

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI
UYGULAMALI PSİKOLOJİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**GÜÇ MESAFESİ VE İSTİSMARCI YÖNETİCİ
DAVRANIŞINA YÖNELİK TUTUMLAR ARASINDAKİ
İLİŞKİDE YÖNETİCİ CİNSİYETİNİN VE
KATILIMCILARIN PSİKOLOJİK
SAĞLAMLIKLARININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

EZGİ ŞEN

2501141125

DANIŞMAN

PROF. DR. PINAR ÜNSAL

İSTANBUL - 2019



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



YÜKSEK LİSANS
TEZ ONAYI

ÖĞRENCİNİN;

Adı ve Soyadı : EZEL ŞEN Numarası : 2801141125
Anabilim Dalı /
Araştırma Dalı / Programı : PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI Danışmanı : PROF.DR.PINAR ÜNSAL
Tez Savunma Tarihi : 14.08.2019 Saat : 09:00
Tez Başlığı : 'GÜÇ MESAFESİ VE İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞINA YÖNELİK TUTUMLAR
ARASINDAKİ İLİŞKİDE YÖNETİCİ CİNSİYETİNİN VE KATILIMCILARIN PSİKOLOJİK
SAĞLAMLIKLARININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ'

TEZ SAVUNMA SINAMI, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin 36. Maddesi uyarınca yapılmış,
sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezini KABULÜNE CYBİRLİĞİ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRI ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.PINAR ÜNSAL		kabul
DOÇ.DR.ILKNUR ÖZALP TÜREYGEN		Kabul
DR.ÖĞR.ÜYESİ DERYA DENİZ		Kabul

YEDEK JÜRI ÜYESİ	İMZA	KANAATI (KABUL / RED / DÜZELTME)
PROF.DR.BEYTAÇ CİHAN		
PROF.DR.GÜLDEN GÜVENÇ		

ÖZ

GÜÇ MESAFESİ VE İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞINA YÖNELİK TUTUMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİDE YÖNETİCİ CİNSİYETİNİN VE KATILIMCILARIN PSİKOLOJİK SAĞLAMLIKLARININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

EZGİ ŞEN

Bu tezin amacı güç mesafesi ve istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumlar arasındaki ilişkide istismarcı yöneticinin cinsiyetinin ve katılımcıların psikolojik sağlıklarının düzenleyici rolünü incelemektir. Araştırma kapsamında istismarcı yönetici davranışları içeren senaryolar oluşturulmuş ve katılımcılara sunulmuştur. Senaryoların ardından katılımcılara, senaryoda yer alan istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumlarını ölçmeye ilişkin soruları yanıtlamıştır. Bunun yanında oluşturulan sorular ile, senaryoda yer alan astın istismarcı yöneticiyi şikayet etme ve işten ayrılma niyetinin algılanan uygunluğu değerlendirilmiştir.

Araştırma kapsamında geliştirilen istismarcı yönetici davranışı içeren çeşitli senaryoların yanında, önceden geliştirilmiş, Türkiye’de uyarlaması yapılmış ölçekler kullanılmıştır. Araştırmanın verileri çevrimiçi veri toplamaya imkan sağlayan anket aracı ile internet üzerinden toplanmıştır. Araştırmanın katılımcıları farklı sektörlerde aktif olarak görev yapmakta olan beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcılara kartopu örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır.

İlk olarak, istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumlarının senaryodaki astın yöneticiyi şikayet etme ve işten ayrılma niyetinin algılanan uygunluğu üzerindeki etkisi incelenmiş fakat anlamlı bir etki elde edilememiştir. Ardından, güç mesafesinin ve istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumlar üzerindeki etkisi incelenmiş olup negatif yönde yordayıcı bir etki elde edilmiştir. Bu sonuca göre, katılımcıların güç mesafesi azaldıkça istismarcı yönetici davranışına yönelik olumsuz tutumları artmaktadır. Güç mesafesi ve istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumlar arasındaki yordayıcı ilişkide senaryodaki yönetici cinsiyetinin ve katılımcıların psikolojik sağlıklarının düzenleyici rolü incelenmiş fakat düzenleyici etki elde edilememiştir.

Senaryoda yer alan istismarcı yönetici davranışının ardından astın senaryoda yer alan yöneticiyi şikayet etme ve işten ayrılma niyetinin algılanan uygunluğunun katılımcıların cinsiyetine göre farklılaştığı görülmüştür. Gerçekleştirilen analizler sonucunda, senaryoda yer alan astın istismarcı yöneticiyi şikayet etme ve işten ayrılma niyeti erkek katılımcılar tarafından daha uygun olarak algılanmaktadır. Son olarak ise, çalışma hayatı boyunca benzer istismarcı yönetici davranışlarına maruz kaldıklarına dair algısı olan ve olmayan katılımcıların istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumları arasındaki ilişki incelenmiştir ve gruplar arası anlamlı bir farklılık elde edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Güç Mesafesi, İstismarcı Yönetim, İstismarcı Yönetici Davranışına Yönelik Tutumlar, İşten Ayrılma Niyetinin Algılanan Uygunluğu, Psikolojik Sağlamlık, Yönetici Cinsiyeti, Yöneticiyi Şikayet Etme Niyetinin Algılanan Uygunluğu

ABSTRACT

THE MODERATOR ROLE OF SUPERVISOR'S GENDER AND PARTICIPANTS' PSYCHOLOGICAL RESILIENCE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN POWER DISTANCE AND ATTITUDES TOWARDS ABUSIVE SUPERVISOR BEHAVIOR

EZGİ ŞEN

The aim of this thesis is to examine the moderator role of supervisor's gender and participants' psychological resilience on the predictive relationship between power distance and abusive supervision attribution. As part of the research, the scenarios that contain abusive supervisor behaviors were created and offered to participants. Following the scenarios, the participants were asked the questions that measure attitudes towards abusive supervisor behavior in the scenario. Besides, with created questions, the perceived suitability of the subordinate's intention of complaining the abusive supervisor and turnover was evaluated.

In this research, besides the scenarios containing an abusive supervisor's behavior that was developed for the purpose of the study, previously developed and adapted scales in Turkey was used. The data was collected on the internet with an online survey that enables online data collection. The participants of this study are white-collar employees who work actively in different sectors. The participants were reached with the snowball sampling method.

Firstly, the effect of attitudes towards abusive supervisor behavior on perceived suitability of subordinate who has a part in the scenario intention of complaining and turnover was examined but no significant effect was obtained. Afterwards, the effect of power distance on attitudes towards abusive supervisor behavior was examined and the negative predictive effect was obtained. Depending on this result, when the power distance level of employees decreases, the negative attribution towards abusive supervision's behavior increases. In the predictive relationship between power distance and attitudes towards abusive supervisor behavior, the moderator role of supervisor's gender and participants' psychological resilience was examined but was not found to have any moderator effect.

There was a difference between male and female participants' responses to whether the subordinate should complain or turnover after being exposed to such an abusive supervisor behavior depicted in scenarios. As a result of the analyses, it was found that male participants perceived more approval intention to complain to abusive supervisor at scenario and turnover. Finally, the relationship between being exposed to similar abusive behavior in the work life of participants and their attitudes towards abusive supervision depicted in the scenarios was examined but no significant difference was observed.

Keywords: Power Distance, Abusive Supervision, Attitudes Towards Abusive Supervisor Behavior, The Intention of Complaining About Supervisor, Psychological Resilience, Supervisor's Gender, The Intention of Turnover

ÖNSÖZ

Bu tez çalışması kapsamında çalışanların iş hayatında karşılaştıklarında önemli olumsuz sonuçlara neden olan istismarcı yönetim kavramına ve kültürel bir boyut olan güç mesafesi kavramına odaklanılmıştır ve bu ilişkide yönetici cinsiyetinin rolü incelenmiştir.

Yüksek lisans eğitimimin ders aşamasından tez sürecimin tamamlanması evresine kadar olan bu süreçte desteğini her zaman hissettiren, motivasyonumu kaybettiğim anlarda destekleyici geri bildirimleri ile beni tekrar cesaretlendiren, akademik bilgisini her an aktaran çok değerli tez danışmanım Prof. Dr. Pınar ÜNSAL'a yoğun programına rağmen bana zamanını ayırdığı için çok teşekkür ederim. Yüksek lisansımın ders aşamasındaki destekleri için Doç. Dr. İlknur Özalp Türetgen'e teşekkür ederim.

Tez çalışmamın modelinin oluşturulması evresinde ufuk açıcı önerilerini ve bilgisini benimle paylaşan çok değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Sabahat Çiğdem BAĞCI HEMŞİNLİOĞLU'na ve çalışma arkadaşım Arş. Gör. Zeynep Ecem PİYALE'ye çalışmam için ayırmış oldukları zaman ve destek için teşekkürü bir borç bilirim.

Çalışmamı tamamlamaya çalıştığım süreç boyunca desteğini esirgemeyip bu süreçte beni her zorlandığımda motive eden, aynı ofisi paylaşma fırsatını bulduğum Dr. Öğr. Üyesi Selin KARAKÖSE'ye; psikolojik sağlamlığı ile örnek teşkil eden çok değerli çalışma arkadaşım Arş. Gör. Leman ÇELİK'e çok teşekkür ederim.

Son olarak ise yüksek lisans eğitimimin başından sonuna kadar tüm desteğini her an hissettirip inancını kaybetmeyen aileme ve bu süreci eğlenceli hale getiren Onur KABAKCI'ya teşekkür ederim.

İSTANBUL, 2019

Ezgi ŞEN

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	III
ABSTRACT	V
ÖNSÖZ.....	VII
TABLolar LİSTESİ.....	X
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İSTİSMARCI YÖNETİM VE İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI

1.1 YIKICI LİDERLİK VE YÖNETİM TARZLARI	5
1.1.1 İSTİSMARCI YÖNETİM.....	7
1.2 İSTİSMARCI YÖNETİM İLE BENZEŞEN DİĞER KAVRAMLAR VE ARALARINDAKİ FARKLILIKLAR	8
1.2.1 ADİ ZORBALIK.....	9
1.2.2 KURBANLAŞTIRMA.....	10
1.2.3 GENELLENMİŞ HİYERARŞİK İSTİSMAR	11
1.2.4 İŞ YERİ ZORBALIĞI.....	12
1.2.5 YÖNETİCİ SALDIRGANLIĞI.....	13
1.2.6 OLUMSUZ MENTORLUK DENEYİMLERİ	14
1.3 İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞLARINI ORTAYA ÇIKARAN ETKENLER.....	16
1.4 ASTLARIN İSTİSMARCI YÖNETİM ALGISINI OLUŞTURAN ETKENLER.....	18
1.5 İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ ASTLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	21
1.6 İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI SONUCUNDA İŞTEN AYRILMA VE YÖNETİCİYİ ŞİKAYET ETME DAVRANIŞI	23

İKİNCİ BÖLÜM

HOFSTEDE'NİN TOPLUMSAL KÜLTÜR BOYUTLARI VE GÜÇ MESAFESİ

2.1 BİREYCİLİK-TOPLULUKÇULUK	27
2.2 ERİLLİK-DİŞİLLİK	28

2.3 BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA	29
2.4 UZUN-KISA DÖNEME YÖNELME	30
2.5 GÜÇ MESAFESİ	30

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMADA İNCELENEN DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKENLER: YÖNETİCİ CİNSİYETİ VE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK

3.1 YÖNETİCİ CİNSİYETİNİN GÜÇ MESAFESİ VE İSTİSMARCI YÖNETİME YÖNELİK TUTUMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİDE DÜZENLEYİCİ ROLÜ.....	36
3.2 PSİKOLOJİK SAĞLAMLIĞIN GÜÇ MESAFESİ VE İSTİSMARCI YÖNETİME YÖNELİK TUTUMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİDE DÜZENLEYİCİ ROLÜ.....	41

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE HİPOTEZLERİ.....	45
4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	47
4.2.1 İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞI İÇEREN SENARYOLARIN OLUŞTURULMASI	47
4.2.2 KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ	49
4.2.3 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARI	52
4.2.3.1 DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU	52
4.2.3.2 GÜÇ MESAFESİ ÖLÇEĞİ	52
4.2.3.3 KISA PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK ÖLÇEĞİ.....	52
4.2.3.4 İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞINA YÖNELİK TUTUMLAR.....	52
4.2.3.5 4 İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞINA MARUZ KALAN ASTIN YÖNETİCİYİ ŞİKAYET ETME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ALGILANAN UYGUNLUĞU	52
4.2.4 UYGULAMA.....	56
4.3 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR.....	57
4.3.1 TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	57
4.3.2 ÇALIŞMA HİPOTEZLERİNİN SINANMASI	59
4.3.2.1 İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞINA YÖNELİK TUTUMLAR İLE İSTİSMARCI DAVRANIŞINA MARUZ KALAN ASTIN İŞTEN	

AYRILMA VE YÖNETİCİYİ ŞİKAYET ETME NİYETİNİN UYGUN BULUNMASI ARASINDAKİ YORDAYICI İLİŞKİ	59
4.3.2.2 GÜÇ MESAFESİ İLE İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞINA YÖNELİK TUTUMLAR ARASINDAKİ YORDAYICI İLİŞKİ	60
4.3.2.3 GÜÇ MESAFESİ İLE İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞINA YÖNELİK TUTUMLAR ARASINDAKİ YORDAYICI İLİŞKİDE İSTİSMARCI YÖNETİCİNİN CİNSİYETİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ	61
4.3.2.4 GÜÇ MESAFESİ İLE İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞINA YÖNELİK TUTUMLAR ARASINDAKİ YORDAYICI İLİŞKİDE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIĞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ	62
4.3.3 ARAŞTIRMANIN DİĞER BULGULARI.....	62
4.3.3.1 İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞINA MARUZ KALAN ASTIN İŞTEN AYRILMA VE ŞİKAYET ETME NİYETİNİN UYGUNLUĞU BAKIMINDAN CİNSİYETLER ARASINDAKİ FARKLAR	63
4.3.3.2 İSTİSMARCI YÖNETİCİ DENEYİMİNE BAĞLI OLARAK İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞINA YÖNELİK TUTUMLAR ARASINDAKİ FARKLILIKLAR	63
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	65
KAYNAKÇA	73

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1:	Türkiye'nin Toplumsal Kültür Boyutları İndeks Puan Tablosu.....	30
Tablo 2:	Yönetici Pozisyonundaki Kadınların Oranı 2012-2017 Yılları.....	38
Tablo 3:	Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Frekans ve Yüzde Değerleri.....	50
Tablo 4:	Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	51
Tablo 5:	Katılımcıların Güç Mesafesi, Psikolojik Sağlık, İstismarcı Yönetici Davranışına Yönelik Tutumları, İşten Ayrılma Niyeti ve Yöneticiyi Şikayet Etme Niyetinin Algılanan Uygunluğunu Puanlarının Tanımlayıcı Değerleri.....	58
Tablo 6:	Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri.....	59
Tablo 7:	İstismarcı Yönetici Davranışına Yönelik Tutumların İstismarcı Davranışa Maruz Kalan Astın İşten Ayrılma Niyetinin Uygun Bulunması Üzerindeki Yordayıcılığına İlişkin Doğrusal Regresyon	

Analiz Bulguları.....	60
Tablo 8: İstismarcı Yönetici Davranışına Yönelik Tutumların İstismarcı Davranışa Maruz Kalan Astın Yöneticiyi Şikayet Etme Niyetinin Algılanan Uygunluğu Üzerindeki Yordayıcılığına İlişkin Doğrusal Regresyon Analiz Bulguları.....	61
Tablo 9: Güç Mesafesinin İstismarcı Yönetici Davranışına Yönelik Tutumlar Üzerindeki Yordayıcılığına İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları.....	61
Tablo 10: Güç Mesafesinin İstismarcı Yönetici Davranışına Yönelik Tutumlar Üzerindeki Yordayıcı Etkisinde Yönetici Cinsiyetinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları.....	63
Tablo 11: Güç Mesafesinin İstismarcı Yönetici Davranışına Yönelik Tutumlar Üzerindeki Yordayıcı Etkisinde Psikolojik Sağlamlık Düzeyinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Çoklu Doğrusal Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları.....	64
Tablo 12: İstismarcı Yöneticiye Maruz Kalma Deneyimine Bağlı Olarak İstismarcı Yönetici Davranışına Yönelik Tutumlar Arasındaki Farklılıklar.....	65

KISALTMALAR LİSTESİ

İYDYT	: İstismarcı Yönetici Davranışına Yönelik Tutumlar
ŞENAU	: Şikayet Etme Niyetinin Algılanan Uygunluğu
İANAU	: İşten Ayrılma Niyetinin Algılanan Uygunluğu



GİRİŞ

Çalışma hayatı bireylerin yaşamının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Çalışan insanlar gündelik hayatlarında zamanlarının büyük bir kısmını iş yerlerinde geçirmektedir. Bu nedenle iş yerlerinde yaşamış oldukları problemlerden etkilenebilmektedirler. Bireysel farklılıkların oldukça fazla olduğu iş yerlerinde problemler de yaşanabilmektedir. Bu farklılıklar nedeniyle çalışanlar iş arkadaşları ve yöneticileri ile problem yaşayabilmektedir. Yöneticiler ile çalışanlar arasında yaşanan sorunların oluşmasında etkili olan bir faktör de yöneticilerin kullanmakta olduğu yönetim tarzıdır.

Organizasyonlarda yöneticilerin kullanmakta olduğu yönetim tarzları farklılık gösterebilmektedir. Yöneticilerin kullanmakta olduğu yönetim tarzları çalışanların subjektif değerlendirmelerine bağlı olarak da farklı algılanabilmektedir. Bu yönetim tarzları çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Literatürde yıkıcı olarak tanımlanan bazı yönetici davranışlarının çalışanlar üzerinde psikolojik ve fizyolojik olarak olumsuz etkileri birçok araştırmada raporlanmıştır. Bu yıkıcı yönetici davranışlarından biri de istismarcı yönetimdir.

İstismarcı yönetim (Tepper, 2000) kavramının literatürdeki geçmişi çok eskilere dayanmamaktadır. Fakat çalışanlar ve örgütler üzerindeki olumsuz etkileri bakımından bu kavramın araştırmalarda ele alınması önem taşımaktadır. İstismarcı yönetim, yöneticilerin kendilerine direkt olarak bağlı olan astlarına yönelik fiziksel temas içermeyen düşmanca davranışları olarak tanımlanmıştır (Tepper, 2007). Ayrıca istismarcı yönetim, astların yöneticilerinin davranışlarını subjektif değerlendirmesidir (Tepper, 2007). İstismarcı yönetim kavramı, iş yerinde gerçekleştirilen diğer düşmanca davranışlardan bazı yönleri ile ayrılmaktadır. Örneğin, istismarcı yönetim kavramına benzer şekilde yıkıcı olarak değerlendirilen davranışların bazıları fiziksel teması da içerirken bazıları sadece yönetici ve ast arasında meydana gelmemektedir. Yıkıcı olarak adlandırılan tüm bu kavramların ise en önemli ortak noktası maruz kalan kişi üzerinde yaratmış olduğu olumsuz sonuçlardır. Buna ek olarak

bu yıkıcı davranışlar sadece maruz kalan kişiler üzerinde değil, maruz kalan kişilerin çalışma arkadaşlarını, ailelerini (Hoobler ve Brass, 2006) ve organizasyonları (Tepper, 2000; Zellars, Tepper ve Duffy, 2002; Mitchell ve Ambrose, 2007) da olumsuz etkilemektedir.

Sosyal gruplar ve topluluklar kültürün oluşmasında ve şekillenmesinde rol oynamaktadır. Kültürün insanların inançları ve davranışları üzerinde şekillendirici bir etkisi vardır. Organizasyonlar da topluluğun oluşturduğu yapılardır. Topluluğun oluşturduğu bu yapılarda da bireylerin davranışları ele alınırken kültürel değerler göz ardı edilmemelidir. Kültürel farklılıklar konusunda Hofstede'nin (1980) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada kültürel değerler 6 farklı boyut olarak ortaya konmuştur. Bu boyutlar güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-toplulukçuluk, erillik-dişilik, uzun döneme-kısa döneme odaklılık ve hoşgörülülük-kısıtlayıcılık olarak belirlenmiştir. Yapılan çalışmalarda kültürel değerlerin çalışanların davranışlarını biçimlendirici rolü ortaya konmuştur. Güç mesafesi boyutunun da önceki çalışmalarda istismarcı yönetim ile ilişkisine bakılmıştır (Kernan, Watson, Chen ve Kim, 2011). Kültürler arası farklılık gösteren değerlerden biri olan güç mesafesi ve istismarcı yönetim kavramı Türkiye'deki araştırmalarda birlikte ele alınmamıştır. Bu çalışma kapsamında güç mesafesinin istismarcı yönetim tarzının çalışanlar tarafından “kabul edilmesi”, “haklı bulunması” ve “rahatsızlık duyulması” üzerindeki etkisi incelenecektir.

Cinsiyet farklı alanlarda ve konularda yapılan birçok çalışmanın değişkeni olarak ele alınmıştır. Özellikle davranış bilimlerinde yapılan araştırmalarda kadın ve erkek grupları arasında farklılıklar sık sık incelenmiştir. Demografik bir bilgi olarak cinsiyet kavramının yanında toplumsal cinsiyet kavramı da psikoloji tarihi boyunca araştırmalara konu olmuştur. Toplumsal cinsiyet kavramı farklı kuramlar ile açıklanmakta ve ele alınmaktadır. Bu kuramlar arasında sosyal rol kuramı (Eagly, 1987) önemli bir yere sahiptir. Toplumsal cinsiyet rolleri zamana bağlı olarak değişime uğrasa da, kadın ve erkek için toplum tarafından empoze edilen roller mevcuttur. Belirlenmiş bu rollerin günümüzde farklılaşmasına bağlı olarak kadınlar iş hayatının bir parçası haline gelse de, hala erkekler kadar güç, statü, söz hakkı ve kaynağa sahip değildir (Güldü ve Ersoy-Kart, 2014). Toplumsal cinsiyet rollerine yönelik kültürel tutumlar kadınların iş hayatındaki rolü için en önemli engel olarak görülmektedir (Aycan, 2004). Toplumun şekillendirdiği bu rollere bağlı olarak da, kadınlar iş hayatında hiyerarşik yapının üst düzeyinde nadiren yer almaktadır. Gerçekleştirilen bu çalışmada tüm bu bilgiler doğrultusunda güç mesafesi ve istismarcı yönetim arasındaki ilişkide yönetici cinsiyetinin moderatör etkisi beklenmektedir.

Pozitif psikoloji yaklaşımıyla beraber insanların olumlu ve geliştirilebilir yönlerine odaklanılmıştır. Psikolojik sağlık kavramı da pozitif psikolojiyi oluşturan bileşenlerden biridir. Psikolojik sağlık stresli durumlardan kurtulma ya da iyileşme, stresli durumlara adapte olma, önemli zorluklara rağmen hasta olmama ve stresli durumlarda işlevsel olma olarak tanımlanmıştır (Carver, 1998). Kısacası bireylerin olumsuz ve stresli durumlarla karşılaştıklarında kendilerini toparlaması ve işlevsel hallerine geri dönebilmesidir. İş hayatında çalışanların yaşamış oldukları olumsuzluklar karşısında vermiş oldukları tepkiler psikolojik sağlıkları ile ilişkili olabilmektedir. Psikolojik sağlık düzeyi yüksek olan bireylerin stresli durumlara adapte olması ve durumun yaşatmış olduğu olumsuzluklardan daha az etkilenmesi beklenmektedir. Çeşitli senaryolar vasıtasıyla istismarcı yönetimin etkilerini inceleyen bu çalışma kapsamında, istismarcı yönetimin algılandığı durumlarda kişinin psikolojik sağlık düzeyinin senaryodaki durum doğrultusunda vardıkları işten ayrılma ve yöneticiden şikayetçi olma niyetleri arasındaki ilişki incelenecektir.

Tüm bu ilişkilerin inceleneceği tezin literatüre birçok önemli katkısı bulunacaktır. İstismarcı yönetim kavramı literatüre 2000'li yılların başında kazandırılmış olmakla birlikte hala bu kavramın açıklanmasında yeterli bilgi düzeyine erişilememiştir. Ülkemizde gerçekleştirilen bilimsel çalışmalarda ise istismarcı yönetim kavramı oldukça nadir ele alınmıştır. Oysa istismarcı yönetici davranışının çalışanlar üzerinde birçok olumsuz etkisi bulunması nedeniyle araştırmalarda ele alınması ve çözüm önerilerinde bulunulması çalışanların iyi oluş halini artırmak ve şirketlerin de iş gücü devrini azaltmak için oldukça önemlidir. Bu tez istismarcı yönetim kavramının Türkiye'de oldukça az sayıda çalışıldığı çalışmalardan biri olma özelliğini taşımaktadır. Türkiye'de yazılım, bankacılık, sigortacılık, ilaç, vb. birçok farklı sektörde ve departmanlarda görev yapmakta olan beyaz yaka çalışanlardan veri toplanması da çalışmanın önemini artırmaktadır. İstismarcı yönetim ve güç mesafesi kavramlarının ilişkisinin incelendiği çalışmalar da hala sayıca azdır. Güç mesafesi kavramının kültürler arasında farklılık göstermesi nedeniyle Türkiye'de bu kavramın istismarcı yönetimle ilişkisinin ele alınması ülkemizdeki yeni çalışmalar için önem taşımaktadır. Bu araştırma kapsamında güç mesafesinin bireysel düzeyde ölçülmesi; kültürel değerlerin toplumlarda homojen dağılımının olmamasına bağlı olarak bireyin kültürel değerlere uzaklığının davranışlarına ve tutumlarına olan etkisinin anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Stresli durumlar karşısında çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ve şikayette bulunma davranışlarının son yıllarda örgütlerde çalışanları güçlendirmek için sıkça ele alınan pozitif

psikoloji kavramlarından biri olan psikolojik sağamlıkla ilişkisini incelemek de katkı sağlayacaktır. Çalışanların güçlü yanlarının desteklenerek güçsüz yanlarının geliştirilmesine yönelik aksiyonlar alınması örgütlere de katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmada tezin ilk bölümünde istismarcı yönetim kavramı açıklanarak literatürde yer alan benzer yıkıcı liderlik tarzları ile benzerlik ve farklılıkların değinilecek. Ardından istismarcı yönetici davranışı ortaya çıkaran etkenler ele alınacak ve astların istismarcı yönetim algısını oluşturan etkenlerden bahsedilecek ve bu davranışın astlar üzerindeki etkisine yer verilecektir. İkinici blmde, kültürel değerlerin bileşenlerinden biri olan güç mesafesi kavramı ele alınacak ve çalışanların iş yaşamındaki davranışlarına olan etkisi açıklanacaktır. Çalışmanın nc bölümünde ise araştırmanın düzenleyici değerşenleri olan yönetici cinsiyeti ve psikolojik sağamlık kavramları ele alınacaktır. Dördüncü blmde ise araştırma konusunun amacına, önemine, hipotezlerine, yöntemine ve bulgularına yer verilecektir. Tezin son kısmını ise analizler sonucu elde edilen bulgular, tartışma, çalışmanın kısıtlıkları ve gelecek çalışmalara yönelik önerilerden oluşacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İSTİSMARCI YÖNETİM VE İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI

Bu bölümde ilk olarak yıkıcı liderlik tarzları ele alınacak ve konuya ilişkin gerçekleştirilen çalışmaların bulguları yer alacaktır. Yıkıcı liderlik kavramının altında istismarcı yönetici davranışı ve bu kavram ile benzerlik ve farklılık gösteren diğer liderlik türlerine değinilecektir. Kavramların benzerlik ve farklılıklarının açıklanmasının ardından istismarcı yönetici davranışını ortaya çıkaran, astların istismarcı yönetici davranış algısını oluşturan etkenlere yer verilecektir. Sonrasında ise istismarcı yönetici davranışının astlar üzerindeki etkileri açıklanarak alanda konuya ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar sunulacaktır. Son olarak ise istismarcı yönetici davranışına yönelik işten ayrılma niyeti ve davranışı ele alınacaktır.

1.1 YIKICI LİDERLİK VE YÖNETİM TARZLARI

Liderlik kavramı, uzun yıllar boyunca farklı disiplinler tarafından ele alınmıştır. Liderliğin tanımı literatürde farklı açıklamalar ile yer almaktadır. Fakat tüm bu tanımlarda yer alan en büyük ortaklık ise liderliği yapılan grubun ortak amaca ulaştırmanın temel amaç olmasıdır. Stogdill (1950) liderliği organize olarak hareket eden grupların hedef belirleme ve hedefe ulaşma çabalarını etkileme süreci olarak tanımlamıştır. Liderlik, belli bir grubu ortak amaca yönlendirirken bireyin gerçekleştirmiş olduğu davranışlar bütünüdür (Hempfill ve Cons, 1957). Hersey ve Blanchard (1988) ise liderliği belirli durumlarda belirli durumlarda bireyin ya da grubun hedefe ulaşma çabalarında ortaya koydukları faaliyetleri etkileme süreci olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde liderlik “belirli sınırlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci” olarak tanımlanabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Liderlik kavramı ile gerçekleştirilen tanımlamanın ardından liderlerin özellikleri konusunda çalışmalar yapılmış ve liderlik türleri ortaya konmuştur. Belirlenen başlıca liderlik tipleri destekleyici (House, 1996), otoriter, hümanistik, karizmatik, demokratik ve katılımcı,

dönüştürücü (Burns, 1978) ve etkileşimci (Burns, 1978) olarak sıralanmaktadır. Çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri bulunan liderlik tarzları ise yıkıcı, toksik ya da etik olmayan liderlik olarak adlandırılmıştır. Farklı şekillerde adlandırılan bu liderlik tarzının ortak özelliği ise çalışanlar üzerinde olumsuz ya da yıkıcı olarak tanımlanan etkilerinin bulunmasıdır.

Yıkıcı liderlik organizasyonun amaçlarını, görevlerini, kaynaklarını ve etkinliklerini ya da çalışanların motivasyonlarını, iş tatminlerini ve iyi oluşlarına yönelik, danışman ya da yönetici tarafından gerçekleştirilen sistematik ve devamlılığı olan sabote edici davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Einarsen, Torsheim, Aasland, ve Skogstad, 2007). Bu davranışların dışında yıkıcı liderlik davranışı pasif ve dolaylı davranışlarla da ortaya çıkabilmektedir (Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, ve Hetland, 2007). Yıkıcı liderlik davranışı çalışanların çalışma hayatları boyunca deneyimleyebilecekleri sık rastlanan bir olgudur (Aasland, Skogstad, Notelaers, Birkeland ve Einarsen, 2010). Kellerman (2004) ise yıkıcı liderlerin özelliklerini yetersiz, katı, sert duyarsız, yozlaşmış, dar görüşlü ve düşmanca olarak sıralamaktadır.

Liderlik kavramında olduğu gibi yönetime ilişkin de farklı tanımlar literatürde yer almaktadır. Can ve Güney (2007) yönetimi, bir örgütün ya da birimin amaçlarına ulaşabilmesi için bir grubun ya da insanın faaliyetlerinin planlaması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda ise yönetim, ortak amaçlara varmak isteyen bir grup insanın işbirliği içinde çaba göstermeleri olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997). Yönetimde örgütün kaynaklarını kullanarak amaca ulaşmak hedeflenir fakat liderlik bu amaca ulaşmak için insanların davranış ve eylemleri üzerinde etkileme becerisinin olması anlamına gelmektedir (Ünlü, 2004). Tanımlardan anlaşılacağı üzere yöneticiler grubun hedefe yönlendirilmesinde gücünü otoriteden alırken liderler ise güç kaynağı bağlı olduğu kurumdan ve kişilik özelliklerinden almaktadır (Çoroğlu, 2003). Bu iki kavram arasında farklılıklar bulunmasına rağmen olumsuz liderlik tarzlarında olduğu gibi olumsuz yönetim tarzlarının da çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratacağı düşünülmektedir.

Organizasyonlarda, yöneticiler ve liderler ile astlar arasındaki ilişkinin önemi gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Örgütler çalışanlarının ilişkilerini güçlendirmeye yönelik eğitimler düzenleyebilmekte ve problem oluşturan konular hakkında da çözüm arayışına girmektedir. Yöneticiler ve astlar arasındaki bu ilişki yöneticilerin kullanmış olduğu yönetim tekniklerinden de etkilenebilmektedir. Yönetici ve astlar arasındaki ilişkinin kurumlar tarafından önemsenmesi

ve konu ile ilgili çalışmaların yapılması nedeniyle ilişkiyi yıkıcı yapan noktaları ele almanın son derece faydalı olacağı düşünülmektedir.

1.1.1 İSTİSMARCI YÖNETİM

Yukarıda da açıklandığı üzere, liderliğin karanlık tarafı olarak tanımlanan bazı lider davranışları bulunmaktadır. Stratejik vizyonları, iletişim / izlenim yöntemi ve genel yönetim uygulamaları çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratan liderlik tarzı liderliğin karanlık tarafı olarak tanımlanmaktadır (Conger, 1990). İstismarcı yönetim kavramı ile bu kavramlar arasında benzerlikler bulunduğu gibi farklılıklar da bulunmaktadır. Gerçekleştirilen bu çalışma ile liderlik tarzının karanlık tarafı olarak tanımlanan istismarcı yönetim (abusive supervision) kavramı üzerine yoğunlaşılacaktır.

Harris, Kacmar ve Zivnuska (2007) istismarcı yönetici davranışlarının tanımlamasında üç temel özellik sıralamıştır: ilk olarak istismarcı yönetici davranışı çalışanların subjektif değerlendirmesine bağlı olduğundan bir çalışan tarafından istismar olarak kabul edilen yönetici davranışı diğer bir çalışan tarafından istismar olarak algılanmayabilir. İkincisi; yöneticinin istismarcı davranışları süreklilik göstermelidir. Yöneticinin astlarına yönelik gösterdiği fakat sürekliliği olmayan olumsuz davranışlar istismarcı yönetim kavramı kapsamında değerlendirilememektedir. Son olarak; yöneticinin astlarına yönelik uyguladığı olumsuz davranışlar fiziksel temas içermemelidir. Fiziksel teması içinde barındıran kavramlar şiddet kavramı içinde değerlendirilmelidir.

İstismarcı yönetim, yöneticinin astlarına yönelik sergilemiş olduğu düşmanca davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Ancak astlar tarafından düşmanca olarak nitelendirilen bu davranışlar fiziksel temas içermemektedir. Örneğin, yöneticinin astlarına yönelik kaba davranışları, özel hayatlarının ihlal etmesi ve alay etmesi istismarcı yönetici davranışı olarak tanımlanırken, fiziksel temas içeren davranışlar bu kavramın dışındadır. Dolayısıyla, istismarcı yönetim, çalışanların yöneticisi tarafından sürekli olarak fiziksel temas içermeyen sözel ya da sözel olmayan düşmanca davranışlara maruz kaldığına yönelik algısıdır (Tepper, 2000). Bu davranışların yanı sıra yöneticinin davranışının istismarcı yönetim çerçevesinde ele alınabilmesi için bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Tepper (2007) istismarcı yönetim kavramını a) düşmanca davranan kişinin yönetici konumunda bulunması ve bu davranışlarını astlarına yönelik uygulaması, b) düşmanca olan bu muamelenin cinsel ya da fiziksel şiddet

içermemesi, c) kavramın ağırlıklı olarak düşmanca olmayan davranışlardan oluşup oluşmadığının belirsiz olması ve d) düşmanca davranışın niyeti açısından literatürde yer alan diğer yıkıcı liderlik / yöneticilik özelliklerinden kavramlardan farklılaşması nedeniyle yeni bir kavram olarak ele almıştır. Literatürde yer alan ve liderliğin karanlık tarafı olarak tanımlanan diğer kavramlardan farklı olarak istismarcı yönetici davranışının karakteristik özellikleri bulunmaktadır.

Tepper (2000) istismarcı yönetimin karakteristik özelliklerini şu şekilde belirlemiştir: Astların subjektif değerlendirmesine bağlı olması nedeniyle algılanmasında farklılıklar yaşanabilir, fiziksel yönden düşmanca olmayan davranışlar içererek belirli bir sürede devamlılık gösterir ve son olarak yönetici bu davranışları zarar verme amacı gütmeyen (örneğin sadece onları motive etmek amaçlı) gösterebilir. Bu açıklamalara bağlı olarak, aynı yöneticiye bağlı olan çalışanlardan bazıları yöneticisinin davranışlarını istismar olarak tanımlarken, bazıları bu davranışları istismar olarak algılamayabilir. Astların bazı özellikleri de bu değerlendirmeleri etkilemektedir. Martinko, Harvey, Sikora ve Douglas (2011) yapmış oldukları çalışmada yaşamış olduğu olayları dışsal etkenlerle açıklayan ve bu durumları değişmez olarak tanımlayan kişilerin diğerlerine göre yönetici davranışlarını daha fazla istismarcı olarak algıladıklarını raporlamışlardır. Çalışanların bu süreç içerisinde yönetici davranışlarını objektiflikten uzak biçimde değerlendirmeleri de olasıdır.

