

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**İSTİSMARCI YÖNETİMİN İŞ TATMİNİ, YAŞAM
TATMİNİ VE ÖRGÜTTEN MEMNUNİYET İLE İLİŞKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Esra SERDAR**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Emrah ÖZSOY

MAYIS – 2019

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

İSTİSMARCI YÖNETİMİN İŞ TATMİNİ, YAŞAM
TATMİNİ VE ÖRGÜTTEN MEMNUNİYET İLE İLİŞKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Esra SERDAR

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 24/05/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirligi / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Kadir Ardic	BASARILI	Kadir Ardic
Prof. Dr. Oğuz Türkoğlu	BASARILI	Oğuz Türkoğlu
Dr. Öğr. Üyesi Emrah ÖZSOY	BASARILI	Emrah ÖZSOY



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	ESRA SERDAR
Öğrenci Numarası	:	Y166004048
Enstitü Anabilim Dalı	:	İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı	:	YÖNETİM VE ORGANİZASYON
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	İSTİSMARCI YÖNETİMİN İŞ TATMİNİ, YAŞAM TATMİNİ VE ÖRGÜTTEN MEMNUNİYET İLE İLİŞKİSİ
Benzerlik Oranı	:	%4

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

10/05/2019
Öğrenci İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....
Öğrenci İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Dr. Öğr. Üyesi Emrah ÖZSOY

Tarih: 10.5.2019

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

İstismarcı yönetim, yönetim var olduğu evde, işte, okulda kısacası her alanda; yönetilenin algısı düzeyinde varlığından söz edilen bir olgu ve kavram... Bu kavramı diğerlerinden ayıran en önemli kısım ise yalnızca sözlü ve davranışsal şiddeti kavramsal çerçevesi içine alması olabilir. Sözlerin de bir şiddet aracı olarak insan ruhunda infial yaratabildiği ve zamanla önemli bir toplumsal sorun haline gelebileceği hususunu vurgulayan istismarcı yönetim kavramının, gelecekte ulusal literatürde hak ettiği araştırma düzeyine ulaşacağına dair inancım yüksek.

Bu süreç ile alakalı şunu söyleyebilirim ki, hemen herkesin psikolojik şiddetin ucundan da olsa nasibini almış olduğu bir toplumda, özellikle bir kadın olarak dünyaya gelmiş olan şahsım ve psikolojik şiddet ve baskıyı asla kabullenemeyen karakterimle birlikte uzun süredir mücadele ettiğim olgunun araştırmasını yapmak; benim için paha biçilemez bir arayıştı. Arayıştı çünkü; doğruyu ve olması gerekeni; yanlışı ve düzeltilmesi gerekeni bilimle ispat edebilmek; psikolojik şiddet gerçeğinin sadece yöneticiden değil, kişisel özelliklerle şekillenen algılama farklılıklarından da kaynakladığının ayırımına vararak bu tezi yazmak, yazarken öğrenmek bana yeni bakış açıları ve ufuk noktaları kazandırdı.

Tüm bu kazanımlarım sırasında alışlagelmiş bir danışmanlıktan daha fazlasını yaparak benden yardımını, anlayışını ve sabrını asla esirgemeyen, samimiyet ve sakinlikle bana yol gösterip, bilgi birikimiyle liderlik eden Dr. Öğr. Üyesi Emrah ÖZSOY hocama çok teşekkür ederim. Ayrıca, tezin veri toplanması aşamasında bize maddi destek sağlayan Sakarya Bilimsel Araştırmalar Proje Koordinatörlüğü'ne de yardımlarından dolayı teşekkür etmek istiyorum.

Son olarak bitmeyen azimle devam ettirdiğim eğitim hayatım boyunca beni destekleyen, sırtımı sıvazlayan, güven vererek yolumu açan kıymetli annem Hava SERDAR ile değerli babam Adem SERDAR'a; her daim yanımda olan kardeşlerime; manevi desteklerini esirgemeyen arkadaşlarıma çok teşekkür ederim. Desteğiniz olmasaydı, her şey çok zor olurdu. Minnetle...

Esra SERDAR

24.05.2019

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: TEORİK ÇERÇEVE	4
1.1. İstismarcı Yönetim	4
1.1.1. İstismarcı Yönetimin Tanımı	4
1.1.2. İstismarcı Yönetimin Gelişimi	7
1.1.3. İstismarcı Yönetimin Diğer Kötü Liderlik Kavramları ile İlişkisi	9
1.1.4. Bireysel Açından İstismarcı Yönetim	14
1.1.4.1. Yöneticiler Açısından İstismarcı Yönetim	14
1.1.4.2. Çalışanlar Açısından İstismarcı Yönetim	16
1.1.5. Örgütsel Açından İstismarcı Yönetim	18
1.1.6. İstismarcı Yönetim Algısını Etkileyen Faktörler	20
1.1.6.1. Bireysel Faktörler	20
1.1.6.2. Örgütsel Faktörler	25
1.1.7. İstismarcı Yönetimin Sonuçları	27
1.1.7.1. Çalışan Açısından Sonuçları	27
1.1.7.1.1. Psikolojik Sıkıntı ve Refah Durumu	28
1.1.7.1.2. Tutumlar	30
1.1.7.1.3. Geri Çekilme	32
1.1.7.1.4. Performans	32
1.1.7.1.5. Örgütsel Saldırganlık veya Sapkınlık	33
1.1.7.1.6. Yerinden Edilmiş Saldırganlık	34
1.1.7.2. Örgüt Açısından Sonuçları	35
1.2. İş Tatmini	37
1.2.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	38
1.2.1.1. Bireysel Faktörler	38

1.2.1.2.Örgütsel Faktörler	39
1.2.2.İş Tatmininin Sonuçları.....	41
1.3. Yaşam Tatmini	42
1.3.1.Yaşam Tatminini Etkileyen Faktörler	43
1.3.2.Yaşam Tatmininin Sonuçları.....	46
1.4. Örgütten Memnuniyet	47
1.4.1.Örgütten Memnuniyetini Etkileyen Faktörler.....	47
1.4.2.Örgütten Memnuniyetin Sonuçları.....	50
BÖLÜM 2: ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI.....	52
2.1. Araştırma Amacı	52
2.2. Araştırma Önemi.....	52
2.3. Araştırma Problemi	53
2.4. Araştırma Modeli	54
2.5. Araştırma Hipotezleri.....	55
BÖLÜM 3: İSTİSMARCI YÖNETİMİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE	
ETKİLERİNİN İNCELENMESİ	61
3.1. Evren, Örneklem ve Verilerin Toplanması	61
3.2.Araştırmada Kullanılan Ölçekler	62
3.3.Bulgular.....	63
3.3.1.Katılımcılara Ait Demografik Bulgular	64
3.3.2.Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi	65
3.3.3.Faktör Analizi.....	67
3.3.4.Farklılıkları İncelemeye Yönelik Testler	70
3.3.4.1.Bağımsız Örneklem T Testleri.....	70
3.3.4.2.Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizleri	73
3.3.5.Korelasyon Analizi	77
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	80
KAYNAKÇA	86
EKLER.....	101

ÖZGEÇMİŞ.....	106
----------------------	------------

KISALTMALAR

ILTs	: Örtülü Liderlik Teorileri
IWTs	: Örtülü Çalışma Teorileri
İK	: İnsan Kaynakları
LMX	: Lider- Üye İlişkisi
Örn	: Örneğin
TL	:Türk Lirası

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Demografik Bulgular	64
Tablo 2: Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	66
Tablo 3: İstismarcı Yönetim Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	67
Tablo 4: Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	68
Tablo 5: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	68
Tablo 6: Örgütten Memnuniyet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	69
Tablo 7: Cinsiyete Göre Değişkenlerin Farklılıklarının İncelendiği Bağımsız T Testi.	70
Tablo 8: Medeni Duruma Göre Değişkenlerin Farklılıklarının İncelendiği Bağımsız T Testi.....	71
Tablo 9: Çalışanların İş-Kategori Durumuna Göre Değişkenlerin Farklılıklarının İncelendiği Bağımsız T Testi	72
Tablo 10: Eğitim Seviyelerine Göre Değişkenlerin Farklılıklarının İncelendiği Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi.....	74
Tablo 11: Çalışanların Pozisyonlarına Göre Değişkenlerin Farklılıklarının İncelendiği Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi	75
Tablo 12: Çalışanların Pozisyonlarına Göre Değişkenlerin Farklılıklarının İncelendiği Scheffe Testi.....	76
Tablo 13: Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Korelasyon İlişkisi.....	77

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kötü Liderlik Tanımlarının Özellikleri	13
Şekil 2: İstismarcı Yönetimin Çalışanlar Üzerine Psikolojik ve Fizyolojik Olarak Etkileri	30
Şekil 3: İstismarcı Yönetime Maruz Kalan Çalışanların Verdikleri Tepki Türleri ve Kodları.....	34
Şekil 4: İstismarcı Yönetim Yapısındaki Düzeltmeler	36
Şekil 5: Çalışma Yaşamı Doyumu ve Çalışma Dışı Yaşam Doyumunun Genel Yaşam Doyumuna Etkisi.....	44
Şekil 6: Araştırmanın Teorik Modeli.....	54

Tezin Başlığı: İstismarcı Yönetimin İş Tatmini, Yaşam Tatmini ve Örgütten Memnuniyet ile İlişkisi	
Tezin Yazarı: Esra SERDAR	Danışman: Dr.Öğr.Üyesi Emrah ÖZSOY
Kabul Tarihi: 24.05.2019	Sayfa Sayısı: viii (ön kısım)+ 100(tez) + 5(ek)
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>Bu çalışmada istismarcı yönetim olgusunun, çalışanların iş ve iş dışı hayatları üzerindeki etkilerini incelemeye odaklanılmıştır. Bu kapsamda; (a) istismarcı yönetimin çalışanın iş tatmini ile ilişkisi, (b) istismarcı yönetimin çalışanların yaşam tatmini ile ilişkisi, (c) istismarcı yönetimin çalışanların örgütten memnuniyetleri ile ilişkisi incelenmiştir.</p> <p>Çalışmaya Türkiye’de faaliyet gösteren çeşitli sektörlerden toplamda 322 çalışan katılmıştır. Katılımcılar, yöneticilerinin istismarcı davranış tarzını benimseyip benimsemediklerini, işlerinden duydukları memnuniyeti (iş tatmini), iş dışı hayattan duydukları memnuniyeti (yaşam tatmini) ve örgütten memnuniyet düzeylerini değerlendirmişlerdir.</p> <p>Araştırma bulgularına göre istismarcı yönetim ile iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiyi tespit edilmiştir. Araştırmada uygulanan ANOVA Analizi bulgularına göre, çalışanların iş tatmini, yaşam tatmin ve örgütten memnuniyet düzeyleri alt kademelerden üst kademelere gidildikçe artmakta ve istismarcı yönetimi algılama düzeyi de azalmaktadır. Bağımsız Örneklem T Testi bulgularına göre ise, mavi yakalı çalışanların, iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet düzeylerinin beyaz yakalı çalışanlara oranla daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma bulguları, tartışma bölümünde detaylıca analiz edilmiştir.</p>	
Anahtar Kelimeler: İstismarcı Yönetim, İş tatmini, Yaşam Tatmini, Örgütten Memnuniyet.	

Title of Thesis: The Relationship of Abusive Supervision with Job Satisfaction, Life Satisfaction and Satisfaction with Organization
Author of Thesis: Esra SERDAR Supervisor: Assist. Prof. Emrah ÖZSOY
Accepted Date: 24.05.2019 Nu. of Pages: viii(pre text) +100(main body)+5App.
Department: Business Administration Subfield: Management and Organization
<p>The aim of this study is to investigate the effects of abusive supervision on the working and non-working lives of the employees. In this context, (a) the relationship between abusive supervision and employees' job satisfaction, (b) the relationship between abusive supervision and employees' life satisfaction, (c) the relationship between the employees and the satisfaction of the employees with organization were examined.</p> <p>A total of 322 employees from various sectors operating in Turkey participated in the study. Participants evaluated whether their supervisors adopt abusive behaviors, their satisfaction with their work (satisfaction), their satisfaction with non-work life (satisfaction) and their satisfaction levels with organization.</p> <p>According to the findings of the research, negative correlations were found between abusive supervision and job satisfaction, life satisfaction and satisfaction with organization. According to the ANOVA Analysis applied in the research, job satisfaction, life satisfaction and satisfaction levels with organization of the employees increase as they move from lower levels to higher levels and the level of perception of abuse management decreases. According to the Independent Samples T Test results, blue collar employees have lower levels job satisfaction, life satisfaction and satisfaction with organization than white collar employees.</p> <p>Research findings have analyzed in detail in the discussion section.</p>
Keywords: Abusive Supervision, Job Satisfaction, Life Satisfaction, Satisfaction with Organization.

GİRİŞ

İstismarcı yönetim en yalın haliyle yöneticilerin kontrol alanında bulunan astlarına yönelik sergilediği olumsuz içerikli ancak fiziksel şiddet içermeyen sistematik davranışlarını ifade etmektedir. Çalışanların üstlerinden algıladıkları istismarcı yönetim, performans ve verimlilikte azalmalara neden olabilmektedir. Örgütteki verimlilik ve performansın azalış düzeyleri ile iş gücü devir hızının artış düzeylerini etkileyebilen yönetici sapkın davranışları, örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini engelleyebilmektedir. Çalışanın algısı düzeyine göre değişen bu sapkın davranış biçimi, çalışanların iş ve iş dışı yaşamları üzerinde olumsuz etkilere sebep olabilmektedir. İş yerinde yöneticiler tarafından astlarına karşı sözlü olarak uygulanan ve süreklilik göstermesi durumunda çalışanların tutumları üzerinde olumsuz etkilere neden olabilen davranış tarzı için istismarcı yönetici davranışı tanımı yapılmıştır (Tepper, 2000: 178).

İstismarcı yönetim, literatürde son yıllarda giderek artan bir ilgiyle araştırılmaktadır. Ancak öncülleri ve sonuçlarına ilişkin, zenginleştirilmiş değişkenlerle daha derinlemesine araştırma yapılması önerisinde bulunmaktadır (Tepper, Simon ve Park, 2017). İstismarcı yönetimin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri sadece işe yönelik tutumlar açısından değil, sosyal yaşama yönelik tutumlar açısından da incelenmektedir (Derin ve Demirel, 2012; Faragher, Cass ve Cooper, 2015; Tepper, 2000). Ancak sınırlı sayıda çalışmada istismarcı yönetimin işe, örgüte ve sosyal yaşama yönelik tutumlara etkisi birlikte incelenmiştir. Türkiye örneğinde ise istismarcı yönetime yönelik çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır. Çalışanların örgüt içi huzuru, örgüte yönelik tutumlarının oluşumu ve hatta sosyal yaşama yönelik tutum ve davranışlarının arka planında yöneticileri ile ilişkilerinin niteliği önem arz eden bir husustur. İstismarcı yönetimin sonuçlarına yönelik belli sayıda çalışma yapılmış olsa da istismarcı yönetimin işe, örgüte ve sosyal yaşama etkisinin birlikte incelendiği çalışma sayısı halen kısıtlıdır. Bu kısıt üzerine bu çalışmada, çalışanların istismarcı yönetim algılarının iş tatmini (işe yönelik tutum), örgütten memnuniyet (örgüte yönelik tutum) ve yaşam tatmini (yaşama yönelik tutum) ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Böylelikle istismarcı yönetim algısının hangi tutumu daha olumsuz etkilediği yönünde özgün bulgu elde edilmesi amaçlanmıştır. Ayrıca ampirik olarak ihmal edilen istismarcı yönetimin sonuçlarının Türkiye örneğinde kapsamlı incelenerek alana katkı sunulması amacı da güdülmüştür.

Tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde istismarcı yönetimin teorik çerçevesi incelenmiştir. İkinci bölümde araştırmanın arka planı başlığı altında; araştırma problemi, araştırmanın önemi, amacı, modeli ve hipotezlerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, kurulan hipotezlerin testi için tasarlanmış araştırmanın içeriği ve bulgularına yer verilmiştir. Son olarak elde edilen bulgular tartışma ve sonuç bölümünde incelenmiştir.

Çalışmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, algılanan istismarcı yönetimin, çalışanların iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet düzeyleri ile ilişkisinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda, istismarcı yönetimin olası olumsuz sonuçları hususunda önlemler alınması ve gerekli normların inşa edilerek çalışanların iş ve yaşam kalitesi ile örgütlerin verimliliklerinin artırılması çalışmalarına katkı sağlamaya çalışmaktır. Uluslararası literatürde liderliğin olumsuz yönleri ve iş tatmini ilişkilerine yönelik çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen ülkemizde liderliğin istenmeyen yönleri ile ilgili çalışma sayısı halen yeterli düzeye ulaşamamıştır. Uluslararası yazında, istismarcı yönetim alanına yönelik artan ilgi ile çalışma sayısında artış görülmesine karşın, ulusal yazında istismarcı yönetim tarzının çalışanların sosyal yaşamlarına ilişkin etkilerine yönelik çalışma sayısı sınırlıdır. Bu bağlamda, çalışma; istismarcı yönetimin çalışanların iş ve yaşam tatmini ile örgütten memnuniyet tutumlarını inceleyerek ulusal literatüre katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Çalışma Kapsamı

Türkiye’de farklı sektörlerde çalışan 322 çalışanın katılımıyla çalışma gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, yöneticilerinin istismarcı davranış tarzını, işten ve yaşamdan aldıkları tatmin düzeylerini ve örgütten memnuniyetlerini değerlendirmişlerdir.

Çalışma Yöntemi

Araştırmada nicel analiz yöntemlerinden yararlanılmış; araştırma verileri, standardize edilmiş anket aracılığıyla toplanmıştır. Çalışmada Tepper’in (2000) geliştirdiği istismarcı yönetim ölçeği, Diener vd., (1985) tarafından geliştirilen yaşam tatmini ölçeği, Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen genel iş tatmini ölçeğinin kısaltılmış versiyonu ve

Kimball vd.,'nin (2002) geliştirdiği örgütten memnuniyet ölçeğine yer verilerek anket formu oluşturulmuştur Ayrıca anketin sonunda katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorulara da yer verilmiştir.

Elde edilen verilerin analizinde nicel analiz teknikleri kullanılmıştır. IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 22 programı ile temel istatistikler, içsel tutarlılık testi, korelasyon analizi, farklılıkları incelemeye yönelik analizler ve faktör analizi aracılığıyla veriler incelenmiştir.

BÖLÜM 1: TEORİK ÇERÇEVE

1.1. İstismarcı Yönetim

1.1.1. İstismarcı Yönetimin Tanımı

İstismarcı yönetim genel olarak, yöneticilerin astlarına karşı kötü niyetli olarak sözlü veya sözsüz şekilde çalışanlarda incitici hisler doğuran ve sapkınlık, tatminsizlik gibi tutumlara sebebiyet veren davranışlar olarak tanımlanabilir. Nitekim, Tepper'in (2000: 178) tanımı da yöneticinin çalışanlarına karşı sürekli olarak takındığı, düşmanca ve fiziksel olmayan temas içeren sözlü tacizler şeklindedir.

İstismarcı yönetim tarzı, yöneticiler tarafından benimsenen ve çalışanlara karşı uygulanan bir davranış biçimi şeklinde kabul edilebilir. Bu davranış biçimi, kısa vadede çalışanlar üzerinde; uzun vadede örgüt ve yöneticiler üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Çalışanların sergiledikleri davranış bozukluklarıyla ilgili yapılan çalışmalarda, bu sapkınlıkların sorumlusunun yöneticilerin benimsediği istismarcı yönetim davranış biçimi olduğuna dair ilişki tespit edilmiştir (Alper Ay, 2015; Tepper, 2007). Tespit edilen bu ilişkinin sebepleri ve olası sonuçları, istismarcı yönetim konusunu araştırmaya değer önemli bir toplumsal ve küresel bir sorun haline getirmektedir (Özen Çöl, 2008; Tepper, 2007).

Tepper (2007) istismarcı yönetim tanımını çalışan algısına göre varlığından söz edilen şekilde geliştirmiştir. Henüz istismarcı yönetim ölçeği geliştirilirken, Tepper'in (2000) çalışan algısını ölçeğin merkezine oturtması ve Martinko, Sikora ve Harvey'in de (2012) altını önemle çizmesinden anlaşıldığı üzere istismarcı yönetimin başlıca temel yapı taşı, çalışan algısıdır. Bir örgütte var olan istismarcı yönetim düzeyinin çalışanların algılama farklılıklarına dayandırılması; çalışanların bireysel değerlendirmelerinin araştırmacılar tarafından önemli bulunduğunu gösterebilir (Martinko vd, 2013). Tepper (2000), çalışmasında ölçüm yaptığı hipotezlerin tamamı, çalışanların adalet algılamaları ve istismarcı yönetimin diğer olası sonuçları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak kurulmuştur. Nitekim, Tepper'in oluşturduğu ölçek yöneticinin davranışından ziyade çalışanların konuyla ilgili öznel algısını ve değerlendirmesini ölçmektedir (Alper Ay, 2015; Martinko vd., 2013; Tepper, Simon ve Park, 2017). Başka bir ifadeyle istismarcı yönetimin örgütte astların algısı düzeyinde var olduğu söylenebilir. Bu anlamda,

istismarcı yönetimden bütün çalışanlar aynı şekilde etkilenmediği sonuç-cuna ulaşılabilir. Aynı yöneticinin idaresinde çalışanların istismarı algılama düzeyleri birbirinden farklı olabilir. Biri söz konusu davranış şeklini istismar olarak görürken; diğeri uygun bir davranış olarak görebilir (Martinko vd., 2011; Tepper, 2007). Bu anlamda kişilerin bireysel farklılıkları, onların algılama düzeyleri üzerinde önemli etkiye sahip olabilir. Günümüzün çılgın dâhisi Elon Musk'ın biyografik kitabında bazı çalışanlarının, Elon'ın çılgın hayalleri, limitsiz çalışma ve başarı hırslarının davranış tarzındaki etkileri yüzünden onu sevmediklerini, bazılarının ise Elon'ın bu özelliklerinden dolayı ona hayran kaldıkları ve onu sevdikleri, ona saygı duydukları belirtilmiştir (Vance, 2018). İş dünyasında bunun benzeri pek çok örnek görmek mümkün olabilir. Çalışanlar, yöneticilerini görme şekilleri açısından birbirlerinden ayrılabilirler. Bazı çalışanlar başarılı olmak için yöneticilerin davranış tarzlarında bir sorun görmez iken; diğerk çalışanlar yöneticilerinin astlarına davranış şeklinden, başarılı veya başarısız olduklarında çalışanlarına karşı takındıkları tutumlardan rahatsız olup yöneticilerini istismarcı yönetici olarak rapor edebilir. Birçok araştırma çalışanların sahip olduğu bireysel farklılıkların, doğrudan veya doğrudan olmayan şekilde istismar algılarını ve istismara karşı verdikleri tepkileri etkileyebileceğini öne sürmektedir (Brees vd., 2014; Martinko vd., 2011; Martinko vd., 2013; Martinko, Sikora ve Harvey, 2012).

Tepper (2007) istismarcı yönetimden tüm çalışanların aynı şekilde etkilenmemesinin nedenlerini dört ana grup altında toplamıştır;

- a) Çalışanların sahip olduğu bireysel özellikleri,
- b) Çalışanların yönetimle olan doğru iletişimi,
- c) İstismarcı yöneticinin çalışanlarına karşı davranış özellikleri (düşmanca-destekleyici)
- d) Çalışanların çalışma bağlamı (örgütsel bağlılık performansı, mesleki güç, rol davranışı)

Tepper, Simon ve Park'a (2017) göre istismarcı yönetim algısı söz konusu iken çalışanların fikirlerinin birbirlerinden farklı olması, fikir birliğine varmalarından daha gerçekçi bir sonuca ulaşılmasını sağlamaktadır. Kişilerin istismar algılaması ile gerçek istismarcı davranış arasındaki farkın başlıca sebebi, çalışanların sahip olduğu kişisel özellikleri olabilir (Martinko vd., 2013). Çalışanların doğuştan itibaren sahip oldukları

farklı deneyimler ve yaşadıkları benzersiz hayatlar, kişilik özelliklerinin de birbirlerinden benzersiz olmasına sebebiyet vermektedir. Bununla birlikte çalışanın kendine özgü bireysel özellikleri, olay ve durumları algılama düzeylerini de başkalarından farklı kılabilmektedir.

İstismarcı yönetim yapısının temel taşı çalışan algısı olduğundan dolayı, çalışanların kişilik özellikleri ile istismarcı yönetim algısı arasında anlamlı bir ilişki beklenmektedir. Bu doğrultuda çalışanların sahip olduğu kişilik özelliklerinin, algılama farklılıklarına etkileri araştırmalara dâhil edilmiştir. Ancak bu konuda hakkında yapılmış kısıtlı çalışmalara ulaşılmıştır (Martinko vd., 2011; Martinko, Sikora ve Harvey, 2012).

Yöneticilerin benimsediği davranış biçiminin, çalışanların algılama düzeyi ile algıladıkları istismarı rapor etme kararlarını etkilemesi beklenmektedir. Bu bakımdan yönetici davranış tarzlarının, çalışanlar ile yöneticilerin arasındaki ilişkinin niteliğini etkileyebileceği söylenebilir. İstismarcı yönetici davranış tarzlarında algılama farklılıklarının olmasının önemli nedenlerinden biri de yönetici ve çalışan arasındaki ilişkilerin niteliksel olarak birbirlerinden farklı olması olabilir (Martinko, Sikora ve Harvey, 2012). Bu konu daha sonra istismarcı yönetime etki eden faktörler başlığı altında ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

İstismarcı yönetim tanımıyla ilgili son olarak daha önce farklı terminolojik isimlerle benzerlik taşıdığı söylenebilir. Yıllar boyunca yönetim araştırmacıları, iş yerlerinde görülen, başkalarına zarar vermeyi amaçlayan bireysel tutum ve davranışları açıklamak için saldırganlık (aggression) literatürünü geliştirmişlerdir ancak istismarcı yönetim tanımı, yöneticinin çalışanına zarar verme amacını içermemesi ile saldırganlık (aggression) terminolojisinden ayrılmaktadır (Tepper, 2007). Bu önemli sorunu kavramsallaştırmak, bir nevi geçerliliği ve sürekliliği olan belirli bir tanım ortaya çıkarmak için çalışmalar yürütülmüştür (Salin, 2003). Ancak araştırmacıların kötü liderliği isimlendirirken farklı terminolojiler kullanmaları araştırmanın gelişim sürecine engel teşkil edebilmektedir (Tepper, 2007). Tepper'in terminolojik tanımını yaparak literatüre kazandırdığı istismarcı yönetimin tanımı (Tepper, 2000:178) bu tarz araştırmalar yapılırken en fazla kullanılan yapı olduğu için tercih edilmektedir (Tepper, Simon ve Park, 2017).

1.1.2. İstismarcı Yönetimin Gelişimi

Tepper'in istismarcı yönetim tanımını literatüre tanıttığı 2000 yılından itibaren istismarcı yönetim konusunda yapılan ampirik çalışmalar hızla artmaktadır. 2001-2015 yılları arasında toplam istismarcı yönetim alanında 276 adet araştırma yapılmış; bu araştırmaların yarısından fazlası son beş yılda yayınlanmıştır (Tepper, Simon ve Park, 2017). Tepper daha sonra istismarcı yöneti kavramını işlevselleştirmiş ve araştırmacılara konuyla ilgili daha geniş kapsamlı çalışmalar yürütülmesi hususunda teşviklerde bulunmuştur (Tepper, 2007). Bu teşviğin ardından 2015 yılına kadar izlenmiş toplam araştırma sayısı neredeyse on kat artış göstermiştir (Tepper, Simon ve Park, 2017). 2007-2013 yılları arasında 62 çalışma yapılmış olduğunu belirten Martinko ve arkadaşlarının (2013) aksine; Tepper, Simon ve Park (2017), sadece 2006-2010 yılları arasında yapılmış araştırma sayısının 62; 2011-2015 yılları arasında yapılmış araştırma sayısının ise toplam 152 olduğunu belirtmiştir. Tepper'in, araştırmacıları daha cesur ve zengin içerikli çalışmalar yapmaları ve daha üretken olmaları için onları teşvik ettiği bir çalışması daha bulunmaktadır. Konuya nasıl yaklaşılması gerektiği ve hangi konuların ele alınıp incelenmeye değer olduğu hususunda gelecek çalışmalara ve araştırmacılara rehberlik etmektedir (Tepper, Simon ve Park, 2017). Martinko ve arkadaşları (2013) bu hususta istismarcı yönetimin gelişim sürecinden ve yazılan makalelerin genel olarak istismarcı yönetim yapısı hakkında bir çerçeve çizdiğinden söz etmektedir. Araştırmacılara çerçevenin içeriğini nasıl ve hangi değişkenlerle doldurduklarından bahsederek, bu anlamda onlara hangi konuları atladıklarını göstermek ve binevî atladıkları bakış açısını kazanmaları için hatırlatmada bulunmaktadır (Martinko vd., 2013 Akt. Tepper, Simon ve Park, 2017). Alanın daha zenginleştirilmesi adına Tepper, yöneticilerin çalışanlarını başkalarının yanında aşağılama; kendi mahcubiyetini saklamak amacıyla çalışanını suçlama; çalışanların düşünce ve hislerinin aptalca olduğunu söyleme; alay etme; alçaltıcı sözler söyleme (Bolat vd., 2017) gibi sıkça gösterdikleri davranış biçimleri hususunda çalışanlardan geri bildirim alarak bilinen istismarcı yönetim tanımını (2000:178), işlevselleştirmiştir (Tepper, Simon ve Park, 2017). Liderlik olgusunun kötü yönlerinin keşfedilmesi ile istismarcı yönetimin kavramsal gelişmesine zemin hazırlandığı söylenebilir.

Örgütün en dinamik kaynağı olarak görülen çalışan unsurunu etkileyip yönlendirerek örgütü başarıya taşımakla görevli, özel yetenekli kişiler olarak tanımlanan liderler (Başar, Sıgır ve Basım, 2016), çalışanlarını her zaman iyi yönde etkileyemeyebilirler. Akademisyenlerin onlara atfettikleri değerlerin aksine liderlerin, sahip oldukları karanlık güçlerle ilgili yapılmış ilk çalışmanın Conger'e (1990) ait olduğu tespit edilmiştir. Conger'e (1990) göre, karanlık liderler örgüt ve çalışanlar için olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu olumsuz yönlerin neler olabileceğini açıklayarak yönetici tarzını daha spesifik olarak tanımlayan araştırmacı ise 1994 yılında yayımladığı küçük tiran çalışmasıyla Ashforth'dur (Başar, Sıgır ve Basım, 2016). Yöneticinin sahip olduğu yetkiler nedeniyle çalışanlar, yöneticisinin davranışlarından ve tutumundan etkilenebilir. Yöneticinin kendini beğenmiş bir kişi olması, çalışanlarını kıyaslama ve kendini üstün gösterme çabası içinde olduğu anlamına gelmekle birlikte bu durum çalışanlar üzerinde yıldırma etkisi yapabilir. İş görenin aleyhine olarak işi kendi yapmış gibi gösterme durumu ise örgütlerde sıkça karşılaşılan psikolojik şiddete örnek verilebilir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016).

Psikolojik şiddet, bir örgütteki çalışan veya çalışanların, diğer çalışan veya çalışan gruplarına sistematik olarak gerçekleştirdikleri (Özen Çöl, 2008), insan psikolojisi için negatif olarak tanımlanabilecek etki ve sonuçlara (Tınaz, Gök ve Karatuna, 2013) sebebiyet veren ciddi bir problem olarak tanımlanmaktadır. Avrupa Komisyonu tanımında ve Dünya Sağlık Örgütü (WHO)'de işyeri şiddeti, kişinin ruhsal ve fiziksel sağlığı ile güvenliği açısından tehlike arz eden kötü davranışlar ve sözler olarak belirtilmektedir Kurum dışından kurum içine yöneltilen baskı ve bu baskı sonucu oluşan stres, kurumsal yapı ile çalışma ortamı gibi etmenlere bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir (Akgeyik vd., 2010). Yapılan bir araştırmada taciz veya şiddetin devam etme süresi 2 ile 5 yıl arasında değişebilmektedir. Bu bakımdan psikolojik şiddet de asgari zaman sınırı en az 6 aydır. 6 aydan az süren şiddet, psikolojik şiddet sayılamamaktadır (Özen Çöl, 2008). İstismarcı yönetimin, algılama düzeyinden sonraki temel yapı taşı istismarın sürekliliğidir. Bu bakımdan süreklilik koşulu, psikolojik şiddet ile istismarcı yönetimin ortak özelliklerinden biri olarak gösterilebilir (Akgeyik vd., 2010; Tınaz, Gök ve Karatuna, 2013).

