



Örgütsel Utanç: Ölçek Uyarlaması ve Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma

Organizational Shame: Scale Adaptation And A Research On Employees

Furkan Çelebi¹

¹Dr., Yozgat Bozok Üniversitesi, Sorgun MYO, Muhasebe ve Vergi Bölümü, fcelebi@hotmail.com, Orcid Id: 0000-0002-6689-9878

ANAHTAR KELİMELELER

*Utanç,
Örgütsel Utanç,
Utanç Yönetimi,
Ölçek Uyarlaması*

Makale Geçmişi:

*Geliş Tarihi: 29 Mayıs
2020
Kabul Tarihi: 28 Eylül
2020*

KEYWORDS

*Shame,
Organizational Shame,
Shame Management,
Scale Adaptation*

Article History:

*Received: 29 May 2020
Accepted: 28 September
2020*

Ö Z E T

Bu çalışmanın amacı üzerine yapılan çalışmaların azlığı dikkat çeken örgütsel utanç kavramı hakkında araştırma yapmak ve çalışanların örgütsel utanç duygusunu nasıl yaşadıkları ve bu durumlarda utanç yönetiminin nasıl gerçekleştiğini araştırmaktır. Çalışma kapsamında öncelikle örgütsel utanç ile ilgili ayrıntılı literatür araştırması yapılarak örgütsel utanç yapısı ve unsurları ortaya konmaya çalışılmıştır. Ardından utanç yönetimi ölçeğinin Türkçe uyarlaması gerçekleştirilmiştir. Araştırma kısmında ise bu ölçek ile ülke genelinden gönüllülük esasına göre 808 kişilik örneklemden veriler elde edilmiştir. Geçerli ve güvenilir olarak ulaşılan ölçekten elde edilen verilere göre utançın kabulü orta düzeyde, utançtan kaçınma güdüsü ise düşük düzeydedir. Utanç yönetiminin demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığı da incelenmiş ve elde edilen anlamlı istatistik sonuçlara göre kadınların erkeklerden, kamu çalışanlarının özel sektör çalışanlarından ve çalışma süresi az olanların çok olanlardan daha yüksek utanç kabulü yaşadıkları belirlenmiştir. Utançtan kaçınma güdüsü için ise kamu çalışanları özel sektör çalışanlarından daha düşük ortalamaya sahipken daha düşük yaştaki katılımcıların ortalamaları daha yüksektir. Eğitim düzeyi arttıkça utançtan kaçınma güdüsünün azaldığı benzer şekilde toplam çalışma süresi arttıkça da azalabileceği gözlemlenmiştir.

ABSTRACT

The aim of this study is to research the concept of organizational shame, which takes attention to the scarcity of studies, and to research how employees experience the sense of organizational shame and how shame management occurs in these situations. Within the scope of the study, firstly, a detailed literature research about organizational shame was reviewed and the structure and elements of organizational shame were tried to be revealed. Then, the Turkish version of the shame management scale was performed. In the methodology part, with this scale, data were obtained from a sample of 808 people on a voluntary basis across the country. According to the data obtained from the valid and reliable scale, the shame acknowledgement is at a medium level and the shame displacement is at a low level. It is also examined whether shame management differs according to demographic characteristics. For experience of shame acknowledgement; significant results showed that, women experience higher than men, public employees experience higher than private sector employees, and with less working time experience higher than who have more. On the other hand shame displacement results showed that public employees have lower averages than private sector employees. It was observed that shame displacement decreased as the level of education increased. Similarly, it has been observed that the total working time may decrease as well.

Utanç ile ilgili tartışmalar yaratılış ve cennet bahçesine kadar uzanabilse de bilimsel literatürdeki yeri Darwin (1872) ile başlamaktadır. Erikson (1950)'un çalışmalarının ardından özellikle psikolojik araştırmalara konu olan utanç özellikle 1990'lı yıllarda oldukça ilgi görmüştür (Poulson, 2000; 4). Utanç duygusu hem sosyal hem de psikolojik bir fenomendir (Scheff, 2003; 241). Utanç kavramı birçok farklı disiplin tarafından da incelenmekte ve çeşitli akademik disiplinlerde uzun zamandır insanın işleyişi için çok önemli olarak kabul edilmektedir (Murphy ve Kiffin-Petersen, 2012; 2). Utanç üzerinde; Sosyoloji, Psikoloji, Psikanaliz, Tıp, Psikanaliz, Kriminoloji, Sosyal

Psikoloji gibi (Poulson, 2000; Harris, 2001; Scheff, 2003; Ahmed ve Braithwaite, 2004; Ahmed, 2005; Murphy ve Kiffin-Petersen, 2012; Lickel vd., 2014; Daniels ve Robinson, 2019;) disiplinlere kıyasla yönetim literatüründe henüz yeteri kadar çalışılmadığı dikkat çekmektedir (Braithwaite vd., 2008; Daniels ve Robinson, 2019).

Utanc, kişinin yakın çalışma grubuyla veya kuruluşuyla güçlü bir şekilde özdeşleşmesi durumunda karar vermede önemli bir duygu olarak teorize edilmiştir (Ashforth ve Mael, 1989). Bu bağlamda utancın, içinde bulunulan kurum, kuruluş ya da örgüt açısından da oldukça önemli olabileceği dikkat çekmektedir. Karmaşık yapısı nedeniyle utanc, örgütsel araştırmacılar tarafından saygı duyulması gereken bir kavramdır (Murphy ve Kiffin-Petersen, 2012; 13). Utancı anlayabilmek benzersiz sonuçları açısından örgüt hayatı için oldukça önemlidir (Daniels ve Robinson, 2019; 2449). Diğer duyguların aksine utanc köklü değişiklikleri motive edebilme kapasitesine sahiptir ve bu durum kritik öneme sahiptir (Lickel vd., 2014).

Örgütsel utanc kavramının örgütler açısından önemi ve henüz üzerinde yapılan araştırma sayısının azlığı nedeniyle bu çalışmada öncelikle örgütsel utanc ile ilgili teorik ve literatür bilgisine yer verilecektir. Ardından örgütsel utanc ile ilgili senaryo bazlı örgütsel utanc ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve bu uyarlamamın bir örneklem grubu üzerinde test edilerek araştırılması çalışmanın seyrini oluşturacaktır.

