

Algılanan Yönetici Pişmanlığının İstismarcı Yönetim ve İş-Aile Dengesi İlişkisindeki Rolü¹ (The Role of The Perceived Supervisor Remorse on The Relationship Between Abusive Supervision and Work-Family Balance)

Kemal KÖKSAL  ^a Ali GÜRSOY  ^b

^a Akdeniz Üniversitesi, Antalya, Türkiye. kemalkoksal@akdeniz.edu.tr

^b Milli Savunma Üniversitesi, İstanbul, Türkiye. agursoy@kho.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Algılanan Yönetici Pişmanlığı İstismarcı Yönetim İş-Aile Dengesi Gönderilme Tarihi 15 Ocak 2020 Revizyon Tarihi 14 Mart 2020 Kabul Tarihi 20 Mart 2020 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Çalışmanın amacı, istismarcı yönetimin iş-aile dengesi üzerindeki etkisini ve algılanan yönetici pişmanlığının bu ilişkideki düzenleyici rolünü incelemektir. Yöntem – Bu maksatla hizmet sektöründe çalışan 252 katılımcıdan, kolayda örnekleme metoduyla veri toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Toplanan verileri analiz etmek amacıyla AMOS ve SPSS 23.0 programları kullanılmıştır. Çalışmada ilk olarak ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış sonrasında ise araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Hipotezleri test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Bulgular – Analiz sonucunda istismarcı yönetimin, iş-aile dengesini negatif ve anlamlı bir şekilde etkilediği; algılanan yönetici pişmanlığının yüksek olmasının ise istismarcı yönetimin iş-aile dengesi üzerindeki negatif etkisini zayıflattığı tespit edilmiştir. Tartışma – İstismarcı yönetim konusunda yapılan çalışmalar, istismarcı yönetimin örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, aykırı işyeri davranışı, depresyon, iş stresi, örgütsel destek algısı, iş performansı ve iş-aile çatışması üzerine etkileri olduğunu göstermektedir. Araştırmalarda istismara uğrayan çalışanların yaşadıkları depresyonu örgütteki kural ve düzenlemelerden dolayı yöneticilerine ifade edemedikleri; bunun yerine gerçek duygularını aile üyelerine yansıtıkları tespit edilmiştir. Bu araştırmanın bulguları önceki çalışmaları doğrular niteliktedir. Ayrıca algılanan yönetici pişmanlığı istismar algısının iş-aile dengesi üzerindeki etkisini de zayıflatmaktadır.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Perceived Supervisor Remorse Abusive Supervision Work-Family Balance Received 15 January 2020 Revised 14 March 2020 Accepted 20 March 2020 Article Classification: Research Article	Purpose – The aim of study is to examine the impact of abusive supervision on work-family balance and, the moderating role of perceived supervisor remorse on this relationship. Design/methodology/approach – The data were gathered from 252 participants working in a service sector by convenience sample method. A questionnaire form was used to collect the data. SPSS and AMOS 23.0 programs were used to analyze the data. First, the validity and reliability analyze of the scales were performed and then the hypotheses of the study were tested. Regression and correlation analyze were used to test the hypotheses. Findings – Abusive supervision affects work-family balance significantly and negatively. High-perceived supervisor remorse reduces the negative impact of abusive supervision on work-family balance. Discussion – Studies showed that abusive supervision had an effect on organizational citizenship behavior, job satisfaction, contrary workplace behavior, depression, job stress, organizational support, job performance, and work-family conflict. Employees who were abused by the supervisor could not express their depression to their supervisor due to the rules and supervisor's power in the organization; instead, they reflect their true feelings to their family members. The findings of this research confirm previous studies' results. In addition, perceived supervisor remorse decreases the effect of perception of abusive supervision on work-family balance.

¹Bu makale 18. Uluslararası İşletmecilik Kongresinde sunulmuştur.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Köksal, K., Gürsoy, A. (2020). Algılanan Yönetici Pişmanlığının İstismarcı Yönetim ve İş-Aile Dengesi İlişkisindeki Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (1), 769-778.

