

## İstismarcı Yönetimin İş-Aile Çatışması, Performans ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: İş-Aile Çatışması ve Cinsiyetin Düzenleyici Rolü

(The Effect of Abusive Supervision on Work-Family Conflict and Intention to Quit: The Moderating Effect of Work-Family Conflict and Gender)

Kemal KÖKSAL <sup>a</sup> Ali GÜRSOY <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Akdeniz Üniversitesi, Antalya, Türkiye. [kemalkoksal@akdeniz.edu.tr](mailto:kemalkoksal@akdeniz.edu.tr)

<sup>b</sup> Milli Savunma Üniversitesi, İstanbul, Türkiye. [agursoy@kho.edu.tr](mailto:agursoy@kho.edu.tr)

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p><b>Anahtar Kelimeler:</b> İstismarcı Yönetim İşten Ayrılma Niyeti İş-Aile Çatışması Algılanan Çalışan Performansı</p> <p>Gönderilme Tarihi 25 Eylül 2019 Revizyon Tarihi 17 Aralık 2019 Kabul Tarihi 25 Aralık 2019</p> <p><b>Makale Kategorisi:</b> Araştırma Makalesi</p>	<p><b>Amaç</b> – İstismarcı yönetim, çalışanların tutum ve davranışlarını olumsuz olarak etkilemektedir. Çalışmada istismarcı yönetimin iş-aile çatışması, algılanan çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemektir. Ayrıca istismarcı yönetim performans ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde, iş-aile çatışmasının ve cinsiyetin düzenleyicilik etkisini araştırmaktır.</p> <p><b>Yöntem</b> – Veriler, 2019 yılında bir kamu kurumunda görev yapmakta olan 296 çalışandan anket yöntemiyle Ocak-Şubat aylarında elde edilmiştir. SPSS 25 programı ile, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak değişkenler arasındaki ilişkiler, değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca istismarcı yönetimin, performans ve işten ayrılma niyetinde, iş aile çatışması ve cinsiyetin düzenleyici rolü araştırılmıştır.</p> <p><b>Bulgular</b> – Analizler sonucunda istismarcı yönetimin algılanan performansı azalttığı, işten ayrılma niyeti ve iş-aile çatışmasını artırdığı, istismarcı yönetim ile performans ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde iş-aile çatışmasının ve cinsiyetin düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiştir.</p> <p><b>Tartışma</b> – Uluslararası alanda yapılan çalışmalar istismarcı yönetimin çalışanların işten ayrılma niyetini, iş-aile çatışmasını artırdığı ve iş performansını azalttığını göstermektedir. Bu araştırmanın bulguları diğer araştırmaların sonuçlarını destekler niteliktedir. Ayrıca hem iş-aile çatışmasının, istismarcı yönetimin iş performansı üzerindeki etkisini hem de cinsiyetin istismarcı yönetimin işten ayrılma ve iş performansı üzerindeki etkisinde düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Keywords:</b> Abusive Supervision Intention to Quit Work-Family Conflict Perceived Performance of Employees</p> <p>Received 25 September 2019 Revised 17 December 2019 Accepted 25 December 2019</p> <p><b>Article Classification:</b> Research Article</p>	<p><b>Purpose</b> – The study aims to investigate the effect of abusive supervision on work-family conflict, perceived employee performance and intention to quit. In addition, it is aimed to investigate the moderating effect of work-family conflict and gender in the relationship among abusive supervision, performance and intention to quit.</p> <p><b>Design/methodology/approach</b> – The data were obtained from 296 employees working in a public institution in January-February in 2019. By using SPSS 25 program, correlation and regression analyses were performed to investigate the relationships between variables and their effects. Also, it had been examined the moderating role of work-family conflict and gender on the relationship among abuse supervision and perceived performance and intention to quit.</p> <p><b>Findings</b> – Analyzes revealed that the perception of abuse supervision decreased perceived performance of employees, increased intention to quit and work-family conflict, and work-family conflict and gender had a moderating effect on the relationship among abuse supervision and perceived performance and intention to quit.</p> <p><b>Discussion</b> – International studies indicate that abusive supervision increases employees' intention to quit, work-family conflict, and reduces job performance. The findings of this study support these results. Also, it is seen that both work-family conflict has a moderating effect on the relationship between abusive supervision and job performance and, gender has a moderating impact on intention to quit and job performance of employees.</p>

### Önerilen Atf/ Suggested Citation

Köksal, K., Gürsoy, A. (2019) İstismarcı Yönetimin İş-Aile Çatışması, Performans ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: İş-Aile Çatışması ve Cinsiyetin Düzenleyici Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 3337-3346