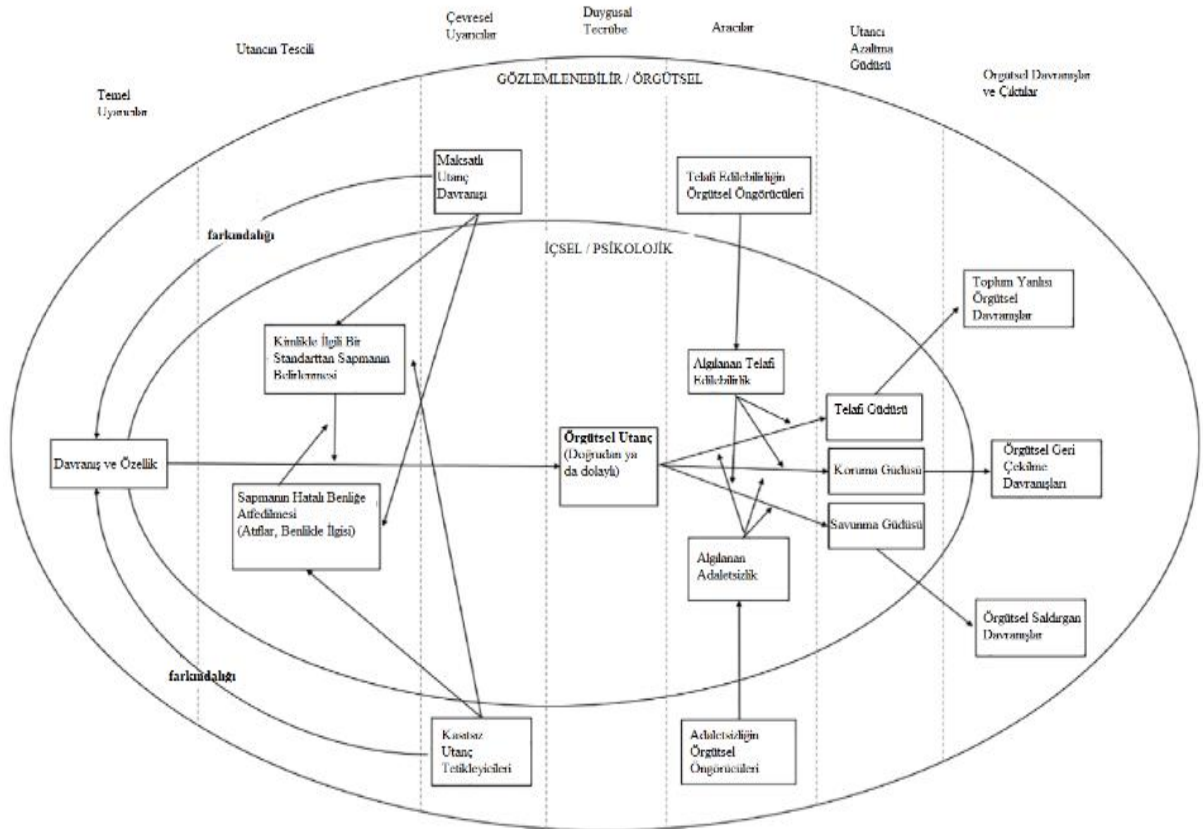
1. ÖRGÜTSEL UTANÇ

Utanc duygusu farklı çalışmalarda örgütsel bağlamda ele alınmış ve incelenmiş olsa da “örgütsel utanc” olarak kavramlaştırmaya yönelik en kapsamlı çalışma Daniels ve Robinson (2019) tarafından ortaya konmuştur. Daniels ve Robinson (2019)’a göre örgütsel utanc bir çalışanın işiyle ilgili bir kimliğe bağlı, kendince önemli bir standardın altına düştüğünde ortaya çıkan bir tehdidi değerlendirmesi durumunda ortaya çıkan acı veren bir duygudur. Tanımda geçen kimlik kişilerin; özelliklerini, ilişkilerini, rollerini, gruplarını sınıflandırarak kendilerini tanımlama biçimini ifade etmektedir.

Örgütsel utanc bireyin örgüt içerisinde kendisi adına hissedebileceği bir duygu olduğu kadar, çalışma arkadaşları, örgütsel grupları ya da örgütün tamamı adına da hissedebileceği bir duyguyu ifade etmektedir. Doğrudan kendi adına veya dolaylı olarak başkaları adına olsa da hissedilen duygu temelde aynıdır. Bu duygunun kaynağı da kişinin kişisel ve sosyal imajı için tehdittir (Daniels ve Robinson, 2019; Johns vd., 2005; Lickel vd., 2005;).

Daniels ve Robinson (2019)’a göre utanc ve suçluluk birbirine karıştırılsa da değerlendirmeleri oldukça farklıdır. Utanc benzersiz bir şekilde benliğin olumsuz bir değerlendirmesini (ben kötü bir insanım) içerirken suçluluk, kişinin davranışının sadece olumsuz bir değerlendirmesini (kötü davrandım) içerir (Lewis, 1971) ve utanc olumsuz bir değerlendirmeyi yansıtır.

Utancın yapısı şekil 1’de ayrıntılı bir şekilde gösterilmiştir. Daniels ve Robinson (2019)’un geliştirdikleri örgütsel utanc modeline göre örgütsel utancın yapısı yedi aşamayı içermektedir. Şekilde en üstte bu aşamalar verilmiştir. Elfenbein (2007)’in duygu süreci modeli baz alınarak; temel uyarıcılar, utancın tescili, çevresel uyarıcılar, duygusal tecrübe, araçlar, utancı azaltma güdüsü ve örgütsel davranışlar ve çıktılarından oluşan bu aşamalar örgütsel utancın nasıl başlayıp nasıl sonuçlandığı dikey bölümlerle ortaya çıkarmaktadır. İki oval halkadan içteki örgütsel utancın intrapsişik (içruhsal) bileşenlerini ve ortaya çıkardığı güdülerini temsil ederken, ikinci ve dıştaki oval halka ise utanc duygusunu örgütsel bir bağlam içinde konumlandırarak öncüllerini ve sonuçlarını vurgulamaktadır.