1. GİRİŞ

Liderlik, grubun paylaşılan bir amaca ulaşmasında onları etkileme kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Diğerlerini etkilemenin kaynağı, örgütteki yönetim kademesinin sağladığı resmi güç olabilir. Liderler bu gücü değişim yaratacak bir vizyon yaratmak için kullanabilirken, yöneticiler ise detaylı planlar yapma, etkin bir örgüt yapısı oluşturma ve günlük işlerin yapılması için kullanmaktadır. Bir örgütün yöneticilerine belirli resmi haklar sağlaması, etkin bir şekilde liderlik edecekleri anlamına gelmemektedir. Liderlik konusunda 1980'li yıllarda yapılan çalışmaların liderliğin yönetsel doğasına, yani yöneticinin, çalışanların günlük işleyişini nasıl yönettiğine odaklandığı görülmektedir. Bu yüzden liderlik konusunda yapılan çalışmaların daha çok yöneticilerin etkin liderliğine odaklandığı görülmektedir. Bunun için geliştirilen teoriler, bir yöneticinin en iyi nasıl liderlik yapacağını anlamada farklı yaklaşımlar ileri sunmuştur. Bunlar genel olarak bireyi iyi bir lider yapan özelliklere odaklanan özellikler teorisi, iyi bir liderin nasıl davranması gerektiğini inceleyen davranışsal teoriler ve hangi durumlarda ne tür bir liderliğin etkili olduğunu anlamaya çalışan durumsal liderlik teorileridir (Langton vd., 2016:380). Aryee ve diğerleri (2007:191) liderlik konusunda yapılan çalışmaların genellikle olumlu çalışma tutumlarına, lideri motive eden davranışlara ve örgütsel etkinliği destekleyen lider davranışlarına odaklandığını; liderliğin karanlık yönü olarak gösterilen, gücün kötüye kullanımına ilişkin yıkıcı liderlik çalışmalarına son dönemde ağırlık verildiğini ifade etmektedir. Yıkıcı liderlik, otokratik liderlik, yetersiz iletişim, sosyal ilişkileri yürütmedeki başarısızlık, etik dışı davranışlar, tutarsız, tuhaf davranışlar ve aşırı politik davranış gibi değişik şekillerde oluşabilmektedir (Aravena, 2019:85-86). Yıkıcı liderlik türlerinden biri olarak istismarcı yönetimin çalışan ve örgüt etkinliği açısından incelendiği görülmektedir (Aryee vd., 2007:191). İstismarcı yönetim, liderin fiziksel olmayan ve süreklilik gösteren, sözlü ya da sözsüz düşmanca tavırlarına yönelik çalışan algılarını ifade etmektedir (Tepper, 2000:178). Yöneticinin çalışanına sürekli olarak sınırlı bir şekilde bağırması, onu diğer çalışma arkadaşlarının önünde azarlaması, bakışlarıyla ve vücut diliyle onu tehdit etmesi ve korkutması gibi zorba davranışlar istismarcı yönetimin en belirgin örnekleri olarak ifade edilebilir (Tepper, 2007:263-264; Hoobler ve Brass, 2006:1125). Yöneticinin çalışanlara yönelik bu istismarcı davranışları her kültürde aynı şekilde algılanmayabilir. Kirkman ve diğerleri (2009:745) kültürel değerlerin çalışanlarla yönetici arasındaki ilişkide belirleyici olduğunu ve çalışanların tutum ve davranışlarının güç mesafesi tarafından düzenlendiğini ifade etmektedir. Lin ve diğerleri (2013:312) güç mesafesi düşük toplumların yöneticinin istismarcı davranışını yüksek olanlara göre daha farklı tepki vereceğini ifade etmektedir. Güç mesafesi, çalışanlarla yöneticiler arasında güç dağılımındaki farklılıkların kabul derecesini göstermektedir. Güç mesafesi düşük olan örgütlerde gücün kullanımı hukuki, güçlü insanlar güçlü görünmekten kaçınmakta ve bireyler arasındaki eşitsizlikler kaldırılmaya çalışılırken; yüksek güç mesafesi olan örgütlerde güç vurgulanmakta, gücün hukukiliği sorgulanmamakta, güce sahip olanlar, olduklarından daha güçlü görünmeye çalışmaktadır (Hofstede, 1980:122). Türkiye gibi görece yüksek güç mesafesine sahip bir kültürde (Hofstede vd., 2010:58) yöneticinin sahip olduğu biçimsel gücün kötüye kullanılması olarak tanımlanan istismarcı yönetim konusunda yapılan çalışmaların sayısının az olduğu görülmektedir (Ülbeği vd., 2013; Üçok ve Turgut, 2014; Sakal ve Yıldız, 2015; Sezici, 2016; Özdevcioğlu vd., 2014; Sezici ve Güven, 2017; Avunduk ve Yıldız, 2016).

Mackey ve diğerleri (2017, s. 1949) istismarcı yönetim konusunda yaptıkları meta analiz çalışmasında, istismarcı yönetimin çalışanların performansı, yaratıcılığı, iş stresi, örgütsel vatandaşlık davranışı, yöneticiye ve örgüte yönelik aykırı iş yeri davranışı, adalet algısı, iş tatmini, tükenmişliği, algıladığı örgütsel destek üzerinde etkisi olduğunu ifade etmektedir. İstismarcı yönetim çalışanın iş yerinde yöneticisine ve örgütüne yönelik davranışlarında (Mitchell ve Ambrose, 2007:1159) olduğu gibi evdeki davranışlarında da olumsuzluğa neden olmaktadır (Carlson vd., 2012:849). Özellikle son dönemde yapılan çalışmalarda istismarcı yönetimin çalışanın refahı, ruh ve fiziksel sağlığı ve aile yaşantısı üzerindeki olumsuz etkilerini inceleyen çalışmaların arttığı görülmektedir (Wu ve Cao, 2015:171). Çalışanların iş yaşamındaki durumlar onun aile yaşantısına yansımakta ve ailedeki olumlu ya da olumsuz durumlar da işteki tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bu durum iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması olarak ilgili yazında incelenmektedir. Yöneticisinin kötü muamelesine maruz kalarak olumsuz duygular yaşayan çalışanlar, evlerinde de bu duyguları sürdürmekte ve aile üyelerine bunu yansıtarak onlarla olan etkileşimi bozulmaktadır. Ailesi ile ilişkileri bozulan çalışanın bu durumu işyerine tekrar yansımaktadır. Çalışanın iş-aile dengesinin bozulması, işyerindeki tutum ve davranışlarını olumsuz

etkilemektedir (Hoobler ve Brass, 2006:11; Schyns ve Schilling, 2013:138). Yöneticinin kötü davranışlarından pişman olması ve bunu çalışanına ifade etmesinin, istismarcı yönetimin çalışanlar üzerindeki olumsuz tutum ve davranışlarını ne şekilde etkilediği son dönemde incelenen bir diğer konudur (Haggard ve Park, 2018:1252).

