



## ARAŞTIRMA MAKALESİ | RESEARCH ARTICLE

### İSTİSMARCI YÖNETİM VE İNTİKAM NİYETİ: MAĞDURİYET ALGISININ ARACI, SÜREKLİ ÖFKENİN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Şeyda Nur SEÇKİN

Dr. Öğr. Üyesi, İnönü Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
seydaseckin@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-2313-1340

Seçkin, Ş. N. (2021). İstismarcı Yönetim ve İntikam Niyeti: Mağduriyet Algısının Aracı, Sürekli Öfkenin Düzenleyici Rolü, *İnönü University International Journal of Social Sciences (İNİJOSS)*, 10 (1), 135-151

#### Öz

İstismarcı yönetim, çalışanların yöneticilerinin sürekli olarak düşmanca davranışlarına maruz kaldıklarına ilişkin algılamaları olarak tanımlanmakta; bu durum hem işgören hem de örgüt açısından arzu edilmeyen bazı sonuçları beraberinde getirmektedir. Bu çalışmada, istismarcı yönetimin algılanan mağduriyet aracılığıyla çalışanlarda yöneticiye karşı intikam alma niyetini tetikleyip tetiklemediği incelenmiştir. Ayrıca, kişinin ne sıklıkta, ne kadar yoğun ve uzun bir süre ile öfke duygusunu yaşadığını ifade eden ve bir kişilik özelliği olan sürekli öfkenin hem algılanan mağduriyet-intikam niyeti ilişkisinde hem de istismarcı yönetimin intikam niyeti üzerindeki dolaylı etkisinde düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığı test edilmiştir. Saha araştırması, imalat sektöründe çalışan mavi yakalılar üzerinde yürütülmüştür. Elde edilen sonuçlar, istismarcı yönetimin algılanan doğrudan mağduriyet aracılığıyla yöneticiye karşı intikam alma niyetini tetiklediğini göstermiştir. Algılanan dolaylı mağduriyetin ise aracılık etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Bununla birlikte, katılımcıların sürekli öfke düzeyinin yüksek olması halinde, algılanan doğrudan mağduriyet arttıkça, yöneticiye karşı intikam alma niyetinin daha fazla arttığı; sürekli öfke düzeyin orta ve yüksek olması halinde de istismarcı yönetimin intikam niyeti üzerindeki dolaylı etkisinin güçlendiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İstismarcı Yönetim, Algılanan Mağduriyet, İntikam Niyeti, Sürekli Öfke

## ABUSIVE SUPERVISION AND REVENGE INTENTION: THE MEDIATING ROLE OF PERCEIVED VICTIMIZATION AND THE MODERATING ROLE OF ANGER

### Abstract

Abusive supervision defined as employees' perceptions regarding to verbal/nonverbal aggression (excluding physical contact) they are exposed to by their immediate supervisors have detrimental outcomes both for employees and organizations. In this study, whether abusive supervision is related to supervisor-directed revenge intention via perceived victimization was investigated. In addition, the moderating role of anger on both perceived victimization-revenge intention relationship and the indirect effect of abusive supervision on revenge intention was examined. Field study was conducted on blue collar workers in manufacturing firms. Study findings demonstrated that abusive supervision triggers supervisor-directed revenge intention via perceived direct victimization. The mediating effect of perceived indirect victimization was found to be non-significant. Moreover, it was found that perceived direct victimization has a stronger positive effect on supervisor-directed revenge intention for employees high in trait anger and as trait anger increases from moderate to high, the indirect effect of abusive supervision on revenge intention (via perceived direct victimization) increases.

**Keywords:** Abusive Supervision, Perceived Victimization, Revenge Intention, Anger

### 1. GİRİŞ

Çalışanları işe sevk etme, onları ortak bir amaç etrafında birleştirme, işgören refahı ile bireysel ve örgütsel performansı artırmada yöneticilerin önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Ancak, çalışanlar kimi zaman yöneticilerinin düşmanca ve saldırgan nitelikte davranışlarına maruz kalabilmekte; bu durum, yönetici-çalışan ilişki kalitesi ile işgören motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek arzu edilmeyen bazı sonuçları beraberinde getirebilmektedir.