Şiddetin uygulama yönü olarak psikolojik şiddet yatay ve dikey olarak iki şekilde uygulanabilmesine rağmen, örgütlerde en çok yöneticiden asta doğru uygulanan dikey

yönlü şiddet türü görülmektedir (Akgeyik vd., 2010; Tınaz, Gök ve Karatuna, 2013). İstismarcı yönetimin gerçekleştiği ve ilgilendiği boyu da dikey olarak gerçekleşen psikolojik şiddet boyutudur. Şiddeti uygulayan kişinin zor karakteri ve terfi ile kazandığı güç, işyeri şiddetinin oluşmasının en güçlü nedenleri arasında gösterilmektedir (Tınaz, Gök ve Karatuna, 2013). Bu bakımdan psikolojik şiddet uygulamaya meyilli kişilerin lider veya yönetici vasıflı olmaları, bu olgunun varlığını güçlü nedenlere dayandırabilir. Bu bulgulardan yola çıkarak istismarcı yönetimin, süreklilik, uygulama yönü ve çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz sonuçlar itibariyle psikolojik şiddet türlerinden biri olduğu sonucuna ulaşılabilir. İstismarcı yönetim dışındaki psikolojik şiddet türlerinden olan karanlık liderlik yönleri ve tarzlarına ait diğer kavramsal özellikler sonraki başlıkta incelenmektedir.

1.1.3. İstismarcı Yönetimin Diğer Kötü Liderlik Kavramları ile İlişkisi

Liderlik kavramının kendisine atfedilen şekilde daima iyi ve öncü olma tanımından ziyade karanlık bir tarafa da sahip olabileceğini ilk olarak gündeme getiren araştırmacı Conger 'dir (Başar, Sığı ve Basım, 2016; Güldü ve Esentürk Aksu, 2016). Conger (1990) çalışmasında, liderlerin kendi vizyonlarının yanında örgütün hedeflerine karşı kör ve duyarsız olmaları, fırsatlar ile sorunları göremeyerek sebep oldukları hataları da kabul etmeyişlerinin sonuçlarını üç gerçek örnekle açıklayarak liderlerin iyi yönlerinin yanında olumsuz yönleri olabileceğini göstermiştir. Conger'in bu çalışmasından itibaren literatüre kazandırılmış ve istismarcı yönetim tarzıyla aralarında ilişki bulunan kötü liderlik kavramları tespit edilmiştir (Serdar ve Özsoy, 2019). Bu kavramlar aşağıda sunulmaktadır.

Mobbing (yıldırma): Yıldırma kavramı ilk olarak sayıca fazla olan hayvanların tek büyük bir hayvanı (kaz grubunun bir tilkiyi) korkutmak için uyguladıkları saldırı davranışını açıklamada kullanılmıştır (Davenport vd., 2003 akt. Tetik, 2010). Yıldırma kavramını, ilk olarak bilimsel bir araştırmada kullanan araştırmacı ise 1972 yılında İsviçre'deki okullarda çocuklar üzerinde yaptığı araştırma ile (Tetik, 2010), daha sonra ise 1984 yılında yayınlanan çalışma raporu ile iş hayatında mobbingin varlığını kanıtlayan Heinz Leymann'dır (Gazi Üniversitesi Mobbing Birimi, 2018). Leymann (1990), mobbing kavramını iş ortamında bir terörizm olarak görmüş ve bir sonraki araştırmasında mobbingin tanımlamasını (Leymann, 1996) yapmıştır. Leymann (1996) mobbingin çok

eskilere dayanan bir olgu olduğunu ancak 1980'lerden sonra sistematik bir şekilde açıklanmaya başlandığını savunmaktadır.

Mobbing ile istismarcı yönetim arasındaki ilişki ise şu şekilde açıklanabilir; mobbing içeren davranışlar sergilemek istismarcı yönetim davranış özelliği olarak görülmektedir (Güldü ve Esentürk Aksu, 2016). Fakat mobbingin cinsel taciz yapısını içermesi; psikolojik şiddetin sadece yöneticiler tarafından değil, çalışma arkadaşları tarafından da uygulanabilir olması gibi özellikler mobbingi istismarcı yönetim kavramından ayırmaktadır. İkisinin de sistematik bir şekilde uygulanması ve etik olmayan davranış türleri içermesi mobbing ile istismarcı yönetimin ortak noktaları olarak açıklanabilir. Aksi takdirde, mobbing cinsel taciz olgusunu içermesi dolayısıyla fiziksel istismarı da tanım çerçevesine eklemiş olduğunun belirtilmesi gerekmektedir (Leymann, 1990).

Küçük tiran (Petty tyranny): Yöneticiler tarafından uygulanan kötü niyetli yönetim tarzını ilk ele alan araştırmacı Ashforth'dur (1994). Ashforth'un 1994 yılında yayınladığı çalışmada tanımladığı küçük tiranlık (petty tranny) düşmanca görülemeyebilecek davranışları da içine almaktadır. Küçük tiranlığın araştırma konusu, aşırı otoriterlik ve baskıcı yönetim tarzı olarak tanımlanmakla birlikte (Ashforth, 1994) küçük tiranlık ile istismarcı yönetim terminolojisi, yöneticilerin çalışanlarına karşı takındıkları düşmanca tavır konusunda birleşmektedir (Tepper, 2007). Ashforth (1994), liderlerin olumsuz yanlarına dikkat çekerek büyük bir araştırma alanı yaratmış ve literatürde kötü liderlik yapıları konusunda önemli bir yapı taşını oluşturmuştur. Yöneticilerin, astları üzerinde kurdukları aşırı kontrol (overcontrol), keyfi ve gelişigüzel cezalar verme, küçümseme, aşağılama, heves kırma, alenen eleştirme ve düşük lider desteği gibi unsurlar küçük tiranın varlığının en önemli belirleyici mekanizmalarından gösterilebilir (Ashforth, 1994). Ashforth'un tanımı, çalışanlar üzerinde aşırı otoriter tarzı bir tutum oluşturmak suretiyle, yöneticinin kendi istekleri doğrultusunda elinde tuttuğu güce dayanarak çalışanlarına karşı istediği gibi davranma lüksüne sahip olması ve bu durumun çalışanlar tarafından algılanması olarak nitelendirilebilir. Martinko ve arkadaşlarına göre (2013), istismarcı yönetim, amirin maksadını ve hedeflerini açıklamaması sebebiyle yönetici zorbalığı ve baltalama gibi ilgili yapılardan farklı olmaktadır. Tepper, astların istismarcı yönetime karşı tepkilerini ölçmenin, tacizci davranışa verdikleri tepkilerdeki farklılıkları anlamaya yardım edebileceğini savunmaktadır (Martinko vd., 2013). Örneğin,

çalışanların istismarcı davranışa karşı verikleri tepkiler, yapıcı hareketlerden kırıcı hareketlere kadar değişiklik gösterebilir.

Mağduriyet (Victimization): Aquino (2000), bir ya da daha fazla kişiden zorbalık görmek olarak tanımlanan çalışanların mağduriyet – kurban edilme durumunu (victimization), zorbalığa uğrayan kişilerin algılama şekilleri ve onların algılarına etki eden faktörler düzeyinde incelemiş, hiyerarşik tutum ile algılanan mağduriyet durumu arasındaki ilişkiyi araştırmıştır.

Narsist liderlik: Glad, liderlerin kendi istediklerini yaptırmak için takipçilerini aldatma, korku ve tehdit yollarına başvurma eğilimlerini narsizm ile açıklamaya çalışmaktadır (Başar, Sığı ve Basım, 2016). Yakın geçmişte yaşamış siyasi zorbaları narsisizmle açıklamaya çalışan Glad'e göre, kötü huylu bir narsist, mutlak gücü eline geçirdiğinde onu fantezilerini gerçekleştirmek için kullanmak isteyebilir. Narsisizm Mental ve Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve Sayımsal El Kitabında yer alan bir kişilik bozukluğudur (Özsoy, 2017). Liderin karmaşık davranışları arttıkça etrafındaki düşmanları artabilir. Bulunduğu sosyal ve siyasi yapıya uygun olarak düşman ittifaklar onu parçalamaya çalışabilirler (Glad, 2002). Glad'in tanımına göre özetle, narsist eğilimler içinde olan ve davranış tarzı itibariyle sahip olduğu güçle çalışanlarına muamele eden yönetici, davranışlarıyla yaraladığı kişiler tarafından kendi pozisyonuna ve kişiliğine düşman olarak hareket eden çalışanlarca yerinden edilmeye ve durumu sonlandırılmaya çalışılabilir.

Sosyal baltalama (Social undermining): Sosyal baltalama ile örgüt ortamındaki ilişkilerin önemine değinilmiş ve ilişki sonuçları açıklanmaya çalışılmıştır. Duffy, Ganster ve Pagon (2002), örgüt ortamındaki ilişkilerin örgüt için hayati önem taşıdıklarının bilinmesine rağmen örgüt alanında çalışan araştırmacıların, bu konuya ilgisiz kalmalarını eleştirmektedir. Bir organizasyondaki ilişkiler içinde en önemlisi olarak gördükleri ve henüz işlenmemiş olduğunu savundukları, sosyal psikoloji temeline dayanan sosyal baltalama ve sosyal destek etkileşimlerini incelemişlerdir Duffy ve arkadaşları, çalışmada sosyal destek ve baltalamanın çalışan psikolojisi üzerindeki etkilerini de araştırarak gelecek araştırmalara temel oluşturmuş, örgütsel ortamdaki olumsuz etkileşimlerden bahsederek literatürü dengelemeye çalışmışlardır (Duffy, Ganster ve Pagon, 2002).

Kötü liderlik: Kellerman'a göre, liderlerin sürekli iyi yönlerinden bahsedilmekte ancak olumsuz yönleri göz ardı edilmektedir. Çalışanlara yönelik gösterilen, bu göz ardı edilmiş

yıkıcı ve istismarcı davranışlar kötü liderlik olarak tanımlanmaktadır (Kellerman, 2004 akt. Başar, Sığı ve Basım, 2016).

Zehirli liderlik (Toxic leaders): Zehirli liderler kavramını tanımlayarak, bu liderlerin tüm örgüt için zehirli olduğunu belirten Whicker'a göre zehirli liderler, uyumsuz, kötü niyetli ve örgüt için zararlı olmaktadır (Whicker, 1996 akt., Başar, Sığı ve Basım, 2016). Başar, Sığı ve Basım (2016), Lipman-Blumen'in, Whicker'ın zehirleyici liderlik tanımını geliştirerek literatüre kazandırdığının altını çizmektedir. Lipman-Blumen'e (2005) göre, zehirli liderlik (Toxic Leadership) adından da anlaşılacağı üzere tüm örgütü zehirlenmektedir Bu durumun sebebi olarak da liderin aldığı kararların tüm örgütü ve kişileri etkilemesi gösterilebilir. Nitekim, Schmidt (2008) toksik liderlikten bahsederken zehirli sarmaşık benzetmesinden yararlanmıştır. Bu liderlik tarzı, örgütün tamamına sirayet edebilir. Çalışmada zehirli lidere karşı nasıl mücadele verileceğine dair bilgi ve önermelerde bulunmaktadır.

Yıkıcı liderlik: Yıkıcı liderlik lgusu bir süreç olduğundan, tanımını yapabilmesi için liderliğin olumlu veya olumsuz sonuçlarını bilinmesi ve sonuca göre karar verilmesi gerekmektedir. Tanımında toksik üçgen kullanılmıştır. Bu üçgen; yıkıcı lider-çalışan ve yıkıcı liderlik ile ilişkili çevresel faktörlerden oluşmaktadır. Yıkıcı bir lider, nefret ideolojisini benimsemiş, gücünü kendi çıkarları için kullanan, narsist ve karizmatik bir birey olarak tanımlanmaktadır (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007).

Terminoloji	Aşağı Yönlü	Fiziksel Düşmanlık İçermez	Düşmanlıktan Başka Bağlamı da Kapsar	Tanım, Amaçlanan Sonuçlardan Söz Eder
İstismarcı Yönetim	Evet	Evet	Hayır	Hayır
Genelleştirilmiş Hiyerarşik İstismar	Evet	Hayır	Hayır	Hayır
Küçük Tiran	Evet	Evet	Evet	Hayır
Kurban Etme	Gerekli Değil	Hayır	Hayır	Hayır
İş Yeri Zorbalığı	Gerekli Değil	Evet	Hayır	Evet
Yönetici Saldırganlığı	Evet*	Hayır	Hayır	Evet
Yönetici Baltalama	Evet*	Evet	Hayır	Evet
Olumsuz Mentor Deneyimi	Evet*	Evet	Evet	Hayır

Şekil 1: Kötü Liderlik Tanımlarının Özellikleri

Kaynak: Tepper, 2007

*Bu çalışmalar yönetici haricindeki bireyler tarafından yapılan istismarı araştırmaktadırlar.

1.1.4. Bireysel Açıdan İstismarcı Yönetim

Birey açısından istismarcı yönetim davranışı kavramsal çerçevede incelenmek istenildiğinde uluslararası literatürün istismarcı yönetim davranışını, hem yönetici (supervisor) hem de çalışan (subordinate) açısından değerlendirildiği görülmüştür (Martinko vd., 2013; Zhang ve Bednall, 2016). Bir insanın, bir başka insana kötücül davranış tarzı sergilemesine, kendisine karşı sergilenmiş diğer kötücül davranışların temel oluşturabilmesi gibi istismarcı yönetimin öncüllerini inceleyen bilimsel çalışmalara bakıldığında da (Tepper, 2007; Martinko vd., 2013) bu şekilde bir inceleme tarzının gerekliliği görülmektedir. Bu bakımdan bireysel açıdan istismarcı yönetim, yöneticiler ve çalışanlar açısından olmak üzere iki farklı başlık altında sunulmuştur.

1.1.4.1. Yöneticiler Açısından İstismarcı Yönetim

Liderlik, çalışanlar ve koşullar arasındaki ilişkiyi düzenleyen karmaşık bir yapı olmakla birlikte liderden, belirli koşullar altında çalışanlarını etkilemesi beklenmektedir. Davranışsal yaklaşıma göre, bir liderin çalışanlar üzerindeki etkinliğini, sahip olduğu kişisel özelliklerinden ziyade çalışanlarına karşı sergilediği davranış şekilleri belirleyebilir (Bakan, 2008). Nitekim, örgüt çalışanlarının takındıkları tutum ve davranışların şekillendirilmesi, performanslarının iyileştirilmesi ve yüksek tutulması gibi durumlar üzerinde yöneticinin benimsediği yönetim tarzının güçlü etkileri bulunabilir. Bu etki gücünün yanında yöneticiler, örgüt etkinliğini ve verimliliği artırmak adına çalışanlarına karşı, sağlıklı bir çalışma ortamı sağlamakla sorumlu tutulabilmektedir. Örgütü bu amaçlar doğrultusunda yönlendiren, çalışanları etkileyerek onlara kurallar koyan yöneticiler, çalışanların örgüt içinde girdikleri ruh hallerini de etkileme gücüne sahip olabilirler (Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Çalışanların ruh hallerini olumsuz yönde etkileyen istismarcı yöneticilerin benimsediği bazı davranışlar, astlarla yüksek sesle konuşmak, korkutmak, işten çıkarmak ile tehdit etmek, alay etmek, küçümseyerek alçaltıcı sözler söylemek şeklinde sıralanabilir (Bolat vd. 2017). Bir liderin, çalışanlarına karşı bu tarz davranışları sergilemesinin birçok sebebi bulunabileceği gibi en önemli ve en popüler olan sebep, liderin gücünü ve nüfusunu kullanma şekli olarak gösterilebilir (Güldü ve Esentürk Aksu, 2016). Yöneticilerin astlarına karşı takındıkları olumsuz tutumlar, ortaklarıyla aralarındaki olumsuz ilişkiden kaynaklanabilir. İstismar hareketi yukarıdan aşağıya doğru olduğundan yöneticilerin üstleriyle olan çatışmaları,

kendilerinin duygusal durumlarına ve astlarıyla aralarındaki iletişime etki edebilir. Bu anlamda, istismarcı yönetim tarzının, yöneticinin duygu durumu ile ilgili olduğu söylenebilir. Sürekli istismara maruz kalan bir yönetici, üzerindeki baskıyı, astını istismar ederek hafifletebileceğini düşünebilir. İstismara maruz kalan yöneticilere kıyasla, daha az istismarcı hareketle karşılaşan yöneticiler, stresle baş etme yöntemi olarak saldırganlıklarını astlarına yöneltme düzeyleri düşük olabilir (Zhang ve Bednall, 2016). Tepper ve arkadaşları (2006), istismarcı yönetim tarzını benimseyen yöneticilerin de kendi yöneticileri tarafından istismara maruz bırakıldıklarını tespit etmiştir. Kendi üstleri tarafından istismar edilen yöneticiler, savunmasız ve zayıf durumda gördükleri astlarına karşı öfkelerini ve düşmanlıklarını yöneltip güçlerini kötüye kullanarak çalışanlarını istismar etmektedir (Tepper, 2007).

Yöneticiler kendileri istismara maruz kalmasalar dahi farklı sebeplerden dolayı da çalışanlarını istismar edebilirler. Çalışanların istismar edilme gerekçelerine örnek olarak; yöneticilerin, çalışanların performanslarını iyileştirme ve örgütsel hedeflere ulaşmak için istismarcı davranışlara başvurmaları gösterilebilir (Martinko, Sikora ve Harvey, 2012). Kendilerine verilen yetki ve gücün neticesinde bu şekilde davranmayı sahip oldukları otoritelerinin doğal bir sonucu olduğunu düşündüklerinden çalışanlarını istismar etmeye meyilli olabilirler (Tepper, 2007). Zhang ve Bednall (2016), makyevelist liderlerin de astlarını istismar etme eğiliminde olduğunu söylemektedir. Yöneticinin bu tarz davranış sergilemesinin nedeni yöneticinin sahip olduğu önyarguları, sahip olduğu narsist karakteri, olumsuz duygulanması ve daima sinirli oluşu olabilir (Martinko vd. 2013).

Yıkıcı liderliğin aksine yapıcı liderlik tarzı benimseyen yöneticiler, astlarına karşı daha az istismarcı olabilir (Yukl, 2006 akt. Zhang ve Bednall, 2016). Duygusal zekâsı yüksek olan yöneticiler, streslerini azaltmak için saldırganlıklarını başka bir hedefe yönlendirerek olumsuz duygularını en aza indirmek için duygusal zekâlarını kullanabilirler (Zhang ve Bednall, 2016). Çalışanlarıyla iletişimini güçlü tutan yöneticiler de daha az istismarcı yönetim davranışı uygulamaktadır. Bir yöneticinin çalışanıyla arasındaki lider-üye etkileşimleri kaliteli ise çalışanı onu istismarcı yönetici olarak algılamayabilir (Martinko vd., 2011). Örtülü liderlik (ILTs) ve örtülü çalışma teorilerinin (IWTs) ana fikrine göre, çalışanın ön yargıları ve kendi başarısızlıklarından doğan olumsuz duygulanmaları sonucunda yöneticilerini istismarcı olarak nitelendirmelerinin mümkün olabilir (Martinko vd. 2013).

1.1.4.2.Çalışan Açısından İstismarcı Yönetim

Tepper tarafından yapılan istismarcı yönetimin tanımında da belirtildiği üzere (Tepper, 2000:178) bir örgütte istismarcı yönetim ancak çalışanların algıladığı düzeyde bulunmaktadır (Alper Ay, 2015; Martinko vd., 2011; Martinko vd., 2013; Tepper, 2000; 2007). Tepper'e (2000) göre çalışanlar, istismarcı yönetimin var olduğu organizasyonlarda sürekli olarak yönetici alayları, yüksek sesle bağırma, herkes içinde küçük düşürülme, fikirlerinin dikkate alınmaması gibi davranışlara maruz kalabilmektedir. Örgütün alt kademe çalışanları bu tür davranışlara orta ve üst kademede çalışanlarına göre daha fazla maruz kalabilir ve bu sebeple olumsuz duyguları daha fazla yaşayabilirler (Güldü ve Esentürk Aksu, 2016). Bu sebeple, bir örgütte çalışan tüm iş görenlerin aynı davranış şeklinden aynı derecede etkilenmemesi durumu; çalışanların algısını etkileyen faktörleri ve çalışanları birbirinden ayıran kişisel özelliklerin önemini ortaya çıkarmakta ve öznel değerlendirme üzerinde etkili olan faktörleri incelemeye yönelmektedir (Brees vd. 2014; Martinko vd. 2011; Tepper, 2007). Çalışanların istismarcı yönetim algılamalarının birbirlerinden farklı olması daha gerçekçi bir araştırma sonucuna ulaşılmasını sağlayabilir (Martinko, Sikora ve Harvey, 2012). Bu farklılığın nedeni ise çalışanların olayları ilişkilendirme/anlamlandırma tarzları ve yöneticileriyle aralarındaki ilişkiden kaynaklı olabilmektedir. Bireyin hayatı boyunca edindiği tecrübeler ile kişilik özellikleri, olayları ilişkilendirme/ anlamlandırma tarzını belirlemekte ve çalışanların, yöneticileriyle olan düşük nitelikteki iletişimi ile örgütsel adalet algılama şekilleri de yönetici istismarcının yüksek düzeyde algılanmasına sebep olabilmektedir (Martinko vd. 2011; Yukl, 2006 akt. Zhang ve Bednall, 2016). Aryee ve arkadaşları (2007), çalışanların adalet algılarının, yönetici-çalışan ilişkisine bağlı olduğunu gözlemlemektedir. Bu bilgiye dayanarak istismarcı yönetim tarzı ile yönetilen örgütlerdeki çalışanların yöneticiye güvenmemesi beklenebilir (Alper Ay, 2015).

Lian ve arkadaşları (2014), istismarcı yönetim tarzını benimseyen kötü liderlere karşı çalışan tepkilerini incelemek istemişlerdir. Bunun nedeni ise istismara maruz kalan bireylerin doğal olarak tepki verme eğiliminde olduğunu beklendileridir. Nitekim istismarcı yöneticinin, çalışanın agresif tepkiler vermesine ve tepki göstermesine sebep olabildiği gözlemlenmektedir (Tepper, 2007). Ancak çalışanlar, kendinden yüksek konumda olan kişilere karşı, daha büyük sorunları göze alamadıklarından tepki vermek

istemeyebilir. Tepper ve arkadaşlarına (2009) göre de, yöneticiyle karşı karşıya gelmek akla yatkın olmayan bir eylemdir. Bu bakımdan karşılık vermenin daha büyük bir tepkiyle karşılaşmaya neden olabileceği beklenmektedir (Lian vd., 2014; Tepper vd., 2009). Akıllı bir birey, başına daha kötü sonuçlar getirecek olay ve durumlardan kaçındıkları gibi böyle bir sonuca sebebiyet verebilecek tepkilerden de kaçınmalıdır. Bu sebeple çalışanların işten ayrıldıktan sonra tepki gösterdikleri gözlemlenmiştir (Tepper vd., 2009). İşten ayrılmayan çalışanlar ise bu durumla başa çıkmak için tepkilerini başkalarına ya da başka şeylere karşı yönlendirmektedir (Aquino, 2006 akt. Lian vd., 2014). Kendi hareketlerini herhangi bir etkene bağlı olmaksızın kendi istekleri ve kararlarıyla kontrol edebilen çalışanlar, genellikle duygusal yönü kuvvetli, yüksek duyarlılığa sahip kişilerdir. Bu kişilerin aynı zamanda daha az istismarcı yönetici davranışına maruz kaldıkları izlenmektedir (Tepper, Duffy ve Shaw; 2001). Yöneticilerinin kendi üzerlerinde yetki sahibi olduğunun ayırımına varan çalışanlar, tepki verme isteklerini kontrol ederler fakat algılamayan çalışanlar, tepkilerini kontrol etmek için ortada bir sebep göremediklerinden doğrudan misilleme yoluna gidebilirler (Aquino vd. 2006 akt. Lian vd. 2014). Birçok çalışan da motive edilmesinin sonucu olarak tepkilerini kontrol edmektedir Ancak kişileri istismara tepki vermektan alıkoyan motivasyon unsurları; fazla görev verilmesi, güç kullanımı, cezalandırma gibi unsurlardır. Olası olumsuz sonuçlar ve olası cezaların, yöneticiye yönelik olarak tepki vermede kişinin kendi oto-kontrolünü sağlamasında ödül gibi teşvik edici durumlardan daha etkili olması beklenmektedir (Lian vd., 2014).

İstismarcı yönetici davranışına maruz kalarak oto-kontrolünü sağlayamayan çalışanların tepkileri ve sapkın tutumlarının hem örgüte hem de diğer çalışanlara yönelik olduğuna dair bulgulara ulaşılmıştır (Üçok ve Turgut, 2014). Bu bulguların nedeni, istismarcı yönetimin çalışanların iş yerinde olumsuz tavır takınmalarına zemin hazırlaması olabilir (Zhang ve Liao, 2015). Mitchell ve Ambrose (2007), kuvvetli karşılıklılık inancı bulunan çalışanların daha çok sapma eğilimi gösterdiği sonucuna ulaşmış olsalar da bu bulgu genelleme yapmak için yeterli değildir. Martinko ve arkadaşlarına (2013) göre, çalışanlar intikam alma istekleri doğrultusunda yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve örgüte zarar vermek isteyebilirler ancak daha büyük bir taciz yaşama korkusu ile tepki vermemeyi tercih edebilirler. Bu anlamda yöneticilerin, çalışanlarına karşı takındıkları istismarcı tutumdan dolayı çalışanlardan tepki görebildikleri de söylenebilir (Lian vd., 2014; Üçok ve Turgut, 2014). Karşı tutum sergileyen çalışanlar, istismara aktif olarak karşılık

verenler grubuna dâhil olurken; yöneticiye ulaşamama veya daha kötü istismar edilme korkusu yüzünden karşılık verme imkânı bulamayan çalışanlar ise istismar karşısında pasif kalan çalışan grubuna dâhil olmaktadır. Bu çalışanlar, öfke ve sapkınlıklarının yöneltmek için kendilerine başka bir hedef kurban aramaktadır. Seçtikleri bu hedefler, çalışma arkadaşları veya örgütün kendisi olabilir. Örgüte verilebilecek zararlar da kişi, kimliğini ve yaptıklarını topluluk için kolayca gizleyebilme imkânı bulacağını düşündüğünden kendisine hedef olarak örgütü seçebilir (Lian vd. 2014; Tepper, 2007; Üçok ve Turgut, 2014). İstismara uğrayan çalışanın kendisine başka bir hedef seçmesi yerinden edilmiş saldırganlık (Lian vd. 2014; Mitchell ve Ambrose, 2007) veya yön değiştiren saldırganlık (Üçok ve Turgut, 2014) olarak tanımlanmaktadır. Bu bakımdan, istismar edilen çalışanın, diğer çalışanlara karşı daha fazla istismarcı davranış şekli benimsediği gözlemlendiği söylenebilir (Harris, Harvey ve Kacmar, 2011 akt. Martinko vd. 2013).

Çalışan eğer, örgüte duygusal bağlılık ile bağlı ise sapkın davranışlarda bulunması veya örgüte herhangi bir zarar verme (sabotaj, iş yavaşlatma gibi) durumlarından kaçınması beklenmektedir. Bu kaçınma sonucunda da örgüt sapması düşük olabilir. Bireyi, saldırganlıktan alıkoyan bir başka neden de sahip olduğu iş ortamından dışlanma korkusu olabilir. İş arkadaşları tarafından istismarcı yöneticiye karşı tepkide bulunma yaygın ve kabul gören bir davranış şekli-normatif-değilse; bu durum onu sapkın davranışlarda bulunmaktan alıkoyabilir. Sapkınlığın iş yerinde kabul gördüğü durumlarda çalışanın düşük düzeyli duygusal bağlılığının, istismarcı yönetim ile örgütsel saldırganlık arasındaki sebep sonuç ilişkisinde önemli bir rolünün bulunması beklenmektedir. (Tepper vd., 2008).

1.1.5. Örgütsel Açıdan İstismarcı Yönetim

Örgüt çalışmalarında son zamanlarda sıkça rastlanılan sapkın tutum ve davranışların, örgütün çıkarlarına zarar verici düzeye ulaşması ile araştırmacılar bu sapkın davranışların sebeplerini anlamak için çalışmalara başlamışlardır. Bu tür davranışlar hem çalışanın hem de örgütün zararına yönelik hareketlerdir (Üçok ve Turgut, 2014).

İstismarcı yönetim ile ilgili genel ve yaygın olarak iki sonuç ortaya koyulmaktadır. Genelleme yapabilmek için mevcut araştırmalar yetersiz olsa da her iki sonucun da örgüte zarar vermesi beklenmektedir.

1. İstismara uğrayan kişilerin örgütsel bağlılıklarında azalma gözlemlenmiştir.
2. Kişiler, örgüte karşı tavır olarak sapkın tutum ve davranışlar içine girebilmektedirler.

Tüm bu sebepler, nihai olarak örgütü olumsuz olarak etkilemektedir. İstismarcı yönetimin şirketlere yıllık olarak 23.8 milyar dolar zarara mal olduğu tespit edilmiştir (Brees vd., 2014; Martinko vd, 2013) Bu sonuç, ülke ekonomisi ve ülke ekonomisinin temel taşları olan organizasyonlar için oldukça endişe verici bir durum şeklinde görülmektedir. Amerika'da yürütülen bir çalışmada haftada 15 milyon çalışan (Amerika'daki çalışan sayısının %13'ü) psikolojik istismara maruz kaldığı bilgisine ulaşılmıştır. Bu sayı bir yıl boyunca istismara uğradığı rapor edilen 46,902,467 çalışan (Amerika'daki çalışan sayısının %41,4'ü) sayısının üçte birine tekabül etmektedir. Araştırmaya katılım sağlayanların kalan %35'i müstehcenlik ve öfkenin kurbanı olurken, %24.4'lük kısmı hakarete maruz kaldığını, %12.2'si tehdit edildiğini rapor etmiştir (Schat, Frone, Kelloway, 2006).

İşyeri sahipleri, bu durumu daha önceleri dikkate almasalar dahi istismarcı yönetimin sonuçlarının tüm örgüt ve toplum için zararlı olabileceğinin farkına varılmasıyla birlikte (Reed, 2004) araştırmalar bu konu ve öncülleri (Martinko vd., 2011, Martinko vd., 2013; Tepper, Simon ve Park, 2017) üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırmalar ve iş yeri sahiplerinin istekleri doğrultusunda bu davranışları ve zararları, engelleyici veya azaltıcı önlemler alınmaya (Zhang ve Liao; 2015); çalışana değer vererek motivasyon araçlarıyla verimlilik artırılmaya çalışılmaktadır.

Robinson ve Bennett' a (1995) göre işyerine karşı uygulanan bir sapkınlık mevcut ise bu davranışın örgüt için bir uyarı niteliği taşıdığı söylenebilir. Örgütsel saldırganlık, çalışanların örgüte veya çalıştıkları işe zarar verme isteği ile bu isteği davranışa dökmek için genel ismi olarak tanımlanmasının yanında istismarcı yönetim ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Brees vd. 2014; Tepper vd., 2008). Bazı araştırmacılar, zarar verme tutumunu genel olarak sapkınlık; davranış biçimlerini de sapkın davranış olarak tanımlamaktadır (Tepper, 2000; 2007; Tepper vd., 2008). Araştırmacılar tarafından istismarcı yönetim konusu üzerinde son yıllarda daha fazla durulmasının sebebi ise istismarcı yönetim ve örgütsel değişkenler arasında saldırganlık, örgütsel vatandaşlık,

düşük performans ve örgütsel sapma gibi önemli sebep-sonuç ilişkilerinin tespit edilmesi olabilir (Martinko vd., 2013).

