

ALGILANAN MAĞDURİYETİN AFFETME EĞİLİMİ VE İNTİKAM NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

DOI NO: 10.5578/jeas.7489

Ö. Devrim YILMAZ*

ÖZ

Bu çalışmanın temel amacı iş yaşamında affetme eğilimi ve intikam niyeti düzeylerinin ölçülmesi ve sonuçların çalışanların saldırgan davranış algılarına göre nasıl değişebileceğinin açıklanmasıdır. Araştırma İzmir’de faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları ile yapılmış ve bu bağlamda 187 anket çalışma kapsamında değerlendirilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde katılımcıların neredeyse yarısının işyerinde saldırgan davranışlara uğradığı ve bu çalışanların çoğunluğunun kadın ve daha az iş deneyimine sahip çalışanlar olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışmanın temel araştırma konusu olan mağduriyet algısındaki artışın affetme eğilimini olumsuz yönde, intikam niyetini ise olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Araştırmanın diğer bir sonucu çalışanların uzun süre saldırgan davranışlara maruz kalmaları durumunda kolaylıkla intikam almayı seçebilecekleri yönündedir. Bu açıdan araştırma sonuçları müşteri memnuniyeti kadar çalışan memnuniyetinin de önemli olduğu konaklama işletmeleri yöneticileri ve turizm araştırmacıları tarafından dikkatle değerlendirilmelidir.

Anahtar sözcükler: Algılanan mağduriyet, Affetme eğilimi, İntikam Niyeti, Konaklama İşletmeleri, Turizm Sektörü
Jel kodları: M1, M10

THE EFFECT OF PERCEIVED VICTIMIZATION ON FORGIVENESS TENDENCY AND REVENGE INTENTION: A RESEARCH ON LODGING ENTERPRISES’ EMPLOYEES

87

ABSTRACT

The main purpose of this study is to evaluate the forgiveness tendency and revenge intention levels in work life and to explain how the results change according to the perceived victimization levels of employees. The research was examined with hotel employees in Izmir and 187 questionnaires were evaluated. The results showed that almost half of the employees were the victims of aggressive behaviours and most of them were female and having less job experience than others. Moreover, it was seen that the increase in perceived victimization affect forgiveness tendency levels in a negative way whereas it affects the revenge intention positively. Another result of the research was that employees could choose revenge intention option easily than others. In this respect the results of this research should be evaluated by managers of the lodging enterprises -where employee satisfaction is also important while concentrating on the customer satisfaction- and tourism researchers.

Key Words: Perceived victimization, Forgiveness tendency, Revenge intention, Lodging Enterprises, Tourism sector.

Jel Codes: M1, M10

* Yard. Doç. Dr. Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü,
e-mail: devrim.yilmaz@deu.edu.tr

GİRİŞ

İşletmelerde insan faktörü; işletmelerin nasıl çalıştıklarını, nasıl daha verimli, başarılı ve üretken olabileceklerini anlamak açısından önemle ele alınması gereken bir faktördür. Bu nedenle modern iş yaşamında yer alan işletmelerin çoğu rekabet üstünlüğü elde etmede önemli kaynaklar arasına işletme çalışanlarını da dahil etmektedir. İşletmelerin temel amacı olarak gösterilen süreklilik, çalışanların örgütle ve birbiriyle uyumlu olmaları sayesinde gerçekleştirilebilecek bir hedeftir. Örgütsel ya da kişilerarası uyumun bazı nedenlerle bozulması işletmelerin süreklilik hedeflerine ulaşmasını imkansız kılmaktadır. Özellikle kişilerarası saldırgan davranışlar örgütteki uyumu derinden etkileyebilecek güce sahiptir.

Son yıllarda bazı araştırmacıların üzerinde önemle durduğu konuların başında mağduriyet olgusu yer almaktadır. Mağduriyet işletmelerde gerek bireyleri gerekse işletmenin bütünü etkileyebilen ve esas olarak işyerinde saldırgan davranışların bir sonucu olarak karşımıza çıkan bir konudur. Önümüzdeki yıllarda bu konunun çok sayıda araştırmacı tarafından incelenmeye devam edeceği tahmin edilmektedir. Çünkü işletmelerde gözlenen saldırgan davranışlar gün geçtikçe artmakta ve birçok çalışan bu davranışlara maruz kalmakta ve mağduriyet duygusunu yaşamaktadır. Gerçekten de işletmelerde insanlar arası çatışmaların neden çıktığı, birbirlerine niçin zarar vermek istedikleri ya da neden haksız davranışlarda buldukları ve neden bazı kişilerin bu davranışların hedefi ve mağduru olduklarının incelenmesi; mağduriyetin birey üzerinde yarattığı olumsuz sonuçlar nedeniyle araştırılması gereken önemli konular arasında yer almaktadır.

İş yaşamında çalışanlar arasında iyi iş ilişkilerinin kurulması ve sürdürülmesi örgüt etkinliği, işverenler ve çalışanlar açısından oldukça gereklidir. Çünkü çalışanlar arasındaki uyumun değişik nedenlerle bozulması ya da zarar görmesi zaman içinde işletmeyi de bir bütün olarak etkileyebilecek sonuçlar doğurmaktadır. Günümüzde işletmelerde giderek daha fazla sayıda gözlenen saldırgan davranışlar bu uyumun bozulmasına neden olan etkenlerin başında gelmektedir. Saldırgan davranışa maruz kalan bireyin (mağdurun) bu olay karşısında göstereceği tepki ve bu tepkinin sonuçları gerek bireylere gerekse işletmelere zarar verebilecek nitelikte olabilmektedir.

İnsanlar tehlikede olduklarını hissettiklerinde kendilerini tehlikelerden korumak için gerekli önlemleri almaya programlanmış varlıklardır. İş yaşamında da durum farksızdır. Bir kişi kendini hedef alan bir takım saldırgan davranışlara maruz kaldığında yapısının gereği olarak kendini koruma ve saldırıya karşı koyma içgüdüleriyle hareket edecektir. Kişilerin saldırı karşısında hareket tarzları birbirlerinden farklı olabileceği gibi, bir kişi için farklı saldırılara verilecek tepkiler de farklılaşabilmektedir. Örneğin; aynı saldırıya maruz kalan iki kişiden biri saldırganın davranışı karşısında hiçbir tepki vermezken, bir diğeri intikam alma niyetiyle saldırganı hedef seçebilmektedir. Saldırgan davranışlara karşı geliştirilebilecek mağdur tepkileri oldukça çeşitlidir. Bu tepkiler arasında affetme, intikam peşinde koşma, küskünlük ve kızgınlık besleme, hiçbir tepki vermeme, hukuksal yollara başvurma ya da saldırıya boyun eğme ve benzeri davranış biçimleri sayılabilmektedir. Bu tepkilerin her biri derinlemesine ele alınması gereken unsurları içermektedir. Konunun genişliği hesaba katılarak bu çalışma sadece affetme eğilimi ve intikam niyeti ile sınırlandırılmıştır.

Diğer yandan; yapılan araştırmalar dünya çapında toplam işgücünün %9'unun turizm sektöründe çalıştığını göstermektedir. Bu oranın gelecekte daha fazla artacağına yönelik tahminler de bulunmaktadır. Turizm sektörünün sunduğu iş olanaklarının çeşitliliği ile istihdama olumlu etki etmesinin yanı sıra, ülkelerin ulusal gelirlerine, ihracat ve ithalata, yatırımlara ve ödemeler dengesine yaptığı olumlu katkılar da çoğu ülke ekonomisinde kolaylıkla görülebilmektedir. Bu nedenle turizm sektörünün önemini fark eden ülkeler - bu olumlu sonuçlara ulaşabilmek amacıyla - sektörün gelişimini desteklemektedir.

Elbette ülkeler için önem yer verilen turizm sektörünün gelişiminde yapılacak yatırım ve planların yanı sıra insan kaynaklarının (işgücünün) yapısı da kilit rol oynamaktadır. Bu nedenle; turizm sektöründe de insanın diğer üretim faktörlerinden farklı ve onlardan daha önemli olabileceği görüşü benimsenmelidir. Çünkü sektörde çalışana verilen değer, sunulan hizmete kolaylıkla yansiyabilmektedir.

İş yaşamının belki de kaçınılmaz bir unsuru olan saldırgan davranışlar turizm çalışanlarında da görülebilmekte ve sektörün ilişkilere dayalı yapısı nedeniyle diğer sektörlere oranla daha fazla soruna neden olabilmektedir. Çalışmada,

bu varsayım göz önünde bulundurularak, turizm sektörü ve özellikle konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik kısa değerlendirmelere de yer verilmektedir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı iş yaşamında affetme eğilimi ve intikam niyeti düzeylerinin ölçülmesi ve sonuçların çalışanların saldırgan davranış algılarına göre nasıl değişebileceğinin açıklanmasıdır.

1. LİTERATÜR TARAMASI

1.1 Turizm Sektöründe İşgücünün Yapısı ve Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Özellikleri

Turizm sektörünün diğer sektörlerden farklı kılan özelliklerin başında işgücünün yapısı gelmektedir. Turizmde – diğer hiçbir sektörde olmadığı kadar fazla – müşteri / çalışan ilişkisi göze çarpmaktadır. Bu yoğun ilişki aynı zamanda tüketicilerin turizm ürün ve hizmetlerine yönelik olumlu ya da olumsuz düşüncelerinin oluşmasında da önemli bir unsurdur (ANGELO ve VLADIMIR, 2001).