Şekil 1. Örgütsel utancın yapısı

Kaynak: Daniels ve Robinson, 2019

1.1. Örgütsel Utancın Uyarıcıları

Örgütsel utancın uyarıcıları temel uyarıcılar ve çevresel uyarıcılar olarak iki grupta incelenmektedir. Temel uyarıcılar kişisel özellikler ve davranışlardan oluşurken, çevresel uyarıcılar ise amaçlı utanç davranışları ve kasıtsız utanç tetikleyicilerinden meydana gelmektedir. Lewis (1971) hemen hemen her davranışın utanç sağlayabileceğini öne sürse de, araştırmalar örgütsel utançla ilgili; ahlak, performans ve sosyal normlar olmak üzere üç kategori önermektedir (Daniels ve Robinson, 2019: 2453). Örneğin, insanlardan utanç verici durumları tarif etmelerini isteyen çalışmalarda, ortak yanıtlar performans başarısızlıklarıyla (örneğin, kötü iş performansı), ardından ahlaki geçişlerle (örneğin, başkalarını duygusal olarak incitmek, yalan söylemek) ve norm ihlallerine (örneğin sosyal olarak uygunsuz davranışlarda bulunmak) ilişkindir (Keltner ve Buswell, 1996; Sabini vd., 2001; Tangney, 1992; Tangney vd., 1996).

1.2. Utancın Tescili ve Duygusal Tecrübe

İş ile ilgili kimlikler iş yerinde aktive edilir ve iş ilişkileri, roller veya sosyal gruplardan da türetilebilir (Brewer ve Gardner, 1996). Örgütsel utançla sonuçlanan bir davranış için, bireyin iş ile ilgili bir kimliğine bağlı bir standarttan olumsuz yönde sapması veya eksikliği değerlendirmesi gereklidir. Bu değerlendirmenin ardından birey, bu sapmanın nedeninin hatalı olan benliği olduğunu kavrar. Standarttan sapma ile hatalı benliğin ilişkisi ne kadar kuvvetliyse utanç duygusu da o kadar güçlü olur (Daniels ve Robinson, 2019). Duygusal tecrübe ise örgütsel utanç duygusunun direkt ya da dolaylı şekilde yaşandığı anı ifade etmektedir. Direkt olarak kendi adına yaşanan utanç duygusunun da dolaylı yani başka bir kişi ya da kurum adına yaşanan utanç duygusunun da derinliği kişiye göre farklılık gösterebilir (Tangney, 1990).

1.3. Örgütsel Utancın Aracıları

Daniels ve Robinson (2019)'a göre utanç duygusu yaşamış çalışanlar büyük olasılıkla karışık davranış motifleri geliştirir ve deneme yanılma yoluyla utancı azaltmaya çalışarak eş zamanlı ya da sıralı reaksiyonlara girebilir. Utanç duygusunun yaşanması ile örgütsel çıktılar arasında yer alacak olan bu araçlar algılanan telif edilebilirlik ve algılanan adaletsizliktir. Araştırmacılar Geniş ve kapsamlı teorik taramalar sonucunda bu iki aracının test edilebilir olmaktan ziyade teorik olduğunu belirtmektedir. Algılanan telif edilebilirlik, kısaca yeniden bütünleştirici şekillendirme teorisi ile açıklanabilir. Bu teoride yanlış davranış içinde olan bireyin; yaptığını düzeltebileceğine dair düşünceleri temel alınarak aracı olduğu düşünülmektedir (Braithwaite, 1989; Braithwaite ve Braithwaite, 2001). Araştırmalar, algılanan adaletsizlik ile karakterize edilen

örgütsel bir utanç duygusunun ego savunmalarını körükleyeceğini ve utanan bireyi kendi davranışının yanlışlığına odaklanmak yerine başkalarını suçlamaya yönlendireceğini göstermektedir (Daniels ve Robinson, 2019). Haksız yere utanma duygusu, bazı araştırmacıların aşağılanma olarak adlandırdığı bir durumdur (Fernandez vd., 2015; Klein, 1991). Bu gibi durumlarda, haksız yere utanç duygusunu yaşadığını düşünenlerin misilleme yapmak veya cezalandırmak için agresif tepkiler gösterme olasılığı daha yüksektir (Gilligan, 1996; Wicker vd., 1983).

1.4. Utanç Yönetimi

Ahmed vd. (2001)'in geliştirdikleri utanç yönetim teorisi bireylerin yaptıkları bir şey için utanç duyduklarında nasıl tepki verdiklerini açıklamaya çalışır. Birey duyduğu utançı kabul eden tutum ve davranışlar içinde olabileceği gibi yaşadığı duyguyu başka bir hale dönüştürebilecek ya da başkalarını suçlayacak davranış ve tutumlar içinde de olabilir. Utanç yönetimi; utançın kabulü ya da utançtan kaçınma şeklinde gerçekleşir. Utançın kabulünde birey pişmanlık, endişe, tereddüt gibi hisler içinde iken, utançtan kaçınmada birey başkalarına karşı kızgınlık, suçlama gibi hisler içinde kabahati başka yerde arayarak acısını başkalarından çıkarabilmektedir (Ahmed vd., 2001). Sığırı vd. (2010) çalışmasında utançtan kaçınma yöntemini utançı uzaklaştırmak olarak ele almıştır. Farklı bir çalışmada ise utanç yönetimi Nathanson tarafından geri çekilme, kendine saldırı, umursamamak ve başkalarına saldırı şeklinde sınıflandırılmıştır (Brown ve Moren, 2003). Yukarıdaki şekilde örgütsel utançın yapısında utançı azaltma güdüsü utanç yönetiminin çıktısı olarak görülebilir. Utanç yönetim teorisine göre utançı kabul edenler ileriki yanlışlardan kendilerini koruyabilirken, utançtan kaçınanların yanlışlarının artarak devam edeceği belirtilmektedir (Ahmed, 2005).

1.5. Örgütsel Utançın Sonuçları

Örgütsel utanç, benlik için bir tehdide işaret eden endişe verici bir duygudur ve bu nedenle her biri farklı sosyal örgütsel davranış türünü tetikleyerek tehdidi azaltmayı amaçlayan birkaç güdüye yol açabilir. Bu güdüler sırayla etkin hale gelebileceği gibi aynı anda birkaç tanesine de sahip olunabilir (Wrzesniewski vd., 2014).

Telafi güdüsü, toplum ya da örgüt yanlış davranışlara sebep olabilir. Utanç yapılan yanlışın değerlendirilmesiyle ortaya çıktığı için; yapıcı, örnek teşkil edebilecek davranışlar kişinin sosyal imajını potansiyel olarak düzeltebilir. Prososyal davranışlar olarak da anılan toplum ya da örgüt yanlış davranışlar özür dileyen, iş birliği içinde hareket eden, göreve yönelik ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını içermektedir (Daniels ve Robinson, 2019). Örgütsel utançın bu sonuçları şüphesiz ki örgütler tarafından istenen ve beklenen davranışlardır.

