İŞLETME ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH-TURK
2021, 13(2), 1523-1537
https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1213

Yıkıcı Yönetim Algısı: Demografik Değişkenlere Göre Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma[1]

(Perception of Abusive Supervision: A Research in the Banking Sector According to Demographic Variables)

Seda GÜĞERÇİN [a] **Mustafa Fedai ÇAVUŞ** [b]

[a] Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Osmaniye, Türkiye. sedagugercin@gmail.com
[b] Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye, Türkiye. mfcavus@osmaniye.edu.tr , Kırgızistan-TürkiyeManas Üniversitesi, Bişkek, Kırgızistan. mfedai.chavush@manas.edu.kg

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Yıkıcı Yönetim
Yaş
Cinsiyet
Tecrübe
Kamu ve Özel Sermayeli Banka Çalışanları

Gönderilme Tarihi 2 Şubat 2021
Revizyon Tarihi 29 Nisan 2021
Kabul Tarihi 15 Haziran 2021

Makale Kategorisi:
Araştırma Makalesi

ÖZET

Amaç – Bu çalışmanın amacı; kaynak koruma teorisi, ilişki kesme teorisi ve toplumsal cinsiyet eşitsizliği yaklaşımı çerçevesinde çalışanlarda yıkıcı yönetim algısının, demografik özelliklerine ve çalışılan bankanın sermaye yapısına göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir.

Yöntem – Bu çalışmada Tepper (2000) tarafından geliştirilen yıkıcı yönetim ölçeği kullanılarak, Adana ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sermayeli banka çalışanlarından anket yöntemi ile 317 adet veri toplanmıştır. Araştırmada cinsiyet, tecrübe ve çalışılan bankanın sermaye yapısına göre yıkıcı yönetim algısında farklılık oluşup oluşmadığı bağımsız örneklem t-testi aracılığıyla, yaşa göre yıkıcı yönetim algısında farklılık oluşup oluşmadığı ise tek yönlü ANOVA analizi yapılarak incelenmiştir.

Bulgular – Yapılan analizler sonucunda banka çalışanlarının yıkıcı yönetim algılarının demografik değişkenlere ve çalışılan bankanın sermaye yapısına göre farklılık göstermediği, ayrıca çalışanların yıkıcı yönetim uygulamalarına nadiren maruz kaldıkları tespit edilmiştir.

Tartışma – İşletmeleri oldukça yüksek maliyetler ile karşı karşıya getiren yıkıcı yönetimin engellenmesi için işletmeler çeşitli politikalar uygulamakta ve çeşitli faaliyetler gerçekleştirmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarından hareketle, işletmelerde uygulanan ya da uygulanması planlanan politikaların ve eğitim vb. faaliyetlerin; yaş, cinsiyet, tecrübe ve çalışılan bankanın sermaye yapısından bağımsız olarak tüm çalışanları kapsayıcı nitelikte olmasının yerinde olacağı düşünülmektedir. Bu yönden çalışmanın bulgularının, yıkıcı yönetimin kontrol edilmesine yönelik faaliyetlerin nasıl yürütüleceği açısından uygulayıcılara yol gösterici olması beklenmektedir.

Yıkıcı yönetim kavramının sebepleri ve olası sonuçlarının en aza indirgenmesi için yıkıcı yönetimin örgüt kaynaklı, yönetici kaynaklı ve/veya çalışan kaynaklı olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmelerin; şirket normlarının oluşturulmasında, yönetici işe alımlarında, yönetici eğitimlerinde, kurum içi iletişimlerinde yıkıcı yönetim kavramını ve olası risklerini göz önünde bulundurarak faaliyetlerini sürdürmeleri önerilmektedir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Abusive Supervision
Gender
Age
Work experience
Publicly-owned and privately-owned bank employees

Received 2 February 2021
Revised 29 April 2021
Accepted 15 June 2021

ABSTRACT

Purpose – The purpose of this research is to determine whether employees' abusive supervision perception differ according to demographic characteristics in publicly-owned and privately-owned banks. The theoretical framework is based on conservation of resources theory, disengagement theory, and social gender inequality perspective.

Design/methodology/approach – In this study, 317 survey forms were gathered from employees working in publicly-owned and privately-owned banks in Adana using the abusive supervision questionnaire developed by Tepper (2000). In order to examine whether bank employees' abusive supervision perception differ according to gender, work experience, and ownership form of the employed bank, independent samples t-test was applied. For the analysis to reveal whether there is a difference in abusive supervision perception in terms of age, one-way ANOVA test was performed.

Findings – The results showed that employees' abusive supervision perception do not differ significantly in terms of gender, age, work experience, and ownership form of the employed bank. Additionally, it has been found that employees rarely perceive abusive supervision.

[1]Bu çalışma, 2020 yılında tamamlanan, "Sanal Kaytarma Davranışı ve Yıkıcı Yönetim Algısının İşteki Üretkenlik Üzerine Etkisi" başlıklı doktora tezinin ilgili bölümleri yeniden ele alınarak hazırlanmıştır.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Güğerçin, S., Çavuş, M. F. (2021). Yıkıcı Yönetim Algısı: Demografik Değişkenlere Göre Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 1523-1537.

Article Classification:
Research Article

Discussion – Businesses imply policies and perform different sort of activities in order to prevent abusive supervision, which causes huge amount of costs**.** Based on the findings that employees' abusive supervision perception do not differ significantly in terms of demographic variables and ownership form of the employed bank, policies that prevent abusive supervision are recommended to be inclusive for all employees, independent of demographic variables and ownership form of the employed bank. From this point forth, the findings are expected to guide for practitioners in terms of carrying out activities to control abusive supervision.

In order to minimize the causes and possible results of abusive supervision, it should be taken into account that abusive supervision may be associated with organization related antecedents, supervisor related antecedents, and/or subordinate related antecedents. It is recommended that businesses should take the concept of abusive supervision and its possible risks into account in formulating the company norms, recruitment and training of managers, and lastly internal communication processes.

1. Giriş

Yönetici, yönetim alanındaki bilgi ve tecrübesini kullanarak çalışanlar vasıtası ile bir örgütü amaçlarına ulaştıran kişidir (Koçel, 2011: 63). Bu bağlamda yönetici, örgütün varlığını sürdürmesinde oldukça önemli bir role sahiptir. Nitekim literatürde de yönetici desteğini algılayan çalışanların, iş tatmini ve motivasyonu konusunda artış yaşadıkları ve bu bağlamda performans artışlarının yanı sıra örgüte sadakatlerinin de arttığı yer almaktadır (İnce, 2016; Shannock ve Rhoades, 2006). Her ne kadar literatürde, yöneticilerin olumlu özellikleri ile alakalı yaygın çalışmalar olduğu görülse de geçmişte ve günümüzde örgütlerde yıkıcı yönetici örnekleri de görülmektedir (Aksay ve Güğerçin, 2016: 441). Çalışanların; yöneticilerin gerçekleştirdikleri sözlü olan ve fiziksel şiddet içermeyen düşmanca davranışlarına karşı kişisel değerlendirmeleri olarak tanımlanan yıkıcı yönetim algısının; örgütsel vatandaşlık davranışında (Aryee, Chen, Sun ve Debrah, 2007), kişisel performansta ve iş tatmininde (Harris, Kacmar ve Zivnuska, 2007) düşüşe neden olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca, yıkıcı yönetim algısının çalışanların işten ayrılma niyetini (Tepper, 2000), üretkenlik karşıtı iş davranışlarını (Robinson ve Bennett, 1995), örgütsel işleyişe ve çalışma arkadaşlarına zarar verme eğilimlerini (Martinko, Harvey, Brees ve Mackey, 2013) arttırdığı belirtilmektedir. Bunların yanı sıra çalışanlar üzerinde oluşturduğu fiziksel ve psikolojik etkiler (Başar, Sığrı ve Basım, 2016) ve aile yaşamında yol açtığı problemler de (Carlson, Ferguson, Hunter ve Whitten, 2012) yıkıcı yönetim algısının yarattığı olumsuz durumlar olarak tespit edilmiştir. Yıkıcı yönetim uygulamalarının Amerika Birleşik Devletleri'ndeki şirketlere maliyetinin (işten ayrılma, sağlık harcamaları ve üretim kaybı gibi sonuçlarla) yıllık 23,8 milyon dolar olduğu tahmin edilmektedir (Tepper, 2007: 267).

