

**YÖNETİM**

**İSTİSMARCI YÖNETİMİN ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK VE DAVRANIŞSAL TEPKİLERİ ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖZ YETERLİLİĞİN ROLÜ**

*Geliş Tarihi: 17.12.2019 Kabul Tarihi: 26.12.2019*

**Salih Zeki İMAMOĞLU<sup>1</sup>** ORCID: 0000-0002-7160-2370  
**Hüseyin İNCE<sup>2</sup>** ORCID: 0000-0002-5953-6497  
**Neslihan LATİFOĞLU<sup>3</sup>** ORCID: 0000-0001-9854-9277

**ÖZET**

Yöneticilerin çalışanlara yönelik kötü muamelesini ifade eden istismarcı yönetim, çalışanların psikolojik ve davranışsal algılarını olumsuz etkilemekte, iş tatminlerini azaltmakta ve hatta çalışanların işten ayrılma niyetine sebep olabilmektedir. Ayrıca, öz yeterliliği düşük çalışanların bundan daha fazla etkilendikleri görülmektedir. Bu çerçevede, istismarcı yönetimin çalışanların psikolojik ve davranışsal tepkileri üzerine etkisinde öz yeterliliğin rolü araştırılmak amaçlanmıştır. Araştırma İstanbul ve Kocaeli illerinde faaliyet gösteren çeşitli sektörlerdeki işletmelerde çalışan 290 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Anket yöntemiyle elde edilen veriler; uygun istatistiksel yöntemlerle (faktör analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi) analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Elde edilen bulgular göstermektedir ki, istismarcı yönetim işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemekte ve bu pozitif ilişkide çalışanların stres algısı kısmi aracı rol oynamaktadır. Ayrıca istismarcı yönetim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin öz yeterliliği düşük olan çalışanlarda daha yüksek, öz yeterliliği yüksek olan çalışanlarda daha düşük olduğu görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *İstismarcı Yönetim, Psikolojik ve Davranışsal Tepki, Öz Yeterlilik*

**MANAGEMENT**

**THE ROLE OF SELF-EFFICACY IN THE EFFECT OF ABUSIVE SUPERVISION ON THE PSYCHOLOGICAL AND BEHAVIORAL RESPONSES OF EMPLOYEES**

**ABSTRACT**

Abusive supervision that expresses the maltreatment of managers to employees affects psychological and behavioral perceptions of the employees negatively, reduces their job satisfaction and may even cause the employees' intention to leave. In addition, it is seen that employees with low self-efficacy are more affected by this. In this context, it is aimed to investigate the role of self-efficacy in the effect of abusive supervision on the psychological and behavioral responses of the employees. The research was conducted on 290 people working in companies from various sectors operating in Istanbul and Kocaeli. The data obtained by the survey method were analyzed by appropriate statistical methods (factor analysis, correlation analysis, regression analysis, and hierarchical regression analysis) and interpreted. The findings show that abusive supervision positively affects the intention to leave and the perception of stress plays a partial mediator role in this positive relationship. Furthermore, it is found that the relationship between abusive supervision and intention to leave is higher in employees with low self-efficacy and lower in employees with high self-efficacy.

**Keywords:** *Abuse Management, Psychological and Behavioral Responses, Self-Efficacy*

<sup>1</sup> Prof.Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü [imamoglu@gtu.edu.tr](mailto:imamoglu@gtu.edu.tr)

<sup>2</sup> Prof.Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İktisat Bölümü [h.ince@gtu.edu.tr](mailto:h.ince@gtu.edu.tr)

<sup>3</sup> Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, [neslihanlatifoglu@yahoo.com](mailto:neslihanlatifoglu@yahoo.com)

## **1. GİRİŞ**

Örgütsel davranışçı araştırmacılar çalışanların örgütsel ortamda nasıl davrandıklarını anlamak için kişiye ve duruma dayalı farklı yaklaşımlar kullanmaktadır. Chatman'a (1989) göre kişilerin ve örgütlerin değerleri örtüşüyorsa kişi-örgüt uyumu gerçekleşmektedir. Bu uyumu bozan taraf kimi zaman çalışanlar kimi zaman da örgütü temsilen yöneticiler olabilmektedir.

Son yıllarda örgütlerde kötü muamelenin çeşitli şekilleri araştırmacılar için ilgi odağı olmuştur. Burke'ye (2017) göre bunlar; yıkıcı, narşistik, kusurlu, zorba, işlevsiz, istismarcı, psikopatik ve makyavelist olmak üzere çeşitli etiketler kullanılarak tanımlanmıştır. Bu çalışmada; astları ciddiye almayan, onları yapmadıkları şeylerle suçlayan, sebepsiz yere sinirlenen, işlevsiz liderlik davranışlarını içeren "istismarcı yönetime" odaklanılmıştır (Tepper, 2000). İstismarcı yönetim; Tepper'in (2000) kavramsallaştırma biçimi temel alınarak, çalışanları psikolojik açıdan olumsuz etkileyen bir olgu olarak ele alınmaktadır. Çalışanların algılamaları sonucu ortaya çıkan bu olgunun onların tutum ve davranışlarını belirli düzeylerde etkilediği değerlendirilmiştir. Glass ve arkadaşlarına (1969) göre kişiler beklemedikleri bir strese maruz kaldıklarında, bu onların değerli kaynaklarının azalmasına neden olan 'ruhsal maliyet'le sonuçlanmaktadır. Buna benzer bir stres olan yönetici istismarı çalışanları psikolojik olarak tüketmekte (Tepper, 2000), benlik kaynakları azalan çalışanlar hem duygusal, hem bilişsel hem de fiziksel olarak bu durumdan etkilenmektedirler (Vogel ve Mitchell, 2017).

Kişi-çevre ilişkileri ve bu ilişkideki uyum zaman içinde sabit kalmamakta ve farklılık göstermektedir. Bu süreçte eğer kişi refah düzeyine yönelik bir tehdit algırsa stres ortaya çıkmaktadır. Stres; çevresel talepler, kısıtlamalar ve kaynaklarla kişinin bunları yönetme becerisi arasındaki güç dengesine bağlıdır (Leonard vd., 2017). Bireysel özelliklerle kaynaklar arasındaki etkileşim ve stres özellikleri kişinin bilişsel, duygusal, davranışsal ve psikolojik seviyede nasıl tepki vereceğini etkilemektedir (Colligan ve Higgins, 2006). Motowidlo ve arkadaşları (1986) stresi; korku, kaygı, öfke gibi ifadelerle ilişkili hoş olmayan duygusal bir deneyim olarak tanımlamışlardır. Zorba yönetim birçok açıdan hayal kırıklığı ve stres yaratmaktadır. Bu itibarla; keyfi kararlar ve baskılar, planlama ve hedefe yönelik etkinliği engellemenin yanı sıra korku ve endişe yaratabilir. Ayrıca zorlayıcı çözümler ve girişimi engelleyici davranışlar astların görevlerini ve çalışma birimlerini etkileme becerisine müdahale niteliğinde olabilir. Öte yandan astları alt etmek ve düşünceli davranışları görmezden gelmek korku ve endişe yaratabilir ve kişinin hem öz hem de sosyal saygısını tehdit edebilir. Bu bağlamda zorlayıcı ve cezalandırıcı yönetici davranışı ile astların korku, öfke ve endişe yaygınlığı arasında önemli ilişkiler bulunduğu söylenebilir.