İşverenler, çalışanlar, çalışanların aileleri ve organizasyonlar üzerinde olumsuz birçok etkisi bulunan istismarcı yönetim kavramı son birkaç yılda ise daha fazla çalışmanın konusu haline gelmiştir (Tepper, 2007). İstismarcı yönetici davranışının olumsuz etkilerinin bulgulanması, bu yönetim stiline yönelik önleyici çalışmaların ortaya koyulmasına yarar sağlayacaktır. Çalışmalardan elde edilen bulguları organizasyonların istismarın kurum kültürü haline gelmesini önlemek ve çalışanların stresini azaltmak için kullanması oldukça faydalı olacaktır.

1.2 İSTİSMARCI YÖNETİM İLE BENZEŞEN DİĞER KAVRAMLAR VE ARALARINDAKİ FARKLILIKLAR

Saldırgan yönetici davranışları literatürde farklı kavramlar ile tanımlanmaktadır. Saldırgan yönetici davranışlarını içeren fakat kapsadığı davranışlar nedeniyle bu kavramların belirli ortaklıkları ve farklılıkları bulunmaktadır. İstismarcı yönetim kavramının literatüre kazandırılmasının ardından Tepper 2007 yılında gerçekleştirmiş olduğu çalışmada istismarcı

yönetici davranışı ile benzerlikleri ve farklılıkları bulunan kavramları adi zorbalık (petty tyranny); (Ashforth, 1997), kurbanlaştırma (victimization); (Aquino, 2000), genellenmiş hiyerarşik istismar (generalized hierarchical abuse), iş yeri zorbalığı (workplace bullying); (Hoel ve Cooper, 2001), yönetici saldırganlığı (supervisor aggression); (Schat, Desmarais ve Kelloway, 2006), baltalayıcı yöneticilik (supervisor undermining); (Duffy, Ganster ve Pagon, 2002) ve olumsuz mentorluk deneyimi (negative mentoring experiences); (Eby, McManus, Simon ve Russel, 2000) olarak sıralamaktadır. Yıkıcı olarak değerlendirilen tüm bu yönetici davranışlarının en büyük ortak noktası ise çalışanlar üzerinde ortaya çıkarttıkları olumsuz etkilerdir.

Yıkıcı ya da etik olmayan liderlik olarak tanımlanan ve üstlerin astlarına uyguladığı düşmanca davranışları kapsayan tüm bu kavramların daha özgün ve özel bir çerçevede değerlendirilmesi gereksiniminden Tepper (2000) “istismarcı yönetim” kavramını öne sürmüştür. Yöneticilerin astlarına yönelik düşmanca davranışları üzerine 1980’den günümüze gerçekleştirilen tüm araştırmaların en büyük ortaklığı ise bu davranışların astlar üzerinde yaratmış olduğu olumsuz etkilerdir.

Tepper (2007) bahsi geçen tüm bu kavramlar arasından istismarcı yönetim kavramının en büyük benzerliği saldırgan yönetici kavramı ile olduğunu belirtmiştir. Kavramların kapsamı ve farklılıkları nedeniyle yeni bir kavramın ortaya koyulması ihtiyacını doğurmuştur. Literatürde var olan kavramların bazılarının literatüre kazandırılmasının üzerinden uzun yılların geçmesi ve bu süreçte örgütlerin yapıları ile çalışanların beklentilerinin farklılaşmasının yeni kavramların ortaya çıkmasında etkisi bulunmaktadır.

1.2.1 ADİ ZORBALIK

Ashforth (1997) adi zorbalık (petty tyranny) kavramını bireylerin yatkınlıkları ve kurum içerisindeki pozisyonlarının sonucunda ortaya çıkan ve gücünü diğer bireylere karşı kullanmak olarak tanımlamıştır. Çalışanların ve yöneticilerin pozisyonlarının sonucunda ortaya çıkması ise hiyerarşik yapının etkisini ortaya koymaktadır. “Adi zorbalık” yöneticilerin astlarına güçlerini kaprisle, ezici ve kindar bir şekilde kullanması olarak tanımlanmıştır (Ashforth, 1997). Ashforth (1997) adi zorbalığın altı alt boyutu olduğunu ileri sürmüştür ve bu boyutları; “yöneticinin keyfi hareketleri ve kendini abartması”, “astları aşağılamak”, “değerlendirme

eksikliği”, “çatışma çözümünde zorlayıcı tutum”, “astların girişimlerine yönelik cesaretlerini kırma” ve “uygun olmayan şekilde cezalandırma” olarak sıralamıştır.

Literatürde konu ile alakalı oldukça az çalışma bulunmaktadır. Fakat tüm bu olumsuz yönetim tarzının sonucu olarak çalışanlar bu yönetim tarzından olumsuz etkilenmektedir. Adi zorbalık yönetici davranışlarının çalışanların; özgüven, performans düşüklüğüne; iş birimlerine olan bağlılıklarında azalmaya yol açarken; hayal kırıklıklarını, streslerini ve işe yabancılaşmalarını ise tetiklediği bulgusuna ulaşılmıştır (Ashforth, 1997). Akhtar ve Shaukat (2016) Pakistan’da sağlık çalışanları ile gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarının sonucunda adi zorbalık ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide özgüvenin aracı etkisini bulmuşlardır. Zorbalığa maruz kalan çalışanların özgüvenleri olumsuz etkilenecektir ve düşük özgüvenin sonucu olarak çalışanlar kendilerini değersizleştirerek işlerine olan bağları azalarak yabancılaşacaktır. Adi zorbalık kavramı, “yıkıcı liderlik”, “genel işyeri tacizi”, “işyeri zorbalığı” ve “istismarcı yönetim” kavramları gibi yakın zamanda kavramsallaştırılmış olup yöneticinin astına yönelik aşağılayıcı ve düşmanca tavırları açısından diğerlerine benzer nitelikler taşımaktadır (Kant, Skogskat, Torsheim ve Einarsen, 2012).

Yukarıda belirtilen tüm benzerliklere rağmen istismarcı yönetim ve adi zorbalık kavramları arasında ufak farklılıklar bulunmaktadır. Tepper (2007), adi zorbalık kavramının düşmanca davranışlardan farklı unsurlar barındırdığını belirtmiştir. Adi zorbalıkta, istismarcı yönetimde olduğu gibi, yöneticinin davranışları düşmanca algılanmayabilir. Ancak istismarcı yönetimde olduğu gibi, adi zorbalıkta da düşmanca davranışları uygulayan ve bunlara maruz kalan arasında hiyerarşik yapıda ast üst ilişkisi bulunmaktadır.

1.2.2 KURBANLAŞTIRMA

Kurbanlaştırma (victimization) çalışanların anlık olarak ya da tekrar ve tekrar işyerinde bir ya da daha fazla çalışanın saldırgan davranışlarına maruz kaldığına yönelik algısı olarak tanımlanmıştır (Aquino, 2000). Kurbanlaştırma hiyerarşik olarak aynı basamakta bulunan çalışanlar arasında ya da astın üstüne yönelik düşmanca davranış olarak da ortaya çıkabilmektedir (Aquino, 2000). Aynı zamanda kurbanlaştırma fiziksel temas da içerebilmektedir. İstismarcı yönetimde ise saldırganlık olarak değerlendirilen davranışlar fiziksel temas içermemektedir. Astına yönelik istismarcı davranışları bulunan yönetici fiziksel temas içermeyen sözel ya da pasif agresif davranışlar ile eylemini gerçekleştirmektedir.

Kurbanlaştırma davranışında da istismarcı yönetimde olduğu gibi mağduriyet, çalışanların algısı ve değerlendirmesi üzerinden gerçekleşir. Fakat saldırgan olarak tanımlanan bu davranışlar kurbanlaştırmada anlık olarak da ortaya çıkabilir ve sürekliliği olmayabilir.

Literatürde kurban olarak seçilen bireylerde bulunan ortak kişilik ve davranış özellikleri üzerine birçok çalışma yer almaktadır. Okullarda kurban olarak seçilen ve zorbalığa maruz kalan çocuklar ile çalışan yetişkin bireylerin maruz kaldığı saldırgan davranışların özellikleri üzerine gerçekleştirilmiş çalışmalar bulunmaktadır. Okullarda mağdur olarak seçilen bireyler, depresyon ve kaygı seviyeleri yüksek, yalnız ve düşük özgüvene sahip olarak tanımlanmıştır (Juvonen ve Graham, 2014). Benzer şekilde, çalışan ve mağdur edildiğine dair algısı olan bireyler ile de çalışmalar gerçekleştirilmiş ve ortak kişilik özellikleri incelenmiştir. Mağduriyet algısı olan çalışanlar ile gerçekleştirilen bu çalışmalarda elde edilen bulgular ise bu bireylerin nevrotik kişilik özelliklerine sahip, hayat tatminleri düşük ve çatışma yönetimlerinin başarısız olduğu yönündedir. Ayrıca mağdurların mağdur olmayanlara göre daha az bağımsız ve daha az dışadönük olduğuna, daha az dengeli ve öz-disiplini daha yüksek bireyler olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Coyne, Seigne ve Randall, 2000). Benzer şekilde iş yerinde yıldırımaya maruz kaldıklarına dair algısı bulunan çalışanlar ile yapılan bir araştırmada mağdurların sorumluluğu yüksek fakat uyum seviyesi düşük kişilik özelliklerine sahip olduğu bilgisine ulaşılmıştır (Lind, Glaso, Pallesen ve Einarsen, 2009). Aquino (2000), gerçekleştirmiş olduğu çalışmada kaçınmacı, boyun eğici ve baskın çatışma çözüm yöntemlerinin algılanan kurbanlık ile pozitif ilişkili; bütünleştirici-integrating (her iki tarafın da kazançlarını azami düzeyde önemseyen) ve uzlaştırıcı-compromising (her iki tarafın da kazançlarını asgari düzeyde önemseyen) çatışma çözüm stilleri ile negatif ilişkili olduğunu bulgulamıştır.

1.2.3 GENELLENMİŞ HİYERARŞİK İSTİSMAR

Genellenmiş hiyerarşik istismar (generalized hierarchical abuse), hiyerarşik yapıda üstte olan çalışanların altta olan çalışanlara yönelik uyguladığı düşmanca davranışları kapsamaktadır. Düşmanca olarak tanımlanan bu davranışlar fiziksel temas ve cinsiyete bağlı cinsel taciz davranışlarını da kapsamaktadır. Tepper (2000) tarafından literatüre kazandırılmış olan istismarcı yönetim kavramı ise fiziksel temas ve cinsel taciz davranışları ilgili kavramın dışında değerlendirilmektedir. İki kavram arasında fiziksel ve cinsel saldırıyı içeren davranış dışında kavramsal açıdan birçok ortaklık bulunmaktadır. Fakat genellenmiş hiyerarşik istismar araştırmalarında açıklık getirilmeyen kısımlar bulunduğundan yeni bir kavramın ortaya

çıkarılması ihtiyacı doğmuştur. Açıkça belirtmek gerekirse, gerçekleştirilen çalışmalarda belirli bir yöneticiye direkt olarak bağlı olan çalışanlara yönelik uygulanan istismarcı davranışlar açıkça belirtilmemiş ve araştırmacılar fiziksel ve fiziksel olmayan düşmanca davranışlar ile cinsel taciz davranışları ve cinsiyete yönelik ayrımcılık kavramlarını birbirinden açıkça ayırmamıştır (Tepper, 2000).

Kısacası, istismarcı yönetim kavramı ile büyük ortaklıkları bulunan genellenmiş hiyerarşik istismar (generalized hierarchical abuse) kavramı üstün astta uyguladığı fiziksel ve cinsel taciz de dahil olmak üzere tüm düşmanca davranışları kapsamaması nedeniyle ayrılmaktadır.

1.2.4 İŞ YERİ ZORBALIĞI

Zorbalık (bullying) kavramı literatürde farklı yaş grupları ile çalışılmıştır. İş yerlerinde çalışanların çalışma arkadaşları, astları ve üstleri ile ilişkilerinde düşmanca davranışlara maruz kaldıklarına dair algıları bu kavramın işyerlerinde de incelenmesini gerektirmiştir. İşyeri zorbalığı (workplace bullying) bir ya da daha fazla çalışan tarafından belli bir süredir devam eden ve tekrarlanan bir ya da birden fazla çalışana yönelik yapılan düşmanca davranışlar olarak tanımlanmıştır (Hoel ve Cooper, 2001). Yapılan çalışmalarda işyerlerinde zorbalık daha çok yöneticiler tarafından astlara yapılmaktadır. Rayner (1997) İngiltere’de üniversite öğrencileri ile gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında işyerlerinde zorbalık davranışı gösterenlerin %71 oranında yöneticilerden oluştuğu bulgusunu elde etmiştir. İstismarcı yönetimde de benzer biçimde, yönetici istismarı uygulayan, ast ise maruz bırakılan kişidir.

İşyeri zorbalığında da olumsuz davranışın istismarcı yönetime benzer şekilde sistematik olarak tekrarlanması ve belli bir süredir devam ediyor olması gerekmektedir. Sistematik bir şekilde sürekliliği olmayan nadiren ya da tek seferlik gerçekleşen kişiler arası olumsuz davranışlar zorbalık olarak nitelendirilmemektedir (Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2003). Zorbalık olarak nitelendirilen davranışlar düşmanca nitelendirilmekte ve mağdur üzerinde olumsuz sonuçlar yaratmaktadır. İstismarcı yönetici davranışından farklı olarak ise zorba ile mağdur arasında ast-üst ilişkisi olma zorunluluğu bulunmamaktadır. İşyeri zorbalığında mağdur tarafından, zorbalığı gerçekleştiren çalışanın çalışma arkadaşı, astı ya da nadir olarak yöneticisi olabilmektedir. İşyeri zorbalığı istismarcı yönetime benzer şekilde ise fiziksel temas içermeyen düşmanca davranışlardan oluşmaktadır (Razzaghian ve Ghani, 2014).

İstismarcı yönetici davranışı ve işyeri zorbalığı davranışı hem çalışanlar hem de örgüt üzerinde olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmalarda iş yeri zorbalığına maruz kaldığına dair algısı olan çalışanların kronik hastalıklara sahip olduğu, hastalık nedeniyle öz bildirim ya da rapor ile işegidemedikleri (Kivimaki, Elovainio ve Vahtera, 2000); genel stres seviyelerinin ve buna bağlı stres tepkilerinin yüksek ve daha düşük özgüvenlerinin olduğu (Vartia, 2001); daha düşük iş tatminlerinin olduğu (Quine, 2003) ve daha fazla kardiyovasküler rahatsızlıklara sahip olduğu (Kivimaki, Virtanen, Vartia, Elovainio, Vahtera, Keltikangas ve Jarvinen, 2003) bulgulanmıştır. Nielsen ve Einarsen (2012) gerçekleştirmiş oldukları meta-analiz çalışmasında işyeri zorbalığına maruz kaldığına dair algısı olan çalışanların psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklarının, travma sonrası stres bozukluğu semptomlarının, tükenmişliğin, işten ayrılma niyetinin yüksek olduğunu; iş tatmininin ve örgütsel bağlılığının ise düşük olduğu bilgisini raporlamışlardır.

1.2.5 YÖNETİCİ SALDIRGANLIĞI

Yönetici saldırganlığı (supervisor aggression), yöneticilerin çalışanların kişiler arası iyi ilişkiler kurmasını, işe ilişkin başarılarını ve olumlu itibar oluşturmalarını engellemeye amaçlayan saldırgan davranışlar göstermesi olarak tanımlanmaktadır (Schat ve diğ., 2011). Yöneticinin saldırgan davranışlarının fiziksel temas içermesi durumunda ise bu davranış baltalayıcı yöneticilik (supervisor undermining) olarak adlandırılmaktadır (Duffy ve diğ., 2002) tanımda da görüldüğü üzere, yönetici saldırganlığı çalışanların subjektif değerlendirmelerine bağlıdır. İstismarcı yönetici davranışında yöneticinin ilgili davranışları göstermesindeki niyet ise çalışanların performansını artırmaya yöneliktir (Tepper, 2000). Tüm olumsuz liderlik davranışlarında olduğu gibi, yönetici saldırganlığında da çalışanlar yöneticileri tarafından saldırgan davranışlara maruz kaldıklarına inandığında bu durumdan olumsuz olarak etkilenmektedir. Saldırgan yönetici davranışının çalışanlarda yoğun şekilde yıkıcı davranışsal tepkilere neden olduğu ortaya konmuştur (Inness, Barling ve Turner, 2005). Saldırgan yönetici davranışlarında fiziksel olarak düşmanca davranışlar bulunurken istismarcı yönetimde bulunmaz. Ancak, istismarcı yönetimde olduğu gibi, yönetici saldırganlığında da mağdur konumunda bulunan astın, saldırgan davranışları gösteren yöneticiye direkt olarak bağlıdır (Tepper, 2007). Tepper (2007) istismarcı yönetim ile benzerlik ve farklılıkları bulunan kavramları ele almış olduğu çalışmasında istismarcı yönetim ile en fazla benzerlik gösteren kavramın yönetici saldırganlığı olduğunu belirtmiştir.

1.2.6 OLUMSUZ MENTORLUK DENEYİMLERİ

Mentorluk, bilgi ya da deneyim açısından daha yetersiz olan birey ile bilgi ve deneyim açısından daha yeterli birey arasında kişisel, iş ya da akademik hayatta oluşturulan ilişki olarak tanımlanabilmektedir. Mentorluğu karakterize eden işlevler duygusal veya psikososyal ve araçsal veya kariyer ile ilişkili olarak sıralanabilmektedir (Jacobi, 1991). Mentor ve danışan arasında bilgi ve deneyim paylaşımı açısından rehberlik ilişkisi bulunmaktadır. Megginson ve Clutterbuck (1995) mentorluğu önemli bir geçiş evresinde olan bireye bilgi, iş ya da fikir sağlaması amacı ile yapılan gizliliği olan yardım olarak tanımlanmaktadır. Önemli geçiş evrelerinde bulunan bireylerin iş, kişisel ya da akademik hayatlarında daha deneyimli bireyler ile gerçekleştirdikleri paylaşım sürecidir.

Çalışanlar çalışma hayatlarında kritik olarak değerlendirdikleri geçiş süreçlerinde, görevlerine yönelik adaptasyon süreçlerinde ve gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla mentorluğa ihtiyaç duyabilmektedir. Mentorluk ilişkisinde mentor ve menti (danışan) arasındaki ilişkide iki taraf da yarar sağlayabilmektedir fakat bu ilişkinin kurulmasındaki temel amaç mentinin gelişmesidir (Hudson, 2013).

Örgütlerde mentorluk, deneyim ya da bilgi olarak daha fazla birikimi olan bir çalışanın diğer bir çalışana bilgilerini aktarma süreci olarak tanımlanmaktadır. Mentor, menti ile aynı yaşta, yöneticisi, üst düzey yöneticisi ya da farklı bir kurumda çalışan olabilmektedir (Kram ve Isabella, 1985). Aynı zamanda kurum içerisinde daha fazla deneyime sahip olan mentorlar, şirketin işleyişi konusunda da mentorluk yapabilmektedir. Bu bilgilerin daha az deneyim ve bilgi sahibi diğer çalışanlara aktarılmasının bazı katkıları bulunmaktadır. Örneğin, örgüt içerisinde geçmişte yaşanmış problem ve bu problemlere yönelik kullanılan çözüm önerilerinin mentor tarafından paylaşılmasının olası bir problemin önlenmesi açısından da önem taşıyabileceği düşünülmektedir.

Mentor, bilgi ve deneyimlerini menti ile paylaşarak, mentinin gelişimini hedeflemektedir. Menti ise bu ilişkide mentorun paylaşımlarından yararlanarak gelişimini desteklemeyi hedeflemektedir. Tüm bu paylaşımların gerçekleşmesi için ise menti ve mentor arasında bir ilişkinin oluşması gerekmektedir. Bu ilişkiyi etkileyen ve şekillendiren birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler mentinin ve mentorun; kişilik özellikleri, hedefleri, beklentileri ve iletişim olarak sıralanabilir (Terrion ve Leonard, 2007).

Mentorluk, kariyer ve psikolojik olmak üzere iki temel konuda yardımcı olmayı hedeflemektedir. Kariyer alanındaki desteği; iş ile ilgili konularda mentinin zenginleştirilmesi ve problemlerle baş etmesi iken psikolojik alandaki desteği ise; mentorun rol model olması, arkadaşlık ilişkisi ve danışmanlığı olarak sıralanmaktadır (Kram ve Isabella, 1985). Kılıç ve Serin (2017) gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında mentorluğun arkadaşlık, rol model alma, danışmanlık ile kabul etme ve doğrulama alt boyutlarının örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve kariyer doyumunu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye (Doğan, 2011) sahip olduğunu bulgulamıştır. Gerçekleştirilen meta analiz çalışması sonucunda ise mentorluğun olumlu davranış, tutum, sağlık, ilişkisel, motivasyonel ve kariyer sonuçları ile pozitif ilişkisi elde edilmiştir (Eby, Allen, Evans, Ng ve DuBois, 2008).

Mentiler ve mentorlarmentorlülüğü, gelecekteki yöneticilik becerileri ve yaşanan değişimlerin yönetimi konusunda bir yatırım olarak görmektedir (Singh, Bains ve Vinnicombe, 2002). Fakat mentor ve menti arasında ortaya çıkan uyuşmazlıklar ilgili ilişkinin zarar verici bir hale gelmesine neden olabilmektedir. Bazı mentorluk ilişkileri işlevsiz olabilmektedir (Scandura, 1998).Mentorluğunolumlu sonuçlarını araştırmanın yanında, olumsuz sonuçları üzerine de araştırma gerçekleştirme gereksinimi ortaya çıkmıştır.

Olumsuz mentorluk deneyimleri (negative mentoring experiences) danışan ve danışmanın değer ve çalışma stillerinin uyumsuzluğu ya da danışmanın deneyim eksikliği nedeniyle ortaya çıkan kötü tutum olarak tanımlanmaktadır (Ebyve McManus, 2004). Eby ve McManus (2004) tarafından gerçekleştirilen çalışmada mentorların %70'i en az bir kere negatif mentorluk deneyimi yaşadığını bildirmiş ve bu katılımcıların %56'sı ise yaşadıkları deneyimleri anlatı olarak sunmuştur. Negatif mentorluk deneyimlerinin mentilerin psikolojik stres ve zorlanma, negatif iş tutumu ve mentor ile ilişkiye yönelik olumsuz tutumlara neden olduğu bulgulanmıştır (Eby ve Allen, 2002; Eby ve McManus, 2004).

Menti ve mentor arasındaki ilişki, bilgi ve deneyim açısından değerlendirildiğinde ast üst ilişkisi ile benzerlik göstermektedir. Tüm bunlardan farklı olarak olumsuz mentorluk deneyimi 'düşmanca' olarak tanımlanmayan davranışları da kapsamaktadır. İstismarcı yönetim ve olumsuz mentorluk deneyim kavramları bu nedenlerle birbirlerinden ayrılmaktadır (Tepper, 2000).

1.3 İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞLARINI ORTAYA ÇIKARAN ETKENLER

İstismarcı yönetim kavramının literatürde henüz yeni olması nedeniyle yapılan çalışmalar sayıca hala yetersizdir. İstismarcı yönetici davranışının mağdurlar, örgüt çalışanları ve örgüt üzerindeki olumsuz etkileri göz önünde bulundurulduğunda bu davranışın oluşmasındaki öncüllerin belirlenmesi önlemeye yönelik çalışmaların gerçekleştirilebilmesi açısından önem taşımaktadır. Kavramın literatüre girmesinin ardından 2001-2015 yılları arasında istismarcı yönetim konusunda yapılan toplam 228 çalışma bulunmaktadır ve bu çalışmalardan 50'si istismarcı yönetimin öncülleri üzerinedir (Tepper, Simon ve Park, 2017). İstismarcı yönetici davranışını ortaya çıkaran faktörleri inceleyen bu çalışmalar liderlik tarzlarının (Aryee, Sun, Chen ve Debrah, 2007), aile hayatının (Hoobler ve Brass, 2006), yönetici depresyonunun (Tepper, Duffy, Henle ve Lambert, 2006) ve yöneticinin çalışanlarına yönelik algılarının (Tepper, Moss ve Duffy, 2011) etkisini ele almıştır. Zhang ve Bednall (2016) ise istismarcı yönetimin ortaya çıkmasına neden olan dört faktör olduğunu belirtmiş ve bu faktörleri yönetici kaynaklı öncüller (liderlik tarzı, kişilik özellikleri, yöneticinin duygu durumları, yöneticinin statüsü, vb.) organizasyon kaynaklı öncüller (organizasyonun normları, kurum kültürü, yaptırımları, vb.), ast kaynaklı öncüller (astın kişilik özellikleri, kültürel değerleri, vb.) ve demografik özelliklerden kaynaklı öncüller (cinsiyet, yaş, vb.) olarak sıralamıştır.

Yöneticilerin liderlik tarzları astları ile ilişkilerini ve astların yöneticilerine yönelik algılarını etkileyen bir faktör olarak görülmektedir. Astların, yöneticilerinin davranışlarına yönelik atıflarının oluşmasını da bu doğrultuda etkilemektedir. İstismarcı yönetici davranışının öncüllerinden yönetici kaynaklı nedenler ele alındığında yöneticinin kullanmış olduğu otoriter liderlik tarzının yöneticilerin etkileşimsel adalet alguları ve istismarcı davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi bulunmuştur (Aryee, Chen, Sun ve Debrah, 2007). İlgili çalışmada otoriter liderlik özellikleri yüksek olan yöneticiler için yöneticilerin etkileşimsel adalet algısı ve istismarcı yönetim arasındaki negatif ilişkinin daha güçlü olduğu bulgulanmıştır. Astlar tarafından algılanan otoriter liderlik tarzının, aynı zamanda yöneticinin makyavelizmi ile istismarcı yönetim arasındaki ilişkide tam aracı etkisinin bulunduğu bulgulanmıştır (Kiazad, Restubog, Zagenczyk, Kiewitz ve Tang, 2010). Bir başka deyişle, makyavelist yöneticiler otoriter yönetim tarzını kullanmakta bu yönetim tarzının bir sonucu olarak ise istismarcı yönetim ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde Zhang ve Bednall (2016) istismarcı yönetimin öncüllerini belirlemeye yönelik gerçekleştirmiş oldukları meta analiz çalışmasında istismarcı

yönetim ile otoriter ve etik olmayan liderlik tarzı, yöneticinin gücü ve makyavelizmi ile istismarcı yönetim arasında pozitif; yöneticinin duygusal zekası arasında ise negatif korelasyon elde etmişlerdir. Makyavelist yöneticiler, önceden belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmak için tüm yolları denediklerinden rekabetçi çalışma koşullarında astlarını manipüle etme eğilimindedir (Teven, McCroskey ve Richmond, 2006). İstismarcı yönetim ile duygusal zeka arasındaki ilişkide ise duygusal zekası yüksek olan yöneticiler, duygusal zekası düşük olan yöneticilere göre çalışanları tarafından daha az istismarcı olarak değerlendirilmektedir (Xiaqi, Kun, Chongsen ve Sufang, 2012).

Yöneticilerin stres seviyeleri astlarına yönelik istismarcı davranış göstermesinde yönetici kaynaklı etkenler arasında yer almaktadır. Stres seviyesi yüksek olan (Burton, Hoobler ve Scheuer, 2012) ve örgütün koşullarına ilişkin beklentileri karşılanmayan yöneticiler (Aryee ve diğ., 2007) astları tarafından daha fazla istismarcı olarak değerlendirilmektedir. Bir başka ifadeyle, yöneticiler çalışmakta oldukları kurum beklentilerini karşılamadığında ve stres yaratan olaylar deneyimlediğinde saldırganlık gösterebilmektedir. Yöneticilerin örgütlerde üstlenmiş oldukları yükün fazla olması onlarda yılgınlık yaratmakta ve bunun sonucunda gösterdikleri davranışları astları tarafından istismar olarak algılanabilmektedir (Elisa ve Lester, 2017). Barnes, Lucianetti, Bhave ve Christian (2015) yöneticilerin uyku kalitesi ve miktarı ile istismarcı yönetim arasındaki ilişkiyi incelemiş oldukları çalışmalarında benlik kaynaklarının tüketilmesinin aracı etkisini elde etmiştir. Uyku ihtiyacını yeterli şekilde karşılamayan yöneticiler benlik kaynaklarının tüketilmesine neden olacaktır ve bunun sonucu olarak etik olmayan yönetim davranışları (Barnes, Schaubroeck, Huth, Ghumman, 2011) ortaya çıkabilecektir.

Tepper ve diğ., (2017) istismarcı yönetimin öncülerini belirledikleri çalışmalarında istismar davranışı olan yöneticilerin iş hayatlarında ve aile hayatlarında benzer davranışları gösteren bireyleri rol model olarak almalarının bir sonucu olarak ortaya çıkabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bandura'nın (1973) sosyal öğrenme teorisi ile açıklanan ve bireylerin çevresinde yer alan kişilerin davranışlarını ve tutumlarını gözlem yoluyla öğrenerek model aldığı öğrenme biçimi sosyal öğrenme olarak tanımlanmaktadır. Bu kuram çerçevesinde, istismarcı yöneticilerin aile ya da iş hayatlarında yer alan bireylerin saldırgan tutum ya da davranış göstermesi bu yöneticilerin ilgili kişileri rol model almasına bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. İstismarcı yönetici davranışının oluşmasında model alarak öğrenmenin etkisinin yanı sıra, kendi yöneticileri tarafından istismarcı yönetime maruz kaldıklarına dair algısı olan yöneticiler

astlarına benzer istismar davranışını göstermeye daha fazla eğilimlidir (Tepper ve diğ., 2006). Kendi yöneticileri tarafından istismar edilen yöneticiler yöneticilerinin bu davranışlarını model alarak astlarını istismar edebilmekte böylece örgütlerde saldırgan davranışların yayılmasına sebep olmaktadır (Lian, Ferris, and Brown, 2012; Tepper ve diğ., 2017).

İstismarcı yönetici davranışının yöneticiler tarafından kullanılmasında ya da astlar tarafından yöneticinin davranışlarının istismar olarak değerlendirilmesinde organizasyondan kaynaklanan faktörler etkili olabilmektedir. İstismarcı yöneticilerin belirli kişileri rol model görmesinin yanı sıra, daha geniş çerçevede ele alındığında parçası olduğu ve sosyal çevresini oluşturan kurumda çalışanların saldırgan davranışları kabul edilebilir bulması da istismarcı yönetim anlayışının benimsenmesine neden olmaktadır (Restubog, Scott ve Zagenczyk, 2011). Böylelikle etik olmayan bu davranışlar örgüt kültürünün bir parçası haline gelmekte ve devamlılığı sürdürülmektedir. Yazılı kurallar arasında yer almayan fakat kurumun çalışanları tarafından hissedilebilen ve çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkileri olan örgüt normları yöneticilerin istismar davranışlarının ortaya çıkmasında etkili olabilmektedir. Örgütün, saldırgan davranışları çalışanların performansı için bir araç olarak değerlendirilmesi ve rekabetçi iş ortamının bir gerekliliği olarak görmesi istismarcı yönetimin oluşması için zemin hazırlamaktadır. Bu saldırgan davranışların ve tutumların kurum içerisinde bir kültür haline gelmesi ve kurumun iklimini oluşturması ise normalize edilmesine sağlayıp devamlılığına sebep olmaktadır (Spector ve diğ., 2007).

1.4 ASTLARIN İSTİSMARCI YÖNETİM ALGISINI OLUŞTURAN ETKENLER

Astların, yöneticilerin davranışlarını istismar olarak algılanmasında etkili olan faktörler de bulunmaktadır. İstismarcı yönetici davranışının öncüllerini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen çalışmalar (Zhang ve Bednall, 2016; Tepper ve diğ., 2017) ast, yönetici ve demografik kaynaklı öncüler olarak ele almıştır. Astın yöneticisi tarafından istismar edildiğine yönelik algısının oluşmasında; astın bilişsel süreçleri, atıf stilleri, kişilik özellikleri ve kültürel değerleri etkili olabilmektedir (Martinko, Sikora ve Harvey, 2012).

Yöneticilerin davranışlarının astları tarafından istismar olarak algılanması öznel değerlendirmeler sonucunda oluşmaktadır. Yöneticilerin tutum ve davranışları astların bilişsel

yanlılıklarının (örn. davranışlara kötü niyet atfetme eğilimi, yorumlama yanlılığı) ve paranoyalarının etkisiyle istismar olarak değerlendirilmektedir (Chan ve McAllister, 2014). Paranoya klinik bir tanıyı ifade etmeyip örgütsel bağlamda ele alınmıştır ve kurumun üyesi olan çalışanların, başkaları tarafından kötü muameleye, tehditkar ve zarar verici davranışlara maruz bırakılacaklarına dair bir dizi inancı içeren abartılı güvensizlik olarak tanımlanmaktadır (Kramer, 2001). Sunulan bu bilgiler doğrultusunda negatif duygulanımı yüksek olan bireyler düşük olanlara göre deneyimledikleri olaylardan negatif olanları seçici olarak daha fazla hatırlamaktadır (Aquino ve Thau, 2009). Negatif duygulanım, zaman ve durum içerisinde negatif duygu deneyimleme ve kötümser algılama eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Watson ve Clark, 1984). Bu seçici hatırlamaların sonucu olarak negatif deneyimlerini fazla olmasına bağlı olarak bazı çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını daha olumsuz değerlendirerek istismar olarak algılayacaktır (Tepper ve diğ., 2006). Etrafındaki kişilerin davranışlarını yorumlarken düşmanca algılama eğiliminde olan çalışanların istismarcı yönetim algısı ile arasında pozitif ilişki bulunmaktadır (Martinko ve diğ., 2011).

Astların yöneticilerinin davranışlarını istismar olarak algılamasında astların kişilik özelliklerinin de etkisi bulunmaktadır. Duygusal dengesi düşük olan kişiler (örn. nevrotik ya da narsistik) diğerlerinin davranışlarını olumsuz yorumlama eğilimindedirler (Bamberger ve Bacharach, 2006). Nevrotik kişilik özelliklerine sahip bireyler günlük hayatlarından pozitif olaylardan ziyade negatif olaylara odaklanmaktadır (Longua, DeHart, Tennen, & Armeli, 2009). Bu kişilik özelliklerindeki astlar, yöneticilerinin davranışlarını istismar olarak algılamaya neden olabilmektedir. Garcia, Wang, Lu, Kiazad ve Restubog (2015) nevrotiklik seviyesi yüksek bireylerin düşük olanlara göre istismarcı yönetimden daha fazla etkilenecek daha fazla tepki göstereceğini ileri sürmüşlerdir ve istismarcı yönetim ve iş yeri sapkınlığı arasındaki ilişkide nevrotikliğin düzenleyici etkisini bulmuşlardır. Buna karşılık, uyumluluğu, dışadönüklüğü ve sorumluluğu yüksek olan kişilerin negatif olaylarda diğer insanları suçlama eğiliminin daha düşük olacağı beklendiğinden (Tepper, Duffy ve Shaw, 2001) belirsizlik yaratan yönetici davranışlarını istismar olarak değerlendirmeye daha az meyillidir (Zhang ve Bednall, 2016).

Çalışanların astlarına yönelik istismarcı yönetim algısının oluşmasındaki diğer bir etken ise yöneticinin kişilik özellikleridir. Yöneticilerin kişilik özellikleri, astların yöneticilerine yönelik istismarcı yönetim algısını etkileyebilmektedir (Martinko, Harvey, Brees ve Mackey, 2013). Camps, Stouten ve Euwema (2016) istismarcı yönetim ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi

belirlemeye yönelik gerçekleştirdikleri çalışmada yöneticilerin uyumluluk, nevroitiklik, dışadönüklük ve uyumluluk düzeyleri ile istismarcı yönetim arasında ilişki elde edememişken sorumluluk düzeyi yüksek yöneticilerin astları tarafından istismarcı olarak algılanma olasılığı daha yüksek bulunmuştur. Yöneticilerin kişilik özelliklerinin astların yöneticilerine yönelik istismar algısı üzerindeki etkisini araştıran bir diğer çalışmada ise yöneticilerin uyumluluğu, dürüstlüğü ve alçak gönüllüğü ile astları tarafından istismarcı algılanmaları arasında negatif ilişki elde edilmiştir (Breevaart ve Vries, 2017).