1.1.6. İstismarcı Yönetim Algısını Etkileyen Faktörler

1.1.6.1. Bireysel Faktörler

Bir organizasyon, geçinme ve zorunlu ihtiyaçlarını karşılama sebebiyle belirli bir organizasyonun misyonu doğrultusunda toplanan ve bu organizasyon dışında da bir yaşam alanına sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireylerin her birinin doğdukları andan itibaren içeriden ve dışarıdan aldıkları etkilerle, çeşitli öğrenmelerle oluşturdukları kendilerine has özelliklere sahip olduklarını kabullenmek ve anlamak gerekmektedir. Çalışanların sahip oldukları bu bireysel farklılıklar, onların çevrelerini ve çevrelerindeki olayları inceleme sonucunda anlam çıkarma tarzlarını etkileyebilmektedir (Martinko vd., 2011). Çalışanların bireysel farklılıkları, meydana gelen bir olayı farklı anlama ve dolayısıyla farklı anlamlar çıkarmalarına sebebiyet verebilir.

Çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileriyle kurdukları iletişimin durumu ve kalitesi; çalışanlara, yöneticiler ve örgüt hakkında bir yargıya varmalarına olanak tanıyabilir Bu bakımdan, istismarcı yönetici davranışından bütün çalışanların, aynı şekilde ve seviyede etkilenmesini kişilerarası farklılıklar mümkün kılmayabilir (Brees vd., 2014; Tepper, 2007). Çalışanların, yöneticileriyle olan ilişkilerini bireysel yargılarına göre değerlendirmelerinden dolayı istismarcı yönetim yapısının algısal bir yapı olduğundan söz edilmektedir (Brees vd., 2014). Nitekim, istismarcı yönetim de yöneticiler tarafından uygulanan sözlü-sözsüz düşmanca tavırların çalışanlar tarafından algılanma boyutu şeklinde tanımlanmaktadır (Tepper, 2000:178). Tepper'in daha sonra altını önemle çizdiği husus, istismarcı yönetimin çalışan algısı temelli olmasıdır. Bu husus, İstismarcı yönetim olgunun öznel değerlendirmelere dayandırılması ile bu öznel değerlendirme üzerinde etkili olan kişisel farklılıkların da araştırmalara dâhil edilmesine neden olmuştur (Brees vd., 2014; Martinko, Sikora ve Harvey, 2012; Tepper, 2007). Algı farklılıklarından söz eden Tepper (2000; 2007) aynı yönetici emri altında çalışan kişilerin dahi istismarcı yönetimin varlığını algılama düzeylerinde farklılıklar olduğunu ileri sürmektedir. Bu duruma örnek olarak, Elon Musk'ın iş ve iş dışı yaşantısını konu alan Elon Musk: Tesla, SpaceX ve Muhteşem Geleceğin Peşinde isimli biyografi türündeki kitapta belirtildiği üzere, Musk'ın bazı planlarını gerçekleştirmek için çalışanlarına kötü söz söylemesi ve

onların güçlerini, sınıra kadar kullanmalarını istediği belirtilmektedir. Bu duruma rağmen, kimi çalışanlar, ona saygı duyanın yanı sıra işini severek yaparken; kimisi de onu hiç sevmemesine karşın yine de onun çalışma tutkusu ve misyonuna karşı duydukları saygı ile istekli ve sadık çalışanlar olmaktadır. Vance, Musk'ın, çalışanların cumartesi günü dahi işe gelmelerine rağmen, hafta sonları geç saatlere kadar az kişinin çalışmasından şikâyetçi olduğunu belirtmiştir. Çalışanlar, her yaptıkları işte Musk'tan onay almaya ihtiyaç duyarak etrafında pervane olurken; Musk, onlara sürekli küfür ederek hitap edebilir. Vance'e göre, böyle büyük bir amaç güden Steve Jobs ve Howard Hughes gibi insanların da çalışanlarını aynı şekilde zorladıkları düşünülebilir (Vance, 2018). Amaçları doğrultusunda çalışanlarına sözlü kötü davranış tarzı sergileyen (Martinko, Sikora ve Harvey, 2012) ve kimi sebeplerden ötürü onu seven veya sevmeyen çalışanlar olarak yine de sadakatle çalışmaya devam eden ekip üyelerine sahip Elon Musk ve çalışanları, konuyla ilgili örnek teşkil edebilir.

Yapılan birçok araştırmada da bu farklılıkların bireylerin sahip olduğu özelliklerden kaynaklandığı görülmektedir (Aquino, 2000; Aryee vd., 2007; Brees vd., 2014; Martinko vd., 2011). Bu özellikler kişilerin sahip olduğu yaş, cinsiyet, kültür, iş yerinde çalışma süresi, adalet algıları, yönetici-çalışan ilişkileri, çalışanların anlamlandırma/ilişkilendirme tarzları gibi çalışan bireylere göre farklılık arz edecek kişisel ayrımlardır. Zhang ve Bednall'in (2016) araştırma sonucuna göre demografik farklılıkların, istismarcı yönetim algısını artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Yaş: Bir örgütte kişiler arası en çok fark yaratabilecek bireysel özellik, yaş olabilir. Yaş, bireyin genel olarak elde ettiği tecrübe kazanımlarıyla doğru orantılı olabilmektedir. Bireyin ait olduğu jenerasyona bağlı olarak, bireyin herhangi bir duruma tepki vermesinde farklılıklar olabilir. Jenerasyon farkları gelenekseller, baby boomerslar, x, y ve son olarak z jenerasyonu olarak isimlendirilerek ifade edilmeye çalışılmaktadır. 1923-1946 yılları arasında doğanlar Gelenekseller; 1946-1963 yılları arasında doğanlar Baby Bloomers; 1963-1981 dönemleri arasında doğanlar X jenerasyonu ve 1981-2000 yılları arasında doğanlar Y jenerasyonu olarak tanımlanır. Türkiye nüfusunun ise yüzde 35'ini Y jenerasyonu oluşturmaktadır. Jenerasyonlar arasında tüketim ve iletişim alanlarında farklılıklar olduğu gibi çalışma hayatı ve çalışma ortamında sergiledikleri davranışlar açısından farklılıklar bulunmaktadır. Örgütler, sadakat anlayışı farklı olan Y kuşağını elde tutmak için bir takım çalışmalar yapmaya başlamaktadır (Ayvaz, 2013). Y

kuşığı; X kuşağından farklı olarak özgürlükçü ve eşitlikçi, her şeyi sorgulayan, üzerinde otorite kurulmasını istemeyen, iş ve kişisel yaşantısını birlikte yürüten, geleneksel yönetim şeklini istemeyen, beğenmedikleri herhangi bir şeyden çabuk vazgeçebilen ve yeniliklere açık bireyler olma özelliği taşımaktadır (Şişman, 2018). Y kuşağının, diğer kuşaklara göre hayattan beklentilerin de farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin, iş hayatlarında kariyerlerinde yükselme, yaptıkları işte özgürlük ve esneklik, baskı olmayan bir çalışma ortamı, yöneticisi ile ilişkisinin mentorluk seviyesinde olması, emirden hoşlanmaması ile tüm bu beklenti ve isteklerinin gerçekleşmemesi durumunda iş değiştirmekten çekinmemektedirler (Kaynak, 2016). Tüm bu çalışmalar neticesinde nesil farkıyla birlikte istismarcı yönetim davranışı söz konusu olduğunda Y kuşağının vereceği tepkiyi örgüt tahmin edebilir ve ona göre çalışma ortamı oluşturabilir. Çünkü, Y kuşağı bu gibi bir durumda işten ayrılmayı isteyebilir ve X kuşağına ait bireylerin çoğunun emekli olduğu, Y kuşağının ise hızla onların yerini aldığı iş dünyasında, işgücü devir hızını artırarak yüksek maliyete sebep olabilirler (Kaynak, 2016).

Zhang ve Liao'ya (2015) göre çalışanların yaşı ile istismarcı yönetim arasında makul bir ilişki gözlemlenmiştir ancak yaş, özellikle istismarcı yönetimin sonucuyla ilişkili olabilir. Zhang ve Bednall'a (2016) göre, gençler, yaşlılara oranla daha fazla istismarı algılayabilir. Araştırmalara göre, yaş arttıkça istismarcı yönetim algısı da artmaktadır (Sakal ve Yıldız, 2015; Zhang ve Bednall, 2016) fakat, Brees ve arkadaşlarına (2014) göre yaş, istismarcı yönetim algısı üzerinde ancak belli bir noktaya kadar etkili olabilmektedir.

Cinsiyet: Cinsiyet tam olarak bir değişken sayılmasa da eril toplumlarda kadınların ikinci sınıf vatandaş muamelesi gördükleri ve bu sebeplerden dolayı kötü yönetime karşı erkeklere oranla daha fazla duyarlı oldukları izlenmiştir (Güldü ve Esentürk Aksu, 2016). Zhang ve Bednall'in (2016) çalışmalarına göre ise, kadınlar çevrelerinden daha fazla sosyal destek gördükleri için bu durum onları istismar edilmekten koruyabilir Burada sosyal destekten anlaşılan, toplumda ve hukukta kadınlara uygulanan pozitif ayrımcılık kuralları olabilir. Namie (2003), istismarı cinsiyet açısından, hemcinslerin birbirlerine olan kötü muameleleri olarak ele almaktadır. Namie'e göre, kadınlar da erkekler de birer zorba olarak nitelendirilebilir. Hemcinsleri söz konusu olduğunda kadın zorba vaka oranı yüzde 63; erkeklerin hemcinslerine zorbalık yapmadaki vaka oranı ise yüzde 62'dir. Bu bilgi tersten okunduğunda, vakaların yüzde 63'ünde kadın çalışanlar; yüzde 62'sinde ise

erkek çalışanlar hemcinsleri tarafından kötü muameleye maruz kalmaktadırlar. Şirketler kötü muamele konusunda bilgilenip, önlem alırken hemcinslerden görülen kötü muameleyi de ele almalıdır (Namie, 2003).

Kültür: Kültürel farklılıkların, istismarcı yönetimin algılanmasında önemli bir yere sahip olduğu yapılan araştırmalar neticesinde gözlemlenmiştir. İş dünyasında kültürler, Doğu ile Batı kültürü olarak ikiye ayrılmaktadır. Batı kültür yapısına sahip Amerika ve Avustralya gibi ülkelerde istismarcı yönetim, kötü ve tasvip edilmeyen bir davranış tarzı olarak benimsenmiş iken, doğu kültür yapısına sahip Çin, Japonya gibi Asya ülkelerinde bu tarz davranış yöneticinin sahip olduğu yöneticilik vasfıyla kazanılan bir hak olarak görülmektedir. İstismarcı yönetim davranışı, batı kültüründe normlarla ters düşebilir, adil değildir ve hoş karşılanmamaktadır ancak doğu kültüründe istismarcı yönetim adil bir davranış tarzı olarak görülmektedir, normlarla ters düşmemekte ve meşru sayılmaktadır. Batı hiyerarşik yapıyı küçümseyerek bireylerin eşitliğini savunmaktadır ve yöneticilerden astlarına karşı saygılı tavır içine girmeleri beklenmektedir. Ancak Asya’da yönetici, o pozisyona gelebilmek için büyük bir çaba sarf ettiği ve örgütün iyiliği doğrultusunda istismarcı davranış şekli sergilediği düşünülerek bu tip düşmanca davranışlar yöneticiye hak kılınmakta ve bu meşrulaştırılmaktadır (Vogel vd., 2015; Zhang ve Bednall, 2016). Asya kültüründe, kolektivizmin ve yöneticinin istismarcı yönetim davranış tarzının iş ve sosyal hayatta kişi üzerinde olumlu etkiye sahip olacağına inanılmaktadır (Zhang ve Liao, 2015). *Biz* kültürü olarak tanında Japon kültüründe (Koçel, 2011) kendinden önce bulunduğu organizasyonu ve çıkarları düşünme anlayışı hâkim olmaktadır. Amerika’da bir örgütte çalışan Asyalı, istismarcı yönetim davranış biçimlerinden herhangi birine maruz kaldığında muhtemel olarak iş arkadaşlarının tepki gösterdiği olguyu, adil bir davranış biçimi olarak algılayabilir. Asyalı çalışanın istismarcı yönetim algısı oluşmadığından somut bir olgu olarak da rapor edemeyebilir. Çünkü Asyalı çalışanlar, otoriteyi kabul edip içselleştirerek yöneticilerini yargılamama eğiliminde olabilirler. Kültür farklılıklarının statü ve yapıya biçtiği değer, çalışanların amirlerini algılama şekilleriyle de alakalı olabilmektedir (Vogel vd., 2015).

Çalışma süresi: Zhang ve Bednall’a (2016) göre, kısa süreli çalışanlara göre, daha uzun süreli çalışanlar daha fazla istismara maruz kalmaktadır ancak daha uzun süreli çalışanlar, yöneticilerinin davranışlarına bir süre sonra alışabilmektedir.

Çalışanın adalet algısı: Ssuistimal edilen astın, önemli adalet boyutlarından prosedural ve etkileşimli adalet anlayışı düşük olmaktadır. Bu iki adalet algısının biri yönetici ile ilgili sonuçlar (görev performansı ve yönetici memnuniyeti) verirken; diğer algı türü ise örgütsel sonuçlarla ilgilidir. Çalışanın adalet algısı, istismarcı yönetim ile örgütsel vatandaşlık bağı arasında aracı rolü üstlenmekle birlikte tamamen çalışanın, yönetici ile olan ilişkisine bağlı olabilir. Bu bağlamda, istismarcı yönetimin sonuçları da etkileşimsel adalet algısından etkilenmektedir (Aryee vd., 2007). Örneğin, etkileşimsel adalet mağduru bir yetkili kendi astını istismar etmeye meyil edebilir. Adalet dağılımı, istismarcı yönetim ile sapkınlık arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmektedir (Thau ve Mitchell, 2010).

İlişkilendirme tarzı: Bireylerin ilişkilendirme tarzlarının (Attribution Style), birbirinden farklılık göstermeleri yönetici davranışlarını algılamalarındaki farklılıkların temel nedenlerinden biri olarak gösterilebilir. İlişkilendirme tarzlarıyla istismar algıları arasındaki olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunması, istismarcı yönetici davranışlarının bireylerin algılama farklılıkları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak açısından önem taşımaktadır. (Martinko vd., 2011) İlişkilendirme tarzına ek olarak, çalışanlar, başarısızlık gibi olumsuz olaylardan dolayı yöneticilerini istismarcı olarak algılayabildikleri söylenebilir. Bu bakımdan olumsuz duygulanmaları olan çalışanlar yöneticilerinin anlayamadıkları davranışlarını yanlış yorumlayabilirler (Zhang ve Bednall, 2016).

Bireysel eğilimler: Chan ve McAllister'a (2013) göre, paranoya durumu yüksek olan bireylerin istismarı algılama seviyeleri de yüksek olabilir. İki değişken de birbirini besleyen bir döngü içinde bulunmaktadır.

Kişilik faktörleri: Kişilik faktörleri ile istismarcı yönetimin ilişkisini inceleyen ilk araştırma özelliği taşıyan Brees ve arkadaşlarının (2014) çalışmasında ulaşılan bulgulara göre çalışanlar, yöneticiyle içinde buldukları ilişkilerde kendi öznel durumlarına göre bir değerlendirme yapmaktadırlar. Çalışanın sahip olduğu kişilik faktörleri, birey algısını manipüle edebileceğinden çalışanın kişiliği incelenerek saldırganlık potansiyeli olup olmadığını belirlenebilir ve çalışanın saldırganlığı tahmin edilebilir. Büyük Beşli (Big Five) Kişilik Teorisinden Uygunluk/Açıklık (agreeableness), Nevrotizm (Neuroticism) ve Dışa Dönüklülük (Extraversion) kişilik faktörleri yüksek olan çalışanların istismar algılaması ve tepki verme oranı yüksek olabilmektedir (Brees vd., 2014). Kişinin narsizm

eğiliminde olması, diğerleri ile arasında bir üstünlük farkı olduğunu düşündürdüğünden çalışmada istismar algısı yaratabilir (Güldü ve Esentürk Aksu, 2016). Ancak diğer bir çalışma sonucuna göre çalışan kişiliği özelliklerinden olan nevrozizm ve narsizm, istismarcı yönetim algısı ile pozitif ilişkili iken, vicdan, dışa dönüklülük ve uyumluluk olumsuz ilişkilidir (Zhang ve Bednall, 2016).

1.1.6.2.Örgütsel Faktörler

Örgütün sahip olduğu normlar ve çerçeveler neticesinde istismarcı yönetim algısını ve dolayısıyla çalışan tepkilerini etkileyen faktörler söz konusu olabilmektedir.

Kültür: İstismarcı yönetimi ve algısını etkileyen örgütsel faktörlerden bir diğeri, bireysel faktörlerde de olduğu gibi kültürdür. Kültür, topluma ait bir olgu olduğundan örgüt de toplumun unsurlarından biri olarak kültürün alt boyutu şeklinde görülmektedir. Kültürün örgütteki karşılığı normlardır ve örgütte paylaşılan bir değer olarak tanımlanmaktadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001). Örgüt kültürü, bireyin sahip olduğu kültür değişkeninden farklı olarak tüm organizasyonun yapı ve işleyişini ilgilendirmektedir. Dünyanın kültürel bakımından Doğu-Batı kültürü olarak ayrıldığı ve buna göre davranış biçimlerinin şekillenmesi (Vogel vd., 2015; Zhang ve Bednall, 2016) neticesinde organizasyonlarda da bu ayrımı yapmak yanlış olmayabilir.

Batı kültürünü en iyi şekilde yansıtan bir Amerikan şirketinin çalışanları ‘ben anlayışı’ını benimsemiş iken, doğu kültürünün en iyi temsilcilerinden biri olan Japonya menşeli bir şirket çalışanı ‘biz anlayışı’ını benimsemektedir (Koçel, 2011). Örgütün sahip olduğu kültür yapısının, çalışanlar üzerinde de etkili olduğu ifade edilebilir. Örneğin, kültürel farklılıklardan dolayı istismarcı yönetim, örgütün yapısına, kültür ve iklimine uyuyorsa örgüt için uygun bir davranış şekli olarak kabul görebilir (Akgeyik vd.,2010; Robinson ve Bennett, 1995). Örgütün yapısı istismarı hoş gördüğü bu gibi durumlarda çalışanlar da istismarı haksız bir eylem olarak algılamayabilirler.

Glad’e (2002) göre, liderin elinde tuttuğu mutlak güç, onu aşırılığa kaçmasına neden olabilir, Doğu-Konfüçyüs kültür yapısına göre liderin elinde tuttuğu iktidar gücü, onun için hak edilmiş yetkiler toplamıdır ve yöneticinin, çalışanına davranma şekilleri için örgütlerde herhangi bir norm bulunmadığından çalışanlarına karşı benimsediği davranış şeklinde bir problem görülmemektedir. Çünkü yöneticinin önceliği örgüt olduğundan ve

yaptıkları da örgütün iyiliği için olmalıdır, görüşü toplumda hakim olmaktadır (Vogel vd.,2015). Bu şekildeki gelenekselci toplumlarda güç mesafesi ilkesi kabul edilmiştir, güç mesafesini kabul etmenin anlamı; herkesin eşit olmadığını kabul etmek olarak görülebilir (Bakan, 2008). Nitekim gelenekselcilik ve güç mesafesini reddeden eşitlikçi anlayış ile istismar ters ilişkilidir, bu durumları kabul eden kişiler ise istismarı bir hak olarak görebilir (Zhang ve Bednall, 2016). Batı kültürüne özgü özellikler taşıyan bir örgütte, birey ve bireyin sahip olduğu özlük hakları önemlidir (Vogel vd., 2015); yöneticinin istismarcı davranış biçimi dikkate alınmaktadır ve gerek örgüt normları gerek kanunlar bu davranış biçimini azaltmaya yönelik olmalıdır (Duffy, Ganster ve Pagon, 2002).

Örgütsel Adalet: Çalışanların adalet algısı ile yakından ilgili olan örgütsel adalet, istismarcı yönetim algısına etki eden bir faktördür. İstismarcı yönetimin, çalışanlar üzerindeki adalet algılamalarındaki farklılıklar da güç mesafesine göre değişmektedir (Park vd., 2015). Bir organizasyondaki örgütsel adalet olgusu, dağıtım, işlemsel ve etkileşimsel adalet olarak üç adalet boyutundan oluşmaktadır. Adalet dağılımının istismarcı yönetim ile çalışan sapkınlığı arasındaki ilişkiyi azalttığı izlenmektedir.. Bu durumun sebebi olarak da adaletli ödül dağıtımının istismarcı yönetim aleyhindeki algılamaları azaltması gösterilmektedir (Thau ve Mitchell, 2010). Thau ve Mitchell'e (2010) göre istismarcı yönetim ile adaletli dağılım arasındaki ilişkiye ego bozulması ve müdahaleci düşünceler gibi öznel farklılıklara etki etmektedir Ayrıca bazı araştırma sonuçlarına göre istismarcı yönetim ile adaletsizlik algısı arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Aryee vd., 2007; Tepper vd., 2006 akt. Martinko, Sikora ve Harvey, 2012; Zellars, Tepper ve Duffy, 2002).

Lider-üye ilişkisi: Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki lider-üye ilişkisi istismarcı yönetimin varlığını etkileyen önemli faktörlerden sayılabilir. Yönetici her çalışanıyla aynı ilişki seviyesinde değildir. Düşük LMX, Lider-üye ilişkisi, (Leader-Member Exchange) istismarcı yönetimin daha fazla algılanmasına sebep olmaktadır (Harris, Harvey ve Kacmar, 2011; Martinko vd., 2011). Liderin çalışanına davranış biçimlerinin destekleyici olup olmaması ve çalışanıyla arasındaki ilişki kalitesi çalışan bağlılığı açısından belirleyici etmenler olarak görülmektedir. Lider-üye ilişkisi farklılıkları, iş arkadaşları açısından sorun yaratabilir (Erdoğan ve Bauer, 2015). Bu sonuç, çalışanların iş yerinde adalet olmadığı yönünde bir duygu durumuna kapılmalarına sebep olabilir. Erdoğan ve

Bauer'e (2015) göre, çalışanlar adalet algılamaları sebebiyle sadece kendi lider-üye ilişkilerine değil, arkadaşlarının ilişkilerine de dikkat etmektedirler. Duffy, Ganster ve Pagon'un (2002) araştırmalarına göre, yönetici verdiği desteği çalışanın üzerinden çektiğinde, çalışan bunu zayıflatma davranışı olarak algılayabilir. LMX, çalışan algısı açısından ölçüldüğünden (Erdoğan ve Bauer, 2015), örgütlerdeki istismarcı yönetim varlığının ölçülmesine de yol gösterici olabilir. Nitekim, iki kavram da aynı olguyu ölçtüklerinden birbirleri ile karıştırıldıkları gözlemlenmiştir (Martinko vd., 2013).

1.1.7. İstismarcı Yönetimin Sonuçları

1.1.7.1.Çalışan Açısından Sonuçları

Kötü liderlik tarzlarından biri olan istismarcı yönetimin çalışanlar üzerinde önemli psikolojik etkileri ile ağır sonuçları olabilir. Tepper (2000) ile Thau ve Mitchell'a (2010) göre, istismarcı yönetici davranışlarının birden çok olumsuz sonucu bulunmaktadır. Çalışanlar ve örgütler üzerinde silsileler halinde ilerleyen, kısır döngü düzeninde devam eden istismarcı yönetimin etkileri; özgüven eksikliği, stres, tepki verme, çaresizlik ve işe yabancılaşma gibi durumlardan oluşmaktadır (Ashforth, 1994).

Çalışanlar, hayal kırıklığına uğrama (Ashforth, 1994; Ashforth, 1997 akt. Üçok ve Turgut, 2014) ve tahrik edilmelerinin (Lian vd., 2014) sonucunda tepki verebilirler. Yapılan çoğu araştırmaya göre ,yöneticilerin çalışanlarına karşı sergiledikleri tutum ve davranışlar, çalışanlarda karşı tutum ve davranış oluşturmaktadır (Üçok ve Turgut, 2014). Örneğin, astının yaptığı işi kendi yapmış gibi gösteren yöneticinin, en mühim istismarcı yönetici davranış şekillerinden birini sergilediği görülmektedir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Bu davranış, çalışanın yöneticiye karşı duyduğu adalet algısını olumsuz olarak etkileyebilir. Araştırmalara göre etkileşimsel adalet ve adaletsizlik duygusu istismarcı yönetimin sonuçları arasında ile ilişki tespit edilmiştir (Aryee vd., 2007; Mitchell ve Ambrose, 2007). Ayrıca Mitchell ve Ambrose'a (2007) göre her türlü sapkınlık davranışının üzerinde karşılıklılık inancı etkili olmaktadır. İntikamı destekleyen temel güdünün, bireylerin sahip olduğu güçlü karşılıklılık inancı olduğu gözlemlenmiştir. Zira, bu durumla ilgili Tepper, istismarcı yönetici davranışına maruz kalan çalışanların tepki göstermelerinin mümkün olduğu ifade etmiştir (Tepper, 2007). İstismar karşısında çalışanlar tepki verip vermemelerine göre aktif veya pasif çalışan diye gruplandırılmaktadır (Başar, Sığı ve Basım, 2016; Üçok ve Turgut, 2014) ancak tüm

çalışanlar bir şekilde bu olumsuz durumdan etkilenmekte ve kendince baş etme yollarını aramaktadırlar. Otokontrol mekanizması güçlü olan (Thau ve Mitchell, 2010) ve duygusal zekâsı, politik becerisi yüksek olan kişiler, istismarcı yönetici davranış tarzından diğer arkadaşları kadar etkilenmediklerinden sapkınlık davranışında bulunma oranları daha düşük olabilmektedir (Zhang ve Bednall, 2016).

Aktif tepki veren çalışanlara örnek olarak Başar, Sığırı ve Basım'ın (2016) araştırmalarında mülakata katılan çalışanlardan birinin aktif ve pasif tepki deneyimi ise şu şekildedir;

“Önceleri yaşadıklarım sessiz kaldım, sabrettim, işime odaklanmaya çalıştım. Ancak içgeli sözlerinden, sürekli azarlanmaktan, aşağılanmaktan, adam kayırmasından ve oyunlarından bunaldım. Artık yaptığım işe kendimi eskisi kadar veremiyorum. İş yerindeki birimimi değiştirmeyi denedim ama olmadı.” (Başar ve Sığırı, 2016; 169)

Çalışanın sessiz kalması ve durumun geçmesini beklemesi pasif tepki iken; birim değiştirmek, işten ayrılmaya niyetlenmek, konuşarak çözüm istemek aktif tepkilere örnek gösterilebilir (Başar, Sığırı ve Basım, 2016).

1.1.7.1.1. Psikolojik Sıkıntı ve Refah Durumu

Ashforth'a (1994) göre, kötü liderlik tarzı çalışanların özgüvenine zarar vermektedir. Buna neden olarak, çalışanın küçümsenmesi ile birlikte astın kendi yetkinliğinden emin olamaması, girişimleri desteklemeyen yönetici ile çatışmayı sürdürme, çözümü zora sokma, çalışanın katkılarının önemsizleşmesi ve engelleme çabalarıyla birlikte ihtiyaçlar ve endişeler dâhilinde çalışanların değerlerinin düşürülmesi gibi durumlar gösterilebilir.

İstismarcı yönetim, mağdur çalışanlar üzerinde tehlikeli psikolojik sıkıntılara sebebiyet verebilir. Bunlardan en belirgin olanları stres ve duygusal olarak tükenme sorunudur (Martinko vd., 2013). Tepper, istismarcı yöneticiye sahip olan çalışanların daha fazla depresyon, anksiyete ve duygusal tükenme gibi psikolojik sıkıntılara maruz kaldığını savunmaktadır (Tepper, 2000;2007).

Süreklilik arz ederek sonu gelmeyen yıkıcı davranışların kişiyi tükenmişlik duygusuna ittiği görülürken, tükenmişlik yaşayan çalışanların, işlerini yapmakta zorlandığı; stres

(Demirel, 2013) ve gerginlikten dolayı işe gitme isteklerinin azalması ile işe karşı duyarsızlaştıkları görülmektedir (Güldü ve Esentürk Aksu, 2016). İstismara maruz kalan çalışanlar ile travma sonrası stres bozukluğu bulunan hastaların benzer belirtiler taşımaları (Tepper, Simon ve Park, 2017) çalışanların psikolojik bozukluk yaşadıklarının (Tepper, 2000) önemli bir kanıtı olarak gösterilebilir

Başar ve Sığırı (2016) tarafından karanlık lider davranışlarının, mülakat ve odak grup görüşmeleriyle incelendiği araştırmada bu davranış türünden etkilenen çalışanın,

”İş yerinde yaşadıklarım hayatı benim için adeta içinden çıkılmaz bir hale getirdi.

Zaman zaman nefes almakta zorlandığımı hissediyorum. Yaşadığım stresten dolayı işimle ilgili olarak kaygılanıyorum. İşsiz kalırsam ne yaparım diye düşündükçe hayat daha da zor bir hal alıyor. Uyuyamıyorum. Uyuyamadıkça dinlenemiyorum ve bu da işimde hata tapmama sebep oluyor.” (Başar ve Sığırı, 2016;169)

ifadesinden psikolojisinin bozulduğunu anlaşılmaktadır. Bu durumun kişiyi stres düzeyi ile birlikte uyku ve yaşam kalitesi üzerindeki etkisinin örgüte performans ve verimlilik anlamında olumsuz geri dönüşleri izlenmektedir.

Psikolojik Etkiler	Kaygı Kızgınlık Mutsuzluk Motivasyon Kaybı Stres Umutsuzluk Dikkat dağınıklığı İçe kapanıklılık Yalnızlaşma İşten soğuma Yabancılaşma Özgüven kaybı Çaresizlik Korku Güvensizlik Utanma
Fizyolojik Etkiler	Uykusuzluk Halsizlik Baş ağrısı Yorgunluk İştahsızlık Ciltte kaşıntı ve yara oluşumu

Şekil 2: İstismarcı Yönetimin Çalışanlar Üzerine Psikolojik ve Fizyolojik Olarak Etkileri (Başar, Sığırı ve Basım, 2016)

1.1.7.1.2. Tutumlar

Çalışanları kontrol altında tutma isteği, fırsatların engellenmesi, iletişimin kısıtlanması, keyfi cezalar verme, özerk alanı işgal etme gibi yönetici tarafından uygulanan heves kırıcı davranışlar, çalışanlarda öngörülemeyen işyeri algısı yaratmaktadır. Bu algı çalışanın çaresiz ve endişeli hissetmesine sebep olabilir. Bu anlamda çaresizlik hisseden çalışanların, örgütten uzaklaşmaya başladıkları görülmektedir. Böylelikle tiranlık gibi

sıkı kontrol içeren ve keyfi ceza veren yönetim tarzlarının çalışanın örgütsel ve iş bağlılıklarını azalttığı sonucuna varılabilir (Ashforth, 1994). Ashforth'a(1989) göre, çalışanın tepki vermesi ile çaresizlik hissiyatı arasında da önemli bir bağlantı bulunmaktadır. Çalışanların sürekli olarak kontrol altında oluşu ve hareket alanlarının kısıtlanması, bir süre sonra keyifsiz bir işyeri deneyimi ile birlikte isteksiz bir çalışma ortamında çalışmalarına sebep olabilir.

