

İstismarcı Yönetici Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide İşin Anlamlılığı, İşyeri Arkadaş Desteği ve Sorumluluk Kişilik Özelliğinin Düzenleyicilik Rolü

Role of Meaning of Work, Coworker Support, Conscientiousness on the Relationship between Abusive Supervision and Organizational Citizenship Behavior

Ali ACARAY, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Türkiye, aliacaray@hotmail.com
Orcid No: 0000-0002-1002-9937

Öz: Bu çalışmanın temel amacı, istismarcı yönetici algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide işin anlamlılığı, işyeri arkadaş desteği ve sorumluluk kişilik özelliğinin düzenleyicilik rollerini incelemektir. Araştırmanın verileri, perakende sektöründe faaliyet gösteren bir kurumdaki 213 satış ve pazarlama çalışanından toplanmıştır. Araştırma sonuçları, istismarcı yönetici algısının hem bireye yönelik hem de örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca işin anlamlılığı, işyeri arkadaş desteği ve sorumluluk kişilik özelliğinin istismarcı yönetici algısı ile bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolü ortaya çıkmıştır. Ulaşılan bu sonuçlar, hem ilgili yazının gelişmesi ve çeşitlenmesine katkı sağlaması hem de insan kaynakları yöneticilerine istismarcı yönetici davranışının etkilerinin yönetilmesinde çözümler sunması açısından önemlidir.

Anahtar Sözcükler: İstismarcı Yönetici, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İşin Anlamlılığı, İşyeri Arkadaş Desteği, Sorumluluk Kişilik Özelliği
JEL Sınıflandırması: M10, M12, M20

Abstract: The main purpose of this study is to examine the relationship between abusive supervision and organizational citizenship behavior, and the moderating role of meaning of work, coworker support, and conscientiousness on this relationship. The data of the study were collected from 213 employees working in the retail sector. The results of the research showed that abusive supervision had negative effect on organizational citizenship behaviors; meaning of work, coworker support, and conscientiousness had a moderator role on this relationship. These conclusions are important both contributing to the development and diversification of the related literature and providing solutions in the management of the effects of abusive supervision for human resources managers.

Keywords: Abusive Supervision, Organizational Citizenship Behavior, Meaning of Work, Coworker Support, Conscientiousness
JEL Classification: M10, M12, M20

1. Giriş

Çalışanların, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesini kolaylaştıracak tutum ve davranışlar içerisinde olmalarında örgütlerdeki yönetim anlayışı büyük bir öneme sahiptir (Hartline ve Ferrell, 1996: 52). Yönetim anlayışının bir yansıması olarak da çalışan ile yönetici arasında gelişebilecek ilişki, örgütteki en kritik ilişkilerden biri olabilmektedir (Gençay, 2019: 1; Üçok ve Turgut, 2014: 164). Çünkü bu ilişkinin iyi olması, örneğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) göstermesini sağlayabilirken (Poon, 2006: 521), kötü olması ise, sapkın davranışları artırabilmesi gibi olumsuz sonuçları doğurabilmektedir (Üçok ve Turgut, 2014). Ayrıca Gallup'un 80.000'den fazla yöneticiyi incelediği çalışmasında "çalışanların örgütlerinden ayrılmadıklarını, yöneticilerinden ayrıldıklarını" ortaya koyması da (akt., Gençay, 2019: 1) bu düşünceye önemli bir destektir. Bununla birlikte Schyns ve Schilling (2013: 138) de, tüm yöneticilerin iyi olmadığını, hem örgüte hem de çalışana negatif etkileri olan yıkıcı liderlik türlerinin yaygın olduğunu ifade etmişlerdir. İlgili yazında daha fazla örgütsel araştırmacı da örgütlerdeki "kötü davranışa" giderek daha çok ilgi göstermektedir (Harris vd., 2007: 252). Yönetici davranışlarına yönelik toksik liderlik (Goldman, 2011), kötü liderlik (Kellerman, 2004), küçük zorbalık (Ashforth, 1994) gibi çalışmalar, liderliğin yıkıcı yönlerinin de olduğunu ortaya koyan çalışmalardır. İstismarcı yönetici davranışı da bu yıkıcı davranış türlerinden biridir (Tepper, 2007; Tepper, 2000).

Tepper (2000: 178) istismarcı yöneticiyi, "astların uzun bir müddet üstünün fiziksel temas içermeyen sözlü ve sözel olmayan düşmanca davranışları ile karşı karşıya kalması durumunda geliştirdikleri bireysel bir değerlendirmesi" olarak ifade etmiştir. Böyle bir yöneticilik; çalışanların gözünü korkutma, hatalarını yüzüne vurma ve yetersizliklerini dile getirme, onlarla alay etme, onlara kaba davranma ve yalan söyleme, onları sessiz kalarak cezalandırma gibi davranışları içermektedir (Tepper, 2007; Tepper, 2000). Yöneticilik davranışlarının bu karanlık tarafı hem çalışanlar hem de örgütler adına yıkıcıdır (Liu ve Wang, 2013: 1471). İstismarcı yönetim anlayışının çalışanların devamsızlık, sağlık-bakım maliyetleri ve verimlilik kayıplarındaki artışa bağlı olarak Amerikan örgütleri için yılda 23 milyar dolarlık bir maliyete yol açtığı tahminlenmektedir (Tepper vd., 2006: 119). Örgütler açısından neden olduğu maliyetlerin yanısıra yapılan

Makale Geçmişi / Article History

Başvuru Tarihi / Date of Application : 11 Ekim / October 2019

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 7 Kasım / November 2019

çalışmalar da istismarcı yönetim anlayışının örgütlerde yaygın bir olgu olduğunu ve astların tutum, duygu ve psikolojik sağlıkları üzerine yıkıcı etkilere sahip olduğunu göstermektedir (Xu vd., 2012: 531). Yöneticilerin istismarcı davranışları çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları (Tepper vd., 2004; Duffy vd., 2002; Tepper, 2000), bağlamsal (Aryee vd., 2008), görev (Xu vd., 2012) ve iş performansları (Harris vd., 2007), örgütsel vatandaşlık davranışları (Liu ve Wang, 2013; Xu vd., 2012; Tepper vd., 2004; Zellars vd., 2002) ve işe tutkunluklarında (Kirrane vd., 2019) bir azalışa; işten ayrılma niyetleri (Harvey vd., 2007) ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarında (Sulea vd., 2013; Duffy vd., 2002) ise bir artışa neden olabilmektedir. İstismarcı yönetici algısı, çalışanlar ile yöneticisi arasında kötü bir değişim ilişkisine (Blau, 1964) yol açarak, çalışanlar söz konusu yönetici davranışlarına kendi tutum ve davranışlarında değişikliklere giderek karşılık verebilmektedir. Başka bir ifadeyle yapılan çalışmaların da gösterdiği gibi istismarcı yöneticilik algısı çeşitli olumsuz sonuçları beraberinde getirebilmektedir. Ancak olumsuz sonuçları ortaya koyabilme kapasitesi yüksek bir istismarcı yöneticiliğin etkilerinin hangi mekanizmalar yoluyla düzenlenebileceğine yönelik yazındaki çalışmaların sayısı ve çeşitliliği problemin mücadele kısmında daha önemli hale gelmektedir. Çünkü istismarcı yöneticiliğin sonuçlarını yönlendirebilmede insan kaynakları yöneticilerine çözüm yolu göstermek önemli bir katkıdır. Lee vd.'nin (2017) istismarcı yönetimin duygusal tükenme ve bilgi paylaşımına etkisinde örgütsel adaletin düzenleyicilik rolünü inceledikleri çalışmada, istismarcı yönetim ile duygusal tükenmenin pozitif, bilgi paylaşımı ile negatif ilişkili olduğu ve bu ilişkide örgütsel adaletin düzenleyicilik rolünün anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Qian vd.'nin (2017) istismarcı yönetimin iş tatminsizliği ile ilişkisinde geribildirimden kaçınma ve eleştirel düşünmenin düzenleyicilik rolünü inceledikleri çalışmada, istismarcı yönetimin iş tatminsizliği ile pozitif ilişkili olduğu ve geribildirimden kaçınmanın bu ilişkiyi artırırken ve eleştirel düşünmenin ise zayıflattığı ortaya konulmuştur. Ayrıca Aryee vd.'nin (2008) istismarcı yönetim ile iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel yapının düzenleyicilik rolünü inceledikleri çalışmada ise istismarcı yönetimin iş performansı ile negatif ilişkili ve bu ilişkiyi organik yapının tersine mekanik yapının daha da güçlendirdiği bulgulanmıştır. Dolayısıyla istismarcı yönetimin olumsuz etkilerinin çeşitli örgütsel ve bireysel faktörler düzenleyiciliğinde yönlendirilebildiği görülmektedir.

İstismarcı yönetici algısının olumsuz sonuçlarından biri olan ÖVD, çalışanların görev tanımında yer almaması ve görevine direkt bir katkı sağlamamasına rağmen gönüllü olarak gösterdiği ancak örgütün lehine sonuçlar üreten ekstra rol davranışlarıdır (Organ, 1988: 4). Bir çalışanın işiyle ilgili sorun yaşayan arkadaşlarına isteyerek zaman ayırması çalışma arkadaşlarına yönelik vatandaşlık davranışlarına; çalıştığı örgütün ilerlemesi ve gelişmesi için görüş ve fikirler ileri sürmesi de örgüte yönelik vatandaşlık davranışlarına örnek olarak verilebilir (Turgut ve Akbolat, 2017: 358). Bu davranışlar, çalışanın bizzat kendi isteği ve gönüllüğü çerçevesinde icra edilmektedir. Dolayısıyla çalışanın istismarcı yöneticilik davranışlarına maruz kalması halinde ÖVD'yi geri çekmeleri beklenebilir. Yapılan çalışmalar da bu beklentiyi desteklemektedir (Liu ve Wang, 2013; Xu vd., 2012; Tepper vd., 2004; Zellars vd., 2002). Ancak ilgili yazın incelendiğinde istismarcı yönetici algısının ÖVD ile ve daha özelde de bireye ve örgüte yönelik ÖVD ile ilişkisini inceleyen çalışmaların sayısının az olduğu görülmektedir.