## 1. Giriş

Uluslararası yazında istismarcı yönetim konusunda yapılan çalışmaların sayısının hızla arttığı görülmektedir. İstismarcı yönetim, yöneticilerin fiziksel temas içermeyen sözlü veya sözsüz saldırgan ve düşmanca tavırları olarak tanımlanmaktadır (Tepper, 2000). Yıkıcı liderlik türlerinden biri olarak kabul edilen istismarcı yönetimin çalışanlar ve örgüt açısından olumsuz sonuçları söz konusudur (Tepper, 2007). Batı ve Amerikan ülkelerinde yapılan çalışmalarda, çalışan stresinde artışa, örgütsel bağlılıkta ve iş tatmininde azalmaya, aykırı işyeri davranışında artışa, bireysel ve grup performansında, örgütsel davranışta, yaratıcılıkta azalmaya, iş-aile çatışmasında artışa neden olduğu raporlanmıştır (Tepper, 2007; Martinko, Harvey, Sikora ve Douglas, 2011; Schyns ve Schilling, 2013; Mackey, Frieder, Brees ve Martinko, 2017). Tepper (2007) istismarcı yönetimin bağlamsal ve ulusal kültürden fazlasıyla etkilendiğini ve istismarcı yönetim güç mesafesi yüksek ülkelerde daha çok ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Güç mesafesi yüksek toplumlarda, örgütte gücün eşit dağılmaması çalışanlar tarafından kabul edilen bir durumdur (Hofstede, 1984). Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, çalışanların istismarcı yönetimi, daha az adaletsiz olarak algılayabildiklerini, bu yüzden düşük güç mesafesindeki çalışanlara göre daha az aykırı işyeri davranışı sergilediği ifade edilmektedir (Lian, Ferris ve Brown, 2012).

İstismarcı yönetimin çalışanlar tarafından Batı dünyasından farklı örgütsel sonuçları olup olmadığı ve göreceli olarak daha az sayıda çalışılmış konu olan, iş-aile çatışması üzerindeki etkisini, demografik faktörlerden cinsiyetin düzenleyici etkisi altında ulusal kültürümüzde test etmek bu araştırmanın amacıdır. Bu çalışmada, istismarcı yönetimin iş-aile çatışması, işten ayrılma niyeti ve algılanan performans üzerindeki etkileri incelenmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### İstismarcı Yönetim İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

İstismarcı yönetim konusunda daha önceki çalışmalarda, yöneticinin çalışanlarına kötü davranması, onlara hakaret etmesi ve bu yolla onlar üzerinde egemenlik kurmaya çalışması sonucunda iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma gibi çalışan tutumları olumsuz olarak etkilendiği tespit edilmiştir (Zhang ve Liao, 2015; Mackey, Frieder, Brees ve Martinko, 2017). Karşılıklı kuramına göre (Levinson, 1965) çalışanlar yöneticilerinin kötü davranışlarına karşılık vermek isteyeceklerdir fakat güç farklılıkları ve kültürel kabuller bu karşılığın verilmesini kısıtlayarak (Cropanzano ve Mitchell, 2005; Zellars, Tepper ve Duffy, 2002) olumsuz duygular yaratabilmektedir. Çalışanlar yöneticilerini, örgütün temsilcisi olarak gördüğünden (Levinson, 1965) yöneticinin kötü davranışlarını tüm örgüte atfederek örgüte karşı da olumsuz tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Çalışanlar yöneticilerinin kötü davranışlarına her zaman karşılık veremedikleri için işten ayrılmayı düşünebilmektedir (Burris, Detert ve Chiaburu, 2008).

**Hipotez 1:** İstismarcı yönetim algısı, işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir.

### İstismarcı Yönetim Çalışan Performansı İlişkisi

İstismarcı yönetim konusunda yapılan çalışmalar, yöneticinin kötü davranışlarının örgütsel davranış, işle bütünleşme ve iş performansını azalttığını göstermektedir. Karşılıklılık (Levinson, 1965) ve sosyal mübadele kuramı (Blau, 1964) kapsamında yöneticinin istismarcı davranışı çalışan ile yönetici arasındaki mübadeleyi bozmakta ve bunun sonucunda çalışanlar iş performansını azaltabilmektedir. Harris ve arkadaşları (2007) istismarcı yönetici davranışının, çalışan performans algısını (öz değerlendirme) ve yönetici performans değerlendirmesini olumsuz yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

**Hipotez 2:** İstismarcı yönetim algısı, çalışan performans algısını anlamlı ve negatif olarak etkilemektedir.

### İstismarcı Yönetim İş-Aile Çatışması İlişkisi

Michel ve arkadaşları (2011) çalışanların işyerindeki yaşadıkları olumsuz olayların aile yaşamına da olumsuz olarak etkilediğini ifade etmektedir. İşyerinde yöneticinin kötü davranışlarına maruz kalan çalışanın, aile üyelerine karşı kötü davranışlar sergilemesi daha muhtemel olmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu bir örgütte, yöneticinin kötü davranışlarına karşılık veremeyen çalışanların olumsuz duygularını aile üyelerine yansıtması sonucunda aile yaşantısı da sorunlu olmaktadır (Restubog, Scott ve Zagenczyk, 2011). İstismarcı yönetim çalışanlarda iş-aile çatışmasına neden olmaktadır (Carlson D., Ferguson, Hunter ve Whitten, 2012). Kaynakların korunması teorisi (Hobfoll, 1989) göz önüne alındığında, yöneticinin kötü ve küçük düşürücü davranışları çalışanların işyerindeki psikolojik kaynaklarını tüketerek, iş-aile dengesini sağlayacak psikolojik gücünü zayıflatmaktadır (Carlson D. S., Ferguson, Perrew ve Whitten, 2011).

