

İSTİSMARCI YÖNETİM VE TÜKENMİŞLİK: LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE GÜÇ MESAFESİNİN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Abusive Supervision and Burnout: The Moderating Effects of Leader-Member Exchange and Power Distance

Gönderim Tarihi: 14.09.2017

Kabul Tarihi: 26.10.2017

Oya İnci BOLAT*

Tamer BOLAT**

Oya SEYMEN***

Murad YÜKSEL****

ÖZ: Örgütlerde ast-üst ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen istismarcı yönetim konusu, yazında giderek önem kazanmaktadır. İstismarcı yönetim davranışlarının en önemli etkilerinden biri, astların tükenmişlik yaşamaları olup, bu da hem bireysel hem de örgütsel açıdan birçok olumsuz sonucun ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Öte yandan istismarcı yönetimin tükenmişlik üzerindeki etkisini artıran ya da azaltan çeşitli değişkenler de söz konusudur. Çalışmamızda bu değişkenlerden, lider-üye etkileşimi ve güç mesafesi dikkate alınmıştır. Bu çalışmanın amacı, güç mesafesi ve lider-üye etkileşiminin, istismarcı yönetim ve tükenmişlik ilişkisi üzerindeki düzenleyici etkisini ortaya koymaktır. Bu kapsamda, istismarcı yönetim, lider-üye etkileşimi, güç mesafesi ve tükenmişlik ölçeklerini kapsayan bir anket formu oluşturulmuştur. Anketler, kolayda örnekleme yöntemi ile Bandırma'da faaliyet gösteren ve kamuya ait olan bir fabrikada 02-15 Mayıs 2017 tarihleri arasında uygulanmıştır. Ankete 363 işgören katılmıştır. Araştırma sonuçları, istismarcı yönetimin tükenmişliği artırıcı yönde bir etkiye sahip olduğunu ve lider-üye etkileşimi ile güç mesafesinin de bu ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İstismarcı Yönetim, Lider-Üye Etkileşimi, Güç Mesafesi, Tükenmişlik.

* Doç. Dr., Balıkesir Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/İşletme Bölümü/Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, e-posta: oyainci@balikesir.edu.tr, ORCID ID: orcid.org/0000-0002-3009-9094

** Prof. Dr., Balıkesir Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/İşletme Bölümü/Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, e-posta: tbolat@balikesir.edu.tr, ORCID ID: orcid.org/0000-0002-1461-4631

*** Prof. Dr., Balıkesir Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/İşletme Bölümü/Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, e-posta: seymenoy@yahoo.com, ORCID ID: orcid.org/0000-0002-8922-665X

**** Dr., Milli Savunma Bakanlığı, e-posta: gulmurcin@yahoo.com, ORCID ID: orcid.org/0000-0002-1544-2843

ABSTRACT: The abusive supervision that affects the subordinate-superior relations negatively in organizations is increasingly important in the literature. One of the most significant effects of abusive supervision behaviors is the burnout of employees, which causes a lot of negative consequences in terms of both individual and organizational. On the other hand, there are various variables that increase or decrease the effect of abusive supervision on burnout. In our study, the leader-member exchange and power distance were taken into account. The aim of this study is to demonstrate the moderating effects of power distance and leader-member exchange on abusive supervision and burnout relationship. Within this scope, a questionnaire composing scales of abusive supervision, leader-member exchange, power distance and burnout has been formed. The questionnaires have been applied to a governmental factory in Bandırma through convenience sampling technique between May 2-15, 2017. 363 employees have been participated to the study. The results of the study showed that there was an enhancing effect of abusive supervision on burnout and variables of leader-member exchange and power distance have a moderating effect on the relationship between this relationship.

Keywords: Abusive Supervision, Leader-Member Exchange, Power Distance, Burnout.

GİRİŞ

İşgörenlerin yöneticileri ile olan ilişkileri, iş ortamında gelişen diğer tüm ilişkilerarası ilişkilerden daha önemlidir (Tepper vd., 2009:156; Ahmad ve Omar, 2013:126). Bu ilişkilerin niteliği, örgütsel ve bireysel açılardan birçok olumlu ve olumsuz sonuca yol açabilmekte ve örgütsel hedeflere ulaşmada belirleyici olmaktadır (Üçok ve Turgut, 2014:164). Bu nedenle örgütsel sorunların doğru saptanması ve çözümlenebilmesi açısından, bu ilişkilerin iyi anlaşılmasına gerek duyulmaktadır. Öte yandan örgütlerde yöneticilerin olumsuz davranışlarının yarattığı etkiler yazında sıklıkla araştırılmaktadır (Ahmad ve Omar, 2013:124). İlgili yazın, örgütlerde etkili liderlik çalışmalarından, liderliğin hem olumlu hem de olumsuz yönlerini inceleyen çalışmalara doğru bir kayma göstermektedir (Wu 2008'den aktaran Wu ve Hu, 2009:144; Johansen ve Platek, 2017:1).

İstismarcı yönetim de yöneticiler tarafından sergilenen olumsuz davranış türlerinden biri olup, son on yıldır liderliğin karanlık yüzü -zayıf ve istismarcı yönetim- konusunda gelişen bir alan yazından söz edilebilir (Tepper, 2007:262; Burton ve Hoobler, 2011:389; Whitman vd., 2014:38; Xu vd., 2015:763). Örneğin ABD işgücü içinde, olumsuz davranışa maruz kalma oranı bir çalışmada %13,6'iken (Schat vd. 2006'dan aktaran Tepper, 2007:262); başka bir kaynak, ABD çalışanları tarafından belirtilen sürekli istismarcı yönetim ile karşılaşma

oranının %28-36 arasında değiştiğini göstermektedir (*Keashly ve Neuman 2005, Lutgen-Sandvik vd. 2005, Neuman 2004'den aktaran* Burton ve Hoobler, 2011:390). Dolayısıyla, çalışmanın konusu itibarıyla, işgörenlerin örgütlerde yöneticileri tarafından istismarcı yönetime maruz kaldıkları söylenebilir.

İstismarcı yönetim, örgütü bütünsel anlamda olumsuz yönde etkileyebilecek, işlevsel olmayan bir yönetici davranışı olup (Xu vd., 2015:763); astların tutum ve davranışları üzerinde de büyük bir etkiye sahiptir (*Avolio vd. 2004, Ferris vd. 2007'den aktaran* Burton ve Hoobler, 2011:389). Bu tür yönetime maruz kalan çalışanlarda, iş ve yaşam tatmininde, örgütsel bağlılıkta ve örgütsel vatandaşlık davranışında düşüş; iş-aile-yaşam çatışmasında, üretkenlik karşıtı iş davranışlarında, işten ayrılma niyetinde, stres ve tükenmişlik düzeylerinde artış gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Tepper, 2000:178; Martinko vd., 2013:120; Xu vd., 2015:763).

Yukarıda sayılan bireysel sonuçlardan tükenmişlik ile istismarcı yönetim arasındaki ilişki, bu çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır. Öte yandan bu ilişkiyi etkileyen bireysel ve/veya örgütsel faktörler de söz konusu olup; bunların incelenmesi, istismarcı yönetim ve etkilerinin ne olduğunun daha iyi anlaşılmasında yardımcı olacaktır. İstismarcı yönetim ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek unsurlardan biri, lider ve astları arasındaki ilişkinin niteliğidir. Bu bağlamda, lider-üye etkileşimi kuramı, örgütlerde liderlerin zamanlarının, sahip oldukları kaynakların ya da gücün sınırlı olması nedeniyle, astlarının tümüne aynı liderlik tarzıyla yaklaşamayacaklarını öne sürmektedir (Wayne vd., 1994:697). Buna göre lider, bazı astlarıyla, güven, sevgi ve karşılıklı saygı kriterlerine dayalı yüksek kalitede olumlu ilişkiler kurarken; bazılarıyla sadece, ast için tanımlanan rolün dışına çıkmayan, biçimsel ve düşük kalitede ve bazen olumsuz sayılabilecek ilişkiler kurar (Murphy vd., 2003:64). Buradan hareketle, istismarcı yönetim davranışı gösteren yöneticiler karşısında, astların buna ilişkin algıları ve gösterdikleri tutum ve davranışlar, yöneticileri ile olan etkileşimlerinin niteliğine göre farklılık gösterebilecektir.

Kültürel unsurların, bireylerin tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu bilinen bir gerçektir. Bu noktada, lider ile astları arasındaki ilişkinin ve sonuçlarının açıklanmasında, *Hofstede*'in geliştirdiği 'güç mesafesi' boyutu yol gösterici olabilir. Örgütsel bağlamda ele alındığında bu boyut, örgütte daha az güce sahip olanların, gücün üyeler arasında eşit oranda dağıtılmaması ve bu nedenle bazı örgüt üyelerine diğerlerinden daha fazla güç verilmesini ne ölçüde kabul ettiklerini ifade eder (Hon, 2002:27; Hofstede ve Hofstede, 2005:60; Seymen, 2008:66). Dolayısıyla yöneticilerin istismarcı davranışlarına maruz kalan astların, buna ilişkin algıları ve gösterdikleri tutum ve davranışlar, sahip oldukları güç mesafesine göre farklılık gösterebilecektir.

Bu çalışmanın amacı, lider-üye etkileşimi ve güç mesafesinin, istismarcı yönetim ve tükenmişlik üzerindeki düzenleyici etkisini ortaya koymaktır. İlgili yazında istismarcı yönetimin ne olduğu, sınıflandırılması, ölçülmesi ve sonuçları konusunda yapılan kuramsal ve görgül araştırmalara rastlanmakla birlikte; bu tür davranışın sistematik olarak ve bütünsel açıdan yeterince araştırılmadığı öne sürülmektedir (Tepper, 2007:262; Burton ve Hoobler, 2011:389; Murari, 2013:9). Böylece bu çalışma ile yazında bu konudaki eksikliğin giderilmesine katkı sağlanmaya çalışılmaktadır.

YAZIN TARAMASI

İstismarcı Yönetim

Son yıllarda, örgütlerde zararlı veya olumsuz davranışlar konusu artan bir ilgi görmekte olup; yakın dönemli yapılan araştırmaların, yöneticilerin olumsuz davranışları -özellikle istismarcı yönetim- üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir (Mitchell ve Ambrose, 2007:1159). *Tepper'in (2000)* öncü nitelikteki çalışması, istismarcı yönetimi sistematik olarak açıklayan ilk çalışma olmuştur. Yıllar itibariyle yazar, bu yönetim şeklinin ne olduğunu ve sonuçlarını daha belirginleştiren çalışmalar sürdürmüş ve buna ilişkin olarak da yazında geçerliliği kabul edilen bir ölçek geliştirmiştir (Wu ve Hu, 2009:144). İstismarcı yönetim kavramsal olarak, *zarar veren gözetim (Duffy vd. 2002)*, *yıkıcı liderlik (Einarsen vd. 2007)*, *işyeri zorbalığı (Zapf ve Einarsen 2001)* ve *işyeri saldırganlığı (Schat vd. 2006)* ile de hem benzerlikler hem de farklılıklar göstermektedir (Mawritz vd., 2014:359).

İstismarcı yönetim, yöneticilerin astlarına yönelik olarak sürekli gösterdikleri, sözel ve sözel olmayan düşmanca davranışlarının -fiziksel temas dışında- onlar tarafından ne ölçüde algılandığı, şeklinde tanımlanabilir (Tepper, 2000:178). *Ashforth (1997)* ise istismarcı yönetimi, yöneticilerin sahip oldukları güçlerini ve yetkilerini, haksız ve keyfi biçimde kullanarak işgörenlere kötü davranışlar sergilemeleri, şeklinde tanımlamaktadır (Mitchell ve Ambrose, 2007:1159). İstismarcı yönetim, biçimsel bir yöneticilik rolü üstlenmiş olan kişilerin, astlarına karşı öfkeli ve cezalandırıcı davranışlar sergilemeleriyle ortaya çıkar. Bu davranışlar, astlarına bağırıp çağırmak, onlara alçaltıcı sözler söylemek, onları küçümsemek, onlarla alay etmek, onları hakir görmek, onların özeline girmek/özel yaşamlarını sorgulamak, onları korkutmak, onları işten çıkarma veya ücretlerini kesme tehdidinde bulunmak, onlara gerekli bilgileri vermemek vb. davranışları içerir. Bu davranışlar, aynı zamanda kayıtsızlık, bilinçli bir düşmanlık ve mağduriyetin de varlığını gösterir (Tepper, 2000:179; Kelloway vd., 2005:91; Mitchell ve Ambrose, 2007:1159; Burton ve Hoobler, 2011:390; Ahmad ve Omar, 2013:125). Hoof vd. (2015:108)'ne göre, bir işyeri tacizi şekli olarak da kabul edilen istismarcı yönetimin, eleştiri, edepsizce konuşma, sözünü kesme,

düşüncesizce eylemlerde bulunma ve hatta hiç konuşmama, biçiminde yansımaları da bulunmaktadır. Murari ise (2013:9) çalışmasında, istismarcı yönetim sergileyen yöneticilerin isteklerine ve çıkarlarına ulaşmak için baskı kurarak veya otoriter yollarla güç gösterisi yaptıklarını öne sürmektedir. Yazara göre, bu tür yöneticiler için her ne olursa olsun kazanmak gereklidir ve bunun için de her tür davranış kabul edilebilir. Öte yandan istismarcı yönetim, çalışanlar tarafından yöneticilerinin kendilerine karşı davranışlarıyla ilgili olarak yaptığı öznel bir değerlendirmedir. Başka bir deyişle, aynı birey herhangi bir ortamda yöneticinin davranışını “istismarcı” olarak nitelendirirken, başka bir ortamda böyle değerlendirmeyebileceği gibi; iki astın aynı yöneticinin davranışlarına yönelik değerlendirmesi de birbirinden farklı olabilir (Tepper, 2000:178).

