

İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü

Dilek Üçok

Öğr. Gör., İstanbul Kavram Meslek Yüksekokulu
İşletme Bölümü
diucok@kavram.edu.tr

Tülay Turgut

Doç. Dr., Marmara Üniversitesi
İngilizce İşletme Bölümü
Örgütsel Davranış Bilim Dalı
tturgut@marmara.edu.tr

İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Katkısı

Özet

Bu araştırmanın amacı istismarcı yönetici davranışının iş yerindeki sapkın davranışlar üzerindeki katkısını incelemektir. İş yerindeki sapkın davranışlar örgüte, yöneticiye ve çalışanlara olmak üzere üç sınıflama ile ele alınmıştır. Araştırmanın verileri kolayda örnekleme metodu ile İstanbul'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda çalışan toplam 148 kişiden toplanmıştır. Uygulanan regresyon analizleri istismarcı yönetici davranışlarının örgüte ve çalışanlara yönelik sapkın davranışlar üzerinde anlamlı katkısının bulunduğunu, ancak yöneticiye yönelik sapkın davranışlar üzerinde anlamlı katkısının bulunmadığını göstermiştir. Ayrıca, istismarcı yönetici davranışlarının örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerindeki katkısının, çalışanlara yönelik sapkın davranışlar üzerindeki katkısına kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İstismarcı Yönetici Davranışı, Örgüte Yönelik Sapkınlık, Yöneticiye Yönelik Sapkınlık, Çalışanlara Yönelik Sapkınlık.

The Contribution of Abusive Supervision on Workplace Deviance

Abstract

This study tests the contribution of abusive supervision on workplace deviant behaviors. Workplace deviant behaviors have been examined with three classifications including organizational deviance, supervisor-directed deviance and non-supervisory interpersonal deviance. Data were collected through convenience sampling method from 148 employees working in organizations functioning in the banking sector. Regression analyses revealed that abusive supervisory behaviors have significant positive contributions on organizational deviance and non-supervisory interpersonal deviance, but have insignificant contribution on supervisor-directed deviance. Moreover, it was found that abusive supervisory behaviors have a stronger contribution on organizational deviance.

Keywords: *Abusive Supervision, Organizational Deviance, Supervisor-Directed Deviance, Interpersonal Deviance.*

1. Giriş

Günümüzün yeni yönetim anlayışıyla ortaya çıkan yönetim teknikleri uygulamaları çoğaldıkça; yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiler de önemini hissettirmeye başlamıştır. Yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin doğru anlaşılmasının, var olan sorunların iyi teşhis edilmesinin ve sorunlara doğru müdahalelerle çözüm bulunmasının önemi gittikçe artmaktadır. Nitekim yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişki gergin bir biçim aldığı anda çalışanların daha ziyade yıkıcı ve sapkın davranışlar içerisine gireceği ve bu yıkıcı davranışların nihayetinde örgütün işleyişine ve performansına olumsuz yansıtacağı öngörülmektedir.

Son yıllarda örgütlerde meydana gelen yıkıcı ve sapkın davranışların artışı hem örgütlerin bu konu üzerinde düşünmesini hem de araştırmacıların bu konuya olan ilgilerini artırmıştır. Sapkın işyeri davranışları gözlemlendiğinde, çalışanların, görev yapmakta oldukları örgütün çıkarlarına ters düşen çok sayıda davranış sergilediği tespit edilmektedir. Yapılan araştırmalarda sapkın davranışların örgütleri hem finansal, hem sosyal hem de psikolojik açıdan oldukça yıpratıldığı görülmektedir (Hollinger ve Clark, 1982; Hollinger ve Clark, 1983; Murphy, 1993).

Gittikçe daha fazla araştırmacının ilgisini çeken bir diğer konu da; istismarcı yönetici davranışlarıdır. İstismarcı yönetici davranışları pek çok olumsuz sonuca yol açması sebebiyle incelenmeye değer olgulardandır. Yapılan araştırmalarda istismarcı yönetici davranışının çalışanlar üzerindeki olumsuz sonuçları sıklıkla vurgulanmaktadır (Ashforth, 1997; Duffy vd., 2002; Tepper, 2000).

Ülkemizde konuyla ilgili literatüre bakıldığında istismarcı yönetici davranışlarının bilimsel bağlamda henüz incelenmeye başlanmamış olduğu, dolayısı ile bu tür davranışların kurumlarda ne düzeyde gözlemlendiğine dair sağlam bilginin oluşmadığı görülmektedir. Bu anlamda, istismarcı yönetici davranışlarının kurumlarımızda ne düzeyde varlık gösterdiğine ve bu davranışların olası olumsuz sonuçlarına dair bilgilerin toplanmasının, yönetsel anlamda kurumlarda bu davranışların yıkıcı sonuçlarını önlemek açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda, bu araştırmada istismarcı yönetici davranışlarının, olası olumsuz sonuçlarından biri olarak iş yerinde görülen sapkın davranışlar ele alınmış ve bu yönetici davranışlarının çalışanların ne tür sapkın davranışlarına ne yönde ve ne derecede katkıda bulunduğunu belirlemek hedeflenmiştir.

1.1. İstismarcı Yönetici Davranışı

Literatürde son yıllarda yönetici davranışlarıyla ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında araştırmacıların dikkatlerini *cinsel taciz*, *fiziksel şiddet* ya da *fiziksel olmayan düşmanlık* gibi “yıkıcı” olarak tabir edilebilecek yönetici davranışlarına yöneltmiş oldukları görülmektedir. Bazı araştırmacıların bu tür davranışları adlandırırken *adi zorbalık* (*petty tranny*) (Ashforth, 1997), *saldırgan yönetici* (*supervisor aggression*) (Schat vd., 2006), *baltalayıcı yönetici* (*supervisor*

undermining) (Duffy vd., 2002), *iş yeri zorbalığı* (*workplace bullying*) (Hoel ve Cooper, 2001) ve *kurban etme* (*victimization*) (Aquino, 2000) gibi kavramları kullandıkları görülmekle birlikte, bu tür davranışları konu alan diğer çalışmaların çoğunda *istismarcı yönetici* kavramının tercih edildiği göze çarpmaktadır (Tepper, 2000; 2007). Bunun yanında istismarcı yönetici davranışlarının belirtilen diğer kavramlarla benzer nitelikteki davranış kalıplarını içermesinin yanı sıra, (a) kötü muameleyi uygulayan kişinin *yönetici* olması (b) kötü muamelenin *fiziksel/cinsel şiddet içermemesi* (c) kötü muamelenin yapılma *niyeti* açısından farklılıklar içermesi de bu kavramı farklı şekilde isimlendirme ihtiyacını beraberinde getirmiştir (Tepper, 2007).