İstismarcı yönetim büyük bir örgütsel stres kaynağı olarak kabul edilmektedir (Yagil vd., 2011). Barnes ve arkadaşları (1998), öğretim üyelerinin işle ilgili stresleri ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemişler ve yaptıkları analiz sonucuna göre stresörlerden zaman taahhüdünün işten ayrılma niyetiyle güçlü bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu itibarla istismarcı yönetimin en yaygın negatif sonuçlarından birinin işten ayrılma niyeti olduğu kabul edilmektedir (Duffy vd., 2002; Tepper, 2000).

İstismarcı yönetime çalışanların psikolojik ve davranışsal tepkisinin nasıl olabileceği sorusuna belli açılardan cevap verebilme, bu çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır. İstismarcı yönetim çalışanların tutumlarını etkilemekte midir? Çalışanlar istismarcı yönetim sonucu stres algılamakta mıdır? İstismarcı yönetim çalışanların işten ayrılma niyetini etkilemekte midir? Etkilemekte ise bu etki doğrudan mı gerçekleşmekte yoksa çalışanların algıladıkları stres sonucu dolaylı olarak mı gerçekleşmektedir? Ayrıca eğer varsa herhangi bir etki bu hangi çalışanlarda daha fazla ortaya çıkmaktadır? sorularından hareketle çalışanların tutumlarını olumsuz yönde etkileyen istismarcı yönetimin düşük öz yeterliliğe sahip çalışanlarda daha yüksek psikolojik gerginliklere ve nihayetinde çalıştıkları örgütle yollarını ayırma kararına yol açabileceği hipotezi çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Bu amaçla; Kaynakları Koruma Teorisi (Conservation of Resources) ve Sosyal Değişim Teorisine (Social Exchange Theory) dayanarak istismarcı yönetimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ile bu etkinin çalışanların algıladığı stres sonucu gerçekleştiği ve Sosyal Bilişsel Teorine (Social Cognitive Theory) dayanarak da bu ilişkide öz yeterliliğin moderatör etkisi araştırılmıştır. İlgili literatür incelendiğinde işten ayrılma niyetinin birey ve örgüt düzeyinde çok sayıda öncülü olduğu görülmüştür (Dai vd., 2019; Lee vd., 2017). Ancak istismarcı yönetimle işten ayrılma niyetini birlikte veya ayrı ayrı inceleyen Türkçe literatürde bir araştırmaya rastlanmamıştır. Yabancı literatürde ise sınırlı sayıda da olsa bu kapsamda araştırmalar mevcuttur (Aryee vd., 2008; Chi ve Liang, 2013; Dai vd., 2019; Khan vd., 2010; Lavoie-Trembay vd., 2016; Tepper, 2000; Tepper vd., 2009; Xu vd., 2018). Bu itibarla bu çalışmanın ilgili literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. İstismarcı Yönetim**

Liderliğin karanlık yönünü temsil eden ve son zamanlarda örgütlerde yaygınlaşan istismarcı yönetim (Ouyang vd., 2015), yöneticilerin fiziksel temas dışında sürekli olarak sergilediği sözlü ve sözsüz düşmanca davranışları çalışanların algılaması şeklinde ifade edilmektedir (Tepper, 2000). Bunlar; küçük düşürücü isimler kullanma, bağırma, işine son vermeyle tehdit etme, başkalarının önünde küçük duruma düşürücü davranışlar ve sınırlı göz teması gibi sessiz davranışları içermektedir (Tepper, 2000). Kişiliğin özünü oluşturan benlik tasavvuru (self concept) bir tehdit algılandığında bu durum kişide sıkıntı hali yaratır (Epstein, 1973). Çalışanların gerilmesine, iş performanslarının azalmasına ve işten ayrılma niyetinin oluşmasına yol açan yöneticilerin bu agresif mizacı, bir çeşit işyeri stresörü olarak düşünülebilir (Huo vd., 2012; Xu vd., 2018).

Çalışanların istismarcı yönetime nasıl tepki verdiğine dair araştırmalar ise astların istismarcı yönetimi algılama düzeyi arttıkça daha çok misilleme ve intikam duygusuyla hareket ettiğini göstermektedir (Tepper vd., 2007). Misilleme tepkiler istismarcı yöneticilerin düşmanca davranışlarını sürdürmesine engel olmamakla birlikte çalışanların normal dışı davranışları ilişkisel bozulmaya sebep olmaktadır (Vogel ve Mitchell, 2017). Tepper ve arkadaşlarına (2007) göre de çalışanlar, olumlu kazanımlar (promasyonlar, terfiler ve istihdam devamlılığı) elde etmek için

yöneticilerine bağımlıdırlar ve işlevsel bir çalışma ilişkisi içinde olmaları ilişkiliyi şiddetlendiren veya bitiren misilleme davranışlardan daha makul bir stratejidir.

İstismarcı yönetime dair algılamalar çok sayıda olumsuz örgütsel çıktıyla ilişkilidir (Mackey vd., 2015). İstismarcı yönetimin iş tatmini, algılanan içsel statü, örgütsel bağlılık, astların özsayı durumu, kariyer memnuniyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla negatif şekilde (Duffy vd., 2002; Jiang vd., 2016; Kluemper vd., 2019; Ouyang vd., 2015; Qaiser Danish vd., 2019; Tepper, 2000; Tepper vd., 2004); işten ayrılma niyeti, duygusal tükenmişlik, odak çalışanların gerginliği ve örgütsel sinizm ile pozitif şekilde (Dai vd., 2019; Huo vd., 2012; Jiang vd., 2017; Peltokorpi, 2019; Tepper, 2000) ilişkili olduğuna dair çok sayıda çalışma bulunmaktadır.

## **2.2. Çalışanların Psikolojik ve Davranışsal Tepkileri (Stres ve İşten Ayrılma Niyeti)**

Kişinin benlik/öz tasavvurunu oluşturan algıları, çevresini yorumlaması sayesinde edindiği deneyimlerle şekillenir. Özellikle davranışları yorumlamada çok önemli olan bu yapının kişinin kendine dair algısını etkileyerek hareket tarzlarını yönlendirdiği düşünülmektedir (Marsh ve Shavelson, 1985; Shavelson vd., 1976). Örgütsel davranışlardaki değişkenlikleri ve tutarsızlıkları açıklamak için önerilen benlik teorileri (Leonard vd., 1999) çalışanların çevreden gelen muameleleri nasıl karşıladıklarını yorumlamada kullanışlı görülmektedir.

Benlik düzenleme teorisi, kişinin çevresine uyum gösterebilmesi için davranışlarının düzenlenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu düzenleyici dinamikler, bilişsel ve çevresel faktörlerden dolayı risk altında olan duygusal mekanizmalar sayesinde çalışmaktadır (Baumeister vd., 1998; Wheeler vd., 2013). Benliğin önemli bir parçası olan irade mekanizması kişinin kendini denetim altında tutmasını sağlayan sınırlı bir kaynaktır. Aynı zamanda kişiyi motive eden davranışları etkilemekle görevli olan önemli bir benlik kaynağıdır (Baumeister vd., 1998). Hobfoll'a (2002) göre kaynağa dayalı psikoloji benliği dışlamadığı gibi benlik psikolojisi ve onun bilişsel belirtilerine de zıt düşmemektedir. Daha çevresel ve sosyolojik bir psikoloji olan kaynağa dayalı psikoloji, temel kaideleri güçlendiren gerçekliklerden dolayı dikkat çekmektedir.

