

Örgütler Açısından İntikam ve Sabotaj Kavramlarının Karşılaştırılması

Comparison of the Concepts of Revenge and Sabotage in Terms of Organizations

Mehmet SAĞIR^a

Ayşe Nihan ARIBAŞ^b

Öz

Örgütler, birbirinden farklı kişilik özelliklerine ve becerilere sahip olan bireylerin aynı amaçlar doğrultusunda çalışmak için bir araya geldiği topluluklardır. Günümüzde teknolojinin gelişmesi ve küreselleşmenin de etkisiyle örgütlerde rekabet üstünlüğü elde etmek ve bu üstünlüğü sürdürmek önem kazanmıştır. Rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için insan kaynağına gereken önemin verilmesi noktasında örgütler oldukça dikkatli hareket etmek durumundadır. Örgütlerin çalışanların istek ve beklentilerine göre hareket etmesi, çalışan tatminini önemsemesi ve çözüm odaklı olması, meydana gelebilecek olumsuz durumların önüne geçebilmek adına göz önünde bulundurulması gereken önemli bir konudur. Örgütlerde önemli sorunlar olarak görülen ve hem çalışanları hem de örgütleri olumsuz etkileyen üretkenlik karşıtı iş davranışları, sapkın ya da saldırgan davranışların önlenmesi, örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve kaliteli işler başarmaları için olmazsa olmaz koşuldur. Bu davranışlardan olan örgütsel intikam ve örgütsel sabotaj davranışlarının karşılaştırılması araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Kapsamlı bir alan yazın taraması yapılarak bu çalışmayla konunun sınırlarının çizilmesi, örgütsel intikam ve örgütsel sabotaj kavramlarının özellikleri, nedenleri ve sonuçları temel alınacak şekilde benzerlik ve farklılıkları ortaya konarak karşılaştırması amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İntikam, Sabotaj, Karşılaştırma

JEL Sınıflandırması: M19, M54, D23

Abstract

Organizations are communities where individuals with different personality traits and skills come together to work for the same purposes. Today, with the development of technology and the effect of globalization, it has become important to obtain and maintain a competitive advantage in organizations. In order to provide competitive advantage, organizations have to act very carefully in terms of giving the necessary importance to human resources. It is an important issue that should be considered in order to prevent negative situations that may occur, for organizations to act according to the wishes and expectations of the employees, to care about employee satisfaction and to be solution-oriented. Anti-productive work behaviors, which are seen as important problems in organizations and negatively affect both employees and organizations, are indispensable for the prevention of deviant or aggressive behaviors, for organizations to survive and to achieve quality work. The comparison of organizational revenge and organizational sabotage behaviors, which are among these behaviors, is the subject of the research. By conducting a comprehensive literature review, it is aimed to draw the boundaries of the subject and to compare the concepts of organizational revenge and organizational sabotage by revealing their similarities and differences on the basis of their characteristics, causes and results.

Keywords: Revenge, Sabotage, Comparison

JEL Classification: M19, M54, D23

^a Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü, e-mail: msagir78@selcuk.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-7081-5462

^b Öğr. Gör. Dr., Aksaray Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü, e-mail: ORCID ID: nihan_dinc85@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0002-5142-874X

Geliş Tarihi: 01.04.2022; Revizyon Tarihi: 26.04.2022;

Received: 01.04.2021; Revised: 26.04.2022;

Kabul Tarihi: 29.04.2022;

Accepted: 29.04.2022;

Çevrimiçi Yayınlanma: 30.04.2022.

Available Online: 30.04.2022.

1.Giriş

İntikam, bir bedel ödemeye razı olacak şekilde risk alarak, birisine acı veren ya da verenlere çektirdikleri acıyı çektirme girişimi olarak tanımlanmaktadır (McCullough vd., 2012). İnsani bir dürtü olarak da kabul edilebilen intikamda amaç, bireyin öfkesinden kurtulmak için gerçekleştirdiği rahatlama davranışdır çünkü intikam algılanan zarardan ötürü sorumlu görülen bireye, planlı şekilde iadede bulunma güdüsünü içermektedir (Tekin, 2019).

Koç (2016), çalışmasında, duygu ve düşüncelerine değer verilmediği için haksızlığa uğradığına ve aşağılandığına inanan orta kademe yöneticilerin, astlarını araçsallaştırarak üst makamlarda yer alan ve kendilerine zarar verdiklerini düşündükleri yöneticilerden intikam almaya yönelebildikleri ve dolayısıyla üst yöneticiler üzerinde psikolojik ve sosyal baskı yaratarak astları vasıtasıyla intikam eğilimli davranışlar gösterdiklerini belirtmiştir (Koç, 2016: 607. Konaklama işletmeleri çalışanlarının algıladıkları mağduriyetin affetme eğilimi ile intikam niyetleri üzerindeki etkilerinin araştırıldığı başka bir çalışmada ise, çalışanların affetme eğilimleri ile intikam niyetleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu ve algılanan mağduriyet arttıkça intikam niyetinin de arttığı bulgusuna ulaşılmıştır (Yılmaz, 2014: 98). Sağlık çalışanlarında intikam davranışlarına olan eğilimi araştıran Kaya ve Parlak (2020)'ın çalışmasında ise sağlık çalışanlarının intikam eğilimlerinin ortalama puanı 'biraz katılıyorum' ifadesini açıklamaktadır (Kaya & Parlak, 2020).

Sabotaj, örgüt kültüründeki olumsuzluklar ve yöneticilerin bazı olumsuz davranışları neticesinde ortaya çıkmış olan kendini kanıtlama ya da olumsuz davranışa karşı tepki verme amacıyla gerçekleştirilen saldırgan bir davranıştır (Aydın, 2021). Yalçın vd (2018)'nin 'Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sabotaja Etkilerinin Araştırılması' konulu çalışmasından elde edilen bulgular, örgütsel adaletin örgütsel sabotaj üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir (Yalçın vd., 2018). Gümüştekin vd (2016) 'nin 'Zehirleyici Kişilik Özelliklerinin Sabotaj Davranışlarına Etkisinde Otantik Liderliğin Düzenleyici Rolü' adlı çalışmasında zehirli kişilik özelliklerinden olan narsist ve paranoid kişiliğin örgütsel sabotaj davranışı ile ilişkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Gümüştekin vd., 2016).

Araştırmanın amacı, öncelikle örgütsel intikam ve örgütsel sabotaj kavramlarının literatür bazında incelenmesi ve daha sonra ise örgütlerde saldırgan davranışlar olarak kabul gören ve literatürde birbiri ile aynı anlamda kullanıldığı çalışmalar bulunan örgütsel intikam ve örgütsel sabotaj davranışlarının benzerlik ve farklılıklar bazında değerlendirilerek detaylı olarak karşılaştırılmasıdır.

2.Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel İntikam Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde öç kelimesi ile aynı anlamda kullanılan intikam; kötü bir davranış veya söz sonucunda, ceza vermek amacıyla kötülük yaparak karşılık verme isteği olarak tanımlanmıştır (TDK, 2021). Bireyler arası iletişim uzmanları, intikamın bireyler arasında mesaj ve anlam alışverişi yapmak için bir yol olduğunu düşünmektedir. Bu bağlamda intikam, iki birey arasında doğrudan bir ilişki kurulmasını gerektirmemekte ancak bireyler arasındaki bilgi, beklenti ve diğer bireylerin davranışlarına yönelik arzularını etkilemektedir (Boon ve Yoshmira, 2020:14).

İntikam tutkusu oldukça güçlü bir duygu olup bunun yanı sıra, yıkıcıdır ancak intikam hakkındaki sezgisel mantık; intikamın çoğunlukla çatışma içeren, dar görüşlü ve oldukça tehlikeli olan bir duygu olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, intikamın şiddet içerdiği, bu nedenle ilkel bir duygu olduğu ve oldukça yanlış bir teşebbüs olduğu da söylenebilmektedir. İntikam eğer karşıdaki birey ya da bireylere kasıtlı olarak zarar verdiyse, bireyi belirli bir amaca daha şiddetli şekilde yönlendirmekte ve bu durumun karşılıklı iletişimin karanlık bir yüzü olduğu belirtilmektedir. Literatürde intikam kavramına ilişkin birçok tanım yapılmış olup, bu tanımların; ödeşme isteği, kayıp yaşatmak için bedel ödetme, yaralamak, aşağılamak, utanç duygusunu gurura dönüştürmek ve benzer zararı karşısındakine vermek noktasında birleştiği görülmektedir (Şener, 2013: 5). Bu tanımlardan hareketle;

intikamın meydana gelebilmesi için bir bireyin başka birey ya da bireylerden herhangi davranış ve tutumlar aracılığıyla zarar görmüş olması gerektiği ve bu zararın karşılığı olarak bunu deneyimleyen bireyin, diğer birey ya da bireylerden çeşitli şekillerde öç almak istediği söylenebilmektedir.