İstismarcı yönetimin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri, yazında birçok çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. *Duffy vd. (2002)* istismarcı yönetimi, çalışanların yaratıcılık ve iletişim kurma becerisini, iş başarısını ve huzurunu olumsuz etkileyen bir davranış, olarak açıklamaktadır (Murari, 2013:10). *Keashly ve Harvey (2005)*'e göre, bu tür davranışlar, fiziksel saldırılar veya cinsel taciz içermemelerine karşın, süreklilik gösterdiğinde bireye kronik biçimde psikolojik olarak zarar verebilir (Wu ve Hu, 2009:146). Bu psikolojik zararlar, psikomatik semptomlar, endişe ve depresyona kadar varabilir. Ayrıca, *Dupre vd. (2003)* araştırmalarında, genç işgörenlerin istismarcı yönetime maruz kalma deneyimleri ile yöneticilerine yönelik olarak duydukları öfke arasında ilişki olduğunu belirlemiştir (Kelloway vd., 2005:90).

Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi kuramı, örgütsel liderlik yazınında liderlik süreci ile bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik, en ilgi çekici ve yararlı kuramlardan biri olarak kabul edilmektedir (Gerstner ve Day, 1997:827). Kuram, liderlerin çalışma grupları içindeki tüm grup üyeleriyle benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunamayacağı varsayımını ortaya koymaktadır (Cevrioğlu, 2007:20; Özutku vd., 2008:194). Geleneksel liderlik yaklaşımlarında, araştırma birimi lider ve/veya üyeler iken; lider-üye etkileşimi kuramında her ikisi arasındaki etkileşim araştırma birimi olarak alınmış ve buna bağlı olarak, geleneksel liderlik yaklaşımlarında göz ardı edilen etkileşim süreci ve özellikle bu süreçteki farklılaşma, bu kuramın araştırma konusunu oluşturmuştur (Baş vd., 2010:1016). Lider-üye etkileşimi kuramı, liderin her bir astı ile oluşturduğu ikili ilişkiler üzerine odaklanması nedeniyle, diğer liderlik yaklaşımlarından ayrılmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995:223; Gerstner ve Day, 1997:827; Breukelen vd., 2006:295).

Lider-üye etkileşimi kuramı, ilk olarak “dikey bağlantı kuramı” adıyla *Graen vd. (1982)* tarafından geliştirilmiştir (Dienesch ve Liden, 1986:618). Kurama

göre, lider-üye etkileşiminde üstler ve astlar arasındaki ilişkiler, yüksek kaliteden düşük kaliteye doğru bir değişim gösterir (Deluga ve Perry, 1991:239; Phillips ve Bedeian, 1994:990). Liderin yüksek kalitede iletişim kurduğu astların oluşturduğu grup, “iç-grup”; düşük kalitede iletişim kurduğu grup ise “dış-grup” olarak tanımlanır (Graen ve Uhl-Bien, 1995:227; Çalışkan, 2008:72). Bu ayrım, tamamen liderin teşhis ve algılayma yeteneğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve işgörenin yönetici açısından taşıdığı değer ile rol beklentisi bu ayrımı desteklemektedir (*Arslantaş 2007’den aktaran Kaşlı, 2009:35*). İç-grup, lider-üye etkileşimi açısından yüksek kaliteli grup olarak da adlandırılır. İç-gruptakiler, üstlerinden yüksek düzeyde etkileşim, destek ve güven alırlar; üstleri de onları resmi ve gayri resmi olarak daha çok ödüllendirir (Deluga ve Perry, 1991:239-240; Çalışkan, 2008:72). Dış gruptaki işgörenlerle ise, genel olarak çok daha farklı bir etkileşim kurulmaktadır (Le Blanc vd., 1993:299). Bu etkileşimde, görece daha düşük düzeyde bir karşılıklı etkileşim söz konusudur; üstler bu işgörenlerine karşı genellikle pozisyon güçlerini kullanırlar ve bu gruptaki kişilerle, resmi kurallara, politikalara, otorite ilişkileri ve sözleşmelere dayalı olarak ilişki kurarlar. Bu nedenle dış-grup, ilişki kalitesi açısından düşük kaliteli grup olarak da adlandırılır (Deluga ve Perry, 1991:239-240; Çalışkan, 2008:72). Lider, düşük kaliteli ilişki içinde bulunduğu bu gruptaki astlardan kendilerine biçimsel olarak verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmelerini bekler. Astlar ise, kendilerinden beklenen bu görev ve sorumlulukları yerine getirdikleri ölçüde, yine biçimsel olarak tanımlanmış haklarını alırlar. Sonuç olarak lider, astlardan beklediği performansı yeterli düzeyde elde etmiş olur (Deluga ve Perry, 1991:240; Le Blanc vd., 1993:299).

Liden ve Maslyn’e göre (1998:50) lider-üye etkileşimi, katkı, bağlılık, duygusal etkileşim ve mesleki saygı, olmak üzere dört boyutta incelenebilir: *Katkı*, her bir üyenin, liderle olan ikili etkileşiminde, ortak amaç için dolaylı veya dolaysız şekilde ortaya koyduğu iş odaklı eylemlerinin miktarı, kalitesi ve yönü ile ilgili algılamaları içerir. Etkileşimin kalitesi yükseldikçe, liderin asta verdiği görevlerin ve sağladığı olanakların kalitesi de buna bağlı olarak artacaktır. Bunun sonucunda; daha kritik görevleri yapma olanağı bulan üyeler etkileşimi daha da geliştirme fırsatını yakalayacaklardır (Liden ve Maslyn, 1998:45-46; Baş vd., 2010:1019). *Bağlılık*, lider ile üyenin birbirine ne derece bağlı olduğunu (Cevrioğlu, 2007:41) ve her bir üyenin ortak amaçları için birbirlerine göstermiş olduğu desteği ifade etmektedir. Bu boyut, kimlere hangi görevlerin verilmesi yönünde karar vermelerinde liderlere yardımcı olmaktadır. Liderler, bu durumda örgütte bağımsız karar ve/veya sorumluluk almayı gerektiren görevleri, bağlılık düzeyi yüksek astlara verme eğilimindedirler (*Bauer ve Green 1996’dan aktaran Erdem, 2008:16*). *Duygusal etkileşim*, lider ve astın, iş ya da mesleki değerlerden ziyade kişisel çekicilikten kaynaklanan ve birbirlerine

karşı besledikleri sevgi, olarak tanımlanmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986:625; Erdem, 2008:17). Bu tip çekim, kişisel bileşenler ve sonuçlar (arkadaşlık gibi) içeren bir ilişki arzusu ve/veya bunun ortaya çıkması durumunda daha belirginleşebilir (*Dionne 2000'den aktaran Kaşlı, 2009:42*). Son olarak *mesleki saygı ise*, karşılıklı ilişki içindeki her bir üyenin, kendi statüleri ile ilgili olarak, örgüt içinde ya da dışında kazanmış oldukları mesleki saygınlığı ifade etmektedir. Bir başka deyişle, mesleki saygı, liderin astları tarafından, örgüt içi ve/veya dışında kendi çalışma alanı ile ilgili olarak çok başarılı ve yetkin olduğunun bilinme derecesi ile ilgili algıdır (*Dionne 2000'den aktaran Kaşlı, 2009:43*). Mesleki saygınlığa ait oluşan bu algı, üyeye birebir etkileşimde bulunarak, geçmişte kazanmış olduğu başarılarla bakarak ya da örgüt içinde/dışında bireyle ilgili bilgilere ulaşarak oluşabilir (Liden ve Maslyn, 1998:50; Erdem, 2008:17).

Güç Mesafesi

Güç mesafesi, *Hofstede (1980)* tarafından ileri sürülen ulusal kültür boyutlarından biridir. Örgütsel bağlamda ele alındığında bu boyut, güç dağılımındaki eşitsizliğin örgüt üyeleri tarafından kabul görme derecesini, ifade eder (Hon, 2002:27; Hofstede ve Hofstede, 2005:60; Seymen, 2008:66). Güç mesafesinin yüksek olduğu yerlerde işgörenler, üstlerine, üstlerinin emir verme ve bu emirlerin yerine getirilmesini bekleme hakkı olduğu için itaat ederler (Hon, 2002:27). *Hofstede'e* göre, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde kişiler, otokratik ve paternalist liderlik tarzını kullanan üstleri tercih ederler ve kararlara katılma beklentisi içinde olmazlar (Begley vd., 2002:693-694). Yüksek güç mesafesi durumunda, üstler ve astlar, birbirleriyle eşit olmadıklarını baştan kabul ederler. Bu tip örgütler daha merkezîyetçi bir yapıya sahiptir; hiyerarşik yapı, yüksek bir piramit şeklindedir; yukarıya doğru iletişim zayıftır; hatta hiyerarşik sistem, bu eşitsizlik üzerine kurulmuş gibidir. Bu örgütlerde, astlardan söylenenleri yapmaları beklenir, yapmadıkları/yapamadıkları tespit edildiğinde, ya ödülünden mahrum bırakılır ya da cezalandırılırlar. Maaş sistemleri, en üst ve en alt arasında büyük uçurumlar olacak şekilde düzenlenir; üstlere maaş haricinde, özel oda, makam aracı, lojman gibi ayrıcalıklar verilir (Çelik, 2007:39).

Güç mesafesinin düşük olduğu yerlerde işgörenler, üstlerinin emirlerine bunların doğru olduğuna inandıkları için uyarlar (Hon, 2002:27); ayrıca üstlerinin kendilerine danışmalarını beklerler (Begley vd., 2002:694) ve onlara önemli konulardaki görüşlerini anlatmak için yaklaşırlar. Bu yüzden, düşük güç mesafesine sahip kişiler, üstleri ile güvenli bir mesafe bırakmayı tercih eden yüksek güç mesafesine sahip bireylere göre üstleriyle daha yakın ilişkiler geliştirme olanağına sahiptirler (Begley vd., 2002:694). Düşük güç mesafesi durumun-

da, astlar ve üstler birbirlerini eşit kabul ederler. Hiyerarşik sistemin sadece rollerin bir eşitsizliği olduğu, kolaylık için bu şekilde düzenlendiği ve rollerin değişebileceği kabul edilir. Örgütler merkezi değildir; hiyerarşi yayvan bir piramit şeklindedir ve gözetimci sayısı sınırlıdır. Üst ve ast arasındaki maaş aralığı fazla değildir; çalışanlar oldukça niteliklidir. Üstlere ayrıcalık tanınması, istenmeyen bir durumdur ve tüm çalışanların aynı tuvalet, garaj ve kafeteryayı kullanması beklenir. Üstlere, astlar tarafından kolayca ulaşılabilir ve örgütte demokratik bir yönetim tarzı sergilenir (Çelik, 2007:39).

Tükenmişlik

Örgütlerde, işgörenlerin tükenmişliği ve bunun nedenleri ve sonuçları, 1970'li yıllardan beri tartışılan ve tartışılmaya devam eden önemli konulardan biridir (Maslach vd., 2001:398; Malach-Pines, 2005:78). Tükenmişlik kavramı ilk kez Greene (1961) tarafından kullanılmıştır (Maslach vd., 2001:398). Freudenberger (1977:90) tükenmişliği, tüm meslek gruplarının yaşayabileceği bir durum olarak ele almış; kavramı mesleki bir tehlike olarak nitelendirmiş ve enerji, güç ya da kaynaklar ile ilgili aşırı talepler nedeniyle başarısız olmak, yıpranmak ya da tükenmek, olarak tanımlamıştır. Maslach ve Jackson (1981:99) ise tükenmişliği, işi gereği yoğun duygusal taleplerle karşı karşıya kalan ve sürekli diğer insanlarla yüz yüze çalışmak durumunda olan kişilerde görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının, yapılan işe, hayata ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlarla yansımaları ile oluşan bir sendrom, olarak ifade etmişlerdir. Tükenmişliğin boyutları, Maslach vd. (2001:402-403) tarafından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı, olarak ele alınmıştır. *Duygusal tükenme* enerjinin ya da duygusal kaynakların tükenmesini (Bakker vd., 2000:248); *duyarsızlaşma* bireyin etkileşim içinde bulunduğu çalışma arkadaşlarına ve hizmet verdiği kişilere karşı duygusuz davranmasını (Hayter, 2000:246), kişilerin varlığını umursamamasını, bu kişilerin kendilerini özgü kılan özelliklerini yok saymasını ya da onlara birer nesne gibi davranarak onlarla arasına mesafe koymaya çalışmasını (Çalgan vd., 2009:63) ve *düşük kişisel başarı* ise kişinin kendisini mesleki olarak yetersiz görmesini, işinde başarısız hissetmesini ve gelen talepleri karşılama konusunda harcadığı tüm çabaların yetersiz olduğu düşüncesine kapılmasını, ifade etmektedir (Schwarzer vd., 2000:311; Çalgan vd., 2009:63).

Örgütlerde tükenmişliğin pek çok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenler, yapılan işten kaynaklanan özellikler (iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği, sosyal destek, bilgi ve kontrol vb.), mesleğin nitelikleri (mesleğin yüz yüze insanlarla etkileşimi gerektirmesi vb.), örgütsel özellikler (hiyerarşi, kariyer fırsatları, ömür boyu istihdam vb.), demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi,

medeni durum vb.), kişilik özellikleri (nevrotiklik, öz saygı, kontrol odaklılık vb.) ve iş tutumları (iş tatmini, beklentiler vb.) gibi (Maslach vd., 2001:407-411) sıralanabilir. Örgütlerde tükenmişlik bireysel anlamda çalışanlarda aşırı yorgunluk, uyku sorunları, enerjide düşme, sürekli endişe hali, depresyon, öz saygıda azalma gibi; örgütsel anlamda ise devamsızlık artışı, işten ayrılma niyetinde artış, işgören devir oranının artması, düşük verimlilik ve etkinlik, performansta düşüş, iş tatmininde ve işe ve örgüte olan bağlılıkta azalma, çalışanlar arasında çatışma yaşama, çalışanların müşterilere önem vermemesi ve onlarla yeterince ilgilenmemesi gibi olumsuz sonuçları doğurabilmektedir (Maslach vd., 2001:406; Ardıç ve Polatçı, 2008:74-75).

