epizodik haset, “kişi A'nın benzer bir diğersinin, kişi B'nin, kişi A'nın istediği ancak sahip olmadığı bir şeye (örneğin maddi veya kişisel) sahip olduğunu fark ettiği ve arzulanan nesnenin veya koşulun A'nın öz-kavramının merkezinde olduğu” olumsuz bir sosyal karşılaştırma nedeniyle deneyimlenen olumsuz hissedilen duygusal bir durumdur (Cohen-Charash ve Mueller, 2007: 666). Hasete ilişkin tipolojik yaklaşım ise, Van de Ven vd. (2009), haseti başkalarının iyi talihinden kaynaklanan acı verici bir duygu olarak kavramsallaştırmasına dayanmaktadır. İki niteliksel olarak farklı haset türü arasındaki ayrımı genişletmektedir: iyi niyetli (huylu) ve kötü niyetli haset şeklindedir (Zurriaga vd., 2020: 1251). Bu ayrım, “haset türleri” başlığı altında ayrıntılı açıklanacaktır.

2.2. Haset ile İlgili Diğer Kavramlar

Haset, bütün toplumlarda bulunan karmaşık bir duygudur. Bu duygunun somut olarak gözlemlenebilmesi zor olsa da birçok araştırmacı haset duygusunu araştırmıştır. Bu duygunun daha iyi anlaşılabilmesi ve örgütsel yaşama etkilerinin neler olduğunu daha iyi açıklanması için araştırmacılar haset ile ilgili bazı duyguları da incelemiştir. Özellikle günlük hayatta haset ve kıskançlık kavramlarının birbirinin yerine kullanılması ve bazı toplumlarda dilsel farklılıklar nedeniyle de kavramlarının birbirinin yerine kullanılması araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Bu nedenle haset ile ilgili kavramları inceleyerek haset duygusunu net bir şekilde

tanımlamaya çalışmışlardır. Literatürde genellikle haset; kıskançlık, gıpta (imrenme), schadenfreude (başkasının zararına sevinme) gibi kavramlarla incelenmiştir. Bu nedenle bu çalışmada kıskançlık, gıpta (imrenme), schadenfreude (başkasının zararına sevinme) kavramlarının tanımlarına ve bu kavramların haset ile benzer ve farklı yönlerine değinilmiştir.

2.2.1. Kıskançlık

Kıskançlık, “bir kimse bir üstünlük gösterdiğinde veya sevilen birisinin, başkası ile ilgilendiği kanısına varıldığında takınılan olumsuz tutum, güncülük, hasetçilik, hasetlik, hasutluk” olarak tanımlanmıştır (Türk Dil Kurumu, 2022).

Günlük yaşamda haset ve kıskançlık duyguları sıkça birbiri yerine kullanılabilir (Cohen-Charash ve Larson, 2017: 22; Parrott ve Smith, 1993: 907; Schoeck, 1969: 17). Günlük konuşmada haset ve kıskançlık birbirlerinin yerine kullanılsa da kıskançlık ve haset ayrı ve farklı duygulardır (Clanton, 2006: 411). Hasetin ve kıskançlığın dilsel belirsizliği ve bunların birlikte oluşma sıklığı hem araştırmacılar hem de meslekten olmayan kişiler için yaygın kafa karışıklığına neden olan kaynaklardır (Parrott ve Smith, 1993: 907). Bu nedenle haset ve kıskançlık, birbiriyle örtüşen iki farklı duygudur (Ben-Ze'ev, 1990; Parrott ve Smith, 1993). Ayrıca haset ve kıskançlık çevre ile farklı değerlendirme kalıplarına bağlı olan, birbiriyle ilişkili ve ayrı iki ilişkiyi içeren kavramlardır. Özellikle bu iki kavramı birbirinden ayırt etmek için amaç uyumsuzluğu karşılaştırılarak tanımları yapılmıştır (Lazarus, 1991: 253). Lazarus’a (1991: 253) göre kıskançlık, “her zaman kişiler arası bir üçgen” olarak ifade edilmiştir. Daha ayrıntılı olarak bir başkasının sevgisine yönelik kayıp veya tehdit nedeniyle üçüncü bir kişiye içerlemedir. Genellikle romantik aşk kıskançlığının en yaygın bağlamı olsa da bir rakip tarafından el üstünde tutulan herhangi bir değere yönelik tehdidin bu duyguyu tetiklemesi mümkündür.

Haset ve kıskançlık kelimeleri etimolojik açıdan incelendiğinde birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Haset sözcüğü invidia ve invidere sözcüklerinden türetilirken kıskançlık (jealousy) Yunanca “zelos” kökünden türetilmiştir (Foster vd., 1972: 167). Latin kökenli bu kelime öykünme, heves, gayret anlamını içermektedir. Sahip olunan veya saygı duyulan bir şeyin korunması veya iyiliği için gayretli veya istekli; uyanık veya dikkatli koruma, şüpheli bir şekilde dikkatli veya dikkatli olmayı ifade etmektedir. Kişinin kendisi için elde etmeyi veya saklamayı arzuladığı iyiliğin bir başkasına yönlendirildiğine veya yönlendirilebileceğine dair inanç, şüphe veya korkudan rahatsız olmak; bilinen veya

şüphelenilen rekabet nedeniyle bir başkasına küskün olmak olarak tanımlanmaktadır (Foster vd., 1972: 167).

Türkçede kıskançlık kavramı ise, Arapça gayret kelimesine dayanmaktadır. Kıskançlık, bireyin kendi mahremini korumak için gösterdiği aşırı duyarlılık, onur ve namusuna zarar verecek durumlardan kaçınmasını sağlayan duygusal tepki şeklinde tanımlanabilir. Daha özel olarak ise erkek veya kadının başka bir kişinin cinsel ilgisine karşı kendi eşine sahip çıkması ve savunma duygusu anlamına gelmektedir (Hökelekli, 2002: 496). Kıskançlığın anlamı hasetten daha geniştir. Diğer yandan ahlâkî bakımdan haset kötü olarak değerlendirilirken kıskançlık uygun ve ılımlı seviyede tutulması şartıyla gerekli olan bir tepki olarak değerlendirilmektedir (Hökelekli, 2002: 496-497).

Kıskançlık, bir başkası kişinin iyiliği için gerekli olduğuna inandığı sevgi ve iltiması vermediğinde kişinin öz saygısı veya sosyal statüsünün zarara uğramasıdır (Lazarus, 1991: 256). Kıskançlık, bir çalışanın öz saygısını kaybetmesinden ve / veya bir iş ilişkisiyle ilişkili sonuçların kaybindan ileri gelen bir düşünce, duygu ve davranış modeli olarak tanımlanabilir (Vecchio, 2000: 162). Haset, bir kişinin bir miktar sahiplik, beceri veya nitelikten yoksun olduğuna dair inancını içerdiği ve bunun sonucunda ortaya çıkan aşağı olma duygusunu ima etmektedir. Kıskançlık ise bir kişinin halihazırda sahip olduğu bir şeyi kaybetme veya kaybetme tehdidinde bulunulması anlamına gelmektedir (Miceli ve Castelfranchi, 2007: 471). Spesifik olarak, haset kişinin sahip olmadığı ancak sahip olmak istediği bir şeyle ilgilenirken, kıskançlık, kişinin zaten sahip olduğu bir şeyi, onu almayı amaçlayan diğerlerinden korumakla ilgilidir. Böylece haset ve kıskançlık aynı madalyonun iki yüzü olarak görülebilir (Cohen-Charash ve Larson, 2017: 22). Haset, kişinin sahip olmadığı veya hiç sahip olmadığı bir şeyi içerirken kıskançlık, bir zamanlar sahip olunan veya sahip olunan bir şeyi kaybetme tehdidini içerir. (Lazarus, 1991: 256). Kıskançlığa kayıp, ihanet, şüphe ve güvensizlik duygusu eşlik ederken, haset kötü niyetlilik, açgözlülük ve aşağı olma duygusuyla ilişkilidir (Vidaillet, 2008a: 22).

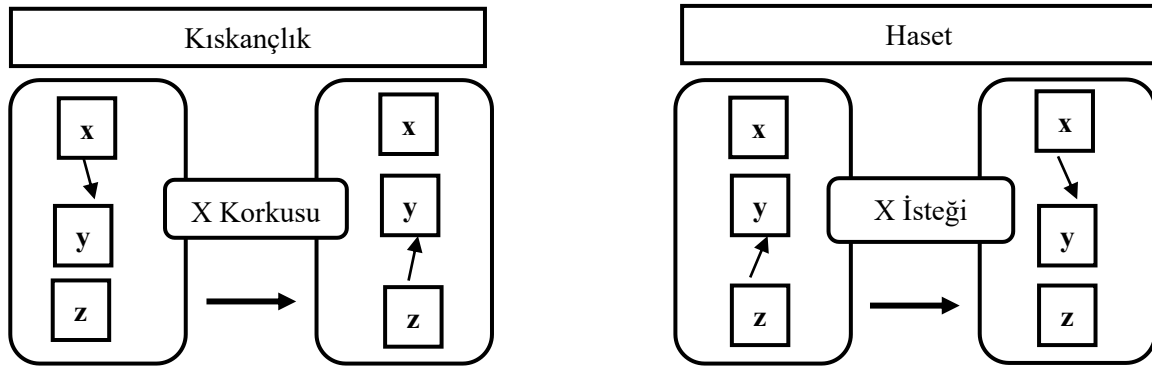
Haset ve kıskançlık arasında net bir ayrım olmasına rağmen, insanlar kıskançlık ve haset duygularını sıklıkla karıştırmaktadır. Haset, hak edilmeyen daha aşağı bir nitelikte olma durumunun olumsuz bir değerlendirmesini; kıskançlık ise bir şeyi, benzersiz bir insan ilişkisini bir başkasına kaybetme olasılığının olumsuz bir değerlendirmesini içermektedir. Hasette bir kişinin sahip olduğu bir şeyi elde etmek isteği bulunmaktadır. Kıskançlıkta ise zaten sahip olunan bir şeyi başkasına karşı kaybetme korkusu yer almaktadır. Bu önemli bir ayrımdır. Çünkü sahip olunan bir şeyi kaybetme korkusu, hiç sahip olunmayan bir şeyi

kazanma arzusundan oldukça farklıdır. Genel olarak bakıldığında kaybetmek, kazanmamaktan daha zordur. Bu nedenle kıskançlık hasetten daha üzücü, yoğun ve yaygındır. Temelde iki kişilik bir ilişkiyi içeren hasetin aksine kıskançlık temelde üç kişilik bir ilişkiyi kapsamaktadır. Kıskançlıkta kişinin partneriyle olan olumlu ve ayrıcalıklı ilişkisini tehdit etme durumu oluşabileceği için, partnerin başka bir kişiyle olan ilişkisi yer almaktadır. Kıskançlık, hasetten daha kişiseldir ve daha fazla kırılganlık oluşturur; kişinin kendi imajının çok daha önemli yönlerine değindiği için kişinin imajına derin bir zarar verebilir. Hissedilen tehdit, kişinin hakkında samimi ve güvenilir bilgiye sahip bir kişi tarafından oluşabilir. Kıskançlığın verdiği yoğun acı, olağanüstü bir şey olduğu için değil, kişi için çok önemli olan bir şeyi başka birine kaybetme korkusudur. Haset gibi, kıskançlık da rekabeti içerir, Haset genel, kıskançlık özel bir üçüncü şahısla rekabeti içerir. Haset genel olsa da oluşumu genellikle belirli bir olayla ilişkilendirilir. Kıskançlık, bir bakıma “tercih edilen” olma arzusundan ve bir kimsenin olmadığı şüphesinden kaynaklanır. Bir başkasının kişinin kendisinin yerine seçildiği duygusu, kişiye daha da acı verebilmektedir. Kıskançlıktaki rekabet kaygısı, daha yüksek veya daha düşük bir statüyle ilgili sosyal karşılaştırmadan ziyade, kişisel rekabeti temel alır ve düşünce ise “benim sahip olduğum şeyi başkası elde edebilir” olmaktadır. Haset, kıskançlık olmadan da ortaya çıkabilir. Kıskançlık ise çoğu zaman haset ile birlikte ortaya çıkmaktadır (Ben-Ze’ev, 2000: 281-326). Ortak noktaları barındırsalar da tamamen farklı duyguları temsil etmektedirler (Schoeck, 1969: 21). Haset ve kıskançlık arasında niteliksel bir ayrım bulunmaktadır. Haset aşağı olma duygusu, bir şeyi çok isteme, pişmanlık ve duyguların onaylanmamasıyla kıskançlık ise güvensizlik, kızgınlık, kaybetme korkusu ve kaygıyla karakterize edilmektedir (Parrott ve Smith, 1993: 907). Kıskançlık hasete göre daha kabul edilebilir bir duygudur. Çünkü haset toplumsal düzeni tehdit ettiği için tüm toplumlarda yasaktır (Clanton, 2006, s. 439-440).

Haset” kavramı genellikle yerinde ve anlamına uygun olarak kullanılmaktadır. Kıskançlık kavramı ise bazen haset hissedilen vaziyetlerde anlamı dışında kullanıldığı görülmüştür. Kıskançlık ve haset kavramlarının birbiriyle karıştırılmasının başka sebepleri de bu iki duygunun genellikle beraber ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca kıskançlığın hem süreç hem de sonuç bakımından haset duygusundan daha yoğun bir şekilde hissedilmesidir (Smith vd., 1988: 403; Smith ve Kim, 2007: 47). Bu duruma William Shakespeare tarafından yazılan Othello eseri örnek gösterilebilir. Bu eserde, Othello, Cassio'yu kıskanmaktadır çünkü onun, özel olarak gördüğü bir ilişki olan Desdemona ile olan ilişkisini tehdit ettiğini düşünmektedir. Lago ise Othello'nun itibarından ve onurlu

niteliklerinden yoksun olduğunu düşündüğü için Othello'ya haset etmektedir (Protasi, 2021: 11-12).

Temel olarak, iş yeri kıskançlığı üç unsuru barındırmaktadır. Bunlar; odak çalışan, rakip ve değerli hedef kişidir. Çalışan kıskançlığının temel ve kritik bir özelliği, hakiki veya hayali tehdit tarafıdır. Bu tehdit tarafı, iş yeri kıskançlığını bir çeşit stres tepkisi olarak tanımlamaktadır. Özetle, savunmacı tepki verme veya geri çekilme isteğini harekete geçiren güçlü bir duygusal tepkidir. Haset ise esasen ikili terimlerle tanımlanmaktadır (Parrott ve Smith, 1993: 907). Şekil 2.1'de bu durum açıklanmaktadır.



Şekil 2.1. Haset ve Kıskançlık İlişkisi

Kaynak: (Piskorz ve Piskorz, 2009: 138, Salovey ve Rodin, 1986: 1111; Silver ve Sabini, 1978: 116)

Yukarıdaki şekilde x duygu (haset veya kıskançlık) yaşayan bir kişiyi temsil eder, Y ikinci bir kişidir ve z de bir nesne, bir kişi veya arzu edilen bir niteliktir. Kıskançlık üçlüsü, X'in Y ile ilişki içinde olduğu ve Z'nin X' i uzaklaştırarak ve Y ile ilişkiye girerek bu durumu bozacağından korktuğu bir durumu gösterir. Bu durumda z iki kişinin ilişkisinin kalıcılığını tehdit eden bir rakiptir, üçüncü bir kişi olabilir ama aynı zamanda profesyonel bir iş veya başka bir faaliyete dahil olabilir (Piskorz ve Piskorz, 2009: 137). Haset üçlüsü söz konusu olduğunda, Z bir nesneye sahiptir veya onunla ilişki içindedir ve X onu kendisi için almaya çalışmaktadır (Piskorz ve Piskorz, 2009: 137). Yukarıdaki şekilde kıskançlığın üçlü bir ilişkiye dayanmaktadır haset ise temelde iki ögeyi barındırmaktadır. Haset eden kişi ve haset edilenin sahip olduğu nesnedir. Aslında haset iki grupta meydana gelmektedir. Haset eden kişi ve haset edilen kişi, kıskançlık ise her zaman üç kişilik bir grubu veya daha fazlasını içeren bir ilişkide ortaya çıkar (Sullivan, 1953: 347-348).

2.2.2. Gıpta/İmrenme

Haset ile gıpta birbiriyle yakından ilişkili kavramlardır. İslâm ahlâk literatüründe gıpta çoğunlukla haset olgusuyla birlikte incelenmiştir ve aralarında fark vurgulanmıştır (Erdem, 1996: 50). Gıpta Arapça kökenli bir kelimedir (TDK, 2022). Sözlükte “incelemek, araştırmak, yoklamak” gibi anlamı ifade eden gabt kökünden türetilmiştir (Erdem, 1996: 50). Gıpta “nimete kavuşma arzusu, sevinç olarak tanımlanmaktadır. Terim olarak ise bir kişinin, maddî veya manevî olanak ve niteliklere sahip olan başka bir kişiye imrenmesi, onun elindeki nimetlerin yok olmasını istemeden kendisinin de aynı şeylere sahip olmayı istemesi anlamında kullanılmaktadır. Gazâlî’ye göre, herhangi bir nimete mazhar olan kişi karşısında insan huzursuz hisseder veya mutlu olur. Bunların birincisine haset, ikincisine gıpta denilmektedir (akt. Erdem, 1996: 50). Haseti gıptadan ayırt etmede en önemli husus, hasetin “bencillik ve çekememezlik” anlamı taşımasıdır (Çağrı, 1997: 379). Haset, kısaca müspet ve menfi diye iki kategoride değerlendirilebilir. Menfi olanı zararlı, kötü ve haram olarak kabul edilmektedir. Müspetine ise, gıpta veya imrenme denilmektedir. Hasetin müspet olanı, sosyal yaşamda rekabet ruhunu uyandırarak hem dünya hem ahiret açısından insanların olumlu yönlerini geliştirmesinde rol oynayabilir (Turgay, 2004: 94).

Gıpta, öykünmeden farklı bir kavramdır. Günlük konuşmada da gıpta etmek iyi bir özelliktir. Çünkü insanları, başkalarının sahip oldukları için özendiği şeyi kendileri için elde etmek için daha çok çalışmaya motive edebilir. Güzel bir otomobilin sahibini haset etmek yerine, çabalayarak onun gibi iyi bir otomobil almaya çalışmak gıpta anlayışında yer almaktadır. Böylece kişiler kendinde olmayan ama başkasında olan bir şeyi başkasının kötülüğünü istemeden emek harcayarak elde etmeye odaklanmaktadır. Bunun sonucunda gıpta, üretkenlikte bir artışla öykünmeye dönüştürülebilir veya o kişiden daha iyi bir konuma gelinebilir (Clanton, 2006: 427).

2.2.3. Schadenfreude (Başkasının Zarar Görmesine Sevinme)

Schadenfreude kavramı yaklaşık son 25 yıldır psikoloji araştırmacıları tarafından aktif olarak incelenmiştir (Greenier, 2021: 1220-1221). Schadenfreude, Almanca kökenli ve orijinal adını koruyan bir kavramdır (Ben Ze’ev, 2000: 5). Bu kavram Schaden ve freude kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. İngilizcede “harm” schaden kelimesine, “joy” ise freude kelimesine tekabül etmektedir (Combs vd., 2009: 635). Günlük kullanımda, Almanlar Schadenfreude terimini başkalarının küçük düşüşlerine ve zaaflarına tepki olarak hissedilen orta düzeyde, mütevazı bir zevki ifade etmek için kullanırlar. Başka bir ifadeyle,

schadenfreude başkalarının talihsizlikleriyle ilgili hazdır (Leach vd., 2014: 200). Başkalarının talihine yönelik olumlu duygular, başkalarının talihine yönelik olumsuz duygulardan daha az karmaşık veya en azından daha az farklılaşmıştır. Bu gruptaki temel duygular, başkalarının talihinden (ya da kısacası, mutluluktan) zevk alma ve başkalarının talihsizliğinden zevk almaktır (Schadenfreude). Bunlar ortak duygular olmasına rağmen, bazı dillerde onlar için ayrı terimler bulunmamaktadır (Ben Ze'ev, 2000: 353). Ama birçok dilde, Schadenfreude'u vurgulayan atasözleri, deyişler veya özdeyişler vardır. Örneğin, İspanyolcada schadenfreude için belirli bir kelime bulunmamasına rağmen “gozarse en el mal ajeno, no es de hombre buen” (“başkasının talihsizliğine sevinen bir adam iyi biri değildir”) sözü bulunmaktadır. Benzer şekilde Japonca” hito-no-fukou-wa-mitsu no apt” (“başkalarının talihsizliklerinin bal gibi tadı vardır”) sözü örnek gösterilebilir (Van Dijk ve Ouwerkerk, 2014: 3-4). Özetle Schadenfreude kavramı diğer dillerdeki karşılığı aynı anlamı verememektedir (Ben Ze'ev, 2000: 353). Türkçe açısından Schadenfreude kavramı ise Almanca -Türkçe sözlüğe göre Schaden ve freude kelimelerin sırasıyla Türkçe karşılığı zarar ve sevinç olarak ifade edilmiştir (Lenz Aktaş, 2009: 349-439). Ulusal literatürdeki bazı çalışmalar incelendiğinde schadenfreude; başkasının üzüntüsüne sevinme (Sevinçli ve Abayhan, 2022), başkasının kötü talihine sevinme (Kaynak, 2021), başkasının zararına sevinme (Kartol ve Söner, 2023), başkasının talihsizliğinden duyulan keyif (Kurtuluş, 2022), başkasının talihsizliğine sevinmek (Güler, 2024) şeklinde ifade edildiği görülmüştür. Türkçe’de doğrudan bir karşılığı olmadığı görülmektedir. Bu açıklamalar doğrultusunda bu çalışmada schadenfreude kelimesi kullanılacaktır.

Schadenfreude, zarar görmeleri için önceden bir arzu duymadan zarar görmelerine sevinmeyi ifade etmektedir (McNamee, 2003: 7). X kişinin olumsuz bir durumda olmasına y kişinin mutlu olması buna örnektir.

Daha somut olarak bir örnek üzerinden açıklamak mümkündür. Karlı bir günde yolda yürüyen X ve Y kişileri bulunmaktadır. Bu kişilerden X aniden tökezleyerek yüz üstü karın üzerine düşmüştür. Daha sonra X gözyaşlarıyla ayağa kalkmaya çalışır. Bu durumu gözlemleyen Y ise X’e karşı schadenfreude ile mi yoksa sempati ile mi tepki gösterir (Schindler vd., 2015: 1)? Bu örnekte olduğu başka birinin acısı ya da üzüntüsü acıma veya sempati yaratabilse de aynı zamanda schadenfreude üretebilir (Smith vd, 1996: 158-160).

Schadenfreude, haset ile ilişkili kavramlardan biridir. Haset, küskünlük, schadenfreude (veya başkalarının talihsizliğinden zevk almak) ve sempati, üçüncü taraf gözlemciler başkalarının başarısına veya başarısızlığına tepki verdiği sıklıkla ortaya çıkan duygulardır

(Feather ve Sherman, 2002: 953). Haset ve Schadenfreude duyguları da kişinin kendisiyle başkası arasında uyumsuzluk olduğu durumlardan kaynaklanmaktadır (Heider, 1958: 277-278). Diğer yandan haset ve schadenfreude arasındaki bağlantı, haset edilen bir kişi, özellikle de bir talihsizlik yaşadığında, insanların kendilerini memnun hissetmelerinden kaynaklanmaktadır. Çünkü haset edilen bir rakibin başına gelen bir talihsizlik, genellikle haset eden kişinin doğrudan kazancına yol açar ve bu nedenle talihsizlik memnun edebilir. Dahası, talihsizlik, avantajlı kişiyi daha az haset edilir kılabilir (Smith vd., 1996: 159).

Haset ve schadenfreude arasındaki ilişki üzerine yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Bazı araştırmalar, hasetin (genellikle yüksek statülü bir hedef aracılığıyla manipüle edilir) Schadenfreude'ü öngördüğünü bulmuştur (Örneğin, Brigham vd., 1997; Sawada ve Hayama, 2012; Smith vd., 1996). Bununla birlikte en az bir o kadar araştırma, hasetin Schadenfreude'ü öngörmediğini bulmuştur (Örneğin, Feather ve Nairn, 2005; Feather ve Sherman, 2002; Greenier, 2021: 1222; Hareli ve Weiner, 2002).

Haset ve schadenfreude iki kişi arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır (Heider, 1958: 277). Diğer yandan schadenfreude ve sempatinin birbiriyle ters orantılıdır. Her iki duygu da başka bir kişinin talihsizliğine verilen tepkilerdir ve her iki duygu da üstünlükten etkilenebilir. Schadenfreude, kişisel kaygılarla daha açık bir şekilde bağlantılıdır. Dolayısıyla haset duygularla ilişkilidir (Brigham vd., 1997: 377).

Rekabetçi durumlar da haset için elverişlidir (Foster vd., 1972: 165-170). Benzer şekilde rekabet, başkasının zararına sevinme için de elverişli ortam hazırlayabilir (Heider, 1958: 245). Haset ve Schadenfreude öznel bir inancı içermektedir. Özellikle haset edilen kişinin sahip olduğu avantajı hak etmediği düşüncesi yer almaktadır (Smith vd., 1996: 166). Haset edilen bir kişinin başına gelen bir talihsizlik, adaletin artık daha iyi hizmet edildiğine dair hoş bir his yaratabilir talihsizliğe maruz kalan kişi sevilmediğinde de Schadenfreude meydana gelmektedir (Smith vd., 1996: 166). Ayrıca haset edilen bir rakibin başına gelen bir talihsizlik, kişinin hasetini hafifletebilir ve bazen kişiye imrenilen özelliği kazandırabilir ve bu nedenle memnun edebilir. Kısaca normalde avantajlı kişiye karşı düşmanlık beslediği için (örneğin, Foster vd., 1972; Schoeck, 1969), haset edilen bir kişinin başına gelen bir talihsizlik bu nedenle sevindirici olmaktadır.

Haksız bir karşılaştırma, hak edilmemiş bir talihsizlik durumunda nadiren başkasının zararına sevinmeyi ortaya çıkarabilir. Çünkü bu zevkin uygunsuz doğası, özelde kısıtlanmasına ve daha kesin olarak, kamuya açık olmasına yol açabilir. Buna karşılık hak

edilmiş bir talihsizlikle, haset eden kişi başkasının zararına sevinmenin hem özel hem de kamusal olarak ortaya çıkması için sosyal olarak daha kabul edilebilir bir neden bulabilir. Çünkü tam olarak talihsizlik hak edilmiştir düşüncesi yer almaktadır (Brigham vd., 1997: 365).

Haset ve schadenfreude birbirinden oldukça bağımsız iki duyguymuş gibi görünebilir. Haset acı veren bir yukarı karşılaştırmadan kaynaklanırken, schadenfreude aşağı doğru zevkli bir karşılaştırmadan kaynaklanır. Bununla birlikte, her ikisi de tür olarak karşıttır (aynı zamanda uyumsuz). Haset acısı başka birinin iyi talihinden kaynaklanır ve schadenfreude zevkine başka birinin kötü talihi neden olur. Bir kişi için olumlu sonuçlar, aslında diğeri için (hasetle) olumsuz sonuçlara yol açar ve bunun tersi de (schadenfreude ile) görünür. Eğer bir talihsizlik haset yaratan yukarıya karşılaştırmadan aşağı doğru bir karşılaştırmaya dönüşmesine izin verirse, hasetle ilişkili koşulların schadenfreude için olgun koşullar oluşturabilir. Her şeyden önce, daha önce belirtildiği gibi, hasetin bir yönü genellikle haset edilen kişinin kendi avantajını hak etmediği hissini içerir. Bu nedenle, eğer bu kişi sonradan bir talihsizlik yaşarsa, memnun olması doğal olabilir (Smith, 2000: 193). Özetle schadenfreude olumsuz bir duygudur ve hasetten farklı bir kavramdır.

İnsanlar başka bir kişinin üstün meziyetlerinden, başarılarından veya sahip olduklarından mahrum olduklarında haset yaşarlar ve bunları isterler veya diğerrinin bunlardan yoksun olmasını isterler. Her ne kadar bazı akademisyenler hasetin Schadenfreude'ü uyandırmadaki rolünü tartışsalar da (örn. Feather ve Sherman, 2002; Hareli ve Weiner, 2002; Leach ve Spears, 2008), haset (özellikle kötü niyetli biçimi-malicious envy) ile Schadenfreude arasında nedensel bir ilişki olduğuna dair ampirik destek artmaktadır (Van Dijk ve Ouwerkerk, 2014: 8).

Haset edilen bir rakibin başına gelen bir talihsizlik genellikle haset eden kişinin doğrudan kazancına yol açar ve bu nedenle talihsizlik memnun edici olmaktadır. Dahası, talihsizlik hasetin temeline inebilir çünkü avantajlı kişiyi daha az haset edilebilir hale getirmektedir. Böylece, Schadenfreude duygusu hasetin azalmasıyla oluşan hoş bir rahatlama hissi eşlik etmelidir. Hasetteki adaletsizlik duygusu, haset edilen kişinin başına gelen bir talihsizlikten dolayı memnun hissetmek için daha fazla bir temel sağlamalıdır (Smith vd., 1996: 159).

2.3. Haset Kavramına İlişkin Teorik Yaklaşımlar

Haset kavramı karmaşık ve anlaşılması zor bir duygudur. Bu nedenle araştırmacılar bu duygunun daha iyi açıklanabilmesi için bazı teorilerden yararlanmışlardır. Örneğin; Vecchio (1995: 210) tarafından yapılan çalışmada hasetin; sosyal karşılaştırma teorisi, eşitlik teorisi ve lider-üye etkileşim teorisi ile ilişkili olabileceğini belirtmiştir. Bazı araştırmacılar duygusal olaylar teorisinin de haset duygusunu açıklamaya yardımcı olduğunu belirtmiştir (Cohen-Charash, 2009: 2132; Cohen-Charash ve Mueller, 2007: 677; Duffy vd., 2008: 183; Greenberg vd., 2007: 32). Bu açıklama doğrultusunda bu başlık altında yer alan teoriler; sosyal karşılaştırma teorisi, eşitlik teorisi, duygusal olaylar teorisi, lider-üye etkileşim teorisidir.

2.3.1. Sosyal Karşılaştırma Teorisi

Sosyal karşılaştırma iş yerinde farklı toksik duyguların (haset, suçluluk, utanç) kilit bir kaynağıdır (Duffy ve Yu, 2018: 487). Çünkü kişiler kendilerini başkalarıyla karşılaştırdığında ve yeterli olmadıklarını fark ettiklerinde haset ve kıskançlık gibi duygular hissedebilir (Salovey ve Rodin, 1984: 780). Sosyal karşılaştırma teorisi 1954 yılında Festinger tarafından literatüre kazandırılmıştır. Kişilerin hem kendilerini hem de başkaları tarafından karşılaştırılmaları söz konusudur. Karşılaştırılması en muhtemel olanlar yaş, konum, cinsiyet ve sevgi bakımından en yakın olanlar olduğu için, başarıları kişileri alçaltma olasılığı en yüksek olanlardır (Silver ve Sabini, 1978: 107). Temelde insanlar olumlu ya da olumsuz bir konumda olup olmadıklarını belirlemek için kendilerini otomatik olarak başkalarıyla karşılaştırmaktadır (Dunn ve Schweitzer, 2006: 179). Ayrıca kişiler kendilerine özellikleri bakımından yakın olan kişilerle karşılaştırma eğiliminde olabilir. Haset için kilit nokta ise, olumsuz karşılaştırmaların yer almasıdır. Bazı araştırmacılar bireylerin kendilerini benzer başkalarıyla karşılaştırdıklarında, kendilerini benzer olmayan başkalarıyla kıyasladıklarından daha yoğun bir şekilde haset hissettiklerini ifade etmiştir (Festinger, 1954; Schaubroeck ve Lam, 2004).

Hem yukarı hem de aşağı doğru sosyal karşılaştırma süreçleri haset ile ilgilidir, birincisi bir başkasını haset etmekle, ikincisi ise bir başkasının haseti hedefi olmak hissiyle ilişkilendirilir. Ancak psikolojideki araştırmaların çoğu, hasete, kişinin kendisini beğenmediği yukarı doğru bir sosyal karşılaştırmanın sonucu olarak odaklanmıştır. Haseti, sosyal karşılaştırma süreçlerinde kök salmış arzulu bir duygu olarak tanımlamaktadır (Mosquera, 2022: 24-25).

Olumsuz grup düzeyinde karşılaştırmalarla karşılaştırıldığında, olumsuz bireysel düzeyde karşılaştırmaların gizli davranışlara yol açması daha olasıdır. Ayrıca haset yoğun olduğunda bu olumsuz karşılaştırmalar haset edilen bir meslektaşına yönelik çok yıkıcı davranışlara yol açabilir (Dunn ve Schweitzer, 2006: 191).

Salovey ve Rodin (1984), düşük performans gösteren kişiye kendi mutlak performans seviyesinin ortalamasının üzerinde olduğu konusunda bilgi verildiğinde, üstün performans gösteren kişiye karşı haseti azaldığını bulmuşlardır. Aşağı yönlü karşılaştırmalar yapma fırsatının haseti azaltabileceğini belirtilmektedir. Büyük olasılıkla, ortalama bir kıyaslama değeri sağlayarak yöneticiler, performans gösterenlerin üst yarısındaki haseti azaltabilir. Dolayısıyla haset nesnel bilginin varlığından etkilenebilir (Dunn ve Schweitzer, 2006:194).

Haset, başkaları iyi şeyler yaptığında ortaya çıkan bir acı değil, başkaları bir kişinin kendisinden daha iyi şeyler yaptığında ortaya çıkan bir acıdır. Haset yukarıya bakar; hem diğer kişinin sahip olduğu şeylere hem de kişinin kendisinde olmayan şeylere odaklanır (Van de Ven ve Zeelenberg, 2020: 227). Özetle haset duygusunun ortaya çıkışı sosyal karşılaştırma süreçlerine dayanır ve haset duygusunun duygusal imzası başkalarının sahip olduklarına duyulan isteme arzusudur. Dolayısıyla, başkaları olmasaydı insanların haset edeceği hiçbir şey olmayacağı için haset de var olmazdı (Mosquera, 2022: 35).

2.3.2. Eşitlik Teorisi

Adams (1963, 1965) tarafından literatüre kazandırılan teori, ilk çalışmalarda eşitsizlik ve adaletsizlik kavramları aynı anlamda kullanılmıştır. Daha sonraki çalışmalarda “eşitlik” terimi olarak literatürde yer almıştır (Adams, 1965: 276). Eşitlik teorisi, hasetin davranışsal sonuçlarını anlamak için yararlı bir bakış açısı sağlar. İnsanların aldıklarının (sonuçlar) katkıda bulduklarına (girdiler) oranını, referans alınan diğerlerinin karşılık gelen oranlarıyla karşılaştırarak eşitlik değerlendirmeleri yapmalarını önerir (Adams, 1965: 280-281; Tai vd., 2012: 110).

Özellikle organizasyonlarda eşitsizlik çalışanlar için olumsuz bir etki oluşturabilmektedir. Bu bağlamda iş yerinde eşitsizlik olması çalışanların iş yerinden ayrılmasına yol açabilir (Goodman ve Friedman, 1971: 271-284).

Rasyonel bir birey, en azından kendisi ile başkaları arasındaki farklılıkların adaletsizliğin sonucu olduğu düşünülmediğinde ve belirli sınırları aşmadığında hasete maruz kalmayabilir (Rawl 1999: 464). Adalet ilkelerinin varlığında kişilerde haset duygusu oluşmayabilir (Rawl 1999: 472-473). Birçok araştırmacı, modern toplumsal hareketlerdeki

eşitlik eğiliminin hasetin ifadesi olduğunu ileri sürmüştür (Rawl, 1999: 473). Ayrıca organizasyonlarda demokratik ve katılımcı ilkeler, örgüt yapısının desteklenmesinde etkili olabilir. Böylece, verimsiz eylemlerin azaltılmasına katkı sağlayabilir. Bazı örgütsel uygulamalarla çalışanlar arasında eşitlik ve adalet sağlanarak çalışanlarda olumsuz duyguların engellenmesi mümkün olabilir (Aydın Küçük, 2019: 205).

Adalet ve iş birliğine değer veren, ekip çalışmasını teşvik eden ve çalışanların iyi bir kaybeden olduğunu onaylayan güçlü bir kültür oluşturmalarıdır. Böylece yöneticiler, çalışanların adalet algısının yüksek olacağı, çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesinin iyi olacağı, hasetin yeşermeyeceği uyumlu bir ortam oluşturabilecektir (Günerergin, 2017: 159). Eşitlik isteği, adalet isteğiyle ilişkilidir. Haset eden kişi adaletsizlik duygusuyla motive olduğunu düşünebilir (Sanders, 2014: 25). Eşitlik teorisi, sosyal karşılaştırma süreçlerinden türetilen birkaç teorik formülasyondan sadece biridir. Sosyal karşılaştırmalar, kendi durumumuzu başkalarının durumları açısından değerlendirmeyi içerir (Griffin ve Moorhead, 2014: 101).

2.3.3. Duygusal Olaylar Teorisi

Duygular iş ve örgütsel psikolojinin yanı sıra yönetim araştırmaları, sosyoloji ve örgütsel davranış alanlarında da popüler bir konu haline gelmiştir. Bu nedenle iş yerindeki duygular araştırma konularında ilgi görmeye başlamıştır (Briner, 1999: 328). İş yerindeki duygular ve bunlara neden olan olaylar, nispeten küçük görünseler bile göz ardı edilmemesi gereklidir. Çünkü örgütsel ortamın içinde ve dışında amirler, meslektaşlar, astlar ve müşterilerle olan etkileşimler yer almaktadır. Bu etkileşimlerle yaşanan olaylar sonucunda olumlu ve olumsuz duygular hissedilmektedir (Ashkanasy ve Daus, 2002: 77-78; Watson ve Tellegen, 1985). Ayrıca deneyimlenen duygular, duygusal zekâ veya duygulanım gibi kişisel eğilimlerden, yani genel olarak olumlu veya olumsuz bir ruh halinde olma eğiliminden etkilenebilir. Duygusal olaylar teorisine göre bu durum işyerinde düşünme ve hissetme şeklimizi belirlemektedir. Bu nedenle duygusal olaylar teorisi yöneticilere "kuruluşlarındaki duygusal iklime dikkat etmeleri " gerektiğini göstermektedir (Ashkanasy ve Daus 2002: 77-78).

Weiss ve Cropanzano tarafından öne sürülen Duygusal Olaylar Teorisi de çalışanların iş yerindeki duygusal deneyimlerinin, performansları ve iş memnuniyetleri üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu incelemiştir. Böylece işyerindeki duygusal olayları anlamanın ve yönetmenin önemi vurgulanmıştır (1996: 16-17). Duyguların iş davranışlarını ve bilişlerini nasıl

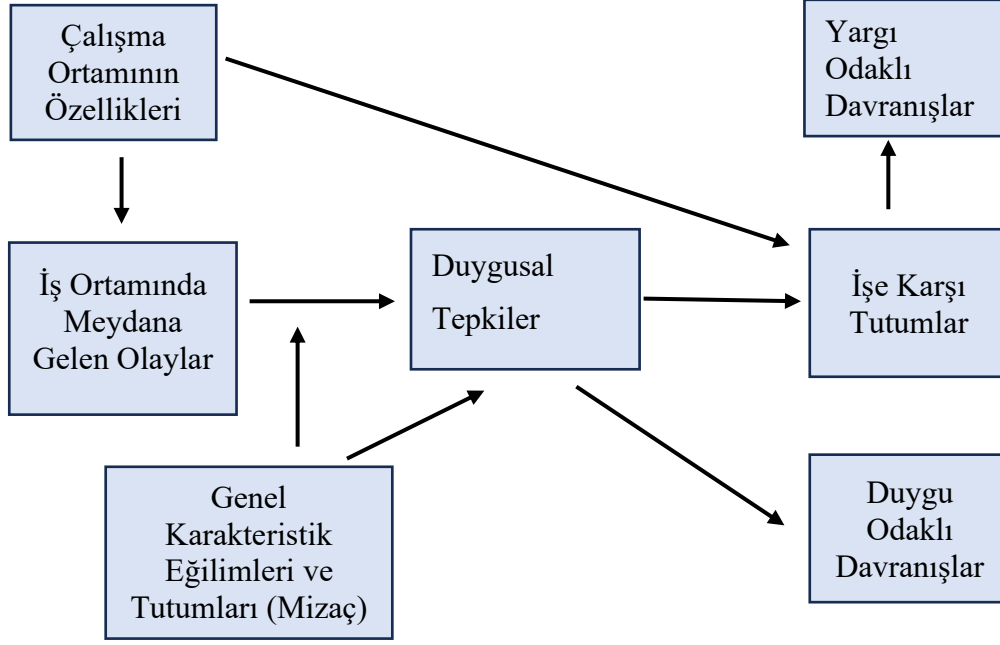
etkileyebileceğini ve çalışma koşullarının duyguları nasıl etkileyebileceğine dikkat çekilmiştir (Briner, 1999: 333).

Duygusal Olaylar Teorisi'nin çıkış noktası, iş yerindeki duygusal deneyimlerin yapısına, nedenlerine ve sonuçlarına odaklanmasıdır. Dikkati çevrenin özelliklerinden uzaklaştırıp, duygusal tepkilerin yakın nedenleri olan olaylara yönlendirir. İş ortamında kişilerin başına bazı şeyler gelir ve kişiler bu olaylara sıklıkla duygusal tepki verirler. Bu duygusal deneyimlerin davranış ve tutumlar üzerinde direkt etkisi vardır. Duygusal tepkilerin yapısı da ortamların yapısı kadar önemli olmaktadır. Duygulanımın çok boyutlu olduğu ve duygunun önemi vurgulanmaktadır. İnsanlar kızgın, gururlu, sinirli veya neşeli hissedebilirler ve bu değişik tepkilerin değişik davranışsal sonuçları vardır (Weiss ve Cropanzano, 1996: 10-11). Duygusal olaylar teorisi, olumsuz bir sosyal karşılaştırma yaratan bir durum gibi iş yerindeki durumsal olayların, duygusal veya duygusal bir tepki yarattığını ve bunun da davranışsal değişikliklere yol açtığını öne sürmektedir (Duffy vd., 2008: 183).

Duygusal olaylar teorisi, iş yerinde meydana gelen kişisel olayların duygusal tepkileri tetiklediğini ve bunun da çeşitli tutum ve davranışsal tepkileri belirlediğini ileri sürmektedir (Greenberg vd., 2007: 32). Bu teorinin vurgusu, duygulanımı tatminden sistematik olarak ayırmaya ve ardından duygulanımın iş yerinde nasıl deneyimlendiğine dair bir tartışma sağlamaya yöneliktir. Hem duygusal deneyimlerin nedenlerini hem de ruh halleri (modlar) ve duygular hakkındaki temel literatürden ağırlıklı olarak yararlanarak hem performans hem de iş tatminine ilişkin sonuçlarını tartışmaya yardımcı olmaktadır (Weiss ve Brief, 2001:159).

Duygusal olaylar teorisi, bir olay (uyaran) ile bir kişinin bu olaya verdiği duygusal ve davranışsal tepkiler (tepki) arasındaki bağlantıyı anlamakla ilgilidir. Bu teori, iş yerindeki duyguları ve bunlara verilen tepkileri kavramsallaştırmak için fayda sağlamaktadır. Duyguların yalnızca bir şeyle ilgili değil, gerçekleşen bir şeyle ilgili olarak görüldüğü bir iş yeri deneyimi olarak ele alınmaktadır. Ayrıca, duygusal yoğunluk seviyeleri arasındaki ayırım ve kısa vadeli duygulanım odaklı ve uzun vadeli yargılama odaklı davranışlar arasındaki ayırım yapılmasına olanak tanımaktadır (Veiga vd., 2014: 2366).

Duygusal Olaylar Teorisi'ne ilişkin makro yapı Şekil 2.2 'de açıklanmaktadır:



Şekil 2.2. Duygusal Olaylar Teorisi'nin Makro Yapısı

Kaynak: (Weiss ve Cropanzano, 1996: 12)

Duygusal Olaylar Teorisi'nin makro yapısında yer alan unsurlar sırasıyla kısaca açıklanmaktadır.

Çalışma ortamının özellikleri; çalışma ortamı, iş özellikleri, ücret seviyeleri, terfi fırsatları vb. gibi bir dizi somut veya soyut özellik olarak temsil edilir. Bu özellikler, algılarını bir dizi standartla (değerler, ihtiyaçlar vb.) karşılaştıran çalışanlar tarafından her zaman doğru bir şekilde algılanmayabilir. Bazı versiyonlarda özelliklerin yalnızca bir çalışma bağlamında anlamı vardır (ör. ücret seviyeleri, kariyer fırsatları), diğer versiyonlarda ise daha soyut psikolojik özellikler kullanılır (örn. bağımsızlık) (Weiss ve Cropanzano, 1996: 3-4). Ayrıca işin doğası da çalışma ortamının özellikleri arasında yer alabilir (Ashkanasy ve Daus, 2002:77).

İş ortamında meydana gelen olaylar; günlük zorluklar ve günlük moral yükselten olaylar bu kapsamda yer alabilir (Ashkanasy ve Daus, 2002: 77). Örneğin (herhangi bir çalışma gününde) bir mağazada çalışan satış görevlisinin her müşteriyi mutlu bir şekilde göndermeyi başarmasına rağmen satış görevlisinin acele etmesinin amiri tarafından eleştirilmesi (Ashkanasy ve Daus, 2002: 76). Örneğin bir çalışanın yönetsel destek algısı meslektaşına göre daha az ise çalışanın duyguları ya da ruh halleri bu bağlamda şekillenecektir (Aydın Küçük, 2019 :43).

Genel karakteristik eğilimleri ve tutumları (mizaç) için ise kişilik özellikleri, duygusal zekâ örnek gösterilebilir (Ashkanasy ve Daus, 2002: 77).

Duygusal tepkiler, bireylerin gösterdiği duygusal tepkiler olumlu ya da olumsuz olabilir (Ashkanasy ve Daus, 2002: 77). Pozitif duygulanım düzeyi yüksek olan insanlar canlı, girişken ve genellikle olumlu bir ruh hali içinde olma eğilimindedir. Negatif duygulanım düzeyi yüksek olan insanlar, olayların olumsuz yönlerine odaklanarak daha sıkıntılı ve mutsuz olma eğilimindedirler (Weiss ve Cropanzano, 1996: 8).

İşe karşı tutumlar; iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık olarak ifade edilebilir (Ashkanasy ve Daus, 2002: 77).

Yargı odaklı davranışlar; işten ayrılma, anti- veya pro-sosyal davranışlar, üretken çalışma örnek gösterilebilir (Ashkanasy ve Daus, 2002: 77).

Duygu odaklı davranışlar; dürtüsel eylemler, spontane (kendiliğinden) yardım davranışı, geçici çaba / performans örnek gösterilebilir (Ashkanasy ve Daus, 2002: 77; Weiss ve Cropanzano, 1996: 52).

Duyguların olumsuz sosyal karşılaştırmalar üzerindeki etkisiyle ilgilenen araştırmacılar tarafından yararlı bir şekilde kullanılabileceği konusunda duygusal olaylar teorisi, olumsuz bir sosyal karşılaştırma yaratan bir durum gibi iş yerindeki durumsal olayların, duygusal veya duygusal bir tepki yarattığını ve bunun da davranış değişikliklerine yol açtığını öne sürmektedir. Olayların sırasını incelemenin yanı sıra haset ile ilişkili (durum, sosyal karşılaştırma, tepki ve sonuçlar) duygusal olaylarla ilişkili daha fazla değişkenin, özellikle de duygusal tepkinin yoğunluğunun dahil edilmesi, işle ilgili hasetin anlaşılması açısından çok yararlı olacağı belirtilmiştir (Duffy vd., 2008: 183). Sosyal karşılaştırmalara verilen duygusal tepkiler, olayların (yukarı veya aşağı doğru sosyal karşılaştırmalar) daha sonra tutumsal ve davranışsal sonuçları olan duygusal tepkiler ürettiği göz önüne alındığında, duygusal olaylar teorisi altında yatan mekanizmaların örnekleri olarak hizmet etmektedir (Greenberg vd., 2007: 32).

Başarı ve başarısızlık ile diğerini karşılaştırma birleştirildiğinde, bazı duygular ortaya çıkmaktadır. Özellikle gurur, suçluluk, kibir ve utanç kişinin kendi başarısına veya beklentileri karşılamadaki başarısızlığına tepki olarak; haset, acıma, kıskançlık ve küçümsemenin ise başkalarının başarılarına tepki olarak ortaya çıktığı ifade edilebilir (Buck, 2014: 262-263; Greenberg vd., 2007: 32).

Duygusal olaylar teorisi iş yerindeki duygulara ilişkin araştırmalara rehberlik etmek için kullanılmıştır (Veiga vd., 2014: 2366). Bu teori belirli duygulara verilen tepkilerin altında yatan süreçleri açıklamak için tasarlanmamıştır; daha ziyade iş yerindeki tüm duyguları keşfetmeye yönelik geniş ve kapsayıcı bir çerçeve olarak tasarlanmıştır. Çalışma ortamının duygusal deneyimler üzerinde dolaylı bir etkisi olduğunu görerek, öncelikle duygusal tepkileri tetikleyen ve sonuç olarak ya duyguya dayalı ya da yargıya dayalı sonuçlarla sonuçlanan iş olaylarını tetiklemeye odaklanmıştır (Veiga vd., 2014: 2365- 2366).

Veiga vd. (2014) duygusal olaylar çerçevesini revize etmek için, duygusal olaylar teorisinden (Weiss ve Cropanzano, 1996), sosyal karşılaştırma teorisinden ve şema teorisinden faydalanarak bütünleşmiş bir yapı ortaya koymuştur. Bunu yapma amaçlarını; algılanan tehditlerin sosyal duruşa, önceki uyumlu duygusal deneyimlere, ardından gelen bilişsel değerlendirmenin bileşenlerine yönelik rollerini detaylandırarak ve etki ve yargı güdümlü davranışların itici güçlerini daha da netleştirerek haset uyandıran işyeri olaylarının bir çerçevesini belirlemek olarak ifade etmişlerdir. Bu teori tetikleyici bir iş olayı, bilişsel bir değerlendirme, duygusal bir tepki ve davranışsal bir tepkiyi içermektedir (Veiga vd., 2014: 2367). Özetle haset yaratan olayların bireyin sosyal duruş algılarını nasıl tehdit edebileceğini veya önceki olaylardan önceki haset olaylarının kümülatif etkilerini daha iyi açıklamak için bu çerçevenin genişletilmesini önermişlerdir. Bu bağlamda sosyal karşılaştırma ve duygusal şema teorilerinden elde edilen bilgileri mevcut çerçeveye entegre ederek, duygusal açıdan uyumlu haset dönemlerinin kümülatif etkilerine ilişkin daha derin, daha ayrıntılı bir açıklama sunmuşlardır (Veiga vd., 2014).

Duygusal olaylar teorisine göre iş yerindeki olaylar, bireylerin duygusal tepkilerini etkilemektedir. Bu olaylar, olumlu veya olumsuz olabilir. Duygusal olaylar, bireylerde duygusal tepkilere neden olmaktadır. Bu duygusal tepkiler, pozitif ve negatif duygusal durumları içerebilir. Bireylerin duygusal olaylara verdikleri tepkileri ve bu tepkilerin iş sonuçları üzerindeki etkilerini anlamak için bireysel özellikler ve işyerine ait özelliklerin de dikkate alınması vurgulanmaktadır (Weiss ve Cropanzano, 1996).

Duygusal olaylar ve bu olaylara verilen duygusal tepkiler, çalışanların performansını, motivasyonunu ve genel iş memnuniyetini etkilemektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996). Bu teori kısaca çalışanların geçmişteki veya yakın geçmişteki duygusal deneyimleri, onların şimdiki zamandaki örgütsel davranışlarını belirlemektedir. Ayrıca duyguların çalışan davranışları üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerinin olabileceği belirtilmiştir (Aydın Küçük, 2019: 43).

2.3.4. Lider-Üye Etkileşim Teorisi

Lider üye etkileşim teorisi, Dansereau ve arkadaşlarının (1973) örgütlerde liderlik araştırmalarına getirdikleri yenilikçi bakış açısı üzerine inşa edilmiştir. Dansereau, Graen ve Haga (1975) tarafından ve Cashman ve diğerlerinin (1976) yaptığı çalışmalar bu teoriyi kavramsallaştırmaya zemin hazırlamıştır. Bu teoriye göre; yöneticiler ile astlar arasındaki ilişki mübadele çerçevesinde ele alınmıştır. Liderliğe, rol yapma faaliyetleri sırasında zaman içinde dikey ikili içinde gelişen bir değişim ilişkisi olarak yaklaşmaktadır. Başka bir ifadeyle üye ile üstleri arasındaki mübadele ilişkisini kapsamaktadır (Dansereau vd., 1975). Benzer bir ifadeyle lider-üye etkileşim teorisi, astların liderleri üzerindeki etkisine ve her ast ile birim lideri arasında gelişen sosyal değişimin benzersiz niteliklerine odaklanır (Vecchio, 1995: 211-212). Örneğin, Vecchio (2005) tarafından yapılan çalışmada 222 birinci seviye yöneticiye uygulanan anket sonucunda lider-üye etkileşimi ve iş arkadaşına karşı haset hissetmek arasında ters orantılı bir ilişkili tespit edilmiştir.

2.4. Farklı Disiplinlerde Haset Kavramı

Haset özellikle iş dünyasında, mesleklerde ve akademik dünyada yaygındır. Haset, insanların iş yerinde davranışlarını anlamak için önemli sonuçları olan yaygın ve sıradan bir duygu olarak tanımlanmıştır (Bedeian, 1995: 50). Evrensel ve her yerde bulunan haset, kendisini farklı çağlarda, kültürlerde, alt kültürlerde ve belirli sosyal oluşumlarda farklı şekilde ifade etmektedir. Hasetin yaygın niteliği toplumsal ve kişisel varoluşun her alanına girer, kamusal işlerin ortasında ortaya çıkar ve özel hayatta gelişir (Lyman, 1978: 184).

Hasetin kökeni karşılaştırmaya dayanmaktadır. Kişide hasetin ortaya çıkması için, kişinin öncelikle kendisini önemli bir şekilde daha iyi durumda olduğuna karar verilen başka bir kişiyle veya kişilerle karşılaştırması gerekir. Sosyal hayatta başkalarıyla kıyaslamak kaçınılmaz olduğundan haset evrensel bir duygudur (Clanton, 2006: 428).

Her toplumda haset, eşit olmayan zenginlik, statü, güç, şöhret, başarı, sağlık, yetenek, notlar, görünüş ve popülerliğe sahip kişiler ve gruplar arasındaki çok çeşitli sosyal etkileşimlerin olası bir tepkisidir. Haset neredeyse tüm insan etkileşimlerinde potansiyeldir (Clanton, 2006: 428). Haset; sosyoloji, antropoloji, felsefe, ekonomi, tarih, psikoloji, psikanaliz, edebiyat, politika, ilahiyat, pazarlama, yönetim ve örgütsel davranış alanlarında birçok araştırmacı tarafından araştırılmıştır (Belk, 2011: 118; Clanton, 2006: 436; Cohen-Charash ve Larson, 2017: 1; Schoeck, 1969: 3).

Haset evrensel, doğal ve önemli bir duygudur (Cohen-Charash ve Larson, 2017: 8). Haset, filozoflar tarafından “tutku” ya da “ruhsal kriz”, ahlakçılar tarafından “günah” ya da “kötülük”, bazı psikologlar tarafından “duygu”, bazıları tarafından ise “duygular kompleksi” olarak tanımlanırken, psikanalistler bunu “zihinsel süreçler” veya “duygulanımlar” kategorisine koymuşlardır (Vidaillet, 2008a: 12).

Ahlaki inançların, değerlerin ve stereotiplerin aynı zamanda haseti "olumlu" veya "olumsuz" olarak sınıflandırmak için temel oluşturmaktadır. Bazı disiplinlerde bunlar daha belirgin temeller iken (örneğin teoloji, felsefe), sosyal psikoloji gibi diğer disiplinlerde bunlar daha örtük temellerdir (Cohen-Charash ve Larson, 2017: 29). Bu açıklamalar doğrultusunda hasetin çeşitli disiplinlerden yazar ve araştırmacıların ilgisini çeken bir duygu olduğu, her biri tarafından farklı şekilde kavramsallaştırıldığı yargısına varılabilir (Cohen-Charash ve Larson, 2017: 4-5). Ayrıca hasetin multidisipliner olarak incelenmesi, bilim insanlarının ve uygulayıcıların hasetin nedenlerini, sonuçlarını ve bu nahoş duyguyla en verimli şekilde nasıl başa çıkabileceğini ve bunları nasıl düzenlenmesi gerektiğini anlamada yardımcı olmaktadır (Cohen-Charash ve Larson, 2017: 1).

2.4.1. Felsefe Açısından Haset Kavramı

Eski çağlardan günümüze kadar birçok filozof (Aristoteles, Francis Bacon, Adam Smith, Immanuel Kant, Schopenhauer, Friedrich Nietzsche, Max Scheler vb.) haset kavramını tanımlamaya çalışmıştır (Schoeck, 1969: 194-232). Felsefi ve dini geleneklerde haset çoğu zaman en ahlaksız duygu olarak kabul edilmiştir (Ben-Ze'ev, 2002: 149).

İlk Yunan filozofları haseti, bir başkasının talihinden dolayı yaşanan acı olarak tanımlamışlardır (D'Arms ve Kerr, 2008: 39; Tai vd., 2012: 149-150). Yunan filozoflarına göre, eşitlerin iyi bir servete sahip olması durumunda hissedilebilecek acı verici bir tutkudur. Haset gibi, öykünme de yalnızca bize benzeyen birinin sahip olduğu çok değerli iyilikten kaynaklanan bir acı hissinden oluşur (Palaver, 2005: 148). Bu iki tutku arasındaki ahlaki fark, diğerinin mallarına karşı zıt tutumlarından oluşur. Öykünme, bu malları kendimiz elde etmeye çalışmamıza neden olurken, haset bizi diğerinin onlara sahip olmasını engellemeye zorlamaktadır (Palaver, 2005: 148). Aristoteles gibi bazı eski filozoflar öykünücü, arzu edilen haseti istenmeyen hasetten ayırırken, Hobbes gibi diğerleri haseti "herkesin herkesle savaşına" yol açan tehlikeli bir güç olarak görmüşlerdir (Cohen-Charash ve Larson, 2017: 7; Palaver, 2005: 141-142). Aristoteles'e göre haset doğası gereği kötü, nefrete çok yakın olarak ifade edilmiştir (akt. Ben-Ze'ev, 2002: 149).