İstismarcı yönetici kavramı “çalışanların yöneticileri tarafından sürekli biçimde sözlü/sözsüz olarak, ama fiziksel temas içermeyen, düşmanca bir muameleye maruz kaldıkları algısı” (Tepper, 2000: 178) olarak tanımlanmaktadır. İstismarcı yönetici davranışlarına örnek olarak; çalışanlarıyla alay etme, yüksek sesle bağırma, gözünü korkutma, çalışanlarını sürekli suçlama ve bir sebep olmaksızın öfkeli davranışlar sergileme gibi birçok olumsuz tutum ve davranış verilebilir.

Harris ve arkadaşları (2007) istismarcı yönetici davranışlarının bazı karakteristik özelliklerini şöyle sıralamaktadır: *Birincisi*; çalışanlar için yönetici istismarı öznel bir algıdır ve kişiden kişiye göre değişebilir, bir çalışan aynı davranışı istismar olarak değerlendirirken bir başkası için bu davranış normal olabilir. *İkincisi*; istismarın süreklilik göstermesi gereğidir yani tek seferlik ya da nadiren görülen davranışları bu çerçevede değerlendirmek doğru olmaz. *Bir başka özellik ise*; istismarcı yönetici ile çalışan arasında fiziksel bir temasın olmamasıdır çünkü böyle bir davranış istismardan çıkıp şiddet başlığı altında değerlendirilebilir.

İstismarcı yönetici davranışı, literatürde 2000’li yıllarda tartışılmaya ve araştırılmaya başlanmış bir kavram olduğundan bu güne kadar üzerine yapılmış çalışmalar sayıca azdır; ancak bütün çalışmalarda üzerinde durulan ortak nokta, istismarcı yönetici davranışlarının çalışanların algı ve tutumları üzerinde oldukça önemli etkileri olduğudur (Tepper, 2000; Mitchell ve Ambrose, 2007). Yapılan araştırmalarda istismarcı yönetici davranışlarına maruz kalan çalışanların iş tatmini ve öz yeterlilik düzeylerinde, örgüte bağlılıklarında ve adalet algılarında azalma; yaşadıkları rol çatışmalarında, iş-aile çatışma oranlarında ve psikolojik stres düzeylerinde artış olduğu ortaya konulmuştur (Ashforth, 1997; Duffy vd., 2002; Tepper, 2000; Mitchell ve Ambrose, 2007).

İstismarcı yönetici davranışı konusunda yapılan diğer çalışmalar da bu davranışlara maruz kalan çalışanlarda ortaya çıkan davranış biçimleriyle ilgilidir. Örneğin Tepper ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda istismarcı yönetici davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışına negatif yönlü

katkıda bulunduğu ortaya konulmuştur. Yapılan diğer araştırmalarda (Duffy vd, 2002; Mitchell ve Ambrose, 2007) ise; istismar edici yönetici davranışlarına maruz kalan çalışanların işyerinde sapkın davranışa yöneldikleri ortaya konulmuştur.

1.2. İşyerinde Sapkın Davranışlar

İşyerinde sapkın davranışları Robinson ve Bennett (1995: 556), “Belirgin örgütsel normları zedelemek suretiyle örgütün, üyelerinin veya her ikisinin de refahlarını tehdit eden iradi davranışlar” olarak tanımlamışlardır. Ancak işyerinde sapkın davranışın farklı araştırmacılar tarafından önerilen birçok değişik tanımının bulunduğu görülmektedir. Sapkın davranışlar, değişik şekillerde ifade edilmekle birlikte, bu tanımların tümünde ortak olarak sapkın iş davranışı denildiğinde doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak örgütün zarar görmesiyle sonuçlanabilecek olumsuz bir çalışan davranışının anlaşılması gerektiği vurgulanmaktadır.

İlgili literatür gözden geçirildiğinde, işyerinde sapkın davranışları saldırganlık, hırsızlık, devamsızlık gibi tek bir davranış örneğinde ele alıp inceleyen araştırmalar olduğu gibi, bir dizi davranış ele alıp belirli boyutlar altında toplayarak inceleyen araştırmacılar olduğu da görülmektedir (Spector vd., 2006). Bu sebeple konunun sistematik bir şekilde açıklanabilmesi için bir takım tipolojiler ve modeller geliştirildiği görülmektedir (Hollinger ve Clark, 1982; Trevino, 1986; Robinson ve Bennett, 1995).

Robinson ve Bennett (1995) geliştirdikleri tipolojide işyerinde görülen sapkın davranışları farklı iki uçtan oluşan doğruların kesişmesi sonucu ortaya çıkan dört ayrı kategoride toplamışlardır. Küçük boyutlu ve örgütsel alanda yer alan sapkın davranışlar, üretim ile ilgili sapkınlıklardır (production deviance): Bunlar; kaynakları gereksiz harcama, iş yerini zamanından önce terk etme, gereğinden fazla ve lüzumsuz molalar verme gibi davranışlardır. Büyük boyutlu ve örgütsel alanda yer alan davranışlar, mülkiyet ile ilgili norm dışı davranışlardır (property deviance): Bunlar; teçhizata sabotaj yapma, örgütten çalma gibi davranışlardır. Küçük boyutlu ve kişilerarası alandaki sapkınlıklar, politik sapkınlıklardır (political deviance): Bunlar; iş arkadaşları hakkında dedikodu yapma, iş arkadaşlarını suçlama gibi davranışlardır. Diğer kişilere karşı saldırgan ve düşmanca davranmak olan kişisel saldırganlık (personal aggression), büyük boyutlu ve kişilerarası alanda yer alan norm dışı davranışlar içine girer ve cinsel taciz, sözlü taciz, çalışma arkadaşlarını tehlikeye atma davranışları gibi örnekler verilebilir.