İstismarcı Yönetim, Lider-Üye Etkileşimi, Güç Mesafesi ve Tükenmişlik İlişkisi

Bu çalışmanın kuramsal dayanağını, *Bilişsel Değerlendirme Kuramı* oluşturmakta olup; istismarcı yönetim, lider-üye etkileşimi, güç mesafesi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi açıklamada bu kuramdan yararlanılacaktır. Bilişsel değerlendirme kuramı, kişilerin, belirli bir çevresel uyarıcının, kendileri açısından bir sorun (tehdit) oluşturup oluşturmadığını; oluşturuyorsa bununla baş edip edemeyeceğini nasıl değerlendirdiklerine odaklanmaktadır (Folkman vd., 1986:992-993). Başka bir deyişle, bu kurama göre kişiler, çevreden gelen talepler ve bunların kendileri açısından yarattığı etki ile bu taleplerle baş etme konusunda sahip oldukları kaynakları değerlendirir ve bu değerlendirme sonucunda duygusal bir tepki verirler (Smith ve Lazarus, 1990:616; Surachart-kumtonkun vd., 2013:73-74). Kurama göre, kişiler, çevresel talepler ve bunları yönetmek için sahip oldukları kaynaklar konusunda iki tip değerlendirme yaparlar: birincil ve ikincil değerlendirme. *Birincil değerlendirmede*, kişiler çevresel uyarıcının kendi refahları açısından yaratacağı sonuçları; ilgisiz, olumlu ya da stresli, şeklinde değerlendirirler. Uyarıcı, kişiler tarafından herhangi bir kayıp ya da kazanca neden olmayacak bir durum olarak değerlendirilirse *ilgisiz* olarak; refahı koruyucu ya da artırıcı bir durum olarak değerlendirilirse *olumlu* olarak ve bir tehdit, fırsat ya da kayıp yaratacak bir durum olarak değerlendirilirse *stres yaratıcı* olarak sınıflandırılır (Lazarus ve Folkman, 1984:32-35; Folkman ve Lazarus, 1985:152). *İkincil değerlendirme*, kişilerin, uyarıcı ile baş edebilme konusunda hissettikleri ile ilgilidir. Bu değerlendirmede kişiler, uyarıcının yarattığı tehdit ve kayıplarla baş edebilme ya da ortaya çıkan fırsatlardan yararlanabilme konusunda sahip oldukları kaynakları değerlendirirler (Lazarus ve Folkman, 1984:35; Folkman ve Lazarus, 1985:152; Folkman vd., 1986:993). Bu iki değerlendirme, birbiriyle etkileşim içindedir ve ortaya çıkan stresin ve duygusal tepkinin derecesini belirler (Lazarus ve Folkman, 1984:35; Folkman ve Lazarus, 1985:152).

Aşağıda, bu kuramdan hareketle çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkiler açıklanmaktadır:

İstismarcı Yönetim ve Tükenmişlik İlişkisi

İstismarcı yönetim ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin açıklanmasında, bilişsel değerlendirme kuramı çerçevesinde bireylerin yaptıkları değerlendirmelere başvurulabilir. İstismarcı yönetim kapsamında sözü edilen zararlı ve olumsuz davranışlar, bunlarla karşı karşıya kalan astlar tarafından bir uyarıcı olarak kabul edilebilir. Bu uyarıcılar, astların duygu durumları ve refah düzeyleri üzerinde psikolojik açıdan olumsuz etkiler yaratarak tükenmişliğe neden olabilecektir. Bu durumun ortaya çıkabilmesi için öncelikle, istismarcı yönetimin, astlar tarafından yapılan birincil değerlendirmede bir tehdit olarak algılanması gerekir. İkincil değerlendirmede ise, astlar sahip oldukları kaynaklar yardımıyla bu tehditle baş edip edemeyeceklerine bakacaklardır. Uyarıcının gücüne ve bununla baş edilip edilemediğine bağlı olarak da astların tükenmişlik düzeyi artacak ya da azalacaktır. Bu konuda yapılan araştırmaların sonuçları bu savı destekler niteliktedir. Yagil (2006:56), Grandey vd. (2007:71), Wu ve Hu (2009:158), Carlson vd. (2012:854), Khan (2015:73), Wu ve Cao (2015:176) ve Sezici ve Güven (2017:64) tarafından yapılan çalışmalar, istismarcı yönetim ile tükenmişlik arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

H1. İstismarcı yönetimin, tükenmişlik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

İstismarcı Yönetim ve Tükenmişlik İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Etkisi

Örgütlerde işgörenler, iç grup ya da dış grupta olup olmamalarına bakılmaksızın, istismarcı yönetim davranışlarıyla karşı karşıya kalabilirler. Başka bir deyişle, dış grupta yer alan kişilerin mutlak olarak istismarcı yönetim davranışlarıyla karşı karşıya kalacakları ya da iç grupta olmanın kişileri bu tür davranışların dışında tutacağı söylenemez. Dolayısıyla hem iç grup hem de dış gruptaki işgörenler, bu tür davranışlarla karşı karşıya kalabilmektedirler (Xu vd., 2015:770). Öte yandan lider-üye etkileşimi, istismarcı yönetim ve tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde etkili olabilir. Bilişsel değerlendirme kuramı çerçevesinde konuya açıklama getirmek gerekirse; öncelikle, gösterilen istismarcı yönetim davranışlarının astlar tarafından olumsuz olarak algılanıp algılanmadığının; algılandığı durumda ise bunun işgörenler üzerindeki etkilerinin lider-üye etkileşiminin niteliğine bağlı olarak değişip değişmediği irdelenebilir. Şöyle ki, yüksek lider-üye etkileşimi, istismarcı yönetimin olumsuz etkilerinin hemen ortaya çıkmasını geciktirebilir. Kurama göre, iç gruptaki işgörenler, üstlerinin bu tür davranışları ile karşı karşıya kaldıklarında, bağlılık, duygu-

sal etkileşim ve mesleki saygı nedeniyle belirli bir süre üstlerine müsamaha gösterebilir ve birincil değerlendirme kısmında bu durumu bir tehdit olarak değerlendirmeyebilirler. Bir tehdit olarak algılanması durumunda ise, yine iç gruptaki işgörenler bu tehditle baş etme konusunda, dış gruptaki kişilere göre daha fazla kaynağa (katkı) sahip olacaklardır. Yapacakları ikincil değerlendirmede, iç gruptaki kişiler, kaynaklara daha fazla ulaşabildikleri için, istismarcı yönetimin yarattığı olumsuzluklar ile başa çıkma konusunda kendilerini daha rahat hissedebileceklerdir (Lian vd., 2012:44). Lider-üye etkileşiminin istismarcı yönetim ve tükenmişlik ilişkisi üzerinde düzenleyici etkisini ortaya koyan doğrudan bir araştırma bulunamamış olmakla birlikte, tükenmişliği azaltıcı yönde etkisini gösteren araştırma sonuçları bulunmaktadır. Graham ve Witeloostuijn (2010:36-38), Huang vd. (2010:1134), Bolat (2011a:263; 2011b:74) ve Jiang vd. (2014:237) tarafından yapılan çalışmalar, lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasındaki negatif yönlü ilişkiyi ortaya koymaktadır. Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

H2. Lider-üye etkileşiminin istismarcı yönetim ile tükenmişlik arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi vardır.

İstismarcı Yönetim ve Tükenmişlik İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi

İstismarcı yönetim ve tükenmişlik ilişkisinde, bir kültür unsuru olan güç mesafesinin etkisini açıklamada benzer şekilde bilişsel değerlendirme kuramından yararlanılabilir. Birincil değerlendirme aşamasında, yüksek güç mesafesine sahip bireyler tarafından, istismarcı yönetim davranışları tehdit olarak algılanmayıp, bunların, yöneticilerin güç ve otoritelerini gösterme şekli olduğu kabul edilebilir. Diğer yandan, ikinci değerlendirme aşamasında, bunlardan rahatsız olup tehdit olarak algılasalar bile yüksek güç mesafesine sahip olan kişilerin, kendilerini ikna edecek mazeretler üretebilecekleri -yöneticilerin ayrıcalıklı kişiler oldukları, bu tür davranışlar sergileyebilecekleri, astların bunlara müsamaha göstermesi gerektiği vb.- düşünülebilir. Böylece bu kişiler üzerinde istismarcı yönetimin etkilerinin daha az olacağı söylenebilir. Düşük güç mesafesine sahip kişiler ise, birincil değerlendirmede eşitlik inançları nedeniyle, yöneticilerinin istismarcı yönetim davranışlarını kabul edilemez bulup tehdit algısı hissedeceklerdir. İkincil değerlendirmede, bu kişiler, yüksek güç mesafesine sahip kişiler gibi bu davranışları haklı çıkarabilecek mazeretler üretemeyecekleri gibi, bunları kabullenme konusunda da yetersiz kalacaklardır. Dolayısıyla, istismarcı yönetimin tükenmişlik üzerindeki etkisi, kişilerin güç mesafesi düzeylerine bağlı olarak farklılık gösterebilecektir. Lin vd. (2013:318) yaptıkları çalışmada, güç mesafesinin, istismarcı yönetim ile işgörenlerin psikolojik sağlık durumları arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip

olduğunu tespit etmişlerdir. Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

H3. Güç mesafesinin istismarcı yönetim ile tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi vardır.

İstismarcı Yönetim, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi

Yukarıda da açıklandığı gibi, istismarcı yönetim ile tükenmişlik ilişkisinde lider-üye etkileşiminin düzenleyici bir rol oynadığı düşünülmektedir. Başka bir deyişle, iç grupta ya da dış grupta olmaya bağlı olarak, istismarcı yönetimin tükenmişlik üzerindeki etkisi farklılık gösterebilecektir. Bu noktada, dikkate alınması gereken bir diğer husus, istismarcı yönetimin tükenmişlik üzerindeki etkisinde, iç grup ya da dış grupta yer alan işgörenlerin güç mesafesi düzeylerinin de etkili olabileceğidir. Bu etki dört şekilde olabilir: (1) *iç grupta yer alan ve güç mesafesi yüksek olan işgörenler*, istismarcı yönetim davranışları karşısında yapacakları birinci değerlendirmede durumu, yöneticiye duydukları bağlılık ve mesleki saygı ile duygusal etkileşimin yanı sıra, bu tür davranmanın yöneticinin güç ve yetkisini kullanma şekli olduğuna inanmaları nedeniyle, bir tehdit olarak algılamayabileceklerdir. Tehdit olarak algılanması durumunda ise, bu gruptaki işgörenler yaptıkları ikincil değerlendirmede de kaynaklara daha fazla ulaşabildikleri ve kendilerini de ikna edebilecek mazeretler üretebilecekleri için istismarcı olan davranışlara yönelik müsamahalarını sürdürebileceklerdir. (2) *iç grupta yer alan ve güç mesafesi düşük olan işgörenler* için durum biraz daha farklı olacaktır. Şöyle ki, normalde iç grupta yer alan işgörenler, istismarcı davranışları bir tehdit olarak algılamayabileceklerken, bu kişiler düşük güç mesafesine sahip olduklarında, eşitlik inançları nedeniyle, bunları kabul edilemez bulup tehdit algısı hissedebileceklerdir. İkincil değerlendirmede ise, düşük güç mesafesine sahip kişiler, bu davranışları kabullenme konusunda aslında hâlâ isteksiz olmakla birlikte, iç grupta olmanın sağlayacağı kaynak desteği nedeniyle, bu davranışların onlar üzerindeki etkisi görece daha düşük düzeyde olabilecektir. (3) *dış grupta yer alan güç mesafesi yüksek olan işgörene* bakıldığında; bu kişiler yöneticiye bağlılık ve mesleki saygı duymadıkları ve aralarında duygusal etkileşim olmadığı için, istismarcı davranışları bir tehdit olarak algılayabilecekken, yüksek güç mesafesinin getirdiği eşitsizlik inancı nedeniyle, yöneticiyi haklı bulup, bu davranışları bir tehdit olarak algılamayabilirler. Tehdit olarak algılamaları durumunda ise, bunun etkilerini azaltma konusunda dış grupta yer almalarından dolayı gerekli kaynaklara yeterince ulaşamamakla birlikte; yüksek güç mesafesi onlara kendilerini ikna edebilecek mazeretler sağladığı için daha müsamahakâr olabileceklerdir. (4) *dış grupta yer alan güç mesafesi düşük olan işgörenler* ise, istismarcı davranışların olumsuz etkilerini en fazla yaşayan grubu

oluşturacaktır. Şöyle ki, bu kişiler birincil değerlendirmede eşitlik inançları nedeniyle bu davranışları kabul edilemez bulup tehdit olarak görecektir; ikincil değerlendirmede de bu kişiler kendilerini ikna edebilecek mazeretler üretecekleri gibi, üzerlerindeki olumsuz etkiyi azaltacak yeterli kaynağa da sahip olamayacaklardır. Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

H4. Güç mesafesinin, istismarcı yönetim, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasında-ki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi vardır.