İstismarcı yönetici algısı ile çalışanların ÖVD arasındaki ilişkinin yönünün ve gücünün ortaya konulmasının yanısıra, olumsuz sonuçlara (örn, bireye ve örgüte yönelik ÖVD'de azalma) neden olma kapasitesi yüksek bir istismarcı yöneticiliğin etkilerinin hangi mekanizmalar yoluyla düzenlenebileceğinin de ortaya konulması önemlidir. Çünkü çalışanların böyle bir yöneticilik davranışına maruz kalmaları halinde olumsuz etkilenmeleri çeşitli bireysel ve örgütsel faktörlerin de yardımıyla daha düşük seviyelere çekilebilir ya da ortadan kaldırılabilir. Bu çalışma kapsamında işin anlamlılığı, işyeri arkadaş desteği ve sorumluluk kişilik özelliği değişkenlerinin söz konusu ilişkiyi düzenleyebilecekleri düşünülmektedir.

İşin anlamlılığı, bireyin kendi idealleri ya da standartlarına göre bir işin değerini ortaya koymasındır ve bu anlam; işin gereklilikleri ile bireyin inanç, değer ve davranışı arasındaki uyumu içerir (Spreitzer, 1995: 1443). Bu uyumun artması halinde, çalışan için işin anlamı da artacaktır. İşin anlamlılığı, çalışanın işini ne kadar önemseydiği ve işinin ne kadar gerekli olduğunu düşünme düzeyidir. Bununla birlikte işin anlamlılığı, çalışanların psikolojik olarak güçlenmelerini sağlayan dört önemli alt boyuttan birisidir (anlam, yeterlilik, özerklik ve etki) (Spreitzer, 1995: 1443). Söz konusu alt boyutlar psikolojik güçlenmenin motivasyonel yapısını oluşturarak çalışanın yaptığı işin bağlamını ve rolünü kontrol etme yetenek ve arzusunu oluşturur (Mackey vd., 2015: 151). Dolayısıyla işini yüksek düzeyde önemseyen ve benimseyen güçlendirilmiş bir çalışanın istismarcı yöneticilik davranışlarıyla karşılaşması halinde gönüllü olarak sergiledikleri ÖVD'lerinin azalabileceği beklenebilir.

İşyeri arkadaş desteği, bir çalışanın aynı örgüt hiyerarşisindeki diğer çalışma arkadaşlarıyla etkileşimini ve onlara yardım etmeye yönelik istek ve davranışını içermektedir (Kale, 2015: 105). Aynı zamanda işyeri arkadaş desteği, istismarcı maruz kalan çalışan için diğer arkadaşlarının endişelendiğini ve dolayısıyla ona nezaket göstererek ve onun neşelenmesini sağlayarak çalışana dikkate aldığını ifade etmektedir (Xu vd., 2017 :257). Dolayısıyla çalışanın olumsuz ve güç koşullarla karşılaşması halinde (istismarcı yöneticilik) arkadaşlarından önemli düzeyde destek almaları, onun tutum ve davranışlarına yansiyarak olumlu sonuçlara yol açabilir. Çalışanın sosyal ilişkilerinin güçlü olması, karşılaşılan olumsuzlukların yıkıcı etkilerini törpüleyebilir. Dolayısıyla çalışanın güçlü arkadaş desteği algılamasına sahip olması, onun lider desteğinden yoksunluğunu ve bu stres halini yönetmesine yardımcı olabilecek ve böylece istismarcı yönetici algısının ÖVD'yi azaltıcı etkisini tamponlayabilecektir. Ayrıca arkadaşlarının kendisine değer verdiğini ve destek sağladıklarını düşündüğünde, çalışan bu durum karşılığında yükümlülük hissederek bireye yönelik ÖVD sergileyebilecektir.

Sorumluluk kişilik özelliği yüksek olanlar dikkatli ve aynı zamanda öz disiplin ve başarıma duygusuna sahip iken, düşük olanlar ise daha az dikkat, sorumluluk, düzen ve planlı olma özelliklerine sahiptirler (Erkuş ve Tabak, 2009: 217).

Yüksek sorumluluk sahibi çalışanların çalışkan, etkili ve problem çözmede inisiyatif alma özelliklerine bağlı olarak ÖVD göstermeleri beklenmektedir. Ayrıca sorumluluk düzeyi yüksek çalışanların baskı altında kalmaya daha yatkın oldukları ve işlerini başarmalarını engelleyen strese izin vermelerinin düşük ihtimal olduğu ifade edilmektedir (Nandkeolyar vd., 2014). Dolayısıyla sorumluluk kişilik özelliğinin önemli bir güç ve kaynak oluşturabilmesine bağlı olarak çalışan, istismarcı yöneticiliğin ortaya çıkarabileceği stresli durumla daha kolay mücadele edebilir ve ÖVD'yi sürdürmeye devam edebilir. Bu bağlamda istismarcı yönetici algısının ÖVD üzerine olumsuz etkisinin sorumluluk kişilik özelliğiyle azalabileceği beklenebilir.

Çalışmanın temel amacı; istismarcı yönetici algısı ile ÖVD arasındaki ilişkinin ve bu ilişkide işin anlamlılığı, işyeri arkadaş desteği ve sorumluluk kişilik özelliğinin düzenleyici rolünü incelemektir. Çalışmanın verileri perakende sektöründe çalışan uluslararası ölçekli bir kurumun satış ve pazarlama çalışanlarından elde edilmiştir. Bu çalışmada, istismarcı yönetici algısının hem çalışanlar hem de örgütler açısından ortaya koyduğu olumsuz sonuçların (bireye ve örgüte yönelik ÖVD'de bir azalma) söz konusu değişkenlerin yardımıyla düzenlenebileceği ortaya konmaya çalışılmaktadır. Dolayısıyla böyle bir çalışmanın ulaştığı sonuçlar, hem ilgili yazının gelişmesi ve çeşitlenmesine hem de örgütlerin istismarcı yönetici algısının olumsuz sonuçlarını hafifletmek için kullanabilecekleri çeşitli örgütsel ve bireysel faktörlerin neler olabileceğine ilişkin birçok katkı sunabilecektir.

2. Hipotez Geliştirme

2.1. İstismarcı Yönetici Algısı İle ÖVD Arasındaki İlişki

İş ortamının rekabetçiliğinde çalışanların örgütsel faaliyetlere önemli düzeyde katılımı ve istekli çabaları gerekmekte ve bunun sürdürülebilirliğinde ise ÖVD giderek daha önemli bir davranış haline gelmektedir (Rafferty ve Restubog, 2011: 272). Ancak çalışanların gönüllü olarak ve herhangi bir ödülle bağlı olmadan sergiledikleri ÖVD'nin ortaya çıkabilmesinde yöneticileri ile olan nitelikli etkileşimleri önemli öncüdür (Çetin vd., 2012: 16). Çalışanların sık sık yöneticileriyle iletişimde bulunmaları ve bu iletişimde yönetici davranışlarının olumlu mu yoksa olumsuz olarak mı algıladığı onların duygularını ve işe yönelik tutumlarını etkilemektedir (Liu ve Wang, 2013: 1474). Rafferty ve Restubog de (2011: 273) astların yöneticilerinden kötü davranış gördüklerinde gönüllü olarak sergiledikleri davranışları geri çektiklerini ifade etmiştir. Nitekim yapılan çalışmalar, istismarcı yönetici algısı ile ÖVD arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığını desteklemektedir (Liu ve Wang, 2013; Xu vd., 2012; Tepper vd., 2004; Zellars vd., 2002). Bununla birlikte istismarcı yönetici algısı ile ÖVD arasındaki negatif ilişkiyi; lider-üye etkileşiminin ÖVD'yi olumlu bir şekilde etkilediğine dair araştırma sonucu (Çetin vd., 2012) ile çalışanların kaliteli bir lider-üye değişim ilişkisine sahip olduklarında yüksek bir ihtimalle yöneticilerine ve örgütlerine yönelik seslilik davranışında bulunabileceklerine (akt., Rafferty ve Restubog, 2011: 273) ilişkin başka bir sonuç da desteklemektedir.