Tepper'a (2000) göre, istismarcı yönetim şeklinin en çok zarar verdiği çalışan türü, iş hareketliliği imkânı kısıtlı olan çalışanlar olmaktadır. Bu çalışanların, iş yeri değiştirme imkânları zor olduğu ve alternatifleri olmadığından dolayı zamanla istismarcı yönetici tarzıyla baş etme metotlarını öğrenerek, iletişim yönünü güçlendirip üzerlerindeki tahrip edici etkileri azaltabilir (Thau ve Mitchell, 2010). Bireysel farklılıkların öneminin anlaşıldığı bu durumda çalışanlar kendi stratejilerini geliştirerek durumu idare etmeye ve üstesinden gelmeye çalışmaktadır (Tepper, Simon ve Park, 2017).

Yöneticilerini istismarcı olarak niteleyen çalışanların; iş tatmini, yaşam tatmini, örgütsel bağlılık gibi normatif ve duygusal bağlılık düzeyleri diğerlerine kıyasla daha az iken, iş-aile ve aile-iş çatışma düzeyleri yüksek olmaktadır (Tepper, 2000). Bu bağlamda, istismarcı yönetici davranışından dolayı çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık duygularında azalma izlenmektedir (Tepper, 2000; Zhang ve Liao, 2015)

Birçok araştırmaya göre istismarcı yönetim, çalışanların hayatının iş ve iş dışı olarak büyük bir bölümünü etkilediği görülmektedir (Carlson vd, 2011; Carlson vd, 2012; Tepper, 2000). İş dışındaki hayata etkileri incelemek için yapılan araştırmalarda, istismarcı yönetimin iş-aile çatışmasına sebep olduğu, hem çalışanı hem de çalışanın eşini etkileyerek aile hayatında istenilmeyen ilişki gerginliği yarattığına dair bulgulara ulaşılmıştır (Carlson vd, 2011; Carlson vd., 2012). Çalışma hayatını etkileyen istismarcı yönetim ve çalışma hayatından ayrı düşünülemeyen yaşam doyumu ilişkisini incelendiğinde çalışma hayatındaki gelişmelerin yaşam tatminini etkilediği görülmektedir (Keser, 2005).

1.1.7.1.3. Geri Çekilme

İstismar edilen çalışanlar, yaşadıkları sıkıntı ve olumsuz durumlardan dolayı örgütle veya işe aralarına mesafe koyarak geri çekilme davranışı gösterebilirler. Çalışanların yaşadıkları memnuniyetsizlik sonucunda gösterdikleri işten kaçma, devamsızlık ve nihayetinde işten ayrılma gibi davranışlar geri çekilme davranışı olarak açıklanabilir. (Tepper, Simon ve Park, 2017). Aryee ve arkadaşlarına (2007) göre, istismarcı yönetim tarzının benimsendiği organizasyonlarda, çalışanlar örgüt yararına herhangi bir hareket yapmaktan kaçınabilir. Ulaşılan bu sonuç, çalışanın geri çekilme davranışları arasında gösterilebilir.

Geri çekilme davranışına örnek olarak, Başar ve Sığırı'nın (2016) mülakat sorusuna verilen aşağıdaki ifade gösterilebilir.

“ Durum artık öyle bir hal aldı ki işe giderken ayaklarım geri geri gidiyor. Her gün onun azarlamasına maruz kalmaktan ve herkes içinde küçük düşmekten artık çok yoruldum. ” (Başar ve Sığırı, 2016; 168-169)

1.1.7.1.4. Performans

Performans dereceleri, yöneticinin etkinlik düzeyini gösterebilme yeteneğine sahiptir. Bu sebeple sosyal psikologlar, liderlerin davranışlarını incelemek için performans raporları kullanmaktadır (Georgeson ve Harris akt. Tepper, Simon ve Park, 2017). İstismarcı yönetim ile performans arasında negatif ilişki olduğu ve istismarcı yönetim davranışı arttıkça çalışan performansının azaldığını, bazı alan araştırmaları tarafından ileri sürmektedir (Ashforth, 1994; Tepper, Simon ve Park, 2017). Denetimsiz (Tepper, 2000) ve rastgele, keyfi cezalar (Ashforth, 1994) çalışanların performansını düşmesine sebep olabilir. İş yerinde birbirine etki eden sebep ve sonuçlar neticesinde kişinin örgütteki iş performansı zarar görebilir (Güldü ve Esentürk Aksu, 2016).

Tepper, Simon ve Park'a (2017) göre çalışanlar, istismarcı yönetici davranışı altında iken eleştiriye maruz kalma, yöneticiyi haksız çıkartma, aradaki düşmanlığı artırmama gibi arzulardan kaynaklı olarak performanslarını iyileştirme yoluna gidebilirler. Olumlu ve olumsuz güdülenmelere neyin sebep olduğunu öğrenmek için tavsiye edildiği üzere öncüllerin iyice araştırılması gerekmektedir.

1.1.7.1.5. Örgütsel Saldırganlık veya Sapkınlık

Brees ve arkadaşları (2014), çalışanların organizasyona veya işyerine herhangi bir zarar verme davranışını açıklamak için örgütsel saldırganlık kavramını kullanmaktadı ve bu kavram istismarcı yönetim davranışının, bir sonuçlarındandır. Duygusal bağlılığın yüksek olduğu durumlarda örgütteki istismarcı yönetimin algısının düşük olması beklendiğinden, kişi duygusal sorumluluk hissine sahip olduğunda örgütte istismarcı yönetim ve sapkınlık arasındaki ilişki pozitif olmamaktadır (Tepper vd., 2008). Bu bağlamda istismarcı yönetim ile örgütsel sapkınlık arasındaki ilişkiden söz eden birçok çalışma bulunmaktadır (Robinson ve Bennett, 1995; Tepper, 2000; ; Zhang ve Liao, 2015). Nitekim kişilerin duygusal bağlılıkları ile örgütsel sapma arasındaki ilişkiyi inceleyen Tepper ve arkadaşlarına (2008) göre, bir organizasyonda sapkınlığın veya saldırganlığın önüne geçmek için bu durumu hoş gören ve destekleyen normların ortaya çıkmasını engellemek gerekmektedir. Bu görüşün temeli, bir örgütte sapkınlık durumu normatif olmadığında (hoş karşılanmıyorsa), çalışanın duygusal bağlılığı düşük olsa dahi saldırganlık gibi bir düşüncesi varsa, bu düşünceden vazgeçmesi durumuna dayandırılabilir.

Martinko ve çalışma arkadaşları (2013), araştırmalarında çalışanların intikam almak için arkadaşlarına veya örgüte zarar vermek istediklerini gözlemlemiştir. Buna yönelik olarak çalışanların sadece muhatapları olan kişiden veya kurumdan intikam almak istediklerini söylemek mümkün olmayabilir. Bu çalışmada, öz-saygısı düşük olan kişilerin istismarcı davranışa tepki olarak daha agresif ve saldırgan yanıtlar verdiklerine dair bulgularda mevcuttur. İstismarcı yönetici mağduru, aktif olarak tepkisini gösteremeyecek pasif çalışanlar tepkilerini yöneltmek adına kendilerine uygun hedef arayışına girmektedirler (Tepper, 2007; Üçok ve Turgut, 2014).

Pasif Tepkiler	Katlanma İşi yavaşlatma Aile ve arkadaşlardan destek görme Tıbbi desteğe başvurma Çıkış yolları arama İşe gelmemek veya geç gelme Uzak durma İşten ayrılmaya niyet etme
Aktif Tepkiler	Boyun eğmeme Konuşarak sorun arama Göze girmek için daha çok çalışma Bir üst merciye şikâyet etme İstifa etme Birim değiştirme İş arkadaşlarını aleyhe örgütleme

Şekil 3: İstismarcı Yönetime Maruz Kalan Çalışanları Verdikleri Tepki Türleri ve Kodları (Başar, Sığrı ve Basım, 2016).

1.1.7.1.6. Yerinden Edilmiş Saldırganlık

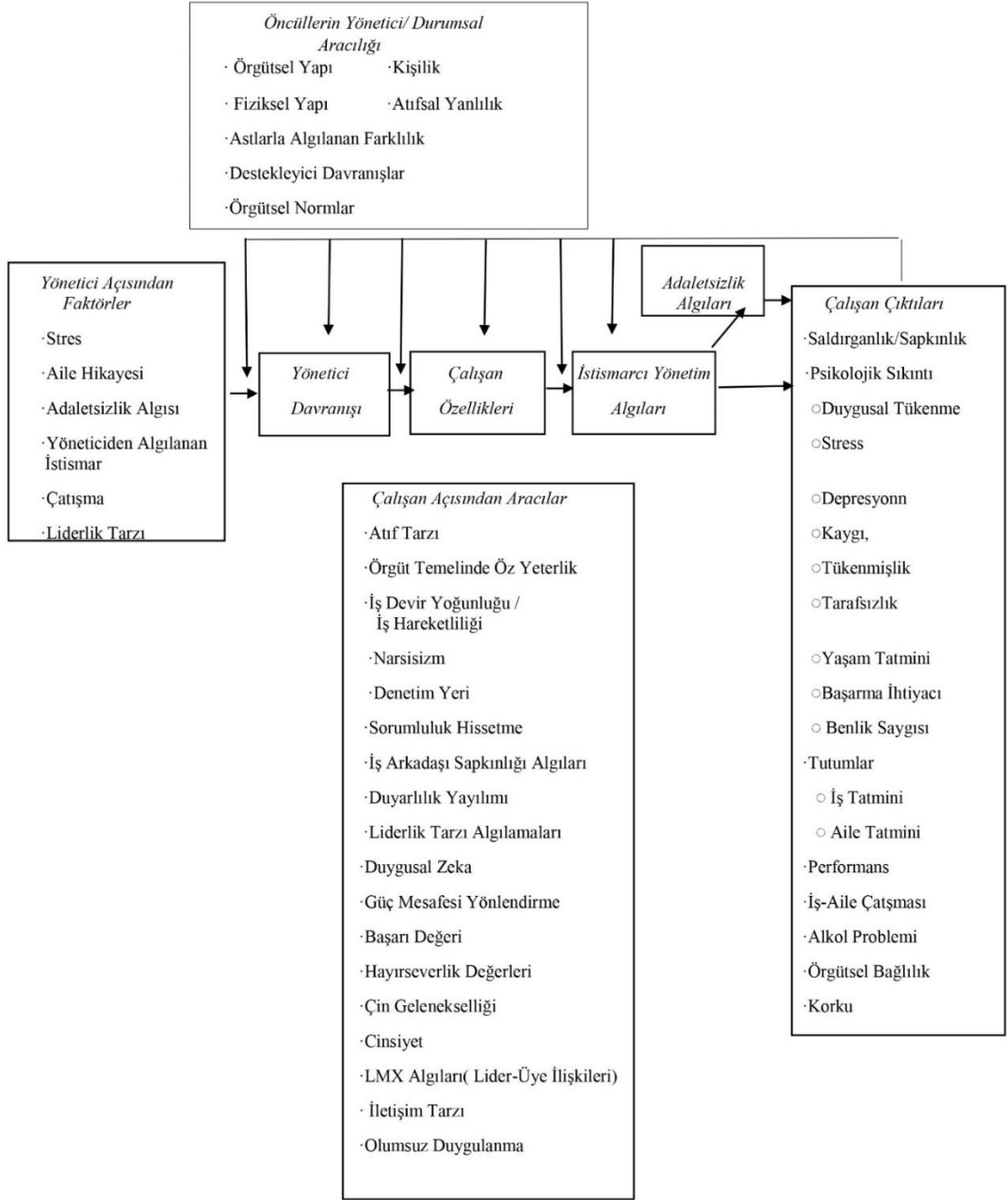
Hiyerarşinin sıkı olduğu kurumlarda (örn. banka gibi) yöneticiye ulaşmak kolay olmadığından kişi öfkelerini yöneltebileceği daha kolay ve gizlenmesi mümkün olabilen bir hedef aramaktadır (Üçok ve Turgut, 2014). Örgütü de yöneticiyle ilişkili gördüğünden öfkesinin yönünü değiştirmek çalışan için zor olmayabilir. Netice itibarıyla bu durum, çalışanın zararını, birine veya bir şeye ödeterek psikolojik buhranını telafi etme isteği olarak görülebilir. Nitekim aynı düşünceye sahip olan Tepper ve arkadaşları (2009), yöneticiye karşı tavır almanın pek akilane bir davranış şekli olmadığını öne sürmüşlerdir. Yönetici, gücü elinde bulunduran kişi olduğundan (Lian vd., 2014) onunla karşı karşıya gelmek mantıklı olmayabilir. Böylece, iş yerinde istismara uğrayan veya uğradığını düşünen çalışanların, kendilerine tepki verme ihtimalleri zayıf olan, kendi yetkileri altındaki astlarına öfkelerini yönlendirdikleri görülmektedir (Harris, Harvey ve Kacmar, 2011; Martinko, Sikora ve Harvey, 2012; Tepper, 2007). Bu durum silsile halinde üst

kademeden en alt kademeye kadar ilerleyebilir. Yöneticiler düşük lider -üye ilişkisi (LMX) yaşadıkları astları istismar etmeleri ihtimalleri yüksek olmaktadır. Bunun sebebi yöneticilerin, istismarın kötü etkisinden onları korumak adına yüksek kaliteli bir ilişki içinde oldukları kişilerden ziyade, düşük kaliteli ilişkide oldukları çalışanları seçmeleri olabilir.

1.1.7.2.Örgüt Açısından Sonuçları

İstismarcı yönetim tarzının çalışanlar ve aileleri için olduğu kadar işletme için de önemli bir sorun olduğu öne sürülmektedir (Tepper, 2007). Çalışanların pasif veya aktif tepki vermeleri, örgütte istenmeyen problemlere sebep olabilir (Başar, Sığrı ve Basım, 2016). Kavram ile birlikte kavramın neden olduğu problemlerin popüleritesi artmadan önce işyeri sahipleri, iş ilerlesin de nasıl ilerlerse ilerlesin' mantığıyla hareket ederek istismarcı yönetimi görmezden gelmişlerdir. Son zamanlarda örgütlerde istismarcı yönetici kaynaklı olumsuz duygulanmanın verimlilik üzerinde bulunan azaltıcı etkisi (Namie, 2003) sebebiyle şirket sahipleri yönetim problemini dikkate almaya başlamışlardır. Bu bağlamda, istismarcı yönetime bağlı olarak düşen performansın organizasyonun verimlilik performansı ile doğru orantılı olarak düşme eğiliminde olabileceğini savunulmaktadır (Üçok ve Turgut, 2014)

Örgütsel başarısızlığa sebebiyet veren istismarcı yönetimin sonuçlarından çalışanların hırsızlık, sabotaj, psikolojik sıkıntı gibi olumsuz durumlar örgüt ile ilgisi olmayan maliyetlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Tepper, 2007). Bu anlamda istismarcı yönetim olgusunun örgütlere ciddi maliyet unsuru yarattığı söylenebilir (Tepper vd., 2008 ; Tepper vd., 2006 akt. Zhang ve Liao, 2015). Özen Çöl'e (2008) göre, psikolojik şiddetin örgüte maliyeti milyon dolarla ölçülebilir. Spesifik verilere göre ise bu durumun örgütlere maliyeti ise, yıllık 23.8 milyar dolardır (Brees vd., 2014; Martinko vd, 2011; Martinko vd, 2013). Bedensel ve ruhsal sağlık sorunlarının maliyeti, örgüte karşı alınan tutumlar, işe yönelik olumsuz davranışlar göz önüne alındığında bu gibi girişimleri ve maliyetleri engellemek için eğitimler verilmeye ve adalet duygusu artırılmaya çalışılmalıdır (Aryee vd.,2007; Duffly, Ganster ve Pagon, 2002).



Şekil 4: Tepper'ın İstismarcı Yönetim Yapısındaki Düzeltmeleri (Tepper, 2007 akt. Martinko vd., 2013)

1.2. İş Tatmini

İş tatmini ile ilgili yapılan ilk çalışmaların dolaylı olarak Taylor'ın "Bilimsel İlkeler Yöntemi" kitabına dayandığı söylenebilir. Klasik yönetim yaklaşımının öncülerinden olan Taylor, Schmidt'i izleyerek bir çalışanın verimli olabilmesi için ilgili gereklilikleri tekrar düzenlemiştir. Çalışanın ücret ile motive edilebileceği düşünülerek çalışanın psikolojik ve sosyal durumu göz ardı edilmiştir ancak Hawthorne araştırmalarında ise aksine çalışanların verimliliklerin iş yerlerindeki sosyal değişkenlerden nasıl etkilendikleri araştırılmıştır (Çarıkçı ve Oksay, 2004). Daha sonra ise örgütsel-endüstriyel psikoloji çalışmaları yavaş yavaş artmaya başlayarak, günümüzde örgütsel psikoloji çok kritik bir alan haline gelmiştir. Etkinlik ile verimliliği yükseltmek adına ise yöneticiler, çalışan tutumlarına önem vermelidir (Çekmecelioğlu, 2006). İş tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların verimlilik seviyesinin yükselmesi beklendiğinden beraberinde örgüt verimliliğinin de aynı şekilde yükselmesi beklenmektedir.

İş tatmininin çok fazla tanımı yapılmış ve genel olarak farklı kelimelerle aynı durum anlatılmaya çalışılmıştır, bu tanımlardan birkaçı aşağıda sunulmuştur.

"bireyin, iş görenlerin işlerinden aldıkları mutluluk veya beklentilerini karşılayabilme derecesi" Üçüncü (2016:7),

"kişinin çalıştığı işi değerlendirmesinden doğan his" (Nam, 2018; 49),

"çalışanların işlerinden ve iş yerlerinden bekledikleri ile elde ettikleri arasındaki farkın derecesidir (Shiu ve Yu, 2010 akt. Yıldız, 2014: 139),

"bireyin, kişinin çalıştığı ortama karşı verdiği bir tür tepkidir (Berry, 1997 akt. Aşan ve Erenler, 2008).

Bu tanımlardan hareketle iş tatmini, bireyin, çalıştığı örgütte fiziksel-ruhsal, maddi ve manevi istek, ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasının birey tarafından algılanma derecesi, olduğu söylenebilir. İstek, ihtiyaç ve beklentilerin karşılanmayışı ile bireyde iş tatminsizliği duygusu oluşmaktadır. Bireysel bir değerlendirme sonucu iş görenin çalıştığı örgüt/kurumla ilgili duyduğu hissiyat şeklinde ifade edilebilir. Önemli olan kişinin, bireysel olarak ne hissettiği veya ne algıladığı olduğu için, iş tatmininin kişiye

özgü olduğu söylenebilir. Bireysel algılama sonucu oluşur ve iş görenin yaşadığı tatmin ya da tatminsizlik neticesinde bireysel-örgütsel sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

1.2.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, kişi algısıyla alakalı bir olgu olduğundan dolayı iş tatminini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler kendi bireysel özellikleriyle ile örgütün çalışanlarına sunduğu niteliklerle ilgili olabilir. Bu sebeple bu çalışmada iş tatminini etkileyen faktörler, bireysel ve örgütsel faktörler olarak iki başlık altında aşağıda sunulmuştur.

1.2.1.1. Bireysel Faktörler

Çalışanın iş tatminini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden bireyin kişisel özellikleri ve bireysel duygu durumu ile alakalı olanlar, bireysel faktörler başlığı altında sınıflandırılmaktadır.

Yaş: İş tatmininde önemli faktörlerden biri olan yaş arttıkça beklenti azaldığından işten duyulan tatminin arttığı (Aşan ve Erenler, 2008; Tavas ve Tekiner, 2016; Ünsar vd., 2006), iş tatminsizliğiyle pozitif ilişkili duygusal tükenmişliğin de yaş arttıkça azaldığı tespit edilmiştir (Barutçu ve Serinkan, 2008). Ancak iş tatmini ve yaş arasındaki ilişkiyi genellemek henüz mümkün değildir.

Kişilik: Çalışanların işe yönelik tutumlarını etkileyen en kritik faktörlerden biri kişiliktir. Bireyin kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Özsoy, 2013). İş tatmini beklentilerin karşılanmasına dair algısal bir öz-değerlendirme olduğundan için özellikle hırslı, rekabetçi, güç odaklı kişilerin işlerinden tatmin olma düzeylerinin nispeten daha az olması beklenebilir. Çünkü bu özellikler bireysel beklentiyi artırmaktadır.

Cinsiyet: Roche'e (2014) göre kadınların iş tatmini düzeyleri erkeklere oranla daha yüksektir. Ancak kadın ve erkeklerin doğalarından dolayı kendilerine uygun gördükleri işlerde ve bu işlerden alınan doyum düzeylerinde farklılıklar olabilmektedir (Özsoy, 2015). Türk Polis Teşkilatı üzerinde yapılan bir araştırmada, erkek polislerin iş tatmin tutumu, kadın polislerin iş tatmininden daha yüksek düzeyde bulunmuştur (Tavas ve Tekiner, 2016). Nitekim Çarıkçı ve Oksay (2004), kendilerini geliştirmeye olanak bulamadıklarını söyleyerek kadınların daha az iş tatmini yaşadıklarını belirtmektedir.

Eğitim: Eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin beklentileri de yüksek olacağından iş tatmini düzeylerinin daha düşük olması beklenebilir. Bu durumdan hareketle eğitim arttıkça iş tatmini duygusunun azalabileceği söylenebilir. Eğitimli çalışanlar ile eğitimsiz veya düşük düzeyde eğitimli çalışanlar arasında iş tatmini oranları arasında farklılıklar tespit edilmiştir (Roche, 2014).

Medeni Hal: Tavas ve Tekiner'e (2016) göre bekârların genel tatmin düzeyi evlilere oranla daha fazla çıkmaktadır. Bu durumun sebebi olarak, mesleki yapının evlilik sorumlulukları ile uyuşmaması gösterilmiştir. Örneğin, doktorlar ve hemşireler üzerinde yapılan araştırma sonucunda evli olanların, iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit edilmiştir. Bu durumun nedeni ise evli kişilerin ücret açısından tatmin olmaları olarak gösterilebilir (Ünsar vd., 2006).

Kültür: Küreselleşen ve insan kaynağı olarak çeşitlenen örgüt yapılarında benlik ve bizlik olgusunu benimseyen çalışanlara yönelik iş tatmini tutumları sağlayan düzenlemeler yapılmaya çalışılmıştır (Saari ve Judge, 2004). Bu bağlamda farklı kültür özelliklerine sahip çalışanların da tatmin düzeyleri yüksek tutulmaya çalışılabilir.

Çalışma Süresi: Bireyin bir örgütte çalışma süresi, iş doyumunu artıran bir etken olabilir (Ünsar vd., 2006; Zhang ve Liao, 2015). Bu anlamda, deneyim arttıkça işten alınan tatmin düzeyinin arttığı gözlemlenmiştir (Tavas ve Tekiner, 2016). Ancak genelleme yapabilecek kadar bulgu mevcut değildir.

1.2.1.2. Örgütsel Faktörler

Örgütün sahip olduğu özelliklerin ve olanakların iş tatmini tutumu üzerinde önemli etkenlerdendir (Çarıkçı, 2000). Bu kapsamda işin yapısı, verilen ücret, terfi olanakları, eşit adalet dağılımı, yönetici ilişkileri gibi özelliklerin iş tatmini düzeyine etkileri (Çarıkçı, 2000; Çarıkçı ve Oksay, 2004) üzerinde kısaca durulmuştur.

İşin Yapısı: İşin yapısı veya niteliği, iş tatmini üzerindeki en önemli etken olabilir (Judge ve Timothy, 2004). İş yapısı farklılıkları, cinsiyet değişkeni ile birlikte iş tatmin düzeyine etki edebilmektedir. Öyle ki, erkek doğasına uygun olduğu söylenen işlerde çalışan kadınların iş tatmin düzeyi azalabilmektedir (Özsoy, 2015; Tavas ve Tekiner, 2016).

Ücret: Çalışanın yaptığı işin karşılığı olarak örgütten sağladığı ekonomik yarar ve katkılar, iş tatmininin oluşmasında önemli bir etken olarak görülmektedir (Aşan ve Erenler, 2008, Judge vd., 2010).

Yükselme Olanakları: Çalışan, başarılı işlerde bulunduğu ilerleme alabileceğini bilmesi, bireyin başarılı işler yapma isteğine etki edeceği gibi iş tatmini düzeyine de yansıyabilmektedir (Aşan ve Erenler, 2008). İlerleme ve gelişme olanağı az olan örgütlerde iş tatmini düzeyi, diğer her şeyin normal olduğu düşünülürse orta düzeyde olabilir (Ünsar vd., 2006). Sağlık çalışanları arasında yapılan bir araştırmaya göre kurum farklılıklarının iş tatmini üzerinde etkilerinin olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütte çalışanlara tanınan yükselme olanakları ve örgütün yönetim tarzı nedeniyle iş tatmini veya tatminsizliği yaşanabilir (Çarıkçı ve Oksay, 2004).

Örgütsel Adalet: Yapılan araştırmaların çıktıları ile örgütsel adalet boyutlarının iş tatmini üzerinde güçlü etkileri bulunduğu görülmektedir; öyle ki, örgütsel adalet algısı, çalışanın iş tatminini büyük oranda açıklayabilmektedir (Yeşil ve Dereli, 2012).

Yönetici İlişkileri: Liderlerle ya da yöneticilerle ilişkileri zayıf olan çalışanların iş tatmin düzeyleri zamanla azalmaktadır. Çalışanlar, işlerinden doyum hissi alamadıklarında iş değiştirmeyi düşünerek farklı bir iş aramaya girişebilirler. Bu anlamda, LMX (lider-üye etkileşimi) ile iş tatmini olgusu arasında pozitif, işten ayrılma niyeti arasında ise negatif ilişki tespit edilmiştir (Gürel, 2016). Yöneticinin çalışanına destek vererek mentörlük yapmasına neden olabilir. Çalışanın, yöneticisine içten gelen bir sadakatle bağlı olması ve büyük motivasyonla işini yapması yönetici davranışının iş motivasyonunda ve bağlılıkta ne derece etkili olduğunu göstermektedir (Bauer ve Erdoğan, 2015). Aksi takdirde, yöneticinin, çalışanına kötü davranması çalışanın işten ayrılma isteğini artırdığı gözlemlenmiştir (Aquino, 2000; Duffy, Ganster ve Pagon, 2002). İşten ayrılma, iş tatminsizliğinin bir sonucu olduğundan buradaki kötü davranışın iş tatminsizliğine ve sonunda da işten ayrılma niyetine neden olarak işten ayrılma eylemiyle sonuçlandığı söylenebilir.

İş Arkadaşları: Bireyin iş tatmini yaşamasında en önemli etkenlerden biri de iş arkadaşlarıdır (Locke, 1976 akt. Çarıkçı, 2000). Nitekim iş arkadaşları iş tatminine etki eden değişkenler arasında gösterilmektedir (Özsoy, 2015).

1.2.2. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini yalnızca çalışanın, çalıştığı örgütü değil kendi yaşamını da negatif veya pozitif yönlü etkileyebilmektedir. Örneğin, iş tatmini, kişinin yüksek performans, motivasyon ve nihayetinde örgütsel bağlılık sonuçlarıyla birlikte duyduğu başarı hissini de etkileyebilir. İş tatminsizliği ise işe devamsızlık isteği, geç gelme ve sonunda da gönüllü işten ayrılma ile sonuçlanan negatif bir olgudur (Çarıkçı ve Oksay, 2004). Diğer yandan, iş tatmini tutumunun örgüt verimliliği üzerinde kuvvetli pozitif yönlü etki sağladığı söylenebilir. Tatminsizlik durumunda da negatif ilişki söz konusudur (Çekmecelioğlu, 2006). Yüksek performans gösteren çalışanların iş yerinde kalma olasılıkları artığında işletmenin performansı da bundan direkt olarak etkilenmektedir. Böylece çalışanın iş tatmini ve işten ayrılma niyetini etkileyen değişkenler, araştırma ve işletme performansı bakımından önemli hale gelmiştir (Yıldız, 2014). İş tatmini, örgütsel çıktılarla en çok ilişkili çalışan davranış tutumlarından biri olabilir (Saari ve Timothy, 2004). Bu sebeple iş tatmini ve tatminsizliği durumlarının sonuçları kısaca başlıklar altında açıklanmıştır..

Verimlilik ve Performans: Hawthorne araştırmalarında da değinildiği üzere iş tatmin düzeyi artan bir çalışanın performans ve verimlilik düzeyi artacaktır, tatmin derecesinin azalması durumunda ise beklenildiği gibi performans ve verimliliğin azalması öngörülmesi olsa da her zaman aynı sonuçlar elde edilmeyebilir. Yine de ödüller ve adalet sistemiyle birlikte tatmin düzeyi artan bir kişinin performans dolayısıyla da verimlilik düzeyi artabilir (Dikmen, 1995; Robbins, 1989 akt. Çarıkçı, 2000; Ünsar vd., 2006;). Çarıkçı 'ya (2000) göre, örgütler, performansını artırmak istiyorlar ise iş tatmin düzeyini artırmaya yönelik düzenlemeler yapmalıdır. Saari ve Judge (2004), çalışmasında mutlu çalışanların üretken oldukları görüşünü savunmaktadır; burada bahsi geçen mutlu çalışan, iş yerinden bekledikleriyle gerçekleştirenlerin birbirine uyduğu ve bundan dolayı işinden ve getirilerinden memnun olan çalışan olabilir. Aynı araştırmaya göre komplike işlerde çalışanların iş tatmini – performans ilişkisi düşük; daha az komplike işlerde ilişki yüksek düzeyde tespit edilmiştir.

Psikolojik Etkiler: İş tatmini yüksek olan bireylerin yaşam tatmininin de yüksek olması beklenmektedir. Kişi yaşamının büyük bir çoğunluğunu işte geçirdiği için, işten aldığı doyum iş dışı yaşamına da etki edebilmektedir. Sonuç itibarıyla kişinin mutluluğu veya mutsuzluğu iş hayatıyla ilişkilendirilebilir (Judge ve Watanabe, 1994 akt. Saari ve Judge,

2004). Dikmen'e (1995) göre iş tatmini, kişinin sahip olduğu boş zaman, kendini işe layık görmeme veya kendini diğerlerinden daha zeki görme gibi durumlar aracılığıyla çalışanların yaşam tatmin düzeyini etkileyebilmektedir.

Yapılan bir araştırmaya göre, iş tatmini düzeyi düşük bireyler tükenmişlik sendromuna girebildiğinden araştırmada iş tatmini ile tükenmişlik duygusu arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Derin ve Demirel, 2012) Aynı araştırma da tükenmişlik duygusu ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında da ilişki bulunmuştur. Bu mantık çerçevesinde iş tatminsizliği düzeyi yüksek bireylerin örgütsel bağlılığının zayıflayarak işten ayrılmaya niyet ettiği söylenebilir. Nitekim Syed (2010), iş tatmini düzeyi yüksek bireylerin örgütsel bağlılıklarının da arttığını ileri sürmektedir. Faragher, Cass ve Cooper (2015), iş yerinde tatminsizlik düzeyi yüksek bireylerin anksiyete, depresyon, kendine güven kaybı, tükenmişlik sendromu yaşayarak stres altında mental sağlıklarının tehlikede olduğu bulgularına ulaşmıştır. Araştırmacılara göre, iş tatminsizliği kişinin ruhsal durumuna etki etse de fiziksel durumu üzerinde de etkili olabilmektedir.

Geri Çekilme: İş tatmin düzeyi düşük çalışanlarda sendikalaşma, gecikme, erken emekli olma gibi geri çekilme davranışları görülmektedir (Saari ve Judge, 2004). Bu durum çalışanlar tarafından iş hayatından uzaklaşma, devam etmeme, kopma gibi tepkilere neden olabilir (Keser, 2005; Tepper, Simon ve Park, 2017). Çalışan yaşadığı memnuniyetsizlik sonucunda psikolojik durumunu düzeltmek veya bu duruma daha fazla katlanmamak adına çareyi işten ayrılmak da bulabilir.