Yıkıcı yönetim tanımı gereği, çalışanların öznel değerlendirmelerine odaklanmaktadır. Yıkıcı yönetim, çalışanın bireysel farklılıklarına (duygusal zekâ, içe dönüklük, kontrol odağı, mükemmeliyetçilik, gelir düzeyi, üst ile çalışma süresi, kişilik, kültür, demografik farklılıklar) (Serdar ve Özsoy, 2019: 4) göre şekillenen bir kavramdır. Dolayısıyla, yıkıcı yönetim kişisel özelliklerine bağlı olarak her çalışan tarafından farklı algılanabilir (Tepper, 2000: 178). Çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturan teorilerden ilki olan kaynak koruma teorisine (conservation of resources theory) göre; bireyler değer verdikleri kaynaklarını elde etmek, korumak ve geliştirmek için çaba göstermektedirler (Hobfoll, 2001: 341). Yönetici desteği de çalışanlar için oldukça önemli bir kaynaktır (Han, Harms ve Bai, 2017: 24). Çalışanların demografik özelliklerine göre ise, önem verilen kaynakların farklılaşabileceği ve buna bağlı olarak yıkıcı yönetim algısının düzeyinin de değişebileceği düşünülebilir. Örneğin; tecrübeli çalışanların sahip oldukları kaynaklar (sosyal ilişkiler ve maddi olanaklar gibi) yeni işe giren çalışanlara kıyasla daha fazladır. Bu sebeple tecrübeli bir çalışan yöneticisinin tiran davranışlarına maruz kaldığında daha düşük düzeyde yıkıcı yönetim algılayabilir. Çünkü yönetici desteği sahip olduğu kaynaklardan sadece biridir. Çalışmanın kuramsal çerçevesini destekleyen bir diğer teori olan ilişki kesme teorisine göre, çalışanlar yaş aldıkça etraflarındaki kişi ve olaylara daha az duygusal yaklaşmaktadırlar (Havighurst, Neugarten ve Tobin, 1996: 282). Bu sebeple işyerinde karşılaştıkları yıkıcı yönetim uygulamalarını daha düşük düzeyde algılayıp daha az umursayabilirler. Çalışmanın kuramsal çerçevesini destekleyen toplumsal cinsiyet eşitsizliği yaklaşımına göre, özellikle Türkiye gibi geleneksel kültüre sahip toplumlarda (Vatandaş, 2007: 39), kadınlar erkeklere göre sosyal hayatta çok daha fazla sorumluluğa sahiptirler. Erkekler yoğun olarak işleri ile ilgilenirken, kadınlar gerek iş hayatı gerekse ev gereksinimleri, varsa çocukların ihtiyaçları ve aile hayatı dengesini de kurmakla yükümlüdürler. Bu durum da çalışan kadınların üzerindeki baskıyı arttırmakta ve işyerinde algıladıkları stres düzeyinin erkeklere göre daha yüksek olmasına sebep olmaktadır (Karkoulian, Srour ve Sinan, 2016: 4921). Bu bağlamda, kadın çalışanların yıkıcı yönetimi algılama düzeylerinin de erkek çalışanlara göre farklılık gösterebileceği

düşünülmektedir. Çalışmada demografik değişkenler haricinde ele alınan ve çalışanların yıkıcı yönetim algılarında farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenen bir diğer değişken ise çalışılan bankanın sermaye yapısıdır. Özel sermayeli bankalarda rekabetin görece daha yüksek olmasının bir sonucu olarak, yönetici ve çalışan hedefleri iş hayatının güncel dinamiklerinden ve ekonomiden bağımsız bir şekilde yükselmektedir. Diğer bir deyişle, örgütsel hedefler sürekli olarak dinamik bir yapıda güncellenmektedir. Giderek artan rekabet sonucunda gerçekleştirilmesi oldukça zorlaşan hedefler yöneticilerdeki stres düzeyini artışını, bu durum ise yıkıcı yönetimi beraberinde getirebilmektedir (Özdevecioğlu, Akın, Karaca ve İştahlı, 2014). Bunun yanında özel sektördeki banka çalışanlarının kamu bankalarında çalışanlara göre daha hızlı ve kolay iş bulabilmesi ve diğer bankalara yüksek ücretlerle transferlerinin mümkün olması (Ak ve Diken, 2020) maruz kaldıkları yıkıcı yönetimi kamu banka çalışanlarına göre daha yüksek veya düşük olarak algılamalarına sebep olabilir. Kamu sermayeli bankalar açısından bakıldığında ise, kamu bankalarındaki hiyerarşik yapının esnek olmaması ve bu hiyerarşi sebebi ile yönetici ile iletişimdeki zayıflıklar, çalışanların karar verme yetkilerindeki kısıtlılık ve düşük özerklik gibi unsurlar maruz kalınan yıkıcı yönetimin daha yüksek algılanmasına sebep olabilir. Belirtilen bu farklı sebeplerle, özel sermayeli banka çalışanlarının yıkıcı yönetim algılarının kamu sermayeli banka çalışanlarından farklılık göstereceği düşünülmektedir.

Çalışanların yıkıcı yönetim algılarında demografik özelliklerin rolünü inceleyen çalışmalarda; demografik değişken olarak çoğunlukla yaş, cinsiyet ve tecrübenin incelendiği görülmüştür (Kernan, Watson, Chen, ve Kim, 2011; Mackey, Ellen, Hochwarter ve Ferris, 2013; Martinko, Harvey, Sikora ve Douglas 2011; Tepper, Carr, Breaux, Geider, Hu ve Hua, 2009; Thau, Bennett, Mitchell, ve Marrs, 2009; Yagil, 2006). Bazı çalışmalarda çalışanların yıkıcı yönetim algısınının demografik özelliklerine göre farklılık gösterdiği bulgulanırken (Güldü ve Aksu, 2016; Mackey vd., 2013; Ouyang, , Lam ve Wang, 2015; Tepper ve diğerleri, 2009; Yagil, 2006; Zhang ve Bednall, 2016; Zhang ve Liao, 2015) bazılarında ise demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (Kiazad, Restubog, Zagenczyk, Kiewitz ve Tang, 2010; Serdar, 2019; Taftaf ve Acar, 2019; Thau ve diğerleri, 2009). Gerçekleştirilen literatür taramasında, yıkıcı yönetim algısının kamu ve özel sektör çalışanları arasında farklılık gösterip göstermediğini dolaylı veya doğrudan inceleyen oldukça sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu çalışmalardan biri olan Güner ve Bozkurt (2017)'un kamu ve özel sermayeli banka çalışanlarını inceledikleri araştırma sonucunda, olumsuz yönetici tavrının işyeri mutluluğuna olan etkisinde kamu ve özel sektör çalışanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı belirtilmiştir. Diğer yandan Örücü ve Demir (1999)'in çalışmalarında, çalışanların üst yönetimden kaynaklanan iş stresi düzeylerinin kamu ve özel sektörde farklılık gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır. Görüldüğü üzere söz konusu çalışmaların sonuçlarında elde edilen bulgular değişkenlik göstermekte, yıkıcı yönetim algısının gerek demografik değişkenlere gerekse çalışılan bankanın sermaye yapısına göre farklılık gösterip göstermediği sorusuna net bir cevap verilememektedir. Ayrıca Türkiye'de bu alanda yapılan çalışmaların da sınırlı sayıda olduğu görülmektedir.