İstismarcı yönetim, çalışanların yöneticilerinin fiziksel şiddet içermeyen, ancak sürekli olarak sözlü veya sözsüz saldırgan davranışlarına maruz kaldıklarına ilişkin öznel değerlendirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Tepper, 2000:178). Yapılan araştırmalar, istismarcı yönetimin iş performansı, örgütsel bağlılık ile iş tatmininde azalmaya yol açtığını; tükenmişlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarını da pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (Mackey vd., 2017). Bu çalışmada, istismarcı yönetimin algılanan mağduriyet aracılığıyla çalışanlarda yöneticiye karşı intikam alma niyetini tetikleyip tetiklemediği incelenmiş; bir kişilik özelliği olan sürekli öfkenin algılanan mağduriyet-intikam niyeti ilişkisi ile istismarcı yönetimin intikam niyeti üzerindeki dolaylı etkisinde düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığı test edilmiştir.

İlgili yazın incelendiğinde, istismarcı yönetimin, işyerinde sapkın davranışları pozitif yönde etkilediği görülmektedir (Örn. Mitchell ve Ambrose, 2007; Üçok ve Turgut, 2014). Ancak, istismarcı yönetimin, algılanan mağduriyet aracılığıyla çalışanlarda yöneticiye karşı intikam alma niyetini tetikleyip tetiklemediğine ilişkin bir araştırmayla karşılaşılmamıştır. Bunun yanı sıra, çalışanların istismarcı yönetim karşısında verdikleri tepkilerin bireyin kişilik özelliklerine ve kültürel bağlama bağlı olarak değişeceği (Tepper vd., 2009; Tepper, 2007); dolayısıyla, kişilik özelliklerinin de dikkate alınması gerektiği (Henle ve Gross, 2013; Martinko vd., 2013) ve konunun farklı kültürlerde incelenmesine ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir (Mackey vd., 2017). Bu noktadan hareketle, araştırma konusunun ele alınmasına karar verilmiş ve saha araştırması Malatya 1. Organize Sanayi Bölgesi'nde gıda ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren imalatçı işletmelerdeki mavi yakalı çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Elde edilen bulguların ilgili

alana katkı sağlayabileceği, gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutabileceği düşünülebilir. Çalışmanın ilk bölümünde konuya ilişkin kuramsal çerçeveye yer verilmiş, ikinci bölümde elde edilen veriler analiz edilmiş; son bölümde ise araştırma bulguları değerlendirilmiştir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İstismarcı Yönetim

Çalışanların, yöneticilerinin sözlü/sözsüz düşmanca davranışlarına (fiziksel şiddet hariç) sürekli olarak maruz kaldıklarına ilişkin algıları istismarcı yönetimi ifade etmektedir (Tepper, 2000:178). Azarlama, tehdit etme, küçük düşürme, haksız yere suçlama, kaba davranma, alay etme vb. gibi davranışlar istismarcı yönetim davranışı kapsamında değerlendirilmekte (Tepper vd. 2001, Zellars vd., 2002; Tepper, 2006); söz konusu davranışların süreklilik arz etmesi halinde istismarcı yönetimden bahsedilebileceği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, kavramın öznel bir yargı olduğu, içinde bulunulan ortama ve kişiye göre değişebileceğine dikkat çekilmektedir. Ayrıca, istismarcı davranışların her zaman için çalışanlara kasıtlı olarak zarar vermek amacıyla sergilenmediği; kimi zaman yöneticilerin performansı artırmak ya da hatalara tolerans gösterilmeyeceği şeklinde çalışanlara mesaj vermek amacıyla da istismarcı yönetim tarzını benimsedikleri belirtilmektedir (Tepper, 2007:264-265).

İlgili yazın incelendiğinde, istismarcı yönetimin öncüllerine ilişkin yapılan araştırmaların, ardıllarına dair çalışmalara kıyasla daha sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar, otoriter liderlik ile yöneticilerin algıladığı etkileşimsel ve prosedürel adaletsizliğin istismarcı yönetimi pozitif yönde etkilediğine işaret etmektedir (Mackey vd., 2017; Zhang ve Bednall, 2016). Ayrıca, yöneticilerin olumsuz duygulanım düzeylerinin istismarcı yönetim ile pozitif; duygusal zekâ düzeylerinin ise negatif yönde ilişkili olduğu görülmektedir (Zhang ve Bednall, 2016). Wisse ve Sleebos (2016) araştırma sonuçları ise, yöneticinin pozisyona bağlı gücünü yüksek düzeyde algılaması halinde, makyavelist kişilik özelliğine sahip olanların daha fazla istismarcı davranışlar sergilediklerini göstermektedir.