Koruma güdüsü, örgütsel geri çekilme davranışlarına sebep olabilmektedir. Rodrigues vd. (2008)'ne göre örgütsel utanç, kişinin kendisini tehdiitten koruyabilmek için, utanç duyduğu sosyal ortamdan uzaklaşmasına neden olabilir. Geri çekilme davranışları bireyin kendisi için iyi gibi görünse de işe devamsızlığa, psikolojik problemlere (Hanisch & Hulin, 1990), verimlilik düşüşüne de sebep olarak örgütsel açıdan kötü sonuçlar doğurabilmektedir (Hanisch vd., 1998; Hom ve Griffeth, 1995).

Savunma güdüsü de örgütsel saldırgan davranışlar şeklinde sonuçlanabilir. Bu durum utanç duygusunu yaşayan kişi ile ilgili olabilmektedir. Yukarıda utanç yönetiminde de bahsedildiği gibi kişi utançtan kaçınmaya çalışabilir. Böyle bir durumda başkalarını suçlayabilir ya da acısını ve sinirini başkalarından çıkarabilir (Scheff & Retzinger, 1991; Gausel vd., 2012) ve utançı öfkeye dönüştürebilir (Ahmed, 2001; Tangney vd., 1992).

Örgütsel utanç bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan (Eren, 2007) örgüt içi çatışmalara da neden olabilir. Ayrıca grup moralinin etkilenmesi de örgütsel utançın sonuçları arasındadır (Sığırı, 2010). Örgütsel utanç, sorunların mevcudiyetini ve yapıcı tartışmaları engelleyebileceği için, örgüt içi dönüşümün gerçekleşeceği zamanda gerçekleşecek olursa örgütsel öğrenmeyi de etkileme potansiyeline sahiptir (Hunt, 2000).

Dolaylı olarak duyulan ya da başkaları adına duyulan utanç kimi zaman telafi için motivasyon ortaya çıkarabilir (Daniels ve Robinson, 2019). Siyaset bilimi ve sosyal psikoloji gibi çeşitli bilim dallarındaki çalışmalara göre; halka veya etnik gruplara yönelik istismar ya da savaşa katılıma neden olma gibi utanç verebilecek davranışlar için geçmişi telafi etme arzusunun motivasyon kaynağını utanç oluşturur (Dresler-Hawke ve Liu, 2006; Brown ve Cehajic, 2008).

2. YÖNTEM

2.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı üzerine yapılan çalışmaların azlığı dikkat çeken örgütsel utanç kavramı hakkında araştırma yapmak ve tam zamanlı çalışanların örgütsel utanç duygusunu nasıl yaşadıkları ve bu durumlarda utanç yönetiminin nasıl gerçekleştiğini araştırmaktır. Özellikle ulusal çalışmalarda yeteri kadar yer bulamamış olan örgütsel utanç kavramı üzerine temel literatür bilgisi oluşturabilmek de bu çalışmanın alt amaçları arasında yer almaktadır. Veri toplamak adına kullanılacak olan Utanç Yönetimi Ölçeğinin Türkçe uyarlamasının yapılarak ulusal literatüre kazandırılması da bu çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

Araştırma amaçları doğrultusunda; henüz üzerinde çok fazla çalışmaya rastlanmamış olan örgütsel utanç üzerine yapılacak teorik çalışmalar ve uygulama kısmında Türkiye örneğinin örgütsel utanç bağlamında incelenmesi bu çalışmanın önemini oluşturmaktadır. Ayrıca uyarlanacak olan ölçeğin özellikle ulusal literatüre kazandırılması da çalışmanın önemini arttırmaktadır.

2.2. Veri Toplama Aracı ve Örneklem

Bu çalışmada uyarlanacak ve kullanılacak olan “örgütsel utanç yönetimi” ölçeğinin orijinali Ahmed vd. (2001) tarafından okullardaki zorba davranışları ölçebilmek amacıyla geliştirilen bir araştırmada kullanılmıştır. Ölçeğin örgütlerde kullanılacak şekline uyarlanması ise Braithwaite vd. (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir. Uyarlama sırasında araştırmacılar bazı ifadeleri yetişkinlere uygun hale getirmişler ve Harris (2001)’in çalışmasından da bazı ifadeler alarak ölçeği son haline getirmişlerdir. Ölçek senaryo bazlı ve kişinin kendini değerlendirebileceği bir şekilde tasarlanmıştır (Braithwaite vd., 2008). Braithwaite vd. (2008: 79) ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu, ölçeğe dair psikometrik analizlerin Ahmed (2001)’in çalışmasından elde edilebileceğini belirtmişlerdir.

Ölçek uyarlamalarında her iki dile de hâkim uzman görüşü, dilden kaynaklanabilecek farklılıklardan dolayı önem teşkil etmektedir. Bire bir çeviriden ziyade aynı anlam ifade eden söylemlerin tercih edilmesi gereklidir. Uyarlama sonrası deneme grubu üzerinde uygulama yapılarak düzeltilmesi gerekenlerin tespiti de önemlidir. Bunun ardından da ölçek için geçerlik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmelidir (Karakoç ve Dönmez, 2014).

Ölçek uyarlanırken iki farklı dil uzmanı tarafından hem Türkçe’ye hem de tekrar İngilizce’ye çevrilmiştir. Karşılıklı çeviriler ile oluşabilecek anlam farklılıkları ya da kelimelere dair kullanım farklılıkları giderilmiştir. Çeviri uzmanları ile hemfikir olunduktan sonra ölçeğin son hali belirlenmiştir. Bunun ardından deneme yapabilmek için 35 katılımcılı pilot bir uygulama yapılmış ve anlam karışıklığı ya da çeşitli hataların olup olmadığı kontrol edilmiştir. Örgütsel utanç yönetimi ölçeği 10 ifade ve 2 boyuttan oluşmaktadır ve Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Utanç Yönetimi Ölçeği

Senaryo: İşyerinizde; bir arkadaşınızın iş ile ilgili bir eleştirisini göz ardı ettiğinizi ve çabası önemsemeyip değersizleştirdiğinizi düşünün. Bu esnada da başka arkadaşlarımız ve eleştiriyi dile getiren iş arkadaşınızın astlarının da olduğu düşünün. Böyle bir durumda aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi işaretleyiniz.						
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Emin Değilim	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Utançtan Kabulü	1.Kendimden utanırdım					
	2.İş arkadaşlarımı hayal kırıklığına uğrattığımı düşünürdüm					
	3.Söylediklerimden pişmanlık duyardım					
	4.Sorunları geride bırakmada endişe yaşırdım					
	5.Mesleki itibarıma zarar verdiğimi düşünürdüm					
Utançtan Kaçınma	6.İşyerine gelirken tereddüt ederdim					
	7.İş arkadaşlarıma karşı kızgınlık yaşırdım					
	8.Zihnimde, yanlış bir şey yapıp yapmadığıma emin olamazdım					
	9.Söylediklerim için kabahati başka bir yerde arardım					
	10.Acısını başkasından çıkartırdım					

Kullanılacak olan ölçek ile birlikte demografik özellikleri içeren bir bölüm daha anket formunda yer almaktadır. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, sektör ve toplam çalışma süresi gibi bilgiler de ölçek verilerine göre farklılaşmalar olup olmadığını tespit edebilmek ve katılımcıların genel sosyo-demografik yapısını ortaya koyabilmek için eklenmiştir.