YÖNTEM

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Bandırma'da faaliyet gösteren ve kamuya ait olan bir fabrikadır. Bu işletmede toplam işgören sayısı 1250'dir. Örneklem büyüklüğünün tespitinde, evreni bilinen örneklem hesaplama formülünden faydalanılmıştır (Baş, 2001:43-44). %50 görülme sıklığı, %5 hata payı ve %95 güven aralığı ölçütleri dikkate alındığında, örneklem büyüklüğü 294 kişi olarak hesaplanmıştır. Araştırma, tanımlayıcı türde tasarlanmış olup; anketlerin uygulanmasında, kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Katılım gönüllülük esasına dayanmakta olup; anketler, araştırma ekibinin katılımcılara anketlerle birlikte verdiği zarflarda ve ağzı kapalı olarak 02-15 Mayıs 2017 tarihleri arasında uygulanmıştır. Bu kapsamda, araştırma ekibi tarafından 500 anket dağıtılmış, 377 adeti doldurulmuş olarak toplanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %75'dir. 14 ankette eksik verilerin olduğu belirlenmiş ve bunlar analizlere dahil edilmemiştir. Bu durumda, analize dahil edilen anket sayısı 363'dür. Örneklemi oluşturan işgörenler, boraks, iç hizmetler, torbalama, güvenlik, stok sevkiyat, buhar enerji, borik asit, ambar, Ar-Ge, insan kaynakları, hukuk işleri, yemekhane, satın alma, muhasebe, ihracat bölümlerinde çalışmaktadırlar. Örneklemi oluşturan 363 kişinin yaş ortalaması 37,4; çalışma sürelerinin ortalaması ise 9,0 yıldır. Erkek işgörenlerin oranı %86, kadın işgörenlerin oranı %14; evlilerin oranı %80, bekârların oranı %20; ilkökul mezunlarının oranı %9,9, lise mezunlarının oranı %62,0, ön lisans mezunlarının oranı %6,3, lisans mezunlarının oranı %21,5 ve lisansüstü mezunlarının oranı %0,3'dür.

Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

İstismarcı Yönetim Ölçeği: Yöneticilerin istismarcı yönetim davranışlarını ölçmek için, Tepper (2000:189-190) tarafından geliştirilen 15 maddeli ve tek boyuttan oluşan ölçekten yararlanılmış ve ifadeler Türkçeye uyarlanmıştır (Ek 1). Uyarlama süreci iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, ölçek bir çeviri uzmanı ve ilgili alana ve İngilizceye hakim bir akademisyen tarafından birbirinden bağımsız bir şekilde Türkçeye çevrilmiştir. İkinci aşamada gruba, ala-

na ve İngilizceye hakim iki akademisyen katılmıştır. Grup tarafından çeviriler karşılaştırılmış, en iyi ifade ettiği düşünülen ifadeler seçilmiş ve ilgili alan da dikkate alınarak ifadelere son şekli verilmiştir. Örnek ifade, “Yöneticim benimle alay eder”, şeklindedir.

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği: Katılımcıların yöneticileri ile olan etkileşimlerini belirleyebilmek için Liden ve Maslyn (1998:56-57,68) tarafından geliştirilen dört boyutlu (duygusal etkileşim, katkı, bağlılık ve mesleki saygı) ve 12 ifadeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Araştırmada, Türkçe uyarılama olarak Bolat (2011c:191-194) tarafından yapılan uyarlamadan yararlanılmıştır. Ölçek Erdogan vd. (2004:305-332) ve Erdogan ve Liden (2006:1-17) tarafından Türkiye’de yapılan çalışmalarda kullanılmıştır. Baş vd. (2010:1013) tarafından yapılan çalışmada, ölçeğin yüksek geçerlilik ve güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda ölçek, bütünsel olarak lider-üye etkileşimi kalitesini tek bir faktör altında ölçmeye de olanak sunmaktadır (Eisenberger vd. 2010:1090). Örnek ifade, “Yöneticimizi kişi olarak çok severim”, şeklindedir.

Güç Mesafesi Ölçeği: İşgörenlerin güç mesafesini ölçmede, Dorfman ve Howel (1988:127-150) tarafından geliştirilen, Clugston vd. (2000:29) tarafından gözden geçirilen ve Bolat (2011c:194-195) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek altı maddeden oluşmaktadır. Örnek ifade, “Yöneticiler çoğu kararı çalışanlara danışmadan almalıdırlar”, şeklindedir.

Tükenmişlik Ölçeği: Araştırma kapsamında katılımcıların tükenmişlik düzeyleri, Pines ve Aronson’un (1988) tükenmişlik ölçeğinin, Malach-Pines (2005:88) tarafından kısaltılan versiyonunun Bolat (2011a:260; 2011b:72; 2011d:92) tarafından ifadelere dönüştürülerek Türkçeye uyarladığı ölçekten yararlanılarak ölçülmüştür. İfadeler, yönetici davranışlarına vurgu yapacak şekilde düzenlenmiştir. Pines ve Aronson’un (1988) ölçeği, yazında tükenmişliği ölçmek için en çok kullanılan ölçeklerden biridir (Enzmann vd., 1998:331; Malach-Pines, 2005:79). Ölçek, tüm meslek gruplarının hatta belirli bir mesleği olmayan grupların da tükenmişlik düzeylerini ölçmek için geliştirilmiş tek boyutlu bir ölçektir (Malach-Pines, 2005:88). Örnek ifade, “Yöneticimin bu davranışları yüzünden kendimi kapana kısılmış gibi hissediyorum”, şeklindedir.

Tüm ifadeler, 1= Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

BULGULAR VE YORUMLAR

Geçerlik ve Güvenirlik

Ölçeklerin ve ölçme modelinin faktöriyel geçerliği açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri aracılığıyla, yapı geçerliği de yakınsama (convergent) ve irak-

sama (discriminant) geçerliği yöntemleri ile test edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizinde varimax dönüşümü uygulanmış; faktör sayısının saptanmasında öz değerin 1,00'den büyük olması, maddelerin ilgili faktörle en az 0,30 düzeyinde yük değerine sahip olması, bir faktörün en az üç maddeden oluşması, binişiklik durumunda bir maddenin diğer bir faktördeki yük değerinin (+/-) 0,32'yi geçmemesi ölçütleri dikkate alınmıştır (Costello ve Osborne, 2005:4-5; Hair vd. 2010:111,118, 682; *Büyüköztürk, 2002'den aktaran* Akgündüz ve Çakıcı, 2015:33). Doğrulamalı faktör analizi kapsamında, standartlaştırılmış yüklerin 1,00'in üzerinde ve 0,50'nin altında olmaması (Hair vd., 2010:686); t değerlerinin (-/+) 1,96 olmaması (Akgündüz ve Çakıcı, 2015:34); uyum iyiliği değerlerinin de (Tablo 5) istenilen düzeyde olması ölçütleri göz önünde bulundurulmuştur. Yakınsama geçerliğini sağlamanın koşulları olarak; standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,50 ve üzeri, ortalama açıklanan varyans (AVE) değerinin 0,50 ve üzeri ve bileşik güvenilirlik (CR) değerinin de 0,70'den büyük olması (AVE \geq 0,50; CR $>$ 0,70); iraksama geçerliğini sağlamanın koşulu olarak da; her bir değişkene ait AVE değerinin, değişkenler tarafından paylaşılan varyans (değişkenler arası korelasyon değerlerinin karesi); başka bir deyişle AVE değerlerinin karekökünün, değişkenler arası korelasyon değerlerinden büyük olması ölçütü dikkate alınmıştır (Fornell ve Lacker, 1981:45-46; Hair vd., 2010:686-688). Ölçeklerin güvenilirliği, bileşik güvenilirlik (CR) yöntemi ile incelenmiştir (Hair vd., 2010:687). Bu kapsamda, CR değerinin 0,70'den büyük olması koşulu göz önünde bulundurulmuştur (Hair vd., 2010:687).

Ölçme modelinin faktöriyel ve yapı geçerliğini test edebilmek için yedi faktörden oluşan ölçme modeli (istismarcı yönetim, duygusal etkileşim, bağlılık, katkı, mesleki saygı, güç mesafesi ve tükenmişlik) doğrulamalı faktör analizine sokulmuştur. Uyum iyiliği değerleri ve standartlaştırılmış faktör yükleri ile CR ve AVE değerleri bu analiz sonuçlarından elde edilmiştir. Doğrulamalı faktör analizi en yüksek olabilirlik (Maksimum Likelihood) yöntemiyle yapılmıştır.

Faktöriyel Geçerlik

Ölçeklerin faktöriyel geçerliği ile ilgili yapılan açıklayıcı ve doğrulamalı faktör analizleri sonuçları aşağıda sırasıyla verilmiştir:

İstismarcı Yönetim Ölçeği: İstismarcı yönetim ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda (Tablo 1), öz değeri 1,00'den büyük tek faktör tespit edilmiştir. Tek faktör, toplam varyansın 0,78'ini açıklamakta olup; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,98, Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2=6690,77$; $p<0,01$). Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi tek faktörde toplandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 1. İstismarcı Yönetim Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=363)

| Ölçek Maddeleri | İstismarcı Yönetim |
|----------------------------------|---------------------------|
| M1 | 0,86 |
| M2 | 0,89 |
| M3 | 0,88 |
| M4 | 0,90 |
| M5 | 0,89 |
| M6 | 0,84 |
| M7 | 0,85 |
| M8 | 0,89 |
| M9 | 0,88 |
| M10 | 0,89 |
| M11 | 0,88 |
| M12 | 0,91 |
| M13 | 0,89 |
| M14 | 0,91 |
| M15 | 0,87 |
| Özdeğer | 11,64 |
| Açıklanan Varyans Yüzdesi | %77,59 |
| Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi | %77,59 |
| KMO Değeri | 0,98 |
| Barlett Küresellik Değeri | $X^2 = 6690,77; p < 0,01$ |

Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği: Lider-üye etkileşimi ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda, öz değeri birden büyük dört faktör saptanmıştır (Tablo 2). Dört faktör, toplam varyansın 0,87'sini açıklamakta olup; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,85, Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2=3801,13; p<0,01$). Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi dört faktörde toplandığı görülmüştür.

Tablo 2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=363)

| Ölçek Maddeleri | DE | BĞ | KK | MS |
|----------------------------------|---------------------------|-------------|-------------|-------------|
| M1 | 0,92 | 0,12 | 0,13 | 0,16 |
| M2 | 0,90 | 0,15 | 0,08 | 0,22 |
| M3 | 0,89 | 0,19 | 0,11 | 0,26 |
| M4 | 0,16 | 0,88 | 0,15 | 0,22 |
| M5 | 0,15 | 0,89 | 0,12 | 0,23 |
| M6 | 0,14 | 0,91 | 0,14 | 0,19 |
| M7 | 0,10 | 0,13 | 0,90 | 0,12 |
| M8 | 0,05 | 0,11 | 0,87 | 0,19 |
| M9 | 0,27 | 0,24 | 0,19 | 0,81 |
| M10 | 0,18 | 0,21 | 0,18 | 0,86 |
| M11 | 0,25 | 0,25 | 0,21 | 0,86 |
| M12 | 0,15 | 0,16 | 0,90 | 0,19 |
| Özdeğer | 5,84 | 1,91 | 1,63 | 1,10 |
| Açıklanan Varyans Yüzdesi | %48,63 | %15,90 | %13,58 | %9,20 |
| Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi | %48,63 | %64,53 | %78,11 | %87,33 |
| KMO Değeri | 0,85 | | | |
| Barlett Küresellik Değeri | $X^2 = 3801,13; p < 0,01$ | | | |

DE: Duygusal Etkileşim; BĞ: Bağlılık; KK: Katkı; MS: Mesleki Saygı

Güç Mesafesi Ölçeği: Güç mesafesi ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda, öz değeri birden büyük tek faktör tespit edilmiştir (Tablo 3). Tek faktör, toplam varyansın 0,60'ını açıklamakta olup; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,87, Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2=921,16; p < 0,01$). Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi tek faktörde toplandıği anlaşılmaktadır.

Tablo 3. Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=363)

| Ölçek Maddeleri | Güç Mesafesi |
|----------------------------------|--------------------------|
| M1 | 0,80 |
| M2 | 0,77 |
| M3 | 0,79 |
| M4 | 0,80 |
| M5 | 0,71 |
| M6 | 0,77 |
| Özdeğer | 3,60 |
| Açıklanan Varyans Yüzdesi | %60,01 |
| Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi | %60,01 |
| KMO Değeri | 0,87 |
| Barlett Küresellik Değeri | $X^2 = 921,16; p < 0,01$ |

Tükenmişlik Ölçeği: Tükenmişlik ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda, öz değeri birden büyük tek faktör tespit edilmiştir (Tablo 4). Tek faktör, toplam varyansın 0,73'ünü açıklamakta olup; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,95, Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($X^2=3517,59$; $p<0,01$). Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi tek faktörde toplandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4. Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=363)

| Ölçek Maddeleri | Tükenmişlik |
|----------------------------------|------------------------------|
| M1 | 0,85 |
| M2 | 0,78 |
| M3 | 0,86 |
| M4 | 0,88 |
| M5 | 0,93 |
| M6 | 0,91 |
| M7 | 0,87 |
| M8 | 0,86 |
| M9 | 0,75 |
| M10 | 0,85 |
| Özdeğer | 7,32 |
| Açıklanan Varyans Yüzdesi | %73,18 |
| Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi | %73,18 |
| KMO Değeri | 0,95 |
| Barlett Küresellik Değeri | $X^2 = 3517,59$; $p < 0,01$ |

Ölçeklerin açıklayıcı faktör analizleri ile incelenen faktöriyel yapısı, doğrulayıcı faktör analizi ile de test edilmiştir. Bu kapsamda, yedi faktörden oluşan ölçme modeli (istismarcı yönetim, duygusal etkileşim, bağlılık, katkı, mesleki saygı, güç mesafesi ve tükenmişlik) en yüksek olabilirlik kestirim (maksimum likelihood) yöntemi ile birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine sokulmuştur.