Filozoflar sosyal karşılaştırma yoluyla kendimize benzeyen insanlarla, akranlarımızla, bize yakın olanlarla, karşılaştırılabilir olduğumuz kişilerle karşılaştırmalar yapıldığını belirtmişlerdir. Hasetin bizim eşitlerimiz, akranlarımız olanlara karşı ne derece hissedildiğini açıkça algılanmasına değinilmiştir. Örneğin, Aristoteles “Retoric” adlı eserde buna dikkat çekmiştir: Haseti ikili gruplarda kolaylıkla gözlemlenebilir bir duygu olduğuna yer vermiştir (Schoeck, 1969: 194; Vidaillet, 2008a: 15). Başka bir ifadeyle filozoflar sıklıkla, haseti deneyimleyenlerin hasete daha az eğilimli olanlara göre genellikle hırslı, başarıya yönelik daha motive olduklarını ve başarı peşinde kararlı olduklarını iddia ederler. Tarihsel olarak filozoflar, haset eden ile haset edilen arasındaki ilişkiyle oldukça ilgilenmişlerdir. Çoğu kişi haset edenin ve haset edilenin en azından bazı önemli açılardan kabaca eşit olması gerektiği konusunda hemfikirdir; ancak tarafların eşit olduğu alan oldukça sınırlı olabilir ve diğer açılardan çok farklı olabilir. Belirli bir rekabet alanında avantajlara sahip olduklarında kişinin yaş, mizaç, ayrıcalık, konum, itibar veya zenginlik açısından eşitlerine karşı haset duyduğu ifade edilmektedir (D’Arms ve Kerr, 2008: 42). Hasete ilişkin felsefi yaklaşım karmaşıktır. Çeşitli filozoflar arasında hasetin doğası, işlevi ve sonuçları hakkında büyük bir anlaşmazlık vardır. Felsefeciler hasetin içerdiği acıyı açıkça kabul ederken, bazıları haset deneyimi ile bunun sonuçları arasında ayırım yapar ve hasetin potansiyel olarak arzu edilen ve/veya istenmeyen sonuçlara yol açtığını gösterir. Bazıları hasetin çeşitli türleri arasında ayırım yapar; bazıları arzu edilir, bazıları ise arzu edilmez şeklinde ifade edilmiştir (Cohen-Charash ve Larson, 2017: 8).

2.4.2. Psikolojide Haset Kavramı

Haset, psikoloji ve psikanalizde önemli bir yer tutmaktadır (Navaro, 2011: 17). Psikoloji ve psikanaliz de haseti yaygın, acı verici ve çoğu zaman içinden çıkılmaz bir sorun olarak görmektedir (Kolchin-Miller, 2015: 15) Psikanaliz haset eden kişilerin sadece bu duyguyu nasıl yaşadıklarını değil, aynı zamanda haset ettikleri kişiyi nasıl algıladıklarını da yakından incelemek için kullanışlıdır (Vidaillet, 2008b: 267-268).

Haset, bazı psikologlar tarafından “duygu”, bazıları tarafından ise “duygular kompleksi” olarak tanımlanmıştır. Psikanalistler ise bunu “zihinsel süreçler” ya da “duygulanımlar” kategorisine koymuşlardır (Vidaillet, 2008a: 12). Haset, çocukluğun çok erken dönemlerinde, çocuğun anneye son derece bağımlı olduğu bir dönemde, anneye ilişki içinde gelişmektedir. Bu çerçevede, insan davranışının çocuksu köklerini yeniden harekete geçirdiği varsayılan hasette bulunan duygusal yoğunluk seviyesini ele almayı mümkün kılabilir. Öncelikle psikanalizin bazı temel kuramsal ve metodolojik ilkeler çerçevesinde üç

önemli araştırmacının haset üzerine öne sürdüğü bazı kuramları bulunmaktadır. Psikanalizin öncülerinden biri olan Sigmund Freud, Melanie Klein ve Jacques Lacan bu kuramları öne süren bazı araştırmacılarıdır (Vidaillet, 2008b: 268).

Haset, karmaşık bir psikolojik süreci ifade eder; o kadar karmaşıktır ki, kıskanç insanların kendileri her zaman bunun farkında değildir ve bazen davranışlarının kıskanç güdülerden kaynaklandığını en son fark eden kişilerdir (Vidaillet, 2008a: 11). Haset tek başına psikolojik süreçlere zarar verebilir; tanınan ve akıllıca yönetilen haset duygusu, hayranlığı, öykünmeyi, tutkuyu, empatiyi ve gelişimsel avantajları (hasetin sağlıklı olgunlaşmasını) dönüştürür ve teşvik edebilir (Ninivaggi, 2010: 3). Dolayısıyla, haset acı verici ve olumsuz etkilerle ve saldırgan davranışlarla ilişkilendirilir. Ancak tek kurban haset edilen kişi değildir. Haset eden kişi de oldukça zarar görmektedir. Çünkü haset duygusuna sahip kişi içten içe zehirlenme sürecine girmektedir. Haset edenin yavaş içsel yıkımı, genellikle haset temsiliyle ilişkilendirilen psikosomatik semptomlarla ortaya çıkmaktadır (Vidaillet, 2008a: 19-20).

Melanie Klein, Şükran ve haset adlı eserinde, haseti, hayatın başlangıcından itibaren mevcut olan yıkıcı bir dürtü olarak tanımlamaktadır (akt. Navaro, 2011: 18). Başka bir ifadeyle doğuştan gelen bir dürtü olarak ifade edilebilir.

Haset duygusu insanın psikolojik bütünlüğünde etkindir. Haset eden bireyin doğru davranışlarda bulunmasının önüne geçmektedir. O birey psikolojik bütünlük, iç uyumunu ve dengesini kaybetmektedir. Ancak haseti bütünüyle ortadan kaldırmaya çalışmak gibi bir çabanın anlamsız ve sonuçsuz kalacağı aşıkârdır. Haset duygusundan kurtulmak için yapı kazanmış bir ahlakın kişiliğe yerleştirilmesi ve hasetin yalnızca yıkıcı yönlerine odaklanmayıp onun inşa edici ve motive edici yönünü de dışarıda bırakmayan bir anlayış gereklidir (İrk ve Gürses, 2021: 413).

2.4.3. Dinsel Açıdan Haset Kavramı

İnsanları derinden rahatsız eden bir duygu olarak haset, dinde uzun zamandır mevcuttur (Kolchin-Miller, 2015: 15). Birçok dinde haset, açęözlülük ve nefretle beslenen bir kavram olarak ifade edilmiştir (De Silva, 2000: 54). Karmaşık bir olgu olan haset Hristiyanlık açısından yedi ölümcül günahın biridir ama kıskançlık değildir (Kolchin-Miller, 2015: 15; Lyman 1978: 109). Haset, tembellik, öfke, açęözlülük, şehvet, kibir ve hırs ile birlikte insan doğasının en yaygın zaafaları olarak kabul edilen yedi ölümcül günahın biridir (Silver ve Sabini, 1978: 106).

Haset uzun zamandır günah olarak kınanmıştır. Bunun en önemli örneği, "haset etmeyeceksin" ifadesinin Yahudi/Hristiyan geleneğindeki On Emir'den biri olmasıdır (Van de Ven, 2016: 337).

Haset, İslam geleneğinde nahoş huylar kategorisinde bulunmaktadır. Haset yapısı itibarıyla en başta Allah'ın iradesine, takdirine ve taksimine itiraz mahiyeti taşımaktadır. Bu nedenle dinî ve dünyevî yönden zararlı görülmüştür. Ayrıca haset duygusundan uzak durulması önerilmiştir. Haset duygusunu inkâr etmek yerine bu duyguyu anlamak, kabullenmek ve onunla mücadele etmeye çalışmak gereklidir. Kısaca haset duygusunu doğru yönetmek uygun bir seçenek olacaktır (İrk ve Gürses, 2021: 389).

Haset kelimesi, türevleriyle birlikte Kur'an'da dört ayette ve birinde iki defa geçtiği için beş yerde geçmektedir (Turgay, 2004: 75). Kur'ân'da haset kavramı ile ilgili ayetler incelendiğinde hasetin iyiliği bozan ve kötülüğü yapılandıran bir duygu olduğu görülmektedir. Ayrıca iyi olanın dışında bir şeye bireyi yönelten ve şerrinden Allah'a sığınılması gereken yok edici bir duygu olduğu anlaşılmaktadır. "Kur'ân-ı Kerîm'de hasetçinin şerrinden kaçınılması, Allah'a sığınılması gerektiği açıkça ifade edilmektedir". Felak Sûresi'nin son ayetinde bu durum belirtilmiştir (İrk ve Gürses, 2021: 400-402).

Haset, bir kişinin nimet sahibi kişideki o nimetin elinden çıkmasını istemesi demektir. Bu ise kesin delillerle haram olduğu ifade edilmektedir. Allahü Teâlâ'nın takdirini ve hükmünü beğenmemeyi göstermektedir. Kalbin pislîğidir, habislîğidir. Çünkü, "sana verilmeyen bir nimetin, başkasında bulunmamasını arzu etmek, habislikten başka bir şey değildir. Fakat o kişide bulunmamasını istemez de kendisi de onun gibi olmak isterse bu nimeti beğenmemezlik olmaz. Bu durum gıpta ve münâfese listemel olarak adlandırılmaktadır (Gazâli, 2014: 468).

Haset, insan ruhunda var olan tabii bir duygudur ve insanlığın yaratılışı ile beraber kendini göstermiştir. "Kur'an'dan öğrenildiğine göre, ilk olarak şeytan haset duygusuna kapılarak, insanoğluna karşı olumsuz bir tavır içerisine girmiştir". Bu olaydan sonra Hz. Âdem ve Hz. Yakup gibi peygamberlerin çocukları dahi, haset etmenin sonucunda kendi kardeşlerine zararlı davranışları olmuştur. İnsanların hasetten tamamen arınması ise, ancak ilahi aşk ile mümkün olabilmektedir. Bu nedenle kişi, başkasında var olan nimetlere haset etmemeli, benliğinde bu istikamette uyanan duyguları, inanç ve mantık hususları dahilinde kontrol altında tutmalıdır. Ayrıca başkasının kendisine haset etmesine karşı sabır ve tevekkülle davranıp Allah'a sığınmalıdır (Turgay, 2004: 94).

Budizm, haseti açgözlülük, kötü niyet, kin, küçümseme gibi zihni kirleten bir duygu olduğunu ve saplantıyla güçlü bir şekilde bağlantılı olduğunu belirtmektedir. Budizm için haset, “egonun güçlü kimlik sorunlarını” temsil etmektedir (De Silva, 2000: 141)

Tüm dini ve ahlaki sistemler haseti kınamaktadır. Yahudilerin ve Hristiyanların On Emri'nde “Komşunun olan hiçbir şeye göz dikmeyeceksin (haset etmeyeceksin).” ifadesi yer almaktadır. Budizm erdemli bir kişinin komşusunun iyi talihini tüm kalbiyle kutlayacağını öğretir. Böyle bir kutlama, hasetin tam tersi olacaktır. Hasetin yasaklanması, aynen cinayet ve zinanın evrensel olarak yasaklanmasının bu davranışları ortadan kaldırmaması gibi, haseti toplumdan yok etmek için yeterli değildir. Hasetin yasaklanması onun ortadan kaldırılmasıyla sonuçlanmamaktadır. Bu nedenle her toplum haseti azaltmak için bazı önlemler almalıdır. İki strateji mevcuttur: paylaşılan yoksulluk (basit kabile toplumlarının tipik özelliği) ve eşitsizliğin rasyonelleştirilmesi (tarım ve sanayi toplumlarının tipik özelliği) olarak ifade edilmektedir (Clanton, 2006: 432).

2.5. Haset Türleri

Bazı dillerde haset ve gıptayı ifade eden tek kelime bulunmaktadır. Örneğin, İngilizce'de haset sözcüğü “envy” olarak ifade edilmektedir. Bazı dillerde ise ayrı kelimeler bulunmaktadır. Örneğin; Felemenkçe afgangst (malicious envy) ve benijden (benign envy), Lehçe (zawis'c' ve zardros'c'), Almanca (misgönnen ve beniden), Arapça'da (hasad) ve غبط (g'abt)” ayrı kelimeler bulunmaktadır (Protasi 2021: 28; Sterling ve Labianca, 2015: 298; Van de Ven, 2016: 339; Van de Ven vd., 2009: 420).

Örneğin; Rusça'da beyaz ve siyah haset, hasetin iyi huylu ve kötü huylu biçimlerini ayırt etmek için kullanılır (Van de Ven, 2016: 339; Van de Ven vd., 2009: 426). Ayrıca Türkçe'de de haset ve gıpta (imrenmek) şeklinde ayırım bulunmaktadır.

Haset için birden fazla kelime bulunan diller genellikle iyi huylu-iyi niyetli ve kötü niyetli-kötü huylu biçim arasında ayırım yapmaktadır. İngilizcede hasetin (envy) varsayılan biçimi kötücül/kötü niyetli haset (malicious envy) gibi görünse de insanlar bunu olumlu bir şekilde de kullanmaktadır. Örneğin, insanlar bazen etkilendiklerini ve diğerinin sahip olduklarına da sahip olmak istediklerini ifade etmek için “sana imreniyorum/gıpta ediyorum (I envy you) demektedir (Van de Ven vd., 2009: 420). Haset için bir terimi olan diller ile iki terimi olan diller arasında bir nebze ara konumda olan diller vardır. Örneğin İspanyolca, iyi huylu hasetten bahsetmek için standart "sana invidia" ifadesini kullanır ve buna karşılık gelen İtalyanca ifade "invidia buona" olabilir (Protasi, 2021: 28).

Bazı çalışmalarda haset kavramını sadece olumsuz olarak nitelendirmek yerine çeşitli sınıflandırmalar yaparak olumlu tarafını da ortaya koymuşlardır. Örneğin, Neu (1980) hayranlık haseti (admiring envy) ve kötü niyetli haset (malicious envy); Taylor (1988) hayranlık haseti (admiring envy), öykünme haseti (emulating envy) ve kötü niyetli haset (malicious envy) (Parrott, 1991 :9), Rawls (1999) iyi huylu haset (benign envy), öykünme haseti (emulative envy) ve gerçek haset (envy proper) ayrımı yapmıştır. Araştırmacılar bu kavramları birbirinden ayırarak hasetin çok boyutlu yönünü vurgulamışlardır.

Çeşitli disiplinlerden bazı araştırmacılar (örn. Belk, 2011; Crusius ve Lange, 2014; Lange ve Crusius, 2015; Van de Ven, 2009) hasetin iyi niyetli ve kötü niyetli şeklinde iki türü olduğunu düşünmektedir (Cohen- Charash ve Larson, 2017: 18-19). Özetle bazı çalışmalarda niteliksel olarak farklı iki haset türü, yani iyicil/iyi niyetli/gıpta (benign envy/non malicious envy) ve kötü niyetli/kötücül haset (malicious envy) arasında ayırım olduğu tespit edilmiştir. Bu iki kavramın birbiriyle ilişkili olduğu ve farklı motivasyon dinamikleri oluşturduğu belirtilmektedir (Crusius ve Lange, 2014; Lange ve Crusius, 2015; Van de Ven vd., 2009). Yukarıda yer alan açıklamalar ışığında bu tez çalışmasında kötü niyetli (kötü huylu) anlamı ifade eden haset kelimesi tercih edilmiştir. Aşağıda alt başlıklar halinde haset türleri detaylı olarak açıklanacaktır.

2.5.1. Kötü Niyetli Haset

Haset, birçok şekilde deneyimlenebilir: haset edilen kişiye karşı aşağı olma duygusu, değerinin sahip olduğu şeye özlem duyma, ona asla sahip olamama umutsuzluğu, kendini geliştirme kararlılığı veya haset edilen kişiye hayranlık duymak gibi. Kötü niyetli haset türünde aşağı olma duygusu, düşmanlık ve kızgınlık (Lange vd., 2018: 573-574) yer almaktadır.

Kötü niyetli hasetin (malicious envy) odak noktası "keşke sahip olduğun şeye sahip olmasaydın" görüşüdür. Ayrıca "keşke senin sahip olduğun şeye sahip olsaydım" görüşü de yer almaktadır (Neu, 1980: 439-440; Parrot, 1991: 10).

Crusius ve Lange (2014), iyi niyetli haset, insanların haset ettiklerinin nesnesine (diğer kişinin onları daha iyi durumda kılan şeye) daha fazla odaklandığını, kötü huylu hasetin ise dikkatlerini haset edilen kişiye daha fazla odakladığını bulmuştur. Kötü niyetli haset, üstün bir değerinin konumuna zarar verme motivasyonu ile ilişkilendirilir; iyi niyetli haset, kendini yukarı doğru hareket ederek geliştirme motivasyonu ile ilişkilendirilir. İki haset türü biçiminin işlevsel bir hesabı doğrultusunda, kötü niyetli hasette bilişsel sistemin diğer kişinin üstün

şansından çok diğer kişiye yönelik olmaktadır. Buna karşılık, yalnızca iyi niyetli hasette bilişsel sistem kendini yükseltme fırsatlarına yönelik olmaktadır. Bazı psikolojik araştırmalarda haset (düşmanca duyguları içerir) ile iyi niyetli haset (düşmanca duygulardan uzaktır) arasındaki önemli ayrım yapılmıştır (Smith ve Kim, 2007).

İyi niyetli haset bir şeyleri eşitleyen, kötü niyetli haset onları aşağı indirmektedir. Biri, haset edilen kişinin konumuna zarar vermeye motive eden kötü niyetli hasettir. Diğeri ise kendisi için daha fazlasını elde etmeye motive eden iyi huylu hasettir (Van de Ven vd., 2009: 428). Kötü niyetli haset olumsuz davranışlara yol açmaktadır (Van de Ven, 2016: 339). Kötü niyetli haset, hasetin prototipik görüşüdür ve üstün kişiyi aşağı çekme arzusunun yol açmaktadır. Diğer yandan iyi huylu haset acı verici ve sinir bozucu bir duygudur (haset olduğu için) ancak aynı zamanda kendini geliştirme motivasyonu da içermektedir. Genel görüş, hasetin üstün olanla arasındaki farkı eşitleme amacına sahip olmasıdır: kötü niyetli haset bunu diğerini aşağı çekerek başarırken, iyi niyetli haset kendini yukarı taşıyarak başarmaktadır (Sterling vd., 2017: 59).

2.5.2. İyi Niyetli Haset

Hasetin arzu edilir bir duygu olduğunu savunanlar (genellikle “kötü niyetli olmayan, iyi huylu, hayranlık veya taklit etme” olarak adlandırmaktadır (nonmalicious, benign, admiring, emulative). “İyi niyetli haset” kavramının tüm savunucuları, bunun "kötü niyetli" hasetten farklı olduğu konusunda hemfikirdir. Çünkü “kötü niyetli hasetin” ayırt edici özellikleri olan düşmanlık ve kötü niyetten yoksundur. Dahası, bu araştırmacılara göre, “iyi niyetli hasetin” içsel motivasyonu haset edilen nesneye ulaşmaktır oysa kötü niyetli haset onu haset edilenden alma motivasyonu ile karakterize edilmektedir (Cohen- Charash ve Larson, 2017: 16).

Antik çağlardan beri, yazarlar “kötü niyetli olmayan haset” (nonmalicious envy”) ve “kötü niyetli haset” (malicious envy) ayrımı yapmışlardır. Bu ayrımın tarihi, haseti taklit, öykünme, benzemeye çalışma (emulation) dediği şeyden ayıran Aristoteles'e kadar uzanmaktadır. Parrott'un kötü niyetli olmayan haset (nonmalicious envy”) terimini oluşturmasının amacı literatürü ek terimlerle karıştırmak için değil daha ziyade Aristoteles'in taklit etmenin kötü niyetli olmayan hasetin modern kavramlarıyla tam olarak aynı şey olmadığını ve "hayranlık haseti" gibi terimlerin kafa karıştırıcı olabileceğini yansıtmak olmuştur (1991: 9).

İyi niyetli haset (benign envy) (Rawls, 1999) veya kötü niyetli olmayan haset (nonmalicious envy) (Parrott, 1991) düşmanca düşünceden arınmış olmayı ifade etmektedir. İnsanlar gıpta (iyi niyetli haset) kelimesini bu anlamda kullandıklarında aslında hasetten ziyade hayranlığa daha yakın bir duyguyu ifade etmek için kullanıyor olabilirler (Smith ve Kim, 2007: 47). Kötü niyetten uzak ve bu nedenle kabul edilmesi daha az utanç verici olan bir tür haset olmaktadır (Protasi, 2021: 28).

İnsanlar haset terimini en az iki şekilde kullanırlar. Örneğin “o kadar başarılısınız ki size gıpta ediyorum/imreniyorum” gibi iltifat veya övgü şeklinde kullanabilirler (Silver ve Sabini, 1978: 106). Bu cümlede olduğu gibi bir kişi diğerine daha büyük fırsatlarını veya başarılarını imrendiğini söyleyebilir. Bu durumlar iyi niyetli haset (gıpta) olarak adlandırılır, kötü niyet veya ifade yoktur. Eşit değerde benzer bir iyiliğe sahip olunmasa da bunlar için çabalama değer oldukları belirtilmektedir. Başkalarının sahip olduğu şeyleri başarmaya çalışmalarına yol açan bir hasettir. Onların daha büyük iyiliğini görmek, kişilerin kendileri için benzer şeyler için toplumsal açıdan yararlı yollarla çabalama yönelir. Bu nedenle, özgürce ifade edilen iyi niyetli hasetin aksine gerçek haset (kötü niyet içeren), hem nesnesine hem de öznesine zarar verme eğiliminde olan bir kin biçimidir (Rawl, 1999: 467). Başkalarının sahip olduğu üstün şeyleri elde etmek ve kişinin kendi konumunu iyileştirmek için artan bir motivasyon iyi niyetli hasette meydana gelmektedir. İyi niyetli haset, kişilerin daha iyi performansla bireysel ilerlemesine katkı sağlayabilir (Crusius ve Mussweiler, 2012: 151).

İyi niyetli hasetin, haset edilenin hedef için beğenme ve hayranlık duyguları ve başarıya motivasyonu ile karakterize edildiğini ve kötü niyetli hasetten deneysel olarak farklı olduğunu gösterir. Önemli husus bulguları iyi niyetli haseti, hedef kişiyi aşağı indirmek yerine benliği haset edilen hedef kişinin seviyesine yükseltmeye odaklanan eylem eğilimleriyle uyumlu hale getirir (Tai vd., 2012: 109). İyi niyetli haset duygusunda, kişi başka bir kişinin zevk aldığı arzu edilir bir şeyi fark eder ve bunun değerini kabul eder. Bu durum, kişiyi benzer bir zevk aramaya teşvik edebilir. İfadesi açık, korumasız ve kötü niyetten uzak olacaktır (Smith ve Kim, 2008: 3).

2.6. Hasetin Öncülleri ve Sonuçları

İş yerinde hasetin öncülleri ve sonuçları hakkında kapsamlı araştırmalar yürütülmüştür. Sonuçlar, bireysel farklılıkların (örn. narsisizm, nevrotiklik), örgütsel bağlamların (örn. rekabet, pozisyon) ve sosyal arzu edilirliliğin iş yerinde hasetin belirleyicileri

olduğunu göstermektedir. Benlik saygısı, adalet değişkenlerinin hem iş yerinde hasetin öncülleri hem de sonuçları olabileceğini ortaya koymaktadır (Li vd., 2023: 1).

Hasetin öncülleri örgütsel, bireysel ve ilişkisel (etkileşimsel) faktörler şeklinde üç grup altında açıklanabilir (Günerergin, 2017: 27). Hasetin öncülleri gibi, hasetin çeşitli değişkenler (işyeri tutumları, ilişkiler, performans) üzerindeki etkileri hem olumlu hem de olumsuz olmak üzere çeşitli düzeylerde (bireysel, grup, örgütsel) sonuçları olmaktadır. Ek olarak bu sonuçlar haset edilen ve haset eden taraf açısından da incelemek mümkündür (Günerergin, 2017: 35-43).

Birçok araştırma hasetin olumsuz etkilerine vurgu yapmıştır (Tai vd., 2012: 123). Örneğin, farklı ülkeler ve kültürlerde yapılan çalışmalar, hasetin kişiler arası zararlara yol açtığını ortaya çıkarmıştır (Duffy vd., 2021: 39). Mevcut araştırmalar hasetin önyargıdan kişisel mutsuzluğa ve muhtemelen ruh sağlığına kadar birçok alanda olumsuz bir şekilde ortaya çıktığını öne sürse de haset, bireysel ve örgütsel faydalar için olumlu bir şekilde kullanılabilir (Tai vd., 2012: 123). İş yerinde başkalarına duyulan haset, örneğin bir kişiyi performansını artırmaya veya kendini geliştirmeye motive ederse olumlu sonuçlar doğurabilir (Duffy vd., 2012: 643; Schaubroeck ve Lam, 2004: 33). Haset bazen yapıcı örgütsel davranışlara yol açabilse de (örneğin, düşük performans gösteren bir çalışan daha yüksek bir seviyede performans göstermeye çalışırken), hasetin zararlı örgütsel sonuçları da göz ardı edilmemelidir (Dunn ve Schweitzer, 2006: 181). Çünkü haset gibi olumsuz duyguları deneyimlemenin kümülatif etkileri mutlaka iyi sonuçlu olmayacaktır. Bu nedenle, iş yerindeki olumsuz duyguların daha iyi anlaşılması iş ilişkileri üzerindeki etkisinin analiz edilmesi gereklidir. İş yerindeki haset duygusunun öncülleri ve sonuçları bu noktada önemlidir (Vecchio, 1995: 238). Aşağıda alt başlıklar halinde hasetin öncülleri ve sonuçları açıklanmıştır.

2.6.1. Hasetin Öncülleri

Li vd., (2023) tarafından yapılan çalışmada literatürde epizodik haset, eğilimsel haset ve genel haset üzerine yapılan çalışmaları meta-analiz yoluyla inceleyerek iş yerinde hasetin öncüllerini ve sonuçlarını ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda bireysel farklılıklar açısından hasetin öncüllerini narsisizm, nevrotiliklik, negatif duygusallık, temel öz değerlendirme, öz yeterlilik, benlik saygısı, sosyal karşılaştırma olarak tespit etmişlerdir. Rekabet ve pozisyon düzeyini hasetin örgütsel öncülleri olduğunu ifade etmişlerdir.

Hasetin bireysel öncülleri; aşağı olma duygusu, hak iddia etme ve adaletsizlik, sosyal karşılaştırma, kötü niyet, narsisizm, benlik saygısı, makyavelizm, nevrotiklik, vicdanlılık örnek gösterilebilir (Günerergin, 2017: 27- 31). Özellikle olumsuz sosyal karşılaştırmaların yaygın bir sonucu olan aşağı olma duygusu iş yerinde hasetin en önemli bireysel düzeyde öncüllerinden biridir (Cohen-Charash, 2009; Günerergin, 2017: 27; Schaubroeck ve Lam, 2004: 34-35; Smith vd, 1999: 1013). Örneğin Vecchio (2005) tarafından yapılan çalışmada narsisistik eğilimlerin, haset ile yüksek oranda ilişkili olan başkalarının üstünlüğüne karşı düşmanlığa neden olabileceği belirtilmiştir. Ayrıca benlik saygısı da öncül olarak yer almıştır.

Makyavelizm iş yerinde haset ile ilişkilidir. Makyavelizmi yüksek olan kişiler, karşılaştırmalarda daha yüksek siyasi avantajlar elde etmeye çalıştıklarından, sosyal karşılaştırmalarda olumsuz bir rol aldıklarında daha fazla haset yaşama eğiliminde olmaktadır (Günerergin, 2017: 27-31).

Organizasyonel faktörler (Vecchio, 2000; Vecchio, 2005) ve yönetici-ast etkileşimlerinin algıları (Vecchio, 2000) hasetin öncüllerinden bazılarıdır (Duffy vd., 2008: 169-172). Rekabetçi örgütsel iklim ve sıfır toplam ödül sistemleri, insanları aynı ve kıt kaynaklar için rekabet etmeye zorlayarak rekabeti artırdığından, kötü niyet ve aşağı olma duygusunu ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte bu faktörler haseti güçlendirmektedir (Vecchio, 2000; Günerergin, 2017: 31).

Haset dinamik bir duygudur. Sadece statik ortamlar değil aynı zamanda örgütlerin etkileşimsel ortamları da haset üzerinde etkilidir. Hasetin etkileşimsel düzeydeki öncüller bağlamında dikey bağlantılar ve üstlerle ilişkiler bulunmaktadır (Günerergin, 2017: 34-35).

Özellikle yöneticilerin çalışanlara karşı yönetimsel tutumları etkili olmaktadır. Çalışanlar, olumlu yönetimsel davranışları adaletin bir göstergesi olarak algıladığında hasetin oluşmasında azalma olabilir. Ayrıca lider üye etkileşim teorisi de etkileşimsel nedenlerden biridir. Bu teori doğrultusunda dış çevredeki çalışanlar, amirleri tarafından sağlanan ama kendilerinin elde edemediği yararlar ve imtiyazlar nedeniyle iç çevredeki çalışanlara karşı haset edebilirler (Günerergin, 2017: 34-35). Ayrıca etik liderlik, narsistik liderlik, adil liderlik ve benzeri liderlik çeşitleri de hasetin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Duffy, 2021: 34). Cohen-Charash ve Mueller (2007), yöneticilerin haset kaynağı olarak tanınmasını incelemiş ve bir çalışana karşı olumlu bir yönetimsel tutumun başka bir çalışanda hasete neden olduğunu belirtmiştir. Buna karşılık, Vecchio (2000), olumlu yönetimsel davranışların adaletin bir işareti olarak algılandığını ve hasetin oluşumunu azaltabileceğini belirtmiştir. Haset ve

adaletsizlik algısı arasında ilişki olsa da adaletsizlik algısının bir öncül mü (Vecchio, 2000), bir sonuç mu (Schaubroeck ve Lam, 2004) yoksa bir düzenleyici mi (Cohen-Charash ve Mueller, 2007) olduğu literatürde tam netlik kazanmamıştır (Günerergin, 2017: 150-151). Algılanan adaletsizlikle ilgili olarak, Schaubroeck ve Lam (2004), eşitleme isteğinin bir öncül olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte algılanan adaletsizlik ve eşit olmayan koşullar, iş yeri hasetinin popüler öncülleri olarak görünse de bunların ilişkisi iş yerindeki tüm haset durumlarını açıklamaya yeterli olmayabilir. Çünkü bazı durumlarda insanlar, koşullar adil olsa da olmasa da haset hissedebilirler.

2.6.2. Hasetin Sonuçları

Örgütler, sosyal karşılaştırmalara yol açabilen sistem ve yapılarıyla haset için besleyici ortamlar yaratabilirler (Bedeian, 1995: 51-54). Böylece haset hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Tai vd., 2012: 107).

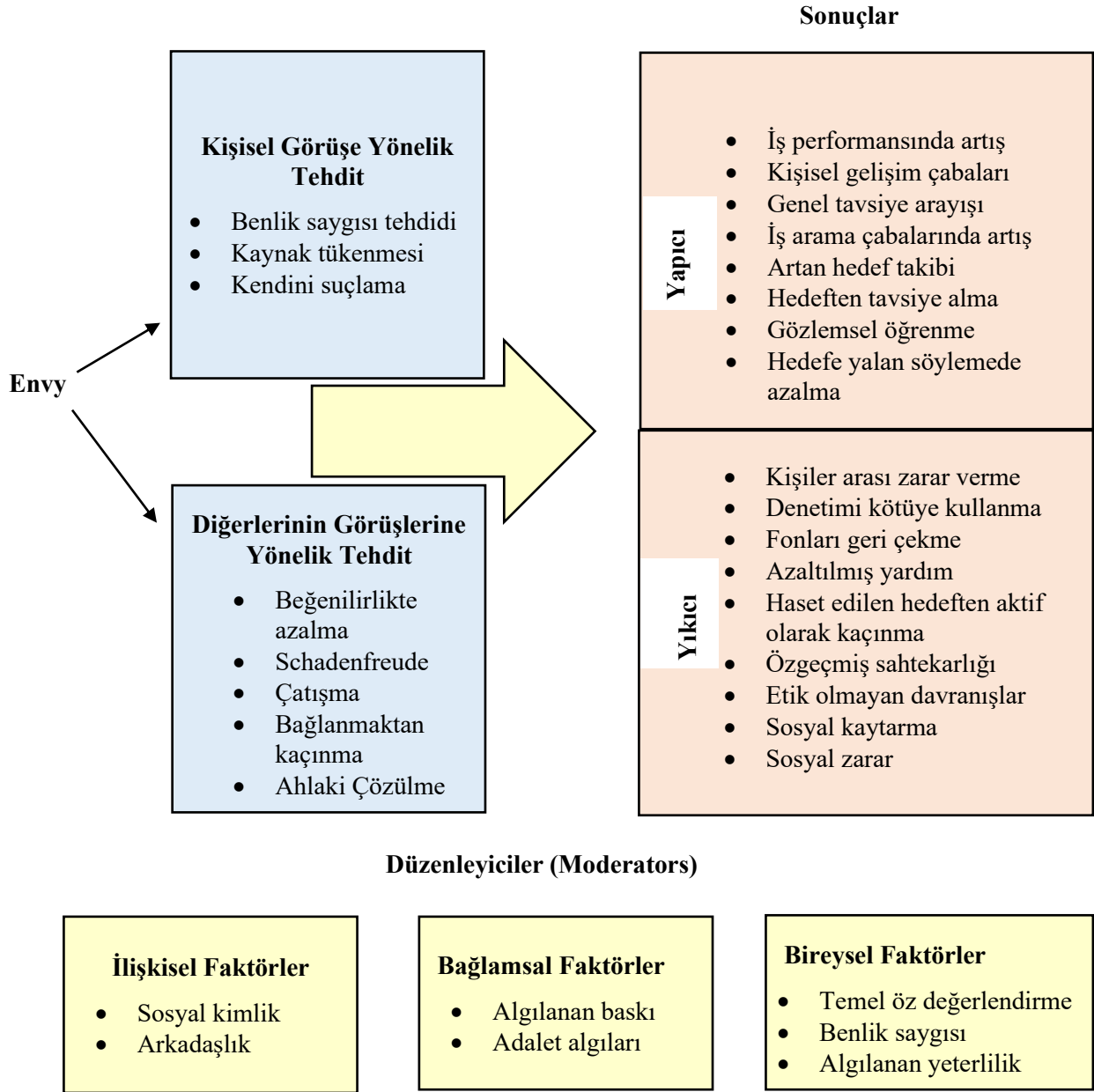
Haset iş yerinde ilişkilere zarar verir, ekipleri bozar ve kurumsal performansı baltalamaktadır (Menon ve Thompson, 2010: 75).

Kişilerde olumsuz davranışların ortaya çıkmasına, ekip uyumunun azalmasına ve iş tatmininin azalmasına neden olabilir (Kumar vd., 2024).

İş yerinde hasetin temel davranışsal sonuçları olarak sosyal baltalama, prososyal davranışı ve iş performansı yer almaktadır (Tai vd., 2012: 110-113). İş yeri tutumları ve bırakma eğilimleri (Vecchio (2000), iş arkadaşı ilişkileri (Duffy ve Shaw (2000), bireysel performans (Schaubroeck ve Lam (2004), sabotaj (Duffy vd, 2008: 173-179) hasetin sonuçları arasında yer almaktadır.

Li vd., (2023) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında hasetin sonuçları; üretkenlik karşıtı iş davranışları, nezaketsizlik, örgütsel vatandaşlık davranışları istismarcı (kötüye kullanan) yönetim, dışlama, sosyal baltalama, diğer kötü muamele biçimleri, olumsuz duygular, bağlılık, memnuniyet (tatmin), işten ayrılma niyetleri ve ahlaki çözülme olarak bulunmuştur.

Şekil 2.3’de hasetin sonuçlarından bazıları yer almaktadır. Bu sonuçlar yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki boyutta detaylı gösterilmiştir.



Şekil 2.3. Hasetin Sonuçları

Kaynak: (Duffy vd., 2021 :29)

İş yerinde hasetin negatif sonuçları; haset edilenlerin sosyal baltalanması, örgütsel bağlılıkta azalma, işten ayrılma niyetinde artış, ahlaki çözülme örnek gösterilebilir. İş yerinde hasetin pozitif sonuçları; örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansında artış, haset eden kişinin kendini geliştirmesi, prososyal davranışlarda artış yer almaktadır (Achhnani ve Gupta, 2022: 5225). Bu sonuçlara göre haset hem bu duyguyu hisseden kişiye hem de bu duygunun hedefin de olan kişi ve kişileri de etkilemektedir. Özellikle haset edilmek aynı anda hem hoş hem de nahoş etkiler barındırmaktadır ve bunlar farklı ve zıt duygulara sebep olmaktadır. Burada anlatılmak istenen bakış açısı, hasetin daha çok olumsuz gıptanın ise olumlu

karşılanabileceğidir (Günerergin, 2017: 42-43). Haset edilenlere odaklanmanın negatif sonuçları; nefret, dedikodu, bilgi saklama, mobbing, şiddet, kovma, istifa, sabotaj, örgütsel sapma (sapkın davranışlar) olarak ifade edilebilir. Pozitif sonuçlar ise; takdir, hayranlık, taklit, iş birliğini geliştirme şeklinde örnek gösterilebilir (Günerergin, 2017: 121-156).

Hasetin sadece bireysel değil aynı zamanda grup ve örgütsel sonuçları da bulunmaktadır (Günerergin, 2017: 35-43). Grup açısından değerlendirildiğinde haset eden bireyler grup üyelerine ve bir bütün olarak grup performansına zarar verebilecek davranışlarda bulunabilir (Duffy ve Shaw, 2000; Duffy vd., 2008: 175; Günerergin, 2017: 40). Haset; grup performansının, grup düzeyinde iş tatmininin azalması ve diğer olumlu grup çıktılarının azalmasına sebep olabilir (Duffy ve Shaw, 2000: 6). Hasetin örgütler üzerinde dolaylı etkileri bulunmaktadır ve bu etkiler devamsızlık, sosyal kaytarma, düşük bireysel ve grup performansı vb. şeklinde gerçekleşebilir. Böylece örgütlerin performansında ve üretkenliğinde azalmalar meydana gelmektedir (Duffy ve Shaw, 2000; Dogan ve Vecchio, 2001; Günerergin, 2017: 41; Vecchio, 1995).

Yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda hasetin bireysel, grup, örgütsel seviyede olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Özellikle olumsuz sonuçlara daha çok vurgu yapılmıştır. Bu noktada örgüt kültürü, örgütler içindeki hasetin yaygınlığını ve sonuçlarını yumuşatmada önemli bir rol oynayabilir. Örneğin, örgütsel kimliği artırmak için tasarlanan yönetsel eylemler, örgütlerin içindeki haseti önemli ölçüde azaltabilir (Dunn ve Schweitzer, 2006: 177). Ayrıca yöneticiler de hasetin olumsuz sonuçlarını azaltabilir ve olumlu sonuçlarını artırabilir. Özellikle çalışanların performans kriterlerini geçerli ve tanımlayıcı olarak görmelerini sağlayarak yapabilir. Çalışanlar arasında dengenin sağlanmasına yardımcı olabilir (Dunn ve Schweitzer, 2006: 193-19). Örneğin, bir şirket bir çalışana büyük bir yıllık ödül vermek yerine 12 farklı çalışana aylık ödüller verebilir. Bir çalışanın performansını nasıl iyileştirebileceği hakkında belirli, yapıcı geri bildirim sağlamak, olumsuzlama yerine motivasyonu da artırabilir. Belirli geri bildirimler ve teşvikler, dengesizliği düzeltmek için seviye yükseltmenin algılanan uygulanabilirliğini artırabilir (Dunn ve Schweitzer, 2006: 193-19).

2.7. Haset ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Hupka vd. (1997), renk ve duygu kavramları arasındaki kelime çağrışımlarını Almanya, Meksika, Polonya, Rusya ve Amerika Birleşik Devletleri'nde incelemiştir. Duygu sözcüklerini denekler arası değişken olarak kullanmıştır. 661 lisans öğrencisi öfke, kıskançlık,

koru ve hasetin kendilerine 12 renk terimini ne ölçüde hatırlattığını 6 puanlık ölçeklerde ifade etmiştir. Tüm uluslarda öfkenin renkleri siyah ve kırmızı, korkunun renkleri siyah ve kıskançlığın renkleri kırmızı olduğu ortaya çıkmıştır. Kültürler arası farklılıklar da tespit etmişlerdir. Polonyalılar öfkeyi, haseti ve kıskançlığı morla da ilişkilendirmiştir. Almanlar haseti ve kıskançlığı sarıyla; Amerikalılar haseti siyah, yeşil ve kırmızıyla ilişkilendirmiştir. Ancak Ruslar için bu durum siyah, mor ve sarı renkleri olmuştur. Osgood vd. (1975) tarafından yapılan çalışmada sarıyı haset ile ilişkilendiren İtalya, Japonya, Hollanda, Türkiye ve Yugoslavya ulusları olduğu ifade edilmiştir.

Schaubroeck ve Lam (2004) tarafından yapılan çalışmada uluslararası bir bankanın Hong Kong şubelerindeki veznedarların daha başarılı bir karşılaştırmada terfi beklentisi ve algılanan öz benzerliğin haseti nasıl öngördüğünü incelemiştir. Buna ek olarak hasetin de terfi reddedilen adaylar arasında sosyal değerlendirmeleri ve iş performansını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Kısaca terfi ve haset ilişkisini test etmişlerdir. Elde ettikleri bulgulara göre, haset terfi alma avantajına sahip olan iş arkadaşlarından hoşlanmamaya aracılık etmiştir. Terfi reddedilenler, iş birimlerinde terfi alan kişiyi terfi almadan önce olduğundan daha az sevimli olarak algılamışlardır. Terfi haseti, terfi edilen kişiyi kendilerine daha çok benzetmiş ve daha önce yüksek terfi beklentileri olan reddedilenler arasında en yüksek çıkmıştır. Haset, algılanan ödül adaletsizliği yoluyla terfi edilen kişinin beğenilirliğini hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilemiştir. Birimindeki terfi edilen kişiyle yüksek öz benzerlik algılayan reddedilenler arasında terfi beklentisi, haset yoluyla sosyal değerlendirmeler ve performans üzerinde dolaylı etkilere sahiptir. Daha yüksek haset seviyelerinin, yöneticiler tarafından değerlendirildiği gibi, iyileştirilmiş iş performansına yol açtığı ortaya çıkmıştır.

Vecchio (2005), üniversite tarafından desteklenen birinci seviye denetçiler için bir eğitim programındaki toplam 222 katılımcıya anket uygulayarak haset etmeyi ve haset edilmeyi benlik saygısı, makyavelizm, lider-üye etkileşimi, iş tatmini, rekabet-ödül duygusu değişkenlerini açısından incelemiştir. Başkaları tarafından haset edilme hissi iş sürekliliği, makyavelizm ve rekabetçi ödül duygusu ile ilişkiler tespit edilmiştir. Başkalarına karşı haset hissi benlik saygısı, makyavelizm, lider-üye etkileşimi, rekabetçi ödül duygusu ve iş tatminsizliği ile ilişkiler tespit edilmiştir. Katılımcıların haseti, benlik saygısı ve iş tatmini ile negatif; makyavelizm ve işten ayrılma eğilimi ile pozitif korelasyona sahip olduğu tespit edilmiştir.

Erdil ve Müceldili (2014), haset etme ve haset edilme duygusu (çalışan haseti), işe bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Türkiye Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren kuruluşlarda çalışan 111 beyaz yakalı çalışana anket uygulamışlardır. Çalışan hasetinin duygusal katılımı olumsuz ilişkili olduğunu bulmuşlardır. İkinci olarak, çalışan hasetinin işten ayrılma eğilimini etkilediğini tespit etmişlerdir. Çalışanlar haset yaşadıklarında bunun davranışları üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu deneysel olarak göstermişlerdir.

Özkoç ve Çalışkan (2015), Kuşadası bölgesindeki üç, dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çeşitli departmanlarındaki 376 çalışana anket uygulayarak haset ve örgütsel iklim değişkenlerini incelemişlerdir. Yaptıkları çalışmanın sonucunda haset ile örgütsel iklim algısı arasında ters, güçlü olmayan, anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Regresyon analizi yoluyla, bağımsız değişken örgütsel hasetin, bağımlı değişken örgütsel iklimdeki değişimin %9,1'ini açıklayabildiği görülmüştür. Çalışanlar arasındaki haset, iş ilişkilerine dayalı örgütsel iklim algısını olumsuz yönde etkilediği ve çalışanlar arasında hasetin oldukça düşük seviyelerde olduğu ortaya çıkmıştır.

Thompson vd. (2016), bireysel özellikler ile haset arasındaki ilişkiyi incelemek ve hasetin iş yerindeki kişisel tepki değişkenlerini nasıl etkileyebileceğini belirlemek amacıyla çalışmalarını yapmıştır. Bu çalışmayı iki çalışma yaparak oluşturmuşlardır. Birinci çalışmada Norveç'in çeşitli endüstrilerinden, örgütsel düzeylerinden, mesleklerinden ve coğrafi bölgelerinden toplam 59 lider (üst, orta ve operasyonel) ve 358 takipçi anket aracılığıyla katkıda bulunmuştur. İkinci çalışmada ise Norveç'in çeşitli endüstrilerinden, örgütsel düzeylerinden, mesleklerinden ve coğrafi bölgelerinden 76 lider ve 414 takipçiye anket uygulanmıştır. Birinci çalışmada denetim alanı, destekleyici liderlik, haset incelenmiştir. Denetim süresi liderin destekleyiciliğiyle negatif korelasyonlu; denetim süresi haset ile pozitif korelasyonlu bulunmuştur. Denetim alanı, destekleyici liderlik tarzı aracılığıyla dolaylı ve pozitif olarak haset ile ilişkili tespit edilmiştir. İkinci çalışmada haset, sıkıntı, benlik saygısı, sosyal kaytarma incelenmiştir. Elde ettikleri bulgulara göre haset, sıkıntı yoluyla benlik saygısı ile dolaylı ve negatif ilişkili ve sosyal kaytarma ile doğrudan ve pozitif ilişkili görünmektedir.

Demirtas vd. (2017), tarafından Türkiye'de faaliyet gösteren üç katılımcı havacılık bakım firmasında çalışan yaklaşık 2000 çalışan arasından tabakalı örnekleme yolu ile 500 kişi belirlemişlerdir. Bu 500 kişiden 440 kişiye anket yöntemi aracılığıyla iki aşamalı çalışma yapmışlardır. Birinci zaman diliminde etik liderliği, bilişsel değerlendirmeyi, işin

anlamlılığını araştırmışlardır. İkinci zaman diliminde örgütsel özdeşleşme, iş yeri haseti ve işe bağlılık değişkenlerini araştırmışlardır. Elde ettikleri bulgulara göre; etik liderliğin işe bağlılık ve örgütsel özdeşleşme üzerinde önemli ve pozitif bir doğrudan etkiye sahip olduğunu ve bu iki sonuç üzerinde anlamlılık yoluyla dolaylı etkileri olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca etik liderliğin iş yeri haseti üzerinde önemli ve olumsuz bir doğrudan etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Son olarak bilişsel yeniden değerlendirme ve duygu düzenleme stratejisinin etik liderlik ile işin anlamlılığı arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Günerergin (2017), iş yerinde haset olgusunu incelemek için İzmir'de çeşitli sektörlerden en az 5 yıllık deneyime sahip 45 beyaz yakalı çalışanla on odak grup toplantısı ve yedi derinlemesine görüşme yapmıştır. İş yerinde haset olgusunu haset eden, haset edilen ve bu durumlardan etkilenenler açısından incelemiştir. İş yerinde haseti tetikleyen unsurların neler olduğunu, iş yerinde hasetin etkilerini, sonuçlarını ve iş yerinde hasetin nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin önemli veriler elde etmişlerdir. Elde ettikleri verilere göre; literatürle paralel olarak Türk iş yaşamında da haset, haset eden kişinin kendisini aşağı bir konumda bulduğu bir sosyal karşılaştırmanın sonucu olarak deneyimlediği ortaya çıkmıştır. Çalışanlar hasetin insan olmanın kaçınılmaz bir yolu olarak kabul edildiğini söyleseler de hala sosyal bir tabu olarak algılandığı tespit edilmiştir. Çünkü araştırmacı bu çalışmada hem haset hem de gıpta kavramlarını kullanmasına rağmen katılımcılar hasetin olumsuz duyguları çağrıştırdığını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda olumsuz algılarını belirtmelerine rağmen haset hissetmenin oldukça doğal olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmada ayrıca literatürün tersine başkalarının "mutluluğunun" tarafların iş yaşamları üzerinde büyük etkileri olduğu bulmuşlardır. Hasetin başkalarının başarısı veya mutluluğunun görülmesiyle başladığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, haseti tetiklemek için önemli olan, "başarı" veya "mutluluğun" birey için anlamlı ve arzu edilen bir "şey/nesne" olması gerektiğini belirtmiştir. Çünkü bu durum olmazsa aşağı hissetme duygusu haseti tetiklemeden önce azalacağını ifade etmiştir. Haset edilecek "başarı" veya "mutluluk" kişisel arzulara göre değişiklik gösterse de Türk iş yaşamında "başarı" çoğunlukla terfi, daha iyi beceri ve yetkinlikler, daha yüksek performans ve hem yöneticilerden hem de astlardan tanınma ile ilişkilendirilmiştir. "Mutluluk" ise mutlu bir aileye sahip olmak, iyi/zengin bir sosyal yaşam, başkaları tarafından sevmek ve olumlu bir ruh halinde olmakla ilişkilendirilmiştir. Katılımcıların aileye, arkadaşlara veya arzu edilen bir grubun parçası olmaya fazla vurgu yaptığına ulaşılmıştır. Bu sonucun çıkmasında Türk kültürünün kolektivist özelliklerinden kaynaklandığı ifade edilmiştir. Müreffeh bir aile hayatına sahip olmak veya eski güzel arkadaşlık çevresini sürdürmek Türk toplumunda haset

konusu olabilecek bir başarı olarak kabul edildiğini belirtmiştir. Ayrıca literatürden farklı olarak, iş yerinde hasetin düzenleyicilerini üç ana kategori altında toplamıştır. Bu kategorileri adalet algısı, örgütün kültürü ve politikaları ve taraflar arasındaki ilişkinin niteliği şeklinde oluşturmuştur. İş yerinde hasetin olumlu ve olumsuz birçok sonucunun olduğunu ifade etmiştir. Son olarak yönetsel uygulamaların haseti yönetmede faydalı olduğunu bulmuştur. Çünkü haset eden bir çalışana mentorluk yapan bir yönetici, kötü niyetin üstesinden gelmesi için çalışana destek sağlayarak ve çalışanın gıpta duygusunu besleyerek onu istenen sonuca ulaştıracak yolu gösterebileceğini belirtmiştir. Kısaca bu araştırmacı çalışmasını hasetin iş yerinde nasıl ortaya çıktığına dair bütüncül bir yaklaşım kullanmıştır.

Taştan ve Aydın Küçük (2019), iş yerinde haseti (haset ve gıpta açısından) ve üretkenliğe aykırı çalışma davranışlarını arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide çalışanların strese yönelik esneklik seviyelerinin düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Bu kapsamda araştırmayı İstanbul'da sağlık, yüksek öğretim (akademik), satış-pazarlama, eğitim ve banka-finans işletmelerinde çalışmakta olan 221 birey üzerinde gerçekleştirilmişlerdir. Ayrıca yaptıkları çalışmada haset yerine kıskançlık terimini kullanmışlardır. Elde ettikleri veriler doğrultusunda üretkenliğe aykırı çalışma davranışlarının sergilenmesinde haset duygusunun önemli bir öncül olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca iş yerinde haset duygusu, üretkenliğe aykırı çalışma davranışlarının istatistikî olarak anlamlı ve pozitif bir yordayıcısı olduğunu bulmuşlardır. Bununla birlikte strese yönelik esneklik seviyesinin bu iki değişken arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Mao vd. (2021), tarafından yapılan çalışmada sosyal karşılaştırma teorisine dayanarak yaratıcı sürece katılımının karanlık tarafları olarak iş arkadaşı haseti, iş yerinde dışlanma ve nezaketsizliği araştırmıştır ve odak çalışanın yardım davranışının bu olumsuz etkiyi azalttığını öne sürmüşlerdir. Bu kapsamda Doğu Çin'de bulunan bir demir-çelik şirketinde çalışan yöneticiler ve astlarına üç zaman diliminde aşamalı olarak anket uygulamışlardır. Elde ettikleri verilerin analizi sonucunda iş arkadaşını haset etme ile iş yerinde dışlanmayla pozitif ilişkili olduğu, çalışanların yaratıcı süreç katılımının iş arkadaşını haset etme ile pozitif bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir. İş arkadaşını haset etme odak çalışanın iş arkadaşlarına karşı nezaketsizliğiyle pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. İş arkadaşını haset etme, çalışan yaratıcı süreç katılımının ve yardımcı olma davranışının işyeri dışlanması üzerindeki etkileşimli etkisini aracılık ettiği kısmen desteklenmiştir. İş arkadaşını haset etme, çalışan yaratıcı süreç katılımının ve yardımcı olma davranışının odak çalışanın nezaketsizliği üzerindeki etkileşimli etkisini aracılık ettiği ortaya çıkmıştır. Odak çalışanın yardım etme

davranışları, yaratıcı süreç katılımı ile iş arkadaşını haset etme arasındaki ilişkiyi düzenlediği ve odak çalışan iş arkadaşlarına yüksek düzeyde yardım etme davranışları sergilediğinde, yaratıcı süreç katılımı ile iş arkadaşını haset etme arasındaki ilişkinin azalttığını tespit etmişlerdir. Özetle yaratıcı süreçlere katılmanın iş arkadaşlarının odak çalışanla yukarı doğru sosyal karşılaştırma yapmasına yol açabileceğini ve odak çalışanın yardım etme davranışı seviyesi düşük olduğunda iş arkadaşını haset etmeye neden olabileceğini tespit etmişlerdir.

Kumar vd. (2024), bilişim teknolojisi ve eğitim sektörlerindeki 185 çalışana anket uygulayarak iş yerinde haset ve gıptayı araştırmışlardır. Elde ettikleri sonuçlara göre, gıpta çalışanlar arasında gelişmiş performans, artan üretkenlik ve profesyonel gelişimle pozitif olarak ilişkili; haset ise iş yerinde olumsuz davranışlar, azalan ekip uyumu ve azalan iş memnuniyetiyle pozitif olarak ilişkili olduğu bulunmuştur.

3. ÖRGÜTSEL SAPMA VE AHLAKİ ÇÖZÜLME

3.1. Örgütsel Sapma

Örgütsel sapma ile ilgili olarak kavramın tanımı, örgütsel sapma süreci, örgütsel sapma yaklaşımları, örgütsel sapma boyutları, örgütsel sapmanın öncülleri, örgütsel sapmanın sonuçları konularına ve örgütsel sapma ile ilgili yapılan çalışmalara ilişkin bilgiler bu bölümde yer almaktadır.

3.1.1. Örgütsel Sapma Tanımı

Her toplum, üyelerinin eylemlerini düzenleyen yasal ve yasal olmayan kurallara ve normlara sahiptir (Chriss, 2019: 16). Toplumdaki bazı bireyler bu kurallara ve normlara uyum sağlamayabilir. Toplumun beklentilerine uymayan ya da toplumun benimsediği ilkelerden farklı olan davranışlara sapıcı, sapkın veya sapma davranışlar adı verilmiştir (Cohen, 1982: 10, Sokullu-Akıncı, 1999: 37). Pek çok araştırmacı bu kavramları birbirinin yerine kullanmaktadır (Akyüz, 2016: 64).

Sapma, toplumun belirli türdeki kural ihlallerine verdiği tepkiye bağlıdır (Cohen, 1982: 14). Sapma, normları ihlal eden veya olumsuz olarak etiketlenen ve değerlendirilen davranış olarak tanımlanmıştır (Heckert ve Heckert, 2002: 450). Sapma davranışlar olarak kabul edilen şeyler, ifade edilen inançlar veya özellikler toplumdan topluma, toplumun bir kesiminden diğerine, gruptan gruba ve bir dönemden diğerine veya bir sosyal bağlamdan diğerine göre değişmektedir (Goode ve Ben-Yehuda, 2009: 110). Sapma konusuna ilişkin çalışmaların geçmişi incelendiğinde, konunun öncelikle sosyoloji ve kriminoloji alanlarında ele alındığı, ilerleyen zamanlarda ise yönetim gibi farklı disiplinlerde araştırıldığı görülmektedir (Ünlü, 2015: 35). Bir toplumda kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışları düzenleyen normatif standartları ihlal eden davranışlar olarak sapma kavramı ilk kez 1950'lerde sosyologlar tarafından kullanılmıştır (Best, 2004: 9-10). Sosyologlar genellikle "sapmayı", bir toplumun veya grubun normlarının veya kurallarının ihlal eden için kınama, kınama veya cezalandırma gerektiren bir ihlali olarak tanımlamaktadır (Goode ve Ben-Yehuda, 2009: 110). Bazı sosyologlar (Dodge, 1985; Heckert ve Heckert, 2002) sapmanın sadece olumsuz olarak algılanmamasını olumlu taraflarının da olabileceği görüşünü savunmuşlardır (Thio vd., 2019: 5).

Sapma, bir topluluk ya da toplumda, önemli sayıda kişi tarafından kabul edilen belirli bir normlar kümesine uyum göstermeme olarak tanımlanabilir. Sapma ile suç, birçok durumda örtüşmektedir ancak aynı kavramlar değildir. Sapma kavramı, sadece kanunları ihlal

eden uyumsuz davranışa göndermede bulunan suç kavramından çok daha geniş bir anlam taşımaktadır. Çünkü sapma davranışlarının birçok biçimi, kanunlar tarafından sınırlanmamıştır (Giddens, 2012: 842).

Kriminolojik araştırmalarda sapmadan yararlanılmıştır. Birbirinden ayrı olsa da ilişkili iki disiplin, sapmanın ve suçun incelenmesine yönelmektedir. Sapma olgusunu inceleyen sosyologlar, bazı davranışların neden yaygın olarak sapkın diye nitelendirildiğini ve sapma anlayışının toplum içindeki kişilere farklı şekillerde nasıl uygulandığını araştırmışlardır (Giddens, 2012: 843).

Sapma davranışları yaygın olarak benimsenen normları çiğneyen eylemlere göndermede bulunmaktadır (Giddens, 2012: 885). Suç ve sapmayı, bütünüyle olumsuz olarak değerlendirilmemelidir. İnsanların farklı değerleri ve ilgi alanlarının olduğunu kabul eden her toplum, etkinlikleri çoğunluğun benimsediği normlara uymayan kişi ya da gruplar için bir alan sağlaması gereklidir. Kişisel özgürlüklerin kapsamının geniş tutulduğu ve sapkın davranışlara belirli ölçüde hoşgörü gösterilen bazı toplumlarda (Hollanda gibi), şiddet içeren suçların oranı düşük olmaktadır. Bu durumun aksine, bireysel özgürlüklerin kısıtlandığı ülkelerde (kimi Latin Amerika ülkelerinde olduğu gibi), yüksek seviyede şiddet eğilimleri gözlemlenebilmektedir (Giddens, 2012: 882-884). Bazı beyaz yakalı suçlar ise; vergi kaçırma, yasadışı satışlar, menkul ve gayrimenkul sahtekarlıkları, zimmete para geçirme, tehlikeli ürünlerin üretim ve satışı ve yasadışı olarak çevreyi kirletmenin yanında, doğrudan hırsızlık gibi birçok türden suç etkinliğini kapsamaktadır (Giddens, 2012: 872).