İstismarcı yönetici algısı ile ÖVD arasındaki ilişkinin gerekçesi sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) ile de açıklanabilir. Sosyal değişim teorisine (Blau, 1964) göre, taraflardan birisi diğer tarafın lehine davranış sergilerse, o taraf da karşılıklılık normuna dayanarak olumlu bir dönüşle karşılık verir. Karşılıklılık genellikle olumlu olarak düşünülse de olumsuz durumlarla karşılaşılması halinde olumsuz karşılık da olabilir (Harris vd., 2007: 253). Örgüt içerisinde çalışanlar kendileri lehine uygun çalışma koşulları, adil davranışlarla karşılaştıklarında ona uygun karşılıklarla cevap verirler. Dolayısıyla çalışanlar yöneticilerinin kendilerini istismar ettiklerini değerlendirdiklerinde, buna karşılık olarak olumlu davranışlarını geri çekerek kendilerince bir denge durumu oluşturabilecek ve algıladıkları tutarsızlığı giderebileceklerdir. Diğer bir deyişle, çalışanların istismarcı yönetici algılarına karşılık olarak hem örgüte yönelik ÖVD hem de bireye yönelik ÖVD'lerini azaltabilecekleri muhtemeldir. Bu bağlamda, istismarcı yönetici algısı ile ÖVD arasındaki ilişkiye yönelik hipotez, yazındaki çalışmaların sonuçlarına ve sosyal değişim teorisine dayanarak aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H1: İstismarcı yönetici algısının bireye yönelik ÖVD üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2: İstismarcı yönetici algısının örgüte yönelik ÖVD üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

2.2. İşin Anlamlılığının İstismarcı Yönetici Algısı İle ÖVD Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü

İstismarcı yönetici algısı ile ÖVD arasındaki ilişkinin daha önce de ifade edildiği gibi negatif olabileceği ileri sürülmüştür. Bununla birlikte istismarcı yönetici davranışlarının tüm çalışanları aynı şekilde etkileyebileceği ve bu durumun düzenleyici değişkenlerin etkileme mekanizmalarına katılarak etkilerinin test edilmesini Tepper (2000) önermiştir. Düzenleyici değişkenlerden biri olarak anlamlı iş, Hackman ve Oldham (1975: 162) tarafından "çalışanın işini genel olarak anlamlı, değerli ve dikkate değer bulup bulmayacağına ilişkin algılamalarının derecesi" olarak tanımlanmıştır.

Yapılan ilgili çalışmalarda ise Harris vd. (2007), yüksek seviyede anlamlı bir iş algılamasına sahip olmanın istismarcı yönetimin performans üzerine negatif etkilerini düzenlediğini; Kirrane vd. (2019) de takımın psikolojik güçlendirilmesinin istismarcı yönetim ile işe tutkunluk arasındaki negatif ilişkiyi düzenlediğini; Mackey vd. (2015), güçlendirme algılamasının istismarcı yönetici algısı ile arkadaşlara yönelik sapkın davranışlar arasındaki pozitif ilişkiyi düzenlediğini tespit etmişlerdir. Pradhan ve Jena'nın (2016: 244) yaptıkları kavramsal çalışmada işin anlamlılığının istismarcı yönetim ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ilişkiyi düzenleyebileceği ileri sürülmüştür. Yüksek seviyede iş anlamlılığına sahip çalışanların işlerine önemli düzeyde yatırım yapmaları nedeniyle iş için harcadıkları kaynaklar değerlidir ve bu sayede yüksek bir uyumu ve işin amacına ulaşmayı deneyimlerler (akt., Harris vd., 2007: 254). Bununla birlikte, işlerini anlamlı bulanların, işlerine karşı derin bir bağlılık geliştirdikleri ifade edilmektedir (Pradhan ve Jena,

2016: 244). Dolayısıyla yüksek bir iş anlamlılığında çalışanların yüksek ÖVD göstermeleri beklenebilir. Ayrıca yüksek bir iş anlamlılığına sahip çalışanların istismarcı yönetici davranışlarına maruz kalması halinde sahip oldukları kaynakları zarar görebileceği için de bir tepki olarak ÖVD'lerini azaltabilirler. Bu bağlamda, istismarcı yönetici algısı ile ÖVD arasındaki ilişkide işin anlamlılığının düzenleyici rolüne sahip olabileceğine yönelik hipotez, yazındaki çalışmaların sonuçlarına dayanarak aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H3: İşin anlamlılığı, istismarcı yönetici algısı ile bireye yönelik ÖVD arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolüne sahiptir.

H4: İşin anlamlılığı, istismarcı yönetici algısı ile örgüte yönelik ÖVD arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolüne sahiptir.

2.3. İşyeri Arkadaş Desteğinin İstismarcı Yönetici Algısı İle ÖVD Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü

İstismarcı yönetici algısı ile ÖVD arasındaki beklenen negatif ilişkiyi düzenleyebilecek değişkenlerden birisinin de işyeri arkadaş desteğinin olabileceği varsayılmaktadır. Bir örgüt ortamında yöneticiler ve iş arkadaşları çalışanların iyi oluşları üzerine önemli etkiye sahip başlıca sosyal destek kaynakları olarak değerlendirilmektedir (Pradhan ve Jena, 2018). Sosyal destek, çalışana örgüt içerisindeki diğer çalışanlar tarafından yapılan yardımı ifade eder (Çetin ve Alacalar, 2016 :198). İstismarcı yönetici davranışları ile karşı karşıya kalan astın, bu davranışların zararlı etkilerini hafifletebilecek desteği işyeri arkadaşlarından bekleyebileceğine dayanarak işyeri arkadaş desteğinin istismarcı yönetimin zararlı etkisini azaltabileceğini iddia etmişlerdir. İstismarcı yönetici algısına sahip bir çalışanın liderlik desteğinden mahrum kalma (Aryee vd., 2008: 396) ve stres seviyesinin artması (Harris vd., 2007: 261) durumlarına karşılık olarak arkadaşlarından gelen destek bir tamponlama işlevi görebilir. Bu bağlamda, istismarcı yönetici algısı ile ÖVD arasındaki ilişkide işyeri arkadaş desteğinin düzenleyici rolüne sahip olabileceğine yönelik hipotez, yazındaki çalışmaların sonuçlarına dayanarak aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H5: İşyeri arkadaş desteği, istismarcı yönetici algısı ile bireye yönelik ÖVD arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolüne sahiptir.

H6: İşyeri arkadaş desteği, istismarcı yönetici algısı ile örgüte yönelik ÖVD arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolüne sahiptir.

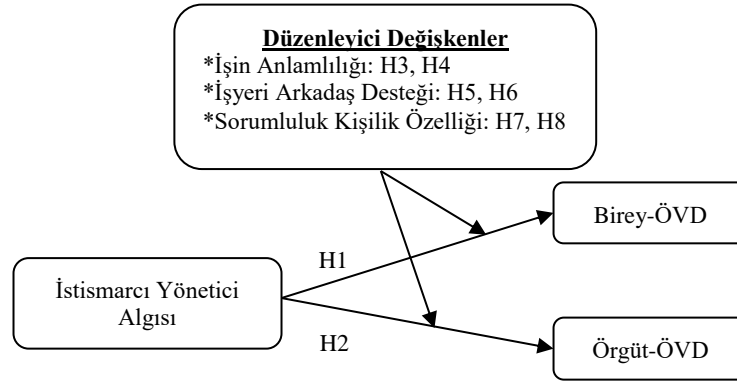
2.4. Sorumluluk Kişilik Özelliğinin İstismarcı Yönetici Algısı İle ÖVD Arasındaki İlişkide Düzenleyici Rolü

İstismarcı yönetici algısı ile ÖVD arasındaki beklenen negatif ilişkiyi düzenleyebilecek değişkenlerden bir diğerinin de sorumluluk kişilik özelliği olabileceği varsayılmaktadır. Sorumluluk kişilik özelliği, çalışanların sorumluluk alma, başarıya duygusuna sahip olma, dikkatli olma alt özelliklerinden oluşmakta olup, bu özelliği yüksek düzeyde gösterenler yüksek seviyeli sorumluluk sahibi, tersi ise düşük seviyeli sorumluluk sahibi çalışanlar olarak isimlendirilmektedir. Yüksek sorumluluğa sahip çalışanlar düşük olanlara göre taşıdıkları özellikleri nedeniyle daha az işyeri engeli algırlar, çalışma koşullarını daha olumlu görürler, problemlerle daha başarılı mücadele ederler ve daha az iş stresi hissederler (Brees vd., 2014: 405). Dolayısıyla söz konusu özellikler dikkate alındığında sorumlu kişilerin önemli bir güce ve kaynağa sahip oldukları söylenebilir. Nitekim yapılan bir çalışmada, sorumluluk kişilik özelliğine sahip çalışanların diğer beş faktör kişilik özelliklerine göre psikolojik olarak daha dayanıklı, umutlu, iyimser ve özyeterli oldukları tespit edilmiştir (Erdem vd., 2016). Ayrıca sosyal değişim ihlallerini algılayan sorumluluk sahibi çalışanların saldırganlıkla tepki vermelerinin daha düşük olduğu, yöneticileriyle olan ilişkilerini daha sağlıklı biçimde sürdürdükleri ve istismarcı yönetim algılamalarında daha az işlevsiz davranışlar sergiledikleri belirtilmektedir (akt., Brees vd., 2014: 405). Brees vd. (2014) yaptıkları çalışmada, sorumluluk kişilik özelliği ile istismarcı yönetim algılaması arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Suela vd. (2013) yaptıkları çalışmada, düşük sorumluluk özelliğine sahip çalışanlarda istismarcı yönetim algılaması ile örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki pozitif ilişkinin daha güçlü olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bağlamda, istismarcı yönetici algısı ile ÖVD arasındaki ilişkide sorumluluk kişilik özelliğinin düzenleyici rolüne sahip olabileceğine yönelik hipotez, yazındaki çalışmaların sonuçlarına dayanarak aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

H7: Sorumluluk kişilik özelliği, istismarcı yönetici algısı ile bireye yönelik ÖVD arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolüne sahiptir.

H8: Sorumluluk kişilik özelliği, istismarcı yönetici algısı ile örgüte yönelik ÖVD arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolüne sahiptir.