1.3. Yaşam Tatmini

Yaşam tatminini açıklamadan önce yaşam ve doyumunu tanımlamak daha doğru bir yaklaşım olabilir. Yaşam, canlıların doğduklarında aldıkları ilk nefesten ölümlerinin gerçekleştiği an'a kadar geçen sürede yaşadıkları olgu ve olayların bütünü şeklinde tanımlanabilir. İnsanların yaşamının büyük çoğunluğunun eğitim ve iş süreci kapsamaktadır. Tatmin ise "*insanların genel olarak istedikleri şeylerin gerçekleşmesi ile ortaya çıkan psikolojik bir durumdur*" (Yiğit, Dilmaç ve Deniz, 2011). Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre "*istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme*", doyum olarak ifade edilmiştir (TDK, 2006).

Yaşam tatmini kavramı ilk olarak 1961 yılında Neugarten tarafından ortaya atılmıştır. (Gündoğar vd., 2007; Yiğit, Dilmaç ve Deniz, 2011) Neugarten ve arkadaşları yaşam doyumu ya da tatminini, bireyin hayattan bekledikleri ile elde ettiklerinin karşılaştırması olarak tanımlamışlardır (Kaçan Softa vd., 2015). Kesin bir tanım yapmak güç olsa da Aşan ve Erenler'e (2008) göre yaşam tatmini, "*kişinin yaşamının tamamının sahip olduğu genel kaliteyi pozitif yönde değerlendirme veya algılama derecesi*" olarak tanımlanmıştır. Veenhoven'a (1996) göre, yaşam tatminin özetle, "*bir kişinin hayatını ne kadar sevdiği*" ile ifade edilmektedir. Tüm söylenen kriterler ve maddi olanaklar veya olanaksızlıklara rağmen yaşam tatmininin, mutluluk ve hüznün gibi bir duygu olduğunu savunanlar da vardır (Chimes, 2015). Yaşam tatmini çok geniş bir kavram olduğu için öğeleriyle tanımlandığında mutluluk ve öznel gönençle karıştırıldığı görülmektedir. Mutluluk, geleceğe yönelik faaliyetlerden kaynaklanırken öznel gönenç ise fiziksel ve ruhsal sağlık olarak kendini iyi hissetme derecesiyle alakalı olabilir. Yaşam tatmini, sebep-sonuç ilişkilerinden değil yordayıcı olarak ortaya çıktığından ve çok fazla karıştırıldığından dolayı bireyin üstlendiği (iş ve ev hayatı) farklı roller üzerinden inceleyebilmek mümkün görünmektedir (Dikmen, 1995; Gündoğar vd., 2007).

Toplumsal yaşam kalitesinde bahsedebilmek için, yiyecek, giyinebilmek ve barınabilmek ön şart iken, bireye dönüldüğünde farklı değerlendirme kriterleri bulunmaktadır (Veenhoven, 1996). Nitekim, milletler arasında da yaşam tatmini düzeyini ölçmede ve yargılamada farklılıklar vardır. Kimi ülke vatandaşları bu konu üzerine düşünmezken kimileri (Amerikalılar gibi). fazla düşünebilir. Örneğin Hollanda'da eğitim yaşam kalitesi ve tatmini için şartken, okumuş insanların okumayanlara nazaran daha az yaşam tatmin düzeyine sahip olduğu söylenebilir. Eğitim konusunda, eğitim seviyeleri yüksek ülkelerdeki vatandaşların yaşam kalitesi diğerlerine göre daha iyi olmasına rağmen, eğitimle birlikte gelen iş ve iş rekabetinin doğurduğu stres bu tatmin düzeyini aşağıya çekebilmektedir (Chimes, 2015).

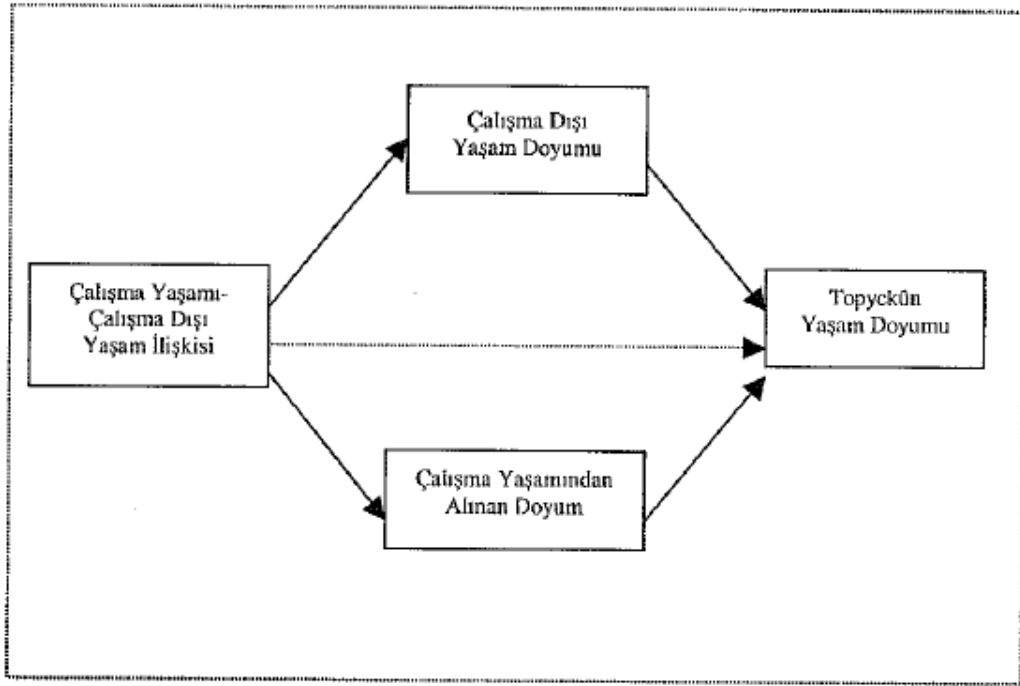
1.3.1. Yaşam Tatminini Etkileyen Faktörler

Yaşam tatminini etkileyen değişkenler için, tüm araştırmacıların birleştiği ortak kategoriler iş, kişisel, çevre ve toplumsal faktörlerdir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007).

Çalışma Hayatı: Çalışma yaşamını, yaşam alanımızın en fazla kısmını kaplayan değişken olarak düşündüğümüzde iş ve iş dışı yaşamı birbirinden ayrı ele almak doğru olmayabilir.

Çalışma yaşamında edinilen tatmin ve tecrübenin kişinin iş dışındaki hayatını etkilediği görülmektedir. Birçok araştırmacı yaşam tatmini ve iş tatminini birbirlerinin değişkeni olarak ele alıp araştırdıklarında ortaya çıkan sonuç, ikisinin de birbirinden etkilendiği ve birlikte belirlendikleri olmuştur (Dikmen, 1995; Keser, 2005). Nitekim iş hayatının getirdiği baskı, rekabet ve sonuç olarak stres, yaşam tatmin düzeyinde negatif etki yapmaktadır (Chimes, 2015).

Çalışma hayatı ve çalışma dışı hayatın genel yaşam tatminini etkileme şeması şekil 5’te gösterildiği gibidir. Yaşam tatmini, iş hayatı ve iş dışı yaşam tatmininden oluşmaktadır. İş tatmininin, yaşam tatmininin bir alt ögesi olduğunu savunanlar bulunduğu gibi (Keser, 2005), iş tatmini ya da yaşam tatmininin birbirlerinin birer ögesi olduklarını söylemenin basit bir söylem olduğunu dile getirenler de bulunmaktadır (Dikmen, 1995).



Şekil 5: Çalışma Yaşamı Doyumu ve Çalışma Dışı Yaşam Doyumunun Genel Yaşam Doyumuna Etkisi

Kaynak: (Robert W. Rice, Michael R. Frone, DeanB. McFarlin. “Work-Nonwork Conflict and the Perceived Quality of Life”, Journal of Organizational Behavior, Vol:13, 1992, s.155-156 akt. Aşkın Keser “Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumu İlişkisine Teorik Bir Bakış” İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, Cilt:55, 2005, s.897-914)

Devecioğlu ve Aktaş'a (2007) göre, çalışma hayatında yaşam tatminini en fazla etkileyen değişkenler sırasıyla, mesleki bağlılık, örgütsel bağlılık ve kariyer bağlılığı olmaktadır. Bağlılıkların artma derecesiyle kişinin yaşam tatmini derecesinin de arttığı söylenen araştırmada örgütsel bağlılığın, yaşam tatminini artırdığı iş ve aile çatışmasının da yaşam tatminini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bağlamda iş ve yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok araştırma bulunduğunu söylemek mümkündür (Aşan ve Erenler, 2008; Dikmen, 1995; Keser, 2005; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007). Bu iki tatminin arasında saçılma etkisi ile ilişki olduğunu savunan araştırmalar olduğu gibi bölünme etkisi ile ilişki olduğunu söyleyen çalışmalar da vardır (Altunel ve Akova, 2017).

Kişisel Özellikler: Bireyin kişisel özellikleri, aldığı eğitim, yaşı, cinsiyeti, duygusallık durumları ve beklentileri yaşam tatmin düzeyini etkileyebilir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007). Kadınların ortalama bir tatmin seviyesinde yaşadıkları ve genel itibariyle yaş arttıkça tatmin duygularının azaldığı görülmektedir (Prasoon ve Chaturvedi, 2016). Kişinin iyimser bir özellik taşıması ile yüksek dini inancı, yaşamından aldığı tatmin düzeyini etkileyebilir(Güler ve Emeç, 2006).

Veenhoven'a (1996) göre ileri sürdüğü görüşe göre, şanslı olmak da yaşam tatminini etkileyen önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir. Genel olarak şans, kişinin ait olduğu toplumla ilişkilendirilse de bireyin sahip olduğu yetenekler de şans unsuru sayılabilir.

Toplumsal Özellikler: Veenhoven'in belirttiği kişinin sahip olduğu şans değişkenini bu kategori altında verilebilir. Çünkü, bireyin doğduğu toplumun kalitesi, toplumdaki kendi şans öğelerinden yararlanabilir. Ona göre, kişi şanssız olarak fakir ve kötü bir geçmiş ile toplumda doğmuş olabilir.Bu niteliklerde biri daha sonra güçsüz olabilir ve genel olarak hayatından memnun olmayarak; endişeli ve öfkeli bir karakter taşıyarak kendisini yaşama karşı tatminsiz hissedebilir.

Kişinin aile hayatındaki anlaşmazlıklar, evlilik, ilişkiler (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007), eşler arasında yakınlık, yakın arkadaşların varlığı ve başkalarına yardım etme (Selçuk, 2013) gibi unsurlarda bu kategori altında incelenebilir. Yukarıda da belirtildiği üzere aile hayatında çatışmalar yaşayan kimsenin yaşam tatmin düzeyi, azalma eğilimi gösterebilir.

Ülkenin genel yaşam kalitesi düzeyine bakıldığında toplumsal eşitlik ve özgürlük derecesi de kişinin yaşam tatmini üzerinde etkili olmaktadır (Chimes, 2015;Veehoven, 1996).

Çevresel Özellikler: Gelir, sağlık, yalnızlık ve refah düzeylerinin yaşam tatmininin bileşenleri olarak araştırmalarda önemi üzerinde durulduğu görülmektedir (Prasoon ve Chaturvedi, 2016). Aynı araştırma da gelirin artış düzeyi ile yaşam tatmininin aynı oranda artış gösterdiği ileri sürülmüştür. Sosyal güvenceye sahip olma, sağlık giderlerini karşılamasının refah ve yaşam doyumu üzerindeki etkisi iller bazında (Kocaeli, Isparta ve Adıyaman) incelenen bir araştırma kadınlarda tatmin düzeyini artırdığı görülmüştür (Kutlar, Işık ve Torun, 2013). İş arayanlardan ziyade gelir sıkıntısı çekmeyen, iş bulma endişesi taşımayanların bireylerin tatmin düzeyleri yüksek çıkmıştır (Güler ve Emeç, 2006; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007).

1.3.2. Yaşam Tatmininin Sonuçları

Prasoon ve Chaturvedi'ye (2016) göre, yaşam tatmininin yoksunluğu insanlar ve dolayısıyla toplum için önemli bir eksiklik olarak görülebilir. Bu eksiklik toplumun temel ihtiyaçlarının ve hedeflerinin ne ölçüde giderildiğini gösteren bir olgu olduğundan dolayı önemli olabilir Kişinin kendini gerçekleştirme ihtiyacının elinden alınması yaşam kalitesini etkilemektedir(Özen Çöl, 2008).

Yaşam tatmini ile iş tatmini arasından sıkı bir bağ olduğundan birini etkileyen bir durumun, diğerini de etkilemesi beklenmektedir. Nitekim kişinin sahip olduğu mutluluk veya mutsuzluk iş hayatıyla ilişkilendirilebilir bir durumdur (Judge ve Watanabe, 1993). Aralarında sıkı bir ilişki olduğundan insanların iş dışı yaşamları zamanla iş yaşamlarından etkilenebilir, iş yerinde edindikleri duygulanımlar normal yaşantılarına sirayet edebilir. Bu durum taşma etkisiyle açıklanmaktadır (Keser, 2005).

Tepper'a (2000) göre, istismarcı yönetimi algılayan çalışanın yaşam tatmini düşük olmaktadır.İstismarcı yönetici davranışına maruz kalan kişilerin genellikle yaşadığı problem, stres ve buna bağlı olarak duygusal tükenmişlik durumu olmaktadır (Martinko vd., 2013). Bu sebeple iş yerinde psikolojik şiddete maruz kalan çalışanın stres ve duygusal tükenmişlik yaşaması beklenmektedir. İş hayatındaki mutsuzluk yaşamdan tatmin alamamaya sebebiyet verebilmektedir (Keser, 2005). Bu anlamda, yaşam

kalitesinin artırılması istendiğinde işle ilgili bir takım değişikliklere gidilmelidir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007). Zira, tatmin düzeyinin yüksek olması kişinin vücut ve ruh sağlığı açısından daha iyi olabilir (Chow, 2009 akt. Prasoon ve Chaturvedi, 2016).

1.4. Örgütten Memnuniyet

Türk Dil Kurumu'na göre memnuniyet, 'memnun olma, sevinç duyma' olarak tanımlanmakla birlikte, değişkenin orijinal isminde geçen 'satisfaction' teriminin de tatmin olarak Türkçe'ye çevrildiği görülmüştür. Örgütten memnuniyet veya örgütten tatmin, birçok araştırmacıya göre iş tatmini kadar önemli olsa da bu değişkene ait araştırma sayısı oldukça sınırlıdır. Nitekim, Steijn (2005) tarafından yapılan çalışmada da bu alandaki araştırma azlığına değinilmiş, 1988 ve 2005 yıllarını kapsayan bir dönem için örgütten memnuniyet konusu üzerine SSCI'de yapılan arama neticesinde sadece 9 araştırmaya rastlanıldığı öne sürülmüştür. Bir şirketin en değerli varlığı olarak görülen çalışanların (Ilagan ve Javier, 2014 akt. Mendoza, Laguador ve Buenviaje, 2014) örgütten memnuniyet düzeylerinin öneminin, yönetim alanındaki araştırmacıların yeterince dikkatini çekememiş olması şaşırtıcı olmaktadır. Ek olarak örgütten memnuniyetin iş tatmininin üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu (Kittiruengcharn, 1997) ve örgütten memnuniyetin organizasyon açısından kendini geliştirmek için bir ölçü birimi olarak görüldüğü bulgusu da ulaşılmıştır.

Laguador, De Castro ve Portugal, (2014), örgütten memnuniyeti, örgütün insan kaynağına olan bakış açısından çalışanların ne derece memnun olduklarını gösteren bir ölçüt olarak görürken; Mendoza, Laguador ve Buenviaje (2014) da yüksek düzeyde performans göstererek müşteri memnuniyeti sağlamaya çalışan ve çalışanlara gelişimleri için liderlik yapan insanlara sahip olmanın önemini anlatan bir kavram olarak görmektedir. Steijn (2005) ise örgütten memnuniyeti, çalışanların örgütü nasıl tanımladıkları ile ilgili bilgi veren algılama boyutları şeklinde tanımlamıştır.

1.4.1. Örgütten Memnuniyeti Etkileyen Faktörler

Literatürde hakkında az sayıda çalışma bulunan örgütten memnuniyet kavramını etkileyen faktörler aşağıda özetle sunulmuştur.

Yaş: Çalışanın yaşı ile örgütten memnuniyet düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Emhan ve Gök, 2011; Mendoza, Laguador ve Buenviaje, 2014; Laguador,

De Castro ve Portugal, 2014). Bu araştırmaların ortak bulgusu, yaş arttıka memnuniyet derecesinin de artacağı şeklinedir. Asya'da bir üniversitede yapılan araştırmada 41 yaş üzeri çalışanlar, diğerlerine göre örgütlerinden daha memnun olmaktadır (Laguador, De Castro ve Portugal, 2014; Mendoza, Laguador ve Buenviaje, 2014).

Cinsiyet değişkeni: Çalışanın cinsiyeti ile örgütten memnuniyet arasında anlamlı bir ilişki olduğu yapılış birçok araştırma tarafından tespit edilmiştir (Laguador, De Castro ve Portugal, 2014; Mendoza, Laguador ve Buenviaje, 2014) Bu araştırma sonuçlarına göre, kadınlar, erkeklere oranla gelişmelerden daha memnunnardır. Steijn (2005), iş tatmini bulgularına bakarak kadınların, örgütten memnuniyet derecelerinin erkeklere oranla daha yüksek olduğunu varsaymaktadır.

cret: cret motivasyonu varlığı çalışanların örgütten memnuniyet dereceleri arasında farklılık olmasına neden olabilir. Kittiruengcham'a (1997) göre, ücretin ne kadar yüksek olduğu algısı oluşursa, çalışanların örgütten memnuniyet düzeyinin de o derece yüksek olmaktadır. Başka bir araştırmaya göre ise ücret memnuniyetinin, örgütten memnuniyet üzerinde küçük ama anlamlı ve doğrudan bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Motowidlo's, 1983 akt. Kittiruengcham, 1997).

Çalışma süresi: Bireylerin mevcut çalışma srelerindeki farklılıklarının çalışanların örgütten memnuniyet düzeyleri üzerinde etkisi bulunduğuna dair çalışmalar elde edilmiştir.. Nitekim bu araştırmalardan Mendoza, Laguador ve Buenviaje'un (2014) edindiği bulgulara göre, 1-5 yıllık çalışanların, 6-10 yıllık mevcut çalışma süresine sahip çalışanlara göre örgütten memnuniyet düzeyleri daha düşük olabilir.(Laguador, De Castro ve Portugal'a (2014) göre deneyim ve istikrar süresi arttığında tatmin düzeyinde de artış olmaktadır. Bu bakımdan işyerinden memnun olmayan çalışanların rgt terk etmesi beklendiğinden, iş deneyimine sahip kişilerin örgütten memnuniyet duyduğu söylenebilir (Küskü, 2001 akt. Steijn, 2005). Bu bulgular işığında, aynı örgütte yıllar geçirdikçe çalışanların memnuniyet düzeylerinin artığını söylenebilir.

Çalışma ortamı: Çalışanın örgütten memnuniyeti üzerindeki çalışma ortamı etkisi, çalışan-çalışan veya çalışan-yönetici ilişkilerine bakılarak ölçülebilmektedir. Bunun nedeni ise bir haftada en az 40 saat birlikte çalışan insanların birbirlerini anlamaya ve birbirleri tarafından anlaşılmaya ihtiyaçları olmasından kaynaklı iletişim kurmak istemeleridir (Anderson ve Martin, 1995a). Nitekim Kittiruengcham'a (1997) göre

çalışanların birbirleriyle iletişimi ne kadar iyi ise işten aldıkları tatmin düzeyi de o kadar yüksek olabilir. İş yerinden kurulan arkadaşlıklar, iş yaşantısındaki sorunların üstesinden gelebilecek anlayış mekanizması sağlamaktadır (Anderson ve Martin, 1995a). Anderson ve Martin (1995a) iş yerinde kurulan ilişkilerin 6 farklı (zevk, sevgi, kaçış, gevşeme, kontrol, dahil olma, eğlence) ihtiyaçtan dolayı kurulduğunu ve bu ihtiyaçlara göre çalışanların memnuniyet düzeylerinin farklı olabileceğini söylemektedir. Örneğin, sevgi ihtiyacı ile iletişim kuranların memnuniyet düzeyleri daha yüksek iken kaçış ihtiyacı ile iletişimde bulunanların memnuniyet anlamında olumsuz duygulanımı olabilmektedir (Anderson ve Martin, 1995b akt. Anderson ve Martin, 1995a).

Örgüt tutumu: Örgütten memnuniyet ile örgüt tutumu arasındaki bağlantı, iş yerindeki genel tutumun çalışanın performansı üzerindeki etkileri ile açıklanabilir. (Iaffaldano ve Muchinsky, 1985 akt. Harter, Schmidt, and Hayes, 2002) Bununla birlikte örgütle ilgili tutumların iş tatminini artırdığı ve iş tatminin de örgütten memnuniyet ile ilişkili olduğu bulgulara ulaşılmıştır (Kittiruengcham, 1997). Bu anlamda, tutumların örgüt tatmini üzerindeki etkisinden söz edilebilir. Bu bilgilere ek olarak, örgütlerdeki mevcut tutumların, işten ayrılmalar üzerinde sağlam etkileri bulunduğu dair bulgular elde edilmiştir (Shore vd.,1990 akt. Kittiruengcham, 1997). Rakiplerine kıyasla rekabet avantajını elinde tutan şirketlerin başarı sırrı olarak, çalışanlarına değer vermek; Javier'e göre onları sadık kılmak; Kalaw'a göre ise onları elde tutmak ve üretkenliklerini geliştirici İK uygulamalarının varlığı gösterilmektedir (Javier, 2011 ile Kalaw, 2014 akt. Mendoza, Laguador ve Buenviaje, 2014). Örgütlerin çalışanların üretkenliğini artırmak niyetiyle Mendoza, Laguador ve Buenviaje (2014), nihai olarak müşterileri mutlu etmek için önce çalışanlarını memnun etmesi gerekmektedir. Ancak, Laguador, De Castro ve Portugal (2014) nihai olarak herkesi memnun etmek için öncelikle örgütün çalışanını mutlu etmesi ve bunun için de insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesi gerektiği fikrini ileri sürmüştür. Nitekim Laguador, De Castro ve Portugal (2014), örgütten memnuniyeti çalışanların İnsan kaynakları uygulamalarından ne derecede memnun olduğunu gösteren bir ölçüt olarak tanımlamıştır. Steijn (2005) ise, ne kadar insan kaynakları uygulaması o kadar yüksek tatmin şeklinde durumu özetlemiştir. Çalışanların şirkette öncelikli olarak iletişimde olduğu ve uygulamalarından direkt olarak etkilendiği, şirketi çalışanlara, çalışanları şirkete karşı temsil yetkisini elinde bulunduran insan

kaynakları biriminin uygulamalarından memnun olmaları örgütten memnuniyet düzeylerinin artmasına neden olabilir.

1.4.2. Örgütten Memnuniyet Sonuçları

Çalışanların örgüte karşı olan olumlu tutumlarının devamlılığının olması için kurdukları iletişimin niteliğinin iyi olması gerekmektedir. Bu bağlamda, örgütten memnuniyet duyan kişilerin iletişim niteliği dâhil olma ve sevgi olmaktadır (Anderson ve Martin, 1995a) Örgütler, çalışanların isteklerini karşılamak için sosyal dönüşümlerde ve geliştirmelerde proaktif olmalıdır (Laguador, De Castro, Portugal, 2014) ancak bunu iletişim halinde olduklarında başarabilirler. Örgütteki iletişimin önemini anlayabileceği bir diğer araştırmada da çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyi olması ile işletmenin karlılığa geçtiği sonucuna ulaşılmıştır (Rucci vd., 1996 akt. Emhan ve Gök 2011).

Kittiruengcharn'a (1997) göre işin özellikleri, liderin düşüncesi ve örgütten tatmin, iş tatmini ile doğrudan ilişki içinde iken bu değişkenlerin iş tatmini içindeki ağırlıkları yüzde 61'dir. Ancak ücret, iş tatmini ve ilerleme örgütten memnuniyetin yüzde 58'ini açıklamaktadır. Bu çalışmaya göre, örgütten tatminin, iş tatmini üzerindeki doğrudan etkisi; iş tatmininin örgütten tatmine olan etkisinden daha fazla olabilmektedir. Başka bir araştırmada ise çalışanların işten duydukları tatmin, örgütten memnuniyet duygulanımlarından yüksektir, onlar örgütten ziyade işlerinden memnuniyet duymaktadırlar (Steijn, 2005).

Kittiruengcharn (1997), çalışmasında ilerlemenin örgütten memnuniyetin düzeyini artırdığı ve buna bağlı olarak işten ayrılmaları azalttığını savunurken, çalışanların iş tatminlerinin yüksek olduğu durumlarda da işten ayrılmaların azaldığını ileri sürmektedir. Bu bulguları göz önünde bulundurarak ücret, ilerleme gibi fırsatların bulunduğu ve iletişimin iyi olduğu bir organizasyonda örgütten memnuniyeti yüksek olan çalışanların, işten duydukları tatmin oranlarının da aynı derecede yükseldiği ve nihai olarak işten ayrılmaların azaldığı sonucuna ulaşılabilir.

Mendoza, Laguador ve Buenviaje'ye (2014) göre örgütten memnuniyet çalışanlar üzerinde bir tutum oluşturmaktadır. Bu tutum yüksek iş bağlılığı oluşturabilir, işe bağlılık da tükenmişlik duygusu ile aralarında olumsuz ilişki tespit edilmiştir. Bu araştırma bulgularını destekleyici olarak, Anderson ve Martin'nin (1995a) memnuniyetin bağlılıkla

ölçüldüğü ve Laguador, De Castro, Portugal'ın (2014) ise bağlılığın sadakat ile belirlendiği görüşleri gösterilebilir.

Örgütten tatmin ve iş tatmininin, işten ayrılma niyeti üzerinde bulunan doğrudan etkileri ile birlikte çalışanların sahip oldukları pozisyonlarına devam edip etmeyecekleri bulgusu ulaşılabilir iken işten ayrılma niyetinin de yüksek örgütten tatmin, iş tatmini ve örgütten bağlılık ile ters ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılabilir (Kittiruengcham, 1997).

Güven duyulan, övgü ve takdir gören çalışanın, örgüte ve müşteriye daha iyi hizmet etmesi (Laguador, De Castro, Portugal, 2014) ve örgüte olan duygusal bağlılığının artması beklenmektedir (Emhan ve Gök, 2011). Bu şekilde örgütten memnuniyet düzeyi yüksek olan bireylerin de iş performansı ve üretkenliği daha yüksek olabilir. Nitekim memnuniyet, müşterilere sunulan hizmet veya ürünün kalitesini belirlemektedir (Laguador, De Castro, Portugal, 2014). Çalışan memnuniyeti, nihai olarak müşteri memnuniyetini de etkileyebileceğinden (Matzler, Fuchs, ve Schubert, 2004 akt. Emhan ve Gök, 2011) işletme karlılığı ile örgütten memnuniyet arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir (Koys, 2001 akt. Emhan ve Gök, 2011).

Tüm bu bulgulardan hareketle ücret, ilerleme, iletişim ve insan kaynakları uygulamaları iyi olduğu takdirde çalışanların örgütten memnuniyet düzeyi artabilir. Artan örgütten memnuniyet düzeyi ile çalışanların iş tatmini düzeyinin de artması beklenmektedir. Bu bilgilere istinaden sonunda örgüte bağlılık artabilir; çalışan memnuniyeti yükselmesi mümkün olduğundan performans ve müşteri memnuniyeti düzeyinde de yükselmeler olabilir ve nihai olarak işletme karlılığına geçebilir. Bu sayede örgüt, piyasa şartlarında rekabet avantajı elde edebilir.

BÖLÜM 2: ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, çalışanlar tarafından algılanan istismarcı yönetim tarzının, çalışanların sahip olduğu iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet tutumlarıyla ilişkisini incelemektir. Aynı zamanda, istismarcı yönetimin sonuçları incelenerek ulusal literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

2.2. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın amacı dolayısıyla geniş bir alanın incelenecek olması ve istismarcı yönetimin literatür için yeni bir araştırma alanı sayılmasından dolayı öncelikli olarak istismarcı yönetimin tanım ve kapsamını belirlemek gerekmektedir. Sınırları kesin olarak çizilmediğinden, benzer kavramlarla ilişkisi incelenerek olası farklarının ortaya koyulması kavramın anlaşılması açısından önemlidir. İş yaşamının bireyin yaşamında önemli bir zaman dilimini kapsaması, kalan zaman dilimine olan etkisini olağanlaştırabilir. İş hayatında yaşanan olaylar ve durumların, çalışanın iş dışında sürdürdüğü hayatına etki etmesi beklenen bir durum olarak görüldüğünden (Taşma Etkisi) (Dikmen, 1995; Keser, 2005), bu sebeple iş hayatındaki olumsuz duygulanmalara neden olabilecek olay ve durumlar kritik derecede önemlidir. Bu olumsuz duygulanma, iş arkadaşlarından, astlardan ve işin kendisinden kaynaklanabileceği gibi hiyerarşik düzenin getirisi olarak üstlerden de kaynaklanıyor olabilir.

Üstlerin yani yöneticilerin sebep olduğu bu olumsuz duygulanmanın fiziksel olmayan temastan kaynaklanması, istismarcı yönetimi diğer tanımlardan ayıran önemli bir unsurdur. Literatüre 2000 yılında Tepper tarafından kazandırılmış olan istismarcı yönetim kavramının öncülleri ve sonuçları ile ilgili bugüne kadar yazılmış makale ve tezler yeterli denilebilecek düzeyde değildir (Tepper, Simon ve Park, 2017) ancak, özellikle Türkçe olarak bu kavram hakkında yazılmış çok daha kısıtlı sayıda çalışma yer almaktadır (Serdar ve Özsoy, 2019).

Örgüt açısından da istismarcı yönetim; yüksek maliyet, rekabet avantajını kaybetme ve sosyal itibarsızlık gibi birçok olumsuz sonuçlara sebep olmaktadır. İşe alım ve eğitimler ile bunlardan kaynaklanan zaman maliyeti; kişinin yaşadığı ruhsal ve vücut sağlığı

bozuklukların tedavisi; verimsizlik ve performans kaybı gibi örgüt için fiziksel maliyet oluşturan durumların nedenleri arasında istismarcı yönetim olgusu da gösterilmektedir (Brees vd., 2014; Martinko vd., 2011; Martinko vd.,2013; Tepper vd., 2008).

İstismarcı yönetimin yarattığı negatif ortam örgütün kalan kısmını da etkileyebileceğinden (Schmidt, 2008) çalışanların örgütten memnuniyet düzeylerinde de değişimlere sebep olabilmektedir. Özellikle örgütte oluşan ilişkilerin niteliği örgüt için oldukça önemlidir. Yönetim kısmının çalışanına verdiği değer, hareket alanı ve takdir edebilme becerisi çalışanın memnuniyet derecesini artırabilmektedir. İstismarcı yönetim durumunda tam tersi durum da mevcut olabilir. Ayrıca iş hayatının, iş dışı yaşamı yakından etkilemesi neticesinde kişi işte yaşadığı olumsuzlukları kendi hayatına yansıtarak hem kendisinin hem çevresinin memnuniyet düzeyinde ve yaşam kalitesinde olumsuzlanma yaratabilir. Bu da toplum sağlığını ilgilendiren önemli bir husustur.

Bu araştırma, yönetici istismarcının çalışanların iş ve iş dışı yaşamına etkilerini inceleyerek ülke literatürüne katkıda bulunmaktadır. Bu katkı itibariyle sektörel olarak hukuki önlemler alınması ve normlar yoluyla istismarcı yönetimin azaltılmasına zemin hazırlamakatadır.