Kaynakları Koruma Teorisinin temelinde insanların kaynaklarını oluşturması, geliştirmesi ve korumasının doğuştan gelen bir özellik olduğu yatmaktadır (Hobfoll ve Jackson, 1991). Teori kişinin hayatta kalması ve refahı için gerekli olan vazgeçilmez kaynaklarla ilgilidir. Kaynakları Koruma Teorisine göre insanlar vazgeçilmez kaynaklarının kaybının tehdidi altındayken, kaynaklarını kaybettiklerinde ya da yatırım yaptıkları önemli kaynakları elde edemediklerinde stres yaşarlar (Hobfoll ve Lilly, 1993). Çevresel olayları kendi değerleri ve kaynakları temelinde yorumlayan kişi; psikolojik, davranışsal ve biyolojik olarak tepki gösterir ve içinde bulunduğu durumun kaynaklarını aştığını algıladığında da kendini stresli hisseder (Cohen, 1983).

İstismarcı yönetimin negatif sonuçlarından biri olan işten ayrılma niyeti; Mowday ve arkadaşlarına (1982) göre, kişinin yakın bir gelecekte örgütten ayrılmasının olasılığını belirlemesidir. Kişi çalıştığı örgütü olumsuz olarak değerlendirdiği için oradan ayrılmak istemektedir. İşten ayrılma niyeti, güçlü duygusal taleplerin karşılıksız

kalmaması durumunda gelişir (Nantsupawat vd., 2017). İnsanlar gelecekteki olası kayıplarını hesaba katarak kaynak fazlalığı geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır (Hobfoll, 1989). Fakat çalışanlar örgütte çalışma kaynaklarını kontrol eden istismarcı yönetici ile karşılaştıklarında fazladan kaynak biriktirme şansları kalmamaktadır. Bu durumda kalan çalışanların farklı örgütlerde şanslarını denemeyi düşünmesi dolayısıyla çalışanlarda işten ayrılma niyetinin gelişmesi olası görülmektedir.

### 2.3. Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik; insanların yaşamlarını etkileyen olayları etkileme becerilerine ilişkin kendilerine olan inancıdır. Bu inanç kişinin kendini nasıl hissettiğini, düşündüğünü, motive ettiğini ve olaylar karşısında nasıl tepki verdiğini belirler (Vieira vd., 2018). İnsanlar kişisel işleyiş mekanizmalarıyla kendi performanslarına nedensel katkıda bulunurlar. Fakat işleyiş mekanizmalarından hiçbiri kişinin kendi yükümlülüklerinin seviyesi veya yaşamını etkileyen olaylar üzerinde kontrol sahibi olmasını sağlayacak yetenekleri hakkında kendine olan inancından daha önemli değildir. Nitekim kişinin kendi performansı da yeterliliğini belirlemek için en güvenilir rehberdir. Kişinin performansı sonucu sergilediği başarılar yeterliliğini artırdığı gibi başarısızlıklar da yeterliliğini düşürür, fakat kişide güçlü bir yeterlilik duygusu gelişmişse başarısızlığın etkisi çok fazla olmayabilir (Bandura, 1993).

Öz yeterlilik inançları; bilişsel, motivasyonel, duygusal ve seçim olmak üzere dört büyük süreç sayesinde ortaya çıkmaktadır (Bandura, 1993). Bilişsel işleyişi etkileyen bir inanç sistemi, insanların yeteneklerini nasıl yorumladıklarıyla ilgilidir. Motivasyonun benlik düzenlemesinde yeterlilik inancı kilit rol oynar. İnsanlar ne yapabilecekleri hakkındaki inançlarını düzenlerler, kendilerine hedef koyarlar ve gelecekte gerçekleştirmek istedikleri şeyleri tasarlarlar. Ayrıca insanların yeteneklerine dair inançları hem motivasyonlarını hem de zorlu durumlar karşısında ne kadar stres ya da depresyon içinde olacaklarını etkiler. Son olarak insanlar bir dereceye kadar çevrelerinin ürünüdür ve bu yüzden kişisel yeterlilik inançları, eylemlerinin ve çevrelerinin seçimini etkileyerek yaşamlarına yön verebilir (Bandura, 1993). Kısaca öz yeterlilik teorisinin ana noktası; bir davranışın temelde kişinin davranış becerisi ve yeteneğine ilişkin inancı ve beklentisi ile çevresel talepler ve zorluklarla başarılı bir şekilde başa çıkabilme yeteneği ile belirlenmesidir (Bandura, 1986; Ju vd., 2019).

## 3. HIPOTEZ GELİŞTİRME

### 3.1. İstismarcı Yönetim ve Çalışanların Psikolojik ve Davranışsal Tepkileri (Stres ve İşten Ayrılma Niyeti) Arasındaki İlişki

Kaynakları Koruma Teorisi, Hobfoll (1989) tarafından temel bir motivasyonel stres teorisi olarak sunulmuştur. Bu teori insanların kişisel ve sosyal kaynaklarını kazanmaya ve bu kaynakları korumaya gayret ettiği ve şartlar zorlaştığında ya da bu değerli kaynakların kaybıyla karşı karşıya kaldığında stres yaşadığı motivasyon ilkesinden yola çıkmaktadır. Bu temel ilkeye göre stres üç koşulda oluşmaktadır: 1) kaynakların net kaybı durumunda, 2) kaynaklar fiilen kaybolduğunda ve 3) önceki yatırımlara karşılık gelen kaynaklara ulaşmada bir başarısızlık yaşandığında. İnsanlar için kaynaklar; değer verilen ya da değer yaratan (aracı olan) nesnelere (ev, araba, değerli eşyalar vb.), yaşam koşulları (iyi bir işe sahip olma, iş güvenliği vb.), kişisel

özellikler (öz güven, uzmanlık, deneyim) ya da güçler (para, makam, bilgi vb.) olarak tanımlanır (Hobfoll ve Lilly, 1993). Kişiler için en büyük tehdit unsuru, değerli kaynaklarının potansiyel veya gerçek kaybına sebep olan şeylerdir. Çalışanlar yönetici istismarı karşısında kaynak kaybına maruz kaldıklarında azalan kaynaklarının örgütleri tarafından artırılıp artırılmadığını değerlendirme yönünde hareket ederler (Janssen vd., 2010). Kişisel, profesyonel ve psikolojik bir bütünlüğün ihlali olarak görülen istismarcı yönetim, diğer iş stresörleri gibi astların psikolojik sıkıntılarıyla pozitif yönde ilişkilidir ve belirgin bir stres kaynağı olarak görülmektedir (Bamberger ve Bacharach, 2006; Tepper vd., 2007). Konuya ilişkin incelemeler doğrultusunda istismarcı yönetimin çalışanların kaynaklarını tehdit eden işe ilişkin bir stres faktörü olduğu görülmektedir.

Sosyal Değişim Teorisi, istismarcı yönetim ve çalışanların psikolojik gerginlikleri arasındaki ilişkiyi açıklamada bir diğer kullanışlı teoridir. Sosyal değişim kavramı, kişiler arası ilişkiler ve bu ilişkiler sırasında ortaya çıkan özelliklerle ilgilidir. Çalışanlar yöneticileriyle ilişkilerini karşılıklı fayda ve maliyet alışverişinde buldukları sosyal değişim şeklinde görürler (Emerson, 1976). Sosyal etkileşimde oluşan karşılıklılık yalnızca pozitif durumlar için geçerli değildir. Negatif karşılıklılık, negatif bir davranış sonucunda negatif bir tepkiyle karşılaşılmamasını ifade eder (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Tepper (2000) istismarcı yönetimin işten ayrılma niyeti ve duygusal tükenmişlikle pozitif şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur. Bu sebeple çalışanlar istismarcı bir yönetime karşılık olarak işten ayrılma niyeti geliştirebilirler.