Bu çalışmada, istismarcı yönetimin çalışanın iş-aile dengesi üzerindeki etkisi ve algılanan yönetici pişmanlığının bu ilişkiye düzenleyici rolü incelenmektedir. Ulusal yazınımızda istismarcı yönetim ya da başka isimlerle anılan yıkıcı liderliğin, çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların az olması ve istismarcı yönetim ile iş-aile dengesi ve algılanan yönetici pişmanlığı ilişkilerinin daha önce incelenmemiş olması açısından bu araştırmanın liderlik alan yazınına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İstismarcı Yönetim

İstismarcı yönetim, yöneticinin sözlü ve sözsüz düşmanca davranışlarına yönelik çalışan algılarını ifade etmektedir (Tepper, 2000:178). Bir çalışanı diğer çalışanların yanında aşağılamak, utandırmak, işten atmakla tehdit etmek, mahremiyetine müdahale etmek, öfkeli ve kaba bir şekilde konuşmak gibi davranışlar düşmanca davranışlara örnek verilebilir. Adams'ın (1965) eşitlik teorisi kapsamında, istismarcı yönetimin çalışanların duygusal bağlılığını, iş ve yaşam tatmini azalttığını ve iş-aile dengesini bozduğu ifade edilmektedir (Tepper, 2007:261; Hoobler ve Brass, 2006:11; Schyns ve Schilling, 2013:138; Mackey vd., 2017:1940). Liderliğin karanlık yönü olarak ele alınan istismarcı yönetim özellikle çalışanların stresini artırarak olumsuz bireysel ve örgütsel sonuçlara neden olmaktadır (Tepper, 2007:275). Düşük güç mesafesinin bulunduğu ve bireyselliğin yüksek olduğu Amerika'da çalışanların yaklaşık %14'ü istismarcı yönetime maruz kalmaktadır (Schat vd., 2006:72). Güç mesafesi yüksek ve toplulukçu bir kültürde istismarcı davranışların daha yüksek olması beklenmektedir.

2.2. İş-Aile Dengesi

İş-aile dengesi, bireyin işi ve ailesinden kaynaklanan baskıların karşılıklı olarak uyumlu olduğu, roller arası çatışmanın yaşanmadığı durumu ifade etmektedir (Eddleston ve Powell, 2012:513). İş-aile dengesinin iş-aile ve aile-iş boyutu olmak üzere iki boyutundan bahsedilebilir (Grzywacz ve Marks, 2000:99). İstismarcı yönetimin, iş-aile çatışması yaratmasının daha olası olduğu ifade edilmektedir (Carlson vd., 2012:849). Bu durum bireyin iş-aile dengesini bozmaktadır. İstismarcı yönetime maruz kalan çalışan, görevini iyi yapamadığı ve artık yöneticisinin kendisine olan desteğinin de olmadığı düşüncesine kapılabilir. Bu durum, çalışmada işini ve değerli olan kaynakları kaybedeceği korkusuna yol açabilir. Kaynakların korunma teorisi bireylerin amaçlarına uygun kaynakları elde etmek, elde ettiklerini korumak ve daha fazlasını kazanmak için temel güdüleri olduğunu varsaymaktadır. Bireyin sahip olduğu ailesi ve sosyal statüsü gibi "durumların", kendine saygısı gibi "kişisel özelliklerin", zamanı, parası ve bilgi birikimi gibi sarf ettiği "enerjinin" birer kaynak olduğu, bunların kaybının ya da kaybına yönelik bir tehdidin bireyde stres yaratacağı ifade edilmektedir (Hobfoll, 1989:513). Yöneticisinin istismarcı davranışı nedeniyle işini kaybetme korkusu yaşayan çalışan, kaynakların korunması teorisi kapsamında, istismarcı davranışını değiştirmek veya bundan kaçınmak amacıyla işinde daha fazla zaman ve çaba sarf ederek, evine daha az zaman ve enerji ayırabilmektedir (Grandey ve Cropanzano, 1999:350). Bu durumda iş-aile dengesini bozabilmektedir. Ayrıca çalışma ortamında yöneticisinin kötü davranışına maruz kalan çalışan, iş yerinde kendini değersiz ve sosyal olarak dışlanmış hissedebilmektedir (Michel vd., 2015:1159). İstismara uğrayan çalışan, olumsuz duygularından kurtulmak ve öz saygısını korumak amacıyla aykırı iş davranışları sergileyebilir (Hershcovis ve Barling, 2010) ya da bu duyguları aile üyelerine yansıtabilir. Kendisine kötü davranılan çalışan yöneticisine veya örgütüne yansıtamadığı olumsuz duyguları, yansıtmak amacıyla, ikinci bir hedef olarak aile üyelerini seçebilmektedir. Bireyler iş stresi yaşadıklarında, aile üyeleri ile daha fazla tartışmakta, mutsuzluk gibi olumsuz duygu durumları yaşamakta ve aile üyeleri ile etkileşimi bozulmaktadır. Çalışanın iş stresi nedeniyle aile üyeleri ile evde yaşadığı olumsuzluklar, sarmal etkisi yaratarak tekrar işyerine taşınarak, iş yerinde de negatif sonuçlara neden olmaktadır (Hoobler ve Brass, 2006:13).