Ölçme modelinin uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: [$X^2/df = (1712,49/839) 2,04$; $p < 0,05$; RMSEA=0,05; SRMR=0,04; NFI=0,97; NNFI=0,99; CFI=0,99; IFI=0,99; RFI=0,97]. Yedi faktörlü ölçme modelinin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir (Tablo 5). Standartlaştırılmış faktör yüklerinin, istismarcı yönetim ölçeği maddelerinde 0,82-0,91; lider-üye etkileşimi ölçeği maddelerinde 0,85-0,95; güç mesafesi ölçeği maddelerinde 0,63-0,76 ve tükenmişlik ölçeği maddelerinde 0,72-0,93 arasında değerler aldığı, tüm t değerlerinin de anlamlı olduğu ($t > -/+1,96$) saptanmıştır (Tablo 6).

Tablo 5. Ölçme Modeline İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

| Uyum İyiliği | İyi Uyum Değerleri | Kabul Edilebilir Uyum Değerleri | Ölçme Modeli |
|--------------|--------------------|---------------------------------|--------------|
| X^2/df | ≤ 3 | ≤ 5 | 2,04 |
| RMSEA | $\leq 0,05$ | $0,05 < RMSEA \leq 0,08$ | 0,05 |
| SRMR | $\leq 0,05$ | $0,05 < SRMR \leq 0,08$ | 0,04 |
| NFI | $\geq 0,95$ | $0,90 \leq NFI < 0,95$ | 0,97 |
| NNFI | $\geq 0,95$ | $0,90 \leq NNFI < 0,95$ | 0,99 |
| CFI | $\geq 0,95$ | $0,90 \leq CFI < 0,95$ | 0,99 |
| IFI | $\geq 0,95$ | $0,90 \leq IFI < 0,95$ | 0,99 |
| RFI | $\geq 0,95$ | $0,90 \leq RFI < 0,95$ | 0,97 |

Not: X^2/df : Kikare Serbestlik Derecesi Oranı; RMSEA: Kök Ortalama Kare Yaklaşımı Hatası; SRMR: Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü; NFI: Normlanmış Uyum İndeksi; NNFI: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; IFI: Artan Uyum İndeksi; RFI: Görelî Uyum İndeksi.

Kaynak: Schermelleh-Engel vd., (2003:52); Hair vd., (2010:646-654,698); Kline, (2011:199-209); Doğan ve Sapmaz, (2012:302).

Yapı Geçerliği

Tablo 6 ve Tablo 7'den hareketle, Fornell ve Lacker (1981:45-46) ve Hair vd. (2010:686-688)'nin yakınsama geçerliğini sağlamanın koşulları dikkate alındığında, ölçek maddelerine ilişkin standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,50'den yüksek olduğu; tüm AVE değerlerinin 0,50'den ve CR değerlerinin de 0,70'den büyük olduğu, dolayısıyla ölçeklerin yakınsama geçerliğini sağladığı belirlenmiştir (Fornell ve Lacker, 1981:45-46; Hair vd., 2010:686-688).

İraksama geçerliği açısından, Fornell ve Lacker (1981:45-46) ve Hair vd. (2010:686-688)'nin iraksama geçerliğini sağlamanın koşulları dikkate alınarak Tablo 7 incelendiğinde, AVE değerlerinin kareköklerine ait matrislerin köşegen elemanlarının (\sqrt{AVE}), matrisin köşegen dışı elemanı olan korelasyon katsayılarından büyük olduğu, dolayısıyla ölçeklerin iraksama geçerliğini sağladığı görülmüştür.

Tablo 6. İstismarcı yönetim, Lider-Üye Etkileşimi, Güç Mesafesi ve Tükenmişlik Ölçekleri Maddelerine İlişkin Standartlaştırılmış Yük, SE, *t* ve *R*² Değerleri

| İstismarcı yönetim | | | | | | | | | | Güç Mesafesi | | | | | | | | | | İstismarcı yönetim | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|----------------------------|-----------------------|------|----------|-----------|----------|----------------------------|-----------------------|------|--------------|-----------|----------|----------------------------|-----------------------|------|----------|-----------|----------|----------------------------|-----------------------|------|----------|-----------|----------|----------------------------|-----------------------|------|----------|-----------|------|------|------|------|-------|--|
| Maddeler | Standartlaştırılmış Yükler | <i>R</i> ² | SE | <i>t</i> | Faktörler | Maddeler | Standartlaştırılmış Yükler | <i>R</i> ² | SE | <i>t</i> | Faktörler | Maddeler | Standartlaştırılmış Yükler | <i>R</i> ² | SE | <i>t</i> | Faktörler | Maddeler | Standartlaştırılmış Yükler | <i>R</i> ² | SE | <i>t</i> | Faktörler | Maddeler | Standartlaştırılmış Yükler | <i>R</i> ² | SE | <i>t</i> | Faktörler | | | | | | |
| IY1 | 0,85 | 0,72 | 0,28 | 20,12 | LÜE1 | LÜE1 | 0,89 | 0,79 | 0,21 | 21,64 | GM1 | GM1 | 0,74 | 0,55 | 0,45 | 15,63 | TUK1 | TUK1 | 0,83 | 0,69 | 0,31 | 19,38 | GM2 | GM2 | 0,73 | 0,53 | 0,47 | 15,40 | TUK2 | TUK2 | 0,75 | 0,56 | 0,44 | 16,70 | |
| IY2 | 0,88 | 0,77 | 0,23 | 21,26 | LÜE2 | LÜE2 | 0,91 | 0,83 | 0,17 | 22,15 | GM3 | GM3 | 0,75 | 0,56 | 0,44 | 15,98 | TUK3 | TUK3 | 0,85 | 0,72 | 0,28 | 20,07 | GM4 | GM4 | 0,76 | 0,58 | 0,42 | 16,26 | TUK4 | TUK4 | 0,87 | 0,76 | 0,24 | 20,95 | |
| IY3 | 0,87 | 0,76 | 0,24 | 20,75 | LÜE3 | LÜE3 | 0,95 | 0,90 | 0,10 | 23,85 | GM5 | GM5 | 0,63 | 0,40 | 0,60 | 12,72 | TUK5 | TUK5 | 0,93 | 0,86 | 0,14 | 23,17 | GM6 | GM6 | 0,70 | 0,49 | 0,51 | 14,51 | TUK6 | TUK6 | 0,9 | 0,81 | 0,19 | 22,15 | |
| IY4 | 0,90 | 0,81 | 0,19 | 21,91 | LÜE4 | LÜE4 | 0,89 | 0,79 | 0,21 | 21,36 | BĞ | GM6 | 0,70 | 0,49 | 0,51 | 14,51 | TUK7 | TUK7 | 0,85 | 0,72 | 0,28 | 20,09 | | | | | | | | | | | | | |
| IY5 | 0,88 | 0,77 | 0,23 | 21,35 | LÜE5 | LÜE5 | 0,91 | 0,83 | 0,17 | 22,27 | BĞ | GM6 | 0,70 | 0,49 | 0,51 | 14,51 | TUK8 | TUK8 | 0,85 | 0,72 | 0,28 | 19,89 | | | | | | | | | | | | | |
| IY6 | 0,82 | 0,67 | 0,33 | 19,11 | LÜE6 | LÜE6 | 0,92 | 0,85 | 0,15 | 22,50 | BĞ | GM6 | 0,70 | 0,49 | 0,51 | 14,51 | TUK9 | TUK9 | 0,72 | 0,52 | 0,48 | 15,75 | | | | | | | | | | | | | |
| IY7 | 0,83 | 0,69 | 0,31 | 19,58 | LÜE7 | LÜE7 | 0,86 | 0,74 | 0,26 | 20,01 | BĞ | GM6 | 0,70 | 0,49 | 0,51 | 14,51 | TUK10 | TUK10 | 0,82 | 0,67 | 0,33 | 18,95 | | | | | | | | | | | | | |
| IY8 | 0,87 | 0,76 | 0,24 | 21,07 | LÜE8 | LÜE8 | 0,85 | 0,72 | 0,28 | 19,59 | BĞ | GM6 | 0,70 | 0,49 | 0,51 | 14,51 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| IY9 | 0,86 | 0,74 | 0,26 | 20,70 | LÜE12 | LÜE12 | 0,94 | 0,88 | 0,12 | 22,98 | BĞ | GM6 | 0,70 | 0,49 | 0,51 | 14,51 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| IY10 | 0,88 | 0,77 | 0,23 | 21,40 | LÜE9 | LÜE9 | 0,85 | 0,72 | 0,28 | 19,88 | BĞ | GM6 | 0,70 | 0,49 | 0,51 | 14,51 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| IY11 | 0,87 | 0,76 | 0,24 | 20,85 | LÜE10 | LÜE10 | 0,86 | 0,74 | 0,26 | 20,05 | BĞ | GM6 | 0,70 | 0,49 | 0,51 | 14,51 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| IY12 | 0,90 | 0,81 | 0,19 | 22,16 | LÜE11 | LÜE11 | 0,95 | 0,90 | 0,10 | 23,73 | BĞ | GM6 | 0,70 | 0,49 | 0,51 | 14,51 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| IY13 | 0,89 | 0,79 | 0,21 | 21,65 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| IY14 | 0,91 | 0,83 | 0,17 | 22,36 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| IY15 | 0,86 | 0,74 | 0,26 | 20,51 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Nor:IY: İstismarcı Yönetim; LÜE: Lider-Üye Etkileşimi; DE: Duygusal Etkileşim; BĞ: Bağlılık; KK: Katkı; MS: Mesleki Saygı; GM: Güç Mesafesi; TUK: Tükenmişlik

Güvenirlilik

Ölçeklerin güvenirliliğine bakıldığında tüm faktörlere ait CR değerlerinin 0,70'den (Hair vd., 2010:125,687) yüksek olduğu görülmektedir: istismarcı yönetim CR = 0,98, duygusal etkileşim CR = 0,94, Bağlılık = 0,93, katkı = 0,91, mesleki saygı CR = 0,92, güç mesafesi CR = 0,87 ve tükenmişlik = 0,96 (Tablo 7). Bu sonuçlar, ölçeklerin yeterli düzeyde güvenirlilik değerlerine sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Ortak Yöntem Varyansı Analizi

Çalışmada kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması, istismarcı yönetim, lider-üye etkileşimi, güç mesafesi ve tükenmişlik değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi nedeniyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır. Ortak yöntem varyansı, varyansın ölçeklerin ölçmeye çalıştığı yapılardan ziyade ölçme metoduna dayanması, durumunu ifade etmektedir (Podsakoff vd., 2003:879). Harman'ın tek faktör analizi, bu eğilim olasılığının bulunup bulunmadığını belirlemenin en yaygın yöntemlerinden biridir (Podsakoff vd., 2003:889). Bu kapsamda, istismarcı yönetim, lider-üye etkileşimi, güç mesafesi ve tükenmişlik ölçeği maddelerinin, bir arada döngüsüz faktör analizine sokulması gerekmektedir. Bu durumda ortak yöntem varyansından söz edebilmek için: (a) ilk faktörün varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklaması veya (b) analiz sonucunda tek faktörün çıkması gerekmektedir (Podsakoff vd., 2003:889). Bu çerçevede, dört değişken ile ilgili toplam 43 ifade döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda, öz değeri 1,00'den büyük toplam yedi boyut saptanmıştır. Birinci boyut, toplam varyansın 0,189'unu, ikinci boyut 0,047'sini, üçüncü boyut 0,029'unu, dördüncü boyut 0,023'ünü, beşinci boyut 0,018'ini, altıncı boyut 0,016'sını ve yedinci boyut 0,011'ini açıklamaktadır. Sonuçlar, çalışmada ortak yöntem varyansı sorununun bulunmadığına işaret etmektedir.

Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 7'den görüldüğü gibi; istatistiksel olarak, istismarcı yönetim ile lider-üye etkileşimi ($r = -0,49, p < 0,01$) ve güç mesafesi ($r = -0,24, p < 0,01$) arasında anlamlı ve negatif; istismarcı yönetim ile tükenmişlik ($r = 0,67, p < 0,01$) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki söz konusudur. Lider-üye etkileşimi ile güç mesafesi arasında anlamlı ve pozitif ($r = 0,44, p < 0,01$), lider-üye etkileşimi ile tükenmişlik arasında ise anlamlı ve negatif ($r = -0,53, p < 0,01$) bir ilişki saptanmıştır. Güç mesafesi ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır ($r = -0,37, p < 0,01$).