İstismarcı yönetici algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işin anlamlılığı, işyeri arkadaş desteği ve sorumluluk kişilik özelliği değişkenlerinin araştırmanın amacına ulaşmak için birbirleriyle olan tahmini ilişkilerinin öne sürüldüğü hipotezleri içeren model Şekil 1'dedir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3. Yöntem

3.1. Örnekleme Süreci

Araştırmanın evrenini, uluslararası ölçekli bir firmanın genel merkezindeki satış ve pazarlama bölümlerinde çalışan 503 işgören oluşturmaktadır. Firmanın insan kaynakları yöneticisiyle görüşüldükten sonra internet ortamında hazırlanan anket formu bir link aracılığıyla tüm çalışanların (yöneticilik görevi olmayan) e-postalarına gönderilmiştir. Çalışanlara, insan kaynakları yöneticisi tarafından öncesinde e-postalarına bir anketin gönderileceği bilgisini içeren bir not bildirilmiştir. Anketi cevaplayan çalışan sayısı 213'tür. Dolayısıyla geri dönüşüm oranı % 42'dir.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Anketin ilk bölümünde, örneklemin demografik bilgilerinin edinilmesi amacıyla cinsiyeti, öğrenim durumu, yaşı, medeni durumu ve çalışma süresine ilişkin sorular; diğer bölümlerinde ise sırasıyla istismarcı yönetici algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işin anlamlılığı, işyeri arkadaş desteği ve sorumluluk kişilik özelliği değişkenlerini ölçmede kullanılan ifadeler yer almıştır. Demografik sorular dışındaki ifadeler katılımlın ölçülmesi, 1= kesinlikle katılmıyorum ile 5= kesinlikle katılıyorum arasında değişen Likert tipi bir ölçek aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Çalışanların istismarcı yönetici algılarını ölçmek için Tepper (2000) tarafından geliştirilen 15 ifadeli ölçekteki Harris vd.'nin (2007) çalışmalarında kullandıkları 11 ifadeden yararlanılmıştır. Çalışmada anketin uzun olması nedeniyle tüm ifadelerin kullanılmadığı belirtilmektedir. Ölçek tek boyutludur. Ölçeğin örnek ifadelerinden birisi "Yöneticim/amirim başka bir şeye kızıp, öfkesini benden çıkarır" şeklindedir. Ölçeğin kullanıldığı çalışmada güvenilirliği 0,91 olarak hesaplanmıştır.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmek için Lee ve Allen (2002) tarafından geliştirilen 16 ifadeli 2 alt boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin 8 ifadesi bireye yönelik, diğer 8 ifadesi ise örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları boyutunu ölçmektedir. Bireye yönelik ÖVD boyutunun örnek bir maddesi "İşe yeni başlayanlara, iş ortamına kolay uyum sağlamaları için yardımcı olmaya çalışırım"; örgüte yönelik ÖVD boyutunun örnek bir maddesi ise "Kurumumu toplum içinde temsil etmekten gurur duyuyorum" şeklindedir. İlgili çalışmada bireye yönelik ÖVD boyutunun güvenilirliği 0,83 ve örgüte yönelik ÖVD boyutunun güvenilirliği ise 0,88 olarak hesaplanmıştır.

Çalışanların yaptıkları işin anlamlılığını ölçmek için Spreitzer'in (1995) geliştirdiği 3 ifadeli tek boyutlu ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin örnek ifadelerinden birisi "İşimle ilgili faaliyetler bireysel bazda benim için anlamlıdır" şeklindedir. Ölçeğin kullanıldığı çalışmada güvenilirliği 0,87 olarak hesaplanmıştır.

Çalışanların örgütlerindeki işyeri arkadaş desteği algılarını ölçmek için Staw vd.'nin (1994) çalışmalarında kullandıkları 5 ifadeli ölçeğin 3 ifadesinden yararlanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olup, örnek ifadelerinden birisi "İş arkadaşlarım işimi yapmam için bana gereken yardımı veriyor" şeklindedir. İlgili çalışmada iki farklı zamanda kullanılan ölçeğin güvenilirliği sırasıyla 0,76 ve 0,68 olarak hesaplanmıştır.

Çalışanların sorumluluk kişilik özelliklerinin ölçülmesinde John vd. (1991) tarafından düzenlenen Beş Kişilik Envanterindeki ilgili 9 ifadeden faydalanılmıştır. Ölçeğin örnek ifadelerinden birisi "Görevimi tamamlamaya kadar sebat edebilen birisiyim" şeklindedir. İlgili ölçek Aydoğmuş'un (2011) çalışmasında kullanılmış olup, sorumluluk kişilik özelliğinin güvenilirliği 0,76 olarak hesaplanmıştır.

4. Bulgular

4.1. Örneklem İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Ankete katılan 213 satış ve pazarlama çalışanının; % 51,5'i erkek (110) ve % 48,5'i kadın (103), % 4,7'si lise (10), % 93,5'i üniversite (199), % 1,8'i yüksek lisans (4) mezunu, yaşları 24 ile 54 arasında değişmekte olup yaş ortalaması 32,79 (ss: 6,13), % 50,9'u evli (108) ve % 49,1'i bekar (105), kurumdaki kıdem süreleri 1 ile 26 yıl arasında değişmekte olup ve ortalaması 6,88 yıl (ss: 5,14) olarak ortaya çıkmıştır.

4.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Bulguları

Keşfedici (EFA) faktör analizi aracılığıyla ölçeklerin geçerlilik ve Cronbach alfa analizleri aracılığıyla ise güvenilirlik testleri gerçekleştirilmiştir. Söz konusu geçerlilik ve güvenilirlikler SPSS v23 istatistik programından yararlanılarak test edilmiştir. Araştırmada kullanılan örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerlerine bakılarak karar verilmiştir. Ölçeklerin hesaplanan KMO değerleri için asgari sınır 0,50 (Field, 2000) alınmış olup; kullanılan ölçeklerin tamamının bu değer üzerinde olduğu görülerek faktör analizi yapılmasına geçilmiştir. EFA; temel bileşenler analizi ve Varimax eksen döndürmesi kullanılarak yapılmıştır. EFA neticesinde bireye yönelik ÖVD ölçeğindeki 1 ifade, sorumluluk kişilik özelliği ölçeğindeki 4 ifade farklı faktör altında toplanması nedeniyle analiz dışında tutulmuştur. EFA'da faktörlerin belirlenmesinde özdeğerleri birden büyük olanlar alınmış ve araştırmadaki her bir ölçeğe ait boyutların yazına uygun bir şekilde ortaya çıktığı görülmüştür. Ayrıca ölçeklerin güvenilirlik testleri yapılmış olup; yapılan hesaplamalar neticesinde ulaşılan değerlerin 0,70'in üzeri olduğu görülerek tamamı güvenilir olarak değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2008). Tablo 1 ve 5 arasında yer alan tablolardaki ulaşılan sonuçlar, EFA prosedürü için verilerin uygunluğunu göstermektedir.

Tablo 1. İstismarcı Yönetici Algısı Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analiz Sonuçları

Ölçek Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
İstismarcı Yönetici Algısı (İYA)	İYA 1	0,788	0,930
	İYA 2	0,781	
	İYA 3	0,740	
	İYA 4	0,851	
	İYA 5	0,784	
	İYA 6	0,739	
	İYA 7	0,701	
	İYA 8	0,787	
	İYA 9	0,830	
	İYA 10	0,798	
	İYA 11	0,761	
		Özdeğer	
	Açıklanan Toplam Varyans		% 60,70
	KMO Değeri		0,904
	Barlett Küresellik Değeri		X ² =1300,969; P=0,000

İstismarcı yönetici algısı ölçeğinin EFA neticesinde özdeğerinin (6,678) birden büyük ve ulaşılan faktör yüklerinin 0,701 ve 0,851 arasında olduğu tespit edilmiştir. İstismarcı yönetici algısının on bir maddesinin toplam varyansın % 60,70'ini açıkladığı ve KMO değerinin 0,904 (Bartlett testinin p değeri 0,000) olduğu görülmüştür. Ölçeğin Cronbach alfa değeri de 0,930 olarak hesaplanmıştır (Tablo 1).

Tablo 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analiz Sonuçları

Ölçek Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
Bireye Yönelik ÖVD (B-ÖVD)	B-ÖVD 1	0,632	0,895
	B-ÖVD 2	0,716	
	B-ÖVD 3	*	
	B-ÖVD 4	0,722	
	B-ÖVD 5	0,777	
	B-ÖVD 6	0,831	
	B-ÖVD 7	0,775	
	B-ÖVD 8	0,716	
		Özdeğer	
	Açıklanan Varyans		% 36,17

Örgüte Yönelik ÖVD (Ö-ÖVD)	Ö-ÖVD 1	0,646	0,897
	Ö-ÖVD 2	0,651	
	Ö-ÖVD 3	0,768	
	Ö-ÖVD 4	0,779	
	Ö-ÖVD 5	0,637	
	Ö-ÖVD 6	0,614	
	Ö-ÖVD 7	0,647	
	Ö-ÖVD 8	0,557	
	Özdeğer		1,224
Açıklanan Varyans		% 27,19	
Açıklanan Toplam Varyans		% 63,36	
KMO Örneklem Değeri		0,920	
Barlett Küresellik Değeri		X ² =1745,873; P=0,000	

*: Farklı bir faktör altında kaldığı için analize katılmamıştır.

On altı ifadeli ÖVD ölçeğinin EFA neticesinde özdeğeri (8,282 ve 1,224) birden büyük iki alt faktör tespit edilmiştir. Bu alt boyutlar bireye yönelik ÖVD (yedi ifadeli) ve örgüte yönelik ÖVD'dir (sekiz ifadeli). Bireye yönelik ÖVD alt boyutunun ulaşılan faktör yükleri 0,632 ile 0,831 ve örgüte yönelik ÖVD'nin faktör yükleri ise 0,557 ile 0,779 arasında ortaya çıkmıştır. Bireye yönelik ÖVD'nin yedi maddesinin toplam varyansın % 36,17'sini ve örgüte yönelik ÖVD'nin sekiz maddesinin toplam varyansın % 27,19'unu açıkladığı ve ÖVD ölçeğinin KMO değerinin 0,920 (Bartlett testinin p değeri 0,000) olduğu görülmüştür. Ölçeğin Cronbach alfa değeri ise bireye yönelik ÖVD boyutunun 0,895 ve örgüte yönelik ÖVD boyutunun 0,897 olarak hesaplanmıştır (Tablo 2).