Bu kavramsal çerçevede ışığında istismarcı yönetimin çalışanların somut ve soyut kaynaklarını tehdit eden bir stres faktörü olduğu, ayrıca çalışanların gördükleri muameleyi benzer şekilde yansıttığı düşünüldüğünde bu durumun çalışanların işten ayrılma niyetini pozitif şekilde etkileyeceği düşünülmektedir.

Hipotez 1: İstismarcı yönetim çalışanların işten ayrılma niyetiyle pozitif şekilde ilişkilidir.

Hipotez 2: İstismarcı yönetim çalışanların algılanan stresleriyle pozitif şekilde ilişkilidir.

### **3.2. Algılanan Stres ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki**

Çalışanlar iş ortamında yetenekleri, hedefleri ve değerleriyle çelişen bir duruma maruz kaldıklarında kendilerini stresli hissedebilmektedirler (Taylor vd., 1990). İş stresi, kişi ile çalışma ortamı arasındaki dinamik etkileşimin bir sonucu olan olumsuz bir psikolojik durum olarak kavramsallaştırılmaktadır. Yüksek düzeyde iş stresi taşıyan çalışanlar iş yerinde kendilerini düşük motivasyonlu, daha az üretken ve daha az güvende hissedebilmektedir (Arshadi ve Damiri, 2013). İş'in psikolojik baskısı bir çalışanın işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etki yaratır (Lo vd., 2018) ve bu bağlamda çalışanlar örgütte çalışmaya devam etmenin maliyetlerini/faydalarını bilişsel olarak değerlendirebilir ve muhtemelen işten ayrılma niyeti geliştirebilirler (Taylor vd., 1990). İşe ilişkin konularda strese yol açan durumlar çalışanların örgütlerinden ayrılmasına yol açar (Qureshi vd., 2013). Stres miktarı arttıkça işten ayrılma niyetinin artacağını tespit eden pekçok çalışma bulunmaktadır (Arshadi ve Damiri, 2013; Labrague vd., 2017; Noor ve Maad, 2008; Paille, 2011; Yo ve Supartha,

2019). Bu itibarla, literatüre uygun şekilde çalışanların işyeri faktörleri dolayısıyla stres yaşamalarının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etki yaratacağı düşünülmektedir.

Hipotez 3: Algılanan stres çalışanların işten ayrılma niyetiyle pozitif şekilde ilişkilidir.

### **3.3. İstismarcı Yönetim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Algılanan Stresin Aracı Rolü**

Kaynakları Koruma Teorisine göre (Hobfoll, 1989) kaynak kaybıyla karşı karşıya kaldığında stresli durumlar ortaya çıkmaktadır. Stres, kişinin çevreden kendisine yönelik yapılan herhangi bir talebe verdiği fizyolojik tepkidir. Tüm canlılar sürekli stres altındadır ve yaşamın yoğunluğunu artıran arzulanın ya da arzulanmayan bir şey bünyemizde aşınma ve yıpranmaya neden olan strese geçici bir artışa neden olur (Harms vd., 2017). Kişinin algısı strese doğrudan ilişkili olduğu için örgüt içinde çalışanlara hatalı geri bildirimde bulunmak ve destek olmamak hayati bir etkiye sahip olabilir (Zehra ve Faizan, 2017). Örgütlerde gelişen stres kaynakları arasında yöneticinin çalışanlarla ilişkisi önemli bir yere sahiptir. İnsanlar zorlu durumlarla başa çıkabilmek için yeterli kaynağa sahip olsalar bile strese ilişkin sağlık sorunları geliştirme riskiyle karşı karşıyadırlar. Bu itibarla mesleki alanlarda kronik stresin tükenmişliğin ana nedeni olduğu ifade edilmektedir (Gustafsson ve Skoog, 2012). Öte yandan stres ve işten ayrılma niyeti birçok çalışmada pozitif bir şekilde ilişkili bulunmuştur (Labrague vd., 2017; Lo vd., 2018). İstismarcı yönetimin astlarda psikolojik gerginliklere/stres'e sebep olduğu da daha önceki araştırmalarda ortaya konulmuştur (Tepper, 2000; Tepper vd., 2017).

Yukarıda da ifade edildiği gibi işyeri ortamında yöneticinin istismarcı bir tutum sergilemesinin çalışanlar üzerinde yarattığı stres, çalışanların duygusal ve sosyal kaynaklarını koruma güdüsü ile hareket ederek işten ayrılma niyeti geliştirmelerine neden olabilir. Kaynakları Koruma Teorisine göre de bireyler çevreleriyle başa çıkmak için kullanabilecekleri sınırlı düzeyde bir kaynağa sahiptir. Çevreden gelen istismarcı tavır gibi herhangi bir tehdit algıyan kişinin bu durumdan kurtulmak için kendi kaynaklarını tüketmeye başlayarak bunun sonucunda strese girmesi ve bu durumdan kurtulmak için işten ayrılma niyeti geliştirmesi beklenmektedir (Carlson vd., 2012). Tüm bu nedenlerle istismarcı yönetim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan stresin aracı değişken olacağı düşünülmektedir.

Hipotez 4: Algılanan stres, istismarcı yönetim ve çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

### **3.4. İstismarcı Yönetim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Öz Yeterliliğin İhlal Edici Rolü**

Sosyal Bilişsel Teori, öz yönlendirme ve öz motivasyon için insan yeteneklerini vurgulamaktadır. Temelde üçlü karşılıklı nedensellikte psikolojik işleyişi açıklayan bu teori; bilişsel ve kişisel faktörler, davranış ve birbirinden etkilenen çevresel olayların hepsini içermektedir. Bilişsel, davranışsal ve çevresel olmak üzere bu üç

önemli bileşen, dinamik çevrede üçlü nedensel yapının fonksiyonlarıdır. Bilişsel belirleyici; öz yeterlilik inancı, kişisel hedef koyma ve analitik düşünme kalitesiyle kendini gösterir. Gerçekleştirilen yönetsel seçimler davranışsal belirleyiciyi oluşturur. Öngörülen zorlukların seviyesi ve yönetsel müdahalelere onun yanıt vermesi ise çevresel belirleyiciyi temsil eder (Bandura, 1988; Bandura, 1991; Wood ve Bandura, 1989). Bu itibarla çalışanların zorluklarla karşılaşması sonucunda göstereceği reaksiyonu, öz yeterlilik düzeyinin belirleyeceği beklenmektedir.

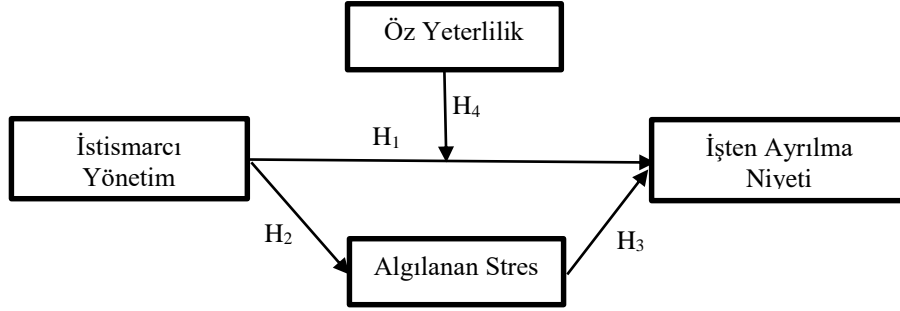
Bandura'ya (1988) göre, çeşitli sektörlerdeki çalışanların işten ayrılma niyetlerini sadece istismarcı yönetim ve stres değil, aynı zamanda öz yeterlilik düzeyleri de etkilemektedir. Dahası bireylerin kaynaklarını koruma (Hobfoll, 1989) güdüsüyle hareket edeceği yaklaşımından yola çıkarak çalışanların işten ayrılma niyetinin istismarcı yönetim ve öz yeterlilik düzeyi (durum faktörü) arasındaki etkileşimin sonucu olabileceği de düşünülmektedir.