Tablo 7. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, CR, AVE ve Korelasyon Katsayıları

| | Ort | SS | CR | AVE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------------|------|------|------|------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1. İY | 2,29 | 0,98 | 0,98 | 0,76 | (0,87) | | | | | | |
| 2. DE | 3,15 | 1,36 | 0,94 | 0,84 | -0,28** | (0,92) | | | | | |
| 3. BĞ | 2,97 | 1,22 | 0,93 | 0,82 | -0,31** | 0,37** | (0,91) | | | | |
| 4. KK | 2,97 | 1,3 | 0,91 | 0,78 | -0,42** | 0,27** | 0,33** | (0,88) | | | |
| 5. MS | 3,02 | 1,15 | 0,92 | 0,79 | -0,45** | 0,50** | 0,52** | 0,43** | (0,89) | | |
| 6. GM | 2,21 | 0,65 | 0,87 | 0,52 | -0,24** | 0,34** | 0,33** | 0,27** | 0,36** | (0,72) | |
| 7. TUK | 2,49 | 1,03 | 0,96 | 0,70 | 0,67** | 0,41** | -0,38** | -0,34** | -0,47** | -0,37** | (0,84) |
| 8. LUE ^a | 3,03 | 0,93 | ---- | ---- | -0,49** | 0,74** | 0,74** | 0,69** | 0,81** | 0,44** | -0,53** |

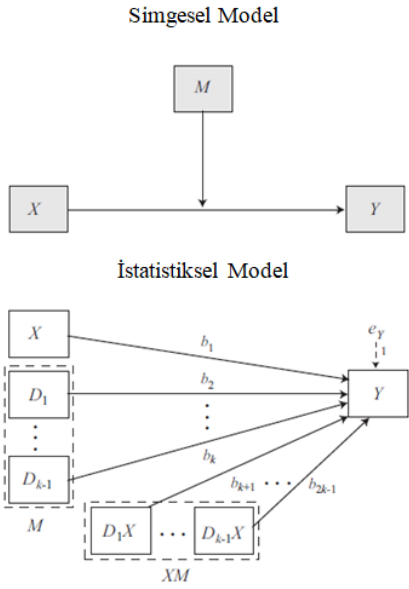
Not: $N = 363$, ** $p < 0,01$, AVE karekök değerleri parantez içinde verilmiştir.

^a Lider-Üye Etkileşimi, ölçme modelinde tek bir boyut olarak yer almadığı için LUE için CR ve AVE değerleri hesaplanmamıştır.

Regresyon Analizi Sonuçları

İstismarcı yönetim ve tükenmişlik ilişkisini belirleyebilmek için basit regresyon analizi (Model 1), bu ilişki üzerinde lider-üye etkileşimi ve güç mesafesi değişkenlerinin düzenleyici etkisini saptayabilmek için Hayes (2013) tarafından oluşturulan ve en küçük kareler yöntemini kullanan PROCESS makrosundan yararlanılmıştır. Aracı ve düzenleyici etkiye sahip olduğu düşünülen çeşitli modellerin sınanmasında kullanılabilen makro aracılığıyla yaklaşık 76 farklı modelin sınaması yapılabilmektedir (Hayes, 2013; Hayes, 2017:77). Hiyerarşik regresyon analizinde yer alan Model 2 ve 3 için makroda tanımlı Model 1; Model 4 için de makroda yer alan Model 3 kullanılmıştır (Tablo 8). Analiz edilen Model 2 ve 3'e yönelik simgesel ve istatistiksel model Şekil 1'de; Model 4'e yönelik simgesel ve istatistiksel model ise Şekil 2'de görülmektedir. Hiyerarşik regresyon analizinde bağımsız değişken, düzenleyici değişkenler ve etkileşim terimleri arasında çoklu doğrusallık (multicollinearity) sorunu oluşabileceği için, bağımsız değişkenler merkezlenmiştir (Cohen ve Cohen, 1983:323; Aiken ve West, 1991:35).

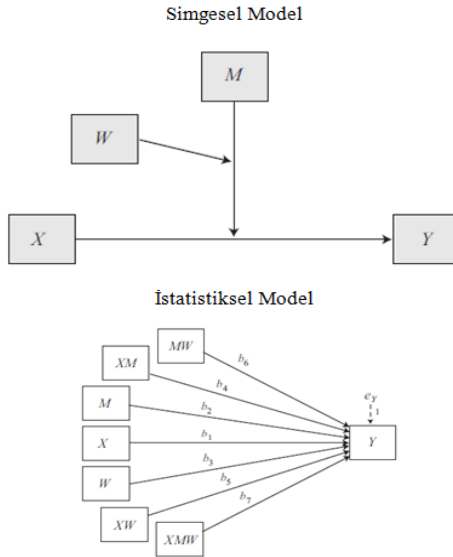
Şekil 1. Model 2 ve 3'e İlişkin Simgesel ve İstatistiksel Model (PROCESS Macro Model1)



$$X\text{'in } Y \text{ üzerindeki koşulsal etkisi } Y = b_1 + b_{k+1}D_1 + \dots + b_{2k-1}D_{2k-1}$$

Kaynak: Hayes, (2013)

Şekil 2. Model 4'e İlişkin Simgesel ve İstatistiksel Model (PROCESS Macro Model 3)



$$X\text{'in } Y \text{ üzerindeki koşulsal etkisi } Y = b_1 + b_4M + b_5W + b_7MW$$

Kaynak: Hayes, (2013)

Tablo 8. Lider-Üye Etkileşimi ve Güç Mesafesinin İstismarcı Yönetim ile Tükenmişlik İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Etkisini Belirlemeye Yönelik Basit ve Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler | Tükenmişlik | | | |
|---------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | Model 1 ^a | Model 2 ^a | Model 3 ^a | Model 4 ^a |
| Regresyon Sabiti | 2,49** | 2,37** | 2,44** | 2,41** |
| Temel Bağımsız Değişken: | | | | |
| İstismarcı Yönetim (İY) | 0,71** | | | |
| F | 303,89 | 0,45** | 0,56** | 0,40** |
| R | 0,68 | | | |
| R ² | 0,46 | | | |
| Düzenleyici Değişkenler: | | | | |
| Lider-Üye Etkileşimi (LUE) | | -0,35** | | -0,27** |
| Güç Mesafesi (GM) | | | | |
| F | | | -0,34** | -0,10 |
| R | | | | |
| R ² | | | | |
| Etkileşim Değişkenleri: | | | | |
| İY x LUE | | -0,27** | | -0,17** |
| İY x GM | | | -0,29** | -0,19** |
| LUE x GM | | | | -0,16* |
| İY x LUE x GM | | | | 0,12* |
| F | | 157,79 | 140,60 | 73,97 |
| R | | 0,75 | 0,74 | 0,77 |
| R ² | | 0,57 | 0,54 | 0,59 |

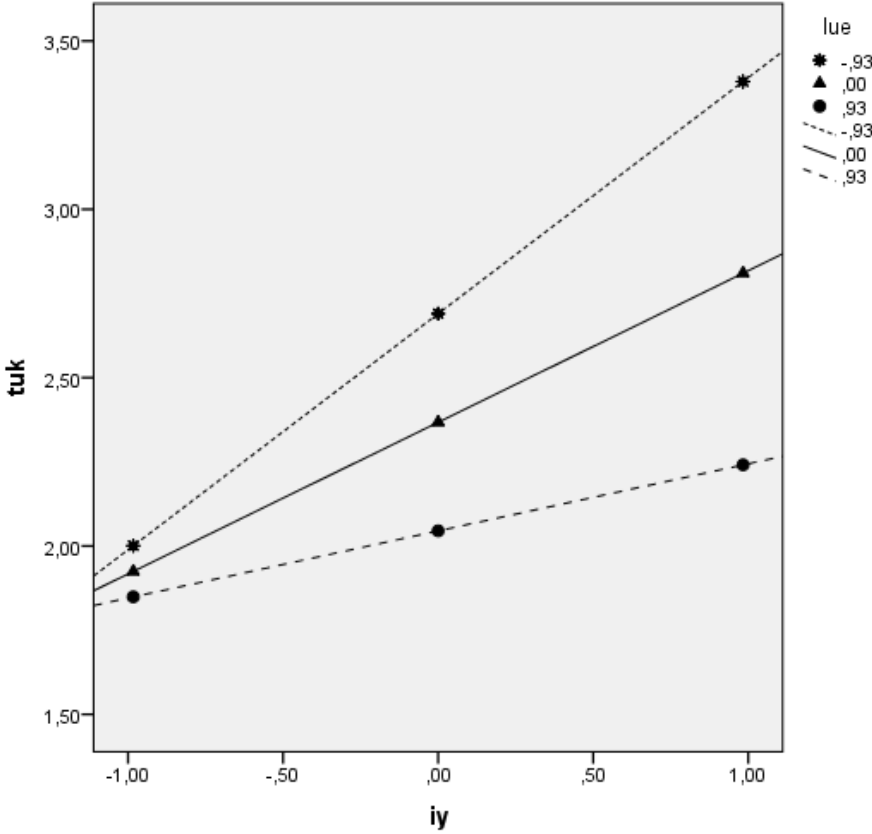
N = 363, * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, ^a Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı kullanılmıştır.

Tablo 8'deki Model 1, istismarcı yönetim ile tükenmişlik arasındaki basit regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Modele göre istismarcı yönetim ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir sebep sonuç ilişkisi bulunmaktadır ($\beta = 0,71$, $p < 0,01$). Bu sonuçtan hareketle, *Hipotez 1* kabul edilmiştir.

Lider-üye etkileşiminin istismarcı yönetim ve tükenmişlik üzerindeki düzenleyici etkisini belirlemeye dönük hiyerarşik regresyon analizi sonuçları ise Model 2'de görülmektedir. Modelden görüldüğü gibi, bu aşamada analize, bağımlı değişken (tükenmişlik), temel bağımsız değişken (istismarcı yönetim), düzenleyici değişken (lider-üye etkileşimi) ve temel bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenin çarpılması sonucu bulunan etkileşim değişkeni (istismarcı yönetim x lider-üye etkileşimi) dahil edilmiştir. Bu aşamadaki analiz sonuçları, lider-üye etkileşimi ($B = -0,35$, $p < 0,01$) ve etkileşim teriminin ($B = -0,27$, $p < 0,01$) tükenmişlik üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisinin olduğunu, istismarcı yönetimin etkisinin anlamlı ve pozitif bir şekilde devam ettiğini ortaya koymaktadır ($B = 0,45$, $p < 0,01$). Grafik 1, istismarcı yönetim, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri grafiksel olarak göstermektedir (Hayes,

2013). Grafikten görüldüğü gibi istismarcı yönetimin tükenmişlik üzerindeki etkisi, lider-üye etkileşiminin düşük olduğu işgörenlerde daha fazladır. Yapılan basit eğim analizi (Aiken ve West, 1991:44; Hayes, 2013) sonuçları da bu durumu desteklemektedir. Sonuçlar, istismarcı yönetimin tükenmişlik üzerindeki etkisinin, düşük lider-üye etkileşimi olan işgörenlerde ($B = 0,70, p < 0,01$), yüksek lider-üye etkileşimi olan işgörelere ($B = 0,20, p < 0,01$) göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlara göre *Hipotez 2* kabul edilmiştir.

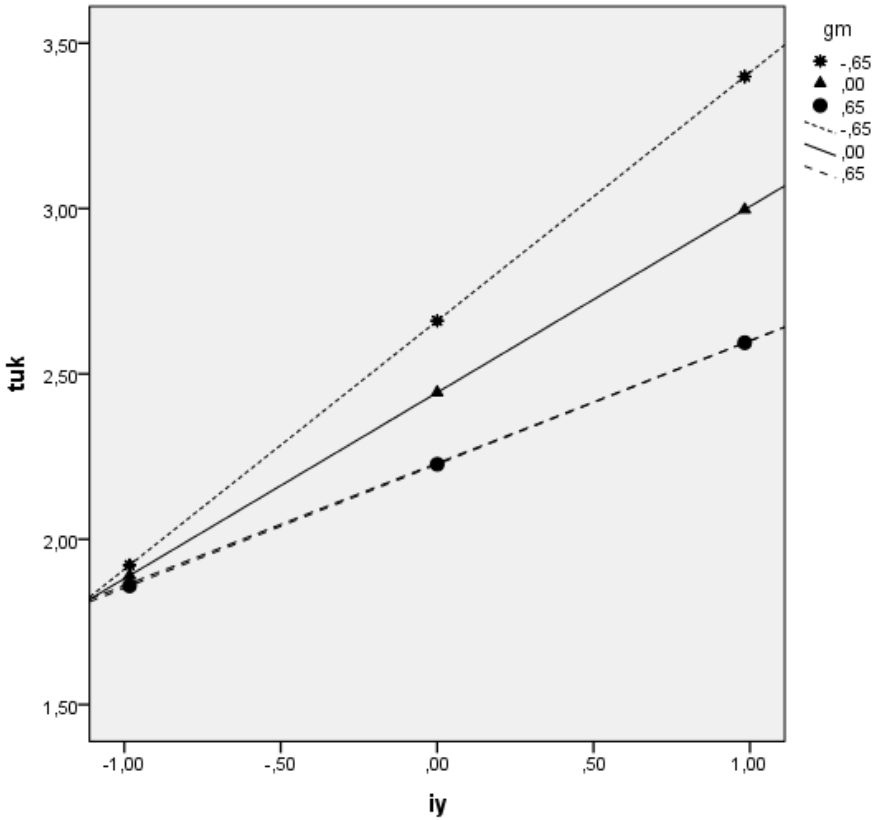
Grafik 1. İstismarcı Yönetim ve Lider-Üye Etkileşiminin Eğim Grafiği



Model 3, güç mesafesinin, istismarcı yönetim ve tükenmişlik üzerindeki düzenleyici etkisini ele alan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarını göstermektedir. Modelden görüldüğü gibi, bu aşamada analize, bağımlı değişken (tükenmişlik), temel bağımsız değişken (istismarcı yönetim), düzenleyici değişken (güç-mesafesi) ve temel bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenin çarpılması sonucu bulunan etkileşim değişkeni (istismarcı yönetim x güç mesafesi) dahil edilmiştir. Bu aşamadaki analiz sonuçları, güç mesafesi ($B = -0,34, p < 0,01$) ve etkileşim teriminin ($B = -0,29, p < 0,01$) tükenmişlik üzerinde an-

lamalı ve negatif bir etkisinin olduğunu, istismarcı yönetimin etkisinin de anlamlı ve pozitif bir şekilde devam ettiğini ortaya koymuştur ($B = 0,56, p < 0,01$). Grafik 2, istismarcı yönetim, güç mesafesi ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri grafiksel olarak göstermektedir (Hayes, 2013). Grafikten görüldüğü gibi istismarcı yönetimin tükenmişlik üzerindeki etkisi güç mesafesinin düşük olduğu işgörenlerde daha fazladır. Yapılan basit eğim analizi (Aiken ve West, 1991:44; Hayes, 2013) sonuçları da bu durumu desteklemektedir. Sonuçlar, istismarcı yönetimin tükenmişlik üzerindeki etkisinin, düşük güç mesafesine sahip işgörenlerde ($B = 0,75, p < 0,01$), yüksek güç mesafesine sahip işgörelere ($B = 0,37, p < 0,01$) göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuçlara göre Hipotez 3 kabul edilmiştir.