Tablo 3. İşin Anlamlılığı Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analiz Sonuçları

Ölçek Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
İşin Anlamlılığı (İA)	İA 1	0,846	0,844
	İA 2	0,879	
	İA 3	0,900	
	Özdeğer		2,299
	Açıklanan Toplam Varyans		% 76,64
	KMO Örneklem Değeri		0,716
	Barlett Küresellik Değeri		X ² =216,809; P=0,000

İşin anlamlılığı ölçeğinin EFA neticesinde özdeğerinin (2,299) birden büyük ve ulaşılan faktör yüklerinin 0,846 ile 0,900 arasında olduğu tespit edilmiştir. İşin anlamlılığının üç maddesinin toplam varyansın % 76,64'ünü açıkladığı ve KMO değerinin 0,716 (Bartlett testinin p değeri 0,000) olduğu görülmüştür. Ölçeğin Cronbach alfa değeri de 0,844 olarak hesaplanmıştır (Tablo 3).

Tablo 4. İşyeri Arkadaş Desteği Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analiz Sonuçları

Ölçek Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
İşyeri Arkadaş Desteği (İAD)	İAD 1	0,870	0,826
	İAD 2	0,919	
	İAD 3	0,795	
	Özdeğer		2,235
	Açıklanan Toplam Varyans		% 74,51
	KMO Örneklem Değeri		0,698
Barlett Küresellik Değeri		X ² =214,126; P=0,000	

İşyeri arkadaş desteği ölçeğinin EFA neticesinde özdeğerinin (2,235) birden büyük ve ulaşılan faktör yüklerinin 0,795 ile 0,919 arasında olduğu tespit edilmiştir. İşyeri arkadaş desteğinin üç maddesinin toplam varyansın % 74,51'ini açıkladığı ve KMO değerinin 0,698 (Bartlett testinin p değeri 0,000) olduğu görülmüştür. Ölçeğin Cronbach alfa değeri de 0,826 olarak hesaplanmıştır (Tablo 4).

Tablo 5. Sorumluluk Kişilik Özelliği Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analiz Sonuçları

Ölçek Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
Sorumluluk Kişilik Özelliği (SKÖ)	SKÖ 1	0,773	0,774
	SKÖ 2	*	
	SKÖ 3	0,780	

	SKÖ 4	*	
	SKÖ 5	*	
	SKÖ 6	0,675	
	SKÖ 7	0,886	
	SKÖ 8	0,802	
	SKÖ 9	*	
	Özdeğer		3,090
	Açıklanan Toplam Varyans		% 61,80
	KMO Örneklem Değeri		0,827
	Barlett Küresellik Değeri		X ² =339,791; P=0,000

*: Farklı bir faktör altında kaldığı için analize katılmamıştır.

Sorumluluk kişilik özelliği ölçeğinin EFA neticesinde özdeğerinin (3,090) birden büyük ve ulaşılan faktör yüklerinin 0,675 ile 0,886 arasında olduğu tespit edilmiştir. Sorumluluk kişilik özelliğinin beş maddesinin toplam varyansın % 61,80'ini açıkladığı ve KMO değerinin 0,827 (Bartlett testinin p değeri 0,000) olduğu görülmüştür. Ölçeğin Cronbach alfa değeri de 0,774 olarak hesaplanmıştır (Tablo 5).

4.3. Hipotez Testleri

Değişkenlerin kendi aralarındaki değişim ilişkilerinin belirlenmesi korelasyon analizi ile gerçekleştirilmiş olup, ulaşılan sonuçlar Tablo 6'da sunulmaktadır. Tablo 6, istismarcı yönetici algısı ile bireye yönelik ÖVD ($r = -0,257$, $p < 0,01$), örgüte yönelik ÖVD ($r = -0,436$, $p < 0,01$), işin anlamlılığı ($r = -0,379$, $p < 0,01$), işyeri arkadaş desteği ($r = -0,246$, $p < 0,01$) ve sorumluluk kişilik özelliği ($r = -0,311$, $p < 0,01$) arasındaki birlikte değişim ilişkisinin negatif, bireye yönelik ÖVD ile işin anlamlılığı ($r = 0,441$, $p < 0,01$), işyeri arkadaş desteği ($r = 0,379$, $p < 0,01$) ve sorumluluk kişilik özelliği ($r = 0,522$, $p < 0,01$) arasındaki birlikte değişim ilişkisinin pozitif ve örgüte yönelik ÖVD ile işin anlamlılığı ($r = 0,422$, $p < 0,01$), işyeri arkadaş desteği ($r = 0,410$, $p < 0,01$) ve sorumluluk kişilik özelliği ($r = 0,512$, $p < 0,01$) arasındaki birlikte değişim ilişkisinin de pozitif olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. Korelasyon Değerleri

Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
İstismarcı Yönetici Algısı (1)	---					
Bireye Yönelik ÖVD (2)	-0,257**	---				
Örgüte Yönelik ÖVD (3)	-0,436**	0,743**	---			
İşin Anlamlılığı (4)	-0,379**	0,441**	0,422**	---		
İşyeri Arkadaş Desteği (5)	-0,246**	0,379**	0,410**	0,199**	---	
Sorumluluk Kişilik Özelliği (6)	-0,311**	0,522**	0,512**	0,661**	0,229**	---
Ortalama	1,572	4,324	4,207	4,572	3,956	4,331
Standart Sapma	0,673	0,567	0,596	0,759	0,792	0,684

N=213, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

İstismarcı yönetici algısı ile bireye ve örgüte yönelik ÖVD arasındaki ilişki ve bu ilişkide işin anlamlılığı, işyeri arkadaş desteği ve sorumluluk kişilik özelliğinin düzenleyicilik rolleri Hayes'in (2013) en küçük kareler yöntemini kullanarak SPSS programı için oluşturduğu PROCESS makrosu yardımıyla ortaya konulmuştur. Değişkenler arasında ortaya çıkabilecek çoklu doğrusallık (multicollinearity) sorunundan dolayı bağımsız ve düzenleyici değişkenler öncelikle merkezleştirilmiştir (Aiken ve West, 1991: 35; Cohen ve Cohen, 1983: 323).

Tablo 7. İstismarcı Yönetici Algısı İle Bireye Yönelik ÖVD Arasındaki İlişkide İşin Anlamlılığı, İşyeri Arkadaş Desteği ve Sorumluluk Kişilik Özelliğinin Düzenleyici Etkisi

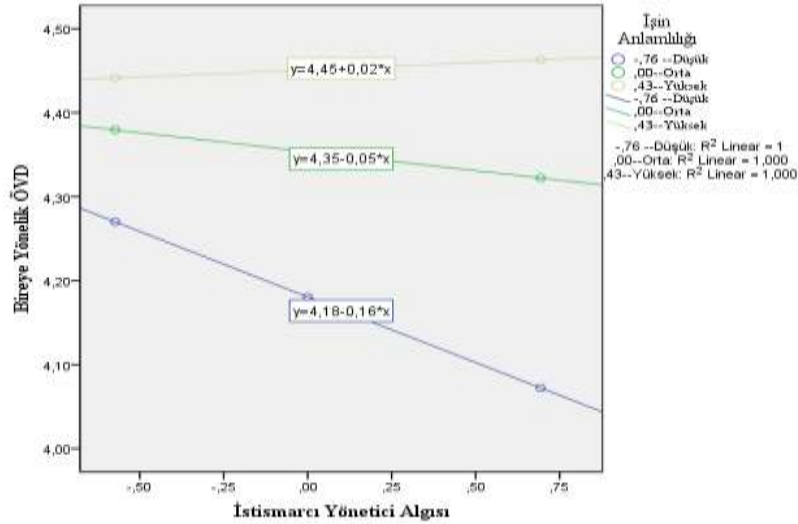
Bireye Yönelik ÖVD				
Değişkenler	Model-1	Model-2	Model-3	Model-4
Regresyon Sabiti	4,656**	4,353**	4,345**	4,352**
Bağımsız Değişken				
İstismarcı Yönetici Algısı	-0,211**	-0,045	-0,089	-0,046
F	11,858			
R	0,257			
R-Kare	0,066			
Düzenleyici Değişkenler				
İşin Anlamlılığı		0,227**		
İşyeri Arkadaş Desteği			0,250**	
Sorumluluk				0,354**
Etkileşim Değişkenleri				

<i>İstismarcı Yönetici Algısı x İşin Anlamlılığı</i>		0,146**		
<i>İstismarcı Yönetici Algısı x İşyeri Arkadaş Desteği</i>			0,156*	
<i>İstismarcı Yönetici Algısı x Sorumluluk Kişilik Özelliği</i>				0,187**
<i>F</i>		18,233	13,428	26,493
<i>R</i>		0,499	0,443	0,570
<i>R-Kare</i>		0,249	0,196	0,325
<i>Etkileşim Sonucunda R-Kare</i>				
<i>R-Karedeki Değişim</i>		0,044	0,023	0,042
<i>F</i>		9,801	4,915	10,445
<i>P</i>		0,002	0,028	0,001

* p<0,05, ** p<0,01, Hesaplamalarda standartlaştırılmamış beta katsayıları kullanılmıştır.