İstismarcı yönetimin ardıllarına ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde, Mackey vd. (2017) meta-analiz sonuçları, istismarcı yönetim arttıkça çalışanlarda örgütsel bağlılığın zayıfladığını; iş tatmini, örgütsel vatandaşlık ile algılanan örgütsel desteğin azaldığını; çalışanların daha fazla duygusal tükenmişlik ve depresyon yaşadıklarını; aynı zamanda, daha fazla bireylerarası, örgüt ve yönetici yönelimli sapkın davranışlar sergilediklerini göstermektedir. Bir başka meta-analiz sonucu da (Zhang ve Liao, 2015), istismarcı yönetimin örgütsel özdeşleşme, örgüt temelli özsaygı, işe tutkunluk ve işgören sesliliğini negatif; işten ayrılma niyetini de pozitif yönde etkilediğine işaret etmektedir.

Çalışanların istismarcı yönetim karşısında verdikleri tepkilerin, çalışanların kişilik özelliklerine bağlı olarak farklılaşacağı ifade edilmektedir (Tepper vd., 2009, Tepper, 2007). Nitekim, araştırma sonuçları da, sürekli öfke düzeyi yüksek (Mitchell ve Ambrose, 2007), narsist (Burton ve Hoobler, 2011), dış denetim odaklı (Mitchell ve Ambrose, 2012; Wei ve Si, 2011); nevrotik (Garcia vd., 2015) bireylerin istismarcı yönetime maruz kalmaları halinde daha fazla agresif ve saldırgan nitelikte davranışlar sergilediğini göstermektedir. Ayrıca, Tepper, Duffy ve

Shaw (2001) araştırma sonuçları da, sorumluluk ve uzlaşılabilirlik düzeyi düşük çalışanların istismarcı yönetim karşısında yöneticilerinin emir ve talimatlarına daha fazla direnç gösterdiğine işaret etmektedir.

Tepper (2007), güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde istismarcı yönetimin çalışanlar nezdinde daha az olumsuz yönde karşılanabileceğini ve çalışanların istismarcı yönetici davranışlarına karşı daha kabullenici bir tutum sergileyebileceklerine dikkat çekmektedir. Ancak Zhang ve Liao (2015)'nin yapmış olduğu meta-analiz sonuçları, istismarcı yönetim ile iş tatmini, duygusal tükenmişlik, prosedürel adalet, iş performansı ve işgören sesliliği arasındaki ilişkinin düşük ve yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde farklılaşmadığına işaret etmektedir. Diğer taraftan, Lian vd. (2012) ve Wang vd. (2012) araştırma sonuçları ise, güç mesafesi yüksek çalışanların istismarcı yönetici davranışlarını daha az adaletsiz bir durum olarak değerlendirdiklerini; Bolat vd. (2017) araştırma sonuçları da, daha az tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir.

İstismarcı yönetimin olası sonuçlarından birisinin de çalışanlar nezdinde oluşabilecek mağduriyet algısı olacağı düşünülmektedir. Mağduriyet algısı, kişinin anlık veya sürekli olarak bir ya da birden fazla bireyin saldırgan davranışlarına maruz kaldığına ilişkin öznel yargısı olarak tanımlanabilir (Aquino ve Bradfield, 2000; Aquino ve Thau, 2009). İlgili yazında, algılanan mağduriyetin doğrudan ve dolaylı mağduriyet olmak üzere iki boyutta ele alındığı görülmektedir. Bireyin, doğrudan kendisine zarar vermeyi amaçlayan saldırgan davranışlara maruz kalması doğrudan mağduriyet; kişinin çalışmasını engellemeye yönelik saldırgan davranışlara maruz kalması ise dolaylı mağduriyet olarak adlandırılmaktadır (Aquino, 2000).