Hazırlanan anket formları Covid – 19 pandemisinin dünya genelindeki etkileri; sosyal mesafe (T.C. Sağlık Bakanlığı Covid-19 Rehberi, 2020), sokağa çıkma kısıtlamaları (<https://www.icisleri.gov.tr>, 2020) ve evden ya da uzaktan çalışma (<https://www.ailevecalisma.gov.tr>, 2020) gibi nedenlerden dolayı internet üzerinden online olarak hazırlanmıştır. Araştırmanın hedef kitlesi tam zamanlı tüm çalışanlardan oluşmaktadır. Hazırlanan formlar Türkiye genelinden erişilebilecek olan; özellikle iş ile ilgili olan sosyal medya sitelerinde paylaşılarak, gönüllülük esasına göre katılım sağlanmaya çalışılmıştır. Kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiş ve yaklaşık bir aylık süredeki paylaşımlar sonucunda 808 gönüllü katılımcı bu araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

2.3. Bulgular

Araştırma kapsamında elde edilen demografik veriler, tanımlayıcı istatistikler, uygunluk, geçerlik, güvenilirlik analizleri ve farklılaşmalara yönelik t testi ve ANOVA analizleri sonuçları aşağıda verilmiştir.

2.3.1. Demografik Özellikler

Tablo 2’de katılımcıların sosyo-demografik özellikleri verilmiştir. Katılımcıların %74’ü (598 kişi) kadınlardan oluşmaktadır. Yaş gruplarına göre dağılıma bakıldığında 51 yaş ve üzeri grup hariç diğer gruplardaki katılımcı sayıları birbirlerine yakındır. Araştırmaya katılanların %64,1’lik kısmı (518 kişi) evli bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük kısmının lisans düzeyinde eğitim aldıkları (462 kişi, %57,2) ve yarıya yakın katılımcının 3001-6000 TL arası maaş (367 kişi, %45,4) gelirine sahip oldukları görülmektedir. Kamu ve özel sektör çalışanlarının da hemen hemen birbirine yakın seviyede katılım sağladıkları dikkat çekmektedir.

Tablo 2. Sosyo-Demografik Özellikler

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	598	74,0
	Erkek	210	26,0
	Toplam	808	100,0
Yaş	21-30 yaş	294	36,4
	31-40 yaş	221	27,4
	41-50 yaş	238	29,4
	51 yaş ve üzeri	55	6,8
	Toplam	808	100,0
Medeni Durum	Evli	518	64,1
	Bekar	290	35,9
	Toplam	808	100,0
Eğitim Düzeyi	Ortaöğretim	52	6,4
	Önlisans	118	14,6
	Lisans	462	57,2
	Lisans Üstü	176	21,8
	Toplam	808	100,0
Maaş Aralığı	3000 TL’ye kadar	271	33,5
	3001-6000 TL	367	45,4
	6001-9000 TL	158	19,6
	9001 TL ve üzeri	12	1,5
	Toplam	808	100,0
Toplam Çalışma Süresi	1-5 yıl	256	31,7
	6-10 yıl	197	24,4
	11-16 yıl	60	7,4
	16 yıl ve üzeri	295	36,5
	Toplam	808	100,0
Sektör	Kamu Sektörü	369	45,7
	Özel Sektör	439	54,3
	Toplam	808	100,0

2.3.2. Uygunluk, Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Tablo 3’te yer alan tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında zaman, çarpıklık değerlerinin 0,99 ile -0,57 arasında; basıklık değerlerinin ise 1,11 ile -0,88 arasında katsayı değerleri aldığı görülmektedir. Ölçek genelinde ise 0,58 çarpıklık ve 0,31 basıklık değeri elde edilerek araştırmanın çarpıklık ve basıklık değerleri kabul gören sınırlar arasında yer almakta olduğu ve normal dağılım gösterdiği gözlemlenmiştir (Klein ve Moosbrugger 2000; Yazicioglu ve Erdogan, 2004).

Tablo 3. Tanımlayıcı İstatistikleri

İfade / Boyut	Ortalama (\bar{x})	Ss	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
1	3,42	1,04	1,08	-0,52	-0,32
2	3,39	1,06	1,13	-0,57	-0,51
3	3,39	1,00	1,02	-0,53	-0,11
4	3,15	1,01	1,02	-0,19	-0,50
5	2,96	1,10	1,22	-0,13	-0,88

6	2,72	1,07	1,14	0,15	-0,73
Boyut 1	3,17	0,84	0,70	-0,55	-0,00
7	2,39	0,84	0,71	0,85	0,72
8	2,51	1,01	1,02	0,78	0,12
9	2,06	0,90	0,81	0,94	0,92
10	1,81	0,78	0,62	0,99	1,11
Boyut 2	2,19	0,64	0,41	0,63	0,50
Ölçek Geneli	2,78	0,57	0,33	0,58	0,31

Yapılan normallik testleri ile verilerin normal dağılım gösterdiğinin belirlenmesinin ardından ölçek için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizine uygunluğun belirlenmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Barletts küreselik testi yapılmıştır. Ölçeğin KMO değeri 0,833 olarak hesaplanmış ve örneklem yeterliliğinin çok iyi düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Barletts testi sonuçlarına göre (p: 0,000) ifadeler arasında faktör yapılabılır düzeyde ilişki hesaplanmıştır (Hair vd., 2006). Ölçeğin geçerliliği bu sonuçlarla ispatlanmıştır. Faktör analizi ile ölçeğin açıklanan toplam varyansı %60,58 olarak hesaplanmıştır. Ölçekteki faktör yükleri 0,682 ile 0,848 arasında değerler olarak (Bkz. Tablo 4) üst düzey değerlere (Hair vd., 2006) sahiptir.