Yıkıcı yönetimin kavramının, gerek çalışan gerekse örgüt düzeyindeki sonuçları dikkate alındığında, üzerinde durulması gereken önemli bir konu olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturan kaynak koruma teorisi, ilişki kesme teorisi ve toplumsal cinsiyet eşitsizliği yaklaşımından hareketle bu çalışmanın amacı, çalışanlarda yıkıcı yönetim algısının, demografik özelliklerine ve çalışılan bankanın sermaye yapısına göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir. Çalışmanın güncel bir konu olan yıkıcı yönetim kavramını içermesi, demografik özellikler ve özel-kamu sektörü ayrımından doğan farklılıklara odaklanan çalışmaların sınırlı sayıda olması ve çalışmaların sonuçlarında görülen farklılıklar itibariyle gerek uygulayıcılar gerekse bu alanda araştırma yapmayı düşünen araştırmacılar için faydalı olması beklenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Yıkıcı Yönetim

Yıkıcı yönetim, yöneticinin fiziksel şiddet olmaksızın astlarına mutlak surette sözlü ve sözsüz düşmanca davranışlarına yönelik, çalışanların şahsi değerlendirmeleri olarak ifade edilmiştir (Tepper, 2000: 178). Bu bağlamda, yıkıcı yönetimin üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar;

1. Yıkıcı yönetimin sürekli bir şekilde gerçekleşmesi,
2. Fiziksel şiddet içermemesi
3. Öznel değerlendirmelere tabi olmasıdır.

Sadist ve tiran davranışlar olarak da adlandırılan yıkıcı davranışlara örnek olarak yöneticinin astlarına karşı kaba davranışları, tehdit etmesi ve gözdağı vermesi, dışlaması, küçümseyici yorumları, dalga geçmesi belirtilebilir. Ayrıca yöneticinin yalan söylemesi, mesai saatlerini uzatarak çalışanların özel hayatlarını ihlal etmesi, astların başarılarını üzerine alma ve fırsatlara ulaşmasını (terfi, ödül gibi) engellemesi sayılabilir (Bassman ve London, 1993: 18; Tepper, 2007: 262).

Yıkıcı yönetimin sebepleri genel olarak örgüt kaynaklı, yönetici kaynaklı ve çalışan kaynaklı olmak üzere üçe ayrılmıştır. Söz konusu sebepler, Zhang ve Bednall (2016) 'ın çalışmasından hareketle derlenerek Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Örgütlerde Yıkıcı Yönetimin Sebepleri

Örgüt Kaynaklı Sebepler	**Yönetici Kaynaklı Sebepler**	**Çalışan Kaynaklı Sebepler**
Örgüt normları	Yöneticinin liderlik stili	Çalışanların değişikliğe açık olmamaları
Örgütteki güç mesafesi	Yöneticinin kişilik ve demografik özellikleri	Narsisizmi yüksek çalışan tipi
Örgütün stratejisi	Yöneticinin iş ve özel yaşamındaki olumsuzluklar	Nevrotik kişilik bozukluğuna sahip çalışan
	Yöneticinin stres düzeyi	Çalışanın sağladığı yararın azalması
	Yöneticinin uyguladığı taktiklerin başarısı	Çalışanın gayriciddi ve yöneticiyi provoke edecek davranışlarda bulunması

*Yıkıcı yönetimin sebeplerine yönelik hazırlanan tablonun temeli Zhang ve Bednall (2016) 'nin çalışmasına dayanmaktadır.

Tablo 1'de görüldüğü üzere örgüt kaynaklı sebepler örgüt normları, örgütteki güç mesafesi ve örgütün stratejisi olarak sayılabilir. Örgüt normları ile ilgili olarak; agresif normları olan örgütlerde yıkıcı yönetim uygulamalarına yoğun olarak rastlandığı söylenebilir çünkü bu normlar yönetici davranışlarını da yönlendirmektedirler (Restubog, Scott ve Zagenczyk, 2011). Örgütteki güç mesafesinin yüksekliği de yıkıcı yönetimi ortaya çıkaran nedenler arasında yer almaktadır (Zhang ve Bednall, 2016). Ayrıca örgütlerde uygulanan agresif stratejiler de yıkıcı yönetimin sebepleri arasında sayılabilir. Yönetici kaynakları sebepler ise; yöneticinin liderlik stili, yöneticinin kişilik ve demografik özellikleri, yöneticinin iş ve özel yaşamındaki olumsuzluklar, yöneticinin stres düzeyi ve yöneticinin uyguladığı taktiklerin başarısı olarak ifade edilebilir. Otoriter ve kötü niyetli liderlerin yıkıcı yönetime daha yatkın oldukları tespit edilmiştir (Zhang ve Bednall, 2016). Ayrıca yöneticinin kişilik ve demografik özellikleri (Aryee, Chen, Sun ve Debrah, 2007; Hoobler ve Brass 2006; Zhang ve Bednall, 2016), yöneticilerin iş ve özel yaşamındaki olumsuzluklar (Karagonlar ve Neves, 2016) ve yöneticinin stres düzeyi de yıkıcı yönetimin sebepleri arasındadır (Özdevecioğlu, Akın, Karaca ve İştahlı, 2014). Çalışma arkadaşları ile sorun yaşayan yöneticilerin daha yüksek oranda yıkıcı yönetim uyguladığı bulgulanmıştır (Harris, Harvey, ve Kacmar, 2011). Yöneticilerin çalışanlar üzerinde uyguladıkları zorlayıcı ya da baskıcı taktiklerin, destekleyici ya da ikna edici taktiklere göre daha etkili olduğu ve bu şekilde hedefleri yakalamada daha iyi sonuç alındığı tespit edilmiştir (Ashfort 1994; Yagil, 2006). Bu sebeple yöneticiler çalışanlara zorlayıcı taktikler uygulayarak daha yüksek hedeflere ulaşma eğiliminde olabilirler. Belirtilen nedenlerin yanı sıra yıkıcı yönetim, çalışanlardan kaynaklı sebeplerle de ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların değişikliğe açık olmamaları, narsisizmi yüksek çalışanların itaat etmede/ kurallara uymada zorluk çıkarması, çalışanın nevrotik kişilik bozukluğundan dolayı yaşanan uyum sorunu (Zhang ve Bednall, 2016: 457) sebeplerden bazılarıdır. Ayrıca, çalışanların örgüte veya yöneticiye sağladığı yararların azalması, gayriciddi davranışları ve mağdur kaynaklı suç teorisi bağlamında (Elias, 1986) da ele alınan yöneticiyi provoke edecek davranışlarda bulunmaları (Karagonlar ve Neves, 2016; Zhang ve Bednall, 2016) da yıkıcı yönetime yol açan nedenler arasındadır.

Türkiye'de yıkıcı yönetim algısının düzeyini ölçmek amacı ile Afyon ve Kütahya illerindeki 364 çalışandan veri temin edilmiş ve çalışma sonucunda, yıkıcı yönetim algısının %42 düzeyinde olduğu bulgulanmıştır

(Sezici, 2016: 116). Yüksek düzeyde görüldüğü bulgulanan yıkıcı yönetim, birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Yıkıcı yönetim algılayan çalışanlar zamanla örgüt iklimine ve örgütsel işleyişe zarar vermektedir. Yıkıcı yönetim algısı sonucunda çalışanlar işe geç gelme, devamsızlık yapma, istifa etme (Burris, Detert ve Chiaburu, 2008) gibi tepkiler verebilmektedir. Ayrıca çalışanlar işyerinde sapkınlık, saldırganlık (Brees, Mackey, Martinko ve Harvey, 2014; Tepper ve diğerleri, 2008), hırsızlık ve sabotaj da yapabilmektedirler (Tepper, 2007). Yıkıcı yönetime maruz kalan çalışanların sosyal yaşamları da olumsuz etkilenmektedir (Tepper, 2007). İşyerinde bastırılan olumsuz duyguları evlerine taşımaları sonucunda çalışanların aile yaşamında önemli problemler ortaya çıkabilmektedir (Carlson, Ferguson, Hunter ve Whitten, 2012). Yıkıcı yönetimin çalışanlar üzerine çeşitli psikolojik ve fizyolojik etkileri de bulunmaktadır (Başar, Sığrı ve Basım, 2016: 70). Bu kapsamda, yüksek kaygı ve stres, mutsuzluk, öfke, motivasyon düşüklüğü, umutsuzluk, dikkatsizlik, asosyallik, işe yabancılaşma, çaresiz hissetme, korku, güvensizlik ve utanma gibi durumlar psikolojik etkileri; uykusuz kalma, baş ağrısı, baş dönmesi, yeme-içme problemleri, deri hastalıkları gibi durumlar da fizyolojik etkileri ifade etmektedir. Ayrıca özgüven zedelenmesi, çalışanın kendini güçsüz ve etkisiz hissetmesi ve iş ve hayat tatminsizliği de yıkıcı yönetimin kişiler üzerinde bıraktığı olumsuz etkiler arasında yer almaktadır (Ashforth, 1997; Mitchell ve Ambrose, 2007; Wang, Mao, Wu ve Liu, 2012; Zellars, Tepper ve Duffy, 2002).