Mağduriyet algısının oluşmasında her ne kadar demografik ve kişilik özellikleri gibi bireysel faktörler etkili olsa da (Aquino ve Bradfield, 2000); örgütsel faktörlerin de mağduriyet algısına önemli ölçüde etki ettiği görülmektedir (Aquino ve Thau, 2009). Araştırma sonuçları, rekabetçi iş ortamı, zayıf liderlik, otoriter yönetim tarzı (Coyne vd., 2013; Strandmark ve Hallberg, 2006) ile güç kültürünün (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009) mağduriyet algısına pozitif yönde etkilediğine işaret etmektedir. Bunun yanı sıra, bireylerarası çatışma, iş yükü (An, Boyajian ve O'Brien, 2016), rol belirsizliği, rol çatışması (Bowling ve Beehr, 2006) gibi işe ilişkin stres faktörlerinin de çalışanlar nezdinde bir çeşit kötü muamele olarak yorumlandığı; böylelikle algılanan mağduriyetin de arttığı ifade edilmektedir (Barclay ve Aquino, 2011, An vd., 2016).

Viano (1989)'a göre, mağduriyet birbirini tamamlayan 4 aşamalı bir süreç sonrasında oluşmaktadır. İlk aşamada, birey, bir kurum veya bir başka kişinin neden olduğu incinme, zarar veya acı yaşamakta; daha sonrasında yaşadığı durumu bir tür adaletsizlik, haksızlık olarak değerlendirerek kendini mağdur olarak görmeye başlamaktadır (ikinci aşama). Üçüncü ve dördüncü aşamada ise, kişi yaşadığı durumu aile, arkadaş veya ilgili otoritelerle paylaşarak sosyal onay alma girişiminde bulunmakta; kişinin iddialarının onaylanması veya doğrulanmasıyla birlikte de süreç tamamlanmış olmaktadır. Ancak Aquino ve Byron (2002), bu sürecin oldukça sınırlayıcı olduğunu; örneğin son aşama olan mağduriyetin doğrulanmasının her zaman mümkün olmadığını; çünkü yıkıcı davranışların örgütlerde göz ardı edilebildiğini veya görmemezlikten gelinebildiğini ifade etmektedir (Aquino ve Byron, 2002:70-71).

Yöneticilerinin sözlü veya sözsüz düşmanca davranışlarına maruz kaldığını beyan eden çalışanlarda mağduriyet algısının oluşacağı düşünülmektedir. Duygusal Olaylar Kuramı (Weiss ve Cropanzano, 1996), çalışanların şimdiki veya geçmiş zamanda işyerinde yaşadığı olayların (örn. istismarcı yönetici davranışlarına maruz kalma), onların tutum, davranışları ile birlikte algılarında değişime yol açtığına işaret etmektedir. Viano (1989) tarafından öne sürülen ilk iki aşamadan hareketle; yöneticilerinin düşmanca davranışlara maruz kaldığını beyan eden çalışanların, bu durumdan olumsuz yönde etkileneceği; mevcut durumu haksızlığa uğradıkları şeklinde değerlendirecekleri ve çalışanlarda mağduriyet algısının oluşacağı söylenebilir.

H<sub>1</sub>: İstismarcı yönetim, algılanan doğrudan mağduriyeti pozitif yönde etkiler.

H<sub>2</sub>: İstismarcı yönetim, algılanan dolaylı mağduriyeti pozitif yönde etkiler.

## 2.2. Algılanan Mağduriyet ve İntikam Niyeti

Aquino ve Thau (2009), çalışanların mağduriyet yaşamaları halinde verdikleri tepki ve baş etme yöntemlerini Lazarus ve Folkman'ın (1984) Etkileşimsel Stres Modelinden yola çıkarak duygu odaklı ve problem odaklı stratejiler olmak üzere iki ana kategoride ele almaktadır. Yaşanan mağduriyet sonucunda kişinin olumsuz duygularını yeniden düzenlemeye yönelmesi, bağışlama ve psikolojik kaçış (örn. alkol tüketimi) duygu odaklı baş etme stratejileri içinde yer almakta; sosyal ve örgütsel destek alma arayışına girme, agresif davranışlar sergileme, fiziksel olarak ortamdaki uzaklaşma ise problem odaklı baş etme stratejileri kapsamında değerlendirilmektedir. Problem odaklı baş etme stratejileri içinde yer alan bir diğer tepki de intikamdır. İntikam uğranılan haksızlık veya adaletsizlik karşısında verilen kişisel bir tepki olarak tanımlanmaktadır (Gollwitzer ve Denzler, 2009:840). Öfke, düşmanlık gibi duygularla tetiklenmekte, birey yaşamış olduğu zarar veya acıyı mağduriyetine sebep olan kişi ya da kişilere yaşatarak tatmin olmaktadır (Jackson vd., 2019; Gollwitzer ve Denzler, 2009).