**Hipotez 3:** İstismarcı yönetim çalışanın iş-aile çatışmasını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir.

### İş-Aile Çatışmasının İstismarcı Yönetim İşten Ayrılma ve Performans İlişkisindeki Düzenleyici Rolü

İstismarcı yönetim çalışanların işten ayrılma niyetini artırmakta (Burris, Detert ve Chiaburu, 2008; Mackey, Frieder, Brees ve Martinko, 2017) ve çalışan performansını olumsuz olarak etkilemekte (Harris, Kacmar ve Zivnuska, 2007; Tepper, 2007) ve ayrıca iş-aile çatışmasını artırmaktadır (Carlson D. S., Ferguson, Perrew ve Whitten, 2011). İş-aile çatışması, çalışan stresini ve tükenmişlik duygusunu artırarak olumsuz iş tutum ve davranışlarına neden olabilmektedir (Carlson D. , Ferguson, Hunter ve Whitten, 2012). Yöneticinin kötü davranışları nedeniyle psikolojik çöküş yaşayarak aile fertleri ile sorun yaşayan çalışan, evdeki sorunları da tekrar işe taşıyarak bir döngü içine girebilmektedir (Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark ve Baltes, 2011). Kaynakların korunması teorisinden (Hobfoll, 1989) yola çıkarak iş-aile çatışması yaşayan çalışanın her iki alanda da hızla psikolojik açıdan kaynakları tükenerek istismarcı yönetimin işten ayrılma niyeti ve çalışan performansı üzerindeki etkisini şiddetlendirebileceği değerlendirilmektedir.

**Hipotez 4:** İş-aile çatışmasının yüksek olması istismarcı yönetimin (H4a) işten ayrılma niyeti ve (H4b) performans üzerindeki etkisini şiddetlendirecektir.

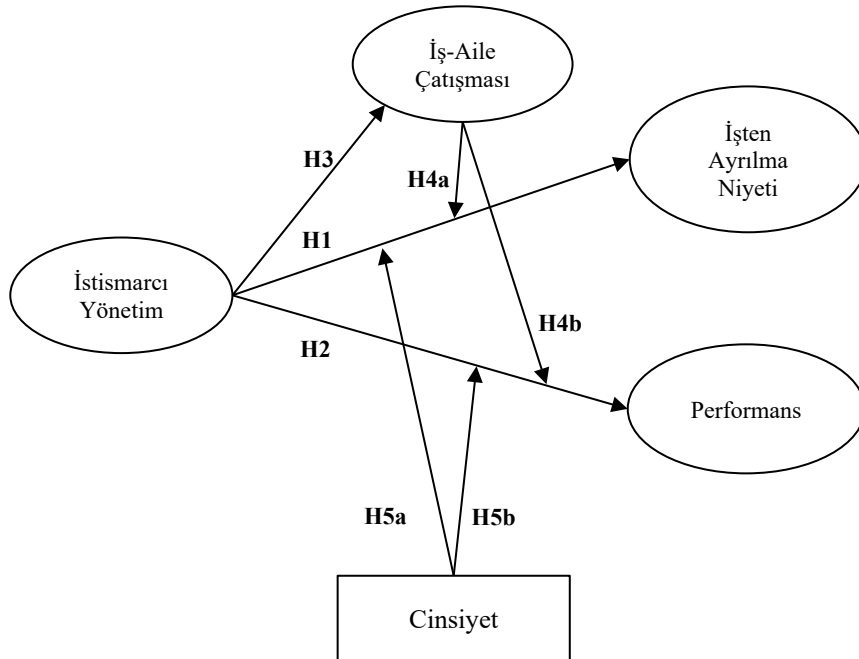
### Cinsiyetin Düzenleyici Etkisi

Aquino ve Thau (2009) istismarcı yönetimin farklı örgütsel sonuçlarını açıklamada, demografik değişkenlerin önemli olduğunu ifade etmiştir. Eril ya da dişil bir kültürde cinsiyet farklılıkları, istismarcı yönetici davranışlarının yorumlanmasında etkili olabilmektedir. Eril kültürde erkeğin toplumdaki statüsü, yönetici davranışlarının kadınlara göre farklı algılanmasına neden olabilir.

**Hipotez 5:** İstismarcı yönetimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini; (H5a) çalışanın erkek olması artıracaktır. İstismarcı yönetimin performans üzerindeki olumsuz etkisini; çalışanın (H5b) erkek olması artıracaktır.

### 3. Yöntem

Çalışma, istismarcı yönetimin işten ayrılma niyeti, algılanan çalışan performansı ve iş-aile çatışması üzerine nasıl bir etkisi olduğunu ve bu etkide demografik değişkenlerin ve iş-aile çatışmasının düzenleyici rolünü araştıran kesitsel bir çalışmadır. Araştırma kapsamında oluşturulan model Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