Tablo 4. Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktörler		Açıklanan Toplam Varyans (%60,58)
	1	2	
1	,848		%38,95
2	,844		
3	,843		
4	,719		
5	,804		
6	,735		
7		,760	%21,63
8		,682	
9		,726	
10		,737	

Ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach's Alpha (α) değeri hesaplanmıştır. Geçerlilik değerleri ölçek geneli ve boyutlar için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Ölçek geneli için 0,78, ilk boyut için 0,88, ikinci boyut için 0,70 " α " değerlerine ulaşılmıştır. Ulaşılan bu değerlerle ölçeğin ve unsurlarının "oldukça güvenilir" ($.60 \leq \alpha < .80$) veya "yüksek derecede güvenilir" ($.80 \leq \alpha < 1.00$) olduğu tespit edilmiştir (Nunnally ve Bernstein, 1967).

2.3.3. Farklılaşma Analizleri

Çalışmanın bu kısmında anket ifadelerine verilen yanıtların, bu çalışmada kullanılan demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla analizler gerçekleştirilmiştir. İki grup arasındaki farkı tespit edebilmek için t testi; ikiden fazla grup ortalamasının farkını tespit edebilmek için ise ANOVA (Analysis of Variance) testi uygulanmıştır (Altunışık vd., 2004). Anova analizinde anlamlı olarak elde edilen sonuçlara göre; hangi gruplar arasındaki farklılaşmaların anlamlı olduğunu tespit edebilmek amacıyla da Post Hoc testlerinden Tukey testinden yararlanılmıştır (Ural ve Kılıç, 2006).

Gerçekleştirilen analizler sonucunda utancın kabulünün cinsiyet, eğitim düzeyi, maaş aralığı, toplam çalışma süresi ve sektöre göre farklılaştığı; yaş ve medeni duruma göre ise anlamlı farklılaşmaların olmadığı görülmüştür. Kadınlar yaşadıkları utanç durumunu kabullenmeleri (\bar{x} : 3,31) erkekler göre (\bar{x} : 2,77) daha yüksektir. Kamu sektörü çalışanlarının utanç kabulleri (\bar{x} : 3,30) de özel sektör çalışanlarına (\bar{x} : 3,03) göre daha yüksek olarak hesaplanmıştır.

Eğitim düzeyi, maaş aralığı ve toplam çalışma süresinde anlamlı olarak ulaşılan farklılaşmaların hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için yapılan Tukey testi sonuçları şu şekildedir: Lisans düzeyinde eğitim alanlar (\bar{x} : 2,99), ön lisans (\bar{x} : 3,37) ve lisans üstü (\bar{x} : 3,50) düzeyinde eğitim alanlardan anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır (p: 0,000).

Maaş değişkenine göre ise 3000 TL'ye kadar maaş alanlar (\bar{x} : 3,05) ile 3001-6000 TL arasında (\bar{x} : 3,30) maaş geliri olanlar arasındaki farkın anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (p: 0,001).

Toplam çalışma süresine göre 1-5 yıl arası toplam çalışma süresi olanlar ile (\bar{x} : 3,21) 11-15 yıl toplam çalışma süresi olanlar (\bar{x} : 2,80, p: 0,004); 16 yıl ve üzeri toplam çalışma süresi olanlar ile 6-10 (\bar{x} : 3,02, p: 0,001) ve 11-15 (\bar{x} : 2,80, p: 0,000) yıl toplam çalışma süresi olanların anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir.

Tablo 5. Utancın Kabulü İçin Farklılaşmalar

Cinsiyet	N	\bar{x}	Ss	t	p
Kadın	598	3,31	,72	8,25	,000
Erkek	210	2,77	1,01		
Yaş	N	\bar{x}	Ss	F	p
21-30 yaş	294	3,16	,74	7,62	,000
31-40 yaş	221	2,98	,91		
41-50 yaş	238	3,35	,86		
51 yaş ve üzeri	55	3,22	,74		
Medeni Durum	N	\bar{x}	Ss	t	p
Evli	518	3,20	,78	1,25	,209
Bekar	290	3,12	,93		
Eğitim Düzeyi	N	\bar{x}	Ss	F	p
Ortaöğretim	52	3,19	,49	19,06	,000
Önlisans	118	3,37	,83		
Lisans	462	2,99	,88		
Lisans Üstü	176	3,50	,67		
Maaş Aralığı	N	\bar{x}	Ss	F	p
3000 TL'ye kadar	271	3,05	,95	5,88	,001
3001-6000 TL	367	3,30	,72		
6001-9000 TL	158	3,11	,84		
9001 TL ve üzeri	12	2,79	,78		
Toplam Çalışma Süresi	N	\bar{x}	Ss	F	p
1-5 yıl	256	3,21	,72	9,26	,000
6-10 yıl	197	3,02	,88		
11-15 yıl	60	2,80	,95		
16 yıl ve üzeri	295	3,31	,84		
Sektör	N	\bar{x}	Ss	t	p
Kamu Sektörü	369	3,30	,79	4,18	,000
Özel Sektör	439	3,03	,86		

Farklılaşma analizlerinden t testi yapılan cinsiyet ve medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşmaya ulaşılamamış olmasına rağmen sektöre göre anlamlı farklılaşmalar belirlenmiştir. Kamu çalışanlarında utançtan kaçınma ortalamaları (\bar{x} : 2,08) özel sektör çalışanlarının ortalamalarından (\bar{x} : 2,29) anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır (p: 0,000).

Yaş aralıklarına bakıldığında zaman 21-30 yaş arası katılımcıların utançtan kaçınma ortalamalarının diğer tüm yaş grupları ile anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır (31-40 yaş, 41-50 yaş, 50 yaş ve üzeri sırasıyla; p: 0,000, p: 0,021, p: 0,001). Ayrıca 31-40 yaş aralığındakilerle 41-50 yaş aralığındakilerin farklılaşmaları da anlamlı olarak hesaplanmıştır (p: 0,010).

Maaş düzeylerine göre ise 3000 TL'ye kadar maaş geliri olanların ortalamaları (\bar{x} : 2,42) 3001-6000 TL arası (\bar{x} : 2,07, p: 0,000) ve 6001-9000 TL arası (\bar{x} : 2,09, p: 0,000) maaş geliri olanların ortalamalarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Eğitim düzeylerinde ortaöğretim düzeyi ve ön lisans düzeyindeki farklılaşma p: 0,003 düzeyinde anlamlı olarak hesaplanmıştır. Diğer gruplara bakıldığında ise lisans düzeyi ve lisans üstü düzeyi arasındaki farklılaşma hariç tüm gruplar arasındaki fark p: 0,000 düzeyinde anlamlıdır.