Kültürün, yöneticiler ve astlar arasındaki ilişki dinamiğinin şekillenmesinde önemli bir role sahip olduğu kabul görmektedir (Brislin, 2000). Astların, yöneticilerinin davranışlarını istismar olarak algılamasında kültürel değerlerin de etkisi bulunmaktadır. İstismarcı yönetim algısı, kültürel farklılıklardan etkilenen yöneticilere yönelik adaletsizlik algısından kaynaklanmaktadır, bu da astların istismarcı yönetim algısının oluşmasında kültürel değerlerin etkilerine işaret etmektedir (Mackey, Frieder, Brees ve Martinko, 2017). Kültürel değerler, çalışanların örgütsel adalet algılarını şekillendiren önemli bir faktör (Shao, Rupp, Skarlicki ve Jones, 2013) olduğundan bu algının yönetici davranışlarını değerlendirmede de etkisi olduğu düşünülmektedir. Shao ve diğ. (2013) çalışanların yöneticilerine ve örgüte yönelik adalet algıları ile bu algıya bağlı olarak ortaya çıkan değişkenler (işten ayrılma niyeti, iş tatmini, vb.) arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında bireyselliğin, erilliğin, belirsizlikten kaçınmanın ve güç mesafesinin bu ilişki üzerinde düzenleyici rolü olduğunu elde etmişlerdir.

İstismarcı yönetim konusunda gerçekleştirilen çalışmalarda kültürel değerlerin etkisini açıklamak için genellikle güç mesafesi boyutu ele alınmıştır (Kernan ve diğ., 2011; Wang, Mao, Wu ve Liu, 2012; Vogel, Mitchell, Tepper, Restubog, Hu, Hua ve Huang, 2015; Park, Hoobler, Wu, Liden, Hu, Wilson, 2017). Güç mesafesi yüksek bireyler hiyerarşik yapıları güç mesafesi düşük bireylere göre daha kabul edilebilir bulmaktadır. Örgütlerde yöneticiler ve astlar arasında hiyerarşi bulunmaktadır. Bu doğrultuda kültür boyutlarından biri olan güç mesafesi (Hofstede, 1980) astların yöneticilerin davranışlarını değerlendirmelerinde etkili olabilir. Bu tür kültürel değerleri bulunan çalışanların, yöneticilerinin gücünün bir sonucu olduğuna inandıkları için istismarı daha kabul edilebilir bulmaları muhtemeldir (Zhang ve Bednall, 2016). Vogel ve diğ. (2015) Anglo ve Asya (Confucian) kültürlerinin istismarcı yönetici algısının değerlendirilmesinde kültürel değerlerin etkisini belirlemek üzere gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında, istismarcı yönetimin Asya (Çin, Singapur, Tayvan, vb.) kültürlerinde güç mesafesininin daha kabul edilebilir bulunması nedeniyle Anglo (Amerika, vb.) kültüründeki

gibi ast ile yönetici arasındaki ilişkide sosyal normların ihlali olarak görülmediği sonucuna erişmişlerdir. Sunulan bu bilgiler doğrultusunda astların yöneticilerinin davranışlarını istismar olarak algılamasında kültür faktörünün de etkili olduğu öne sürülebilir.

1.5 İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ ASTLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

İstismarcı yönetim konusunda yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerine değinmiştir. Yöneticiler, çalışanların performansını ve motivasyonunu artırmak için istismarcı yönetim tarzını kullanabilmektedir (Kedharnath, 2014). Fakat çalışanlar, örgütler ve çalışanların çevrelerindeki bireyler (çalışma arkadaşları ve aile) üzerindeki olumsuz etkileri düşünüldüğünde bu yönetim tarzının yöneticiler tarafından kullanılma amacına hizmet etmediği düşünülmektedir.

İstismarcı yönetici davranışının, çalışanların psikolojik ve fizyolojik sağlıkları üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. İstismarcı yönetimin astlar üzerindeki psikolojik etkilerine konuya ilişkin çalışmalarda sıkça yer verilmiştir (Tepper, 2007; Tepper ve diğ., 2007; Thau ve Mitchell, 2010). İstismarcı yönetici davranışı çalışanların depresyon ve kaygı düzeyleri ile pozitif ilişkilidir ve bu pozitif ilişkide çalışanların rol belirsizlikleri düzenleyici role sahiptir (Qian, Wang, Han, Wang ve Wang, 2015). İstismarcı yönetim ve psikolojik rahatsızlıklar (depresyon ve anksiyete) arasındaki pozitif ilişki rol belirsizliği yüksek olan çalışanlarda daha güçlüdür. Mağdurlar üzerinde olumsuz etkileri bulunan bu yönetici davranışları aynı zamanda astların aile ve romantik ilişkilerinde de gerginlikler yaşanmasına neden olmaktadır (Carlson, Ferguson, Perrewe ve Whitten, 2011). Yöneticisinin istismarına maruz kaldığına dair algısı olan astların deneyimlediği diğer psikolojik problemler ise problemlerli alkol tüketimi (Bamberger ve Bacharach, 2006), iş-aile çatışması (Wu, Kwan, Liu ve Resick, 2012), psikosomatik semptomlar (Duffy ve diğ., 2002) olarak sıralanmaktadır.

İstismarcı yönetimin çalışanlar üzerinde birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır. Yöneticilerin psikopatik özelliklerinin istismarcı yönetim ile ilişkili ve çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğu bulunmuştur (Mathieu ve Babiak, 2016). Yapılan çalışmalar istismarcı yönetime maruz kaldığına dair algısı olan çalışanların örgütsel bağlılıkları (Duffy ve diğ., 2002), iş tatmini (Tepper, Duffy, Hoobler ve Ensley, 2004; Schat ve diğ., 2006) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (Duffy ve diğ., 2002) düşerken; üretkenlik karşıtı

davranışlarında (Detert, Trevino, Burris ve Andiappan, 2007) ve iş yerindeki sapkın davranışlarında (Üçok ve Turgut, 2014) artış olduğunu göstermektedir. Bu davranışlar işe devamsızlık (Tepper, 2007), örgüte (Mitchell ve Ambrose, 2007) ve çalışma arkadaşlarına yönelik saldırganlık (Mackey, Brees, McAllister, Zorn, Martinko ve Harvey, 2016) olarak görülebilir.

Yapılan çalışmalar, istismarcı yönetim ile duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir korelasyon olduğunu bulgulamıştır (Wang, Jiang, Yang ve Chan, 2016). İstismarcı yönetim sadece çalışanları olumsuz etkilememektedir. Örgütler de bu davranış sonucunda olumsuz etkilenebilmektedir. İstismara maruz kaldığını düşünen çalışan duygusal tükenme (Grandey ve Kern, 2004) yaşamakta ve bunun sonucunda işten ayrılabilir. Çalışanın işten ayrılması hem örgüt hem de çalışan için olumsuz bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Lian ve diğerleri (2012) gerçekleştirmiş oldukları araştırmada istismarcı yönetim ve kişilerarası sapkınlık (interpersonal deviance) arasında pozitif korelasyon olduğunu bulgulamıştır.

İstismarcı yönetimin astlar üzerinde farklı olumsuz etkileri bulunmaktadır. Rekabetin zaman içerisinde hızla artması nedeniyle çalışanlar kendilerini risk altında hissederek yöneticilerin yıkıcı davranışlarına boyun eğebilmektedir. Fakat uzun vadede yaşanan bu olumsuz durum hem organizasyonlar hem de çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir (Khan, 2015; Schaubroeck, Peng ve Hannah, 2016; Upasna, 2019). Tepper ve diğerleri 2006 yılında gerçekleştirmiş oldukları araştırmada ABD’de şirketlerin istismarcı yönetimin çalışanlar üzerinde oluşturduğu olumsuz etkiler nedeniyle yıllık ortalama 23.8 milyon dolar zarara uğradığını tahmin etmektedir. İstismarcı yönetim kavramı üzerine dünya literatüründe yapılan çalışmalar her geçen gün artsa da Türkiye literatüründe oldukça az ele alınmıştır. Astların istismarcı yönetime verdikleri tepkiler psikolojik sağlıklarından ve kişilikleri özelliklerinden de etkilenmektedir (Tepper, 2006). Fakat astlar bu olumsuz etkilerin yöneticiye bağlı öncüllerin bir sonucu olarak ortaya çıktığını düşünmektedir (Wang ve diğ., 2016).

Çalışanların istismarcı yönetime maruz kaldıklarına dair algılarının olmasının psikolojik ve örgütsel etkileri bulunmaktadır (Krasikova, Green ve LeBreton, 2013; Yam ve diğ., 2016). Psikolojik etkileri duygusal tükenme (Grandey ve Kem, 2004), psikosomatik (Duffy ve diğ., 2002) ve psikolojik rahatsızlıklar (Tepper ve Lockhart, 2005) olarak sıralanmaktadır. İstismarcı yönetimin çalışanların organizasyonlarına olan bağlılıklarını (Zellars ve diğ., 2002), yaratıcılıklarını (Liu, Liao ve Loi, 2012; Zhang, Kwan, Zhang ve Wu, 2014) ve iş tatminlerini

(Tepper ve diğ., 2004; Aryee ve diğ., 2007) düşürürken; zarar verici iş davranışlarında (Innes ve diğ., 2005; Detert ve diğ., 2007; Tepper, Henle, Lambert, Giacalone ve Duffy, 2008) ve işten ayrılma niyetlerinde (Tepper, 2000) artışa neden olduğu görülmektedir.

1.6 İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI SONUCUNDA İŞTEN AYRILMA VE YÖNETİCİYİ ŞİKAYET ETME DAVRANIŞI

İşten ayrılma niyeti bireyin seçim davranışı olarak tanımlanmaktadır (Mobley ve diğ., 1979). İşten ayrılma niyeti, çalışanların bağlı oldukları kurumun sağlamış olduğu olanakları ve koşulları değerlendirdiğinde kurumdan ayrılmasının daha avantajlı olacağına yönelik inancının bir sonucudur. İşten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışı ile sonuçlanması çalışanın yaşamış olduğu bir süreç olarak tanımlanmakta ve ilgili süreç farklı faktörlerden etkilenebilmektedir (Hom, Carnikos-Walker, Prussia ve Griffeth, 1992). İşten ayrılma niyetinin etkileyen bu faktörleri açıklamak için literatürde farklı çalışmalar bulunmaktadır. Çalışanların, iş tatmini işten ayrılma niyetleri üzerinde etkili olabilmektedir. Çalışanın işinin gereklilikleri ile ilgili belirsizliklerinin olması (Sguera, Bagozzi, Huy, Boss ve Boss, 2016), kariyer beklentileri (Parker ve Sikitmore, 2005), düşük maaş ve iş yerinde yaşamış olduğu stresli durumlar (Liu ve Onwuegbuzie, 2012) bu faktörler arasında sıralanabilmektedir. Çalışanların iş yerlerinde yaşamış oldukları stresin nedenleri değişiklik gösterebilmektedir. Uzun çalışma saatleri, iş arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkisi ve çalışan ile kurumun beklentilerinin uyuşmaması stres kaynağı olabilmektedir (Wardhana, 2018).

Lee ve Mitchell (1994) çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarında çalışanların tutumlarını ve bilişsel süreçlerini incelemişlerdir ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinde sadece bireysel faktörlerin ve bilişsel süreçlerinin etkili olmadığını dışsal faktörlerinde bu karar üzerinde etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Literatürde işten ayrılma niyeti ile yönetim ve liderlik tarzları ilişkisini inceleyen çalışmalar bulunmaktadır (Elçi, Şener, Aksoy ve Alpkan, 2012; Long, Theon, Ismail ve Juseh, 2012; Green, Millet ve Aarons, 2013; Demirtas ve Akdogan, 2015). Çalışanların iş arkadaşları tarafından saldırgan davranışlara maruz kaldığına dair algılarının işten ayrılma niyetleri ile ilişkisi bulunurken; iş tatminlerinin ve yönetici desteğinin bu ilişkiyi ortadan kaldırdığı bulgulanmıştır (Ito ve diğ., 2001). Olumlu liderlik tarzlarının çalışanların işten ayrılma niyetleri ile arasında negatif yönde bir ilişkisi beklenirken, yıkıcı liderlik tarzlarının ise pozitif yönde bir

ilişkinin olması beklenmektedir. Bu doğrultuda yıkıcı ya da etik olmayan liderlik tarzı olarak tanımlanan istismarcı yönetim ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde bir ilişki beklenmektedir. Alatawi (2017) İnsan Kaynakları Çalışanları Derneği (PIHRA) üyeleri ile gerçekleştirmiş olduğu araştırmada dönüşümcü liderlik tarzı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde ilişki bulgulanmıştır.

İstismarcı yönetici davranışının çalışanlar ve örgüt üzerinde birçok olumsuz etkisi bulunduğundan çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisinin olacağı beklenmektedir (Khan, 2015). Palanski, Avey ve Jiraporn (2013) etik liderlik ve istismarcı yönetim tarzının çalışanların işten ayrılma süreçlerinde iş arama davranışı üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalarında istismarcı yönetime maruz kalan çalışanların daha az iş tatmini yaşarken yüksek işten ayrılma niyeti ve iş arama davranışı gösterdiklerini bulgulamışlardır. Schyns ve Schilling (2012) tarafından gerçekleştirilen meta analiz çalışmasında işten ayrılma niyetinin, yıkıcı liderlik tarzı ($r = 0.31$) ve istismarcı yönetim ile ($r = 0.22$) arasında yüksek korelasyon bulgulanmıştır. Haar, Fluiter ve Brougham (2016) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında istismarcı yönetim ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif korelasyon, algılanan kurum desteği arasında ise negatif korelasyon bulgularken, istismarcı yönetim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan kurum desteğinin aracı rolünü bulgulamışlardır. Bu araştırmaya benzer şekilde Ekvador'da gerçekleştirilen bir araştırmada ise istismarcı yönetim ve işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif korelasyon bulunurken; istismarcı yönetim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan kurum desteğinin düzenleyici rolü bulgulanmıştır (Xu ve diğ., 2018). Tüm bu çalışmalar istismarcı yönetimin çalışanlar üzerinde yaratmış olduğu stres nedeniyle işten ayrılma niyetine ya da davranışına neden olabileceğini göstermektedir.

Zhang ve Liao (2015) istismarcı yönetimin sonuçları üzerine gerçekleştirmiş oldukları çalışmada istismarcı yönetici davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ele alınmıştır. Yöneticileri tarafından önemsenmediklerini hisseden astların çalışmakta oldukları kurumda kalma olasılıkları düşmektedir ve bu da işten ayrılma niyetinin artması ile sonuçlanmaktadır (Tepper, 2007). Son (2014), Güney Kore'de gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında istismarcı yönetim ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ilişki elde ederken duygusal tükenmenin bu ilişkide aracı etkisi olduğunu raporlamışlardır. Benzer şekilde Schyns ve Shilling (2013) istismarcı yönetim ve işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde bir korelasyon ($r=0.22$) bulgulanmıştır.

Örgütlerde çalışanların iş ile ilgili problemlerini iletmeleri için mevcut hiyerarşik yapıda birim ve yöneticiler üst basamakta yer almaktadır. Çalışan yaşamakta olduğu problemin çözümlenmesi için hiyerarşik yapıda bir üst basamakta bulunan yöneticisi ile iletişime geçmektedir. Genellikle yöneticisinin çözüm bulamaması durumunda bir üst yönetici ile iletişime geçilmektedir. Astların yöneticileri tarafından istismara maruz bırakıldığına yönelik algılarının oluşması neticesinde istismarcı yönetimin olumsuz etkilerini deneyimleyeceklerdir. Bireyler içinde buldukları stresli durumlardan stratejiler geliştirmektedirler. Bu stratejiler ise, plan geliştirme ya da stresörleri uzaklaştırmak, başkalarından tavsiye almak, stres kaynakları hakkında düşünmemek, stresörleri inkar etmek ve stresörle baş etmeyi öğrenmek için çabalamaya yönelik adımlar atmaktır (Carver, Scheier ve Weintraub, 1989).

Belirtilen bu bilgiler doğrultusunda Hipotez 1a aşağıdaki gibi belirtilmiştir:

Hipotez 1a: Çalışanların araştırmanın senaryolarında ifade edilen istismarcı yönetici davranışına yönelik olumsuz tutumları arttıkça, senaryodaki istismarcı yönetici davranışına maruz kalan astın işten ayrılma niyeti daha uygun algılanacaktır.

Astların istismarcı yönetim karşısında benimseyebilecekleri yollardan biri de yöneticiyi şikayet etmek olabilir. Astlar işten ayrılmadan önce son bir çare olarak şikayet etmeyi deneyebilir veya işten ayrılma kararı verdikten sonra kendileriyle yapılacak işten ayrılma görüşmelerinde yöneticinin istismarcı davranışını dile getirebilirler. Çalışmalarda bu konu ile ilgili bir araştırma bulgusu göze çarpmamakla birlikte, çalışanların istismarcı davranıştan duydukları rahatsızlık arttıkça ilgili yöneticiyi şikayet etmenin daha uygun algılanması olasıdır. Bu düşünceler doğrultusunda Hipotez 1b aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Hipotez 1b: Çalışanların araştırmanın senaryolarında ifade edilen istismarcı yönetici davranışına yönelik olumsuz tutumları arttıkça, senaryodaki istismarcı yönetici davranışına maruz kalan astın yöneticisini şikayet etme niyeti daha uygun algılanacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

HOFSTEDİ'NİN TOPLUMSAL KÜLTÜR BOYUTLARI VE GÜÇ MESAFESİ

Kültür, toplumu oluşturan bireylerin değerleri ve kuralları ile şekillenmektedir. Bireylerin davranışları ele alınırken içinde buldukları toplum ya da toplulukla birlikte değerlendirmek gerekmektedir. Bu bağlamda kültür bireylerin davranışlarını açıklamak için önemli bir paya sahiptir. Kültürün tanımı konusunda kuramcılar arasında ortak bir tanım bulunmamakla birlikte büyük benzerlikler görülmektedir. Hofstede (1984) kültürü, belli bir kategoriye ait üyeleri diğer grup üyelerinden ayıran kollektif programlama olarak tanımlamaktadır. Tüm bu tanımların ortak noktası ise grup üyeleri tarafından paylaşılması ve toplumu oluşturan bireyler tarafından oluşturulmasıdır. Uzun süreçlere yayılmış kültür ve psikoloji alanında yapılan disiplinler arası çalışmalar kültürün psikolojik süreçlere etkisini ortaya koymuştur (Miller, 2002). Hofstede'in 1980 yılında gerçekleştirmiş olduğu ve 40 farklı ülkeden IBM şirketi çalışanlarından oluşan araştırma kültürel farklılıklar üzerine gerçekleştirilen en kapsamlı araştırmalardan biridir. Gerçekleştirilen bu çalışma sonrasında kültürel boyutlar üzerine birçok çalışma gerçekleştirilmiş ve bu boyutlar referans alınmıştır. Toplanan veriler doğrultusunda ilk olarak "güç mesafesi", "belirsizlikten kaçınma", "bireycilik-toplulukçuluk" ve "erillik-dişillik" olarak 4 boyut elde edilmiştir. Hofstede bu araştırmasını 1991 yılında tekrarlamış ve ülke sayısını 50'ye çıkararak kültürel değerlere beşinci bir boyut eklemiştir. Bu çalışma ile ülkelere göre farklılık gösteren kültürel değerler incelenmiş ve beşinci boyut olan "uzun-kısa döneme yönelme" toplumsal kültür boyutları arasına eklenmiştir. Araştırmanın yürütüldüğü ülkelerde katılımcıların puanları toplanmış ve ülke puan ortalamaları alınarak indeks puanları hesaplanarak sıralama yapılmıştır (Hofstede, 1991).

Kültürün bireylerin kişilikleri ve davranışları üzerinde etkisi bulunmaktadır. Fakat kültürün etkisi homojen değildir, bireylerin çeşitli kültürel değerlere ait hissetme derecesine bağlıdır (Srite ve Karahanna, 2006). Toplumsal düzeyde ele alınan kültürel değerlerin bireysel düzeyde referans alınması bu nedenle mümkün olmamaktadır. Bireylerin kültür boyutlarını benimseme düzeylerinin, aynı toplumda aynı kültürel değerlere maruz kalsalar bile bireysel farklılıklar

nedeniyle farklılık göstermesi beklenmektedir. Örneğin, toplulukçu olarak değerlendirilen toplumlarda bireyciliği yüksek; bireyciliği yüksek toplumlarda da toplulukçuluğu yüksek bireyler olabilmektedir. Ülkelerin indeks puanlarını hesaplayarak bireylerin kültürel değerlerinin düzeylerinin belirlenmesi mümkün değildir. Bu nedenle, her bireyin kültürel değerlerini belirlemek bireysel düzeydeki davranışlarını ön görmek için daha uygundur (Srite ve Karahanna, 2006).

Sosyal öğrenme kuramına (Bandura, 1973) göre bireylerin davranışlarının buldukları çevreden etkilendiği kabul görmektedir. Toplumu oluşturan tüm yapıları ve grupların davranışlarını değerlendirirken bu kültür boyutlarını dikkate almak önem taşımaktadır. Örgütler de çalışan bireylerin oluşturdukları yapılardır. Bu doğrultuda bireylerin davranışları ve almış oldukları kararlar içinde buldukları çevrenin kültürel değerlerinden etkilenebilir. Gerçekleştirilen kültürler arası çalışmalar kültürel değerlerin bireylerin davranışları üzerindeki etkilerini sıkça incelemiştir. Hintliler ve Amerikalılar arasında gerçekleştirilen kültürel çalışmalarda Hintliler davranışlarının sorumluluğunu dış faktörlere atfetme eğilimi gösterirken, Amerikalılar kişisel faktörler bağlamında ele alma eğiliminde bulunmuştur (Miller, 1984). Kültürel değerlerin bir boyutu olan güç mesafesinin de istismarcı yönetime maruz kalan çalışanların bu davranışı kabul etmeleri üzerinde etkisinin bulunduğu düşünülmektedir.

Bu bölümde önce Hofstede'nin kültürel boyutları gözden geçirilecek, sonra da çalışmanın bağımsız değişkenlerinden olan güç mesafesi kültürel boyutu açıklanarak ilişkili hipotez sunulacaktır.

2.1 BİREYCİLİK-TOPLULUKÇULUK

Hofstede (2005) bireyciliği, toplulukçuluğun zıttı olarak tanımlamış ve bireylerin içinde buldukları grup üzerinden kendilerini ya da o grup ile entegre olma derecesi olarak tanımlamıştır. Bireycilik, toplum içinde bireyin tek başına ya da ait olduğu grubun bir parçası olarak hareket etmeyi seçme derecesidir (Hofstede, 1994). Doğu Asya ülkeleri genellikle toplulukçu olarak tanımlanırken, Batı ülkeleri ise bireyci olarak tanımlanmaktadır (Triandis, Bontempo, Villareal, Asai ve Lucca, 1988). Genellikle, toplulukçu kültürün üyeleri ait olduğu grup üyeleri ile karşılıklı bağlılık gösterip benliklerini ilişkileri ve sosyal normlar üzerinden tanımlarken (Wu ve Keysar, 2007); bireyci kültür üyeleri ise benliklerini kendi istekleri ve başarıları üzerinden tanımlama eğilimindedir. Bireyciliği yüksek toplumlarda bireyin

bağımsızlığı, topluluktan ayrılması ve eşsiz olması önemliyken, toplulukçu toplumlarda grup ile ilişki kurma ve o ilişkiyi sürdürme önemlidir (Arnold ve Bianchi, 2001). Bireyci toplumlarda birey, içinde bulunduğu grup ile ortaklaşa karar vermek yerine kendi kararlarını kendi verme eğilimindedir. Karar alma evresinde ait oldukları grubun yararı yerine kendisinin ve ailesinin yararını öncelikli tutmaktadır. Toplulukçu kültürlerde ise grubun uyumu önemli görüldüğünden bireyler çatışmalardan kaçınmakta, geri bildirimleri direkt olmayan yöntemlerle iletmeyi seçmekte ve açık iletişimi tercih etmemektedir (Hofstede, 2017).

Türkiye'nin bireycilik boyutunda indeks puanı 37 olarak hesaplanmıştır. Hofstede (2017) Türkiye'nin toplulukçu kültürler arasında yer aldığını belirtmiştir. Türk toplumunda bireyler kararlarını ait olduğu grup ya da grupları düşünerek verme eğilimindedir. Alınan kararlarda bireyin yararı yerine grubun yararına öncelik verilmektedir. Arnavutluk 20, Şili 23, Güney Kore 18, Çin 20 ve Portekiz 27 indeks puanı ile bireyciliği düşük ülkeler arasında yer alırken; Avustralya 90, Belçika 75, Kanada 80, Danimarka 74 ve Finlandiya 63 indeks puanı ile bireyciliği yüksek ülkeler arasında sıralanmaktadır (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010).

2.2 ERİLLİK-DİŞİLLİK

Toplumsal normlar tarafından belirlenmiş, kadın ve erkek için farklılaşan roller ve beklentiler mevcuttur. Farklılaşan bu roller doğrultusunda kadından daha sıcak ve samimi ilişkiler kurması, uzlaşmacı olması, bakım ve hizmet vermesi beklenirken, erkekte ise; rekabetçi, atılgan ve başarı odaklı olması beklenmektedir. Bu beklentiler hemen hemen tüm toplumlar için ortaklık göstermektedir. Hofstede (1994), kadın ve erkek rollerine dair beklentiler arasındaki farkın fazla olması durumunda toplumu 'eril'; ilgili farkın daha az hissedilmesi durumunda ise 'dişil' olarak tanımlamıştır. Erilliğin yüksek olduğu toplumlarda rekabet, kazanma ve başarı öncelikliyken, dişil kültürlerde ise toplumun diğer bireyleri ve yaşam kalitesi öncelikli tutulmaktadır. Dişilliğin hakim olduğu kültürlerde bireyler özel hayatta ve iş hayatında çatışmalardan kaçınarak fikir birliği sağlama eğilimindedir (Hofstede, 2017).

Türkiye erillik-dişillik boyutundan 45 erillik indeks puanı olarak dişil kültürler arasında değerlendirilmiştir. Bu şu anlama gelmektedir: uzlaşmacı olmak ve güçsüzün yanında olmak Türk kültürünün önemli bir parçasıdır ve bu değerler desteklenmelidir (Hofstede, 2017). Türk kültürü ile benzer şekilde Hollanda 14, Finlandiya 26, Ukrayna 27, Nepal 40 erillik indeks puanı

ile dişil kültürler arasında yer almaktayken; Slovakya 100, Japonya 95, Avusturya 79 ve İtalya 70 erillik puanı ile eril kültürler arasında bulunmaktadır (Hofstede ve diğ., 2010).

2.3 BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA

Bu boyut toplumların, belirsizlik karşısında duymuş oldukları tedirginlik nedeniyle bu belirsizlikten kaçınma davranışlarının ne derece olduğunu ifade etmektedir. Bir başka deyişle, toplumun belirsiz durumlar karşısında bu duruma yönelik tutum ve davranışlarını içermektedir. Hofstede (2005) kültürün üyelerinin belirsiz ya da bilinmeyen durumları kendileri için tehdit olarak hissetme derecesi olarak tanımlamıştır. Belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu kültürlerde bireyler kuralların net ve açık olmasını beklemektedir.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda bireyler belirsizlikler karşısında daha katı iken belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda bireyler yaşadıkları belirsizlikler karşısında daha esnektir (Hofstede, 1994). Aynı zamanda bu toplumlarda bireyler yaşayacakları belirsizlikler nedeniyle sıklıkla iş değiştirmek yerine uzun süre aynı iş yerinde çalışma eğiliminde olabilmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda ise kuralların esnek olması ve belirsiz olması bireylere rahatsızlık vermemektedir (Barr ve Glynn, 2004). Hofstede (1994) belirsizlikten kaçınan toplumlarda bireylerin değişen durumları tehdit olarak algılarken, belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumların ise bu durumları merak uyandırıcı algıladıklarını belirtmiştir.

Hofstede'nin bu boyutları oluştururken ülkelerden toplamış olduğu puanları hesaplaması sonucunda Türkiye'nin belirsizlikten kaçınma indeks puanı 85 olarak hesaplanmıştır. Bir başka deyişle, Türkiye'de bireyler, belirsizliğin olduğu durum ve olaylar karşısında daha az tolerans sahibidir. Belirsizlik durumlarını tehdit olarak algılama eğilimindedir. Diğer ülkelerin puanları incelediğinde ise benzer şekilde Yunanistan, Uruguay ve Portekiz belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu, Danimarka, Singapur ve Hong Kong belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkeler arasında yer almaktadır (Hofstede, 1983b).

2.4 UZUN-KISA DÖNEME YÖNELME

Gerçekleştirilen ilk çalışmanın sonucunda elde edilmeyen bu boyut ilgili değerlerin Çin Kültürü'ne uygun ölçümlenmesi için 23 farklı ülkeden öğrencilerin katılımı ile oluşturulmuştur. Hofstede (2011), uzun-kısa döneme yönelme alt boyutunu bireylerin performanslarındaki odaklarının şimdi ya da gelecek ile ilişkili ya da geçmiş ile ilişkili olması durumu olarak açıklamıştır.

Kısa döneme yönelen toplumlarda bireylerin hayatlarında yer alan en önemli olaylar geçmişte ya da şu anda meydana gelen olarak görülürken, uzun döneme yönelen kültürlerde en önemli olayların gelecekte meydana geleceğine yönelik bir inanç vardır. Aynı zamanda kısa döneme yönelen toplumlarda gelenekler sorgulanamaz ve kutsal olarak görülürken uzun döneme yönelen toplumlarda gelenekler zamana göre değişip duruma adapte edilebilir olarak görülmektedir. Kısa döneme yönelen toplumlarda neyin iyi ve kötü olduğu konusunda genel bir bütünlük söz konusuyken; uzun döneme yönelen toplumlarda neyin iyi ve kötü olduğu duruma ve zamana bağlı olarak farklılık gösterme esnekliğine sahiptir (Hofstede, 2011). Uzun döneme yönelme ile ilişkilendirilen değerler tutumluluk ve kararlılık iken kısa döneme yönelme değerleri geleneklere saygı, sosyal kurallara uyma ve itibarı kurtarma olarak sıralanabilir (Berry, Poortinga, Breugelmans, Chasiotis ve Sam, 2011).

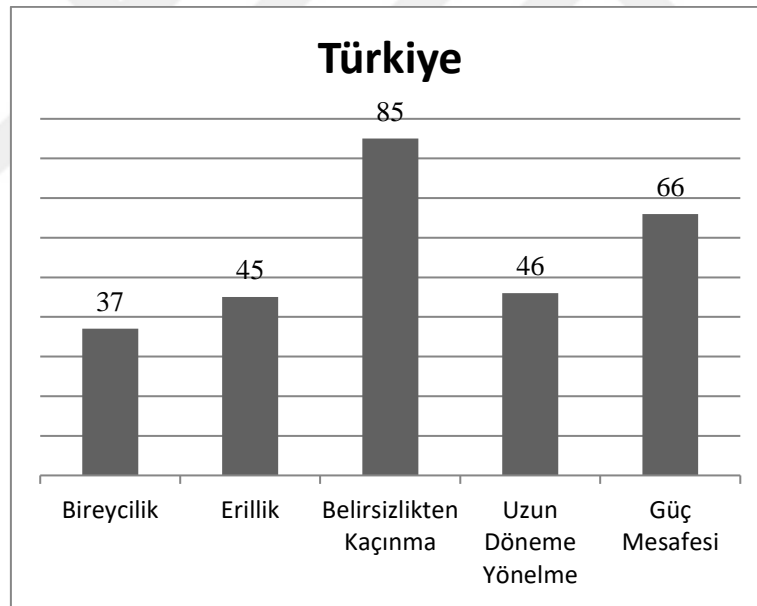
Türkiye uzun döneme yönelme boyutundan 46 puan alarak skalanın ortasında değerlendirilmiştir. Buna bağlı olarak, kültürel olarak uzun ya da kısa döneme yönelmenin baskınlığından söz edilememektedir. Güney Kore 100 puan ile uzun döneme yönelme indeks puanı en yüksek ülkedir (Hofstede ve diğ., 2010). Tayvan 93, Çin 87, Belçika 82 ve Rusya 81 indeks puanı ile uzun döneme yönelme puanı yüksek; Portekiz 28, İrlanda 25, Amerika Birleşik Devletleri 26 ve Irak 25 indeks puan ile uzun döneme yönelme puanı düşük ülkeler arasında yer almaktadır (Hofstede, 1983b).

2.5 GÜÇ MESAFESİ

Güç mesafesi bireylerin organizasyonel, örgütsel ve sosyal bağlamda gücün eşit olmayan dağılımını kabul etme ve bu eşitsizliğe inanma derecesi olarak tanımlanmıştır (Hofstede, 1980). Ng, Koh, Ang, Kennedy ve Chan (2011) ise güç mesafesini bireyin toplumdaki sınıf düzenini ve gücün eşitsiz dağılımını kabul etme derecesi olarak tanımlamıştır. Tanımda da belirtildiği üzere bireylerin oluşturduğu topluluğun olduğu her grup içerisinde güç dağılımında eşitsizlik

bulunmaktadır. Bireylerin eşit olmayan bu dağılımın topluluk içerisinde var olması gerektiğine dair inancı da güç mesafesini belirlemektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda bireyler, üstlerine daha fazla itaat etme eğilimindedir ve daha otokratik / paternalistik üstleri tercih etmektedirler (Hofstede, 1991). Oyserman (2006) güç mesafesini, belirli bir sistem içerisinde yüksek ve düşük güce yönelik algı ve verilen tepki olarak açıklamıştır.

Hofstede'nin 1980 yılında gerçekleştirmiş olduğu araştırma sonucunda güç mesafesi kültürel boyutu için her bir ülkenin güç mesafesi indeks puanı hesaplanmıştır. Bu hesaplamalara bağlı olarak da ülkeler güç mesafesi düşük ve yüksek toplumlar olarak sıralanmıştır. Yapılan bu sıralamada Avusturya, İsrail, Danimarka ve Yeni Zelanda güç mesafesi düşük; Malezya, Guatemala, Meksika ve Türkiye ise güç mesafesi yüksek ülkeler arasında yer almaktadır. Türkiye'nin güç mesafesi indeks puanı 66'dır ve 18. sırada bulunarak güç mesafesi yüksek ülkeler arasında bulunmaktadır. Tablo 1'de Türkiye'nin bireycilik, erillik, belirsizlikten kaçınma, uzun döneme yönelme ve güç mesafesi indeks puanları sunulmuştur.



Tablo 1: Türkiye'nin Toplumsal Kültür Boyutları İndeks Puan Tablosu

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda hiyerarşik yapıda üstte yer alan kişinin kararları ve eylemleri altta yer alan kişiler tarafından sorgulanabilir. Güce bağlı olarak sorgulamadan kabullenme davranışı görülmemektedir. Güç mesafesi yüksek olan bireyler hiyerarşik yapıda yöneticisi ve astları arasındaki güç farkını meşrulaştırmakta ve yöneticilerini astlardan daha üstün ve seçkin olarak algılamaktadır (Kirkman, Chen, Farh ve Lowe, 2009). Bu toplumlarda

çalışanlar da yöneticilerinin almış olduğu kararlarda fikirlerinin alınması gerektiğine inanırlar. Yöneticiler ya da hiyerarşik yapıda üstte olan kişiler karar alma durumlarında katılımcı ve demokratik bir politika izlerler (Wei, Sun, Liu, Zhou ve Xue, 2017).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise hiyerarşik yapıda üstte olan kişinin kararları sorgulanamaz. Kurum içerisinde kararlar hiyerarşik yapının üst basamağında yer alan yöneticiler tarafından alınmaktadır. İnsanlar (Hofstede, 2001). Alınan kararlar ve gerçekleşen uygulamalar sorgulanmadan gerçekleştirilmektedir. Luthans, Peterson ve Ibrayeva (1998) karanlık yönleri ağır basan liderlerin toplulukçu, yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma davranışı yüksek olan kültürlerde daha fazla ortaya çıktığını ileri sürmüşlerdir. Bu değerlerin yüksek olduğu toplumlarda ait oldukları grup ile ortak ve toplumsal kurallar çerçevesinde hareket etme davranışı daha sık görüldüğünden yıkıcı olarak tanımlanan liderlik tarzları kabul edilebilir bulunmaktadır. Ayrıca, yüksek güç mesafesi olan toplumlarda hiyerarşik yapıda üst sırada olanlar daha az sorgulanabilir görüldüğünden bireyler yıkıcı liderlik tarzından rahatsızlık duymayabilmektedir.