Tablo 7'deki regresyon modeli-1 istatistiki olarak anlamlıdır ($R^2=0,066$; $F=11,858$; $p<0,01$). Yapılan analiz sonuçları, istismarcı yönetici algısının bireye yönelik ÖVD'yi negatif ve anlamlı biçimde etkilediğini göstermiş ($\beta=-0,211$; $p<0,01$) olup; H1 hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte işin anlamlılığı (model-2: $R^2=0,249$; $F=18,233$; $p<0,01$), işyeri arkadaş desteği (model-3: $R^2=0,196$; $F=13,428$; $p<0,01$) ve sorumluluk kişilik özelliğinin (model-4: $R^2=0,325$; $F=26,493$; $p<0,01$) düzenleyicilik etkisine yönelik kurulan regresyon modelleri de istatistiki olarak anlamlıdır.

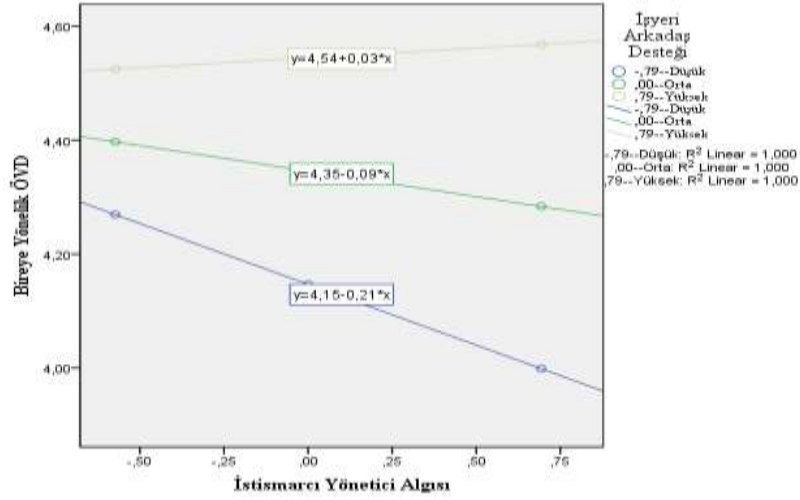
Tablo 7 model-2'de etkileşim değişkeninin (istismarcı yönetici algısı x işin anlamlılığı) ($\beta=0,146$; $p<0,01$) istismarcı yönetici algısı ile bireye yönelik ÖVD arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolünün istatistiki olarak anlamlılığı tespit edilmiş olup; H3 hipotezi desteklenmiştir. İşin anlamlılığının ulaşılan bu düzenleyicilik rolü, işin anlamlılık seviyesi düşük olanlarda anlamlıdır ($\beta= -0,156$; $p<0,01$).



Şekil 2. İstismarcı Yönetici Algısı İle Bireye Yönelik ÖVD Arasındaki İlişkide İşin Anlamlılığının Düzenleyicilik Rolü

Şekil 2'de işin anlamlılığının farklı seviyelerinde istismarcı yönetici algısı ile bireye yönelik ÖVD arasındaki ilişkinin yönü görülmektedir. İşin anlamlılık seviyesinin düşük olduğu koşulda, istismarcı yönetici algısı bireye yönelik ÖVD üzerinde daha da azaltıcı etkiye sahiptir.

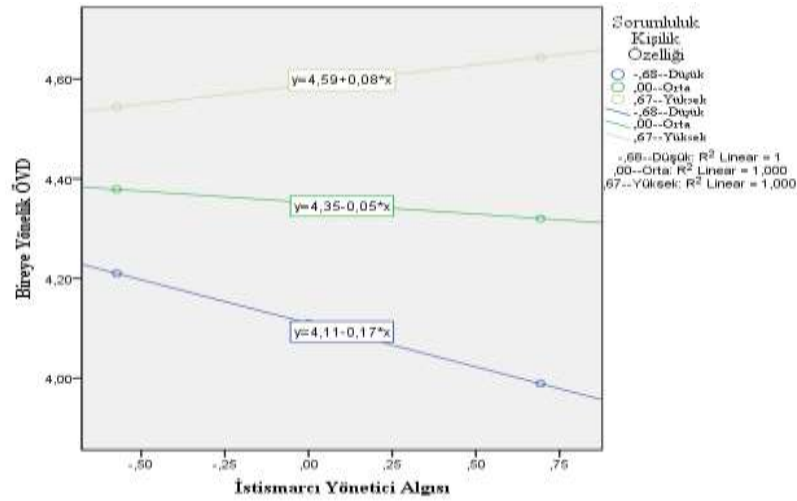
Tablo 7 model-3'te etkileşim değişkeninin (istismarcı yönetici algısı x işyeri arkadaş desteği) ($\beta=0,156$; $p<0,05$) istismarcı yönetici algısı ile bireye yönelik ÖVD arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolünün istatistiki olarak anlamlılığı tespit edilmiş olup; H5 hipotezi desteklenmiştir. İşyeri arkadaş desteğinin ulaşılan bu düzenleyicilik rolü, işyeri arkadaş destek düzeyi düşük olanlarda anlamlıdır ($\beta= -0,213$; $p<0,01$).



Şekil 3. İstismarcı Yönetici Algısı İle Bireye Yönelik ÖVD Arasındaki İlişkide İşyeri Arkadaş Desteğinin Düzenleyicilik Rolü

Şekil 3'te işyeri arkadaş desteğinin farklı seviyelerinde istismarcı yönetici algısı ile bireye yönelik ÖVD arasındaki ilişkinin yönü görülmektedir. İşyeri arkadaş destek seviyesinin düşük olduğu koşulda, istismarcı yönetici algısı bireye yönelik ÖVD üzerinde daha da azaltıcı etkiye sahiptir.

Tablo 7 model-4'te etkileşim değişkeninin (istismarcı yönetici algısı x sorumluluk kişilik özelliği) ($\beta=0,187$; $p<0,01$) istismarcı yönetici algısı ile bireye yönelik ÖVD arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolünün istatistiki olarak anlamlılığı tespit edilmiş olup; H7 hipotezi desteklenmiştir. Sorumluluk kişilik özelliğinin ulaşılan bu düzenleyicilik rolü, sorumluluk düzeyi düşük olanlarda anlamlıdır ($\beta= -0,174$; $p<0,01$).



Şekil 4. İstismarcı Yönetici Algısı İle Bireye Yönelik ÖVD Arasındaki İlişkide Sorumluluk Kişilik Özelliğinin Düzenleyicilik Rolü

Şekil 4'te sorumluluk kişilik özelliğinin farklı seviyelerinde istismarcı yönetici algısı ile bireye yönelik ÖVD arasındaki ilişkinin yönü görülmektedir. Sorumluluk düzeyinin düşük olduğu koşulda, istismarcı yönetici algısı bireye yönelik ÖVD üzerinde daha da azaltıcı etkiye sahiptir.

Tablo 8. İstismarcı Yönetici Algısı İle Örgüte Yönelik ÖVD Arasındaki İlişkide İşin Anlamlılığı, İşyeri Arkadaş Desteği ve Sorumluluk Kişilik Özelliğinin Düzenleyici Etkisi

Örgüte Yönelik ÖVD				
Değişkenler	Model-1	Model-2	Model-3	Model-4
Regresyon Sabiti	4,798**	4,221**	4,205**	4,215**
Bağımsız Değişken				

<i>İstismarcı Yönetici Algısı</i>	-0,375**	-0,258**	-0,313**	-0,253**
<i>F</i>	39,304			
<i>R</i>	0,436			
<i>R-Kare</i>	0,191			
<i>Düzenleyici Değişkenler</i>				
<i>İşin Anlamlılığı</i>		0,200**		
<i>İşyeri Arkadaş Desteği</i>			0,241**	
<i>Sorumluluk</i>				0,348**
<i>Etkileşim Değişkenleri</i>				
<i>İstismarcı Yönetici Algısı x İşin Anlamlılığı</i>		0,071		
<i>İstismarcı Yönetici Algısı x İşyeri Arkadaş Desteği</i>			-0,017	
<i>İstismarcı Yönetici Algısı x Sorumluluk Kişilik Özelliği</i>				0,050
<i>F</i>		21,079	22,292	29,616
<i>R</i>		0,526	0,537	0,591
<i>R-Kare</i>		0,277	0,288	0,350
<i>Etkileşim Sonucunda R-Kare</i>				
<i>R-Karedeki Değişim</i>		0,009	0,000	0,002
<i>F</i>		2,178	0,065	0,712
<i>P</i>		0,141	0,799	0,399

* p<0,05, ** p<0,01, Hesaplamalarda standartlaştırılmamış beta katsayıları kullanılmıştır.

Tablo 8'deki regresyon modeli-1 istatistiki olarak anlamlıdır ($R^2=0,191$; $F=39,304$; $p<0,01$). Yapılan analiz sonuçları, istismarcı yönetici algısının örgüte yönelik ÖVD'yi negatif ve anlamlı biçimde etkilediğini göstermiş ($\beta=-0,375$; $p<0,01$) olup; H2 hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte işin anlamlılığı (model-2: $R^2=0,277$; $F=21,079$; $p<0,01$), işyeri arkadaş desteği (model-3: $R^2=0,288$; $F=22,292$; $p<0,01$) ve sorumluluk kişilik özelliğinin (model-4: $R^2=0,350$; $F=29,616$; $p<0,01$) düzenleyicilik etkisine yönelik kurulan regresyon modelleri istatistiki olarak anlamlıdır.