## Örneklem

Çalışmada örneklem olarak mekanik, ülke güvenliğini sağlama konusunda çalışan bir kamu kurumu seçilmiştir. Mekanik örgütlerde örgütün yapısı ve bu örgütte uygulanan kurallar katıdır. Görev tanımları kesin olarak belirlenmiş ve iletişim resmidir. Bu örgütler, kamu yararının ön planda, kontrolün hiyerarşik ve yoğun, ödül ve ceza sisteminin kesin, hesap verme zorunluluğunun yüksek, ayrıca merkezileşmeden dolayı yöneticinin gücünün fazla ve astlar ile üst arasındaki güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerdir (Burns ve Stalker, 1994; Mandache, 2009; Mastekaasa, 2009). Yöneticisi tarafından kurallara uymadığı ya da istenilenleri yapmadığı değerlendirilen çalışana, görev yerinin veya görevin değiştirilmesi, fazla mesai, zorlu görevlerin verilmesi, düşük performans değerlendirmesi verilmesi gibi çeşitli yönetici yaptırımlarının olabildiği, yöneticinin pozisyon gücünün ve dolayısıyla güç mesafesinin yüksek olduğu bir örgüttür. Güç mesafesi, istismarcı yönetimin örgütsel sonuçlarını etkileyen bir unsurdur. Güç mesafesi yüksek örgütlerde yöneticinin istismarcı davranışına gösterilen çalışan tepkisi ile düşük olan örgütlerdeki çalışan tepkisi arasında farklılık söz konusudur. Yüksek güç mesafesi istismarcı yönetime gösterilen tepkileri azaltabilmektedir (Tepper, 2007). Örneklem olarak seçilen kamu kurumunda güç mesafesinin yüksek olması, bu durumun istismarcı yönetimin olumsuz etkilerini nasıl etkilediği de incelenmesine fırsat verecektir. Bu kapsamda, 500'ün üzerinde çalışanı olan bir kamu kurumunda kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılabilen tüm çalışanlara 426 anket, bir hafta süre içinde, elden dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerden 327 tanesi geri toplanabilmiştir. Geri dönüş oranı yaklaşık %77'dir. Toplanan verilerden uygun doldurulmayan ve uç değerlere sahip verilerin temizlenmesi sonucunda 296 veri ile analizler yapılmıştır. Katılımcıların %35,5'i kadın, %64,5'i erkektir. %53,4'ü evli, %46,6'ı ise bekârdır. %35,5'i 21-30 yaş, %22,3'ü 31-40, %39,5'i 41-50, %2,7'si ise 51 ve üstü yaş arasındadır. %4,1'i lise mezunu, %52,4'ü lisans mezunu, %32,8'i yüksek lisans ve %10,8'i doktora mezunudur. %41,9'u 1-5 yıl, %14,5'i 6-10 yıl, %4,4'ü 11-15 yıl, %20,3'ü 16-20 yıl, %18,9'u 20 yıl ve üstü yıl arasında buldukları kurumda çalışmaktadır.

## Ölçekler

Çalışmada veri toplamak amacıyla beşli Likert şeklinde hazırlanmış (1=Tamamen katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) ölçekler kullanılmıştır.

**İstismarcı Yönetim Ölçeği:** Çalışanların istismarcı yönetim algısını ölçmek amacıyla Tepper (2000) tarafından geliştirilmiş, Türkçe uyarlaması Ülbeği ve arkadaşları (2014) tarafından yapılmış ve beş ifadeden oluşan istismarcı yönetim ölçeği. Ölçekten alınan yüksek puanlar istismarcı yönetim algısının yüksek olduğunu göstermektedir.

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** Polat (2010) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte beş adet ifade yer almaktadır. Ölçekten alınan yüksek skorlar ayrılma niyetinin yüksek olduğunu ifade etmektedir.

**Algılanan Çalışan Performans Ölçeği:** Çalışanlar tarafından iş performanslarına yönelik öz değerlendirme yapımları istenmiş ve algıladıkları iş performansı, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan iş performansı ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek dört ifadeden oluşmakta ve alınan yüksek puanlar yüksek performans anlamına gelmektedir.

**İş-aile Çatışması Ölçeği:** Netemeyer ve arkadaşları (1996) tarafından geliştirilen iş-aile çatışması ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin beş ifadesi vardır ve ölçekten alınan yüksek puanlar iş-aile çatışmasının yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Aycan ve Eskin (2005) tarafından yapılmıştır.

## Verilerin Analizi

Analizler için SPSS 23.0, AMOS 23.0 programları ve PROCESS makro yazılımı (Hayes, 2013) kullanılmıştır. Analizlerde ilk olarak uç veriler temizlenmiştir. Sonrasında ortak yöntem varyans problemi incelenmiştir. Ölçeklerin yapı geçerlilikleri kapsamında model uyumu, bileşim ve ayrışım geçerlilikleri ve iç tutarlılıkları incelenmiştir. Yapı geçerliliği doğrulanan modellerin birbirini yordama gücünü incelemek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Düzenleyici etkiyi araştırmak için PROCESS makro yazılımı kullanılmıştır.

## Ortak Yöntem Varyans Analizi

Çalışmada değişkenler tek bir ölçek formuyla aynı anda toplandığı için ortak yöntem varyans problemi ortaya çıkabilmektedir. Bu çalışmada ortak yöntem varyans problemi olup olmadığı, Harman'ın tek faktör yöntemi ile test edilmiştir. Bu kapsamda ölçekteki tüm ifadeler, ortak yöntem varyans adıyla oluşturulan gizil bir değişkende (faktörde) toplanmış ve oluşturulan bu modelin uyum değerlerine bakılmıştır (Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003). Tek bir faktörden oluşan modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olmadığı görülmüştür ( $\chi^2$ :1660,756, df:152,  $\chi^2$ /df: 10,926, CFI: 0,541, RMR, 0,174, RMSEA:0,183). Dolayısıyla ortak yöntem varyans probleminin çalışma için problem teşkil etmediği değerlendirilmiştir.