Güç mesafesi yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi etkileyebilmekte ve şekillendirebilmektedir. Earley'in 1999 yılında gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında yöneticiler, yüksek güç mesafesi olan astlardan oluşan grupların grup etkinliklerini güç mesafesi düşük olan gruplara göre ortalama puanın üzerinde değerlendirmiştir. Araştırmanın sunmuş olduğu bulgu doğrultusunda yöneticilerin astlarına yönelik değerlendirmelerinin astların güç mesafesi düzeyinden etkilenebildiği görülmektedir. Güç mesafesi yüksek astların yöneticilerin karar ve uygulamalarını sorgulamadan kabul etme eğilimleri güç mesafesi düşük olan bireylere göre daha fazla olduğundan bu biat edici tavrın yöneticilerin değerlendirmelerini olumlu yönde etkileyebileceği şeklinde açıklanabilir.

Kültür, astlar ve yöneticiler arasında oluşan ilişkilerde rol oynayabilmektedir. Yöneticiler pozisyonları nedeniyle sahip oldukları gücü astlarına düşmanca davranarak kullanabilmekte ya da astlar bu şekilde değerlendirebilmektedir. Kültürel olarak içinde buldukları toplum tarafından da bu yıkıcı ilişki kabul edilebilir. Çalışanların istismarcı yönetimi değerlendirmesinde kültürel değerlerin etkisi bulunmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanlar yöneticilerin istismarcı davranışını yıkıcı ya da istismarcı olarak da değerlendirmeyebilir. Bir kültürde istismarcı olarak algılanan yönetici davranışı başka bir kültürde istismarcı algılanmayabilir. Güç mesafesinin tanımı göz önünde bulundurulduğunda, yöneticileri

tarafından istismarcı yönetime maruz kalan çalışanların bu davranışlara yönelik algı ve tutumları güç mesafesi düzeylerine göre farklılık gösterebilecektir (Bolat, Bolat, Seymen ve Yüksel, 2017). Güç mesafesi düşük kültürlerde olumsuz yönetici davranışlarının daha fazla istismarcı olarak algılanması yüksek güç mesafesinin hakim olduğu kültürlerde ise bu davranışların istismar olarak değerlendirilmemesi olasıdır.

İstismarcı yönetim davranışının çalışma arkadaşları ve örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerinde pozitif yönde anlamlı katkısı belirlenmiştir (Üçok ve Turgut, 2014). Çalışan istismarcı yönetime maruz kaldığını düşündüğünde içinde bulunduğu stresli durumu hiyerarşik yapıda eşit konumda bulunduğu arkadaşlarına ve ait olduğu örgüte yansıtmaktadır. Üçok ve Turgut (2014) tarafından gerçekleştirilen aynı çalışmada çalışanların öfkelerini yöneticilerine yöneltmedikleri bulgusu elde edilmiştir. Başka yöne yansıtılan bu öfke sonucunda çalışma arkadaşları arasında çatışmalar ortaya çıkabilir ve bu çatışmanın olumsuz sonuçlarını sadece istismarcı yönetime maruz kaldığını düşünen çalışan değil diğer çalışanlar da hissedebilir. Çalışanların hiyerarşik yapıda üst kademedeki yöneticilerine öfkelerini yansıtamamalarının nedeni istismarın daha da artmasından endişelenmeleri ile açıklanabilir. Dolayısıyla özellikle güç mesafesi yüksek toplumlarda çalışanların istismarcı yönetim karşısında duydukları öfkeyi başka insanlara yansıtmaları daha olası bir durumdur.

Tepper (2007), istismarcı yönetim kavramının değerlendirilmesinin kültürel değerlere bağlı olarak farklılık gösterebileceğini ve güç mesafesinin de bu bağlamda incelenmesi gerektiğine yönelik öneride bulunmuştur. Örgütlerde gerçekleştirilen düşmanca tutum ve davranışlar üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda istismarcı yönetim ile güç mesafesi ile ilişkisi de incelenmiştir. Loh, Restubog ve Zagenczyk (2010) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarının sonucunda güç mesafesi düşük olan Avustralyalı çalışanların güç mesafesi yüksek olan Singapurlu çalışanlar ile karşılaştırıldığında iş yerinde yaşadıkları zorba davranışlardan daha olumsuz etkilendiğini bulgulamıştır. İstismarcı yönetim ve kişilerarası yıkıcı davranışlar arasındaki ilişkinin yüksek güç mesafesi tarafından güçlendirildiği de bulgulanmıştır (Lian ve diğ., 2012). Çin’de gerçekleştirilen bir çalışmada istismarcı yönetim ile psikolojik sağlık ve iş tatmini arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolü araştırılmıştır; bu negatif yöndeki yordayıcı ilişki güç mesafesi yüksek olan çalışanlarda daha zayıftır (Lin, Wang ve Chen, 2013). Güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde (örn. Danimarka, Yeni Zelanda ve İsrail) istismarcı yönetime gösterilen tepkinin, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelere göre daha yoğun olabileceği düşünülmektedir (Tepper, 2007). Güç mesafesi yüksek kültürlerde ise güç kullanımı

kabul edilebilir olduğundan yöneticiler tarafından astlarına karşı kullanılabilceği düşünölmektedir. Hu, Wu ve Wang (2011) güç mesafesi yüksek olan toplumlarda yöneticilerin astlarına yönelik taktik uygulamalarının (örn. astlara yönelik manipölasyon) ve istismar davranışlarının düşük güç mesafesi olan költürlere göre daha fazla olduğunu bulgulamışlardır. Bu bulgular doğrultusunda güç mesafesi yüksek olan toplumlarda istismarcı yönetim yöneticiler tarafından daha fazla kullanılabilceği ve astlar tarafından ise költürün bir parçası olarak kabul edileceği beklenmektedir.

Şimdiye dek yapılan araştırmalarda daha çok güç mesafesi yüksek ve düşük olan toplumlar arasındaki farklılara odaklanılmıştır. Tüm diğör költür boyutları gibi, güç mesafesi farklı ölkeler arasında farklılaşabileceği gibi, aynı ölkenin farklı bireyleri arasında da farklılık gösterebilir.

Bu bilgiler doğrultusunda güç mesafesi düşük olan bireylerin güç mesafesi yüksek bireylere göre istismarcı yönetime daha olumsuz tepki vermesi beklenir. Lin ve diğ. (2013), güç mesafesi düşük astların istismarcı yönetime güç mesafesi yüksek astlara göre daha olumsuz tepkiler gösterdiğini bulgulamıştır. Bolat ve diğ. (2017) tarafından Türkiye’de gerçekleştirilen araştırmada istismarcı yönetim ve tükenmişlik arasındaki ilişkide lider-öye etkileşimi ile güç mesafesi değışkenlerinin aracı rolü incelenmiştir ve istismarcı yönetim ve tükenmişlik arasındaki negatif yönde yordayıcı ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolü elde edilmiştir.

Bu araştırmada da güç mesafesi yüksek bir öлке olan Türkiye’de bireylerin güç mesafesi düzeylerine bağılı olarak istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumları arasındaki ilişkiler incelenecektir. İstismarcı yönetici davranışı ve güç mesafesi arasındaki ilişkinin incelendiğı çalışmalara ihtiyacın duyulması nedeniyle bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünölmektedir. Gözden geçirilen bulgular ışığında çalışmanın ikinci hipotezi şu şekilde ifade edilebilir:

Hipotez 2: Bireylerin güç mesafesine yaklaşımları ve istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumları arasında negatif yönde yordayıcı ilişki bulunmaktadır: Bireylerin güç mesafesi azaldıkça istismarcı yönetici davranışına yönelik olumsuz tutumları artacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMADA İNCELENEN DÜZENLEYİCİ DEĞİŞKENLER: YÖNETİCİ CİNSİYETİ VE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK

Liderlik davranışlarının değerlendirilmesinde yönetici cinsiyetinin etkisi araştırmacılar tarafından uzun yıllardır ele alınmaktadır (Eagly, Makhijani ve Klonsky, 1992; Eagly, Karau ve Makhijani, 1995; Embry, Padgett ve Caldwell, 2008; Emmerik, Euwema ve Wendt, 2008). Yönetici cinsiyetinin astların yöneticilerini değerlendirmeleri üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha olumlu değerlendirildiğine yönelik bulgular yer alırken (Eagly ve diğ., 1995; Eagly, Wood ve Diekmann, 2000) kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha olumlu değerlendirildiğine dair bulgular sunan araştırmalar da bulunmaktadır (Peters, 1984; Kolb, 1999). Uğurlu ve Hovardaoğlu'nun (2011) üniversite öğrencileri ile gerçekleştirmiş oldukları çalışmada liderlik davranışının değerlendirilmesi, lider cinsiyeti, değerlendirici cinsiyeti ile liderlik stili arasındaki ilişki incelenmiş, hem kadın hem erkek katılımcıların otoriter kadın lideri demokrat kadın liderden daha olumsuz değerlendirdikleri raporlanmıştır.

Toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin yargıların hala büyük değişiklik göstermemesi, cinsiyetin akademik çalışmalarda hala yer bulmasını sağlamaktadır. Bu roller doğrultusunda saldırganlık erkeklerden daha fazla beklenen bir davranış olarak görülebilir. Astların yöneticilerine yönelik değerlendirmelerinde yönetici cinsiyetinin rolü ve toplumsal cinsiyet rollerinin etkisi göz önünde bulundurulduğunda, yönetici cinsiyetinin saldırgan davranışlar içermekte olan istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumların oluşmasında etkisinin olacağı düşünülmektedir (Bulut ve Kızıldağ, 2017).

Psikolojik sağlamlık, bireylerin stresli ya da olumsuz durumlar karşısında gösterdikleri adapte olma beceresidir. İstismarcı yönetici davranışı çalışanlar üzerinde stres yaratan bir yönetim biçimi olarak tanımlanmaktadır (Tepper, 2000). Psikolojik sağlamlık stresin bireyler üzerindeki olumsuz etkilerine karşı koruyucu faktör olarak rol alabilmektedir (de Paulo Couto, Koller ve Novo, 2011). Stresin etkilerine yönelik koruyucu etkisi göz önünde bulundurulduğunda, güç

mesafesi ve istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumlar arasındaki yordayıcı ilişkide psikolojik sağlamlığın düzenleyici etkisi olabileceği düşünülmektedir.

Dolayısıyla, bu çalışma kapsamında güç mesafesi ve istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumlar arasındaki ilişkide yönetici cinsiyetinin ve bireyin psikolojik sağlamlığının düzenleyici rolleri ele alınacaktır.

3.1 YÖNETİCİ CİNSİYETİNİN GÜÇ MESAFESİ VE İSTİSMARCI YÖNETİME YÖNELİK TUTUMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİDE DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Cinsiyet; biyolojik temele dayanan ve özellikle sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan demografik bir değişkendir. Bu kategorik ayrımaya bağlı olarak iki cinsiyet arasındaki anlamlı farklılıklar birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Bireyin doğuştan sahip olduğu, cinsiyetine bağlı olarak toplumun ve kültürün beklediği roller bütününe ise toplumsal cinsiyet denir. Toplum tarafından kültürün etkisiyle beklenen bu roller dinamiktir ve zamana ya da mekana göre farklılık gösterebilmektedir (Seçgin ve Tural, 2011). Toplumun içerisinde var olan bireyden, çocukluktan itibaren bu rollere uygun davranması beklenmektedir. Toplumsal cinsiyet kültürün oluşturduğu bir kavram olması nedeniyle kültürler arasında farklılık göstermektedir. Bunun yanında cinsiyet rolleri zamana bağlı olarak değişime uğrasa da birçok toplumda beklenen roller açısından ortaklık göstermektedir. Toplumsal cinsiyet literatürde sosyo-kültürel bir kavram olarak tanımlanmış ve kültürden kültüre farklılık gösterdiği, zamana bağlı değişebildiği ve bireyler tarafından oluşturulduğu belirtilmiştir (Dökmen, 2006). Toplumsal cinsiyet, cinsiyet gibi doğuştan olmayıp toplumsal insanın bir sonucudur (Stoller, 1968). Bu bilgiler doğrultusunda toplumsal cinsiyet rolleri, kültürler arası farklılık ve benzerlik gösterebilmekte, aynı zamanda dinamik yapısı sayesinde de değişebilmektedir (Sugihara ve Katsurada, 2002).

Cinsiyet birçok farklı disiplinde gerçekleştirilen bilimsel çalışmalarda yer alan bir kavram olmakla birlikte, özellikle sosyal psikoloji alanında sıklıkla ele alınan bir değişkendir. Yapılan tüm bu araştırmalar cinsiyet (sex) ve toplumsal cinsiyet (gender) kavramlarının farklı tanımlar olarak ortaya konulmasını sağlamıştır. Cinsiyet bireylerin doğuştan sahip oldukları biyolojik farklılığıdır. Cinsiyet rolleri ise farklı cinsiyete ait bireylerin uygulaması beklenen toplumun ortak inançları tarafından belirlenen roller olarak tanımlanmıştır (Eagly, 2009).

Toplumsal rol kuramı (social role theory) cinsiyet farklılıklarına ve benzerliklerine bağılı olarak bireyin sosyal davranışlarını açıklayan sosyal psikoloji kuramıdır (Eagly ve Wood, 2012). Cinsiyet rolleri toplumsal rol kuramı bağlamında ele alındığında kadın ve erkekten beklenen rollerin cinsiyete bağılı olarak doğuştan gelmediğini kabul etmektedir. Kadın ve erkek bireylerden beklenen rollerin farklılığını üstlenilen roller ile açıklamaktadır. Avlanma ve toplayıcılığın hakim olduğu dönemlerde erkekler dışarıda avlanırken kadınlar evin düzeni ve bakımı ile sorumluydu. Zamana bağılı olarak kadın ve erkek için belirlenmiş bu roller değişime uğrasa da, hala birçok toplumda geçerliliğini korumaktadır. Kadın ve erkekten beklenen cinsiyet rolleri farklıdır. Hakimiyetini korumakta olan bu düşünceye göre erkekten evin geçimini sağlamak kadından ise evin ve çocuğun bakımını sağlaması beklenir. Alışıla geldikşekliyle toplumsal cinsiyet çerçevesinde kadın; nazik, duygusal, işbirliğine yatkın olarak, erkek ise; saldırgan, mantıklı ve rekabetçi olarak tanımlanmaktadır (McCammon ve Knox, 2007).

Eagly ve Steffen 1986 yılında gerçekleştirmiş oldukları meta analitik çalışmalarında erkek cinsiyet rollerinin kadın cinsiyet rollerine göre saldırganlığı daha fazla desteklediğini belirlemişlerdir. Erkeğin saldırgan davranışları toplum tarafından daha kabul edilebilir ve doğasına uygun olarak tanımlanırken, aynı davranışlar kadın cinsiyet normlarının dışında kabul edilmektedir. Kadınların gerektiğinde erkeklere atfedilen saldırgan davranışları önlemeye çabalamaları tercih edilmektedir (Eagly ve Steffen, 1986). Fiziksel yönden saldırgan tepkiler erkeksi cinsiyet rolünün bir parçası olarak görülürken, ifade etmeye dayalı tepkiler ise kadınsı cinsiyet rolünün bir parçası olarak görülmektedir (Archer, 2004).

Oluşturulan bu rol ve nitelikler zamana bağılı olarak değişime uğrasa da birçok toplumda hala etkinliğini korumaktadır. Gruplardan oluşan her yapıda kadın ve erkeğin bu niteliklere uygun davranması kabul görmekte ve beklenmektedir. Beklenen cinsiyet rollerinin dışına çıkan kadın ve erkek davranışları toplumun büyük bir bölümü tarafından hala kabul görmemektedir. Cinsiyete ilişkin bu kalıp yargılar yaygınlığı nedeniyle cinsiyete ilişkin tanımlanan bu roller iş yerlerinde de etkili olmaktadır (Heilman, 2001).

Cinsiyet faktörüne bağılı olarak iş yerlerinde de tutum ve davranış farklılıkları görülmektedir. Kadınlar çalışma hayatında yakın bir tarihe kadar etkin olarak yer alamamıştır. Toplumsal normların değişmesine ve dönüşmesine bağılı olarak ise günümüzde kadınlar çalışma hayatında yer bulmuştur. Cinsiyet açısından değerlendirildiğinde çalışma hayatında kadınlar erkeklere

oranla daha düşük ücret ve statülerde istihdam edilmektedir (Archer ve Llyod, 2002). Kadınların organizasyonlardaki yönetici pozisyonlarında yer bulma oranları erkeklere göre oldukça düşüktür (Sümer, 2006).

Örgütlerde gerçekleştirilen liderlik çalışmalarında da cinsiyet değişkeni sıkça ele alınmıştır. Kadınlar liderlik ve yönetici pozisyonları için uygun bulunmazken, cinsiyet kalıp yargıları da terfi almaları için engel oluşturabilmektedir (Heilman, 2001). Bu durum cinsiyet rolleri ve liderliğe atfedilen rollerin birbiri ile uyuşmamasından kaynaklanmaktadır. Rudman ve Glick (1999) kalıpyargılar nedeniyle insanların kadınları lider olarak algılamamalarını ve olumsuz değerlendirme ya da hoşlanmama eğilimini geri tepme etkisi (backlash effect) olarak tanımlamaktadır. Geri tepme etkisi kadın yöneticilerin toplumsal cinsiyet rollerinde belirlenmiş erkeksi özellikleri gösterdiği durumlarda daha fazla ortaya çıkabilmektedir (Rudman ve Phelan, 2008; Rudman, Moss-Racusin, Phelan ve Nauts, 2012). Örgütlerde terfi görüşmelerinde de geri tepme etkisine bağlı olarak kadınlar çifte standartlarla karşılaşabilmektedir (Rudman, 1998). Schein'in 1973 ve 1975 yılında orta düzey erkek ve kadın yöneticiler ile gerçekleştirmiş olduğu araştırmalarda karakter, tutum ve mizaç açısından erkeklere daha fazla atfedilen özelliklere sahip yöneticileri başarılı buldukları sonucu elde edilmiştir. Bu çalışmalar kadının liderlik ve terfi için erkek çalışanlara göre daha olumsuz değerlendirildiğini göstermiştir.

Kadınların yönetici pozisyonlarındaki sayısı her geçen yıl artış göstermesine rağmen üst düzey yönetici pozisyonları için sayı olarak erkek yöneticilere oranla oldukça yetersizdir. Tablo 2'de TÜİK'in 2012-2017 yılları arasında Türkiye'de yönetici pozisyonunda görev yapmakta olan çalışanların cinsiyet dağılımları sunulmuştur. Tabloda sunulan sayısal veriler doğrultusunda kadın yönetici sayıları zaman içerisinde artış gösterse de erkek yönetici oranı tüm yıllarda kadın yönetici oranından yüksek olmayı sürdürmüştür.

Tablo 2: Yönetici pozisyonlarındaki kadınların oranı, 2012-2017 Yılları

Yıl	Erkek	Kadın
2012	85,6	14,4
2013	83,4	16,6
2014	84,5	15,5
2015	85,6	14,4
2016	83,3	16,7
2017	82,7	17,3

Kaynak: TÜİK, Hanehalkı İşgücü Araştırması, 2012-2017

Kadın liderler erkek liderlere oranla çalışanlar tarafından da daha olumsuz değerlendirilmektedir (Eagly ve diğ., 1992). Kadınların yöneticilerin daha olumsuz değerlendirilmelerini Eagly ve Karau (2002) Sosyal Rol Kuramı çerçevesinde açıklamışlardır. Bu kurama göre, liderler cinsiyet rollerine uygun davranışlar gösterdiğinde daha olumlu değerlendirileceklerdir. Kadın liderlere yönelik tutum son yıllarda en çok rol uyumsuzluğu kuramı ile ele alınmıştır. Rol uyumsuzluğu kuramı özellikle liderlik rollerinin algılanmasındaki temel faktörleri ve liderliğe yönelik uyum algılarının süreçleri ile sonuçlarını ele almaktadır (Eagly ve Karau, 2002). Bu kuram bağlamında cinsiyet rolleri yönetici ve liderlik özellikleri ile birlikte ele alındığında kadın yöneticiler kadın cinsiyet rolleri ile yönetici özellikleri arasındaki uyumsuzluk nedeniyle daha olumsuz değerlendirilmektedir. Eagly ve Karau (2002) bu yargının oluşmasını iki temel önyargı ile açıklamaktadır. İlk olarak kadınlara atfedilen cinsiyet rol kalıpları ile yöneticilere yönelik atıflar arasında uyumsuzluk bulunmakta ve bu uyumsuzluk neticesinde kadın yöneticiler daha olumsuz değerlendirilmektedir. İkinci olarak ise otokratik rollerin erkek cinsiyet rollerine atfedilmesi nedeniyle kadınların yönetici pozisyonlarında yer alması daha olumsuz değerlendirmelere yol açmaktadır.

Kadınların iş hayatında yer almalarına ve yönetici pozisyonunda bulunmalarına yönelik çalışmalar bulunmaktadır. Desai, Chugh ve Brief (2014) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında geleneksel cinsiyet rollerine uygun evlilikleri olan erkek çalışanların, kadın liderlerin yer aldığı organizasyonları daha az cazip buldukları ve terfi için kadın çalışanların

niteliklerini göz ardı ettikleri bilgisini elde etmiştir. Sakalli-Ugurlu ve Beydogan (2002) üniversite öğrencileri ile gerçekleştirmiş oldukları çalışmada erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre kadın yöneticilere yönelik daha negatif tutumları olduğunu bulgularken aynı zamanda ataerkillik ve cinsiyetçilik puanları yüksek olan katılımcıların da kadın yöneticilere daha olumsuz tutumları olduğunu raporlamışlardır.

Çalışanların yöneticilerini değerlendirmeleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olan cinsiyet değişkeninin istismarcı yönetimin algılanmasını da etkileyebileceği düşünülmektedir. Cinsiyet rollerine ilişkin beklentilere bağlı olarak iş yeri düşmanlığı sergileme açısından erkeklerin kadınlara göre daha saldırgan olduğu saptanmıştır (Hershcovis, Turner, Barling, Arnold, Dupré, Inness ve Sivanathan, 2007). Belirlenen cinsiyet rollerine uygun olarak davranmak daha fazla kabul görmektedir. Toplumun oluşturduğu bu niteliklere bağlı olarak, iş yerlerinde de kadının saldırgan tutum ve davranışlarının erkeğe göre daha az kabul görmesi beklenmektedir. Erkeğe atfedilen saldırganlık davranışı ve liderlik becerisi nedeniyle istismarcı yönetici davranışında bulunan kadınlar erkek yöneticilere göre daha olumsuz değerlendirilebilir. Liderlik özelliklerinin erkeklere atfedilmesi bunun yanı sıra çatışma ortamında saldırganlığın erkeksi rol özelliği olarak kabul edilmesi nedeniyle erkek yöneticilerin saldırganlığının kadın yöneticilere göre daha fazla kabul göreceği beklenmektedir.

Literatürde yer alan istismarcı yönetim ve cinsiyet ilişkisinin ele alındığı çalışmalarda araştırmacılar istismarcı yönetim algısı ile astların cinsiyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Burton ve Hoobler, 2006; Aryee ve diğ., 2007; Restubog ve diğ., 2011; Shoss, Eisenberger, Restubog ve Zagenczyk, 2013; Ouyang, Lam ve Wang, 2015). Gerçekleştirilen diğer çalışmalarda ise yöneticinin cinsiyetinin etkisine bakılmazken astların cinsiyeti ise kontrol değişkeni olarak analizlere dahil edilmiştir (Aryee ve diğ., 2008; Thau, Bennet, Mitchell ve Marrs, 2009; Pan, Sun, Sun, Li ve Leung, 2018). Yapılan çalışmalarda cinsiyetin etkisini incelemek için araştırmacılar astların cinsiyetini ya da astların cinsiyetini kontrol değişkeni olarak analizlere dahil etmiştir.

Yıkıcı liderlik tarzları ve cinsiyet ilişkisini ele alan çalışmalar literatürde oldukça az yer bulmuştur (Fajana, Owoyemi, Shadere, Elegbede ve Gbajumo-Sheriff, 2011; Lee ve Brotheridge, 2011). İstismarcı yönetim algısı ve yönetici cinsiyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar literatürde çok daha az çalışılmıştır (Stempell ve Rigotti, 2018; Taftaf, 2018). Stempell ve Rigotti (2018), istismarcı yönetici davranışı sergileyen erkek yöneticilerin

astlarının sağlıkları üzerinde yaratmış olduğu olumsuz etkiler kadın yöneticilerin yaratmış olduğu etkiden daha fazladır. İstismarcı yönetici davranışı ile yöneticinin cinsiyeti arasındaki ilişkiyi açıklayan bu araştırma, yöneticinin cinsiyetinin etkisinin ele alınmasının gerekliliğini göstermektedir. Literatürde konuya ilişkin boşluğun yer alması, istismarcı yönetim ve yönetici cinsiyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik çalışmalara olan ihtiyacı doğurmaktadır. Bu ihtiyaç doğrultusunda bu çalışmada ise yönetici cinsiyetinin çalışanların istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumları üzerindeki rolü ele alınmıştır.

Literatürde var olan bilgilere dayanarak çalışmanın 3. hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

Hipotez 3: Bireylerin güç mesafesi ve istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumları arasındaki olumsuz yönde yordayıcı ilişkide senaryolardaki istismarcı yöneticinin cinsiyetinin düzenleyici rolü bulunmaktadır. Yöneticinin cinsiyetinin kadın olması durumunda bu ilişki daha güçlü olacaktır.

3.2 PSİKOLOJİK SAĞLAMLIĞIN GÜÇ MESAFESİ VE İSTİSMARCI YÖNETİME YÖNELİK TUTUMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİDE DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Psikolojik sağlamlık ya da sağlamlık (resiliency) olgusu farklı alt alanlarında (sağlık psikolojisi, spor psikolojisi, endüstri ve örgüt psikolojisi, klinik psikoloji) ele alınan kavramlar olmaları nedeniyle farklı özelliklerine vurgu yapılarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla sağlamlık kavramının farklı alanlarda çalışılmış olmasına bağlı olarak tanımlamalar da farklılık göstermektedir. Gerçekleştirilen çalışmalar göstermektedir ki psikolojik sağlamlık kavramı klinik psikoloji, gelişim psikolojisi, sağlık psikolojisi ve spor psikolojisi alanlarında da ele alınmıştır (Masten, 2001; Fletcher ve Sarkar, 2013; Bonanno, Galea, Bucciarelli ve Vlahov, 2007; Fletcher ve Sarkar, 2012).

Wagnild ve Young (1993) sağlamlığı değişiklikler ve zor durumlar karşısında bireyin başarılı bir şekilde baş etme becerisi olarak tanımlamıştır. Carver (1998), sağlamlık kavramının farklı anlamlarda yer alması ve kullanılması nedeniyle tanımlayıcı bir çalışma gerçekleştirmiş ve bu kavramı stresli durumlarda bireyin kendini toparlayabilme ve kendini yeni koşullara adapte edebilmesi olarak tanımlamıştır. Luthans (2002) ise sağlamlığı zorlu durumlar ve engeller

karşısında ayakta kalabilme ve kendini toparlayabilme becerisi olarak ifade etmiştir. Smith, Dalen, Wiggins, Tooley, Christopher ve Bernard (2008) sağlamlığın stresli durumlara ve hastalığa karşı dayanıklı olma olarak ele alınmasının kavramın anlaşılır olması açısından faydalı olacağı önerisinde bulunmuştur. Block ve Block (1980) psikolojik sağlamlığı bireyin değişken durumlar karşısında sahip olduğu esneklik ve olumsuz deneyimleri karşısında kendini toplama becerisi olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Lee ve Cranford (2005) ise psikolojik sağlamlık kavramını bireylerin yaşamış oldukları önemli değişiklikler, sıkıntılar ya da risklerle başarılı bir şekilde baş etme mekanizması olarak açıklamıştır. Luthar, Cicchetti ve Becker (2000) psikolojik sağlamlık kavramını zorlu durumlar karşısında bireyin olumlu adaptasyonunu sağlayan dinamik bir süreç olarak tanımlarken; Masten ve Reed (2002) sağlamlığı bireylerin doğal savunma mekanizmalarının en etkili olanlarından biri olarak tanımlamıştır. Luthar ve diğ. (2000) psikolojik sağlamlık kavramının tanımında önemli bir olumsuz durumun var olması ve günlük hayatlarını sekteye uğratabilecek bu olumsuz durumlardan uyum sağlayarak tamamlanmasına vurgu yapmıştır. Literatürde psikolojik sağlamlık kavramının görüldüğü üzere farklı tanımları yer almaktadır. Tüm tanımlar göz önünde bulundurulduğunda birey için stresli bir durumun, değişikliğin ya da belirsizliğin oluşması halinde içerisinde bulunduğu bu durum karşısında göstermiş olduğu toparlanma süreci olarak tanımlanabilir.

Bireyler çalışma yaşamları boyunca kendileri için stres yaratabilecek pek çok durumla karşılaşabilmektedir. Kurumlarda bireysel farklılıkların bulunması, organizasyonlar ve çalışanlar arasındaki rekabetin artması stresli durumların oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Deneyimledikleri stresli durumlardan ve olaylardan ne ölçüde etkilendikleri ise psikolojik sağlamlık düzeyleri ile ilişkilendirilmektedir. Çalışanların kendi aralarında ve yöneticileriyle yaşadıkları stresli durumlarda da psikolojik sağlamlık koruyucu faktör haline gelebilmektedir. Bireylerin psikolojik sağlamlık düzeyleri stresli durumlara yaklaşımlarını etkileyebilmektedir (Fletcher ve Sarkar, 2013). Psikolojik sağlamlığı yüksek olan atletlerin daha adaptif baş etme stratejisi kullandıkları bulgulanmıştır (Secades, Molinero, Salguero, Barquin, De La Vega ve Marquez, 2016). Kişisel kaynaklar olarak adlandırılan psikolojik sağlamlık ve uyum, stres yaratan durumlarda baş etme mekanizmalarının etkinleştirilmesinde role sahiptir (Derbis ve Jasinski, 2018).

Psikolojik sağlamlık kavramına çalışma hayatında yer alan bireyler ile gerçekleştirilen araştırmalarda da yer verilmiştir (Bardoel, Pettit, Cieri ve McMillan, 2014; Galatzer-Levy, Steenkamp, Brown, Qian, Insilht, Henn-Haase, ve diğ., 2014; Black, Balanos, Whittaker, 2017;

Derbis ve Jasinski: 2018). Güney Kore’de gerçekleştirilen çalışmada ise çalışanların psikolojik sağlamlıklarının çalışanlar ve örgütler arasında oluşturulan ilişkisel sözleşme (kurumun çalışanlara sunmuş olduğu maaş ve haklara yönelik verdiği garanti ile çalışanların kurumun gelişimi için çabası) arasında pozitif ilişki elde edilmiştir (Cho, Park ve Dahlgaard-Park, 2017). İngiltere’de gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise Black ve diğ. (2017) psikolojik sağlamlık ve işe ilişkin faktörler (çalışan bağlılığı, hasta olan çalışanların işe gelme davranışı) arasındaki ilişkiyi incelemiştir fakat psikolojik sağlamlığın bu faktörler ile ilişkisini elde edememiştir. Karacaoğlu ve Köktaş (2016) Türkiye’de hastane çalışanları ile gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında psikolojik sağlamlık ile psikolojik iyi oluş düzeyleri arasında pozitif yönde bir ilişki elde ederken iyimserliğin bu ilişkide kısmi aracı etkisinin olduğunu raporlamıştır.

Psikolojik sağlamlık bireyin iyimserliği, sosyal desteği ve baş etme becerisi gibi faktörlerden etkilenebilmektedir (Smith ve diğ., 2008). Psikolojik sağlamlığın gelişmesi için bireyin risk olarak tanımlanan olumsuz deneyimler yaşaması ve bu riskli durumların yaratacağı olumsuz etkilere karşı koruyucu faktörlerin (bireysel, ailesel ve çevresel) de yer alması gerektiği ileri sürülmektedir (Öz ve Bahadır-Yılmaz, 2009). Böylece, birey karşılaştığı stresli ya da olumsuz durumlar karşısında koruyucu faktörlerin de etkisi ile baş etmeyi öğrenecek ve benzer durumlarla karşılaştığında daha kısa sürede uyum sağlayabilecektir. Psikolojik sağlamlığın gelişmesinde rol oynayan bireysel koruyucu faktörler iç kontrol odağı, özyeterlilik, iyimserlik, umut ve özgüven olarak sıralanırken; ailesel koruyucu faktörler destekleyici ebeveynlik stili ve aile içi destekleyici ilişkiler olarak sıralanmakta; son olarak ise çevresel koruyucu faktörler sosyal çevrenin ve arkadaşların desteği olarak nitelendirilmektedir (Kararımak, 2006; Gizir ve Aydın, 2016). Connor ve Davidson (2003) ise psikolojik sağlamlığı bireyin yaş, cinsiyet, köken, kültür ve yaşam koşullarına bağlı çok boyutlu bir yapı olarak değerlendirmektedir. Klohnen (1996) bireylerin sağlamlık düzeylerinin arkasında yatan faktörler arasında iyimserlik ve sosyal ilişkilerde sağlıklı iletişimi sıralamıştır. Bireyin iyimser kişilik özelliği stresli durumlar karşısında dirençli olmasını sağlayacak ve geleceğe dair pozitif bakış açısı ise toparlanma sürecini hızlandırmasına yardımcı olacaktır. Aynı zamanda stresli durumlarda ya da kriz anlarında bireylerin algıladıkları sosyal desteğin de önemli bir rolü bulunmaktadır. Algılanan pozitif sosyal destek bireylerin sağlamlığını güçlendirerek stresli durumlar karşısında daha az etkilenmesini sağlamaktadır (Southwick, Vythilingam ve Charney, 2005). Bu bilgiler doğrultusunda, psikolojik sağlamlık çeşitli faktörlerin etkinliğinin sonucu olarak değerlendirilebilir.

Psikolojik sağlamlıkları yüksek bireyler stresli durumlar yaşadıklarında hızlı ve etkin bir şekilde eski yaşantılarına dönebilmektedir (Carver, 1998). Düşük olan bireyler ise stresli durumlar karşısında daha zor toparlanmakta ve bu durumlar ile daha zor başa çıkabilmektedir. Sosyal destek stresli durumlarda bireylerin psikolojik sağlamlığını güçlendirebilmektedir (Özbay, Johnson, Dimoulas, Morgan, Charney ve Southwick, 2007). Yapılan araştırmalar psikolojik sağlamlığın stresli durumlar karşısında da koruyucu bir rolü olduğunu göstermektedir. Tugade ve Fredrickson (2000) gerçekeştirmiş oldukları çalışmada psikolojik sağlamlığı yüksek bireylerin stresli durumlarda kaygı seviyelerini yüksek tanımlamalarına rağmen bu stresli durumları ilgi çekici bulduklarını ve mutluluk seviyelerinin bu durumlar karşısında azalmadığı bilgisini elde etmiştir. Psikolojik sağlamlığın iş tatmini ve iş yeri mutluluğu ile pozitif yönde ilişkili olduğu gösterilmiştir (Youssef ve Luthans, 2009).

Çalışanların da iş yerlerinde karşılaştıkları stresli durumlarda psikolojik sağlamlığa bağlı olarak davranışlarında farklılık göstermesi beklenmektedir. İş yerlerinde yaşanan olaylar bazı çalışanlar tarafından daha olumsuz olarak algılanabilmektedir. İstismarcı yönetimin psikolojik sıkıntı (psychological distress) ile pozitif ilişkisi bulunmaktadır (Wu ve Hu, 2009).Güç mesafesine bağlı olarak ortaya çıkacak istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumların da bireyin psikolojik sağlamlığından etkilenmesi olasıdır. Literatürde istismarcı yönetim ile psikolojik sağlamlık kavramının incelendiği bir araştırma yer almamaktadır. Psikolojik sağlamlık kavramının endüstri ve örgüt psikolojisi alan yazınında çok fazla ele alınmış olmaması bu kavramın çalışan bireylerin davranışlarındaki rolünün belirlenmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu bilgiler ışığında psikolojik sağlamlık kavramının istismarcı yönetim ve güç mesafesi arasındaki ilişkide rolünün incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Gerçekeştirilen bu çalışmada çalışanların güç mesafesine bağlı olarak istismarcı yönetime olan tutumlarında psikolojik sağlamlığın düzenleyici bir rolü olup olmadığı sınanmıştır. Dolayısıyla Hipotez 4 aşağdaki şekilde ifade edilmiştir.