Son yıllarda yapılan bazı araştırmalarda ise kişilerarası sapkın davranışın yöneticiye yönelik ve diğer çalışanlara yönelik olmak üzere iki kategori altında toplanabileceği de vurgulanmaktadır (Herscovis vd., 2007). Benzer bir ayrıma giden Ambrose, Seabright ve Schminke (2002) ise zarar verilmek istenen tarafın örgüt olması durumunda kişinin bu hedefe doğrudan yöneldiğini, ancak kişilerin hedef olduğu durumlarda ise, örgütün bu amaca ulaşmak için dolaylı bir hedef olarak

seçilebileceğini vurgulamaktadır. Bu çalışmada da sapkın davranışlar yöneticiye yönelik, çalışanlara yönelik ve örgüte yönelik olmak üzere üç grupta ele alınmıştır. *Yöneticiye yönelik sapkın davranış*; yönetici kademesinde yer alan kişilere zarar verme potansiyeline sahip olumsuz davranışlar olarak ifade edilirken; *çalışanlara yönelik sapkın davranış*; çalışanı, çalışma grubunu ve bu kişi/gruplarla olan ilişkileri doğrudan ve olumsuz yönde etkileme potansiyeline sahip davranışlardır. *Örgüte yönelik sapkın davranış ise*; yapılan işin niteliğini, niceliğini, miktarını, örgütün ilişkilerini ve imajını doğrudan etkileme ve kurum varlıklarına, kaynaklarına, işleyişine zarar verme veya bunların etkin kullanımını engelleme potansiyeline sahip davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Arbak ve Çakar, 2004).

1.3. İstismarcı Yönetici Davranışı ve İşyerindeki Sapkın Davranışlar Arasındaki İlişki

Çalışanlar iş ortamında azarlanma, suçlanma, alay edilme gibi istismarcı yönetici davranışlarına maruz kaldıklarında bu olumsuz davranışlara aynı derecede olumsuz başka bir davranışla karşılık verme ihtiyacı hissedebilirler (Skarlicki ve Folder, 1997). Zira örgüt içinde vuku bulan olumsuz olay, tutum veya davranışlar, çalışanları düşmanca fikirler geliştirmek, kızgınlık hissetmek veya utanç duymak gibi duygu ve düşüncelere itebilmektedir (Turgut, 2007). Literatürde *Duygusal Olaylar Teorisi* (Weiss ve Cropanzano, 1996) olarak da bilinen bu kurama göre; örgüt içinde yaşanan olumlu ve olumsuz olaylar çalışanlarda davranış değişikliklerine yol açan duygusal tepkilere neden olabilmektedir. Pozitif duygular olumlu davranışa yöneltirken, negatif duygular ise çalışanlarda olumsuz tutum ve davranışları beraberinde getirmektedir (Fisher ve Ashkanasy, 2000). Benzer olarak, Ashforth (1997) yaptığı bir araştırmada; yöneticilerin istismar edici davranışlarının kişilerde hayal kırıklığı, çaresizlik ve yabancılaşma gibi duyguları tetiklediğini ortaya koymuştur. Bu durumla karşılaşan çalışanlarda ortaya çıkan “karşılık verme” ya da diğer bir deyişle “intikam alma” isteği; haksız ve kötü niyetli bir şekilde maruz kalınan davranışların sahibini cezalandırma isteği olarak da düşünülebilmektedir (Averill, 1982). Bu anlamda ilk akla gelen, sapkın davranışların direk olarak yöneticiye karşı sergileneceğidir. Nitekim Bies ve Tripp (1998) yaptıkları araştırmada insanların herhangi bir kötülükle karşılaştıklarında olayın intikamını direk olarak kendilerine kötülük yapan insanlardan almak istediklerini ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaya göre; insanlar adaletsiz, küçük düşürücü, istismar edici davranışlara maruz kaldıklarında kendilerine bu davranışları yapan kişilere karşılık verme ya da cezalandırma davranışlarını rasyonel bir arka plana dayandırma eğiliminde olmaktadır. Bies ve Tripp (1996) tarafından yapılan bir diğer araştırmada ise yöneticileri tarafından çeşitli şekillerde istismara maruz kalmış çalışanların gerek özel olarak gerekse herkesin içinde yöneticilerine meydan okudukları ya da onlarla dalga geçtikleri ortaya konmuştur. Diğer bazı çalışmalarda

da (Baron vd., 1999; Innes vd., 2005; Liu vd., 2010; Restubog vd., 2011) yöneticilerinin kendilerine kötü davrandıklarını fark ettiklerinde çalışanların yöneticilerine yönelik sapkın davranışlar içine girdikleri görülmüştür. Ayrıca, Hershcovis ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan meta analizinde; adaletsiz yönetici davranışlarının, çalışanların yöneticiye yönelen sapkın davranış içine girmelerinde önemli bir belirleyici olduğu öne sürülmüştür.