İstismarcı yönetim konusunda yapılan önceki çalışmalarda istismarcı yönetimin iş-aile dengesi üzerinde etkili olduğu gösterilmiştir. Carlson ve diğerleri (2011:952; 2012:855) yaptıkları çalışmalarda istismarcı yönetimin iş-aile çatışması üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Hoobler ve Brass (2006:11) istismara

uğrayan çalışanın aile üyelerinin, evde bu bireyle olumsuzluk yaşadığını bulmuştur. Tepper (2000:184) yaptığı araştırmada istismarcı yönetim ile iş-aile çatışması arasında pozitif bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Yapılan bu çalışmalardan ve teorik ilişkilerden hareketle araştırmanın bir numaralı hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: İstismarcı yönetim iş-aile dengesini olumsuz olarak etkilemektedir.

2.3. Algılanan Yönetici Pişmanlığı

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre pişmanlık “yaptığı bir işin yanlış veya uygunsuz sonuç verdiğini anlayarak üzülme” olarak tanımlanmaktadır. Bireyin belirli bir davranış sonrasında üzüntü, utanç, mahcubiyet veya suçluluk karışımı bir duygu hissetmesi olarak da ifade edilebilir. Yöneticinin istismarcı davranışı, bireyler arasındaki ilişkilerde beklenen davranışlara yönelik adalet duygusunu zedeleyerek olumsuz tepkilere neden olmaktadır. Bireyler, karşılıklı ilişkilerde tarafların birbirlerine saygılı ve adaletli davranmasını beklemektedir. Yönetici ile çalışan arasındaki etkileşimde, güçlü olan taraf, diğer bir ifade ile yönetici, istismarcı davranırsa, çalışan kendisine saygısız ve adaletsiz davranıldığını algılamaktadır (Burton ve Hoobler, 2011:389). Yöneticinin istismarcı davranışından pişman olarak bu pişmanlığını çalışana ifade etmesi, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiyi düzeltme çabası olarak algılanabilir (Andiappan ve Treviño, 2011:361). Böyle bir çaba yöneticiyle çalışan arasındaki güven ilişkisini tekrar kurarak istenmeyen davranışların tekrar etmeyeceğine yönelik beklenti oluşturabilir. Yöneticisinin istismarcı davranışından dolayı pişman olduğuna yönelik çalışan algısının yüksek olması, istismarcı davranışın niyetli olmadığı daha çok durumsal nedenlerden kaynaklandığına yönelik düşünce oluşturabilmektedir (Weisman, 2014:19).

Yöneticinin istismarcı davranışından pişman olması, empatik ilgi teorisi kapsamında çalışanın yöneticisine empatik yaklaşımda bulunmasını sağlayarak çalışanın bu davranışı affetmesine neden olabilmektedir (McCullough vd., 1997:321). Yine yöneticinin pişman olarak özür dilemesi, atıf teorisi kapsamında, çalışanın bu davranışın nedenlerini yöneticinin içsel özelliklerinden çok dışsal unsurlara atıf yapmasını sağlayarak (Weiner vd., 1991:281), istismarcı davranışın çalışan üzerindeki olumsuz etkilerini azaltabilmektedir. Son olarak pişmanlık algısı etkileşim adaletinin düzelterek güven duygusu yarattığından (Tomlinson, 2012:224) istismarcı davranışın olumsuz etkilerini azaltabilmektedir. Haggard ve Park (2018:1252) yaptıkları çalışmada istismarcı davranışın işten ayrılma niyeti ve örgüt temelli öz saygı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici pişmanlığının düzenleyici etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Buraya kadar yapılan teorik açıklamalardan ve yapılan çalışmalardan yola çıkarak araştırmanın iki numaralı hipotezi oluşturulmuştur.

H2: Algılanan yönetici pişmanlığının yüksek olması, istismarcı yönetimin iş-aile dengesi üzerindeki olumsuz etkisini zayıflatmaktadır.

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem

Araştırma verileri, Ankara’da faaliyet gösteren ve hizmet sektöründe bulunan özel bir işletmede çalışan 252 kişiden toplanmıştır. Araştırma kesitsel bir çalışmadır. Evren büyüklüğü toplam 730 çalışandan oluşmaktadır ve %95 güvenilirlik seviyesi dikkate alındığında büyüklüğü bilinen bir evrende toplam 252 anketin toplanması gerektiği tespit edilmiştir (Durmuş vd., 2013). Anketlerin cevaplanma oranının düşük olabileceği değerlendirildiğinden 270 çalışana anket gönderilmiştir. Gönderilen anketlerden 258’sinden cevap alınmıştır. 6 anket rastgele doldurulduğu çalışmaya dâhil edilmemişlerdir. Toplam 252 anket formu çalışmada kullanılmıştır ve anketlerin cevaplama oranı %94’tür.

Katılımcıların %68,7’si kadın, %31,3’ü erkek, %52,4’ü lise, %26,2’si lisans mezunu, %47,6’sı 31 ile 40 yaş, %42,5’i 20 ile 30 yaş arasındadır. Katılımcıların %53,2’si bekâr, %46,8’i evlidir.

3.2. Ölçüm Araçları

Anket formu toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikleri (cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve medeni durum) belirlemeye yönelik maddeler yer almaktadır. İkinci bölümde istismarcı yönetimi, üçüncü bölümde iş-aile dengesini ve son bölümde ise algılanan yönetici pişmanlığını ölçmeye yönelik

maddelere yer verilmiştir. Ölçeklerde Beşli Likert tarzı (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

İstismarcı Yönetim Ölçeği: İstismarcı yönetim algısını ölçmek için Tepper (2000) tarafından geliştirilen ve uyarlaması Ülbeği ve diğerleri (2014) tarafından yapılan ölçeğin beş ifadeden oluşan kısa formu kullanılmıştır. Ölçek tek faktörlü yapıya sahiptir ve iç tutarlığı (güvenirlik katsayısı, Cronbach's Alpha) 0,859'dur.