2.2. Kuramsal Çerçeve

Çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturan teorilerden biri olan kaynak koruma teorisinin temel ilkesi, bireylerin değer verdikleri kaynaklarını elde etmek, korumak ve geliştirmek için çaba göstermeleridir (Hobfoll, 2001: 341). Söz konusu kaynaklar, dışsal (sosyal destek ve statü) ve içsel (kişisel özellikler ve yetenekler) olarak ayrılabileceği (Yates ve Kulick, 1977: 54) gibi maddi kaynaklar, koşullar, kişisel özellikler ve enerji olarak da gruplandırılabilir (Hobfoll, 2001: 339). Han, Harms ve Bai (2017: 24) yönetici desteğinin çalışanlar için oldukça önemli bir kaynak olduğunu belirtmişlerdir. Kaynakları koruma teorisine göre, kaynak kaybı stresin ortaya çıkma sürecinin temelini oluşturmaktadır (Hobfoll, 2001, :338). Bu teoriye göre; kritik bir olay tek başına stres kaynağı olmamakta fakat bu olay kişi tarafından değer verilen kaynakların kaybına yol açarsa stres yaratacağı belirtilmiştir. Yıkıcı yönetim algısının da kişilerde stres düzeyini arttırdığı bulgulanmıştır (Bassman ve London 1993; Tepper, 2000). Bu stresin sebebi, çalışanların kaynak olarak algıladıkları yönetici desteğinin yıkıcı yönetim ile kaybedilmesi olabilir. Çalışanların demografik özelliklerine göre ise, önem verilen kaynakların farklılaşabileceği ve buna bağlı olarak yıkıcı yönetim algısının düzeyinin de değişebileceği düşünülebilir. Örneğin; tecrübeli bir çalışan yeni işe alınmış bir personele göre örgüt kültürünü ve örgüt içindeki düzeni daha yüksek düzeyde benimsemiş olabilir. Mevcut yöneticisinden önce birçok farklı yönetici ile çalışmış, örgüt içindeki sosyal iletişimi güçlü, maddi olarak tatmin olmuş bir durumda olabilir. Yani birçok farklı kaynak ile kendini beslemiş halde çalışmalarını sürdürebilir (Viswesvaran, Sanchez, ve Fisher, 1999). Yeni işe giren bir çalışanın ise yöneticisi ile ilişkileri olumlu şekilde ilerlemekteyken, bir anda yöneticisinin tiran davranışlarına maruz kalması sonucunda algıladığı yıkıcı yönetimin düzeyi tecrübeli bir çalışana göre daha yüksek olabilir. Çünkü tecrübesine bağlı olarak yeterli kaynağı bulunmamaktadır. Bu bağlamda, yıkıcı yönetim algısının kaynakları koruma teorisi kapsamında demografik özelliklere göre farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. Bu sebeple çalışma, kaynakları koruma teorisi kapsamında ele alınmaktadır. Nitekim literatürde kaynakların korunması teorisi çerçevesinde yıkıcı yönetim kavramını ele alan birçok çalışma (örneğin; Bilgin ve Aycan, 2018; Han, Harms ve Bai, 2017; Park, Carter, DeFrank ve Deng, 2018; Xu, Loi ve Lam, 2015) olduğu görülmüştür.

Çalışmanın kuramsal yapısını oluşturan bir diğer teori ise ilişki kesme teorisidir. Bu teoriye göre, kişiler yaş aldıkça ait oldukları topluluktan uzaklaşmaya yönelmekte ve daha az sosyal etkileşim içine girmektedirler (Cumming ve Henry, 1961). Dolayısıyla etraflarındaki kişi ve olaylara daha az duygusal yaklaşırlar ve giderek daha içsel odaklı olmaya yönelirler (Havighurst, Neugarten ve Tobin, 1996: 282). Bu sebeple işyerinde karşılaştıkları yıkıcı yönetim uygulamalarını daha düşük düzeyde algılayıp daha az umursayabilirler. Literatürde, yıkıcı yönetim ve ilişki kesme teorisi ile ilgili çalışmalar (örneğin; Valle, Kacmar, Zivnuska, ve Harting, 2019; Qin, Dust, DiRenzo, ve Wang, 2019; Rice, Letwin, Taylor, ve Wo, 2020) yer almaktadır.

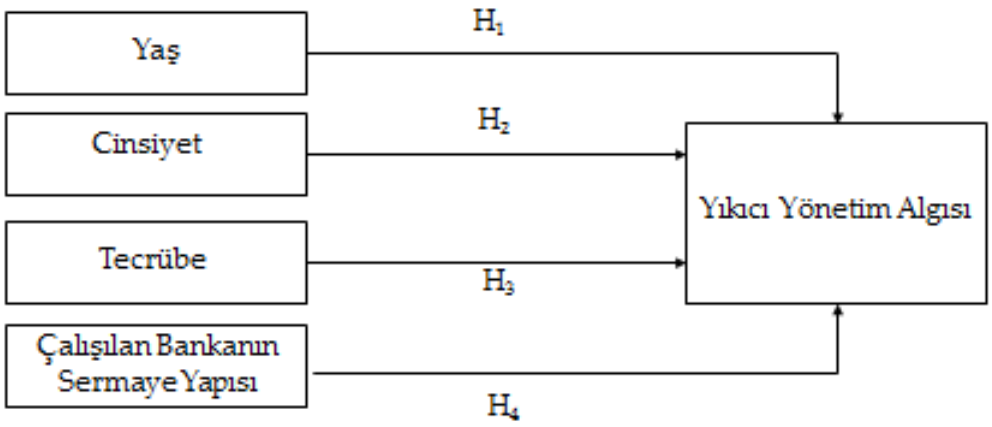
Belirtilen teorilerin yanında toplumsal cinsiyet eşitsizliği yaklaşımına göre; özellikle Türkiye gibi geleneksel kültüre sahip toplumlarda (Vatandaş, 2007: 39), kadınlar erkeklere kıyasla sosyal hayatlarında daha fazla sorumluluk almaktadırlar. Erkekler işyerinde sadece işlerine odaklanabilirken, kadın çalışanlar ev işlerini, alışverişi, varsa çocuk bakımı ve eğitimini, geniş aileleri ile olan ilişkilerini düzenleme gibi birçok konuya

zaman ayırmakta ve çözüm bulmaya çalışmaktadırlar. İş hayat dengesini kurmaya yönelik çabalar, çalışan kadınların üzerindeki baskıyı arttırmakta ve işyerinde algıladıkları stres düzeyini erkeklere göre daha yüksek olmasına sebep olmaktadır (Karkoulian, Srour ve Sinan, 2016). Kadın çalışanlar üzerindeki bu ek sorumlulukların, işyerinde karşılaştıkları yıkıcı yönetim gibi olumsuz durumları da daha yüksek düzeyde algılamalarına sebep olabileceği düşünülmektedir.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Yapılan araştırma kapsamında şu soruya yanıt aranmıştır: Yıkıcı yönetim algısı, çalışanların demografik özelliklerine ve çalıştıkları bankanın sermaye yapısına göre farklılık göstermekte midir? Araştırma sorusunun yanıtlanması amacıyla kurulan hipotezleri içeren araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil.1. Araştırmanın modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H_1: Yıkıcı yönetim algısı yaşa göre farklılaşmaktadır.