Buna karşın, bazı durumlarda çalışanlar maruz kaldıkları istismara karşı direkt olarak yöneticilerine bir karşılık verme imkânı bulamayabilirler. Bu noktada var olan öfke ve kızgınlıklarını başka kaynaklara ya da kişilere yönlendirme ihtiyacı hissederler. Diğer bir deyişle, *Yön Değiştiren Kızgınlık* (Displaced Aggression) teorisine göre; saldırgan karşı öfkesini yöneltmek hususunda kendini hür ve serbest bulamayan çalışan, bu öfke ve kızgınlığı bu sefer başka bir şahsa veya örgüte yöneltir (Dollard vd., 1939). Dollard ve arkadaşları çalışanların öfke ve kızgınlıklarını başka bir kaynağa yöneltmelerinin ardında iki sebebin olabileceğini öne sürmüşlerdir. Bunlardan birincisi; istismar edici yöneticinin her zaman “ulaşılabilir” durumda olmayışıdır. Bilindiği üzere birçok örgüt oldukça hiyerarşik ve sıkı kurullarla şekillenmiş bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla istismara maruz kalan çalışanın bu sıkı yapılanma içerisinde direkt olarak yöneticisiyle muhatap olma ve intikam alma davranışı içinde olması çoğu zaman mümkün olmayabilir. İkinci sebep ise; istismara maruz kalan çalışanın herhangi bir karşılık vermesi sonrasında yaşadığı istismarın katlanarak artacağına yönelik korkusu ve yöneticilerin performans değerlendirme sistemleri içindeki karar verici rollerinin varlığıdır. Sonuç olarak bu iki durumun engelleyici özelliği sebebiyle çalışan öfke ve kızgınlığı daha “güçsüz” veya “kolay ulaşılabilir” olarak tanımladığı başka bir çalışana veya örgüte yöneltir (Mitchell ve Ambrose, 2007).

İstismarcı yönetici davranışının yön değiştiren sapkın davranışla sonuçlandığına dair literatürde birkaç bulguya rastlanmıştır. Örneğin, örgütteki diğer çalışanlara yönelen sapkın davranışları inceleyen bir araştırmada (Mitchell ve Ambrose, 2007) istismarcı yönetici davranışları tetikleyici bir unsur olarak gösterilmiştir. Örgüte yönelik sapkın davranışları incelemek amacıyla yapılan boylamsal bir araştırmada (Detert vd., 2007) da istismarcı yönetici davranışıyla örgütteki yiyecek kaybı (çalışanların yiyecekleri ziyan etmesi ya da çalması) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yine, Aquino ve arkadaşları (1999) ile Wang ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan araştırma sonuçları da istismarcı yönetici davranışlarının hem örgüte yönelik hem de çalışanlara yönelik sapkın davranışlarla arasındaki ilişkiyi desteklemektedir.

İstismarcı yönetici davranışının, yukarıda da bahsedildiği gibi, hem yöneticiye hem de çalışanlara ve örgüte yönelik sapkın davranışları yordadığına dair bulgular bulunmakla birlikte, örgüte yönelik sapkın davranışları daha güçlü açıklayacağı tahmin edilebilir. Zira, yöneticiler örgütün temsilcileri olarak kabul edildiklerinden,

yöneticiden gelen istismarcı bir davranışın intikamını diğer çalışanlardan ziyade yöneticinin temsil ettiği bir varlığa yönelerek almak daha olası görülmektedir. Ayrıca, *Etki-Tehlike Hesabına (Karşılıklılık Yasası)* göre; bireyler zarar verici bir davranışta bulunacakları zaman kendilerine dönecek tehlikeyi asgaride tutma eğiliminde olacaklarından kimliklerini mümkün mertebe gizlemeye çalışacaklardır. Bu anlamda, hırsızlık, bilgileri dışarıya sızdırmak, araç gerece zarar vermek gibi sapkın davranışlarda bireylerin kimliklerini daha kolay gizleyebilecekleri (Turgut, 2007) ve bu nedenle örgüte yönelik sapkın davranışların bireylere yönelik sapkın davranışlara kıyasla daha fazla olacağı öngörülebilir.

Yukarıda verilen araştırma bulguları ve teorik açıklamalar ışığında istismarcı yönetici davranışlarının yöneticiye, çalışanlara ve örgüte olmak üzere her üç tür sapkın davranış üzerinde de katkısı olacağı ancak, örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerindeki katkısının daha güçlü olacağı fikrine dayanılarak araştırma hipotezi aşağıdaki gibi kurulmuştur.

Hipotez: *İstismarcı yönetici davranışlarının örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerindeki pozitif katkısı, yöneticiye ve çalışana yönelik sapkın davranışlar üzerindeki pozitif katkısına kıyasla daha güçlüdür.*

2. Yöntem

2.1. Örneklem ve Uygulama

Bilgideki değişim ve teknolojik gelişmelerden en çok etkilenen sektörlerden biri olan bankacılık sektörünün rekabete açık yapısının istismarcı yönetici davranışlarına zemin oluşturabileceği düşüncesiyle, araştırma verileri İstanbul'da bankacılık sektöründe faaliyet gösteren üç kurumdan toplanmıştır. Anketler kolayda örnekleme metodu ile, örneklemin ulaşılabildiği noktalarda elden, ulaşılamadığı noktalarda ise e-posta yoluyla dağıtılmıştır. Anketlerin ön sayfasında araştırmanın amacı genel hatlarıyla açıklanmış, verilen cevapların hiçbir kişi veya kurumla paylaşılmayıp gizli tutulacağı ve sadece bilimsel amaç için kullanılacağı belirtilmiştir. Araştırma anketi toplam 290 kişiye dağıtılmış olup, üç haftalık süre zarfında 148 kullanılabilir anket geri toplanmış, böylece geri dönüş oranı %51 olmuştur.

Çalışmaya katılanların yaş ortalaması 31,6 yıl (ranj: 20-46 yıl); iş hayatındaki kıdemleri ortalama 8,67 yıl (ranj: 1-25 yıl); çalıştıkları kurumlardaki kıdemleri ortalama 4,95 yıldır (ranj: 1-17 yıl). Katılımcılara ait cinsiyet (erkek: %55,4; kadın: %44,6) ve medeni durum (evli: %52; bekâr: %48) incelendiğinde; dengeli bir dağılım olduğu gözlemlenmiştir. Eğitim durumlarına göre incelendiğinde ise, katılımcıların daha çok lisans (%53,4) ve lisansüstü (%34,5) eğitime sahip oldukları anlaşılmaktadır.