Tablo 8 model-2'nin anlamlı olmasına rağmen, etkileşim değişkeninin (istismarcı yönetici algısı x işin anlamlılığı) ($\beta=0,071$; $p>0,01$) istismarcı yönetici algısı ile örgüte yönelik ÖVD arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolünün istatistiki olarak anlamlı olmadığı saptanmış olup; H4 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 8 model-3'ün anlamlı olmasına rağmen, etkileşim değişkeninin (istismarcı yönetici algısı x işyeri arkadaş desteği) ($\beta=-0,017$; $p>0,01$) istismarcı yönetici algısı ile örgüte yönelik ÖVD arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolünün istatistiki olarak anlamlı olmadığı saptanmış olup; H6 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 8 model-4'ün anlamlı olmasına rağmen, etkileşim değişkeninin (istismarcı yönetici algısı x sorumluluk kişilik özelliği) ($\beta=0,050$; $p>0,01$) istismarcı yönetici algısı ile örgüte yönelik ÖVD arasındaki ilişkide düzenleyicilik rolünün istatistiki olarak anlamlı olmadığı saptanmış olup; H8 hipotezi desteklenmemiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın sonuçları, istismarcı yönetici algısı ile bireye ve örgüte yönelik ÖVD arasındaki ilişki ve bu ilişki sürecine dair ileri sürülen hipotezlere destek sağlamıştır. İlk olarak istismarcı yönetici algısı hem bireye hem de örgüte yönelik ÖVD üzerinde negatif bir etkiye sahiptir. İstismarcı yönetici algısı örgüte yönelik ÖVD'yi bireye yönelik ÖVD'ye göre daha çok negatif biçimde etkilemiştir. İkinci olarak ise istismarcı yönetici algısı ile bireye yönelik ÖVD arasındaki ilişkiyi işin anlamlılığı, işyeri arkadaş desteği ve sorumluluk kişilik özelliği değişkenlerinin düzenledikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca örneklemin, araştırmanın değişkenlerine dair algılamalarına bakıldığında ise, istismarcı yönetici algılamasının düşük düzeyde olduğu, bireye yönelik ÖVD, örgüte yönelik ÖVD, işin anlamlılığı, işyeri arkadaş desteği ve sorumluluk kişilik özelliği algılamalarının ise ortalama değerler çok üzerinde olduğu görülmüştür. ÖVD'ye dair algılamalara daha yakından bakıldığında ise çalışanların daha çok bireye yönelik ÖVD sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

İstismarcı yönetici algısının bireye ve örgüte yönelik ÖVD üzerinde negatif etkisine ilişkin ulaşılan sonuç, önceki çalışmaların sonuçları ile tutarlıdır (Liu ve Wang, 2013; Xu vd., 2012; Tepper vd., 2004; Zellars vd., 2002). Çalışanlar, yöneticilerinin istismarcı davranışlarına karşılık olarak gönüllü ve kendiliğinden ortaya koydukları ÖVD'lerinden vazgeçmektedir. Başka bir deyişle, iş tanımlarında yer almamasına rağmen yardımlaşmaya ve fedakarlık yapmaya dayalı olarak sergilenen ÖVD, yönetici ile çalışan arasındaki değişim ilişkisinin bozulması nedeniyle azalmaktadır. Ulaşılan bu sonuç, sosyal değişim teorisini (Blau, 1964) de desteklemektedir. Ayrıca çalışanlar istismarcı yöneticilik algılaması halinde daha çok örgütlerine yönelik sergiledikleri ÖVD'yi daha çok azaltarak, bir anlamda yöneticisini ve dolayısıyla örgütünü cezalandırmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar, yöneticisinin istismarcı davranışlarına daha çok örgüte yönelik ÖVD'lerini geri çekerek karşılık vermektedir.

Düzenleyici değişkenlerin istismarcı yönetici algısı ile bireye ve örgüte yönelik ÖVD arasındaki ilişkideki rollerine bakıldığında işin anlamlılığı, işyeri arkadaş desteği ve sorumluluk kişilik özelliğinin sadece istismarcı yönetici algısı ile bireye yönelik ÖVD arasındaki ilişkiyi düzenledikleri ortaya çıkmıştır.

Düşük iş anlamlılığı koşulunda, istismarcı yönetici algısı ile bireye yönelik ÖVD arasındaki negatif ilişki daha da artmaktadır. Dolayısıyla çalışanın işini düşük anlamlı olarak görmesi halinde yöneticisinin istismarcı davranışları karşılığında bireye yönelik ÖVD'sini daha çok geri çekmektedir.

Düşük işyeri destek algılaması koşulunda, istismarcı yönetici algısı ile bireye yönelik ÖVD arasındaki negatif ilişki daha da artmaktadır. Çalışanın arkadaşlarından düşük seviyede destek algılaması halinde; çalışanın arkadaşlarından daha az sosyal destek alması, onların kendisinin durumuyla daha az endişendiklerini düşünmesine bağlı olarak istismarcı yöneticilik algısı bireye yönelik ÖVD'nin daha da azalmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla düşük işyeri destek algılaması nedeniyle çalışanların tutum ve davranışları daha olumsuz olarak ortaya çıkmıştır.

Düşük sorumluluk kişilik özelliği koşulunda, istismarcı yönetici algısı ile bireye yönelik ÖVD arasındaki negatif ilişki daha da artmaktadır. Çalışanın düşük düzeyde sorumluluğa sahip olduğunda problemlerle bir durumla daha az mücadele etmesi, daha çok streslenmesi, daha az pozitif güç ve kaynağa sahip olması nedeniyle istismarcı yöneticilik algısının bireye yönelik ÖVD arasındaki negatif ilişkinin daha da artmasını ortaya çıkarmaktadır. Başka bir deyişle, düşük sorumluluk kişilik özelliği istismarcı yönetici algısı ile bireye yönelik ÖVD arasındaki negatif ilişki daha da şiddetlendirmiştir.

Araştırmanın ulaşılan sonuçları ilgili yazın için önemli sonuçlar ortaya koymakla birlikte uygulama için de önemli sonuçlar ve yöneticilere eylemlerinde kullanabilecekleri önemli ve pratik çözümler sunmaktadır. Araştırmanın temel amacına yönelik ulaşılan sonuç, istismarcı yönetici algısının ÖVD'de azalmaya yol açması şeklindedir. Bu durumda ÖVD'nin örgütler için ortaya koyabileceği (örn, performans azalışı) önemli sonuçlar tekrar düşünüldüğünde üzerinde daha çok durmayı hakeden bir konu olmaktadır. Çünkü çalışanlar ÖVD'yi kendi takdir yetkilerinin ve gönüllüklerinin bir sonucu olarak yerine getirdikleri için, örgütlerin herhangi bir maliyete katlanmaları söz konusu değildir. Dolayısıyla ÖVD azalışına yol açan faktörlerin ortadan kaldırılması ya da olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi gerekmektedir. Ancak çalışanın yöneticisinden kaynaklanan olumsuz bir durumda ÖVD'sini azaltması, sorunun çözümünü daha zorlaştırabilmektedir. Çünkü davranış değişikliğine gitmesi ve kendisini bu bağlamda düzenlemesi gereken taraf çalışanın üst yöneticisi olmaktadır. Bu noktada, yöneticilere istismarcı davranışları nedeniyle çalışanlar ve dolayısıyla örgüt nezdinde ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçların aktarılması gerekmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin istismarcı davranışlarına yol açan bireysel ve örgütsel faktörler araştırılmalıdır. Böyle bir bakış açısı istismarcı yönetim ile mücadelede önemli yararlar sağlayabilir.

İstismarcı yönetimle mücadele etme bağlamında işin anlamlılığı, işyeri arkadaş desteği ve sorumluluk kişilik özellikleri yöneticilerin uygulamalarında önemli ip uçları sağlayabilir. Çalışanların yüksek iş anlamlılıklarına sahip olması için örgütsel düzeyde güçlendirme çalışmaları yapılabilir. İşlerini daha çok sahiplenmeleri ve benimseyebilmeleri için işi üzerindeki gücü çeşitli eğitim ve geliştirme, yetkilendirme uygulamaları ile artırılabilir. Burada şöyle bir sorunla da karşılaşılabilir; işini yüksek seviyede anlamlı bulan bir çalışanın olumsuz tutum ve davranışlara tepkisi daha çok olabilir. Nitekim Harris vd.'nin (2007) ve Mackey vd.'nin (2015) çalışmalarında, yüksek iş anlamlılığında çalışanların istismarcı yönetici davranışlarına karşı daha çok olumsuz tepki verdikleri ortaya konulmuştur. Daha spesifik olarak ifade etmek gerekirse, Harris vd.'nin (2007) çalışmalarında, istismarcı yönetim ile iş performansı arasındaki negatif ilişkinin iş anlamlılığı yüksek olan çalışanlarda en güçlü olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla işin anlamlı hale getirilmesinde örgüt içerisindeki yönetici ve çalışan arasındaki iletişim ve etkileşimin dikkate alınması olumsuz sonuçlardan uzaklaşabilmeyi sağlayabilir.

İşyeri destek algılamasına sahip olmak, çalışanların olumsuz tutum ve davranışlarına yol açabilecek yönetsel uygulamaların etkisini azaltmada önemli faktörlerden biridir. Çalışma ikliminin pozitif olması, çalışanlara hem örgütten hem de yöneticilerinden destek gelmesi gibi çalışanların duygusal olarak güçlenmelerini sağlayabilecek her türlü uygulamalar seti, tüm çalışanların ortak bir misyonda var olduklarını düşünmelerine yol açarak çalışanların birbirine olumlu biçimde yaklaştıkları ve davrandıkları bir örgüt ortamını beraberinde getirebilir. Böyle bir çalışma ortamı algılaması da onların daha pozitif olmasına yol açarak olumsuz davranışlar karşısında kendilerini güçlü ve dayanıklı hissederek daha az olumsuz tutum ve davranışlar ortaya koyabilirler. Bu bağlamda maneviyatı güçlendirmeye yönelik uygulamalar yapılabilir.