Sosyologlar sapmayı, toplumun veya bir topluluğun normlarını ihlal eden ve ihlal edilmesi durumunda izleyicilerden olumsuz tepkiler alma eğiliminde olan davranış, inanç ve özellikler olarak tanımlamaktadır. Bu tür olumsuz tepkiler arasında küçümseme, cezalandırma, düşmanlık, kınama, eleştiri, aşağılama, küçümseme, damgalanma, acıma ve/veya küçümseme yer alır (Goode, 2016: 3) Sosyoloji açısından sapma, suçu içeren bir kavram olsa da daha çok suç olmayan davranışları içerir. Kriminoloji bakımından ise suç kavramı sapmadan oldukça etkilenmesine rağmen sapmadan farklıdır. Özellikle, suç her zaman bir yasanın ihlalini içerir ancak sapma böyle değildir. Suç, kanun gibi resmi bir normun ihlalidir ancak sapma daha ziyade popüler bir inançtan kaynaklanan resmi olmayan bir normun ihlalidir. Bu nedenle, resmi bir normun ihlali olarak suç, polis, hakimler, hapisane gardiyanları ve diğer kolluk kuvvetleri gibi resmi kontrol görevlileri tarafından hapis, para cezası ve diğer cezalara tabidir (Thio vd., 2019: 14-15).

Diğer yandan, resmi olmayan bir normun ihlali olarak sapma, akrabalar, arkadaşlar, komşular, akran grupları ve hatta yabancılar gibi resmi olmayan kontrol unsurları tarafından eleştiriye, alaya, kınamaya, reddedilmeye ve diğer olumsuz tepkilere maruz kalmaktadır. Ayrıca bazı durumlar hem sapma hem de suç olarak nitelendirilebilir. Örneğin hırsızlık yapmak toplumlarda hem suç hem de sapma davranışı olarak ifade edilebilir (Thio vd., 2019:14-15).

Yukarıda yer alan sapma kavramına ilişkin açıklamalar incelendiğinde sapmanın daha çok suç ve normla ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Bunlara ek olarak sapma kavramı sadece sosyoloji ve kriminolojide değil psikoloji ve sosyal psikoloji açısından da incelenmesi mümkündür (Ünlü, 2015: 64-69).

Örgütsel yaşamda, çalışan ve örgüt arasındaki güvene dayalı ilişkiye ihanet eden davranışlar bulunmaktadır. Bu davranışlar örgütlerde yaşamı karakterize eden karmaşık bir olgu olarak da ifade edilmektedir. Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda birçok araştırmacı, bu davranışlara örgütsel sapma davranışları olarak adlandırmıştır (Di Stefano vd., 2019: 2482).

Çalışmanın temel makalelerinde kavram “workplace deviance” (Bennett ve Robinson, 2000; Robinson ve Bennett, 1995) olarak geçmektedir (Yılmaz, 2023: 41). Ulusal yazında yapılan çalışmalarda; iş yeri sapması (Arar vd., 2018), işyeri sapkın davranışları (Ekmekçioğlu, 2019), sapkın işyeri davranışları (Türkeri vd., 2022), örgütsel sapma (Akyüz, 2016; Avcı, 2008; Çelebi, 2019; Demir, 2009; Yılmaz, 2023) şeklinde çeviriler bulunmaktadır. Terim olarak birlik olmaması nedeniyle literatürle paralellik göstermek adına mevcut tez çalışmasında örgütsel sapma terimi kullanılmıştır.

Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetiminde örgütsel sapma davranışları çok sık tercih edilen araştırma konularından biridir (Kidwell ve Kochanowski, 2005b: 136). Teorisyenler/araştırmacılar, çalışanların işverenlerine karşı hareket edebilecekleri çeşitli davranışları açıklamaya yardımcı olmak için sosyolojik sapma kavramından yararlanmışlardır (Greenberg ve Scott, 1996: 117).

İş yerinde sapma araştırmasının tarihi, 1970'lerde ve 1980'lerde hırsızlık veya geri çekilme gibi tekil davranışlara odaklanmaktan, 21. yüzyılda bir dizi davranışa daha geniş bir şekilde odaklanmaya doğru gelişmiştir (Bennett vd., 2018: 1). Bu bağlamda sapma olgusunu inceleyen araştırmacılar, temelde aynı davranış alanlarına atıfta bulunmak için "farklı tanımları olan farklı terimler" kullanmışlardır (Bennett ve Robinson, 2003: 249).

Bu nedenle birçok araştırmacı örgütsel sapma ve istenmeyen işyeri davranışları için farklı terimler kullanılmıştır. Bu terimler şunlardır: Antisosyal davranış, örgütsel saldırganlık, kötüye kullanma, üretkenlik karşıtı iş davranışları, işyeri saldırganlığı, örgütsel kötü davranış, uygun olmayan davranış, örgütsel misilleme davranışı şeklindedir (Bennet ve Robinson, 2003: 249-250; Gruys, 1999: 6-8; Peterson, 2002: 48). Terminolojideki farklılıkların nedeni ise çeşitli yazarlar tarafından yapılan çalışmaların teorik temellerini yansıtmamasından kaynaklanmaktadır (Spector ve Fox, 2002: 272) Bu terimler önemli örgütsel veya toplumsal normları ihlal etmeleri ve kuruluş ve üyeleri üzerinde zararlı etkileri olması açısından benzerlik göstermektedir (Kidwell ve Kochanowski, 2005b: 139). (Bu terimler örgütsel sapma ile ilgili yaklaşımlar başlığında açıklanmıştır).

Örgütsel sapma resmi örgüt tarafından, yani kuralları koyma ve sapkınları cezalandırma yetkisine sahip olanlar tarafından ortaya konulan örgütsel rollerin yerine getirilmesine yönelik az çok kurumsallaşmış beklentileri ihlal eden davranış olarak tanımlanmaktadır (Kemper, 1966: 288).

Thomas (2003: 277) ise bir sosyal normun herhangi bir ihlali, "sapma" olarak kabul edilebileceğini ve toplum tarafından olumsuz olarak görülebileceğini ifade etmiştir. Ayrıca bu ihlalin, görgü kurallarını ihlal etmek kadar basit, etik dışı profesyonel davranış kadar ciddi olabileceğine vurgu yapmıştır.

Örgütsel sapma, gönüllü olan, örgütsel normları ihlal eden ve örgütün ve / veya üyelerinin refahını tehdit eden davranışları ifade etmektedir (Robinson ve Bennett, 1995: 556).

Örgütsel sapma, iş yeri normlarını ihlal eden ve çalışan saldırganlığını ve kabalıklarını içeren bir tür ters etki iş davranışı olarak tanımlanabilir (Pearson vd., 2005: 190).

Örgütsel sapma tanımları incelendiğinde kazara yapılan eylemlerin ve bilinçli olarak gerçekleştirilmeyen eylemlerin (Gruys, 1999: 5) yer almadığı görülmektedir.

İş yerinde sapma davranışları; organizasyonlara karşı (örn. hırsızlık, sabotaj, işe geç gelme, işe az çaba harcama) ve iş yerindeki yöneticilere veya iş arkadaşlarına yönelik gibi bireyler arası (örn. başkalarıyla dalga geçmek, kötü şakalar yapmak, kaba davranmak, tartışmak) gerçekleşebilir (Henle, 2005: 247). Ayrıca engelleme çabası, şiddet, itaatsizlik, sabotaj, ihbar etme, bilgilerin kötüye kullanılması, uyuşturucu ve alkol kullanımı ve suistimali, kumar ve taciz vb. davranışlar da sapma davranışlar olarak nitelendirilmektedir (Kidwell ve Kochanowski, 2005b: 137).

Bu sapma davranışlar daha geniş bir ifadeyle etik dışı davranış olarak değerlendirilebilir (Kidwell ve Kochanowski 2005b: 137).

İş yerinde sapma davranışların sıklığı ve ciddiyeti, çalışan hırsızlığı, şiddet ve diğer saldırganlık biçimleri, uyuşturucu/alkol kullanımı ve istismarı ve hatta kaybedilen zaman gibi sapma eylemleri maliyetleriyle birlikte iş yeri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Kidwell ve Martin, 2005a: 7).

3.1.2. Örgütsel Sapma Süreci

Örgütsel sapma bir süreçtir ve belirli aşamalardan meydana gelmektedir (Robinson ve Greenberg, 1998: 3). Örgütsel sapma sürecinde beş aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar Şekil 3.1'de gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Örgütsel Sapma Süreci

Kaynak: (Robinson ve Greenberg, 1998: 5)

Şekil 3.1. 'de belirtildiği gibi örgütsel sapma süreci failler, faillerin belirli niyetlerin olması, (3) hedef seçmeleri, (4) kime karşı hareket ettikleri, (5) sonuçlara yol açması aşamaları bulunmaktadır (Robinson ve Greenberg, 1998: 3).

Robinson ve Greenberg (1998: 4-6) örgütsel sapma sürecinde faili iki farklı şekilde incelemiştir. Sapma davranışlarını gerçekleştiren kişi ya da grupların örgüt içinden veya örgüt dışından olabileceğini vurgulamıştır. Özellikle örgüt dışından bireyler kapsamında; emekliler, istifa edenler vb. herhangi bir şekilde isten ayrılanlar yer almaktadır. Örgüt dışında olan bu bireylerin sapma davranışında bulunması geçmişe yönelik eski iş arkadaşlarından veya yöneticilerinden bir intikam alma, hak arama, adaletsizlik gibi belirli sebeplerden kaynaklanan bir davranış olarak değerlendirilebilir (Avcı, 2008: 34; Demir, 2009: 48).

Sapma davranışın sürecinde niyet, düşüncenin eyleme dönüşmesi bakımından ve sürecin başlangıcını oluşturması sebebiyle önemli bir ögedir (Demir, 2009: 48). Birey davranışını örgüte ya da örgüt üyelerine zarar vermek hedefiyle yaparsa bu davranış sapma davranışı olarak kabul edilmektedir. Özetle bir davranışın sapma davranışı olarak kabul edilebilmesi için, söz konusu davranışın bilinçli olarak yapılması gerekmektedir (Avcı, 2008: 34; Robinson ve Greenberg, 1998: 6-7).

Sapma kavramsallaştırmalarının hemen hemen hepsi kasıtlı davranışa odaklanmayı ima etmektedir (Avcı, 2008: 34; Robinson ve Greenberg, 1998: 6-7).

Hedef ise sapma davranışların kime yapıldığını ifade etmektedir. Hedef olarak, örgüt, diğer bireyler, kamuoyu, müşteriler örgüt kaynakları seçilebilir. Kısaca sapma davranışının sonuçlarından zarar gören herkes hedef içine dahil olmaktadır (Avcı, 2008: 35; Robinson ve Greenberg, 1998: 7-9).

Hareket (Eylem); sapma davranışının fiili olarak gerçekleşmesi durumu olarak tanımlanabilir (Demir, 2009: 50). Eylemin kendisine ve hakim normlarla ilişkisine odaklanma söz konusudur. Sapma davranışları; doğrudan (hedefe doğrudan yönelik) veya dolaylı; aktif (zarar verme) veya pasif (faydaları geri çekme) nitelikte ve sözlü veya fiziksel biçimde gerçekleşebilir (Robinson ve Greenberg, 1998: 9-10).

Sonuç kısmında ise sapma eylemlerin yarattığı sonuçlara odaklanma açısından farklılık göstermektedir. Birçok araştırmacı sapma eylemlerin zararlı sonuçlarına vurgu yapsa da bazı araştırmacılar ise bu davranışların yararlı etkilerini de dikkate almaktadır. Örneğin kişisel kullanım için şirket malzemelerini çalmak) ile örgütün çıkarlarını ilerleten örgütsel suç (örneğin, siparişlerini eksik vererek müşterilerden fazla ücret almak) arasında farklılık bulunmaktadır (Robinson ve Greenberg, 1998: 10-11). Özetle sapma davranışlarının bireyler ve örgüt için olumlu ve olumsuz sonuçları olabilir.

Sapma ve sapkın kavramları olumsuz çağrışımlara sahiptir ve çoğunlukla mevcut normlardan zararlı veya toplumsal olarak kabul edilemez sapmalarla ilişkilendirilir. Buna karşılık, sapmanın yapıcı olabileceğini ve olumlu davranışsal veya tutumsal değişikliklere yol açabilmektedir (Lugosi, 2019: 83). Bazı araştırmalarda örgütsel sapma davranışları özellikle yönetim yazınında daha çok olumsuz bir kavram ve olumsuz sonuçlarının olduğu ifade edilmiştir. Diğer yandan olumlu sonuçları da olabileceğine ilişkin çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalarda olumlu yöndeki sapma davranışları pozitif sapma, yapıcı sapma, yaratıcı sapma gibi kavramlarla adlandırılmıştır (Heckert ve Ünlü, 2013: 149). Sapma davranışlarını olumsuz (negatif), yıkıcı olarak ele alan çalışmalar da bulunmaktadır (Arar, 2018: 268). Örgütsel sapmanın olumsuz olarak ele alındığı çalışmalar (Robinson ve Bennett, 1995; Bennett ve Robinson, 2000) olduğu gibi olumlu olarak da ele alındığı çalışmalar (Appelbaum vd, 2007; Galperin, 2003; Spreitzer ve Sonenshein, 2003; Spreitzer ve Sonenshein, 2004; Warren, 2003) da bulunmaktadır.

Sapma davranışı kuralları ihlal etme olarak tanımlandığında, sapma örgüte hem olumlu hem de olumsuz etkisi olmaktadır. Sapma davranışının olumsuz görüntüsünün yanında, aynı davranış yapıcı ya da yıkıcı olabilmektedir. Çalışan sapması işlevsel ve yapıcı da olabilir. Örgütsel normları gönüllü olarak ihlal eden çalışanlar, inovasyon ve girişimciliğin önemli kaynakları olabilir. Örgütlerin rekabet avantajına katkıda bulunabilir. Literatürün çoğu, sapmayı kuruluşa zarar veren davranışlar olarak kavramsallaştırmıştır (Avcı, 2008: 35; Galperin ve Burke, 2006: 331).

Yapıcı sapma, önemli kurumsal normları ihlal eden ve bunu yaparken bir kuruluşun, üyelerinin veya her ikisinin de refahına katkıda bulunan gönüllü davranış olarak tanımlanmaktadır (Galperin, 2003: 158-159). Referans grubunun normlarından onurlu şekillerde ayrılan kasıtlı davranışlar olarak da ifade edilebilir (Spreitzer ve Sonenshein, 2003: 209) Yapıcı sapma davranışlar, yetkisiz ancak kurumsal hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran davranışları içerebilir. Bu davranışlar şunları içerebilir: Yenilikçi rol davranışları, işlevsiz talimatlara uymama ve beceriksiz üstleri eleştirme. Yapıcı sapma davranışlar üç kategoriye ayrılabilir. Yenilikçi kurumsal yapıcı sapma, yenilikçi davranışları ve kuruluşa yardımcı olmak için alışılmadık yolları yansıtmaktadır. Bu davranışlar, günlük prosedürleri gerçekleştirmek için yenilikçi yollar aramayı ve sorunlara yaratıcı çözümler geliştirmeyi içermektedir. Kurumsal yapıcı sapmaya meydan okuma, kuruluşun mevcut normlarına dışarıdan meydan okuyan ve kuruluşa yardımcı olmak için kuralları çiğneyen davranışları tanımlamaktadır. Bu tür davranışlara örnek olarak şunlar verilebilir: İşinizi yapmak için kuralları çiğnemek ve esnetmek ve bir müşterinin problemini çözmek için şirketin prosedürlerini ihlal etmek, bu kategoriye dahildir. Yapıcı sapmanın ilk iki biçimi kuruluşa yönelik sapma eylemlerini kapsarken, son biçim bireylere yönelik eylemleri içermektedir. Kişiler arası yapıcı sapma, emirleri dinlememek veya iş arkadaşlarına yanlış bir şeyi bildirmek gibi davranışları içerir ve bu olumlu bir kurumsal değişime neden olur. Yapıcı sapma, örgütsel vatandaşlık davranışı, ses ve rol yeniliği gibi kavramlarla ilişkilidir. Çünkü bu kavramlar örgütün gerekli rollerinin ötesine uzanan çalışan performansının yönlerini ele almaktadır. Ancak yapıcı sapma bu kavramlardan önemli şekillerde farklıdır. Örneğin, örgütsel vatandaşlık davranışı, daha bağlı ve doğası gereği daha pasiftir, yapıcı sapma ise örgütün normlarını ihlal eder ve doğası gereği proaktiftir (Galperin ve Burke, 2006: 333).

Ancın (2022) tarafından yapılan çalışmada orta ve üst kademe yöneticilerin pozitif sapma davranışlarını etkileyen faktörler ve pozitif sapma davranışının sonuçları tespit edilmiştir. Bu çalışmada katılımcılardan mülakat yoluyla edinilen bilgiler doğrultusunda

sapma kavramının katılımcılara çağrıştırdığı anlamlar ise; yüksek oranda kural dışına çıkmayı ifade ettiği belirtilmiştir. Ayrıca farklı yollar, zarar, etik olmayan, amaçtan ayrılma gibi kavramların da sapmayı çağrıştırdığı belirtilmiştir.

Örgütsel sapmayla ilgili yapılan açıklamalar ışığında mevcut tez çalışmasında örgüt ve/veya örgüt çalışanlarının iyi durumlarını bozmaya yönelik, örgüt kural ve normlarını yıkıcı, örgüte zarar verici ve kasıtlı ve yıkıcı davranışlar olması sebebiyle olumsuz (negatif) anlam taşıyan örgütsel sapma incelenecektir.

3.1.3. Örgütsel Sapma İle İlgili Teoriler

İş yerinde sapma davranışların incelenmesi yeni bir araştırma ve anlayış yaklaşımı değildir. Bu nedenle literatürde işyerinde sapma ile ilgili çeşitli teorik bakış açıları bulunmaktadır (Mullendore, 2019: 21-22). Sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi, sosyal kimlik teorisi, duygusal olaylar teorisi, vekalet teorisi, sosyal bağ teorisi, sosyal öğrenme teorisi örnek gösterilebilir (Appelbaum vd., 2007: 591-595; Bennett ve Robinson, 2003: 260; Mullendore, 2019: 21-22; Omotayo vd., 2015: 95-96). Duygusal olaylar teorisi ve eşitlik teorisi haset bölümünde detaylı açıklandığı için bu başlıkta diğer teoriler daha detaylı açıklanmıştır.

Sosyal değişim teorisi, yönetimde ve sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi ilgili alanlarda en belirgin kavramsal perspektiflerden biridir (Cropanzano vd., 2017: 1). Sosyal değişim süreci, bir örgütsel aktör veya failin, genellikle bir amirin veya iş arkadaşının, hedef bireye olumlu veya olumsuz bir şekilde davranmasıyla başlamaktadır. Bu ilk davranışlara başlatıcı eylemler olarak adlandırılmaktadır. Olumsuz başlatıcı eylemler istismarcı yönetim, nezaketsizlik ve zorbalık içerebilir. Başlatıcı eyleme yanıt olarak, hedef, genellikle bir ast veya iş arkadaşı, daha sonra bu muameleye kendi iyi veya kötü davranışıyla karşılık vermeyi seçebilir. Sosyal değişim teorisi, olumlu başlatıcı eylemlere tepki olarak, hedeflerin daha olumlu karşılıklı tepkiler ve/veya daha az olumsuz karşılıklı tepkiler vererek aynı şekilde karşılık verme eğiliminde olacağını öngörmektedir. Genel olarak, bu tepkiler ilişki tepkiler ve davranışsal tepkiler olmak üzere iki türe ayrılabilir. Astlara kötü davranıldığında ilişki oluşumuna (veya yokluğuna) daha az dikkat edilmiştir. Muhtemelen, olumlu bir sosyal değişim ilişkisinin gelişme olasılığı daha düşük olacaktır (Cropanzano vd., 2017: 2). İlk davranışlar olarak da tanımlanan başlatma eylemlerinin pozitif ya da negatif oluşuna göre; çalışanların da tepki olarak aynı şekilde yanıt verme eğiliminde olacağını öngörmektedir (Yıldırım, 2024: 31).

Sosyal değişim teorisi, yöneticiler istismarcı-kötü davranışlarda bulduklarında, astların, işveren ve çalışan arasındaki değişim ilişkisinin açıkça ihlal edilmesi sonucunda örgütsel sapma davranışlarında bulunmanın haklı olduğunu hissedebileceklerini ileri sürmektedir. Bu nedenle çalışanlar, değişim ilişkisindeki dengeyi yeniden sağlamanın bir yolu olarak örgütsel sapma davranışlarını sergileyebilir (Valle vd., 2019: 299)

Judge vd. (2006), duygusal olaylar teorisinden (Weiss ve Cropanzano, 1996) esinlenerek, iş yerindeki duyguların dinamik doğasını, iş tutumlarını ve işyerindeki sapmayı incelemiştir. Yaptıkları çalışmada bilgi teknolojisi, yönetim ve eğitim dahil olmak üzere çeşitli alanlardaki 64 çalışandan üç hafta boyunca anket aracılığıyla verileri elde etmişlerdir. Bu verilerin analizlerine göre bireyler kapsamında (kendilerini değerlendirdikleri) kişiler arası adalet, resmi düşmanlıkla negatif; kişiler arası adalet, iş tatmini ile (zaman içinde) pozitif ilişkili bulunmuştur. Bireyler kapsamında (kendilerini değerlendirdikleri) resmi düşmanlık ile iş tatmini negatif, iş tatmini örgütsel sapma ile negatif, resmi düşmanlık ile örgütsel sapma pozitif ilişkili tespit edilmiştir. İş tatmini, resmi düşmanlık ile örgütsel sapma arasındaki ilişkide kısmen aracılık rolü ortaya çıkmıştır. Resmi düşmanlık, kişilerarası adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide kısmen aracılık rolü ortaya çıkmıştır. İş tatmini, kişiler arası adalet ve örgütsel sapma ilişkisine kısmen aracılık ettiği bulunmuştur. Düşmanlık, bireylerin kendilerini değerlendirdikleri kişiler arası adalet-resmi düşmanlık ilişkisini düzenlemiştir ve bu ilişki, düşmanlığı yüksek olan bireylerde daha güçlü (daha negatif) olmuştur.

Sosyal kimlik teorisi, bireyin benlik kavramının bir kısmının sosyal bir gruba üye olmasından kaynaklandığını ve bireylerin bulunduğu sosyal alanlara özgü sosyal kimlikler geliştirdiğini öne sürmektedir. Sosyal bir grup, ortak bir kimliğe sahip ve üyelerinin kendilerini aynı sosyal kategorinin üyeleri olarak gördüğü grup üyelerinden oluşmaktadır. Grubun ortak kimliğine benzeyenler grup içi, farklı olanlar ise grup dışı olarak nitelendirilmektedir (Börekçi, 2022: 33-34; Stets ve Burke, 2000: 224-225). Sosyal kimlik teorisinde ve kimlik teorisinde, benlik, kendini bir nesne olarak alabilmesi ve diğer sosyal kategorilere veya sınıflandırmalara göre belirli şekillerde kategorize edebilmesi, sınıflandırabilmesi veya isimlendirebilmesi bakımından refleksiftir. Bu sürece sosyal kimlik teorisinde öz kategorizasyon olarak adlandırılmaktadır (Turner vd., 1987); kimlik teorisinde ise kimliklendirme olarak adlandırılmaktadır (McCall ve Simmons 1978). Öz kategorizasyon veya kimliklendirme süreciyle bir kimlik oluşmaktadır. Sosyal kimlik teorisinde, sosyal kimlik bir kişinin bir sosyal kategoriye veya gruba ait olduğu bilgisidir (Hogg ve Abrams, 1988).

Sosyal öğrenme teorisi, bir organizasyondaki veya genel olarak herhangi bir gruptaki sapma davranışında bulunanların, gruptaki diğer kişileri de sapma davranışlarda bulunmaya yönlendireceğini ileri sürmektedir. Çevrelerindeki etkileyebilir ve başkaları tarafından da etkilenebilirler. Sosyal öğrenme teorisindeki araştırmalar, bir grup ortamındaki sapma rol modellerinin gruptaki diğerlerini önemli ölçüde etkileyeceğini öne sürmektedir (Appelbaum vd., 2005: 49; Appelbaum vd., 2007: 591).

Sosyal bağ teorisi, Hirschi (1969), göre, bir kişinin normlara uyması, kişinin sosyal grubuna olan bağlılığı da dahil olmak üzere çeşitli faktörlere bağlıdır. Sosyal bağ teorisi, bu bağ güçlüyse, insanların sosyal gruba olan bağlarını tehlikeye atan davranışlardan kaçınmaya motive olacağını öne sürmektedir. Ancak, sosyal bağ zayıfsa, insanlar sosyal ilişkilerin sürdürülmesiyle daha az ilgilenecek ve bu sebeple antisosyal davranışlarda bulunma olasılıkları daha yüksek olacaktır (Thau vd., 2007: 1159-1160).

Eşitlik teorisi kapsamında çalışanlar, diğer iş arkadaşlarıyla karşılaştırıldığında benzer girdilere yanıt olarak benzer sonuçlar deneyimlediğinde, çalışanlar eşitliği deneyimlemektedir. Tersine, girdi/çıktı oranları ile diğerleri arasında bir tutarsızlık olduğunda, çalışanlar eşitsizlik deneyimlemektedir. Eşitsizlik hissini geri kazanmak için çalışanlar genellikle sapma eylemlerine başvurmaya yönelmektedir (Appelbaum vd., 2007: 595; Henle, 2005: 249). Çalışanlar örgüt içerisinde kendilerine haksız muamele yapıldığını algıladıklarında, bu duruma karşılık vermeyi tercih etmektedir ve bu durumu eşitlemek için çeşitli olumsuz davranışlar sergilemektedir (Skarlicki ve Folger, 1997: 434-435).

Ross (1973) vekalet teorisinin temellerini ortaya koyan öncü araştırmacılardan biridir. Jensen ve Meckling (1976) tarafından vekalet teorisi geliştirilmiş ve kuramsal çerçevesi genişletilmiştir. Jensen ve Meckling (1976: 308) ise vekalet ilişkisini, bir veya daha fazla bireyin (müdür(ler)), lehine bir karar verme yetkisini devretmeyi içeren kendi adına bir hizmet gerçekleştirmesi için başka bir bireyle (temsilci) yaptığı bir sözleşme olarak açıklamaktadır. Vekalet teorisi çerçevesinde bazı yöneticiler, çalışanların etik davranmaya veya kuruluşun çıkarları doğrultusunda davranmaya güvenilemeyeceğine ve çalışanları uygun şekilde davranmaya ikna etmek için onları kontrol etmeleri gerektiğine inanmaktadır. Vekalet teorisi, bu tutumu açıklamaya yardımcı olmaktadır. Vekalet teorisi, çalışanların hedeflerinin şirket sahiplerinin hedeflerinden farklı olduğunu savunmaktadır. Çalışanların rasyonel, bencil bireyler olduğunu varsayarak, çalışanların kendi çıkarlarını takip etmeye motive olacaklarını ve bunun kişisel çıkarların kuruluş çıkarlarıyla çatıştığında sapma davranışlara yol açabileceğini öngörmektedir (Litzky vd., 2006: 95).

3.1.4. Örgütsel Sapma Yaklaşımları

Literatürde örgütsel sapma ile ilgili birbirinden farklı isimlendirilen yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımların örgütsel sapma kavramına bakış açıları ve bu kavramı olumsuz olarak nitelendirmeleri bakımından benzerlik göstermektedir. (Akyüz, 2016: 73; Avcı, 2008: 36; Çelebi, 2019: 30; Özkan, 2017: 76; Yazar, 2022: 18). Başka bir ifadeyle bu yaklaşımlar küçük farklılıklar olmasına rağmen bu faaliyetlerin her biri önemli örgütsel veya toplumsal normları ihlal etmeleri ve örgüt ve üyeleri üzerinde zararlı etkilere sahip olmaları bakımından benzerdir (Kidwell ve Kochanowski, 2005b: 139). Birçok araştırmacı bu kavramların tamamına yer vermemiştir (Avcı, 2008; Çelebi, 2019; Demir, 2009). Bu bilgiler doğrultusunda bazı yaklaşımlar detaylı bazıları ise diğer yaklaşımlar başlığında açıklanmıştır.

3.1.4.1. Buss- İş Yeri Saldırganlığı Yaklaşımı

Baron ve Neuman (1996) işyerlerinde örtülü saldırganlık biçimlerinin nasıl olduğunu Arnold H. Buss'un "The Psychology of Aggression" adlı çalışmasından yararlanarak açıklamışlardır. Buss (1961: 1-17), insan saldırganlığı eylemlerini sözel-fiziksel, doğrudan-dolaylı ve aktif-pasif olmak üzere üç farklı ikili gruplarda sınıflandırmıştır (Baron ve Neuman, 1996: 163).

Sözlü saldırganlık biçimleri, eylemlerden ziyade sözlerle başkalarına zarar verme çabalarını içerirken; fiziksel saldırganlık biçimleri, kurbanı bir şekilde zarar vermeyi amaçlayan açık eylemleri içerir. Doğrudan saldırganlık biçimleri, zararın doğrudan kurbanı iletiltiği biçimlerdir, dolaylı biçimler ise diğer etkenlerin eylemleri veya kurbanın değer verdiği kişilere veya nesnelere saldırılar yoluyla zarar verilmesini içerir (örneğin, kurbanın malına, ailesine veya korumasına zarar verme). Son olarak, aktif saldırganlık bazı davranışların gerçekleştirilmesiyle zarar üretirken, pasif saldırganlık bazı eylemlerin geri çekilmesiyle zarar verir (Baron ve Neuman, 1996: 163-164).

Baron ve Neuman (1996: 164), Buss (1961)'un yaptığı çalışmayı dikkate alarak önerilen sekiz saldırganlık biçimini ve her birine örnekler vererek iş yeri saldırganlığını açıklamaya çalışmıştır. Bu saldırganlık biçimleri ve örnekleri şunlardır:

•Sözlü-pasif-dolaylı; hedef kişi hakkında çıkan asılsız söylentileri yalanlayamamak, hedef kitlenin ihtiyaç duyduğu bilginin iletilmemesi.

•Sözlü-pasif-doğrudan; telefonlara cevap vermemek, hedefteki çalışana "sessiz muamele" yapmak.

•Sözlü-aktif-dolaylı; hedef hakkında asılsız dedikodular yaymak, birinin fikirlerini başkalarına küçümsemek.

•Sözlü-aktif-doğrudan; küçümseyici, üstün bir tavırla hareket etmek, bağırarak, hakaret etmek.

•Fiziksel-pasif-dolaylı; başkalarının hedef için önemli konularda eylemi geciktirmesine neden olmak, hedef kişinin refahını veya güvenliğini koruyacak adımları atmamak.

•Fiziksel-pasif-doğrudan; hedef kişiyle karşılaşınca çalışma alanını bilerek terk etmek, kasıtlı olarak iş yavaşlatmak.

•Fiziksel-aktif-dolaylı; hedef kişiye ait eşyanın (mülkünün) çalınması veya tahrip edilmesi, hedef kişinin ihtiyaç duyduğu kaynakların gereksiz yere tüketilmesi.

•Fiziksel-aktif-doğrudan; fiziksel saldırı (örneğin itme, vurma), hedef kişiye yönelik cinsel taciz.

Dupré ve Barling (2003: 14), yukarıda yer alan açıklamalara benzer şekilde işyeri saldırganlığının; doğrudan fiziksel saldırganlığı (örneğin yumruk veya itme), doğrudan psikolojik zararı (örneğin sözlü hakaretler veya kurbanı görmezden gelme) ve dolaylı zararı (örneğin kurbanın mülkünü tahrip etme veya dedikodu yayma) içerdiğini ifade etmiştir.

3.1.4.2. Hollinger ve Clark -İş Yeri Sapması Yaklaşımı

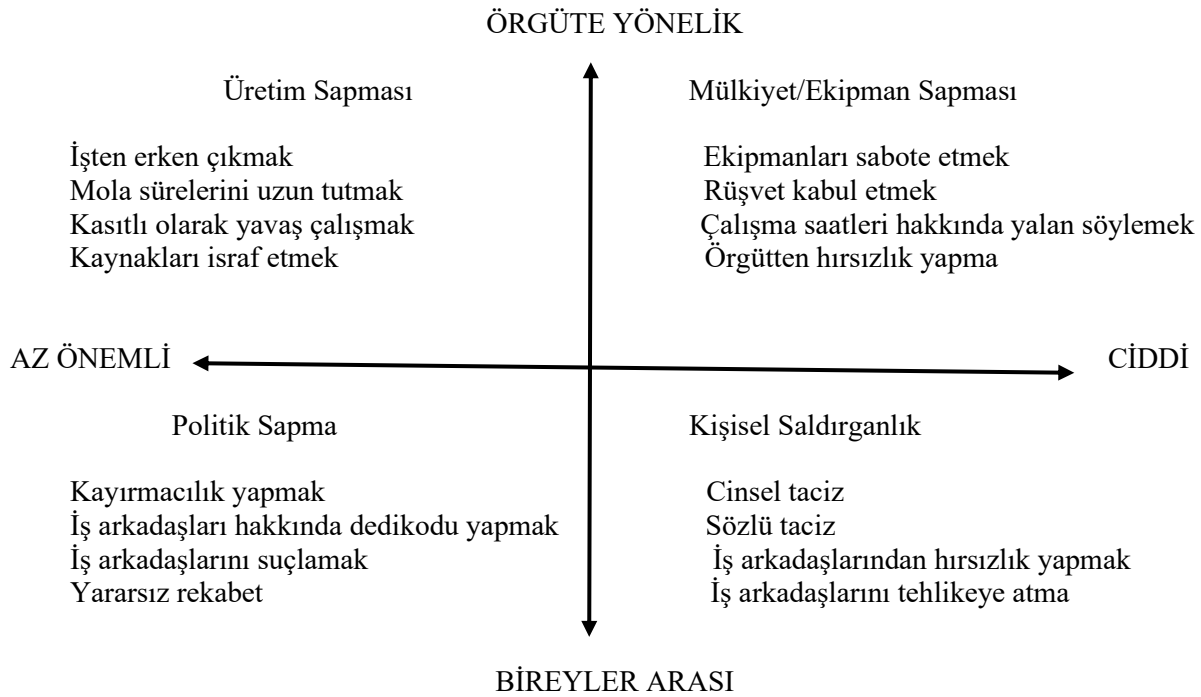
Sapma davranışlarını, kapsamlı olarak inceleyen ilk araştırmacılar Hollinger ve Clark (1982) olmuşlardır (Yazar, 2022: 20).

Hollinger ve Clark (1982: 97-98) iş yerinde meydana gelen sapmayı, çalışanların resmi organizasyona zarar vermeyi amaçlayan ve resmi iş organizasyonunun normlarını ihlal eden yetkisiz eylemler olarak tanımlamışlardır. Bu davranışları mülkiyet ve üretim sapması olarak iki grupta ele almışlardır. Mülkiyet sapması, çalışanların organizasyonun maddi mülkünü veya varlıklarını yetkisizce edindiği veya hasar verdiği durumlara odaklanmaktadır (örneğin, iş yerinden araç, ekipman veya para çalmak). Üretim sapması, organizasyonun fiziksel mülküyle değil, resmi olarak yasaklanmış normları ihlal eden davranışlarla ilgilidir (örneğin, geç kalma, özensiz veya yavaş işçilik veya işteyken alkol ve uyuşturucu kullanımı) (Hollinger ve Clark, 1982: 98). Mülkiyet ve üretim sapması olarak yapılan bu sınıflandırmada fiziksel saldırganlık ve cinsel taciz gibi bireylere yönelik gerçekleşen sapma davranışları yer

almamaktadır. Ayrıca farklı sapma davranışlarının birbirinden nasıl ayırt edileceği konusunda net bir ayırım yapılmamıştır (Gültaç, 2019: 112; Robinson ve Bennett, 1995: 557).

3.1.4.3. Robinson ve Bennett- Örgütsel Sapma Yaklaşımı

Robinson ve Bennett (1995), çalışan saptması ve daha sonra örgütsel sapma olarak ifade ettikleri kavramı açıklarken Hollinger ve Clark (1982)'in yapmış olduğu çalışmadan yararlanmışlardır. Robinson ve Bennett (1995: 557), Hollinger ve Clark (1982) 'in çalışmasının sapma davranışların bütünleştirici bir çerçevesini oluşturmak için yararlı bir başlangıç noktası sağladığına vurgu yapmıştır. Örgütsel sapma davranışlarının yalnız örgüte yönelik davranışları değil, aynı zamanda bireylere yönelik davranışların da dikkate alınması gerektiğini belirterek daha kapsamlı bir çalışma yapmışlardır (Robinson ve Bennett, 1995: 558). Böylece Robinson ve Bennett (1995: 557) ise yapmış olduğu çalışmada örgütsel sapma davranışlarını dört kategoriye ayırmışlardır. Bu kategoriler; üretim saptması, mülkiyet saptması, politik saptma, kişisel saldırganlık şeklindedir. Bu kategorilerin yer aldığı tipoloji Şekil 3.2'de detaylı bir şekilde gösterilmektedir. Şekil 3.2'de çalışanların sapma davranışları örgüte yönelik ve bireyler arası (bireylere yönelik/kişiler arası) boyut olarak sınıflandırılmıştır. Ayrıca bu boyutlar dört kategoriye ayrılarak tipoloji oluşturulmuştur.



Şekil 3.2. Örgütsel Sapma Davranışlarının Tipolojisi

Kaynak: (Robinson ve Bennett, 1995: 565)

Bu tipoloji sayesinde, 1995 yılına dek sapma konusunda birbirinden bağımsız biçimde ele alınan pek çok davranışın ortak bir çerçevede birleştirilmesi mümkün hâle gelmiştir. Ayrıca örgüte yönelik ve bireyler arası sapmayı kavramsal olarak bütünleştirilme hedeflenerek bu iki boyut arasında köprü kurmuşlardır (Avcı, 2008: 42; Robinson ve Bennett, 1995: 565-566).

3.1.4.4. Vardi ve Wiener -Örgütsel Kötü Davranış Yaklaşımı

Bu yaklaşım örgüt üyelerinin çekirdek örgütsel ve/veya toplumsal normları ihlal eden herhangi bir kasıtlı eylemi" olarak tanımlanmaktadır. Tanımdaki önemli bir unsur, kötü davranışın altında yatan niyettir (Vardi ve Wiener, 1996: 151).

Üç tür örgütsel kötü davranış (a) kendine fayda sağlamayı amaçlayan kötü davranış; (b) örgüte fayda sağlamayı amaçlayan kötü davranış ve (c) zarar vermeyi amaçlayan kötü davranış şeklindedir. Bu uygunsuz davranış biçimlerini kapsamlı bir motivasyonel çerçeveye entegre etmek için, normatif ve araçsal motivasyon kaynakları arasındaki ayrım kullanılmaktadır. Kendine fayda sağlamayı amaçlayan kötü davranış kategorisinde yer alan kişilerin öncelikle kişisel çıkar düşüncesiyle (yani araçsal süreçlerle) motive edilmektedir. Bu kötü davranışlar çoğunlukla organizasyonun içindedir ve genellikle istihdam eden organizasyonu veya üyelerini mağdur etmektedir. Örgüte fayda sağlamayı amaçlayan kötü davranış uygulayanların ise çoğunlukla örgütleriyle güçlü bir şekilde özdeşleşmeleri ve onlara sadakatleri nedeniyle (yani normatif süreçlerle) motive olmaktadır. Bu kötü davranışlar (örneğin, örgüt için bir sözleşme elde etme şansını artırmak amacıyla kayıtları tahrif etmek) çoğunlukla dışsal niteliktedir ve genellikle diğer örgütler, sosyal kurumlar, kamu kurumları veya müşteriler gibi dışarıdaki "kurbanlara" yöneliktir. Bu davranış biçiminin altında yatan niyet öncelikle örgüte yarar sağlamak değil de kişisel çıkar sağlamaksa (örneğin, kariyer düşünceleri için) kendine fayda sağlamayı amaçlayan kötü davranış olmaktadır. Zarar vermeyi amaçlayan kötü davranışta ise araçsal veya normatif güçler veya her ikisi tarafından aynı anda tetiklenebilir. Bu davranış etkileyen çeşitli araçsal ve normatif faktörler yalnızca kişisel değildir aynı zamanda örgütsel de olabilir. Bu davranışların hedefleri yukarıda listelendiği gibi hem dahili hem de harici olabilir. Bu kötü davranışlarının altında yatan niyetler başkalarına veya kuruluşa zarar vermektir. Bu tür kasıtlı kötü davranışlar (örneğin, şirkete ait ekipmanı sabote etmek) üyeler tarafından kendi inisiyatifleriyle (örneğin, intikam almak veya algılanan veya gerçek kötü muameleye yanıt olarak) veya "önemli başkaları" adına (örneğin, sendikanın beklentilerine uymak için kurumsal operasyonlara müdahale

etmek) gerçekleştirilebilir. Ancak, temel niyet, küçük veya önemli bir tür hasara neden olmak olmalıdır (Vardi ve Wiener, 1996: 151-155).

Örgütsel kötü davranış, burada örgüt üyelerinin (a) paylaşılan örgütsel normlara ve beklentilere ve/veya (b) temel toplumsal değerlere, geleneklere ve uygun davranış standartlarına meydan okuyan ve bunları ihlal eden herhangi bir kasıtlı eylemi olarak tanımlanmaktadır. Hem açık eylem hem de onun altında yatan niyet, kötü davranışı belirlemek için gereklidir. Çünkü niyet olmadan tanımlamak, kasıtsız veya kazara olan kötü davranışı da içerecektir. Bu nedenle hatalar, yanlışlıklar veya hatta bilinçsiz ihmal ve eylem kaymaları (örneğin, kasıtsız olarak yapılan bir cerrahi prosedürde zararlı bir hata) içeren iş ile ilgili eylemler hem organizasyonel hem de kişisel açıdan benzer sonuçlarına rağmen örgütsel kötü davranışı oluşturmamaktadır (Vardi ve Wiener, 1996: 153).

Örgütsel kötü davranış yaklaşımını (hem benliğin hem de başkalarının) beş türe ayrılabilir. Bunlar; kişisel kötü davranış, kişiler arası kötü davranış, üretim kötü davranış, mülkiyet kötü davranış, siyasi (politik) kötü davranış şeklinde ifade edilmektedir. Kişisel kötü davranış, uyuşturucu kullanımı gibi benliğe verilen zararlarla ilgilidir. Kişiler arası kötü davranış, taciz gibi eylemlerle ilgilidir. Üretim kötü davranış, yavaşlama veya sahte bilgi gibi iş süreçlerine zarar verebilecek eylemlerle ilgilidir. Mülkiyet kötü davranış, dolandırıcılık veya hırsızlık gibi kaynakların uygunsuz kullanımı veya işlenmesi anlamına gelen eylemlerle ilgilidir. Siyasi uygunsuz davranış, aldatma ve izlenim yönetimi gibi uygunsuz etki stratejileri kullanan davranışlarla ilgilidir (Vardi ve Weitz, 2003: 189-190).

3.1.4.5. Giacalone ve Greenberg-Antisosyal Davranış

Giacalone ve Greenberg (1997: 7) antisosyal davranış, bir organizasyona, çalışanlarına veya paydaşlarına zarar veren veya zarar vermeyi amaçlayan herhangi bir davranış olarak tanımlamışlardır. Antisosyal davranışın, yardım etmek, iyilik getirmek için tasarlanmış olan prososyal davranışın tam tersini ifade ettiğini belirtmişlerdir. Antisosyal davranış, sapma davranışlar veya işlevsiz davranış terimleriyle aynı kategoride yer aldığını ifade etmişlerdir. Bazı anti sosyal davranışlar şunlardır (Giacalone ve Greenberg (1997: 7-8):

- Rüşvet
- Şantaj
- Kundaklama
- Ayrımcılık

- Casusluk
- Gasp
- Dolandırıcılık
- Kişiler arası şiddet
- Yalan
- Hırsızlık
- Cinsel taciz
- Sabotaj
- Gizlilik ihlalleri
- Bilgi uçurma (whistle-blowing)

Çalışma olayları ve koşulları, yukarıda yer alan antisosyal davranışlarla birlikte gelen öfke ve hayal kırıklığına neden olabilir. Hayal kırıklığı antisosyal davranışlara neden olabilir. Ayrıca bilişsel süreçler ve bireysel farklılıklar da antisosyal davranışların ortaya çıkmasında etkili olabilir (Spector, 1997: 1).

3.1.4.6. O’Leary-Kelly, Griffin ve Glew- Örgütsel Motivasyonlu Saldırganlık Yaklaşımı

O’Leary-Kelly vd. (1996), örgütsel motivasyonlu saldırganlık yaklaşımını örgütün kendisinden kaynaklanan faktörler çerçevesinde örgüt kaynaklı saldırganlık ve örgüt kaynaklı şiddet olarak adlandırılan saldırgan eylemlere ve şiddet sonuçlarına odaklanarak incelemiştir. Örgüt çalışanlarını, mülkü veya ilişkileri etkileyen herhangi bir zararlı veya yıkıcı eylem, örgütsel saldırganlık olarak etiketlenebilir ve bu tür eylemlerin sonuçları örgütsel şiddet olarak belirtilebilir (O’Leary-Kelly vd. (1996: 228). Başka bir ifadeyle yazarlar bu iki yapıyı saldırganlığı yıkıcı eylem potansiyelini tanımlamak, şiddeti ise eylemin sonuçlarını tanımlamak için kullandıklarını ifade etmektedirler (Özkan, 2017: 82).

Organizasyon tarafından motive edilen saldırganlık, organizasyon içindeki veya dışındaki bir kişi tarafından başlatılan ve organizasyon bağlamındaki bir faktör tarafından kısırtılan zararlı veya yıkıcı davranış girişimi şeklinde tanımlanmaktadır. Organizasyon tarafından motive edilen şiddet ise organizasyon tarafından motive edilen saldırganlığın bir sonucu olarak kişi veya mülk üzerinde meydana gelen önemli olumsuz etkilerdir (O’Leary-Kelly vd., 1996: 229).

Bireysel özellikler ile örgütsel çevrenin özelliklerinin karşılıklı etkileşimi saldırganlığın ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Bireysel özellikler açısından, saldırgan davranışın istenen sonuçlara yol açacağına inanarak bir örgütle ilişkisi olan kişiler, örgüt ve çalışanları için artan bir tehdit oluşturabilir. Örgütsel bağlamda saldırgan modeller, olumsuz muamele, saldırgan davranış için teşvikler ve/veya fiziksel ortamda rahatsız edici koşullarla karşılaşan bireylerin, diğer her şey eşit olduğunda, saldırgan eylemlerde bulunma olasılığının daha yüksek olmaktadır. Örgüte saldırgan eğilimlerle giren bireyler, örgütsel çevre üzerinde önemli bir etki yaratabilirler. Örneğin, "saldırganlığın işe yaradığını" öğrenen üst düzey bir yönetici, diğer yöneticilerde saldırgan davranışlara ilham verebilir (örneğin, modelleme yoluyla). Bu birey, saldırganlığın bir yönetsel davranış olarak uygunluğuna ilişkin örgütün kültürünü etkilemektedir. Örneğin, nefret edici (yani, haksız) muamele saldırgan eyleme yol açıyorsa, saldırganlığı önlemeye çalışan örgütler, çalışanların işten çıkarılması, performans değerlendirmesi ve çatışma çözümü gibi konulardaki prosedürel adalet algıları konusunda özellikle dikkatli olmalıdır. Özetle saldırganlık ve şiddetin, zarar verici eylemler oluşmadan önlem almaya çalışmak ve çalışanların dikkatli bir şekilde seçilmesini ve örgüt kültürünün sık sık denetlenmesi gereklidir (O'Leary-Kelly vd., 1996: 233-248).

3.1.4.7. Fox ve Spector-Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları/İş Yeri Davranışları

Örgütsel sapma kavramı üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramı ile neredeyse birebir örtüşmektedir. Bu nedenle bazı araştırmacılar bu kavramları birbirinin yerine kullanılarak çalışmalarını yapmışlardır (Bayrakçı, 2022: 686).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, organizasyon ve üyeleri üzerinde olumsuz bir etki yaratmayı amaçlayan davranışlardır. Saldırganlık ve hırsızlık gibi açık eylemleri veya talimatları bilerek takip etmemek veya işi yanlış yapmak gibi daha pasif eylemleri içerebilir. (Fox vd., 2001: 292). Üretkenlik karşıtı iş davranışları, bir kuruluş üyesinin kuruluş tarafından meşru çıkarlarına aykırı olarak görülen herhangi bir kasıtlı davranışlar olarak tanımlanabilir. Bu tür davranışlar bireyi ve organizasyonu riske atmaktadır (Sackett ve Devore, 2001: 145).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarından bazıları şunlardır (Sackett ve Devore, 2001: 146):

- Hırsızlık ve ilgili davranışlar (nakit veya mülk hırsızlığı, mal veya hizmet verme, çalışan indiriminin kötüye kullanılması),
- Mülkün tahrip edilmesi (mülkü bozma, hasar verme veya yok etme; üretimi sabote etme),

- Bilginin kötüye kullanılması (gizli bilgileri ifşa etme, kayıtları tahrif etme),
- Zaman ve kaynakların kötüye kullanılması (zaman israfı, zaman kartını değiştirme, çalışma saatleri içinde kişisel işleri yürütme),
- Güvensiz davranış (güvenlik prosedürlerine uymama, güvenlik prosedürlerini öğrenmeme),
- Düşük katılım (mazeretsiz devamsızlık veya geç kalma, hastalık iznini kötüye kullanma),
- Kalitesiz iş (kasıtlı olarak yavaş veya özensiz çalışma),
- Alkol kullanımı (işte alkol kullanımı, işe alkolün etkisi altında gelme),
- Uyuşturucu kullanımı (işte uyuşturucu bulundurma, kullanma veya satma),
- Uygunsuz sözlü eylemler (müşterilerle tartışma, iş arkadaşlarını sözlü olarak taciz etme),
- Uygunsuz fiziksel eylemler (iş arkadaşlarına fiziksel saldırı, iş arkadaşına fiziksel cinsel saldırı).

Literatürde üretkenlik karşıtı iş davranışlarını inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Örneğin Fox ve Spector (1999) yaptıkları çalışmada üretkenlik karşıtı iş davranışlarının durumsal, eğilimsel ve duygusal öncüllerini araştırmışlardır. Bu doğrultuda çalışanların durumsal kısıtlamalar (örgütsel ve kişisel hedeflere ulaşmalarını engelleyen olaylar) deneyimleri ile hayal kırıklığına karşı üretkenlik karşıtı davranışsal tepkiler (kişisel ve örgütsel saldırganlık) arasında olumlu bir ilişki bulmuşlardır. Bu ilişkinin hayal kırıklığına karşı duygusal tepkiler aracılığıyla ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Ayrıca örgütsel hayal kırıklığına karşı davranışsal tepkiler arasında iş performansı, devamsızlık, işten ayrılma, örgütsel saldırganlık ve kişiler arası saldırganlık üzerindeki etkiler yer aldığını belirtmişlerdir. Bu davranışların örgütün görev performansı, iklimi veya etkinliği ile çakıştığı ölçüde örgüte somut olarak zarar verebileceğine dikkat çekmişlerdir.

Fox vd. (2001) tarafından yapılan çalışmada üretkenlik karşıtı iş davranışları, çatışma, örgütsel adalet, olumsuz duygular gibi değişkenler incelenmiştir. Çalışmalarının örneklemini ise Güney Florida Üniversitesi psikoloji ve yönetim öğrencileri (214 kişi) ve güney ve orta Florida'daki üretim, finans, kamu hizmeti, eğlence ve akademik kuruluşlarda çalışan öğrenci olmayan çalışanlar (78 kişi) oluşturmaktadır. Bu katılımcılara anket uygulayarak verileri elde etmişlerdir. Verilerin analizi sonucunda, yüksek düzeyde çatışma ve örgütsel kısıtlamalar ve

düşük düzeyde algılanan adalet, yüksek düzeyde olumsuz duygular ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkili bulmuşlardır. Olumsuz duygular, stres faktörleri/adaletsizlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi kısmen aracılık ettiği ortaya çıkmıştır. Çatışma, olumsuz duygu, örgüte yönelik ve kişisel üretkenlik karşıtı iş davranışları ile önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuştur. Örgütsel kısıtlamalar, olumsuz duygu, örgüte yönelik ve kişisel üretkenlik karşıtı iş davranışları ile önemli ölçüde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Prosedürel adalet, olumsuz duygu, örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları ve kişisel üretkenlik karşıtı iş davranışları ile önemli ölçüde ilişki ortaya çıkmıştır. Olumsuz duygu ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarının iki kategorisi (örgüte yönelik ve kişilere yönelik) arasında ilişki bulunmuştur.

Thrasher vd. (2020: 239), yaptıkları çalışmada üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel sapmanın paralel yapılar olup olmadığını meta-analitik test kullanarak incelemiştir. Bu doğrultuda öncüller açısından iki yapı arasında biraz örtüşme olduğunu ancak sosyal-durumsal faktörler dikkate alındığında iki yapının boyutluluğunda oldukça farklılıklar ortaya çıktığını ifade etmişlerdir. Ayrıca, örgütsel sapmada kişiler arası ve örgüte yönelik boyutların üretkenlik karşıtı iş davranışlarından daha belirgin olduğunu bulmuşlardır.

3.1.4.8. Diğer Yaklaşımlar

Örgütsel sapma ile ilgili yukarıda açıklanan yaklaşımlar dışında da birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar; uyumsuz davranış, çalışan ahlak bozukluğu, örgütsel misilleme, iş yeri nezaketsizliği, örgütsel suçtur. Bu yaklaşımlar Tablo 3.1’de detaylı şekilde gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Örgütsel Sapma ile İlgili Diğer Yaklaşımlar

Kavram	Araştırmacılar	Tanımlama
Uyumsuz Davranış	Puffer (1987)	Yöneticiler tarafından değerlendirildiği üzere, organizasyon için işlevsiz olan görev dışı davranışları temsil etmektedir (s.615). Kuralları veya normları çiğnemeyi ve daha önce genelleştirilmiş uyum, rol içi davranış, kişisel olmayan vicdanlılık ve katılıma dahil edilmiş davranışları tanımlamaktadır (s.616).

Tablo 3.1. Tablonun Devamı

Kavram	Araştırmacılar	Tanımlama
Çalışan Ahlak Bozukluğu	Moberg (1997)	Bireylerin veya örgüt topluluğunun gelişimini etkileyen yıkıcı bir hata olarak ifade edilmektedir. Korkaklık, kanunsuzluk, sahtekârlık, sadakatsizlik, samimiyetsizlik, güvenilmezlik, nezaketsizlik, duyarsızlık, yararsızlık, iş birliği yapmama, edepsizlik, açık olma isteksizliği, namussuzluk, hoşgörüsüzlük, mantıksızlık, karamsarlık, asabi olmak, depresiflik, bencillik, olgun olmama, savurganlık, misafirperver olmama ve zayıf iradeli olmak vb. davranışlar ahlak bozukluğu davranışlarına örnek gösterilebilir (s.43).
Örgütsel Misilleme	Skarlicki & Folger (1997)	Algılanan adaletsizliğe yanıt olarak örgütü ve temsilcilerini cezalandırmak için olumsuz davranışlar sergilemeleri başka bir ifadeyle çalışanların işverenlerine karşı algıladıkları adaletsizliğe olumsuz tepkiler olarak tanımlanabilir (s.435).
İş Yeri Nezaketsizliği	Andersson ve Pearson (1999)	Örgüt (iş yeri) içinde karşılıklı saygı normlarına aykırı olarak, hedefe zarar verme niyeti belirsiz, düşük yoğunluklu sapma davranışlar olarak tanımlanabilir. Nezaketsiz davranışlar karakteristik olarak kaba ve nezaketsizdir ve başkalarına karşı saygı eksikliğini göstermektedir (s. 457).
Örgütsel Suç	Hogan ve Hogan (1989)	Tamamen resmi bir tanım olmasa da “hırsızlık, uyuşturucu ve alkol bağımlılığı, yalan söylemek, itaatsizlik, vandalizm, sabotaj, iş yeri devamsızlığı ve saldırganlık gibi üretkenlik karşıtı eylemleri içeren büyük bir sendrom olarak tanımlanabilir (s.273).

Kaynak: (Gruys, 1999: 4-8; Narayanan, 2018: 20-23; Warren, 2003: 626 627; Yılmaz, 2023: 69-72)

3.1.5. Örgütsel Sapma Boyutları

Literatürdeki farklı örgütsel sapma davranışı yaklaşımları, farklı akademisyenler tarafından farklı boyutlar altında ele alınmışlardır (Altun, 2023: 32). Bu genel kabul görmüş ayırım, Robinson ve Bennett'in (1995) sapma davranış tipolojisine dayanmaktadır.

Bireylere yönelik sapma davranışlar (kişiler arası sapma) ile örgüte yönelik sapma arasındaki ayırım vurgulanmaktadır. Yapılan çalışmalarda (Akyüz, 2016; Altun, 2023; Avcı,

2008; Bayrakçı, 2022; Bennett ve Robinson, 2000; Berry vd., 2007; Robinson ve Bennett, 1995) genellikle iki düzeyde ele alınmaktadır. Bu düzeyler bireyler arası sapma ve örgüte yönelik sapma şeklinde ifade edilmektedir. Örneğin; Berry vd. (2007) tarafından yapılan çalışmada bireyler arası sapma ve örgüte yönelik sapma davranışlarının ortak korelasyonlarını meta-analiz yoluyla incelemişlerdir. Bireyler arası sapma ve örgüte yönelik sapmanın yüksek oranda ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

3.1.5.1. Örgüte Yönelik Sapma

Örgüte yönelik sapma, bir şirkete veya şirketin sistemlerine yönelik eylemler/davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Aquino vd., 1999: 1074). Örgüte yönelik sapma kişiler arası sapmadan daha farklıdır. Çünkü örgüte yönelik sapmada, sapmanın hedefi örgüt olmaktadır. Dolayısıyla sapma eylemleri de farklılık göstermektedir (Bennett ve Robinson, 2000: 350). Örneğin, çalışanların yavaş çalışması, şirketin malına zarar vermesi, gizli şirket bilgilerini paylaşma gibi örgütün zararına olan davranışlardır (Berry vd., 2007: 414). Örgüte yönelik sapma kapsamında bu davranışlar az önemli ve ciddi derecede önemli olmak üzere iki kategoride sınıflandırılabilir. Örneğin, az önemli kategorisinde üretim sapması (kasıtlı olarak yavaş çalışmak, kaynakları israf etmek vb.) ve ciddi derecede önemli olarak mülkiyet sapması (ekipmanı sabote etmek, şirketten çalmak vb.) olarak ifade edilebilir (Robinson ve Bennett, 1995: 564-567).