## Ölçüm Modelinin Geçerlilik ve Güvenilirliği

Ölçüm modelinin geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeklerin uyum değerleri incelenmiştir. Analiz sonucunda araştırmadaki tüm ölçeklerin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür (Tablo 1). Oluşturulan araştırma modelinin uyum değerleri de kontrol edildiğinde iyi uyum değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\chi^2$ :319,478, df:146,  $\chi^2$ /df: 2,188, CFI: 0,946, RMR, 0,051, RMSEA:0,063).

**Tablo 1: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri**

Ölçek	$\chi^2$	sd	$\chi^2$ /sd	RMSEA	CFI	GFI	AGFI
İstismarcı Yönetim	12,983	5	2,597	0,074	0,987	0,982	0,946
İş Performansı	2,171	2	1,086	0,017	0,999	0,996	0,981
İşten Ayrılma Niyeti	9,857	5	1,971	0,057	0,996	0,986	0,958
İş-Aile Çatışması	11,065	5	2,213	0,064	0,988	0,984	0,953

Ölçeklerin bileşim geçerliliğini test etmek amacıyla standardize regresyon katsayıları incelenmiştir. İstismarcı yönetim ölçeğinin standardize regresyon katsayıları incelendiğinde tüm değerlerin kritik değer olan 0,50'nin üstünde olduğu (ifade sırasıyla 0,669, 0,813, 0,864, 0,757, 0,733) ve açıklanan ortalama varyans değeri 0,59' dur. İş performansı ölçeğinde de faktör yükleri 0,50'nin üzerindedir (ifadelerin sırasıyla 0,783, 0,733, 0,695, 0,697). Açıklanan ortalama varyans ise 0,53'tür. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin standardize faktör yükleri 0,70'in üzerinde olup oldukça iyi değerlere sahiptir (ifade sırasıyla 0,876, 0,895, 0,916, 0,903) ve açıklanan ortalama varyans 0,81'dir. Son olarak iş-aile çatışması ölçeğinin standardize faktör yükleri incelendiğinde kritik değer üzerinde faktör yükleri olduğu (0,613, 0,777, 0,836, 0,783, 0,723) ve açıklanan varyans oranının 0,56 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeklerin bileşik geçerliliklerinin de sırasıyla 0,879, 0,818, 0,956 ve 0,864 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeklerin açıklanan ortalama varyans oranları ve bileşik güvenilirlik değerleri göz önüne alındığında bileşim geçerliliğine sahip oldukları görülmektedir. Ayrışım geçerliliğini test etmek amacıyla paylaşılan ortak varyans değerleri hesaplanmış (sırasıyla 0,144, 0,082, 0,155, 0,155) ve bu değerler açıklanan ortalama varyans değerleri ile karşılaştırılmıştır. Ölçeklerin ortaklaşa paylaştıkları varyans değerleri ortalama varyans değerlerinden küçük olduğu için her bir ölçeğin ayrı yapıyı ölçmede başarılı olduğu değerlendirilmiştir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010). Ölçeklerin iç tutarlılığı Cronbach alfa katsayısı ile kontrol edilmiştir. İstismarcı yönetim ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,890, iş performans ölçeğinin 0,741, işten ayrılma niyeti ölçeğinin 0,947, iş-aile çatışmasının 0,831 olduğu tespit edilmiştir. Bu değerlere göre tüm ölçeklerin iç tutarlılığa sahip olduğu ifade edilebilir. Ölçüm modellerinin ve araştırma modelinin yapı geçerlilikleri doğrulandıktan sonra araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizlerine geçilmiştir.

## 4. Bulgular

Araştırmada kullanılan değişkenlerin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 2'de sunulmuştur. Tablo 2 incelendiğinde tüm değişkenlere yönelik çalışan algulamalarının ortanca değer olan üçten düşük olduğu görülmektedir. Tüm değişkenlerin birbiri ile anlamlı ve düşük seviyede ilişkili oldukları görülmektedir. İstismarcı yönetimin iş performansı ile negatif, işten ayrılma niyeti ve iş-aile çatışması ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi söz konusuysa, iş performansının işten ayrılma niyetiyle ve iş-aile çatışmasıyla negatif ilişkisi söz konusudur. Son olarak işten ayrılma niyeti ile iş-aile çatışması arasında pozitif bir ilişki mevcuttur.

**Tablo 2: Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3
1-İstismarcı yönetim	1,55	0,65			
2-İş performansı	2,83	0,38	-0,21**		
3-İşten ayrılma niyeti (İAN)	2,04	0,81	0,38**	-0,24**	
4-İş-aile çatışması	1,80	0,53	0,39**	-0,25**	0,39**

\*\*p&lt;0,01

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır. Bir, iki ve üç numaralı hipotezleri test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. Sonuçlara göre istismarcı yönetim algısı işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif şekilde ( $\beta=0,530$ ,  $F=49,013$ ,  $p<0,001$ ); çalışanın algıladığı iş performansını anlamlı ve negatif bir şekilde ( $\beta=-0,118$ ,  $F=12,847$ ,  $p<0,001$ ) ve iş-aile çatışmasını anlamlı ve pozitif bir şekilde ( $\beta=0,312$ ,  $F=49,284$ ,  $p<0,001$ ) etkilemektedir. İstismarcı yönetim algısı çalışanların işten ayrılma niyetindeki %14'lük bir değişimi, algılanan iş performansındaki %4'lük bir değişimi ve iş-aile çatışmasındaki %14'lük bir değişimi açıklama gücüne sahiptir. Bu sonuçlar kapsamında araştırmanın bir, iki ve üç numaralı Hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmanın 4a ve 4b numaralı Hipotezleri ile 5a1-4 ve 5b1-4 numaralı hipotezlerini test etmek için PROCESS makro yazılımındaki Model 1 kullanılmıştır (Hayes, 2013).