İş-Aile Dengesi Ölçeği (İAD): Eddleston ve Powell (2012) tarafından geliştirilen ve araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek tek boyutlu olup toplam 3 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin bu araştırmadaki iç tutarlığı 0,824'dür.

Algılanan Yönetici Pışmanlığı Ölçeği (AYP): Çalışmada Haggard ve Park (2018) tarafından geliştirilen 10 maddelik ölçek kullanılmıştır. Tek faktörlü Ölçeğin Türkçeye uyarlaması araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık güvenirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,794 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde, ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada kullanılan AYP ve İAD ölçeklerinin uyarlama aşamasında, ölçeklerin orijinal diline ve örgütsel davranış alanına hâkim üç farklı uzman tarafından çeviri kontrolü yapılmıştır. Tavsiye edilen düzeltmelerden sonra 45 kişilik bir ön test yapılarak anlaşılmayan ifadeler ve genel olarak faktör yüklerinin kontrolü yapılmıştır. Gerekli düzeltmeler yapılarak ölçeklere son hali verilmiş ve ölçekler uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan her iki ölçeğin de faktör yükleri anlamlı ve kabul edilebilir seviyededir. Her iki gizil değişken de oluşturulan yapıları ölçmede başarılıdır. AYP ve İAD'ye yönelik oluşturulan yapıların geçerliliğine ilişkin detaylı analizler aşağıda verilmiştir.

Değişkenlere ait veriler tek bir ölçek formunda aynı zamanda toplandığından dolayı ortak yöntem varyans problemi oluşabilmektedir. Ortak yöntem varyans problemi olup olmadığını tespit edebilmek için Harman'ın tek faktör yöntemi kullanılmıştır. Tüm değişkenler tek bir faktörde toplanarak ve rotasyona tabi tutulmadan yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucuna göre birinci faktörde açıklanan toplam varyans oranı %26 olarak hesaplanmıştır. Açıklanan varyans oranının %50'nin altında olduğundan ortak yöntem varyans problemi bulunmamaktadır (Podsakoff vd., 2003). Çalışmada kullanılan verileri analiz etmek için SPSS ve AMOS paket programları kullanılmıştır.

3.2.1. Ölçüm Modelleri

Araştırmada kullanılan istismarcı yönetim, AYP ve İAD ölçeklerinin yapı geçerlilikleri doğrulayıcı faktör analizi (DFA), bileşim ve ayrışım geçerlilikleri yapılarak test edilmiştir. AYP ölçeğindeki ifadelerin standardize faktör yükleri incelendiğinde "Yöneticim davranışının kabul edilemez olduğunu kabul etti." ifadesinin faktör yükünün 0,54 olarak kabul edilebilir olduğu diğer ifadelerin faktör yüklerinin ise 0.73-0.89 arasında iyi uyum gösterdiği görülmektedir. İAD ölçeğindeki ifadelerin faktör yüklerinin de iyi uyum gösterdikleri görülmüştür (0.74; 0.72; 0.79). İstismarcı yönetim ölçeğinde ise "Yöneticim başkalarına benimle ilgili olumsuz yorumlar yapar." ifadesinin faktör yükü 0.54 olarak kabul edilebilir seviyede; diğer ifadelerin faktör yükleri ise 0.77-0.82 arasında iyi uyum gösterdiği görülmüştür. İstismarcı yönetim ölçeğinin açıklanan ortalama varyans değer, 0.56, AYP'nin 0.53 ve İAD'nin 0.57'dir. Bu sonuçlara göre ölçeklerin benzeşim geçerlilikleri iyi seviyededir. Tüm ölçeklerin paylaşılan toplam varyans oranlarının (sırasıyla 0.22, 0.30, 0.22) açıklanan toplam varyans oranlarından düşük olması ve bileşim geçerliliklerinin yüksek olması (sırasıyla 0.87, 0.79, 0.86) ölçeklerin kendi gizil yapılarını ölçmede başarılı olduklarını göstermektedir. Ölçeklerin genel olarak yapı geçerliliğini belirleyebilmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) de yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir. Analiz sonuçları ele alındığında ölçeklerin iyi uyum gösterdiği ve tek faktörlü yapılarının doğrulandığı görülmüştür (Hair vd., 2010).

Tablo-1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	χ^2	sd	χ^2/sd	RMSEA	CFI	GFI	RMR
İstismarcı Yönetim	10,738	5	2,148	0,068	0,990	0,982	0,044
İş-Aile Dengesi	5,561	2	2,780	0,084	0,813	0,986	0,076
Algılanan Yönetici Pışmanlığı	86,735	34	2,551	0,079	0,911	0,939	0,064