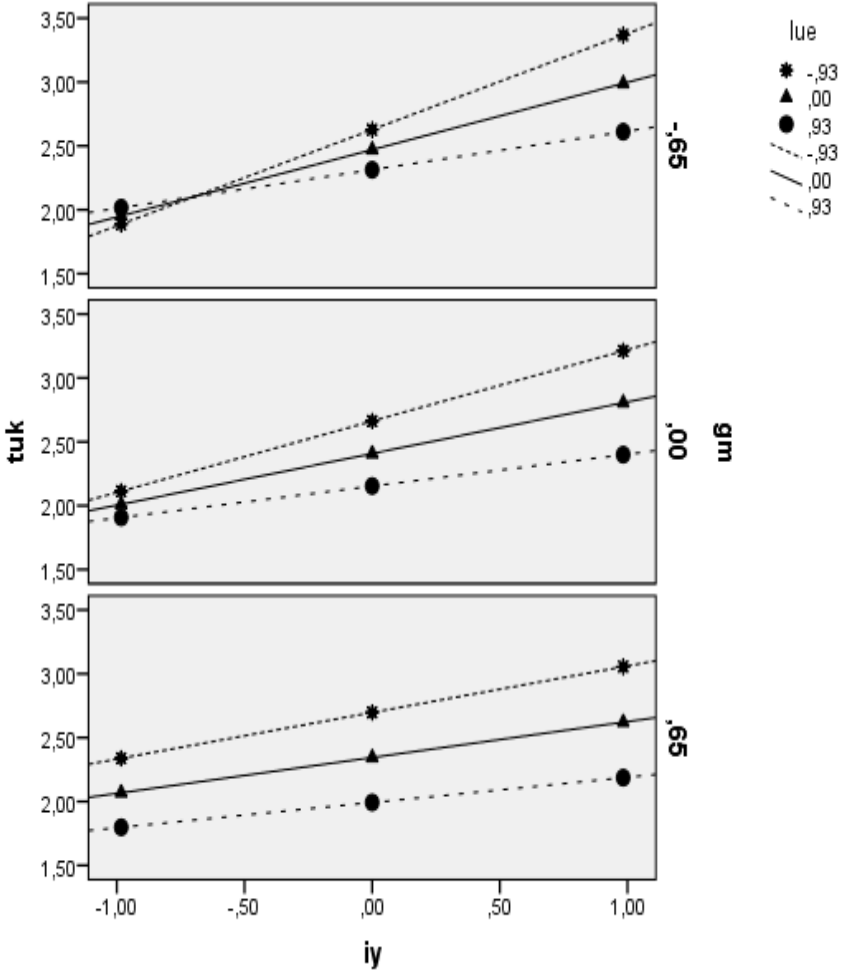
Grafik 2. İstismarcı Yönetim ve Güç Mesafesi Etkileşiminin Eğim Grafiği



Güç mesafesinin istismarcı yönetim, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisini inceleyen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Model 4'de görülmektedir. Bu aşamada analize, bağımlı değişken (tükenmişlik), temel bağımsız değişken (istismarcı yönetim), düzenleyici

değişkenler (lider-üye etkileşimi, güç mesafesi) ve temel bağımsız değişken ve düzenleyici değişkenlerin çarpılması sonucu bulunan etkileşim değişkenleri (istismarcı yönetim x lider-üye etkileşimi), (istismarcı yönetim x güç mesafesi), (lider-üye etkileşimi x güç mesafesi), (istismarcı yönetim x lider-üye etkileşimi x güç mesafesi) dahil edilmiştir. Analiz sonuçları, istismarcı yönetim, lider-üye etkileşimi ve güç mesafesi etkileşiminin tükenmişlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ($B = 0,12, p < 0,05$); istismarcı yönetim ($B = 0,40, p < 0,01$) ve lider-üye etkileşiminin ($B = -0,27, p < 0,01$) anlamlı etkisini sürdürürken, güç mesafesinin anlamlı etkisinin ortadan kalktığını göstermektedir. Grafik 3, güç mesafesinin istismarcı yönetim, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisini grafiksel olarak göstermektedir (Hayes, 2013). Grafikten görüldüğü gibi, istismarcı yönetimin tükenmişlik üzerindeki etkisi, güç mesafesi ve lider-üye etkileşiminin düşük olduğu işgörenlerde daha fazladır. Yapılan basit eğim analizi (Aiken ve West, 1991:44; Hayes, 2013) sonuçları da bu durumu desteklemektedir (Tablo 9). Sonuçlar, istismarcı yönetimin tükenmişlik üzerindeki etkisinin en fazla, düşük güç mesafesine sahip ve düşük lider-üye etkileşimi olan işgörenlerde olduğunu göstermektedir ($B = 0,75, p < 0,01$). Bunu sırasıyla, “yüksek güç mesafesi x düşük lider-üye etkileşimi”ne sahip işgörenler ($B = 0,36, p < 0,01$), “düşük güç mesafesi ve yüksek lider-üye etkileşimi”ne sahip işgörenler ($B = 0,30, p < 0,01$) ve “yüksek güç mesafesi ve yüksek lider-üye etkileşimi”ne sahip işgörenler ($B = 0,20, p < 0,01$) izlemektedir. Bu sonuçlara göre *Hipotez 4* kabul edilmiştir.

Grafik 3. İstismarcı Yönetim, Lider-Üye Etkileşimi ve Güç Mesafesi Etkileşiminin Eğim Grafiği



Tablo 9. İstismarcı Yönetim, Lider-Üye Etkileşimi ve Güç Mesafesi Etkileşimine İlişkin Basit Eğim Analizi Sonuçları

| Güç Mesafesi | | Lider-Üye Etkileşimi | B ^a |
|---------------------|---|-----------------------------|----------------|
| Düşük güç mesafesi | x | Düşük lider-üye etkileşimi | 0,75** |
| Yüksek güç mesafesi | x | Düşük lider-üye etkileşimi | 0,36** |
| Düşük güç mesafesi | x | Yüksek lider-üye etkileşimi | 0,30** |
| Yüksek güç mesafesi | x | Yüksek lider-üye etkileşimi | 0,20** |

N = 363, ** p < 0,01, ^a Standartlaştırılmamış Beta Katsayısı.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, öncelikle istismarcı yönetim ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmektedir. Çalışmadan elde edilen bulgulardan da anlaşılacağı gibi, istismarcı yönetimin çalışanların tükenmişlik düzeylerini artırıcı yönde bir etkisi söz konusudur. Bu noktada, bu etkinin Tepper (2000:178) tarafından da belirtildiği gibi içinde bulunulan ortama ve kişiden kişiye değişebileceği de düşünülmüş ve lider-üye etkileşimi ve güç mesafesinin etkileri inceleme konusu yapılmıştır. Öncelikle lider-üye etkileşiminin etkisi açısından konuya bakıldığında; iç grupta yer alan işgörenlerin, istismarcı yönetim davranışlarından dış grupta yer alan işgörelere göre daha az etkilendikleri tespit edilmiştir. İç grupta yer almanın getirdiği, katkı, bağlılık, duygusal etkileşim ve mesleki saygı unsurlarının bu tür davranışların yarattığı olumsuzlukları azaltıcı yönde bir etki yarattığı düşünülmektedir. Çalışma ile elde edilen bu sonuç, Graham ve Witteloostuijn (2010:36-38), Huang vd. (2010:1134), Bolat (2011a:263; 2011b:74) ve Jiang vd. (2014:237) tarafından lider-üye etkileşiminin tükenmişliği azaltıcı yönünde bir etkisinin olduğunu ortaya koyan çalışmalarının sonuçları ile uyumludur. Konuya güç mesafesi açısından bakıldığında ise; yüksek güç mesafesine sahip işgörenlerin, düşük güç mesafesine sahip işgörelere göre istismarcı yönetimin olumsuzluklarından daha az etkilendikleri saptanmıştır. Yüksek güç mesafesine sahip kişilerin, bir tehdit olarak gördükleri bu tür davranışlar karşısında, kendilerini, yöneticilerin ayrıcalıklı kişiler oldukları, bu tür davranışlar sergileyebilecekleri, astların bunlara müsamaha göstermesi gerektiği vb. mazeretler üreterek ikna edebilecekleri söylenebilir. Düşük güç mesafesine sahip kişiler ise, bu tür davranışları kabul edilemez bulmakta ve dolayısıyla istismarcı yönetimden yüksek güç mesafesine sahip kişilere göre daha fazla etkilenmektedirler. Bu sonuç, doğrudan tükenmişlik konusunda olmasa da, Lin vd. (2013:318) tarafından güç mesafesinin, istismarcı yönetim ile işgörenlerin psikolojik sağlık durumları arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu ortaya koydukları ve bu etkinin güç mesafesi yüksek olan kişilerde daha az olduğu yönündeki bulguları ile tutarlıdır. Bu çalışma ile ilgili olarak ortaya çıkan bir diğer sonuç ise, iç grup ya da dış grupta yer alan kişilerin istismarcı yönetimin olumsuzluklarından, sahip oldukları güç mesafelerine göre farklı düzeylerde etkilenmeleridir. İç grupta olmakla birlikte, düşük güç mesafeli işgörenler, yüksek güç mesafeli işgörelere göre bu tür davranışlardan daha fazla etkilenmekte ve tükenmişlik düzeyleri daha fazla olmaktadır. Benzer şekilde, dış grupta yer alan ve güç mesafesi düşük olan kişilerin de güç mesafesi yüksek olan kişilere göre daha fazla etkilendikleri ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlardan hareketle, istismarcı yönetim davranışlarından en fazla etkilenen grubun, dış grupta yer alan ve düşük güç mesafesine sahip kişiler olduğu; en az etkilenen grubun ise, iç grupta yer alan ve yüksek güç

mesafesine sahip işgörenler olduğu söylenebilir. Yazında bu sonuçları karşılaştırabilmemize olanak sağlayacak başka bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Son olarak, bu çalışma ile ortaya çıkan bir diğer önemli sonuç da, ister iç grupta ister dış grupta olsun, ister yüksek güç mesafesine isterse düşük güç mesafesine sahip olsun tüm işgörenlerin az ya da çok istismarcı yönetimden etkilendiği ve buna bağlı olarak da daha fazla tükendikleridir. Başka bir deyişle, çalışmada ele alınan değişkenler bağlamında, istismarcı yönetimin tükenmişliği artırdığı ortaya çıkmıştır. Bu yönüyle çalışmanın sonuçları, Yagil (2006:56), Grandey vd. (2007:71), Wu ve Hu (2009:158), Carlson vd. (2012:854), Khan (2015:73), Wu ve Cao (2015:176) ve Sezici ve Güven (2017:64) tarafından yapılan çalışmaların sonuçları ile tutarlıdır.

İstismarcı yönetim bağlamında bakıldığında bu çalışmanın sonuçları, Tepper (2000:178) tarafından, istismarcı yönetimin çalışanlar tarafından yöneticilerinin kendilerine yönelik davranışlarıyla ilgili olarak yaptıkları öznel bir değerlendirme olduğu; bu algının içinde bulunulan ortama ve kişiye göre değişebileceği savını desteklemektedir. Sonuçlardan da görüldüğü gibi, istismarcı yönetimin tükenmişlik üzerindeki etkisinin büyüklüğü, kişinin iç grupta mı yoksa dış grupta mı olduğuna göre değişmektedir. Kişinin içinde bulunduğu durum etkiyi azaltmakta ya da artırmaktadır. Diğer yandan kişinin güç mesafesi inançları da bu etkinin daha fazla ya da daha az hissedilmesi konusunda bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla bu algı ve yarattığı etki kişiden kişiye farklılık göstermektedir.

Bilişsel değerlendirme kuramı açısından değerlendirildiğinde, ilgili kuramın, istismarcı yönetim ve tükenmişlik ilişkisini ve bu ilişki üzerinde lider-üye etkileşimi ve güç mesafesinin etkisini açıklamada yararlı olduğu anlaşılmıştır. Öte yandan, bu kuramdan hareketle, gerek lider-üye etkileşimine gerekse güç mesafesine bağlı olarak, işgörenlerin birincil ve ikincil değerlendirmelerinde ne yönde bir farklılaşmanın olduğunun sonraki çalışmalarda araştırılması yararlı olacaktır. Bu kapsamda, istismarcı yönetimin bu gruplardaki kişilerce bir tehdit olarak nasıl algılandığı, tehdit olarak algılayanların bununla başa çıkma konusunda hangi mekanizmaları kullandığı ayrıntılı bir şekilde incelenebilir.