**Tablo 3: Regresyon Analizi Sonuçları**

	$\beta$	S.H	t	p
<b>Bağımlı Değişken: İAN</b>				
Sabit	1,229	0,127	9,653	0,000
İstismarcı Yönetim	0,530	0,076	7,001	0,000
		$R^2=0,143$	$F=49,013$	$p=0,000$
<b>Bağımlı Değişken: Performans</b>				
Sabit	3,019	0,056	54,339	0,000
İstismarcı Yönetim	-0,118	0,033	-3,584	0,000
		$R^2=0,042$	$F=12,847$	$p=0,000$
<b>Bağımlı Değişken: İş-Aile Çatışması</b>				
Sabit	1,318	0,075	17,639	0,000
İstismarcı Yönetim	0,312	0,044	7,020	0,000
		$R^2=0,144$	$F=49,284$	$p=0,000$

Düzenleyicilik analizi kapsamında ilk olarak çoklu doğrusallık probleminden kaçınmak için SPSS programında istismarcı yönetim ve iş-aile çatışması değişkenleri merkezileştirilme seçeneği işaretlenmiştir. İstismarcı yönetimin işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının düzenleyici rolüne yapılan analiz sonucu Tablo 4'te sunulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde iş-aile çatışmasının, istismarcı yönetim ile çalışan performansı ilişkisinde düzenleyici etkisi varken ( $\Delta R^2=0,04$ ,  $F=0,11$ ,  $p=0,00$ ), işten ayrılma niyeti ilişkisinde herhangi bir düzenleyici etkisi yoktur ( $\Delta R^2=0,00$ ,  $F=0,51$ ,  $p=0,47$ ).

**Tablo 4: İş-Aile Çatışmasının Düzenleyicilik Etkisi**

	$\beta$	S.H	t	p	ASGA	ÜSGA
<b>Bağımlı Değişken: İAN</b>						
Sabit	0,28	0,43	0,63	0,52	-0,58	1,12
İş-Aile	0,65	0,25	2,62	0,00	0,16	1,14
İstismar	-0,56	0,27	2,02	0,04	0,01	1,10
İstismar X İş-Aile	-0,09	0,13	-0,71	0,47	-0,35	0,16
	$R^2=0,21$	$\Delta R^2=0,00$	$F=27,22$	0,47		
<b>Bağımlı Değişken: İş Performansı</b>						
Sabit	3,32	0,22	15,08	0,00	2,89	3,76
İş-Aile	-0,08	0,09	-0,88	0,37	-0,27	0,10

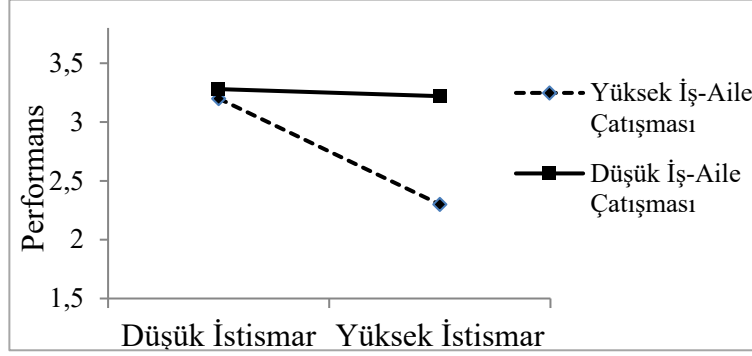
İstismar	-0,62	0,16	-3,85	0,00	-0,93	-0,30
İstismar X İş-Aile	0,21	0,06	3,31	0,00	0,08	0,33
	R <sup>2</sup> =0,45	ΔR <sup>2</sup> =0,04	F=13,61	0,00		

ASGA: Alt sınır güven aralığı, ÜSGA: Üst sınır güven aralığı

Düzenleyici etkiyi yorumlayabilmek için iş-aile çatışmasının artı-eksi bir standart sapma uzaklığındaki değerlerine göre istismarcı yönetimin performans üzerindeki etkisi incelenmesi amacıyla etki grafiği çizilmiştir. Bu sonuçlara göre hipotezlerden H4a reddedilmiş, H4b kabul edilmiştir.

İstismarcı yönetimin işten ayrılma niyeti ve performans üzerindeki etkisinde demografik değişkenlerden cinsiyetin düzenleyici etkisini araştırmak amacıyla düzenleyicilik analizi yapılmıştır.