2.3. Araştırma Problemi

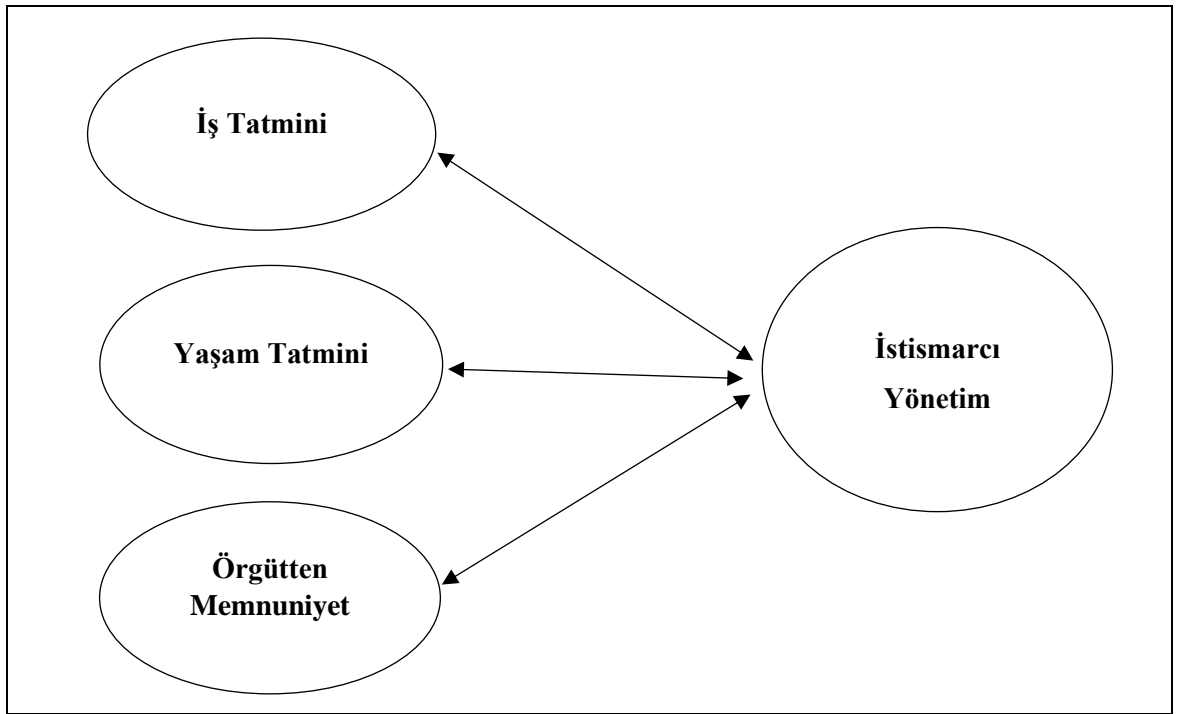
Yeni nesil rekabet yönteminde örgütler, iç kaynaklarına yönelerek çalışan verimliliği ile performansı artırmak ve örgüt içi çatışmaları azaltmaya çalışmaktadır. Ancak yöneticilerin piyasa rekabet hızından olumsuz şekilde etkilenecek iş yerinde sergiledikleri istismarcı yönetim tarzı, çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olmaktadır. Bu etki, tabii olarak çalışanların sadece iş hayatıyla sınırlı kalmamakta olup rutin hayatını da etkilemektedir (Dikmen, 1995). İstismarcı yönetim olgusu, çalışanın iş ve iş dışı hayatı için olduğu kadar örgütler için de kritik bir durum olara görülmektedir (Tepper, 2007). Yöneticisinin yıkıcı davranışları sonucu stres altına girerek depresif davranış biçimleri sergileyen, ruhsal durumu bozulmuş çalışanların saldırgan tutumlarının organizasyona ciddi zararları tespit edilmiştir (Tepper vd., 2008 ; Özen Çöl, 2008; Tepper vd., 2006 akt. Zhang ve Liao, 2015). Nitekim bu ciddi zararların nedeni olarak gösterilen istismarcı yönetim kavramı araştırmacıların ilgisini çekmektedir.

2000’li yıllarda araştırılmaya başlanan ‘istismarcı yönetim’ olgusu için yeterli araştırma düzeyine henüz uluslararası literatürde ulaşamamışken (Tepper, 2007; Tepper, Simon ve Park 2017), konu ile ilgili durum, Türkiye’de daha da vahim görünmektedir. İstismarcı yönetim kavramını 2000 yılında yayınladığı çalışma ile literatüre kazandıran Tepper, daha sonraki çalışmalarında diğer araştırmacıların aksine (Martinko vd., 2013), sonuçların incelemesinin yeterli düzeyde olmadığını belirterek daha zengin içerikli araştırmalar yapılması konusunda araştırmacıları teşvik etmiştir (Tepper, 2007; Tepper, Simon ve Park, 2017).

Tüm bu sebeplerle birlikte bu araştırma, istismarcı yönetimin Türkiye evreninde iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet tutumları ile ilişkisini inceleyerek, aralarındaki ilişkinin varlığı ile varsa ilişkinin yönünün ne olduğu ile ilgili cevapları bulmaya çalışmaktadır. Bu sebeple araştırma sorularımız şu şekildedir;

İstismarcı yönetim ile çalışanların iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet tutumları arasında ilişki var mıdır? Eğer varsa bu ilişkinin yönü nasıldır?

2.4. Araştırma Modeli



Şekil 6: Araştırmanın Teorik Modeli

2.5. Araştırma Hipotezleri

İstismarcı Yönetim ve İş Tatmini

Yönetici, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek üzere belli davranışlar doğrultusunda ilerleyerek çalışanlarını yöneten, yönlendiren ve etkileyen kişidir (Koçel, 2011). Yöneticinin, örgütte uygulanacak stratejileri ve politikaları belirlemesinin yanında çalışanların yapması gerekenler üzerinde de belirleyici role sahip olması, onu takip edilecek bir figür haline getirmektedir (Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Genel olarak literatürde yer alan çalışmalarda, liderliğin iyi yönleri üzerinde durulmuş olsa da tam tersi durumlar da mevcut görünmektedir (Güldü ve Esentürk Aksu, 2016). Uzun süre yönetici koltuğunda oturanların zamanla aşırı bir özgüvene sahip olmaları ve sınırsız kontrol gücüne erişmeye çalışmaları dikkatleriyle ilgilerini astlarından uzaklaştırmalarına sebep olmaktadır (Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Öyle ki, bu durum önemli sorunlara neden olmakla birlikte liderlerin karanlık yönlerinin ortaya çıkmasına da zemin hazırlamaktadır (Başar ve Sığırı, 2016). Liderlerin ortaya çıkan karanlık yönleri, çalışanlarda bazı psikolojik sorunlara neden olmaktadır (Başar, Sığırı ve Basım, 2016; Başar ve Sığırı, 2016; Schmidt, 2008 akt. Akgeyik vd.,2010). Yöneticilik doğal olarak insan ilişkileriyle yakından ilintili olduğundan liderlerin sahip olduğu yönetim tarzları, çalışanların iş verimlilikleri ile motivasyonlarını etkilemektedir (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012; Reyhanoğlu ve Akın, 2016). Nitekim Norveç'te yapılmış bir araştırmada örgütte, yaşanan psikolojik şiddetin verimliliği azalttığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır (Einarsen, 2004 akt. Akgeyik vd., 2010). Yönetici ile çalışan ilişkisinin önemi, istismarcı yönetim olgusunun örgütteki varlığından anlaşılabilir (Schmidt, 2008).

Tepper (2000)'ın tanımına göre istismarcı yönetim, yöneticinin çalışanlarına sürekli olarak uyguladığı, fiziksel temas içermeyen ancak sözlü olarak ortaya konulan, çalışan tarafından algılandığında varlığından söz edilebilen bir psikolojik şiddet türüdür. İstismarcı yönetimin; öncülleri, etkileri ve sonuçlarına yönelik literatürde birçok araştırma bulunmaktadır (Ahmed ve Muchiri, 2014; Alper Ay, 2015; Aryee vd., 2007; Bolat vd., 2017; Brees vd., 2014; Burton ve Hoobler, 2011; Carlson vd, 2011; Carlson vd., 2012; Harris, Harvey ve Kacmar, 2011; Lian vd., 2014; Martinko, Sikora ve Harvey, 2012; Martinko vd., 2013; Mitchell ve Ambrose, 2007; Tepper, 2000; 2007; Tepper vd.,

2008; Tepper vd., 2009; Vogel vd., 2015; Zhang ve Liao, 2015; Tepper, Simon ve Park, 2017; Üçok ve Turgut, 2014; Yıldırım ve Benlier, 2017; Zhang ve Bednall, 2016).

Yapılan araştırmalar sonucunda yönetici-çalışan ilişkisinin niteliğinin düşük olmasının örgütte istismarcı yönetim algılamasını artırdığı tespit edilmiştir (Martinko vd., 2011; Martinko, Sikora ve Harvey 2012) bunun sebebi olarak yöneticinin astına kötü davranması veya astın, yöneticisinin davranışlarını istismarcı davranış şeklinde algılamasının sorumlusu olarak yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin niteliği ve yapısı gösterilebilir (Zhang ve Bednall, 2016).

Yöneticinin benimsediği otokratik yönetim tarzı, çalışanlarda istismarcı yönetim algısını artırmaktadır (Ashforth, 1994). Otokratik yönetim tarzının benimsendiği örgütlerde de hiyerarşiden söz edilmektedir (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012). Buradan hareketle, istismarcı yönetimin var olduğu örgütlerde hiyerarşik düzenin varlığından da söz edilebilir. Zira hiyerarşinin en altında bulunan çalışanlar, yıkıcı liderliği daha fazla algılamaktadır (Güldü ve Esentürk Aksu, 2016). Zhang ve Bednall (2016), yıkıcı liderlik tarzı ile istismarcı yönetim arasında pozitif ilişki olduğuna dair bulgulara ulaşmıştır. Liderlik tarzının, çalışan algılama yönünü ve şeklini etkilediği bu sonuçtan da çıkarılabilir.

Yönetici sıfatını taşıyan birey, takipçilerini etkilemelidir (Bakan, 2008; Koçel, 2011) ancak yönetici empatiden yoksun ve bencil (Schmidt, 2008), kibirli, çalışanını umursamayan (Reed, 2004) şeklinde davranış tarzı benimsiyor ise çalışanlar, yöneticilerine güvenmeyebilirler (Alper Ay, 2015). Bu bağlamda Martinko ve arkadaşları (2011), örgütte istismarcı yönetimin varlığını ölçümlemek için çalışan algısını analiz etmeye alternatif olarak yöneticilerin kişilik özelliklerinin de ölçülenmesi gerektiğini savunmuştur.

İstismarcı yönetim davranışına maruz kalan çalışanlarda, karanlık liderlerde olduğu gibi (Başar, Sığrı ve Basım, 2016; Başar ve Sığrı, 2016) stres, kaygı ve duygusal tükenme gibi psikolojik sorunlar izlenmektedir (Çakınberk vd., 2013 akt. Alper Ay, 2015; Fleck, 2002 akt. Akgeyik vd. 2010; Güldü ve Esentürk Aksu, 2016; Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012; Tepper, 2000; Tepper, 2007; Tepper, Simon ve Park, 2017). Çalışanlarda tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenme (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012), stres (Demirel, 2013), iş bırakma, devamsızlık veya gecikme gibi sonuçların iş tatmini ile ilişkili olduğu

bulunmuştur (Tepper, Simon ve Park, 2017). Öyle ki; mesleki stres ile iş tatmini (Demirel, 2013), stres ile iş tatmini (Başar ve Sığırı, 2016; Tepper, 2000; 2007; Reyhanoğlu ve Akın, 2016), duygusal tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012) arasında ilişki tespit edilmiştir.

İş tatmini, çalışanların çalıştığı ortama karşı verdiği bir tür tepki (Berry, 1997 akt. Aşan ve Erenler, 2008) veya işine, işinin sahip olduğu boyutlara karşı duyduğu his ve tutumlar (Çarıkcı ve Oksay, 2004) olarak tanımlanabilir. İş tatmini alanında literatürde geniş bir çalışma çeşitliliği bulunmasının (Aşan ve Erenler, 2008) sebebi, iş tatmini kavramının organizasyonda verimli bir çalışma ortaya koymak için gerekli olan çalışan performansı, motivasyonu ve çalışanların işe devamlılığını etkilemesi olabilir. Örgütler, bünyelerinde iş tatmini yüksek çalışanları istemektedirler; bunun sebebi ise iş tatmini yüksek bireylerin, çalışma motivasyonlarının da yüksek olmasından kaynaklıdır (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012).

Öte yandan örgütlerin temel kaynağı çalışanların istismarcı yönetim algısı, çalışanların tükenmişlik duygusunun artmasına sebep olduğu gibi (Çakınberk vd., 2013 akt. Alper Ay, 2015) çalışanların işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkilidir; öyle ki, yapılan bir araştırmada toplam tükenmişliğin, toplam işten ayrılma niyetini yüzde 9 artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır (Telli, Ünsar ve Oğuzhan, 2012). Bu bakımdan, bir örgütün çalışma ortamında lider-üye ilişkileri, iş tatmini ile pozitif; işten ayrılma niyeti ile olumsuz ilişkili (Martinko vd, 2011; Bulgurcu Gürel, 2016) olduğu bulgularının önem arz etmesi beklenmektedir. İş hayatındaki stres, iş tatminsizliğine yol açarak devamsızlığa ve devamsızlığı takiben işten ayrılmaya neden olurken (Demirel, 2013), örgütteki istismarcı yönetici davranışları da çalışanlarda strese yol açmaktadır (Tepper, 2000; 2007). Bu araştırma bulgularından yola çıkarak, istismarcı yönetim ile iş merkezli stresin, bir kısır döngü ile birinin, bir diğerinin sebebi olması dolayısıyla birbirleri ile ilişkili olmaları beklenmektedir. Düşük istismarcı yönetim algısı ile yüksek iş tatmini arasında pozitif ilişki tespit edilmiş (Tepper, 2000); istismarcı yönetim davranışına maruz kalan bireylerin ise işlerine karşı duydukları ilginin azaldığına dair bulguya (Yıldırım ve Benlier, 2017) ulaşılmıştır. Daha önce yapılmış çalışmalarda da istismarcı yönetim ile iş tatmininin negatif ilişkili olduğuna dair verilere ulaşılmıştır (Alper Ay, 2015; Güldü ve Esentürk Aksu, 2016; Martinko d., 2013; Tepper, 2000). Yukarıda vurgulanan teorik ve

ampirik arka plana dayanarak, istismarcı yönetim ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişkinin olacağı beklenmektedir.

Hipotez 1: İstismarcı yönetim ve iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

İstismarcı Yönetim ve Yaşam Tatmini

Yaşam tatmini, bireyin hayatında sahip olduğu genel anlamdaki hayat kalitesini pozitif yönde algılama düzeyidir (Aşan ve Erenler, 2008), Veenhoven'a (1996) göre, yaşam tatmini, kişinin hayatını sevmeye derecesidir. Yaşam tatmininin, bireyin tüm hayatını kapsadığı (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007) ve bir kişinin hayatının büyük bir kısmını işte geçirdiği gerçekleri göz önüne alındığında bireyin sahip olduğu yaşam tatmini düzeyinin, çalışma hayatından etkilendiği iddia edilebilir. Öyle ki, bazı araştırmalar da bu bağıntıyı desteklemektedir (Altunel ve Akova, 2017; Keser, 2005). Çalışanın iş dışındaki hayatının giderek işyerindeki hayatına benzemesi ve etkilemesi durumunu literatürde Taşma Teorisiyle açıklanmaktadır (Dikmen, 1995; Keser, 2005). İş tatmini ile yaşam tatmini arasında ilişki bulunduğunu savunan araştırmacıların yanında (Dikmen, 1995; Keser, 2005; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007); bu ilişkiyi vurgularken taşma teorisini kullanan araştırmalar da bulunmaktadır (Martinko vd., 2013; Zhang ve Liao, 2015). İşyerinde meydana gelen stres, baskı gibi gelişmelerin, yaşam tatmin düzeyini etkilediği çalışmalarda vurgulanan bir diğer konudur (Chimes, 2015).

İstismarcı yönetim literatürü üzerine yapılan araştırmalarda istismara uğradığını düşünen çalışanın, stres ve duygusal tükenmişlik gibi psikolojik durumları yaşadığı gözlemlenmiştir (Martinko vd., 2013). İstismarcı yönetim davranışı, bireylerin özel hayatlarında dahi olaylara bakış açılarını etkileyerek stres dolayısıyla birçok kayba uğramalarına sebebiyet vermektedir (Carlson vd., 2012). Carlson ve çalışma arkadaşlarına (2012) göre, istismarcı yönetimin iş-aile çatışmasında aracı rol oynadığı ve bu sebeple duygusal tükenmişliği artırdığı tespit edilmiştir. Nitekim daha genel bir ifade ile çalışanların maruz kaldıkları kötü tutum ve davranışların, çalışanlar üzerinde bazı yıkıcı etkilere sebep olduğu söylenebilir (Başar ve Sığırı, 2016; Martinko vd., 2013). İstismarcı yönetimin iş ve iş dışı yaşam üzerindeki etkisine daha önce yapılmış çalışmalarda değinilmiştir (Carlson vd, 2011; Carlson vd., 2012; Dikmen, 1995; Keser, 2005). Zira iş hayatındaki sorunlar ve hissedilen mutsuzluk yaşam tatminini etkilemektedir (Keser, 2005). İstismarcı yönetici davranışları sergileyen liderin, çalışanın

yaşam tatmini negatif yönde etkilemesi beklenmektedir (Tepper, 2000; Zhang ve Liao, 2015). Bir kişinin günlük yaşamının çok daha fazla alanının kaplayan iş ve beraberinde gelen işe ait sorunlar, iletişim eksikliği, kötü tutum ve davranışlar arasından özellikle yöneticinin çalışanını maruz bıraktığı psikolojik sıkıntıların, kişiyi iş ve iş dışı olmak üzere genel yaşamının tümünde etkilemesi beklenmektedir.

Hipotez 2: İstismarcı yönetim ve yaşam tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

İstismarcı Yönetim ve Örgütten Memnuniyet

Örgütten memnuniyet, diğer değişkenlere nazaran daha az araştırılmış bir alan olmakla birlikte örgüt ve örgüt yapısı hakkında detaylar vermektedir. Çalışanların örgütü ve insan kaynaklarını ne derece başarılı bulduğunu gösteren, iş arkadaşları ve yöneticilerle içinde bulunduğu ilişki hakkında bilgiler veren önemli bir değişkendir. Çalışanlar için çalışmaya değer bir organizasyon olmaları gerektiğinin bilincindeki örgütler, örgütten memnuniyet algısı yaratmaya ve bunu ölçümlemeye çalışmaktadır. Bu ölçümü yapmak için doğal olarak, iş görenlerin nelerden olumlu veya olumsuz etkilendiklerini de bilmeleri gerekmektedir (Steijn, 2005). Bu konuyu araştırmak üzere yapılan çalışmaların çıkış noktası ise çalışanların artan memnuniyet düzeyinin, örgüte verimlilik ve performans olarak geri dönmesi olabilir. Özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren organizasyonlar için bu niyetin geçerli olduğu söylenebilir (Emhan ve Gök, 2011). Organizasyonda yapılması planlanan dönüşümler ve iyileştirmelerde de çalışanların sahip olduğu örgütten memnuniyet düzeyi temel alınabilir (Laguador, De Castro ve Portugal, 2014). Ancak, çalışanların yöneticileriyle ve çalışma arkadaşlarıyla sürdürdüğü iletişimin niteliği (Anderson ve Martin, 1995a; Emhan ve Gök, 2011), örgütün sahip olduğu politika ve uygulamalar (Steijn, 2005), çalışana verilen güven duygusu, övgü ve takdir (Laguador, De Castro ve Portugal, 2014) çalışanların örgütten memnuniyet düzeyini etkileyebilir. Yöneticileriyle aralarında kaçış ve tamamen görev odaklı ilişkiler kuran çalışanların memnuniyetleri daha az düzeyde olabilir (Anderson ve Martin, 1995a). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan kişinin sevgi ve saygı ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gibi etkenler örgütten memnuniyet sürecinde etkili olabilir ancak aksi durumda, kişinin yöneticisi tarafından hor görülerek aşağılanması ve takdir görmemesi gibi olumsuz davranışlar çalışanların örgütten memnuniyet düzeyini azaltabilir. Kaçış ihtiyacı ile iletişim kurmak durumunda kalan çalışanların, örgütten memnuniyet düzeylerinin düşük

olması beklenir, nitekim bu sonuca ulaşmış bir çalışma da bulunmaktadır (Anderson ve Martin, 1995b). Örgüt tutum ve politikalarının da yöneticinin istismarcı yönetim davranışlarını meşrulaştırıcı şekilde olması örgütten memnuniyet düzeyini azaltabilir. Ayrıca, örgütten memnuniyetin iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkisinin olması ve her iki değişkenin birlikte işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin bulunması neticesinde örgütten memnuniyet düzeyi yüksek olan çalışanın iş tatmininin yüksek olacağı ve buna istinaden işten ayrılmaların azalacağı savunulmuştur (Kittiruengcharn, 1997; Steijn, 2005). İşten ayrılma niyetinin ise, çalışanların istismarcı yönetim algısının bir sonucu olduğunu göz önünde bulundurduğumuzda örgütten memnuniyet ile istismarcı yönetim arasında negatif bir ilişki olduğu beklenmektedir.

Hipotez 3: İstismarcı yönetim ve örgütten memnuniyet arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

BÖLÜM 3: İSTİSMARCI YÖNETİMİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Bu bölümde araştırmaya ait verilerin toplanma yöntemi ile bu verilerin analizinde kullanılan ölçekler hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra araştırmanın analiz bulguları özetle sunulmuş; elde edilen bulguların değerlendirilmesi, araştırma kısıtları ve önerileri ile sonuç alt başlıkları, tartışma ve sonuç bölümünde detaylı şekilde sunulmuştur.

3.1. Evren, Örneklem ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın Evreni: Araştırma evreni olarak Türkiye'deki özel ile kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan ve bir yöneticiye bağlı işgörenler belirlenmiştir.

Araştırmanın Örneklemi: :Araştırmada veri toplamak için belirli bir örneklem grubu seçilmemiştir. Henüz araştırma konusu için literatürde yeterli çalışma sayısına ulaşamadığından spesifik bir sektöre veya gruba odaklanmak yerine örneklem sayısının artırılması öncelenmiştir.

Verilerin Toplanması: Çalışanlardan kapalı zarf usulü ile anket toplama yönteminin, zaman kısıtı ve çalışanların yoğun programlarından dolayı güçlük çıkaracağı öngörülmüştür. Bu doğrultuda ihtiyaç dahilindeki veri setini elde etmek için online veri tabanında oluşturulan anketin linki, belirlenen evrene dağıtılmıştır. Araştırmanın bir kısmı için Sakarya Bilimsel Araştırmalar Proje Koordinatörlüğü'nden maddi destek alınarak 150'si kamu sektörü; 99'u özel sektör çalışanlarından olmak üzere toplam 249 anket verisi elde edilmiştir. Kalan 190 anket, araştırmacı tarafından online anket yöntemi ve elden kapalı zarf usulü ile elde edilmiştir. Online anket yönteminde, ülkedeki tesadüfi olarak seçilmiş çeşitli sektörlerde çalışan kişilere mail yoluyla ulaşılarak toplam 445 anket linki gönderilmiştir. Gönderilen maillerden 40 adet anket elde edilmiştir. Diğer online iletişim kanallarıyla dağıtılan anket linkine alınan dönüş sayısı 142'dir. Elden kapalı zarf usulü dağıtılan yaklaşık 50 anket için ise geri dönüş sayısı 8'dir.

Çalışılan konu, yönetim ile ilgili olduğundan büyük şirketler ve devlet kurumları yöneticileri ile çalışanlar anketi cevaplamayı redderek dağıtımına izin vermemiştir. Kadın kuruluşları ve sendikalarla iletişime geçilse de çalışmayla ilgilenmedikleri görülmüştür.

Tüm bu çalışmalar neticesinde toplanan 439 anket verisi üzerinde titizlikle yapılan inceleme sonucunda 117 anket geçersiz sayılmış, analizler 322 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

İstismarcı Yönetim Ölçeği

Tepper (2000) tarafından geliştirilen ve güvenilirlik ile geçerlilik analizi Ülbeği, Mimaroglu Özgen ve Özgen (2014) tarafından yapılan istismarcı yönetim ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türk kültürüne uyarlanmasında bir ölçeği beş adımda uyarlamayı esas alan Bristlin, Lonner ve Thorndike (1973)'e ait yöntem temel alınmıştır. İçsel tutarlılığı yüksek olan tek faktörlü ölçeğin Türk kültürüne ait araştırmalarda kullanılması uygun bulunmuştur. Ölçek, “Yöneticim benimle alay eder” gibi ifadeleri içermektedir 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum ve 5. Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5’li likert ölçeği oluşturularak ölçüm yapılmıştır.

Yaşam Tatmini Ölçeği

Diener vd., (1985) tarafından geliştirilen ölçeğin Türk kültürüne uyarlaması Dağlı ve Baysal (2016) tarafından yapılmıştır. Ölçek tek alt boyut yapı altında 5 maddeden oluşmaktadır. Türkçe’ye uyarlamasında dilsel eşdeğerliğin sağlandığı kabul edilmiştir. Ölçek, “İdeallerime yakın bir yaşantım vardır”, “Yaşam koşullarım mükemmeldir.” gibi ifadeler içermektedir. 1. Hiç Uygun Değil, 2. Uygun Değil, 3. Biraz Uygun Değil, 4. Biraz Uygun, 5. Uygun 6. Tamamen Uygun şeklinde 6’lı likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir.

İş Tatmini Ölçeği

Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen ve Bilgin (1995) tarafından Türkçe’ye uyarlanan genel iş tatmini ölçümünde kullanılan iş tatmini ölçeği, 5 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte iki soru negatif yönlüdür. Söz konusu sorular analiz aşamasından önce ters kodlanmış ve iş tatmini ortalama skoru hesaplanmıştır. Ölçek, “Şu anki işimden oldukça mutluyum.” gibi ifadeler içermektedir. 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum ve 5. Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5’li likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir.

Örgütten Memnuniyet Ölçeği

Kimball vd. (2002) tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan örgütten memnuniyet ölçeği kullanılmıştır. Ölçek uyarlaması daha önce yapılmadığından, araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Ölçekte “Birçok açıdan çalıştığım kurum ideale yakındır.” gibi ifadeler yer almaktadır. 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kısmen Katılmıyorum, 4. Kısmen Katılıyorum, 5. Katılıyorum ve 6. Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 6'lı likert ölçeği ile ölçeklendirilmiştir.

3.3.Bulgular

Bu bölümde araştırma üzerinde yapılan analizler ve ortaya konulan bulgular alt başlıklar halinde sunulmuştur. Bu doğrultuda bu bölümde veriler üzerinde uygulanan Frekans, İçsel Tutarlılık, Faktör, Korelasyon ve Tek Yönlü Varyans Analizi bulgularına yer verilmiştir.

3.3.1. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, ankete katılan katılımcıların cinsiyet, medeni hal, çalışan kategorisi, pozisyonları, eğitim düzeyleri, yaş gelir, toplam çalışma süreleriyle mevcut iş yerindeki çalışma sürelerine ilişkin frekans (sıklık) dağılımları ve yüzdeler bulgularına yer verilmiştir. Tablo 1 'de araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerinin dağılımları sunulmaktadır.

Tablo 1
Demografik Bulgular

Değişken	Kategori	Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	152	47.2
	Erkek	170	52.8
Medeni Durum	Evli	179	55.6
	Bekar	143	44.4
Çalışan Kategorisi	Mavi Yaka	77	23.9
	Beyaz Yaka	245	76.1
Pozisyon	Alt	90	28.8
	Orta	199	61.8
	Üst	33	10.2
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	9	2.8
	Orta	9	2.8
	Lise	60	18.6
	Ön Lisans	53	16.5
	Lisans	171	53.1
	Lisansüstü	20	6.2
Diğer Bulgular		Ortalama Değer	
Yaş		32.52 yıl	
Gelir (Aylık)		3427.3 TL	
Çalışma süresi (Toplam)		10.36 yıl	

Çalışmaya 152 kadın (%47.2), 170 erkek (%52.8) katılım göstermiştir. Verilere bakarak erkek çalışan sayısının fazla olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların medeni durumları incelendiğinde araştırmaya dahil olan evli çalışan sayısı 179 (%55.6), bekar çalışan sayısı ise 143 (%44.4) olarak tespit edilmiştir.

Çalışan kategorisi dağılımı incelendiğinde, katılımcıların yarısından fazlasını beyaz yakalılar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların 77'si mavi yaka (%23.9), 245'i beyaz yaka (%76.1) kategorisinde çalışmaktadır. Bu bulguya göre, araştırmaya

beyaz yakalı katılımcıların, mavi yakalılara oranla daha fazla katılım sağladıkları söylenebilir.

Araştırmaya dâhil olan çalışanların, çalıştıkları pozisyonlar incelendiğinde alt pozisyonda çalışanların sayısının 90 (%28.8), orta pozisyonda çalışanların sayısının 199 (%61.8), üst pozisyonda çalışanların sayısının ise 33 (%10.2) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların çoğunluğunu orta pozisyon çalışanları oluşturmaktadır.

Katılımcıların eğitim seviyelerine göre dağılımları incelendiğinde, 9 kişinin (%2.8) ilköğretim mezunu; 9 kişinin (%2.8) ortaokul mezunu; 60 kişinin (18.6) lise mezunu; 53 kişinin (%16.5) önlisans mezunu; 171 kişinin (%53.1) lisans mezunu; 20 kişinin (%6.2) yüksek lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bu verilere göre katılımcıların yarısından fazlasının lisans mezunlarının oluşturduğu görülmektedir.

Çalışmaya dahil olan 322 çalışanın ortalama yaşı 32.52 yıl; ortalama kişi başı gelir düzeyi 3427.3 Türk Lirası; toplam çalışma süresinin ortama kişi başına 10.36 yıl; mevcut örgütteki çalışma sürelerinin ortalama süresi ise 6.22 yıl bulunmuştur.

3.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistikleri (*ortalama, standart sapma*) ve içsel tutarlılık değerleri Tablo 2’de verilmiştir. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin geneline bakıldığında güvenilirlik değerlerinin yüksek olduğu görülmektedir (minimum alfa değeri 0.88’dir). Cronbach’s Alpha değeri en yüksek hesaplanan değişken istismarcı yönetim iken, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet değişkenlerinin güvenilirlik değeri aynı düzeyde (0.91); iş tatmini ise (0.88) en düşük düzeyde hesaplanmıştır (Tablo 2).

Tablo 2

Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach's Alpha α
İstismarcı Yönetim	1.66	0.83	0.95
İş Tatmini	3.54	0.93	0.88
Yaşam Tatmini	3.85	1.13	0.91
Örgütten Memnuniyet	3.55	1.22	0.91

Not: $n = 322$. Çalışanların istismarcı yönetim algılarını ve iş tatminini ölçmeye ilişkin ölçeklerde **5'li Likert** tipi ölçeklere başvurulmuştur. Çalışanların yaşam tatmini ve örgütten memnuniyeti ise **6'lı Likert** tipi ölçekle ölçülmüştür.

15 ifadelik istismarcı yönetim ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0.95 bulunmuştur. Bu değer, istismarcı yönetimi ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırmanın ortalama değerine bakıldığında çalışmaya katılanların istismarcı yönetim algısı düşük çıkmaktadır (1.66).

5 ifadelik genel iş tatmini analizine yönelik uygulanan ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.88 olarak hesaplanmıştır. Tespit edilen iç tutarlılık değeri, ölçeğin tutarlı olduğunu göstermektedir. Çalışmanın iş tatmini ortalama değeri (3.54) orta düzeyde bulunmuştur.

5 maddeden oluşan yaşam tatmini ölçeğinin hesaplanan iç tutarlılık değeri 0.91'dir. Orijinalinde 0,88 iç tutarlılık değeri hesaplanan ölçeğin, 0.91 Cronbach's Alpha değeri ile oldukça yüksek tutarlılık değerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada yaşam tatmininin ortalama değeri, (3.85) kısmen yüksek düzeyde bulunmuştur.