2.2. Veri Toplama Araçları

İşyerinde Sapkın Davranışı Ölçmek üzere Bennett ve Robinson'un (2000) geliştirmiş olduğu İşyerinde Sapkın Davranış Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte iş yerinde sapkın davranış, örgüte, yöneticiye ve çalışana yönelik üç ayrı ifade setini içermekte ve her bir set üç ayrı yönerge ile sunulmaktadır. Örgüte yönelik sapkın davranış 12 ifadeden, çalışanlara yönelik sapkın davranış 7 ifadeden ve yöneticiye yönelik sapkın davranış 10 ifadeden oluşmaktadır. Bu üç alt ölçekteki ifadeler *Hiçbir zaman'dan* (1) *Her zaman'a* (5) uzanan beşli derecelendirme üzerinden cevaplandırılmaktadır. Ölçekte kullanılan ifadelerin bazıları; "İşyerindeki birisine karşı kaba davranmak", "İşyerindeki birisine onu utandıracak şakalar yapmak", "Yönetici hakkında dedikodu çıkarmak", "Yöneticiyi herkesin içinde utandırmak", "Dinlenme aralarını uzatmak", "İş yerine ait malları izinsiz almak" şeklindedir. Cronbach alfa değerleri; örgüte yönelik sapkın davranış için 0,66, çalışanlara yönelik sapkın davranış için 0,71, yöneticiye yönelik sapkın davranış için 0,64 olarak tespit edilmiştir (Bennett ve Robinson, 2000; Mitchell ve Ambrose, 2007).

İstismarcı Yönetici Davranışını Ölçmek üzere Tepper'in (2000) geliştirmiş olduğu İstismarcı Yönetici Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Kavramsal olarak alt boyutlara ayrılmayan istismarcı yönetici davranışını ölçen ölçüm aracı 15 ifadeden oluşmaktadır ve *Hiçbir zaman'dan* (1) *Her zaman'a* (5) uzanan beşli derecelendirme üzerinden değerlendirilmektedir. Ölçekte kullanılan ifadelerin bazıları; "Yöneticim benimle alay eder", "Yöneticim ben yokmuşum gibi davranır", "Yöneticim beni herkesin içinde küçük düşürür" şeklindedir. Ölçeğin Cronbach alfa değeri 0,93 olarak belirtilmiştir (Tepper, 2000).

İşyerinde Sapkın Davranış ve İstismarcı Yönetici Davranışı Ölçeklerinin İngilizce'den Türkçe'ye tercümesi yapıldıktan sonra, tercümelemler İngilizce ve Türkçe'ye hâkim bir grup akademisyen tarafından incelenmiş, Türkçe ve İngilizce ifadeler arasında anlam birliğinin bulunduğu dair geri bildiri alınmıştır.

3. Bulgular

3.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Seviyeleri ve Değişkenler Arası İlişkiler

İşyerinde sapkın davranış literatürde, örgüte, yöneticiye ve çalışanlara olmak üzere üç alt boyutla kavramsallaştırılmış olmakla birlikte, her bir boyuta ait ölçek maddeleri farklı yönergeler altında üç ayrı set halindedir. Bu sebeple bu ölçeğe faktör analizi uygulanmamıştır. Ayrıca istismarcı yönetici davranışı literatüre bakıldığında tek boyutlu bir kavramsallaştırma olduğundan ve alt boyut beklentisi olmadığından dolayı istismarcı yönetici davranışı ölçeğine de faktör analizi uygulanmamıştır.

Ölçeklerin güvenilirlik seviyelerini tespit etmek üzere Cronbach alfa güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Tablo 1'den de görülebileceği gibi istismarcı yönetici

(alfa=0,88), örgüte yönelik sapkın davranış (alfa=0,79) ve çalışana yönelik sapkın davranış (alfa=0,70) ölçeklerinin güvenilirlikleri yeterli seviyededir. Yöneticiye yönelik sapkın davranış ölçeğinin güvenilirlik seviyesi (alfa=0,66) kabul edilebilir seviyenin (0,70) altında olmakla beraber, 0,60'ın üzerinde olduğundan tahammül edilebilirlik sınırları içerisinde dir.

Tablo 1'de ayrıca değişkenlere ait ortalama değerler ve standart sapmalar yer almaktadır. İstismarcı yönetici davranışı ve sapkın davranışlara ait ortalama değerlere bakıldığında literatürdeki diğer çalışmalara (Aquino vd., 1999; Bennett ve Robinson, 2000; Tepper, 2000; Tepper vd., 2001, 2004) benzer şekilde düşük düzeyler göze çarpmaktadır. Bunla birlikte en yüksek ortalama (1,74) istismarcı yönetici davranışına, en düşük ortalama (1,19) ise yöneticiye yönelik sapkın davranışa aittir.

Değişkenler arasındaki korelatif ilişkilere bakıldığında ise; istismarcı yönetici davranışının hem örgüte yönelik ($r=0,447$) hem de çalışanlara yönelik ($r=0,312$) sapkın davranışla anlamlı ve pozitif yönde ilişkisi olduğu görülmektedir. Diğer taraftan istismarcı yönetici davranışının yöneticiye yönelik sapkın davranışla ilişkisi çok zayıftır ($r=0,052$) ve istatistiksel olarak anlamlı değildir (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1'de yaş, toplam çalışma süresi ve mevcut iş yerinde çalışma süresinin araştırma değişkenleri ile olan ilişkileri de sunulmaktadır. Bu üç demografik değişkenin hiç birisinin hiçbir araştırma değişkeni ile istatistiksel olarak anlamlı ilişkileri bulunmamaktadır.