3.3. Analiz ve Bulgular

İstismarcı yönetimin iş-aile dengesi üzerindeki etkisinde algılanan yönetici pışmanlığının düzenleyici rolünü belirlemeye yönelik olarak yapılan bu çalışmada yapı geçerliliği için DFA, değişkenler arasındaki ilişkilerin derecesini ve yönünü belirlemek için korelasyon analizi, değişkenlerin birbirlerine olan etkisini ve birbirlerini nasıl açıkladıklarını bulmaya yönelik olarak regresyon analizi yapılmıştır. İstismarcı yönetim, iş-aile dengesi ve algılanan yönetici pışmanlığı değişkenlerine ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. İstismarcı yönetimin ortalaması 2,33 (s.s.=1,05); iş-aile dengesinin ortalaması 3,12 (s.s.=0,77); algılanan yönetici pışmanlığının ortalaması ise 3,25 (s.s.=0,64) olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların, iş-aile dengesi ve algılanan yönetici pışmanlığının ortalamalarının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, istismarcı yönetim ile iş-aile dengesi arasında negatif yönlü orta derecede ilişki olduğu ($r=-0,511$, $p<0,01$), istismarcı yönetim ile algılanan yönetici pışmanlığı arasında pozitif yönlü ve orta seviyede ($r=0,400$, $p<0,01$) ve algılanan yönetici pışmanlığı ile iş-aile dengesi arasında negatif yönlü ve zayıf dereceli ilişki olduğu ($r=-0,199$, $p<0,01$) görülmektedir.

Tablo 2: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	S.S.	(İY)	(İAD)	(AYP)
İstismarcı Yönetim (İY)	2,33	1,05	1		
İş-Aile Dengesi (İAD)	3,12	0,77	-0,511*	1	
Algılanan Yönetici Pışmanlığı (AYP)	3,25	0,64	0,400*	-0,199*	1

* $p<0,01$

İstismarcı yönetimin (bağımsız değişken), iş-aile dengesi (bağımlı değişken) üzerindeki yordama gücünü belirlemek ve ilgili hipotezi test etmek için regresyon analizi yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3: Regresyon Analizi Sonuçları

İş-Aile Dengesi	β	S.E.	t	p	F	R2	$\Delta R2$
Birinci Aşama							
Sabit	2.534	0.217	11.698	0.000			
Eğitim Durumu	0.044	0.090	0.488	0.626			
Yaş	-0.118	0.124	-0.946	0.345	6.193	0,091	-
Medeni Durum	0.535	0.161	3.322	0.001			
Cinsiyet	-0.013	0.141	-0.08	0.928			
İkinci Aşama							
Sabit	3.617	0.235	15.404	0.000			
Eğitim Durumu	0.044	0.080	0.545	0.586			
Yaş	-0.066	0.111	-0.594	0.553	19.338	0.282	0.191
Medeni Durum	0.320	0.146	2.195	0.029			
Cinsiyet	-0.092	0.126	-0.727	0.468			
İstismarcı Yönetim	-0.337	0.042	-8.090	0.000			

Regresyon analizinin birinci aşamasında demografik değişkenler kontrol değişkeni olarak analize dâhil edilmiştir. Demografik değişkenlerden medeni durumun iş-aile dengesi üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Bireyin evli olmasının iş-aile dengesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır ve iş-aile dengesindeki değişimin %0,9’unu açıklamaktadır. Regresyon analizinin ikinci aşamasında araştırmanın bağımsız değişkeni olan istismarcı yönetim

analize dâhil edildiğinde istismarcı yönetimin iş-aile dengesi üzerinde anlamlı, negatif etkisi olduğu görülmektedir ve iş-aile dengesindeki değişimin %28'i istismarcı yönetim tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuçlara göre araştırmanın bir numaralı hipotezi kabul edilmiştir.

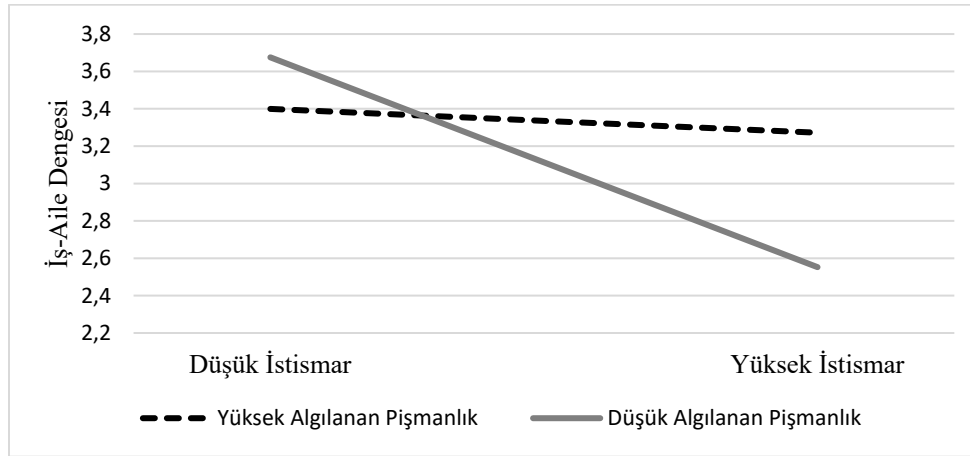
Algılanan yönetici pişmanlığının istismarcı yönetim ile iş-aile dengesi ilişkisindeki düzenleyici rolü Hayes (2013) tarafından oluşturulan PROCESS makrosu ile test edilmiştir. Analizde çoklu bağıntı problemi olmaması için etkileşim değişkeninin oluşturulmasında standardize edilmiş (merkezileştirme seçeneği işaretlenmiş) değerler kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Düzenleyici Etki Analizi