Çalışanların sorumluluk kişilik özellikleri dikkate alındığında onların bazılarının geliştirilebilir olduğu görülmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri çalışanların sorumluluk ve başarıma duygularının gelişmesi için onlara çeşitli projelerde yer verebilirler. Bu projelerde karşılaşılabilecekleri zor ve güç koşullar onların mücadeleciler olmalarında, stresli durumları yönetme ve üstesinden gelebilmelerinde önemli bir gelişim sağlayabilir. Dolayısıyla yüksek sorumluluk sahibi çalışan olumsuz yönetim uygulamalarında daha direnç gösterebilir.

Çalışma örneğinin sadece bir kurumun çalışanlarından oluşması önemli bir metodolojik kısıttır. Dolayısıyla ulaşılan sonuçlar bu örneklem bağlamında geçerli olup, genelleştirilmemelidir. Bu çalışmanın farklı sektör ve örneklemelerde gerçekleştirilmesi halinde sonuçların farklılaşması mümkündür. Nicelik olarak daha büyük bir örneklemle çalışmak daha doğru sonuçlara yol açabilir. Gelecekte bu konu ile ilgili çalışma yapmak isteyenlere ise, istismarcı yönetici davranışlarını artıran ya da azaltan faktörlerin neler olabileceğine ilişkin hem teorik hem de ampirik çalışmalar yapabilecekleri önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aiken, Leona S., and West, Stephen. G. 1991. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Aryee, Samuel, Sun, Li-Yun, Chen, Zhen Xiong George, and Debrah, Yaw 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, Blake E. 1994. "Petty Tyranny in Organizations". *Human Relations*. 47(7): 755-778.
- Aydoğmuş, Ceren. 2011. "Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Blau, Peter M. 1964. *Exchange and Power In Social Life*. New York, NY: Wiley.
- Brees, Jeremy, Mackey, Jeremy, Martinko, Mark, and Harvey, Paul. 2014. "The Mediating Role of Perceptions of Abusive Supervision in the Relationship Between Personality and Aggression". *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 21(4): 403-413.
- Cohen, Jacob, and Cohen, Patricia. 1983. *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, (2.b.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Çetin, Aysun, ve Alacalar, Arzu. 2016. "İş Yaşamında Yalnızlığı Yordamada Kişilik Özellikleri ile Algılanan Sosyal Ve Örgütsel Desteğin Rolü". *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 12(27): 193-216.
- Çetin, Şahin, Korkmaz, Mehmet, ve Çakmakçı, Cahit. 2012. "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 18(1): 7-36.
- Duffy, Michelle K., Ganster, Daniel C., and Pagon, Milan. 2002. "Social Undermining and Social Support in The Workplace". *Academy of Management Journal*. 45: 331-351.
- Erdem, Haluk, Kalkın, Gökdeniz, ve Deniz, Mehmet. 2016. "Kişilik Özelliklerinin ve Kontrol Odağının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi". *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*. 7(16): 26-43.
- Erkuş, Ahmet, ve Tabak, Akif. 2009. "Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23(2): 213-242.
- Field, Andy. 2000. *Discovering Statistics Using Spss For Windows*. London: Sage Publications.
- Gençay, Oğuz. 2019. "Abusive Supervision and Leader-Member Exchange: An Analysis of Attitudinal, Emotional and Behavioral Outcomes". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Goldman, Alan. 2011. "Demagogue to Dialogue: An Alternative to Toxic Leadership in Corporate Downsizings". *Organizational Dynamics*. 40: 235-241.
- Hackman, J. Richard, and Oldham, Greg R. 1975. "Development of The Job Diagnostic Survey". *Journal of Applied Psychology*. 60(2): 159-170.
- Harris, Kenneth J., Kacmar, K. Michele, and Zivnuska, Suzanne. 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.
- Hartline, Michael D., and Ferrell, O.C. 1996. "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation". *Journal of Marketing*. 60(4): 52-70.
- Harvey, Paul, Stoner, Jason, Hochwarter, Wayne, and Kacmar, Charles. 2007. "Coping With Abusive Supervision: The Neutralizing Effects of Ingratiation and Positive Affect on Negative Employee Outcomes". *The Leadership Quarterly*. 18: 264-280.
- Hayes, Andrew F. 2013. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- John, O. P., Donahue, E. M. and Kentle, R. L. 1991. *The Big Five Inventory-Versions 4a and 54*. Berkeley: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
- Kalaycı, Şeref. 2008. *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 3. Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kale, Emine. 2015. "Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 7(14): 103-120.
- Kellerman, Barbara. 2004. *Bad Leadership: What It is, How It Happens, Why It Matters*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kirrane, Melrona, Kilroy, Steven. and O'Connor, Cliodhna. 2019. "The Moderating Effect of Team Psychological Empowerment on The Relationship Between Abusive Supervision and Engagement". *Leadership & Organization Development Journal*. 40(1): 31-44.
- Lee, Kibeom, and Allen Natalie. 2002. "Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions". *Journal of Applied Psychology*. 87(1): 131-142.
- Lee, Soojin, Kim, Seckyoung Loretta, and Yun, Seokhwa. 2017. "A Moderated Mediation Model of The Relationship Between Abusive Supervision and Knowledge Sharing". *The Leadership Quarterly*. 29(3), DOI: 10.1016/j.leaqua.2017.09.001

- Liu, Xiao-Yu, and Wang, Jing. 2013. "Abusive Supervision and Organizational Citizenship Behaviour: Is Supervisor-Subordinate Guanxi A Mediator?". *The International Journal of Human Resource Management*. 24(7): 1471-1489.
- Mackey, Jeremy D., Frieder, Rachel E., Perrew, Pamela L., Gallagher, Vickie C. and Brymer, Robert A. 2015. "Empowered Employees as Social Deviants: The Role of Abusive Supervision". *Journal of Business and Psychology*. 30: 149-162.
- Nandkeolyar, Amit K., Shaffer, Jonathan A., Li, Andrew., Ekkirala, Srinivas, and Bagger, Jessica. 2014. "Surviving an Abusive Supervisor: The Joint Roles of Conscientiousness and Coping Strategies". *Journal of Applied Psychology*. 99(1): 138-150.
- Organ, Dennis W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Massachusetts: Lexington Books.
- Poon, June M. L. 2006. "Trust-In-Supervisor and Helping Coworkers: Moderating Effect of Perceived Politics". *Journal of Managerial Psychology*. 21(6): 518-532.
- Pradhan, Sajeet, and Jena, Lalatendu Kesari. 2018. "Abusive Supervision and Job Outcomes: A Moderated Mediation Study". *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*. 6(2): 137-152.
- Pradhan, Sajeet, and Jena, Lalatendu Kesari. 2016. "The Moderating Role of Neutralizers on the Relationship between Abusive Supervision and Intention to Quit: A Proposed Model". *Journal of Human Values*. 22(3): 238-248.
- Rafferty, Alannah Eileen, and Restubog, Simon Lloyd D. 2011. "The Influence of Abusive Supervisors on Followers' Organizational Citizenship Behaviours: The Hidden Costs of Abusive Supervision". *British Journal of Management*. 22: 270-285.
- Qian, Jing, Song, Baihe, and Wang, Bin. 2017. "Abusive Supervision and Job Dissatisfaction: The Moderating Effects of Feedback Avoidance and Critical Thinking". *Frontiers in Psychology*. 8:496. doi: 10.3389/fpsyg.2017.00496.
- Spreitzer, Gretchen M. 1995. "Psychological Empowerment In The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation". *Academy of Management Journal*. 38(5): 1442-1465.
- Schyns, Birgit, and Schilling, Jan. (2013). "How Bad are The Effects of Bad Leaders? A Metaanalysis of Destructive Leadership and Its Outcomes". *Leadership Quarterly*. 24(1): 138-158.
- Staw, Barry M., Sutton, Robert I. And Pelled, Lisa H. 1994. "Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes At The Workplace". *Organization Science*. 5(1): 51-71.
- Sulea, Coralia, Fine, Saul, Fischmann, Gabriel, Sava, Florin Alin, and Dumitru, Catalina. 2013. "Abusive Supervision and Counterproductive Work Behaviors: The Moderating Effects of Personality". *Journal of Personnel Psychology*. 12(4): 196-200.
- Tepper, Bennett J. 2007. "Abusive Supervision in Work Organizations: Review Synthesis, and Research Agenda". *Journal of Management*. 33: 261-289.
- Tepper, Bennett J., Duffy, Michelle K., Henle, Chris A., and Lambert, Lisa Schurer. 2006. "Procedural Injustice Victim Precipitating, and Abusive Supervision". *Personnel Psychology*. 59(1): 101-123.
- Tepper, Bennett J., Duffy, Michelle K., Hoobler, Jenny M., and Ensley, Michael D. 2004. "Moderators of The Relationships Between Coworkers 'Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes". *Journal of Applied Psychology*. 89(3): 455-465.
- Tepper, Bennett J. 2000. "Consequences of Abusive Supervision". *Academy of Management Journal*. 43(2): 178-190.
- Turgut, Meryem, ve Akbolat, Mahmut. 2017. "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 20(3): 357-384.
- Üçok, Dilek, ve Turgut, Tülay. 2014. "İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 9(3): 163-179.
- Xu, Erica, Huang, Xu, Lam, Catherine K., and Miao, Qing. 2012. "Abusive Supervision and Work Behaviors: The Mediating Role of LMX". *Journal of Organizational Behavior*. 33: 531-543.
- Xu, Shi, Hoof, Hubert Van, Serrano, Ana Lucia, Fernandez, Lucia, and Ullauri, Narcisa. 2017. "The Role of Coworker Support in The Relationship Between Moral Efficacy and Voice Behavior: The Case of Hospitality Students in Ecuador". *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 16(3): 252-269.
- Zellars, Kelly L., Tepper, Bennett J., and Duffy, Michelle K. 2002. "Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior". *Journal of Applied Psychology*. 87: 1068-1076.