Örgütlerde, iş görenler arasında iş gücü devir oranı, devamsızlık, şikâyetler gibi örgüt içinde istenmeyen olayların artması ile iş yerinde sapma davranışlarının birçok örgütte var olduğu ve gittikçe artmaya başladığı görülmektedir. İş yeri sapma davranışlarının önlenmesi ve bu tip davranışların minimuma indirgenmesi daha yüksek iş tatmini, daha az stres, daha yüksek verimlilik, daha fazla müşteri tatmini ve daha düşük devamsızlığa neden olduğu için örgütler açısından önem arz etmektedir (Ishaq ve Shamsher, 2016: 70). Örgütsel davranış ile ilgilenen araştırmacılar, yapılan ilk çalışmaların büyük bir kısmının normal olmayan ya da sapma davranışları ile ilgili bir endişeye sebep olmasıyla beraber, iş yerinin karanlık tarafını oluşturan sorunlara şiddet ve saldırganlık çerçevesinden bakmaya başlamışlardır (Linstead, 2014:167). Bu normal olmayan sapma davranışlarından bir tanesi de bireylerin işlerine, iş arkadaşlarına ve örgütlerine karşı olan intikam davranışıdır. Bu intikam davranışlarının sonuçları ciddi boyutlara ulaştığı için intikam sosyal, ekonomik, örgütsel ve bireysel olarak ele alındığında engellenmesi gereken kritik bir örgütsel davranış olarak görülmektedir (Şener, 2013:2-3)

Bireyler, insanlara veya durumlara göre davranış geliştirmekte ve dolayısıyla iş hayatında haksızlığa uğradığını veya saldırgan davranışlara maruz kaldığını düşünen bir bireyle, düşünmeyen bir bireyin düşünce ve davranışlarının aynı doğrultuda olması beklenmemektedir (Güllü ve Şahin, 2016:864).

İntikam, bireyin maruz kaldığı haksızlık ve algıladığı eşitsizliği ortadan kaldırmak ve adaleti sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Çünkü birey, kendisini bu duruma maruz bırakan birey ya da örgütten intikam alarak hakkını alabileceğine ve adaleti bu şekilde sağlayabileceğine inanmaktadır. İntikam niyeti taşıyarak olumsuz kuvvetli duygular ile hareket eden birey, bütün zamanını ve enerjisini intikam almak için harcamış olacağından işine odaklanamayacaktır. Bunun neticesinde hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına sebep olacaktır. Olumsuz sonuçlar, işine odaklanamayan bireyin etkinlik ve verimliliğindeki azalması ve dolayısıyla performansının düşmesi gibi durumları da beraberinde getirecektir (Akın vd, 2012: 103-105). Sonuçlarının olumsuz olması ve örgütsel faaliyetleri negatif şekilde etkilemesi sebebi ile örgütsel intikam davranışı araştırmaları hız kazanmıştır. Bu durumla ilgili olarak Tripp ve arkadaşları (2007:13) intikam teşebbüslerinin belirli bir sıra ile gerçekleştiğini belirttikleri modellerinde temel olarak 4 konu tartışmışlardır. Bunlar:

1- Başka bir olay, intikamı tetiklemektedir.

2- Mağdur olan birey, tetikleyici olaydan sorumlu gördüğü bireyi suçlamaktadır.

3- Mağdur olan birey, intikam almaya güdülenmiştir.

4- Mağdur olan birey, intikam almayı, suçladığı bireyden kaçmayı, suçladığı bireyi affetmeyi ya da onunla belirli ortak bir noktada buluşmayı seçerek intikam alma arzusuyla baş etmektedir.

Bu modelin yanı sıra bireyler için intikam alma süreci, başlarına gelen bir olayın intikam alınıp alınmamaya değip değmediğinin ayırımına varmak, sonrasında misilleme yapmak için uygun zamanı kollayarak geleceği öngörmeye çalışmak ve nihayet saldırgan hareketin diğer birey üzerinde nasıl etki bırakacağını görmek şeklinde de ele alınmaktadır (Jackson vd., 2019:324-325).

Özetle, örgütlerde çalışanların intikam eğilimde olduğu anlaşıldığı zaman, bazı noktalarda yanlış giden bir şeyler olabileceği göz önünde bulundurulmalı ve söz konusu yanlışların giderilebilmesi için değişiklikler yapılması yönünde kararların alınması gerekmektedir. Bu bağlamda, intikam eğiliminin, örgütün iyileştirilmesi amacıyla bir gösterge olarak algılanabileceği görülmektedir (Usta vd., 2019).

2.2. Örgütsel Sabotaj Kavramı

Sabotaj, saldırgan davranışların bir türü olup örgüt çalışanlarında gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleşen ve bireyin çevresine gösterdiği bir tepki türüdür (DiBattista, 1996:44; Analoui, 1995:49). Bir olayı basit bir hatadan ibaret görmeyip bir sabotaj eylemi olarak algılamak ve belgelemek, örgüt politikaları, iş yaşamının gerekleri ile ahlaki olarak hareket etmeyi ve ahlaki bakımdan cesaretli olmayı gerektirmektedir. Bununla birlikte modern örgütlerde, bilginin değerinin gittikçe artması durumu göz önünde bulundurulduğunda, hatalı bilginin kullanılması veya doğru bilginin kullanılamaması bu tip örgütler için yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir (Serenko, 2019:1261).

Örgütler için yıkıcı sonuçlar meydana getiren iş yerinde sapma davranışları ile ilgili literatürde yer alan birçok araştırma, devamsızlık, geri çekilme, örgüt için çabalamama, cinsel taciz ve etik şekilde karar vermeme gibi davranışlara odaklanırken; bu konuda bir başka odak noktası da yöneticinin talimatlarına uymama, iş akışını bilinçli bir şekilde yavaşlatma, işe geç kalma, isteyerek bireye/kamuya ait bir mala ya da araca zarar verme eylemi, dedikodu vb. davranışları içeren örgütsel sabotaj olmuştur (Muafi, 2011:123). Bu tip iş yerinde sapma davranışları azınlıkta olsa da üretkenlik, performans, iş gören moral ve motivasyonu ve örgüt kültürü üzerindeki etkileri oldukça büyük olabilmektedir. Sabotaj davranışı çoğunlukla şiddet ve yıkıcılık gibi anti sosyal yöntemler ile gerçekleştirildiğinden, sabotajdaki temel sorunun suç ile ilişkilendirilmesidir. Örgütlerde sabotaj birçok farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, bir iş gören üretim sürecini sona erdirebilir ya da hizmetlerin sunulmasına engel olabilir dolayısıyla örgütün faaliyetlerini gerçekleştirmesinin önünde engel teşkil edebilir. Örgütlerde sabotaj uygulayan bu iş görenler, çalıştıkları örgütlere zarar verebilecek davranışlar sergileyen ve örgütün politika ve normlarını kabul etmeyen bireylerdir. Örgütsel sabotajın başka bir uygulanma biçimi de örgüt kaynaklarının yetki dışında kötüye kullanılması, çalışma arkadaşlarına karşı doğruları söylememe, şantaj yapma ve mahremiyete saygı duymayarak gizli bilgileri yayma şeklinde olabilmektedir. Bu bireyler aynı zamanda kasıtlı şekilde öfke meydana getirmek amacıyla iyi niyet barındırmayan işler yapabilmekte ve kurdukları iletişimi saldırgan bir tavır sergileyerek sürdürebilmektedir. Bütün bu davranışlar, iş yerinde sapma davranışlarına sebep olmakta ve örgütün refahı üzerinde olumsuz etki bırakmaktadır. Oldukça kritik ve negatif bir davranış biçimi olan iş gören sabotajı, ölçümünün kolay olmaması ve örgütlerde genelde ters etki bırakan bir davranış türü olması sebebiyle literatürdeki öneminin ve yerinin artması adına ilgili konularda daha fazla bilgi sahibi olmak gerekmektedir. (Umana ve Okafor, 2019:38).

2.2.1. Örgütsel Sabotaj Türleri

Sabotaj türleri sabotajı yapan ya da sabotajcının kimliği ile ilişkilendirilmektedir. Bunlar (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 100-101):

-*Yönetici sabotajı*: Haksızlığa uğradığını düşünen, planladığı düşünce ve eylemlerin uygulanması engellenen, verdiği kararlara itiraz edilerek yetkisinin kullanırılması önlenen yöneticiler tarafından başvuru sabotaj türüdür.

-*İşçi Sabotajı*: ödül ve ceza sisteminin uygulanması noktasında eşitliğin sağlanmadığına inanan, haksız uygulamalar yapılarak mağdur edildiğini düşünen, fikir ve önerilerine değer verilmeyen, haksız yere işine son verilen ve fiziki çalışma koşullarının uygun olmadığını düşünen çalışanlar işçi sabotaj davranışı gösterme eğiliminde olmaktadır.

-*Şirket ortağı/ Hissedar Sabotajı*: Örgütün yönetilmesinde doğrudan söz sahibi olmayıp örgütün iyi yönetilmediğini iddia eden ve bu iddiasını kanıtlamak isteyen ortaklar mevcut yönetim aleyhine sabotaj girişimlerinde bulunmaktadır.

-*Satıcı firma sabotajı*: Kendisine yapılması taahhüt edilen ödemelerin zamanında ya da hiç yapılmaması ya da satın alımlarda zorluk çıkaran örgütlere karşı yapılan sabotaj davranışıdır.

-*Müşteri sabotajı*: Sunulan hizmet ya da satın aldığı mamule kusur bulan, kusurlu olduğu ürünü değiştirmeyen, hizmet ya da mamule fazla ücret ödediğini düşünen, haksızlığa uğradığını düşünen, ürün veya hizmetin teslim edilme zamanı ile ilgili sıkıntı yaşayan müşteriler sabotaj girişiminde bulunmaktadır.

- *Rakip sabotajı*: Rakiplerinin başarısını hazmedemeyip rakiplerin haksız rekabet davranışı gösterdiğine inanan, müşterileri bağlamaya çalışan, teknoloji ya da yöntemlerini izinsiz kullanmaya çalışan örgütlere rakip örgütler tarafından sabotaj girişiminde bulunulmasıdır.