Mackey vd. (2021), kişiler arası ve örgüte yönelik sapmayı araştıran 235 çalışmayı meta analiz yoluyla incelemişlerdir. Yaptıkları çalışmada kişiler arası sapmanın en güçlü korelasyonlarından bazılarını uyumluluk, olumsuz duygulanım ve düşmanlık olarak tespit etmişlerdir. Örgüte yönelik sapmanın en güçlü korelasyonlarından bazıları ise vicdanlılık, psikolojik sözleşme ihlali, ahlaki çözülme olarak bulmuşlardır. Hem kişiler arası sapma hem de örgüte yönelik sapmayla en güçlü ilişkiye sahip değişkenler iş arkadaşlarından gelen olumsuz muamele algıları olarak ifade etmişlerdir. Örnek olarak istismarcı yönetimi göstermişlerdir.

3.1.5.2. Bireyler (Kişiler) Arası Sapma

Kişiler arası sapma, iş arkadaşları gibi kişilere yönelik sapkın eylemler olarak kavramsallaştırılmıştır (Marasi vd., 2018: 9).

Kişiler arası sapma, iş arkadaşları, yöneticiler gibi belirli paydaşları hedef alan hem küçük hem de ciddi zararlı davranışları ifade etmektedir (Pulich ve Tourigny, 2004: 292). Kişiler arası sapma, iş yerindeki kişilere (iş arkadaşlarına, yöneticilere ve astlara) yönelik

sapma eylemlerle ilgilidir (Agwa, 2018: 27). Kişiler arası (bireyler arası veya bireylere yönelik) sapma davranışlarına örnek olarak; çalışanların dedikodu yapması, iş arkadaşlarının eşyalarını izinsiz almak veya çalmak, iş yerinde başka bir çalışanla dalga geçmek, iş yerinde bir iş arkadaşını alenen utandırmak, başka bir çalışana küfür etmek veya sözlü olarak kötü davranmak gösterilebilir (Berry vd., 2007: 414; Marasi vd., 2018: 9). Bu davranışlar; az önemli ve ciddi derecede önemli olarak sınıflandırılabilir. Az önemli kişiler arası sapma davranışları; iş arkadaşları hakkında dedikodu yapmak, başarısızlıktan dolayı sorumluluğu kabul etmek yerine iş arkadaşlarını suçlamak, yarar sağlamayan bir şekilde rekabet etmek örnek gösterilebilir. Ciddi derecede önemli kişiler arası sapma davranışları ise fiziksel istismar, iş arkadaşlarının eşyalarını çalmak, iş arkadaşlarını tehlikeye atmak gibi davranışlar yer almaktadır (Pulich, ve Tourigny, 2004: 292; Robinson ve Bennett, 1995: 565-567).

3.1.6. Örgütsel Sapmanın Öncülleri

Örgütsel sapma davranışlarının ortaya çıkmasında hem bireysel hem de örgütün içinde bulunduğu durumsal faktörler ve bunlar arasındaki etkileşim neden olmaktadır. Çalışanların örgüt içinde yaşadıkları deneyimlere tepki olarak ortaya çıkabilir. Örneğin, hayal kırıklığına, algılanan adaletsizliklere, kontrol eksikliğine ve kendine yönelik tehditlere bir tepki olarak ortaya çıkabilir. Çalışanların kişilik özellikleri de örgütsel sapmanın ortaya çıkmasında etkilidir. Bireysel farklılıklar, sosyal normların, ipuçlarının ve kısıtlamaların rolüne odaklanılması örgütsel sapmayı adaletsizlik gibi deneyimlere tepki olarak, kişinin kişiliğinin yansımaları olarak ve çalışanların içinde bulunduğu sosyal çevreye uyum sağlaması sebebiyle de ortaya çıkması mümkündür (Bennett ve Robinson, 2003: 255-260; Kızıldağ, 2018: 295-296).

Genellikle örgütsel sapmanın odak noktası durumsal ve kişisel faktörlerdir. Durum temelli bakış açısı, iş yerinde meydana gelen örgütsel koşulları, muameleyi ve eylemleri sapma davranışların öngörücüleri olarak değerlendirilmektedir. Bu öncüllerin çoğu, örgütün kontrolü altındadır. Sapma davranışlar için belirlenen durumsal yordayıcıların bazı örnekleri şunlardır: Örgütsel yapı, can sıkıntısı, stres, grup normları, iş tatmini, istismarcı denetim ve adaletsizlik algıları (özellikle kişiler arası adaletsizlik) örnek gösterilebilir (Bennett vd., 2018: 13-14). Kişi temelli bakış açısı, sapma davranışları çalışanın kişiliğinin, duygularının veya özelliklerinin bir sonucu olarak görmektedir.

Kişisel öncüllerin bazı örnekleri arasında kişilik, vicdanlılık, uyumluluk, olumsuz duygular, olumsuz duygulanım, bilişsel yetenek, düşük ahlaki standartlar, narsisizm, yaş ve cinsiyet yer almaktadır (Bennett vd., 2018: 13-14).

Ücret ve ödül sistemi, sosyal baskılar (gruba uyum davranışı), çalışana güvenmeme, iş yerinde rol belirsizliği, adil olmayan kurallar (haksız muamele), çalışan güvenini ihlal etmek de örgütsel sapmanın öncüllerine örnek gösterilebilir (Litzky vd., 2006: 92). Ayrıca örgütsel adalet, iş stresleri, örgütsel hayal kırıklığı, çalışma ortamı üzerindeki kontrol eksikliği, kural ihlallerine yönelik zayıf yaptırımlar ve küçülme gibi örgütsel değişiklikler gibi örgütsel faktörlerin iş yerinde sapma davranışların nedenleri arasında yer almaktadır (Agwa, 2018: 29).

Malik ve Lenka (2018) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sapmanın bireysel, kişiler arası ve örgüte yönelik öncülleri araştırılmıştır. Bu doğrultuda Hindistan'daki çeşitli kamu ve özel işletmelerde çalışan 20 kişiyle yapılandırılmamış görüşme yöntemi kullanarak bu öncülleri belirlemeye çalışmışlardır. Oluşturdukları kavramsal çerçeve doğrultusunda elde ettikleri verileri analiz etmişlerdir. Kavramsal çerçevede örgüte yönelik öncüller arasında örgütsel iklim, örgüt kültürü, örgütsel destek, örgütsel değişim, iş tasarımı, iş güvenliği, kariyer yönetimi, izleme ve kontrol, kişi-örgüt uyumu, insan kaynakları uygulamaları, güçlendirme, iş yeri maneviyatını belirlemiştir. Kişiler arası öncülleri ise; liderlik, grup davranışı, grup normları ve ekip süreçleri, benzersizlik, algılanan müşteri düşmanlığı, psikolojik sözleşme ihlali olarak ifade etmişlerdir. Bireysel öncüller; kişilik, algı, tutum, iş deneyimi, işten ayrılma niyeti, benlik saygısı, duygusal zekâ, işkoliklik olarak belirlemiştir. Bu kavramsal çerçeve ve elde ettikleri bulgulara göre örgütsel sapmayı azaltmada en önemli rolün örgüte yönelik sapma seviyesindeki öncüllerde olduğunu, bunu bireysel ve kişiler arası düzeydeki öncüllerin izlediği ortaya çıkmıştır. Örgütsel sapmanın önemli göstergeleri arasında çalışan algısı, tutum, liderlik, iş yeri maneviyatı, iş tatmini, farklılık, kariyer fırsatları, duygusal zekâ, üçüncü taraf katılımı ve iş deneyiminin yer aldığı ifade etmişlerdir. Bunların bireysel ve kişiler arası düzeyde çalışanlarla daha fazla ilişkili olduğuna vurgu yapmışlardır. En az önemli göstergeler arasında benlik saygısı, gözetim ve kontrol, iş güvenliği, grup davranışı, grup normları, algılanan müşteri düşmanlığı, işkoliklik, işten ayrılma niyeti, yönetsel dürüstlük ve psikolojik sözleşme yer aldığı tespit edilmiştir. Ayrıca, grup normları, grup davranışı ve müşteri davranışı gibi grup faktörleri, çalışanların iş davranışları üzerinde en az etkiye sahip bulunmuştur. İşkolik ve yüksek benlik saygısına sahip

çalışanların örgüt sapma davranışlarında bulunma olasılığının daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Kişilik özellikleri de önemli öncüller arasında bulunmuştur.

3.1.7. Örgütsel Sapmanın Sonuçları

Örgütsel sapma davranışlarının hem çalışanlar için hem de örgüt için olumlu ve olumsuz birçok sonucu bulunmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde örgütsel sapma davranışlarının daha çok olumsuz sonuçlarının olduğu ve örgüt için ortaya çıkardığı etkiler araştırıldığı görülmektedir. Özellikle örgüte yarattığı maliyet açısından araştırmalar yapılmıştır (Kızıldağ, 2018: 297). Örgütsel sapmanın örgüte maliyetlerle birlikte ürün tutarlılığının olmaması (örneğin, kalitesindeki farklılıklar), daha yüksek üretim maliyetleri, envanter kontrolünün kaybı, hizmet kalitesinde değişkenlik, kâr kaybı, fiyatlandırmada tutarsızlık, envanter kontrolünün kaybı, zayıf hizmet itibarı, tekrarlanan iş eksikliği gibi birçok sonucu bulunmaktadır (Litzky vd., 2006: 92). Bu örnekler bakıldığında örgütsel sapmanın genellikle üretkenlik ve maddi kaynaklardaki kayıplara, iş yeri için maliyet artışına neden olabilir (Bennett ve Robinson, 2003: 262-263). Ama bireysel kurbanlar ve üçüncü taraf tanıklar üzerindeki maliyetlerini finansal etkisini değil aynı zamanda organizasyon üzerindeki psikolojik ve sosyolojik sonuçları da bulunmaktadır (Mishra ve Pandey, 2014: 1324; Peterson, 2002: 47). Örneğin; üretkenliğin azalması, yüksek işten ayrılma, devamsızlık, stresle ilgili sorunlar, çalışan moralinin bozulması, çalışan performansının düşmesi, üretkenliğin azalması, kurumun itibarının zedelenmesi ve hatta müşteri kaybı gibi. Ayrıca sözel taciz, nezaketsizlik gibi bu yıkıcı davranışın kurbanı veya hedefi olan çalışanların istifa etme, düşük moral yaşama, stresle ilgili sorunlar geliştirme gibi kurbanların ruhsal ve fiziksel sağlıkları üzerinde olumsuz sonuçları da bulunmaktadır (Mishra ve Pandey, 2014: 1324).

Örgütsel sapmanın etkilerini örgüte yönelik ve bireysel olmak üzere iki boyut ve dört alt kategoride ifade etmek mümkündür. Örgüte yönelik boyutunda doğrudan ve dolaylı etkiler yer almaktadır. Doğrudan etkiler; kayıp zaman (işe geç gelme, erken ayrılma) artışı, devamsızlık, işgücü devir oranı artışı, verimlilik ve performans düşüklüğü, iş kazalarında artış iş yavaşlatma ve iş sonuçlarında kalitesizlik, mal ve ekipmanların zarar görmesi, şüpheli mamul kayıplarıdır. Dolaylı etkiler; çalışan bağlılığın azalması, iş ile ilgili memnuniyetsizliğin artması, çalışanlar arası iş birliğinin azalması, müşteri bağlılığının azalması, işletme imajının zarar görmesidir. Bireysel kapsamında fizyolojik etkiler ve psikolojik ve davranışsal etkiler yer almaktadır (Kızıldağ, 2018: 297).

Fizyolojik etkiler; gerilim kaynaklı baş ağrıları ve migren, kas ve eklem ağrıları, karın ağrıları, şişkinlik, ülser, reflü ve kolit, strese bağlı şişmanlık, strese bağlı şeker hastalığı, hipertansiyon ve kalp ritmi bozuklukları, ürtiker, egzama ve sedef hastalığı, nefes darlığıdır. Psikolojik ve davranışsal etkiler; konsantrasyon bozukluğu, sinirlilik ve abartılı tepkiler, öfke nöbetleri, kaygı bozukluğu, sonradan ortaya çıkan fobiler, depresyon, panik atak, obsesif-kompulsif bozukluk, travma sonrası, stres bozukluğu örnek gösterilebilir (Kızıldağ, 2018: 297).

3.1.8. Örgütsel Sapma İle İlgili Yapılmış Çalışmalar

De Lara vd. (2007), prosedürel adalet, örgütsel sapma ve algılanan normatif çatışma arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmalarında verileri, İspanyol bir kamu üniversitesindeki 270 öğretmenden anket yoluyla elde etmişlerdir. Elde ettikleri bulgulara göre örgüte yönelik sapma ve bireyler arası sapma algılanan normatif çatışma arasındaki ilişki pozitif tespit edilmiştir. Prosedürel adaletin algılanan normatif çatışmanın bir öncülü olduğunu ve her iki örgütsel sapma türü (bireyler arası sapma ve örgüte yönelik sapma) arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiğini bulmuşlardır. Algılanan normatif çatışma, çalışanın prosedürel adalet algıları ile örgüte yönelik sapma davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur. Algılanan normatif çatışma, çalışanın prosedürel adalet algıları ile iş yerindeki kişiler arası sapma davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Shahzad ve Mahmood (2012) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sinizm, tükenmişlik, olumsuz duygulanım, örgütsel sapma değişkenleri incelenmiştir. Çalışmalarındaki verileri, Pakistan'ın İslamabad/Rawalpindi bölgesinde özel sektör bankalarında farklı pozisyonlarda görev yapan 332 çalışandan anket yoluyla elde etmişlerdir. Bu verilerin analizleri sonucunda örgütsel sinizm ile örgütsel sapma arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel sinizm ile örgütsel sapma arasındaki ilişkinin kısmen tükenmişlik tarafından aracılık edildiğini ve olumsuz duygulanımın tükenmişlik ile örgütsel sapma arasındaki ilişkiyi düzenlediğini bulmuşlardır.

Chen vd. (2013), yaptıkları çalışmayı çalışanların olumsuz duygulanımı ile örgütsel sapma arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide etik iklimin düzenleyici rolünü araştırmayı amaçlamışlardır. Bu doğrultuda 40 Tayvanlı şirkette 310 çalışandan anket yoluyla verileri elde etmişlerdir. Elde ettikleri sonuçlara göre, olumsuz duygulanım ve örgütsel sapma arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Kurallar iklimi olumsuz duygulanım ve örgütsel sapma arasındaki ilişkiyi zayıflatmış ve etik iklim boyutlarından hem araçsallık hem de başkalarının iyiliğini isteme iklim olumsuz duygulanım ile iş yeri sapması arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini tespit etmişlerdir.

Yalap (2016), çalışanların örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sapma üzerindeki etkisini Tokat ili organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren yedi tekstil işletmesinde 231 çalışana anket uygulayarak incelemiştir. Anket verilerinin analizine göre, çalışanların örgütsel adalet algılamaları ile örgütsel sapma davranışları arasında ters yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca örgütsel adalet algılamalarının örgütsel sapma davranışları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Gültaç (2019), tarafından yapılan çalışmada örgütsel sapma ve nezaketsizlik davranışları ilişkisinde iş yerinde dışlanmanın aracı rolü araştırılmıştır. Bu doğrultuda Muş Devlet Hastanesi'nde görev yapan 298 hastane personeline anket uygulamıştır. Anketlerden elde ettikleri verilere göre örgütsel sapma ve alt boyutları ile iş yeri nezaketsizliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sapma ve alt boyutları ile iş yerinde dışlanma arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada iş yerinde dışlanma ile iş yeri nezaketsizliği arasında orta seviyede pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ayrıca örgütsel sapma ve iş yeri nezaketsizliği ilişkisinde iş yerinde dışlanmanın kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Di Stefano vd. (2019), tarafından yapılan çalışmada örgüt kültürünün (klan; adhokrasi, pazar, hiyerarşi) örgütsel sapma üzerindeki etkisini araştırılmıştır. Ayrıca büyük beş kişilik özelliği de araştırılmıştır. Kamu ve özel sektördeki 30 işletmenin 954 çalışanı ile anket yoluyla verileri toplamışlardır. Verilerin analizi doğrultusunda örgüt kültürünün örgütsel sapma (bireyler arası ve örgüte yönelik) üzerinde önemli bir etkisi olduğunu, adhokrasi ve klan kültürlerinin ise daha düşük örgütsel sapma seviyeleriyle karakterize olduğunu tespit etmişlerdir.

Haldorai vd. (2020), örgütsel adalet, etik iklim, örgütsel sapma, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş yeri maneviyatını araştırmışlardır. Çalışmalarındaki verileri anket yoluyla Hindistan, Coimbatore'daki ekonomik otellerden lüks otellere kadar istihdam edilen en az 1 yıllık çalışma deneyimine sahip tam zamanlı 641 otel çalışanından toplamışlardır. Elde ettikleri verilerin analizi sonucunda örgütsel adaletin örgütsel sapma ile negatif, iş yeri maneviyatı ile pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. İş yeri maneviyatı ile örgütsel sapma (bireyler arası ve örgüte yönelik) arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Etik iklim, örgütsel vatandaşlık davranışıyla ve iş yeri maneviyatıyla pozitif ilişkili, örgütsel sapma ile negatif bulunmuştur. İş yeri maneviyatı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışıyla pozitif ilişkili bulunmuştur. İş yeri maneviyatının, etik iklim ile örgütsel sapma arasındaki ilişkide aracılık rolü tespit edilmiştir. Etik iklim ile örgütsel sapma arasındaki ilişkide iş yeri maneviyatının aracılık rolü olduğu ortaya çıkmıştır.

Zhuang vd. (2020), çalışanların iş yerindeki arkadaşlıklarının arkadaşlıkların (arkadaşlık fırsatları ve arkadaşlık yaygınlığı) örgütsel sapmaya (üretim sapması, politik sapma, mülkiyet sapması ve kişisel saldırganlık) etkisini ve bu etkide örgütsel özdeşleşmenin düzenleyici rolünü incelemiştir. Bu bağlamda Tayvan'daki beş yıldızlı otellerdeki çalışanlar ve yöneticilerden oluşan 357 kişilik örnekleme anket uygulamışlardır. Anketlerden elde ettikleri verilerin analizi sonucunda otel çalışanlarının arkadaşlık fırsatları ve arkadaşlık yaygınlığı üretim sapmasını olumsuz yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Başka bir sonuç ise otel çalışanlarının arkadaşlık yaygınlığı politik sapmayı, mülkiyet sapmasını ve kişisel saldırganlığı olumsuz yönde etkilediğidir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme otel çalışanlarının iş yerindeki arkadaşlık ve örgütsel sapma davranışı arasındaki ilişkiyi düzenleyici rol üstlendiği tespit edilmiştir.

Genel ve İyigün (2020), yaptıkları çalışmada örgütsel kültür, örgütsel sapma, örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerini araştırmıştır. Bu doğrultuda bankacılık sektöründeki 352 çalışandan verileri anket aracılığıyla toplamışlardır. Elde ettikleri veriler doğrultusunda, örgüt kültürü ile örgütsel sapma arasında kısmen negatif korelasyon bulmuşlardır. Örgütsel sapma ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kısmen negatif korelasyon gözlemlemişlerdir. Son olarak örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel kültür ve örgütsel sapma arasındaki ilişkide aracı bir rolü olduğunu tespit etmişlerdir.

Erdem (2021a), yıkıcı liderlik, örgütsel sapma ve örgütsel sinizm değişkenleri incelemiştir. Araştırmanın örneklemini Konya'da gıda üretim sektöründe faaliyette gösteren bir işletmede çalışan 283 kişi oluşturmaktadır. Örneklemden katılımcılara anket uygulayarak verileri toplamışlardır. Araştırmacının elde ettiği sonuçlar incelendiğinde, yıkıcı liderliğin örgütsel sapma ve örgütsel sinizm üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel sinizmin örgütsel sapma üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkisi ve yıkıcı liderliğin örgütsel sapmaya etkisinde örgütsel sinizmin aracı rol üstlendiğini tespit etmiştir.

García-Contreras vd. (2022), tarafından yapılan çalışmada Meksika Eyaletindeki 10 kamu sektörü kuruluşunda görev yapan 229 kişiden anket aracılığıyla işe yabancılaşma, örgütsel sapma ve örgütsel performans değişkenlerine ilişkin veri toplamışlardır. Elde ettikleri bulgulara göre işe yabancılaşma, örgütsel sapma ve örgütsel performans arasında ilişki tespit etmişlerdir. İşe yabancılaşma ile örgütsel performans arasında yüksek ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

3.2. Ahlaki Çözülme

Bu bölümde ahlaki çözülme kavramı, sosyal bilişsel teori ve ahlaki çözülme ilişkisi, ahlaki çözülme mekanizmaları, ahlaki çözülmenin öncülleri ve sonuçları, ahlaki çözülme ile ilgili yapılan çalışmalar hakkında bilgiler yer almaktadır.

3.2.1. Ahlaki Çözülme Kavramı

Felsefe, sosyal bilimler, davranış bilimleri, sosyoloji, psikoloji ve kriminoloji alanlarında, ahlaki gelişim ile davranış arasındaki ilişki incelenmiştir. Ahlaki çözülme, ahlak-davranış alanındaki en etkili yaklaşımlardan biridir (DeLisi vd., 2014: 295-296). Örgütsel davranış alanı kapsamında ahlaki çözülme, çalışanların neden kötü şeyler yaptığını keşfetmek için yararlı bir çerçeve olması nedeniyle son yıllarda araştırmacılar tarafından ilgi gören kavramlardan biridir. Özellikle araştırmacılar son 15 yılda birçok şirket skandalı için makul bir açıklama sağladığını belirtmektedir (Newman vd., 2020: 535).

Ulusal yazında “moral disengagement” ile ilgili çalışmalar incelendiğinde “ahlaki çözülme” (Ağırbaş, 2019; Erbaş ve Şahin Perçin, 2015; Kandemir Özdiç, 2019; Yıldız, 2015), ahlaki geri çekilme” (Yalçın, 2017), “ahlaki kayıtsızlık” (Yavuz-Birben ve Bacanlı, 2017), “ahlaki uzaklaşma” (Ekmekçioğlu, 2019; Saylık, 2016; Yazıcıoğlu, 2020) gibi farklı isimlerle ifade edildiği ve Türkçe karşılığı olarak araştırmacılar arasında görüş birliği bulunmamaktadır. Bu tez çalışmasında ise “ahlaki çözülme” terimi tercih edilmiştir.

Ahlaki çözülme, ilk olarak Albert Bandura (1986) tarafından, ilk olarak sosyal bilişsel teori üzerine yazdığı kitabında tanımlanmış ve daha sonra ahlaki davranışa odaklanan çalışmalarında (1990, 1991) ayrıntılı olarak ele alınmıştır (Moore, 2015: 199).

Ahlaki çözülme, Bandura (1999: 193-209) tarafından, bireylerin kendi iç ahlaki standartlarıyla bağlarını kopararak etik olmayan davranışlar sergilemelerini sağlayan bilişsel yeniden yapılanma süreci olarak tanımlanmıştır.

Başka bir ifadeyle, bireyin mazeret veya gerekçelendirme yoluyla davranışa ilişkin caydırıcı mekanizmaları (örneğin suçluluk duygusu gibi) etkisiz hale getirilerek, zararlı ya da yanlış davranışları rasyonelleştirme sürecidir (Fida vd., 2015: 133). Ahlaki çözülme, bireylerin etik olmayan davranışlarda bulunmalarına imkân tanıyan, aynı zamanda bu tip davranışların çıktılarını öğrendikten sonra ortaya çıkan olumsuz duyguları (yani suçluluk ve utanç) yönetmelerini sağlayan çok aşamalı, çok işlevli bir düzenleyici ve başa çıkma mekanizması şeklinde tanımlanabilir (Tilman vd., 2018: 1).

Tablo 3.2. Ahlaki Çözülme İle Benzer Kavramlara Genel Bir Bakış

Bilişsel Mekanizma	Nötralizasyon Teknikleri (Sykes ve Matza 1957: 664-670)	Kendine Hizmet Eden Bilişsel Çarpıklıklar (Barriga ve Gibbs 1996: 333-343)	Ahlaki Çözülme (Bandura 1999: 193-209)
Bilişsel Yeniden Yapılanma	Örtmeceli etiketleme	Azaltma/Yanlıştırma etiketlendirme	Ahlaki gerekçe, avantajlı karşılaştırma, örtmeceli etiketleme
Sorumluluğu Azaltma	Sorumluluğun reddi	Başkalarını suçlama	Sorumluluğu kaydırma, sorumluluğu dağıtma
Olumsuz Çıktının Çarpıtılması	Zararın inkâr edilmesi	Azaltma/Yanlıştırma etiketlendirme, başkalarını suçlama	Sonuçları görmezden gelme, sonuçları saptırma
Kurbanın Suçlanması	Kurbanın inkâr edilmesi	Azaltma/Yanlıştırma etiketlendirme	İnsanlıktan Çıkartma Suç Atfetme
En kötünün Beklenilmesi		En kötünün Beklenilmesi	

Kaynak: (Erbaş ve Perçin, 2017:179-180; Ribeaud ve Eisner, 2010: 301)

Ahlaki çözümlenin Sykes ve Matza (1957) tarafından ortaya konan nötrleştirme teknikleri teorisi (neutralization techniques) ve Gibbs, Potter ve Goldstein (1995) tarafından öne sürülen “kendine hizmet eden bilişsel çarpıklıklar (self-serving cognitive distortions)” düşüncesi ile benzer bilişsel süreçte örtüşme gösterdiği belirtilmektedir. Bu kapsamda bu kavramların benzerlik süreci daha detaylı olarak Tablo 3.2’de açıklanmıştır (Erbaş ve Perçin, 2017: 179-180; Ribeaud ve Eisner, 2010: 301).

3.2.2. Sosyal Bilişsel Teori ve Ahlaki Çözülme

Ahlaki çözülme, insanların normalde yanlış yapmayı engelleyen ahlaki özdenetim süreçlerini atlatmak için kullandıkları bir dizi bilişsel taktiği ifade etmektedir. Bandura 1986, 1991 ve 1999 yıllarında yaptığı çalışmalarla sosyal bilişsel teori kapsamında 8 başlık altında bütünleştirmiştir ve genişletmiştir (Newman, 2020: 538-539). Kısaca ahlaki çözülme sosyal bilişsel teorinin bir uzantısı olarak literatüre kazandırılmıştır (Johnson ve Buckley, 2015: 292).

Sosyal bilişsel teori, iş motivasyonu ve davranışını anlamada ortaya çıkan en baskın ve başarılı teorilerden biridir (Pinder, 2008: 456). Sosyal bilişsel teoriye göre; ahlaki faaliyet, kişinin kendi davranışlarını kendi kendine izlemesini ve bu davranışa iç ahlaki standartlar ışığında kendi kendine tepki vermesini içeren bir öz düzenleme sistemiyle yönetilir. Teoriye göre, çoğu insan kendi kendini düzenleyici bir role hizmet eden kişisel ahlaki davranış standartları geliştirmiştir. Bu standartlar, iyi davranışı yönlendirir ve kötü davranışları caydırır. Çünkü bireyler, kendi eylemlerini tahmin etmek, izlemek ve yargılamak için kişisel standartlarını kullanmaktadır. Bu standartlara aykırı şekilde davranmak kendi kendini kınama ile sonuçlanır. Bu nedenle, bireyler genellikle kendi iç ahlaki standartlarına uygun şekilde davranırlar. Çünkü olası davranış seçimleri hakkında kendi olumlu ve olumsuz değerlendirmelerini öngörmektedirler (Detert vd., 2008: 375). Kısaca bireyler öz düzenleyici mekanizmalar aracılığıyla ahlaki tutumlarını eyleme dönüştürmektedir.

Sosyal bilişsel teori, üç faaliyet biçimi arasında ayrım yapmaktadır. Bunlar: doğrudan kişisel faaliyet, istenen sonuçları elde etmek için başkalarının kendi isteği doğrultusunda hareket etmesine dayanan vekil faaliyet ve sosyal olarak koordineli ve birbirine bağımlı çaba yoluyla uygulanan kolektif faaliyet olarak ifade edilmektedir (Bandura, 2001: 1). Sosyal bilişsel teoriye göre, bireysel davranışlar özdenetim sistemiyle açıklanabilir. Bireylerin, özdenetim süreçleri aracılığıyla kendi düşünceleri ve davranışları üzerinde kontrol sahibi olduklarına inanılmaktadır (Saidon, 2012: 11-15).

Ancak, bir bireyin özdenetim sistemi yalnızca etkinleştirildiğinde çalışmaktadır. Çünkü bu sistem seçici olarak etkinleştirilebilir ve devre dışı bırakılabilir. Ahlaki çözülme, bir bireyin özdenetim sisteminin devre dışı bırakılmasının olası anahtarlarını açıklayan bir yapıdır. Sistem devre dışı bırakıldığında, birey etik olmayan davranışlarda bulunmaktan kaynaklanan psikolojik rahatsızlık hissinden kurtulmaktadır (Saidon, 2012: 11-15).

Sosyal bilişsel teori, ahlaki eylemi üç temel alt fonksiyon aracılığıyla çalışan bir özdenetim sistemine dayandırır. Bu alt fonksiyonlar kendini izleme, yargılama ve kendi kendine tepki vermedir. Kişinin davranışlarını kendi kendine izlemesi, bu davranışları kontrol altına almanın ilk adımıdır. Eylem, davranışın içsel normlara ve durumsal şartlara göre yargılandığında bu yargılama süreci kendi kendine tepkilerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Ahlaki yargı kendi kendine tepkisel etkinin ortaya çıkmasına neden olur. İnsanlar, farklı eylem yollarına yönelik olumlu ya da olumsuz kendi kendilerine tepkileri aracılığıyla, kendilerini ahlaki standartlarına uygun davranmaya yönlendirirler (Bandura vd., 1996: 264).

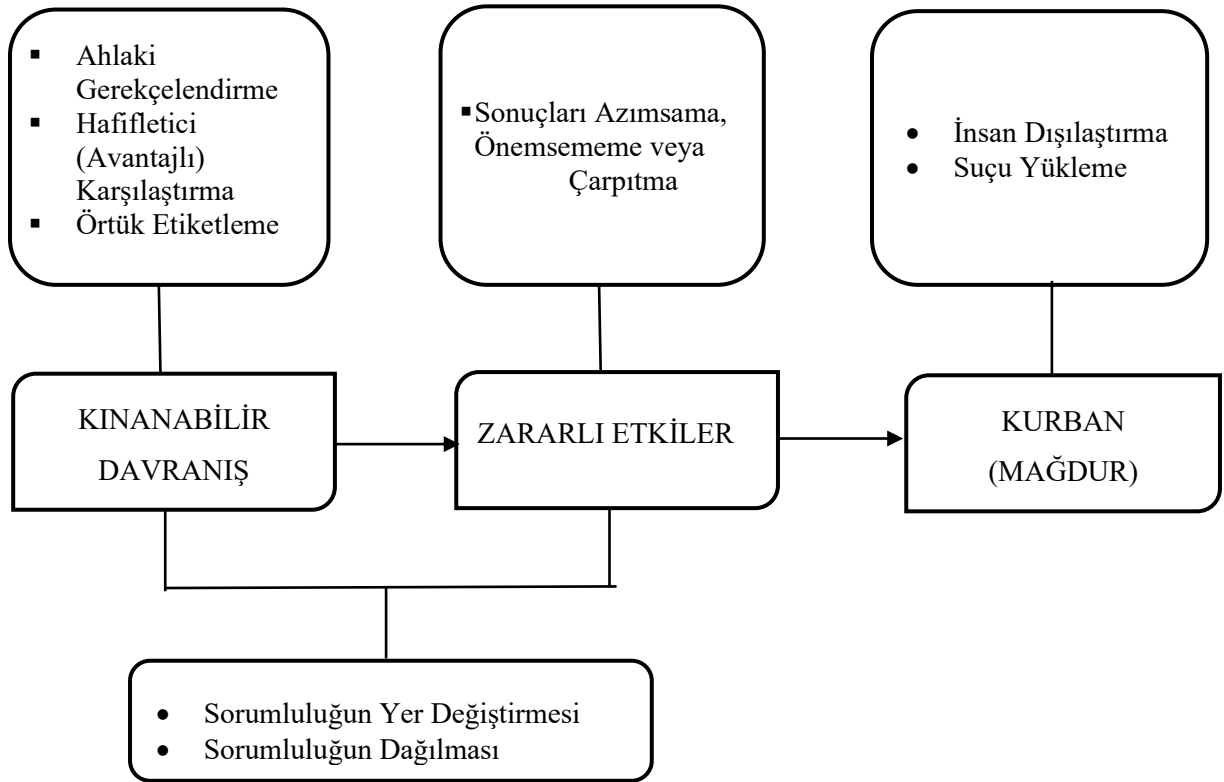
Özetle, sosyal bilişsel teori ve özünde yatan insan eylemi kavramları, sağlık, kariyer, eğitim başarısı ve örgütsel davranış, iş motivasyonu ve iş performansı gibi başarı ve başarısızlık da dahil olmak üzere insan davranışlarını anlamada yardımcı olmaktadır (Bandura, 2001; Pinder, 2008: 464).

3.2.3. Ahlaki Çözülme Mekanizmaları

Ahlaki çözülme, “kişinin içsel ahlaki standartlarını eylemlerinden ayıran ve etik olmayan davranışlarda sıkıntı hissetmeden bulunmayı kolaylaştıran sekiz bilişsel mekanizma kümesini” ifade etmektedir (Moore, 2015: 199).

Bandura, "ahlaki öz yaptırımların, öz düzenleme sürecinin farklı noktalarında seçici olarak etkinleştirildiği ve zararlı davranışlardan uzaklaştırıldığı" sekiz ahlaki çözülme mekanizması belirlemiştir (1986: 376). Bu mekanizmalar, öz düzenleme sürecini üç önemli ve genel yolla etkilemektedir. Kınanması gereken davranışların bilişsel olarak yeniden yapılandırılması, kişinin eylemlerini daha az etik dışı göstermektedir. Kişinin eylemlerinin başkaları üzerindeki olumsuz etkilerini gizler/çarpıtır ve kişinin zararlı davranışlarının hedefleriyle özdeşleşmesini veya onları insanlıktan çıkarmasını azaltır (Johnson ve Buckley, 2015: 292).

Bandura (1986) tarafından ifade edilen sekiz bilişsel mekanizma; ahlaki gerekçelendirme (moral justification), hafifletici kıyaslama (palliative/ advantageous comparison), örtmeceli etiketleme (euphemistic labeling), sorumluluğun yerinin değiştirilmesi (displacement of responsibility), sorumluluğun yayılması (diffusion of responsibility), sonuçları azımsama, önemsememe veya çarpıtma (minimizing, ignoring or misconstruing the consequences), insan dışılaştırma (dehumanization), suçu mağdura yükleme (attribution of blame) şeklinde ifade edilmektedir. Adı geçen bu mekanizmalar şematik olarak şekil 3.3’de gösterilmiştir.



Şekil 3.3. Ahlaki Çözülmenin Sekiz Mekanizması

Kaynak: (Bandura 1986: 376; Bandura, 2016: 3)

Ahlaki öz-düzenleme sürecindeki bu sekiz mekanizma davranış, eylemlilik/faillik (agency), sonuçlar, kurban olmak üzere dört temel noktada işlev görmektedir. Ahlaki gerekçelendirme, hafifletici kıyaslama ve örtmeceli etiketleme davranış odağındaki, ahlaki çözülme mekanizmaları içinde bulunmaktadır. Eylemlilik/faillik açısından bireyler sorumluluğu başkalarına yükleyerek ve hiç kimsenin sorumluluk almayacağı şekilde geniş bir alana yayarak zararlı davranışlardan kaynaklanan kişisel sorumluluktan kaçınmaktadır (Bandura, 2016: 2-3).

Eylemlilik/faillik odağında sorumluluğunun yerinin değiştirilmesi, sorumluluğun yayılması ahlaki çözülme mekanizmaları yer almaktadır. Sonuç odaklı yaklaşımda, failler eylemlerinin zararlı etkilerini görmezden gelir, küçümser, çarpıtır ve hatta tartışır. Zararlı etkiler gözden ve akıldan uzak olduğu sürece, algılanan bir zarar verilmediği için, uğraşılacak bir ahlaki sorun olmadığı görüşü oluşmaktadır. Sonuç odaklı yaklaşımda, sonuçları azımsama, önemsememe veya çarpıtma yer almaktadır. Kurban (mağdur) odağında insan dışılaştırma ve suçu mağdura(kurbana) yükleme mekanizmaları bulunmaktadır (Bandura, 2016: 2-3).

Moore (2015: 199) tarafından yapılan çalışmada ahlaki çözülme mekanizmalarının nasıl çalıştığı bir örnekle açıklanmıştır. Bu örnek ise; Cedric'in hırsızlığı yasaklayan bir iç standardı olduğunu fakat kahve içmek için gittiği bir kafeden parasını ödemediği bir gazete aldığı hayal edilmesini istemesidir. Ahlaki çözülme mekanizmaları, Cedric'in gazeteyi almayı önemsiz bir şey olarak yorumlamasına (distortion of consequences), herkesin bazen gazete gibi küçük şeyler aldığına inanmasına (diffusion of responsibility), gazete almanın başkalarının ihlalleriyle karşılaştırıldığında önemsiz olduğuna inanmasını (advantageous comparison) sağlamaktadır. Ayrıca kafe çalışanlarının gazetenin kopyalarını aldığını gördüğü için gazeteyi almasında sakınca olmadığına (displacement of responsibility) inanmasına yardımcı olmaktadır. Cedric, büyük resime baktığında, bilgili bir vatandaş olmanın gazete için ödeme yapmaktan daha önemli olduğunu düşünmektedir (moral justification). Gazeteyi okumayı bitirdiğinde kafede bırakmayı bile planlayabilirdi. Aslında sadece "ödünç alıyor" gibi gözükebilirdi (euphemistic labeling). Kafenin kayıp gazeteyi fark etmeyecek büyük ve kalpsiz bir işletme olduğunu (dehumanization) hatta kahve için çok fazla ücret aldığı için gazetenin kendisinden alınmasını hak ettiğini (attribution of blame) düşünebilir. Bu mekanizmalar, bireyin davranışının hırsızlığa karşı içsel standartlarıyla ilgisi olmadığını anlama açısından kolaylık sağlamaktadır. Böylece, birey elinde gazeteyle, hiçbir yanlış yapmadığına inanarak kafeden ayrılabilir.

3.2.3.1. Ahlaki Gerekçeleştirme (Meşrulaştırma)

İnsanlar genellikle eylemlerinin ahlakiliğini kendilerine haklı çıkarmadan zararlı davranışlarda bulunmazlar. Bu ahlaki gerekçeleştirme sürecinde, kötü niyetli davranışlar, toplumsal açıdan değerli veya ahlaki amaçlara hizmet ediyormuş gibi gösterilerek kişisel ve toplumsal olarak kabul edilebilir hale getirilir. Böylece insanlar ahlaki bir zorunluluk doğrultusunda hareket edebilir ve başkalarına zarar verirken kendilerini ahlaki failer olarak görebilirler (Bandura, 2002: 103). Başka bir ifadeyle bireylerin başkalarına zarar vermeyi ahlaki açıdan haklı görünen biçimlerde yeniden yorumlamasıdır (Martin vd., 2014: 303).

Örneğin, küçük çocukların işçi olarak çalıştırılmasının işveren tarafından çocukların diğer tehlikeli veya aşığlayıcı istihdam yöntemlerine alternatif sağlamak amacıyla yapıldığının gösterilerek meşrulaştırılması olabilir (Saidon, 2012:17).

3.2.3.2. Hafifletici (Avantajlı) Karşılaştırma

Etik olmayan eylemi daha kötü bir senaryoyla karşılaştırmak için zıtlık ilkesini kullanır ve böylece eylemin daha az olumsuz görünmesini sağlar. Bu durumların her birinde, ahlaki sıkıntı, eylemin ciddiyetinin yeniden değerlendirilmesiyle hafifletilmektedir (Hyatt, 2017: 18). Hafifletici karşılaştırmada, etik olmayan davranışlar daha da zararlı davranışlarla karşılaştırılır ve böylece orijinal davranış kabul edilebilir hale getirilir (Detert vd., 2008: 375). Hafifletici karşılaştırma etik olmayan bir eylemin daha da zararlı bir eylemle karşılaştırılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Böylece daha az etik olan eylem nispeten önemsiz ve kabul edilebilir görünmektedir. Örneğin, ofiste çalışan bir bireyin özel işleri için ofisten bir deste fotokopi kâğıdı alması, iş yerinin parasını zimmetine geçirmekle karşılaştırıldığında önemsiz olarak görülmektedir (Bonner vd., 2016: 733).

3.2.3.3. Örtmece Dil (Örtmeceli Etiketleme)

Örtmece sözcüğü Türkçede; iyi adlandırma ve güzel adlandırma terimleriyle de adı geçmektedir. Örtmece, “kimi varlıklardan, nesnelere söz edildiğinde doğacak korku, ürkme, iğrenme gibi duyguların, kötü izlenim ve çağrışımların önlenmesi amacıyla yönelen ve dünyanın her dilinde rastlanan bir değıştirme olayı” olarak tanımlanmaktadır (Aksan, 1982: 100). Örtmece, “dolaysız biçimde söylenmesi uygun görülmeyen bir olguyu örtterek dolaylı yoldan anlatma” olarak tanımlanmaktadır (Vardar, 2007: 156). Örneğin, ölmek kelimesini belirtmek için Hakk’ın rahmetine kavuşmak, ebedi uykuya dalmak, son yolculuk olarak ifade etmektir.

Dil, eylemlerin dayandığı düşünce kalıplarını şekillendirmektedir. Faaliyetler, nasıl adlandırıldıklarına bağlı olarak çok farklı görünüm alabilir. Bu bağlamda zararlı davranışları saygın kılmak ve kişisel sorumluluğu azaltmak için örtmece dil yaygın olarak kullanılmaktadır (Bandura, 1999: 195). Örtmece dil, ahlaki olmayan davranışları zararsız veya daha az zararlı göstermek için ahlaki açıdan tarafsız bir dil kullanılması olarak tanımlanabilir (Martin vd., 2014: 303).

3.2.3.4. Sorumluluğun Yerinin Değıştirilmesi

Ahlaki kontrol, insanlar zararlı eylemleriyle zarara yol açtıklarını kabul ettiklerinde en güçlü şekilde işlemektedir (Bandura, 2016: 58).

Diğer yandan sorumluluğun yer değiştirmesi, kişinin zarara yol açmadaki fail rolünü gizleyerek veya en aza indirerek çalışmaktadır. İnsanlar, meşru bir otorite davranışlarının sonuçlarından sorumlu tutulursa, normalde reddedecekleri şekilde davranmaktadırlar. Yer değiştirmiş sorumlulukla, eylemlerini otoritelerin emirlerinden kaynaklandığını düşünürler. Böylece eylemlerinin gerçek failleri olmadıkları için, kendilerini kınayan tepkilerden kurtulurlar (Bandura, 2016: 58).

Sorumluluğun yer değiştirmesi, kişinin eylemlerinin sorumluluğunun, davranışı üstü kapalı bir biçimde onaylamış veya açıkça yönlendirmiş olabilecek otorite figürlerine atfedilmesi anlamına gelmektedir. Böylece sorumluluğun yer değiştirmesi mekanizması, (potansiyel) aktörün ahlaki eylemliliğini belirsizleştirmektedir (Moore vd., 2012: 5).

3.2.3.5. Sorumluluğun Yayılması

Sorumluluğun yayılması da sorumluluğun yerinin değiştirilmesi mekanizmasına benzer şekilde çalışır ancak kişinin eyleminin sorumluluğunun bir grubun üyeleri arasında dağıtılmasını ifade etmektedir (Moore vd., 2012: 5). Ayrıca, failin bir grubun ahlaksız davranışından dolayı sorumluluk almak istememesini ifade eden sorumluluğun dağıtılması mekanizmasını da içerir; failin bu davranıştan kişisel olarak sorumlu hissetmediği savunulmaktadır (Newman vd., 2020: 537). Bu mekanizma ile etik olmayan davranışların sorumluluğunu bir gruba yüklemek ve böylece kişinin etik olmayan eylemlerinden daha az sorumlu hissetmesini sağlaması ortaya çıkmaktadır (Martin vd., 2014: 303). Örneğin, üniversitede bir derste öğrencilere grup ödevi verilmiştir. Grupta yer alan bazı öğrenciler ödevi “nasıl olsa biri yapar” diyerek katkı sağlamayarak bu mekanizmayı kullanmış olmaktadır.

3.2.3.6. Sonuçları Azımsama, Önemsizleme veya Çarpıtma

Bazı ahlaki çözümlenme mekanizmaları, eylemin sonuçlarına odaklanmaktadır. Sonuçların en aza indirilmesi, bir kişinin etik olmayan eylemin etkisini çarpıtması durumunda ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir kişinin eylemle ilişkili acının, olması gerektiği kadar büyük olmadığını iddia etmesi olabilir (Hyatt, 2017: 18).

Kişinin eylemlerinin etkilerini en aza indirmek, göz ardı etmesi veya çarpıtması ahlaki kontrolü zayıflatmanın yolları arasında yer almaktadır. İnsanlar başkalarına zarar veren faaliyetlerde bulduklarında, verdikleri zararlar yüzleşmekten kaçınır veya onu en aza indirir. En aza indirme işe yaramaz ise zararın kanıtlarını itibarsızlaştırmayı tercih edebilirler. Bu nedenle kişinin davranışlarının zararlı sonuçları görmezden gelindiği, en aza indirildiği,

çarpıtıldığı veya inanılmadığı sürece, özeleştirinin devreye girmesi için pek bir neden bulunmamaktadır (Bandura, 2002: 108).

3.2.3.7. İnsan Dışlaştırma

Bu mekanizma; etik olmayan davranışların kurbanlarını "insandan daha aşağı" veya insan muamelesine layık olmayan kişiler olarak yeniden tanımlamak şeklinde ifade edilmektedir (Martin vd., 2014: 303). Başka bir ifadeyle insanların kurbanların insani özelliklerini görmezden gelerek, kurbanları temel insani kaygılara layık görmemelerine yol açtığında ortaya çıkmaktadır (Moore vd., 2012: 5). Kısaca etik olmayan eylemin mağdurlarının nesneleştirildiği bir durumdur. Bir hemşirenin bir hastadan ismiyle değil, yatak numarasıyla veya durumuyla bahsetmesi insanlıktan çıkarma veya insan dışlaştırma mekanizmasına örnek gösterilebilir. Bu örnekte de belirtildiği gibi mağdurların insan olarak değil de nesne olarak görülmesi, eylemin sonuçlarını en aza indirmeyi sağlamaktadır. Eylemin ciddiyetini yeniden değerlendirmeyi içeren mekanizmalarda olduğu gibi, sonuçları en aza indirmeyi sağlayan mekanizmalar da insanların ahlaki sorunlarını en aza indirmelerini sağlamaktadır (Hyatt, 2017: 18).

3.2.3.8. Suçu Mağdura Yükleme (Suçu Atfetme)

Bu mekanizma ise, düşmanlarını veya koşullarını suçlamak, kendini aklama amaçlarına hizmet edebilecek bir çare oluşturmayı ifade etmektedir. Bu süreçte insanlar kendilerini, zorlayıcı bir kışkırtmayla zararlı davranışlara sürüklenen kusursuz kurbanlar olarak görmektedir. Bu nedenle cezalandırıcı davranış, saldırgan kışkırtmalara karşı haklı bir savunma tepkisi olarak görülmektedir. Suçu başkalarına veya koşullara yükleyerek, kişinin kendi zararlı eylemleri mazur görülebilir hatta bu süreçte kendini haklı bile hissedebilir. (Bandura, 1999: 203). Kısaca kişinin etik olmayan eylemi bir düşmana, mağdura veya koşullara yüklediği suçlama olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, suçlama genellikle hastayı veya ailesini zor biri olarak etiketlemeyi atfetmeyi içermektedir. Hem sorumluluğun başkasına atfedilmesinde hem de suçlamada, ahlaki sıkıntı yaşayan kişi, eyleme ilişkin kişisel sorumluluk duygusunu azaltarak bu sıkıntıyı bastırmaya çalışmaktadır (Hyatt, 2017: 17).

3.2.4. Ahlaki Çözülmenin Öncülleri

Ahlaki çözümler örgütsel araştırmalarda görece olarak çok çalışılmamış yeni bir yapıdır. Çünkü ahlaki çözümlerin kökenleri ve etkisi üzerine yapılan çalışmalar (örneğin, Bandura vd., 1996) incelendiğinde çocuklar örnekleminde yapıldığı görülmektedir.

Bu süreci üniversite öğrencileri (örneğin, Detert vd. 2008), çalışanlar ve örgütler (örneğin, Claybourn, 2011; Moore, 2008; Moore vd., 2012) takip ettiği (Baron vd., 2015: 107) ifade edilebilir. Bu nedenle ahlaki çözümlenin öncülleri ve sonuçlarını kapsamlı bir şekilde inceleyen çok çalışma bulunmamaktadır.

Detert vd., (2008), ahlaki çözümlenin bireysel öncüllerini araştırmışlardır. Yaptıkları çalışmada empati, sinizm, kontrol odağı ve ahlaki kimliğin ahlaki çözümlerle ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bağlamda empati ve ahlaki kimliğin ahlaki çözümlerle ilişkili olduğu, sinizm ve kontrol odağı yöneliminin ise ahlaki çözümlerle ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Saidon (2012) Malezya'daki büyük elektrik ve elektronik üretim şirketlerinde çalışanlarda ahlaki çözümlenin öncüllerini ve sonuçlarını araştırmıştır. Ahlaki çözümlenin öncülleri olarak dışadönüklük, vicdanlılık, etik iklim değişkenlerini incelemiştir. Elde ettiği bulgulara göre dışadönüklük ve vicdanlılık ile ahlaki çözümler arasında ilişki bulunmamaktadır. Etik iklimin ise ahlaki çözümlerle anlamlı ve negatif bir ilişkiye sahip olduğu doğrulanmıştır. Bu doğrultuda ahlaki çözümlenin öncülünü etik iklim olarak ifade etmiştir.

Newman vd. (2020) tarafından yapılan çalışmada, ahlaki çözümlerle ilgili çalışmalarını incelemiş ve ahlaki çözümlenin öncüllerini örgüt, ekip/grup ve bireysel olmak üzere üç grupta açıklamışlardır. Bireysel olarak; psikolojik sözleşme ihlali, finansal kazanç için motivasyon, kazanç yönetimi etliği, kurumsal kimlik, örgütsel iklim, empati, sinizm, kontrol odağı, güvenlikle ilgili stres, haset, negatif duygular, zorunlu vatandaşlık davranışı, liderlik öz yeterliliği, liderlik için duygusal motivasyon, liderlik için hesapsız motivasyon, iş güvencesizliği, örgütsel adaletsizlik, eğilimsel yaratıcılık, cinsiyet, ahlaki kimlik gücü, özgünlük, kaynak tükenmesi, psikolojik hak, ahlaki kimlik (içselleştirme), ideoloji aracılığıyla ahlaki kişilik, yöneticinin bildirdiği etik liderlik ve iş arkadaşının bildirdiği etik liderlik, etik liderlik, dürüstlük- alçakgönüllülük, öz denetim, lider davranışı, teknokratik kültür, bürokratik kültür, psikopati, örtük müzakere inançları, örgütsel politikalara ilişkin algılar, bir bireyin alması gereken etik kararların etik açıdan kademeli (ani veya ani olmayan) değişiklikleri yaratıcılık ifade edilmiştir. Ekip (takım) düzeyinde ise ahlaki çözümlenin genellikle bireysel düzeyde bir olgu olarak görülse de ekip/grup düzeyindeki öncüllerden etkilenen kolektif bir olgu olarak da inceleyen çalışmaların olduğunu belirtmişlerdir. Ancak ekip düzeyinde az çalışma olduğuna vurgu yapmışlardır. Bu bağlamda ekip düzeyindeki öncülleri; ekibin büyüklüğü, ekibin dağılımı, etik liderlik, yaratıcılık olarak ifade etmişlerdir. Örgüt

düzeyindeki ahlaki çözülmeye neden olan durumlar, örgütsel adaletsizlik, örgütsel politikalar, örgüt kültürü, örgüt iklimi, zorunlu vatandaşlık davranışı sergileme, ahlaki sorumluluk olarak sıralanmıştır.

3.2.5. Ahlaki Çözülmenin Sonuçları

Ahlaki çözülmeye örgütsel, ekip ve bireysel açıdan birçok farklı davranışların ortaya çıkmasında etkilidir. Bu nedenle ahlaki çözülmeye sonuçlarını bireysel, ekip/grup, örgütsel düzeyde çıktılar olarak sınıflandırılabilir (Newman vd., 2020: 555). Newman vd. (2020) tarafından yapılan çalışmada ahlaki çözülmeye sonuçları bireysel, ekip/grup, örgütsel açıdan açıklanmıştır. Bireysel düzeyde sonuçlarda; işten ayrılma niyeti, iş yerindeki istenmeyen davranışlar, üretkenlik karşıtı iş davranışları, etik olmayan karar alma, etik olmayan örgütsel davranış, işyerinde taciz, kazaların eksik bildirilmesi, iş yeri cezası, örgütsel sapma, hile davranışı, aldatma (hile) taktikleri, sosyal baltalama, iş yerinde suç davranışı, çalışan sessizliği, etik olmayan görüşme taktikleri, sosyal kaytarma, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı yer almaktadır. Ekip/grup düzeyinde sonuçların ise sınırlı çalışmalar nedeniyle örgütsel sapma davranışlarının yer aldığını belirtmişlerdir. Literatürde ahlaki çözülmeye örgütsel düzeydeki sonuçlarını inceleyen bir tane çalışma olduğunu tespit etmişlerdir. Buldukları çalışmada ise firmaların, firmaları sorumluluk sınırlarının dışına çıkarmak için ahlaki çözülmeye mekanizmaları kullandığı ortaya çıkmıştır.

Detert vd. (2008), ahlaki çözülmeye bireysel öncüllerini ve sonuçlarını araştırdıkları çalışmalarında etik olmayan karar verme değişkenini ahlaki çözülmeye sonuçları kapsamında incelenmişlerdir. Elde ettikleri sonuçlara göre ahlaki çözülmeye, etik olmayan kararlar alma ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Bu bağlamda ahlaki çözülmeye sahip bireylerin etik olmayan kararlar alma olasılığının daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca ahlaki çözülmeye empati ile etik olmayan karar verme arasındaki ilişkiye, sinizm ile etik olmayan karar verme arasındaki ilişkiye, fırsat ve etik olmayan karar verme arasındaki ilişkiye, ahlaki kimlik ile etik olmayan karar verme arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur. Son olarak ahlaki çözülmeye etik olmayan kararlar üzerindeki etkisine ilişkin bulguların, toplumsal veya örgütsel normları ihlal eden ve bu nedenle yöneticiler için büyük ilgi gören daha geniş bir davranış çeşitliliğine uzanması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca bunun üretkenliğe aykırı iş yeri davranışlarının, anti sosyal davranışların ve örgütsel sapmanın bir yordayıcısı olabileceğini tartışmışlardır.

Saidon (2012), tarafından yapılan çalışmada ahlaki çözümlenin öncülleri ve sonuçları araştırılmıştır. Ahlaki çözümlenin sonuçları olarak örgütsel sapma (kişiler arası ve örgüte yönelik) tespit edilmiştir.

3.2.6. Ahlaki Çözümle ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Samnani vd., (2014) üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bireysel düzeydeki öncüllerini anlamaya yönelik akademik ilgide artış olduğunu belirtmişlerdir. Kanada'da çalışan ve son sınıf öğrencisi 221 kişiye anket uygulayarak negatif duygulanım ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide ahlaki çözümlenin ve cinsiyetin düzenleyici rollerini araştırmışlardır. Bireylerin negatif duygulanımı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Ahlaki çözümler, negatif duygulanım ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmiştir. Negatif duygulanım yaşama eğilimi daha yüksek olan bireylerin ahlaki çözümler eğilimleri daha yüksek olduğunda üretkenlik karşıtı iş davranışlarına katılma olasılıklarının daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Ek olarak, bu etkileşimli ilişkinin erkekler ve kadınlar arasında değiştiğini tespit etmişlerdir. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını tahmin etmek için negatif duygulanım, ahlaki çözümler ve cinsiyet arasında üç yönlü bir etkileşim olmuştur. Böylece negatif duygulanım ve ahlaki çözümler arasındaki iki yönlü etkileşim erkekler için daha güçlü olmuştur. Ayrıca yüksek düzeyde ahlaki çözümlere sahip yüksek negatif duygulanım gösteren erkeklerin, yüksek düzeyde ahlaki çözümlere sahip yüksek negatif duygulanım gösteren kadınlara göre üretkenlik karşıtı iş davranışlarına katılma olasılığı daha yüksek olmuştur.

Erbaş ve Perçin (2015) tarafından yapılan çalışmada Kayseri'de faaliyet gösteren yiyecek-içecek işletmelerindeki 284 çalışandan anket aracılığıyla verileri elde etmişlerdir. Ahlaki çözümler ile kişi-çevre uyumu arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Kişi-çevre uyumu ise kişi meslek, kişi-grup, kişi-örgüt ve kişi-iş olmak üzere dört boyutta ölçülmüştür. Ahlaki çözümlenin kişi-çevre uyumu boyutları ile negatif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bonner vd. (2016) yaptıkları çalışmada çalışanların ahlaki çözümleri, yöneticilerin ahlaki çözümleri, etik liderlik, bireysel ve örgütsel düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı değişkenlerini araştırmışlardır. Üretim, mimarlık, inşaat, pazarlama, konaklama, eğitim, finans, teknoloji ve ulaştırma gibi çeşitli kuruluşlardaki çalışan-yönetici ikililerinden anket tekniği ile verileri toplamışlardır. 172 çalışan ve 172 yönetici üzerinde çalışmalarını gerçekleştirmişlerdir.

Verileri analiz ettiklerinde; ahlaki çözülmesi yüksek olan bireylerin etik liderlerin etkilerine karşı daha bağışık olduğunu bulmuşlardır. Sadece ahlaki çözülmesi düşük olan çalışanlar, liderlerinin ne kadar etik olduğundan olumlu etkilendiği ortaya çıkmıştır. Etik liderliğin, özellikle çalışanların ahlaki çözülmesi düşük olduğunda, yöneticilerin ahlaki çözülme düzeyleri ile çalışan örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur.

Ağırbaş (2019) tarafından yapılan çalışmada nevroitiklik, kariyerizm eğilimi, ahlaki çözülme değişkenleri incelenmiştir. İstanbul'da kamu sektöründe çalışan 316 beyaz yakalı çalışandan anket tekniği ile verileri toplamışlardır. Verilerin analiz sonuçlarına göre, nevroitiklik ile kariyerizm ve ahlaki çözülme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kariyerizm ile ahlaki çözülme arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Nevrotiklik ve kariyerizm eğilimi arasındaki ilişkide ahlaki çözülme aracı değişken olarak incelenmiştir. Bu doğrultuda nevroitikliğin kariyerizmi pozitif olarak yordadığı ve ahlaki çözülme eğiliminin bu ilişkide tam aracı etkisini olduğunu saptamıştır.