Tablo 1. Ölçeklerin Cronbach Alfa Değerleri, Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler	Ort.	ss	Cron. alfa	2	3	4	5	6	7
1.Yaş	31,60	6,21		,944**	,657**	-,032	-,141	-,076	,074
2.Toplam çalışma süresi	8,67	6,13			,682**	-,039	-,142	-,045	,071
3.İşyerinde Çalışma süresi	4,95	3,83				-,016	-,140	-,063	-,137
4.İstismarcı Yönetici	1,74	,53	,88				,447**	,312**	,052
5.Örgüte Yönelik Sapkın Davranış	1,69	,38	,79					,344**	,123
6.Çalışanlara Yönelik Sapkın Davranış	1,68	,43	,70						,410**
7.Yöneticiye Yönelik Sapkın Davranış	1,19	,22	,66						

**p< .01 değerinde anlamlı.

3.2. Hipotez Testlerine İlişkin Analizler

Araştırma kapsamında istismarcı yönetici davranışlarının örgüte, çalışanlara ve yöneticiye yönelik olmak üzere üç tür sapkın davranışı arttırmak yönünde katkıda bulunacağı ancak en güçlü katkının örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerinde olacağı ileri sürülmüş ve araştırma hipotezi "İstismarcı yönetici davranışlarının örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerindeki pozitif katkısı, yöneticiye ve çalışana yönelik sapkın davranışlar üzerindeki pozitif katkısına kıyasla daha güçlüdür" şeklinde kurulmuştu. Hipotezi test etmek amacıyla üç ayrı basit regresyon analizi uygulanmıştır. Bu analizler sonucunda, istismarcı yönetici davranışının örgüte yönelik sapkın davranış üzerinde (beta=0,447; p<0,001) ve çalışanlara yönelik sapkın davranış üzerinde (beta=0,312; p<0,001) pozitif yönde ve anlamlı katkısının bulunduğu, ancak yöneticiye yönelik sapkın davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir katkısının bulunmadığı (beta=0,052; p>0,05) tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 2). R² değerleri incelendiğinde istismarcı yönetici davranışının örgüte yönelik sapkın davranıştaki değişimlerin %20'sini (R²=0,200), çalışanlara yönelik sapkın davranıştaki değişimlerin ise %9,7'sini (R²=0,097) açıkladığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar, istismarcı yönetici davranışının örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerindeki pozitif yönlü katkısının daha fazla olduğunu göstermesi bakımından araştırma hipotezini desteklemektedir. Diğer taraftan istismarcı yönetici davranışının yöneticiye yönelik sapkın davranış üzerinde anlamlı katkısı bulunmadığından hipotezin kısmen desteklendiğini söyleyebiliriz.

Tablo 2. İstismarcı Yönetici Davranışı ile İşyerinde Sapkın Davranışlar Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımlı Değişkenler	Örgüte Yönelik Sapkın Davranış			Çalışanlara Yönelik Sapkın Davranış			Yöneticiye Yönelik Sapkın Davranış		
	Beta	t	p	Beta	t	p	Beta	t	p
İstismarcı Yönetici Davranışı	,447	6,043	,000	,312	3,970	,000	,052	,631	,529
R ²		,200			,097			,003	
Düzeltilmiş R ²		,195			,091			,004	
F		36,523			15,759			,399	
p		,000			,000			,529	

4. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada istismarcı yönetici davranışının, çalışanlar tarafından sergilenen sapkın davranışlar üzerindeki pozitif yönlü katkısı incelenmiştir. Literatürde bireysel farklılıklar ile de açıklanan sapkın davranışlara (Douglas ve Martinko, 2001; Salgado, 2002; Bennett ve Robinson, 2003; Dalal, 2005; Lucas ve Friedrich, 2005) bu çalışmada örgütsel nedenler açısından bakılmıştır. Çalışanlar tarafından sergilenen sapkın davranışlar ile ilişkili örgütsel faktörlerin açıklık kazandırılmasının, örgüte zarar verme potansiyeli taşıyan davranışları kontrol etme sürecinde yöneticilere, çalışanlara ve örgütlere kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir. Bu noktada çalışanların işyerinde sapkın davranışa yönelmelerine zemin oluşturacağı düşünülen -bilişsel değerlendirme süreçlerine (cognitive processing) etki edebilecek- istismarcı yönetici davranışları incelenmiş ve bu tür davranış kalıplarının çalışanların sapkın davranışlara yönelmelerinde durumsal bir öncel olabileceği ortaya konulmuştur. Bu bulgu daha önce literatürde ifade edilen iş yerindeki sapkın davranışlar üzerindeki durumsal faktörlerin önemini bir kez daha vurgulayıcı niteliktedir. Şöyle ki; işyerindeki durumsal faktörlerin -çalışanların bireysel farklılıklarına nazaran -eşitsizliği/adaletsizliği algılama ve atfetme süreçlerine doğrudan etki edebileceği ve bu bilişsel süreçlerin çalışanların sapkın davranışa yönelmelerinde etkin rol oynayacağı düşünülmektedir (Martingo vd., 2002).

Araştırmanın hipotezini test etmek üzere gerçekleştirilen basit regresyon analizleri sonucunda istismarcı yönetici davranışının örgüte ve çalışanlara yönelik sapkın davranış üzerinde pozitif yönde ve anlamlı katkısının bulunduğu, yöneticiye yönelik sapkın davranış üzerinde ise beklenenin aksine anlamlı bir katkısının