İntikam alma isteğinin ahlaki ve kimlik temelli olmak üzere iki farklı sürece dayalı olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Kişi, yaşamış olduğu adaletsizliği ortadan kaldırmak, eşitliği/dengeyi yeniden sağlamak amacıyla intikam alma arayışına girmekte ve kendisine yapılan yanlış düzeltmek adına bunun ahlaki bir gereklilik/zorunluluk olduğuna inanmaktadır. Bununla birlikte, birey, kimi zaman da özsaygısını ve itibarını koruma güdüsüyle intikam almaya niyetlenmekte; bu durumda, intikam kişinin itibar ve imajını kurtarma ya da özsaygısını yeniden kazanma aracı haline gelebilmektedir (Jones, 2009; Jones, 2011). İntikam davranışları, gizli veya aleni olarak farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Mağduriyete sebep olan kişi veya kişiler hakkında dedikodu çıkarma, bilgi saklama, görmezlikten gelme, olumsuz geribildirim verme vb. gibi davranışlar gizli intikam davranışları içinde yer alırken; hırsızlık, örgüt kaynaklarını hor kullanma, araç ve gereçlere zarar verme, işi yavaşlatma vb. gibi davranışlar ise aleni intikam davranışları olarak nitelendirilmektedir (Jackson vd., 2019).

İstismarcı yönetim dolayısıyla mağduriyet yaşadığını düşünen çalışanlarda yöneticiye karşı intikam alma niyetinin tetiklenebileceği düşünülmektedir. Çalışanların algıladığı istismarcı yönetim arttıkça, çalışanların yaşadıkları mağduriyetin de artacağı; uğramış oldukları haksızlığı gidermek, tehdit altında olan özsaygı ve itibarlarını yeniden kazanmak gibi nedenlerle intikam almaya niyetlenebilecekleri beklenebilir. İstismarcı yönetimin süreklilik arz eden saldırgan

davranışları ifade ettiği dikkate alındığında; çalışanların yaşadıkları mağduriyetin de süreklilik arz edeceği; bu durumun çalışanların bağışlama, uzlaşma vb. gibi daha olumlu yollara başvurmalarını zorlaştırabileceği; böylelikle intikam alma niyetlerinin tetiklenebileceği düşünülebilir. Nitekim araştırma sonuçları da, algılanan istismarcı yönetim arttıkça, çalışanların yöneticilerine karşı agresif davranışlar sergilediklerini (Mitchell ve Ambrose, 2007; Dupre vd., 2006); yöneticilerinin emir ve talimatlarına karşı direnç gösterdiklerini (Tepper vd., 2001); ve algılanan mağduriyet (Bradfield ve Aquino, 1999; Aquino vd., 2001) ile karşı tarafı küçümse ya da alay etme amacı güden ve bir mizah türü olan agresif mizaha çalışma ortamında maruz kalmanın (Çiçek, 2021) çalışanları intikam almayasevk ettiğini göstermektedir. Geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H<sub>3</sub>:**Algılanan doğrudan mağduriyet, intikam niyetini pozitif yönde etkiler