Sektörde işgücünün yapısını etkileyen genel özellikler kısaca şöyle özetlenebilmektedir. Öncelikle turizm sektöründe makineleşme ve otomasyon bazı bilgisayar programlarının kullanımı dışında sınırlıdır. Bu nedenle sektörde emek-yoğun üretimin ağırlıklıdır. Sektörde en fazla çalışan sayısı konaklama işletmelerindedir. Konaklama işletmelerinde çalışma 7/24 hizmet sunumu olarak gerçekleşmektedir. Sektöre has özel çalışma koşulları, uzun çalışma saatleri, hafta sonu ve diğer tatil günlerindeki yoğun çalışma şartları çalışma koşullarını ağırlaştırmaktadır. Bu koşullar sektörde kimi zaman yüksek işgücü devir hızına neden olmaktadır. Turizm işletmelerinde kadın çalışan sayısı diğer sektörlerdeki işletmelere oranla daha yüksektir. Ayrıca, eğitim gören ya da eğitimini yeni tamamlamış olan gençlerin de sektörde istihdam edilme oranı yüksektir. Bu özellikler göz önüne alındığında turizm işletmelerinde çok farklı özelliklere sahip çalışanların aynı anda bir arada çalıştıkları kolayca anlaşılabilir. Diğer bir deyişle, farklı yaş, kültür ve gelir gruplarından ve farklı eğitim düzeylerine sahip birçok çalışan turizm sektöründe bir aradadır. Elbette bu farklılıkların olumlu sonuçları olduğu kadar olumsuz sonuçları da sektörü ve turizm işletmelerinin gelişimini etkilemektedir. Şöyle ki; bir işletmede çalışanlar arasındaki farklılık arttıkça çalışanlara yönelik eğitim ve kariyer planlama çalışmaları karmaşıklaşmakta,

çalışanların öğrenme süreçleri birbirinden farklı olabilmekte ve işletme içinde çalışanlar arasındaki uyumun sağlanması zorlaşmaktadır. Oysa çalışanlar arasında sağlanacak uyum; hem işletmenin performansını hem de çalışanların işten memnuniyet düzeylerini arttırmaktadır.

Diğer yandan; her tür işletmede olabileceği gibi, turizm işletmelerinde de çalışanlar arası kişisel ilişkilerde bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Ancak, hizmet sunan işletmelerde bu sorunlar müşteriye sunulan hizmete kolayca yansiyabildiğinden sonuçta işletmenin gelirlerini ve karlılığını dahi etkileyebilmektedir. Müşteri-çalışan ilişkisinin, diğer bir deyişle, yüz yüze iletişimin ağırlıklı olduğu konaklama işletmelerinde çalışanlar arası sorunların ortaya çıkması kimi zaman çatışma, güç oyunlarına yönelme, aşırı stres yaşama gibi sonuçları da beraberinde getirmektedir. Bu olumsuz sonuçların müşteriye sunulan hizmete yansıtılması ya da müşterilerin bir olumsuzluğa şahit olması işletme imajını etkilemektedir. Bu nedenle özellikle sektörün en önemli unsuru kabul edilen konaklama işletmeleri çalışanları arasında yaşanabilecek kişisel sorunların en kısa zamanda çözülmesi ya da önlenmesi gerekmektedir.

Saldırgan davranışlar bu konuların arasında önemli bir yere sahiptir. Kendine yönelik psikolojik ya da fiziksel bir saldırıyı hisseden kişi, içgüdüsel olarak, kendini korumaya çalışmaktadır. Özellikle psikolojik saldırılar iş yaşamında sıklıkla gözlenen davranışlar arasındadır. Saldırgan bir davranışın mağduru olduğunu düşünen bir çalışandan da benzer saldırıları başkalarına yapmaya çalışması, kendini korumak için başkalarını mağdur etmesi ya da intikam alma niyetine girmesi beklenebilir. Bu konu turizm işletmeleri açısından henüz çalışma yapılmayan alanlardan biri halindedir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde mağduriyet algı düzeylerinin affetme eğilimi ve intikam niyeti üzerindeki etkileri bu araştırmanın temel konusu olarak seçilmiştir.

1.2 Saldırgan Davranışlar ve Mağduriyet

Literatürde (yazında) yer alan çoğu çalışmada saldırgan davranışların yalnızca bu davranışı sergileyen kişilerin özelliklerinin bir sonucu olduğu varsayımına dayanan çalışmalar yer almaktadır (ANDERSSON ve PEARSON, 1999; O'LEARY-KELLY, GRIFFEN ve diğ., 1996; ROBINSON ve BENNETT, 1995). Ancak saldırgan davranışların mağduru konumunda

olan kişi ya da kişilerin içinde buldukları durumların da göz ardı edilmemesi gerekmektedir (AQUINO ve BRADFIELD, 2000). İş yaşamında çalışma arkadaşları tarafından bazı saldırgan davranışlara maruz kalan bir bireyin psikolojik ya da fiziksel sorunlar yaşayacağı ve bu sorunların bireyde olumsuz sonuçlar yaratacağı şüphesizdir. Bu nedenle saldırgan davranışların faili olan bireylerin yanı sıra bu davranışlara maruz kalan kişilerin durumu üzerinde önemle durulması gerekmektedir. Çünkü bu kişiler için mağduriyet bu noktada ortaya çıkmaktadır.

Kişiler birbirlerine farklı şekillerde zarar verebilmekte ve iş yaşamında saldırgan davranışlar değişik türlerde karşımıza çıkabilmektedir. Diğer bir deyişle saldırgan davranışlar; bireysel/sosyal, aktif/pasif, doğrudan/dolaylı, fiziksel/sözlü, açık/gizli/tehlikeli gibi bazı sınıflandırmalara tabi tutulabilmektedir (KAUKIAINEN ve diğ., 2001; BARON ve NEUMAN, 1996). Saldırgan davranışlar Baron ve diğerleri (1999) tarafından yapılan bir çalışmada üç türde ifade edilmektedir. Bunlar; (a) düşmanlık ifadeleri: sözlü saldırılar, olumsuz jestler ve yüz ifadeleri (b) engelleme davranışları: bir çalışanın işini yapmasını engelleme, çalışana gereken bilgi ve kaynakların saklanması, çalışana üst yönetime başarısız göstermeye dayalı davranışlar (c) açık şiddet davranışları: fiziksel saldırılar, hırsızlıklar, başkasının malına zarar veren davranışlar ve cinayetler olarak sınıflandırılmıştır (RUTTER ve HINE, 2005; ÖZDEVECİOĞLU, 2003).

Günlük yaşamda insanlar; diğer insanların ve hatta kendilerinin bile dikkatsiz ve saldırgan davranışlarda buldukları durumları yaşayabilmektedir. Bu saldırılar çoğunlukla sosyal etkileşimi bozucu ve katılımcıların sosyal kimliklerini tehdit edici ya da utanç verici sonuçlar yaratabilmektedir. Örgütsel açıdan bu saldırılar işyerinde çalışanlar arası ilişkilere zarar verebilmektedir (BARON ve NEUMAN, 1996). İş yaşamında çeşitli türlerde görülen saldırgan davranışların örgütsel ve bireysel bazı olumsuz sonuçları da yer almaktadır. Örgütsel açıdan saldırgan davranışlar örgütsel barışı bozmakta ve örgütte gerginliklere neden olmaktadır. Çalışanlar arasında düşmanca duygular gelişebilmekte ve giderek bu duygular şiddete dönüşebilmektedir. Saldırgan davranışın mağduru konumundaki kişilerle, saldırgan davranışı gerçekleştiren kişiler arasındaki gerginlikler, saldırılar ve düşmanca davranışlar saldırının içinde

bulunmayan diğer kişileri de etkileyebilmektedir. Gruplaşmaların oluşmasıyla bireysel çatışmalar gruplar arası çatışmalara dönüşebilmekte ve işletme amacından uzaklaşabilmektedir (ÖZDEVECİOĞLU, 2003). Bireysel sonuçlar açısından ise; saldırgan davranışa maruz kalan (mağdur olan) kişide yüksek düzeyde gözlenen korku ve endişe duyguları, kişinin verimlilik ve performansının düşmesi, kişinin kendini korumak ya da kurtarmak için bazı saldırgan davranışları sergilemeye başlaması, şiddete yönelmesi, (AQUINO ve BYRON, 2002) kişide çeşitli psikolojik ya da fiziksel rahatsızlıkların ortaya çıkması, mutsuz olma, kendini güvende hissedememe (AQUINO ve BRADFIELD, 2000) örgütsel bağlılığının azalması, işe devamsızlık ya da işten ayrılma niyetine girmesi gibi olumsuz durumlar söz konusu olabilmektedir.

Mağduriyet oldukça zor ve hassas bir konudur. Mağduriyete neden olan etkenlerin doğru belirlenmemesi ve bu etkenlere çözüm bulunamaması durumunda tüm çalışma grubunun olumsuz sonuçlardan etkilenmesi söz konusudur. Farklı açılardan ele alınan mağduriyet; "bir kişiye yönelik bir ya da birden fazla insan tarafından uygulanan saldırgan davranışların anlık ya da tekrarlanan biçimde yaşanmasının, bu davranışa maruz kalan kişi tarafından algılanması" olarak tanımlanmaktadır (AQUINO, 2000; AQUINO ve BRADFIELD, 2000). Bazı araştırmacılardan farklı olarak bu tanımda mağdur olan kişinin kendine yöneltilen saldırgan davranışları algılaması vurgulanmaktadır. Çünkü saldırgan davranışlar "bireylerin çalışma arkadaşlarına ya da işletmeye bilinçli olarak zarar verme ya da onları rencide etme düşüncesi ile giriştiği çabalar" olarak tanımlanmaktadır (RUTTER ve HINE, 2005). Kişi bu davranışlara maruz kaldığını algıladığında mağduriyet başlamaktadır.

Viano'ya (1989) göre mağduriyet dört farklı ve birbirini tamamlayan aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada; birey bir başka kişi ya da kurumun neden olduğu kötülük ve zararlarla karşı karşıya kalmaktadır. İkinci aşamada; bu kişilerden bazıları kendilerine yönelen bu kötülükleri haksız ve insafsız olarak algılamaktadır. Üçüncü aşamada; kendilerini mağdur olarak algılayan bu kişilerin bazıları aile, arkadaşlar ya da yetkililer gibi diğer kişileri ikna ederek sosyal onay kazanmaya çalışmaktadır. Dördüncü ve son aşamada ise; mağdur olduklarını iddia eden kişilerin bazıları iddiaları için dış çevrelerden de onay alarak

resmi mağdur kategorisine gelmektedir. Viano, bir bireyin ancak bu dört aşamayı geçtikten sonra mağdur olarak adlandırılabilceğini iddia etmektedir. Ancak bu iddianın çok sınırlandırıcı olduğunu savunan araştırmacılar da bulunmaktadır (AQUINO ve BYRON, 2002: 70-71).