Zhao ve Xia (2019), iki farklı çalışma yaparak hemşirelerin olumsuz duygusal durumlarının ahlaki çözülme yoluyla bilgi saklama davranışları üzerindeki etkisini ve özellikle etik liderliğin düzenleyici rolünü araştırmışlardır. Çalışma 1'de Çin'in Şanghai şehrindeki bir hastanede çalışan 323 hemşireye; Çalışma 2'de Çin'in Şanghai şehrindeki beş hastanede çalışan 317 hemşireye anket uygulamışlardır. Anketlerin analizi sonucunda hemşirelerin olumsuz duygusal durumlarının bilgi saklama davranışlarıyla pozitif ilişkili olduğunu ve ahlaki çözülmenin Çalışma 1'de bu ilişkiye kısmen aracılık ettiği ortaya çıkmıştır. Ancak Çalışma 2'de bu ilişkide tam aracılık ettiğini ve etik liderlik hemşirelerin olumsuz duygusal durumları ile ahlaki çözülme arasındaki ilişkiyi düzenlediği ve düşük etik değerlere sahip hemşire yöneticiler için ilişki daha olumlu olduğu tespit edilmiştir.

Erdem (2021b) kariyerizm eğilimi, A tipi kişilik özelliği ve ahlaki çözülme eğilimi değişkenlerini Konya'da faaliyet gösteren özel bir bankanın çalışanlarına anket uygulayarak araştırmışlardır. Bu bağlamda 360 çalışandan elde ettikleri verilere göre, A tipi kişilik özelliğinin kariyerizm eğilimi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu bulunmuştur. Diğer yandan A tipi kişilik özelliğinin ahlaki çözülme eğilimi üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte kariyerizm eğiliminin ahlaki çözülme eğilimini pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Son olarak A tipi kişilik özelliğinin kariyerizm eğilimine etkisinde ahlaki çözülmenin aracı etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Mumcu (2022), ahlaki çözümlenin etik olmayan örgüt yararına davranışa etkisini ve bu etkide demografik faktörlerin düzenleyici rolü olup olmadığını araştırmıştır. Tokat ili Erbaa ve Niksar ilçelerinde aktif olarak çalışan 111 banka personellerinden anket aracılığıyla verileri elde etmiştir. Elde edilen bulgulara ahlaki çözümlenin etik olmayan örgüt yararına davranış üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Demografik değişkenlerin düzenleyici rolüne ilişkin analiz sonuçlarına göre ahlaki çözümler ve etik olmayan örgüt yararına davranış arasındaki ilişkide medeni durumun düzenleyici bir rolü olduğu ortaya çıkmıştır.

Aykanat ve Öztürk (2022), iş güvencesizliği, işten ayrılma niyeti ve ahlaki çözümler değişkenlerini araştırmıştır. Kars'taki özel ve kamu bankalarında çalışan 133 kişiden anket tekniği kullanılarak veri toplamışlardır. Verilerin analiz bulguları doğrultusunda iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti ile ahlaki çözümleri pozitif ve anlamlı olarak etkilediğine ulaşılmıştır. İş güvencesizliğinin alt boyutlarından olan bilişsel iş güvencesizliği ile duygusal iş güvencesizliği işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif etkilediği, ahlaki çözümleri ise anlamlı olarak etkilemediği tespit edilmiştir. Ayrıca özel banka çalışanlarının kamu banka çalışanlarına göre iş güvencesizliği algısı daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

Üzüm vd. (2022) tarafından yapılan çalışmada ahlaki çözümler, örgütsel kırık camlar, kişi örgüt uyumu, makyavelist liderlik değişkenleri incelenmiştir. Bu doğrultuda Sakarya'daki üretim ve hizmet sektöründe tam zamanlı 205 çalışana anket uygulamışlardır. Anketlerden elde ettikleri bulgulara göre makyavelist liderliğin ahlaki çözümler ve örgütsel kırık camlar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca makyavelist liderliğin kişi-örgüt uyumu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

4. YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, modeli, soruları ve hipotezleri, evren ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçekler, pilot çalışma, veri toplama süreci, varsayımları ve kısıtları, bulguları hakkında bilgiler yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı; hasetin örgütsel sapma üzerindeki etkisinde ahlaki çözümlenin aracı rolünü rekabetin yoğun ve terfi olanaklarının fazla olduğu banka organizasyonları bağlamında araştırmaktır. Araştırmadaki katılımcıların haset duygusuna sahip olmalarının örgütsel sapmaya neden olup olmadığı ve ahlaki çözümlenin bu ilişkide aracılık rolü olup olmadığına ortaya konması amaçlanmaktadır. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine göre değişkenler arasında farklılık olup olmadığı da araştırılacaktır.

Yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda haset, örgütsel sapma ve ahlaki çözümler arasındaki ilişki, söz konusu değişkenlerin birbirleri üzerindeki etki seviyesi, katılımcıların demografik özellikleri incelenecektir.

Literatür incelendiğinde, araştırmada incelenecek değişkenlerin farklı sektörlerde yürütülen birçok çalışmada çeşitli kombinasyonlarla ele alındığı görülmektedir. Literatür doğrultusunda bu araştırmada yer alan değişkenlerin tamamının bir arada kullanıldığı bir çalışma olmadığı anlaşılmaktadır. Özellikle literatürdeki ulusal çalışmalar incelendiğinde haset ve ahlaki çözümler üzerine sınırlı çalışmalar bulunmaktadır. Dolayısıyla yapılan bu araştırmanın, bu konuda mevcut olan eksikliği gidermek ve literatüre katkı sağlamak açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca bu araştırmanın örneklemini TR41 Bölgesi'ndeki mevduat bankalarını kapsamaması da araştırmayı özgün kılan yanlardan biridir. Böylece çalışmanın sonucunda elde edilecek sonuçların; araştırmacılara, çalışanlara ve örgütlere fayda sağlaması ve literatüre katkıda bulunması açısından önem teşkil etmektedir.

4.2. Araştırma Soruları ve Hipotezler

Araştırmanın temel problemini, “Bursa- Eskişehir -Bilecik (TR 41 Bölgesi) illerindeki mevduat bankalarında çalışanların haset ve örgütsel sapma ilişkisinde ahlaki çözümlenin aracılık rolünün olup olmadığı” oluşturmaktadır. Bu bağlamda bu araştırmada aşağıda yer alan sorulara yanıt aranacaktır. Belirlenen sorular şunlardır:

- Araştırmadaki katılımcıların haset düzeyleri nedir?
- Araştırmadaki katılımcılar örgütsel sapma davranışları gösteriyor mu?

•Araştırmadaki katılımcıların ahlaki çözüme eğilimleri nedir?

•Haset, örgütsel sapma ve ahlaki çözüme, araştırmadaki katılımcıların demografik özelliklere göre farklılaşmakta mıdır?

•Haset, kendilerini ve iş arkadaşlarını değerlendikleri örgütsel sapma ve ahlaki çözüme değişkenlerinin birbirleri üzerindeki olası etkilerini ortaya koyan araştırma modeli anlamlı mıdır?

Araştırmanın hipotezleri ise, haset, örgütsel sapma ve ahlaki çözüme değişkenlerinin ilişkileri ortaya konularak oluşturulmuştur. Bu doğrultuda öncelikli olarak haset ve örgütsel sapma arasındaki ilişkileri konu alan çalışmalar incelenmiştir.

Cohen-Charash ve Muller (2007) yaptıkları çalışmada sosyal arzu edilirlilik, algılanan adaletsizlik, kişiler arası üretkenlik karşıtı (üretkenliğe aykırı) iş davranışları, benlik saygısı, haset değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Haset duygusunu ortaya çıkarmak için farklı örneklem ve yöntemler kullanarak iki çalışmada bu değişkenleri incelemiştir. Çalışma 1'in katılımcıları, büyük bir üniversitede ders alan ve ders kredisi için katılan 188 çalışan bireydir. Çalışma 1'in sonuçlarına göre haset ile kişiler arası karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı bir pozitif ilişki ve algılanan adaletsizlik ile kişiler arası karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulunmuştur. Haset ile adaletsizlik arasında bir etkileşim olduğu; adaletsizlik yüksek olduğunda hasetin üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla pozitif bir ilişkisi bulunduğu ancak adaletsizlik düşük olduğunda bu ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Çalışma 2'de ise Çalışma 1'de kullanılan model geliştirilmiştir. Bu bağlamda Çalışma 2'deki katılımcılar, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çeşitli endüstrilerden, kuruluşlardan, örgütsel düzeylerden, mesleklerden ve coğrafi bölgelerden 72 kişidir. Katılımcılar, finans (%20), imalat (%13), perakende (%10), sağlık (%9), hukuk (%7), hükümet (%6) ve danışmanlık (%6) sektörleri gibi çok çeşitli mesleklerden ve sektörlerde çalışmaktadır. Geri kalan katılımcılar, telekomünikasyon, yazılım ve emlak gibi sektörlerde çalışmaktadır. Çalışma 2'nin sonuçlarına göre Çalışma 1'deki bulgulara çok benzer şekilde hasetin ve algılanan adaletsizliğin her ikisinin de üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla önemli ölçüde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Hasetin her iki adalet koşulunda da düşük benlik (öz) saygıya sahip bireyler için üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkili olmadığı, bunun yerine hasetin yalnızca durumu adaletsiz olarak algılayan yüksek öz saygıya sahip bireyler için üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yüksek öz saygı ve yüksek adaletsizliğin birleşiminin

hasete karşı olumsuz tepkileri daha da kötüleştirdiğini, diğer tüm koşulların hasetin olumsuz etkileriyle ilgisi olmadığını belirmişlerdir.

Kim vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada lider-üye etkileşiminin otel çalışanlarının eğilimsel haset ve eğilimsel kıskançlık (jealousy) bağlamında örgütsel sapma üzerindeki rolünü incelemiştir. İki örneklem üzerinde konu olan değişkenleri incelemiştir. Örneklem 1, ABD'nin Kuzeydoğusunda bulunan çeşitli otellerden toplam 233 çalışandan oluşturmaktadır. Örneklem 2, ABD'nin Güneydoğusundaki bir tatil otelinden toplam 118 çalışan oluşturmaktadır. Örneklem 1'den elde edilen bulgulara göre lider üye etkileşiminin örgütsel sapma ile anlamlı ve negatif yönde ilişkisi olduğu ve eğilimsel haset daha yüksek olduğunda, daha düşük lider-üye etkileşiminin çalışanların örgütsel sapma davranışları ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Örneklem 2'den elde edilen bulgulara haset, lider üye etkileşimi ile çalışanların örgütsel sapma davranışları arasındaki ilişkiyi düzenlediği; böylece, eğilimsel kıskançlık/haset hissetme eğilimi daha yüksek olduğunda, düşük seviyede lider üye etkileşiminin örgütsel sapma üzerindeki etkisi daha güçlü olacağı ifade edilmiştir. Özetle lider üye etkileşiminin örgütsel sapmayla olumsuz bir ilişkisi olduğunu ve daha yüksek düzeyde eğilimsel kıskançlık ve eğilimsel hasetin örgütsel sapma davranışlara yol açtığını tespit etmişlerdir.

Sterling (2013), kötü niyetli hasetin (malicious envy) ve iyi niyetli hasetin (benign envy), bir saha ortamında sosyal karşılaştırma ve iş yeri davranışı arasındaki ilişkiyi nasıl aracılık ettiğini incelemiştir. 105 katılımcıya elektronik anket uygulanmıştır. Bu katılımcılar bir sağlık kuruluşunun merkezi bir idari biriminde çalışan kişilerdir. Bu çalışanlar insan kaynakları (İK), lisanslama ve kimlik bilgileri, faturalama, muhasebe, pazarlama ve finans alanlarında çalışmaktadır. Kötü niyetli hasetin (malicious envy) örgütsel sapma ile önemli ölçüde pozitif bir ilişki gösterdiği ve işten ayrılma niyetiyle de pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. İyi niyetli haset (benign envy) ve örgütsel sapma arasında pozitif ancak anlamlı olmayan bir ilişki göstermiştir. Kötü niyetli hasetin iş yerinde sapmaya veya geri çekilmeye yol açması muhtemel olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca kötü niyetli haset örgütsel sapmayla anlamlı bir şekilde ilişkiliyken, iyi huylu haset anlamlı olmayan bir ilişki göstermiştir. Bir çalışanın kendi iş çabasını artırarak veya örgütsel sapma davranışlarında bulunarak yukarı doğru sosyal karşılaştırmalara yanıt verip vermemesi, iyi niyetli ve kötü niyetli haset deneyiminden etkilendiği ve bu da referans gruplarının ağ yapısından etkilendiği tespit edilmiştir. Ayrıca, sosyal ağ konumu, bir çalışanın örgütsel sapma davranışlarında bulunma

fırsatlarını artırarak veya sınırlayarak örgütsel sapmanın ortaya çıkmasında düzenleyici bir rol oynadığı ifade edilmiştir.

Poursadegh ve Faridpour (2018), etik liderlik ilişkilerinin çalışanların örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisini ve bu etkide örgütsel hasetin düzenleyici rolünü incelemiştir. Tahran'daki Petro Sina Arya Petrol ve Gaz Şirketi'nde 111 çalışan kişiye anket uygulamışlardır. Örgütsel hasetin örgütsel sapmayı pozitif etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin etik liderliğinin, çalışanların örgütsel hasetlerini ve örgütsel sapmayı azalttığını belirtmişlerdir.

Aydın Küçük (2019) tarafından yapılan çalışmada; iyi niyetli haset (benign envy) (gıpta), kötü niyetli haset (malicious envy), bağlamsal performans, narsist liderlik, toksik örgüt iklimi, üretkenlik karşıtı iş davranışları, öz saygı, iş tükenmesi, öz kontrol değişkenlerini incelenmiştir. Çalışmanın örneklemini İstanbul'da bulunan kamu/özel sektör şirketlerindeki çeşitli kuruluşlarda çalışan çalışanlardır. Katılımcılar orta veya alt düzey yöneticilerden ve yönetici pozisyonunda olmayan çalışanlardan oluşmaktadır. 330 katılımcıya anket uygulanarak veriler elde edilmiştir. Bu veriler doğrultusunda kötü niyetli haset ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde öz kontrolün düzenleyici rolünü araştırmıştır. Kötü niyetli haset ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında güçlü pozitif ilişki tespit edilmiştir. Kötü niyetli hasetin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde öz kontrolün düzenleyici rolü olduğu, öz-kontrol seviyesi arttıkça, kötü niyetli duygusunun üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinin azaldığı tespit edilmiştir.

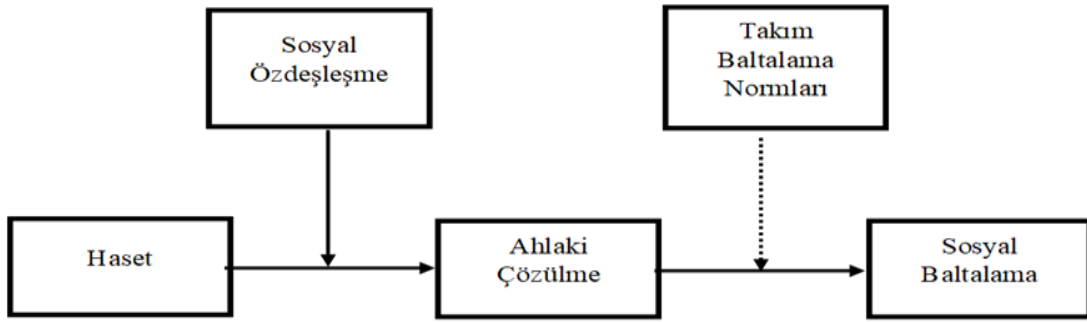
Hussain ve Mohr (2023) tarafından yapılan çalışmada haset (kötü niyetli olan) ve örgütsel sapma (kişiler arası ve örgüte yönelik) arasındaki ilişkide iraksak (aykırı) düşünmenin aracılık rolü araştırılmıştır. Bu doğrultuda Pakistan'ın bankacılık ve telekomünikasyon sektöründe çalışan 363 kişiye anket uygulamışlardır. Anketlerden elde ettikleri verilerin analiz sonuçlarına göre haset (kötü niyetli olan) ile örgütsel sapma (kişiler arası ve örgüte yönelik) arasında pozitif, haset (kötü niyetli olan) ve iraksak (aykırı) düşünme arasında pozitif, iraksak (aykırı) düşünme ve örgütsel sapma (kişiler arası ve örgüte yönelik) arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca hasetin (kötü niyetli olan) iraksak düşünce aracılık etkisi yoluyla örgütsel sapmaya yol açabileceğini tespit etmişlerdir. Son olarak araştırmacılar; özellikle çalışanlar yatay karşılaştırmalar yaptığında, hasetin (kötü niyetli olan) kurumsal ortamda örgütsel sapma ile nasıl ilişkili olduğuna dair sınırlı çalışmalara katkıda bulduklarını belirtmişlerdir.

Yukarıda değinilen çalışmalarda haset ve örgütsel sapma arasındaki ilişkiler ortaya konulmuş ve bunun sonucunda haset ve örgütsel sapma arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmalar ışığında geliştirilen araştırmanın ilk ve ikinci hipotezi aşağıda yer almaktadır.

H1: Hasetin örgütsel sapma (kendileri) üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Hasetin örgütsel sapma (iş arkadaşları) üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

Haset ve ahlaki çözümlenme ilişkisini inceleyen bazı çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Duffy vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada haset, sosyal özdeşleşme, ahlaki çözümlenme, takım baltalama normları, sosyal baltalama değişkenlerine yönelik model oluşturmuşlardır. Oluşturdukları model Şekil 4.2.'de yer almaktadır.



Şekil 4.1. Duffy vd. (2012) Tarafından Yapılan Çalışmanın Teorik Modeli

Kaynak: (Duffy vd., 2012: 645)

Oluşturdukları model doğrultusunda iş arkadaşlarına yönelik hasetin, genel olarak çalışanların ahlaki çözümlenmeyi nasıl etkilediğini ve daha sonra geniş çapta iş arkadaşlarının baltalanmasına yol açtığını incelemişlerdir. Hasetin kişiler arası zararlı davranışlara yol açabileceği düşünülerek haset ve sosyal baltalama arasındaki ilişkide ahlaki çözümlenmenin aracılık rolünü araştırmışlardır. Ahlaki çözümlenme, sosyal özdeşleşme ve sosyal normlar teorilerini, hasetin sosyal baltalamayla nasıl ve ne zaman ilişkilendirildiğini açıklayan bir model geliştirmek, test etmek ve çoğaltmak için entegre etmek çalışmalarının amacıdır. Bununla birlikte düzenleyici ve aracılık içeren modeli iki çalışma ile test etmişlerdir. Çalışma 1, 160 hastane çalışanına yapılmıştır. Çalışma 1'den elde edilen sonuçlara göre haset ve ahlaki çözümlenme arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Hasetin ahlaki çözümlenme yoluyla sosyal baltalama davranışı üzerindeki aracılı etkisinin, çalışanların iş arkadaşlarıyla düşük sosyal

özdeşleşmeye sahip olması durumunda daha güçlü olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci çalışmanın analiz örneklem büyüklüğü 247 öğrencidir. Katılımcılar, büyük bir orta batı üniversitesinde üst düzey işletme yönetimi derslerine kayıtlıdır. Hasetin ahlaki çözülme yoluyla sosyal baltalama üzerindeki dolaylı etkisinin, düşük takım özdeşleşmesi ve yüksek takım baltalama normlarına sahip takımlarda daha güçlü olduğunu göstermektedir. Hasetin, ahlaki çözülmenin öncülü olduğunu ifade etmişlerdir. Haset ve sosyal baltalama (ahlaki çözülme aracılığıyla) arasındaki dolaylı ilişkinin gücü, sosyal özdeşleşmenin derecesine bağlı olarak değiştiğini; hasetin ahlaki çözülme aracılığıyla sosyal baltalama üzerindeki dolaylı etkisi, sosyal özdeşleşme daha düşük olduğunda daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Olumlu ilişkisel faktörler mevcut olmadığında, haset bireylerin haset edilenlere yönelik ahlaki yükümlülüğü azalabilir, bu da ahlaki çözülme mekanizmalarının gelişmesine izin vererek yıkıcı sonuçlara yol açabileceği ifade edilmiştir.

Thiel vd. (2020), gözlemlenen etik dışı davranışlar, haset, ahlaki çözülme, etik dışı davranışlar, bilişsel yeniden değerlendirme değişkenlerini incelemiştir. Bu değişkenleri 3 çalışmada (2 saha ve 1 deneysel) incelemiştir. Birinci çalışmanın örneklemini Hindistan'da bulunan büyük bir üretim kuruluşunun üretim katında bulunan ve üretim süreciyle ilgilenen 164 teknik personel oluşturmaktadır. İkinci çalışmada örneklem olarak Midwestern Üniversitesi'nin mezunları veri tabanı kullanılarak bu veri tabanındaki çalışanlarla iletişime geçerek onları iş yerleri hakkında bir araştırma çalışmasına katılmaya ve aynı çalışma ortamında çalışan ve düzenli olarak etkileşimde buldukları bir iş arkadaşını çalışmaya katılımını davet etmişlerdir. 195 katılımcıya ulaşılmıştır. Üçüncü çalışmanın (deneysel çalışmanın) örneklemini ise 243 ABD'li yetişkin oluşturmaktadır. İlk iki çalışmada anket yoluyla son çalışma deney aracılığıyla yapılmıştır. Üçüncü çalışmada katılımcılara genel çalışma talimatlarını aldıktan sonra, katılımcılara çalışmanın rekabetçi görevler içerdiği için öncelikle görevler sırasında etkili bir şekilde nasıl tepki verecekleri hakkında bir video sunumu izlemelerini istemişlerdir. Duygu uyandıran olay üzerinde düşünmek, deneyimlenen ayrı duyguyu/duyguları etiketlemek ve duygu uyandıran olayı farklı bir şekilde yeniden yorumlamak şeklinde üç adım benimsemiştir. Ayrıca katılımcılara, gözlemlenen etik olmayan davranışları yeniden değerlendirme bağlamında bu adımların her biri için örnekler sunmuşlardır. Elde ettikleri bulgular doğrultusunda haset ve ahlaki çözülme arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Gözlemlenen etik olmayan davranış, haset yoluyla ahlaki çözülme üzerinde olumlu bir dolaylı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu etkinin yüksek bilişsel yeniden değerlendirme seviyelerinde daha zayıf olduğu ifade edilmiştir.

Zhao ve Zhang (2022), kişisel göreceli yoksunluğunun ahlaki çözülme üzerindeki potansiyel etkisini araştıran sınırlı sayıda araştırma olması ve bu ilişkinin altında yatan mekanizmalar hakkında çok az şey bilinmesi nedeniyle bu çalışmayı yapmışlardır. Göreceli yoksunluk teorisinden ilham alınan çalışma, kötü niyetli hasetin aracılık rolünü ve dürüstlük-alçakgönüllülüğün düzenleyici rolünü inceleyerek kişisel akraba yoksunluğu ile ahlaki çözülme arasındaki ilişkiyi keşfetmek için bir düzenleyici aracılık modeli önermişlerdir. 589 Çinli yetişkine anket uygulamışlardır. Elde ettikleri sonuçlar, kişisel akraba yoksunluğunun ahlaki çözülmeyle pozitif korelasyona sahip olduğunu ve kötü niyetli hasetin bu ilişkiyi tamamen aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Dürüstlük-alçakgönüllülüğün kişisel akraba yoksunluğu ile kötü niyetli haset arasındaki ve kötü niyetli haset ile ahlaki çözülme arasındaki ilişkiyi düzenlediğini göstermiştir. Özellikle, her iki ilişkide dürüstlük-alçakgönüllülük düzeyleri daha yüksek olan yetişkinler için zayıflamıştır. Bu bulgular sayesinde ahlaki çözülmenin etkili bir şekilde önlenmesi ve azaltılması için değerli çıkarımlarda bulunmuşlardır.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda oluşturulan araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıda yer almaktadır.

Hipotez 3: Hasetin ahlaki çözülme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

Ahlaki çözülme ve örgütsel sapma arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Detert vd. (2008), çalışmalarında ahlaki çözülmenin öncüllerini ve sonuçlarını araştırmıştır. 307 işletme ve eğitim lisans öğrencisinden anket yoluyla veriler elde etmişlerdir. Elde edilen bulgular doğrultusunda ahlaki çözülmenin, kişilerin etik dışı karar vermelerini anlamlı ve pozitif olarak etkilediğini dolayısıyla etik olmayan karar vermenin itici güçlerinden biri olduğunu tespit etmişlerdir. Ahlaki çözülmenin etik olmayan kararlar üzerindeki etkisine ilişkin bulguların, toplumsal veya örgütsel normları ihlal eden ve bu nedenle yöneticiler için büyük ilgi gören daha geniş bir davranış çeşitliliğine uzanması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca bunun üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, anti sosyal davranışların ve örgütsel sapmanın bir yordayıcısı olabileceğini tartışmışlardır.

Saidon (2012) Malezya'daki büyük elektrik ve elektronik üretim şirketlerinde çalışan 669 katılımcıdan iki aşamalı ve anket tekniği kullanılarak verileri toplamıştır. Elde ettiği verilerin analizine göre; ahlaki çözülmenin her iki sapma türüyle (örgüte yönelik ve kişiler arası) de ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca ahlaki çözülmenin, örgütsel etik iklim ile

kişiler arası sapma ve örgüte yönelik sapma arasındaki ilişkilere kısmen aracılık ettiğini bulmuştur. Bulgular, ahlaki çözümlenin her iki sapma türüyle de ilişkili olduğunu bulmuştur.

Hystad vd. (2014), Norveç'teki 11 kombine yük ve yolcu gemisinde çalışan mürettebat üyeleri (N = 340) arasında kendi bildirdikleri örgütsel sapma davranışlarıyla ilişkili olarak örgütsel adalet algılarını incelemiştir. Elde ettikleri sonuçlara göre, ahlaki çözümler örgütsel sapma arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel adaletsizlik ile örgütsel sapmanın pozitif ilişkisinde, ahlaki çözümlenin aracı rolü bulunmuştur. Adaletsizlik algıları ayrıca bireyin ahlaki çözümler eğilimini artırdığı ve bu da adalet algılarının örgütsel sapma davranışları üzerindeki etkisini kısmen aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Huang vd. (2017), iş güvencesizliği, örgütsel sapma (kişiler arası ve örgüte yönelik), ahlaki çözümler, işten ayrılma niyeti, lider üye etkileşimi, istihdam fırsatı değişkenlerini iki çalışma kapsamında araştırmışlardır. Çalışma 1'in örneklemini ürün tasarımı, mühendislik, kalite kontrol, pazarlama ve insan kaynakları gibi çeşitli alanlarda çalışan 264 kişi oluşturmaktadır. Bu çalışanlara anket uygulayarak verileri toplamışlardır. Verilerden elde ettikleri bulgulara göre iş güvencesizliği ahlaki çözümlerle, kişiler arası sapmayla ve örgüte yönelik sapmayla pozitif korelasyon gösterdiği ortaya çıkmıştır. Ahlaki çözümlenin ise kişiler arası sapmayla ve örgüte yönelik sapmayla pozitif korelasyona sahip olduğu ortaya çıkmıştır. İş güvencesizliği ve kişiler arası sapma arasındaki pozitif ilişkinin ahlaki çözümler tarafından aracılık edildiği bulunmuştur. İş güvencesizliği ve örgüte yönelik sapma arasında da pozitif ilişkinin ahlaki çözümler tarafından aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Lider üye etkileşimi, iş güvencesizliğinin kişiler arası sapma, örgüte yönelik sapma üzerindeki dolaylı etkilerini düzenleyici rolü olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar Çalışma 2'yi Çalışma 1'in bulgularını tekrarlamak ve genişletmek üzere tasarlamışlardır. 2014 ve 2015 yıllarında Çalışma 2 gerçekleştirilmiştir. 423 katılımcıdan anket tekniği ile verileri elde etmişlerdir. Bu verilerin analizine göre iş güvencesizliği, kişiler arası sapma, örgüte yönelik sapma ve işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Ahlaki çözümler, iş güvencesizliği ve örgüte yönelik sapma arasındaki ilişkiye; iş güvencesizliği ve kişiler arası sapma arasındaki ilişkiye; iş güvencesizliği ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık etmiştir. Lider üye etkileşimi, iş güvencesizliğinin kişiler arası sapma, örgüte yönelik sapma ve işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkilerini ahlaki çözümler yoluyla azalttığı ortaya çıkmıştır. İstihdam fırsatı, iş güvencesizliğinin kişiler arası sapma, örgüte yönelik sapma ve işten ayrılma niyeti üzerindeki dolaylı etkilerini ahlaki çözümler yoluyla azalttığı tespit edilmiştir. Böylece

istihdam fırsatı yüksek olduğunda dolaylı etkiler düşük olmaktan ziyade daha güçlü olacağı belirtilmiştir.

Ekmekçioğlu (2019), tarafından yapılan çalışmada Ankara'da bir organize sanayi bölgesinde çeşitli üretim işletmelerinde 388 çalışandan anket yoluyla verileri elde etmiştir. Verilerin analizine göre etik liderliğin örgütsel sapma (örgüte yönelik sapma) üzerinde negatif etkisinde ahlaki çözümlenin kısmi aracı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca etik liderliğin örgütsel sapmanın ahlaki çözümlenin aracı rolüyle dolaylı negatif etkisinde güç mesafesi oryantasyonunun düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir.

Moore vd. (2019), etik liderlerin çalışanların ahlaki açıdan sorunlu kararları nasıl yorumladıklarını ve nihayetinde davranışlarını nasıl etkilediklerini incelemiştir. Bu çerçevede etik liderlik, ahlaki çözümler ve örgütsel sapma, etik dışı karar alma, ahlaki kimlik değişkenlerini incelemiştir. Araştırmalarını 4 çalışma halinde yapmışlardır. Çalışma 1 kapsamında, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki büyük bir üniversiteye devam eden 625 lisans öğrencisine anket ulaştırılmıştır. Toplam 432 gönüllü öğrenci katılımıyla kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. İkinci çalışma çevrimiçi bir işgücü piyasasından yararlanarak 245 kişiden anket yöntemiyle veriler elde edilmiştir. 3. Çalışma Çin'in kuzeyindeki bir şehirde bulunan büyük bir üretim şirketinden 208 kişiden (ast ve bunlara karşılık gelen amirler toplamı) anket yöntemiyle veriler elde edilmiştir. Çalışma 4' de toplam 322 öğrenci, kartopu örnekleme prosedürü kullanılarak yapılan bir çalışmaya katılmak için gönüllü olmuştur. Bu dört çalışmadan elde edilen bulgulara göre ahlaki çözümler ve örgütsel sapma hem de iş arkadaşları tarafından bildirilen örgütsel sapma arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Özetle yöntemleri (laboratuvar ve saha) ve ulusal bağlamı (Amerika Birleşik Devletleri ve Çin) farklı dört çalışmada, etik liderliğin çalışanların ahlaki çözümler eğilimini azalttığını ve nihai olarak çalışanların etik olmayan kararları ve örgütsel sapma davranışları üzerinde etkilerini tespit etmişlerdir.

Zheng vd. (2019), ahlaki kimlik, çalışan yaratıcılığı, örgütsel sapma ve ahlaki çözümler değişkenlerini Çalışma 1 ve Çalışma 2 şeklinde incelemiştir. Çalışma 1'in örneklemini Kuzey Çin'deki büyük bir bankada tam zamanlı çalışan 460 kişi oluşturmaktadır. 460 kişiye anket uygulayarak ahlaki kimlik, çalışan yaratıcılığı ve ahlaki çözümler değişkenlerine ilişkin verileri elde etmişlerdir. Elde ettiklerin verilerin analizleri doğrultusunda çalışanların yaratıcılığının ahlaki çözümler ile anlamlı bir şekilde ilişkili olmadığı; ahlaki çözümler ve ahlaki kimlik arasında negatif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ahlaki kimlik, çalışan yaratıcılığının ahlaki çözümler üzerindeki etkisini düzenlediği ve bu etki ancak ahlaki kimlik

düşük olduğunda pozitif olduğu tespit edilmiştir. Çalışma 2'yi ise Çin'deki büyük bir üretim şirketinde çalışan 347 kişiye anket uygulayarak gerçekleştirmişlerdir. Çalışma 2'de ise ahlaki kimlik, çalışan yaratıcılığı, örgütsel sapma ve ahlaki çözülme değişkenleri analiz edilmiştir. Bu bağlamda örgütsel sapma ahlaki çözülme ile pozitif, ahlaki kimlik ile negatif ilişkili olduğu ve çalışan yaratıcılığı ile anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Çalışan yaratıcılığı ve ahlaki kimliğin örgütsel sapma üzerindeki etkileşimli etkileri ahlaki çözülme aracılığıyla gerçekleştiği ortaya çıkmıştır.

Newman vd. (2020), iş yerinde ahlaki çözülme üzerine yapılan araştırmaları sistematik olarak incelemişlerdir. Ahlaki çözülmenin öncülleri ve ardıllarını açıklamışlardır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgütsel sapma (bireyler arası ve örgüte yönelik), etik dışı davranışlar vb. değişkenlerin ahlaki çözülme öncülleri arasında yer aldığını belirtmişlerdir.

Yukarıda yer alan çalışmalardaki bilgiler doğrultusunda oluşturulan araştırmanın dördüncü, beşinci, altıncı ve yedinci hipotezi aşağıda yer almaktadır.

H4: Ahlaki çözülmenin örgütsel sapma (kendileri) üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

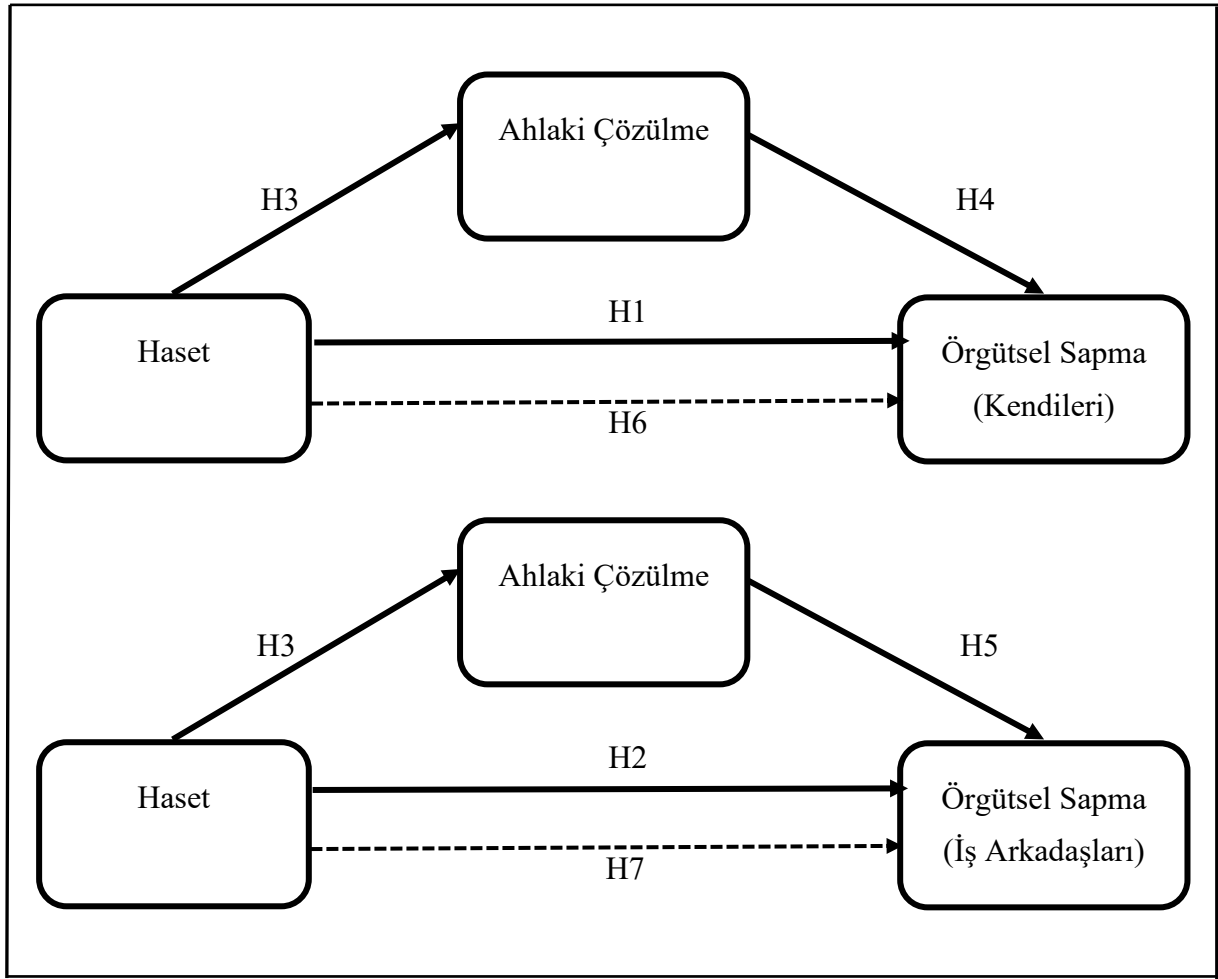
H5: Ahlaki çözülmenin örgütsel sapma (iş arkadaşları) üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Haset ve örgütsel sapma (kendileri) arasındaki ilişkide ahlaki çözülmenin aracı etkisi vardır.

H7: Haset ve örgütsel sapma (iş arkadaşları) arasındaki ilişkide ahlaki çözülmenin aracı etkisi vardır.

4.3. Araştırma Modeli

Araştırmanın bağımsız değişkeni “Haset”, bağımlı değişkeni “Örgütsel Sapma (Kendileri)” ve “Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)”, aracı değişkeni ise “Ahlaki Çözülme” olarak belirlenmiştir. Örgütsel sapma değişkeni hem çalışanların kendilerini değerlendirdikleri hem de iş arkadaşlarını değerlendirdiklerine göre ayrı incelenmiştir. Bunun temel nedeni ise, ayrı değerlendirmenin örgütsel sapmada farklı sonuçlar oluşturup oluşturmayacağı ve aracı değişkenin (ahlaki çözülme) bu sonuca göre aracılık gösterip göstermeyeceğini incelemektir. Bu değişkenlerle oluşturulan araştırmanın modeli Şekil 4.2'de gösterilmiştir.



Şekil 4.2.Araştırma Modeli

4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Kurumsal ortamlarda, çalışanlar arasında sosyal karşılaştırmalar yapma ve haset duyguları yaratma olasılığı yüksek olan çok sayıda iş tabanlı senaryo (örneğin, terfiler, grup veya takım tabanlı iş tasarımı, ücret artışları, ikramiyeler, performans takdiri) vardır ve bunların büyük ölçüde yıkıcı sonuçları vardır (Duffy & Shaw, 2000: 4; Duffy vd, 2008: 167). Örneğin; Vecchio (2000), tarafından yapılan çalışmada haset duyguları, rekabetçi ödül sistemlerinin varlığıyla pozitif olarak ilişkisi tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında mevcut tez araştırmasında özellikle yoğun rekabet barındıran, ödüllendirme mekanizmalarının daha belirgin ve başarıya daha odaklı olabilecek bankacılık sektörü tercih edilmiştir. Bunun nedeni ise araştırmadaki değişkenlerin bu sektörde daha yaygın olabileceği düşüncesidir. Özellikle bankalarda beyaz yakalı çalışanların olması da sektör tercihinde etkili olmuştur. Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın evrenini TR41 Bölgesi'ndeki (Bursa, Eskişehir ve Bilecik) mevduat bankaları (kamu, özel ve yabancı sermayeli bankalar) oluşturmaktadır.

TR41 Bölgesi, İç Anadolu Bölgesi ile Marmara Bölgesi'ni birbirine bağlamaktadır ve Bursa, Eskişehir ve Bilecik illerinden oluşmaktadır. TR41 Bölgesi ülke ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadır. Bu bölge özellikle sanayide tekstil ve hazır giyim, otomotiv, gıda, makine, elektrikli teçhizat ve seramik sektörleri ile ön plana çıkmaktadır. “Ayrıca kimya, mobilya, madencilik ve metal sanayi gibi birçok sektörde de Türkiye'nin önemli imalatçıları bölgede mevcuttur.” İhracat ve istihdam açısından Bursa iyi konumda yer almaktadır. Ayrıca Bilecik ve Eskişehir ciddi potansiyele sahip illerdir (Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı, 2024).

Türkiye Bankalar Birliği'nin Haziran-2024 raporuna göre Bursa (N= 4804), Eskişehir (N= 1637) ve Bilecik (N=277) illerindeki banka çalışanları toplamı 6718'dir. Türkiye Bankalar Birliği'nin Haziran-2025 raporuna göre Bursa (N= 4698), Eskişehir (N= 1613) ve Bilecik (N=273) illerindeki banka çalışanları toplamı 6584'tür.

Tablo 4.1. Belirli Bir Popülasyondan Örneklem Büyüklüğünü Belirleme

N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	150	108	460	210	2200	327
15	14	160	113	480	214	2400	331
20	19	170	118	500	217	2600	335
25	24	180	123	550	226	2800	338
30	28	190	127	600	234	3000	341
35	32	200	132	650	242	3500	346
40	36	210	136	700	248	4000	351
45	40	220	140	750	254	4500	354
50	44	230	144	800	260	5000	357
55	48	240	148	850	265	6000	361
60	52	250	152	900	269	7000	364
65	56	260	155	950	274	8000	367
70	59	270	159	1000	278	9000	368
75	63	280	162	1100	285	10000	370
80	66	290	165	1200	291	15000	375
85	70	300	169	1300	297	20000	377
90	73	320	175	1400	302	30000	379
95	76	340	180	1500	306	40000	380
100	80	360	186	1600	310	50000	381
110	86	380	191	1700	313	75000	382
120	92	400	196	1800	317	1000000	384
130	97	420	201	1900	320		
140	103	440	205	2000	322		

Kaynak: (Krejcie ve Morgan, 1970: 608)

Zaman, maliyet ve bankalar yoğun çalışılan yerler olduğu için her çalışana ulaşılmasının zorluğu vb. kısıtlar nedeniyle örneklem büyüklüğü belirlenmiştir.

Ayrıca çalışmalarda ne kadar örneklem büyüklüğü olması sorusuna literatürde, tutarlı bir cevap bulunmamaktadır (Bonett ve Wright, 2010: 822-823). Örneğin, Comrey ve Lee (1992: 216-217) örneklem büyüklüğünün yeterliliğini; 50 kişi- çok zayıf; 100 kişi- zayıf; 200 kişi- orta; 300 kişi- iyi; 500 kişi- çok iyi ve 1000 kişi veya daha fazlasını mükemmel olarak değerlendirmiştir. Örneklem büyüklüğüne karar vermek için Krejcie ve Morgan (1970), Gürbüz ve Şahin (2017) tarafından yapılan çalışmalardan yararlanılmıştır. Bu çalışmalarda yer alan örneklem büyüklüğü Tablo 4.1 ve Tablo 4.2’de yer almaktadır.

Tablo 4.2. Farklı Evrenler İçin Kabul Edilebilir Asgari Örneklem Büyüklükleri

Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)*		Evren (N)	Gerekli Örneklem Büyüklüğü (n)*	
	%95 (0.05)	%99 (0.01)		%95 (0.05)	%99 (0.01)
50	44	47	6250	362	602
100	79	87	6500	363	604
250	151	182	6750	363	606
350	183	229	7000	364	608
500	217	286	7250	365	610
750	254	353	7500	365	611
1000	278	400	7750	366	613
1250	294	434	8000	367	615
1500	306	461	8250	367	615
1750	315	482	8500	368	617
2000	322	499	8750	368	619
2250	328	514	9000	368	620
2500	333	526	9250	369	621
2750	337	536	9500	369	622
3000	341	545	9750	370	623
3250	344	552	10000	370	624
3500	346	559	15000	375	637
3750	348	565	20000	377	644
4000	350	571	30000	379	651
4250	352	576	40000	381	655
4500	354	580	50000	381	657
4750	355	584	75000	382	660
5000	357	587	100000	383	661
5250	358	591	250000	384	611
5500	359	594	500000	384	664
5750	360	597	1000000	384	665
6000	361	599	10000000	384	665

* Hesaplama sonucu elde edilen sonuçlar, virgülden sonraki kısmına bakılarak bir üst veya alt sayıya tamamlanmıştır.

Kaynak: (Gürbüz ve Şahin, 2017: 130)

Tablo 4.1 ve Tabla 4.2’de yer alan bilgiler doğrultusunda 363-606 arasındaki katılımcıya ulaşılması planlanmıştır. Bu bağlamda 1000 anket formu dağıtılmıştır.

Dağıtılan anketlerden 874 adet geri dönüş olmuştur. Boş ve hatalı doldurulan anketler (174) çıkarıldıktan sonra 700 anket elde edilmiştir.

4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Olasılığa dayalı olmayan örnekleme tekniklerinden kolayda örnekleme kullanılmıştır. Kolayda örnekleme, örnekleme yer alacak birimlerin seçimi araştırmacının erişim kolaylığına göre yapılmaktadır. Özellikle bu yaklaşımda araştırmacı, katılımcılara nerede ulaşabilirse orada anket yapabilmektedir (Altunışık vd., 2022: 162). Bursa, Eskişehir ve Bilecik'teki banka çalışanlarına (güvenlik, temizlik personeli vb. yardımcı hizmetlerde çalışanlar hariç olmak üzere) yüz yüze anket yoluyla veriler elde edilmiştir.

Araştırmada veri toplanması için hazırlanan anket formu beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerine yönelik sekiz soru, ikinci bölümde hasete ilişkin beş soru, üçüncü bölümde ise katılımcıların kendilerini değerlendirdikleri örgütsel sapmaya ilişkin dokuz soru, dördüncü bölümde katılımcıların iş arkadaşlarını değerlendirdiği örgütsel sapmaya ilişkin dokuz soru ve beşinci bölümde ahlaki çözülme değişkenine ilişkin 8 soru yer almaktadır. Anket formunda toplam 39 soru vardır.

Haset duygusunu ölçmek için Lange, J. ve Crusius, J. (2015) tarafından geliştirilen iki boyuttan oluşan (Haset ve Gıpta) (Malicious Envy ve Benign Envy) ölçeğin haset boyutunda (Malicious Envy) (Kötü Niyetli Haset) yer alan 5 ifade kullanılmıştır. Ölçek öncelikle Türkçe'ye çevrilmiş, alanında uzman ve İngilizce diline hâkim iki akademisyenin görüşü alındıktan sonra çeşitli araştırmalarda kullanılan çevirilerin de yardımıyla (Çırpan ve Özdoğru, 2017) ölçeğe son şekli verilmiştir.

Örgütsel sapma davranışlarını ölçmek için Robinson ve Bennett (1995) ve Bennett ve Robinson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda yer alan ölçeklerden yararlanılmıştır. Robinson ve Bennett (1995) tarafından yapılan çalışmadaki ölçeğin kişiler arası sapma boyutunda yer alan ifadelerden 3 ifade (İş arkadaşlarımla ilgili dedikodu yaparım, kendi yaptığım bir hata için başka bir çalışanı suçlarım, iş arkadaşlarımla faydalı olmayan bir şekilde rekabet ederim) eklenmiştir. Bennett ve Robinson (2000) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sapma kişiler arası (bireyler arası) ve örgütsel (örgüte yönelik) olmak üzere iki boyut bulunmaktadır. Mevcut çalışmada ise Bennett ve Robinson (2000) tarafından yapılan çalışmadan kişiler arası (bireyler arası) sapma boyutunda yer alan 7 ifade alınmıştır. Ölçek öncelikle Türkçe'ye çevrilmiş, alanında uzman ve İngilizce eğitim almış Türk iki

akademisyenin görüşü alındıktan sonra bu 7 ifadeden 1 ifade (cursed at some-one at work/ iş yerindeki arkadaşlarıma küfür ederim) kapsam dışı bırakılmıştır. Toplamda 9 ifade farklı çalışmalarda kullanmış çeşitli araştırmacıların çevirilerinin yardımıyla ölçeğin son şekli verilmiştir (Avcı, 2008; İyigün, 2011). Ayrıca bu çalışmada örgütsel sapmanın varlığının tespiti için farklı bir yöntem tercih edilmiştir. Kullanılan ölçek aslında kişisel değerlendirme olarak da ele alınmaktadır. Fakat ölçekte kullanılan ifadeler (işyerinde bazı arkadaşlarıma kırıncı sözler söylerim ya da işyerindeki arkadaşlarımı herkesin içinde utandırırım gibi) olumsuz ifadelerden oluşmaktadır. Çalışanların kendilerini değerlendirmelerinde taraflı davranabilecekleri ve örgütsel sapma davranışlarını kabul etmekte isteksiz davranabilme görüşünden yola çıkarak, ölçek iki yönlü olarak kullanılmıştır. Bu doğrultuda katılımcıların kendi iş arkadaşlarını da örgütsel sapma açısından puanlaması yer almaktadır. Bu görüşü destekler nitelikte Stewart vd., (2009) yaptıkları çalışmada Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen ölçeği birden fazla başkası tarafından bildirilen değerlendirmeye dayalı bir öz bildirim dışı ölçeğe dönüştürmüşlerdir. Avcı (2008) ve İyigün (2011) tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel sapma ölçeği iki yönlü; Van Gils vd. (2015), Ekmekçioğlu (2019) tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel sapma ölçeği çalışanların kendilerini değil iş arkadaşlarını değerlendirmesi istenmiştir. Bu çalışmada yer alan ankette örgütsel sapma ifadeleri hem kendileri hem de iş arkadaşlarını değerlendirebilecek şekilde iki yönlü hazırlanmıştır. Böylece çalışanların kendilerini ve iş arkadaşlarını değerlendirmelerinde farklılık olup olmadığı tespit edilecektir.

Ahlaki çözülmeye ilişkin algıyı ölçmek için Moore vd. (2012) tarafından yapılan çalışmadaki ölçek kullanılmıştır. Ölçek öncelikle Türkçe'ye çevrilmiş, alanında uzman ve İngilizce diline hâkim iki akademisyenin görüşü alındıktan sonra çeşitli araştırmalarda kullanılan çevirilerin de yardımıyla (Ekmekçioğlu, 2019; Erbaş ve Perçin, 2015) ölçeğe son şekli verilmiştir. Haset ve ahlaki çözülmeye ölçekleri 5'li Likert ölçeğine göre "1=Kesinlikle Katılmıyorum", "2= Kısmen Katılmıyorum", "3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum)", "4= Kısmen Katılıyorum", "5= Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde katılım derecesini belirlemek üzere kodlanmıştır. Örgütsel sapma ölçeği (kendilerini ve iş arkadaşlarını değerlendirdikleri) ise 5'li Likert ölçeği sıklık derecesine göre uyarlanarak "1=Hiçbir Zaman", "2= Nadiren", "3= Ara Sıra", "4= Çoğu Zaman", "5= Her Zaman" şeklinde kodlanmıştır.

Ölçeklerin kullanımı ile ilgili olarak orijinal ölçek sahibi yazarlardan mail aracılığı ile gerekli izinler alınmıştır.

4.6. Pilot Çalışma

Pilot çalışma; katılımcıların ölçekteki ifadeler hakkında ne düşündüğü, cevapları nasıl seçtiği, anket formunu doldururken hangi ifadelerde zorlandıklarını belirlemek ve muhtemel aksaklıkların düzeltilmesi amacıyla yapılmıştır. 20 Aralık 2024- 2 Ocak 2025 tarihleri arasında Bilecik ilinde 65 banka çalışanına yüz yüze anket ulaştırılmıştır. Ulaştırılan anketlerden 61 anket dönülmüştür. Boş, hatalı ve eksik olan anketler çıkarıldıktan sonra 47 anket pilot çalışmaya dahil edilmiştir. Bu anketlerden elde edilen veriler analiz edildiğinde ölçeklerin Cronbach Alpha güvenirlik değerleri haset ölçeği için 0,833, örgütsel sapma (kendileri) 0,760, örgütsel sapma (iş arkadaşları) için 0,960, ahlaki çözüme için 0,789 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcılardan elde edilen geribildirimler doğrultusunda ahlaki çözüme ölçeğindeki ifadelerin çoğunluğunun doğru anlaşılmadığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle ahlaki çözüme ölçeği 7'li likert olacak şekilde 1., 3., 4., 5., 8. ifadeler tekrar düzenlenmiştir. Bu düzenlemeden sonra ahlaki çözüme ölçeğindeki ifadelerin doğru anlaşılıp anlaşılmadığını test etmek için çevrimiçi anket kullanılmıştır. <http://anket.bilecik.edu.tr> adresinde yer alan açık kaynak kodlu LimeSurvey anket yazılımı aracılığıyla çevrimiçi anket oluşturulmuştur. Anket linki ulaştırılan tam zamanlı çalışanlardan 32 kişi dönüş yapmıştır. Çevrimiçi anketlerden elde edilen verilere göre ifadelerin anlaşıldığı görülmüştür. Pilot çalışmalarda alınan hiçbir form ana araştırmada kullanılmamıştır ve ana araştırmaya geçiş yapılmıştır.

4.7. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Yapılan literatür analizinin değişkenler arasındaki ilişkileri yeterli bir şekilde açıkladığı,
- Araştırmada yer alan katılımcıların araştırmanın problemini, sorularını ve hipotezlerini bilmedikleri,
- Araştırmanın evreni ve örnekleminin belirli oranda bankaları ve banka çalışanlarını yeterli seviyede temsil ettiği,
- Kullanılan araştırma yöntemleri ve ölçüm aracının, araştırma amaçlarına uygun verilerin toplanmasında aranan şartları taşımakta olduğu,
- Araştırmada ele alınan değişkenler dışında kontrol altına alınamayan değişkenlerin de ilişkiler üzerinde etkilerinin olabileceği,

•Araştırmaya katılan kişilerin ankette yer alan ifadeleri tam ve doğru algılayıp objektif yanıt verdikleri varsayılmıştır.

Araştırmanın kısıtları şunlardır:

- Araştırma haset, örgütsel sapma ve ahlaki çözümlenme değişkenleri ile sınırlıdır.
- Araştırmanın pilot uygulaması ve verilerin toplanması araştırma planında yer alan tarihlerle sınırlıdır.
- Araştırma Bursa, Eskişehir ve Bilecik mevduat bankaları ile sınırlıdır.
- Anket yöntemi ile toplanan nicel verilerin geçerliliği ve güvenilirliğine bağlı kalınması ve veri toplama aracının kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.
- Araştırmada kullanılacak ölçeklerle sınırlıdır.
- Banka çalışanlarının bir kısmının çeşitli nedenlerle anketi yanıtlamaya yeterli zaman bulamama ihtimali ile sınırlıdır.
- Banka çalışanlarının iş yoğunlukları nedeniyle soruları açık ve net bir şekilde cevaplayamama ihtimali ile sınırlıdır.
- Araştırmada elde edilen verilerin, kullanılan ölçekteki sorulara katılımcıların verdikleri cevaplarla sınırlı olması ihtimali ile sınırlıdır.

4.8. Veri Toplama Süreci ve Verilerin Analizi

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 17.10.2024 tarihli ve 29 sayılı toplantısının 4 no.lu kararı ile araştırmanın gerçekleştirilmesi için gerekli olan onay alınmıştır. Alınan izin doğrultusunda Bursa, Eskişehir ve Bilecik'teki banka çalışanlarına (güvenlik, temizlik personeli vb. yardımcı hizmetlerde çalışanlar hariç olmak üzere) anket uygulanmıştır. Anket doldurma süreci gönüllülük esasına dayanmıştır. Bankaların şube müdürleri ile görüşülerek anket formlarının mesai saatleri dışında doldurulabileceği iletilmiştir. Dağıtılan anketler belirli zaman aralıklarıyla zarflı bir şekilde teslim alınmıştır. Böylece araştırma için gerekli olan veriler 2025 yılı şubat ve nisan ayları arasında yüz yüze görüşmelerle anket aracılığıyla elde edilmiştir. Anketlerden elde edilen verilerin analizleri için IBM SPSS Statistics 26, Hayes (2022) tarafından geliştirilen ve SPSS 26.0 yazılımıyla birlikte kullanılan PROCESS MACRO Programı 4.2 sürümü kullanılmıştır. Öncelikle elde edilen verilerin analize hazırlanması amacıyla veri setinde aykırı değerlerin olup olmadığı kontrol edilmiştir. Çünkü çok değişkenli veri setlerinde aykırı değerlerin

bulunması anakütle parametre tahminini zorlaştırmaktadır. Ayrıca hata varyansını arttırarak kullanılan istatistiki testlerin gücünün azalmasına neden olmaktadır. Böylece değişkenlerin eşit varyansa ve çok değişkenli normal dağılıma sahip olduğu varsayımlarından sapmalar ortaya çıkmaktadır. Bu durumun önlenmesi için veri setinin kalitesini olumsuz olarak etkileyen aykırı değerlerin veri setinden çıkartılması, normalize edilmesi veya dönüştürülerek homojenliğin sağlanması gereklidir (Esen ve Timor, 2019: 267-268). Böylece korelasyon, faktör analizi, regresyon, yapısal eşitlik modellemesi analizlerinden daha sağlıklı sonuçlar elde edilecektir (Cohen vd., 2018: 802-820; Tabachnick ve Fidell, 2019: 63). Aykırı (uç) değerlerin tespiti için “z” değerleri incelenmiştir ve Mahalanobis mesafeleri adı verilen yöntemden yararlanılmıştır. Mahalanobis mesafesi, bir verinin kalan verilerin merkez noktasından uzaklığıdır; burada merkez noktası, tüm değişkenlerin ortalamalarının kesiştiği noktada oluşturulan noktadır. Daha detaylı olarak; çoğu veri kümesinde, veriler çok değişkenli uzayda merkez etrafında bir sürü oluşturmaktadır. Her veri, sürüde, tüm değişkenlerdeki kendine özgü puan kombinasyonunda tek bir nokta ile temsil edilmektedir. Ancak, çok değişkenli bir aykırı değer olan bir veri, diğer verilerden bir miktar uzakta, sürünün dışında yer almaktadır. Mahalanobis mesafesi, bu çok değişkenli mesafenin bir ölçüsü olarak tanımlanmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2019: 63-64). Bu açıklamalar doğrultusunda veri setinde uç değerler çıkartılmıştır. Sonuç olarak 582 katılımcıya ilişkin veriler çalışma kapsamında değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen bulgular takip eden başlıklarda detaylı olarak sunulmuş ve açıklanmıştır.

4.9. Araştırmanın Bulguları

Mevcut araştırmaya Bursa, Eskişehir ve Bilecik illerinde mevduat bankalarında çalışan 582 kişi katılım göstermiştir. Katılımcılara uygulanan anketten elde edilen verilerin analizine ilişkin bulgular aşağıdaki başlıklarda ifade edilmiştir.

4.9.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Analizi Bulguları

Normallik, örneklem verilerinin dağılımının normal dağılıma uyma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Hair vd., 2010: 36). Birçok istatistiki analizi yapabilmek için normal dağılımlı verilere ihtiyaç duyulmaktadır (George ve Mallery, 2020: 112). Bu nedenle mevcut araştırmadaki verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla ölçeklere Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) testi yapılmıştır.