H_2: Yıkıcı yönetim algısı cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

H_3: Yıkıcı yönetim algısı tecrübeye göre farklılaşmaktadır.

H_4: Yıkıcı yönetim algısı çalışılan bankanın sermaye yapısına göre farklılaşmaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, Adana ilindeki banka çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği'nin ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği'nin internet sitelerinden Adana ili verileri incelendiğinde 2020 Ocak ayı itibari ile Türkiye'de faal olan 52 adet bankanın 28 adedinin Adana ilinde aktif olarak çalıştığı görülmüştür. Adana'da faaliyet gösteren bankalarda toplam 3.751 kişi çalışmaktadır (TBB,2020; TKBB,2020). 3.751 kişiden oluşan evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü aşağıdaki formül kullanılarak belirlenmiştir (Yazıcıoğlu, Erdoğan, 2007: 86-87). Bu formüle göre % 90 güven aralığında ve ±%10 örnekleme hatası ile örneklem için yeterli sayı 94 kişi olarak hesaplanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 86-87).

$n= N\ t^2\ p\ q\ /\ d^2\ (N-1) + t^2\ p\ q$

n: örnekleme alınacak kişi sayısını,

N: hedef kütledeki kişi sayısını (N=3.751),

p: incelenen olayın gerçekleşme olasılığını (p=.50),

q: incelenen olayın gerçekleşmeme olasılığını (q=.50),

t: t tablosu aracılığıyla tespit edilen değeri (t=1.96),

d: artı ya da eksi (±) örnekleme hatasını (d=.10) ifade eder.

Araştırma kapsamında, ilgili bankalarda görev alan çalışanlardan 317 adet veri temin edilmiştir. Bu araştırmada ilk etapta kolayda örnekleme yoluyla veriler elde edilmiş olup sonrasında kartopu örnekleme

yönteminden yararlanılarak mevcut katılımcıların referansları ile örneklemi oluşturan diğer banka personelinden veri toplanmıştır. Veri toplama işlemi 2019 yılı Şubat ayında başlamış olup Kasım 2019'da sonlandırılmıştır. Bu sebeple etik kurul izin belgesi alınmamıştır.

3.3. Verilerin Toplama Aracı

Çalışmada yer alan veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Çalışmada incelenen yıkıcı yönetim kavramı, Tepper (2000)'ın geliştirdiği, tek boyuttan meydana gelen ve on beş ifade içeren yıkıcı yönetim ölçeğiyle ölçülmüştür. Ölçeğin Türkçe versiyonu, Ülbeği, Özgen, H.M ve Özgen, H. tarafından 2014 yılında gerçekleştirilen "Türkiye'de İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Analizi" adlı çalışmadan alınmıştır. Ölçeğe ilave olarak bir ifade daha (İşle ilgili eksik bilgi verir.) araştırmacı tarafından veri toplama aracına eklenmiştir. Ölçeğe soru eklenmesine yönelik yazardan onay alınmıştır. Ölçek anket formunda 5'li Likert tipi ölçme düzeyi ile yer almıştır ve her bir ifade için derecelendirmeler şu şekilde belirtilmiştir. (1) Hiçbir zaman, (2) Nadiren, (3) Bazen, (4) Genellikle ve (5) Her zaman. Anketin son kısmında demografik sorulara yer verilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

3.4.1. Ön Analizler

Çalışmada kullanılan ölçek ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi ve gerekli analizlerin yapılabilmesi için öncelikle elde edilen verilerin analize uygunluğu kontrol edilmiştir. Bu bağlamda, veri seti kontrol edilmiş, sorun ve hataların tespit edilmesi amaçlanmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Ön analizler kapsamında, verilerin internet üzerinden toplanmasına bağlı olarak eksik veri olmadığı görülmüştür. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin tespiti için; basıklık ve çarpıklık değerleri hesaplanmıştır. Basıklık ve çarpıklık katsayısının -3 ile +3 arasında olması normal dağılım olarak kabul edilebilir (Kalaycı, 2010: 58). Bu çerçevede katılımcıların uygulanan ölçekler için vermiş oldukları cevapların çarpıklık ve basıklık kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür.

3.4.2. Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Yıkıcı yönetim algısına ilişkin ankette yer alan ifadeler ile ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'de sunulmaktadır. Banka çalışanların en çok (X̄=2,49) " Çalışanların işteki çabalarını takdir etmez." ifadesine katıldıkları görülmüştür.

Tablo 2. Yıkıcı Yönetim Algısına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Ölçek İfadeleri	$\bar{x}$	**s.s.**
Bu işyerinde yöneticiler…		
1. Çalışanlarla alay eder.	1,97	1,21
2. Çalışanların duygu ve düşüncelerini aptalca bulur.	1,98	1,13
3. Çalışanlara küser.	2,01	1,19
4. Çalışanları başkalarının önünde aşağılar.	2,14	1,25
5. Çalışanların özel hayatlarını ihlal eder.	2,20	1,33
6. Çalışanların geçmişteki hatalarını yüzlerine vurur.	2,31	1,28
7. Çalışanların işteki çabalarını takdir etmez.	2,49	1,27
8. Çalışanı, kendini(yöneticisini) utandırmakla suçlar.	1,96	1,22
9. Sözünde durmaz.	2,29	1,37
10. Başkasına olan hıncını bir diğer çalışandan çıkartır.	2,46	1,38
11. Çalışanların hakkında başkalarına olumsuz yorumlarda bulunur.	2,41	1,39
12. Çalışanlara karşı kabadır.	2,23	1,27
13. Çalışanların etkileşim halinde olmalarına izin vermez.	2,13	1,23
14. Çalışanların beceriksiz olduklarını söyler.	2,05	1,27
15. Çalışanlara yalan söyler.	2,06	1,22
16. İşle ilgili eksik bilgi verir.	2,27	1,33

3.4.3. Demografik Özellikler ve Çalışılan Bankanın Sermaye Yapısı Hakkında Bilgiler

Tablo 3'te örneklemin demografik özellikleri ve görev yaptıkları bankanın sermaye yapısı sıklık ve yüzde bazında gösterilmiştir.

Tablo 3. Demografik Özellikler ve Çalışılan Bankanın Sermaye Yapısı

Demografik Özellikler	Sıklık (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	153	51.7
Kadın	164	48.3
Yaş		
34 ve altı	196	61.8
35 ve üzeri	121	38.2
Tecrübe		
2 yıldan az	53	16.7
2-8 yıl	102	32.2
9-14 yıl	109	34.4
15 yıldan fazla	53	16.7
Çalışılan Bankanın Sermaye Yapısı		
Kamu Sermayeli	129	40.7
Özel Sermayeli	188	59.3

Çalışmanın örneklemi 317 kişiden oluşmaktadır. Örneklemin % 51,7'i erkek, % 48,3'ü ise kadındır. Katılımcıların % 61,8'ini 34 yaş ve altı çalışanlar, % 38,2'sini ise 35 yaş ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcılar yaş değişkenine göre 34 ve altı ile 35 ve üzeri gruplandırılmıştır. Literatürde, bu iki yaş grubundaki çalışanların kariyer yaklaşımlarının farklı bulgulanması bu gruplandırmanın nedenini oluşturmaktadır. Çalışanlar, 35 yaşına kadar piyasa ile ilgili fırsatları değerlendirmeye ve farklı şirketlerdeki pozisyonlarla ilgilenip farklı kariyer imkanlarını denemeye daha açıktır (Tunçer, 2012: 218; Suvacı ve Paşaoğlu Baş, 2018: 128). Bu sebeple görece genç çalışanların iş değiştirmeye açık, şirketlerine ve yöneticilerine daha az bağlı olduğu kanaatiyle, iki grup arasında yıkıcı yönetim algılarının da farklılaşacağı düşünülmektedir. Örneklem kapsamındaki banka çalışanlarının %16,7'si 2 yıldan az tecrübeli, %32,2'si 2-8 yıl arası tecrübeli, %34,4'ü 9-14 yıl arası tecrübeli, %16,7'si ise 15 yıldan fazla tecrübelidir. Çalışılan bankanın sermaye yapısı bakımından örneklemin %40,7'sinin kamu sermayeli, %59,3'ünün ise özel sermayeli bankada görev yaptığı tespit edilmiştir.