	β	S.E.	t	p	LLCI (95%)	ULCI (95%)
Sabit	3.224	0.044	73.109	0.000	3.137	3.311
İstismarcı Yönetim (İY)	-0.295	0.041	-7.077	0.000	-0.377	-0.213
AYP (AYP)	-0.173	0.054	-3.161	0.018	-0.281	-0.065
Etkileşim (İYxAYP)	-0.367	0.055	-6.659	0.000	-0.476	-0.258

Düzenleyicilik analizi sonuçları incelendiğinde algılanan yönetici pişmanlığının istismarcı yönetim ve iş-aile dengesi ilişkisinde anlamlı düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir ($\Delta R^2:0.06$, $F:44.347$ p:0.000). Düzenleyici etkinin yorumlanabilmesi ortalamadan artı-eksi bir standart sapma değerlere göre etki grafiğinin çizilmesi gerekmektedir (Şekil 1). Şekil 1'deki etki grafiği incelendiğinde algılanan yönetici pişmanlığının yüksek olması, istismarcı yönetimin iş-aile dengesi üzerindeki negatif etkisini zayıflatıcı niteliktedir. Algılanan pişmanlığın düşük olması durumunda ise iş-aile dengesi üzerindeki negatif etkinin daha fazla olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre araştırmanın iki numaralı hipotezi de kabul edilmiştir.

Şekil 1: Düzenleyici Etki Grafiği



4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışmada istismarcı yönetimin iş-aile dengesi üzerindeki etkisi ve bu etkide algılanan yönetici pişmanlığının düzenleyici rolü incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre istismarcı yönetimin iş-aile dengesini olumsuz ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle yöneticisinin düşmanca tavırlarına maruz kalan çalışan, olumsuz duygular yaşamakta ve bu olumsuz duyguları aile üyelerine yansıtmaktadır. İstismarcı yönetim konusunda yapılan meta-analiz çalışmaları, istismarcı yönetimin örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, aykırı işyeri davranışı, depresyon, iş stresi, örgütsel destek algısı, iş performansı ve iş-aile çatışması üzerine etkileri olduğunu göstermektedir (Mackey vd., 2017:1940). Çalışmalarda istismara uğrayan çalışanların yaşadıkları depresyonu örgütteki kural ve düzenlemelerden dolayı yöneticilerine ifade edemedikleri; bunun yerine gerçek duygularını aile üyelerine yansıttıkları tespit edilmiştir (Hoobler ve Brass, 2006:13). Ayrıca çalışanlar, istismarcı davranışı, sahip olduğu kaynaklara yönelik bir tehdit olarak algıladıklarından, kaynaklarını kaybetmemek amacıyla işine daha fazla çaba harcayarak istismarcı davranışı engellemeye çalıştığında, ailesine daha az vakit ve

enerji ayırdığından bu durum da iş-aile dengesini bozabilmektedir. Sonuç olarak istismarcı yönetimin çalışanın iş-aile dengesini bozucu bir etkisi söz konusudur.

Araştırmada yöneticinin istismarcı davranışından pişman olduğuna yönelik çalışan algısının, istismarcı yönetimin iş-aile dengesi ilişkisini nasıl etkilediği de incelenmiştir. Sonuçlara göre yüksek pişmanlık algısı, istismarcı yönetimin iş-aile dengesi üzerindeki olumsuz etkisini azaltıcı niteliktedir. Araştırma bulguları yazındaki diğer araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Carlson ve diğerlerinin (2011:952; 2012:855) yaptıkları çalışmada istismarcı yönetimin iş-aile çatışmasına yol açtığını bulmuşlardır. Wu ve Cao (2015:171) yaptıkları çalışmada istismarcı yönetimin iş-aile çatışmasına yol açtığını ve duygusal tükenmenin bu ilişkide kısmi aracılık etkisi olduğunu göstermişlerdir. Son olarak Haggard ve Park (2018:1252) istismarcı yönetimin lider-üye etkileşimi ve etkileşim adaletinin kısmi aracılığıyla işten ayrılma niyeti ve örgüt temelli öz saygıyı azalttığını bulmuşlardır. Bunun yanında algılanan yönetici pişmanlığının yüksek olmasının istismarcı davranışın yıkıcı etkilerini azalttığını tespit etmişlerdir.

Araştırma bulgularının yöneticiler için birtakım faydaları olduğu değerlendirilmektedir. Öncelikle Güç mesafesi yüksek olan ülkemizde yöneticilerin istismarcı davranışlarına çalışanlar tepki gösterememektedir. İstismarcı yönetim iş-aile dengesini bozarak çalışanın olumsuz duygularını tekrar örgütlerine getirmelerine neden olmakta ve bu durum olumsuz sonuçları tetiklemektedir. Bu nedenden örgütler istismarcı yönetime izin vermeyerek olumsuz sonuçları azaltabilir. Ayrıca yöneticiler çeşitli nedenlerden dolayı gösterdikleri düşmanca tavırlardan dolayı özür dileyerek pişman olduğunu tavırlarıyla da gösterebilirse, bu durum istismarcı yönetimin olumsuz etkilerini azaltabilmektedir.