Son olarak toplam çalışma süresine göre 1-5 yıl arası toplam çalışma süresi olanlar (\bar{x} : 2,31) ile 6-10 (\bar{x} : 2,10, p: 0,002) ve 11-15 yıl arası toplam çalışma süresi olanların (\bar{x} : 1,89, p: 0,000) yanıt ortalamaları anlamlı bir şekilde farklılaşmıştır. 11-15 yıl arası (\bar{x} : 1,89,) ve 16 yıl ve üzeri (\bar{x} : 2,21) arasındaki farklılaşma da anlamlıdır (p: 0,002).

Tablo 5. Utançtan Kaçınma İçin Farklılaşmalar

Cinsiyet	N	\bar{x}	Ss	t	p
Kadın	598	2,21	,62	1,20	,229
Erkek	210	2,15	,69		
Yaş	N	\bar{x}	Ss	F	p
21-30 yaş	294	2,36	,66	14,02	,000
31-40 yaş	221	2,01	,64		
41-50 yaş	238	2,20	,59		
51 yaş ve üzeri	55	2,01	,53		
Medeni Durum	N	\bar{x}	Ss	t	p
Evli	518	2,17	,64	-1,24	,212
Bekar	290	2,23	,64		
Eğitim Düzeyi	N	\bar{x}	Ss	F	p
Ortaöğretim	52	2,79	,68	28,10	,000
Önlisans	118	2,43	,61		
Lisans	462	2,12	,64		
Lisans Üstü	176	2,04	,51		
Maaş Aralığı	N	\bar{x}	Ss	F	p
3000 TL'ye kadar	271	2,42	,77	18,64	,000
3001-6000 TL	367	2,07	,53		
6001-9000 TL	158	2,09	,52		
9001 TL ve üzeri	12	2,12	,83		
Toplam Çalışma Süresi	N	\bar{x}	Ss	F	p

1-5 yıl	256	2,31	,67	9,04	,000
6-10 yıl	197	2,1	,63		
11-15 yıl	60	1,89	,52		
16 yıl ve üzeri	295	2,21	,62		
Sektör	N	\bar{x}	Ss	t	p
Kamu Sektörü	369	2,08	,58	-,451	,000
Özel Sektör	439	2,29	,68		

3. SONUÇ

Bu çalışma ile uluslararası yönetim literatüründe henüz çokça üzerinde çalışılmamış olan örgütsel utanç kavramı araştırılmıştır. Öncelikle örgütsel utançın yapısından bahsedilmiş ve daha sonra da örgüt içerisinde yaşanabilecek utanç durumunda bireylerin utançlarını nasıl yönettiğini belirlemek amacıyla geliştirilen (Ahmed vd., 2001; Braithwaite vd., 2008) utanç yönetimi ölçeğinin Türkçe uyarlaması gerçekleştirilmiştir.

Utanç yönetimi ölçeği Türkiye geneli bir örnekleme uygulanmış ve ardından ölçeğe dair uygunluk, geçerlik ve normallik analizleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra faktör analizi yapılmış ve elde edilen yanıtlar doğrultusunda; teoride ölçeğin iki boyutlu yapısına paralel sonuçlar elde edilmiştir. Uyarlanan ölçeğin içinde bulunduğu yapı ile uyumlu bir yapıda olduğu ve Türkçe olarak bu şekilde kullanılabilmesi sonucuna ulaşılmıştır.

Utanç yönetimi ölçeği yukarıda da belirtildiği gibi utançın kabulü ve utançtan kaçınma olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Ülke genelinden 808 gönüllü katılımcıdan elde edilen sonuçlara göre utançın kabulü ortalaması \bar{x} : 3,17; utançtan kaçınma ortalaması ise \bar{x} : 2,19 olarak hesaplanmıştır. Bu verilere göre Türkiye geneli tam zamanlı çalışanların yaşayabilecekleri utanç durumunu kabul edip ona göre hareket etme düzeyleri orta derece olarak hesaplanmıştır. Utançtan kaçınmada ise düşük düzeyde sonuçlar elde edilmiştir.

Daha sonra gerçekleştirilen farklılaşma analizleri de benzer şekilde utançın kabulü ve utançtan kaçınma için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir. Elde edilen anlamlı sonuçlar şu şekildedir. Utançın kabulünde kadınların erkeklerden daha yüksek utanma duygusuna sahip oldukları ve kamu çalışanlarının özel sektör çalışanlarına göre daha yüksek utanç kabulüne sahip oldukları görülmüştür. Ön lisans seviyesinde ve lisans üstü seviyesinde daha yüksek olan utanç duygusunun lisans seviyesinde daha düşük olması eğitim seviyesindeki farklılıkların anlamlı olarak hesaplanmasına rağmen eğitimin artışı ile bir ilgisi olmadığını göstermektedir. 3000 TL'ye kadar maaş geliri olanların utanç kabulünün bir üst maaş sınıfından daha düşük olması ise gelir seviyesinin yükseldiğinde utanç duygusunun kabulünün artabileceği şeklinde yorumlanabilir. Benzer şekilde 11-15 yıl arası çalışma süresi olanların ortalamalarının 1-5 ve 6-10 yıl arasındaki gruptan düşük olması da toplam çalışma süresinin artışının utanç duygusunu azaltabileceği şeklinde izah edilebilir.

Utançtan kaçınma güdülerini incelendiğinde ise kamu çalışanlarının özel sektör çalışanlarına göre utançtan kaçınma güdülerini daha düşüktür. Özel sektör çalışanlarının utançın yerine farklı duygu koyma eğilimlerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Düşük yaşlarda da benzer eğilimler gözlemlenmiştir. 21-30 yaş aralığındaki tam zamanlı çalışanların utançtan kaçınma güdülerini daha yüksektir. Bu kaçınma literatürde açıklandığı üzere utanç duygusunun kızgınlık veya suçlama gibi duygulara yerini bırakmasıdır. Eğitim düzeyi ve toplam çalışma süresinde elde edilen sonuçlara göre de eğitim düzeyi arttıkça utançtan kaçınma güdüsünün azaldığı benzer şekilde toplam çalışma süresi arttıkça da azalabileceği gözlemlenmiştir.