3.4.4. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik kavramı, bir ölçekte yer alan ifadelerin birbiri ile tutarlı olup olmadığını ve kullanılan ölçeğin, araştırılan sorunu ne düzeyde yansıttığını belirtmesi (Kalaycı, 2010, böl. 19) nedeniyle oldukça önemlidir. Araştırma kapsamında kullanılan yıkıcı yönetim ölçeğinin Cronbach alfa değeri .96 olarak bulgulanmıştır. Hesaplanan Cronbach alfa katsayısı sosyal bilim araştırmalarında yeterli kabul edilen .70 değerinin üzerindedir (Churchill 1979: 68).

4. Bulgular

Çalışmanın bu kısmında, banka çalışanlarının demografik özelliklerinin (yaş, cinsiyet ve tecrübe) ve çalışılan bankanın sermaye yapısının çalışanların yıkıcı yönetim algıları ile olan ilişkilerine yönelik oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Bu hipotezleri test etmek amacıyla bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. Verilerin normal dağılım göstermesinden ötürü iki bağımsız örneklemin ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını sınamak için parametrik testlerden bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Bağımsız üç veya daha fazla örneklemin ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını sınamak için ise tek yönlü ANOVA testi yapılmıştır (Bayram, 2004: 80-99).

Cinsiyet değişkenine göre gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir. Tablo 4'e görüldüğü üzere, çalışanların cinsiyetlerine bağlı olarak yıkıcı yönetim algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu sebeple, H_1 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 4. Cinsiyet Değişkenine Göre Yıkıcı Yönetim Algısındaki Farklılıklar

Cinsiyet	**N**	$\bar{x}$	**s.s.**	**t**	**p**
Erkek	153	2.17	.97	.141	.88
Kadın	164	2.19	1.09		

Bir diğer demografik değişken olan yaş değişkeninin bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 5'te yer almıştır. Tablo 5'te görüldüğü üzere, çalışanların yıkıcı yönetim algılarında yaşlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla H_2 hipotezi de desteklenmemiştir.

Tablo 5. Yaş Değişkenine Göre Yıkıcı Yönetim Algısındaki Farklılıklar

Yaş	**N**	$\bar{x}$	**s.s.**	**t**	**p**
34 ve altı	196	2.13	1.02	-1.15	.25
35 ve üzeri	121	2.26	1.05		

Tablo 6 incelendiğinde tecrübelerine dört gruba ayrılan katılımcıların yıkıcı yönetim algılarının ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir (sırayla X=2.22, X=2.10, X=2.28, X=2.11). Tecrübelerine göre banka çalışanlarının yıkıcı yönetim algılarının anlamlı olup olmadığına ilişkin tek yönlü ANOVA analizi kullanılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucuna göre çalışanların tecrübelerine göre yıkıcı yönetim algılarının farklılaşmadığı tespit edilmiş ve H_3 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 6. Tecrübeye Göre Banka Çalışanlarının Yıkıcı Yönetim Ölçeğinden Aldıkları Puanların Betimsel Değerleri ve ANOVA Analizi Sonuçları

Puan	**Gruplar**	**N**	$\bar{x}$	**s.s.**	**ANOVA Sonuçları**	
					F	**P**
Tecrübe	2 yıldan az	53	2.22	1.14	.66	.57
	2-8 yıl	102	2.10	0.98		
	9-14 yıl	109	2.28	1.06		
	15 yıldan fazla	53	2.11	1.01		

Çalışılan bankanın sermaye yapısının çalışanların yıkıcı yönetim algılarında farklılık oluşturup oluşturmadığının tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilen bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir. Tablo 7'de görüldüğü üzere, çalışılan bankanın sermaye yapısına göre çalışanların yıkıcı yönetim algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu sebeple H_4 hipotezi de desteklenmemiştir.

Tablo 7. Çalışılan Bankanın Sermaye Yapısına Göre Yıkıcı Yönetim Algısındaki Farklılıklar

Çalışılan Bankanın Sermaye Yapısı	**N**	$\bar{x}$	**s.s.**	**t**	**P**
Özel Sermayeli	188	2.16	1.07	-.34	.29
Kamu Sermayeli	129	2.20	.98		

Elde edilen sonuçlardan hareketle, araştırmanın "H_1: Yıkıcı yönetim algısı yaşa göre farklılaşmaktadır", "H_2: Yıkıcı yönetim algısı cinsiyete göre farklılaşmaktadır", "H_3: Yıkıcı yönetim algısı tecrübeye göre farklılaşmaktadır" ve "H_4: Yıkıcı yönetim algısı çalışılan bankanın sermaye yapısına göre farklılaşmaktadır." şeklinde oluşturulan hipotezlerin desteklenmediği görülmüştür.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada gerçekleştirilen analizler sonucunda araştırma örneklemine dahil olan banka personelinin yıkıcı yönetim algısının demografik değişkenlere (yaş, cinsiyet ve tecrübe) ve çalışılan bankanın sermaye yapısına göre farklılaşmadığı bulgulanmıştır. Literatürde, demografik değişkenler ile yıkıcı yönetim algısı arasındaki ilişkileri inceleyen bazı çalışmaların sonucunda farklılaşan bulgular elde edildiği görülmüştür. Başka bir ifadeyle, çalışmaların bazılarında (Güldü ve Aksu, 2016; Mackey vd., 2013; Ouyang, , Lam ve Wang, 2015; Tepper ve diğerleri, 2009; Yagil, 2006; Zhang ve Bednall, 2016; Zhang ve Liao, 2015) çalışanların yıkıcı yönetim algısının demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği görülürken, bu çalışmanın sonucuna benzer çalışma sonuçlarına da rastlanmıştır. Nitekim Kiazad ve diğerleri (2010) tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerin makyavelist yaklaşımlarının çalışanların yıkıcı yönetim algıları ile pozitif ilişkili olduğu ve kontrol değişkeni olarak ele alınan çalışanların demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş ve tecrübe) ise, çalışanların yıkıcı yönetim algılarını dolayısıyla çalışma sonuçlarını etkilemediği bulgulanmıştır. Thau ve diğerlerinin (2009) yaptıkları çalışmada yıkıcı yönetim ve işyeri sapkınlığı arasında ilişkiyi düzenleyen yönetim stili araştırılmış olup, demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, tecrübe) kontrol değişkeni olarak çalışmaya dahil edilmiştir. Kontrol değişkenlerinin sonuçları etkilemediği bulgulanmıştır. Serdar'ın (2019) gerçekleştirdiği çalışmada çalışanların yıkıcı yönetim algılarında cinsiyet, medeni hal ve eğitim değişkenine göre istatistiki açıdan anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ayrıca Taftaf ve Acar (2019)'ın yaptıkları çalışmada da yıkıcı yönetim algısının cinsiyete göre farklılaşmadığı bulgulanmıştır. Öte yandan, literatürde yıkıcı yönetim algısının, çalışılan bankanın sermaye yapısına göre farklılaşıp farklılaşmadığını doğrudan veya dolaylı inceleyen oldukça sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, Güner ve Bozkurt (2017)'un gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, olumsuz yönetici tavrının işyeri mutluluğuna olan etkisinde kamu ve özel sektör çalışanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Örücü ve Demir (1999)'in yaptığı araştırmaya göre, üst yönetimden kaynaklı iş stresinin kamu ve özel sektörde farklılık gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bir diğer bulgu, banka çalışanlarının yıkıcı yönetimi "Nadiren" algıladıklarını belirtmeleridir ($\bar{x}$:2.18). Kavram ile ilgili yapılan çalışmalarda her ne kadar farklı ölçekler kullanılmış olsa da çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşıldığı tespit edilmiştir. (Eriş, Arun, 2020 – $\bar{x}$:2.41; Kıyıkçı ve Sezici, 2017 – $\bar{x}$:2.51; Serdar, 2019 - $\bar{x}$:1.66). Gerçekleştirilen analizler sonucunda, gerek banka çalışanlarının yıkıcı yönetim algılarının demografik özelliklerine göre farklılaşmaması, gerekse nadiren yıkıcı yönetim algılamalarının temel sebepleri şu şekilde özetlenebilir:

Bankaların diğer işletmelere göre yüksek düzeydeki kurumsallaşma çabaları bağlamında;

- Bütün çalışanların desteklenmesine yönelik şirket normlarının baskın hale gelmesi,
- Yöneticilerin işe alımlarda birçok elemeden geçirilmesi (yönetici profilinin işe ve şirkete uyumunun ölçülmesi),
- Yöneticilerin koçluk ve mentorluk eğitimlerinde yıkıcı yönetim konularında bilgi almaları ve olası zararların sürekli hatırlatılması,
- Kurumda 360 derece performans değerleme sistemi uygulanması ve bu sistem kapsamında yönetici performansında astların da görüşlerinin değerlemeye alınması
- Kurumdaki her çalışanın ve yöneticinin birbirine bir mail adresi ya da telefon kadar yakın olması, açık iletişim sağlanması sayılabilir.

Teknolojinin gelişmesi ile birlikte kötü muamele gören çalışanların sosyal medya aracılığı ile maruz kaldığı davranışları ifşa edebilmeleri de yöneticilerin yıkıcı davranışlardan kaçınma sebeplerinden biri olarak ifade edilebilir. Ayrıca, örneklem kapsamında Adana ilinden sorumlu yöneticiler, bölge veya şube özelinde hedeflerinin tutması için kendi performanslarının da yükselmesi adına takım ruhunu destekleyici ve tüm çalışanları motive edici yönde davranışlar sergileyebilirler. Yıkıcı yönetim algısının yüksek seviyede olmamasının bir diğer sebebi ise sosyal beğenirlik etkisi olabilir. Sosyal beğenirlik etkisine göre; araştırma kapsamında çalışanların verdiği yanıtlara araştırmacılar dışındaki kişilerce (aile, arkadaşlar, yöneticiler, kanun koyucular vb.) ulaşılması, çalışmaya katılanların maddi ve manevi zarar görmelerine sebep olabilmektedir (Singer, 2004: 32). Bunun önlenmesi adına anketin açıklama kısmında verilerin sadece bilimsel amaçla kullanılacağı belirtilmiştir. Ancak yine de katılımcılar yıkıcı yönetim algılarını farklı göstermiş olabilirler.

Rekabetin oldukça yoğun olduğu bankacılık sektöründe, tüm işletmeler piyasa paylarını ve karlılıklarını arttırma amacıyla hedeflerini gerçekleştirmenin yanı sıra maliyetlerini olabildiğince azaltma eğilimindedir. Bu bağlamda, işletmeleri oldukça yüksek maliyetler ile karşı karşıya getirdiği bulgulanan (Tepper, 2007) yıkıcı yönetimin engellenmesi için işletmeler çeşitli politikalar uygulamakta ve çeşitli faaliyetler gerçekleştirmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarından hareketle, işletmelerde uygulanan ya da uygulanması planlanan politikaların ve eğitim vb. faaliyetlerin tüm çalışanları kapsayıcı nitelikte olmasının yerinde olacağı düşünülmektedir. Daha açık bir ifade ile yaşa, cinsiyete, tecrübeye ve çalışılan bankanın sermaye yapısına bağlı olarak farklı politika veya eğitim uygulamaları, şirketler açısından gerek zaman kaybı gerekse ek maliyet oluşmasına sebep olabilir. Bu yönden çalışmanın bulgularının, yıkıcı yönetimin kontrol edilmesine yönelik faaliyetlerin nasıl yürütüleceği açısından yol gösterici olması beklenmektedir.

Her ne kadar bu çalışmada yıkıcı yönetim algısı yüksek düzeyde olmasa da yıkıcı yönetim olgusunun işletmelere birçok olumsuz yansımalarının olduğu söylenebilir. Bu sebeple, alınacak önlemler ile yıkıcı yönetim algısının düşük seviyede seyretmesinin ya da eğer yüksek seviyede ise azaltılmasının örgütlere birçok fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Yıkıcı yönetimin yaratacağı olumsuzluklar ile mücadele etmeyecek örgütler çok daha etkili ve verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürecek ve yaşamlarını rekabetçi piyasa koşullarında devam ettirebileceklerdir. Yıkıcı yönetim algısının düşük seviyede seyretmesi ya da azaltılması noktasında örgütler için şu öneriler getirilebilir:

- Örgütte uygulanacak stratejinin ve normların dikkatli bir şekilde seçilmesi
- Çalışanlarda olumlu iş tutumu oluşturabilmek amacıyla çalışanların ihtiyaçlarına öncelik veren ve destek sağlayan yöneticilerin rolünün önemine bağlı olarak (Ackfeldt ve Coote, 2005), yönetici işe alımlarında, örgüt politikalarına uyum sağlayabilecek adayların seçilmesi
- Yönetici düzeyinde sıklıkla, yıkıcı yönetim ve örgütlere verdiği zararlar (çalışanlar tarafından açılması olası hukuki dava sonuçları, işten ayrılma nedeniyle yeni işe alım maliyetleri, sağlık harcamaları ve üretim kaybı gibi) hakkında eğitimler verilmesi,
- Örgütlerde performans değerleme ölçütlerinde çalışanların da yöneticiyi değerlendirme imkanının verilmesi ve dolayısıyla yöneticilerin tercih ettikleri uygulamalar konusunda geribildirim almaları,
- Çalışan işe alımlarında adayların örgüt yapısına uygunluğunun irdelenmesi
- Örgütün tüm kademelerinde açık iletişim uygulanması, en alt seviyedeki çalışanın gerektiğinde tepe yöneticiye ulaşabilmesi, bu duruma bağlı olarak örgütte yöneticileri denetleyecek bir mekanizma oluşturulması oldukça önemlidir.

Çalışma verilerinin tek bir ilde temin edilmesi, tek bir sektörde ve sınırlı bir örneklemle gerçekleştirilmesi çalışmanın temel kısıtlarını oluşturmaktadır. Bu sebeple, bundan sonra yapılacak olan çalışmalar farklı sektörlerde uygulanabilir, sektör karşılaştırması yapılabilir ve/veya geniş bir örneklem ile çalışma gerçekleştirilebilir. Ayrıca yıkıcı yönetim algısının demografik değişkenlere göre farklılaşmasına yönelik yapılması planlanan çalışmalarda lider-üye etkileşimi teorisinden hareketle sadece çalışanın değil yöneticinin demografik özelliklerinin de araştırmaya dahil edilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Ackfeldt A.L. ve Coote L.V. (2005). A study of organizational citizenship behaviours in a retail setting. *Journal of Business Research,* 58, 151–159.

Ak, Ö. K. ve Diken, A. (2020). İş tatmini ve kaygı düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Banka çalışanları üzerine ampirik bir araştırma. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi*, *14*(2), 175-204.

Aksay, B., ve Güğerçin, U. (2016). Yıkıcı yönetimin izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki etkisi: Beyaz yakalı çalışanlar üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *25*(3), 441-456.

Aryee, S., Chen, Z. X., 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(1), 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.

Bassman, E., London, M., (1993) Abusive managerial behaviour, *Leadership & Organization Development Journal,* 14(2), 18-24.