Çalışmanın birtakım kısıtları söz konusudur. Öncelikle bulgulara, kesitsel ve öz değerlendirme yöntemiyle doldurulmuş verilerin analizi ile ulaşılmıştır. Dolayısıyla ortak yöntem varyans problemi yaşanabilmektedir. Bundan sonraki çalışmalarda uzamsal çalışmalarla bu kısıt aşılabılır. Bir diğer kısıt ise araştırmada kullanılan ölçekler Batı kültüründe geliştirilmiş olmasıdır. Uyarlanan ölçekler ülkemizde de geçerli olsa da kültürümüze uygun ölçeklerin geliştirilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak bu çalışmada istismarcı yönetimin iş-aile dengesini bozduğu ve algılanan yönetici pişmanlığının bu ilişkide düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiştir. Algılanan yönetici pişmanlığının yıkıcı liderliğin diğer davranışlar üzerinde de etkisi bundan sonraki çalışmalarda araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. R. Folger, & R. Cropanzano içinde, *Organizational Justice and Human Resources Management* (s. 1-4). London: Sage Publications.
- Andiappan, M., & Treviño, L. K. (2011). Beyond righting the wrong: Supervisor-subordinate reconciliation after an injustice. *Human Relations*, 64(3), 359-386.
- Aravena, F. (2019). Destructive Leadership Behavior: An Exploratory Study in Chile. *Leadership and Policy in Schools*, 18(1), 83-96. doi:10.1080/15700763.2017.1384501
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-Down Model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.
- Avunduk, Z. B., & Yıldız, B. (2016). İstismarcı Yönetim Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgüt Temelli Özsaygının Moderator Etkisi. 15. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Özet Kitapçığı (s. 240-243). İstanbul Üniversitesi.
- Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2011). Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52, 389–398. doi:10.1111/j.1467-9450.2011.00886.x

- Carlson, D. S., Ferguson, M., Perrewe, P. L., & Whitten, D. (2011). The fallout from abusive supervision: An examination of subordinates and their partners. *Personnel Psychology*, 64, 937-961. doi:10.1111/j.1744-6570.2011.01232.x
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23, 849-859.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E., & Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta.
- Eddleston, K. A., & Powell, G. N. (2012). Nurturing entrepreneurs' work-family balance: A gendered perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 36, 513-541. doi:10.1111/j.1540-6520.2012.00506.x
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 350-370. doi:10.1006/jvbe.1998.1666
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the Work-Family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 99-113. doi:10.1002/job.4030020205
- Haggard, D. L., & Park, H. M. (2018). Perceived supervisor remorse, abusive supervision, and LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 1252-1267.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7 b.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hayes, A. (2013). *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford.
- Hershcovis, M. S., & Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 24-44.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. London: Sage Publishing.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3rd ed. b.). New York: McGraw-Hill.
- Hoobler, J., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91, 11-25. doi:10.1037/0021-9010.91.5.1125
- 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. *Academy of Management Journal*, 52(4), 744-764. doi:10.5465/amj.2009.43669971
- Langton, N., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behaviour Concepts, Controversies, Applications* (Seventh Canadian Edition b.). Canada: Pearson.
- Lin, W., Wang, L., & Chen, S. (2013). Abusive Supervision and Employee Well-Being: The Moderating Effect of Power Distance Orientation. *Applied Psychology: An International Review*, 62(2), 308-329. doi:10.1111/j.1464-0597.2012.00520.x
- 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(6), 1940-1965. doi:10.1177/0149206315573997
- McCullough, M. E., Worthington, E. L., & Rachal, K. C. (1997). Interpersonal forgiving in close relationships. *Journal of Personality & Social Psychology*, 73, 321-336.

- Michel, J. S., Newness, K., & Duniewicz, K. (2015). How abusive Supervision affects workplace deviance: A moderated-mediation examination of aggressiveness and work-related negative affect. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), 1–22.
- 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. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1159
- Özdevecioğlu, M., Akın, M., Karaca, M., & İştahlı, B. (2014). Kötü niyetli yönetim algılamasının çalışanların performansları üzerindeki etkisinde duygusal zekânın rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 1-18.
- Sakal, Ö., & Yıldız, S. (2015). İstismarcı yönetim algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafesi ve örgütsel tabanlı benlik saygısı değişkenlerinin rolü. 3. Örgütsel Davranış Kongresi (s. 389-395). Gaziosmanpaşa Üniversitesi: (6-7 Kasım 2015) Bildiriler Kitabı.
- Schat, A. C., Frone, M. R., & Kelloway, E. K. (2006). Prevalence of workplace aggression in the US workforce: Findings from a national study. E. K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell içinde, *Handbook of Workplace Violence*, . Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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(1), 138-158. doi:10.1016/j.leaqua.2012.09.001
- Sezici, E. (2016). İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 47, 106-121.
- Sezici, E., & Güven, Ö. Z. (2017). İstismarcı yönetici algısının kaytarma üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü: Otel işletmelerinde bir inceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(1), 58-68.
- 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.
- Tomlinson, E. C. (2012). The impact of apologies and promises on post-violation trust. *International Journal of Conflict Management*, 23, 224–247.
- Üçok, D., & Turgut, T. (2014). İstismarcı Yönetici Davranışı'nın İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), 163- 179.
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M., & Özgen, H. (2013). Örgütsel ortamda istismarcı yönetim ve izlenim yönetimi üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 1-14.
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M., & Özgen, H. (2014). Türkiye’de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12.
- Weiner, B., Graham, S., Peter, O., & Zmuidinas, M. (1991). Public confession and forgiveness. *Journal of Personality*, 59, 281-312. doi:10.1111/j.1467-6494.1991.tb00777.x
- Weisman, R. (2014). *Showing remorse: Law and the social control of emotion*. Surrey, England: Ashgate Publishing Limited.
- Wu, S., & Cao, K. (2015). Abusive supervision and work-family conflict: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 171-178.