bulunmadığı tespit edilmiştir. İstismar edici yönetici davranışına maruz kalan çalışanın, yön değiştiren kızgınlık teorisi bağlamında, öfke ve kızgınlığı daha “güçsüz” ve “kolay ulaşılabilir” olarak tanımladığı başka bir çalışana veya örgüte yönelmesi bu araştırma kapsamında beklenen bir sonuçtur. Ancak istismarcı yönetici davranışının yöneticiye yönelik sapkın davranış üzerindeki katkısını incelemek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda ise beklenenin aksine istismarcı yönetici davranışının yöneticiye yönelik sapkın davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir katkısı bulunamamıştır. Bilindiği üzere ülkemizde bankacılık sektöründe birçok örgüt oldukça hiyerarşik ve sıkı kurallarla şekillenmiş bir yapıya sahiptir. Bu konuyla ilgili daha önce yapılmış çalışmalarda da ifade edildiği üzere (Mitchell ve Ambrose, 2007; Detert vd., 2007); istismarcı yönetici davranışına maruz kalan çalışanın korku/ceza yöntemlerinin hakim olduğu sıkı yapılanma içerisinde direkt olarak yöneticisiyle muhatap olma ve intikam alma davranışı içinde olması çoğu zaman mümkün olmayabilir. Ayrıca, istismara maruz kalan çalışanın yöneticisine herhangi bir karşılık vermesi sonrasında yaşadığı istismarın katlanarak artacağına yönelik korkusu ve yöneticilerin performans değerlendirme sistemleri içindeki karar verici rolleri de istismarcı yöneticiye karşı doğrudan sapkın davranışa girmemenin altında yatan neden olarak düşünülebilir. Diğer taraftan, öfke ve kızgınlığın daha güçsüz veya kolay ulaşılabilir olarak tanımlanabilecek örgüte veya çalışma arkadaşlarına yöneltilmesinin bedelinin nispeten daha hafif veya kaçınılabilir olacağı düşünülebilir. Nitekim çalışma arkadaşlarından geri dönecek zarar, yöneticiden geri dönecek zarara kıyasla daha baş edilebilir olacaktır. Bu nedenle araştırma sonuçlarımız literatürde *yön değiştiren sapkın davranış* olarak da bilinen bu durumu destekler niteliktedir. Bununla birlikte yöneticiden gelen istismarcı davranışların kaynağı olan öfkenin hedefi, yöneticinin örgütün temsilcisi olarak algılanmasından dolayı, çalışanlardan ziyade öncelikli olarak örgüt olacaktır. Örgütün öncelikli olarak hedef alınmasının bir diğer sebebi de, bireylerin örgüte dönük sapkın davranışlarda kimliklerini daha kolay gizleyebilecekleri ve böylece bu davranışlardan ötürü bir yaptırımla karşılaşmaktan kendilerini koruyabilecekleri algısıdır. Nitekim regresyon analizlerinden elde edilen sonuçlar da istismarcı davranışların en yüksek katkının örgüte yönelik sapkın davranışlar üzerinde olduğunu göstermiştir. Konuyla ilgili bulgularımızı destekleyen bir diğer teori de “*Rasyonel Tercih Teorisi*”dir. Kar ve zarar gibi ekonomi kavramlarından yararlanılarak oluşturulan rasyonel tercih teorisine göre; kişiler sapkın davranışta bulunmaya karar vermeden önce kar ve zarar hesabı yaparlar. Hesaplamaları sonucunda, elde edecekleri kazanç, girdikleri risk sonucunda doğabilecek zarardan fazla ise sapkın davranış işlemeye karar verirler (Coleman, 1990). Bu nedenle istismarcı yönetici davranışlarına maruz kalan bir çalışanın sapkın davranış olarak açığa çıkaracağı tepkisel davranışlarını istismarcı yöneticiden çok, örgüte ya da diğer çalışanlara yöneltmesinin altında, sapkın davranış öncesinde yapmış olduğu kar/zarar analizinin yattığı düşünülebilir.

Bu anlamda istismarcı yönetici davranışlarının ürettiği zarar sadece hedefindeki çalışanlara verdiği zararlar kalmamakta, geri dönüşümünde ürettiği zarar da yönetici veya diğer çalışanlar olmak üzere bireysel düzeyde kalmamakta, aynı zamanda ve daha ziyade örgüte dönük olmakta yani daha geniş bir etki alanına sahip olmaktadır. Sadece sosyal ve psikolojik açıdan değil; faturaları şişirme, işi yavaşlatma, araç gerece zarar verme, örgütle ilgili bilgileri dışarıya sızdırma gibi sapkın davranışların örgütleri finansal açıdan da oldukça yıprattığı çeşitli araştırmalarda (Hollinger ve Clark, 1983; Murphy, 1993) saptanmaktadır. Bu bakımdan örgütlerde istismarcı davranışlara ciddiyetle yaklaşılmalı, yöneticilere hem bu davranışların olumsuz sonuçları ile ilgili farkındalık, hem de kendi davranışları ile ilgili farkındalık kazandırılmalıdır.

4.1. Kısıtlar

Çalışmada yer alan değişkenlerin ölçümünün, kişisel algılara dayanması ve kişisel beyan yoluyla ölçülmesi ve ayrıca katılımcıların sosyal beğenirlik doğrultusunda cevap verme olasılıkları çalışmanın kısıtları arasında yer almaktadır. Bu nedenle, çalışmanın bulguları değerlendirilirken bu sınırlılıkların göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Ayrıca bu çalışma kesitsel bir çalışma olup kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır, dolayısıyla neden-sonuç çıkarımı ve bulguların genellenebilirliği ile ilgili kısıtlar mevcuttur.

Bununla beraber, bu çalışmada elde edilen sonuçların konu ile ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Konu üzerinde yapılacak daha geniş örneklemler ve boylamsal araştırmalarla daha güçlü katkılar sağlanacaktır. Ayrıca, istismarcı yönetici davranışının farklı değişkenlerle ilişkisinin araştırılmasının, konunun gelişimi ve farklı neden sonuç ilişkilerinin ortaya konabilmesi açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Kaynaklar

Ambrose, M. L., M. A. Seabright M. ve M. Schminke (2002), "Sabotage in the workplace:The Role of Organizational Injustice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89 (1), 947-965.

Arbak, Y. Ve U.Çakar (2004), "İşyerinde Sapkın Davranış:Akademik Personel Üzerinde Yerel Bir Tanım ve Tipoloji Çalışması", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (1), 5-24.

Aquino, K., M. U. Lewis ve M. Bradfield (1999), "Justice Constructs, Negative Affectivity, and Employee Deviance: A Proposed Model and Empirical Test", *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1073-1091.

Aquino, K. (2000), "Structural and Individual Determinants of Workplace Victimization: The Effects of Hierarchical Status and Conflict Management Style", *Journal of Management*, 26, 171-193.

Ashforth, B. (1997), "Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126-140.

Averill, J. R. (1982), *Anger and Aggression: An Essay on Emotion*, New York: Springer-Verlag.

Baron, R.A., J.H. Neuman ve D. Geddes (1999), "Social and Personal Determinants of Workplace Aggression: Evidence For The Impact of Perceived Injustice and The Type A Behavior Pattern", *Aggressive Behavior*, 25, 281-296.