Bireyler algılarına göre tutum geliştirmektedir. İş yaşamında kendisine yönelik saldırgan davranışları algılayan ve mağdur olduğunu düşünen bir bireyin, bu davranışlara maruz kalmayan başka bir bireyinkine benzer düşüncelere sahip olması beklenmemelidir. Mağdur konumundaki kişiler hedefi oldukları saldırgan davranışların türüne göre bazı tutumlar geliştirebilmektedirler. Bu tutumlar saldırgan davranışları ve mağduriyeti kabul edip benimsemekten; benzer davranış ya da şiddeti bir başkası üzerinde uygulamaya kadar gidebilmektedir. Bu araştırma mağduriyetin affetme eğilimi ve intikam niyetleri üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik olduğundan konular bunlarla sınırlı tutulmaktadır.

1.3 Affetme Eğilimi ve İntikam Niyeti

İşyerinde şiddet ve saldırganlık içeren davranışlar hem işverenler hem de çalışanlar üzerinde etkili olan önemli konular arasında yer almaktadır. Saldırgan davranışlar oldukça çeşitlidir ve birçok araştırmacı saldırılara karşı kişilerin geliştirdikleri tepkiler üzerinde çalışmaktadır. Bu tepkilerin başlıcaları; intikam peşinde koşma, hiçbir tepki vermeme, kişisel meydan okuma, kin ve düşmanlık besleme, uzlaşma sağlama ve affetme olarak sıralanmaktadır (SOMMERS, SCHELL ve diğ., 2002).

Sosyal yaşamın bir gereği olarak insanlar diğer insanlarla kişisel ilişkiler içine girmektedirler. Bu nedenle kişisel çatışmaların ortaya çıkma potansiyeli oldukça yüksektir (EATON ve STRUTHERS, 2006). Kişisel çatışmalar bir kişinin (mağdurun) kendine zarar veren bir durumu algılaması ve bu olay için bir başkasını (saldırganı) sorumlu tutması ile başlamaktadır. Bu durumu fark eden mağdurun olayın nedenini ve saldırganın bu olayda ne derece rol aldığını ya da sorumlu olduğunu değerlendirmesinden sonra genel olarak izleyeceği iki yol bulunmaktadır. Bunlar (EATON ve STRUTHERS, 2006; STILLWELL ve diğ., 2008);

-mağdurun saldırganına karşı olumsuz duygu, tutum ve davranışlar sergilemesi ya da,

-mağdurun saldırganına karşı olumlu duygu, tutum ve davranışlar sergilemesidir.

Bu duygusal seçimde genel görüş; mağdurun olayın gerçekleşmesinde saldırganı ne derece sorumlu tuttuğunun belirlenmesidir. Eğer mağdur saldırganı olayın gerçekleşmesinden sorumlu tutuyorsa; mağdurun saldırganına yönelik kızgınlık, öfke, intikam alma ve benzeri duygu ve düşünceler içinde bulunacağı yönünde araştırmalar ve bulgular bulunmaktadır. Ancak bu genel görüşü ve süreci değiştirebilen bazı etkenlerin olduğu da bilinmektedir. Bunların başında affetme konusu yer almaktadır.

İntikam; "haksız davranışa maruz kalma durumunda gelişen kişisel bir tepki" olarak tanımlanmıştır. AQUINO ve BRADFIELD (1999) intikam kavramını kişi ya da kişilerin algıladıkları adaletsizliklere karşılık adaletsizliği yaptığını düşündükleri kişilere zarar verme isteği olarak ele almıştır. İntikamın temel amacı; bir tür geri bildirim elde etme, sorunu çıkaran kişi ile eşit duruma gelme ve suçlu kişinin hak ettiği cezayı almasını sağlamaktır. Çünkü kişiler herhangi bir adaletsizlik sonucu mağdur olduklarını düşündüklerinde, öncelikle örgüt yönetiminin bu adaletsizliği gidermek için harekete geçmesini beklemekte ve bu gerçekleşmezse adaleti kendileri sağlamanın yolunu aramaktadırlar. Aslında örgütlerde intikam davranışlarının olumsuz sonuçlarından korunmanın en iyi yolu adaletin örgüt tarafından sağlanmasını garanti etmektir (JONES, 2004; MADSEN ve diğ., 2009, BIES ve diğ., 2007). Araştırmacılar genel olarak intikam duygusunun bazı ilkeleri olduğunu savunmaktadır. Bu ilkelerin başında "orantısallık" gelmektedir. Diğer bir deyişle; intikam alınan kişi ya da kurumda intikam sonucunda ortaya çıkması istenen sonuçlar, haksız davranışa maruz kaldığını düşünen kişinin o olayda yaşadığı sonuçlara benzer (orantısallık) olmasıdır. Bu orantısallığın iki taraf arasında eşitliği sağladığı varsayılmaktadır. Ancak intikam almanın gerçekte bu eylemi yapan kişiyi tatmin eden yönünün ne olduğu hala tartışılmaktadır (GOLLWITZER ve DENZLER, 2009).

Bazı araştırmacılara göre; saldırıya uğrayan ve mağdur olan kişinin çektiği acıyı (ya da uğradığı zararı) saldırıyı yapan kişi ya da kişilerin de yaşamaları ile bir denge oluşmakta ve intikam alan kişi bu nedenle tatmin olmaktadır. Bu görüş "karşılaştırmalı ya da orantılı acı çekme" olarak adlandırılmaktadır. Bu görüşe göre bir kişiye yönelik yapılan saldırgan davranış

sonucu mağdur ve saldırgan arasında duygusal bir dengesizlik oluşmakta ve mağdurun saldırgandan intikam almasıyla bu dengesizlik giderilmektedir. Diğer bazı araştırmacılara göre ise; intikamı tatmin edici yapan unsur, mağdur tarafından saldırıyı yapana bir mesaj göndermek ve saldırganın önceden sergilediği davranışın uygunsuzluğunu ona açıklamaktır. Bu görüşe “anlama hipotezi” adı verilmiştir. Bu hipotezi savunanlara göre intikam yalnızca “saldırganın kendinden intikam alındığını farketmesi” ile tatmin edici olmaktadır (GOLLWITZER ve DENZLER, 2009).

İntikam; iş yavaşlatma, bazı bilgileri saklama, saldırgana bir iş için gereken desteği vermeme, saldırganı aşağılayıcı hareketlerde bulunma, saldırganı küçük düşürme ve utandırma, saldırganı başkalarına kötüleme, ihbar etme ya da saldırgana dava açma gibi değişik şekillerde alınabilir (TRIPP, BIES ve diğ., 2002).

Çalışmalarda intikam genellikle kontrol altında tutulması ve kaçınılması gereken yıkıcı, sapkın ve anti sosyal davranışlardan biri olarak ele alınmaktadır. Ancak bazı araştırmacılara göre intikam hem iyi hem de kötü yönleri olan bir olgudur. Tripp ve Bies 1997 yılında yaptıkları bir çalışmada intikamın etik açıdan iyi ya da kötü olarak algılandığı farklı durumlar olduğunu öne sürmüşlerdir. Araştırmacılara göre eğer bir kişinin kendine zarar veren bir saldırgandan intikam alması; saldırı ile hiçbir ilişkisi olmayan (masum olan) üçüncü bir kişiye zarar veriyorsa ya da saldırganı misilleme yapma ve olaya karşılık vermeye teşvik ediyorsa bu noktada intikam etik açıdan kötü olarak görülmektedir. Buna karşın; eğer intikam alma sonucu saldırgan hatasını anlıyor ve yanlış davranışlarının farkına varıp bunları düzeltme isteğine giriyorsa ya da saldırı sonucunda mağdurun kaybettiği statü intikam alınarak geri kazanabiliyorsa bu durumda intikam etik açıdan iyi olarak değerlendirilmektedir (TRIPP, BIES ve diğ., 2002: 967).

İnsanların kendilerine yönelik bir saldırıya nasıl karşılık verdikleri çoğunlukla saldırının mağdur tarafından algılandığı ilk anda belirlenen bir durumdur. Mağdur saldırının bilinçli olarak yapıldığına karar verdiğinde bu saldırının altında yatan nedenleri belirlemek için kişisel algı mekanizmasını devreye sokar. Çünkü saldırının altında yatan nedenlerin bilinmesi (örn: kötü niyet, hırs, düşmanlık gibi) mağdurun saldırgana vereceği tepki üzerinde etkilidir. Mağdurun saldırının kötü niyetli ve bilinçli olarak yapıldığını anlaması, saldırganın sahip olduğu kötü düşüncelerin bir kanıtı olarak

algılanmakta ve saldırının ciddiyetini mağdur gözünde arttırmaktadır. Bu tür durumlarda mağdurun daha fazla tepki göstermesi beklenmektedir (CROSSLEY, 2009). Saldırgan davranışların sosyal sonuçları her zaman küçük ve önemsiz olmadığından saldırıya uğrayan mağdur saldırganı affetme ya da cezalandırma kararını yine saldırganın davranışlarını inceleyerek vermektedir (DAVILA, 2004).

Yapılan araştırmalar saldırgan ya da haksız bir davranışa maruz kalan mağdurun bazen ilişkileri onarıcı olumlu davranışlar yerine (affetme, uzlaşma gibi) intikam alma niyeti gibi olumsuz davranışlara yönelebildiğini göstermektedir. Çünkü intikam niyeti duygularla ilgilidir. İntikam niyetinin motivasyon kaynakları çoğunlukla kızgınlık ya da düşmanlık gibi duygulardır (LITTLE ve diğ., 2007; BIES ve diğ., 2007; CAMERON ve CAZA, 2002). Mağdurların saldırgan davranışlar sonrası nasıl ve niçin farklı davranış biçimlerine sahip oldukları halen araştırılan konular arasındadır. Araştırmacılar farklı davranış biçimlerini bir takım yaklaşımlarla açıklamaya çalışmışlardır. Bunlardan ilki mağdurun kişilik özelliklerini içeren “kişisel yaklaşım”dır. Diğer bir deyişle mağdurun saldırganı affetmesi ya da ondan intikam almayı istemesi kararları kişisel özellikler sonucu şekillenmektedir. Araştırmacılar ikinci olarak “durumsal yaklaşım” konusunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşımın temelinde kişinin saldırgan davranışa karşı verdiği tepkide çeşitli etkenlerin rol oynadığı düşünülmektedir (TRIPP, BIES ve diğ., 2002). Örneğin; mağdurun saldırgana karşı olumsuz davranışlar sergilemesi için diğer kişilerin provakatif hareketler içine girmesi ya da olumlu davranışlar arasında yer alan affetmenin teşvik edilmesi gibi.