- *İşletme dışı kişi sabotajı*: Çoğunlukla hırsızlık, terör ya da hesaplaşma amacı güderek ve örgütlerle yakından ilişkisi olmayan kişilerin gerçekleştirme eğiliminde bulunduğu sabotaj türüdür.

Sabotajcının kimliği ile ilişkili sabotajlar dışında hizmet sabotajı da, sabotaj türlerinden birisi olarak literatürde yer almaktadır (Harris ve Ogbona, 2005; Lee, ve Ok, 2014).

-*Hizmet sabotajı*; Hizmetlerin verilme hızını ruh halleri veya ihtiyaçlara göre değiştirmek, müşterilere şaka yapmak ve kasıtlı şekilde kötü davranmak, müşterilere karşı öfke duymak ve müşterilerin kaba davranışlarına karşı misilleme yapmak gibi davranışlar hizmet sabotajına örnek gösterilmektedir. Bu davranışlar, hizmetlerin aksamasına neden olarak müşterilerin hizmet kalitesi, memnuniyet ve sadakat ile ilgili algılarını olumsuz etkilediğinden hem müşterilerin hizmet tecrübesi için hem de örgüt karlılığı ve değeri için oldukça zararlı olarak görülmektedir (Gremier ve Gwinner, 2000). Bunun yanı sıra hizmet sabotajı hizmet deneyimini bozmakta ve çalışanlar ile müşterileri arasındaki ilişkilerin kalitesini olumsuz etkilemektedir (Harris ve Ogbonna, 2006:544).

Literatürde işçi sabotajı, yönetim sabotajı, bilgi sabotajı, görev sabotajı, siber sabotaj ve şiddet sabotajı olmak üzere başka sabotaj türleri de yer almaktadır (Aydın, 2021).

-*İşçi sabotajı*; üretimi durdurmak için makineleri bozma ve mallara zarar verme, kullanılan malzemeleri israf etme, örgüt ile ilgili asılsız söylentiler çıkarma, rakip örgütlere gizli bilgi sızdırma, iş aksatacak şekilde yavaşlatma, otomasyon sistemini çökertme, örgüt için önem arz eden belgeleri yok etme, teslimatların gecikmesine neden olma, muhasebe kayıtları ile oynama, müşterilere kötü davranma, huzursuz ve çatışma ortamının hakim olduğu bir örgüt yapısı oluşturma, yöneticiler ile ilgili asılsız söylenti çıkarma, ürünleri kötüleme, örgütteki güvenlik sistemini çökertme, işe geç gelme ya da gelmeme, işi bırakma, örgüt için önem arz eden bilgilerde kasıtlı olarak hata yapma, yöneticilere yanlış bilgi aktarma, yeni fikirleri rakip örgütlere satma, çalışma arkadaşlarına işlerini yapma konusunda engel olma, üretim kalitesini düşürme, hammadde alımının gecikmesine sebep olma, dedikodu yapma, internet aracılığıyla örgüt imajını olumsuz etkileyecek söylentiler yayma, örgütü ilgili makamlara ihbar etme, müşterilere malları kötüleme, elektrikleri kesme, hırsızlık yapma, önemli bilgileri saklama ve çalışma arkadaşlarını yönetime karşı kıskırtma olarak sınıflandırılmaktadır (Altıntaş, 2009).

- *Yönetim sabotajı*; Örgütte yönetim kademelerinde görev yapan çalışanların yetki ve haklarının kullanılması sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, karar vermek için önemli bir kaynak olarak görülen bilginin rollerle birleşmesi bakımından ele alındığında yönetim sabotajı bilgi ve görev sabotajının birleşimi olarak görülmektedir. (Uğur, 2021).

- *Bilgi sabotajı*; Bilgi sabotajcıları kendi kişisel hedeflerine odaklanarak ve en azından bir dereceye kadar eylemlerinin sonuçlarını fark ederek kuruluşlarına veya yönetici, meslektaş, astlarına karşı hareket edebilirler. Bilgi sabotajcıları, bir çalışma arkadaşının isteğine istinaden kendisine yanlış bir belge vererek birinin talebine tepki vermekte ya da yine bir çalışma arkadaşına gönüllü olarak kasıt içerecek şekilde yanlış tavsiyede bulunarak sabotaj eylemini kendileri de başlatabilmektedir (Serenko, 2019:1261).

- *Görev sabotajı*: Görev sabotajı, örgütteki çalışanlar tarafından gerçekleştirilen işe geç gelme ya da hiç gelmeme, işten ayrılma, üretim kalitesinin düşürülmesi, hammadde alımlarının kasıtlı olarak geciktirilmesi ve önemli bilgilerin ilgili kişilerden saklanması gibi davranışlardır (Altıntaş, 2009).

- *Siber sabotaj*: Siber sabotaj, örgüt için önem arz eden bilgi kaynaklarına örgüt içinden biri tarafından zarar verme, bilgileri çalma ya da değiştirme ve konuyla ve durumla ilgisi olmayan kişiler ile bilgileri paylaşma gibi örgüt imajına zarar verecek davranışların gerçekleştirilmesidir (Thuraisingham, 2005).

- *Şiddet sabotajı*: Çalışanlar tarafından müşterilere ve iş arkadaşlarına uygulanan sabotaj türüdür. Çalışanların müşterilere kötü muamele etmek ve ürün özelliklerini kasıtlı olarak kötüleyerek aktarmak, örgüt içinde huzursuzluk yaratacak hareketlerde bulunmak, çalışma arkadaşlarının çalışmasına engel olmak, dedikodu yapmak ve internet aracılığıyla örgüt imajını zedeleyecek söylentiler ortaya atmak şiddet sabotajına örnek gösterilebilecek davranışlardır (Altıntaş, 2009).

2.2.2. Örgütsel Sabotajın Nedenleri

Örgütsel sabotaja neden olan durumlar; örgüt ile ilgili sorunlar, kişilerarası sorunlar ve kişisel kaygılar olarak gruplandırılabilir (Serenko, 2019).

-Örgüt ile ilgili sorunlar: zayıf örgüt kültürü ve sapan normlar, örgütsel kısıtlamalar, gerçekçi olmayan denetim talepleri, iş tatminsizliği, adaletsizlik ve müşteri ile ilişkili stres kaynakları olarak gruplandırılmıştır. Örgüt kültürü değerler, etik, inanç, güçlendirme, denetim, sorumluluk ve normlardan oluşmaktadır. Örgüt kültürü, çalışma ilişkilerinin iyi olmasını ve çalışma arkadaşları arasında etik iletişimi teşvik etmektedir. Örgüt kültürünün elementlerinden birisi olan normlar, örgütteki tipik ve kabul edilen davranışları, örgütün değerlerini ve inançlarını yansıtmaktadır. Normlar ayrıca, belirli görevlerin nasıl yerine getirilmesi gerektiği, çalışma ortamının özellikleri, çalışanların örgüt içindeki iletişim kurma yöntemleri ve örgütteki tipik liderlik tarzları ile ilgilidir (Kumar, 2016). Örgüt kültürünün zayıf olması, normların bekleneni yansıtamaması ve dolayısıyla çalışanların sabotaj gibi olumsuz davranışlara eğilim göstermesine sebep olmaktadır.

Çalışanların bakış açısına ve örgütsel performansa dayanan örgütsel kısıtlamalar, tutumların, bireysel özelliklerin ve motivasyonun davranışlara ve performansa dönüşmesine sınır koyan faktörler olarak tanımlanmaktadır (Adkins & Naumann, 2001). Örgütsel kısıtlamalar, çalışanların yetenek ve çabalarının yüksek iş performansına dönüştürülmesine engel olan durumlardır (Spector & Jex, 1998:357). Örgütsel kısıtlamaların bulunduğu örgütlerde çalışanlar kendilerini baskı altında hissettikleri için sabotaj eğilimi gösterebilmektedir. Örgütlerde yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinden sonra varılan noktanın tespiti, denetim açısından oldukça önemlidir. Bu bağlamda, denetim sonrasında varılan nokta tatmin edici değil ise yönetsel faaliyetlerde düzenleme yapılmalı, gelinen nokta tatmin edici ise daha üst düzeyde hedefler belirlenerek o hedeflere ulaşabilmek için çalışmalar yapılmalıdır (Doğan, 2015). Örgütler, vizyonlarına erişebilmek için yeni davranış ve kişilik prototipleri üretirken çalışanlarını ve davranışlarını tekdüze ve biçimsel bir kalıba sokmaya çalışmaktadır. Bu sayede, iş görenler sayesinde kurumsal hedeflere varmaya çalışırlar. İş görenler bu durumda önceden belirlenmiş kural, ilke ve yönetmeliklere, hukuki ve etik düzene uyma zorunluluğu hissetmektedir (Aytaç, 2005: 254-255). Gerçekçi olmayan denetim talepleri, denetim mekanizmasında gerçekçi olmayan beklentiler ya da gerçekçi olmayan amaç ve hedefler belirlenip, çalışanlar söz konusu beklentileri ve amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye zorlandığı noktada ortaya çıkmaktadır. Denetimde ortaya çıkan bu tip sorunlar örgütlerde sabotaj davranışına neden olabilmektedir.

İş tatmini, örgütlerde etkinlik ve verimlilik elde edilebilmesi için gerekli olan faktörlerdendir. Ayrıca iş tatmini, çalışanlara istek ve ihtiyaçları olan bireyler gözüyle bakılması ve bu istek ve ihtiyaçlara göre davranılması gerektiğini ifade etmesi bakımından önemli görülmektedir. Bu bağlamda iş tatmini analiz edilirken, memnun bir çalışanın mutlu bir çalışan olduğu ve mutlu bir çalışanın da başarılı bir çalışan olduğu mantığı göz önünde bulundurulmalıdır (Aziri, 2011:78-79). İş tatminsizliği yaşayan bir çalışan örgütte istenmeyen ve negatif davranışlarda bulunma eğilimi göstermektedir.