Öz yeterlilik gibi kişisel inançlar da çevreden gelen talepleri değerlendirmede çok önemlidir. İnsanların kendi yeterlilikleri hakkındaki inançları tehdit edici veya suçlayıcı durumlarda yaşadıkları stres ve depresyonla birlikte çalışma motivasyonları da etkilenmektedir. Her dışsal talep bir tehdit ya da meydan okuma olarak değerlendirilir ve öz yeterlilik inançları yüksek olan kişilerin bu tehditlerle başa çıkması daha olasıdır (Chemers vd., 2001; Wood ve Bandura, 1989). Kişiler stres yaratan durumlara başa çıkmak için yeterli kaynağa sahip olduklarını algıladıklarında kendilerini daha muhafazalı hissederler (Hobfoll, 1989). Potansiyel tehditlerin üstesinden gelebileceğine inanan insanlar endişe verici durumlara boyun eğmezler ve onlardan etkilenmezler. Fakat bu potansiyel zorlukları yönetemeyeceğine inananlar ise yüksek seviyede stres yaşarlar (Wood ve Bandura, 1989). Bu bağlamda Sosyal Bilişsel Teori'ye dayanarak istismarcı yönetimin çalışanların psikolojik gerginlikleri üzerindeki etkisinin öz yeterliliği düşük olan çalışanlarda daha fazla, öz yeterliliği yüksek olan çalışanlarda daha az olması beklenmektedir.

Hipotez 5: İstismarcı yönetim ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ilişkide öz yeterliliğin moderatör etkisi vardır. Öyle ki bu etki, düşük öz yeterliliğe sahip çalışanlarda daha güçlüdür.

Literatür taraması sonucu geliştirilen araştırma modeli Şekil 1'de verilmektedir.





Şekil 1. Araştırma Modeli

#### 4. METODOLOJİ

##### 4.1. Veri Toplama

Kolayda örnekleme yönteminin kullanıldığı araştırmanın örneklemini özel sektörde farklı işlerde çalışan 290 çalışan oluşturmaktadır. Başlangıçta 400 anketin dağıtıldığı ve 294 çalışanın yanıt verdiği araştırmada; 4 çalışanın verileri, soruların tümünü yanıtlamamaları ve yanıtlarını uç değerlerde toplamaları nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Buna göre ankete katılım oranı %72.5 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların %39.3'i (n=114) kadın, %60.7'si (176) erkektir. Ortalama yaşları 32.9 olan çalışanların %23.1'i (n=67) lise, %10.7'si (n=31) yüksek okul, %53.4'ü (n=155) üniversite ve %12.8'i (n=37) lisansüstü eğitim derecesine sahiptir. Araştırmaya katılan çalışanların %49.3'ü (n=143) imalat, %18.6'sı (n=54) hizmet, %14.5'i (n=42) bankacılık ve sigortacılık, %8.3'ü (n=24) otomotiv, %4.1'i bilişim (n=12), %3.8'i (n=11) inşaat ve %1.4'ü (n=4) gıda sektöründe çalışmaktadır.

##### 4.2. Ölçekler

İstismarcı yönetim, işten ayrılma niyeti, algılanan stres ve öz yeterliliğin ölçümü için önceki çalışmalarda kabul gören çok maddeli ölçekler kullanılmıştır. İstismarcı yönetim ve işten ayrılma niyeti değişkenlerini değerlendirmek için “asla katılmıyorum (1)” ile “tamamen katılıyorum (5)” arasında değişen 5’li Likert ölçeği, algılanan stres değişkeni için “asla (1)” ile “çok sık (5)” arasında değişen 5’li Likert ölçeği ve öz yeterlilik değişkeni için ise “hiç doğru değil (1)” ile “çok doğru (4)” arasında değişen 4’lü Likert ölçeği uygulanmıştır.

İstismarcı yönetim için, Tepper’in (2000) 15 maddeli ölçeği kullanılarak çalışanların istismarcı yönetim algısı ölçülmüştür. İşten ayrılma niyetini ölçmek için Tepper ve arkadaşlarının (2009) üç maddelik ölçeği kullanılmıştır. Algılanan stresi ölçmek için Cohen ve arkadaşlarının (1983) 14 maddeli ölçeğinden yararlanılmıştır. Öz yeterliliği ölçmek için katılımcılara Schwarzer ve arkadaşlarının (1999) on maddeli Öz Yeterlilik Ölçeği sunulmuştur.

Sektörel tecrübesi olan beş akademisyenden yüzeysel ve içerik geçerlilikleri için öğelerin içeriği ve anlamlılığını değerlendirmeleri istenmiştir. Geri bildirimler dikkate alınarak ankette gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Anket maddelerinin doğruluğu ve anlaşılabilirliği teyit edildikten sonra, “kişisel olarak yönetilen anket” yaklaşımı kullanılarak veriler toplanmıştır.

## 5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

### 5.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini tespit etmek için değişkenler açıklayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Buna göre; KMO değerinin .89 olması, örneklemin faktör analizi için oldukça yeterli olduğuna işaret etmektedir. Aynı şekilde Bartlett test sonucunun (5022.934;  $p < 0.001$ ) anlamlı olması, değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu göstermektedir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda bazı soruların birden fazla faktöre düştüğü ve ayrıca bazılarının ise hiç bir faktöre yüklenmediği görülmüştür. Bu tür soruların analizden çıkarılması ile yapılan analizden elde edilen sonuçlar Tablo 1’de verilmiştir. Toplam açıklanan varyans ise %61.6’dır.

**Tablo 1. Ölçeklerin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Madde	Öz Yeterlilik	İstismarcı Yönetim	Algılanan Stres	İşten Ayrılma Niyeti
ÖzYet9	,841			
ÖzYet8	,840			
ÖzYet6	,819			
ÖzYet4	,806			
ÖzYet5	,796			
ÖzYet7	,784			
ÖzYet10	,768			
ÖzYet3	,753			
ÖzYet1	,668			
İsYön2		,787		
İsYön1		,740		
İsYön12		,738		
İsYön7		,736		
İsYön10		,725		
İsYön4		,721		
İsYön6		,708		
İsYön14		,697		
İsYön3		,696		
İsYön13		,611		
Strs1			,820	
Strs2			,768	
Strs3			,764	
Strs11			,745	

Strs8				,726
Strs14				,714
Strs12				,614
İAN3				,910
İAN2				,896
İAN1				,862
Özdeğerler	7,180	5,490	3,138	2,058
Açıklanan Varyans %	19,612	18,682	14,301	9,013
Toplam Açıklanan Varyans %61,608				

Tablo 2’de bu çalışmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ve ve korelasyon katsayıları yer almaktadır (istismarcı yönetim için  $\alpha=.89$ , öz yeterlilik için  $\alpha=.92$ , algılanan stres için  $\alpha=.87$  ve işten ayrılma niyeti için  $\alpha=.92$ ’dir). Tablo 2’den görüldüğü gibi, tüm değişkenlerin güvenilirlik katsayıları eşik değere (0,70) eşit veya bundan büyüktür. Bu da, bu değişkenleri oluşturan ifadelerin içsel homojen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Yani, ölçeklerin güvenilirliği olduğunu bir işaretidir.