Araştırmalar mağdurun intikam alabilecek örgütsel desteğe sahip olması ya da saldırganın örgüt yönetimi tarafından cezalandırılmayacağını ve örgütte adaletin sağlanmayacağını düşünmesi gibi durumlarda intikam alma niyetinde olacağını öne sürmektedir. Çünkü mağdurlar temelde saldırganın davranışından dolayı cezalandırılmasını ve böylece adaletin sağlanmasını istemektedir. Adaletin sağlanması durumunda ise genellikle intikam alma niyetinde azalma görülmektedir. Diğer bir deyişle; mağdur örgütteki kural ve düzen anlayışının adil ve etkili olduğunu düşündüğünde intikam alma niyeti azalmaktadır. Bu açıdan örgütlerde bu tür

olumsuzlukları yok etmenin yollarından biri çalışanlar arası örgütsel adaletin sağlanmasıdır. (TRIPP, BIES ve diğ., 2002).

İntikam birçok faktörden etkilenmektedir (BIES ve diğ., 2007). Bunlar; saldırganın örgütteki pozisyonu (statüsü), saldırganın intikam alma imkanının olup olmadığı, örgütsel kurallar, kişilik özellikleri, cinsiyet ve güç olarak sıralanmaktadır. Örneğin; mağdur saldırgana oranla örgütte daha fazla güce sahipse intikam alma isteği artmaktadır. Çünkü gücü elinde bulunduran taraf, diğer tarafın karşı saldırısından korkmayacaktır. Ancak kimi araştırmacılar saldırganın örgütteki statüsü arttıkça, intikam alma isteğinin azaldığını vurgulamaktadır. Bu yazarlara göre daha alt statüde çalışanların otorite, itibar, ünvan gibi sembolik kaynakları da daha az olduğundan saldırgan davranışlara daha hassas yaklaşabilmektedirler. Benzer şekilde örgüt ikliminde adaleti sağlamaya verilen önem arttıkça mağdurun intikam niyeti azalacaktır. Ancak unutulmamalıdır ki; benzer durumlarda, benzer saldırgan davranışlara maruz kalan her mağdurun aynı şekilde hareket etmesi beklenmemelidir. Bazı insanların diğerlerine oranla daha bağışlayıcı (affedici) olduğu unutulmamalıdır (TRIPP, BIES ve diğ., 2002).

Öte yandan; intikam niyeti ile ters orantılı olarak geliştiğine inanılan affetme eğilimi konusu birkaç çalışma dışında yönetim araştırmalarında çoğunlukla göz ardı edilmiştir. Bies ve Tripp 1996 yılında işyerinde intikam davranışı üzerine yürüttükleri nitelendirici bir çalışmada affetmenin bazı çalışanlar tarafından adaleti yeniden sağlamaya yönelik bir tepki olduğunu belirtmişlerdir. Bradfield ve Aquino ise 1999 yılında yaptıkları çalışmada ise affetme duygusunun intikam duygusu gibi çalışanların düşünce ve enerjilerini affetmeye odaklamaları ile ortaya çıkan bir durum olduğunu belirtmektedir. Aquino, Bies ve Tripp'in 2001 yılında Bradfield ve Aquino'nun çalışmasını biraz daha geliştirerek yürüttükleri bir çalışmada intikam ve affetme süreçlerinde örgütsel faktörlerin etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada özellikle mağdur ve saldırganın statüleri ve kişisel bir saldırı sonrası saldırgandan intikam alma ya da saldırganı affetme arasındaki seçimler ele alınmıştır (DAVILA, 2004).

Affetme; bir saldırıya maruz kalan mağdurun saldırgana karşı beslediği öfke, kızgınlık, küskünlük ya da intikam alma niyeti gibi duyguları kendi kararı ile bırakması ve saldırganı hoşgörüle karşılamasıdır (KAMAT,

JONES ve diğ., 2006; CAMERON ve CAZA, 2002; TRIPP, BIES ve diğ., 2002). Diğer bir deyişle affetme ile mağdur saldırgan davranışlar ile olumsuz duygular arasındaki zinciri kırmaktadır. Bu nedenle affetme; göz yumma, mazur görme, görmezden gelme ya da saldırgana hak verme ile karıştırılmamalıdır (EATON ve STRUTHERS, 2006; KAMAT, JONES ve diğ., 2006; WITVLIET ve diğ., 2008; CAMERON ve CAZA, 2002; COSGROVE ve KONSTAM, 2008; AQUINO ve BRADFIELD, 1999).

Affetme; kişinin kendisine yapılan bir kötülüğe ya da haksız davranışa tepki verme yöntemidir. Affetme; mağdur tarafından üzerinde düşünülerek verilen bir karardır ve temelinde saldırgana karşı kızgınlığı ve küskünlüğü bırakma yatmaktadır (DAVILA, 2004; ALLEMAND ve diğ., 2008). Kişisel açıdan affetme saldırgana zarar vermektan kaçınma düşüncesinden oluşmaktadır. Ancak affetme yalnızca saldırgandan intikam almak istememe ya da saldırıyı umursamama olarak açıklanamamaktadır. Affetme daha çok mağdurun saldırgana iyi niyetler beslediği bir olgudur (DAVILA, 2004).

Affetme eğilimi genel olarak 3 alt boyutta incelenmektedir. Bunlar; (a)kendini affetme {kişinin yaptığı yanlıştan dolayı kendini suçlamaktan vazgeçmesi},(b)başkasını affetme {kişinin kendisine herhangi bir şekilde zarar veren kişiyi affetmesi} ve (c)durumu affetme {kişinin mağduriyetine sebep olan kişiyi bilmemesi nedeniyle durumu affetmesi} olarak adlandırılmaktadır (THOMPSON ve diğ., 2005).

Affetme konusunda yapılan ilk çalışmalar incelendiğinde insanların affetme isteklerini ifade ederken birçok durumu değerlendirdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumlar arasında; saldırgan davranış için mağdurdan özür dilenmiş olması ya da saldırgan ve mağdur arasındaki sosyal yakınlık durumu yer almaktadır. Çalışmalar detaylı olarak incelendiğinde mağdurun saldırganı affetme nedenleri ve affetme sürecini kolaylaştırdığına inanılan bazı durumların farklı başlıklar altında değerlendirildiği görülmektedir. Bunlar (GAUCHÉ ve MULLET, 2005; KAMAT, JONES ve diğ., 2006; SASTRE ve diğ., 2005; MOLDEN ve FINKEL, 2010);

- a. Saldırganın mağdura yakınlık düzeyi (*akraba, çalışma arkadaşı olma vb.*)
- b. Saldırı davranışının altında yatan niyet (*davranışın kastlı ya da kasıtsız oluşu*)

- c. Saldırgan davranışın sonuçlarının ciddiyeti (*önemli ya da çok önemli sonuçlar*)
- d. Saldırgan davranış için özür dileme ya da pişmanlık duyma ifadesi (*özür dilenmesi ya da dilenmemesi*)
- e. Diğer insanların tutumları (*olumlu ya da olumsuz tutumlar*)
- f. Saldırı sonuçlarının mevcut durumu (*sonuçların mağduru halen etkiliyor olması ya da sonuçların ortadan kalkması*)
- g. Kişilik özellikleri (uzlaşmacı kişilik, empatiye sahip olma, inatçı olma vb.)
- h. Toplumsal koşullar

Örgütlerin çalışanlarına affetme duygusunu teşvik etmesi için çok sayıda geçerli neden bulunmaktadır. Ancak en önemlilerinden biri çalışanların birbirlerini çeşitli olaylar karşısında affetmeleridir. Böylece kişilerarası ilişkilerde gelecekteki olumlu etkileşimin güven ve saygı temelleri üzerine kurulması (DAVILA, 2004) ve sürdürülmesi sağlamaktadır. Ayrıca affetme kişinin kızgınlık, depresyon, olumsuzculuk (sinizm), küskünlük gibi olumsuz duygu ve düşüncelerinde azaltıcı bir etkiye sahip olan ve psikoloji alanında gün geçtikçe daha fazla incelenen bir konudur. Dahası affetme; süregelen yakın ilişkilerin korunması ve daha da önemlisi kişilerarası çatışmalar sonucu oluşan olumsuz duyguların etkisini azaltıcı özelliği nedeniyle oldukça hassas noktaları olan bir konudur (KAMAT, JONES ve diğ., 2006; BARBER, MALTBY ve diğ., 2004). Mağdurun kendine yönelik bir olumsuz davranışı ya da saldırıyı algılamasının oldukça stresli bir durum olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu nedenle affetmenin kişinin sağlığı açısından da önemli sonuçları olduğu bilinmektedir. Özellikle konu kişinin ruh sağlığı açısından ele alındığında affetme düşüncesi ve davranışı içindeki bireylerin, affetmeyenlere oranla daha iyi bir ruh hali içinde oldukları görülmektedir (MALTBY, DAY ve diğ., 2004; MALTBY, MACASKILL ve diğ., 2001; RYE ve diğ., 2001; RYE ve PARGAMENT, 2002; CAMERON ve CAZA, 2002).

Araştırmalar saldırganın pişmanlığını dile getirmesi ve özür dilemesinin mağdurun affetme olasılığını arttırdığını ve mağdurda

öfke, kızgınlık gibi duygular ve intikam alma niyetini azalttığını göstermektedir (EATON ve STRUTHERS, 2006).

Bu noktada unutulmaması gereken bir diğer konu affetme ile uzlaşma olgularının birbiri ile eş anlamlı nitelendirildiğinin yanlış olduğudur. Bilinenin aksine affetme ve uzlaşma benzer olsalar da aynı kavramlar değildir. Affetme kişisel bir özellik taşıırken, uzlaşma kişilerarası gelişen bir olgudur. Diğer bir deyişle, bir kişi bir başkasını affetmeden de onunla uzlaşmaya varabilir. Örneğin; yönetici ile çalışan arasındaki bir sorunda uzlaşma sağlanmış ve sorun çözülmüş olsa da çalışan yönetici hakkında olumsuz düşünmeye devam edebilir. Bu durum affetmenin gerçekleşmediğinin göstergesidir. Çünkü örgütte kişilerarası güç dengesizliğinin sonucu olarak gelişen uzlaşma, affetmeyi beraberinde getirmez (TRIPP, BIES ve AQUINO, 2002).