5 ifadeden oluşan örgütten memnuniyet ölçeğinin 0.91 olarak bulunan iç tutarlılık değeri, ölçeğin tutarlılık düzeyinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Örgütten memnuniyet tutumunun araştırmada elde edilen ortalama değeri (3.55) orta düzeydedir.

3.3.3. Faktör Analizi

Tablo 3

İstismarcı Yönetim Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Maddeler	İstismarcı Yönetim Faktör Yüğü
1. Yöneticim benimle alay eder	.70
2. Yöneticim duygu ve düşüncelerimi aptalca bulur.	.73
3. Yöneticim bana küser.	.64
4. Yöneticim beni başkalarının önünde aşağılar.	.69
5. Yöneticim özel hayatımı ihlal eder.	.61
6. Yöneticim geçmişteki hatalarımı yüzüme vurur.	.68
7. Yöneticim işteki çabalarımı takdir etmez.	.48
8. Yöneticim beni kendini utandırmakla suçlar.	.45
9. Yöneticim sözünde durmaz.	.57
10. Yöneticim başkasına olan hincını benden çıkartır.	.68
11. Yöneticim benim hakkımda başkalarına olumsuz yorumlarda bulunur.	.75
12. Yöneticim bana karşı kabadır.	.77
13. Yöneticim iş arkadaşlarımla etkileşim halinde olmamam izin vermez.	.62
14. Yöneticim beceriksiz olduğumu söyler.	.66
15. Yöneticim bana yalan söyler.	.55

Ölçek orijinalinde (Tepper, 2000) 15 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Türkçe'ye uyarlanmasında da (Ülbeği, Mimaroglu Özgen ve Özgen, 2014) tek faktör yapısı geçerli tespit edilmiştir. Ölçeğin faktör yapısına ek olarak bu çalışma kapsamında incelenmesi için de açımlayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Öncelikle 0.70'in üzerinde (0.962) bulunan KMO değeri, ölçek üzerinde faktör analizi uygulayabilmek için yeterli düzeyde örneklem büyüklüğüne sahip olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda, ölçeğin orijinalinde olduğu gibi bu çalışmada da ölçek tek bir faktör altında toplanmıştır. Tablo 3'de görüldüğü üzere faktör yükleri .45 ile .77 arasında değişkenlik göstermektedir. Ölçeğin açıklanan varyansı % 63.73'tür. Tüm bu bulgulara dayanarak ölçeğin Türkçe formunun, orijinali ile uyumlu olduğu ve faktör yapısının desteklendiği söylenebilir.

Tablo 4

Yaşam Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Maddeler	Faktör Yüğü
1. İdeallerime yakın bir yaşantım vardır.	.89
2. Yaşam koşullarım mükemmeldir.	.88
3. Yaşamımdan memnunum.	.88
4. Şu ana kadar hayattan, istediğim şeyleri elde edebildim.	.86
5. Tekrar dünyaya gelsem yaşamımda hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim.	.80

Yaşam tatmini ölçeği orijinalinde (Diener vd., 1985) 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin faktör yapısına ek olarak bu çalışma kapsamında incelenmesi için açıklanan faktör analizine başvurulmuştur. Ölçeğin, KMO değeri 0.70'in üzerinde (0.89) olması ölçeğe faktör analizi uygulanabilecek düzeyde örneklem büyüklüğüne sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 4'de görüldüğü üzere faktör yükleri .80 ile .89 arasında değişkenlik göstermektedir. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %74.80'dir. Tüm bu bulgulara dayanarak ölçeğin faktör yapısının desteklendiği söylenebilir.

Tablo 5

İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Maddeler	Faktör Yüğüleri
1. Şu anki işimden oldukça memnunum.	.72
2. Çoğu günlerde işimde hevesliyim.	.80
3. İşteki her gün asla bitmeyecekmiş gibi görünüyor.	.45
4. İşim benim için bir keyiftir.	.78
5. İşimin oldukça keyifsiz olduğunu düşünüyorum.	.69

İş tatmini ölçeği orijinalinde (Brayfield ve Rothe, 1951) 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin faktör yapısı incelemesine ek olarak bu çalışma kapsamında incelenmesi için açıklanan faktör analizine başvurulmuştur. Ölçeğin, KMO değeri 0.70'in üzerinde (0.84) olması ölçeğe

faktör analizi uygulanabilecek düzeyde örneklem büyüklüğüne sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 5’de görüldüğü üzere faktör yükleri .45 ile .78 arasında değişkenlik göstermektedir. Ölçeğin açıklanan toplam varyansı %68.67’dir. Tüm bu bulgulara dayanarak ölçeğin faktör yapısının desteklendiği söylenebilir.

Tablo 6

Örgütten Memnuniyet Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Maddeler	Faktör Yükleri
1. Bir çok açıdan çalıştığım kurum ideale yakındır.	.78
2. Çalıştığım kurum mükemmeldir.	.82
3. Genel olarak çalıştığım kurumdan memnunum.	.80
4. Şuana kadar çalıştığım kurumdan istediğim önemli şeyleri elde ettim.	.76
5. Bu kurum hakkında neredeyse hiç bir şey değişmesini istemem.	.62

Örgütten memnuniyet ölçeği orijinalinde (Kimball vd., 2002) 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin faktör yapısı incelemesine ek olarak bu çalışma kapsamında incelenmesi için açıklanan faktör analizine başvurulmuştur. Ölçeğin, KMO değeri 0.70’in üzerinde (0.86) olması ölçeğe faktör analizi uygulanabilecek düzeyde örneklem büyüklüğüne sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 6’da görüldüğü üzere faktör yükleri .62 ile .82 arasında değişkenlik göstermektedir. Ölçeğin toplam açıklanan varyansı %75.30 olduğundan tüm bu bulgulara dayanarak ölçeğin faktör yapısının desteklendiği söylenebilir.

3.3.4. Farklılıkları İncelemeye Yönelik Testler

3.3.4.1. Bağımsız Örneklem T Testleri

Tablo 7

Cinsiyete Göre Değişkenlerin Farklılıklarının İncelendiği Bağımsız T Testi

Değişkenler	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farkı	F	t	P
İstismarcı Yönetim	Erkek	170	1.71	0.90	0.09	5.24	1.01	0.32
	Kadın	152	1.61	0.75	0.09		1.02	
İş Tatmini	Erkek	170	3.60	0.92	0.12	0.16	1.12	0.27
	Kadın	152	3.48	0.94	0.12		1.11	
Yaşam Tatmini	Erkek	170	3.75	1.20	-0.23	5.52	-1.82	0.07
	Kadın	152	3.98	1.04	-0.23		-1.84	
Örgütten Memnuniyet	Erkek	170	3.53	1.23	-0.05	0.00	-0.34	0.74
	Kadın	152	3.58	1.23	-0.05		-0.34	

İstismarcı yönetim, iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet değişkenlerinin cinsiyet özelliklerine göre farklılık gösterme düzeylerini tespit etmek için uygulanan Bağımsız Örneklem T Testinin sonuçlarına Tablo 8’de yer verilmiştir. Tabloda yer alan bulgulara göre, çalışanların istismarcı yönetim ($P > 0.05$), iş tatmini ($P > 0.05$), yaşam tatmini ($P > 0.05$) ve örgütten memnuniyet ($P > 0.05$) düzeylerinde cinsiyet değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık ($P > 0.05$) tespit edilememiştir.

Tablo 8**Medeni Duruma Göre Değişkenlerin Farklılıklarının İncelendiği Bağımsız T Testi**

Değişkenler	Medeni Hal	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farkı	F	T	P
İstismarcı Yönetim	Evli	179	1.67	0.78	0.01	1.21	0.08	0.95
	Bekar	143	1.66	0.89			0.07	
İş Tatmini	Evli	179	3.56	0.87	0.05	2.38	0.44	0.67
	Bekar	143	3.525	1.00			0.43	
Yaşam Tatmini	Evli	179	3.93	1.14	0.18	0.03	1.40	0.16
	Bekar	143	3.76	1.12			1.40	
Örgütten Memnuniyet	Evli	179	3.50	1.23	-0.11	0.45	-0.81	0.42
	Bekar	143	3.61	1.23			-0.81	

Araştırmanın değişkenleri düzeyinde çalışanların medeni hallerine göre bir farklılaşma olup olmadığını incelemek için örneklem üzerine uygulanan Bağımsız Örneklem T Testi'nin bulguları Tablo 8'da verilmiştir. Tabloda sunulan verilere göre değişkenlerin anlamlılık seviyeleri güven aralığından büyük olduğu için ($P > 0.05$), araştırmanın değişkenleri olan istismarcı yönetim, iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet üzerinde çalışanların medeni hal durumuna göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (Tablo 8).

Tablo 9
Çalışanların İş-Kategori Durumuna Göre Değişkenlerin Farklılıklarının İncelendiği Bağımsız T Testi

Değişkenler	Kategori	N	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Farkı	F	t	P
İstismarcı Yönetim	Mavi	77	1.90	0.78	0.30	9.95	2.80	0.006
	Beyaz	245	1.60	0.89	0.30		2.44	
İş Tatmini	Mavi	77	3.31	0.88	-0.30	2.22	-2.52	0.012
	Beyaz	245	3.62	1.00	-0.30		-2.38	
Yaşam Tatmini	Mavi	77	3.40	1.14	-0.61	1.72	-4.20	0.000
	Beyaz	245	4.00	1.12	-0.61		-4.02	
Örgütten Memnuniyet	Mavi	77	3.20	1.23	-0.46	0.33	-2.92	0.004
	Beyaz	245	3.67	1.23	-0.46		-2.97	

Çalışanların iş-kategori durumuna göre değişkenler düzeyinde farklılaşma bulgularını incelemek üzere yapılan Bağımsız T Testi'nin sonuçlarına Tablo 9 'da yer verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre istismarcı yönetimin ($P < 0.050$); iş tatmininin ($P < 0.050$); yaşam tatmininin ($P < 0.050$) ve örgütten memnuniyetin ($P < 0.050$) anlamlılık düzeylerinde istatistiki farklılıklar tespit edilmiştir. Tabloda istismarcı yönetim değişkeninde mavi ve beyaz yakalılarının ortalamaları analiz edildiğinde aralarındaki fark anlamlı olduğundan; mavi yakalı çalışanların (1.90), istatistiki açıdan anlamlı bir şekilde beyaz yakalı çalışanlara (1.60) oranla istismarcı yönetim davranışlarını daha fazla algıladığı sonucuna ulaşılmıştır. İş tatmini değişkeni çalışanların iş- kategori durumuna göre incelendiğinde ($P < 0.012$) anlamlılık seviyesinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık görüldüğünden; beyaz yakalı çalışanlar (3.62) ortalama iş tatmini değeri ile mavi yakalı çalışanlardan (3.31) daha fazla tatmin oldukları tespit edilmiştir. İki ortalama arasındaki (0,3) ortalama farkı ile örgütte çalışan mavi yakalı personelin, beyaz yakalı çalışanlardan daha az tatmin seviyesinde olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yaşam tatmini seviyesinin, çalışanların iş-kategori düzeyinde incelenmesi neticesinde ($P < 0.000$) anlamlılık seviyesi ile mavi ve beyaz yakalı çalışanların yaşam tatmini düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Tablo incelendiğinde aralarındaki (0.60) ortalama fark değeri ile beyaz yakalı çalışanların, mavi yakalı çalışanlara göre daha fazla tatmin olduğu sonucuna varılmaktadır. İş kategorisine göre çalışanların örgütten memnuniyet düzeyleri analiz

edildiğinde ise ($P < 0.000$) anlamlılık düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Aralarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilen örgütten memnuniyet değişkeninin ortalama değerleri incelendiğinde 3.67 ortalama değeri ile beyaz yakalı çalışanların; 3.20 ortalama değeri ile mavi yakalı çalışanlardan daha fazla çalıştıkları örgütten memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Mavi yakalı çalışanların, bünyesinde buldukları örgütten 0.47 ortalama farkı ile beyaz yakalılara oranla daha az memnun oldukları tespit edilmiştir.

3.3.4.2. Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizleri

Çalışanların eğitim seviyelerine göre istismarcı yönetim, iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet tutumlarının düzeylerinde gerçekleşen farklılıkların ANOVA Analizi vasıtasıyla detaylı olarak incelendiği gösterimi Tablo 10'da sunulmaktadır.

Tablo 10
Eğitim Seviyelerine Göre Değişkenlerin Farklılıklarının İncelendiği Tek Yönlü
Varyans Analizi

Değişkenler	Eğitim Seviyesi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
İstismarcı Yönetim	İlkokul	9	1.78	0.80	1.09	0.37
	Ortaokul	9	1.53	1.14		
	Lise	60	1.87	0.89		
	n Lisans	53	1.69	0.82		
	Lisans	171	1.59	0.82		
	Yüksek Lisans	20	1.61	0.69		
	Toplam	322	1.66	0.82		
İş Tatmini	İlkokul	9	3.47	1.11	1.14	0.34
	Ortaokul	9	3.38	1.20		
	Lise	60	3.39	0.92		
	n Lisans	53	3.52	0.92		
	Lisans	171	3.57	0.93		
	Yüksek Lisans	20	3.93	0.75		
	Toplam	322	3.54	0.93		
Yaşam Tatmini	İlkokul	9	3.71	1.06	3.20	0.01
	Ortaokul	9	3.80	1.02		
	Lise	60	3.51	1.23		
	n Lisans	53	3.78	1.33		
	Lisans	171	3.98	1.02		
	Yüksek Lisans	20	4.38	0.91		
	Toplam	322	3.86	1.31		
Örgütten Memnuniyet	İlkokul	9	3.07	1.22	0.80	0.55
	Ortaokul	9	3.51	1.19		
	Lise	60	3.3	1.31		
	n Lisans	53	3.66	1.06		
	Lisans	171	3.63	1.24		
	Yüksek Lisans	20	3.39	1.31		
	Toplam	322	3.55	1.23		

Tablo 10 ‘da eğitim düzeyine göre değişkenlerin farklılaşmasını incelemek için One Way-Anova analizi yapılmıştır. Bulgulara göre, değişkenler içinde yalnızca yaşam tatmini için anlamlı farklılık bulunmaktadır ($P < 0,050$). Altı ayrı grupta kategorize edilen eğitim değişkeninde yaşam tatmininin hangi kategoriler arasında farklılaştığının tespitini

yapabilmek için Scheffe Testi uygulandığında herhangi bir anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Tablo 11

Çalışanların Pozisyonlarına Göre Değişkenlerin Farklılıklarının İncelendiği Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişkenler	Pozisyon	N	Ortalama	Standart Sapma	F	P
İstismarcı Yönetim	Alt	90	1.73	0.85	0.46	0.64
	Orta	199	1.63	0.79		
	Üst	33	1.70	1.02		
	Toplam	322	1.66	0.83		
İş Tatmini	Alt	90	3.31	1.0	4.49	0.01
	Orta	199	3.61	0.87		
	Üst	33	3.78	1.04		
	Toplam	322	3.54	0.93		
Yaşam Tatmini	Alt	90	3.57	1.22	5.12	0.01
	Orta	199	3.92	1.07		
	Üst	33	4.23	1.1		
	Toplam	322	3.86	1.13		
Örgütten Memnuniyet	Alt	90	3.28	1.3	4.27	0.02
	Orta	199	3.61	1.12		
	Üst	33	3.94	1.6		
	Toplam	322	3.55	1.23		

Tablo 11, çalışanların örgütte yer aldıkları pozisyonlara göre, istismarcı yönetim, iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet değişkenlerindeki farklılıkları test etmek için başvurulan tek yönlü varyans analizi bulgularını göstermektedir. Bu tabloya göre, istismarcı yönetim bağımsız değişkeni dışında kalan diğer tüm değişkenler için anlamlılık düzeyi ($P < 0,050$) koşulu sağlandığı için çalışanların sahip oldukları pozisyonlara göre iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet düzeyleri farklılaşmaktadır. İstismarcı yönetim bağımsız değişkeni ise anlamlılık düzeyi şartını sağlayamadığı için ($0,64 > 0,050$) pozisyonlar arasında farklılıklar var denilememektedir. Çalışanların iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet düzeylerindeki farklılaşma detayları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 12

**Çalışanların Pozisyonlarına Göre Değişkenlerin Farklılıklarının İncelendiği
Scheffe Testi**

Değişkenler	Pozisyon	İlişkili Pozisyon	Ortalama Farkı	P
İş Tatmini	Alt	Orta	-0.30*	0.04
		Üst	-0.47*	0.05
Yaşam Tatmini	Alt	Orta	-0.35*	0.05
		Üst	-0.66*	0.02
Örgütten Memnuniyet	Üst	Alt	0.67*	0.03

Not: $n=322$. * $p < .05$.

Tablo 12’de değişkenlerin pozisyonlar üzerindeki farklılıkların ilişkileri görülmektedir. Bu verilere göre iş tatmini, alt ve orta pozisyonlardaki çalışanlar arasında -0.30 ortalama farkı ile 0,028 anlamlılık seviyesi; alt ve üst pozisyonlardaki çalışanlar arasında ise -0.47 ortalama farkı ile 0,036 anlamlılık seviyesi baz alınarak iş tatmini düzeylerinde anlamlı farklılıklar görülmektedir. Örgütün orta ve üst pozisyonlarında çalışan bireylerin iş tatmin düzeylerinin, alt pozisyon veya kademedeki çalışan bireylere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

Pozisyonlara göre yaşam tatmini değişkeni incelendiğinde ise alt ve orta pozisyonlardaki çalışanlar arasında -0,35 ortalama farkı ve 0,037 anlamlılık seviyesi; alt ve üst pozisyonlardaki çalışanlar arasında -0.66 ortalama farkı ile 0,01 anlamlılık seviyesi baz alındığında çalışanların yaşam tatmini düzeylerinde anlamlı farklılıklar görülmektedir. Bu verilere göre örgütün orta ve üst pozisyonlarında çalışan bireylerin yaşam tatmin düzeylerinin, alt pozisyon veya kademedeki çalışan bireylere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

Örgütten memnuniyet değişkeni incelendiğinde ise üst ve alt pozisyonlarda yer alan çalışanlar arasında -0.67 ortalama farkı ile 0,021 anlamlılık düzeyinde, örgüt çalışanlarının çalıştıkları örgütten memnuniyet seviyelerinde anlamlı farklılıklar

görülmektedir. Bu veriye göre, üst pozisyon çalışanları, alt pozisyonundaki çalışanlara göre örgütlerinden daha çok memnuniyet duymaktadırlar.

Tablodaki tüm farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda Tablo 12'deki ortalama değerlere göre iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet değişkenleri için örgütte alt kademedan üst kademeye gidildikçe çalışanların tatmin düzeyinin arttığı söylenebilir.

3.3.5. Korelasyon Analizi

H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri korelasyon analizi vasıyasıyla test edilmiştir. Korelasyon analizine yönelik detaylı sunum Tablo 13'de gösterilmiştir.

Tablo 13

Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Korelasyon İlişkisi

Değişkenler	İstismarcı Yönetim	Yaşam Tatmini	İş Tatmini	Örgütten Memnuniyet	Yaş	Aylık Gelir	Genel Çalışma Süresi	Mevcut Çalışma Süresi
İstismarcı Yönetim	-							
Yaşam Tatmini	-.30**	-						
İş Tatmini	-.45**	.44**	-					
Örgütten Memnuniyet	-.43**	.46**	.62**	-				
Yaş	-.05	.07	.07	.04	-			
Aylık Gelir	-.17**	.26**	.26**	.20**	.31**	-		
Genel Çalışma Süresi	.01	-.02	.03	.03	.87**	.21**	-	
Mevcut Çalışma Süresi	-.03	.03	-.00	.04	.64**	.19**	.70**	-

Not: $n=322$. ** $p < .01$.

İstismarcı yönetim ve değişkenler arasındaki ilişkiler

İş Tatmini: İstismarcı yönetim ile diğer değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen korelasyon tablosuna bakıldığında istismarcı yönetim ile iş tatmini arasında bir ilişki (-0.45) bulunduğu görülmektedir. Bu ilişki orta seviyeli, istatistiki açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkidir. Tabloda verilen bilgiye göre, bir örgüt çalışanının istismarcı yönetim algısı arttıkça işten edindiği genel tatmin seviyesinde düşüş yaşanmaktadır. **H₁:** Çalışanların algıladıkları istismarcı yönetim ile iş tatmin düzeyleri arasında negatif yönlü

bir ilişki vardır, hipotezi desteklenmiştir. Diğer değişkenlerle arasındaki ilişki incelendiğinde çalışanın yaşam tatmini (.44) ve örgütten memnuniyet düzeyi (.62) arasında orta seviyede ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İş tatmini üzerinde, çalışanın yaşı, mevcut ve genel çalışma süresi gibi diğer değişkenlerin bir etkisi bulunmazken aylık gelir ile aralarında düşük seviyede (.26) pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre, çalışanların hayatlarının büyük bir bölümünü kapsayan işlerinden kazandıkları gelir miktarı arttıkça, işlerinden aldıkları tatmin düzeyinin de arttığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Yaşam Tatmini: Tablo 13'de görüldüğü üzere istismarcı yönetim ile yaşam tatmini arasında düşük seviyeli ancak anlamlı ve negatif yönlü (-.30) bir ilişki bulunmaktadır. Tabloda sunulan veriye göre, bir örgütte istismarcı yönetici davranışı arttıkça örgütün çalışanların yaşam tatmini düzeyleri azalmaktadır. Bir örgütte istismarcı yönetim olgusu ancak çalışanların algılama düzeyi itibarıyla var olduğundan (Alper Ay, 2015) bu sonuca göre, çalışanların algıladığı istismarcı yönetim tarzının yine çalışanların yaşamdan aldıkları genel tatmin seviyesini negatif yönde etkilemektedir. Bu bakımdan araştırmanın **H₂**: Çalışanların algıladığı istismarcı yönetim ile yaşam tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki vardır, hipotezi desteklenmiştir.

Ek olarak tabloya göre, diğer değişkenler ile yaşam tatmini arasında da ilişki tespit edilmiştir. Çalışanın iş tatmini (.44) ve örgütten memnuniyet (.46) seviyeleri arasında da anlamlı bir ilişki vardır ve bu ilişki seviyesi orta düzeyde istatistiki açıdan anlamlı pozitif yönlü bir ilişkidir. Aynı zamanda çalışanın aylık geliri arttıkça yaşam tatmini seviyesinin de arttığı görülmektedir. Çalışanın, emeğinin karşılığı olarak edindiği aylık geliri ile yaşam tatmini düzeyi arasında düşük ancak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanın yaşam tatmin düzeyi ile yaş, mevcut çalışma süresi ve genel çalışma süreleri arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Örgütten Memnuniyet: Yukarıdaki korelasyon tablosu incelendiğinde, bir şirkette çalışanların algıladıkları düzeyde varlığı bulunan istismarcı yönetim davranışı ile çalışanların örgütten memnuniyet düzeyi arasında (-.43) orta düzeyli ve negatif yönlü istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların yöneticilerin gördükleri istismarcı davranışlar sonucunda, örgütten memnuniyet düzeyleri azalmaktadır. Bu veriye göre **H₃**: Çalışanların algıladıkları istismarcı yönetim ile örgütten memnuniyet düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki vardır, hipotezi desteklenmiştir. Örgütten memnuniyet değişkeni de diğer değişkenler gibi aylık gelir dışındaki yaş, genel ve mevcut

Çalışma süresi ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Çalışanın örgütten memnuniyet düzeyi ile aylık geliri arasında düşük seviyeli ve pozitif yönde anlamlı bir ilişki (.20) bulunmuştur. Çalışanın çalıştığı işten aylık olarak kazandığı gelir miktarı arttıķa örgütten memnun olma düzeyinin de artmış olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu bölüm, araştırmada elde edilen bulgular ile bu bulguların özeti, bulguların teorik ve ampirik açıdan yorumlanması, araştırma kısıtları ve gelecek araştırma önerilerini içermektedir.

Bulguların Özeti: Araştırma sonuçlarına göre, istismarcı yönetim ile iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet değişkenleri arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Bu bulgular doğrultusunda araştırmanın tüm hipotezleri (H₁, H₂ ve H₃) desteklenmektedir. Ayrıca, istismarcı yönetim ile en düşük negatif ilişkili değişken yaşam tatmini olmakla birlikte; iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet düzeyleri arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Yapılan Bağımsız T Testleri neticesinde istismarcı yönetim algısı katılımcıların demografik özelliklerine bağlı olarak (cinsiyet, medeni hal ve eğitim düzeyi) farklılaşmamıştır. Çalışanların iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet düzeylerinde, buldukları iş kategorisi ve pozisyonlarına göre farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıklar doğrultusunda, örgütün alt kademesinden üst kademelere doğru gidildikçe iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Pozisyon farklılıkları incelendiğinde ise, mavi yakalı çalışanların istismarcı yönetimi beyaz yakalı çalışanlara oranla daha fazla algıladıkları bulgusu elde edilmiştir. Ek olarak, beyaz yakalı çalışanların, iş ve yaşam tatmini ile örgütten memnuniyet düzeylerinin mavi yakalılarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi: Araştırma bulguları öncelikle araştırmaya ait arka plan ve daha önce yapılmış çalışmalar kapsamında değerlendirilecektir. Bu bağlamda örgütsel anlamdaki değerlendirmeler, tüm çalışmada olduğu gibi daha sonra yapılacaktır.

Araştırma bulgularının konunun arka planı ve yapılmış ampirik çalışmalara göre değerlendirilmesi:

Araştırma sonuçları, istismarcı yönetim davranışına maruz kalan çalışanların iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet tutum düzeylerinde negatif yönde değişimler gerçekleştiğini göstermektedir. Nitekim, bir örgütte algılanan istismarcı yönetim düzeyi, çalışanın iş ve iş dışı yaşamındaki tatmin ve memnuniyet düzeyleri ile ilişkili olmaktadır. İstismarcı yönetime maruz kalan çalışanların iş tatmini ve yaşam tatmini düzeylerinde

azalma görülmesi beklenen bir sonuçtur ve istismarcı yönetimle ilgili yapılmış ilk çalışmada da aynı negatif ilişki elde edilmiştir (Tepper, 2000). Nitekim bulgular yapılmış diğer ampirik çalışmalarla da örtüşmektedir (Alper Ay, 2015; Başar, Sığı ve Basım, 2016; Bolat vd.,2017; Carlson vd., 2011; Carlson vd.,2012; Güldü ve Esengül aksu, 2016; Harris, Harvey ve Kacmar, 2011; Namie, 2003; Schmidt, 2008; Tepper, 2000; 2007; Yıldırım ve Benlier, 2017; Zhang ve Liao, 2015). Yaşam ve iş tatmini değişkenleri birbirleriyle çok yakından ilişkili olduğundan (Dikmen, 1995; Keser, 2005), istismarcı yönetici davranışına maruz kalan bir çalışanın düşük iş tatmini düzeyine bağlı olarak yaşam tatmin düzeyi de olumsuz yönde etkilenmektedir. Bulgulardan da anlaşılacağı üzere, iş tatmini ve yaşam tatmini pozitif ilişkili olduğundan, bireyin iş tatmini arttığında yaşam tatmin düzeyi de artmaktadır. Çalışanların iş tatmini ve örgütten memnuniyet düzeyleri arasındaki ilişkinin varlığı, işinden memnun olan bireyin örgütten de memnun olabileceğini göstermektedir. Araştırmadan elde edilen bulgu, daha önce örgütten memnuniyet alanında yapılmış inceleme ile uyumaktadır (Kittiruengcharn, 1997). Araştırma genel olarak ilişki düzeyinde değerlendirildiğinde, ulaşılan bulgular ile ampirik araştırma sonuçları benzerlik göstermektedir.

Araştırma sonuçlarına göre istismarcı yönetimin algılanmasında cinsiyet, medeni hal, eğitim düzey ve çalışma süresinin bir önemi bulunmamaktadır. Bu bağlamda araştırmanın mevcut bulguları, bazı araştırma bulguları ile örtüşmekteyken (Alper Ay, 2015; Yıldırım ve Benlier, 2017); bazı araştırmalar ile örtüşmemektedir (Bakan, 2008; Çarıkcı ve Oksay, 2004; Güldü ve Esentürk Aksu, 2016; Mendoza, Laguador ve Buenviaje, 2014; Laguador, De Castro ve Portugal, 2014; Özsoy, 2015; Roche, 2014; Steijn, 2005; Tavas ve Tekiner, 2016; Ünsar vd., 2006; Zhang ve Bednall, 2016; Zhang ve Liao, 2015) .

Araştırma bulguları, çalışanların iş yerlerinde çalıştıkları pozisyon ve örgütte buldukları iş kategorisi kapsamında değerlendirildiğinde, istismarcı yönetimin algılanmasında farklılıklar görülmektedir. Bu bağlamda mavi yakalı çalışanlar ile örgüt hiyerarşisinde alt pozisyonda çalışan bireyler, istismarcı yönetimi daha fazla algılamaktadır. Elde edilen bulgulara göre, örgütün üst kademelerine gidildikçe istismarcı yönetimi algılama düzeyi azalmaktadır. Nitekim bu durum, örgütte üst kademelere doğru gidildikçe yöneticiyle olan iletişimin artmasından kaynaklı olabilir. Yönetici ile kaliteli iletişim kuran çalışanlarda daha az istismarcı yönetim algısı görülmektedir. Bunun dışında kalan çalışanların istismarcı yönetimi algılama düzeyi yüksek olması

beklenmektedir. Yönetici-çalışan iletişimi, bu algının azalmasına yardımcı olmaktadır (Aryee vd., 2007; Harris, Harvey ve Kacmar, 2011; Martinko vd.,2011; Martinko vd.,2012; Zhang ve Bednall, 2016).

Araştırma bulgularının örgütsel açıdan değerlendirilmesi:

Araştırma sonucuna göre, algılanan istismarcı yönetim ile incelenen tüm değişkenler arasında negatif ilişki bulunmuştur (korelasyon analizinde). İstismarcı yönetici davranışına maruz kalan çalışanlar, normal olarak bir etki gördüklerinde tepki vermek istemektedirler. Bu tepkiler, kaytarma, geç kalma ve işe devamsızlık durumlarının ardından nihai olarak işten ayrılmak veya sapkın, saldırgan davranışlar olarak ortaya çıkabilmektedir. İstismarcı yönetim tarzıyla ilişkili olarak ortaya çıkan iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet yoksunluğu, örgütte psikolojik sıkıntı, depresyon, stres, geri çekilme, işten ayrılmaya niyet etme, işten ayrılma (Tepper, 2000; Tepper vd., 2008; Tepper, Simon ve Park, 2017); iş yavaşlatma, performans ve verimlilikte düşüş (Ashforth, 1994; Güldü ve Esentürk Aksu, 2016; Namie, 2003) gibi olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. Çalışanın muhatap bulamamasından veya karşıdan gelebilecek tepkinin daha büyük olması riskinin göze alamamasından dolayı istismara verdikleri tepki hedef değiştirebilmektedir. Yöneticiye, çalışma arkadaşlarına veya örgüte doğru hedef değiştiren sapkınlık veya saldırganlık örgütün işleyişine ciddi zararlar verebilmektedir (Lian vd., 2014; Üçok ve Turgut, 2014).

Çalışanın iş, yaşam ve örgüt memnuniyet düzeylerinin düşmesi ile ortaya çıkan kötü durumların, hem bireye hem de örgüte kritik zararlar verdiği görülmektedir (Liu ve Wang, 2013). İş yavaşlaması, performans ve verimlilikte azalma gibi durumlarda örgütün bulunduğu sektöre göre üretim veya hizmet kalitesinde olumsuz farklılıklar meydana gelebilmektedir. Bu olumsuz farklılıklar ise hızla müşteriye yansıtılabilmekte ve işletme karında düşüş yaşanabilmektedir. Çalışanın psikolojik sıkıntıları, işe geç kalma, işe gelmek istememe ve performans düşüşünden kaynaklı verimlilik kayıpları, örgütün maddi olarak zarar görmesine sebep olabilmektedir. Yeni çalışan alımına kadar geçen sürede yaşanan verim ve performans kaybı, yeni çalışana verilen eğitim, çalışanın işe alışma sürelerinin hepsi işletme üzerinde maddi bir yük oluşturabilmektedir (Özen Çöl, 2008; Tepper vd., 2008). Yapılan araştırmalarda istismarcı yönetimin örgüte oluşturduğu ciddi maliyetlerden söz edilmiştir (Brees vd., 2014; Martinko vd, 2011; Martinko vd,

2013). Nitekim, istismarcı yönetim tarzını benimseyen örgütün itibarı zarar görebileceğinden yeni işe alımlarda zorluk yaşaması muhtemel bir sonuç olabilir (Namie, 2003). Tüm bu kötü sonuçlar göz önüne alındığında örgütlerde benimsenebilecek bütün kötü liderlik tarzlarının örgüt için zararlı olduğu görülmektedir (Schmidt, 2008).