Hipotez 4: Bireylerin güç mesafesi ve istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumları arasındaki yöndeki ilişkide psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolü bulunmaktadır. Psikolojik sağlamlığın düşük olması durumunda bu ilişki daha güçlü olacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE BULGULARI

Araştırmanın dördüncü bölümünü oluşturan bu kısımda araştırmanın amacı, hipotezleri, yöntemi ve bulguları ele alınacaktır.

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE HİPOTEZLERİ

Çalışanların çalışmakta olduğu kurum içerisindeki ilişkileri ve davranışları çalışmalarda sıkça yer bulmaktadır. Birey gününün büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmekte olup iş yerinde yaşanan durum ve olaylardan etkilenebilmektedir. Çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkileri bu nedenle oldukça önem arz etmektedir. Örgütlerde çalışanların olumsuz deneyimlerinin çalışana, çalışma arkadaşına ve kuruma etkisi düşünüldüğünde bu kavramları bilimsel araştırmalarda ele almanın gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Gerçekleştirilen bu çalışma ile Türkiye’de sınırlı sayıda çalışmaların yer aldığı konuların yanında uzun yıllardır çalışılmakta olan ve önemini koruyan kültürel konulara odaklanılmıştır. Araştırmanın temel değişkenlerini; istismarcı yönetici davranışı, güç mesafesi, yönetici cinsiyeti, psikolojik sağlamlık ve böyle bir senaryo karşısında çalışanın işten ayrılma ve şikayet etme niyetinin algılanan uygunluğu oluşturmaktadır. İstismarcı yönetici davranışları senaryolar ile aktif olarak çalışmakta olan katılımcılara sunulmuştur ve sunulan senaryonu hayal etmeleri beklenmiştir. Bu doğrultuda ise katılımcılara senaryoda bulunan astın işten ayrılması ve yöneticisini şikayet etme niyetinin algılanan uygunluğunu ölçmeye yönelik sorular yöneltilmiştir.

Araştırmalar ve uygulamalı çalışmalar çalışanların işe yönelik tutumlarının yöneticilerinin davranışlarından etkilenebileceğine yönelik veriler sunmaktadır (O’Driscoll ve Beehr, 1994). Yönetici davranışlarının yöneticilerin örgüt ve işle ilgili çeşitli parametreler üzerindeki

belirleyici rolleri nedeniyle astların iş ve özel hayatı üzerinde önemli etkileri bulunabilmektedir. Örneğin, destekleyici yönetici tutumlarının iş aile çatışması (O'Driscoll, Poelmans, Spector, Kalliath, Allen, Cooper ve Sanchez,2003), rol çatışması, rol belirsizliği ve role bağlı stres (Babin ve Boles, 1996), işten ayrılma niyeti (Maertz, Griffeth, Campbell ve Allen, 2007) üzerinde negatif etkisi bulunurken; iş tatmini (Babin ve Boles, 1996), iş performansı ve motivasyonu (Park, Kang ve Kim, 2018) üzerinde pozitif etkisi bulunmuştur. Bu bilgiler doğrultusunda negatif yönetici davranışlarının çalışanlar ve örgütler üzerinde olumsuz etkileri olması beklenmektedir. İstismarcı yönetim endüstri ve örgüt psikolojisinin yanında işletme ve örgütsel davranış alanlarının da son yıllarda çalışmakta olduğu yeni bir kavramdır. Yönetici davranışları ve çalışanlar üzerindeki etkileri Türkiye'de gerçekleşen çalışmalarda oldukça sık yer almasına rağmen istismarcı yönetim kavramı gerektiği kadar yer bulamamıştır. İstismarcı yönetici davranışı ile ilişkili olduğu düşünülen güç mesafesi kavramına ilişkin çalışmalar alanyazında oldukça sık yer bulmasına rağmen bu iki kavramın birlikte ele alındığı araştırmalar dünyada az sayıda, Türkiye'de ise hemen hiç yoktur. Güç mesafesi kavramının kültürel bir değişken olduğu düşünüldüğünde, ABD'den farklı kültürlerde gerçekleştirilen çalışmalara ihtiyaç duyulduğu açıktır. Gerçekleştirilen bu çalışmada ise güç mesafesi kavramı bireysel düzeyde değerlendirilmiştir.

Cinsiyet değişkeninin güç mesafesi (Lee, Pillutla ve Law, 2000) ile ilişkisinin yanısıra astların cinsiyetinin güç mesafesi ile ilişkisi (Ouyang ve diğ., 2015) çalışmalarda yer bulmuştur. Yönetici cinsiyeti ise çalışmalarda yer almasına rağmen bu araştırmada yer alan istismarcı yönetim ve güç mesafesi kavramları ile birlikte ele alınmamıştır. Bu nedenle bu araştırma kapsamında istismarcı yönetim ile güç mesafesinin ilişkisi incelenirken yönetici cinsiyetinin rolü de incelenmiştir.

İşten ayrılma niyeti üzerine psikoloji alanının yanında farklı disiplinlerde de çalışmalar yer almaktadır. Araştırmacılar işten ayrılma niyetini incelemiş oldukları çalışmalarda karar verme süreçleri(Maertz ve Kmitta, 2012), nedenleri (Blomme, Rheede ve Tromp, 2010), örgütsel etkileri (DeConinck ve Johnson, 2009), örgütsel sonuçları (Mawdsley ve Somaya, 2016), ve yönetici etkileri (Ghosh, Reio Jr ve Bang, 2013; Mathieu, Fabi, Lacoursiere ve Raymonnd, 2016) üzerine yoğunlaşmışlardır. Gerçekleştirilen bu çalışmada çalışanın güç mesafesi ve istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumlar arasındaki yordayıcı ilişkide psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolü incelenecektir. Psikolojik sağlamlık kavramı ise psikoloji alanyazımında özellikle klinik, sağlık ve spor psikolojisi alanlarında ele alınmıştır. Bireyin

psikolojik sağlamlığı arttıka gúc mesafesi ile istismarcı yönetici davranışına yönelik olumsuz tutum arasındaki negatif ilişkinin daha zayıf olması beklenmektedir. Araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtildiği gibidir:

Hipotez 1a: Çalışanların araştırmanın senaryolarında ifade edilen istismarcı yönetici davranışına yönelik olumsuz tutumları arttıka, senaryodaki istismarcı yönetici davranışına maruz kalan astın işten ayrılmasının daha uygun olduğunu düşüneceklerdir.

Hipotez 1b: Çalışanların araştırmanın senaryolarında ifade edilen istismarcı yönetici davranışına yönelik olumsuz tutumları arttıka, senaryodaki istismarcı yönetici davranışına maruz kalan astın yöneticisini şikayet etme niyeti daha uygun algılanacaktır.

Hipotez 2: Bireylerin gúc mesafesine yaklaşımları ve istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumları arasında negatif yönde yordayıcı ilişki bulunmaktadır. Bireylerin gúc mesafesi azaldıkça istismarcı yönetici davranışına yönelik olumsuz tutumları artacaktır.

Hipotez 3: Bireylerin gúc mesafesi ve istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumları arasındaki olumsuz yönde yordayıcı ilişkide senaryolardaki istismarcı yöneticinin cinsiyetinin düzenleyici rolü bulunmaktadır. Yöneticinin cinsiyetinin kadın olması durumunda bu ilişki daha güçlü olacaktır.

Hipotez 4: Bireylerin gúc mesafesi ve istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumları arasındaki olumsuz yönde yordayıcı ilişkide psikolojik sağlamlığın düzenleyici rolü bulunmaktadır. Psikolojik sağlamlığın düşük olması durumunda bu ilişki daha güçlü olacaktır.

4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmada yer alan katılımcıların özellikleri, kullanılan ölçme araçları, uygulanan işlem ve analiz yöntemleri yer almaktadır.

4.2.1 İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞI İÇEREN SENARYOLARIN OLUŞTURULMASI

Katılımcılara psikolojik sağlamlık ve gúc mesafesi ölçeklerinin sorularını yanıtlamalarının ardından istismarcı yönetici davranışı içeren senaryolar sunulmuştur. İstismarcı yönetim kavramı önceki araştırmalarda genellikle Tepper'ın (2000) geliştirmiş olduğu ölçek

kullanılarak değerlendirilmiştir. Ölçek direkt olarak astların yöneticilerini değerlendirilmesine yönelik maddelerden oluşmamaktadır. Senaryoda yer alan yöneticinin değerlendirilmesi beklenerek katılımcılardan özbildirim yöntemi ile cevaplar toplanmaktadır. Bu çalışmada istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumlar daha nötr bir yaklaşıma sebep olabileceği düşüncesiyle senaryolar oluşturularak değerlendirilmiştir. Katılımcıların kendi yöneticilerine yönelik algılarının ve tutumlarının değerlendirmeleri üzerinde karıştırıcı etki yaratmaması için senaryolarda her iş yerinde kolaylıkla meydana gelebilecek olaylar tasvir edilmiştir.

Yöneticinin davranışlarının istismar olarak değerlendirilmesi için belirli kriterleri karşılaması gerekmektedir. İstismarcı yönetici davranışı için kriterler davranışın bir süredir sistematik olarak gerçekleşmesi ve fiziksel temas içermeyen istismar olarak tanımlanan davranışlardan oluşması gerekmektedir. İstismarcı yönetici davranışı tanımının ardından Tepper (2000) tarafından oluşturulan ve Üçok ve Turgut (2014) tarafından Türkçe'ye adapte edilmiş olan ölçekteki maddelerin içeriğine uygun davranışları kapsayan senaryolar oluşturulmuştur. Senaryolar oluşturulmadan önce hali hazırda beyaz yaka çalışan olan kişiler ile de görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen görüşmelerde istismarcı yönetici davranışı tanımı katılımcılara sunulmuş ardından ise yöneticileri tarafından benzer davranışlara maruz kalıp kalmadıklarına dair cevapları toplanmıştır. Yöneticisi tarafından istismara uğradığına dair algısı olan katılımcılardan deneyimlerine dair bilgiler toplanmıştır. Katılımcıların deneyimlerinden ve Tepper (2000) istismarcı yönetici kavramı tanımı ile kapsamı doğrultusunda ilk olarak beş farklı senaryo oluşturulmuştur. Bu senaryolar ile pilot bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara istismarcı yönetici davranışının tanımı verilmiş ardından ise ilgili senaryolar sunulup senaryoda yer alan yöneticinin davranışlarının istismarcı yönetici tanımına uygunluğuna dair sorular yöneltilmiştir. Bu çalışmanın sonunda ise beş senaryonun arasından istismarcı yönetici davranışına uygun olan üç senaryoya (Ek 4 ve Ek 5) çalışmada yer verilmiştir.

Araştırma kapsamında yönetici cinsiyetinin düzenleyici rolünün de ele alınması nedeniyle bazı katılımcılara senaryolardaki yönetici erkek ismiyle bazı katılımcılara ise kadın isimleriyle sunulmuştur. Senaryolarda yöneticiler için kullanılan isimlerin beklenen cinsiyette algılanıp algılanmadığını kontrol etmek amacıyla manipülasyon kontrol işlemi gerçekleştirilmiştir. Kontrol işlemi için 18-25 yaş arası 40 üniversite öğrencisine senaryolar dağıtılmış ve senaryoda yer alan yöneticinin cinsiyeti sorulmuştur. Gerçekleştirilen bu çalışmanın ardından senaryolarda yer alan ve kadın cinsiyeti olarak belirtilen isimler kadın yöneticilerin yer aldığı

senaryolarda, erkek olarak belirtilen isimler ise erkek yöneticilerin yer aldığı senaryolarda kullanılmıştır. Her bir katılımcıya sunulan üç senaryo kendi aralarında farklı bir yönetici istismarını içermekte olup sadece yönetici cinsiyeti her bir katılımcıya ya kadın ya da erkek olacak şekilde sunulmuştur.

Rastlantısal olarak gerçekleştirilen seçki yöntemi sonucunda ise toplamda 52 kadın katılımcıya 26'sı kadın yönetici 26'sı erkek yönetici senaryoları; 46 erkek katılımcıya ise 17'si erkek yönetici 29'u kadın yönetici senaryoları; son olarak cinsiyetini belirtmemiş olan 3 katılımcıya ise 2'si erkek yönetici 1'i kadın yönetici senaryoları sunulmuştur. Katılımcılara güç mesafesi ve psikolojik sağlamlık ölçeklerini tamamlamalarının ardından bir görsel sunulmuştur. Kadın ve erkek yöneticilerin yer aldığı senaryoların katılımcılara eşit şekilde dağıtılması amacı ile görsel verilmiştir. Görselin ne olduğuna dair verdikleri yanıtı bağlı olarak ise katılımcılara erkek ya da kadın yönetici senaryosu sunulmuştur. Görselde yer alan resmin ne olduğu sorulmuş ve cevapları doğrultusunda balık seçeneğini işaretleyen katılımcılara erkek yöneticilerin yer aldığı senaryolar kuş seçeneğini işaretleyen katılımcılara ise kadın yöneticilerin yer aldığı senaryolar sunulmuştur. Balık ya da kuş resminin yer aldığı görsel ile katılımcıların erkek ve kadın yöneticilerin yer aldığı senaryolara rastlantısal olarak eşit şekilde dağıtılması amaçlanmıştır. Bu sayede katılımcılar erkek ve kadın yöneticilerin yer aldığı istismarcı yönetici davranışını içeren senaryolara olabildiğince eşit dağıtılması sağlanmıştır.

4.2.2 KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Çalışmanın katılımcılarını İstanbul'da farklı sektörlerde görev yapmakta olan ve yönetici pozisyonunda bulunmayan 101 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları sektörler, sigortacılık, yazılım, danışmanlık ve bankacılık olarak sıralanmaktadır. Katılımcıların çalışmaya katılımı online veri toplama sitesi üzerinden sağlamışlardır. Anket, örgütlerde çalışan bireylerin yardımı ile paylaşılarak dağıtılmış olup katılımcıların tamamına kartopu örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır. Kartopu örnekleme yöntemi ile ulaşılan katılımcılara bilgilendirilmiş onam formunda yer alan bilgiler doğrultusunda yönetici davranışları ve güç mesafesi konusunda yürütüldüğüne dair bilgi verilmiştir. Araştırmayı oluşturan katılımcılara beyaz yaka olarak bir kurumda bir ekip liderine ya da yöneticiye bağlı olarak çalışmak ve yönetici konumunda olmamaları kriterleri koyulmuştur. Ankete 179 kişi cevap vermiş, katılımcıların cevaplarının incelenmesinin ardından toplam 73 kişi anketi tamamlamadığı için veri setinden çıkartılmıştır. Araştırmanın örneklemini yönetici

pozisyonunda olmayan beyaz yakalı çalışanların oluşturması nedeniyle yönetici pozisyonunda olduğunu belirten 5 katılımcı da örneklemden çıkartılmıştır. İlgili katılımcıların çıkartılmasının ardından nihai katılımcı sayısı 101 olarak elde edilmiştir.

Örnekleme 52'si kadın 46'sı erkek katılımcılar oluşturmakta iken 3 katılımcı cinsiyet belirtmemiştir. Katılımcıların 5'i yaşını belirtmemiştir ve yaşını belirten katılımcıların yaşları 22-48 arasında değişmektedir ve yaş ortalamaları 29,58 olup standart sapmaları ise 4,57'dir. Eğitim durumları bakımından 3 lise, 11 yüksek okul, 59 üniversite, 23 yüksek lisans ve üzeri mezunu iken 3 kişi ise eğitim bilgisini belirtmemiştir. Katılımcıların çalışma hayatı boyunca çalışmış oldukları kurum sayısı ortalaması 1,82, standart sapma ise 1,51 olarak elde edilmiştir. Örnekleme oluşturan çalışanların ağırlıklı olarak birden fazla kurumda çalışma hayatlarının bulunduğu bilgisi elde edilmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Frekans ve Yüzde Değerleri

Demografik Özellikler		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	52	51,5
	Erkek	46	45,5
	Bilinmeyen	3	3
Medeni Durum	Bekar	66	65,3
	Nişanlı	3	3
	Evli	28	27,7
	Boşanmış	1	1
	Bilinmeyen	3	3
Eğitim Seviyesi	Lise	3	3
	Yüksek Okul	11	10,9
	Üniversite	61	60,4
	Yüksek Lisans ve Üzeri	23	22,8
	Bilinmeyen	3	3

Katılımcıların 39'u çalışma hayatında araştırmada yer alan senaryolara benzer istismar hikayesini deneyimlediğini belirtirken, 58'i deneyimlemediğini belirtmiş ve 4'ü ise fikir belirtmemiştir. Demografik bilgi formunda çeşitli soruları yanıtlamayan 5 katılımcı da gruba dahil edilerek toplamda 101 katılımcı örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada yer alan katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim seviyelerinin yer aldığı frekans değerleri Tablo 3'de sunulmuştur.

Katılımcılardan ayrıca yaş, kurumdaki çalışma süreleri, toplam çalıştıkları kurum sayısı ve toplam çalışma sürelerinin (ay üzerinden) bilgisi alınmıştır. İlgili bilgilerin yer aldığı veriler Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>
Yaş	29,58	4,56	98
Kurumdaki çalışma süresi (ay olarak)	39,74	39,28	97
Toplam Çalışılan Kurum Sayısı	1,87	1,56	98
Toplam Çalışma Süresi (ay olarak)	72,12	55,46	90

4.2.3 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇME ARAÇLARI

Gerçekleştirilen bu araştırma kapsamında, demografik bilgi formu, Güç Mesafesi Ölçeği (Varoğlu, Basım ve Ercil, 2000), The Brief Resilience Scale (BRS) ölçeğinin Türkçe uyarlaması olarak oluşturulan (Doğan, 2015) Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği (KPSÖ), istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumları ölçmeye yönelik Tepper'ın (2000) istismarcı yönetici kavramında yola çıkarak oluşturulmuş olan istismarcı yönetici senaryoları, benzer bir istismarcı yönetici davranışı karşısında işten ayrılma ve şikayet etme niyetlerinin algılanan uygunluğunu belirlemeye yönelik sorular kullanılmıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların yanıtları kontrol edilmiş ve çalışmada yer alan soruların büyük bir bölümünü yanıtlamayan katılımcıların yanıtları kayıp veri olarak değerlendirilip analizden çıkarılmıştır.

4.2.3.1 DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Demografik Bilgi Formu araştırmaya katılan katılımcılara araştırma formunun (Ek 6) son aşamasında sunulmuştur. Bu form ile katılımcılardan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mezun oldukları bölüm, görev yapmakta oldukları kurumdaki ünvan, çalışmış oldukları kurumda yönetici pozisyonunda olup olmadıkları, kurumdaki çalışma süreleri, toplam çalışma süreleri ve çalışma süreleri boyunca çalışmış oldukları kurum sayısı bilgileri toplanmıştır. Belirtilen soruların dışında ise katılımcılardan kimlik bilgileri istenmemiştir.

4.2.3.2 GÜÇ MESAFESİ ÖLÇEĞİ

Çalışmada bireysel güç mesafesi algısını ölçmek için Varoğlu ve diğ. (2000) tarafından geliştirilen geçerlilik ve güvenirlik çalışmaları gerçekleştirilmiş (Cronbach Alpha: 0.87-0.91) Güç Mesafesi Ölçeği kullanılmıştır. Güç mesafesini ölçmek amacıyla kullanılan ölçekler incelendiğinde Hofstede'nin kültür boyutları modelinden yararlanılarak oluşturulduğu fakat geliştirilen ölçeklerin sayısı olarak yetersiz olduğu görülmektedir (Yorulmaz ve diğ., 2018). Varoğlu ve diğ. (2000) tarafından geliştirilen ölçeğin çalışan örneklem için uygun bulunması nedeniyle çalışmada ilgili ölçek kullanılmıştır. Kültürel değerlerin toplumlar arası farklılık yaratabileceği göz önünde bulundurulduğundan Türkiye'de geliştirilen bu ölçek araştırmada kullanmak için uygun bulunmuştur. Ölçek bireysel düzeyde güç mesafesini ölçmek için oluşturulmuştur. Bireysel düzeyde güç mesafesini ölçmesi nedeniyle de bu araştırmada kullanılması uygun bulunmuştur. İlgili ölçek yüksek lisans tezlerinde (Uslu, 2013; Karaçelebi,

2016) ve güç mesafesinin incelendiği akademik çalışmalarda (Jahangirov, Ari, Jahangirov ve Guneri-Tosunoglu, 2015; Seymen ve Korkmaz, 2017; Ülgen, Aktaş ve Hayrullah-Aslan, 2017) güç mesafesini bireysel düzeyde ölçmek için kullanılmıştır.

Ölçek toplam 10 maddeden oluşmakta ve beşli Likert ölçme kategorileri ile ölçülmektedir. Katılımcılar '1-Kesinlikle katılmıyorum', '2-Katılmıyorum', '3-Ne katılıyorum ne katılmıyorum', '4-Katılıyorum' ve '5-Kesinlikle katılıyorum' seçeneklerini içermektedir. Ölçekte yüksek puan yüksek güç mesafesini, düşük puan ise düşük güç mesafesini ifade etmektedir.

Gerçekleştirilen güvenirlik analizi sonucunda güç mesafesi ölçeğinin Cronbach Alfa değeri .57 olarak elde edilmiştir. Madde toplam puanları gözden geçirildiğinde 'Astlara danışmak doğal bir davranıştır' maddesinin analizden çıkarılması uygun görülmüştür ve analiz işlemi tekrarlanmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda Cronbach Alfa katsayısı .61'e yükselmiştir. Tekrarlanan analiz sonucunda madde toplam puanı .30'un altında kalan 'Etraftaki kişi ve gruplarla iyi ilişkiler kurmak, güç elde etmede uzmanlık ve pozisyona nazaran daha etkilidir', 'İyi yönetilen bir organizasyon, astlara yapılacakların tamamının belirtildiği ve belirsiz en küçük alanın dahi bırakılmadığı bir yapıyı ve iletişim biçimini içerir', 'Güçlü insanların desteğini almak sosyal hayatta ve iş yaşamında çok önemlidir' ve son olarak 'Yönetimde etkin olmak için yansız verilerden ziyade yöneticilerin sağduyusu önem arz etmektedir' maddeleri analizden çıkartılmıştır. Gerçekleştirilen adımların ardından ilgili maddelerin çıkarılmasıyla toplamda 5 madde kalan ölçeğin Cronbach Alfa değeri .68(N=101) olarak elde edilmiştir. Cronbach Alfa değerinin farklı yorumlamaları araştırmacılar tarafından kullanılmaktadır fakat 0.6-0.7 arasında yer alan değer kabul edilir bulunmaktadır (Kilic, 2016). Ölçek maddeleri için Ek 2'ye bakınız.

Güvenirlik analizinin ardından ölçeğin güvenirlik düzeyi uygun bulunduğundan açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen varyans tablosu ölçeğin beklendiği gibi tek faktörlü yapıda olduğunu göstermiştir. İşlemler sonucunda güç mesafesi ölçeğinin toplam varyansın %44'ünü açıklayan tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. KMO Bartlett değerinin ise .64 olduğu görülmüştür.

4.2.3.3 KISA PSİKOLOJİK SAĞLAMLIK ÖLÇEĞİ

Smith ve diğ. (2008) tarafından geliştirmiş olan Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği (The Brief Resilience Scale) bireylerin psikolojik sağlamlıklarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçek, beşli Likert tipinde ve toplam 6 maddeden oluşmaktadır. Cevap kategorileri ‘Hiç uygun değil’, ‘Uygun değil’, ‘Biraz uygun’, ‘Uygun’ ve ‘Tamamen uygun’ olarak sıralanmaktadır. Ölçekte yer alan 2, 4 ve 6. maddeler tersten kodlanmaktadır. Ters kodlanan maddelerin çevrilme işlemi yapıldıktan sonra ölçekten alınan yüksek puan yüksek psikolojik sağlamlığı, alınan düşük puan ise düşük psikolojik sağlamlığı ifade etmektedir.

Smith ve diğ. (2008) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe uyarlaması ve sınama çalışması Doğan (2015) tarafından 4 farklı örneklem grubundan toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. İlgili örneklem gruplarının ikisi üniversite öğrencilerinden, diğer iki grup ise kalp ve fibromiyalji hastalarından oluşmaktadır. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda her bir örneklem için tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Gerçekleştirilen güvenirlik analizi sonucunda ise ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı .83 olarak bulgulanmıştır (Doğan, 2015). Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği’nin geçerlik ve güvenirlik özellikleri bu çalışmalar sonucunda yeterli bulunmuştur. Ayrıca ölçeğin adaptasyon çalışmasının yetişkinler ile gerçekleştirilmesi çalışmayı oluşturan çalışan örnekleme ile benzerlik gösterdiğinden ölçek araştırmada kullanmak üzere uygun bulunmuştur.

Bu çalışmanın örneklemeyle hesaplanan güvenirlik analizi sonucunda Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği’nin Cronbach Alfa değerinin .84 olduğu görülmüştür. Bu durumda ilgili ölçeğin güvenirlik katsayısı istatistiksel olarak kabul edilir bir değer olduğundan ölçeğin faktör yapısını incelemek için faktör analizi uygulanmıştır. Gerçekleştirilen faktör analizisonucunda toplam varyansın %56’sını açıklayan tek faktörlü bir yapı ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri .85 olarak elde edilmiştir. Ölçek maddeleri Ek 3’te görülebilir.

4.2.3.4 İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞINA YÖNELİK TUTUMLAR

İstismarcı yönetici davranışını yansıtan senaryoların sonunda katılımcılara sorulan sorularla senaryoda yer alan yöneticinin davranışlarının “haklılığı”, “kabul edilebilirliği” ve “rahatsız ediciliği” değerlendirilmiştir. İlgili sorular 7’li Likert olarak sorulmuştur ve “1-Tamamen haklıdır / kabul edilebilirdir / rahatsız edici değildir” ile “7-Kesinlikle haksızdır / kabul edilemezdir / rahatsız edicidir” arasında cevaplanması istenmiştir. Bu sorulara verilen

cevapların toplam puanları ise istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumu temsil etmektedir. Yüksek puanlar olumsuz tutumları temsil ederken, düşük puanlar olumlu tutumları temsil etmektedir. Araştırma kapsamında oluşturulan senaryolara güvenirlik ve faktör analizi uygulanmıştır. Üç senaryoda yer alan ve istismarcı yöneticinin değerlendirildiği toplam 9 soru ile faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ise her senaryo ve altında yer alan üç sorudan oluşan üç ayrı faktör yapısına ulaşılmıştır. Bir başka deyişle faktör analizi sonuçları faktörlerin olumsuz tutumların boyutlarını oluşturan “haklılık”, “ kabul edilebilirlik” ve “rahatsız edicilik” boyutları temelinde değil, senaryolar temelinde ayrıştığını ortaya koymuştur.

Faktör analizi sonuçlarına göre 9 maddeden oluşan ve 7’li Likert tipi cevaplama yöntemini içeren ölçeğin üç faktörlü yapı altındaki maddeleri şu şekildedir. Faktör 1’in istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumları %91; Faktör 2’nin %86 ve Faktör 3’ün ise %88 oranında açıkladığı bulgulanmıştır. Toplamda üç faktör yapısından oluşan 9 maddelik yapının ise istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumları %86 oranında açıkladığı bilgisi elde edilmiştir.

Faktör analizinin ardından her bir boyut ve ölçeğin tüm maddeleri için güvenirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonuçlarına göre genel ölçeğin Cronbach Alpha değeri .74 olarak elde edilirken, faktör 1 için .95, faktör 2 için .92 son olarak faktör 3 için ise .88 olarak elde edilmiştir.

4.2.3.5 İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞINA MARUZ KALAN ASTIN YÖNETİCİYİ ŞİKAYET ETME VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ALGILANAN UYGUNLUĞU

Araştırmada senaryoda yer alan yöneticinin astı tarafından şikayet edilmesine yönelik niyetini ölçmeyi amaçlayan bir soru yer almaktadır. Katılımcılardan istismarcı yönetici davranışının yer aldığı senaryolarını okumalarının ardından ‘Ast bu durum sonrasında üst yönetime yöneticisinden şikayetçi olmayı düşünmektedir. Sizce şikayette bulunmalı mıdır?’ sorusunu cevaplandırmaları beklenmiştir. Şikayette bulunma niyetinin yer aldığı bu sorunun cevabı ‘Evet’ ve ‘Hayır’ olarak ikili cevap kategorisi olarak sunulmuştur.

İşten ayrılma niyetinin ele alındığı bilimsel çalışmalarda farklı ölçme araçları kullanılmıştır. Gerçekleştirilen bu araştırmada ise işten ayrılma niyeti hayali bir duruma yönelik olarak tek maddelik bir soru ile ölçümlenmiştir. İstismarcı yönetici davranışını betimleyen senaryonun sunulmasının ardından katılımcılardan senaryoda yer alan ve istismara maruz kalan astın

yerinde olduklarını hayal etmeleri istenmiştir ve bu doğrultuda işten ayrılıp ayrılmayacaklarına dair bir işten ayrılma niyeti sorusu yöneltilmiştir. İşten ayrılma niyetinin ölçümlendiği bu soru ‘Ast bu durum neticesinde işten ayrılmayı düşünmektedir. Sizce ayrılmalı mıdır?’ olarak katılımcılara sunulmuştur. İlgili sorunun cevabı ise ‘Evet’ ve ‘Hayır’ olarak ikili kategorik seçenek ile değerlendirilmiştir.

4.2.4 UYGULAMA

Araştırma kapsamında, katılımcılara Güç Mesafesi Ölçeği, Psikolojik Sağlık Ölçeği, İstismarcı Yönetici Davranışının yer aldığı senaryolar, İstismarcı Yönetici Davranışına Yönelik Olumsuz Tutumlar ve Demografik Bilgi Formu’nun yer aldığı anket formu Survey Monke’de hazırlanıp, farklı sektörlerde görev yapmakta olan beyaz yaka çalışanlara internet aracılığı ile iletilmiştir. Kartopu örnekleme yöntemi ile toplamda 179 beyaz yaka çalışana ulaşılmıştır. Ölçeklerin tamamını yanıtlamayan ve yönetici pozisyonunda olan 78 kişi veriden çıkartılarak toplamda 101 kişiden oluşan bir örnekleme ulaşılmıştır.

Araştırmada katılımcılara öncelikle güç mesafesi ölçeği, ardından ise psikolojik sağlık ölçeği sunulmuştur. Kadın ve erkek yöneticilerin yer aldığı senaryoların katılımcılara dengeli olarak dağıtılması için her katılımcıya istismarcı yönetici senaryoları sunulmadan önce bir görsel sunulmuştur. Katılımcıların kadın ve erkek yöneticilerin yer aldığı senaryolara dağılımını dengeli tutmak amacıyla bir görsel sunularak yanıtları doğrultusunda kadın ya da erkek yöneticinin yer aldığı istismarcı yönetici senaryolarına maruz bırakılmıştır. Katılımcılara rastlantısal olarak balık ya da kuş resminin yer aldığı görsel sunulmuş ardından ilgili görseldeki hayvanın ne olduğu sorulmuş ve cevapları doğrultusunda balık yanıtını veren katılımcılara erkek; kuş yanıtını veren katılımcılara ise kadın yöneticilerin yer aldığı senaryolar sunulmuştur. Katılımcıların erkek ve kadın yöneticilerin yer aldığı senaryolara rasgele şekilde dağıtılması amacıyla ilgili görsel sunulmuştur. Böylelikle yönetici cinsiyeti tüm çalışanlara rastlantısal seçki yöntemiyle atanmıştır. Senaryolarda istismarcı yönetime maruz kalan çalışana ise cinsiyeti belirtilmeden ‘ast’ olarak yer verilmiştir. Ardından her bir katılımcı toplamda üç senaryo okuyarak ardından istismarcı yöneticiye yönelik tutumların yer aldığı üç soruyu yanıtlamıştır. Senaryolar ortalama olarak 7-8 cümleden oluşturulmuştur. İstismarcı yönetici ve astı arasında geçen kısa bir olayın anlatıldığı senaryoların ardından katılımcıların senaryoya yönelik soruları cevaplaması istenmiştir. Her bir katılımcı toplamda üç senaryo okumuş ve ardından her senaryo ile bağlantılı beş soru olmak üzere toplamda 15 soru cevaplamıştır.

Senaryolarda yer alan yöneticilerin cinsiyeti kadın ve erkek olmak üzere iki farklı şekilde katılımcılara sunulmuştur. Her bir senaryoda kadın ya da erkek yöneticinin cinsiyetlerine yönelik isimler belirlenmiştir. Katılımcıların senaryoları okumasının ardından her senaryonun altında yer alan yöneticiye yönelik tutumlarla ilgili soruları ardından da ilgili yöneticiyi şikayet etme niyetinin algılanan uygunluğu ve senaryoda yer alan astın işten ayrılmasına yönelik iki soruyu cevaplamışlardır. Son olarak ise katılımcılar demografik bilgi formunu yanıtlamışlardır.

4.3 ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR

Bu kısımda çalışmanın istatistiksel analizlerine ve hipotezlerin sınanmasına yönelik bulgular sunulacaktır.

4.3.1 TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Katılımcıların güç mesafesi, psikolojik sağlamlık ve istismarcı yönetici davranışlarına yönelik tutumlarının yer aldığı tanımlayıcı istatistik tablosu Tablo 5’de yer almaktadır. Tablo 6 ise çalışma değişkenleri arasındaki korelasyonel ilişkileri göstermektedir.

Katılımcıların demografik bilgi formunda iletmiş oldukları cinsiyet bilgilerine göre psikolojik sağlamlık değişkeni ve güç mesafesi değişkeni için ortalamalarını karşılaştırma üzere bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır ve anlamlı bir sonuç elde edilememiştir.

Tablo 5: Katılımcıların Güç Mesafesi, Psikolojik Sağlamlık, İstismarcı Yönetici Davranışına Yönelik Tutumları, İşten Ayrılma Niyeti ve Yöneticiyi Şikayet Etme Niyetinin Algılanan Uygunluğunun Puanlarının Tanımlayıcı Değerleri.

Değişken	N	Ortalama	SS	Minimum	Maksimum
Güç Mesafesi	101	2.54	0.78	1.00	4.20
Psikolojik Sağlamlık	101	3.40	0.66	2.00	5.00

İstismarcı Yönetime Yönelik Tutumlar	101	5.96	0.91	3.67	7.00
Şikayet etme niyetinin algılanan uygunluğu	101	1.93	1.01	0	3.00
İşten ayrılma niyetinin algılanan uygunluğu	101	0.46	0.85	0	3.00

*Şikayet ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin dışında tüm değişkenlerin her bir katılımcı için toplam puanları alınarak ölçeğin madde sayısına bölünerek ortalama puan hesaplaması yapılmıştır. Şikayet ve İşten ayrılma niyeti değişkenleri için kategorik olan cevap seçeneği '0=Hayır' ve '1=Evet' olarak yeniden kodlanmış ve toplam puanları hesaplanmıştır.

Tablo 6: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ortalama	S.S.	1	2	3	4
Güç Mesafesi (1)	2,54	0,78				
Psikolojik Sağlamlık (2)	3,40	0,66	-.003			
İYDYT ^a (3)	5,96	0,91	-.323**	-.056		
ŞENAU ^b (4)	1,93	1,01	-.108	.000	.341**	
İANAUC ^c	0,46	0,85	.110	-.144	-.122	.072

*p<.05 ** p<.01

a= İstismarcı Yönetici Davranışına Yönelik Tutumlar

b= Şikayet Etme Niyetinin Algılanan Uygunluğu

c= İşten Ayrılma Niyetinin Algılanan Uygunluğu

4.3.2 ÇALIŞMA HİPOTEZLERİNİN SINANMASI

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın hipotezlerinin sınanmasına yönelik gerçekleştirilen istatistiksel analiz yöntemlerinin bulguları sunulacaktır. Analizlerden elde edilen bulguların sunulmasının ardından hipotezlere ilişkin bilgiler yer alacaktır. Araştırmanın hipotezlerinin sınanması amacıyla IBM SPSS 22.0 Veri Analiz Programı kullanılmıştır.

4.3.2.1 İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞINA YÖNELİK TUTUMLAR İLE İSTİSMARCI DAVRANIŞINA MARUZ KALAN ASTIN İŞTEN AYRILMA VE YÖNETİCİYİ ŞİKAYET ETME NİYETİNİN UYGUN BULUNMASI ARASINDAKİ YORDAYICI İLİŞKİ

Çalışanların araştırmanın senaryolarında ifade edilen istismarcı yönetici davranışlarına yönelik olumsuz tutumları arttıkça senaryodaki astın işten ayrılmasının daha uygun bulunmasına yönelik (kategorik değişken olarak verilen değişken için ‘Hayır’ cevabı 0; ‘Evet’ cevabı ise 1 olarak yeniden kodlanarak toplam puan olarak analize dahil edilmiştir) ilişkiyi test etmek üzere basit regresyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda senaryoda yer alan istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumlar ile senaryoda yer alan astın işten ayrılmasının uygun bulunması arasında ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($R^2=.02$, $F(1,99)=1.49$, $p>.05$). Tablo 7 bu analize ilişkin istatistiksel verileri sunmaktadır.