Örgütsel utanç üzerine yapılan çalışmalar uluslararası yönetim literatüründe henüz çok azdır. Aynı durum ulusal literatür için de geçerli olmakta ve bu çalışma yapıldığı sırada ulusal bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sebeplerden dolayı elde edilen sonuçların literatürde yer alan bilgiler ile karşılaştırılması olanaksızdır. Örgütsel utanç üzerine yapılan uluslararası çalışmaların ise genellikle teorik alt yapı oluşturmaya ve geliştirmeye yönelik olmasından dolayı bu çalışmanın sonuçlarının utanç yönetimi seviyeleri ve demografik özelliklere göre farklılaşmalar açısından öncülük edebileceği ve daha sonraki çalışmalara ışık tutabileceği düşünülmektedir.

Uyarlaması yapılan senaryo bazlı örgütsel utanç ölçeğinin ulusal literatüre kazandırılması ve Türkiye geneli bir örneklem ile tam zamanlı çalışanların örgütsel utanç seviyelerinin belirlenmesi, çeşitli demografik özelliklere göre utanç seviyelerinin ortaya konması ile ilgili sonuçlar bu çalışmanın özgünlüğünü ve bilime katkısını göstermektedir.

Utançın sosyoloji, psikoloji vb. disiplinler açısından incelendiği kadar yönetim bilimleri açısından da incelenmesi, gözden kaçan ve yanlış anlaşılan bir motivasyon aracına dönüşebileceği için (Poulson, 2000), önem arz etmektedir. Örgütsel utanç üzerine araştırmalar yapacak olan daha sonraki çalışmalara; örgütsel utanca sebep olan etmenleri ya da örgütsel utançın sonuçlarını tespit etmeye yönelik araştırmalar yapmaları tavsiye edilebilir. Belirli bir sektör ya da belirli bölgelere yönelik çalışmaların da faydalı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca yukarıda yer alan örgütsel utanç tanımlamaları ve araştırmaları ışığında senaryo bazlı olmayan, genel duygu ve davranışlar üzerinden ölçülebilen bir örgütsel utanç ölçeği geliştirilmesi de verilebilecek tavsiyeler arasındadır.

KAYNAKÇA

- Ahmed, E. (2005). "Pastoral Care to Regulate School Bullying: Shame Management among Bystanders", *Pastoral Care*, Vol June; 23-29.
- Ahmed, E., & Braithwaite, V. (2004). "What, me ashamed?" Shame management and school bullying. *Journal of Research in Crime and delinquency*, 41(3), 269-294.
- Ahmed, E., Harris, N., Braithwaite, J., Braithwaite, V. (2001). *Shame management through reintegration*: Cambridge University Press.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroglu, S., Yıldırım, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- Ashforth BE & Mael F (1989) Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14: 20-39.
- Braithwaite, J. (1989). *Crime, shame and reintegration*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Braithwaite, J., & Braithwaite, V. (2001). Shame and shame management. In E. Ahmed, N. Harris, J. Braithwaite, & V. Braithwaite (Eds.), *Shame management through reintegration*: 3-69. Cambridge: Cambridge University Press.
- Braithwaite, V., Ahmed, E., Braithwaite, J. (2008). Workplace bullying and victimization: The influence of organizational context, shame and pride. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), 71-94.
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "we"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71: 83-93.
- Brown, M. & Moren, C. (2003). "Background Emotional Dynamics of Crew Resource Management: Shame Emotions and Coping Responses", *The International Journal of Aviation Psychology*, 13(3); 269-286.
- Daniels, M. A., ve Robinson, S. L. (2019). The Shame of It All: A Review of Shame in Organizational Life. *Journal of Management*, 45(6), 2448-2473.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Fernandez, S., Saguy, T., & Halperin, E. (2015). The paradox of humiliation: The acceptance of an unjust devaluation of the self. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41: 976-988.
- Gilligan, J. (1996). *Violence: Our deadly epidemic and its causes*. New York: GP Putnam.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis (Vol. 6)*: Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Harris, N. (2001). *Shaming and shame: Regulating drink-driving. Shame management through reintegration*, 32, 763.
<https://www.ailevecalisma.gov.tr/>
<https://www.icisleri.gov.tr/>
<https://www.saglik.gov.tr/>
- Hunt, J. M. (2000). "Organizational Leadership and Shame".
- Johns, M., Schmader, T., & Lickel, B. (2005). Ashamed to be an American? The role of identification in predicting vicarious shame for anti-Arab prejudice after 9-11. *Self and Identity*, 4: 331-348.
- Karakoç, F. Y., & Dönmez, L. (2014). Ölçek geliştirme çalışmalarında temel ilkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 13(40), 39-49.
- Klein, D. C. (1991). The humiliation dynamic: An overview. *Journal of Primary Prevention*, 12: 93-121.
- Klein, A., & Moosbrugger, H. (2000). Maximum likelihood estimation of latent interaction effects with the LMS method. *Psychometrika*, 65(4), 457-474.
- Lewis, H. B. (1971). *Shame and guilt in neurosis*. New York: International Universities Press.
- Lickel, B., Kushlev, K., Savalei, V., Matta, S., Schmader, T. (2014). Shame and the motivation to change the self. *Emotion*, 14(6), 1049.
- Lickel, B., Schmader, T., Curtis, M., Scarnier, M., & Ames, D. R. (2005). Vicarious shame and guilt. *Group Processes & Intergroup Relations*, 8: 145-157.
- Murphy, S. A., & Kiffin-Petersen, S. (2012). *Shame: A review and research model*. Konferensijulkaisu. Australian & New Zealand Academy of Management.
- Nunnally, J. C., ve Bernstein, I. H. (1967). *Psychometric theory (Vol. 226)*: McGraw-Hill New York.
- Poulson, C. F. (2000). Shame and work. *Emotions in the Workplace*, 250-271.
- Scheff, T. J. (2003). Shame in self and society. *Symbolic interaction*, 26(2), 239-262.
- Sıgır, Ü., Tabak, A., & Sağır, A. (2010). Çalışanlarda Suçluluk ve utanç duygusunun cinsiyet-yaş durumuna göre mukayesesi ve örgütlerde utanç yönetiminin kullanılması.
- Tangney JP (1990) Assessing individual differences in proneness to shame and guilt: development of the Self-Conscious Affect and Attribution Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59: 102-111.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi: SPSS 10.0-12.0 for windows*: Detay yayıncılık.
- Wicker, F. W., Payne, G. C., & Morgan, R. D. (1983). Participant descriptions of guilt and shame. *Motivation and Emotion*, 7: 25-39.
- Yazicioglu, Y., & Erdogan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Arastirma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.