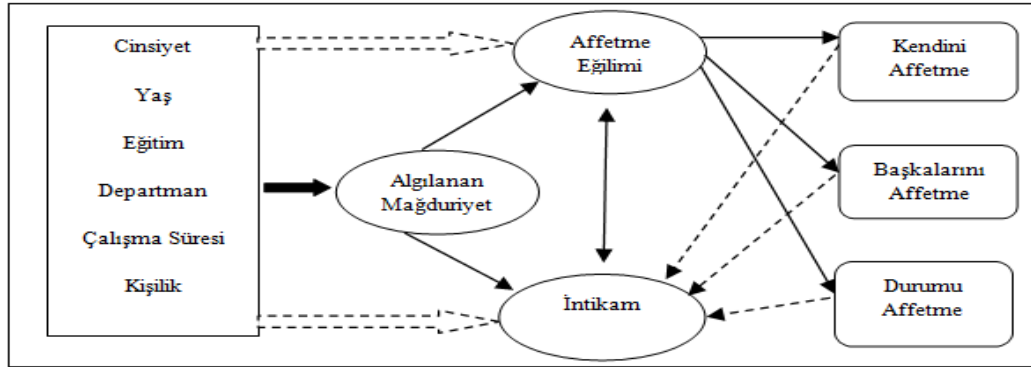
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1 Araştırmanın Amacı ve Modeli

Araştırmanın temel amacı konaklama işletmesi çalışanlarının mağduriyet algılarının affetme eğilimleri ve intikam niyetleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırma amaçlarını içeren model Model 1'de yer almaktadır. Kurulan modelde temel varsayım; algılanan mağduriyet duygusunun artmasıyla çalışanların affetme eğiliminin azalacağı ve intikam almaya yönelecekleri yönündedir. Araştırma kapsamında ele alınan diğer ilişkiler;

1. Çalışanın algıladığı mağduriyet düzeyi ile affetme eğilimi arasındaki ilişkinin,
2. Çalışanın algıladığı mağduriyet düzeyi ile intikam niyeti arasındaki ilişkinin,
3. Çalışanın kendini, başkalarını veya durumu affetmesi ile intikam niyeti arasındaki ilişkinin,
4. Çalışanların mağduriyet algısının cinsiyete, yaşa, eğitim düzeyine, çalışılan departmana ve çalışma süresine göre değişip değişmediğinin,
5. Çalışanların intikam alma niyetleri ile kişilik özellikleri, cinsiyet, yaş ve saldırgan davranışlara maruz kalma süresi aralarındaki ilişkilerin ölçülmesi olarak belirlenmiştir.

Model 1: Algılanan Mağduriyetin Affetme Eğilimi ve İntikam Niyeti Üzerine Etkileri



Araştırma kapsamında açıklanması hedeflenen ilişkiler hipotezlere dönüştürülerek test edilmiştir. Oluşturulan hipotezlerde regresyon analizi, t-testi ve tek yönlü Anova testinden faydalanılmıştır. Hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H₁:Çalışanların algıladıkları mağduriyet düzeyi ile affetme eğilimleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₂:Çalışanların algıladıkları mağduriyet düzeyi ile intikam niyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H₃: Çalışanların kendini, başkalarını ve durumu affetme düzeyleri ile intikam niyetleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H₄:Çalışanların algıladıkları mağduriyet düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₅:Çalışanların algıladıkları mağduriyet düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

H₆:Çalışanların algıladıkları mağduriyet düzeyi eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H₇:Çalışanların algıladıkları mağduriyet düzeyi çalışılan departmana göre farklılık göstermektedir.

H₈:Çalışanların algıladıkları mağduriyet düzeyi sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H₉:Çalışanların algıladıkları mağduriyet düzeyi yöneticilerinin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

H₁₀:Çalışanların intikam alma niyetleri kişilik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

H₁₁:Çalışanların intikam alma niyetleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H₁₂:Çalışanların intikam alma niyetleri, ne kadar süre saldırgan davranışlara maruz kaldıklarına göre farklılık göstermektedir.

H₁₃:Çalışanların intikam alma niyetleri yaşa göre farklılık göstermektedir.

2.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İzmir şehir merkezinde yer alan 5 yıldızlı konaklama işletmeleri olarak belirlenmiştir. Bilindiği gibi şehir otelleri tüm yıl boyunca hizmet vermekte ve turizm sektörünün mevsimlik yapısından kıyı otelleri kadar etkilenmemektedir. Buna bağlı olarak şehir otellerinin işgören devir hızı kıyı otellerine oranla daha düşük olmakta ve işgören sürdürülebilirliği bu tür işletmelerde nispeten sağlanabilmektedir. Ayrıca, 5 yıldızlı konaklama işletmeleri diğer konaklama işletmelerine göre özellikle insan kaynakları yönetimi açısından daha profesyonel uygulamaları kullanmakta ve çalışanlarına sık sık farklı konularda eğitim vermektedir. Diğer yandan; turizm sektörünün en önemli unsuru olarak kabul edilen konaklama işletmeleri, müşteri-çalışan ilişkisinin oldukça yoğun olduğu, hizmet ağırlıklı ve birebir ilişkilere dayanan faaliyetleri kapsayan işletmelerdir. Bu gibi işletmelerde herhangi bir çalışan ya da çalışan grubunda görülebilecek saldırgan davranışlar, gerek müşteri memnuniyeti, gerek işletme faaliyetlerinin gerektiği gibi sürdürülmesi gerekse sonrasında yaşanabilecek olumsuzluklara kolaylıkla neden olabilmektedir. Araştırma evreni seçimi bu görüşlerden hareketle 5 yıldızlı konaklama işletmeleri olarak belirlenmiştir. İzmir şehir merkezinde beş tane 5 yıldızlı konaklama işletmesi bulunmaktadır. Araştırma öncesi işletme yönetimleri ile yapılan görüşmede bir 5 yıldızlı konaklama işletmesi, işletme prensibi

gereği, anket çalışmalarına katılmadıklarını belirtmiş ve araştırma dışı tutulmuştur. Diğer dört işletme ile yapılan görüşmeler sonucu toplam çalışan sayısının 318 kişi olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla araştırmanın evreni 318 kişidir. Araştırma kapsamında tüm anketler dağıtılmış olmasına rağmen, 187 anketin geri dönüşü sağlanabilmiştir. Araştırmanın geri dönüş oranı yaklaşık olarak % 60'dır. SEKARAN (2000: 253)'in belirli bir evrenden alınması

gereken örneklem sayısını gösteren tablosuna göre evren büyüklüğünün 300 kişi olduğu durumda katılımcı sayısının en az 169 olması gerekmektedir. Dolayısıyla, anket geri dönüş oranı evren büyüklüğü dikkate alındığında kabul edilebilir düzeydedir.

Araştırmaya katılan 187 katılımcının demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 1'de özetlenmektedir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Veriler

		Sayı	Yüzde			Sayı	Yüzde	
Cinsiyet	Kadın	121	64,7	Eğitim	Lise	28	15,0	
	Erkek	66	35,3		Üniversite (2 yıllık)	53	28,3	
Yaş	20-25	10	5,3		Üniversite (4 yıllık)	90	48,1	
	26-31	28	15,0		Lisansüstü	16	8,6	
	32-37	67	35,8		Sektörde Çalışma Süresi	1 yıldan az	11	5,9
	38-45	57	30,5			1-5 yıl	76	40,6
	46 ve üstü	25	13,4	6-10 yıl		49	26,2	
Departman	Önbüro	42	22,5	11-15 yıl		27	14,4	
	Yiyecek-İçecek	89	47,6	16 yıl ve üstü		24	12,8	
	Kat Hizmetleri	36	19,3					
	Müşteri İlişkileri	20	10,7					

Diğer yandan 187 katılımcıdan kaçının saldırgan davranışa maruz kaldığına ve bir üst yöneticilerinin cinsiyetine ilişkin bilgiler de frekans analizleri yardımı ile sağlanmıştır. Buna göre; 187 çalışandan 90 kişi işyerinde haksız suçlamalar ve saldırgan davranışlara uğradığını belirtirken, 97 kişi böyle bir durumla karşılaşmadığını belirtmiştir. Sonuçlar işletme çalışanlarının %50'sine yakınının bu tür sorunlarla karşılaştığını göstermesi açısından üzücüdür. Devamında katılımcılara çalıştığı işletme ve iş yaşamı hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Buradaki amaç mağduriyet algısının iş yaşamını değerlendirmede etkili olup olmadığının görülmesidir. Saldırgan davranışların mağduru olduğunu düşünen çalışanların işletme ve iş yaşamına ilişkin değerlendirmeleri işin stresli oluşu, işletmede rekabetin yoğun oluşu ve yönetimin herkese eşit mesafede olmayışı üzerinde yoğunlaşırken, mağdur olmayanların örgütsel değişimlerin sıkça yaşandığı, çalışma saatlerinin uzunluğu gibi konuları vurguladıkları görülmüştür.

Mağduriyet algısı işin stresli olarak algılanmasının nedenlerinden biri olarak görülmektedir. Ayrıca yönetimin herkese eşit mesafede olmadığı görüşü, işletmede çalışanlar arası ayrımcılık yapıldığının ve kimi çalışanların kayırılarak, korunduğunun düşünüldüğünü açıklamaktadır.

Üst yöneticilerin cinsiyetleri ile mağduriyet algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi için de öncelikle

frekans analizleri kullanılmıştır. Buna göre 88 katılımcının yöneticisi kadın iken, 99 katılımcı erkek yönetici ile çalışmaktadır. Ancak yönetici cinsiyeti ile mağduriyet algısı arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır (bkz: H₉).

2.3 Veri Toplama Araçları

Veriler, geliştirilen anket formu kullanılarak toplanmıştır. Anket formu; demografik verilere ilişkin sorular dışında üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların algılanan örgütsel mağduriyet düzeylerini ölçmeye ilişkin 15 ifadeden oluşan mağduriyet

ölçeğine yer verilmiştir. Ölçek; BARON 'un (1993), FELDMAN ve JOHNSON'un (1996) ve BARON ve NEUMAN'ın (1998) yıllarındaki çalışmalarında saldırgan davranışlarla ilgili sınıflandırmalarına uygun olarak geliştirilmiştir. Ölçek, beşli likert tipi bir ölçek olarak tasarlanmış ve katılımcılardan "çalışma arkadaşlarıma benim hakkımda olumsuz şeyler söylenir" gibi 15 ifadeyi, 1-Hiçbir zaman ve 5-Her zaman olacak şekilde değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır.