Örgütsel adalet kavramı, önceleri sadece örgütlerde ödül ve ceza ile ilişkilendirilirken, sonraları kural ve süreçleri de içeren ve insan ilişkileri/etkileşimlerine de yer veren bir kavram olarak görülmektedir. Adaletin örgütlerde uygulanması, toplumun varlığını sürdürebilmesi noktasında önem arz ettiği için insanlığın temel ihtiyaçlarından biri olarak görülmüştür (Alexander & Ruderman, 1987). Adaletin var olmadığı örgütlerde çalışanların birçok sorunla karşılaşması ve bu sorunlara bağlı olarak sabotaj eğilimi göstermesi kaçınılmazdır.

-Kişilerarası sorunlar: meslektaşların zayıf performansı ve kişilerarası çatışma olarak gruplandırılmıştır. Çalışan performansı, örgütün performansı ve başarısı ile doğrudan ilişkili olan çalışanın parasal ya da parasal olmayan çıktısıdır (Jagannathan, 2014:313). Çalışan performansının motivasyon, iş stresi ve iletişim ile ilişkili olduğu görülmektedir (Muda vd., 2014). Çalışan performansının düşük olması bireylerin motivasyon ve iletişim ile ilgili sıkıntılar yaşamasına ve iş stresinin artmasına sebep olmaktadır. Örgüt çalışanlardan oluşan bir yapı olduğu için çalışanların göstermiş olduğu yüksek ya da düşük performans diğerlerini de etkileyecektir. Örgütün çalışanlarının

düşük performans göstermesi sabotaj gibi negatif davranışlara sebep olmaktadır. İşyerinde yaşanan kişilerarası çatışma, davranışsal, psikolojik ve fiziksel sağlık sonuçlarıyla ilişkilendirilmiş ve kişiler arası çalışmanın üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla doğrudan ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Bayram vd., 2009; Penney & Spector, 2005). Çalışanlar arasında yaşanan çatışmalar üretkenlik karşıtı iş davranışlarından birisi olan sabotaja neden olmaktadır.

- **Kişisel kaygılar:** üst yönetime yönelik sinizm, öfke, duygusal uyumsuzluk ve tükenmişlik, değişim korkusu, can sıkıntısı ve anksiyete, kontrol odağı sorunları, psikopati, Makyavelizm ve Narsisizm gibi kişilik özellikleri olarak gruplandırılmıştır.

Örgütsel sinizm önemli sonuçlar meydana getiren olumsuz bir durum olup, çalışanların beklentilerinin karşılanamaması sonucunda örgütün alaycı bir tavır ile eleştirilmesine neden olmaktadır (Erarslan vd., 2018:23). Çalışanlar beklentilerinin karşılanamadığı durumlarda sinizm ve öfke davranışları gösterebilmekte ve söz konusu davranışlar çalışanın sabotaj eğilimi göstermesine neden olmaktadır. Örgütlerde duygusal uyumsuzluk, iş tatminsizliğine ve örgütsel bağlılığın azalmasına neden olan ve deneyimlenen duygular ile örgüt kurallarına uymak için gösterilmesi beklenen duygular arasındaki çatışmadan doğan bir kavramdır (Abraham, 1999). Örgütsel uyumsuzluğun kronikleştiği örgütlerde çözülemeyen iş tatminsizliği ve bağlılığın azalması sorunları tükenmişliğe sebep olmaktadır. Duygusal uyumsuzluk ve tükenmişlik negatif davranışlar olduğu için örgütlerde sabotaj gibi negatif davranışlar sergilenmesine sebep olmaktadır.

Değişimden korkma, değişimin getirmesi muhtemel olan acı, tehlike ve endişeye yol açmasından kaynaklanmaktadır. Bilinmeyen korku vermesi ve bireylerin hızlı bir şekilde değişim göstermek istememesi değişim korkusunun nedenlerini açıklamaktadır. Örgütteki bazı bireyler için değişim çabaları güvenliğin kaybolması anlamına gelmektedir. Ayrıca örgütlerde değişim ile ilgili belirsizlik yaşanması, çalışanların hata yapma ve konu ile ilgili yeterli bilgi sahibi olmadıklarının ortaya çıkması konusundaki korkularını artırabilmektedir. (Eagle, 1999). Örgütte güvenliğin tehdit altında olduğunu düşünen çalışanlar sabotaj gibi negatif eylemlere başvurmaktadır.

Sabotaja neden olan bir başka durum da can sıkıntısıdır. Çalışanlar yaşadıkları can sıkıntısını gidermek, iş ortamında heyecan oluşturan aktivitelerde bulunmak veya eğlenmek istedikleri zaman sabotaj davranışlarına eğilim göstermektedir (Crino, 1994: 317). Literatürde yer alan çalışmaların sonuçlarına göre Makyavelist, narsist ve psikopat kişilik özelliklerine ve intikam almaya yönelik tutuma sahip, öz denetimi düşük, öfke ve anksiyete eğilimi olan çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışlarının yüksek ve iş performansının düşük olduğu bulunmuştur (O'Boyle Jr. vd., 2012; Douglas & Martinko, 2001; Hauge vd., 2009). Bu bulgulara göre, üretkenlik karşıtı iş davranışlarından olan sabotajın meydana gelmesindeki sebepler olarak makyavelist, narsist ve psikopati kişilik özellikleri, anksiyete ve kontrol odağı ile ilgili yaşanan sorunlar gösterilebilmektedir.

Bunların yanı sıra örgütsel sabotajı nedenleri şu başlıklar altında da ele alınmıştır;

-**Güçsüzlük, düş kırıklığı, işleri kolaylaştırma fikri, sıkıntı ya da eğlence fikri ve örgüt içi adaletsizlik:** Örgütsel sabotaj bireyin kendisini güçsüz hissetmesi, işleri kolaylaştırmaya çalışması, sıkıntıdan kaynaklı kendine eğlence bulma düşüncesi ve örgüt içi adaletsizliğin bulunması bireyin sabotaj davranışı göstermesine neden olmaktadır (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005: 98).

-**İşe yabancılaşma:** İşine karşı yabancılaşma duygusu içinde olan iş görenler de örgüt normlarını ihlal edici davranışlarda bulunarak sabotaj davranışı sergileyebilmektedir (Gürlek ve Yeşiltaş, 2020: 153).

-**Örgütsel Adaletin Olmaması ve İş Yerindeki Sapkın Davranışlar:** Bireyin örgütte adalet duygusunun eksik olduğu ya da olmadığına inanması ve sapkın davranışlara eğilim göstermesi örgütsel sabotaja neden olmaktadır. Ayrıca örgütsel adalet türlerinden olan dağıtımsal, etkileşimsel ve prosedürel adaletsizliğin de farklı türde sabotaj davranışlarına yol açtığı bilinmektedir. Sabotajın meydana gelmesine zemin hazırlayan durumlar, güçsüzlük, hayal kırıklığı, işin basitleştirilmesi, can sıkıntısı ve eğlence yaratmak ve adaletsizlik olmak üzere beş temel faktörde incelenmektedir (Ambrose vd., 2002: 947- 948).

-Örgütte saygının azalması ve kişilik özellikleri: Bireylerin örgütler ile ilgili olumsuz tutumlarına bağlı olarak, örgüte duydukları saygının azalabileceği, dolayısıyla saldırgan ve sapma davranışlarından kaynaklı sabotaj eğilimi gösterebilecekleri kanısına varılmıştır. Buradan hareketle, bireyin bakış açısı, kişiliği ile alakalı bazı negatif özellikleri ve örgüt koşullarına bağlı olarak benlik saygısı bireylerin sabotaj eğilimi göstermesine neden olabilmektedir (Kanten ve Arda, 2019: 37).

2.2.3. Örgütsel Sabotajın Sonuçları

Örgütsel sabotaj davranışının bulunduğu örgütler bazı çalışanların tepkisi dolayısıyla adaletli iş ortamından uzaklaşabilmektedir. Örgütsel adalet bütün çalışanların istediği bir davranış olup, bu davranışın var olduğu örgütlerde çalışmak adaletli yöneticiler ile çalışmak bütün çalışanların ortak isteği olarak görülmektedir. Adaletin sağlandığı durumlarda psikolojik sözleşme kavramından söz edilebilmektedir. Adaletsiz davranışların varlığı psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesini de beraberinde getirmektedir. Bu durumda çalışanlar işe karşı isteksizlik hissetmekte ve dolayısıyla çalışma arkadaşlarıyla çatışma yaşanması kaçınılmaz olmaktadır. Çatışmalar da iş stresini doğurmakta ve dolayısıyla devamsızlık artmakta ve iş tatmini azalmaktadır.

Özetle, örgütsel sabotaj birey ve örgüt düzeyinde olumsuz sonuçları olan üretkenlik karşıtı bir davranıştır. Örgütsel sabotajın sonuçları; örgüt içinde adaletsiz bir iş ortamı ve adaletsiz yöneticiler, psikolojik sözleşmenin ihlali, iş tatminsizliği, işten ayrılma niyeti, çatışma ortamı ve yoğun iş stresi olarak belirtilebilmektedir.