**Tablo 2. Korelasyon ve İçsel Tutarlılık Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4
İstismarcı Yönetim	1.36	.533	(0,89)			
İşten Ayrılma Niyeti	2.04	1.103	.330**	(0,92)		
Algılanan Stres	2.89	.763	.349**	.348**	(0,87)	
Öz Yeterlilik	3.30	.633	-.100	-.041	-.012	(0,92)

\*Korelasyon  $p<0.05$  düzeyinde anlamlıdır. \*\*Korelasyon  $p<0.01$  düzeyinde anlamlıdır. İçsel tutarlılık düzeyleri (Cronbach’s Alpha) parantez içinde sunulmuştur.

## 5.2. Hipotez Testleri

Baron ve Kenny’nin (1986) aracılık etkisini test etmek için geliştirdiği varsayımları incelemek amacıyla korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Pearson korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkileri incelenmiş ve sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur. Bu amaçla yapılan korelasyon analizinde bağımsız değişken olan istismarcı yönetimin bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti ( $r=.330$ ;  $p<0.01$ ) ile ve aracı değişken olan stres ( $r=.349$ ;  $p<0.01$ ) ile arasında anlamlı pozitif ilişkiler saptanmış ve dolayısıyla ara değişken etkisinin bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) için ilk varsayımı sağladığı görülmüştür.

Baron ve Kenny’ye (1986) göre aracılık etkisinden bahsedilebilmesi için sağlanması gereken ön koşullardan bir diğeri olan bağımsız değişkenin (istismarcı yönetim) aracı değişken (algılanan stres) üzerindeki etkisi için regresyon analizinden yararlanılmıştır

ve aralarında anlamlı ilişki olduğu ( $R^2=.122$ ;  $\beta=.349$ ;  $p<0.001$ ) gözlenmiştir. Daha sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini ve aracı değişken eklendikten sonra bu etkinin değişip değişmediğini kontrol etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Bulgular Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3. İstismarcı Yönetim İle İşten Ayrılma Niyeti arasındaki İlişkide Algılanan Stresin Mediatör Etkisi**

	Değişken	Standart Katsayı	t	p
1	(sabit)	$\beta$	6.652	.000**
	İstismarcı Yönetim	.330	5.980	.000**
2	(sabit)	$\beta$	1.081	.280
	İstismarcı Yönetim	.238	4.173	.000**
	Algılanan Stres	.265	4.649	.000**
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti			$\Delta R^2$ : .062,	F:35.764,
P: .000			**P<0.001	

Buna göre araştırma bulguları göstermektedir ki; istismarcı yönetim, işten ayrılma niyetinin istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir yordayıcısıdır ( $\beta=.330$ ;  $t=6.652$ ;  $p<.001$ ) (**H1: Desteklendi**). Benzer şekilde istismarcı yönetim algılanan stresin istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yordayıcısıdır ( $\beta=.349$ ;  $t=6.374$ ;  $p<.001$ ) (**H2: Desteklendi**). Ayrıca algılanan stres işten ayrılma niyetinin ( $\beta=.265$ ;  $t=4.649$ ;  $p<.001$ ) istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir yordayıcısıdır. Bu bulguya göre H3 hipotezi de desteklenmiştir (**H3: Desteklendi**). Bu sonuçlarda görüldüğü üzere değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler aracılık etkisini test etmek için yeterlidir. Bu bağlamda istismarcı yönetimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde algılanan stres modele dahil edildiğinde istismarcı yönetimin ilk modeldeki gibi hala anlamlı olduğu ( $\beta=.238$ ;  $t=4.173$ ;  $p<.001$ ), bununla beraber algılanan stresin de istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ( $\beta=.265$ ;  $t=4.649$ ;  $p<.001$ ) saptanmıştır. Ayrıca ilk model ve ikinci model kıyaslandığında istismarcı yönetimin beta katsayısında belirgin bir azalma olduğu gözlenmiştir ( $\beta_1=.330$ ;  $\beta_2=.238$ ). Ortaya çıkan bu sonuç algılanan stresin istismarcı yönetim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi mediatör etkiye sahip olduğunu göstermektedir ve bu dolaylı etki SOBEL testine (Sobel, 1982) göre de istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $z=3.7560$ ;  $p<0.01$ ) (**H4: Desteklendi**). Benzer şekilde Bootstrapt hesaplandığında da bu dolaylı etkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu hiyerarşik regresyon analizi ile elde edilen sonuçlarla uyumaktadır (Effect=.1935; Boot SE=.0559; BootLLCI=.1000; BootULCI=.3169).

İstismarcı yönetimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde çalışanların öz yeterlilik algısının moderatör etkisini test etmek amacıyla moderatör değişkenin düşük, orta ve yüksek düzeylerinin istismarcı yönetim ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki etkisini

test etmek amacıyla Hayes (2012) tarafından geliştirilen bir SPSS makrosu olan PROCESS kullanılmıştır (Tablo 4).

**Tablo 4. İstismarcı Yönetim İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Özyeterliliğin Moderatör Etkisi**

<b>Öz Yeterliliğin Moderatör Etkisi</b>				
<b>Bağımsız Değişkenler</b>	<b>B</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Sabit	2.7947	.8071	3.4675	.0006
İstismarcı Yönetim	-.6677	.6003	-1.1122	.2671
Öz Yeterlilik	-.5535	.2561	-2.1611	.0316
İstismarcıYönetimxÖzyeterlilik	.4489	.1957	2.2936	.0226
<b>Öz Yeterlilik</b>	<b>Mod. Etki</b>	<b>Std. Hata</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Öz yeterliliğin durumsal etkisi = $M \mp 1SS$				
M-1SS (-.6232) Yüksek	.5893	.1294	4.5558	.0000
M (.0000) Orta	.8587	.1458	5.8913	.0000
M+1SS (.6232) Düşük	1.0831	.2147	5.0461	.0000
<b>Model Özeti</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
	.3493	.1220	12.0897	.0000
<b>Etkileşim sonucu artan R<sup>2</sup></b>	<b>R<sup>2</sup>'deki değişim</b>	<b>F</b>	<b>Sd.</b>	<b>p</b>
	.0177	5.2608	261	.0226

**Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti**

Yapılan PROCESS analizi sonucunda istismarcı yönetimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin moderatör etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu bulunmuştur ( $F=12.0897$ ;  $sd(261)$ ;  $t=2.2936$ ;  $p=.0226$ ;  $LLCI=.0635$ ;  $ULCI=.8343$ ). Buna göre; öz yeterlilik düzeyi orta ( $B=.8587$ ;  $t=5.8913$ ;  $p=.000$ ) ve düşük ( $B=1.0831$ ;  $t=5.0461$ ;  $p=.000$ ) olan çalışanlarda istismarcı yönetim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki daha fazladır. Öte yandan öz yeterlilik düzeyi yüksek olan çalışanlarda ise istismarcı yönetim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki daha düşüktür ( $B=.5893$ ;  $t=4.5558$ ;  $p=.000$ ). Bunlara ek olarak modelin açıklama gücüne bakıldığında bu oranın %12.2 olduğu, moderator değişkenin modele eklenmesi sonucu modelin açıklama gücündeki değişimin .0177 olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca öz yeterlilik arttıkça istismarcı yönetimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin azaldığı gözlenmektedir. Bu itibarla H5 hipotezi de desteklenmiştir (**H5: Desteklendi**).