Tablo 7: İstismarcı Yönetici Davranışına Yönelik Olumsuz Tutumların İstismarcı Davranışa Maruz Kalan Astın İşten Ayrılma Niyetinin Uygun Bulunması Üzerindeki Yordayıcılığına İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları

	ΔR^2	B	β	SE	T	P
İYDYT ^a	.02	0.39	-0.12	0.09	1.49	.226

Not: Tablo içindeki regresyon katsayıları Coefficients Tablosu'ndan alınmıştır.

a= İstismarcı Yönetici Davranışına Yönelik Tutumlar

İstismarcı yönetime yönelik tutumlar ile yöneticiyi şikayet etme niyetinin algılanan uygunluğu arasındaki yordayıcı ilişkiye yönelik olarak gerçekleştirilen analiz sonucunda ise çalışanların senaryoda yer alan istismarcı yönetici davranışına yönelik olumsuz tutumları ve senaryoda yer alan astın yöneticisini şikayet etme niyetinin algılanan uygunluğu arasındaki yordayıcı ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($R^2=.12$, $F(1,99)=13.05$, $p<.001$). İstismarcı yönetici

davranışına yönelik olumsuz tutumlar senaryoda yer alan astın yöneticisini şikayet etme niyetinin algılanan uygunluğunu %12'sini açıklamaktadır. Pozitif yöndeki bu yordayıcı ilişkiye göre, katılımcıların senaryoda yer alan yöneticinin istismarcı davranışına yönelik olumsuz tutumları arttıkça senaryodaki yöneticinin senaryoda yer alan ast tarafından şikayet edilmesi daha uygun bulunacaktır. Tablo 8 bu analize ilişkin istatistiksel verileri sunmaktadır.

Tablo 8: İstismarcı Yönetici Davranışına Yönelik Olumsuz Tutumların İstismarcı Davranışa Maruz Kalan Astın Yöneticiyi Şikayet Etme Niyetinin Algılanan Uygunluğu Üzerindeki Yordayıcılığına İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları

	ΔR^2	B	β	SE	T	P
İYDYT^a	.12	0.39	0.34	0.11	13.05***	.000

*** $p < .001$

a= İstismarcı Yönetici Davranışına Yönelik Tutumlar

Bu sonuçlar araştırmanın hipotezlerinden Hipotez 1a'nın desteklenmediğini gösterirken, Hipotez 1b'nin desteklendiğini göstermektedir.

4.3.2.2 GÜÇ MESAFESİ İLE İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞINA YÖNELİK TUTUMLAR ARASINDAKİ YORDAYICI İLİŞKİ

Çalışanların güç mesafesi ve istismarcı yönetici davranışına yönelik olumsuz tutumları arasındaki yordayıcı ilişkiyi test etmek amacıyla basit regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen basit regresyon analizi sonucunda çalışanların güç mesafesinin istismarcı yönetici davranışına yönelik olumsuz tutumlar üzerinde yordayıcı gücünün istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ($R^2=.11$, $F(1,99)=11.57$, $p < .001$). Güç mesafesi tek başına istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumların %11'ini açıklamaktadır. Çalışanların güç mesafesi azaldıkça istismarcı yönetici davranışına yönelik olumsuz tutumları artmaktadır. Tablo 9 bu analize ilişkin istatistiksel verileri sunmaktadır.

Tablo 9: Güç Mesafesinin İstismarcı Yönetici Davranışına Yönelik Olumsuz Tutumlar Üzerindeki Yordayıcılığına İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Bulguları

	ΔR^2	B	β	SE	t	p
Güç Mesafesi	.11	-0.38	-0.32	0.11	11.57*	.001

* $p < .05$

Bu sonuç araştırmanın hipotezlerinden Hipotez 2'nin desteklendiğini göstermektedir.

4.3.2.3 GÜÇ MESAFESİ İLE İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞINA YÖNELİK TUTUMLAR ARASINDAKİ YORDAYICI İLİŞKİDE İSTİSMARCI YÖNETİCİNİN CİNSİYETİNİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Çalışanların güç mesafesi ve istismarcı yönetici davranışına yönelik olumsuz tutumları arasındaki yordayıcı ilişkide yönetici cinsiyetinin moderatör etkisini incelemek için çoklu doğrusal hiyerarşik moderatör regresyon analizi kullanılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda güç mesafesi ve istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumlar üzerindeki yordayıcı ilişkide istismarcı yönetici cinsiyetinin düzenleyici etkisi bulunamamıştır. Hipotez 3'ün bulgularının yer aldığı regresyon analizi değerleri Tablo 10'da yer almaktadır.

Tablo 10: Güç Mesafesinin İstismarcı Yönetici Davranışına Yönelik Olumsuz Tutumlar Üzerindeki Yordayıcı Etkisinde İstismarcı Yönetici Cinsiyetinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Çoklu Doğrusal Hiyerarşik Moderatör Regresyon Analizi Bulguları

	ΔR^2	B	β	SE	t	p
Güç Mesafesi	.11	-0.32	-0.27	0.11	-2.38*	.002
Yönetici Cinsiyeti	.11	0.57	0.31	0.64	0.89	.374
Güç Mesafesi X İstismarcı Yönetici Cinsiyeti	.11	-0.19	-0.29	0.24	-0.80	.423

* $p < .05$

Bu bulgu araştırmanın hipotezlerinden Hipotez 3'ün desteklenmediğini göstermektedir.

4.3.2.4 GÜÇ MESAFESİ İLE İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞINA YÖNELİK TUTUMLAR ARASINDAKİ YORDAYICI İLİŞKİDE PSİKOLOJİK SAĞLAMLIĞIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Güç mesafesinin çalışanların istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumları arasındaki yordayıcı ilişkide katılımcıların psikolojik sağlık düzeylerinin düzenleyici etkisini incelemek için çoklu doğrusal hiyerarşik moderatör regresyon analizi kullanılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucunda güç mesafesi ve istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumlar arasındaki yordayıcı ilişkide psikolojik sağlık düzeylerinin düzenleyici etkisine rastlanmamıştır. Hipotez 4'ün bulgularının yer aldığı regresyon analizi değerleri Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11: Güç Mesafesinin İstismarcı Yönetici Davranışına Yönelik Tutumlar Üzerindeki Yordayıcı Etkisinde Psikolojik Sağlık Düzeyinin Düzenleyici Rolüne İlişkin Çoklu Doğrusal Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

	ΔR^2	B	β	SE	t	P
Güç Mesafesi	.11	-1.21	-1.04	0.58	-2.08*	.040
Psikolojik Sağlık	.11	-0.66	-0.48	0.42	-1.57	.119
Güç Mesafesi X Psikolojik Sağlık	.13	0.23	0.84	0.16	1.46	.148

* $p < .05$

Bu bulgu, araştırmanın hipotezlerinden Hipotez 4'ün desteklenmediğini göstermektedir.

4.3.3 ARAŞTIRMANIN DİĞER BULGULARI

Bu başlık altında çalışmanın hipotezleri dışında elde edilen bulgularına yer verilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak istismarcı yönetici davranışına maruz kalan astın işten ayrılma ve şikayet etme niyetinin algılanan uygunluğu bakımından çalışmaya katılan katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılıkları ele alınmıştır. Son olarak, istismarcı yönetici davranışına maruz kalma deneyimine bağlı olarak bu davranışa ilişkin tutumların farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik bulgulara yer verilmiştir.

4.3.3.1 İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞINA MARUZ KALAN ASTIN İŞTEN AYRILMA VE ŞİKAYET ETME NİYETİNİN UYGUNLUĞU BAKIMINDAN CİNSİYETLER ARASINDAKİ FARKLAR

İstismarcı yönetici davranışına maruz kalan yöneticinin işten ayrılma niyetinin uygunluğunun cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda işten ayrılma niyetlerinin birbirinden anlamlı düzeyde farklı olduğu bulgulanmıştır. İstismarcı yönetici davranışı sonucunda erkek çalışanlar (M=0.67, SS=1.008) kadın çalışanlara (M=0.29, SS=0.57) göre astin işten ayrılma kararının daha uygun olduğu görüşündedir; $t(96)=-2.96, p<.05$.

İstismarcı davranışta bulunan yöneticinin şikayet edilmesinin uygunluğunun cinsiyete göre farklılaştığı bulgulanmıştır. Erkek çalışanlar (M=2.15, SS=0.94) kadın çalışanlara (M=1.71, SS=1.05) göre istismarcı yöneticinin şikayet edilmesinin daha uygun olduğugörüşündedir; $t(96)=-2.17, p<.05$.

4.3.3.2 İSTİSMARCI YÖNETİCİ DENEYİMİNE BAĞLI OLARAK İSTİSMARCI YÖNETİCİ DAVRANIŞINA YÖNELİK TUTUMLAR ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Çalışanların istismarcı yönetici deneyimine bağlı olarak istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumları arasında farklılık olup olmadığını test etmek amacıyla bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Analiz sonucuna göre çalışanların çalışma hayatı boyunca istismarcı yönetici davranışına yönelik deneyiminin bulunup bulunmamasına göre istismarcı yönetici davranışına yönelik olumsuz tutumları farklılaşmamaktadır ($p>.05$). Elde edilen bulgu doğrultusunda çalışanların çalışma hayatlarında benzer şekilde istismarcı yönetime maruz kalıp kalmadıklarına dair algısı istismarcı yöneticiye yönelik tutumlarını etkilememektedir.

Tablo 12: İstismarcı Yöneticiye Maruz Kalma Deneyimine Bağlı Olarak İstismarcı Yönetici Davranışına Yönelik Tutumlar Arasındaki Farklılıklar

Grup	N	M	SS	T	Df	P
Evet	40	5,58	0,99	-0,60	98	0,23
Hayır	60	5,60	0,86			



SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bulguların yer aldığı bir önceki bölümde istatistiksel analiz sonuçları anlatılmış ve raporlanmıştır. Bu bölümde ise elde edilen istatistiki bulgular özetlenecek ardından sonuçların literatüre katkısı ve örgütler için öneriler sunulacaktır. Son olarak ise araştırma konusu ile ilgili gelecek çalışmalara önerilerde bulunulacaktır.

Bu araştırmanın amacı çalışan bireylerin istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumlarını belirleyen bazı faktörlerin incelenmesidir. Çalışma kapsamı içinde, bir toplumsal kültür boyutu olarak öne sürülmüş olan güç mesafesi kavramı bireysel düzeyde ölçülerek istismarcı yönetici davranışlarına yönelik tutumların bir belirleyicisi olup olmadığı yönünden incelenmiştir.

Kültür, bireyin yer aldığı sosyal topluluk tarafından oluşturulan bir kavramdır. Kültürün ülkeler arasında farklılık göstermesi ve farklı kültürlerde yer alan bireyler üzerindeki etkilerinin de bu nedenle farklı hissedilebileceği düşünülmektedir. Kültür Hofstede (1987) tarafından “zihnin kolektif programlaması” olarak tanımlanmıştır yani farklı kültürel değerlere sahip olan kişiler aynı kültür boyutlarına farklı mesafelerde konumlanabilmektedir. Kültür boyutlarının birey üzerindeki etkileri ait oldukları topluluk bağlamında değişebileceğinden kültürel boyutları bireysel düzeyde ölçümlemek son derece önem taşımaktadır.

Örgütler ait oldukları sosyal topluluğun bir temsili olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle, örgüt kültürü ve iklimi içinde yer aldığı sosyal topluluğun kültürel değerlerinden etkilenmektedir. Toplumsal kültürün çeşitli boyutları farklı ülkelerdeki örgütlerde gerçekleştirilen pek çok çalışmada ele alınmıştır (Bochner ve Hesketh, 1994; Farh, Hackett ve Liang, 2007; Daniels ve Greguras, 2014; Trzebiatowski ve Triana, 2018). Toplumsal kültürün önemli boyutlarından biri olan güç mesafesi boyutunu son yıllarda istismarcı yönetim ile ilişkisi bakımından inceleyen çalışmalar göz çarpmaktadır (Hussain ve Sia, 2017; Peltokorpi, 2018; Lam ve Xu, 2018;). Güç mesafesi ve istismarcı yönetim arasındaki ilişkilerin incelendiği bu çalışmalarda yönetici cinsiyetinin etkisi incelenmemiştir. Bu çalışmada yönetici cinsiyetinin incelenmiş olması araştırmayı diğer araştırmalardan farklı kılmaktadır.

Gerçekleştirilen bu çalışmada istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumların oluşmasında güç mesafesinin ve yönetici cinsiyetinin rolü incelenmiştir. Gerçekleştirilen istatistiksel

analizler sonucunda güç mesafesinin istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumlar üzerinde negatif yönde yordayıcı ilişkisi bulgulanmıştır. Güç mesafesi ve istismarcı yönetim ilişkisini inceleyen çalışmalar da benzer şekilde güç mesafesi yüksek çalışanların istismarcı yönetime daha az olumsuz tepki verdiklerini (Lin, Wang ve Chen, 2013) ve güç mesafesi düşük çalışanlara göre istismarcı yönetimi daha az haksız olarak değerlendirdiklerini (Lian, Brown ve Douglas, 2012) göstermiştir.

Çalışmada yöneticinin istismarcı davranışlarına yönelik olumsuz tutum arttıkça o davranışa maruz kalan astın yöneticiyi şikayet etme ve işten ayrılma niyetinin algılanan uygunluğu da incelenmiştir. Çalışanlar bağlı oldukları kurumlarda yönetici, örgüt ya da çalışma arkadaşları ile yaşadıkları olumsuz deneyimler nedeniyle işten ayrılmayı düşünebilmektedir. Bireyin iş yerinde yaşadığı stres, psikolojik ve fizyolojik olarak birçok olumsuz sonuçlara yol açtığından bu faktörler işten ayrılma niyetlerini etkileyebilmektedir. İstismarcı yönetim sonucunda çalışanların şikayet etme niyeti ve işten ayrılma niyetlerini birlikte ele alan çalışma alan yazınında bulunmamaktadır. Çalışmanın bu değişkenleri ölçmesi bakımından alana katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Beklendiği gibi, istismarcı yönetici davranışına yönelik olumsuz tutumlar arttıkça senaryoda yer alan yöneticinin şikayet edilmesi daha uygun algılanmaktadır. Ancak aynı durum işten ayrılma niyeti için geçerli değildir. Yöneticinin istismarcı davranışlarına uğramak işten ayrılmak için yeterli bir neden olarak görülmemektedir. Çalışmanın diğer bulguları erkek katılımcıların kadın katılımcılara göre istismarcı yönetici davranışının yer aldığı senaryoda bulunan astın ilgili yöneticiyi şikayet etmesinin ve işten ayrılmasının daha uygun algılandığını göstermiştir. Bu farklılık ise kadınların iş hayatında hala erkeklere göre daha avantajsız durumda olması ile açıklanabilir. Kadınların işten ayrılmaları durumunda iş alternatiflerinin daha az bulunması ve alımlarda erkeklere göre daha olumsuz değerlendirilmelerine yönelik eğilim nedeniyle (Bebekoğlu ve Wasti, 2002) yöneticiyi şikayet etmelerini ya da işten ayrılmalarını risk olarak görebilecekleri düşünülmektedir.

Çalışanların istismarcı yönetim gibi olumsuz yönetici davranışları ile karşılaştıklarında bu davranışa verecekleri tepkiler, çalışmakta oldukları kurumun istismarcı ya da işyeri şiddetinin örgüt içinde kabul görmesi ve normalleştirilmesine yönelik istismarcı ikliminden etkilenebilmektedir (Priesemuth, Schminke, Ambrose ve Folger, 2014). Örgüt ikliminin işyeri şiddetini meşrulaştırmaya yönelik politikaları ve problem olarak kabul edip çözümlememesi çalışanların sessiz kalmasına yol açabilecektir. Örgütler ikliminde saldırganlığın kabul görmesi ve kurum kültürünün bir parçası haline gelmesi bu kurumlarda çalışmakta olan bireylerin

istismarcı yönetim gibi saldırgan yönetici davranışlarına yönelik gösterecekleri tepkileri etkileyebileceği gibi istismarcı yönetici davranışlarının astlar tarafından değerlendirilmesine de etki edebilir. Saldırganlığa izin verici örgüt normları istismarcı yönetime öncülük ederken (Mawritz, Dust ve Resick, 2014) örgütlerdeki saldırgan davranış ve tutumlara yönelik yaptırımı olan örgüt ikliminin ise istismarcı yönetim ile negatif ilişkisi tespit edilmiştir (Zhang ve Bednall, 2016). İstismarcı yönetim konusunda astlar ile gerçekleştirilecek bilimsel çalışmalarda kurum kültürünün ya da kurum ikliminin gerçekleştirilecek bu çalışmalarda yer bulmasının gerekliliği de ortaya çıkmaktadır. Gelecek çalışmalarda bu kültürel kavramların ele alınması, örgütsel faktörlerin istismarcı yönetim üzerindeki etkilerinin anlaşılmasına katkı sağlayacak ve örgütlere yönelik çözüm önerilerinin oluşturulmasına yön verecektir.

Yapılan analizler sonucunda istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumlar ve güç mesafesi arasında negatif yönde yordayıcı ilişki bulunmuştur. Buna göre, bireylerin güç mesafesi azaldıkça istismarcı yönetici davranışına yönelik olumsuz tutumları artmaktadır. Güç mesafesi yüksek olan bireyler hiyerarşik yapıları daha fazla kabul etme eğiliminde olduğundan hiyerarşik yapıda üst basamakta olan bireylerin davranışlarını daha fazla kabul etme eğilimindedir. Bu bilgiler doğrultusunda değerlendirildiğinde, yönetici pozisyonunda çalışmakta olan bireyler ast konumunda çalışan bireylerden hiyerarşik yapıda üst basamakta yer almaktadır. Güç mesafesi yüksek bireyler, ast ve yönetici arasındaki hiyerarşik ilişkiyi göz önünde bulundurarak yöneticinin davranışlarını sorgulamadan kabul etme eğiliminde olabilmektedir. Güç mesafesi yüksek bireyler güç mesafesi düşük bireylere göre, yöneticilerine daha fazla riayet etme, kararını kabullenme ve güvenme eğilimi göstermektedir (Kirkman ve diğ., 2009). Güç mesafesinin bireyler üzerindeki tüm bu etkileri düşünüldüğünde, çalışanların istismarcı yönetici davranışlarına yönelik tutumlarının farklılık gösterebileceği beklenmiştir. Çalışmanın bulguları bu beklentiyi doğrulamış, bireyin güç mesafesi düşük ise istismarcı yönetici davranışlarına yönelik tutumlarının güç mesafesi yüksek olan bireylere göre daha olumsuz olduğunu göstermiştir. Güç mesafesi düşük bireyler yönetici hiyerarşik yapıdaki yeri sebebiyle bu zarar verici davranışları sorgulamayabilir ve bu davranışları yönetici olmanın gerekliliği olarak değerlendirebilir. Çin’de gerçekleştirilen bir çalışmada (Lam ve Xu 2018) benzer bir bulgu elde edilmiştir ve istismarcı yönetim ile çalışanların sessiz kalma davranışları arasındaki ilişkide güç mesafesi yüksek çalışanların istismaridaha fazla kabullendiklerinden koşulsuz sessiz kalma eğiliminde oldukları bulgulanmıştır (Lam ve Xu, 2018).

Kültürel farklılıklar bireylerin şikayet etme davranışlarının farklı şekillerde ifade etme eğilimi göstermesine neden olmaktadır (Liu ve McClure, 2001). Bireylerin şikayet etme davranışları ile kültür boyutlarının arasındaki ilişkiyi inceleyen Huang, Huang ve Wu (1996), bireyciliğin ön planda olduğu kültürlerde bireylerin ön planda olduğu inancının hakim olması nedeniyle üst yönetime şikayet davranışının daha fazla olduğunu bulmuştur. İstismarcı yönetim ve istismarcı yöneticiyi şikayet etme niyetinin algılanan uygunluğu arasındaki ilişkinin ele alınacağı gelecek çalışmalarda araştırmacıların kültürün diğer boyutlarını da incelemeleri bu noktada önem taşımaktadır. Hofstede (1980), Türkiye'nin kültürün bireycilik boyutundan elde ettiği 37 indeks puanı ile toplulukçu kültürler arasında yer aldığını ortaya koymuştur. Bireyci kültürlerde bireyin merkez alınması, toplulukçu kültürlerde ise bağ kurma ve bu bağın sürdürülmesi ön planda tutulmaktadır (Amold ve Bianchi, 2001). Bir başka kültür boyutu olan belirsizlikten kaçınma eğiliminin de bireylerin şikayet etme davranışı üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir (Ceylan, Genç ve Akbulut, 2017). Belirsizlikten kaçınma değeri düşük olan toplumlarda belirsizliğe karşı tolerans yüksek olduğundan şikayet etme davranışı risksiz olarak değerlendirilmektedir ve bu toplumlar daha fazla şikayet etme eğiliminde olmaktadır (Huang ve diğ., 1996). Bu görüş doğrultusunda, belirsizlikten kaçınma özelliği gösteren çalışanların istismarcı yöneticiyi şikayet etme davranışını daha az gösterebileceği düşünülebilmektedir. İstismarcı yönetim şeklini kullanan yöneticilerin çalışanlar tarafından şikayet edilmesinin ardından yöneticinin istismarının artacağına ya da bu şikayet sonucunda işten çıkarılacaklarına dair belirsizlikleri belirsizlikten kaçınma eğiliminde olan kişilerin şikayet etme niyetini etkileyebilir. Ceylan ve diğ. (2017) tarafından Türkiye'de gerçekleştirilen bireysel kültürel değerler ve şikayet etme davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, güç mesafesi ve toplulukçuluk değerlerinin şikayet etme davranışına dönük tutum ile negatif, uzun döneme yönelmenin ise pozitif ilişkisi olduğu sonucu elde edilmiştir. Dolayısıyla kültür boyutlarının ve istismarcı yönetimin birlikte ele alındığı gelecek çalışmalarda, güç mesafesi dışındaki diğer kültür boyutlarının da ele alınması önerilmektedir.

İstismarcı yönetime yönelik çalışanların tepkilerini şekillendiren diğer bir faktörün ise, yöneticisi tarafından istismara maruz kaldığına yönelik algısı olan çalışanların sessiz kalmamaları durumunda (örn. yöneticilerini şikayet etmeleri) şiddetin artarak devam edeceğine dair inancı etkili olabilir. Astların istismarcı yönetici davranışına yönelik tepkilerinin ortaya çıkmasından önce göz önünde bulundurabilecekleri bu faktör de astların sessiz kalma davranışına neden olabilir. İstismarcı yönetici davranışlarına ya da bu yönetim şekline sessiz kalınmasının sonucunda ise istismar, kurumun kültürünün bir parçası haline gelebilir ve

yöneticiler bu davranışlarının zarar verici etkilerini göz önünde bulundurmadan davranışlarına devam edebilir. Böylelikle istismarcı yönetimin sürekliliği sağlanmış olur.

Çalışmanın bir diğer hipotezi güç mesafesinin istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumlar üzerinde etkisinde istismarcı yönetici cinsiyetinin düzenleyici rolüne ilişkindir. Yöneticinin kadın olması durumunda bu ilişkinin daha güçlü olması beklenmektedir. Toplumsal cinsiyet rolleri ele alındığında zamana bağlı olarak kadın ve erkekten beklenen roller birbiri içerisine girmiş olsa da etkinliğini hala sürdürmektedir. Bireylerin kadınların iş hayatındaki rolleri üzerine yapılan çalışmalar literatürde incelenmiştir (Powell, Butterfield ve Parent, 2002; Willemsen, 2002; Heilman ve Chen, 2004; Sczesny, Bosak, Neff ve Schyns, 2004; Aycan, Bayazit, Berkman ve Boratav, 2012). Sczesny ve diğ. (2004) liderlik üzerine atılar ile cinsiyet kalıp yargıları arasındaki ilişkiyi inceledikleri kültürler arası (Avustralya, Almanya ve Hindistan) çalışmalarında liderlik konusunda liderin cinsiyetinin etkisinin incelendiği çalışmaların bulgularına kıyasla bu üç ülkede cinsiyetin liderlere yönelik atıflar üzerinde daha az geleneksel bulgular elde etmişlerdir. Paustian-Underdahl, Walker ve Woehr (2014) da liderliğin etkinliği ile cinsiyetleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri meta analiz çalışmasında lider cinsiyetinin liderlerin etkinliğinin değerlendirilmesi üzerinde etkisinin olmadığını raporlamışlardır. Aycan ve diğ. (2012) çalışmalarında ise astların geleneksel tutumların aksine kadın yöneticiler ile çalışmayı tercih ettiklerini ortaya konmuştur. Bu bulgulardan farklı olarak Willemsen (2002) gerçekleştirdiği çalışmasında başarılı olarak tanımlanan liderin cinsiyetinin erkek olarak belirtildiğini göstermiştir. Örgütler de toplumun mikro bir temsili olması nedeniyle ilgili rol ve normlar çalışanlara yönelik beklentileri de şekillendirebilmektedir. Kadının toplum içindeki belirlenen rolleri doğrultusunda iş yerlerinde daha az yer bulabilmektedir. Benzer şekilde kurumlar içerisindeki görev dağılımlarında daha az yetkilendirilmektedir. Kadınların yönetici pozisyonlarındaki rolleri son yıllarda artış göstermiş olsa da erkek yöneticiler sayısal olarak baskınlığını sürdürmektedir (Oakley, 2000; Booyesen ve Nkomo, 2010). Sunulan bu bilgiler doğrultusunda düşünüldüğünde kadının liderlik özellikleri, niteliği ve yönetici davranışları daha fazla sorgulanabilmekte ve aynı yönetici davranışları için yöneticilerin cinsiyetine bağlı olarak astların değerlendirmeleri farklılık gösterebilmektedir (Heilman ve Chen, 2005). Buna göre, yöneticilerin davranışlarının değerlendirilmesinde yöneticilerin cinsiyetleri etkili olabilmektedir. Cinsiyete bağlı oluşturulan kalıp yargılar doğrultusunda erkeğin saldırgan davranışları kabul görebilirken, kadının daha uyumlu ve saldırganlığını kontrol etmesi beklenebilmektedir. Erkeğin saldırganlığı cinsiyetine ilişkin rollerin bir sonucu iken kadının olumsuz duygularını kontrol etmesi ve dışa vurmaması beklenebilmektedir. Bu

bilgiler ışığında, bireylerin güç mesafesi azaldıkça istismarcı yönetici davranışına yönelik olumsuz tutumlarının artacağı ve bu değişimin istismarcı yöneticinin cinsiyeti kadın olduğunda daha güçlü olacağı düşünülmüştür. Ancak bu çalışmada istismarcı yöneticinin cinsiyetinin güç mesafesi ile istismarcı yönetici davranışına yönelik olumsuz tutumlar arasındaki ilişkide düzenleyici rolü saptanamamıştır. İstismarcı yönetim konusunda gerçekleştirilecek gelecek çalışmalarda katılımcıların cinsiyetleri ile toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin tutum ve inançlarına yer verilmesi önerilmektedir. Yöneticilerin değerlendirilmesinde etkili olan toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin inançların göz önünde bulundurulması cinsiyetin düzenleyici etkisinin ortaya çıkıp çıkmayacağını belirlemede önem taşıyabilir.

Psikolojik sağlamlığın örgütlerde yaşanan değişiklikler karşısındaki tutumları üzerinde etkisi bulunmaktadır (Shin, Taylor ve Seo, 2012). Bu çalışmada güç mesafesi ve istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumlar arasındaki ilişkide psikolojik sağlamlığın düzenleyici etkisine bakılmıştır. Güç mesafesi ve istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumlar arasındaki negatif yöndeki yordayıcı ilişkide psikolojik sağlamlığı düşük olan bireylerde bu ilişkinin daha güçlü olması beklenmiştir. Psikolojik sağlamlığı yüksek bireyler stresli durumlarda daha hızlı toparlanma gösterdiklerinden (Bergeman, Bisconti ve Wallace, 2006) istismarcı yönetimin de bir stres kaynağı olarak değerlendirilmesine (Yagil, 2006; Tepper ve diğ., 2007) bağlı olarak, psikolojik sağlamlığı düşük olan bireylerde, güç mesafesi ve istismarcı yönetici davranışına yönelik olumsuz tutumlar arasındaki ilişkinin daha güçlü olacağı düşünülmüştür. Fakat gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi sonucunda anlamlı bir sonuç elde edilememiştir.

Örgütlerde çalışanların ya da yöneticilerin zorba davranışlarının bireye ve örgüte yönelik olumsuz etkileri olduğundan bu davranışlara çalışmalarda sıkça yer verilmiştir. İlgili olumsuz davranışların yaygınlığı ve etkileri düşünüldüğünde gerçekleştirilen araştırmalar elde edilen bulgular ışığında önleme çalışmalarının geliştirilmesi açısından da önem taşımaktadır. Farklı ülkelerde gerçekleştirilmiş araştırmalar söz konusu problemin yaygınlığına dikkat çekmektedir (Hogh ve Dofradottir, 2001; Nielsen, Skogstad, Matthiesen, Glaso, Aasland, Notelaers ve diğ., 2009). Örgütlerde yöneticilerin saldırgan davranışlarının farklı ülkeler ve kültürlerdeki yaygınlığı göz önünde bulundurulduğunda, çalışma hayatında yer alan bireylerin iş yerinde zorbalığa ya da yöneticisi tarafından istismara maruz kalma olasılığının oldukça yüksek olacağı düşünülmektedir. Türkiye’de gerçekleştirilen bir araştırmada çalışanların %51’inin işyerinde zorbalığa maruz kaldığı bulgulanmıştır (Bilgel, Aytaç ve Bayram, 2006). Katılımcıların çalışma hayatlarında kendilerine sunulan senaryolara benzer yönetici istismarına maruz kalmış olmaları

durumunda istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumlarının daha olumsuz olması beklenmiştir. Fakat gerçekleştirilen analiz sonucunda iş hayatında istismarcı yönetime maruz kaldığına dair algısı bulunan ve bulunmayan katılımcıların istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Güç mesafesi kültürler arası farklılık gösteren bir boyut olduğundan güç mesafesi yüksek ve güç mesafesi düşük olarak tanımlanan ülkelerde çalışılması önem taşımaktadır. Güç mesafesi kavramının ele alındığı bölümde açıklandığı gibi Türkiye güç mesafesi yüksek ülkeler arasında yer almaktadır (Hofstede, 1980). Bu nedenle iş hayatında hiyerarşik yapıda üst basamakta yer alan çalışanların davranışlarının alt basamakta yer alan çalışanlar tarafından sorgulanmaması ve kabul edilmesi beklenmektedir. Tepper (2000) çalışanların saldırganlığının istismarcı yönetim kavramı çerçevesi içerisinde değerlendirilmesi için bu iki çalışan arasında ast üst ilişkisinin bulunması gerektiğini vurgulamıştır. İstismarcı yönetimde yer alan bu hiyerarşik ilişki güç mesafesi kavramı ile ilişkilendirilebilmektedir (Watson, Chen ve Kim, 2011; Lian ve diğ., 2012; Lin ve diğ., 2013). Tepper ve diğ. (2009) gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında gelecek çalışmalar için istismarcı yönetim ve güç mesafesi kavramlarının birlikte ele alınmasının gerekliliğini vurgulamıştır. Toplum olarak güç mesafesi yüksek olan Türk kültüründe gerçekleştirilen bu araştırmada istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumlar ile bireysel güç mesafesi arasında negatif yönde yordayıcı ilişki elde edilmiştir. Başka bir deyişle, bireylerin güç mesafesi azaldıkça istismarcı yönetici davranışına yönelik olumsuz tutumlar artmaktadır. Tepper (2007) güç mesafesi yüksek kültürlerde, yöneticinin düşmanca ya da istismarcı davranışlarının normatif olabileceğini ve buna maruz kalan çalışanların daha az sinirlendiğini ve bu haksızlık karşısında daha az öfkelendiğini öne sürmüştür. Bu araştırma Türkiye gibi yüksek güç mesafesine sahip bir ülkenin katılımcılarının bireysel güç mesafesi değerinin istismarcı davranışının değerlendirilmesinde etkili olabileceğini göstermesi bakımından önemlidir.

İstismarcı yönetim kavramı ile gerçekleştirilen çalışmalarda astın ve yöneticinin cinsiyetinin etkisi genellikle kontrol değişkeni olarak analizlere dahil edilmiştir (Ouyang ve diğ., 2015; Park, Carter, DeFrank ve Deng, 2018; Pradhan, Jena ve Mohapatra, 2018; Stempel ve Rigotti, 2018). Güç mesafesi ve istismarcı yönetici davranışına yönelik tutumları inceleyen araştırmalarda istismarcı yönetici cinsiyetinin yer aldığı bir çalışma bulunmamaktadır. Literatürde bu değişkenler arasındaki ilişkide yönetici cinsiyetinin etkisinin belirlenmesine yönelik ihtiyaç doğrultusunda bu araştırmada katılımcıların istismarcı yönetimi

değerlendirmelerinde istismarcı yöneticinin cinsiyetinin etkisi incelenmiştir. Fakat güç mesafesi ve istismarcı yönetim arasında yordayıcı etki bulgulanırken yönetici cinsiyetinin düzenleyici etkisi bulunmamıştır.

Örnekleme sayısının az olması, çalışmada istismarcı yönetici davranışının senaryolar ile sunulması ve katılımcıların senaryolara yönelik tepkilerinin gerçek durumlardaki tepkilerinden farklı olabilme ihtimali araştırmanın kısıtlılıkları arasında yer almaktadır. Bu çalışmada istismarcı yönetici davranışına yönelik olarak çalışanların gerçeğe en yakın tepkilerine ulaşmak amacıyla ölçek yerine senaryo kullanımı tercih edilmiştir. Bu yolla katılımcıların kendilerini senaryolarda yer alan astların yerine koyarak benzer durumlardaki tepkilerine ulaşmak hedeflenmiştir. Katılımcıların senaryoda yer alan astlar ile ne kadar temas kurduğu ve katılımcıların yöneticilere yönelik değerlendirmelerinin benzer yönetici davranışları ile karşılaştıklarında gerçek tepkileri ile ne kadar yakınlık göstereceğinin belirsizliği araştırmanın diğer sınırlılığıdır. Son olarak çalışmada yönetici cinsiyetinin düzenleyici rolü incelenirken katılımcıların toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin tutumlarının ölçülmemesi de sınırlılık olarak değerlendirilebilir.

İstismarcı yönetim kavramının ve bu yönetici davranışının astlar tarafından değerlendirilmesinde etkili olan faktörlerin incelendiği bu çalışma, ilgili faktörlerin saptanması ve buna bağlı örgütlerde istismarcı yönetici davranışına yönelik önleyici programların hazırlanmasına yönelik bilgi sunması açısından önem taşımaktadır. İstismarcı yönetimin olumsuz etkilerinin hissedildiği geniş alan düşünüldüğünde (örgüt, çalışanlar, mağdur, mağdurun yakınları) bu kavram ile çalışılmaya yönelik ihtiyaç açıkça ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde saldırgan davranışlara yönelik yaptırımların oluşturulması ve bu konuda çalışanların bilgilendirilmesini amaçlayan seminerlerin düzenlenmesi önerilmektedir. Yöneticiler ise çalışanlarının performanslarını artırmak amacıyla kullanmış oldukları bu yönetim tarzının astlar üzerindeki olumsuz etkileri ve astların performansını artırmaya yönelik alternatif yönetim tarzlarının etkinliği konusunda bilgilendirilmelidir.