2.2.4. Örgütsel Sabotajı Önlemek

Örgütsel adalet kavramı, iş görenlerin, kendilerini örgütlerinden sorumlu hissetmelerini sağlamak ve böylece birçok birey gönüllü olarak çalışmaya başlamaktadır (Demirel vd., 2018:32). Bireylerin gönüllü olarak çalışmaları sabotaj içeren davranışlarda bulunma eğilimlerini engellemektedir.

Örgütsel sabotajın, ortaya çıkaracağı bireysel ve örgütsel zararlı sonuçları açısından ele alınarak önlenmesi gerekmektedir. Örgütsel sabotajın önlenmesi noktasında; örgütsel sabotajın yönetilmesi, örgütsel ombudsmanlık uygulamasının kullanılması, örgütlerde adaletin sağlanması, psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmemesi, eğer var ise stres faktörlerinin yok edilmesi, yasal sonuçların farkında olunması gibi yöntem ve uygulamalar bulunmaktadır (Aydın, 2021: 219).

-Örgütsel sabotajın yönetilmesi: Örgütün refah ve bütünlüğünden doğrudan sorumlu olmaları bakımından, örgütsel sabotajın yönetilmesi hususunda örgütün tepe yönetimine önemli görevler düşmektedir.

Yönetim, örgütte sabotaj davranışının meydana gelmesiyle birçok sorunla karşılaşabilmektedir. Sabotajın önlenmesi için yapılacak faaliyetler şu şekilde özetlenebilmektedir (Analoui, 1995:62-63);

- Örgüte uzun dönemli katkı sağlayabilecek profesyonel iş görenler ile çalışabilmek için kaliteli bir işe alım politikası benimsemek,
- Rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve hem iş görenler hem de yöneticiler açısından daha yüksek standartlara sahip kaliteli bir çalışma ortamı yaratabilmek için hijyen ve motivasyon faktörlerini geliştirmek,
- Örgütün üst düzey yönetimi tarafından terfi için fırsatlar sağlamak ve erişilebilir amaçlara ulaşılabilmesi için standartlar belirlemek,
- İş görenlerin hem hedef kitle hem de çalışma arkadaşları ile ilişkilerini etkin şekilde yöneterek verimliliğin sağlanabilmesi için iş görenlere iş başında yeterli eğitim vermek,
- Performansların belirlenmesi için pratik bir değerlendirme sistemi geliştirmek,
- Denetçi ve yöneticilere yardımcı olmak ve yöneticilerin diğer çalışma arkadaşları ile etkili iletişim kurabilmelerini sağlamak için bireylerarası iletişim becerilerini geliştiren, karar verme, sorun çözme ve çatışmaları bastırmak yerine çözme becerilerini geliştirmeye yardımcı olan yönetim geliştirme programı uygulamak,
- Kalite çemberleri geliştirmek ve iş görenlerin toplam kalite yönetimini daha iyi anlamasını sağlamak ve

- İşgücünde özerkliğe teşvik ederek ve zaman kaybına neden olan faaliyetlerin engellenmesini sağlayarak görevi daha anlamlı hale getirerek çalışmayı benimsemeyi sağlayan bağımsız takımlar kurmak.

-Örgütsel Ombudsmanlık uygulanması: Ombudsman, problemler ile ilgili rapor düzenleyerek, tavsiye veren, soruşturma yetkisi olan ve bu bağlamda, bireysel inisiyatif kullanabilen, iş görenler ve devlet daireleri tarafından mağdur edilmiş bireylerin bu konudaki şikayetlerini dinleyip anayasa ve parlamento tarafından desteklenen bir hükümet memurudur (Arklan, 2006:84). İş görenlerin, yöneticilerin ve bir örgütün dış müşterilerinin endişelerinin resmi yollar ile çözülmesine katkı sağlanması için bir kurum tarafından atanan veya istihdam edilen tarafsız yönlendiriciler olan ombudsmanlar; devlet kurumları, üniversiteler, holding ve sağlık kurumları gibi her türlü sektörde yer alan kuruluşta çalışabilmektedir (International Ombudsman Association (IOA), 2020). Örgütlerde ombudsmanlık uygulamaları, iş görenlerin endişe ve sorunlarının belirlenmesi ve bu endişe ve sorunlara çözüm üretilmesi açısından önemlidir. Sabotaj niyeti taşıyan ya da sabotaj gerçekleştiren birey, kendisini dinleyip endişe ve sorunlarına çözüm getirebilmek için olaylara objektif şekilde bakan ve bu yolla kendisine yardım etmek için çabalayan bir bireyin varlığını hissederek sabotaj davranışından vazgeçmektedir. Bu nedenle sabotaj ile mücadele etme noktasında ombudsmanlık uygulamalarının önemi yadsınamaz bir gerçektir.

- Örgütsel adaletin sağlanması: Adalet, örgütün, sosyal ve psikolojik yapısının temel bileşenlerinden bir tanesi olup, adaletin sağlanmadığı veya yeterince sağlanamadığı durumlarda, iş görenin örgüte yönelik zararlı davranışlarda bulunmasına yol açabilmektedir. Örgütsel adalet davranışı örgütlerde güven oluşturan, örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik eden ve iş görenlerin performansını iyileştiren bir davranış olup örgütlerin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Yean, 2016). Örgütsel adalet, örgütlerin başarılı olmasında kilit faktör olarak görüldüğünden, tatmin olmuş, kararlı ve sadakat duygusuna sahip bir iş göreni örgütte tutabilmek için örgütler adil davranmak durumundadır. İletişimin sekteye uğramadığı örgütlerde kendini çalıştıkları örgüte ait hisseden iş görenlerin adaleti daha yüksek düzeyde algılamalarına bağlı olarak üretkenlik ve performans düzeylerinin yüksek olması kaçınılmazdır (Monanu vd., 2015:2). Adaletli bir ortamın sağlanmadığı ve iş görenlerin açık açık bu ortamlara maruz bırakıldığı örgütlerde, iş görenler bu duruma tepki gösterecek davranışlar sergileme eğilimine girebilmektedir. İş görenler maruz kaldıkları adaletsiz ve eşitlik barındırmayan davranışlara karşı bir tepki olarak sabotaj eğilimi gösterebilmektedir. İş görenlerin sabotaj davranışları göstermesine engel olmak, bu davranışların önüne geçebilmek ve iş görenlerin refahını sağlamak için örgütlerde adil ve eşit davranış ve tutumlar sergileyen yöneticilerin bulunması gerekmektedir.

- Psikolojik sözleşme uygulanması ve ihlal edilmemesi: Psikolojik sözleşme, iş görenlerin işverenlere yüklediği ve işverenlerin de bu yüklerle mecbur olduğu algısı ile ilgili bir kavram olup, (Sharif vd., 2017: 86), iş görenler arasında davranış ve tutum temelli tepkiler üzerindeki değişikliklerin tanımlanması, açıklanması ve analiz edilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Freese ve Shalk, 2008:269). Bunun yanı sıra söz verilen, bahsedilen veya bir şekilde algılanan fakat buna rağmen resmi bir yazılı yasal sözleşmede yazılmayan öğeler bütünü ile ilgili algıları ve inançları kapsayan ve genellikle iş görenler tarafından kabul edilen psikolojik sözleşmeler karşılıklı olarak iyi niyet, adaletli iş yapma ve güven ilkelerine dayanan, iş görenin işveren ile gizli ilişkisini ortaya koyan algılanan karşılıklı yükümlülükleri belirtmekte ve beklenenin aksine algılanan karşılıklı vaatleri temel alarak işverenin iş görene hangi imkanları sağlamak zorunda olduğuna dair bir inanç olarak görülmektedir (Chambel vd., 2014: 82; Atkinson, 2007:229). Psikolojik sözleşmelerin ihlali, örgüt ile birey arasındaki ilişkilere oldukça fazla derecede zarar vermektedir (Turnley ve Feldman, 2000:28). Bu bakımdan psikolojik sözleşme ihlalleri, iş gören ile örgüt arasında var olan ilişki ile ilgili olarak sembolik mesajlar taşımakta ve sözleşmenin öngördüğü adil davranış şekli örgüte güvenilebileceğini ve örgüt ile gurur duyulabileceğini göstermektedir. Bunun tam tersi olarak haksız muamele içeren davranış şekilleri örgüte olan güveni azaltmakta olup, bu da kimliksizleştirmeyi hızlandırmaktadır (Restubog vd., 2008:1378). Örgütler iş görenlerini tatmin ederek ilerlemeye çalışmalı ve bu nedenle de psikolojik

sözleşmelerin uygulanması ve ihlal edilmemesi gerekmektedir. Örgütün beklentilerini karşılamadığını ve başlangıçta taahhüt ettiği sözleri tutmadığını hisseden iş gören de sabotaj gibi örgüte ve diğer bireylere zarar veren istenmeyen davranışlar sergileme eğiliminde olacaktır.