Tablo 4.3. Değişkenlerin Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

Değişkenler	N	Min.	Maks.	Ort.	SS	Basıklık	Çarpıklık
Haset	582	1	3	1,2911	0,42017	1,167	1,399
Örgütsel Sapma (Kendileri)	582	1	2	1,1721	0,23655	1,385	1,407
Örgütsel Sapma (İş arkadaşları)	582	1	3,50	1,4356	0,52084	1,113	1,298
Ahlaki Çözülme	582	1	4,13	1,6931	0,72142	0,575	1,052

Literatürde çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir aralıkları ile ilgili olarak net görüşler bulunmamaktadır (Finney ve DiStefano, 2013: 442-443). Örneğin, Ullman (2006: 41-42) basıklık değerinin 3'den küçük olması gerektiğini belirtmiş. 3'ten büyük bir değeriyle ilişkili verilerin, hatalı sonuçlar üretebileceğini belirtmiştir. Başka bir görüşe göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında yer almasına göre verilerin normal dağılım gösterdikleri kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2020: 112-115). Finney ve Distefano, (2013: 454) ise çarpıklık değerinin 2, basıklık değerinin ise 6 olmasının normal dağılım için uygun olabileceğini belirtmiştir.

Tablo 4.3 incelendiğinde ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin +2 ve -2 arasında olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre ölçekler normal dağılım göstermektedir.

4.9.2. Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

Güvenilirlik, bir ölçümdeki (veya bu durumda anketteki) puanların, ölçtüğü yapıyı tutarlı bir şekilde yansıtması gerektiği anlamına gelmektedir. Cronbach alfa değeri ölçek güvenilirliğinin en yaygın ölçüsüdür (Field, 2024: 869-870).

Tablo 4.4. Cronbach Alfa Katsayısının Sınıflandırılması

Güvenirlik katsayısı (Cronbach alfa)	Yorum
$\geq 0,9$	Mükemmel
$0,7 \leq \alpha < 0,9$	İyi
$0,6 \leq \alpha < 0,7$	Kabul edilebilir
$0,5 \leq \alpha < 0,6$	Zayıf
$\alpha < 0,5$	Kabul edilemez

Kaynak: (George ve Mallery, 2020: 244; Kılıç, 2016: 47-48; Sürücü ve Maslakçı, 2020: 2714)

Tablo 4.4’de yer alan bilgiler doğrultusunda Tablo 4.5’deki ölçeklerin Cronbach Alpha Katsayıları incelenmiştir. Ölçeklerin Croanbach Alpha katsayısı 0,50 değerinden büyük olduğu için ölçeklerin güvenilirliğe sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifadeyle ölçekler iç tutarlığa sahiptir. Özellikle haset, örgütsel sapma (iş arkadaşları) ve ahlaki çözülme ölçekleri iyi düzeyde iç tutarlığa sahiptir.

Tablo 4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Değişken	İfade Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)
Haset	5	0,722
Örgütsel Sapma (Kendileri)	6	0,526
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	6	0,877
Ahlaki Çözülme	8	0,760

Tablo 4.6’da ölçeklerde yer alan ifadelerin ortalama ve standart sapma dağılımları yer almaktadır.

Tablo 4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Ortalama ve Standart Sapma Bilgileri

Haset Ölçeği	İfadelerin Kod Adı	Ortalama	Standart Sapma
1. Benden üstün olan insanların üstünlüklerini kaybetmelerini isterim.	Haset1	1,3694	0,68870
2. Kendim için istediğim bir şeye başkaları sahipse, onu onlardan almak isterim.	Haset2	1,2818	0,58933
3. Kıskandığım insanlara kötü niyet beslerim.	Haset3	1,1392	0,38858
4. Kıskançlık hissi karşımdaki kişiden hoşlanmamaya neden olur.	Haset4	1,4450	0,82113
5. Başkalarının başarılarını görmek onlara alınmama ve içerlenmeme neden olur.	Haset5	1,2199	0,46541
Örgütsel Sapma (Kendileri) Ölçeği	İfadelerin Kod Adı	Ortalama	Standart Sapma
1. İş yerindeki bazı arkadaşlarımla dalga geçerim.	ÖSK1	1,5361	0,80526
2. İş yerinde bazı arkadaşlarıma kırıcı sözler söylerim.	ÖSK2	1,2010	0,41379
3. İş yerinde etnik ya da dini söylemlerde bulunurum.	ÖSK3	1,1168	0,36181
4. İş yerindeki arkadaşlarıma kötü şakalar yaparım.	ÖSK4	1,1031	0,33141
5. İş yerindeki arkadaşlarıma kaba davranırım.	ÖSK5	1,0601	0,23795
6. İş yerindeki arkadaşlarımla herkesin içinde utandırırım.	ÖSK6	1,0155	0,12349

Tablo 4.6. Tablonun Devamı

Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	İfadelerin Kod Adı	Ortalama	Standart Sapma
1. İş arkadaşlarım iş arkadaşlarıyla dalga geçer.	ÖSİŞ1	1,7079	0,82594
2. İş arkadaşlarım iş yerindeki arkadaşlarına kırıcı sözler söyler.	ÖSİŞ2	1,5601	0,73678
3. İş arkadaşlarım iş yerinde etnik ya da dini söylemlerde bulunur.	ÖSİŞ3	1,2869	0,56745
4. İş arkadaşlarım iş arkadaşlarına kötü şakalar yapar.	ÖSİŞ4	1,3454	0,61196
5. İş arkadaşlarım iş yerindeki arkadaşlarına kaba davranır.	ÖSİŞ5	1,4278	0,64334
6. İş arkadaşlarım iş yerindeki arkadaşlarını herkesin içinde utandırır.	ÖSİŞ6	1,2852	0,54196
Ahlaki Çözülme	İfadelerin Kod Adı	Ortalama	Standart Sapma
1. Değer verdiğiniz insanları savunmak için söylenti çıkarılabilir.	AÇ1	1,6014	1,05406
2. Ödünç aldığınız sürece, bir şeyi sahibinin izni olmadan almanın bir sakıncası yoktur.	AÇ2	1,2749	0,67154
3. İnsanın kendisini olduğundan daha iyi göstermesi yanlış bir davranış değildir.	AÇ3	1,7990	1,20347
4. İnsanlar amirlerinin, ahlaki açıdan şüpheli emirlerini uyguladıkları için sorumlu tutulmamalıdır.	AÇ4	2,0859	1,59480
5. Diğer arkadaşları yanlış yapıyorsa, kendisi de aynı yanlışı yaptığı için suçlanmamalıdır.	AÇ5	1,6632	1,19954
6. Kendine ait olmayan fikirleri kullanıp kişisel itibar elde etmek büyütülecek bir şey değildir.	AÇ6	1,4038	0,82986
7. Bazı insanlara kaba davranılması gerekir çünkü incinebilecek duygulardan yoksundurlar.	AÇ7	1,8711	1,37179
8. Kötü muamele gören insanlar genellikle bunu hak edecek bir şey yapmıştır.	AÇ8	1,8454	1,26660

Tablo 4.6 incelendiğinde; haset, örgütsel sapma (kendileri), örgütsel sapma (iş arkadaşları) ölçeğinde yer alan ifadelerin birbirine yakın ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Ölçekler ayrı ayrı incelendiğinde haset ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip ifade “kıskançlık hissi karşımdaki kişiden hoşlanmamaya neden olur” olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise “kıskandıgım insanlara kötü niyet beslerim.” ifadesinde yer almaktadır. Örgütsel sapma (kendileri) ölçeğinde en düşük ortalamaya sahip ifade “iş yerindeki arkadaşlarımı herkesin içinde utandırırım.”; en yüksek ortalamaya sahip ifade “iş yerindeki bazı arkadaşlarımla dalga geçerim” şeklinde olduğu görülmektedir. Örgütsel sapma (iş

arkadaşları) ölçeğindeki “iş arkadaşlarım iş arkadaşlarıyla dalga geçer.” ifadesi en yüksek ortalamaya; iş arkadaşlarım iş yerindeki arkadaşlarını herkesin içinde utandırır.” ifadesi en düşük ortalamaya sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda örgütsel sapmayla ilgili katılımcıların hem kendilerini hem de iş arkadaşlarını değerlendirdikleri ölçeklerde aynı ifadelerde en yüksek ve en düşük ortalama bulunmuştur. Ahlaki çözüme ölçeğinde ise “insanlar amirlerinin, ahlaki açıdan şüpheli emirlerini uyguladıkları için sorumlu tutulmamalıdır.” ifadesi en yüksek ortalamaya; “ödünç aldığınız sürece, bir şeyi sahibinin izni olmadan almanın bir sakıncası yoktur.” ifadesi en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

4.9.3. Değişkenlere İlişkin Keşfedici Faktör Analizi

Keşfedici faktör analizi; birbiriyle ilişkili büyük veri kümelerinden etkili bir şekilde bilgi çıkarmak için oldukça kullanışlı ve güçlü birçok değişkenli istatistiksel analizdir. Bu analizin temel amacı analizdeki değişkenler arasındaki temel yapıyı tanımlamaktır. Bir karşılıklı bağımlılık tekniği olarak faktör analizi, bir korelasyon matrisinde temsil edilen ilişkilere dayanarak değişkenler (veya durumlar) arasındaki grupları belirlemeye çalışmaktadır. Verilerin yapısını daha iyi anlamak için güçlü bir araçtır. Böylece yüksek ilişkili değişkenleri gruplamak, grupları etiketlemek veya adlandırmak ve hatta her değişken grubunu temsil edebilecek yeni bir bileşik ölçü oluşturmayı sağlamaktadır (George ve Mallery, 2020: 258; Hair vd., 2010: 148). Ek olarak bir dilden başka bir dile çevrilmiş bir ölçeğin değişkenlerini temsil eden ifadelerin altında yatan faktör yapısını tespit etmek için de kullanılan bir analizdir (Yaşlıoğlu, 2017: 75).

Değişken ve veri topluluğunun faktör analizine uygunluğunu tespit edebilmek için Barlett Küresellik Testi ile Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değerlerine bakılması gereklidir. Barlett Küresellik Testi, “korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak ölçüde yeterli olup olmadığını test” edilmesini sağlamaktadır. Bu testin sonucunun anlamlı olabilmesi için $p < 0,05$ olması gerekmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği testi ise “belirli bir örneklemden elde edilen değişkenlerin oluşturduğu veri yapısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını göstermektedir” (Gürbüz ve Şahin, 2017: 317). Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. Bu değer; 0,90 ve üzeri harika, 0,80-0,90 arası iyi, 0,70-0,80 arası orta, 0,70-0,60 arası kabul edilebilir, 0,60 ve 0,50 arası kötü, 0,50'nin altında kabul edilemez olarak sınıflandırılmaktadır. Ek olarak 0,5'ten küçük değerler daha fazla veri toplanması gerektiğine veya hangi değişkenlerin dahil edilmesi durumunun yeniden düşünülmesine yol açmaktadır (Field, 2024: 843-844; Kaiser, 1974: 35).

Tablo 4.7’de yer alan Kaiser-Meyer-Olkin Değeri ve Barlett Testi sonucu söz konusu açıklamalara uygun değerlerde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.7. Ölçeklere İlişkin Kaiser-Meyer-Olkin Değeri ve Barlett Testi Sonucu

Haset	Kaiser Meyer Olkin Değeri		0,883
	Barlett Testi	Ki-Kare	2281,130
		Serbestlik Derecesi	10
		p	0,001
Örgütsel Sapma (Kendileri)	Kaiser Meyer Olkin Değeri		0,776
	Barlett Testi	Ki-Kare	685,343
		Serbestlik Derecesi	15
		p	0,001
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	Kaiser Meyer Olkin Değeri		0,878
	Barlett Testi	Ki-Kare	1812,818
		Serbestlik Derecesi	15
		p	0,001
Ahlaki Çözülme	Kaiser Meyer Olkin Değeri		0,776
	Barlett Testi	Ki-Kare	1009,246
		Serbestlik Derecesi	28
		p	0,001

Faktör analizini yorumlamada, faktör yüklerinin büyüklüğü ve özdeğerler yardımcı olmaktadır. $\pm 0,33$ 'ten büyük faktör yükleri önerilmektedir. $\pm 0,33$ ölçütünün kullanılmasının nedeni, değerın karesi alındığında, karesi alınmış değerin faktör tarafından açıklanan değişkenin toplam varyans miktarını temsil etmesidir. Bu nedenle, 0,33'lük bir faktör yükü, değişkenin toplam varyansının yaklaşık %10'unun faktör tarafından açıklandığını göstermektedir (Ho, 2014: 244). Field (2024: 857-867) ise faktör yükü 0,30 ve üzeri hatta 0,40 ve üzeri olursa daha iyi olduğu görüşünü belirtmiştir. Özdeğer ise bir faktör tarafından açıklanan değişkenlerin varyans miktarıdır. Başka bir ifadeyle ortak (paylaşılan) varyans ile belirli bir faktörün açıkladığı özgün (benzersiz) varyans arasındaki orandır. Özdeğer, analizlerde kaç faktörün kullanılacağına karar vermede yardımcı olmaktadır. Yalnızca özdeğerleri 1 veya daha büyük olan faktörler anlamlı kabul edilmektedir. Çünkü 1'den büyük bir özdeğer, o faktör tarafından ortak varyansın özgün varyanstan daha fazla açıklandığını göstermektedir (Green ve Salkind, 2014: 286-287; Ho, 2014: 241).

Tablo 4.8. Ölçeklere İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	Ölçek İfadeleri	Faktör Yükleri	Toplam Varyans	Özdeğer	Faktör Sayısı
Haset	Haset 3	0,925	74,852	3,743	Tek Faktörlü Yapı
	Haset 5	0,922			
	Haset 2	0,870			
	Haset 4	0,804			
	Haset 1	0,796			
Ölçek	Ölçek İfadeleri	Faktör Yükleri	Toplam Varyans	Özdeğer	Faktör Sayısı
Örgütsel Sapma (Kendileri)	ÖSK5	0,736	43,331	2,600	Tek Faktörlü Yapı
	ÖSK2	0,704			
	ÖSK4	0,682			
	ÖSK6	0,638			
	ÖSK1	0,605			
	ÖSK3	0,570			
Ölçek	Ölçek İfadeleri	Faktör Yükleri	Toplam Varyans	Özdeğer	Faktör Sayısı
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	ÖSİŞ2	0,851	63,781	3,827	Tek Faktörlü Yapı
	ÖSİŞ5	0,846			
	ÖSİŞ6	0,839			
	ÖSİŞ4	0,817			
	ÖSİŞ3	0,725			
	ÖSİŞ1	0,701			

Yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda Tablo 4.8 incelendiğinde faktör analizi sonucunda 5 ifadeden oluşan haset ölçeğinin tek faktörlü bir yapı oluşturduğu ve bu faktörün toplam varyansın %74,852'sini açıklamaktadır. Faktör yüklerinin tamamının 0,30 üzeri olduğu görülmektedir. Haset ölçeğinde üçüncü ifade en yüksek faktör yüküne sahiptir. Örgütsel sapma açısından kendilerini değerlendirdikleri ölçekte üç ifade (ÖSK7, ÖSK8 ve ÖSK9) faktör yükünü bozduğu için analizden çıkarılmıştır. Böylece kalan altı ifade tek faktörlü yapıda olduğu ve bu faktörün toplam varyansın %43,331'i açıkladığı görülmektedir. Ayrıca ölçekte yer alan beşinci ifade en yüksek faktör yüküne sahiptir. İş arkadaşlarını değerlendirdikleri örgütsel sapma ölçeğindeki üç ifade (ÖSİŞ7, ÖSİŞ8, ÖSİŞ9) faktör yükünü bozduğu için analizden çıkarılmıştır. Söz konusu durum, iki farklı ölçekten alınan ifadelerin bir arada kullanılmasından kaynaklanmış olabilir.

İş arkadaşlarını değerlendirdikleri örgütsel sapma ölçeği ise tek faktörlü yapı göstermiştir. Ayrıca ölçekte yer alan ikinci ifade en yüksek faktör yüküne sahip olduğu görülmektedir.

Ahlaki çözülme ölçeğinde yer alan sekiz ifade ahlaki gerekçelendirme, hafifletici karşılaştırma, örtmece dil, sorumluluğunun yerinin değiştirilmesi, sorumluluğun yayılması,

sonuçları azımsama, önemsememe veya çarpıtma, insan dışılaştırma, suçu mağdura yükleme mekanizmalarını yansıttığı için bu ifadelerin ortalaması alınarak ahlaki çözülme değeri hesaplanmıştır.

4.9.4. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Veriler

Araştırmaya katılan banka çalışanlarına ilişkin demografik bilgiler Tablo 4.9’da ifade edilmiştir.

Tablo 4.9. Katılımcılar İle İlgili Demografik Bilgiler

Değişken	Kategoriler	Toplam (N=582)	
		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	225	38,7
	Kadın	357	61,3
Yaş	18-30	120	20,6
	31-40	262	45
	41-50	192	33
	51-60	8	1,4
	61 yaş ve üzeri	0	0
Eğitim Düzeyi	Lise	12	2,1
	Ön Lisans	23	4
	Lisans	489	84
	Yüksek Lisans	57	9,8
	Doktora	1	0,2
*Bankadaki Pozisyon Durumu	Yönetici	409	70,3
	Çalışan	173	29,7
Aylık Gelir	25000 TL ve altı	2	0,3
	25001-35000 TL	58	10
	35001-45000 TL	102	17,5
	45001-55000 TL	132	22,7
	55001 TL ve üzeri	288	49,5
Meslek Yaşamımızdaki Tecrübe	1-5 yıl	119	20,4
	6-10 yıl	76	13,1
	11- 15 yıl	159	27,3
	16-20 yıl	162	27,8
	21 yıl ve üzeri	66	11,3
Kurumdaki Çalışma Süresi	1-5 yıl	165	28,4
	6-10 yıl	71	12,2
	11- 15 yıl	168	28,9
	16-20 yıl	133	22,9
	21 yıl ve üzeri	45	7,7
Bankanın Sermaye Yapısı	Kamu Sermayeli	161	27,7
	Özel Sermayeli	263	45,2
	Yabancı Sermayeli	158	27,1

*Anketlerdeki 24 pozisyon 2 gruba ayrılarak analiz edilmiştir.

Yukarıda yer alan Tablo 4.9'da görüldüğü üzere katılımcıların büyük bir çoğunluğu kadındır (%61,3). Yaş açısından incelendiğinde katılımcıların önemli bir kısmını 31-40 (%45) yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır. 61 yaş ve üzeri katılımcı olmadığı görülmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu lisans mezunudur (%84). Katılımcıların pozisyon durumu açısından bakıldığında %70,3 oranla yöneticiler olduğu görülmektedir. Aylık gelir açısından ise katılımcıların %0,3'ü 25000 TL ve altı, %10'u 25001-35000 TL, %17,5'i 35001-45000 TL, %22,7'si 45001-55000 TL, %49,5'i 55001 TL ve üzeri gelir seviyesine sahiptir. Katılımcıların meslek yaşamındaki tecrübe düzeyleri incelendiğine, %27,8'i 16-20 yıl arası çalışanlardır. Bunu %27,3 oranla 11- 15 yıl arası çalışanlar izlemektedir. Kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde 21 yıl ve üzeri çalışan katılımcılar (%7,7) en düşük oranda çalışma süresine sahiptir. %28,9 oranında 11-15 yıl arası çalışan katılımcılar olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları bankaların sermaye yapısına bakıldığında büyük bir çoğunluğu özel sermayelidir (%45,2). Bunu sırasıyla kamu sermayeli (%27,7) ve yabancı sermayeli (%27,1) takip etmektedir.

4.9.5. Değişkenlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Analizleri

Araştırmaya katılım sağlayanların araştırmanın bağımsız değişkeninin (haset) ve bağımlı değişkenlerinin [(örgütsel sapma (kendileri), örgütsel sapma (iş arkadaşları), ahlaki çözülme] cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, pozisyon, aylık gelir, meslek yaşamındaki tecrübe, kurumdaki çalışma süresi ve katılımcıların çalıştığı bankanın sermaye yapısı açısından farklılık gösterip göstermedikleri analiz edilmiştir. Farklılıkları tespit etmek için parametrik testlerden bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü (faktörlü) varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Bağımsız örneklem t testi, iki farklı katılımcı grubuna ilişkin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için kullanılmaktadır (Can, 2014: 115; Green ve Salkind, 2014: 156; Field, 2024: 485; Pallant, 2016: 244-245). Tek yönlü ANOVA, üç ve daha fazla bağımsız gruba ilişkin ortalamaların arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını test etmektedir (Can, 2014: 147; Cohen vd., 2018: 776-781; Pallant, 2016: 255-256). Tek yönlü ANOVA kapsamında hangi gruplarda farklılık olduğunu tespit etmek için birçok Post-hoc testinden yararlanılmaktadır (Cohen vd., 2018: 783; Field, 2024: 590-591; Green ve Salkind, 2014: 164; Pallant, 2016: 211). Bu çalışmada grup varyansları eşit ise Scheffe testi, grup varyansları farklıysa Tamhane T2 testinden yararlanılmıştır. Yapılan açıklamalar doğrultusunda cinsiyet ve pozisyon değişkenlerine göre farklılıkların belirlenmesi için bağımsız örneklem t testi; meslek yaşamındaki tecrübe, yaş, eğitim düzeyi, aylık gelir, kurumdaki çalışma süresi ve katılımcıların çalıştığı bankanın

sermaye yapısı için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Cinsiyet ve pozisyon açısından farklılıkların belirlenmesinde p değerinin 0,05'ten küçük ya da büyük olması durumuna göre yorum yapılmıştır.

Tablo 4.10. Cinsiyet Açısından Bağımsız Örneklem T-Testi Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	S.S.	Levene Testi		t	p
					F	P		
Haset	Kadın	357	1,2924	0,40844	0,103	0,748	0,099	0,921
	Erkek	225	1,2889	0,43906				
Örgütsel Sapma (Kendileri)	Kadın	357	1,1489	0,22416	7,856	0,005	-2,922	0,004
	Erkek	225	1,2089	0,25113				
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	Kadın	357	1,4384	0,55525	4,466	0,035	0,171	0,865
	Erkek	225	1,4311	0,46218				
Ahlaki Çözülme	Kadın	357	1,6453	0,70202	0,164	0,685	-2.018	0,044
	Erkek	225	1,7689	0,74650				

Tablo 4.10 'da yer alan verilere göre katılımcıların örgütsel sapmaya (kendileri) ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p=0,004<0,05$). Ek olarak katılımcıların ahlaki çözülmeye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p=0,044<0,05$). Elde edilen bu sonuçlara göre erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla örgütsel sapma ve ahlaki çözülmeye davranışları sergilediği ortaya çıkmıştır.

Tablo 4.11. Pozisyon Açısından Bağımsız Örneklem T-Testi Bulguları

Değişken	Pozisyon	N	Ort.	S.S.	Levene Testi		t	p
					F	p		
Haset	Yönetici	409	1,2954	0,42864	0,404	0,525	0,378	0,705
	Çalışan	173	1,2809	0,40049				
Örgütsel Sapma (Kendileri)	Yönetici	409	1,1781	0,23427	0,051	0,822	0,936	0,350
	Çalışan	173	1,1580	0,24197				
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	Yönetici	409	1,4454	0,53271	2,555	0,134	0,700	0,484
	Çalışan	173	1,4123	0,49237				
Ahlaki Çözülme	Yönetici	409	1,7066	0,70447	1.070	0,301	0,695	0,488
	Çalışan	173	1,6611	0,76115				

Tablo 4.11 incelendiğinde pozisyon açısından değişkenlerde farklılık olup olmadığının tespitine yönelik olarak yapılan t testinde pozisyon açısından hiçbir değişken için anlamlı bir farklılık ($p>0,05$) olmadığı görülmektedir.

Tablo 4.12. Meslek Yaşamındaki Tecrübe Açısından ANOVA Bulguları

		N	\bar{x}	SS	Std. Hata
Haset	1 - 5 Yıl	119	1,235	0,340	0,031
	6 - 10 Yıl	76	1,321	0,415	0,048
	11 - 15 Yıl	159	1,278	0,409	0,032
	16 - 20 Yıl	162	1,312	0,461	0,036
	21 yıl ve üzeri	66	1,336	0,477	0,059
	Toplam	582	1,291	0,420	0,017
Örgütsel Sapma (Kendileri)	1 - 5 Yıl	119	1,148	0,223	0,020
	6 - 10 Yıl	76	1,182	0,254	0,029
	11 - 15 Yıl	159	1,164	0,223	0,018
	16 - 20 Yıl	162	1,193	0,248	0,020
	21 yıl ve üzeri	66	1,172	0,243	0,030
	Toplam	582	1,172	0,237	0,010
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	1 - 5 Yıl	119	1,339	0,461	0,042
	6 - 10 Yıl	76	1,447	0,562	0,064
	11 - 15 Yıl	159	1,456	0,562	0,045
	16 - 20 Yıl	162	1,451	0,510	0,040
	21 yıl ve üzeri	66	1,510	0,487	0,060
	Toplam	582	1,436	0,521	0,022
Ahlaki Çözülme	1 - 5 Yıl	119	1,682	0,712	0,065
	6 - 10 Yıl	76	1,798	0,766	0,088
	11 - 15 Yıl	159	1,678	0,751	0,060
	16 - 20 Yıl	162	1,633	0,660	0,052
	21 yıl ve üzeri	66	1,777	0,760	0,094
	Toplam	582	1,693	0,721	0,030

		Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
Haset	Ortalama Bazında	3,583	4	577	0,007
	Medyan Bazında	0,955	4	577	0,432
Örgütsel Sapma (Kendileri)	Ortalama Bazında	0,791	4	577	0,531
	Medyan Bazında	0,791	4	577	0,531
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	Ortalama Bazında	3,382	4	577	0,009
	Medyan Bazında	1,480	4	577	0,207
Ahlaki Çözülme	Ortalama Bazında	1,131	4	577	0,341
	Medyan Bazında	0,947	4	577	0,436

		<i>Kareler Toplamı</i>	<i>sd</i>	<i>Kareler Ortalaması</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Haset	Gruplar arası	0,674	4	0,169		
	Grup içi	101,899	577	0,177	0,955	0,432
	Toplam	102,574	581			
Örgütsel Sapma (Kendileri)	Gruplar arası	0,159	4	0,040		
	Grup içi	32,351	577	0,056	0,710	0,585
	Toplam	32,511	581			
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	Gruplar arası	1,591	4	0,398		
	Grup içi	156,020	577	0,270	1,471	0,209
	Toplam	157,612	581			
Ahlaki Çözülme	Gruplar arası	1,920	4	0,480		
	Grup içi	300,461	577	0,521	0,922	0,451
	Toplam	302,380	581			

Meslek yaşamındaki tecrübeye göre değişkenlerin tamamında farklılık olup olmadığının tespitine yönelik yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 4.12’de belirtilmiştir. Tablo 4.12’de yer alan bilgilere göre mesleki yaşamdaki tecrübe bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>0,05$) görülmektedir.

Tablo 4.13’de yer alan bilgilere göre kurumdaki çalışma süreleri açısından değişkenlerin tamamında anlamlı bir farklılık olmadığı ($p>0,05$) bulgusu tespit edilmiştir.

Tablo 4.13. Kurumdaki Çalışma Süresi Açısından ANOVA Bulguları

		N	\bar{x}	SS	Std. Hata
Haset	1 - 5 Yıl	165	1,285	0,385	0,030
	6 - 10 Yıl	71	1,242	0,382	0,045
	11 - 15 Yıl	168	1,299	0,412	0,032
	16 - 20 Yıl	133	1,308	0,471	0,041
	21 yıl ve üzeri	45	1,311	0,480	0,072
	Toplam	582	1,291	0,420	0,017
Örgütsel Sapma (Kendileri)	1 - 5 Yıl	165	1,144	0,227	0,018
	6 - 10 Yıl	71	1,202	0,252	0,030
	11 - 15 Yıl	168	1,187	0,236	0,018
	16 - 20 Yıl	133	1,183	0,240	0,021
	21 yıl ve üzeri	45	1,141	0,233	0,035
	Toplam	582	1,172	0,237	0,010
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	1 - 5 Yıl	165	1,344	0,461	0,036
	6 - 10 Yıl	71	1,469	0,615	0,073
	11 - 15 Yıl	168	1,483	0,554	0,043
	16 - 20 Yıl	133	1,471	0,514	0,045
	21 yıl ve üzeri	45	1,433	0,428	0,064
	Toplam	582	1,436	0,521	0,022
Ahlaki Çözülme	1 - 5 Yıl	165	1,725	0,720	0,056
	6 - 10 Yıl	71	1,651	0,700	0,083
	11 - 15 Yıl	168	1,683	0,754	0,058
	16 - 20 Yıl	133	1,682	0,698	0,061
	21 yıl ve üzeri	45	1,711	0,727	0,108
	Toplam	582	1,693	0,721	0,030
		Levene İstatistiği	sd1	sd2	<i>p</i>
Haset	Ortalama Bazında	1,740	4	577	0,140
	Medyan Bazında	0,343	4	577	0,849
Örgütsel Sapma (Kendileri)	Ortalama Bazında	0,414	4	577	0,799
	Medyan Bazında	1,364	4	577	0,245
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	Ortalama Bazında	3,901	4	577	0,004
	Medyan Bazında	2,612	4	577	0,035
Ahlaki Çözülme	Ortalama Bazında	0,325	4	577	0,861
	Medyan Bazında	0,205	4	577	0,935

Tablo 4.13. Tablonun Devamı

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Haset	Gruplar arası	0,243	4	0,061	0,343	0,849
	Grup içi	102,330	577	0,177		
	Toplam	102,574	581			
Örgütsel Sapma (Kendileri)	Gruplar arası	0,284	4	0,071	1,271	0,280
	Grup içi	32,227	577	0,056		
	Toplam	32,511	581			
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	Gruplar arası	2,001	4	0,500	1,855	0,117
	Grup içi	155,611	577	0,270		
	Toplam	157,612	581			
Ahlaki Çözülme	Gruplar arası	0,338	4	0,085	0,162	0,958
	Grup içi	302,042	577	0,523		
	Toplam	302,380	581			

Tablo 4.14. Katılımcıların Çalıştıkları Bankaların Sermaye Yapısı Açısından ANOVA Bulguları

		N	\bar{x}	SS	Std. Hata
Haset	Kamu Sermayeli	161	1,306	0,451	0,036
	Özel Sermayeli	263	1,295	0,415	0,026
	Yabancı Sermayeli	158	1,270	0,398	0,032
	Toplam	582	1,291	0,420	0,017
Örgütsel Sapma (Kendileri)	Kamu Sermayeli	161	1,212	0,269	0,021
	Özel Sermayeli	263	1,160	0,229	0,014
	Yabancı Sermayeli	158	1,152	0,210	0,017
	Toplam	582	1,172	0,237	0,010
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	Kamu Sermayeli	161	1,538	0,591	0,047
	Özel Sermayeli	263	1,415	0,497	0,031
	Yabancı Sermayeli	158	1,365	0,467	0,037
	Toplam	582	1,436	0,521	0,022
Ahlaki Çözülme	Kamu Sermayeli	161	1,788	0,722	0,057
	Özel Sermayeli	263	1,707	0,756	0,047
	Yabancı Sermayeli	158	1,573	0,646	0,051
	Toplam	582	1,693	0,721	0,030
		Levene İstatistiği	sd1	sd2	p
Haset	Ortalama Bazında	2,183	2	579	0,114
	Medyan Bazında	0,313	2	579	0,731
Örgütsel Sapma (Kendileri)	Ortalama Bazında	6,329	2	579	0,002
	Medyan Bazında	3,399	2	579	0,034
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	Ortalama Bazında	6,816	2	579	0,001
	Medyan Bazında	6,152	2	579	0,002
Ahlaki Çözülme	Ortalama Bazında	2,198	2	579	0,112
	Medyan Bazında	1,906	2	579	0,150

Tablo 4.14. Tablonun Devamı

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Haset	Gruplar arası	0,111	2	0,055	0,313	0,731
	Grup içi	102,463	579	0,177		
	Toplam	102,574	581			
Örgütsel Sapma (Kendileri)	Gruplar arası	0,364	2	0,182	3,278	0,038
	Grup içi	32,147	579	0,056		
	Toplam	32,511	581			
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	Gruplar arası	2,597	2	1,298	4,850	0,008
	Grup içi	155,015	579	0,268		
	Toplam	157,612	581			
Ahlaki Çözülme	Gruplar arası	3,791	2	1,895	3,676	0,026
	Grup içi	298,589	579	0,516		
	Toplam	302,38	581			

Katılımcıların çalıştıkları bankanın sermaye yapısı için yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre (Tablo 4.14); örgütsel sapma (kendileri) ($p=0,038$), örgütsel sapma (iş arkadaşları) ($p=0,008$), ahlaki çözülme ($p=0,026$) açısından anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla Post-Hoc analizi kapsamında Scheffe testi ve Tamhane's T2 testi yapılmıştır.

Tablo 4.15. Katılımcıların Çalıştıkları Bankaların Sermaye Yapısı İçin Scheffe Testi ve Tamhane's T2 Testi Sonuçları

Değişken	I	J	Fark (I-J)	P Değeri
Örgütsel Sapma (Kendileri)**	Kamu Sermayeli	Özel Sermayeli	0,0525	0,115
		Yabancı Sermayeli	0,0603	0,076
	Özel Sermayeli	Kamu Sermayeli	-0,0525	0,115
		Yabancı Sermayeli	0,0078	0,978
	Yabancı Sermayeli	Kamu Sermayeli	-0,0603	0,076
		Özel Sermayeli	-0,0078	0,978
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)**	Kamu Sermayeli	Özel Sermayeli	0,1232	0,082
		Yabancı Sermayeli	0,1733*	0,012
	Özel Sermayeli	Kamu Sermayeli	-0,1232	0,082
		Yabancı Sermayeli	0,0501	0,656
	Yabancı Sermayeli	Kamu Sermayeli	-0,1733*	0,012
		Özel Sermayeli	-0,0501	0,656
Ahlaki Çözülme***	Kamu Sermayeli	Özel Sermayeli	0,0808	0,532
		Yabancı Sermayeli	0,2152*	0,028
	Özel Sermayeli	Kamu Sermayeli	-0,0808	0,532
		Yabancı Sermayeli	0,1344	0,178
	Yabancı Sermayeli	Kamu Sermayeli	-0,2152*	0,028
		Özel Sermayeli	-0,1344	0,178

*Ortalamalar arasındaki fark 0,05 seviyesinde anlamlıdır.
**Tamhane's T2 testi uygulanmıştır.
*** Scheffe testi uygulanmıştır.

Tablo 4.15 incelendiğinde örgütsel sapma (kendileri) açısından bankanın sermaye yapısına göre anlamlı farklılıkların olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Örgütsel sapma (iş arkadaşları) ve ahlaki çözüme bakımından incelendiğinde kamu sermayeli ve yabancı sermayeli bankalar arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Değişkenlerin ortalamaları doğrultusunda kamu sermayeli bankalardaki çalışanlar ($\bar{x}=1,538$) yabancı sermayeli bankalarda çalışanlara ($\bar{x} =1,365$) göre daha fazla iş arkadaşlarının örgütsel sapma davranışlarında bulunduğunu belirtmiştir. Bu sonuca benzer şekilde kamu sermayeli bankalardaki çalışanlar ($\bar{x} =1,788$) yabancı sermayeli bankalarda çalışanlara ($\bar{x} =1,573$) göre daha fazla ahlaki çözüme sergilediği ortaya çıkmıştır.

Yaş değişkenine ilişkin sonuçlar Tablo 4.16’da belirtilmiştir. Tablo 4.16’da verilen analiz sonuçlarına göre yaş açısından anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür ($p>0,05$).

Tablo 4.16. Yaş Açısından ANOVA Bulguları

		N	\bar{x}	SS	Std. Hata
Haset	18-30	120	1,225	0,334	0,030
	31-40	262	1,295	0,417	0,026
	41-50	192	1,325	0,466	0,034
	51-60	8	1,325	0,512	0,181
	Toplam	582	1,291	0,420	0,017
Örgütsel Sapma (Kendileri)	18-30	120	1,147	0,213	0,019
	31-40	262	1,171	0,244	0,015
	41-50	192	1,191	0,238	0,017
	51-60	8	1,125	0,292	0,103
	Toplam	582	1,172	0,237	0,010
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	18-30	120	1,350	0,491	0,045
	31-40	262	1,422	0,526	0,033
	41-50	192	1,506	0,525	0,038
	51-60	8	1,458	0,533	0,188
	Toplam	582	1,436	0,521	0,022
Ahlaki Çözülme	18-30	120	1,725	0,721	0,066
	31-40	262	1,687	0,728	0,045
	41-50	192	1,677	0,703	0,051
	51-60	8	1,797	1,050	0,371
	Toplam	582	1,693	0,721	0,030
		Levene İstatistiği	sd1	sd2	<i>p</i>
Haset	Ortalama Bazında	5,474	3	578	0,001
	Medyan Bazında	1,443	3	578	0,229
Örgütsel Sapma (Kendileri)	Ortalama Bazında	0,701	3	578	0,552
	Medyan Bazında	0,943	3	578	0,420
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	Ortalama Bazında	1,629	3	578	0,182
	Medyan Bazında	1,114	3	578	0,343
Ahlaki Çözülme	Ortalama Bazında	0,306	3	578	0,821
	Medyan Bazında	0,216	3	578	0,885

Tablo 4.16. Tablonun Devamı

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>p</i>
Haset	Gruplar arası	0,759	3	0,253	1,436	0,231
	Grup içi	101,815	578	0,176		
	Toplam	102,574	581			
Örgütsel Sapma (Kendileri)	Gruplar arası	0,161	3	0,054	0,957	0,413
	Grup içi	32,350	578	0,056		
	Toplam	32,511	581			
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	Gruplar arası	1,883	3	0,628	2,329	0,073
	Grup içi	155,729	578	0,269		
	Toplam	157,612	581			
Ahlaki Çözülme	Gruplar arası	0,267	3	0,089	0,170	0,916
	Grup içi	302,113	578	0,523		
	Toplam	302,380	581			

Tablo 4.17. Eğitim Düzeyi Açısından ANOVA Bulguları

		N	\bar{x}	SS	Std. Hata
Haset	Lise	12	1,317	0,508	0,147
	Ön Lisans	23	1,235	0,365	0,076
	Lisans	489	1,294	0,425	0,019
	Yüksek Lisans	57	1,291	0,387	0,051
	Doktora	1	1,000	-	-
	Toplam	582	1,291	0,420	0,017
Örgütsel Sapma (Kendileri)	Lise	12	1,139	0,255	0,073
	Ön Lisans	23	1,174	0,222	0,046
	Lisans	489	1,173	0,238	0,011
	Yüksek Lisans	57	1,175	0,230	0,030
	Doktora	1	1,000	-	-
	Toplam	582	1,172	0,237	0,010
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	Lise	12	1,417	0,520	0,150
	Ön Lisans	23	1,507	0,538	0,112
	Lisans	489	1,415	0,517	0,023
	Yüksek Lisans	57	1,582	0,542	0,072
	Doktora	1	1,667	-	-
	Toplam	582	1,436	0,521	0,022
Ahlaki Çözülme	Lise	12	1,698	0,632	0,182
	Ön Lisans	23	2,049	0,852	0,178
	Lisans	489	1,678	0,723	0,033
	Yüksek Lisans	57	1,682	0,648	0,086
	Doktora	1	1,250	-	-
	Toplam	582	1,693	0,721	0,030
		Levene İstatistiği	sd1	sd2	<i>p</i>
Haset	Ortalama Bazında	0,582	3	577	0,627
	Medyan Bazında	0,158	3	577	0,925
Örgütsel Sapma (Kendileri)	Ortalama Bazında	0,055	3	577	0,983
	Medyan Bazında	0,084	3	577	0,969
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	Ortalama Bazında	0,119	3	577	0,949
	Medyan Bazında	0,164	3	577	0,921
Ahlaki Çözülme	Ortalama Bazında	1,245	3	577	0,293
	Medyan Bazında	1,006	3	577	0,390

Tablo 4.17. Tablonun Devamı

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Haset	Gruplar arası	0,169	4	0,042		
	Grup içi	102,405	577	0,177	0,238	0,917
	Toplam	102,574	581			
Örgütsel Sapma (Kendileri)	Gruplar arası	0,044	4	0,011		
	Grup içi	32,467	577	0,056	0,195	0,941
	Toplam	32,511	581			
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	Gruplar arası	1,600	4	0,400		
	Grup içi	156,011	577	0,270	1,480	0,207
	Toplam	157,612	581			
Ahlaki Çözülme	Gruplar arası	3,221	4	0,805		
	Grup içi	299,160	577	0,518	1,553	0,185
	Toplam	302,380	581			

Tablo 4.17 incelendiğinde eğitim düzeyi açısından farklılık olmadığı görülmektedir ($p>0,05$).

Tablo 4.18. Aylık Gelir Açısından ANOVA Bulguları

		N	\bar{x}	SS	Std. Hata
Haset	25 bin ve altı	2	1,000	0,000	0,000
	25.001 - 35.000	58	1,266	0,375	0,049
	35.001 - 45.000	102	1,261	0,386	0,038
	45.001 - 55.000	132	1,268	0,407	0,035
	55.001 ve üzeri	288	1,319	0,446	0,026
	Toplam	582	1,291	0,420	0,017
Örgütsel Sapma (Kendileri)	25 bin ve altı	2	1,000	0,000	0,000
	25.001 - 35.000	58	1,124	0,228	0,030
	35.001 - 45.000	102	1,170	0,229	0,023
	45.001 - 55.000	132	1,147	0,219	0,019
	55.001 ve üzeri	288	1,196	0,247	0,015
	Toplam	582	1,172	0,237	0,010
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	25 bin ve altı	2	1,000	0,000	0,000
	25.001 - 35.000	58	1,353	0,475	0,062
	35.001 - 45.000	102	1,448	0,565	0,056
	45.001 - 55.000	132	1,389	0,516	0,045
	55.001 ve üzeri	288	1,472	0,515	0,030
	Toplam	582	1,436	0,521	0,022
Ahlaki Çözülme	25 bin ve altı	2	1,375	0,530	0,375
	25.001 - 35.000	58	1,591	0,695	0,091
	35.001 - 45.000	102	1,757	0,783	0,078
	45.001 - 55.000	132	1,628	0,640	0,056
	55.001 ve üzeri	288	1,723	0,739	0,044
	Toplam	582	1,693	0,721	0,030

Tablo 4.18. Tablonun Devamı

		Levene İstatistiği	sd1	sd2	<i>p</i>	
Haset	Ortalama Bazında	2,247	4	577	0,063	
	Medyan Bazında	0,851	4	577	0,493	
Örgütsel Sapma (Kendileri)	Ortalama Bazında	3,105	4	577	0,015	
	Medyan Bazında	1,989	4	577	0,095	
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	Ortalama Bazında	1,885	4	577	0,111	
	Medyan Bazında	1,301	4	577	0,268	
Ahlaki Çözülme	Ortalama Bazında	1,500	4	577	0,201	
	Medyan Bazında	1,030	4	577	0,391	
		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	<i>p</i>
Haset	Gruplar arası	0,602	4	0,150	0,851	0,493
	Grup içi	101,972	577	0,177		
	Toplam	102,574	581			
Örgütsel Sapma (Kendileri)	Gruplar arası	0,442	4	0,111	1,989	0,095
	Grup içi	32,068	577	0,056		
	Toplam	32,511	581			
Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	Gruplar arası	1,460	4	0,365	1,349	0,251
	Grup içi	156,151	577	0,271		
	Toplam	157,612	581			
Ahlaki Çözülme	Gruplar arası	2,055	4	0,514	0,987	0,414
	Grup içi	300,325	577	0,520		
	Toplam	302,380	581			

Tablo 4.18'e göre aylık gelir açısından anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$).

4.9.6. Korelasyon Analizi Bulguları

Korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücünü gösteren istatistiksel bir işlemdir. Bu işlemin sonunda Korelasyon katsayısı (r) olarak adlandırılan ve -1 ile +1 arasında değer alan bir sonuç elde edilmektedir. Öndeki işaret, pozitif bir korelasyon (bir değişken arttıkça diğeri de artar) veya negatif bir korelasyon (bir değişken arttıkça diğeri azalır) olup olmadığını göstermektedir. Mutlak değer in büyüklüğü (işaret dikkate alınmadan), ilişkinin gücü hakkında bilgi sağlamaktadır. 1 veya -1'lik mükemmel bir korelasyon, 0 korelasyon olmadığını göstermektedir (Can, 2014: 347-348; Green ve Salkind, 2014: 233; Hair vd., 2010: 156-157; Pallant, 2016: 127). Davranış bilimleri için korelasyon katsayısının, $\pm 0,1$ ve $\pm 0,3$ arası küçük, $\pm 0,3$ ve $\pm 0,5$ arası orta, $\pm 0,5$ üzerindeki değerleri büyük bir ilişkiyi göstermektedir (Field, 2024: 380; Green ve Salkind, 2014: 233). Korelasyon katsayısı 0 ve 0,3 arasındaki değerlerde zayıf, 0,3 ve 0,7 arasında değerler alıyorsa orta, 0,7 ve 1 arasında değerler alıyorsa ilişkinin güçlü olduğu yorumu yapılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 260).

Tablo 4.19. Haset, Örgütsel Sapma (Kendileri), Ahlaki Çözülme ve Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları) Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	1	2	3	4
1. Haset	1			
2. Örgütsel Sapma (Kendileri)	0,172**	1		
3. Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)	0,241**	0,384**	1	
4. Ahlaki Çözülme	0,379**	0,265**	0,298**	1

Haset, örgütsel sapma (kendileri), ahlaki çözülme, örgütsel sapma (iş arkadaşları) arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçlarına ilişkin bilgiler Tablo 4.19’da yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre, haset ile örgütsel sapma (kendileri) arasında anlamlı ve zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,172$, $p < 0,01$). Haset ile örgütsel sapma (iş arkadaşları) arasında anlamlı ve zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,241$, $p < 0,01$). Haset ile ahlaki çözülme arasında anlamlı ve orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,379$, $p < 0,01$). Örgütsel sapma (kendileri) ve örgütsel sapma (iş arkadaşları) arasında anlamlı ve orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,384$, $p < 0,01$). Örgütsel sapma (kendileri) ile ahlaki çözülme arasında anlamlı ve zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,265$, $p < 0,01$). Örgütsel sapma (iş arkadaşları) ile ahlaki çözülme arasında anlamlı ve zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki vardır ($r = 0,298$, $p < 0,01$). Bu sonuçlara göre haset arttıkça örgütsel sapma (kendileri), ahlaki çözülme, örgütsel sapma (iş arkadaşları) değişkenleri de artmaktadır.

4.9.7. Regresyon Analizi Bulguları

Hasetin örgütsel sapmaya (kendileri ve iş arkadaşları açısından) ve ahlaki çözülmeye etkisi; ahlaki çözülmeye örgütsel sapmaya (kendileri ve iş arkadaşları açısından) etkisi basit doğrusal regresyon analizi uygulanarak incelenmiştir. Regresyon ve korelasyon yakından ilişkilidir. Her iki analiz de iki değişken arasındaki ilişkiyi içermektedir ve her ikisi de aynı kişilerden alınan aynı eşleştirilmiş puan kümesini kullanmaktadır. Ancak, korelasyon ilişkisinin büyüklüğü ve yönüyle ilgilenirken, regresyon ilişkisini tahmin için uygulamaya odaklanmaktadır. Tahmin açısından, iki değişken mükemmel bir şekilde ilişkiliyse, bir puanın değerini bilmek ikinci değişkendeki puanın mükemmel bir şekilde tahmin edilmesini sağlamaktadır. Genellikle, iki değişken anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunda, araştırmacılar bir değişkendeki puanı kullanarak ikinci değişkendeki puanı tahmin edebilmektedir (Ho,

2014: 233). Başka bir ifadeyle bir veya daha fazla öngörücü değişkenden (diğer adıyla bağımsız değişkenlerden) bir sonuç değişkeninin (diğer adıyla bağımlı değişken) değerlerini tahmin etmek için doğrusal fonksiyonla ifade edilmesiyle gerçekleştirilmesidir. Tek bir öngörücü değişken söz konusu olduğunda, bu teknik bazen basit doğrusal regresyon olarak adlandırılmaktadır. Ancak birden fazla öngörücü olduğunda çoklu regresyon olarak adlandırılmaktadır (Field, 2024: 417). Böylece regresyon analizi ile;

- bağımsız (yordayıcı) değişken(lerin), bağımlı (yordanan) değişkeni ne kadar etkilediği,

- bağımlı değişken üzerindeki değişimin ne kadarının bağımsız değişken(ler) sebebiyle meydana geldiği

- bağımsız değişken(lerin), alacağı değerlere göre bağımlı değişkenin değerinin ne olacağı saptanmaya çalışılmaktadır (Can, 2014: 264).

Regresyon analizini doğru yorumlayabilmek için R (r), R^2 , düzeltilmiş R^2 , F testi, β , Tolerans değeri, B , Durbin-Watson testi değeri, varyans şişkinlik faktörü (VIF/Variance Inflation Factor) incelenmiştir. Regresyon analizinde otokorelasyon kontrolü için Durbin-Watson testi yapılmaktadır. Bu test otokorelasyonlu hataları test etmeye yönelik yaygın bir yaklaşımdır ve Durbin ve Watson'a (1950, 1951) aittir (Fox, 2016: 492). Regresyon analizinde otokorelasyon kontrolü için Durbin-Watson testi değerinin 1-3 arasında olması gereklidir (Field, 2024: 1052). Ayrıca çoklu doğrusallık olmaması için tolerans değerine bakılmaktadır. Bu hususta 0,1'in altındaki değerler ciddi sorunlara işaret ederken 0,2'nin altındaki değerler endişe verici bulunmaktadır. Çünkü 0,1'in altında olması ciddi bir doğrusallık sorunu olduğunu göstermektedir (Menard, 1995: 66). VIF değeri de 10'dan büyükse bu durumda çoklu doğrusallık göstergesi olarak kabul edilmektedir (Bowerman ve O'Connell, 1990: 447; Field, 2024: 441). Özetle VIF değerleri 10'un altında ve tolerans istatistikleri 0,2'nin üzerinde olması gereklidir. Hasetin örgütsel sapmaya (kendileri ve iş arkadaşları açısından) ve ahlaki çözülmeye etkisi; ahlaki çözülmeye örgütsel sapmaya (kendileri ve iş arkadaşları açısından) etkisine yönelik regresyon analizine göre söz konusu değerler uygun aralıkta yer almaktadır.

Basit doğrusal regresyonda Beta (β), bir korelasyon katsayısı olduğu için etki büyüklüğünün ölçüsünü ifade etmektedir. Basit bir doğrusal regresyonda aranması gereken üç ana bilgi şunlardır: (i) Düzeltilmiş R kare; (ii) ANOVA anlamlılık düzeyi ve (iii) Beta (β) değeridir (Cohen vd., 2018: 805). Ayrıca düzeltilmiş R karesi de 0 ile 1 arasındadır.

Düzeltilmiş R karesi değerleri 0,1 ve altında zayıf, 0,11–0,3 arasında kabul edilebilir, 0,31–0,5 orta, >0,5 üzeri ise güçlü düzeyde olmaktadır (Muijs, 2004: 165-166). Bu bilgilerin ışığında regresyon tabloları yorumlanmıştır.

Tablo 4.20. Hasetin Örgütsel Sapmaya (Kendileri) Etkisi İle İlgili Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişken	B (Regresyon Katsayısı)	Standart Hata	β	t-değeri	p ¹	Tolerans	VIF
Haset	0,097	0,0230	0,172	4,196	<0,001	1,0	1,0

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sapma (Kendileri)

F=17,605; p<0,001; R²adj=0,028; Durbin-Watson=1,979

Tablo 4.20 incelendiğinde hasetin örgütsel sapmayı (kendileri) pozitif yönlü ve anlamlı etkilediği görülmektedir ($\beta=0,172$; p<0,001). β değerinin pozitif (+) olması iki değişkenin aynı yönlü olarak hareket ettiklerini göstermektedir. Böylece haset arttıkça örgütsel sapma (kendileri) da artmaktadır. Belirleme katsayısına göre (R²=0,028) hasetin %2,8'i örgütsel sapma (kendileri) tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.21. Hasetin Ahlaki Çözölmeye Etkisi İle Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişken	B (Regresyon Katsayısı)	Standart Hata	β	t-değeri	p	Tolerans	VIF
Haset	0,651	0,0660	0,379	9,871	<0,001	1,0	1,0

Bağımlı Değişken: Ahlaki Çözölme

F=97,437 p<0,001; R²adj=0,142; Durbin-Watson=2.040

Yukarıdaki Tablo 4.21'de yer alan verilere göre hasetin ahlaki çözölmeyi pozitif yönlü ve anlamlı etkilediği görülmektedir ($\beta=0,379$; p<0,001). Haset arttıkça ahlaki çözölmeye de artış olmaktadır. Belirleme katsayısına göre (R²=0,142) hasetin %14,2'si ahlaki çözölme tarafından açıklanmaktadır.

¹ p<0,001 anlamlılık değeridir ve sütundaki p değeri 0,001'den küçük olduğu için bu şekilde ifade edilmiştir. Diğer regresyon tablolarında da bu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 4.22. Ahlaki Çözülmenin Örgütsel Sapmaya (Kendileri) Etkisi İle İlgili Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişken	B (Regresyon Katsayısı)	Standart Hata	β	t-değeri	p	Tolerans	VIF
Ahlaki Çözülme	0,087	0,013	0,265	6,627	<0,001	1,0	1,0

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sapma (Kendileri)

F=43,917; p<0,001; R²adj=0,069; Durbin-Watson=2,018

Tablo 4.22’ de yer alan sonuçlara göre ahlaki çözülmenin örgütsel sapmayı (kendileri) pozitif yönlü ve anlamlı etkilediği görülmektedir ($\beta=0,265$; p<0,001). Ahlaki çözülme arttıkça örgütsel sapmanın da (kendileri) arttığı görülmektedir. Belirleme katsayısına göre (R²=0,069) Ahlaki çözülmenin %6,9’u örgütsel sapma (kendileri) tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.23. Hasetin Örgütsel Sapmaya (İş Arkadaşları) Etkisi İle Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişken	B (Regresyon Katsayısı)	Standart Hata	β	t-değeri	p	Tolerans	VIF
Haset	0,298	0,050	0,241	5,975	<0,001	1,0	1,0

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)

F=35,695 p<0,001; R²adj=0,056; Durbin-Watson=1,840

Tablo 4.23 incelendiğinde hasetin örgütsel sapmayı (iş arkadaşları) pozitif yönlü ve anlamlı etkilediği görülmektedir ($\beta=0,241$; p<0,001). Haset arttıkça örgütsel sapma (iş arkadaşları) da artmaktadır. Belirleme katsayısına göre (R²=0,056) hasetin %5,6’sı örgütsel sapma (kendileri) tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 4.24. Ahlaki Çözülmenin Örgütsel Sapmaya (İş Arkadaşları) Etkisi İle İlgili Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişken	B (Regresyon Katsayısı)	Standart Hata	β	t-değeri	p	Tolerans	VIF
Ahlaki Çözülme	0,215	0,029	0,298	7,529	<0,001	1,0	1,0

Bağımlı Değişken: Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları)

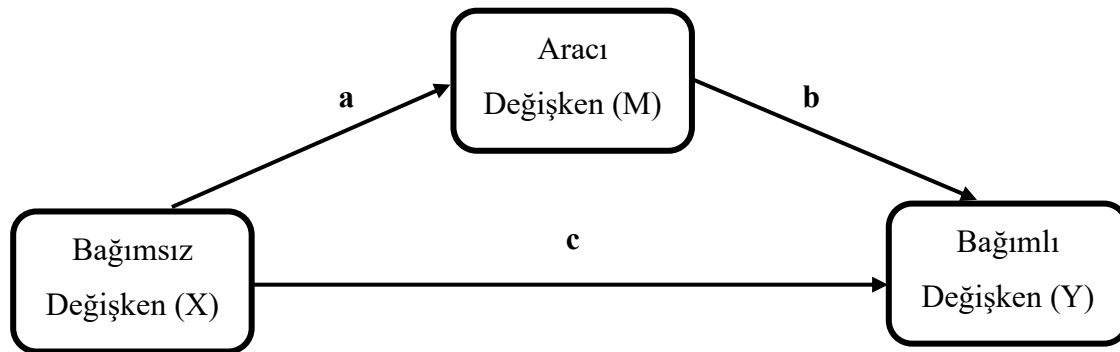
F=56,680; p<0,001; R²adj=0,087; Durbin-Watson=1,833

Tablo 4.24' de yer alan verilere göre ahlaki çözümlenin örgütsel sapmayı (iş arkadaşları) pozitif yönlü ve anlamlı etkilediği görülmektedir ($\beta=0,298$; $p<0,001$). Ahlaki çözümler arttıkça örgütsel sapma (iş arkadaşları) da artmaktadır. Belirleme katsayısına göre ($R^2=0,087$) ahlaki çözümlenin %8,7'si örgütsel sapma (iş arkadaşları) tarafından açıklanmaktadır.

4.9.8. Aracı Etki Analizleri

Aracı (mediator) değişken, “bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene ulaştırır” (Baron ve Kenny, 1986: 1176; Gürbüz ve Şahin, 2017: 79). Başka bir ifadeyle iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklamak için önerilen yapıları temsil eden değişkenlerdir (Hoyle ve Robinson, 2004: 213). İlişkinin boyutunu ve/veya yönünü azaltan bir değişkendir (Field, 2024: 1062). Aracı değişken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır (Baron ve Kenny, 1986: 1176; Gürbüz ve Şahin, 2017: 79). “Nasıl” ve “neden” soruları aracılığıyla ilgilendirmektedir (Hoyle ve Robinson, 2004: 213) ve araçlar bu etkilerin nasıl veya neden meydana geldiğini açıklamaktadır (Baron ve Kenny, 1986: 1176). Aracılıkta yer alan temel nedensel zincir Şekil 4.3.'de gösterilmiştir.

Şekil 4.3'de yer alan model, bağımlı değişkene iki nedensel yolun etki ettiği üç değişkenli bir sistem varsaymaktadır: Bağımsız değişkenin doğrudan etkisi (yol c) ve aracının etkisi (yol b). Ayrıca bağımsız değişkenden aracıya giden bir yol da (yol a) bulunmaktadır (Baron ve Kenny, 1986: 1176).



Şekil 4.3. Baron ve Kenny'nin Aracı Etki Modeli

Kaynak: Baron ve Kenny (1986: 1176)

Baron ve Kenny (1986: 1176-1181)'ye göre aracılık analizinin yapılabilmesi için bazı kriterler vardır ve bu kriterler sağlandıktan sonra aracı etki test edilebilir. Bu kriterler aşağıda açıklanmıştır.

•Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olması gereklidir.

•Bağımsız değişken ile aracı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olması gereklidir.

•Aracı değişken ile bağımlı değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin olması gereklidir.