İkinci bölümde; Heartland'ın affetme ölçeği kullanılmıştır (THOMPSON ve diğ., 2005). Affetme eğilimi ölçeği kendi içinde üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; (a) kendini affetme, (b) başkalarını affetme ve (c) hiç kimsenin sorumluluğu olmayan bazı durumları affetme olarak adlandırılmaktadır. Her alt boyut 6 ifadeden oluşmakta ve affetme ölçeği toplamda "zamanla yaptığım hataları kabullenirim" veya "bir kişi beni hayal

kırıklığına uğrattığımda bu olayı unutturum" gibi 18 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, beşli likert tipi bir ölçek olarak tasarlanmış ve katılımcılardan ifadeleri 1-Hiçbir zaman ve 5-Her zaman olacak şekilde değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı 0,71 olarak hesaplanmıştır. Affetme eğilimi ölçeğinin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayılar ise; kendini affetme boyutu için 0,74, başkalarını affetme boyutu için 0,72 ve hiç kimsenin sorumluluğunda olmayan durumları affetme boyutu için 0,70 olarak hesaplanmıştır.

Anket formunun üçüncü bölümünde ise Wade (1989) tarafından geliştirilen intikam ölçeğine yer verilmiştir. Ölçek; "bana yapılan kötülüklerin karşılığını ödetirim" şeklinde 5 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek, beşli likert tipi bir ölçek olarak tasarlanmış ve katılımcılardan ifadeleri 1-Hiçbir zaman ve 5-Her zaman olacak şekilde değerlendirmeleri istenmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı 0,83 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 2: Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Değerleri

	Mağduriyet Algısı	Affetme Eğilimi	İntikam Niyeti	Kendini Affetme	Başkalarını Affetme	Durumu Affetme
Mağduriyet Algısı	1					
Affetme Eğilimi	-,307*	1				
İntikam Niyeti	,462*	-,362*	1			
Kendini Affetme	-,214	,797**	-,112*	1		
Başkalarını Affetme	-,431*	,624**	-,125*	,206*	1	
Durumu Affetme	-,392*	,816**	-,110*	,471*	,347*	1

*p<0,05 - **p<0,01

2.4 Bulgular

2.4.1 Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 2'de yer almaktadır. Tablo 2 incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır. Çalışanların affetme eğilimleri ile intikam niyetleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (-,362). Diğer bir deyişle, çalışanın affetme eğilimi arttıkça, intikam alma niyeti azalmaktadır. Bu sonuçtan hareketle,

çalışanların intikam niyetlerinde azalma sağlanması hedeflendiğinde, affetme eğilimim güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

İkinci olarak; mağduriyet algısındaki artışın affetme eğilimini ciddi biçimde azalttığı sonuçlar arasında yer almaktadır. İki değişken arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (-,307). Mağduriyet algısının affetme eğilimi üzerindeki etkisi regresyon analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 3'te gösterilmiştir. Regresyon analizi sonuçları ışığında H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3: Algılanan Mağduriyetin Affetme Eğilimi Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık Düzeyi
0,157	0,023	0,020	2,156	0,003
Standardize Edilmiş Beta			t	
Algılanan Mağduriyet	-0,157		-2,628	0,003
Bağımlı Değişken: Affetme Eğilimi Bağımsız Değişken: Algılanan Mağduriyet Beta: 0,15 Anlamlılık: 0,003				

Bununla birlikte mağduriyet algısındaki artışın intikam niyetinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu da görülebilmektedir (,462). Mağduriyet algısının intikam niyeti üzerindeki etkisi regresyon analizi ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 4'te gösterilmiştir. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre çalışanların affetme eğilimindeki azalış, intikam niyetindeki artıştan

daha düşüktür. Bu durum çalışanların intikam alma yolunu affetmekten daha kolay seçebileceklerini de göstermektedir. Affetme eğilimi alt boyutları itibarıyla incelendiğinde mağduriyet algısındaki artışın çalışanın kendini, başkalarını ve durumu affetmesini olumsuz yönde etkilediği de görülmektedir (-,214/ -,431/ -,392).

Tablo 4: Algılanan Mağduriyetin İntikam Niyeti Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık Düzeyi
0,296	0,080	0,079	24,632	0,000
Standardize Edilmiş Beta			t	
Algılanan Mağduriyet	0,296		4,862	0,000
Bağımlı Değişken: İntikam Niyeti Bağımsız Değişken: Algılanan Mağduriyet Beta: 0,30 Anlamlılık: 0,000				

Diğer yandan genel affetme eğilimi ile kendini, başkalarını ve durumu affetme eğilimi arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunduğu anlaşılmaktadır (,797/,624/,816). Ayrıca kişinin kendini, başkalarını ve durumu affetmesi ile intikam alma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmaktadır (-,112/-,125/-,110). H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

2.4.2 Bireylerin Demografik Özellikleri İtibariyle Algılanan Mağduriyet Düzeyi ve İntikam Niyeti Farklılıkları

Araştırma kapsamında bireylerin demografik özellikleri ile algılanan mağduriyet düzeyleri ve intikam niyetlerine ilişkin farklılıklar oluşturulan hipotezlerle test edilmiş ve sonuçlar aşağıda özetlenmiştir. İlk hipotez mağduriyet algısı ve cinsiyet ilişkisini ele almaktadır.

H₄: Çalışanların algıladıkları mağduriyet düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Yapılan t-testi sonucunda (Tablo 5) kadın çalışanların algıladıkları mağduriyet düzeyleri ile erkek çalışanların algıladıkları mağduriyet düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Sig.<0,05). H₄ hipotezi kabul edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde kadın çalışanların erkeklere oranla daha fazla mağdur hissettikleri görülmüştür. Literatürdeki genel yargı (LEYMANN, 1996; SALIN, 2001; PRYOR, GIEDD ve diğ., 1995) kadın çalışanların örgüt yaşamında saldırgan davranışlara (özellikle yıldırma davranışlarına) erkeklere oranla %10 ile %20 daha fazla maruz kaldıkları yönündedir. Çünkü kadın çalışanlar fiziksel özellikleri nedeniyle erkeklere oranda daha güçsüz görünmekte ve daha kolay sindirilebilmektedir.

Tablo 5: Cinsiyete Göre Algılanan Mağduriyet Farklılıkları

	Kadın	Erkek	t	Anlamlılık Düzeyi
Algılanan Mağduriyet	3,68	2,82	2,993	0,05

H₅: Çalışanların algıladıkları mağduriyet düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

Yapılan tek yönlü Anova testi sonuçlarına göre H₂ hipotezi reddedilmiştir (Sig.>0,05). Bu değer gruplar anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir. Diğer bir deyişle; çalışanların mağduriyet algı düzeyleri yaşa göre değişmemektedir.

H₆: Çalışanların algıladıkları mağduriyet düzeyi eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Yapılan tek yönlü Anova testi sonuçlarına göre H₃ hipotezi reddedilmiştir (Sig.>0,05). Çalışanların mağduriyet algı düzeyleri aldıkları eğitime göre değişmemektedir.

H₇: Çalışanların algıladıkları mağduriyet düzeyi çalışılan departmana göre farklılık göstermektedir.

Yapılan tek yönlü Anova testi sonuçlarına göre H₄ hipotezi reddedilmiştir (Sig.>0,05). Çalışanların mağduriyet algı düzeyleri çalıştıkları departmana göre değişmemektedir.

H₈: Çalışanların algıladıkları mağduriyet düzeyi sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Yapılan tek yönlü Anova testi sonuçlarına göre H_8 hipotezi kabul edilmiştir (Sig.<0,05). Çalışanların mağduriyet algıları sektörde çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi için Post Hoc testleri kullanılmıştır. Bu çalışmada Post Hoc testlerinde Tukey testi kullanım için seçilmiştir. Buna göre; 1-5 yıl arası çalışma deneyimine sahip olan çalışanlar, çalışma süreleri 11 ila 15 yıl arasında olan çalışanlara oranla daha fazla mağdur olduklarını hissetmektedir. Gruplar arasındaki ortalama fark 1,54'tür ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır. Sonuçlar Tablo 6'da özetlenmektedir. Bu durum; sektörde daha az deneyime sahip çalışanların saldırgan davranışlara daha fazla maruz kaldıklarını ve iş deneyiminin artmasıyla bu algının düştüğünü açıklamaktadır. Ayrıca, daha deneyimli olanların yeni çalışanlara karşı daha saldırgan davranışlar içine girdikleri de bu sonuçtan çıkarılabilecek yorumlardan biridir.

Tablo 6: Çalışma Süresine Göre Algılanan Mağduriyet Farklılıkları

Çalışma Süresi	Çalışma Süresi	Ortalama Farkı	Standart Sapma	Anlamlılık Düzeyi
1-5 yıl	1 yıldan az	-,45006	,25613	0,38
	6-10 yıl	-,16651	,13411	0,73
	11-15 yıl	1,54041*	,16400	0,05
	16 yıl ve üstü	-,14776	,17139	0,25

H_9 : Çalışanların algıladıkları mağduriyet düzeyi yöneticilerinin cinsiyetine göre farklılık göstermektedir.

Yapılan t-testi sonucunda H_9 hipotezi reddedilmiştir (Sig.>0,05). Çalışanların mağduriyet algı düzeyleri yöneticilerinin cinsiyetlerine göre değişmemektedir.

H_{10} : Çalışanların intikam alma niyetleri, kişilik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Yapılan tek yönlü Anova testi sonuçlarına göre H_{10} hipotezi kabul edilmiştir (Sig.<0,05). Buna göre çalışanların intikam alma niyetleri ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. Yapılan Post Hoc testi sonucunda kendini "haksızlığa boyun eğmeyen" olarak değerlendiren çalışanların intikam alma

niyetleri, kendini "sessiz ve çekingen" olarak değerlendiren çalışanlara oranla daha fazladır. Gruplar arasındaki ortalama fark 2,48'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır. Test sonuçları Tablo 7'de özetlenmektedir.