- **Stres faktörlerinin yok edilmesi:** Birbirinden farklı kişilik özelliklerine sahip olan insanların farklı algı ve değerlendirmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan ve her birey tarafından farklı derecede hissedilen stres hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır. Buna bağlı olarak da stresli zamanlarda bu olumsuz duygusal durumla nasıl başa çıkılacağını anlamak giderek daha önemli hale gelmektedir. (Akgün ve Türe: 2019: 905). Stres, bireyin birbiriyle yarış halinde olan önceliklerini kavramak için yaptığı uygulamalardan doğrudan etkilenmekte olduğu için çeşitli başa çıkma stratejilerini keşfetmek oldukça dikkat çekici görülmektedir. Stres hem duygusal dengemizi hem de sağlığımızı bozmakta ve zihinsel sağlık koşullarının gelişmesinde olası bir faktör haline gelmektedir. Strese yol açan faktörlerin ortaya konması ve bireyin kullandığı baş etme tekniklerinin anlaşılması, böyle durumlarda davranışa tepki vermenin önemli bir belirleyicisi haline gelmektedir. Ayrıca bu noktada, zihinsel sağlığı destekleyen başa çıkma stratejilerinden faydalanmanın bireye yararlı olduğu bulunmuştur (Borkakoty vd.,2019:66). Stresle başa çıkma dışsal ve içsel tepkileri ya da bunlar arasındaki çatışmaların kontrolü üzerine odaklanmakta ve bireyin kaynaklarını genişletici veya sınırlayıcı davranışsal ve zihinsel çabalar olarak tanımlanmaktadır (Savcı ve Aysan, 2014:45). Başa çıkma, özellikle, bireyin harcadığı gayretin az ya da çok olarak değerlendirildiği sürekli ve değişen dinamik bir süreç olup otomatik değildir; insanların bu çabanın bilincinde olmaları gerekmesi de davranışsal veya bilişsel bir çaba gerektirmesine rağmen, stresli durumlara yanıt vermenin öğrenilmiş bir modelidir. Son olarak başa çıkma durumu yönetme gayreti olmasından dolayı kontrol ve ustalık gerektirmemektedir. Bireyin kaynakları ve stratejileri başa çıkma kapasitesini belirlemektedir (Furman vd., 2011:62). İş gören bir birey, hayatının üçte birini iş yerinde geçirmekte ve bazı zamanlarda çok fazla strese maruz kalmaktadır. İşin doğası son on yılda çok değişmiş ve hala da değişmeye devam etmedir ve bir örgütteki stres, yöneticilerin bulunduğu üst seviyelerden başlayarak neredeyse bütün seviyeleri etkilemekte dolayısıyla bu stresin sonucu olarak iş görenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıkları olumsuz etkilenmektedir. Bireyler arası nedenler, rol ve görev talebi, örgüt yapısı ve kullanılan liderlik tarzı ve örgütsel iş kültürü, iş stresine neden olan faktörlerden bazılarıdır. Örgütlerde, iş yerinde meydana gelen stres sebebiyle birçok insanın gerçek potansiyellerini yansıtamadığının farkına varılmıştır. Bu nedenle iş stresi global dünyadaki en büyük sorunlardan bir tanesi olarak algılanmaktadır. Stres örgütte iş gören bireyler üzerinde bireyin kontrol altına alabileceği bir düzeyde olduğu zaman olumlu etkiye sahip olabilmekte ama çoğunlukla tolere edilebilir düzeyi aşmakta ve iş görenler üzerinde olumsuz etkilere sebep olabilmektedir (Daniel, 2019:376-378). İş yerindeki stresli ortam iş görenlerin iş ahlakına uygun olmayan davranışlar sergilemesine sebep olabilmektedir. Dolayısıyla yoğun stres altındaki bireyler sorunlarını paylaşmayıp kendileri çözmeye çabalamakta ve bir süre sonra istenmeyen davranışlardan biri olan sabotaj eğilimi göstermektedir. İş stresine sebep olan faktörlerin ortadan kaldırıldığı örgütlerde sabotajcı hareket ve düşüncelerden uzaklaşılması beklenmektedir.

- **Yasal sonuçların farkında olunması:** İş görenlerin örgütte ödül-ceza sisteminin uygulandığının bilincinde olması gerekmektedir. Bir iş gören örgütün kurallarına uygun davranmadığı zaman bu davranışının sonucuna katlanması ve bu davranışların yasalarla belirlenmiş bir yaptırımın olduğunun farkına varması gerektiğinden bu sonuçlara uygun davranması gerekmektedir. Bu gibi hatalı davranış ve tutumların yasalar ve yasaların bıraktığı etkiler sayesinde etik davranışlar ile düzeltilmesi sağlanmış olmaktadır. Bu bağlamda, yasaların meydana getireceği sonuçlar, sabotaj davranışının ve iş görene ve örgüte zarar veren diğer olumsuz davranışların engellenmesinde belirli düzeyde başarılı olması beklenmektedir. Yasaların getirdiği yaptırımlar ile bu davranışların önlenmesi hususunda başarı elde edilmesi, iş görenlerin yaptırımların bilincinde olması ve bu bilince uygun şekilde hareket etmelerine bağlıdır (Ayдын, 2021: 217-218).

Örgütsel sabotaj nedenleri ve sonuçları ile hem bireyleri hem de örgütün tamamını olumsuz şekilde etkileyen ve istenmeyen bir davranıştır. Bu nedenle örgütlerde sabotaj eyleminin olası yıkıcı

sonuçlarına katlanmak zorunda kalmamak, etkin bir şekilde çalışmak ve başarılı olmak için bu tür olumsuz davranışların önlenmesi ya da tamamen ortadan kaldırılması gerekmektedir.

3. Örgütsel İntikam ve Örgütsel Sabotaj Kavramlarının Karşılaştırılması

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri için temel unsur insan faktörüdür. Söz konusu amaçlara daha kolay ulaşılabilmesi için örgütlerde öncelikle insan faktörüne odaklanması gerekmektedir. Örgütlerde çalışanların bir takım istek ve ihtiyaçlarının karşılanamadığı durumlarda, üretkenlik karşıtı birtakım davranışlar ortaya çıkabilmektedir. Bu davranışlar birey ve örgüt için olumsuz durumlara neden olmaktadır. Örgütsel intikam ve sabotaj bu davranışlardan olup, yöneticilerin bu davranışlarından temelinde yatan nedenleri erken teşhis etme yoluyla önleme ya da muhtemel zararlarının en aza indirgenmesi için harekete geçmesi gerekmektedir.

İntikam, bireyin kendisine yapılmış olumsuz bir davranış sonucunda ortaya çıkmakta ve bu söz konusu olumsuz davranışın bedelini ödetmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca intikam sabotajın meydana gelmesinde etkisi olan unsurlardan bir tanesidir. Sabotaj aynı zamanda, çıkar sağlama ya da diğer üyelere üstünlük kurma gibi nedenlerden ötürü de ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle sabotaj davranışında intikam davranışında olduğu gibi, her zaman öç alma veya bedel ödetme gibi olumsuz bir durum söz konusu olmayabilir (Aydın, 2021: 205).

İntikam davranışı, bireyin uğradığı bir adaletsizlik ya da haksızlık karşısında karşı koyamadığı ve bastırmakta zorlandığı öfkeyi karşı taraftan çıkarmak ve aynı acıyı karşı tarafa da yaşatmak için harekete geçmesidir. Sabotaj ise bazı durumlarda keyfi olabilmektedir. İntikam ve sabotaj kavramlarının her ikisi de birey ve örgüt düzeyinde yıkıcı sonuçları olabilen üretkenlik karşıtı iş davranışlarından olup istenmeyen davranışlardır. Ancak intikam duygusunun daha yıkıcı ve tehlikeli olduğu sabotaj davranışının her zaman bedel ödetme amaçlı olmaması ve zaman zaman bireyin dikkat çekmek ya da başka nedenler ile keyfi olmasından anlaşılmaktadır. Sonuç olarak bireye ve örgüte işleyiş, tatmin, performans ve verimlilik gibi konularda zarar veren bu davranışların önüne geçilmesi ya da etkisinin en aza indirgenebilmesi için önlem alınması gerekmektedir.

Sonuç

Örgütsel intikam ve örgütsel sabotaj örgütleri ve çalışanları olumsuz etkileyen davranışlardır. Örgütlerde çalışanların intikam ve sabotaja eğilim göstermesinin altında yatan birçok sebep bulunmaktadır. Bu sebepler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ana başlık altında toplanmaktadır.

Örgütsel intikamın bireysel ve örgütsel sebepleri; örgüt içinde ihlalleri engellemek, adaletsiz durumlar var ise bunları engellemek, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sergilenmesi, bireyin kişilik özelliklerinin intikam eğilimini tetiklemesi ve örgüt içinde adaletsizliğin var olmasıdır. Örgütlerde intikam davranışı meydana geldiği zaman örgütü tehdit eden birçok sonucu da beraberinde getirmektedir. Örgütsel intikamın sonuçları ise; çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarının bozulması, motivasyonlarının düşmesi, güvenin kaybolması ve buna bağlı olarak takım ruhunun azalması, işten ayrılma niyetinin artması, örgütsel bağlılık ve iş tatmininde azalma, mesleki canlılık duygusunun ve iş yeri arkadaşlığının azalmasıdır.

Örgütsel sabotajın nedenleri arasında ise; çalışanın kendini güçsüz hissetmesi ve hayal kırıklığı yaşamaması, sıkıntı hissetmesi ya da sadece eğlenmek istemesi, örgüt içinde adaletsiz davranışlar olduğu fikrine kapılması, işe yabancılaşması, örgütte saygının azaldığını hissetmesi ve örgütte bazı üretkenlik dışı davranışların bulunmasıdır. Örgütsel sabotajın sonuçları ise adaletsiz yöneticilerin bulunduğu adaletli olmayan bir iş ortamı ve bunun sonucunda psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi, çalışanların iş tatminsizliği yaşamaları ve dolayısıyla işten ayrılma niyetinin artması, iş ortamında çatışma yaşanması ve yoğun iş stresidir.

Özetle intikam ve sabotaj davranışı temelde birbirlerine çok benzeyen ancak bazı hususlarda ve ince çizgilerle birbirinden ayrılan davranışlardır. Örgütlerde çalışan refahı ve işleyişin aksamaması için

intikam ve sabotaj gibi üretkenlik karşıtı davranışların önlenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde örgütlerin sağlığının bozulması ve dolayısıyla çalışanların kaybedilmesi söz konusu olabilmektedir.