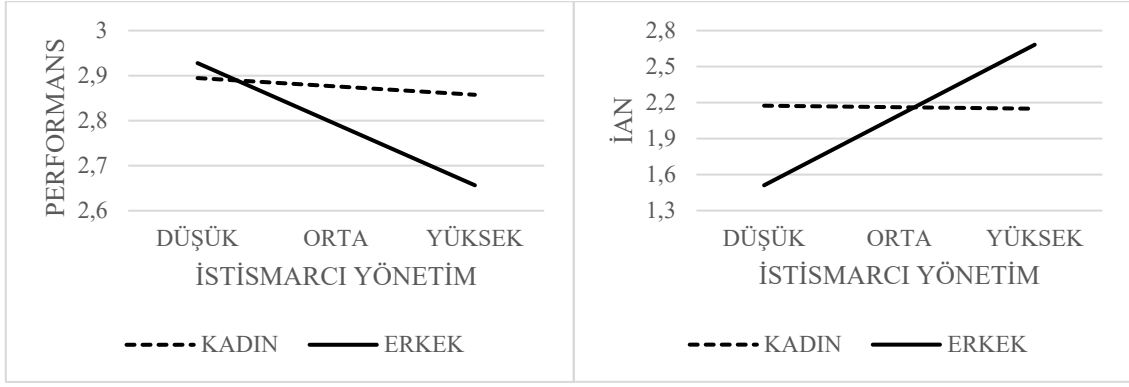
**Şekil 2: İstismarcı Yönetim Performans İlişkisinde İş-Aile Çatışmasının Düzenleyici Etkisi**



Analiz yapılırken cinsiyet değişkeni, kadınlar için 0, erkekler için 1 olarak kodlanarak analize dâhil edilmiştir. Tablo 5'te sunulan sonuçlara göre cinsiyetin istismarcı yönetimin performans ve isten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde düzenleyici etkisi bulunmaktadır. ( $\Delta R^2_{\text{PERFORMANS}}=0,02$ ,  $F_{\text{PERFORMANS}}=4,04$ ,  $p_{\text{PERFORMANS}}=0,04$ ;  $\Delta R^2_{\text{İAN}}=0,09$ ,  $F_{\text{İAN}}=36,47$ ,  $p_{\text{İAN}}=0,00$ ). Düzenleyici etkiyi yorumlayabilmek için  $\pm$  bir standart sapmaya Göre etki grafikleri çizilmiştir (Şekil 2). Buna göre istismarcı yönetim algısının performansa olan olumsuz etkisini ve işten ayrılma niyetini erkek olmak artırmaktadır. Bu kapsamda araştırmamızın H5a ve H5b numaralı hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 5: İstismarcı Yönetim Performans ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Cinsiyetin Düzenleyici Etki Sonuçları**

	$\beta$	S.H	t	p	ASGA	ÜSGA
Bağımlı Değişken: Performans						
Sabit	2,88	0,03	109,07	0,00	2,82	2,93
İstismar	-0,03	0,04	-0,73	0,47	-0,10	0,05
Cinsiyet	-0,08	0,04	-1,90	0,06	-0,17	0,00
İstismar x Cinsiyet	-0,18	0,09	-2,01	0,05	-0,35	0,00
	R <sup>2</sup> =0,07	ΔR <sup>2</sup> =0,02	F=2,51	0,05		
Bağımlı Değişken: İAN						
Sabit	2,16	0,10	21,26	0,00	1,96	2,36
İstismar	-0,02	0,14	-0,14	0,89	-0,30	0,26
Cinsiyet	-0,07	0,11	-0,58	0,56	-0,28	0,15
İstismar x Cinsiyet	0,91	0,15	6,04	0,00	0,62	1,21
	R <sup>2</sup> =0,23	ΔR <sup>2</sup> =0,09	F=83,631	0,00		



Şekil 2: İstismarcı Yönetimin Performans ve İşten Ayrılma İlişisinde Cinsiyetin Düzenleyici Rolü

## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın amacı, toplulukçu ve güç mesafesi yüksek bir kültürde istismarcı yönetimin örgütsel sonuç ve çalışan tutumları üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu incelemektir. Bu çerçevede istismarcı yönetimin algılanan çalışan performansı, işten ayrılma niyeti ve iş-aile çatışması üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca iş-aile çatışmasının ve demografik değişkenlerden cinsiyetin, istismarcı yönetimin performans ve işten ayrılma niyetiyle ilişkisi üzerindeki düzenleyici etkisi araştırılmıştır.

Yapılan analiz sonucunda değişkenlere ait ortalamaların ortanca değerinin altında olduğu görülmektedir. Katılımcıların algılanan performans da olmak üzere istismarcı yönetim, işten ayrılma niyeti ve iş-aile çatışması algılarının düşük olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonucunda istismarcı yönetimin iş performansı ile negatif, işten ayrılma ve iş-aile çatışması ile pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. İş performansı ile işten ayrılma niyeti ile iş-aile çatışması arasında negatif ilişki, işten ayrılma niyeti ile iş-aile çatışması arasında ise pozitif ilişki bulunmuştur. Regresyon analizi sonucunda istismarcı yönetimin işten ayrılma niyetini pozitif olarak etkilediği ve %14,3'lük değişimi açıklama gücü olduğu tespit edilmiştir. Algılanan iş performansını ise negatif olarak etkilemekte ve %4'lük bir değişimi açıklayabilmektedir. Son olarak iş-aile çatışmasını da pozitif olarak etkilemekte ve iş-aile çatışmasındaki %14'lük bir değişimi açıklayabildiği tespit edilmiştir. Uluslararası alan yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmüştür. Tepper (2000; 2007), Lee ve Mitchell (1994), Zhang ve Liao (2015) yaptıkları çalışmalarda istismarcı yönetimin işten ayrılma niyetini artırdığını tespit etmişlerdir. Coşkun ve Şentürk (2017) istismarcı liderliğin çalışanların işe adanmışlığını azalttığını tespit etmişlerdir. Harris ve arkadaşları (2007), Xu ve arkadaşları (2012), Liu ve Wang (2013) istismarcı yönetimle iş performansı arasında negatif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Carlson ve arkadaşları (2011), Carlson ve diğerleri (2012), Wu ve Cao (2015) yaptıkları çalışmada istismarcı yönetimin iş-aile çatışmasını artırdığını tespit etmişlerdir.