Bu çalışmada kültür unsurlarından sadece güç mesafesinin etkisi araştırılmıştır. Dolayısıyla sonraki çalışmalarda, diğer kültür unsurlarının da bir etkiye sahip olup olmadığının araştırılmasında fayda görülmektedir. Bu araştırmaların farklı kültürel özelliklere sahip ülkelerde yapılması daha da yararlı olacaktır. Örneğin güç mesafesi bireyden bireye değişmekle birlikte, bir kültürdeki bireyin güç mesafesi ile başka bir ülkedeki bireyinki aynı olmamaktadır. Başka bir deyişle, Finlandiya'daki düşük güç mesafesine sahip bir kişinin eşitsizlik inancı, Rusya'daki düşük güç mesafesine sahip bir kişinin eşitsizlik inancı ile aynı düzeyde olmayabilecektir. Dolayısıyla yöneticiler tarafından sergilenen istismar-

cı yönetim davranışları benzer şekilde olsa bile, bunun işgörenler üzerindeki etkisi ülkelerin kültürel özelliklerinden dolayı da farklılık gösterebilir. Konu bu yönüyle de incelenebilir.

Elde edilen sonuçlar, işletmeler açısından değerlendirildiğinde, istismarcı yönetimin tükenmişliği artırıcı bir rol oynadığı, bunun da hem işletmeler açısından (işe devamsızlıkta, işten ayrılma niyetinde, ve üretkenlik karşısı iş davranışlarında artma; verimlilik ve etkinlikte, iş tatmininde ve işe ve örgüte olan bağlılıkta azalma vb.) hem de çalışanların kendileri açısından (aşırı yorgunluk, uyku sorunları, enerjide düşme, sürekli endişe hali, depresyon, benlik saygısında azalma, iş-aile-yaşam çatışmasında artış vb.) olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabileceği söylenebilir (Tepper, 2000:178; Maslach vd, 2001:406; Ardıç ve Polatçı, 2008:74-75; Bolat, 2011a:255; Martinko vd., 2013:120; Xu vd., 2015:763). Dolayısıyla, işletmelerde, bu tür yönetici davranışları ile mücadele edilmesi büyük önem taşımaktadır. Yönetim basamağındaki her bir yöneticinin, bu tür davranışlar ve bunların kişiler üzerinde yarattığı etkiler konusunda bilinçlendirilmesi yararlı olabilir.

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmanın da sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, bu çalışmanın ana kütlelerini Balıkesir’de faaliyet gösteren bir işletme oluşturmaktadır. Araştırmanın tek bir işletmede ve bir bölgede yapılması, farklı kültürel özelliklere sahip diğer bölge ve ülkelerde yapılmaması nedeniyle, çalışmanın sonuçlarını tüm işletmelere, bölge ve ülkelere genellemek söz konusu değildir. Veri toplama yöntemi açısından da sonraki çalışmalarda verilerin, çalışanların kendisi dışında, farklı kaynaklardan da toplanması yoluna gidilmesinin daha uygun olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Ahmad, A. ve Omar, Z. (2013). Abusive Supervision and Deviant Workplace Behavior: The Mediating Role of Work-Family Conflict. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 9(2), 124-130.
- Aiken, L.S. ve West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Akgündüz, Y. ve Çakıcı, A.C. (2015). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisinde Örgütsel Stresin Aracılık Rolü: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2), 29-41.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GDO Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Demerouti, E., Janssen, P.P.M., Hulst, R.V.D. ve Brouwer, J. (2000). Using Equity Theory to Examine the Difference between Burnout and Depression. *Anxiety, Stress, and Coping*, 13, 247-268.
- Baş, T. (2001). *Anket*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ.S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Begley, T.M., Lee, C., Fang, Y. ve Li, J. (2002). Power Distance as a Moderator of the Relationship between Justice and Employee Outcomes in a Sample of Chinese Employees. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 692-711.
- Bolat, O.İ. (2011a). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.
- Bolat, O.İ. (2011b). Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 65-80, (DOI: 10.4026/1303-2860.2010.0173.x).
- Bolat, O.İ. (2011c). *Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bolat, O.İ. (2011d). *İş Yükü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi*. Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 25(2), 87-101.
- Breukelen, W.V., Schyns, B. ve Le Blanc, P. (2006). Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and Future Challenges. *Leadership*, 2(3), 295-316.

- Burton, J.P. ve Hoobler, J.M. (2011). Aggressive Reactions to Abusive Supervision: The Role of Interactional Justice and Narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(4), 389-398.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E. ve Whitten, D. (2012). Abusive Supervision and Work-Family Conflict: The Path through Emotional Labor and Burnout. *The Leadership Quarterly*, 23, 849-859.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme*. Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Clugston, M., Howell, J.P. ve Dorfman, P.W. (2000). Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment?. *Journal of Management*, 26(1), 5-30.
- Cohen, J. ve Cohen, P. (1983). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*, (2.b.), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Costello, A.B. ve Osborne, J.W. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 1-9.
- Çalgan, Z., Yeğenoğlu, S. ve Aslan, D. (2009). Eczacılar da Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik. *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, 29(1), 61-74.
- Çalışkan, S.C. (2008). *Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı -Bir Uygulama-*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Deluga, R.J. ve Perry, J.T. (1991). The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behaviour, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader-Member Exchanges. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 239-252.
- Dienesch, R.M. ve Liden, R.C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Doğan, T. ve Salmaz, F. (2012). Oxford Mutluluk Ölçeği Türkçe Formunun Psikometrik Özelliklerinin Üniversite Öğrencilerinde İncelenmesi. *Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, 25(4), 297-304.

- Dorfman, P.W. ve Howel, J.P. (1988). Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited. *Advances in International Comparative Management*, 3, 127-150.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Florence Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T.E., Gonzalez-Morales, M.G. ve Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment: The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment, *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085-1103.
- Enzmann, D., Schaufeli, W.B., Janssen, P. ve Rozeman, A. (1998). Dimensionality and Validity of the Burnout Measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71(4), 331-351.
- Erdem, F.S. (2008). *Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Erdogan, B. ve Liden, R.C. (2006). Collectivism as a Moderator of Responses to Organizational Justice: Implications for Leader-Member Exchange and Ingratiation. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1-17.
- Erdogan, B., Kramer, M.L. ve Liden, R.C. (2004). Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support. *Personnel Psychology*, 57(2), 305-332.
- Folkman, S. ve Lazarus, R.S. (1985). If It Changes It Must Be A Process: Study of Emotion and Coping During Three Stages of a College Examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 150-170.
- Folkman, S., Lazarus, R.S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A. ve Gruen, R.J. (1986). Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping, and Encounter Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992-1003.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freudenberger, H.J. (1977). Burn-Out: Occupational Hazard of the Child Care Worker. *Child Care Quarterly*, 6(2), 90-98.
- Gerstner, C.R. ve Day, D.V. (1997). Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.

- Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Graham, L.N. ve Witteloostuijn, A.V. (2010). Leader-Member Exchange, Communication Frequency and Burnout. Utrecht School of Economics, Tjalling C. Koopmans Research Institute, *Discussion Paper Series*: 10-08, 2-42.
- Grandey, A.A., Kern, J.H. ve Frone, M.R. (2007). Verbal Abuse from Outsiders Versus Insiders: Comparing Frequency, Impact on Emotional Exhaustion, and the Role of Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 63-79.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. ve Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, (7th ed.), New Jersey: Pearson Education.
- Hayes, A.F. (2013). *PROCESS for SPSS 2.16.3*. <http://www.guilford.com/p/hayes3>, Erişim Tarihi: 04.01.2017.
- Hayes, A.F., Montoyai A.K. ve Rockwood, N.J. (2017). The Analysis of Mechanisms and their Contingencies: PROCESS versus Structural Equation Modeling. *Australian Marketing Journal*, 25, 76-81.
- Hayter, M. (2000). Utilizing the Maslach Burnout Inventory to Measure Burnout in HIV/AIDS Specialist Community Nurses: The Implications for Clinical Supervision and Support. *Primary Health Care Research and Development*, 1, 243-253.
- Hofstede, G. ve Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hon, C.M. (2002). *A Quantitative Analysis of Organizational Culture Perception in a Same Industry Merger*. Ph.D. Thesis, Capella University.
- Hoof, H.B.V., Xu, S.T., Serrano, A-L. ve Torres, L. (2015). Abusive Supervision- A Form of Workplace Harassment: An Exploratory Study in the Ecuadorian Hospitality Industry. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 6(1), 103-121.
- Huang, X., Chan, S.C.H., Lam, W. ve Nan, X. (2010). The Joint Effect of Leader-Member Exchange and Emotional Intelligence on Burnout and Work Performance in Call Centers in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1124-1144.
- Jiang, J.Y., Law, K.S. ve Sun, J.J.M. (2014). Leader-Member Relationship and Burnout: The Moderating Role of Leader Integrity. *Management and Organization Review*, 10(2), 223-247.

- Johansen, R.B. ve Platek, T.A. (2017). Running Head: Destructive Leader Behavior in the Norwegian Armed Forces. *Arts and Social Sciences Journal*, 8(2), 55, 1-7.
- Kaşlı, M. (2009). *Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L. ve Barling, J. (2005). Poor Leadership, Julian Barling, E. Kevin Kelloway ve Michael R. Frone (Eds.). *Handbook of Work Stress* içinde (ss.89-112), California: Sage Publications, Inc.
- Khan, S. (2015). Abusive Supervision and Negative Employee Outcomes: The Moderating Effects of Intimidation and Recognition. *Journal of General Management*, 41(1), 61-81.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, (3rd ed.), New York: The Guilford Press.
- Lazarus, R.S. ve Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer Publishing Company, Inc.
- Le Blanc, P.M., Jong, R.D.D., Geersing, J., Furda, J. ve Komproe, I.H. (1993). Leader Member Exchanges: Distinction Between Two Factors. *European Work and Organizational Psychologist*, 3(4), 297-309.
- Lian, H., Ferris, D.L. ve Brown, D.J. (2012). Does Taking the Good with the Bad Make Things Worse? How Abusive Supervision and Leader-Member Exchange Interact to Impact Need Satisfaction and Organizational Deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117, 41-52.
- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Lin, W., Wang, L. ve Chen, S. (2013). Abusive Supervision and Employee Well-Being: The Moderating Effect of Power Distance Orientation. *Applied Psychology: An International Review*, 62(2), 308-329.
- Malach-Pines, A. (2005). The Burnout Measure, Short Version. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78-88.
- 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.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99-113.

- Maslach, C., Schaufeli, W.B. ve Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397-422.
- Mawritz, M.B., Folger, R. ve Latham, G.P. (2014). Supervisors' Exceedingly Difficult Goals and Abusive Supervision: The Mediating Effects of Hindrance Stress, Anger, and Anxiety. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 358-372.
- 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), 1159-1168.
- Murari, K. (2013). Abusive Leadership-A Barrier to Employee Empowerment. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 8-21.
- Murphy, S.M., Wayne, S.J., Liden, R.C. ve Erdogan, B. (2003). Understanding Social Loafing: The Role of Justice Perceptions and Exchange Relationships. *Human Relations*, 56(1), 61-84.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Phillips, A.S. ve Bedeian, A.G. (1994). Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes. *Academy of Management Journal*, 37(4), 990-1001.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Lee, J-Y. ve Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8 (2), 23-74.
- Schwarzer, R., Schmitz, G.S. ve Tang, C. (2000). Teacher Burnout in Hong Kong and Germany: A Cross-Cultural Validation of the Maslach Burnout Inventory. *Anxiety, Stress, and Coping*, 13, 309-326.
- Seymen, O.A. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sezici, E. ve Güven, Ö.Z. (2017). İstismarcı Yönetici Algısının Kaytarma Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü: Otel İşletmelerinde Bir İnceleme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(1), 58-68.

- Smith, C.A. ve Lazarus, R.S. (1990). Emotion and Adaptation, L.A. Pervin (Ed.) *Handbook of Personality: Theory and Research* içinde (ss.609-637), New York: Guilford.
- Surachartkumtonkun, J., Patterson, P.G. ve JMcColl-Kennedy, J.R. (2013). Customer Rage Back-Story: Linking Needs-Based Cognitive Appraisal to Service Failure Type. *Journal of Retailing*, 89(1), 72-87.
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *The 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, 156-167.
- Üçok, D. ve Turgut, T. (2014). İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), 163-179.
- Wayne, S.J., Liden, R.C. ve Sparrowe, R.T. (1994). Developing Leader-Member Exchanges: The Influence of Gender and Ingratiation. *The American Behavioral Scientist*, 37(5): 697-714.
- Whitman, M.V., Halbesleben, J.R.B. ve Holmes IV, O. (2014). Abusive Supervision and Feedback Avoidance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 38-53.
- Wu, S. ve Cao, K. (2015). Abusive Supervision and Work-Family Conflict: The Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 171-178.
- Wu, T-Y. ve Hu, C. (2009). Abusive Supervision and Employee Emotional Exhaustion Dispositional Antecedents and Boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143-169.
- 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, 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.

EK 1. Tepper (2000:189-190)'in İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması

- 1) Yöneticim benimle alay eder.
- 2) Yöneticim bana, duygu ve düşüncelerimin aptalca olduğunu söyler.
- 3) Yöneticim beni görmezden gelir.
- 4) Yöneticim beni başkalarının yanında küçük düşürür.
- 5) Yöneticim benim özel hayatımı ihlal eder.
- 6) Yöneticim geçmişteki hata ve başarısızlıklarımı yüzüme vurur.
- 7) Yöneticim çok çaba isteyen işler için bana güvenmez.
- 8) Yöneticim sıkıntılı durumlardan kendisini kurtarmak için beni suçlar.
- 9) Yöneticim bana verdiği sözleri tutmaz.
- 10) Yöneticim başka şeylere sinirlendiğinde, kızgınlığını benden çıkarır.
- 11) Yöneticim benim hakkımda başkalarına olumsuz yorumlar yapar.
- 12) Yöneticim bana kaba davranır.
- 13) Yöneticim iş arkadaşarımla etkileşimde bulunmama izin vermez.
- 14) Yöneticim bana beceriksiz olduğumu söyler.
- 15) Yöneticim bana yalan söyler.