**H<sub>4</sub>:**Algılanan dolaylı mağduriyet, intikam niyetini pozitif yönde etkiler

**H<sub>5</sub>:**İstismarcı yönetim, doğrudan mağduriyet algısı aracılığıyla intikam niyetini pozitif yönde etkiler

**H<sub>6</sub>:**İstismarcı yönetim, dolaylı mağduriyet algısı aracılığıyla intikam niyetini pozitif yönde etkiler.

### 2.3. Sürekli Öfke

Sürekli öfke, kişinin ne kadar sıklık, yoğun ve uzun süre ile öfke duygusunu yaşadığını ifade eden bir kişilik özelliğidir (Gibson ve Callister, 2010). Sürekli öfke düzeyi yüksek bireyler, herhangi bir engellenme veya haksızlıkla karşılaşmaları halinde daha çabuk öfkelenmekte, daha yoğun ve uzun bir süre ile öfke duygusunu yaşamaktadırlar (Deffenbacher vd., 1996). Olayları daha fazla olumsuz/kötümser olarak değerlendirdikleri (Domagalski ve Steelman, 2005:37) ve daha kolay provake oldukları (Hershcovis vd., 2007:230) ifade edilmektedir. Bununla birlikte, yıkıcı ve işlevsel olmayan tutum ve davranışlar sergileyerek öfkelerini dışa vurdukları görülmektedir (Hershcovis vd., 2007; Spielberger ve Reheiser, 2010; Domagalski ve Steelman, 2005).

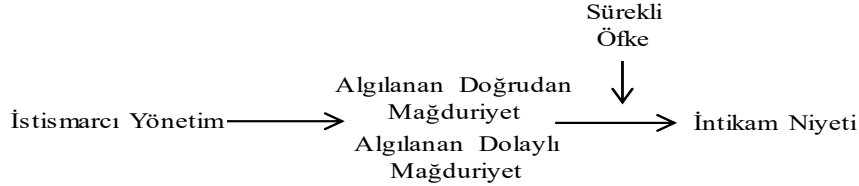
Sürekli öfkenin, hem algılanan mağduriyet-intikam niyeti ilişkisinde hem de istismarcı yönetimin intikam niyeti üzerindeki dolaylı etkisinde düzenleyici bir rol oynayacağı söylenebilir. Sürekli öfke düzeyi yüksek bireylerin daha sık, uzun süreli ve yoğun bir şekilde öfke duygusunu yaşamaları, öfkelerini daha yıkıcı ve agresif tutum ve davranışlarla dışavurmaları, daha çabuk ve kolayca provake olmaları gibi nedenlerle bu kişilerde intikam niyetinin daha yüksek olacağı düşünülebilir. Nitekim, araştırma sonuçları da, sürekli öfkenin intikam niyeti ve davranışlarını tetikleyen kişilik özelliklerinden birisi olduğuna işaret etmekte (Barclay vd., 2005; Douglas ve Martinko, 2001; Jackson vd., 2019); sürekli öfke düzeyi yüksek çalışanların işyerinde daha fazla bireylerarası çatışma yaşadıkları, birey ve örgüt yönelimli saldırgan davranışlar sergiledikleri (Hershcovis vd., 2007); örgütsel stres faktörleriyle karşılaşmaları halinde de üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yöneldikleri ifade edilmektedir (Fox ve Spector, 1999; Ilie, 2012). Geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

**H<sub>7</sub>:**Sürekli öfke, algılanan doğrudan mağduriyet-intikam niyeti ilişkisinde düzenleyici rol oynar

**H<sub>8</sub>**: Sürekli öfke, algılanan dolaylı mağduriyet-intikam niyeti ilişkisinde düzenleyici rol oynar.

**H<sub>9</sub>**:Sürekli öfke, istismarcı yönetimin algılanan doğrudan mağduriyet aracılığıyla intikam niyeti üzerindeki dolaylı etkisinde düzenleyici rol oynar.

**H<sub>10</sub>**:Sürekli öfke, istismarcı yönetimin algılanan dolaylı mağduriyet aracılığıyla intikam niyeti üzerindeki dolaylı etkisinde düzenleyici rol oynar.