KAYNAKÇA

- AASLAND, M. S., SKOGSTAD, A., NOTELAERS, G., NIELSEN, M. B., EINARSEN, S.: 2010
“The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour”, **British Journal of Management**, 21, 438-452.
- AGARWAL, U. A.: 2019
“Examining links between abusive supervision, PsyCap, LMX and outcomes”, **Management Decision**, 57, 1304-1334.
- AHMAD, W., KHATTAK, A. J., AHMAD, G.: 2016
“Impact of Abusive Supervision on Job Satisfaction and Turnover Intention: Role of Power Distance as a Moderator”, **City University Research Journal**, 6, 122-136.
- AKHTAR, S., SHAUKAT, K.: 2016
“Impact of Petty Tyranny on Alienation from Work: Role of Self-Esteem and Power-Distance”, **Global Journal of Flexible Systems Management**, 17, 275-285.
- ALATAWI, M. A.: 2017
“The Myth of the Additive Effect of The Transformational Leadership Model”, **Contemporary Management Research**, 13, 19-30.
- AQUINO, K.: 2000
“Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style”, **Journal of Management**, 26, 171-193.
- AQUINO, K., THAU, S.: 2009
“Workplace Victimization: Aggression from the Target’s Perspective”, **The Annual Review of Psychology**, 60, 717-741.
- ARCHER, J., LLOYD, B. B.: 2002
Sex and Gender, Cambridge, England: Cambridge University Press.

- ARNOLD, K. A.,
BIANCHI, C.: 2001 “Relationship marketing, gender, and culture: implications for consumer behaviour”, **Advances in Consumer Research**, 28, 100-105.
- ARYEE, S., CHEN, Z.
X., SUN, L., DEBRAH,
Y. A.: 2007 “Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-Down Model”, **Journal of Applied Psychology**, 92, 191-201.
- ARYEE, S., SUN, L.,
CHEN, Z. X. G.,
DEBRAH, Y. A.: 2008 “Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure”, **Management and Organization Review**, 4, 393-411.
- ASHFORTH, B. E.:
1997 “Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences”, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 14, 126-140.
- AYCAN, Z.: 2004 “Key success factors for women in management in Turkey”, **Applied Psychology: An International Review**, 53, 453-477.
- AYCAN, Z., BAYAZIT,
M., BERKMAN, Y.,
BOLAK-BORATAV,
H.: 2012 “Attitudes towards women managers: Development and validation of a new measure with Turkish samples”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 21, 426-455.
- BABIN, B. J., BOLES, J.
S.: 1996 “The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction”, **Journal of Retailing**, 72, 57-75.
- BAMBERGER, P.A.,
BACHARACH, S. B.:
2006 “Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account”, **Human Relations**, 59, 723-752.
- BANDURA, A.: 1973 **Aggression: A Social Learning Analysis**, Oxford, England: Prentice-Hall.

- BARDOEL, E. A., PETIT, T. M., CIERI, H. D., MCMILLAN, L.: 2014
 “Employee Resilience: An Emerging Challenge for HRM”, **Asia Pasific Journal of Human Resources**, 52, 279-297.
- BARNES, C. M., LUCIANETTI, L., BHAVE, D. P., CHRISTIAN, M. S.: 2015
 “You wouldn't like me when I'm sleepy": Leader sleep, daily abusive supervision, and work unit engagement”, **Academy of Management Journal**, 58, 1419-1437.
- BARNES, C. M., SCHAUBROECK, J. M., HUTH, M., GHUMMAN, S.: 2011
 “Lack of sleep and unethical behavior” **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 115, 169–180.
- BARR, P. S., GLYNN, M. A.: 2004
 “Cultural variations in strategic issue interpretation: relating cultural uncertainty avoidance to controllability in discriminating threat and opportunity”, **Strategic Management Journal**, 25, 59-67.
- BEBEKOĞLU, G., WASTI, S. A.: 2002
 “Çalışan Kadınlara Yönelik Cinsiyet Temelli Düşmanca Davranışların Sebepleri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2, 1-40.
- BERRY, J. W., POORTINGA, Y. H., BREUGELMANS, S. M., CHASIOTIS, A., SAM, D. L.: 2011
Cross Cultural Psychology: Research and Applications, Cambridge, Cambridge University Press.
- BİLGEL, N., AYTAC, S., BAYRAM, N.: 2006
 “Bullying in Turkish White-Collar Workers”, **Occupational Medicine**, 56, 226-231.
- BLACK, J. K., BALANOS, G. M., WHITTAKER, A.: 2017
 “Resilience, work engagement and stress reactivity in a middle-aged manual worker population”, **International Journal of Psychophysiology**, 116, 9-15.

- BLOMME, R. J., RHEEDE, A. V., TROMP, D. M.: 2010
BOCHNER, S., HESKETH, B.: 1994
BOLAT, O. İ., BOLAT, T., SEYMEN, O., YÜKSEL, M.: 2017
BONANNO, G. A. , GALEA, S., BUCCIARELLI, A., VLAHOV, D.: 2007
BOOYSEN, L. A. E., NKOMO, S. M.: 2010
BREES, J., MACKEY, J., MARTINKO, M., HARVEY, P.: 2014
BREEVAART, K., DEVRIES, R. E.: 2017
BRISLIN, R.: 2000
BULUT, D., KIZILDAĞ, D.: 2017
- “Work-Family Conflict as a Cause for Turnover Intentions in the Hospitality Industry”, **Tourism and Hospitality Research**, 10, 269–285.
- “Power Distance, Individualism/Collectivism, and Job-Related Attitudes in a Culturally Diverse Work Group”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 25, 233-247.
- “İstismarcı Yönetim ve Tükenmişlik: Lider-Üye Etkileşimi ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20, 123-161.
- “What predicts psychological resilience after disaster? The role of demographics, resources, and life stress.”, **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, 75, 671-682.
- “Gender role stereotypes and requisite management characteristics The case of South Africa”, **Gender in Management**, 25, 285-300.
- “The mediating role of perceptions of abusive supervision in the relationship between personality and aggression”, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 21, 403-413.
- “Supervisor's HEXACO personality traits and subordinate perceptions of abusive supervision”, **The Leadership Quarterly**, 28, 691-700.
- Understanding Culture's Influence on Behavior**, NY: Harcourt.
- “Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Kadın İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Kariyerleri Üzerindeki Etkileri”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 15, 81-102.

- BURTON, J. P.,
HOOBLER, J. M.: 2006 “Subordinate Self-esteem and Abusive Supervision”,
Journal of Managerial Issues, 18, 340-355.
- BURTON, J. P.,
HOOBLER, J. M.,
SCHEUER: 2012 “Supervisor workplace stress and abusive supervision:
The buffering effect of exercise”, **Journal of Business
and Psychology**, 27, 271–279.
- CAMPS, J., STOUTEN,
J., EUWEMA, M.: 2016 “The Relation Between Supervisor’s Big Five Personality
Traits and Employees’ Experiences of Abusive
Supervision”, **Frontiers in Psychology**, 7, 1-11.
- CAN, H., GÜNEY, S.:
2007 **Genel İşletme**, Arıkan Basımevi, Ankara.
- CARLSON, D. S.,
FERGUSON, M.,
PERREWE, P. P.,
WHITTEN, D.: 2011 “The fallout of abusive supervision: An examination of
subordinates and their partners”, **Personnel Psychology**,
64, 937–961.
- CARVER, C. S.: 1998 “Resilience and Thriving: Issues, Models, and Linkages”,
Journal of Social Issues, 54, 254-266.
- CARVER, C. S.,
SCHEIER, M. F.,
WEINTRAUB, J. K.:
1989 “Assessing coping strategies: a theoretically based
approach”, **Journal of Personality and Social
Psychology**, 56, 267–83.
- CEYLAN, H. H., GENÇ,
E., AKBULUT, İ.: 2017 “Bireysel Kültürel Değerlerin Şikayet Davranışına
Yönelik Tutuma Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir
Uygulama”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme
Dergisi**, 13, 167-180.
- CHAN, M. E.,
MCALLISTER, D. J.:
2014 “Abusive Supervision Through The Lens of Employee
State Paranoia”, **Academy of Management Review**, 39,
44-66.

- CHINTAKANANDA, K., GREGURAS, G.: 2017 “Abusive Supervision and Power Distance: Exploring Discrete Emotions”, **Academy of Management Proceedings**, 2017.
- CHO, I., PARK, H., DAHLGAARD-PARK, S. M.: 2017 “The impacts of organisational justice and psychological resilience on employee commitment to change in an M&A context”, **Total Quality Management & Business Excellence**, 28, 989-1002.
- CONGER, J. A.: 1990 “The Dark Side of Leadership”, **Organizational Dynamics**, 19, 44-55.
- CONNOR, K. M., DAVIDSON, J. R.: 2003 “Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC)”, **Depression and Anxiety**, 18, 76–82.
- CORTINA, J. M.: 1993 “What is coefficient alpha? An examination of theory and applications”, **Journal of Applied Psychology**, 78, 98-104.
- COYNE, I., SEIGNE, E., RANDALL, P.: 2000 “Predicting workplace victim status from personality”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 9, 335-343.
- ÇOROĞLU, C.: 2004 **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, Alfa Basım Yayın, İstanbul.
- DANIELS, M. A., GREGURAS, G. J.: 2014 “Exploring the Nature of Power Distance: Implications for Micro- and Macro-Level Theories, Processes, and Outcomes”, **Journal of Management**, 40, 1202-1229.
- DE PAULO COUTO, M. C. P., KOLLER, S. H., NOVO, R.: 2011 “Stressful life events and psychological well-being in a Brazilian sample of older persons: the role of resilience”, **Ageing International**, 36, 492–505.
- DECONINCK, J. B., JOHNSON, J. T.: 2009 “The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on

- turnover among salespeople”, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, 29, 333-350.
- DEMİRTAS, O.,
AKDOĞAN, A. A.: 2015 “The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment”, **Journal of Business Ethics**, 130, 59-67.
- DERBIS, R., JASINSKI,
A. M.: 2018 “Work satisfaction, psychological resiliency and sense of coherence as correlates of work engagement”, **Cogent Psychology**, 5, 1-16.
- DESAI, S. D., CHUGH,
D., BRIEF, A. P.: 2014 “The Implications of Marriage Structure for Men's Workplace Attitudes, Beliefs, and Behaviors toward Women”, **Administrative Science Quarterly**, 59, 330-365.
- DETERT, J. R.,
TREVINO, L. K.,
BURRIS, E. R.,
ANDIAPPAN, M.: 2007 “Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation”, **Journal of Applied Psychology**, 92, 993-1005.
- DOĞAN, Ö.: 2011 “**Mentorlugün Yöneticilerin Kariyer Başarısına Etkisi: Kocaeli İlindeki Otomotiv Üreticisi Firmalar Üzerinde Ampirik Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- DOĞAN, T.: 2015 “Adaptation of the Brief Resilience Scale into Turkish: A validity and reliability study”, **The Journal of Happiness & Well-Being**, 3, 93-102.
- DÖKMEN, Z. Y.: 2006 **Toplumsal Cinsiyet Sosyal Psikolojik Açıklamalar**, İstanbul, Sistem Yayınları.
- DUFFY, M. K.,
GANGSTER, D.,
PAGON, M.: 2002 “Social undermining in the workplace”, **Academy of Management Journal**, 45, 331-351.

- EAGLY, A. H.: 1987 **Sex differences in social behavior: A social-role interpretation**, Hillsdale, NJ, USA: Lawrence Erlbaum.
- EAGLY, A. H.: 2009 “The his and hers of prosocial behavior: An examination of the social psychology of gender”, **American Psychologist**, 64, 644-658.
- EAGLY, A. H.,
KARAU, S. J.: 2002 “Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders”, **Psychological Review**, 109, 573-598.
- EAGLY, A. H., WOOD,
W., DIEKMAN, A. B.:
2000 **“The developmental social psychology of gender,”**
Social role theory of sex differences and similarities:
A current appraisal, Mahwah, NJ: Erlbaum, p.123-174.
- EAGLY, A. H.,
KARAU, S. J.,
MAKHJANI, M. G.:
1995 “Gender and the effectiveness of leaders: A meta-
analysis”, **Psychological Bulletin**, 117, 125-145.
- EAGLY, A.,
MAKHJANI, M.,
KLONSKY, B.: 1992 “Gender and evaluation of leaders: A meta-analysis”,
Psychological Bulletin, 111, 3-22.
- EAGLY, A. H.,
STEFFEN, V. J.: 1986 “Gender and Aggressive Behavior: A Meta-Analytic
Review of the Social Psychological Literature”,
Psychological Bulletin, 100, 309-330.
- EARLEY, P. C.: 1999 “Playing follow the leader: Status-determining traits in
relation to collective efficacy across cultures”,
**Organizational Behavior and Human Decision
Processes**, 80, 192–212.
- EBY, L., ALLEN, T. D.:
2002 “Further Investigation of Protégés' Negative Mentoring
Experiences: Patterns and outcomes”, **Group &
Organization Management**, 27, 456-479.
- EBY, L., MCMANUS,
S.: 2004 “The protegerole in negative mentoring experiences”,
Journal of Vocational Behavior, 65, 255-275.

- EBY, L. T.,
MCMANUS, S. E.,
SIMON, S. A. ,
RUSSELL, J. E. A.:2000
- EBY, L. T., ALLEN, T.
D., EVANS, S. C., NG,
T., DUBOIS, D.: 2008
- EINARSEN, S., HOEL,
H., ZAPF, D., COOPER,
C.: 2003
- EINERSAN, S.,
AASLAND, M. S.,
SKOGSTAD, A.: 2007
- ELÇİ, M., ŞENER, İ.,
AKSOY, S., ALPKAN,
L.: 2012
- VAN EMMERIK, H.,
EUWEMA, M. C.,
WENDT, H.: 2008
- ELISA, G., LESTER, S.
W.: 2017
- EMBRY, A.,
PADGETT, M. Y.,
CALDWELL, C. B.:
2008
- FAJANA, S.,
OWOYEMI, O.,
SHADARE, S.,
ELEGBEDE, T.,
- “The protégé’s perspective regarding negative mentoring experiences: The development of a taxonomy”, **Journal of Vocational Behavior**, 57, 1-21.
- “Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individual”, **Journal of Vocational Behavior**, 72, 254-267.
- Bullying and Emotional Abuse in the Workplace**, Ed. Einarsen, S., Hoel, H., Zaph, D., Cooper, C., New York, Taylor & Francis Inc.
- “Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model”, **The Leadership Quarterly**, 18, 207-216.
- “The Impact of Ethical Leadership and Leadersip Effectiveness on Employees’ Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 58, 289-297.
- “Leadership Behaviors Around The World.”, **International Journal of Cross Cultural Management**, 8, 297-315.
- “Supervisor role overload and frustration as antecedents of abusiver supervision: The moderating role of supervisor personality”, **Journal of Organizational Behavior**, 38, 307-326.
- “Can Leaders Step Outside of the Gender Box? An Examination of Leadership and Gender Role Stereotypes”, **Scholarship and Professional Work – Business**, 15, 1-23.
- “Gender differences: An antecedent for workplace bullying and harassment in Nigeria workplaces”, **European Journal of Social Sciences**, 21, 448-455.

GBAJUMO-SHERIFF,
M.: 2011

FARH, J. L.,
HACKETT, R. D.,
LIANG, J.: 2007
“Individual-Level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational SupportEmployee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality”, **The Academy of Management Journal**, 50, 715-729.

FLETCHER, D.,
SARKAR, M.: 2012
“A grounded theory of psychological resilience in Olympic champions”, **Psychology of Sport and Exercise**, 13, 669-678.

FLETCHER, D.,
SARKAR, M.: 2013
“Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory”, **European Psychologist**, 18, 12-23.

GALATZER-LEVY, I.
R., STEENKAMP, M.
M., BROWN, A. D.,
QIAN, M., INSILCHT,
S., HENN-HAASE, C.,
OTTE, C., YEHUDA,
R., NEYLAN, T. C.,
MARMAR, C. R.:2014
“Cortisol response to an experimental stress paradigm prospectively predicts long-term distress and resilience trajectories in response to active police service”, **Journal of Psychiatric Research**, 56, 36–42.

GARCIA, P. R. J. M.,
WANG, L., LU, V.,
KIAZAD, K.,
RESTUBOG, S. L. D.:
2015
“When victims become culprits: The role of subordinates' neuroticism in the relationship between abusive supervision and workplace deviance”, **Personality and Individual Differences**, 72, 225-229.

GHOSH, R., REIO JR,
T. G., BANG, H.: 2013
“Reducing turnover intent: supervisor and coworker incivility and socialization-related learning”, **Human Resource Development International**, 16, 169-185.

GİZİR, C. A., AYDIN,
G.: 2016
“Psikolojik Sağlık ve Ergen Gelişim Ölçeği'nin uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları”, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, 3, 87-99.

- GRANDEY, A.A.,
KERN, J.: 2004 “**Biting the hand that serves them: When does customer aggression predict employee exhaustion?**”, Penn State University, University Park.
- GÜLDÜ, Ö., KART,
ERSOY, M.: 2009 “Toplumsal cinsiyet rolleri ve siyasaltutumlar: Sosyal Psikolojik bir değerlendirme”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 64, 98-116.
- HAAR, J. M., FLUITER,
A. D., BROUGHAM, D.: 2016 “Abusive supervision and turnover intentions: The mediating role of perceived organisational support”, **Journal of Management and Organization**, 22, 139-153.
- HARRISON-WALKER,
L. J.: 2001 “The Measurement of Word-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment as Potential Antecedents”, **Journal of Service Research**, 4, 60-75.
- HARRIS, K. J.,
KACMAR, K. M.,
ZIVNUSKA, S.: 2007 “An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship”, **The Leadership Quarterly**, 18, 252-263.
- HARZER, C., RUCH,
W.: 2015 “The relationships of character strengths with coping, work-related stress, and job satisfaction”, **Frontiers in Psychology**, 6, 165.
- HEILMAN, M. E.: 2001 “Description and Prescription: How Gender Stereotypes Prevent Women’s Ascent Up the Organizational Ladder”, **Journal of Social Issues**, 57, 657-674.
- HEILMAN, M. E.,
CHEN, J. J.: 2005 “Same Behavior, Different Consequences: Reactions to Men’s and Women’s Altruistic Citizenship Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, 90, 431-441.
- HEMPHILL, J. K.,
COONS, A. E.: 1957 **Leader behavior: Its description and measurement**, Ed. Stogdill, R. M., Coons, A.E., Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.

- HERSEY, P., **Management of organizational behavior**, Englewood
 BLANCHARD, K. H.: Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 1988
- HERSHCOVIS, M. S., “Predicting workplace aggression: A meta-analysis”,
 TURNER, N., **Journal of Applied Psychology**, 92, 228–238.
 BARLING, J.,
 ARNOLD, K. A.,
 DUPRE, K. E., INNESS,
 M., SIVANATHAN, N.:
 2007
- HOEL, H., COOPER, C. **Building a culture of respect: Managing bullying at
 L.: 2001 work**, Ed. Tehrani, N., London, Taylor & Francis Inc.
- HOFSTEDE, G.: 1980 **Culture's Consequences: International Differences in
 Work-Related Values**, Beverly Hills, CA: Sage.
- HOFSTEDE, G.: 1983a “National cultures in four dimensions: A research-based
 theory of cultural differences among nations”,
International Studies of Management & Organization,
 13, 46-74.
- HOFSTEDE, G.: 1984 **Culture’s consequences: International differences in
 work-related values**, Newbury Park, London, CA: Sage.
- HOFSTEDE, G.: 1987 “The Applicability of McGregor's Theories in South East
 Asia”, **Journal of Management Development**, 6, 9-18.
- HOFSTEDE, G.: 1991 **Cultures and Organizations: Software of the Mind**,
 Berkshire, England, McGraw-Hill Book Company
 Europe.
- HOFSTEDE, G.: 2001 **Culture s Consequences: Comparing Values,
 Behaviours, Institutions and Organisations across
 Nations**, Thousand Oaks, California, CA: Sage.

- HOFSTEDE, G.: 2011 “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context”, **Online Readings in Psychology and Culture**, 2, 1-26.
- HOFSTEDE, G.,
HOFSTEDE, G. J.,
MINKOV, M.: 2010 **Cultures and Organizations: Software of the Mind, 3. Bs., New York, McGraw-Hill Education.**
- HOGH, A.,
DOFRADOTTIR, A.: 2001 “Coping with bullying in the workplace”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 10, 485-495.
- HOM, P. W.,
CARANIKAS-
WAKLER, F.,
PRUSSIA, G. E.,
GRIFFETH, R. W.: 1992 “A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover”, **Journal of Applied Psychology**, 77, 890-909.
- HOUSE, R. J.: 1996 “Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory”, **The Leadership Quarterly**, 7, 323-352.
- HU, C., WU, T. Y.,
WANG, Y. H.: 2011 “Measurement equivalence/invariance of the abusive supervision measure across workers from Taiwan and the United States”, **The Journal of Psychology**, 145, 111-131.
- HUANG, C. T.,
HUANG, C. T., WU, S.: 1996 “National character and response to unsatisfactory hotel service”, **International Journal of Hospitality Management**, 15, 229-243.
- HUDSON, P.: 2013 “Mentoring as professional development: ‘growth for both’ mentor and mentee”, **Professional Development in Education**, 39, 771-783.
- HUSSAIN, I., SIA, S.
K.: 2017 “Power Distance Orientation Dilutes the Effect of Abusive Supervision on Workplace Deviance”, **Management and Labour Studies**, 42, 293-305.

- INNESS, M.,
BARLING, J.,
TURNER, N.: 2005 “Understanding Supervisor-Targeted Aggression: A Within-Person, Between-Jobs Design”, **Journal of Applied Psychology**, 90, 731-739.
- ITO, H., EISEN, S. V.,
SEDERER, L. I.,
YAMADA, O.,
TACHIMORI, H.: 2001
JACOBI, M.: 1991 “Factors affecting psychiatric nurses’ intention to leave their current job”, **Psychiatric Services**, 52, 232–234.
- “Mentoring and Undergraduate Academic Success: A Literature Review”, **Review of Educational Research**, 61, 505-532.
- JAHANGIROV, N.,
ARİ, G. S.,
JAHANGIROV, S.,
GUNERİ-
TOSUNOGLU, N.: 2015
JUVONEN, J.,
GRAHAM, S.: 2014 “The relationship between glass ceiling and power distance as a cultural variable by a new method”, **International Journal of Organizational Leadership**, 4, 465-483.
- “Bullying in Schools: The Power of Bullies and the Plight of Victims”, **Annual Review of Psychology**, 65, 159-185.
- KANT, L., SKOGSTAD,
A., TORSHEIM, T.,
EINARSEN, S.: 2012 “Beware the angry leader: Trait anger and trait anxiety as predictors of petty tyranny”, **The Leadership Quarterly**, 24, 106-124.
- KARACAOĞLU, K.,
GÖKTAŞ, G.: 2016 “Psikolojik Dayanıklılık ve Psikolojik İyi Olma İlişkisinde İyimserliğin Aracı Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **İş ve İnsan Dergisi**, 3, 119-127.
- KARAÇELEBİ, F. G.:
2016 “Algılanan Güç Mesafesinin İşletmenin Personel Güçlendirme Faaliyetlerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- KARAIRMAK, Ö.: 2006 “Psikolojik Sağlık, Risk Faktörleri ve Koruyucu Faktörler”, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, 3, 129-142.

- KEDHARNATH, U.: 2014 “Abusive supervision and employee perceptions of leaders' implicit followership theories”, **Yüksek Lisans Tezi, Colorado State University, Birleşik Devletler.**
- KELLERMAN, B.: 2004 **Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters**, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- KERNAN, M.C., WATSON, S., CHEN, F. F., KIM, T. G.: 2011 “How cultural values affect the impact of abusive supervision on worker attitudes”, **Cross Cultural Management**, 18, 464-484.
- KHAN, S.: 2015 “Abusive supervision and negative employee outcomes: the moderating effects of intimidation and recognition”, **Journal of General Management**, 41, 61-81.
- KIAZAD, K., RESTUBOG, S. L. D., ZAGENCZYK, T. J., KIEWITZ, C., TANG, R. L.: 2010 “In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior”, **Journal of Research in Personality**, 44, 512-519.
- KILIÇ, S.: 2016 “Cronbach's alpha reliability coefficient”, **Journal of Mood Disorders**, 6, 47-48.
- KILIÇ, E., SERİN, H.: 2017 “Süreç Olarak Mentorluk”, **Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3, 0-0.
- KIRKMAN, B. L., CHEN, G., FARH, J-L., CHEN, Z. X., LOWE, K. B.: 2009 “Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination”, **The Academy of Management Journal**, 52, 744-764.
- KITE, M.: 1996 “Age, gender, and occupational label”, **Psychology of Women Quarterly**, 20, 361-374.

- KIVIMAKI, M.,
ELOVAINIO, M.,
VAHTERA, J.: 2000 “Workplace bullying and sickness absence in hospital staff”, **Occupational and Environmental Medicine**, 57, 656-660.
- KIVIMAKI, M.,
VIRTANEN, M.,
VARTIA, M.,
ELOVAINIO, M.,
VAHTERA, J.,
KELTIKANGAS-
JARVINEN, L.: 2003 “Workplace bullying and the risk of cardiovascular disease and depression”, **Occupational and Environmental Medicine**, 60, 779-783.
- KILIĆ, S.: 2016 “Cronbach’s alpha reliability coefficient”, **Journal of Mood Disorders**, 6, 47-48.
- KLOHNEN, E. C.: 1996 “Conceptual analysis and measurement of the construct of ego-resiliency”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 70, 1067-1079.
- KOLB, J. A.: 1999 “The Effect of Gender Role, Attitude Toward Leadership, and Self-Confidence on Leader Emergence: Implications for Leadership Development”, **Human Resource Development Quarterly**, 10, 305-320.
- KRAM, K. E.,
ISABELLA, L. A.: 1985 “Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development”, **Academy of Management Journal**, 28, 110-132.
- KRAMER, R. M.: 2001 “Organizational paranoia: Origins and dynamics”, **Research in Organizational Behavior**, 23, 1-42.
- KRASIKOVA, D. V.,
GREEN, S. G.,
LEBRETON, J. M.: 2013 “Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda”, **Journal of Management**, 39, 1308-1338.

- LAM, L. W., XU, A. C.: 2018 “Power Imbalance and Employee Silence: The Role of Abusive Leadership, Power Distance Orientation, and Perceived Organisational Politics”, **Applied Psychology: An International Review**, 0, 1-34.
- LAZARUS, R. S., FOLKMAN, S.: 1984 **Stress, appraisal, and coping**, New York, NY: Springer Publishing.
- LEE, R. T., BROTHERRIDGE, C. M.: 2011 “Sex and position status differences in workplace aggression”, **Journal of Managerial Psychology**, 26, 403-418.
- LEE, T. W., MITCHELL, T. R.: 1994 “An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover”, **The Academy of Management Review**, 19, 51-89.
- LEE, C., PILLUTLA, M., LAW, K. S.: 2000 “Power-Distance, Gender and Organizational Justice”, **Journal of Management**, 26, 685-704.
- LEE, H. H., CRANFORD, J. A.: 2008 “Does resilience moderate the associations between parental problem drinking and adolescents’ internalizing and externalizing behaviours? A study of Korean Adolescents”, **Drug and Alcohol Dependence**, 96, 213–221.
- LIAN, H., FERRIS, D. L., BROWN, D. J.: 2012 “Does Power Distance Exacerbate or Mitigate the Effects of Abusive Supervision? It Depends on the Outcome”, **Journal of Applied Psychology**, 97, 107-123.
- LIN, W., WANG, L., CHEN, S.: 2013 “Abusive Supervision and Employee Well-Being: The Moderating Effect of Power Distance Orientation”, **Journal of Applied Psychology**, 62, 308-329.
- LIND, K., GLASO, L., PALLESEN, S., EINARSEN, S.: 2009 “Personality profiles among targets and nontargets of workplace bullying” **European Psychologist**, 14, 231-237.

- LING, K., GLASO, L., PALLESEN, S., EINARSEN, S.: 2009 “Personality profiles among targets and nontargets of workplace bullying”, **European Psychologist**, 14, 231–237.
- LIU, D., LIAO, H., LOI, R.: 2012 “The Dark Side of Leadership: A Three-Level Investigation of The Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity”, **Academy of Management Journal**, 55, 1187-1212.
- LIU, S., ONWUEGBUZIE, A.: 2012 “Chinese teachers’ work stress and their turnover intention”, **International Journal of Educational Research**, 53, 160-170.
- LIU, R. R., MCCLURE, P.: 2001 “Recognizing cross-cultural differences in consumer complaint behavior and intentions: an empirical examination”, **The Journal of Consumer Marketing**, 18, 54-75.
- LOH, J., RESTUBOG, S. L. D., ZAGENCZYK, T. J.: 2010 “Consequences of Workplace Bullying on Employee Identification and Satisfaction Among Australians and Singaporeans”, **Journal of Cross-Cultural Psychology**, 41, 236-252.
- LONG, C. S., THEAN, L. Y., ISMAIL, W. K. W., JUSOH, A.: 2012 “Leadership Styles and Employees’ Turnover Intention: Exploratory Study of Academic Staff in a Malaysian College”, **World Applied Sciences Journal**, 19, 575-581.
- LONGUA, J., DEHART, T., TENNEN, H., ARMELÍ, S.: 2009 “Personality moderates the interaction between positive and negative daily events predicting negative affect and stress”, **Journal of Research in Personality**, 43, 547-555.
- LUTHANS, F.: 2002 “The need for and meaning of positive organizational behavior”, **Journal of Organizational Behavior**, 23, 695-706.
- LUTHANS, F., PETERSON, S. J., IBRAYEVA, E.: 1998 “The potential for the “dark side” of leadership in post-communist countries”, **Journal of World Business**, 33, 185-201.

- LUTHANS, F.,
YOUSSEF, C. M.: 2009 “Positive workplaces”, **Oxford Handbook of Positive Psychology**, Eds. by., S. J. Lopez ve C. R. Snyder, New York, NY, US: Oxford University Press. pp. 579-588
- LUTHAR, S. S.,
CICCHETTI, D.,
BECKER, B.: 2000 “The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work”, **Child Development**, 71, 543-562.
- MACKEY, J. D.,
BREES, J. R.,
MCALLISTER, C. P.,
ZORN, M. L.,
MARTINKO, M. J.,
HARVEY, P.: 2016 “Victim and culprit? The effects of entitlement and felt accountability on perceptions of abusive supervision and perpetration of workplace bullying”, **Journal of Business Ethics**, 138, 1–15.
- MACKEY, J. D.,
FRIEDER, R. E.,
BREES, J. R.,
MARTINKO, M. J.:
2017 “Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review” **Journal of Management**, 43, 1940-1965.
- MAERTZ, C. P.,
GRIFFEETH, R. W.,
CAMPBELL, N. S.,
ALLEN, D. G.: 2007 “The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover”, **Journal of Organizational Behavior**, 28, 1059-1075.
- MAERTZ, C. P.,
KMITTA, K. R.: 2012 “Integrating turnover reasons and shocks with turnover decision processes”, **Journal of Vocational Behavior**, 81, 26-38.
- MARTINKO, M. J.,
HARVEY, P., BREES, J.
R., MACKEY, J.: 2013 “A Review of Abusive Supervision Research”, **Journal of Organizational Behavior**, 34, 120-137.
- MARTINKO, M. J.,
HARVEY, P., SIKORA,
D., DOUGLAS, S. C.:
2011 “Perceptions of abusive supervision: The role of subordinates' attribution styles”, **The Leadership Quarterly**, 22, 751-764.

- MASTEN, A. S.: 2001 “Ordinary magic: Resilience processes in development”, **American Psychologist**, 56, 227-238.
- MASTEN, A. S., REED, M. J.: 2002 **Handbook of Positive Psychology**, Ed. Snyder, C. R., Lopez, S. J., New York, Oxford University Press.
- MATHIEU, C., BABIAK, P.: 2016 “Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions”, **Personality and Individual Differences**, 91, 102-106.
- MATHIEU, C., FABI, B., LACOURSIERE, R., RAYMOND, L.: 2016 “The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover”, **Journal of Management and Organization**, 22, 113-129.
- MAWDSLEY, J. K., SOMAYA, D.: 2016 “Employee Mobility and Organizational Outcomes: An Integrative Conceptual Framework and Research Agenda”, **Journal of Management**, 42, 85-113.
- MAWRITZ, M. B., DUST, S. B., RESICK, C. J.: 2014 “Hostile climate, abusive supervision, and employee coping: Does conscientiousness matter?”, **Journal of Applied Psychology**, 99, 737-747.
- MEGGINSON, D., CLUTTERBUCK, D.: 1995 **Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers**, London, Kogan Page.
- MILLER, J. G.: 1984 “Culture and the development of everyday social explanation”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 46, 961-978.
- MILLER, J. G.: 2002 “Bringing culture to basic psychological theory—Beyond individualism and collectivism: Comment on Oyserman et al. (2002)”, **Psychological Bulletin**, 128, 97-109.
- MITCHELL, M. S., AMBROSE, M. L.: 2007 “Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs”, **Journal of Applied Psychology**, 92, 1159-1168.

- MOBLEY, W. H.,
GRIFFETH, R. W.,
HAND, H. H.,
MEGLINO, B. M.: 1979
MORGANOSKY, M. A.,
BUCKLEY, H. M.: 1987
“Review and conceptual analysis of the employee turnover process”, **Psychological Bulletin**, 86, 493-522.
- NG, K. Y., KOH, C.,
ANG, S., KENNEDY, J.
C., CHAN, K.Y.: 2011
“Complaint Behavior: Analysis By Demographics, Lifestyle, and Consumer Values”, **Advances in Consumer Research**, 14, 223-226.
- “Rating leniency and halo in multisource feedback ratings: Testing cultural assumptions of power distance and individualism–collectivism”, **Journal of Applied Psychology**, 96, 1033-1044.
- NIELSEN, M. B.,
EINARSEN S.: 2012
“Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review”, **Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations**, 26, 309-332.
- NIELSEN, M. B.,
SKOGSTAD, A.,
MATTHIESEN, S. B.,
GLASO, L., AASLAND,
M. S., NOTELAERS, G.,
EINARSEN, S.: 2009
“Prevalence of workplace bullying in Norway: Comparisons across time and estimation methods”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 18, 81-101.
- OAKLEY, J. G.: 2000
“Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs”, **Journal of Business Ethics**, 27, 321-334.
- O’DRISCOLL, M. P.,
BEEHR, T. A.: 1994
“Supervisor Behaviors, Role Stressors and Uncertainty as Predictors of Personal Outcomes for Subordinates”, **Journal of Organizational Behavior**, 15, 141-155.
- O’DRISCOLL, M. P.,
POELMANS, S.,
SPECTOR, P. E.,
KALLIATH, T.,
ALLEN, T. D.,
“Family-responsive interventions, perceived organizational and supervisor support, work-family conflict, and psychological strain”, **International Journal of Stress Management**, 10, 326-344.

COOPER, C. L.,

SANCHEZ, J. I.: 2003

ONG, A. D.,

BERGEMAN, C. S.,

BISCONTI, T. L.,

WALLACE, K. A.: 2006

OYSERMAN, D.: 2006

“Psychological Resilience, Positive Emotions, and Successful Adaptation to Stress in Later Life”, **Journal of Personality Processes and Individual Differences**, 91, 730-749.

“High Power, Low Power, and Equality: Culture Beyond Individualism and Collectivism”, **Journal of Consumer Psychology**, 16, 352-356.

OUYANG, K., LAM,

W., WANG, W.: 2015

“Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior”, **Asia Pacific Journal of Management**, 32, 671-691.

ÖZBAY, F., JOHNSON,

D. C., DIMOULAS, E.,

MORGAN, C. A.,

CHARNEY, D.,

SOUTHWICK, S.: 2007

“Social Support and Resilience to Stress: From Neurobiology to Clinical Practice”, **Psychiatry (Edgmont)**, 4, 35-40.

ÖZ, F., BAHADIR-

YILMAZ, E.: 2009

“Ruh Sağlığının Korunmasında Önemli Bir Kavram: Psikolojik Sağlamlık”, **Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi**, 16, 82-89.

PALANSKI, M., AVEY,

J. B., JIRAPORN, N.:

2013

“The Effects of Ethical Leadership and Abusive Supervision on Job Search Behaviors in the Turnover Process”, **Journal of Business Ethics**, 121, 135-146.

PAN, W., SUN, L., SUN,

L., LI, C., LEUNG, A. S.

M.: 2018

“Abusive supervision and job-oriented constructive deviance in the hotel industry: Test of a nonlinear mediation and moderated curvilinear model”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 30, 2249-2267.

PARK, J. H., CARTER,

M. Z., DEFRANK, R. S.,

DENG, Q.: 2018

“Abusive Supervision, Psychological Distress, and Silence: The Effects of Gender Dissimilarity Between Supervisors and Subordinates”, **Journal of Business Ethics**, 153, 775-792.