Tablo 7: Kişilik Özelliklerine Göre İntikam Niyeti Farklılıkları

Kişilik Özelliği	Kişilik Özelliği	Ort. Farkı	Stn. Sapma	Anlam Düzeyi
Haksızlığa boyun eğmeyen	Sessiz ve çekingen	-2,48000*	,18277	0,05
	İşinde gıpta edilen	-,13972	,21826	0,62
	Yaratıcı ve başarılı	,51583	,19670	0,31

H_{11} : Çalışanların intikam alma niyetleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Yapılan t-testi sonucunda (Tablo 8) kadın çalışanların intikam alma niyetleri ile erkek çalışanların intikam alma niyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur (Sig.<0,05). H_{11} hipotezi kabul edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde erkek çalışanların kadınlara oranla daha fazla intikam niyetinde oldukları görülmüştür.

Tablo 8: Cinsiyete Göre İntikam Niyeti Farklılıkları

	Kadın	Erkek	t	Anlamlılık Düzeyi
İntikam Niyeti	2,20	3,53	2,325	0,05

H_{12} : Çalışanların intikam alma niyetleri, ne kadar süre saldırgan davranışlara maruz kaldıklarına göre farklılık göstermektedir.

Yapılan tek yönlü Anova testi sonuçlarına göre H_{12} hipotezi kabul edilmiştir (Sig.<0,05). Diğer bir deyişle; çalışanın ne kadar süre saldırgan davranışa maruz kaldığı, intikam almak isteyip istemediğini de belirlemektedir. Yapılan Post Hoc testi sonucunda 6 aydan daha fazla süre ile saldırgan davranışlara maruz kalanların intikam alma niyetlerinin, 6 aydan az bir süre bu davranışlara maruz kalan çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir. Gruplar arasındaki ortalama fark 1,27'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır. Saldırgan davranışın süresi arttıkça, çalışanların intikam alma niyetlerinde de artış gözlenmektedir. Sonuçlar Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9: Kişilik Özelliklerine Göre İntikam Niyeti Farklılıkları

Saldırgan Davranışın Süresi	Saldırgan Davranışın Süresi	Ortalama Farkı	Standart Sapma	Anlamlılık Düzeyi
	6 aydan az	-1,27042*	,33385	0,05
6 aydan fazla	6 ay	-,13931	,31398	0,81

H₁₃: Çalışanların intikam alma niyetleri yaşa göre farklılık göstermektedir

Yapılan tek yönlü Anova testi sonuçlarına göre (Tablo 10) H₁₃ hipotezi kabul edilmiştir (Sig.<0,05). Buna göre çalışanların intikam alma niyetleri ile yaş arasında anlamlı bir farklılık vardır. Yapılan Post Hoc testi sonucunda 32-37 yaş arasında olan çalışanların intikam alma niyetleri, yaşı 46 ve üstü olan çalışanlara oranla daha fazladır. Gruplar arasındaki ortalama fark 1,87'dir ve anlamlılık düzeyi 0,05'in altındadır.

Tablo 10: Yaşa Göre İntikam Niyeti Farklılıkları

Yaş	Yaş	Ortalama Farkı	Standart Sapma	Anlamlılık Düzeyi
32-37	20-25	,37970	,30522	0,68
	26-31	,36684	,20260	0,54
	38-45	,46321	,16223	0,32
	46 ve üstü	1,87570*	,21100	0,05

SONUÇ

21. yüzyılda diğer işletmeler gibi turizm işletmeleri de daha yoğun ve küresel bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadır. Turizm işletmelerinin bu ortamda hayatta kalabilmeleri pazardan daha fazla pay alabilmelerine, verimli çalışmalarına, ürün ve hizmet kalitelerini geliştirmelerine bağlıdır. Bunlarla birlikte iş yaşamı ve işgücünün niteliği de geliştirilmelidir. Tüm bu koşulların sağlanması turizm çalışanlarının bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirmeleri ile mümkün olacaktır. Çünkü çalışanlar, günümüzde bir işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıran unsurlar arasındadır. Ancak işletmede çalışanların varlığı, onların uyum içinde çalışacaklarını garanti

etmemektedir. Bu nedenle çalışanlar arasındaki uyumun sağlanması, kişisel çatışmaların ve gerginliklerin önlenmesi yönetimin öncelikli görevleri arasındadır.

Yapılan araştırmalar herhangi bir saldırgan davranışa ya da haksız suçlamaya maruz kalan çalışanın durumu kendince değerlendirdiğini ve buna bağlı bir davranış sergilediğini göstermektedir (TRIPP, BIES ve diğ., 2002). Ancak kişiler saldırgan davranışlara karşılık verdiği tepkiler bazı koşullara bağlı olarak şekillenmektedir. Bu koşullardan en önemlileri arasında saldırgan ve mağdur arasındaki yakınlık, mağdurun örgütsel destek algısı, davranış sonrası cezalandırılıp cezalandırılmayacağına dair görüşü, davranışın örgütte kabul edilebilirliği, örgütsel kurallar, mağdurun intikam alma imkanının olup olmadığı ve işletmedeki pozisyonu yer almaktadır (BIES, ve diğ., 2007). Diğer bir deyişle kişiler yukarıda yer verilen koşullara göre sergileyecekleri davranışlarını şekillendirmektedir.

Bu çalışmanın araştırma kısmı turizm sektörünün önemli bir unsuru olan konaklama işletmelerinde yürütülmüştür. Bu işletmelerin seçilme nedeni, yüz yüze iletişimin ağırlıkta olması, müşteri-çalışan ilişkisinin çalışanın ruh halinden kolayca etkilenmesi ve çalışanların işi gerektiği gibi yapabilmek için belli bir uyum içinde çalışmalarının önemli bir gereklilik olmasıdır. Elde edilen sonuçlar şöyle özetlenebilmektedir.

Mağduriyet algısındaki artış intikam niyetinde pozitif yönlü bir etkiye sahipken, affetme eğilimi üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir. Diğer bir deyişle, çalışanların saldırgan davranışların mağduru olduklarını hissetmeleri

intikam alma olasılıklarını arttırmaktadır. Diğer yandan; konaklama işletmelerindeki kadın çalışanlar, erkek çalışanlara oranla daha fazla saldırgan davranışa maruz kalmaktadırlar. Bu sonuç kadın çalışanların iş yaşamında halen daha fazla sindirilmeye ve korkutulmaya çalışılan ve daha fazla haksızlığa uğrayan grup olduğunu göstermektedir. Diğer yandan; sektörde daha az deneyime sahip çalışanların da kadınlar gibi daha fazla saldırgan davranışlara uğradıkları görülmüştür. Deneyimli çalışanların daha deneyimsiz çalışanlara karşı saldırgan tutumlar içine girmesinin işletmenin gelişimi açısından faydalı olacağı görüşü yönetimlerce çalışanlara aktarılmalıdır. Çalışmanın bir diğer kabul gören sonucu, çalışanların intikam alma niyetleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkide görülebilmektedir. Kendini sessiz ve çekingen olarak tanımlayan çalışanlar intikam almak istememektedir. Benzer bir sonuç intikam alma niyeti ve cinsiyet ilişkisinde de görülmektedir. Erkek çalışanların intikam alma niyetleri kadın çalışanlardan daha fazladır.

Diğer yandan; 6 aydan daha fazla süre ile saldırgan davranışlara maruz kalan çalışanların intikam alma niyetlerinin arttığı da görülmektedir. Diğer bir deyişle, kısa süreli ya da birkaç defalık haksızlıklar çalışanları intikama sevk etmemekte, ancak uzun süreli mağduriyet çalışanı intikam almaya itmektedir. Kabul edilen hipotezlerin sonuncusu ise yaş ve intikam alma niyeti ilişkisine yöneliktir. Buna göre; 32-37 yaş arasındaki çalışanlar işletmelerde en fazla intikam niyeti eğilimine sahip olanlardır.

Çalışmada bazı hipotezler ise reddedilmiştir. Algılanan mağduriyet düzeyi yaşa, eğitim düzeyine, çalışılan departmana ve bir üst yöneticinin cinsiyetine göre farklılık göstermemektedir.

Konaklama işletmelerinde algılanan mağduriyet, affetme eğilimi ve intikam niyetini ölçmeye yönelik yürütülen çalışma bazı sınırlılıklar nedeniyle daha geniş bir kitle üzerinde yapılamamıştır. Bunda konunun özellikle yöneticiler tarafından araştırılması uygun bulunmayan konular arasında değerlendirilmesi, konaklama işletmelerindeki yoğunluğun sebep olarak gösterilmesi ve kimi işletmelerin politikaları gereği araştırmada yer almamaları etkilidir. Oysa temelinde "insan" istekleri ve gereksinimlerine dayanan turizm sektöründe, tüketiciler kadar çalışanların da davranışları araştırılmalıdır. Bu ve benzeri

örgütsel davranış araştırmaları konaklama işletmelerinde hak ettiği önemi görememektedir. Ancak her konaklama işletmesinde insan kaynakları bölümü bulunmakta ve çalışanlara yönelik kişisel ve mesleki eğitimler düzenlendiği söylenmektedir. Yoğun çalışma koşullarına sahip konaklama işletmelerinde müşterinin memnun edilmesi, sunulan ürünlerin yanında sunulan hizmete göre de belirlenmektedir. Hizmeti sunanların öncelikle "insan" olduğu gerçeği ve insanın sahip olduğu olumsuz duygu ve düşüncelerin hizmete yansiyabildiği unutulmamalıdır. Ayrıca

konaklama işletmeleri başta olmak üzere tüm turizm işletmelerinde kişilerarası ilişkilerin iyileştirilmesine yönelik çalışmalar da yapılmalıdır. Farklı kültürlerin bir araya geldiği ve dünya barışına katkıda bulunan bir sektör olarak turizm, çalışanları ile şekillenecek ve gelişimini ancak böyle sürdürebilecektir.