Çalışmada ayrıca iş-aile çatışmasının istismarcı yönetimin iş performansı ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki düzenleyici ilişkisi incelenmiştir. Çalışanın iş yerinde yöneticinin kötü davranışına maruz kalması, iş-aile çatışmasını artırmaktadır. Artan iş-aile çatışması istismarcı yönetimin algılanan iş performansı üzerindeki olumsuz etkisini şiddetlendirmektedir. Son olarak istismarcı yönetimin performans ve işten ayrılma niyeti üzerinde cinsiyetin düzenleyici rolünün olduğu tespit edilmiştir. İstismara maruz kalan kişinin erkek olması performansta ve işten ayrılma niyetinde daha fazla olumsuz etki yaratmaktadır.

Tüm bu sonuçlar değerlendirildiğinde istismara maruz kalan çalışanlar Batı'daki emsalleri gibi olumsuz iş tutumları geliştirebilmekte, örgütsel sonuçları ve iş-aile yaşamı kötüleşebilmektedir. Erkek çalışanların kadın çalışanlara göre istismarcı yönetime daha fazla olumsuz tepki gösterdikleri tespit edilmiştir. Ülkemizdeki erkek çalışanların sahip olduğu sosyal kimlik ve onların yetiştirilme tarzı bunun sebebi olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda kadın yönetici sayısı oldukça azdır. 43 orta düzey yöneticiden sadece 5 tanesi kadındır. Dolayısıyla, erkek yöneticilerinin "kötü" ya da "istismarcı" davranışlarının cinsiyete göre farklılaştığı değerlendirilmektedir. Diğer bir ifade ile erkek yöneticileri hem cinslerine daha rahat bir şekilde (argo kullanarak) istismar yapabilirken, kadın çalışanlarla iletişim kurarken toplumsal nezaket ve farklı anlaşılmamak için kullandığı dile daha fazla dikkat edebilmektedir.



Çalışmanın, iş tutumları, örgütsel sonuçlar ve aile hayatı açısından istismarcı yönetimin olumsuz etkilerini, ulusal kültür bağlamında, mekanik ve güç mesafesi yüksek bir örgütten toplanan verilerin analizi sonucunda ortaya koyması açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bundan sonraki yapılacak çalışmalarla istismarcı yönetimin bu olumsuz etkileri farklı örgütlerde test edilebilir. Bunun dışında istismarcı yönetimin ülkemiz kapsamında erkek çalışanlarda daha fazla olumsuz sonuçlara neden olup olmadığı da araştırılabilir.

#### Kaynakça

- Aquino, K., & Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology, 60*(1), 717-741.
- Aycan, Z., & Eskin, M. (2005). Relative Contributions of Childcare, Spousal Support, and Organizational Support in Reducing Work-Family Conflict For Men and Women: The Case of Turkey. *Sex Roles, 53*(7/8), 453-471.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology, 93*(4), 912-922.
- 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*(4), 937-961.
- 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.
- Coşkun, M., & Şentürk, F. K. (2017). Dönüşümcü ve İstismarcı Liderlik Davranışlarının İşe Adanmışlık Üzerine Etkisi: AVM Çalışanları Örneği. *ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8*(2), 165-195.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*, 874-900.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin iş gören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9*(1), 35-46.
- 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.
- 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. *Leadership Quarterly, 18*(3), 252-263.
- Hayes, A. (2013). *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524.
- Hofstede, G. H. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London: Sage.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal, 42*(1), 58-74.
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: the unfolding model of voluntary employee turnover? *Academy Management Review, 19*, 51-89.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation – the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly, 9*(4), 370-390.
- Lian, H. W., 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*(1), 107-123.

- Liu, X. Y., & Wang, J. (2013). Abusive supervision and organizational citizenship behaviour: Is supervisor-subordinate guanxi a mediator? *International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1471-1489.
- 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
- Mandache, R. A. (2009). Dimensions of the modern military organization. *Buletin Stiintific*, 14(2), 80-88.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Sikora, D., & Douglas, S. C. (2011). Perceptions of abusive supervision: The role of subordinates' attribution styles. *Leadership Quarterly*, 22(4), 751–764.
- Mastekaasa, A. (2009). Organizational commitment among public and private sector professionals. *SPS Arbeidsnotat*, 1, 1-22.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689-725.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, 80, 400-409.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Polat, M. (2010). *Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması*. Bursa: Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi.
- Restubog, S. L., 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(4), 713–729.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive. *Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- 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.
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M., & Özgen, H. (2014). Türkiye'de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilim-ler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12.
- 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.
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of lmx. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 531–543.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068–1076.
- Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32, 959-987.