Başar, U., Sığrı, Ü., ve Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.

Bayram, N. (2004). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*, Bursa, Ezgi Kitabevi.

Bilgin, B., ve Aycan, Z. (2018). Sosyal problem çözme becerileri endişelerin istismarcı yönetime dönüşmesini engeller mi?: "Liderliğe ilişkin endişeler" ve istismarcı yönetim ilişkisinde sosyal problem çözme becerilerinin rolü. *6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi, 817-829.*

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 & Organizational Studies*, 21(4), 403-413.

Burris, E. R., Detert, J. R., ve Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of applied psychology*, 93(4), 912.

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 Quaterly,* 23, 849–859.

Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.

Cumming, E., ve Henry, W. (1961). *Growing old: The process of disengagement*, New York, Basic Books.

Elias R. (1986). *The politics of victimization: Victims, victimology, and human rights*, New York, Oxford University Press.

Eriş, Y., ve Arun, K. (2020). Liderin karanlik yüzü: Toksik liderlik davranişlarinin çalişanlarin iş tatminine etkisi. *Işletme Araştırmalari Dergisi*, 12(2), 1861-1877

Güner, F. ve Bozkurt, Ö. Ç. (2017). Banka çalışanlarının işyerinde mutluluk ve mutsuzluk nedenleri üzerine keşif amaçlı bir araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, *2*(2), 85-105.

Güldü, Ö., ve Aksu, N. E. (2016). Yıkıcı liderlik algısı ve mesleki tükenmişlik arasındaki ilişkide olumsuz duygu-durumun aracı rolü. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 7(2), 91-113.

Han, G. H., Harms, P. D., ve Bai, Y. (2017). Nightmare bosses: The impact of abusive supervision on employees' sleep, emotions, and creativity. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 21-31.

Harris, K. J., Harvey, P., ve Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1010–1023.

Harris, K. J., Kacmar, K. M., ve Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 252-263.

Havighurst, Robert J., Bernice L. Neugarten, ve Sheldon S. Tobin. (1996). Disengagement, personality, and life satisfaction in the later years. Chicago:,The University of Chicago Press.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.

Hoobler, J. M., ve Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125–1133.

İnce, A.R. (2016). Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü. *Electronic Journal of Social Sciences*, 15(57), 649-660.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (5.bs.), Ankara, Asil Yayın Dağıtım.

Karagonlar, G. ve Neves, P. (2016). Sosyal değer yönelimi ve istismarcı yönetim: Çok seviyeli bir bakış açısı. *24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı, İstanbul, Sabancı Üniversitesi, 396-399.*

Karkoulian, S., Srour, J., ve Sinan, T. (2016). A gender perspective on work-life balance, perceived stress, and locus of control. *Journal of Business Research*, 69(11), 4918-4923.

Kernan, M., Watson, S., Chen, F., ve Kim, T. (2011). How cultural values affect the impact of abusive supervision on worker attitudes. *Cross-Cultural Management*, 18, 464–484.

Kıyıkçı, M., ve Sezici, E. (2017). Yıkıcı liderlik algısı ile tükenmişlik arasındaki ilişki: bankacılık sektöründe bir inceleme. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi,* 52 (1), 19-40.

Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C.,ve Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512-519.

Koçel,T. (2011). İşletme yöneticiliği. (13 bs.), İstanbul, Beta Yayıncılık.

Mackey, J. D., Ellen III, B. P., Hochwarter, W. A., ve Ferris, G. R. (2013). Subordinate social adaptability and the consequences of abusive supervision perceptions in two samples. *The Leadership Quarterly*, *24*(5), 732-746.

Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., ve Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 120-137.

Martinko, M., Harvey, P., Sikora, D., ve Douglas, S. (2011). Perceptions of abusive supervision: The role of subordinates' attribution styles. *The Leadership Quarterly*, 22, 751–764.

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(4), 1159.

Örücü, E. ve Demir, B. (2010). Banka çalışanlarında iş stresi ve Muğla ili örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *13*(1).

Özdevecioğlu, M., Akın, M., Karaca, M. ve İştahlı, B. (2014). Kötü niyetli yönetim algılamasının çalışanların performansları üzerindeki etkisinde duygusal zekânın rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 4(1), 1-18.

Park, J. H., Carter, M. Z., DeFrank, R. S., ve Deng, Q. (2018). Abusive supervision, psychological distress, and silence: The effects of gender dissimilarity between supervisors and subordinates. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 775-792.

Qin, X., Dust, S. B., DiRenzo, M. S., ve Wang, S. (2019). Negative creativity in leader-follower relations: A daily investigation of leaders' creative mindset, moral disengagement, and abusive supervision. *Journal of Business and Psychology*, 1-18.

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

Restubog, S. L. D., Scott, K. L., ve Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 713–729.

Robinson, S. L., ve Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management journal*, 38(2), 555-572.

Rice, D. B., Letwin, C., Taylor, R., & Wo, X. (2021). Extending the trickle-down model of abusive supervision. The role of moral disengagement. *The Journal of social psychology*, *161*(1), 40-46.

Serdar, E. (2019). *İstismarcı yönetimin iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet ile ilişkisi* (Yüksek Lisans Tezi) Erişim Adresi: https://acikerisim.sakarya.edu.tr/bitstream/handle/20.500.12619/69208/T08126.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Serdar, E., ve Özsoy, E. (2019). İstismarcı yönetim: bir literatür taraması. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *2*(1), 1-11.

Sezici, E. (2016). İzleyicilerin yıkıcı liderlik algısı ve sonuçları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 47, 106-121.

Shannock, L., ve Rhoades, E. R. (2006). When supervisor feel supported: Relationship with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.

Singer, E. (2004). Confidentiality, risk perception, and survey participation. *Chance*, 17(3), 30-34.

Suvacı, B., ve Baş, D. P. (2018) Banka çalışanlarının çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *8*(1), 113-140.

Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics* (6.bs.), Boston, Allyn ve Bacon

Taftaf, S., ve Acar, F. P. (2019) İstismarcı Yönetim Algısı: Lider Cinsiyeti, Çalışan Cinsiyeti ve Lider-Çalışan İlişkisinde Cinsiyet Benzerliği Etkisinin İncelenmesi. *7. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Burdur, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, 296-308.*

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.

Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 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(2), 156-167.

Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., ve Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *108*(1), 79-92.

Tunçer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 31(1),* 203-233.

TBB - Türkiye Bankalar Birliği (2020, Ocak). *İstatistiki Raporlar.* Erişim Adresi: https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/59

TKBB - Türkiye Katılım Bankaları Birliği (2020, Ocak). *Sektör Bilgileri.* Erişim Adresi: https://www.tkbb.org.tr/banka-genel-bilgileri

Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M. ve Özgen, H. (2014). Türkiye'de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: Güvenirlik ve geçerlik analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12

Valle, M., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., ve Harting, T. (2019). Abusive supervision, leader-member exchange, and moral disengagement: A moderated-mediation model of organizational deviance. *The Journal of social psychology*, 159(3), 299-312.

Vatandaş, C. (2007). Toplumsal Cinsiyet Ve Cinsiyet Rollerinin Algilanişi. *Sosyoloji Konferansları*, (35), 29-56.

Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., ve Fisher, J. 1999. The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314–334.

Wang, W., Mao, J., Wu, W., ve Liu, J. (2012). Abusive supervision and workplace deviance: The mediating role of interactional justice and the moderating role of power distance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(1), 43-60.

Xu, A. J., Loi, R., ve Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader–member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.

Yagil, D. (2006). The relationship of abusive and supportive workplace supervision to employee burnout and upward influence tactics. *Journal of emotional abuse*, *6*(1), 49-65.

Yates, J. F., ve Kulick, R. M. (1977). Effort control and judgments. *Organizational Behavior and Human Performance*, *20*(1), 54-65.

Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2007). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık.

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

Zhang, Y., ve Bednall, T. C. (2016). Antecedents of abusive supervision: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, *139*(3), 455-471.

Zhang, Y., ve Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, *32*(4), 959-987.