Şekil 1:Kavramsal Model

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Yöntemi ve Örneklem

Bu çalışma, nicel bir araştırma olup veriler yürütülen anket çalışmasıyla toplanmıştır. Saha araştırması Malatya 1. Organize Sanayi Bölgesi'ndeki imalatçı işletmelerde görev yapmakta olan mavi yakalı çalışanlar üzerinde yürütülmüştür. Malatya 1. Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü'nden elde edilen bilgilere göre, bölgede toplam 179 firma aktif olarak faaliyet göstermektedir. Zaman, maliyet, erişim zorluğu vb. gibi kısıtlar nedeniyle araştırma evreni sınırlandırılmış; gıda ve tekstil sektöründeki imalatçı işletmelerdeki mavi yakalı çalışanlar, araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Bu durum, çalışmanın kısıtlarından birini teşkil etmektedir. Malatya 1. Organize Sanayi Bölgesi'nde 50 firmanın tekstil, 35 firmanın da gıda sektöründe faaliyet gösterdiği öğrenilmiş ancak söz konusu işletmelerdeki toplam mavi yakalı çalışan sayısına (ana kütleye) ilişkin resmi nitelikte, kayıtlı bir bilgiye ulaşılamamıştır. Malatya 1. Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü'nden firmaların iletişim bilgileri ve adresleri temin edilerek irtibata geçilmiş; 26 tekstil, 17 gıda firması görüşmeyi kabul etmiş ve saha araştırması bu firmalarla yürütülmüştür. Şubat 2019- Haziran 2019 tarih aralığında, sık sık yapılan firma ziyaretleri ve firma yetkililerine gönderilen hatırlatma mailleri neticesinde kolayda örneklem yöntemiyle 389 kişiden geri dönüş sağlanabilmektedir. 2 anket formu eksik doldurulmuş olması nedeniyle elenmiş; 387 anket değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen veriler; güvenilirlik, doğrulayıcı faktör, korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılarak incelenmiştir.

Katılımcıların %72,3'ü erkek; %27,7'ü kadın olup örneklemin %61,6'sı evlidir. Örneklemin yarıya yakın bir kısmı ilköğretim (%44,7); %29,9'u lise; %25,4'ü de ön lisans mezunudur. Örneklemin %37,4'ü 30 yaşın altında yer almaktadır. 30-34 yaş aralığında olanların oranı %20,6; 35-39 yaş aralığında olanların oranı %15; 40-44 yaş aralığında olanların oranı %13,1; 45 yaş ve üzeri olanların oranı ise %13,9'dur. Katılımcıların %21,5'i 3 yıldan az; %19,6'sı 3-5 yıl; %21,4'ü 6-9 yıl; %20,6'sı 10-14 yıl; %16,9'u de 15 yıl ve üzeri bir süredir mevcut işlerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir. Örneklemin yarıdan fazlasının ilköğretim ve lise mezunu olduğu (%74,6); 35 yaşın

altında (%58), evli (%61,7) ve mevcut iş yerlerinde 10 yıldan az bir süredir (%62,5) çalıştığı ifade edilebilir.

### 3.2. Ölçekler

Katılımcıların bir üst amirlerine ilişkin algıladıkları istismarcı yönetim düzeyini ölçmek üzere, Tepper (2000) tarafından geliştirilen, tek boyut ve 15 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Ülbeği vd. (2014a) tarafından gerçekleştirilmiştir (Örnek ifade: “Yöneticim, beni başkalarının önünde aşağılar”). Ölçek 5 noktalı Likert tipi olup yanıtlar, 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum aralığında derecelendirilmiştir.

Algılanan mağduriyetin ölçümü için Aquino, Grover, Bradfield ve Allen (1999) tarafından geliştirilen, doğrudan ve dolaylı mağduriyet olmak üzere iki boyut ve toplam 8 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Ülbeği vd. (2014b) tarafından yapılmıştır (Örnek ifade: “Uygunsuz yorum ve hareketlere maruz kalırım” (Doğrudan Mağduriyet); “Çalışmam sabote edilir” (Dolaylı Mağduriyet)). Ölçek 5 noktalı Likert tipi olup yanıtlar, 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum aralığında derecelendirilmiştir.

Katılımcıların yöneticilerine karşı intikam niyetlerini ölçmek üzere Bulkan (2017)’nin Wade (1989) ve Jones (2004) çalışmalarından yararlanarak geliştirdikleri tek boyut ve 8 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır (Örnek ifade: “Yöneticimden yaptığının acısını ilk fırsatta çıkarmayı planlıyorum”). Ölçek 6 noktalı Likert tipi olup, yanıtlar 1=Hiçbir Zaman, 6=Her Zaman aralığında kodlanmıştır.