Kaynakça

- Abraham, R (1999). The Impact Of Emotional Dissonance On Organizational Commitment And Intention To Turnover, *J Psychol*, 133(4), 442-455.
- Adkins, C, L and Naumann, S, E (2001). Situational Constraints On The Achievement-Performance Relationship: A Service Sector Study, *J. Organizational Behavior*, 22, 453-465.
- Akgün, İ.A. & Türe, N. (2019). The Relationship Between Personality Type and Perceived Stress Level: Evidence from Independent Public Accountants. *Business and Economic Research Journal*, 10(4), 903-913.
- Akanbi, P. A. Ve Ofoegbu, O. E. (2013). Impact Of Perceived Organizational Justice On Organizational Commitment Of A Food And Beverage Firm İn Nigeria. *International Journal Of Humanities And Social Science*, 3 (14), 207-218.
- Akın, M, Özdevecioğlu, M ve Ünlü, O (2012). The Relationship of the Intention of Revenge and the Tendency to Forgive with Mental Health of Employees in Organizations. *Amme İdaresi Dergisi*, 6 (1), 101-127.
- Alexander, S and Ruderman, M (1987). The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1(2), 177-198.
- Altıntaş, Ç, F (2009). Kişiliğin Algılanan Örgütsel Sabotaj Davranışları Üzerindeki Etkisi. *H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27 (1), 95-111.
- Ambrose, L, M, Seabright, A, M and Scminke, M (2002). Sabotage İn The Workplace: The Role Of Organizational İnjustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Analoui, F (1995). Workplace Sabotage: Its Styles, Motives and Management. *Journal Of Management Development*, 14 (7).
- Arklan, Ü (2006). Bir Kamu Denetim Sistemi Olarak Ombudsman ve Türkiye’de Uygulanabilirliği, *Selçuk İletişim Dergisi*, 4 (3), 82-100.
- Atkinson, C (2007). Trust And The Psychological Contract. *Employee Relations*, 29 (3), 227-246.
- 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, K., Tripp, T.M., & Bies, R.J. (2006). Getting Even Or Moving On? Power, Procedural Justice, And Types Of Offense As Predictors Of Revenge, Forgiveness, Reconciliation, And Avoidance İn Organizations. *Journal Of Applied Psychology*, 9(3), 653-668.
- Aydın, A. U. (2021), Örgütsel Sabotaj, İçinde; Örgüt İçi Davranışsal Psikoloji, (Edt. Mehmet Sağır, Leyla Erat, Aslı U. Aydın), Beta Yayınevi: İstanbul, 203-221.
- Aytaç, Ö (2005). Modern Bürokratik Kurumlar ve Baskı Düzenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 249-278.
- Aziri, B (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research And Practice*, 3(4), 77-86.
- Bakhshi, A., Kumar, K. Ve Rani E. (2009). Organizational Justice Perceptions As Predictor Of Job Satisfaction And Organization Commitment. *International Journal Of Business And Management*, 4(9), 145-154.
- Bayram, N, Gürsakal, N and Bilgel, N (2009). Counterproductive Work Behavior Among White-Collar Employees: A Study From Turkey. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(2), 180-188.

- Bies, R. J., & Tripp, T. M. (1998). *Revenge In Organizations: The good, the bad, and the ugly*. In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (Eds.), *Monographs In Organizational Behavior And Industrial Relations, Vol. 23, Parts A & B. Dysfunctional Behavior In Organizations: Violent And Deviant Behavior*, 49-67.
- Boon, D, S and Yoshimura, M, S (2020). Revenge As Social Interaction: Merging Social Psychological And Interpersonal Communication Approaches To The Study Of Vengeful Behavior. *Social and Personality Psychology Compass*, 1-15.
- Borkakoty, S., Hussain, I., Das, K.B., Chetia, D., Kalita, N.K., Pathak, K. & Kalita, R.K. (2019). Perceived Stress, Sources of Stress and Coping Strategies Among Undergraduate Students at a Medical College in Assam. *IOSR Journal of Dental and Medical Sciences (IOSR-JDMS)*, 18(8), 66-72.
- Chamble, J, M, Lorente, L, Carvalho, V and Martinez, M, I (2014). Psychological Contract Profiles Among Permanent And Temporary Agency Workers. *Journal of Managerial Psychology*, 31 (1), 79-94.
- Crino, M. D. (1994). Employee Sabotage: A Random or Preventable Phenomenon? *Journal of Managerial Issues*, 6, 311-330.
- Çınar, N ve Uztuğ, F (2015). Tüketicilerin Yaşadıkları Olumsuz Satın Alma Deneyimlerine Tepkileri: İntikam Mı, Misilleme Mi?. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3 (2), 40-56.
- Daniel, O, C (2019). Effects Of Job Stress On Employee's Performance. *International Journal of Business, Management and Social Research*, 6 (2), 375-382.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- DiBattista, R. A. (1996) "Forecasting Sabotage Events in the Workplace", *Public Personnel Management*, 25,41-52.
- Doğan, C, K (2015). Yönetimin Bir Fonksiyonu Olarak Denetim Ve Kamu Yönetimindeki Yeri. *Ombudsman Akademik*, 3, 107-141.
- Douglas, S. C., Ve Martinko, M. J. (2001). Exploring The Role Of Individual Differences In The Prediction Of Workplace Aggression. *Journal Of Applied Psychology*, 86, 547-559.
- Eagle, M. (1999), Why Dont People Change? A Psychoanalytic Perspective, *Journal of Psychological Integration*, 9(1), 3-32.
- Erarslan, S, Kaya, Ç and Altındağ, E (2018). Effect Of Organizational Cynicism And Job Satisfaction On Organizational Commitment: An Empirical Study On Banking Sector. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, Geybulla Ramazanoğlu Özel Sayısı, 905-922.
- Erturhan Işkın, H. (2018). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama Ve Araştırma Hastanesinde Bir Araştırma. Doktora Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Freese, C and Schalk, R (2008). How To Measure The Psychological Contract? A Critical Criteria-Based Review Of Measures. *South African Journal of Psychology*, 38 (2), 269-286.
- Furman, M., Joseph, N. & Perrin, M, C. (2011). Associations Between Coping Strategies, Perceived Stress, and Health Indicators. *Psi Chi, The International Honor Society In Psychology*, 23(1), 60-71.
- Gremler, D.D. and Gwinner, K.P. (2000). Customer-Employee Rapport In Service Relation-Ships. *J. Serv. Res.*, 3, 82-104
- Güllü, S ve Şahin, S (2016). Antrenörlerin İntikam (Öç Alma) Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (47), 863-871.

- Gürlek, M and Yeşiltaş, M (2020). The Effect Of Abusive Supervision On Service Sabotage: A Mediation And Moderation Analysis. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 8 (1), 151-176.
- Hana, U. (2013). Competitive Advantage Achievement Through Innovation And Knowledge. *Journal Of Competitiveness*, 5(1), 82- 96.
- Harris, L, C And Ogbonna, E (2006). Service Sabotage: A Study Of Antecedents And Consequences. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 34 (4), 543-558.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., And Einarsen, S. (2009). Individual And Situational Predictors Of Workplace Bullying: Why Do Perpetrators Engage İn The Bullying Of Others? *Work & Stress*, 23, 349-358.
- International Ombudsman Association (TY). <https://www.ombudsassociation.org/ioa-faq>. Erişim tarihi:09.05.2021
- Ishaq, M, H and Shamsher, Q (2016). Effect of Breach of Psychological Contracts on Workplace Deviant Behaviors with the Moderating Role of Revenge Attitude and Self-Control. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10 (1), 69-83.
- Işkın, E, H (2018). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel İntikam Üzerine Etkisi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama Ve Araştırma Hastanesinde Bir Araştırma. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*, Isparta.
- İslamoğlu, G. (2007). Etik ve Güven. (Ed. Suna Tevruz). İş Hayatında Etik. İstanbul: Beta Yayınları.
- Jackson, C, J, Choi, K, V and Gelfhand, J, M (2019). Revenge: A Multilevel Review and Synthesis. *Annual Review of Psychology*, 70, 319-345.
- Jagannathan, A (2014). Determinants Of Employee Engagement And Their Impact On Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 308-323.
- Kanten, P and Arda, B (2019). The Effect Of Impulsivity On Sabotage Behavior Of Sales Employees: The Mediating Role Of Affective Disorder And Organizational Based Self-Esteem. *5th Global Business Research Congress*, 9, 36-42.
- Karaçor, S ve Şahin, A (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96- 117.
- Karakaş, A, Öz, Y and Yıldız, R, M (2017). The Effect Of Innovation Activities On Organizational Performance: A Research On Hotel Businesses. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4 (1), 49-59.
- Kareem, H.M., Aziz, K.A., Maelah, R., Yunus, Y.M., & Dauwed, M.A. (2019). Review Article Enterprises Performance Based Accounting Information System: Success Factors. *Asian Journal Of Scientific Research*, 12(1), 29-40.
- Kaya, Ş, D ve Parlak, Ş (2020). Sağlık İş Görenlerinde İntikam Davranışlarına Eğilim. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(1), 12-22.
- Koç, O. (2016). İş Yerinde İntikamcı Davranışlar ve Medea Sendromu: Türk Kamu Yönetimi Alanına İlişkin Bir Vaka Analizi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 587-610.
- Kumar, A (2016). Redefined and Importance of Organizational Culture. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 16(4), 1-5.