- PARK, H., HOOBLER, J. M., WU, J., LIDEN, R. C., HU, J., WILSON, M.S.: 2017 “Abusive Supervision and Employee Deviance: A Multifoci Justice Perspective”, **Journal of Business Ethics**, 12, 1-19.
- PARK, S., KANG, H. S., KIM, E. J.: 2018 “The role of supervisor support on employees’ training and job performance: an empirical study” **European Journal of Training and Development**, 42, 57-74.
- PARKER, S. K., SIKITMORE, M.: 2005 “Project management turnover: causes and effects on project performance”, **International Journal of Project Management**, 23, 205-214.
- PAUSTIAN-UNDERDAHL, S. C., WALKER, L. S., WOEHR, D. J.: 2014 “Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators”, **Journal of Applied Psychology**, 99, 1129-1145.
- PELTOKORPI, V.: 2018 “Abusive supervision and emotional exhaustion: the moderating role of power distance orientation and the mediating role of interaction avoidance”, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 0, 1-25.
- PETERS, L. H.: 1984 “Sex bias and managerial evaluations: A replication and extension”, **Journal of Applied Psychology**, 69, 349-352.
- POWELL, G. N., BUTTERFIELD, D. A., PARENT, J. D.: 2002 “Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed?”, **Journal of Management**, 28, 177-193.
- PRADHAN, S., JENA, L. K., MOHAPATRA, M.: 2018 “Role of gender on the relationship between abusive supervision and employee’s intention to quit in Indian electricity distribution companies”, **Gender in Management: An International Journal**, 33, 282-295.
- PRIESEMUTH, M., SCHMINKE, M., AMBROSE, M. L., FOLGER, R.: 2014 “Abusive Supervision Climate: A Multiple Mediation Model of Its Impact on Group Outcomes”, **Academy of Management Journal**, 57, 1513-1534.

- PRITCHARD, R. D.,
KARASICK, B. W.:
1978 “The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 9, 126-146.
- QIAN, J., WANG, H.,
HAN, Z. R., WANG, J.,
WANG, H.: 2015 “Mental health risks among nurses under abusive supervision: the moderating roles of job role ambiguity and patients’ lack of reciprocity”, **International Journal of Mental Health System**, 9, 1-6.
- QUINE, L.: 2003 “Workplace Bullying, Psychological Distress, and Job Satisfaction in Junior Doctors”, **The Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics**, 12, 91-101.
- RAYNER, C.: 1997 “The Incidence of Workplace Bullying”, **Journal of Community & Applied Social Psychology**, 7, 199-208.
- RAZZAGHIAN, M.,
GHANI, U.: 2014 “Effect of Workplace Bullying on Turnover Intention of Faculty Members: A Case of Private Sector Universities of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan” **Business & Economic Review**, 6, 40-51.
- RESTUBOG, S. L. D.,
SCOTT, K. L.,
ZAGENCZYK, T. J.:
2011 “When Distress Hits Home: The Role of Contextual Factors and Psychological Distress in Predicting Employees’ Responses to Abusive Supervision”, **Journal of Applied Psychology**, 96, 713-729.
- RUDMAN, L. A.: 1998 “ Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 74, 629–645.
- RUDMAN, L. A.,
GLICK, P.: 1999 “ Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 77, 1004–1010
- RUDMAN, L. A.,
PHELAN, J. E.: 2008 “ Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations”, **Research in Organizational Behavior**, 28, 61-79.

- RUDMAN, L. A.,
MOSS-RACUSIN, C.
A., PHELAN, J. E.,
NAUTS, S.: 2012
SABUNCUOĞLU, Z.:
1997
- “Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice toward female leaders”, **Journal of Experimental Social Psychology**, 48, 165-179.
- Personel Yönetimi**, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Z.,
TÜZ, M.: 2001
- Örgütsel Psikoloji**, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları.
- SAKALLI-UGURLU,
N., BEYDOĞAN, B.:
2002
- “Turkish College Students' Attitudes Toward Women Managers: The Effects of Patriarchy, Sexism, and Gender Differences”, **The Journal of Psychology**, 136, 647-656.
- SCANDURA, T. A.:
1998
- “Dysfunctional mentoring relationships and outcomes”, **Journal of Management**, 24, 449-467.
- SCHAUBROECK, J. M.,
PENG, A. C.,
HANNAH, S. T.: 2016
- “The role of peer respect in linking abusive supervision to follower outcomes: Dual moderation of group potency”, **Journal of Applied Psychology**, 101, 267-278.
- SCHAT, A. C. H.,
DESMARAIS, S.,
KELLOWAY, E. K.:
2006
- “Exposure to workplace aggression from multiple sources: Validation of a measure and test of a model”, McMaster University, Hamilton, Canada.
- SCHAT, A. C.,
DESMARAIS, S.,
KELLOWAY, E. K.:
2011
- “Exposure to workplace aggression from multiple sources: Validation of a measure and test of a model”, **Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations**, 25, 23-40.
- SCHEIN, V. E.: 1973
- “The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics”, **Journal of Applied Psychology**, 57, 95-100.

- SCHEIN, V. E.: 1975 “Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers”, **Journal of Applied Psychology**, 60, 340-344.
- SCHYNS, B., SCHILLING, J.: 2013 “How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes”, **The Leadership Quarterly**, 24, 138–158.
- SCZESNY, S., BOSAK, J., NEFF, D., SCHYNS, B.: 2004 “Gender Stereotypes and the Attribution of Leadership Traits: A Cross-Cultural Comparison”, **Sex Roles**, 51, 631-645.
- SECADES, X. G., MOLINERO, O., SALGUERO, A., BARQUIN, R. R., DE LA VEGA, R., MARQUEZ, S.: 2016 “Relationship Between Resilience and Coping Strategies in Competitive Sport”, **Perceptual and Motor Skills**, 122, 336-349.
- SEÇGİN, F., TURAL, A.: 2011 “Sınıf Öğretmenliği Bölümü Öğretmen Adaylarının Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Tutumları”, **Education Sciences**, 6, 2446-2458.
- SEYMEN, O., KORKMAZ, E.: 2017 “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi”, **Social Sciences Studies Journal**, 3, 509-529.
- SGUERA, F., BAGOZZI, R. P., HUY, Q. N., BOSS, R. W., BOSS, D. S.: 2016 “Curtailing the harmful effects of workplace incivility: The role of structural demands and organization-provided resources”, **Journal of Vocational Behavior**, 95-96, 115-127.
- SHAO, R., RUPP, D. E., SKARLICKI, D. P., JONES, K. S.: 2013 “Employee Justice Across Cultures: A Meta-Analytic Review”, **Journal of Management**, 39, 263-301.
- SHIN, J., TAYLOR, S., SEO, M. G.: 2012 “Resources for Change: The Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees’ Attitudes and Behaviors Toward Organizational Change”, **The Academy of Management Journal**, 55, 727-748.

- SHOSS, M. K., EISENBERGER, R., RESTUBOG, S. L. D., ZAGENCZYK, T. J.: 2013
 “Blaming the Organization for Abusive Supervision: The Roles of Perceived Organizational Support and Supervisor’s Organizational Embodiment”, **Journal of Applied Psychology**, 98, 158-168.
- SINGH, V., BAINS, D., VINNICOMBE, S.: 2002
 “Informal mentoring as an organisation resource”, **Long Range Planning: International Journal of Strategic Management**, 35, 389-405.
- SKOGSTAD, A., EINARSEN, S., TORSHEIM, T., AASLAND, M. S., HETLAND, H.: 2007
 “The destructiveness of laissez-faire leadership behavior”, **Journal of Occupational Health Psychology**, 18, 80-92.
- SMITH, B. W., DALEN, J., WIGGINS, K., TOOLEY, E., CHRISTOPHER, P., BERNARD, J.: 2008
 “The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back”, **International Journal of Behavioral Medicine**, 15, 194–200.
- SON, S. Y.: 2014
 “The Effects of Perceived Organizational Support and Abusive Supervision on Employee’s Turnover Intention: The Mediating Roles of Psychological Contract and Emotional Exhaustion”, **International Journal of Economics and Management Engineering**, 8, 1114-1120.
- SOUTHWICK, S. M., VYTHILINGAM, M., CHARNEY, D. S.: 2005
 “The Psychobiology of Depression and Resilience to Stress: Implications for Prevention and Treatment”, **Annual Review of Clinical Psychology**, 1, 255-291.
- SPECTOR, P. E., COULTER, M. L., STOCKWELL, H. G., MATZ, M. W.: 2007
 “Relationships of workplace physical violence and verbal aggression with perceived safety, perceived violence climate, and strains in a healthcare setting”, **Work & Stress**, 21, 117-130.

- SRITE, M.,
KARAHANNA, E.: 2006
STEMPEL, C. R.,
RIGOTTI, T.: 2018
- “The Role of Espoused National Cultural Values In Technology Acceptance”, **Management Information Systems Quarterly**, 30, 679-74.
- “Leader’s Gender, Perceived Abusive Supervision and Health”, **Frontiers in Psychology**, 9, 1-10.
- STEPHENS, N.,
GWINNER, K. P.: 1998
- “Why Don't Some People Complain? A Cognitive-Emotive Process Model of Consumer Complaint Behavior”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 26, 172-189.
- STOGDILL, R. M.: 1950
- “Leadership, membership and organization.”, **Psychological Bulletin**, 47, 1-14.
- SUGIHARA, Y.,
KATSURADA, E.: 2002
- “Gender Role Development in Japanese Culture: Diminishing Gender Role Differences in a Contemporary Society”, **Sex Roles**, 47, 443-452.
- SÜMER, H. C.: 2006
- “Women in Management: Still Waiting to be Full Members of the Club”, **Sex Roles**, 55, 63–72.
- TEPPER, B. J.: 2000
- “Consequences of abusive supervision”, **Academy of Management Journal**, 43, 178-190.
- TEPPER, B. J.: 2007
- “Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda”, **Journal of Management**, 33, 261-289.
- TEPPER, B. J., CARR, J. C., BREAUX, D. M., GEIDER, S., HU, C., HUA, W.: 2009
- “Abusive supervision, intentions to quit, and employees’ workplace deviance: A power/dependence analysis”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 109, 156-167.
- TEPPER, B. J., DUFFY, M. K., HENLE, C. A., LAMBERT, L. S.: 2006
- “Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision”, **Personnel Psychology**, 59, 101–23

- TEPPER, B. J., HENLE, C. A., LAMBERT, L. S., GIACALONE, R. A., DUFFY, M. K.: 2008
 TEPPER, B. J., LOCKHART, D.: 2005
 TEPPER, B. J., DUFFY, M. K., HOOBLER, J. M., ENSLEY, M. D.: 2004
 TEPPER, B. J., DUFFY, M. K., HENLE, C. A., LAMBERT, L. S.: 2006
 TEPPER, B. J., DUFFY, M. K., SHAW, J. D.: 2001
 TEPPER, B. J., MOSS, S. E., DUFFY, M. K.: 2011
 TEPPER, B. J., MOSS, S. E., LOCKHART, D. E., CARR, J. C.: 2007
 TERRION, J. L., LEONARD, D.: 2007
 TEVEN, J. J., MCCROSKEY, J. C.,
- “Abusive supervision and subordinates' organization deviance”, **Journal of Applied Psychology**, 93, 721-732.
- Abused subordinates' upward maintenance communication: A coping perspective**, Ed. Weatherly, E., Proceedings of the annual meeting of the Southern Management Association. Charleston, SC. Clearwater, FL: Southern Management Association.
- “Moderators of the relationship between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes”, **Journal of Applied Psychology**, 89, 455-465.
- “Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision”, **Personnel Psychology**, 59, 101-123.
- “Personality Moderators of the Relationship Between Abusive Supervision and Subordinates' Resistance”, **Journal of Applied Psychology**, 86, 974-983.
- “Predictors of Abusive Supervision: Supervisor Perceptions of Deep-Level Dissimilarity, Relationship Conflict, and Subordinate Performance”, **The Academy of Management Journal**, 54, 279-294.
- “Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress”, **Academy of Management Journal**, 50, 1169–1180.
- “A taxonomy of the characteristics of student peer mentors in higher education: findings from a literature review”, **Mentoring & Tutoring**, 15, 149-164.
- “Communication Correlates of Perceived Machiavellianism of Supervisors: Communication

- RICHMOND, V. P.: 2006 Orientations and Outcomes”, **Communication Quarterly**, 54, 127–142.
- THAU, S., BENNET, R. J., MITCHELL, A. S., MARRS, M. B.: 2009 “How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 108, 79-92.
- THAU, S., MITCHELL, M. S.: 2010 “ Self-gain or self-regulation impairment? Tests of competing explanations of the supervisor abuse and employee deviance relationship through perceptions of distributive justice”, **Journal of Applied Psychology**, 95, 1009–1031.
- TEPPER, B. J., SIMON, L., PARK, H. M.: 2017 “Abusive Supervision”, **The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 4, 123, 152.
- TRIANDIS, H. C., BONTEMPO, R., VILLAREAL, M. J., ASAI, M., LUCCA, N.: 1988 “Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 54, 323-338.
- TRZEBIATOWSKI, T., TRIANA, M.: 2018 “Family Responsibility Discrimination, Power Distance, and Emotional Exhaustion: When and Why are There Gender Differences in Work–Life Conflict?.”, **Journal of Business Ethics**, 0, 1-15.
- TUGADE, M. M., FREDRICKSON, B. L.: 2004 “Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back From Negative Emotional Experiences”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 86, 320-333.
- UĞURLU, O., HOVARDAOĞLU, S.: 2011 “Liderlik Davranışının Değerlendirilmesinde Liderin Cinsiyeti, Değerlendiren Kişinin Cinsiyeti ve Liderlik Stili Arasındaki İlişki”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 26, 14-27.

- USLU, O.: 2013 **“Güç Mesafesi Algısının Örgütsel Güvene Etkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”**, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- ÜÇOK, D., TURGUT, T.: 2014 **“İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Katkısı”**, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 9, 163-179.
- ÜLGEN, B., AKTAŞ, E., HAYRULLAH-ASLAN, E.: 2017 **“Kadın Girişimcilerin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Kültürel Boyutlarına İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi”**, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi**, 1, 27-71.
- ÜNLÜ, S.: 2004 **Sosyal Psikoloji**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- VAROĞLU, A. K., BASIM, N., ERCİL, Y.: 2000 **Bilimsel araştırma yöntemine farklı bir bakış: Analitik düşünce bütünlük düşünce modelleri ile belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi araştırması**, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, Türkiye.
- VARTIA, M.: 2001 **“Consequences of workplace bullying with respects to the well being of its targets and the observers of bullying”**, **Scandinavian Journal of Work, Environment and Health**, 27, 63-69.
- VOGEL, R. M., MITCHELL, M. S., TEPPER, B. J., RESTUBOG, S. L. D., HU, C., HUA, W., HUANG, J. C.: 2015 **“A cross-cultural examination of subordinates’ perceptions of and reactions to abusive supervision”**, **Journal of Organizational Behavior**, 36, 720-745.
- WAGNILD, G. M., YOUNG, H. M.: 1993 **“Development and Psychometric Evaluation of the Resilience Scale”**, **Journal of Nursing Measurement**, 1, 165-178.
- WANG, R., JIANG, J., YANG, L., CHAN, D. K. S.: 2016 **“Chinese Employees’ Psychological Responses to Abusive Supervisors: The Roles of Gender and Self-Esteem”**, **Psychological Reports**, 118, 810-828.

- WANG, W., MAO, J., WU, W., LIU, J.: 2012 “Abusive supervision and workplace deviance: the mediating role of interactional justice and the moderating role of power distance”, **Asia Pasific Journal of Huan Resources**, 50, 43-60.
- WARDHANA, A. K.: 2018 “Work Stress (Causes, Impacts and Solutions): A Case Study On The Net. Yongyakarta Employees”, **Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences**, 4, 80-91.
- WATSON, D., CLARK, L. A.: 1984 “Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states”, **Psychological Bulletin**, 96, 465-490.
- WEI, C., SUN, X., LIU, J., ZHOU, C., XUE, G.: 2016 “High Power Distance Enhances Employees’ Preference for Likable Managers: A Resource Dependency Perspective”, **Frointers in Psychology**, 7, 1-14.
- WEN-YU, S., BOWEN, D. E.: 2000 “Restaurant Customer Complaint Behavior”, **Journal of Restaurant and Foodservice Marketing**, 4, 35-65.
- WILLEMSSEN, T. M.: 2002 “Gender Typing of the Successful Manager—A Stereotype Reconsidered”, **Sex Roles**, 46, 385-391.
- WU, S., KEYSAR, B.: 2007 “The Effect of Culture on Perspective Taking”, **Psychological Science**, 18, 600-606.
- WU, L. Z., KWAN, H. K., LIU, J., RESICK, C. J.: 2012 “Work-to-family spillover effects of abusive supervision”, **Journal of Managerial Psychology**, 27, 714-731.
- WU, T. Y., HU, C.: 2009 “Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries”, **Group & Organization Management**, 34, 143–169.
- XU, S., MARTINEZ, L. R., HOOF, H. V., TEWS, M., TORRES, L., FARFAN, K.: 2018 “The impact of abusive supervision and co-worker support on hospitality and tourism student employees’ turnover

- intentions in Ecuador”, **Current Issues in Tourism**, 21, 775-790.
- YAGIL, D.: 2006 “The Relationship of Abusive and Supportive Workplace Supervision to Employee Burnout and Upward Influence Tactics”, **Journal of Emotional Abuse**, 6, 49-65.
- YAM, K. C., FEHR, R., KENG-HIGHBERGER, F. T., KLOTZ, A. C., REYNOLDS, S. J.: 2016 “Out of control: A self-control perspective on the link between surface acting and abusive supervision”, **Journal of Applied Psychology**, 101, 292-301.
- YORULMAZ, Y. İ., ÇOLAK, İ., ALTINKURT, Y., YILMAZ, K.: 2018 “Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Trakya Eğitim Dergisi**, 8, 671-686.
- ZELLARS, K. L., TEPPER, B. J., DUFFY, M. K.: 2002 “Abusive supervision and subordinates’ organizational citizenship behavior”, **Journal of Applied Psychology**, 86, 1068-1076.
- ZHANG, Y., BEDNALL, T. C.: 2016 “Antecedents of Abusive Supervision: a Meta-analytic Review”, **Journal of Business Ethics**, 139, 455-471.
- ZHANG, H., KWAN, H. K., ZHANG, X., WU, L. Z.: 2014 “High core self-evaluators maintain creativity: A motivational model of abusive supervision” **Journal of Management**, 40, 1151-1174.
- ZHANG, Y., LIAO, Z.: 2015 “Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review”, **Asia Pacific Journal of Management**, 32, 959-987.
- XIAQI, D., KUN, T., CHONGSEN, Y., SUFANG, G.: 2012 “Abusive supervision and LMX: Leaders’ emotional intelligence as antecedent variable and trust as

consequence variable”, **Chinese Management Studies**, 6,
257–270.



EKLER

Ek 1

Gönüllü Katılımcı Formu

Sayın katılımcı

Bu çalışma İstanbul Üniversitesi Uygulamalı Psikoloji Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ezgi Şen tarafından Prof. Dr. Pınar Ünsal danışmanlığında yüksek lisans tezi kapsamında yürütülmektedir. Yürütülen bu çalışma ‘Yönetici/Lider Davranışları’ konusunu kapsamaktadır.

Ankette yer alan her soru formunun üzerinde soruları nasıl cevaplayacağınız ile ilgili açıklamalar yer almaktadır. Lütfen açıklamaları dikkatlice okuyunuz ve soruları eksiksiz yanıtlayınız. Anket süresi yaklaşık 15 dakikadır.

Bu çalışmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Anket içerisinde yer alan sorular genellikle rahatsız edici sorular içermemektedir fakat herhangi bir nedenle kendinizi kötü hissederseniz anketi yarıda bırakabilirsiniz. Vermiş olduğunuz tüm bilgiler tamamen gizli tutulacaktır ve bilimsel çalışma dışında hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Çalışmaya olan katılımınız ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılmaktayım ve istediğim zaman anketi yarıda bırakabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayınlarda kullanılmasını kabul ediyorum.

İletişim;

Ezgi Şen

Araştırma Görevlisi, Işık Üniversitesi

E-posta: ezgi.sen@isikun.edu.tr

Ek 2

Güç Mesafesi Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Lütfen sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz (X)					
1. Güçlü insanların desteğini almak sosyal hayatta ve iş yaşamında çok önemlidir.	1	2	3	4	5
2. Çocukların itaat duygularının geliştirilmesi ailelerin önemli hedeflerinden biri olmalıdır.	1	2	3	4	5
3. Etraftaki kişi ve gruplarla iyi ilişkiler kurmak, güç elde etmede uzmanlık ve pozisyona nazaran daha etkilidir.	1	2	3	4	5
4. İyi yönetilen bir organizasyon, astlara yapılacakların tamamının belirtildiği ve belirsiz en küçük alanın dahi bırakılmadığı bir yapıyı ve iletişim biçimini içerir.	1	2	3	4	5
5. Astlara danışmak doğal bir davranıştır.	1	2	3	4	5
6. Yönetimde etkin olmak için yansız verilerden ziyade yöneticilerin sağduyusu önem arz etmektedir	1	2	3	4	5
7. Bir organizasyonda yemek yeme ve dinlenme alanları görevlilerin statüsüne göre ayrı yerler olmalıdır.	1	2	3	4	5
8. İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem döven hem de seven, sahip çıkan, baba benzeri) yapıda olmalıdır.	1	2	3	4	5
9. Hiyerarşik yapılar en sağlıklı organizasyon modeli olarak göze çarpmaktadır.	1	2	3	4	5
10. Üstlerin astlar hakkındaki düşünceleri, astların üstler hakkındaki düşüncelerine nazaran daha önemlidir	1	2	3	4	5

Ek 3

Kısa Psikolojik Sağlık Ölçeği (KPSÖ)

	Hiç uygun değil	Uygun değil	Biraz uygun	Uygun	Tamamen uygun
1. Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toparlayabilirim.	1	2	3	4	5
2. Stresli olayların üstesinden gelmekte güçlük çekerim.	1	2	3	4	5
3. Stresli durumlardan sonra kendime gelmem uzun zaman almaz.	1	2	3	4	5
4. Kötü bir şeyler olduğunda bunu atlatmak benim için zordur.	1	2	3	4	5
5. Zor zamanları çok az sıkıntıyla atlatırım.	1	2	3	4	5
6. Hayatımdaki olumsuzlukların etkisinden kurtulmam uzun zaman alır.	1	2	3	4	5

Ek 4

Aşağıda farklı işyerlerinde yaşanan olaylardan kısa kesitler yer almaktadır. Bahsi geçen iş yerlerinde yaşanan bu ve benzer durumların sürekliliği mevcuttur. Lütfen öncelikle senaryoları dikkatlice okuyunuz ve senaryolarda yer alan olayları gözünüzde canlandırınız. Sonrasında her senaryonun altında yer alan soruları eksiksiz yanıtlayınız.

SENARYO 1:

Burak, bir şirkette yönetici olarak görev yapmaktadır. Şirketin yıl sonu faaliyet raporlarının hazırlanması sebebi ile işinde yoğunluk yaşamaktadır. Tüm çalışanlarından o hafta için faaliyet raporlarının tamamlanmasına odaklanmalarını istemiştir. Pazartesi günü faaliyet raporlarının görüşülmesi için tüm astların yer aldığı bir toplantı gerçekleşecektir. Ancak astlarından birinin hafta sonu için bir tatil planı olduğunu öğrenmiştir ve o astına Cuma günü iş çıkışında “Bu hafta hepimiz için son derece önemli, tatili erteleyip hafta sonunu da raporlamalara ayırırsan çok daha iyi olacaktır” demiştir. Buna rağmen ast tatile gitmiştir. Burak, astının tatile gittiğini toplantı öncesinde öğrenmiştir ve astı sunumu gerçekleştirirken onu dinlemek yerine başka şeylerle ilgilenmiştir. Toplantı sona erdiğinde ise “Raporun ve sunumun yetersiz, hafta sonu tatilde olman sebebi ile de işin ile yeterince ilgilenememiş olmalısın. İşe yeni başlayan biri bile bu sunumu senden daha iyi yapardı.” demiştir.

1. Yönetici (Burak) bu davranışında ne derece haklıdır?

Tamamen
haklıdır

Kesinlikle
haksızdır

1

2

3

4

5

6

7

2. Yöneticinin (Burak'ın) bu davranışı ne derece kabul edilebilirdir?

Tamamen kabul edilebilirdir							Kesinlikle kabul edilemezdir
1	2	3	4	5	6	7	

3. Senaryoda yer alan yöneticinin (Burak'ın) davranışı ne kadar rahatsız edicidir?

Kesinlikle rahatsız edici değildir							Tamamen rahatsız edicidir
1	2	3	4	5	6	7	

- Ast, bu durum sonrasında üst yönetime yöneticisinden şikayetçi olmayı düşünmektedir. Sizce şikayette bulunmalı mıdır?
 Evet Hayır
- Ast, bu durum neticesinde işten ayrılmayı düşünmektedir. Sizce ayrılmalı mıdır?
 Evet Hayır

SENARYO 2:

Hakan, bir şirkette yönetici olarak görev yapmaktadır. Görev yapmakta olduğu şirket çeşitli kurumlara bağımsız denetim hizmeti vermektedir. Hakan, gerçekleştirilecek denetimler için tüm astlarının katılacağı bir toplantı düzenleyerek üçer kişilik gruplar oluşturacak ve her grup için bir ekip lideri belirleyecektir. Toplantıdan 1 hafta önce bir astına “Bir grubun ekip liderliğini senin üstlenmeni istiyorum” demiştir. Bunu söyledikten bir süre sonra şirkette ilgili astın eşinden kısa süre önce boşandığına dair söylentiler çıkmış ve Hakan çıkan söylentileri duymuştur. Bu duyum üzerine toplantı sırasında ekip liderliğini üstlenmesini istediği astına dönerek “Eşinden yeni ayrılmış olman sebebi ile duygusal olarak zorlanacağını ve performans olarak yetersiz kalacağını düşünüyorum, bu nedenle seni bu grup için ekip lideri olarak belirlemedim” demiştir.

1. Yönetici (Hakan) bu davranışında ne derece haklıdır?

Tamamen haklıdır							Kesinlikle haksızdır
1	2	3	4	5	6	7	

2. Yöneticinin (Hakan'ın) bu davranışı ne derece kabul edilebilirdir?

Tamamen kabul edilebilirdir							Kesinlikle kabul edilmezdir
1	2	3	4	5	6	7	

3. Yöneticinin (Hakan'ın) davranışı ne kadar rahatsız edicidir?

Kesinlikle rahatsız edici değildir							Tamamen rahatsız edici
1	2	3	4	5	6	7	

- Ast, bu durum sonrasında üst yönetime yöneticisinden şikayetçi olmayı düşünmektedir. Sizce şikayette bulunmalı mıdır?
 Evet Hayır
- Ast, bu durum neticesinde işten ayrılmayı düşünmektedir. Sizce ayrılmalı mıdır?
 Evet Hayır

SENARYO 3:

Mehmet, bir şirkette yönetici olarak görev yapmaktadır. Yönetici olarak görev yapmakta olduğu departman tüm şirket çalışanlarının katılacağı bir sosyal etkinlik düzenleyecektir. Mehmet, etkinliğin tüm düzenlemelerinin yürütülmesi ve süreçlerinin takibi için bir astını görevlendirmiş ve ona 2 hafta sonra üst yönetime bir sunum yapılacağını bildirmiştir. Mehmet, 1 hafta sonra sabah ofisinde e-postalarını kontrol ederken sosyal etkinlikle ilgili sunumun ertesi gün gerçekleştirileceğine dair üst yönetimden gelen hatırlatma mailini görmüştür. E-postayı okuduktan sonra astına tarihi yanlış bildirdiğini fark etmiştir. Astının yanına giderek “Sunumu yarın gerçekleştireceksin, umarım tamamlamışsındır” demiştir. Bunun üzerine ast, en başta kendisine belirtilen tarihin ileri bir tarih olduğunu, elinden geleni yapacağını ama eksiksiz tamamlamasının mümkün olmadığını söylemiştir. Ast, toplantıda sunumuna başlamadan önce “Sunum tarihi konusunda bir karışıklık yaşandı, bu nedenle ufak eksiklikler mevcut” demiştir. Bunun üzerine Mehmet ise “Görevlendirilmenden bugüne kadar olan süre zaten yeterliydi, bunu bitirmen gerekiyordu” demiştir.

1. Yönetici (Mehmet) bu davranışında ne derece haklıdır?

Tamamen haklıdır							Kesinlikle haksızdır
1	2	3	4	5	6	7	

2. Yöneticinin (Mehmet'in) bu davranışı ne derece kabul edilebilirdir?

Tamamen kabul edilebilirdir							Kesinlikle kabul edilemezdir
1	2	3	4	5	6	7	

3. Yöneticinin (Mehmet'in) davranışı ne kadar rahatsız edicidir?

Kesinlikle rahatsız edici değildir							Tamamen rahatsız edicidir
1	2	3	4	5	6	7	

- Ast, bu durum sonrasında üst yönetime yöneticisinden şikayetçi olmayı düşünmektedir. Sizce şikayette bulunmalı mıdır?
 Evet Hayır
- Ast, bu durum neticesinde işten ayrılmayı düşünmektedir. Sizce ayrılmalı mıdır?
 Evet Hayır



Ek 5

Aşağıda farklı işyerlerinde yaşanan olaylardan kısa kesitler yer almaktadır. Bahsi geçen iş yerlerinde yaşanan bu ve benzer durumların sürekliliği mevcuttur. Lütfen öncelikle senaryoları dikkatlice okuyunuz ve senaryolarda yer alan olayları gözünüzde canlandırınız. Sonrasında her senaryonun altında yer alan soruları eksiksiz yanıtlayınız.

SENARYO 1:

Selen, bir şirkette yönetici olarak görev yapmaktadır. Şirketin yıl sonu faaliyet raporlarının hazırlanması sebebi ile işinde yoğunluk yaşamaktadır. Tüm çalışanlarından o hafta için faaliyet raporlarının tamamlanmasına odaklanmalarını istemiştir. Pazartesi günü faaliyet raporlarının görüşülmesi için tüm astların yer aldığı bir toplantı gerçekleşecektir. Ancak astlarından birinin hafta sonu için bir tatil planı olduğunu öğrenmiştir ve o astına Cuma günü iş çıkışında “Bu hafta hepimiz için son derece önemli, tatili erteleyip hafta sonunu da raporlamalara ayırırsan çok daha iyi olacaktır” demiştir. Buna rağmen ast tatile gitmiştir. Selen, astının tatile gittiğini toplantı öncesinde öğrenmiştir ve astı sunumu gerçekleştirirken onu dinlemek yerine başka şeylerle ilgilenmiştir. Toplantı sona erdiğinde ise “Raporun ve sunumun yetersiz, hafta sonu tatilde olman sebebi ile de işin ile yeterince ilgilenememiş olmalısın. İşe yeni başlayan biri bile bu sunumu senden daha iyi yapardı.” demiştir.

4. Yönetici (Selen) bu davranışında ne derece haklıdır?

Tamamen haklıdır							Kesinlikle haksızdır
1	2	3	4	5	6	7	

5. Yöneticinin (Selen'in) bu davranışı ne derece kabul edilebilirdir?

Tamamen kabul edilebilirdir							Kesinlikle kabul edilemezdir
1	2	3	4	5	6	7	

6. Senaryoda yer alan yöneticinin (Selen'in) davranışı ne kadar rahatsız edicidir?

Kesinlikle rahatsız edici değildir							Tamamen rahatsız edicidir
1	2	3	4	5	6	7	

- Ast, bu durum sonrasında üst yönetime yöneticisinden şikayetçi olmayı düşünmektedir. Sizce şikayette bulunmalı mıdır?
 Evet Hayır
- Ast, bu durum neticesinde işten ayrılmayı düşünmektedir. Sizce ayrılmalı mıdır?
 Evet Hayır

SENARYO 2:

Büşra, bir şirkette yönetici olarak görev yapmaktadır. Görev yapmakta olduğu şirket çeşitli kurumlara bağımsız denetim hizmeti vermektedir. Büşra, gerçekleştirilecek denetimler için tüm astlarının katılacağı bir toplantı düzenleyerek üçer kişilik gruplar oluşturacak ve her grup için bir ekip lideri belirleyecektir. Toplantıdan 1 hafta önce bir astına “Bir grubun ekip liderliğini senin üstlenmeni istiyorum” demiştir. Bunu söyledikten bir süre sonra şirkette ilgili astın eşinden kısa süre önce boşandığına dair söylentiler çıkmış ve Büşra çıkan söylentileri duymuştur. Bu duyum üzerine toplantı sırasında ekip liderliğini üstlenmesini istediği astına dönerek “Eşinden yeni ayrılmış olman sebebi ile duygusal olarak zorlanacağını ve performans olarak yetersiz kalacağını düşünüyorum, bu nedenle seni bu grup için ekip lideri olarak belirlemedim” demiştir.

4. Yönetici (Büşra) bu davranışında ne derece haklıdır?

Tamamen haklıdır							Kesinlikle haksızdır
1	2	3	4	5	6	7	

5. Yöneticinin (Büşra'nın) bu davranışı ne derece kabul edilebilirdir?

Tamamen kabul edilebilirdir							Kesinlikle kabul edilmezdir
1	2	3	4	5	6	7	

6. Yöneticinin (Büşra'nın) davranışı ne kadar rahatsız edicidir?

Kesinlikle rahatsız edici değildir							Tamamen rahatsız edicidir
1	2	3	4	5	6	7	

- Ast, bu durum sonrasında üst yönetime yöneticisinden şikayetçi olmayı düşünmektedir. Sizce şikayette bulunmalı mıdır?
 Evet Hayır
- Ast, bu durum neticesinde işten ayrılmayı düşünmektedir. Sizce ayrılmalı mıdır?
 Evet Hayır

SENARYO 3:

Merve, bir şirkette yönetici olarak görev yapmaktadır. Yönetici olarak görev yapmakta olduğu departman tüm şirket çalışanlarının katılacağı bir sosyal etkinlik düzenleyecektir. Merve, etkinliğin tüm düzenlemelerinin yürütülmesi ve süreçlerinin takibi için bir astını görevlendirmiş ve ona 2 hafta sonra üst yönetime bir sunum yapılacağını bildirmiştir. Merve, 1 hafta sonra sabah ofisinde e-postalarını kontrol ederken sosyal etkinlikle ilgili sunumun ertesi gün gerçekleştirileceğine dair üst yönetimden gelen hatırlatma mailini görmüştür. E-postayı okuduktan sonra astına tarihi yanlış bildirdiğini fark etmiştir. Astının yanına giderek “Sunumu yarın gerçekleştireceksin, umarım tamamlamışsındır” demiştir. Bunun üzerine ast, en başta kendisine belirtilen tarihin ileri bir tarih olduğunu, elinden geleni yapacağını ama eksiksiz tamamlamasının mümkün olmadığını söylemiştir. Ast, toplantıda sunumuna başlamadan önce “Sunum tarihi konusunda bir karışıklık yaşandı, bu nedenle ufak eksiklikler mevcut” demiştir. Bunun üzerine Merve ise “Görevlendirilmenden bugüne kadar olan süre zaten yeterliydi, bunu bitirmen gerekiyordu” demiştir.

4. Yönetici (Merve) bu davranışında ne derece haklıdır?

Tamamen haklıdır							Kesinlikle haksızdır
1	2	3	4	5	6	7	

5. Yöneticinin (Merve'nin) bu davranışı ne derece kabul edilebilirdir?

Tamamen kabul edilebilirdir							Kesinlikle kabul edilemezdir
1	2	3	4	5	6	7	

6. Yöneticinin (Merve'nin) davranışı ne kadar rahatsız edicidir?

Kesinlikle rahatsız edici değildir							Tamamen rahatsız edicidir
1	2	3	4	5	6	7	

- Ast, bu durum sonrasında üst yönetime yöneticisinden şikayetçi olmayı düşünmektedir. Sizce şikayette bulunmalı mıdır?

Evet Hayır

- Ast, bu durum neticesinde işten ayrılmayı düşünmektedir. Sizce ayrılmalı mıdır?

Evet Hayır



Ek 6

DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

- Cinsiyetiniz :

Kadın Erkek

- Yaşınız : _____

- Medeni durumunuz :

Bekar Nişanlı Evli Boşanmış

- Eğitim durumunuz (*son mezun olduğunuz okul*) :

Lise

Yüksek okul

Üniversite

Yüksek lisans ve üzeri

- Mezun olduğunuz bölüm _____ (*Yoksa boş bırakınız*)

- Bu kurumda sahip olduğunuz iş ünvanınız nedir?

- Bu kurumda yönetici pozisyonunda mısınız?

Evet / Hayır

- Bu kurumda ne kadar süredir çalışmaktasınız?

_____ yıl _____ ay

- Bu kurumdan önce kaç farklı kurumda çalıştınız?

- Toplam çalışma süreniz (bu kurum ve önceki kurumlardaki çalışma sürenizin toplamı):

_____ yıl _____ ay