•Aracı değişken birinci kriterdeki modele dâhil edildiğinde, aracı değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmalıdır.

Bu kriterlere göre tez çalışmasındaki değişkenler aşağıdaki şekilde uyarlanmıştır:

•Haset örgütsel sapmayı (kendileri) anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

•Haset ahlaki çözülmeyi anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

•Haset bağımsız değişkeninin etkisinin kontrol edildiği durumda, ahlaki çözümlenme örgütsel sapmayı (kendileri) anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

•Ahlaki çözümlenmenin etkisi kontrol edildiğinde haset ve örgütsel sapma (kendileri) arasındaki ilişkinin miktarında anlamlı bir azalma olmaktadır (kısmi aracılık) veya bu ilişki artık anlamlı olmamaktadır (tam aracılık).

•Haset örgütsel sapmayı (iş arkadaşları) anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

•Haset bağımsız değişkeninin etkisinin kontrol edildiği durumda, ahlaki çözümlenme örgütsel sapmayı (iş arkadaşları) anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

•Ahlaki çözümlenmenin etkisi kontrol edildiğinde haset ve örgütsel sapma (iş arkadaşları) arasındaki ilişkinin miktarında anlamlı bir azalma olmaktadır (kısmi aracılık) veya bu ilişki artık anlamlı olmamaktadır (tam aracılık).

Bu kriterler sağlandıktan sonra gerçekleştirilecek olan regresyon analizi sonucunda üç değer ortaya çıkmıştır. Bunlar doğrudan etki, dolaylı etki ve toplam etkidir (Hayes, 2022: 81; Hoyle ve Robinson, 2004: 214). Doğrudan etki, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde, arada bir aracı olmadan ortaya çıkan etkisidir. Üç değişkenli durumda, etkinin kalan kısmı ara değişken aracılığıyla dolaylı bir etki olarak aktarılır (Hoyle ve Robinson, 2004: 214). Dolaylı etki, X'in Y üzerindeki toplam etkisi ile doğrudan etki olan M'yi kontrol ederek X'in Y üzerindeki etkisi arasındaki farktır (Hayes, 2022: 87). Tam aracılık ise, bağımsız değişken X ile bağımlı değişken Y arasındaki ilişkinin üçüncü bir değişkenle (M) olan

ilişkileriyle tamamen açıklanabildiği durumdur. Bu durumda aracı değişken M modele dahil edildiğinde bağımsız değişken X ile bağımlı değişken Y arasındaki ilişki sıfıra inmektedir. Kısmi aracılık ise, bağımsız değişken X ile bağımlı değişken Y arasındaki ilişkinin üçüncü bir değişkenle (M) olan ilişkileriyle tam olarak açıklanamadığı durumdur. Bu durumda, aracı değişken M modele dahil edildiğinde bağımsız değişken X ile bağımlı değişken Y arasındaki ilişki hala anlamlı olmaktadır (Baron ve Kenny, 1986: 1176; Hoyle ve Robinson, 2004: 225). Başka bir ifadeyle X ile M birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, X ile Y arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etki, X ile Y arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık ortaya çıkmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 283).

Aracılık analizi, nedensel bağımsız değişken X'in, bağımlı değişken Y üzerindeki etkisini nasıl ilettiğine ilişkin hipotezleri test etmek için tasarlanmış çalışmalardan elde edilen kanıtları değerlendirmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Hayes, 2022: 80).

Yukarıda yer alan açıklamalar ışığında ahlaki çözülmenin aracılık etkisini incelemek için Hayes (2022)'in PROCESS makrosunda Model 4 tercih edilmiştir. Ahlaki çözülmenin, haset ile örgütsel sapmaya (kendileri) ve örgütsel sapmaya (iş arkadaşları arasındaki ilişkideki doğrudan, dolaylı ve aracı etkisini test etmek amacıyla (n=5000) %95 güven düzeyinde Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca (BootLLCI) ve üst (BootULCI) değer aralıklarının "0" değerini kapsamazsa dolaylı etkinin pozitif olduğu sonucunu desteklenmektedir (Field, 2024: 549; Hayes, 2022: 142). Bu bağlamda aracılık etkiyi açıklayan tablo 4.25 ve Tablo 4.26'da toplam etki, doğrudan etki, dolaylı etki regresyon katsayıları ve güven aralıkları (BootLLCI ve BootULCI) incelenmiştir.

Tablo 4.25. Hasetin Örgütsel Sapma (Kendileri) Üzerindeki Etkisinde Ahlaki Çözülmenin Aracılık Analizi Bulguları

Toplam Etki Modeli		H —————> ÖSK (doğrudan + dolaylı etki)				
<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI	
0,0966	0,0230	4,1959	0,0001	0,0514	0,1419	
Doğrudan Etki Modeli		H —————> ÖSK				
<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI	
0,0467	0,0243	1,9216	0,0551	-0,0010	0,0944	
Dolaylı Etki Modeli		H —————> AÇ —————> ÖSK				
<i>B</i>	Boot <i>S.H.</i>	Boot LLCI	Boot ULCI			
0,0499	0,0111	0,0300	0,0745			

H = Haset, AÇ = Ahlaki Çözülme, ÖSK = Örgütsel Sapma (Kendileri) ; *B* = Standardize Edilmemiş beta katsayısı; *S.H.* = Standart Hata; LLCI = Alt Limit Güven Aralığı; ULCI= Üst Limit Güven Aralığı; Boot LLCI = Önyükleme güven aralığı alt limit; Boot ULCI = Önyükleme güven aralığı üst limit

Tablo 4.25 doğrultusunda toplam etki incelendiğinde, hasetin örgütsel sapmaya (kendileri) olan toplam etkisi ($B=0,0966$) bir katsayıya sahiptir ve $p<0,05$, %95 güven aralığında 0,0514-0,1419 değerlerine sahiptir. Hasetin örgütsel sapmaya (kendileri) olan dolaylı etkisinin, ($n=5000$) bootsrap %95 güven aralığında (Boot LLCI = 0.0300; Boot ULCI = 0,0745) anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir ($B=0,0499$, Bootstandart hata = 0,0111). Hasetin örgütsel sapmaya (kendileri) doğrudan etkisi ($B=0,0467$) bir katsayıya sahiptir ve $p >0,05$, %95 güven aralığında -0,0010'dan 0,0944'e kadar olan bir değerde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre modele aracı değişken (ahlaki çözülme) eklendiğinde haset ve örgütsel sapma (kendileri) arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamsız ($p >0,05$) duruma gelmiştir. Kısaca bağımsız değişkenin (hasetin) doğrudan etkisi tamamen kaybolmuştur. Buna göre haset, örgütsel sapmayı (kendileri) ahlaki çözülme aracılığıyla dolaylı etkilemektedir. Tablo 4.25'deki tüm sonuçlara göre haset ve örgütsel sapma (kendileri) ilişkisinde ahlaki çözülmenin tam aracılık üstlendiği tespit edilmiştir.

Tablo 4.26. Hasetin Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları) Üzerindeki Etkisinde Ahlaki Çözülmenin Aracılık Analizi Bulguları

Toplam Etki Modeli	H	ÖSİA (doğrudan + dolaylı etki)			
<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
0,2985	0,0500	5,9745	0,0001	0,2004	0,3966
Doğrudan Etki Modeli	H	ÖSİA			
<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>	<i>p</i>	LLCI	ULCI
0,1848	0,0526	3,5142	0,0005	0,0815	0,2881
Dolaylı Etki Modeli	H	AÇ	ÖSİA		
<i>B</i>	Boot <i>S.H.</i>	Boot LLCI	Boot ULCI		
0,1137	0,0248	0,0680	0,1654		

H = Haset, AÇ = Ahlaki Çözülme, ÖSİA = Örgütsel Sapma (İş Arkadaşları) ; *B* = Standardize Edilmemiş beta katsayısı; *S.H.* = Standart Hata; LLCI = Alt Limit Güven Aralığı; ULCI= Üst Limit Güven Aralığı; Boot LLCI = Önyükleme güven aralığı alt limit; Boot ULCI = Önyükleme güven aralığı üst limit

Tablo 4.26 doğrultusunda toplam etki incelendiğinde, hasetin örgütsel sapmaya (iş arkadaşları) olan toplam etkisi ($B=0,2985$) bir katsayıya sahiptir ve $p<0,05$, %95 güven aralığında 0,2004-0,0966 değerlerine sahiptir. Hasetin örgütsel sapmaya (iş arkadaşları) olan dolaylı etkisinin, ($n=5000$) bootsrap %95 güven aralığında (Boot LLCI = 0.,0248; Boot ULCI = 0,1654) anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir ($B=0,1137$, Bootstandart hata = 0,0192). Hasetin örgütsel sapmaya (kendileri) doğrudan etkisi ($B=0,1848$) bir katsayıya sahiptir ve $p <0,05$, %95 güven aralığında -0,0815'den 0,2881'e kadar olan bir değerde olduğu tespit

edilmiştir. Bu bulguya göre modele aracı değişken (ahlaki çözülme) eklendiğinde haset ve örgütsel sapma (iş arkadaşları) arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı ($p > 0,05$) durumdadır. Kısaca bağımsız değişkenin (hasetin) doğrudan etkisi tamamen kaybolmamıştır. Buna göre haset, örgütsel sapmayı (iş arkadaşları) ahlaki çözülme aracılığıyla dolaylı etkilemektedir. Tablo 4.26'daki tüm sonuçlara göre haset ve örgütsel sapma (iş arkadaşları) ilişkisinde ahlaki çözülmenin kısmi aracılığı söz konusudur. Hasetin hem doğrudan hem de ahlaki çözülme aracılığıyla örgütsel sapma (iş arkadaşları) üzerinde anlamlı etkisi bulunduğu ifade edilebilir.

Araştırma sonuçlarına göre hipotezler değerlendirilmiştir. Hipotezlerin testine ilişkin sonuçlar Tablo 4.27'de özetlenmektedir.

Tablo 4.27. Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler		Durum (Kabul/Ret)
H1:	Hasetin örgütsel sapma (kendileri) üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H2:	Hasetin örgütsel sapma (iş arkadaşları) üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H3:	Hasetin ahlaki çözülme üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H4:	Ahlaki çözülmenin örgütsel sapma (kendileri) üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H5:	Ahlaki çözülmenin örgütsel sapma (iş arkadaşları) üzerinde pozitif etkisi vardır.	Kabul
H6:	Haset ve örgütsel sapma (kendileri) arasındaki ilişkide ahlaki çözülmenin aracı etkisi vardır.	Kabul
H7:	Haset ve örgütsel sapma (iş arkadaşları) arasındaki ilişkide ahlaki çözülmenin aracı etkisi vardır.	Kabul

Tablo 4.27'de görüleceği üzere ilk altı hipotez tamamen, yedinci hipotez ise "kısmi aracılık etkisi vardır" olarak kabul edilmiştir.

5. SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen sonuçlar literatür kapsamında tartışılmış ve sonrasında önerilerde bulunulmuştur.

5.1. Sonuçlar ve Tartışma

Bu tez çalışmasında haset, ahlaki çözüme, katılımcıların hem kendilerini hem de iş arkadaşlarını değerlendirdikleri örgütsel sapma değişkenleri incelenmiştir. Araştırma örneklemini TR 41 Bölgesinde yer alan bankalarda çalışanlar oluşturmuştur. Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan izin alınmıştır. Yüz yüze yapılan anketlerle 582 kişiden veriler elde edilmiştir. Araştırma kapsamındaki verilerin normal dağılım gösterdikleri tespit edilmiştir. Daha sonrasında bu verileri yorumlayabilmek için bazı test ve analizlerden yararlanılmıştır. Bu bağlamda, demografik özelliklere ait veriler için frekans ve yüzde dağılımı analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini (faktör yapılarını) ve faktörlerin iç tutarlılıklarını belirlemeye yönelik faktör ve güvenilirlik analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırma çerçevesinde incelenen değişkenlerin, demografik özellikler bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız t testi ve ANOVA testi yapılarak tespit edilmiştir. Araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca araştırma modelinde yer alan değişkenlerin birbirlerine yönelik etkilerinin incelenmesi için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Son olarak ahlaki çözümlenin aracılık etkisi incelemek için Process Macro kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan banka çalışanları demografik özellikler açısından incelendiğinde banka çalışanlarının çoğunun, kadın (%61,3), 31-40 yaş aralığında (%45), lisans mezunu (%84), yöneticiler (%70,3) olduğu, %49,5'inin 55001 TL ve üzeri gelir seviyesine sahip olduğu görülmüştür. Kurumdaki çalışma süreleri açısından %28,9 oranında 11-15 yıl arası çalışan katılımcıların en fazla olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların meslek yaşamındaki tecrübe düzeylerine göre katılımcıların %27,8'i 16-20 yıl arası çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları bankaların sermaye yapısına göre çalışmaya katılanların çoğunluğunun özel sermayeli bankalarda (%45,2) görev yaptığı tespit edilmiştir. Öztürk (2022), Akçit vd. (2018) tarafından yapılan çalışmalarda da banka personellerinin çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır. Bankacılık sektöründe Türkiye ortalamasının üzerinde kadın çalışanın olması bu durumun ortaya çıkmasında etkili olabilir (Mumcu, 2022: 485). Eğitim durumu açısından çoğunluğunun lisans mezunu olması literatürdeki çalışmalarla paralellik

göstermektedir (Akçit vd.,2018; Mumcu, 2022; Özbek, 2022; Öztürk, 2022). Öztürk (2022) tarafından yapılan çalışmada da banka personellerinin çoğunluğu 31-40 yaş aralığında olduğu belirtilmiştir. Bazı çalışmalarda da (Akçit vd., 2018; Mumcu, 2022; Özbek, 2022; Öztürk, 2022) diğer bankalara göre özel sermayeli bankalarda çalışanlar daha fazla katılım göstermiştir.

Değişkenlerin ortalama puan değerleri incelendiğinde hasetin genel ortalaması 1,2911 (5'li likert değerlendirmesine göre), katılımcıların kendilerini değerlendirdikleri örgütsel sapma ortalaması 1,1721 (5'li likert değerlendirmesine göre), katılımcıların iş arkadaşlarını değerlendirdikleri örgütsel sapma ortalaması 1,4356 (5'li likert değerlendirmesine göre), ahlaki çözülmenin ortalaması 1,6931 (7'li likert değerlendirmesine göre) olarak hesaplanmıştır. Ortalama puan değerlerine göre katılımcıların genel olarak haset, örgütsel sapma (kendileri ve iş arkadaşları için), ahlaki çözülme algıları genel olarak düşük olduğu söylenebilir. Bu değişkenler arasında katılımcıların ahlaki çözülme seviyeleri yüksek olarak ifade edilebilir. En düşük ise katılımcıların kendilerini değerlendirdikleri örgütsel sapma ortalama puan değeridir. Örneğin, Aydın Küçük (2019) ise Türkiye'deki kamu ve özel sektörde çalışanlarına göre haset ölçeğinin ortalamasını 4,30 (6'lı likert değerlendirmesine göre), Özbek (2022), Çorum'daki özel, kamu ve katılım bankalarında çalışanlara göre haset ölçeğinin ortalamasını 1.861 (5'li likert değerlendirmesine göre), Aydın (2022) İstanbul'daki üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarına göre haset ölçeğinin ortalamasını 1,4290 (6'lı likert değerlendirmesine göre) bulmuştur. Bu farklılıklar katılımcıların farklı sektörden olmasından kaynaklanmış olabilir.

İyigün (2011) tarafından yapılan çalışmada İstanbul'da ilaç sektöründe çalışan kişilerde bireyler arası örgütsel sapma (iş arkadaşları için) 1,33; bireyler arası örgütsel sapma (kendileri için) 1,09 ortalama tespit edilmiştir. Akyüz (2016) tarafından yapılan çalışmada Malatya'daki sağlık çalışanlarında bireyler arası örgütsel sapma (çalışanın kendisi için) 2.43, bireyler arası örgütsel sapma (çalışma arkadaşı için) 2.94 ortalama tespit edilmiştir. Ekmekçioğlu (2019) Ankara'da bir organize sanayi bölgesinde farklı üretim işletmelerinde çalışanlarda ahlaki çözülme ölçeğinin ortalamasını 2,43 (5'li likert değerlendirmesine göre), Börekçi (2022) ise Erzurum Organize Sanayi Bölgesinde bulunan işletmelerdeki ahlaki çözülme seviyelerini ölçen 8 ifadenin genel ortalamasını 2,74 (5'li likert değerlendirmesine göre) bulmuştur. Manix (2022) ise çalışanlardaki ahlaki çözülme ölçeğinin ortalamasını 2,35 (7'li likert değerlendirmesine göre) olarak tespit etmiştir. Şener (2025) Türkiye'de kamu ve özel sektörlerin farklı alanlarında görev yapan beyaz yakalı çalışanlarda ahlaki çözülme

ölçeğinin ortalamasını 2,26 (6'lı likert değerlendirmesine göre) bulmuştur. Pekşen (2019) tarafından yapılan çalışmada sağlık çalışanlarının kendilerini değerlendirdikleri üretkenlik karşıtı iş davranışları ölçeğinin (5'li likert değerlendirmesine göre) bireye yönelik boyutunun ahlaki çözümeden (7'li likert değerlendirmesine göre) daha düşük ortalama puana sahip olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak üretkenlik karşıtı iş davranışlarının hem bireye hem de örgüte yönelik boyutlarındaki ifadelerin ayrı ayrı ortalamaları da ahlaki çözülmeye göre oldukça düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Manix (2022) ise katılımcıların kendilerini değerlendirdikleri kişiler arası sapma 1,51 (7'li likert değerlendirmesine göre) ve örgüte yönelik sapma boyunun 1,83 (7'li likert değerlendirmesine göre) ahlaki çözüme ortalamasından (7'li likert değerlendirmesine göre) daha düşük olduğunu bulmuştur. Mevcut tez çalışmasında çalışanların fazla haset hissetmediği ve örgütsel sapma davranışlarında bulunmadığını ama ahlaki çözüme mekanizmalarını görece olarak daha fazla kullandıklarını göstermektedir. Ayrıca katılımcıların kendilerini ve iş arkadaşlarını değerlendirmelerinde farklılık olduğu görülmektedir. İş yerinde sapma davranışlarının varlığı bu yöntemle daha doğru ölçülmüştür. Bu sonuçlara göre katılımcıların vicdani olarak kendilerini daha subjektif değerlendirdiği çıkarımı yapılabilir. Çünkü örgütsel sapma ölçeğinde yer alan ifadelerin kesinlik içermesi, olumsuz çağrışımlar yapması ve katılımcıların bu davranışları kabul etmekte isteksiz davranmaları yüksek ihtimaldir. Diğer yandan bu durumun ortaya çıkmasında bankalarda kontrol mekanizmalarının kullanılması da etkili olabilir.

Haset değişkenin cinsiyet, eğitim düzeyi, aylık gelir, mevcut örgütteki çalışma süresi, mesleki tecrübe, pozisyon, banka sermaye yapısı, yaş açısından elde edilen sonuçlarda bir farklılık bulunamamıştır. Örgütteki çalışma süresi, mesleki tecrübe açısından Aydın Küçük (2019) farklılık bulamamıştır. Ergün Çalşımşek (2020) çalışmasında cinsiyete, eğitim düzeyine, aylık gelir düzeyine göre farklılık olmadığını ifade etmiştir. Ayrıca Aydın Küçük (2019) üniversite mezunu çalışanların diğer eğitim düzeylerindeki katılımcılardan daha yüksek haset duygusuna sahip olduğunu bulmuştur.

Katılımcıların kendilerini değerlendirdikleri örgütsel sapmanın eğitim düzeyi, aylık gelir, mevcut örgütteki çalışma süresi, mesleki tecrübe, pozisyon, banka sermaye yapısı, yaş açısından farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Örgütteki çalışma süresi, mesleki tecrübe açısından Aydın Küçük (2019) farklılık bulamamıştır. Sarioğlu Uğur (2019) Uşak'ta faaliyet gösteren üç kamu bankası ve üç özel banka personellerinin yaş, eğitim, kurumda çalışma süresi, kurum türü (kamu ve özel), ortalama aylık gelir açısından farklılık bulamamıştır. Yalap (2016) kişiler arası sapmanın yaşa, eğitim ve çalışma süresine göre farklılık

göstermediğini belirtmiştir. Öztürk (2019) İzmir’de otel çalışanlarının bireyler arası sapmanın ve örgüte yönelik sapmanın eğitim düzeyi, mevcut örgütteki çalışma süresi, pozisyon açısından anlamlı fark saptamamıştır. Akyüz (2016), bireyler arası örgütsel sapmanın (çalışanların kendileri için) yaş, eğitim, mevcut örgütteki çalışma süresi açısından farklılık göstermediğini vurgulamıştır. Gültaş (2019) çalışmasında (bireyler arası sapma ve örgüte yönelik sapma birlikte) yaş, eğitim, çalışma süresi, pozisyon bakımından farklılık göstermediğini ifade etmiştir. İyigün (2011) mevcut örgütteki çalışma süresi, eğitim düzeyi açısından farklılık bulunmadığını belirtmiştir. Toka ve Oral Ataç (2023), katılımcıların çalıştıkları bankanın türüne (kamu ve özel) ve iş deneyimlerine göre farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir. Bu sonuçlardan farklı olarak Akçit vd. (2018) Balıkesir’de çeşitli bankalarda çalışanların mevcut örgütteki çalışma süresi, pozisyon açısından farklılık bulmuştur. Örneğin, Aydın Küçük (2019) katılımcıların kendilerini değerlendirdikleri üretkenlik karşıtı iş davranışlarının erkeklerde kadınlardan daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Aynı çalışmada üniversite mezunu çalışanların ön lisans ve yüksek lisans ve doktora mezunu çalışanlardan daha fazla üretkenlik karşıtı iş davranışında bulunduğunu tespit etmiştir. Toka ve Oral Ataç (2023) yaş, eğitim açısından farklılık olduğunu belirtmiştir.

Katılımcıların iş arkadaşlarını değerlendirdikleri örgütsel sapmanın eğitim düzeyi, aylık gelir, mevcut örgütteki çalışma süresi, mesleki tecrübe, yaş, pozisyon, cinsiyet açısından farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yazar (2022), Kütahya’da seramik sektöründeki katılımcılar için cinsiyet ve yaş açısından farklılık bulamamıştır. Çelebi (2019), kamu hastanelerinde çalışanların iş arkadaşlarını değerlendirdikleri kişiler arası ve örgüte yönelik sapmanın cinsiyet, eğitim düzeyi, mevcut örgütteki çalışma süresi bakımından farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Diğer yandan çalışmasında yaş açısından farklılık bulmuştur. 30-39 arası yaşta olan ve 40-49 yaş aralığındaki çalışanlar 20’den küçük yaşta sahip çalışanların daha fazla sapma davranışlarını sergilediğini düşündükleri ortaya çıkmıştır. Akyüz (2016) ise bireyler arası örgütsel sapma (iş arkadaşları için) cinsiyete, eğitim düzeyine, yaşa, mevcut örgütteki çalışma süresine göre anlamlı farklılık olmadığını belirtmiştir. İyigün (2011) iş arkadaşlarını değerlendirdikleri bireyler arası sapma boyutunun cinsiyete ve yaşa göre farklılık olmadığını ifade etmiştir. Farklı olarak ise Yazar (2022), eğitim düzeyi ve mevcut örgütteki çalışma süresi açısından farklılıklar tespit etmiştir. Çelebi (2019), gelir açısından farklılık tespit etmiştir.

Ahlaki çözüme ise eğitim düzeyi, aylık gelir, mevcut örgütteki çalışma süresi, mesleki tecrübe, pozisyon, yaş açısından elde edilen sonuçlarda bir farklılık bulunamamıştır. Benzer

şekilde Öztürk (2022), eğitim düzeyi, mesleki tecrübe, yaş, gelir, açısından farklılık olmadığını bulmuştur. Börekçi (2022), cinsiyet, yaş, sektör, mevcut örgütteki çalışma süresi, eğitim düzeyi, pozisyon açısından farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Şener (2025) tarafından yapılan çalışmada eğitim düzeyi, mevcut örgütteki çalışma süresi açısından farklılık saptanmamıştır. Ek olarak yaşa göre farklılık tespit etmiştir.

Ahlaki çözümlenme davranışları cinsiyet açısından farklılaşmaktadır. Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla ahlaki çözümlenme davranışlarında bulunduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen bu sonuç bazı çalışmalardan farklıdır. Örneğin Öztürk (2022), Lingán-Huamán vd. (2023), Şener (2025) cinsiyet açısından farklılaşmadığını tespit etmiştir.

Çalışanların örgütsel sapma (kendileri) cinsiyet açısından farklılaşmaktadır. Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre daha fazla örgütsel sapma davranışlarında bulunduğu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde Yalap (2016) Tokat'ta bulunan organize sanayi bölgesindeki çeşitli tekstil işletmelerindeki çalışanlarda erkek çalışanların kadın çalışanlardan daha yüksek seviyede bireyler arası sapma sergilediğini tespit etmiştir. Rogoşan (2009: 22), kadınların erkeklerden daha etik davrandığını vurgulamıştır. Bu nedenle kadınların erkeklere göre örgütsel sapma davranışlarında bulunma olasılıklarının daha düşük olacağını ifade etmiştir. Akyüz (2016) ise kadınların erkeklere göre, bireyler arası sapmanın daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Akçit vd. (2018), Öztürk (2019), Sarioğlu Uğur (2019), Toka ve Oral Ataç (2023) çalışmalarında cinsiyet açısından farklılık olmadığını belirtmiştir. Ayrıca İyigün (2011) bireyler arası sapma boyutunun cinsiyete göre farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

Örgütsel sapma (iş arkadaşları) katılımcıların çalıştıkları bankaların sermaye yapısına göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Kamu sermayeli bankalardaki çalışanlar yabancı sermayeli bankalarda çalışanlara göre daha fazla iş arkadaşlarının örgütsel sapma davranışlarında bulunduğunu belirtmiştir. Akçit vd. (2018) katılımcıların kendilerini değerlendirdikleri örgütsel sapmanın özel sektöre göre kamu sektöründe daha fazla olduğunu tespit etmişlerdir. Bu durumun ortaya çıkmasında kamu bankalarında görev yapanların işten atılma korkusu olmaması, kamu bankalarının yönetim tarzları ve örgütsel yapısının etkili olabileceğini vurgulamıştır.

Ahlaki çözümlenme katılımcıların çalıştıkları bankaların sermaye yapısına göre farklılık göstermiştir. Kamu sermayeli bankalardaki çalışanlar yabancı sermayeli bankalarda çalışanlara göre daha fazla ahlaki çözümlenme sergilediği ortaya çıkmıştır. Bu sonuçtan farklı olarak Öztürk (2022) banka türüne göre farklılık olmadığını ifade etmiştir. Börekçi (2022) ve

Şener (2025) ise bankacılık sektörü özelinde çalışmaları olmasa da sektöre göre farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Katılımcıların kendilerini değerlendirdikleri örgütsel sapma ve iş arkadaşlarını değerlendirdikleri örgütsel sapma arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. İyigün (2011) ve Akyüz (2016) tarafından yapılan çalışmalarda da paralel sonuç elde edilmiştir.

Haset ile kendilerini değerlendirdikleri örgütsel sapma arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Hasetin kendilerini değerlendirdikleri örgütsel sapma üzerinde pozitif etkisi bulunmuştur. Aydın Küçük (2019) tarafından yapılan çalışmada benzer sonuç elde etmiştir. Mevcut tez çalışmasından farklı yönleri ise örgütsel sapma ölçeği, sektör ve etkiyi yüksek düzeyde tespit edilmesidir. Hussain ve Mohr (2023), Pakistan'daki banka ve telekomünikasyon sektöründe çalışanlarında haset ile kendilerini değerlendirdikleri örgütsel sapma arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit etmişlerdir. Khan (2009) Pakistan'daki telekomünikasyon sektöründe çalışanlarında haset ile kendilerini değerlendirdikleri üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit etmiştir. Cohen-Charash ve Mueller (2007) haset ile kişiler arası üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulmuştur. Kim vd. (2013) Amerika'daki otel çalışanlarında haset ile bireyler arası sapma arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulmuştur. Yaptıkları çalışmada haset ölçeğini farklı kullanmışlardır. Sterling (2013) bir sağlık kuruluşunda insan kaynakları, lisanslama ve kimlik bilgileri, faturalama, muhasebe, pazarlama ve finans alanlarında çalışan kişilerde haset ile kendilerini değerlendirdikleri örgütsel sapma arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Hasetin kendilerini değerlendirdikleri örgütsel sapma üzerinde pozitif etkisi bulunmuştur. Ghadi'nin (2018) Ürdün'deki dört kuruluşta çeşitli işlerde çalışan kişilerde yaptığı çalışmada haset ile kendilerini değerlendirdikleri kişiler arası sapma arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Hasetin kendilerini değerlendirdikleri kişiler arası sapma üzerinde pozitif etkisi bulunmuştur. Ayrıca Ghadi (2018) çalışmasında haseti farklı ölçekle ölçmüştür. Navarro-Carrillo vd. (2018) üretkenlik karşıtı iş davranışları açısından ölçeğini farklı kullanarak hasetin kendilerini değerlendirdikleri üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde pozitif yönde etkisini tespit etmiştir. González-Navarro vd. (2018) İspanya'da kamu ve özel sektörde çalışanlarda haset ve kişiler arası üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Poursadegh ve Faridpour (2018) örgütsel hasetin örgütsel sapmayı pozitif etkilediğini tespit etmiştir. Khushk vd. (2022) hasetin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde orta düzeyde pozitif etkisini bulmuştur.

Haset ile iş arkadaşlarını değerlendirdikleri örgütsel sapma arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Hasetin iş arkadaşlarını değerlendirdikleri örgütsel sapma üzerinde pozitif etkisi bulunmuştur.

Haset ile ahlaki çözülme arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Hasetin ahlaki çözülme üzerinde pozitif etkisi bulunmuştur. Detert vd. (2008), Duffy vd. (2012), Thiel vd. (2020), Zhao ve Zhang (2022) tarafından da benzer sonuç elde edilmiştir.

Ahlaki çözülme ile örgütsel sapma (kendileri) arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ahlaki çözülmenin örgütsel sapma (kendileri) üzerinde pozitif etkisi ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde Pekşen (2019) ahlaki çözülmenin hem örgüte yönelik hem de bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Saidon (2012), Christian ve Ellis (2014), Hystad vd. (2014), Samnani vd. (2014), Fida vd. (2015), Huang vd. (2017), Moore vd. (2019), Zheng vd. (2019), Newman vd. (2020) benzer sonuç tespit edilmiştir. Ekmekçioğlu (2019) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sapma, örgüte yönelik sapma olarak incelenmiştir. Ahlaki çözülme ve örgütsel sapma (kendileri) arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Manix (2022), ahlaki çözülme ile kişiler arası sapma ve örgüte yönelik sapma arasında pozitif ilişki bulmuştur.

Ahlaki çözülme ile örgütsel sapma (iş arkadaşları) arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Ahlaki çözülmenin örgütsel sapma (iş arkadaşları) üzerinde pozitif etkisi ortaya çıkmıştır. Moore vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada finans, sağlık ve sosyal yardım, imalat, profesyonel hizmetler, eğitim, gayrimenkul, perakende ticaret dahil üzere çeşitli sektörlerde farklı kökenlere sahip çalışanlarda benzer sonuç bulmuştur. Yaptıkları çalışmada hem odak çalışanların yöneticisi hem de bir iş arkadaşı tarafından bildirilen örgüte yönelik sapma ve ahlaki çözülme arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir.

Haset ve örgütsel sapma (kendileri) ilişkisinde ahlaki çözülmenin tam aracılık, haset ve örgütsel sapma (iş arkadaşları) ilişkisinde ahlaki çözülmenin kısmi aracılığı tespit edilmiştir. Örgütsel sapma değişkeninin iki yönlü olarak kullanılması çalışmada farklı sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Örgütlerdeki duygular ahlaki çözülme ve örgütsel sapma gibi istenmeyen davranış ve tutumlara neden olduğu çıkarımı yapılabilir. Literatür açısından önemi ise iş yerindeki olumsuz duygunun sonuçları hakkında literatüre katkı sağlamasıdır. Ayrıca ulusal ve uluslararası literatürde haset, örgütsel sapma (kendileri ve iş arkadaşları için), ahlaki çözülme değişkenlerinin birlikte kullanıldığı ilk çalışmadır. Mevcut tez çalışmasının Türkiye özelinde sadece banka çalışanlarında yapılması ve örgütsel sapmanın iki yönlü

incelenmesi de Aydın Küçük (2019) çalışmasından oldukça farklılaşmaktadır. Böylece haset duygusunun hem kendileri için hem de iş arkadaşları açısından örgütsel sapmanın değerlendirilmesi nedeniyle Türkiye bağlamında da ender çalışmalardan biri olmaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda çalışmanın örgütsel davranış literatürüne mütevazı bir katkıda bulunduğu ifade edilebilir.

Yapılan bu çalışma ile Türkiye'nin bankacılık sektöründeki kuruluşlarında çalışanların haset, örgütsel sapma ve ahlaki çözülme algıları hakkındaki bilgileri zenginleştirmektedir. Haset, örgütsel sapma ve ahlaki çözülme değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi ve yorumlanması araştırmacılara, çalışanlara, yöneticilere ve örgütlere farklı bakış açısı kazandıracığı düşünülmektedir. Özetle bu çalışma yöneticiler, çalışanlar, örgütler ve araştırmacılar için teorik ve pratik katkılarda bulunmaktadır.

5.2. Gelecekteki Çalışmalar ve Uygulamalar İçin Öneriler

Bu bölümde bireysel, yönetsel ve örgütsel açıdan önemli çıkarımlar yapılmaktadır.

Bu çalışma nicel araştırma deseninde tasarlanmıştır ve bu doğrultuda analizler uygulanmıştır. Haset ve ahlaki çözülme değişkenlerine yönelik nitel araştırma desenine göre çalışmalar yapılabilir. Böylece daha farklı bir bakış açısı sağlanabilir.

Farklı zaman dilimlerinde ve başka örneklem bağlamında çalışmalar fayda sağlayabilir. Çünkü bu çalışma bankacılık sektöründe uygulandığı için beyaz yaka çalışan içeren başka sektörlerde yapılabilir. Bankacılık sektöründe yapılacaksa daha büyük örneklem yapılarak karşılaştırmalar yapılabilir. Böylece konuyla ilgili kapsamlı bulgu üretilmesine katkı sağlanabilir.

Çalışmada haset ve örgütsel sapma (hem kendilerini hem de iş arkadaşlarını değerlendirdikleri) arasında ilişkide aracı değişken olarak ahlaki çözülme tercih edilmiştir. Ahlaki çözülme yerine başka bir aracı değişken veya bu ilişkiyi düzenleyici rol üstlenen değişkenlerle model oluşturularak farklı çalışmalar yapılabilir. Haset yerine hasetin diğer yüzü (gıpta) araştırılabilir ve bu duyguya yönelik çalışmalar da yapılabilir. Ayrıca hem haset eden hem de haset edilen açısından incelenerek farklı çalışmalar yapılabilir. Özellikle haset evrensel bir duygu olmasına rağmen daha bireyselci toplumlardaki çalışanlar üzerinde bir araştırma yapılabilir. Dolayısıyla kültürel bağlamda da kapsamlı bulgular ortaya çıkabilir. Çalışmadaki değişkenler farklı ölçeklerle incelenebilir. Örgütsel sapma ölçeği haseti daha iyi ölçmeye yönelik geliştirilebilir. Özellikle daha farklı ve güçlü ahlaki çözülme ölçeği geliştirilmesi önerilmektedir. Mevcut çalışmada haset, ahlaki çözülme ve örgütsel sapma

(hem kendilerini hem de iş arkadaşlarını değerlendirdikleri) bireysel düzeyde incelenmiştir. Bu değişkenler grup düzeyinde de incelenebilir. Elde edile sonuçlar bireysel ve grup açısından karşılaştırmalar yapılarak yorumlanabilir.

Bu çalışmada haset, örgütsel sapma (hem kendilerini hem de iş arkadaşlarını değerlendirdikleri), ahlaki çözülme değişkenlerinin ortalamaları ve aralarındaki ilişkiler düşük seviyededir. Katılımcılar haset duygusuna sahip olsa da bunu inkâr etme ve ahlaki çözülme ve örgütsel sapma davranışlarında bulduklarını taraflı değerlendirme olasılığı göz önünde bulundurularak bazı öneriler yapılmıştır. Öncelikle yöneticiler istenmeyen ve olumsuz duygu haseti ve davranışları kontrol altında tutmalıdır. Çünkü hizmet üreten işletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için insan kaynağından doğru ve etkili bir şekilde yararlanmalıdır. Haset duygusunu tamamen engellemek mümkün olmadığı için bu duygunun artması engellenebilir. Gıpta duygusunun oluşması için politikalar geliştirilebilir. Böylece olumlu karşılaştırmalar yoluyla çalışanların motivasyonunda ve performansında artış sağlanabilir. Haset duygusu doğru yönetilerek çalışanlar ve örgütler için yıkıcı sonuçlar en aza indirilebilir. Çalışanların işe alım ve sonrasında adil insan kaynakları politikaları oluşturulmalıdır. Ödül ve/veya ceza sistemleri adil ve sistematik oluşturulmalıdır. Yöneticiler açık bir iletişim sistemi ile astlarının duygularını anlamaya çalışmalıdır. Bu doğrultuda astlarına doğru geribildirimde bulunmalıdır. Rekabeti teşvik etmek iyi niyetli çabalar gibi görünse de haseti artırabileceği için rekabet ve iş birliği arasında denge kurulması gereklidir. Yöneticiler bu hususu göz önünde bulundurmalıdır. Çalışanlar örgütsel politikaların adil ve tarafsız olduğuna inandığında haset duygusu azalabilir. Bu bağlamda örgütlerde etik iklimin oluşturulması önem arz etmektedir.

Çalışanlar iş yerinde duygularını daha iyi yönetebilir ve iş arkadaşlarına karşı daha fazla empatik bir tutum sergileyebilirler. Örgütteki kurallara uymaya daha fazla özen gösterebilirler. Kendilerini iş arkadaşlarıyla olumlu karşılaştırma yapmaya teşvik edebilirler.

Tez çalışmasında banka sermaye yapıları bakımından kamu ve yabancı sermayeli bankalarda özel sermayeli bankalara göre daha fazla örgütsel sapma (iş arkadaşları) ve ahlaki çözülme ortaya çıkması örgütsel politikaların, performans değerlendirme sistemlerinin farklı olduğunu göstermektedir.

KAYNAKÇA

Achhmani, B., & Gupta, B. (2022). Consequences of Workplace Envy and It's Antecedents—A Theoretical Framework, *International Journal of Special Education*, 37(3), 5214-5235.

Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange, L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, s.267–299.

Agwa, A. M. F. (2018). *Workplace Deviance Behaviors*, Süleyman Davut Göker (Ed.) Leadership, London: IntechOpen, s.25-38.

Ağrbaş, Z. B. (2019). *Nevrotik Kişilik Özelliğinin Kariyerizm Eğilimi Üzerindeki Etkisinde Ahlaki Çözülmenin Aracı Etkisi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akçit, V., Barutçu, E., & Akşit, İ. (2018). Kurt Lewin'in Liderlik Tarzları ile Örgütsel Sapma İlişkisinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 209-225.

Aksan, D. (1982). *Her Yönüyle Dil: Ana Çizgileriyle Dilbilim.* Cilt 3. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Akyüz, M. (2016). *Cinsiyet Ayrımcılığının Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisinde Öz-Yeterliliğin Aracılık Rolü: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Altun, K. (2023). *Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Sapma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgüt Temelli Öz Saygının Rolü,* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Altunışık, R., Boz, H., Gegez, E., Koç, E., Sıgri, Ü., Yıldız, E. & Yüksel, A. (2022). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Yeni Perspektifler (Araştırma Yöntemleri, Yeni Uygulamalar, Bakış Açıları).* Seçkin Yayıncılık.

Ancın (2022). Pozitif Sapma Davranışının Öncüllerini ve Ardıllarını Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Çalışma. 9. *Örgütsel Davranış Kongresi*, 911-924, Çanakkale.

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit For Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.

Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., & Lay, M. (2005). The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behaviour. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 5(4), 43-55.

Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts and Solutions. *Corporate Governance*, 7(5), 586-598.

Aquino, K., Lewis, M. U. & Bradfield, M. (1999). Justice Constructs, Negative Affectivity, and Employee Deviance: A Proposed Model And Empirical Test. *Journal Of Organizational Behavior*, (20), 1073–1091.

Arar, T., Karaoğlan, S., Öneren, M. & Arar, E.S. (2018). Akademide İşyeri Sapma Davranışlarının Ahp ile Belirlenmesi. *Proceedings of the 1st International Congress of Political, Economic and Financial Analysis Conference*, Aydın, 26- 28 April 2018, 267-282.

Armstrong, D. (2005). Emotions in Organizations: Disturbance or Intelligence? French, Robert (Ed.). *Organization in the Mind: Psychoanalysis, Group Relations, and Organizational Consultancy*, London: Karnac Books, s. 90-110.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the Workplace: *A Reappraisal*. *Human Relations*, 48(2), 97-125.

Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the Workplace: The New Challenge for Managers. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 76-86.

Avcı, N. (2008). *Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Aydın, G. (2022). *İş Yerinde Kıskançlığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Öz-Yeterliliğin Aracı Rolüne Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aydın Küçük, B. (2019). *The Impacts of Toxic Organizational Climate, Narcissistic Leader and Workplace Envy on Individual Outcomes of Counterproductive Work Behavior, Work Exhaustion and Contextual Performance: The Roles of Perceived Self-Esteem and Self-Control*. (Unpublished Doctoral Dissertation). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Aykanat, Z., & Öztürk, M.** (2022). İş Güvencesizliğinin İşten Ayrılma Niyeti ve Ahlaki Çözülme Üzerindeki Etkisi. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 148-157.
- Bandura, A.** (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A.** (1990). Selective Activation and Disengagement of Moral Control. *Journal of Social Issues*, 46(1), 27-46.
- Bandura, A.** (1991). Social Cognitive Theory of Moral Thought and Action, W. M. Kurtines & J. L. Gewirtz (Eds.), *Handbook of Moral Behavior and Development*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, s. 45–103.
- Bandura, A.** (1999). Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209.
- Bandura, A.** (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Bandura, A.** (2002). Selective Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency. *Journal of Moral Education*, 31(2), 101-119.
- Bandura, A.** (2016). *Moral Disengagement: How People Do Harm and Live with Themselves*. New York: Worth Publishers.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V., & Pastorelli, C.** (1996). Mechanisms of Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 364-374.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.** (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baron, R., & Neuman, J.** (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behavior*, 22(3), 161-173.
- Baron, R. A., Zhao, H., & Miao, Q.** (2015). Personal Motives, Moral Disengagement, and Unethical Decisions By Entrepreneurs: Cognitive Mechanisms on the “Slippery Slope”. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 107–118.

- Barriga, A. Q., & Gibbs, J. C.** (1996). Measuring Cognitive Distortion in Antisocial Youth: Development and Preliminary Validation of the "How I Think" Questionnaire. *Aggressive Behavior, 22*(5), 333–343.
- Bayrakçı, E.** (2022). İş Yerinde Dışlanmanın İş Yeri Sapkın Davranışlara Etkisi: Turizm İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty, 9*(1), 679-699.
- Bedeian, A. G.** (1995). Workplace Envy. *Organizational Dynamics, 23*(4), 49-56.
- Belk, R.** (2011). Benign Envy. *AMS Review, 1*, 117-134.
- Bennett, R. J., Marasi, S., & Locklear, L.** (2018). Workplace Deviance, R.J. Aldag (Ed.), *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, Oxford University Press, USA, s. 1–27.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L.** (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 349-360.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L.** (2003). *The Past, Present, and Future of Workplace Deviance* Research, J. S. Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science*, USA: Lawrence Erlbaum Associate, s. 247-282.
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R.** (2007). Interpersonal Deviance, Organizational Deviance, and Their Common Correlates: A Review And Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 410-424.
- Best, J.** (2004). *Deviance: Career of a Concept*. Belmont, California: Wadsworth/Thomson Learning.
- Ben-ze'ev, A.** (1990). Envy and Jealousy. *Canadian Journal of Philosophy, 20*(4), 487–516.
- Ben-Ze'ev, A.** (2000). *The Subtlety of Emotions*. Cambridge: MIT Press.
- Ben-Ze'ev, A.** (2002). Are Envy, Anger, and Resentment Moral Emotions? *Philosophical Explorations, 5*(2), 148-154.
- Bolton, S.** (2005). *Emotion Management in the Workplace*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bonett, D. G., & Wright, T. A.** (2010). Sample Size Requirements for Multiple Regression Interval Estimation. *Journal of Organizational Behavior, 32*(6), 822–830.
- Bonner, J. M., Greenbaum, R. L., & Mayer, D. M.** (2016). My Boss is Morally Disengaged: The Role of Ethical Leadership in Explaining the Interactive Effect of Supervisor

and Employee Moral Disengagement on Employee Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 137(4), 731-742.

Bowerman, B. L., & O'connell, R. T. (1990). *Linear Statistical Models: An Applied Approach*. PWS-Kent Publishing, Boston.

Börekçi, N. E. (2022). *Çalışan Sadakatinin Örgüt Yararına Etik Dışı Davranışlar ve Bilgi İfşasına Etkisinde Ahlaki Çözülmenin Aracı ve Düzenleyici Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.

Brigham, N., Kelso, K., Jackson, M., & Smith, R. (1997). The Roles of Invidious Comparisons and Deservingness in Sympathy and Schadenfreude. *Basic and Applied Social Psychology*, 19(3), 363–380.

Briner, R. B. (1999). The Neglect and Importance of Emotion at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(3), 323-346.

Brogaard, B. (2020). *Hatred: Understanding Our Most Dangerous Emotion*. New York: Oxford University Press.

Buck, R. (2014). *Emotion: A Biosocial Synthesis*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (BEBKA). Hakkımızda. [Erişim: 19.09.2024, <https://bebka.org.tr/bolgemiz/>]

Buss, A. H. (1961). *The Psychology of Aggression*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Can, A. (2017). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Pegem Akademi.

Cashman, J., Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1976). Organizational Understructure and Leadership: A Longitudinal Investigation of the Managerial Role-Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 278-296.

Chen, C. C., Chen, M. Y. C., & Liu, Y. C. (2013). Negative Affectivity and Workplace Deviance: The Moderating Role of Ethical Climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 2894-2910.

Chriss, J. J. (2019). Social Control: History of the Concept, Mathieu Deflem (Ed.), *The Handbook of Social Control*, Wiley Blackwell, Hoboken, New Jersey, s. 9-22.

- Christian, J. S., & Ellis, A. P.** (2014). The Crucial Role of Turnover Intentions In Transforming Moral Disengagement Into Deviant Behavior At Work. *Journal of Business Ethics, 119*(2), 193-208.
- Clanton, G.** (2006). Jealousy and Envy, J. E. Stets & J. H. Turner (Eds.), *Handbook of the Sociology of Emotions*, New York, NY: Springer, s. 410–442.
- Claybourn, M.** (2011). Relationships Between Moral Disengagement, Work Characteristics and Workplace Harassment. *Journal of Business Ethics, 100*(2), 283–301.
- Cohen, S.** (1982). *Images of Deviance*. London: Penguin Books.
- Cohen-Charash, Y.** (2009). Episodic Envy. *Journal of Applied Social Psychology, 39*(9), 2128-2173.
- Cohen-Charash, Y., & Larson, E. C.** (2017). What is the Nature of Envy? R. H. Smith, U. Merlone, & M. K. Duffy (Eds.), *Envy at Work and in Organizations*, New York, NY: Oxford University Press, s.1–37.
- Cohen-Charash, Y., & Mueller, J. S.** (2007). Does Perceived Unfairness Exacerbate or Mitigate Interpersonal Counterproductive Work Behaviors Related to Envy? *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 666-680.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K.** (2018). *Research Methods in Education*. London: Routledge.
- Combs, D.J.Y., Powell, C.A.J., Schurtz, D.R., Smith, R.H.** (2009). Politics, Schadenfreude, and Ingroup Identification: The Sometimes Happy Thing About a Poor Economy and Death. *Journal of Experimental Social Psychology, 45* (4), 635–646.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B.** (1992). *A First Course in Factor Analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V.** (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals, 11*(1), 479-516.
- Crusius, J., & Lange, J.** (2014). What Catches the Envious Eye? Attentional Biases Within Malicious and Benign envy. *Journal of Experimental Social Psychology, 55*, 1-11.
- Crusius, J., & Mussweiler, T.** (2012). When People Want What Others Have: The Impulsive Side of Envious Desire. *Emotion, 12*(1), 142–153.

Çağrı, M. (1997). “Haset”, Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi. Cilt: XVI, 378-380, İstanbul:TDV Yayınları. [<https://islamansiklopedisi.org.tr/haset> Erişim: 03.01.2022]

Çelebi, F. (2019). *Yıkıcı Liderliğin Örgütsel Sapma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü: Samsun İli Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.

Çırpan, Y., & Özdoğru, A. A. (2017). BeMaS Haset ve Gıpta Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Dilsel Eşdeğerlik, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 18(6), 577-585.

D'Arms, J., & Kerr, A. D. (2008). Envy in the Philosophical Tradition, In R. H. Smith (Ed.), *Envy: Theory and Research*, New York: Oxford University Press, s. 39-59.

Dansereau, F., Cashman, J. & Graen, G. (1973). Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover Among Managers., *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184-200.

Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation Of The Role Making Process, *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.

de Lara, P. Z. M., Tacoronte, D. V., & Ding, J. M. T. (2007). Procedural Justice and Workplace Deviance: The Mediating Role of Perceived Normative Conflict in work Groups. In *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (p. 23). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

DeLisi, M., Peters, D. J., Dansby, T., Vaughn, M. G., Shook, J. J., & Hochstetler, A. (2014). Dynamics of Psychopathy and Moral Disengagement in the Etiology of Crime. *Youth Violence and Juvenile Justice*, 12(4), 295-314.

Demir, M. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A., & Capar, N. (2017). The Moderated Influence of Ethical Leadership, via Meaningful Work, on Followers' Engagement, Organizational Identification, and Envy. *Journal of Business Ethics*, 145, 183–199.

- De Silva P.** (2000). *An Introduction to Buddhist Psychology*. Lanham, MD: Rowman & Lilliefield.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L.** (2008). Moral Disengagement in Ethical Decision Making: A Study of Antecedents and Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, *93*(2), 374-391.
- Di Stefano, G., Scrima, F., & Parry, E.** (2019). The Effect of Organizational Culture on Deviant Behaviors in the Workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, *30*(17), 2482-2503.
- Dodge, D.** (1985). The Over-Negativized Conceptualization of Deviance: A Programmatic Exploration, *Deviant Behavior*, *6*(1), 17-37.
- Dogan, K., & Vecchio, R. P.** (2001). Managing Envy and Jealousy in the Workplace. *Compensation & Benefits Review*, *33*(2), 57–64.
- Duffy, M. K., Lee, K., & Adair, E. A.** (2021). Workplace Envy. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *8*(1), 19-44.
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K.** (2012). A Social Context Model of Envy and Social Undermining. *Academy of Management Journal*, *55*(3), 643-666.
- Duffy, M. K., & Shaw, J. D.** (2000). The Salieri Syndrome: Consequences of Envy in Groups. *Small Group Research*, *31*(1), 3-23.
- Duffy, M. K., Shaw, J. D., & Schaubroeck, J. M.** (2008). Envy in Organizational Life, R. H. Smith (Ed.), *Envy: Theory and Research*, New York, NY: Oxford University Press, s. 167–189.
- Duffy, M. K., & Yu, L.** (2018). Toxic Emotions at Work, D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, Sage Reference, s. 487–498.
- Dunn, J.R. & Schweitzer, M.E.** (2006). Green and Mean: Envy and Social Undermining in Organizations, Tenbrunsel, A.E. (Ed.), *Ethics in Groups (Research on Managing Groups and Teams)*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, s. 177-197.

- Dupré, K. E., & Barling, J.** (2003). Workplace Aggression, A. Sagie, S. Stashevsky, & M. Koslowsky (Eds.), *Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations*, Palgrave Macmillan, s. 13–32.
- Durbin, J., & Watson, G. S.** (1950). Testing For Serial Correlation in Least Squares Regression I. *Biometrika*, 37, 409–428.
- Durbin, J., & Watson, G. S.** (1951). Testing for Serial Correlation in Least Squares Regression II. *Biometrika*, 38, 159–178.
- Ekmekçioğlu, E. B.** (2019). *Etik Liderlik ve İşyeri Sapkın Davranışları İlişkisinde Ahlaki Uzaklaşma ve Güç Mesafesi Oryantasyonunun Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Elçi, M., Şener, İ., Karabay, M. E., & Erman, H.** (2021). İşyerinde Kıskanma ve Kıskanılma: Ölçek Uyarlama ve Ölçüt Bağımlı Geçerliliği. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 209-224
- el-İsfahanî, R.** (2010). Müfredat: Kur'an Kavramları Sözlüğü. (Çev.) Abdülbaki Güneş-Mehmet Yolcu, Çıra Yayınları, İstanbul.
- Erbaş, E. & Şahin Perçin, N.** (2015). Ahlaki Çözülmenin (Moral Disengagement) Kişi-Çevre Uyumu Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Kayseri'deki Yiyecek-İçecek İşletmeleri Örneği, 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Bodrum-Muğla.
- Erbaş, E., & Şahin Perçin, N.** (2017). Ahlaki Çözülme (Moral Disengagement) Ölçeği Türkçe Geçerlemesi ve Kişi-Çevre Uyumu İlişkisi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 177-190.
- Erdem, A. T.** (2021a). Yıkıcı Liderliğin Örgütsel Sapmaya Etkisinde Örgütsel Sinizmin Rolü: Konya İli Gıda Sektöründe Bir Uygulama. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (Toplum&Siyaset), 159-172.
- Erdem, A. T.** (2021b). A Tipi Kişilik Özelliğinin Kariyerizm Eğilimi Üzerine Etkisinde Ahlaki Çözülme Eğiliminin Aracı Rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (45), 47-62.
- Erdem, H.** (1996). "Gıpta", Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi, Cilt XIV, 50-51, İstanbul:TDV Yayınları. [<https://islamansiklopedisi.org.tr/gipta> , Erişim: 03.01.2022]
- Erdil, O., & Müceldili, B.** (2014). The Effects of Envy on Job Engagement and Turnover Intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 447-454.

Ergün Çalşımşek, S. Z. (2020). *Dinî Tutum ve Öz Saygının Haset ve Gıptayla İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.

Esen, M., & Timor, M. (2019). Çok Değişkenli Aykırı Değer Tespiti İçin Klasik ve Dayanıklı Mahalanobis Uzaklık Ölçütleri: Finansal Veri ile Bir Uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* (25), 267-282.

Feather, N. T., & Nairn, K. (2005). Resentment, Envy, Schadenfreude, and Sympathy: Effects of Own and Other's Deserved or Undeserved Status. *Australian Journal of Psychology*, 57, 87–102.

Feather, N. T., & Sherman, R. (2002). Envy, Resentment, Schadenfreude, and Sympathy: Reactions to Deserved and Undeserved Achievement and Subsequent Failure. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(7), 953–961.

Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7, 117–140.

Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2015). An Integrative Approach to Understanding Counterproductive Work Behavior: The Roles of Stressors, Negative Emotions, and Moral Disengagement. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 131-144.

Field, A. (2024). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. Sage Publications.

Finney, S. J., & DiStefano, C. (2013). Nonnormal and Categorical Data in Structural Equation Modeling, G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural Equation Modeling: A Second Course*, IAP Information Age Publishing, s. 439–492.

Foster, G. M., Apthorpe, R. J., Bernard, H. R., Bock, B., Brogger, J., Brown, J. K., Cappannari, S. C., Cuisenier, J., D'Andrade, R. G., Faris, J., Freeman, S. T., Kolenda, P., MacCoby, M., Messing, S. D., Moreno-Navarro, I., Paddock, J., Reynolds, H. R., Ritchie, J. E., St. Erlich, V., Saviahinsky, J. S., Seddon, J.D., Utley, F.L., Whiting, B. B. (1972). The Anatomy of Envy: A Study in Symbolic Behavior [and Comments and Reply]. *Current Anthropology*, 13(2), 165–202.

Fox, J. (2016) *Applied Regression Analysis and Generalized Linear Models*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Fox, S., & Spector, P. E.** (1999). A Model of Work Frustration—Aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D.** (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice, Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- Frijda, N. H.** (1988). The Laws of Emotion. *American Psychologist*, 43(5), 349–358.
- Galperin, B.L.** (2003). Can Workplace Deviance be Constructive? A., Stashevsky, S. and Koslowsky, M. (Eds), *Misbehaviour and Dysfunctional Attitudes in Organizations*, New York: Palgrave Macmillan, s. 154–70.
- Galperin, B. L., & Burke, R. J.** (2006). Uncovering the Relationship Between Workaholism and Workplace Destructive and Constructive Deviance: An Exploratory Study. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 331-347.
- García-Contreras, R., Muñoz-Chávez, J. P., Muñoz-Chávez, R. L., Lezama-León, E., & Barrios-Quiroz, H.** (2022). Work Alienation, Deviant Workplace Behavior and Performance In Public Sector. *Sustainability*, 14(17), 10490.
- Gazâli.** (2014). *Kimyâ-i Saâdet*. (Çev.) A. Faruk Meyan, İstanbul: Bedir Yayınevi.
- Goodman, P. S., & Friedman, A.** (1971). An Examination of Adams Theory of Inequity. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 271-288.
- Genel, B., & İyigün, N. Ö.** (2020). The Role of Organizational Citizenship Behavior on The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Deviance. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(39), 1149-1166.
- George, D., & Mallery, P.** (2020) *IBM SPSS Statistics 26 Step by Step A Simple Guide and Reference*. New York, NY: Routledge.
- Ghadi, M. Y.** (2018). Empirical Examination Of Theoretical Model Of Workplace Envy: Evidences From Jordan. *Management Research Review*, 41(12), 1438-1459.
- Giacalone, R. A., & Greenberg, J.** (1997). Preface, *Antisocial Behavior in Organizations*. Robert A. Giacalone & Jerald Greenberg (Eds.). Sage Publications, Inc.
- Gibbs, J. C., Potter, G.B. & Goldstein, A.P.** (1995). *The EQUIP Program: Teaching Youth to Think and Act Responsibly Through a Peer-Helping Approach*. Research Press.

Giddens, A. (2012). *Sosyoloji*. (Çev.) Hüseyin Özel, Abdülkadir Sönmez, Zeynep Mercan, İsmail Yılmaz, Eren Rızvanoğlu, Mehmet Ali Sarı, Şebnem Pala Güzel, Muttalip Özcan. Yayıma Hazırlayan: Cemal Güzel, Kırmızı Yayınları, İstanbul.

González-Navarro, P., Zurriaga-Llorens, R., Tosin Olateju, A., & Llinares-Insa, L. I. (2018). Envy and Counterproductive Work Behavior: The Moderation Role Of Leadership In Public and Private Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(7), 1455.