Bennett, R.J. ve S.L. Robinson (2000), "The Development of a Measure of Workplace Deviance", *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.

Bennett, R. J., ve S. L. Robinson (2003), "The Past, Present and Future of Workplace Deviance Research", Ed. Jerald Greenberg, *Organizational Behaviour: The State of The Science*, New Jersey: Erlbaum, 247-281.

Bies, R.J. ve T.M. Tripp (1996), "Beyond Distrust: "Getting Even" and The Need for Revenge", Ed. Roderick Kramer ve Tom Tyler, *Trust in Organizations*, Newbury Park, CA:Sage Publications, 246-260.

Bies, R.J. ve T.M. Tripp (1998), "Revenge In Organizations: The Good, The Bad, and The Ugly", Ed. R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly ve J. Collins, *Dysfunctional Behavior In Organizations:Violent and Deviant Behavior. Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations*, Vol 23, Part A&B, US:Elsevier Science/JAI Press, 49-68.

Coleman, J. S. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge: Belknap.

Dalal, R. S. (2005), "A Meta-Analysis of The Relationship Between Organizational Citizenship Behaviour and Counterproductive Work Behaviour", *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241–1255.

Detert, J.R., L.K. Trevino, E.R. Burris, ve M. Andiappan (2007), "Managerial Modes of Influence and Counterproductivity In Organizations: A Longitudinal Business-unit-level Investigation", *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 993-1005.

Dollard, J., L. Doob, N. Miller, O. Mowrer ve R. Sears (1939), *Frustration and Aggression*, New Haven: Yale University Press.

Douglas, S.C. ve M.J. Martinko (2001), "Exploring the Role of Individual Differences in the Prediction of Workplace Aggression", *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 547-559.

Duffy, M.K., D. Gangster, ve M. Pagon (2002), "Social Undermining in the Workplace", *Academy of Management Journal*, 45, 331-351.

Fisher, C.D. ve N.M. Ashkanasy (2000), "Special Issue On Emotions In Work Life", *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 123-129.

Harris, K., K. Kacmar, ve S. Zivnuska (2007), "An Investigation of Abusive Supervision As A Predictor of Performance and The Meaning of Work As A Moderator of The Relationship", *Leadership Quarterly*, 18, 252-263.

Hershcovis, M. S., N. Turner, J. Barling, K. A. Arnold, K. E. Dupre, ve M. Inness (2007), "Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 92, 228-238.

Hoel, H. ve C.L. Cooper (2001), "Origins of Bullying:Theoretical Frameworks for Explaining Workplace Bullying", Ed. N.Tehrani, *Building a Culture of Respect:Managing Bullying at Work*, London:Taylor&Francis, 3-19.

Hollinger, R. C. ve J.P. Clark (1982), "Employee Deviance:A Response to the Perceived Quality of The Work Experience", *Work and Occupations*, 9, 97-114.

Hollinger, R. C. ve J.P. Clark (1983), "Deterrence In The Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity and Employee Theft", *Social Force*, 62, 398-418.

Innes M., J. Barling, ve N. Turner (2005), "Understanding Supervisor-Targeted Aggression: Within-Person, Between-Jobs Design", *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 731–739.

Liu, J., H.K. Kwan, L. Wu, ve W. Wu (2010), "Abusive Supervision and Subordinate Supervisor-directed Deviance: The Moderating Role of Traditional Values and The

Mediating Role of Revenge Cognitions”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 835–856.

Lucas, G.M. ve J. Friedrich (2005), “Individual Differences in Workplace Deviance and Integrity as Predictors of Academic Dishonesty”, *Ethics and Behavior*, 15(1), 15-35.

Mitchell, M. ve M. Ambrose (2007), “Abusive Supervision and Workplace Deviance and The Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs”, *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159-1168.

Murphy, K. R. (1993), *Honesty in the Workplace*, CA: Brooks/Cole.

Restubog, S. L. D., K. L. Scott, ve T. J. Zagenczyk (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, 713-729.

Robinson, S. L. ve R. J. Bennett (1995), “A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study”, *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.

Salgado, J. F. (2002), “The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviours”, *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 117–125.

Schat, A.C.H., S. Desmarais, ve E.K. Kelloway (2006), “Exposure to Workplace Aggression From Multiple Sources. Validation of a Measure and Test of a Model”, Unpublished Manuscript, Mc.Master University, Canada.

Skarlicki, D.P. ve R. Folger (1997), “Retaliation In The Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice”, *Journal of Applied Psychology*, 82, 416-125.

Spector, P.E., S. Fox, L. M. Penney, K. Bruursema, A. Goh ve S. Kessler (2006), “The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?”, *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.

Tepper, B. J. (2000), “Consequences of Abusive Supervision”, *Academy of Management Review*, 43, 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., M. K. Duffy, J. Hoobler, ve M. D. Ensley (2004), “Moderators of The Relationships Between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes”, *Journal of Applied Psychology*, 89, 455-465.

Tepper, B. J., M. K. Duffy, ve J.D. Shaw (2001), "Personality Moderators of the Relationship Between Abusive Supervision and Subordinates' Resistance", *Journal of Applied Psychology*, 86, 974-983.

Trevino, L. K. (1986), "Ethical Decision Making In Organizations: A Person-situation Interactionist Model", *Academy of Management Review*, 11, 601-617.

Turgut, T. (2007), "Kurumlarda Ahlaka Aykırı Davranışlar ve Saldırganlık", Ed.Suna Tevrüz, *İş Hayatında Etik*, İstanbul: Beta, 223-255.

Wang W., J. Mao, W. Wu, ve J. Liu (2012), "Abusive Supervision and Workplace Deviance: The Mediating Role of Interactional Justice and The Moderating Role of Power Distance", *AsiaPacific Journal of Human Resources*, 50, 43-60.

Weiss, H.M. ve R. Cropanzano (1996), "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion Of The Structure, Causes And Consequences Of Affective Experiences At Work", *Research in Organizational Behavior*, 18(1), 1-79.