- Lawler, K. A., Younger, J. W., Piferi, R. L., Jobe, R. L., Edmondson, K. A., & Jones, W. H. (2005). The Unique Effects Of Forgiveness On Health: An Exploration Of Pathways. *Journal Of Behavioral Medicine*, 28, 157–167.
- Lee, J. H. J. ve Ok, C. (2011) “Effects of Workplace Friendship on Employee Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Turnover Intention, Absenteeism, and Task Performance”, Track2, Poster Session.
- Lee, J, J & Ok, C. M. (2014). Understanding Hotel Employees’ Service Sabotage: Emotional Labor Perspective Based On Conservation Of Resources Theory. *International Journal Of Hospitality Management*, 36, 176–187.
- Linstead, S, Maréchal, G and Griffin, W, R (2014). Theorizing and Researching the Dark Side of Organization. *Organization Studies*, 35(2), 165-188.
- Mathis, R, L. and John H. J. (2004). Human Resource Management, 12th ed. International Student Edition. Mason: Thomson South-Western.
- McCullough, M, Kurzban, R and Tabak, B (2012). Cognitive Systems For Revenge and Forgiveness. *Behavioral and Brain Sciences*, 36(1), 1-13.
- Mclean Parks, J. (1997). The Fourth Arm Of Justice: The Art And Science Of Revenge. In R. J. Lewicki, R. J. Bies, & B.H. Sheppard (Eds.), *Research On Negotiation In Organizations*, 6, 113-144).
- Melhem, B, S, Quratulain, S and Al-Hawari, A, M (2020). Customer Incivility And Frontline Employees’ Revenge Intentions: Interaction Effects Of Employee Empowerment And Turnover Intentions, *Journal Of Hospitality Marketing & Management*, 29 (4), 450-470.
- Miller, P. J. E. (1995). Humiliation. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Mmun, A, A, C and Hasan, N (2017). Factors Affecting Employee Turnover And Sound Retention Strategies In Business Organization: A Conceptual View. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63-71.
- Monanu, O, G, Okoli, İ, E and Adibe, C, G (2015). Examining The Link Between Organizational Justice And Counterproductive Work Behaviour. *Journal of Business & Management Studies*, 1 (1), 1-10.
- Muda, I, Rafiki, A and Harahap, R, M (2014). Factors Influencing Employees’ Performance: A Study on the Islamic Banks in Indonesia. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 73-80.
- Nayir, F, K (2016). Developing Organizational Revenge Scale and Examining Teachers’ Opinions About Organizational Revenge. *International Online Journal of Educational Sciences*, 8 (3), 128-142.
- O 'Boyle, Jr, E. H, Forsyth, D. R, Banks, G. C and Mcdaniel, M. A. (2012). A Meta-Analysis Of The Dark Triad And Work Behavior: A Social Exchange Perspective. *Journal Of Applied Psychology*, 97(3), 557-579.
- Özdevecioğlu, M ve Aksoy, S, M (2005). Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1), 95-109.
- Potsakoff, M, P, Bommer, H, W, Podsakov, P, N and MacKenzie, B, S (2006). Relationships Between Leader Reward And Punishment Behavior And Subordinate Attitudes, Perceptions, And Behaviors: A Meta-Analytic Review Of Existing and New Research, 99, 113-142.
- Putra, M and Damayanti, N (2020). The Effect of Reward and Punishment to Performance of Driver Grabcar in Depok. *International Journal of Research and Review*, 7(1), 312-319.
- Restubog, D, L, S, Hornsey, J, M, Bordia, P and Esposito, R, S (2008). Effects of Psychological Contract Breach on Organizational Citizenship Behaviour: Insights from the Group Value Model. *Journal of Management Studies*, 45 (8), 1377-1400.

- Rousseau, D. M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contract. *Journal of Organizational Behavior*, 11 (5), 389-400.
- Savcı, M. & Aysan, F. (2014). Üniversite Öğrencilerinde Algılanan Stres Düzeyi İle Stresle İle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki İlişki. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3, 44-56.
- Schumann, K and Ross, M (2010). The Benefits, Costs, and Paradox of Revenge. *Social and Personality Psychology Compass*, 4 (12), 1193-1205.
- Serenko, A (2019). Knowledge Sabotage As An Extreme Form Of Counterproductive Knowledge Behavior: Conceptualization, Typology, And Empirical Demonstration. *Journal Of Knowledge Management*, 23 (7), 1260-1288.
- Sharif, I, Wahab, A, R, S and Sarip, A (2017). Psychological Contract Breach And Feelings Of Violation: Moderating Role Of Age-Related Difference, *International Journal of Asian Social Science*, 7(1), 85-96.
- Spector, E, P and Jex, M, S (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The Dimensionality Of Counter Productivity: Are All Counterproductive Behaviours Created Equal? *Journal Of Vocational Behaviour*, 68(3), 446-460.
- Sutikno, E, A (2019). Expectation Based Reward System For Reducing Employees' Tardiness. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 7 (1), 9-17.
- Şener, E (2013). Örgütsel İntikam Üzerine Nitel Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Doktora Tezi*, Isparta.
- Şener, E, Çetinkaya, F, F ve Akkoca, Y (2017). Hidden Side of the Employee Relations: The Relationship between Impression Management and Revenge Intention. *International Journal of Business and Management Invention*, 6 (7), 73-84.
- Tekin, Gülnur (2019). Örgütsel Adaletin, İntikam ve Affetme Davranışları İle İlişkilendirilmesi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama, *Yüksek Lisans Tezi*, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Konya.
- Tripathy, M (2018). Building Quality Teamwork to Achieve Excellence in Business Organizations. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, 5(3), 1-7.
- Tripp, M. T., Bies, J. R., & Aquino, K. (2007). A Vigilante Model Of İnjustice: Revenge, Reconciliation, Forgiveness, And Avoidance. *Social Justice Research*, 20(1), 10-34.
- Turnley, H, W and Feldman, C, D (2000). Re-Examining The Effects Of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations And Job Dissatisfaction As Mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 25-42.
- Ulutaş, M (2003). Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık Ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 593-615.
- Umana, A, E and Okafor, L, C (2019). Employee/Management Sabotage Effects on Organizational Output. *Journal of Management and Strategy*, 10 (3), 37-47.
- Usta, I and Ünsar, S (2015). Examining Perception of Organizational Creativity in Turkish Public Organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 6(10), 227-236.

- Usta, I, Karalar, S ve Demiralay, T (2019). Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütlerde İntikam Niyeti Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (2), 535-557.
- Yalçın, İ, Bayram, A ve Akça, C (2018). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sabotaja Etkilerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 252-263.
- Yean, F, T and Yusof, A, A (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 219- 798-803.
- Yılmaz, Ö. D. (2014). Algılanan Mağduriyetin Affetme Eğilimi Ve İntikam Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *AKÜ İİBF Dergisi*, 16 (1), 87-105.
- Zhang A. Y., Tsui, A., & Song, L. (2008). How Do I Trust Thee? The Employee-Organization Relationship, Supervisory Support, And Middle Manager Trust In The Organization. *Human Resource Management*, 47(1), 111-1

Extended Abstract

Background

Organizations focus on employee behaviors because they see employees as the most important resource today. At this point, it is considered important for organizations to satisfy employees and ensure their well-being. At this point, managers and organizations have important roles. In order for the employees to be satisfied and to be able to do their jobs efficiently and effectively, they need to act in accordance with the rules in organizations and receive the treatment they deserve. It is observed that employees who think that they are treated undeservedly tend to exhibit some wrong and generally disruptive behaviors. Revenge and sabotage are examples of these behaviors.

Research Purpose

The purpose of the study is to firstly examine the concepts of organizational revenge and organizational sabotage on the basis of the literature, and then to compare the organizational revenge and organizational sabotage behaviors, which are accepted as aggressive behaviors in organizations and used in the same sense in the literature, on the basis of similarities and differences, by evaluating them in detail.

Methodology

In this study, the concepts of revenge and sabotage, which are undesirable behaviors in organizations, are explained with their causes and consequences, and these two concepts are compared.

Findings

There are many reasons underlying the tendency of employees to revenge and sabotage in organizations. These reasons are grouped under two main headings as individual and organizational.

Individual and organizational reasons for organizational revenge; to prevent violations within the organization, to prevent injustice if there are situations, to exhibit anti-productive work behaviors, to trigger the tendency to revenge of the individual's personality traits, and the existence of injustice within the organization. When revenge behavior occurs in organizations, it brings many consequences that threaten the organization. The consequences of organizational revenge are; Deterioration of physical and psychological health of employees, decrease in motivation, loss of trust and consequently decrease in team spirit, increase in intention to leave, decrease in organizational commitment and job satisfaction, decrease in professional vitality and workplace friendship.

Among the causes of organizational sabotage; The employee's feeling of powerlessness and disappointment, feeling distressed or just wanting to have fun, getting the idea that there are unfair behaviors in the organization, alienation from the job, feeling that the respect in the organization has decreased and there are some unproductive behaviors in the organization. The consequences of organizational sabotage are an unjust work environment with unjust managers and as a result, the violation of the psychological contract, the employees' job dissatisfaction and therefore the increase in their intention to leave, the conflict in the work environment and intense work stress.

Conclusion

Revenge and sabotage behaviors are undesirable behaviors in organizations that are very similar to each other, but are separated from each other by fine lines in some respects. Anti-productive behaviors such as revenge and sabotage must be prevented in order for the welfare of the employees and the functioning of the organizations. Otherwise, the health of the organizations may deteriorate and therefore the employees may be lost.