Goode, E., & Ben-Yehuda, N. (2009). *Moral Panics: The Social Construction of Deviance*. Wiley-Blackwell.

Goode E. (2016). *Deviant Behavior*. New York: Routledge.

Grandey, A. A. (2008). Emotions at Work: A Review and Research Agenda, J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior- Volume One: Micro Approaches*. London: Sage Publications, s. 235-261.

Green, S. B. & Salkind, N. J. (2014). *Using SPSS for Windows and Macintosh: Analyzing and Understanding Data*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Press.

Greenberg, J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2007). Social Comparison Processes in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 22–41.

Greenberg, J., & Scott, K. S. (1996). Why Do Workers Bite the Hands That Feed Them? Employee Theft as a Social Exchange Process. B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, Vol. 18, Elsevier Science/JAI Press, s. 111–156.

Greenier, K. D. (2021). The Roles of Disliking, Deservingness, and Envy in Predicting Schadenfreude. *Psychological Reports*, 124(3), 1220-1236.

Griffin, R.W. & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 11th ed., South-Western Cengage Learning.

Gruys, M. L. (1999). *The Dimensionality of Deviant Employee Behavior in The Workplace*. (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Minnesota, Minneapolis.

Güler, M. (2024). İş Yaşamında Schadenfreude (Başkasının Talihsizliğine Sevinmek). *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(2), 505-530.

- Gültaç, A. S.** (2019). *Örgütsel Sapma ve Nezaketsizlik Davranışları İlişkisinde İşyerinde Dışlanmanın Aracı Rolü: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Günerergin, M.** (2017). *Envy at Workplace: an Exploratory Study*. (Unpublished Doctoral Dissertation). İzmir University of Economics, Graduate School of Business, İzmir.
- Gürbüz S. & Şahin, F.** (2017) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz*, Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C.** (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H. (Sean), & Li, J. (Justin).** (2020). Workplace Spirituality as a Mediator Between Ethical Climate and Workplace Deviant Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 86 (4), 1–15.
- Hareli, S., & Weiner, B.** (2002). Dislike and Envy as Antecedents of Pleasure at Another's Misfortune. *Motivation and Emotion*, 26(4), 257–277.
- Hayes, A. F.** (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Publications.
- Heckert, A., & Heckert, D. M.** (2002). A New Typology of Deviance: Integrating Normative and Reactivist Definitions of Deviance, *Deviant Behavior*, 23(5), 449-479.
- Heckert, A. & Ünlü, O.** (2013). Pozitif Sapma Davranışı: Yeni Bir Tanım Arayışı, *1. Örgütsel Davranış Kongresi*, (149- 152) 15/16 Kasım, Sakarya.
- Heider, F.** (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: John Wiley.
- Henle, C. A.** (2005). Predicting Workplace Deviance from the Interaction Between Organizational Justice and Personality. *Journal of Managerial Issues*, 17(2), 247-263.
- Hirschi, T.** (1969). *Causes of Delinquency*, University of California Press, Berkeley, CA.
- Ho, R.** (2014). *Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis With IBM SPSS*. CRC Press, Taylor & Francis Group.
- Hogan, J., & Hogan, R.** (1989). How To Measure Employee Reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 273.

Hogg, M. A. & Abrams, D. (1988). *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*. London: Routledge

Hoyle, R. H., & Robinson, J. C. (2004). Mediated and Moderated Effects in Social Psychological Research: Measurement, Design, and Analysis Issues. C. Sansone, C. C. Morf, & A. T. Panter (Eds.), *The SAGE Handbook of Methods in Social Psychology*, CA: Sage Publication, s. 213-233.

Hollinger, R. & Clark, J. (1982). Employee Deviance: A Response to the Perceived Quality of the Work Experience. *Work and Occupations*, 9(1), 97-114.

Hökelekli, H. (2002). “Kıskançlık”, Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi, Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları, C.XXV, Ankara [<https://islamansiklopedisi.org.tr/kiskanclik>, Erişim : 03.01.2022]

<https://www.etimolojiturkce.com/>. Haset. [Erişim: 26.01.2022, <https://www.etimolojiturkce.com/arama/haset>]

Huang, G. H., Wellman, N., Ashford, S., Lee, C., & Wang, Li. (2017). Deviance and Exit: The Organizational Costs of Job Insecurity and Moral Disengagement. *Journal of Applied Psychology*, 102(1), 26–42.

Hupka, R. B., Zaleski, Z., Otto, J., Reidl, L., & Tarabrina, N. V. (1997). The Colors of Anger, Envy, Fear, and Jealousy: A Cross-Cultural Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(2), 156-171.

Hussain, U., & Mohr, I. (2023). Dispositional Malicious Envy and Workplace Deviance: Divergent Thinking as a Mediator. *SAGE Open*, 13(4), 1-12.

Hyatt, J. (2017). Recognizing Moral Disengagement and Its Impact on Patient Safety. *Journal of Nursing Regulation*, 7(4), 15-21.

Hystad, S. W., Mearns, K. J., & Eid, J. (2014). Moral Disengagement As a Mechanism Between Perceptions of Organisational Injustice and Deviant Work Behaviours. *Safety Science*, 68, 138-145.

İrk, E., & Gürses, İ. (2021). Hasedin İnsan Hayatındaki Yıkıcı Etkileri ve Çözüm Arayışları. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 30(2), 389-421.

- İyigün, N.Ö.** (2011). *Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H.** (1976). Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johnson, J. F., & Ronald Buckley, M.** (2015). Multi-Level Organizational Moral Disengagement: Directions for Future Investigation. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 291-300.
- Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R.** (2006). Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multilevel Model. *Journal of Applied psychology*, 91(1), 126-138.
- Kaiser, H. F.** (1974). An Index of Factorial Simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kandemir Özdiç, N.** (2019). *Sibling Bullying and Peer Bullying Relations to Empathy, Moral Disengagement, Problem Solving, and Parental Acceptance-Rejection*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kartol, A., & Söner, O.** (2023). Başkasının Zararına Sevinme (Schadenfreude) Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 13(2), 527-549.
- Kaynak, B.D.** (2021). *Başkasının Kötü Talihine Sevinme (Schadenfreude) Duygusunun Dehşet Yönetimi Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kemper, T.D.** (1966). Representative Roles and the Legitimation of Deviance. *Social Problems*, 13(3), 288-298.
- Khan, A. K., Peretti, J. M., & Quratulain, S.** (2009). Envy and Counterproductive Work Behaviors: Is More Fairness Always Preferred. In 20th AGRH Conference (9th- 11th September), Toulouse, France, 22-31.
- Khushk, A., Zhiying, L., Yi, X., Zengtian, Z., & Hui, Y.** (2022). Effects of Workplace Envy on Task Performance In A Banking Sector: Mediating Role Of Counterproductive Work Behavior. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 12(9), 1-9.
- Kılıç, S.** (2016). Cronbach's Alpha Reliability Coefficient. *Psychiatry and Behavioral Sciences*, 6(1), 47-48.

- Kızıldağ, D.** (2018). Örgütsel Sapma. Enver Aydoğan (Ed.). *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetmelik Yaklaşımlar*, Gazi Kitabevi, Ankara, s.291-302.
- Kidwell, R. E., & Martin, C. L.** (2005a). The Prevalence (and Ambiguity) of Deviant Behavior at Work: An Overview. R. E. Kidwell & C. L. Martin (Eds.), *Managing Organizational Deviance*, Thousand Oaks, CA: Sage, s.1–38.
- Kidwell, R. E., & Kochanowski, S. M.** (2005b). The Morality of Employee Theft: Teaching About Ethics and Deviant Behavior in the Workplace. *Journal of Management Education*, 29(1), 135-152.
- Kim, S. K., Jung, D. I., & Lee, J. S.** (2013). Service Employees' Deviant Behaviors and Leader–Member Exchange in Contexts of Dispositional Envy and Dispositional Jealousy. *Service Business*, 7(4), 583-602.
- Kolchin-Miller, M.** (2015). Conceptualization and Treatment of Psychoanalytic Envy Through Kleinian/Bionian lens [Unpublished Master's Thesis]. Smith College, Northampton, MA.
- Krejcie, R. V, & Morgan, D. W.** (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.
- Kumar, T. H., Kamal, G., Kumari, Y. N., Kumar, J. S., Prasanth, K., Babu, G. U., Vamsi, S.J.M. & Neelima, C.** (2024). Antecedents and Consequences of Employee Envy. *European Economic Letters*, 14(2), 3294-3305.
- Kurtuluş, E.** (2022). Schadenfreude: Başkasının Talihsizliğinden Duyulan Keyif, Tiffany Watt Smith (Çev. Nüvit Bingöl, Kolektif Kitap, 2021). *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14, 151-155.
- Lange, J., & Crusius, J.** (2015). Dispositional Envy Revisited: Unraveling the Motivational Dynamics of Benign and Malicious Envy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(2), 284–294.
- Lange, J., Weidman, A. C., & Crusius, J.** (2018). The Painful Duality of Envy: Evidence for an Integrative Theory and a Meta-Analysis on the Relation of Envy and Schadenfreude. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(4), 572-598.
- Lazarus, R. S.** (1991). *Emotion and Adaptation*. New York: Oxford University Press.

- Leach, C. W., & Spears, R.** (2008). A Vengefulness of the Impotent: The Pain of In-Group Inferiority and Schadenfreude Toward Successful Out-Groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, *95*(6), 1383-1396.
- Leach, C. W., Spears, R. & Manstead, A. S. R.** (2014). Situating Schadenfreude in Social Relations, W. W. van Dijk & J. W. Ouwerkerk, (Eds.), *Schadenfreude: Understanding Pleasure at the Misfortune of Others*, Cambridge: Cambridge University Press, s. 200-216.
- Lenz-Aktaş, Ingrid** (2009). Langenscheidt Universal-Wörterbuch Türkisch: Türkisch-Deutsch, Deutsch-Türkisch;[neu mit Kurzgrammatik]. Langenscheidt.
- Li, M., Xu, X., & Kwan, H. K.** (2023). The Antecedents and Consequences of Workplace Envy: A Meta-Analytic Review. *Asia Pacific Journal of Management*, *40*(1), 1–35.
- Lingán-Huamán SK, Dominguez-Lara S & Serpa-Barrientos A.** (2023). Psychometric Properties of the Propensity to Morally Disengage Scale in Peruvian University Students: Internal Structure and Association with the Dark Triad. *Front. Educ.* *8*:1275951, 1-11.
- Litzky, B. E., Eddleston, K. A., & Kidder, D. L.** (2006). The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors. *Academy of Management Perspectives*, *20*(1), 91-103.
- Lugosi, P.** (2019). Deviance, Deviant Behaviour and Hospitality Management: Sources, Forms and Drivers. *Tourism Management*, *74*, 81-98.
- Lyman, Stanford M.** (1978): *The Seven Deadly Sins: Society and Evil*. New York: St. Martin's Press.
- Mackey, J. D., McAllister, C. P., Ellen III, B. P., & Carson, J. E.** (2021). A Meta-Analysis of Interpersonal and Organizational Workplace Deviance Research. *Journal of Management*, *47*(3), 597-622.
- Malik, P., & Lenka, U.** (2018). Integrating Antecedents of Workplace Deviance: Utilizing AHP Approach. *Journal of Indian Business Research*, *10*(1), 101-122.
- Manix, K. G.** (2022). *Is Humility Enough? The Impact of Leader Humility on Follower Moral Disengagement and Unethical Behavior*. (Doctoral Dissertation). The University of South Alabama.

- Mao, Y., He, J., & Yang, D.** (2021). The Dark Sides of Engaging in Creative Processes: Coworker Envy, Workplace Ostracism, and Incivility. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(4), 1261-1281.
- Marasi, S., Bennett, R. J., & Budden, H.** (2018). The Structure of an Organization: Does it Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent?. *Journal of Managerial Issues*, 30(1), 8-27.
- Martin, S. R., Kish-Gephart, J. J., & Detert, J. R.** (2014). Blind Forces: Ethical Infrastructures and Moral Disengagement in Organizations. *Organizational Psychology Review*, 4(4), 295-325.
- McCall, George J. & J. L. Simmons.** (1978). *Identities and Interactions*. New York: Free Press.
- McNamee, M.** (2003). Schadenfreude in Sport: Envy, Justice, and Self-esteem. *Journal of the Philosophy of Sport*, 30(1), 1–16.
- Menard, S.** (1995). *Applied Logistic Regression Analysis*. Sage Publishing.
- Menon, T., & Thompson, L.** (2010). Envy at Work. *Harvard Business Review*, 88(4), 74-79.
- Miceli, M., & Castelfranchi, C.** (2007). The Envious Mind. *Cognition and Emotion*, 21(3), 449-479.
- Mishra, M. & Pandey, S.** (2014). A Theoretical Model on the Determinants of Workplace Deviance Among Employees in the Public Service Organizations of India, *International Journal of Business Behavior*, 2(3), 1321-1337.
- Moberg, D. J.** (1997). On Employee Vice. *Business Ethics Quarterly*, 7(4) 41-60.
- Moore, C.** (2008). Moral Disengagement in Processes of Organizational Corruption. *Journal of Business Ethics*, 80(1), 129-139.
- Moore, C.** (2015). Moral Disengagement. *Current Opinion in Psychology*, 6, 199–204.
- Moore, C., Detert, J.R., Treviño, L.K., Baker, V.L., & Mayer, D.M.** (2012). Why Employees Do Bad Things: Moral Disengagement and Unethical Organizational Behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1-48.
- Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F., Crossley, C., Karlesky, M. J. & Birtch, T. A.** (2019). Leaders Matter Morally: The Role of Ethical Leadership in Shaping Employee Moral Cognition and Misconduct. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 123-145.

- Mosquera, P. M. R.** (2022). A Sociocultural Perspective on Envy On Covetous Desire, the Evil Eye, and the Social Regulation of Equality, Sara Protasi (Ed.), *The Moral Psychology of Envy*, Rowman & Littlefield Publishers, Maryland, s. 23-40.
- Muijs, D.** (2004). *Doing Quantitative Research in Education with SPSS*. London: Sage.
- Mullendore, C.** (2019). *Workplace Deviance: Investigating the Impact of Human Resource Management Practices* (Doctoral Dissertation), Keiser University.
- Mumcu, A.** (2022). Ahlaki Çözülmenin Etik Olmayan Örgüt Yararına Davranış Üzerindeki Etkisi: Demografik Faktörlerin Düzenleyici Rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 481-491.
- Mutçalı, S.** (1995). Arapça-Türkçe Sözlük, İstanbul: Dağarcık Yayınları.
- Narayanan, K.** (2018). *Workplace Destructive and Constructive Deviance Behaviour in India and the USA: Scale Development, Validation, Theoretical Model Development and Testing*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Edinburgh, UK.
- Navaro, L.** (2011). *Haset ve Rekabet Kendi Kuyruğunu Yiyen Yılan*. 2. Basım, İstanbul: Remzi Yayınevi.
- Navarro-Carrillo, G., Beltrán-Morillas, A. M., Valor-Segura, I., & Expósito, F.** (2018). The Pernicious Effects of Malicious Versus Benign Envy: Perceived Injustice, Emotional Hostility and Counterproductive Behaviors in the Workplace. *The Spanish Journal of Psychology*, 21, 76-89.
- Neu, J.** (1980). Jealous Thoughts, A. O. Rorty (Ed.), *Explaining Emotions*. Los Angeles: University of California Press, s. 425–464.
- Newman, A., Le, H., North-Samardzic, A., & Cohen, M.** (2020). Moral Disengagement at Work: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 535-570.
- Ninivaggi, F.J.** (2010) *Envy Theory: Perspectives on the Psychology of Envy*. Lanham, MD: Roman and Littlefield.
- O’Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W. & Glew, D. J.** (1996). Organization-Motivated Aggression: A Research Framework. *The Academy of Management Review*, 21(1), 225-253.
- Omotayo, O.A., Olubusayo, F.H., Olalekan, A.J. & Adenike, A.A.** (2015). An Assessment of Workplace Deviant Behaviours and Its Implication on Organisational Performance in a Growing Economy, *Journal of Organizational Psychology*, 15(1), 90-100.

Osgood, C. E., May, W. H., & Mimm, M. W. (1975). *Cross-Cultural Universals of Affective Centring*. Urbana: University of Illinois Press.

Özbek, A. (2022). *Hedef Baskısı ve Haset Duygusunun Satış Elemanının Tükenmişliğine Etkisi: Çorum İlinde Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.

Özdemir, S. (2018). *Akademik Örgütlerde Kıskançlık Üzerine Fenomenolojik Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Özkan, C. (2017). *İşin Anlamlılığının İş Performansı ve Sapma Davranışına Etkisi: Mersin İlinde Yapılan Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

Özkoç, A. G. & Çalışkan, N. (2015). The Impact of Organisational Envy on Organisational Climate Created Among Employees: An Application in Accommodation Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 10(1), 40-49.

Öztürk, C. (2019). *Otel İşletmelerinde Kuşaklara Göre Örgütsel Sapmanın Belirlenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Öztürk, M. (2022). *İş Güvencesizliğinin İşten Ayrılma Niyeti ve Ahlaki Çözülme Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ardahan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ardahan.

Palaver, W. (2005). Envy or Emulation: A Christian Understanding of Economic Passions, W. Palaver, P. Steinmair-Pösel (Eds.), *Passions in Economy, Politics, and the Media: In Discussion with Christian Theology*, London: Transaction Publishers, s. 139-162.

Pallant, J. (2016). *A Step By Step Guide to Data Analysis Using IBM SPSS*. McGraw Hill Education.

Parrott, W. G. (1991). The Emotional Experience of Envy and Jealousy, P. Salovey (Ed.), *The Psychology of Jealousy and Envy*, New York: Guilford Press, s. 3–30.

Parrott, W. G., & Smith, R. H. (1993). Distinguishing The Experiences of Envy and Jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(6), 906–920.

- Patient, D., Lawrence, T.B. & Maitlis, S.** (2003). Understanding Workplace Envy Through Narrative Fiction, *Organization Studies*, 24(7), 1015-1044.
- Pearson, C.M., Andersson, L. M. & Porath C.L.** (2005). Workplace Incivility. S. Fox & P.E. Spector (Eds.), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*, Washington, DC: American Psychological Association, s. 177-200.
- Pekşen, S.** (2019). *Örgütsel Adalet, Ahlakdan Uzaklaşma Ve Üretkenlik Karşısı İş Davranışları Arasındaki İlişkiler*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ardahan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ardahan. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Peterson, D. K.** (2002). Deviant Workplace Behavior and the Organization's Ethical Climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47-61.
- Pinder, C.** (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior* (2nd ed.). New York: Psychology Press.
- Piskorz, J., & Piskorz, Z.** (2009). Situational Determinants of Envy and Schadenfreude. *Polish Psychological Bulletin*, (3), 137-144.
- Poursadegh, N., & Faridpour, B.** (2018). The Explanation of the Effect of Ethical Leadership on the Employee's Deviant Behavior with the Moderating Role of Organizational Envy: A Case Study of Petro Sina Arya Oil & Gas Company, Tehran. *International Journal of Business Management*, 3 (1): 6-16.
- Protasi, S.** (2021). *The Philosophy of Envy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Puffer, S. M.** (1987). Prosocial Behavior, Noncompliant Behavior, and Work Performance Among Commission Salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 615.
- Pulich, M., & Tourigny, L.** (2004). Workplace Deviance. *The Health Care Manager*, 23(4), 290–301.
- Rafaeli, A., & Worline, M.** (2001). Individual Emotion in Work Organizations. *Social Science Information*, 40(1), 95-123.
- Rawls, J.** (1999). *A Theory of Justice (Revised Edition.)*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.

- Ribeaud, D. & Eisner, M.** (2010). Are Moral Disengagement, Neutralization Techniques, and Self-Serving Cognitive Distortions the Same? Developing a Unified Scale of Moral Neutralization of Aggression. *International Journal of Conflict and Violence* 4(2): 298-315.
- Roberts, R. C.** (2003). *Emotions: An Essay in Aid of Moral Psychology*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J.** (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572
- Robinson, S.L. & Greenberg, J.** (1998). Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants, and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance, Cooper, C.L. & Rousseau, D.M. (Eds.), *Trends in Organizational Behavior*, Wiley, New York, NY, s. 1-30.
- Rogojan, P. T. (2009). *Deviant Workplace Behavior in Organizations: Antecedents, Influences, and Remedies*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Universitat Wien, Wien.
- Ross, S. A.** (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem, *The American Economic Review*, 63(2),134-139.
- Sackett, P. R., & Devore, C. J.** (2001). Counterproductive Behaviors at Work, N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology: Personnel Psychology* (Vol. 1), London, England: SAGE, s. 145-164.
- Saidon, I. M.** (2012). *Moral Disengagement in Manufacturing: A Malaysian Study of Antecedents and Outcomes*. (Doctoral Dissertation,). Curtin University.
- Salovey, P., & Rodin, J.** (1984). Some Antecedents and Consequences of Social-Comparison Jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(4), 780–792.
- Salovey, P., & Rodin, J.** (1986). The Differentiation of Social-Comparison Jealousy and Romantic Jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(6), 1100–1112.
- Samnani, A. K., Salamon, S. D., & Singh, P.** (2014). Negative Affect and Counterproductive Workplace Behavior: The Moderating Role of Moral Disengagement and Gender. *Journal of Business Ethics*, 119, 235-244.
- Sandelands, L. E. & Boudens, C. J.** (2000). Feeling at Work, Fineman, S. (Ed.), *Emotion in Organizations*, London: SAGE Publications, s. 46–63.

Sanders, E. (2014). *Envy and Jealousy in Classical Athens: A Socio-psychological Approach*. New York: Oxford University Press.

Sarioğlu Uğur, S. (2019). Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Sapma Davranışı Arasındaki İlişki: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Economics Business and Organization Research*, 1(1), 85-96.

Sawada, M., & Hayama, D. (2012). Dispositional Vengeance and Anger on Schadenfreude. *Psychological Reports*, 111(1), 322-334.

Saylık, F. Z. (2016). *Ergenlerde Yasaklayıcı/Teşvik Edici Yaklaşımların, Suçluluk/Utancı Duygularının ve Bağlanmanın Ahlaki Uzaklaşmaya Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Schaubroeck, J., & Lam, S. (2004). Comparing Lots Before and After: Promotion Rejectees' Invidious Reactions to Promotes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 33–47.

Schindler, R., A. Koerner, S. Bauer, S. Hadji, and U. Rudolph. (2015). Causes and Consequences of Schadenfreude and Sympathy: A Developmental Analysis. *PLoS ONE* 10, no. 10: e0137669.

Schoeck, H. (1969). *Envy: A Theory of Social Behavior*. San Diego: Harcourt, Brace & World.

Sevinçli, M. C., & Abayhan, Y. (2022). Başkasının Üzüntüsüne Sevinme Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması. *Psikoloji Çalışmaları- Studies in Psychology*, 42(2), 291-317.

Shahzad, A., & Mahmood, Z. (2012). The Mediating-Moderating Model of Organizational Cynicism and Workplace Deviant Behavior: Evidence from Banking Sector in Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(5), 580-588.

Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.

Silver, M., & Sabini, J. (1978). The Perception of Envy. *Social Psychology*, 41(2), 105–117.

Smith, R. H. (2000). Assimilative and Contrastive Emotional Reactions to Upward and Downward Social Comparisons, Suls & L. Wheeler (Eds.), *Handbook of Social Comparison: Theory and Research*, Boston, MA: Springer US, s. 173-200.

Smith, R. H., & Kim, S. H. (2007). Comprehending Envy. *Psychological Bulletin*, 133(1), 46-64.

Smith, R.H. & Kim, S.H. (2008). Introduction. Richard H. Smith (Ed.), *Envy Theory and Research*, Series In Affective Science, Oxford University Press, New York, s.3-14.

Smith, R. H., Kim, S. H., & Parrott, W. G. (1988). Envy and Jealousy: Semantic Problems and Experiential Distinctions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14(2), 401-409.

Smith, R. H., Parrott, W. G., Diener, E. F., Hoyle, R. H., & Kim, S. H. (1999). Dispositional Envy Scale. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 1007-1020.

Smith, R. H., Turner, T. J., Garonzik, R., Leach, C. W., Urch-Druskat, V., & Weston, C. M. (1996). Envy and Schadenfreude. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(2), 158-168.

Sokullu-Akinci, F. (1999). *Kriminoloji*, 2.Baskı., İstanbul, Beta Yayınları.

Solomon, R. (2006). *The Passions: Philosophy and the Intelligence of Emotions*. Chantilly, VA: The Teaching Company.

Spector, P. E. (1997). The Role of Frustration in Antisocial Behavior at Work, Robert A. Giacalone & Jerald Greenberg (Eds.), *Antisocial Behavior in Organizations*, Sage Publications, Inc, London, s. 1–17.

Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior: Some Parallels Between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.

Spreitzer, G. M., & Sonenshein, S. (2003). Positive Deviance and Extraordinary Organizing, K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*, San Francisco: Berrett-Koehler, s. 207–224.

Spreitzer, G.M. & Sonenshein, S. (2004). Toward the Construct Definition of Positive Deviance, *American Behavioral Scientist*, 47(6,) pp. 828-847.

Sterling, C.M. (2013). *A Tale of Two Envy's: A Social Network Perspective on the Consequences of Workplace Social Comparison*. (Doctoral Dissertation). University of Kentucky.

Sterling, C. M., & Labianca, G. (2015). Costly Comparisons: Managing Envy in the Workplace. *Organizational Dynamics*, 44, 296–305.

- Sterling, C.M., N. Van de Ven, & R.H. Smith.** (2017). The Two Faces of Envy: Studying Benign and Malicious Envy in the Workplace. R.H. Smith, U. Merlone, & Michelle Duffy (Eds.), *Envy at Work and in Organizations*, New York: Oxford University Press, s. 57–84.
- Stets, J. E. & Burke, P. J.** (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3): 224-237.
- Stevenson, A. (Ed.).** (2010). Oxford Dictionary of English (3th ed.) Oxford: Oxford University Press.
- Stewart, S. M., Bing, M. N., Davison, H. K., Woehr, D. J., & McIntyre, M. D.** (2009). In the Eyes of the Beholder: A Non-Self-Report Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 207-215.
- Sullivan H. S.** (1953). *The Interpersonal Theory of Psychiatry*. New York, NY: W.W. Norton.
- Sürücü, L., & Maslakçı, A.** (2020). Validity and Reliability in Quantitative Research. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2694-2726.
- Sykes, G. M., & Matza, D.** (1957). Techniques of Neutralization: A Theory of Delinquency. *American Sociological Review*, 22(6), 667–670.
- Şener, E.B.** (2025). *The Relationship Between Ethical Leadership and Moral Courage: The Mediating Role Of Ethical Climate And The Moderating Role Of Moral Disengagement*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S.** (2019). *Using Multivariate Statistics* (7th ed.). Pearson Education.
- Tai, K., Narayanan, J., & McAllister, D. J.** (2012). Envy as Pain: Rethinking the Nature of Envy and Its Implications for Employees and Organizations. *Academy of Management Review*, 37(1), 107-129.
- Taştan, S., & Aydın Küçük, B.** (2019). Üretkenliğe Aykırı Çalışma Davranışlarını Açıklayan Psikososyal Yapılar Olarak İşyerinde Kıskançlık Duygusu ve Strese Yönelik Esnekliğin İncelenmesi. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 24(1), 55-79.

Taylor, G. (1988). Envy and Jealousy: Emotions and Vices, *Midwest Studies in Philosophy* 13 (1), 233–249.

Thau, S., Crossley, C., Bennett, R. J. & Sczesny, S. (2007). The Relationship Between Trust, Attachment, and Antisocial Work Behaviors. *Human Relations*, 60(8), 1155-1179.

Thiel, C. E., Bonner J., Bush J. T., Welsh D. T. & Pati, R. (2020). Rationalize or Reappraise? How Envy and Cognitive Reappraisal Shape Unethical Contagion. *Personnel Psychology*. 1-27.

Thio, A., Taylor, J.D. & Schwartz, M.D. (2019). *Deviant Behavior*, Boston: Pearson.

Thomas, R. K. (2003). *Society and Health Sociology for Health Professionals*. Kluwer Academic Publishers, USA

Thompson, G., Glasø, L., & Martinsen, Ø. (2016). Antecedents and Consequences of Envy. *The Journal of Social Psychology*, 156, 139-153.

Thrasher, G. R., Krenn, D. K., & Marchiondo, L. A. (2020). Are Counter-Productive Workplace Behaviors and Workplace Deviance Parallel Constructs? A Meta-Analytic Test of a Common Practice. *Occupational Health Science*, 4(3), 239-270.

Tillman, C. J., Gonzalez, K., Whitman, M. V., Crawford, W. S., & Hood, A. C. (2018). A Multi-Functional View of Moral Disengagement: Exploring the Effects of Learning the Consequences. *Frontiers in Psychology*, 8, 1–14.

Toka, B., & Oral Ataç, L. (2023). Çalışanların Karşılanmayan Beklentileri ile İşyerine Dönük Yıkıcı Davranışları Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Örneğinde bir Araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, 7(3), 1357-1372.

Turgay, N. (2004). İslâm'da Haset Kavramı. *Tasavvuf. İlmî ve Akademik Araştırma Dergisi*, 5(12), 73-96.

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Basil Blackwell.

Türk Dil Kurumu (TDK, 2022). Gıpta. Güncel Türkçe Sözlük içinde. [Erişim: 26.01.2022, <https://sozluk.gov.tr/>]

Türk Dil Kurumu (TDK, 2022). Kıskançlık. Güncel Türkçe Sözlük içinde. [Erişim: 26.01.2022, <https://sozluk.gov.tr/>]

Türkeri, İ., Akyürek, S., & Bahçelerli, N. M. (2022). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Sapkın İşyeri Davranışları ile İş Bırakma Niyeti Arasındaki İlişki. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 446-464.

Türkiye Bankalar Birliği (TBB) (2024). *Banka ve Sektör Bilgileri*. [Erişim: 19.09.2024, https://www.tbb.org.tr/tr/bankavesektorbilgileri/istatistikraporlar/Ilkere_ve_Bolgelere_Gore_Banka_Sube_Nufus_Mevduat_ve_Kredilerin_Dagilimi/6302]

Türkiye Bankalar Birliği (TBB) (2024). *Banka ve Sektör Bilgileri. Haziran-2024 Raporu*. [Erişim: 19.09.2024, https://www.tbb.org.tr/tr/bankavesektorbilgileri/istatistikraporlar/Ilkere_ve_Bolgelere_Gore_Banka_Sube_Nufus_Mevduat_ve_Kredilerin_Dagilimi/6302]

Türkiye Bankalar Birliği (TBB) (2025). *Banka ve Sektör Bilgileri. Haziran-2025 Raporu*. [Erişim: 24.06.2025, <https://www.tbb.org.tr/sites/default/files/raporlar/54499/ekler/secilmis-gostergelerin-cografı-dagilimi-2024.pdf>]

Ullman, J.B. (2006). Structural Equation Modeling: Reviewing the Basics and Moving Forward. *Journal of Personality Assessment*, 87(1), 35-50.

Ünlü, O. (2015). *Pozitif Sapma Davranışlarının Kavramsallaştırılması ve Bireyin Örgüte Yönelik Bağının Pozitif Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisi: Öz Yeterliliğin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Üzüm, B., Özkan, O. S., & Çakan, S. (2022). Moral Disengagement, Organizational Broken Window, Person-Organization Fit as an Antecedent: Machiavellian Leadership. *Journal of Organizational Behavior Research*, 7(1), 29-41.

Valle, M., Kacmar, K M., Zivnuska, S., & Harting, T. (2019). Abusive Supervision, Leader-Member Exchange, and Moral Disengagement: A Moderated-Mediation Model of Organizational Deviance. *The Journal of Social Psychology*, 159(3), 299–312.

Van de Ven, N. (2016). Envy and Its Consequences: Why it is Useful to Distinguish Between Benign and Malicious Envy. *Social and Personality Psychology Compass*, 10(6), 337-349.

Van de Ven, N., & Zeelenberg, M. (2020). Envy and Social Comparison, J. Suls, R. L. Collins, & L. Wheeler (Eds.), *Social Comparison, Judgment and Behavior*, Oxford, UK: Oxford University Press, s. 226–250.

Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2009). Leveling up and Down: The Experiences of Benign and Malicious Envy. *Emotion*, 9(3), 419-429.

- Van Dijk, W. W. & Ouwerkerk, J. W.** (2014). Introduction to Schadenfreude. Van Dijk, W. W. & Ouwerkerk, J. W. (Eds.), *Schadenfreude: Understanding Pleasure at the Misfortune of Others*, Cambridge: Cambridge University Press, s. 1-14.
- Van Gils, S., Van Quaquebeke, N., Van Knippenberg, D., Van Dijke, M. & De Cremer, D.** (2015). Ethical Leadership and Follower Organizational Deviance: The Moderating Role of Follower Moral Attentiveness. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 190-203.
- Vardar, B.** (2007). *Açıklamalı Dilbilim Terimleri Sözlüğü*, İstanbul: Multilingual Yayınları.
- Vardi, Y. & Weitz, E.** (2003). Personal and Positional Antecedents of Organizational Misbehavior, A. Sagie, S. Stashevsky & M. Koslowsky. (Eds.). *Misbehavior and Dysfunctional Attitudes in Organizations*, New York, NY: Palgrave Macmillian, s.173-193.
- Vardi, Y. & Wiener, Y.** (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*, 7(2), 151-165.
- Vecchio, R. P.** (1995). It's Not Easy Being Green: Jealousy and Envy in the Workplace, G.R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, Greenwich, CT: JAI Press, s. 201 – 244.
- Vecchio, R. P.** (1997). Categorizing Coping Responses for Envy: A Multidimensional Analysis of Workplace Perceptions. *Psychological Reports*, 81, 137-138.
- Vecchio, R. P.** (2000). Negative Emotion in the Workplace: Employee Jealousy and Envy. *International Journal of Stress Management*, 7(3), 161-179.
- Vecchio, R.** (2005). Explorations in Employee Envy: Feeling Envious and Feeling Envied. *Cognition & Emotion*, 19(1), 69-81.
- Veiga, J. F., Baldrige, D. C., & Markóczy, L.** (2014). Toward Greater Understanding of the Pernicious Effects of Workplace Envy. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2364-2381.
- Vidaillet, B.** (2008a). The Complexity of Envy, Bénédicte Vidaillet (Ed.), *Workplace Envy*, London: Palgrave Macmillian, s.11-25.
- Vidaillet, B.** (2008b). Psychoanalytic Contributions to Understanding Envy: Classic and Contemporary Perspectives, R. H. Smith (Ed.), *Envy: Theory and Research*, New York, NY: Oxford University Press, s. 267–289.

- Warren, D.E.** (2003). Constructive and Destructive Deviance in Organizations. *Academy of Management Review*, 28(4) 622–632.
- Watson, D., & Tellegen, A.** (1985). Toward a Consensual Structure of Mood. *Psychological Bulletin*, 98(2), 219-235.
- Weiss, H., & Brief, A.** (2001). Affect at Work: A Historical Perspective, Roy L. Payne & Cary L. Cooper (Eds.), *Emotions At Work: Theory, Research, and Applications in Management*, John Wiley & Sons, Ltd, England, s. 133–171.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R.** (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work, B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Elsevier Science/JAI Press, Vol.18, s.1–74.
- Yalap, O.** (2016). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Sapma Davranışları Üzerinde Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Yalçın, Ö.** (2017). Sosyal Baskınlık Yönelimi Ahlaki Standartları Farklı Ahlaki Temeller Boyunca Perdelyor: Ahlaki Geri Çekilmede Bireysel Farklılıklar. *Türk Psikoloji Dergisi*, 32(80), 44-62.
- Yaşhoğlu, M. M.** (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulamalı Faktör Analizlerinin Kullanılması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yavuz-Birben, F., & Bacanlı, H.** (2017). Ahlaki Kayıtsızlık Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Yıldız Journal of Educational Research*, 2(2), 1-25.
- Yazar, F.** (2022). *Örgütsel Sapma Davranışlarının Kontrolünde Pozitif Psikolojik Sermayenin ve Örgütsel Öğrenmenin Etkisi Bir Örnek Olay Çalışması.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Yazıcıoğlu, M. M.** (2020). *Üniversite Öğrencilerinde Algılanan Sosyal Destek, Ahlaki Uzaklaşma ve Riskli Davranışlar Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan.
- Yıldırım, S.** (2024). Örgütsel Sapma: Literatür Taraması ve Eğitim Örgütlerindeki Yansımaları. *Alanyazın*, 5(1), 27-43.

Yıldız, B. (2015). *The Antecedents of Constructive and Destructive Deviant Workplace Behaviors*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Yılmaz, S.E. (2023). *Örgütsel Güvenin Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Zhuang, W. L., Chen, K. Y., Chang, C. L., Guan, X., & Huan, T. C. (2020). Effect of Hotel Employees' Workplace Friendship on Workplace Deviance Behaviour: Moderating Role of Organisational Identification. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 1-10.

Zhao, H., & Xia, Q. (2019). Nurses' Negative Affective States, Moral Disengagement, and Knowledge Hiding: The Moderating Role of Ethical Leadership. *Journal of Nursing Management*, 27(2), 357–370.

Zhao, H., & Zhang, H. (2022). How Personal Relative Deprivation Influences Moral Disengagement: The Role of Malicious Envy and Honesty–Humility. *Scandinavian Journal of Psychology*, 63(3), 246-255.

Zheng, X., Qin, X., Liu, X., & Liao, H. (2019). Will Creative Employees Always Make Trouble? Investigating the Roles of Moral Identity and Moral Disengagement. *Journal of Business Ethics*, 157(3), 653-672.

Zurriaga, R., González-Navarro, P., & Buunk, A. P. (2020). Envy in the Workplace: A Systematic Review of the Past Five Years. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(4), 1247-1256.

EKLER

EK-1 Anket Formu:

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı öğretim üyesi Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU'nun danışmanlığında yürütülen doktora tez çalışması için hazırlanmıştır.

Araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından lütfen anket formundaki ifadeleri belirtilen kriterler doğrultusunda içtenlikle ve sizin duygu, düşüncelerinizi yansıtacak şekilde doldurunuz. Anket formunda ad-soyad gibi kimlik bilgileriniz istenmemektedir. Bu araştırma tamamen akademik bir amaca yönelik olduğu için ankete verilen yanıtlar sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır.

Anketi tamamlamak yaklaşık 5-10 dakika sürmektedir. Değerli zamanınızı ayırıp çalışmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Emine SADIÇ

Prof. Dr. İsa İPÇİOĞLU (Danışman)

Bölüm 1: Aşağıda yer alan demografik özelliklerinize ilişkin bilgileri belirtiniz.			
1) Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek	
2) Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 18-30	<input type="checkbox"/> 31-40	<input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60 <input type="checkbox"/> 61 yaş ve üzeri
3) Eğitim durumunuz:	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön Lisans	<input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
4) Bankadaki pozisyonunuz:	<input type="checkbox"/> Şube Müdürü	<input type="checkbox"/> Bireysel Portföy Yöneticisi	<input type="checkbox"/> KOBİ Portföy Yöneticisi <input type="checkbox"/> Ticari Portföy Yöneticisi <input type="checkbox"/> Nakit İşlem Yetkilisi <input type="checkbox"/> Gişe Yetkilisi <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen belirtiniz) :
5) Aylık geliriniz:	<input type="checkbox"/> 25000 ve altı	<input type="checkbox"/> 25001-35000	<input type="checkbox"/> 35001-45000 <input type="checkbox"/> 45001-55000 <input type="checkbox"/> 55001 ve üzeri
6) Meslek yaşamınızdaki tecrübeniz:	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11- 15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri
7) Bu kurumdaki çalışma süreniz:	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 11- 15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 yıl ve üzeri
8) Çalıştığınız bankanın sermaye yapısı:	<input type="checkbox"/> Kamu Sermayeli	<input type="checkbox"/> Özel Sermayeli	<input type="checkbox"/> Yabancı Sermayeli

Bölüm 2: Lütfen aşağıdaki ifadelerin karşısında bulunan 1 ile 5 arasındaki rakamlardan birini katılım seviyesi açısından işaretleyiniz.					
1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Benden üstün olan insanların üstünlüklerini kaybetmelerini isterim.	1	2	3	4	5
2. Kendim için istediğim bir şeye başkaları sahipse, onu onlardan almak isterim.	1	2	3	4	5
3. Kıskandığım insanlara kötü niyet beslerim.	1	2	3	4	5
4. Kıskançlık hissi karşımdaki kişiden hoşlanmamaya neden olur.	1	2	3	4	5
5.Başkalarının başarılarını görmek onlara alınmama ve içerlenmeme neden olur.	1	2	3	4	5
Bölüm 3: Lütfen aşağıdaki ifadeleri sıklık düzeyinize göre 1 ile 5 arasındaki rakamlardan birini işaretleyiniz.					
1: Hiçbir Zaman 2: Nadiren 3: Ara Sıra 4: Çoğu Zaman 5 : Her Zaman	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
1.İş yerindeki bazı arkadaşarımla dalga geçerim.	1	2	3	4	5
2.İş yerinde bazı arkadaşarıma kırıcı sözler söylerim.	1	2	3	4	5
3.İş yerinde etnik ya da dini söylemlerde bulunurum.	1	2	3	4	5
4.İş yerindeki arkadaşarıma kötü şakalar yaparım.	1	2	3	4	5
5.İş yerindeki arkadaşarıma kaba davranırım.	1	2	3	4	5
6.İş yerindeki arkadaşarımla herkesin içinde utandırırım.	1	2	3	4	5
7. İş arkadaşarımla ilgili dedikodu yaparım.	1	2	3	4	5
8. Kendi yaptığım bir hata için başka bir çalışanı suçlarım.	1	2	3	4	5
9.İş arkadaşarımla faydalı olmayan bir şekilde rekabet ederim.	1	2	3	4	5

Bölüm 4: Lütfen aşağıdaki ifadeleri çalışma arkadaşlarınızın eylemlerini yapmış oldukları sıklığa göre 1 ile 5 arasındaki rakamlardan birini işaretleyiniz.

1: Hiçbir Zaman 2: Nadiren 3: Ara Sıra 4: Çoğu Zaman 5: Her Zaman	Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. İş arkadaşlarım iş arkadaşlarıyla dalga geçer.	1	2	3	4	5
2. İş arkadaşlarım iş yerindeki arkadaşlarına kırıcı sözler söyler.	1	2	3	4	5
3. İş arkadaşlarım iş yerinde etnik ya da dini söylemlerde bulunur.	1	2	3	4	5
4. İş arkadaşlarım iş arkadaşlarına kötü şakalar yapar.	1	2	3	4	5
5. İş arkadaşlarım iş yerindeki arkadaşlarına kaba davranır.	1	2	3	4	5
6. İş arkadaşlarım iş yerindeki arkadaşlarını herkesin içinde utandırır.	1	2	3	4	5
7. İş arkadaşlarım iş yerindeki arkadaşları hakkında dedikodu yapar.	1	2	3	4	5
8. İş arkadaşlarım iş yerinde bir hata yaptığında başka bir iş arkadaşını suçlar.	1	2	3	4	5
9. İşyerimde çalışanlar, iş arkadaşlarıyla faydalı olmayan bir şekilde rekabet eder.	1	2	3	4	5

Bölüm 5: Lütfen aşağıdaki ifadelerin karşısında bulunan 1 ile 7 arasındaki rakamlardan birini katılım seviyesi açısından işaretleyiniz.

1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kısmen Katılmıyorum 4: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 5: Kısmen Katılıyorum 6: Katılıyorum 7: Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Değer verdiğiniz insanları savunmak için söylenti çıkarılabilir.	1	2	3	4	5	6	7
2. Ödünç aldığınız sürece, bir şeyi sahibinin izni olmadan almanın bir sakıncası yoktur.	1	2	3	4	5	6	7
3. İnsanın kendisini olduğundan daha iyi göstermesi yanlış bir davranış değildir.	1	2	3	4	5	6	7
4. İnsanlar amirlerinin, ahlaki açıdan şüpheli emirlerini uyguladıkları için sorumlu tutulmamalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
5. Diğer arkadaşları yanlış yapıyorsa, kendisi de aynı yanlış yaptığı için suçlanmamalıdır.	1	2	3	4	5	6	7
6. Kendine ait olmayan fikirleri kullanıp kişisel itibar elde etmek büyütülecek bir şey değildir.	1	2	3	4	5	6	7
7. Bazı insanlara kaba davranılması gerekir çünkü incinebilecek duygulardan yoksundurlar.	1	2	3	4	5	6	7
8. Kötü muamele gören insanlar genellikle bunu hak edecek bir şey yapmıştır.	1	2	3	4	5	6	7

EK-2 İstatistiki Tablolar

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Haset	582	1,00	3,00	1,2911	,42017	1,399	,101	1,167	,202
Sapma	582	1,00	2,00	1,1721	,23655	1,407	,101	1,385	,202
AkranSapma	582	1,00	3,50	1,4356	,52084	1,298	,101	1,113	,202
Cozulme	582	1,00	4,13	1,6931	,72142	1,052	,101	,575	,202
Valid N (listwise)	582								

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Haset1	582	1,3694	,68870
Haset2	582	1,2818	,58933
Haset3	582	1,1392	,38858
Haset4	582	1,4450	,82113
Haset5	582	1,2199	,46541
Sapma1	582	1,5361	,80526
Sapma2	582	1,2010	,41379
Sapma3	582	1,1168	,36181
Sapma4	582	1,1031	,33141
Sapma5	582	1,0601	,23795
Sapma6	582	1,0155	,12349
AkranSapma1	582	1,7079	,82594
AkranSapma2	582	1,5601	,73678
AkranSapma3	582	1,2869	,56745
AkranSapma4	582	1,3454	,61196
AkranSapma5	582	1,4278	,64334
AkranSapma6	582	1,2852	,54196
Cozulme1	582	1,6014	1,05406
Cozulme2	582	1,2749	,67154
Cozulme3	582	1,7990	1,20347
Cozulme4	582	2,0859	1,59480
Cozulme5	582	1,6632	1,19954
Cozulme6	582	1,4038	,82986
Cozulme7	582	1,8711	1,37179
Cozulme8	582	1,8454	1,26660
Valid N (listwise)	582		

Cinsiyet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadın	357	61,3	61,3	61,3
	Erkek	225	38,7	38,7	100,0
	Total	582	100,0	100,0	

		Yaş			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-30	120	20,6	20,6	20,6
	31-40	262	45,0	45,0	65,6
	41-50	192	33,0	33,0	98,6
	51-60	8	1,4	1,4	100,0
	Total	582	100,0	100,0	

		Eğitim			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lise	12	2,1	2,1	2,1
	Ön Lisans	23	4,0	4,0	6,0
	Lisans	489	84,0	84,0	90,0
	Yüksek Lisans	57	9,8	9,8	99,8
	Doktora	1	,2	,2	100,0
	Total	582	100,0	100,0	

		Yeni Pozisyon			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yönetici	409	70,3	70,3	70,3
	Çalışan	173	29,7	29,7	100,0
	Total	582	100,0	100,0	

		Gelir			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25 bin ve altı	2	,3	,3	,3
	25.001 - 35.000	58	10,0	10,0	10,3
	35.001 - 45.000	102	17,5	17,5	27,8
	45.001 - 55.000	132	22,7	22,7	50,5
	55.001 ve üzeri	288	49,5	49,5	100,0
	Total	582	100,0	100,0	

		Mesleki Tecrübe			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5 Yıl	119	20,4	20,4	20,4
	6 - 10 Yıl	76	13,1	13,1	33,5
	11 - 15 Yıl	159	27,3	27,3	60,8
	16 - 20 Yıl	162	27,8	27,8	88,7
	21 yıl ve üzeri	66	11,3	11,3	100,0
	Total	582	100,0	100,0	

KurumTecrübe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5 Yıl	165	28,4	28,4	28,4
	6 - 10 Yıl	71	12,2	12,2	40,5
	11 - 15 Yıl	168	28,9	28,9	69,4
	16 - 20 Yıl	133	22,9	22,9	92,3
	21 yıl ve üzeri	45	7,7	7,7	100,0
	Total	582	100,0	100,0	

SermayeYapısı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kamu Sermayeli	161	27,7	27,7	27,7
	Özel Sermayeli	263	45,2	45,2	72,9
	Yabancı Sermayeli	158	27,1	27,1	100,0
	Total	582	100,0	100,0	

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	582	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	582	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,722	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Haset1	5,0859	2,932	,427	,702
Haset2	5,1735	3,070	,483	,675
Haset3	5,3162	3,394	,607	,661
Haset4	5,0103	2,540	,458	,709
Haset5	5,2354	3,168	,621	,640

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
6,4553	4,414	2,10087	5

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	582	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	582	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,526	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Sapma1	5,4966	,815	,379	,508
Sapma2	5,8316	1,393	,461	,388
Sapma3	5,9158	1,681	,215	,506
Sapma4	5,9296	1,615	,344	,458
Sapma5	5,9725	1,745	,339	,479
Sapma6	6,0172	1,941	,169	,531

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
7,0326	2,014	1,41930	6

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	582	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	582	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,877	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AkranSapma1	6,9055	6,571	,593	,880
AkranSapma2	7,0533	6,350	,774	,839
AkranSapma3	7,3265	7,556	,605	,868
AkranSapma4	7,2680	7,071	,713	,851
AkranSapma5	7,1856	6,840	,747	,845
AkranSapma6	7,3282	7,305	,740	,850

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
8,6134	9,766	3,12505	6

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	582	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	582	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,760	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cozulme1	11,9433	27,720	,403	,743
Cozulme2	12,2698	30,125	,371	,752
Cozulme3	11,7457	26,421	,440	,737
Cozulme4	11,4588	22,865	,518	,727
Cozulme5	11,8814	25,936	,486	,729
Cozulme6	12,1409	28,521	,463	,738
Cozulme7	11,6735	24,262	,530	,720
Cozulme8	11,6993	25,171	,514	,723

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,5447	33,309	5,77137	8

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,883
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2281,130
	df	10
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Haset1	1,000	,633
Haset2	1,000	,757
Haset3	1,000	,856
Haset4	1,000	,647
Haset5	1,000	,850

Extraction Method: Principal Component

Analysis.

Total Variance Explained

Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,743	74,852	74,852	3,743	74,852	74,852
2	,483	9,664	84,517			
3	,374	7,483	92,000			
4	,264	5,285	97,284			
5	,136	2,716	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Haset3	,925
Haset5	,922
Haset2	,870
Haset4	,804
Haset1	,796

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

a. 1 components extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,776
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	685,343
	df	15
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Sapma1	1,000	,366
Sapma2	1,000	,495
Sapma3	1,000	,325
Sapma4	1,000	,466
Sapma5	1,000	,542
Sapma6	1,000	,407

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,600	43,331	43,331	2,600	43,331	43,331
2	,916	15,267	58,598			
3	,806	13,437	72,035			
4	,667	11,120	83,155			
5	,516	8,594	91,749			
6	,495	8,251	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
Sapma5	,736
Sapma2	,704
Sapma4	,682
Sapma6	,638
Sapma1	,605
Sapma3	,570

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,878
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1812,818
	df	15
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
AkranSapma1	1,000	,492
AkranSapma2	1,000	,724
AkranSapma3	1,000	,525
AkranSapma4	1,000	,667
AkranSapma5	1,000	,715
AkranSapma6	1,000	,704

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,827	63,781	63,781	3,827	63,781	63,781
2	,662	11,038	74,819			
3	,564	9,404	84,223			
4	,375	6,253	90,476			
5	,310	5,168	95,644			
6	,261	4,356	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
AkranSapma1	,701
AkranSapma2	,851
AkranSapma3	,725
AkranSapma4	,817
AkranSapma5	,846
AkranSapma6	,839

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

		Correlations			
		Haset	Sapma	AkranSapma	Cozulme
Haset	Pearson Correlation	1	,172**	,241**	,379**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	582	582	582	582
Sapma	Pearson Correlation	,172**	1	,384**	,265**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	582	582	582	582
AkranSapma	Pearson Correlation	,241**	,384**	1	,298**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	582	582	582	582
Cozulme	Pearson Correlation	,379**	,265**	,298**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	582	582	582	582

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Haset ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Sapma

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,172 ^a	,029	,028	,23324	1,979

a. Predictors: (Constant), Haset

b. Dependent Variable: Sapma

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,958	1	,958	17,605	,000 ^b
	Residual	31,553	580	,054		
	Total	32,511	581			

a. Dependent Variable: Sapma

b. Predictors: (Constant), Haset

Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,047	,031		33,499	,000	
	Haset	,097	,023	,172	4,196	,000	1,000

a. Dependent Variable: Sapma

Collinearity Diagnostics ^a						
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Haset	
1	1	1,951	1,000	,02	,02	
	2	,049	6,309	,98	,98	

a. Dependent Variable: Sapma

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,1440	1,3372	1,1721	,04060	582
Residual	-,33724	,85602	,00000	,23304	582
Std. Predicted Value	-,693	4,067	,000	1,000	582
Std. Residual	-1,446	3,670	,000	,999	582

a. Dependent Variable: Sapma

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Haset ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Cozulme

b. All requested variables entered.

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,379 ^a	,144	,142	,66810	2,040

a. Predictors: (Constant), Haset

b. Dependent Variable: Cozulme

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43,492	1	43,492	97,437	,000 ^b
	Residual	258,888	580	,446		
	Total	302,380	581			

a. Dependent Variable: Cozulme

b. Predictors: (Constant), Haset

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,852	,090		9,518	,000		
	Haset	,651	,066	,379	9,871	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Cozulme

Collinearity Diagnostics ^a					
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Haset
1	1	1,951	1,000	,02	,02
	2	,049	6,309	,98	,98

a. Dependent Variable: Cozulme

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,5036	2,8059	1,6931	,27360	582
Residual	-1,28494	2,49645	,00000	,66753	582
Std. Predicted Value	-,693	4,067	,000	1,000	582
Std. Residual	-1,923	3,737	,000	,999	582

a. Dependent Variable: Cozulme

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Cozulme ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Sapma

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,265 ^a	,070	,069	,22827	2,018

a. Predictors: (Constant), Cozulme

b. Dependent Variable: Sapma

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,288	1	2,288	43,917	,000 ^b
	Residual	30,222	580	,052		
	Total	32,511	581			

a. Dependent Variable: Sapma

b. Predictors: (Constant), Cozulme

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,025	,024		42,425	,000		
	Cozulme	,087	,013	,265	6,627	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Sapma

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Cozulme
1	1	1,920	1,000	,04	,04
	2	,080	4,902	,96	,96

a. Dependent Variable: Sapma

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,1118	1,3837	1,1721	,06276	582
Residual	-,38367	,88819	,00000	,22807	582
Std. Predicted Value	-,961	3,371	,000	1,000	582
Std. Residual	-1,681	3,891	,000	,999	582

a. Dependent Variable: Sapma

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Cozulme ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: AkranSapma

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,298 ^a	,089	,087	,49755	1,833

a. Predictors: (Constant), Cozulme

b. Dependent Variable: AkranSapma

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,031	1	14,031	56,680	,000 ^b
	Residual	143,580	580	,248		
	Total	157,612	581			

a. Dependent Variable: AkranSapma

b. Predictors: (Constant), Cozulme

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,071	,053		20,339	,000		
	Cozulme	,215	,029	,298	7,529	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: AkranSapma

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Cozulme
1	1	1,920	1,000	,04	,04
	2	,080	4,902	,96	,96

a. Dependent Variable: AkranSapma

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,2863	1,9594	1,4356	,15540	582
Residual	-,93251	2,05217	,00000	,49712	582
Std. Predicted Value	-,961	3,371	,000	1,000	582
Std. Residual	-1,874	4,125	,000	,999	582

a. Dependent Variable: AkranSapma

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Haset ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: AkranSapma

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,241 ^a	,058	,056	,50595	1,840

a. Predictors: (Constant), Haset

b. Dependent Variable: AkranSapma

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,138	1	9,138	35,695	,000 ^b
	Residual	148,474	580	,256		
	Total	157,612	581			

a. Dependent Variable: AkranSapma

b. Predictors: (Constant), Haset

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,050	,068		15,485	,000		
	Haset	,298	,050	,241	5,975	,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: AkranSapma

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	Haset
1	1	1,951	1,000	,02	,02
	2	,049	6,309	,98	,98

a. Dependent Variable: AkranSapma

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1,3487	1,9456	1,4356	,12541	582
Residual	-,94563	2,15131	,00000	,50552	582
Std. Predicted Value	-,693	4,067	,000	1,000	582
Std. Residual	-1,869	4,252	,000	,999	582

a. Dependent Variable: AkranSapma

Matrix

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : Sapma
X : Haset
M : Cozulme

Sample
Size: 582

OUTCOME VARIABLE:
Cozulme

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3793	,1438	,4464	97,4368	1,0000	580,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,8524	,0896	9,5180	,0000	,6765	1,0283
Haset	,6512	,0660	9,8710	,0000	,5216	,7807

Standardized coefficients

	coeff
Haset	,3793

OUTCOME VARIABLE:
Sapma

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2762	,0763	,0519	23,9068	2,0000	579,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,9820	,0328	29,9154	,0000	,9175	1,0465
Haset	,0467	,0243	1,9216	,0551	-,0010	,0944
Cozulme	,0767	,0142	5,4174	,0000	,0489	,1045

Standardized coefficients

	coeff
Haset	,0830
Cozulme	,2339

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:
Sapma

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,1716	,0295	,0544	17,6054	1,0000	580,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,0474	,0313	33,4990	,0000	,9859	1,1088
Haset	,0966	,0230	4,1959	,0000	,0514	,1419

Standardized coefficients

	coeff
Haset	,1716

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,0966	,0230	4,1959	,0000	,0514	,1419	,1716

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,0467	,0243	1,9216	,0551	-,0010	,0944	,0830

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
Cozulme	,0499	,0111	,0300	,0745

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
Cozulme	,0887	,0194	,0537	,1310

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000
----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : AkranSapma
X : Haset
M : Cozulme

Sample
Size: 582

OUTCOME VARIABLE:
Cozulme

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3793	,1438	,4464	97,4368	1,0000	580,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,8524	,0896	9,5180	,0000	,6765	1,0283
Haset	,6512	,0660	9,8710	,0000	,5216	,7807

Standardized coefficients

	coeff
Haset	,3793

OUTCOME VARIABLE:
AkranSapma

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3287	,1080	,2428	35,0691	2,0000	579,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,9014	,0710	12,6917	,0000	,7619	1,0409
Haset	,1848	,0526	3,5142	,0005	,0815	,2881
Cozulme	,1746	,0306	5,7012	,0000	,1144	,2347

Standardized coefficients

	coeff
Haset	,1491

Cozulme ,2418

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:

AkranSapma

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,2408	,0580	,2560	35,6952	1,0000	580,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,0502	,0678	15,4851	,0000	,9170	1,1834
Haset	,2985	,0500	5,9745	,0000	,2004	,3966

Standardized coefficients

	coeff
Haset	,2408

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_cs
,2985	,0500	5,9745	,0000	,2004	,3966	,2408

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_cs
,1848	,0526	3,5142	,0005	,0815	,2881	,1491

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Cozulme	,1137	,0248	,0680 ,1654

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Cozulme	,0917	,0192	,0563 ,1314

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----