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde bulguların Kaynakları Koruma Teorisi, Sosyal Değişim Teorisi ve Sosyal Bilişsel Teori ile tutarlılık gösterdiği söylenebilir.

## **6. TARTIŞMA**

İstismarcı yönetim örgütlere birçok açıdan zarar veren bir olgudur (Tepper, 2009). Bu olgunun sebep olduğu psikolojik ve davranışsal sonuçlar bu araştırmada incelenmiştir. Temel hipotez, istismarcı yönetimin işten ayrılma niyetine sebep olmasında algılanan stresin aracı rol oynadığı ve öz yeterliliği yüksek çalışanların istismarcı yönetim karşısında daha düşük işten ayrılma niyeti geliştirdiği şeklindedir. Öne sürülen tüm hipotezlerin desteklendiği bu çalışmadaki bulgular önemli teorik ve pratik çıkarımlar içermektedir.

İlk olarak bu araştırmanın birinci katkısı, istismarcı yönetim ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemesidir. Önceki çalışmalar istismarcı yönetimin işten ayrılma niyetini etkilediğini göstermesine rağmen (Dai vd., 2019; Tepper, 2000), istismarcı yönetimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde öz yeterliliğin moderatör etkisi incelenmemiştir. Bu çalışmada istismarcı yönetimin işten ayrılma niyetini pozitif şekilde etkilediği ve bu ilişkide algılanan stresin aracı rol oynadığı gösterilerek Kaynakları Koruma Teorisine katkıda bulunulmuştur. Öte yandan istismarcı yönetim ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin öz yeterliliği düşük çalışanlarda daha yüksek olması Sosyal Bilişsel Teori ile de tutarlılık göstermektedir (Bandura, 1986).

Araştırmanın bir diğer katkısı, istismarcı yönetim karşısında çalışanların psikolojik ve davranışsal yanıtlarıyla birlikte liderlik literatüründe de bütüncül yaklaşımın önemine dikkat çekmesidir. Sonuçlar; liderin olumsuz davranışlarından etkilenen çalışanların yaşadıkları stres sonucu örgütte girişimsel adımlar atmasının engelleneceğini, örgüte yarar sağlayacak uzun vadeli planlardan kaçınacağını ve örgütsel iletişim unsurlarından soyutlanacağını düşündürmektedir.

Çalışanlara yönelik kötü muamele sonucu gelişen stres sonucu çalışanlar psikolojik olarak gerginlik yaşamaktadır. Bu algının hem bireysel hem de örgütsel olarak olumsuz sonuçları oluşmaktadır. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, örgütlerde istismarcı yönetimi önlemeye yönelik tedbirlerin alınması ve bu bağlamda yöneticilerin kişisel gelişim eğitimleriyle desteklenerek çalışanlara daha insancıl davranmaları sağlanmalıdır. Yine çalışanların işe yönelik becerilerini geliştirmek için öz yeterliliği artırıcı faaliyetlerde bulunan örgütlerin işten ayrılma niyeti gibi negatif sonuçlarla karşılaşması önenebilir.

Son olarak, değişkenlerin birbirleriyle etkileşimini tespit etmek amacıyla kolayda örnekleme yoluna başvurulması bu araştırmanın sınırlılığıdır. Sonuçların genellenebilirliğinin kısıtlı olması nedeniyle farklı örneklemler üzerinde gerçekleştirilerek elde edilen bulgularla istismarcı yönetimin olumsuz sonuçlarına dikkat çekilmesi araştırmacılara önerilmektedir.

## **7. SONUÇ**

Sonuçlar göstermektedir ki; istismarcı yönetim çalışanların işten ayrılma niyetini etkilemektedir. Bu etkiye istismarcı yönetim karşısında çalışanların algıladığı stres

aracılık etmektedir. Ayrıca, bu etki öz yeterliliği yüksek çalışanlarda daha düşük, öz yeterliliği düşük çalışanlarda ise daha yüksek düzeydedir.

Araştırma bağlamında geliştirilen doğrudan, aracı ve moderatör ilişki hipotezlerinin sonuçlarına ilişkin değerler literatürdeki araştırmalar ile paralellik göstermektedir (Huo vd., 2012; Tepper, 2000; Tepper vd., 2007; Xu vd., 2018). Bu sonuçlar aynı zamanda Kaynakları Koruma Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi ile de desteklenmektedir. Benzer şekilde elde edilen bulgular Sosyal Bilişsel Teoriye dayanarak oluşturulan moderatör etkiye yönelik hipotezdeki istismarcı yönetim ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide öz yeterliliğinin moderatör etkisi de beklendiği şekildedir. Buna göre, çalışanların öz yeterliliği düşük olduğunda işten ayrılma niyetinin fazla olduğu, yüksek olduğunda ise düşük olduğu bulgulanmıştır.

#### **KAYNAKÇA**

- Arshadi, N., & Damiri, H. (2013), "The relationship of job stress with turnover intention and job performance: Moderating role of OBSE", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 706-710.
- Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X., & Debrah, Y. A. (2008), "Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure", *Management and Organization Review*, 4(3), 393-411.
- Bamberger, P. A., & Bacharach, S. B. (2006), "Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account", *Human Relations*, 59(6), 723-752.
- Bandura, A. (1986), "The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory", *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359-373.
- Bandura, A. (1988), "Organisational applications of social cognitive theory", *Australian Journal of Management*, 13(2), 275-302.
- Bandura, A. (1991), "Social cognitive theory of self-regulation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248-287.
- Bandura, A. (1993), "Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning", *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148.
- Barnes, L. L., Agago, M. O., & Coombs, W. T. (1998), "Effects of job-related stress on faculty intention to leave academia", *Research in Higher Education*, 39(4), 457-469.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998), "Ego depletion: Is the active self a limited resource?", *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252–1265.
- Burke, R. J. (2017), "Toxic leaders: Exploring the dark side", *Effective Executive*, 20(1), 10-14.
- 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(5), 849-859.
- Chatman, J. A. (1989), "Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit", *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chemers, M. M., Hu, L. T., & Garcia, B. F. (2001), "Academic self-efficacy and first year college student performance and adjustment", *Journal of Educational Psychology*, 93(1), 55-64.
- Chi, S. C. S., & Liang, S. G. (2013), "When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal", *The Leadership Quarterly*, 24(1), 125-137.
- Cohen, R. (1983), "Self-generated questions as an aid to reading comprehension", *The Reading Teacher*, 36(8), 770-775.
- Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2006), "Workplace stress: Etiology and consequences", *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21(2), 89-97.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005), "Social exchange theory: An interdisciplinary review", *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Dai, Y. D., Zhuang, W. L., & Huan, T. C. (2019), "Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement", *Tourism Management*, 70, 69-77.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002), "Social undermining in the workplace", *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Emerson, R. M. (1976), "Social exchange theory", *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335-362.
- Epstein, S. (1973), "The self-concept revisited: Or a theory of a theory", *American Psychologist*, 28(5), 404-416.
- Glass, D. C., Singer, J. E., & Friedman, L. N. (1969), "Psychic cost of adaptation to an environmental stressor", *Journal of Personality and Social Psychology*, 12(3), 200-210.



Gustafsson, H., & Skoog, T. (2012), "The mediational role of perceived stress in the relation between optimism and burnout in competitive athletes", *Anxiety, Stress & Coping*, 25(2), 183-192.

Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017), "Leadership and stress: A meta-analytic review", *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194.

Hayes, A. F. (2012), "PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]". Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>.