Araştırma Kısıtları: Araştırmada önemli kısıtlardan bahsedilebilir, bunlardan en sık karşılaşılanı örgütlerin bilgi paylaşmaya istekli olmamalarıdır. Örgütlerin, iç iletişim ve gizli olması gerektiğine inanılan yönetim bilgilerine ulaşmayı engellemek; örgüt itibarını korumak adına araştırmaya destek vermek istememektedir. İnsanların, yöneticileri ile ilgili herhangi bir olumsuz düşünce beyan etmek istememeleri de araştırma kısıtlarındandır. Bu beyanlarından dolayı işleriyle ilgili sıkıntı yaşama korkuları araştırmaya dâhil olmak istememelerine neden olmaktadır. İstismarcı yönetim kavramının henüz yeni olması ile literatürde sınırlı çalışma bulunmasından dolayı belirli bir örneklem çerçevesi belirlemekten ziyade örneklem sayısının artırılmaya çalışılması da bir kısıt olarak görülebilir. Özellikle belirlenen evrendeki bireylerin cevap vermekten kaçınmaları ölçülebilir örneklem büyüklüğüne erişme hızını ve maliyetini olumsuz etkilemektedir. Ek olarak, istismarcı yönetim konusunda sadece çalışanlardan veri toplanması ve bu verilerin analize tabi tutulması da önemli bir kısıttır. Kişiden kişiye göre değişen algı farklılıkları, iki çalışanın farklı istismarcı yönetim anlayışına sahip olmasına neden olabilmektedir. Bu bakımdan tek taraflı olarak (çalışan) toplanan verilerle yöneticilerin istismarcı, çalışanların ise mağdur olarak incelenmesi ve raporlanması bu araştırmanın bir diğer kısıtı olabilmektedir.

Gelecek Araştırma Önerileri: İstismarcı yönetime dair yapılan araştırmaların yeterli sayıya ulaştığını düşünen Martinko vd.'ya (2011; 2013) rağmen Tepper, Simon ve Park (2017) konunun daha fazla değişkenle zenginleştirilerek araştırılmaya devam edilmesi yönünde teşviklerde bulunmuştur (Serdar ve Özsoy, 2019). Uluslararası literatürde istismarcı yönetim konusunun araştırmaları yeterli görünse dahi ulusal literatürde henüz yeterli bir doygunluk seviyesine ulaşamamıştır. Bu sebeple, Tepper, Simon ve Park'ın (2017) önerisini takip ederek istismarcı yönetim konusu zenginleştirilerek çalışılmaya devam edilebilir. Nitekim istismarcı yönetimin öncüllerinin araştırılması konusunda Tepper (2007) ile Martinko ve arkadaşları (2011; 2013) fikir birliği sağlamışlardır (Serdar ve Özsoy, 2019). İstismarcı yönetim algısının, çalışanın sahip olduğu bireysel özellikleri

ile şekillenmesi (Zhang ve Bednall, 2016); istismarcı yönetim olgusunun sadece çalışanlar tarafından değil; yönetici bakış açısından da incelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ek olarak, alt kademelerin istismarı algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucu ele alındığında kademeler arasındaki farklılıkların incelenerek değişkenlerin zenginleştirildiği çalışmalarla literatüre katkı sağlanabilir. Ayrıca istismarcı yönetim araştırmasının, çalışan markası olan örgütlerde ve diğer örgütlerde olmak üzere iki farklı grup ile yapılması; liderlik tarzları ve örgüt normlarının öneminin daha iyi anlaşılmasına ve farklılıkların daha açık şekilde ortaya koyulmasına yardımcı olabilir.

Sonuç: Araştırmanın bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, algılanan istismarcı yönetici davranışının çalışanların işten ve yaşamdan aldıkları tatmin, örgütten duydukları memnuniyet üzerinde olumsuz etkilerinin bulunduğu görülmektedir. Yöneticilerin istismarcı eğilim sergilediği örgütlerde, çalışanların iş tatmin düzeylerinde azalma izlenmektedir. İş tatminindeki azalma ve istismarcı yönetimin çalışan üzerinde neden olduğu psikolojik sıkıntı ile birlikte çalışanın yaşam tatmininde de azalmalar meydana gelmesi beklenebilir. Günün önemli bir kısmını çalışarak geçiren bireyin, iş yerinde yaşadığı yönetici kaynaklı sıkıntılardan dolayı iş tatmin düzeyinde meydana gelen azalma, iş dışı yaşamına da etki edebilir. Bu etki, çalışanın genel tatmin düzeyini de negatif şekilde değiştirebilir. Kötü liderlik tarzını benimsemiş bir yöneticiye sahip çalışanların, tüm iş vaktini yöneticisine karşı sorumlu olarak geçirmesi ile ortaya çıkan memnuniyetsizlik, örgüte yayılarak zamanla tüm örgütten memnuniyetsizlik duyulmasına sebep olabilmektedir. Nitekim burada zehirli liderlik modelinde kötü liderlik etkisinin, bir zehir gibi tüm örgüte yayılabildiği benzetmesinden yola çıkılmıştır.

Üst kademelerden alt kademelere doğru inildikçe çalışanların istismarcı yönetim tarzını algılama düzeyleri de artmaktadır. Bu bakımdan, istismarcı yönetim algısının üst kademelere oranla alt kademelerde daha yüksek olmasının sebebi, üst kademe çalışanlarının yöneticiyle aralarındaki iletişim kalitesinin ve şansının yüksek olması şeklinde gösterilebilir.

Ek olarak, istismarcı yönetime maruz kalan çalışanların tatmin düzeylerindeki azalma sonucu öngörülebilir bir durumdur. İstismara maruz kalan ve stres ile baskı altında çalışan bir astın, iş ve örgüt tatmin düzeylerinde azalma yaşayacağı; bu azalma neticesinde de genel yaşam tatmin seviyesinde düşüş görülmesinin beklenen ve tahmin edilen bir durum

olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bakımdan araştırma sonuçlarının diğer çalışmalarla uyumlu olduğu söylenebilir. Yalnızca istismarcı yönetim algısının, cinsiyet, eğitim ve medeni hal gibi durumlardan etkilenmemesi, yapılan bazı ampirik çalışma bulgularıyla örtüşmemektedir. Uluslararası literatürde yeterli çalışma sayısına ulaşılmadığı düşünölen istismarcı yönetim konusunun sonuçlarına dair Türkiye’de de sınırlı bir çalışma literatürü bulunmaktadır. Bu sebeple istismarcı yönetimin sonuçları ile ilgili kesin bir sonuç beyan etmek için erken sayıldığı söylenebilir. Araştırma sonuçlarından kesin olarak bahsedebilmek için istismarcı yönetimin sonuçları ve öncüllerini değişkenleri zenginleştirek araştırmak ve kapsamını genişletmek gerekmektedir. Bu doğrultuda, birçok kısıt dahilinde yürütölmüş bu araştırmada elde edilen bulguların genellenebilmesi için gelecek araştırma önerileri kapsamında ileri sürölen konularda daha fazla çalışma yapılması önerilmektedir. Böylelikle konuya ilişkin daha kapsamlı çıkarımlar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Berry, L. M. (1997). *Psychology at work*. San Francisco: Mc. Graw Hill Companies Inc.
- Bilgin, N. (1995). *Sosyal psikolojide yöntem ve pratik çalışmalar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Çakınberk, A. Karaca, D. N., Polat Dede N. ve İnan A. (2014). *İstismarcı Yönetim algılamasının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisi*, 459-467. 22. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Selçuk Üniversitesi.
- Davenport, N., Swartz, R.D. ve Eliot, G.P. (2003). *Mobbing: işyerinde duygusal taciz*, (Çev.: Osman Cem ÖnerToy), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: what it is, how it happens, why it matters*, Harvard Business Press.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kittiruengcharn, N. (1997). *Impacts of job and organizational satisfaction, and organizational commitment on turnover intention in thai public sector engineers*. Concordia University, Canada.
- Locke, E. A. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. (Ed. M.T. Dunnette) Chicago: Rand McNally College Pub.
- Özsoy, E. (2015). *Türkiye'de iş tatmini araştırmalarının genel görünümü*. Türkiye'de Örgütsel Davranış Çalışmaları I, (Ed., Kutanis Özen, R). Gazi Kitabevi.
- Robbins, S. R. (1989). *Organizational behavior: concepts, controversies, and applications*. 4.Ed., Prentice Hall.
- Schat, A. C. H., Frone, M. R. Ve Kelloway, K. (2006). Prevalence of workplace aggression in the US. workforce: findings from a national study. E. K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell (Eds.) Handbook of workplace violence. 47-89. Doi:10.4135/9781412976947

- Whicker, M., L. (1996). *Toxic leaders : When Organizations Go Bad*, Westport, Conn: Quorum Books.
- Vance, A. (2018). *Elon Musk: Tesla, SpaceX, and the quest for a fantastic future*. (A. Atav, Çev.) Ankara: Buzdağı Yayınevi.
- Veenhoven, R. (1996). *The study of life-satisfaction*. In: Saris, W.E., Veenhoven, R., Scherpenzeel, A.C., Bunting, B. (Eds.), *A comparative study of satisfaction with life in Europe* Eotvos University Press, Budapest, 11–48.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson–Prentice Hall.

Sürekli Yayınlar

- Akgeyik, T., Güngör Delen, M., Uşen. Ş. ve Omay, U. (2010). İşyerinde psikolojik taciz olgusu: niteliği, yaygınlığı ve mücadele stratejisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 1*, 91–150.
- Alper Ay, F. (2015). İstismarcı yönetim, işyeri yalnızlığı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: sağlık çalışanlarına yönelik bir çalışma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8*, 116–1125.
- Anderson, C. M., ve Martin, M. (1995a). Why employees speak to coworkers and bosses motive. *Journal of Business Communication. 32*(2), 249-265. DOI: 10.1177/002194369503200303.
- Anderson, C. M., ve Martin, M. M. (1995b). The effects of communication motives, interaction involvement, and loneliness on satisfaction: A model of small groups. *Small Group Research, 26*,118-137.
- Aryee, S., Chen, Z. Z., Sun, L. Y. ve Debrah Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology, 92*, 191–201.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations, 47*, 755–778.
- Ashforth, B. (1997). Petty tyranny in organizations: a preliminary examination of antecedents and consequences, *Canadian Journal of Administrative Sciences, 14*, 126-140.
- Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş ve yaşam tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 13*(2), 203-213.
- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: the effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management, 26* (2), 171-193.
- Aquino, K., Tripp, T. M., ve Bies, R. J. (2006). Getting even or moving on? power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology, 9*, 653–668.

- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10, 13–40.
- Barutçu, E. ve Serinkan, C. (2008). Günümüzün önemli sorunlarından biri olarak tükenmişlik sendromu ve Denizli’de yapılan bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 541-561.
- Başar, U., Sığırı, Ü. ve Basım, N. (2016). İşyerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3, 65–76.
- Başar, U. ve Sığırı, Ü. (2016). İşyerinde liderliğin karanlık yüzü. 24. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı*, 162-171.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. Seymen, O. ve Yüksel, M. (2017). İstismarcı yönetim ve tükenmişlik: lider-üye etkileşimi ve güç mesafesinin düzenleyici etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20(38), 123-161.
- Brayfield, A. H. Ve Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal Applied Psychology*, 35(5). 307-311.
- Burton, J. P. ve Hoobler, J. M. (2011). Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52, 389-398.
- Brees, J., Mackey, J., Martinko, M. ve Harvey, P. (2014). The mediating role of perceptions of abusive supervision in the relationship between personality and aggression. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 21, 403–413.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., ve Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict- the path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23, 849–859.
- Carlson, D., Ferguson, M., Perrewe, P. L. ve Whitten, D. (2011). The fallout from abusive supervision: an examination of subordinates and their partners. *Personnel Psychology*, 64, 937-961.

- Chan, M. E. ve McAllister, D. J. (2013). Abusive supervision through the lens employee state paranoia. *The Academy of Management Review*, 39(1), 44-66. DOI: 10.5465/amr.2011.0419.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*.19(2), 44-55. DOI:10.1016/0090-2616(90)90070-6.
- Çarıkcı, İ. H. (2000). Çalışanların iş tatminini etkileyen kişisel özellikler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 155-168. <http://dergipark.gov.tr/sduiibfd/issue/20851/223608>.
- Çarıkcı, İ. H. ve Oksay, A. (2004). Örgütsel yapı ve meslek farklılıklarının iş tatmini üzerindeki etkileri: hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 157-172.
- Çarıkcı, H. İ. ve Özmen, Ö. (2015). Mağaza çalışanlarının duygusal zekâ, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerine bir araştırma: antalya ili örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (41), 1178-1193.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: bir araştırma. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 8(2), 153-167.
- Dağlı, A. ve Baysal, N. (2016). Yaşam tatmini ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 15(59), 1250-1262.
- Demirel, E. T. (2013). Mesleki stresin iş tatminine etkisi: örgütsel desteğin aracılık rolü. *Niğde üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6(1), 200-241.
- Derin, N. ve Demirel, E. T. (2012). Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılığı zayıflatıcı etkilerinin malatya merkez' de görev yapan hemşireler üzerinde incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 509-530.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. ve Griffin, S.(1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*.49(1), 71-75.
- Dikmen, A. A. (1995). İş doyumunu ve yaşam doyumunu ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(3) http://dx.doi.org/10.1501/SBFder_0000001851

- Duffy, M. K., Ganster, D. ve Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331–351.
- Emhan, A. ve Gök, R. (2011). Bankacılık sektöründe personel memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 157-174.
- Erdoğan, B. ve Bauer, T. N. (2015). Leader-member exchange theory, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2, 641-647. DOI: 10.1016/B978-0-08-097086-8.22010-2
- Faragher, E. B., Cass, M. ve Cooper, C. L.(2015). The relationship between job satisfacion and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62. 105-112.
- Georgeson J. ve Harris, M. J. (1998). Why’s my boss holding me down? A meta-analysis of power effects on performance evaluations. *Personlity and Social Psychology Review*, 3,184–95.
- Güldü, Ö. ve Esentürk Aksu, N. (2016). Yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide duygu durumunun aracı rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7, 91–113.
- Güler, K. B. ve Emeç, H. (2006). Yaşam memnuniyeti ve akademik başarıda iyimserlik etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 129-149.
- Gündoğar, D., Gül, S. S., Uskun, E., Demirci, S. ve Keçeci, D. (2007). Üniversite öğrencilerinde yaşam doyumunu yordayan etkenlerin incelenmesi. *Klinik Psikoloji*, 10, 14-27.
- Gürel, E. B. (2016). Duygusal tükenmişlik, iş stresi ve işe bağlılığın iş-aile çatışması üzerindeki etkisi: amprik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (48), 349-364. <http://dergipark.gov.tr/dpusbe/issue/26800/283379>
- Harris, K. J., Harvey, P. ve Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly*, 22, 1010–1023.
- Harter, K. J., Schmidt, F. L. ve Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 287279.-

- Ilagan, J. L. T. ve Javier, F. V. (2014). Supervision and other determinants of employee morale: the case of banco de oro branches in batangas city and bauan, Philippines, *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 2(5), 138-149.
- Iaffaldano, M. T. ve Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- İleri, Y. ve Soylu, Y. (2014). Örgütsel etiğin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi selçuk üniversitesi tıp fakültesi örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 14 (1-2), 225-250.
<http://dergipark.gov.tr/selcuksbmyd/issue/11302/135125>
- Judge, T. A. ve Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction- life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939-948.
- Kaçan Softa, H., Ulaş Karaahmetoğlu, G., Erdoğan, O. ve Yavuz, S. (2015). Yaşlılarda yaşam doyumunu etkileyen bazı faktörlerin incelenmesi. *Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi*, 8(1), 12-21
- Keser, A. (2015). Çalışma yaşamı ile yaşam doyumunu ilişkisine teorik bakış. *İstanbul Üniversitesi İktisat Mecmuası*. 55(1), 897-913.
- Kimball, T. G., Shumway, S. T., Korinek, A. ve Arrendondo, R. (2002). Satisfaction with organizastional scale (sos). *Employee Assistance Quarterly*, 17(4), 45-52. Doi: 10.1300/Jo22v17n04_04.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study, *Personnel Psychology*, 54, 101-114.
- Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İktisai ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Kutlar, A. Işık, T. T. ve Torun, P. (2013). Kadının yaşam memnuniyetini belirleyen faktörler: Adıyaman, Isparta, Kocaeli örneği. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 145-159.

- Küskü, F. (2001). Dimensions of employee satisfaction: a state university example, *METU Studies in Development*, 28 (3-4), 399-430.
- Laguador, J. M., De Castro, E. A. ve Portugal, L. M. (2014). Employees' organizational satisfaction and its relationship with customer satisfaction measurement of an asian academic institution. *Quarterly Journal of Business Studies*, 1(3), 83-93.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119–126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165–184.
- Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Liang, L. H., Keeping, L. M. ve Morrison, R. (2014). Abusive supervision and retaliation: a self-control. *Academy of Management Journal*, 57(1), 116-139.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 1–8.
- Martinko, M. J., Harvey P., Brees J. R. ve Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of organizational Behavior*, 34, 120–137.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Sikora, D. ve Douglas, S. C. (2011). Perceptions of abusive supervision: the role of subordinates' attribution style. *The Leadership Quarterly*, 22, 751–764.
- Martinko, M. J., Sikora, D. ve Harvey, P. (2012). The relationship between attribution styles, lmx, and perceptions of abusive supervision. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 19, 397–406.
- Mawritz, M. B., Mayer, D. M. ve Hoobler, J. M. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*. 65, 325-357.
- Matzler, K., Fuchs, M. ve Schubert, A. K. (2004). Employee satisfaction: does Kano's model apply, *Total Quality Management*, 15(9/10), 1179-1198.
- Mendoza, O. R., Laguador, J. M. ve Buenviaje, M. G. (2014). Organizational satisfaction and work engagement among non-teaching personnel of an asian university. *Asian Journal of Management Sciences and Economics*, 1(1), 12-22.

- Mitchell, M. S. ve Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159–1168.
- Motowidlo, S. J. (1983). Predicting sales turnover from pay satisfaction and expectation. *Journal of Applied Psychology*, 68, 484-489.
- Nam, S. (2018). Psikolojik sözleşme ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *International European Journal of Managerial Research Dergisi*, 2(3), 43-60.
- Namie, G. (2003). Workplace bullying: escalated incivility. *Ivey Business Journal*, 68, 1–6.
- Özen Çöl, S. (2008). İşyerinde psikolojik şiddet: hastane çalışanları üzerinde bir araştırma, *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4, 107-134.
- Özdevecioğlu M. ve Aktaş, A. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: iş-aile çatışmasının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 28, 1-20.
- Padilla, A., Hogan, R. ve Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176–194.
- Park, H., Hoobler, J. M., Wu, J., Hu, J. ve Wilson, M. (2015). Abusive supervision, justice, power distance, and employee deviance: a meta-analysis. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 12462-12462. Doi: 10.5465/AMBPP.2015.73
- Prasoon, R. ve Chaturvedi, K. R. (2016). Life satisfaction: a literature review. *The Researcher- International Journal of Management Humanities and Social Sciences*, 1(2), 25-32.
- Qian, J., Song, B. ve Wang, B. (2017). Abusive supervision and job satisfaction: the moderating effects of feedback avoidance and critical thinking. *Frontiers in Psychology*, 8, 1–10.
- Reed., C. G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, July-August, 5, 67–71.

- Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi? *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5, 442–456.
- Rice, R. W., Frone M. R. ve Mcfarlin, D. B. (1992). Work-Nonwork Conflict and the Percieved Quality of Life, *Journal of Organizational Behavior*, 13.
- Roche, K. (2014). Job satisfaction and the educated entrepreneur. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 27(4), 353-368. Doi: 10.1080/08276331.2015.1086069.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study. *The Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Rosenthal, S. (2010). Narcissism And Leadership: A Review And Research Agenda, Center For Public Leadership, 42-57.
- Rucci, A.J., Kirn, S. P. ve Quinn, R. T. (1996). The employee-customer-profit chain at sears. *Harvard Business Review*, 49, 83-97.
- Saari, M. R. ve Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Sakal, Ö. ve Yıldız, S. (2015). İstismarcı yönetim algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafesi ve örgütsel tabanlı benlik saygısı değişkenlerinin rolü. 3. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 389–395.
- Salin, D. (2003). Bullying and organisational politics in competitive and rapidly changing work environments. *International Journal of Management and Decision Making*, 4(1), 35-46.
- Serdar, E. ve Özsoy, E. (2019). İstismarcı yönetimin çalışanlar üzerindeki etkisi. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-11.
- Shiu, Y.M. ve Yu, T.W. (2010). Internal marketing, organisational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance. *The Service Industries Journal*, 30(6), 793-809.
- Shore, L.M., Newton, L.A. ve Thomton, G.C III. (1990). Job and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 1(1), 57-67.

- Steijn, B. (2005). Determinants of organizational satisfaction in the dutch public sector. *NIG Annual Work Conference, Public Management Session*.1-11.
- Syed, M. A. (2010). Job satisfaction and organizational commitment among employees in the sultanate of oman. *Psychology*. 1, 1-5.
- Tavas, B ve Tekiner, M. A. (2016). İş tatmini düzeylerinin çalışanların demografik yapıları ile ilişkisi üzerine bir araştırma: Türk polis teşkilatı örneği. *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 7 (22), 195-207.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261–289.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. ve Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: a power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 156–167.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A. ve Lambert, S. A. (2006). Prosedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101–123.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K. ve Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974-83. DOI: 10.1037/0021-9010.86.5.974
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A. ve Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 721–732.
- Tepper B. J., Simon , L. S. ve Park, H. M. (2017) Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1),123-152.
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*,12(18),81-89.

- Tavas, B ve Tekiner, M. A. (2016). İş tatmini düzeylerinin çalışanların demografik yapıları ile ilişkisi üzerine bir araştırma: Türk polis teşkilatı örneği. *International Journal Of Eurasia Social Sciences*, 7 (22), 195-207.
- Telli, E., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan A. (2012). Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: konuyla ilgili bir uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2 (2), 135-150.
- Thau, S. ve Mitchell, M. (2010). Self-gain or self-regulation impairment tests of competing explanations of the supervisor abuse and employee deviance relationship through perceptions of distributive justice. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1009–1031.
- Tınaz, P. Gök, S. ve Karatuna, I. (2013). Sosyal güvenlik kurumu çalışanlarının işyerinde psikolojik taciz algıları: yaygınlık, türler, nedenler ve bireysel mücadele yöntemleri. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 4(1), 39-53.
- Üçok, D. ve Turgut, T. (2014). İstismarcı yönetici davranışının işyerindeki sapkın davranışlar üzerindeki rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 163-179.
- Üçüncü, K. (2016). İş tatmini ve motivasyon,1-67. <https://docplayer.biz.tr/18176069-Is-tatmini-ve-motivasyon.html>
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M. ve Özgen, H. (2014). Türkiye’de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 1–12.
- Ünsar, S., Taştan, İ., Ünsar, S. ve Dindar, İ. (2006). İş tatmin düzeyleri ve etkileyen etmenler: sağlık sektöründe bir alan çalışması. *Verimlilik Dergisi*, 2. 0-0.
- Vogel, R. M., Mitchell, M. S., Tepper, B. J., Restubog, S. L. D., Hu, C., Hua W. ve Huang, J. C. (2015). A cross-cultural examination of subordinates’ perceptions of and reactions to abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 720–745.
- Yeşil, S. ve Dereli, S. F. (2012). Örgütsel adalet ve iş tatmini üzerine bir alan çalışması, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (1)105-122.

- Yıldırım, N. ve Benlier, O. C. (2017). İstismarcı yönetici algısının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. Tunceli ili kamu kurumunda araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10, 679–683.
- Yiğit, R., Dilmaç, B. ve Deniz, M. E. (2011). İş ve yaşam doyumu: Konya emniyet müdürlüğü alan araştırması. *Polis Bilimleri Dergisi*, 13 (3),1-18.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J. ve Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*. 87,1068-1076.
- Zhang, Y. ve Bednall, T. C. (2016). Antecedents of abusive supervision: a meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 139, 455–471.
- Zhang, Y. ve Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: a meta-analytic review. *Asia Pacific Journal Management*, 32, 959–987.

Tezler

Kaynak, E. (2016). *Türkiye’de çalışan y kuşağında iş tatmini ve motivasyon ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Doğu Üniversitesi, İstanbul.

Özsoy, E. (2013). *A tipi ve b tipi kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. (Yayımlanmamış Tez). University of Maryland, College Park, MD.

İnternet Kaynakları

- Ayvaz, T. (2013). *Y kuşağı özellikleri*. Erişim Tarihi: 10.05.2019
<http://www.dijitalajanslar.com/y-kusagi/>
- Chimes, C. (2015). *Psychology student & positive psychology enthusiast*. Erişim Tarihi: 17.10.2018. <https://positivepsychologyprogram.com/life-satisfaction/>
- Einarsen, S. Bullying at work; European agency for safety and health at work; www.osha.eu.int.
- Gazi Üniversitesi Mobbing Birimi. *Mobbing nedir?*, Erişim Tarihi: 04.03.2018
<http://mobbing.gazi.edu.tr/posts/view/title/mobbing-nedir-%3F-37863>
- Selçuk, H. (2013). *Psikolojik olarak yaşam doyumu ölçülmesi*. Erişim Tarihi: 10.04.2018.
- Şişman, M. (2018). Y kuşağı nedir? Y kuşağının özellikleri nelerdir? Erişim tarihi: 02.11.2018 <http://www.milliyet.com.tr/Y-kusagi-nedir--Y-kusaginin-ozellikleri-nelerdir--molatik-99/>
- Türk Dil Kurumu (2006). *Tatmin nedir?*. Erişim Tarihi: 10.04.2018.
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=TATM%C4%B0

EKLER

Ek 1: İstismarcı Yönetimin Çalışanlar Üzerine Etkilerinin İncelendiği Araştırmaya Yönelik Yürütülmüş Araştırmaya İlişkin Ekler

Ek 1.1. Yaşam Tatmini Ölçeği

	1	2	3	4	5	6
1.Hiç uygun değil						
2.Uygun değil						
3.Biraz uygun değil						
4.Biraz uygun						
5.Uygun						
6.Tamamen uygun						
1. İdeallerime yakın bir yaşantım vardır.	1	2	3	4	5	6
2. Yaşam koşullarım mükemmeldir.	1	2	3	4	5	6
3. Yaşamımdan memnunum.	1	2	3	4	5	6
4. Şu ana kadar hayattan, istediğim şeyleri elde edebildim.	1	2	3	4	5	6
5. Tekrar dünyaya gelsem, yaşamımda hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim.	1	2	3	4	5	6

Ek 1.2. İş Tatmini Ölçeği

	1	2	3	4	5
1.Kesinlikle katılmıyorum					
2.Katılmıyorum					
3.Kararsızım	1	2	3	4	5
4. Katılıyorum					
5.Kesinlikle katılıyorum					
6. Şu anki işimden oldukça tatminim.	1	2	3	4	5
7. Çoğu günlerde işimde hevesliyim.	1	2	3	4	5
8. İşteki her gün sanki asla bitmeyecek gibi görünüyor.	1	2	3	4	5
9. İşim benim için bir keyiftir.	1	2	3	4	5
10. İşimin oldukça keyifsiz olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5

Ek 1.3. İstismarcı Yönetim Ölçeği

1.Hiçbir zaman 2.Çok nadir 3.Bazen 4.Çoğu zaman 5.Her zaman	1	2	3	4	5
11. Yöneticim benimle alay eder.	1	2	3	4	5
12. Yöneticim duygu ve düşüncelerimi aptalca bulur.	1	2	3	4	5
13. Yöneticim bana küser.	1	2	3	4	5
14. Yöneticim beni başkalarının önünde aşağılar.	1	2	3	4	5
15. Yöneticim özel hayatımı ihlal eder.	1	2	3	4	5
16. Yöneticim geçmişteki hatalarımı yüzüme vurur.	1	2	3	4	5
17. Yöneticim işteki çabalarımı takdir etmez.	1	2	3	4	5
18. Yöneticim beni kendini utandırmakla suçlar.	1	2	3	4	5
19. Yöneticim sözünde durmaz.	1	2	3	4	5
20. Yöneticim başkasına olan hıncını benden çıkartır.	1	2	3	4	5
21. Yöneticim benim hakkımda başkalarına olumsuz yorumlarda bulunur.	1	2	3	4	5
22. Yöneticim bana karşı kabadır.	1	2	3	4	5
23. Yöneticim iş arkadaşlarımla etkileşim halinde olmama izin vermez.	1	2	3	4	5
24. Yöneticim beceriksiz olduğumu söyler.	1	2	3	4	5
25. Yöneticim bana yalan söyler.	1	2	3	4	5

Ek 1.4. Örgütten Memnuniyet Ölçeği

1.Kesinlikle katılmıyorum						
2.Katılmıyorum						
3.Kısmen katılmıyorum						
4.Kısmen katılıyorum						
5.Katılıyorum						
6.Kesinlikle katılıyorum						
26. Birçok açıdan çalıştığım kurum ideale yakındır.	1	2	3	4	5	6
27. Çalıştığım kurum mükemmeldir.	1	2	3	4	5	6
28. Genel olarak çalıştığım kurumdan memnunum.	1	2	3	4	5	6
29. Şuana kadar çalıştığım kurumdan istediğim önemli şeyleri elde ettim.	1	2	3	4	5	6
30. Bu kurum hakkında neredeyse hiç bir şey değişmesini istemem.	1	2	3	4	5	6

Ek 1.5. Demografik Sorular

- 50. Cinsiyetiniz:** a) Erkek b) Kadın **51. Medeni haliniz:** a) Evli b) Bekar
- 52. Yaşınız (Lütfen belirtiniz).....**
- 53. Mesleğiniz (işletme işindeki pozisyonunuz) (Lütfen belirtiniz)**
.....
- 54. Pozisyonunuz:** a) Alt kademe çalışanı b) Orta kademe çalışanı
c) Üst kademe çalışanı
- 55. Aylık geliriniz (Lütfen belirtiniz)**
- 56. En son mezun olduğunuz eğitim düzeyi:** a) İlkokul b) ortaokul c) Lise d) Ön lisans e) Lisans f) Yüksek Lisans g) Doktora
- 57. Kaç yıldır çalışma hayatındasınız? (Lütfen belirtiniz).....**
- 58. Bu işletmedeki çalışma süreniz.....**
- 59. Çalışan kategoriniz** a) Mavi Yakalı Personel b) Beyaz Yakalı Personel
- 60. Eklemek istediğiniz hususlar**

ÖZGEÇMİŞ

Esra SERDAR, 1992 yılında Kocaeli'nin İzmit ilçesinde doğdu. 2010 yılında Derince 19 Mayıs Lisesi'nden mezun oldu. 2014 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden lisans eğitimini tamamladı. 2016 yılında Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Marka İletişimi önlisans bölümünden mezun olarak aynı yıl Bahçeşehir Üniversitesi İletişim Fakültesi Reklamcılık Bölümü'nde %100 buslu olarak lisans eğitimine başladı. Yine 2016 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda lisansüstü eğitime başladı. 2018 yılında ise Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Adalet Bölümü'ne başladı. Halen Sakarya Üniversitesi, Bahçeşehir Üniversitesi ve Anadolu Üniversitesi'nde öğrenciliğe devam etmektedir.