Son olarak sonraki çalışmaların mağduriyet algısının farklı örgütsel davranış konuları üzerindeki etkilerini / sonuçlarını ve turizm işletmelerinde bu sonuçların değerlendirilmesini konu alması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- ALLEMAND, Mathias, JOB, V., CHRISTIEN, S. and KELLER, M. (2008) "Forgiveness and Action Orientation", **Personality and Individual Differences**, 45, 8, pp. 762-766.
- ANDERSSON, Lynne M. and PEARSON, C. M. (1999) "Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace", **Academy of Management Review**, 24, 3, pp. 452-471.
- ANGELO, Rocco M. and VLADIMIR, A. M. (2001) "Hospitality Today: An Introduction", Michigan: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
- AQUINO, Karl and BRADFIELD, M. (1999) "The Effects of Blame Attributions and Offender Likableness on Forgiveness and Revenge in the Workplace", **Journal of Management**, 25, 5, pp. 607-631.
- AQUINO, Karl and BRADFIELD, M.(2000) "Perceived Victimization in the Workplace: The Role of Situational Factors and Victim Characteristics", **Organization Science**, 11, 5, pp. 525-537.
- AQUINO, Karl and BYRON, K. (2002) "Dominating Interpersonal Behavior and Perceived Victimization in Groups: Evidence for a Curvilinear Relationship", **Journal of Management**, 28, 1, pp. 69-87.
- AQUINO, Karl (2000) "Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style", **Journal of Management**, 26, 2, pp.171-193.
- BARBER, Louise, MALTBY, J. and MACASKILL, A. (2005) "Angry Memories and Thoughts of Revenge: The Relationship between Forgiveness and Anger Rumination", **Personality and Individual Differences**, 39, pp. 253-262.
- BARON, Robert A. and NEUMAN, J. H. (1996) "Workplace Violence and Workplace Agression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes", **Aggressive Behavior**, 22, pp. 161-173.
- BARON, Robert A. and NEUMAN, J. H. (1998) "Workplace Aggression: The Iceberg Beneath The Tip of Workplace Violence: Evidence on Its Forms, Frequency, And Potential Causes", **Public Administration Quarterly**, 21, pp. 446-464.
- BARON, Robert A. (1993) "Reducing Aggression And Conflict: The Incompatible Response Approach or Why People Who Feel Good Usually Won't Be Bad", In: Brannigan G.G, Merrens M.R, (Eds). **The Undaunted Psychologist**. Philadelphia: McGraw- Hill, Inc., pp. 203-218.
- BIES, Robert, AQUINO, K. and TRIPP, T. (2007) "Vigilante Model of Justice: Revenge, Reconciliation, Forgiveness, and Avoidance", **Social Justice Research**, 20, 1, March, pp. 10-34.
- CAMERON, Kim and ARRAN C. (2002) "Organizational and Leadership Virtues and the Role of Forgiveness", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 9, 1, pp. 33-48.
- COSGROVE, Lisa and KONSTAM, V. (2008), "Forgiveness and Forgetting: Clinical Implications for Mental Health Counselors", **Journal of Mental Health Counseling**, 30, 1, January, pp. 1-13.
- CROSSLEY, Craig D. (2009) "Emotional and Behavioral Reactions to Social Undermining: A Closer Look at Perceived Offender Motives", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 108, pp. 14-24.
- DAVILA, José Camilo (2004) "Forgiveness as a Function of Offense Severity, Apology Extensiveness and Perceived Sincerity: A Theoretical Model", Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines. Available at: www.agrh2004esg.uqam.ca/pdf/Tome2/Davila.pdf, (Erişim: 24/08/2013).
- EATON, Judy and STRUTHERS, C. W. (2006) "The Reduction of Psychological Aggression Across Varied Interpersonal Contexts Through Repentance and Forgiveness", **Aggressive Behavior**, 32, pp. 195-206.
- FELDMAN, Theodore and JOHNSON, P. W. (1996) "Workplace Violence: A New Form of Lethal Aggression", in Hall, Harold V. (Ed.), **Lethal Violence 2000: A Sourcebook on Fatal Domestic, Acquaintance and Stranger Aggression**, Kamuela, HI: Pacific Institute for the Study of Conflict and Aggression, pp. 311-338.
- GAUCHÉ, Mélanie and MULLET, E. (2005) "Do We Forgive Physical Aggression in the Same Way That We Forgive Psychological Aggression?", **Aggressive Behavior**, 31, pp. 559-570.
- GOLLWITZER, Mario and DENZLER, M. (2009) "What Makes Revenge Sweet: Seeing the Offender Suffer or Delivering a Message?", **Journal of Experimental Social Psychology**, 45, pp. 840-844.

- JONES, David A. (2004) "Counterproductive Work Behavior Toward Supervisors & Organizations: Injustice, Revenge, & Context", **Academy of Management Proceedings**, 1, 6, pp. 1-6.
- KAMAT, Vidhya I., JONES, W. H. and ROW, K. L. (2006) "Assessing Forgiveness as a Dimension of Personality", **Individual Differences Research**, 4, 5, pp. 322-330.
- KAUKIAINEN, Ari, SALMIVALLI, C., BJORKQVIST, K., ÖSTERMAN, K., LAHTINEN, A., KOSTAMO, A. and LAGERSPETZ, K. (2001) "Overt and Covert Aggression in Work Settings in Relation to the Subjective Well-Being of Employees", **Aggressive Behavior**, 27, pp. 360-371.
- LEYMANN, Heinz. (1996) "The Content and Development of Mobbing at Work", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 5, 2, pp. 165-184.
- LITTLE, Laura, SIMMONS, B. L. and NELSON, D. L. (2007) "Health Among Leaders: Positive and Negative Effect, Engagement and Burnout, Forgiveness and Revenge", **Journal of Management Studies**, 44, 2, March, pp. 243-260.
- MADSEN, Susan R., GYGI, J., HAMMOND, S. C. and PLOWMAN, S. F. (2009) "Forgiveness as a Workplace Intervention: The Literature and a Proposed Framework", **Journal of Behavioral & Applied Management**, 10, 2, January, pp. 246-262.
- MALTBY, John, DAY, L. and BARBER, L. (2004) "Forgiveness and Mental Health Variables: Interpreting the Relationship Using an Adaptational-Continuum Model of Personality and Coping", **Personality and Individual Differences**, 37, pp. 1629-1641.
- MALTBY, John, MACASKILL, A. and DAY, L. (2001) "Failure to Forgive Self and Others: A Replication and Extension of the Relationship Between Forgiveness, Personality, Social Desirability and General Health", **Personality and Individual Differences**, 30, pp. 881-885.
- MOLDEN, Daniel C. and FINKEL, E. J. (2010) "Motivations for Promotion and Prevention and the Role of Trust and Commitment in Interpersonal Forgiveness", **Journal of Experimental Psychology**, 46, pp. 255-268.
- O'LEARY-KELLY, Anne M., GRIFFIN, R. W. and GLEW, D. J. (1996) "Organization-Motivated Aggression: A Research Framework", **Academy of Management Review**, 21, 1, pp. 225-253.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003) "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21 (Temmuz-Aralık), ss. 77-96.
- PRYOR, John. B., GIEDD, J. L. and WILLIAMS, K. B. (1995) "A Social Psychological Model for Predicting Sexual Harassment", **Journal of Social Issues**, 51, pp. 69-84.
- ROBINSON, Sandra L. and BENNETT, R. J. (1995) "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", **Academy of Management Journal**, 38, 2, pp. 555-572.
- RUTTER, Angela and HINE, D. W. (2005) "Sex Differences in Workplace Aggression: An Investigation of Moderation and Mediation Effects", **Aggressive Behavior**, 31, pp. 254-270.
- RYE, Mark S. and PARGAMENT, K. I. (2002) "Forgiveness and Romantic Relationships in College: Can It Heal the Wounded Heart?", **Journal of Clinical Psychology**, 58, 4, pp. 419-441.
- RYE, Mark S., LOIACONO, D. M., FOLCK, C. D., OLSZEWSKI, B. T., HEIM, T. A. and MADIA, B. P. (2001) "Evaluation of the Psychometric Properties of Two Forgiveness Scales", **Current Psychology: Developmental, Learning, Personality, Social**, 20, 3, pp. 260-277.
- SALIN, Denise (2001) "Prevalence and Forms of Bullying among Business Professionals: A Comparison of Two Different Strategies for Measuring Bullying", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 10, 4, pp. 425-441.
- SASTRE, Maria T. M., VINSONNEU, G., CHABROL, H. and MULLET, E. (2005) "Forgiveness and the Paranoid Personality Style", **Personality and Individual Differences**, 38, pp. 765-772.
- SEKARAN, Uma (2000) **Research Methods for Business**, New York: John Wiley and Sons.
- SOMMERS, Jennifer A., SCHELL, T. L. and VODANOVICH, S. J. (2002) "Developing a Measure of Individual Differences in Organizational Revenge", **Journal of Business and Psychology**, 17, 2, pp. 207-222.

STILLWELL, Arlene M., BAUMEISTER, R. F. and REGAN, E. D. P. (2008) *"We're All Victims Here: Toward a Psychology of Revenge"*, **Basic & Applied Social Psychology**, 30, 3, July- September, pp. 253-263.

THOMPSON, Laura, Y., SNYDER, C. R., HOFFMAN, L., MICHAEL, S. T., RASMUSSEN, H. N., BILLINGS, L. S., HEINZE, L., NEUFELD, J. E., SHOREY, H. S., ROBERTS, J. C., and ROBERTS, D. E. (2005) *"Dispositional Forgiveness of Self, Others, and Situations"*, **Journal of Personality**, 73, pp. 313-359.

TRIPP, Thomas M., BIES, R. J. and AQUINO, K. (2002) *"Poetic Justice or Petty Jealousy? The Aesthetics of Revenge"*, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 89, pp. 966-984.

VIANO, Emilio. C. (1989) *"Victimology Today: Major Issues in Research and Public Policy"*, In E. C. Viano (Ed.), **Crime and Its Victims: International Research and Public Policy Issues**, 3-14. New York: Hemisphere.

WADE, S. H. (1989) *"The Development of a Scale to Measure Forgiveness"*, Unpublished Doctoral Dissertation, Fuller Theological Seminary: California.

WITVLIET, Charlotte V. O., WORTHINGTON, E. L., ROOT, L. M., SATO, A. F., LUDWIG, T. E. and EXLINE, J. J. (2008) *"Retributive Justice, Restorative Justice and Forgiveness: An Experimental Psychophysiology Analysis"*, **Journal of Experimental Social Psychology**, 44, pp. 10-25.