Hobfoll, S. E. (1989), "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress", *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

Hobfoll, S. E. (2002), "Social and psychological resources and adaptation", *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.

Hobfoll, S. E., & Jackson, A. P. (1991), "Conservation of resources in community intervention", *American Journal of Community Psychology*, 19(1), 111-121.

Hobfoll, S. E., & Lilly, R. S. (1993), "Resource conservation as a strategy for community psychology", *Journal of Community Psychology*, 21(2), 128-148.

Huo, Y., Lam, W., & Chen, Z. (2012), "Am I the only one this supervisor is laughing at? Effects of aggressive humor on employee strain and addictive behaviors", *Personnel Psychology*, 65(4), 859-885.

Janssen, O., Lam, C. K., & Huang, X. (2010), "Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect", *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 787-809.

Jiang, W., Wang, L., & Lin, H. (2016), "The role of cognitive processes and individual differences in the relationship between abusive supervision and employee career satisfaction", *Personality and Individual Differences*, 99, 155-160.

Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017), "The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: The mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism", *Frontiers in Psychology*, 8: 732, 1-12.

Ju, D., Huang, M., Liu, D., Qin, X., Hu, Q., & Chen, C. (2019), "Supervisory consequences of abusive supervision: An investigation of sense of power, managerial self-efficacy, and task-oriented leadership behavior", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 154, 80-95.

Khan, S. N., Qureshi, I. M., & Ahmad, H. I. (2010), "Abusive supervision and negative employee outcomes", *European Journal of Social Sciences*, 15(4), 490-500.

Kluemper, D. H., Mossholder, K. W., Ispas, D., Bing, M. N., Iliescu, D., & Ilie, A. (2019), "When core self-evaluations influence employees' deviant reactions to abusive supervision: The moderating role of cognitive ability", *Journal of Business Ethics*, 159(2), 435-453.

Labrague, L. J., McEnroe-Petitte, D. M., Gloe, D., Tsaras, K., Arteche, D. L., & Mardia, F. (2017), "Organizational politics, nurses' stress, burnout levels, turnover intention and job satisfaction", *International Nursing Review*, 64(1), 109-116.

Lavoie-Tremblay, M., Fernet, C., Lavigne, G. L., & Austin, S. (2016), "Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave", *Journal of Advanced Nursing*, 72(3), 582-592.

Lee, Y. W., Dai, Y. T., Chang, M. Y., Chang, Y. C., Yao, K. G., & Liu, M. C. (2017), "Quality of work life, nurses' intention to leave the profession, and nurses leaving the profession: A one-year prospective survey", *Journal of Nursing Scholarship*, 49(4), 438-444.

Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999), "Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes", *Human Relations*, 52(8), 969-998.

Lo, W. Y., Chien, L. Y., Hwang, F. M., Huang, N., & Chiou, S. T. (2018), "From job stress to intention to leave among hospital nurses: A structural equation modelling approach", *Journal of Advanced Nursing*, 74(3), 677-688.

Mackey, J. D., Frieder, R. E., Perrewé, P. L., Gallagher, V. C., & Brymer, R. A. (2015), "Empowered employees as social deviants: The role of abusive supervision", *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 149-162.

Marsh, H. W., & Shavelson, R. (1985), "Self-concept: Its multifaceted, hierarchical structure", *Educational Psychologist*, 20(3), 107-123.

Motowidlo, S. J., Packard, J. S., & Manning, M. R. (1986), "Occupational stress: Its causes and consequences for job performance", *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 618-629.

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982), "Organizational linkages: the psychology of commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14(4), 224-247.

Nantsupawat, A., Kunaviktikul, W., Nantsupawat, R., Wichaikhum, O. A., Thienthong, H., & Poghosyan, L. (2017), "Effects of nurse work environment on job dissatisfaction, burnout, intention to leave", *International Nursing Review*, 64(1), 91-98.

Noor, S., & Maad, N. (2008), "Examining the relationship between work life conflict, stress and turnover intentions among marketing executives in Pakistan", *International journal of Business and Management*, 3(11), 93-102.

Ouyang, K., Lam, W., & Wang, W. (2015), "Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior", *Asia Pacific Journal of Management*, 32(3), 671-691.

Paillé, P. (2011), "Stressful work, citizenship behaviour and intention to leave the organization in a high turnover environment: examining the mediating role of job satisfaction", *Journal of Management Research*, 3(1), 1-14.

Peltokorpi, V. (2019), "Abusive supervision and emotional exhaustion: the moderating role of power distance orientation and the mediating role of interaction avoidance", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(3), 251-275.

Qaiser Danish, R., Javaid, Z., Fawad Ali, H., Shahid, R., Muneeb Mehta, A., & Imtiaz, N. (2019), "Impact of abusive supervision on organizational citizenship behavior with the mediating role of organizational justice: A study of individuals working in private sector firms of Pakistan", *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 8(2), 119-128.

Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Abbas, S. G., Hassan, U., Khan, K., & Zaman, K. (2013), "Relationship between job stress, workload, environment and employees turnover intentions: What we know, what should we know", *World Applied Sciences Journal*, 23(6), 764-770.

Schwarzer, R., Mueller, J., & Greenglass, E. (1999), "Assessment of perceived general self-efficacy on the Internet: Data collection in cyberspace", *Anxiety, Stress and Coping*, 12(2), 145-161.

Shavelson, R. J., Hubner, J. J., & Stanton, G. C. (1976), "Self-concept: Validation of construct interpretations", *Review of Educational Research*, 46(3), 407-441.

Sobel, M. E. (1982), "Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models", *Sociological Methodology*, 13, 290-312.

Taylor, A. H., Daniel, J. V., Leith, L., & Burke, R. J. (1990), "Perceived stress, psychological burnout and paths to turnover intentions among sport officials", *Journal of Applied Sport Psychology*, 2(1), 84-97.

Tepper, B. J. (2000), "Consequences of abusive supervision", *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., & Ensley, M. D. (2004), "Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes", *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455-465.

Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007), "Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress", *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169-1180.

Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009), "Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis", *Organizational behavior and human decision processes*, 109(2), 156-167.

Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017), "Abusive supervision", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.

Vieira, V. A., Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2018), "The moderating effect of managers' leadership behavior on salespeople's self-efficacy", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 150-162.

Vogel, R. M., & Mitchell, M. S. (2017), "The motivational effects of diminished self-esteem for employees who experience abusive supervision", *Journal of Management*, 43(7), 2218-2251.

Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R., & Whitman, M. W. (2013), "The interactive effects of abusive supervision and entitlement on emotional exhaustion and co-worker abuse", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 477-496.

Wood, R., & Bandura, A. (1989), "Social cognitive theory of organizational management", *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.

Xu, S., Martinez, L. R., Van Hoof, H., Tews, M., Torres, L., & Farfan, K. (2018), "The impact of abusive supervision and co-worker support on hospitality and tourism student employees' turnover intentions in Ecuador", *Current issues in Tourism*, 21(7), 775-790.

Yagil, D., Ben-Zur, H., & Tamir, I. (2011), "Do employees cope effectively with abusive supervision at work? An exploratory study", *International Journal of Stress Management*, 18(1), 5-23.

Yo, P. M., & Supartha, W. G. (2019), "Effect of job stress, emotional weakness and job satisfaction on intention to leave", *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(4), 97-106.

Zehra, N., & Faizan, R. (2017), "The Impact of occupational stress on employees at Project Based Organizations (PBOs) in Pakistan", *International Journal of Applied Business and Management Studies*, 2(1), 1-9.

Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002), "Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior", *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.