Sürekli öfke düzeyinin ölçümü için Spielberger (1988) tarafından geliştirilen, Türkçeye uyarlaması Özer (1994) tarafından yapılan, tek boyut ve 10 maddeden oluşan Sürekli Öfke (SL-ÖFKE) ölçeği kullanılmıştır (Örnek ifade: “Çabuk parlamım”). Ölçek 5 noktalı Likert tipi olup, yanıtlar 1=Hiçbir Zaman, 5=Her Zaman aralığındadır.

Son olarak, araştırmada, kontrol değişkeni olarak belirlenen sosyal beğenilirliği ölçmek üzere Crowne ve Marlowe (1960) tarafından geliştirilen, Strahan ve Gerbasi (2002) tarafından kısa formu oluşturulan M-C 1(10) sosyal beğenilirlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, Doğru-Yanlış formatında olup tek boyut ve 10 maddeden oluşmaktadır. (Örnek ifade: “İnsanları kullandığım zamanlar olmuştur”). Ölçeğin Türkçe formu için Erbay (2018) çalışmasından yararlanılmıştır. Ölçeğin cronbach alpha değeri 0,718’dir.

## 4. BULGULAR

Veri analizinin ilk aşamasında, araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı, birleşme ve ayrışma geçerliliği ile güvenilirliği test edilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek üzere AMOS 23.0 programında en yüksek olabilirlik (maximum-likelihood) yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmış; ölçeklere ilişkin ortalama açıklanan varyans (AVE), bileşik güvenilirlik (CR: Composite Reliability) ve cronbach alpha ( $\alpha$ ) değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 1’de yer almaktadır:



**Tablo 1:** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları, Ortalama Açıklanan Varyans (AVE), Bileşik Güvenilirlik (CR) ve Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) Değerleri

Değişkenler	$\chi^2/ (df)$	RMSEA	TLI	GFI	CFI	AVE	CR	Faktör Yükleri	$\alpha$
İstismarcı Yön.	1,535	,076	,991	,943	,989	,640	,875	,672-,839	,89
Doğr. Mağd.	1,693	,080	,990	,992	,997	,596	,850	,578-,866	,85
Dolay. Mağd.	1,525	,072	,995	,988	,997	,679	,894	,756-,889	,95
Sürekli Öfke	1,641	,078	,987	,992	,998	,710	,907	,776-,893	,91
İntikam Niyeti	1,151	,038	,997	,995	,999	,665	,887	,737-,896	,92

Tablo 1’de yer alan sonuçlar incelendiğinde, istismarcı yönetim, sürekli öfke, doğrudan ve dolaylı mağduriyet ölçeklerinin kabul edilebilir uyum indeks değerlerine sahip olduğu görülmektedir [Kabul edilebilir düzeydeki uyum indeks değerleri:  $\chi^2/df \leq 4-5$ ; RMSEA=0,06-0,08; TLI=0,90-0,94; GFI=0,85-0,89; CFI  $\geq 0,95$ ; (Byrne; 2016; Meydan ve Şeşen, 2015:37)]. İntikam niyeti ölçeğinin ise iyi uyum indeks değerlerine sahip olduğu belirlenmiştir [İyi uyum indeks değerleri, sırasıyla:  $\chi^2/df = \leq 3$ ; RMSEA= $\leq 0,05$ ; GFI $\geq 0,90$ ; TLI  $\geq 0,95$ ; CFI  $\geq 0,97$  (Byrne; 2016; Meydan & Şeşen,2015:37)]. Bununla birlikte, ölçek maddelerinin standardize edilmiş faktör yüklerinin ,578-,896 aralığında değiştiği; ölçeklere ilişkin elde edilen cronbach alpha ( $\alpha$ ) değerlerinin ise 0,85’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bir diğer sonuç ise, ölçeklere ilişkin hesaplanan açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin 0,50; bileşik güvenilirlik (CR) değerlerinin ise 0,70’ten büyük olduğu yönündedir. Böylelikle, ölçeklerin birleşim geçerliliğine sahip olduğu ifade edilebilir (Hair vd., 2010).

Ölçeklerin, ayrışma geçerliliğine sahip olup olmadığını belirlemek üzere değişkenlerin ortalama açıklanan varyans değerlerinin karakökü ( $\sqrt{AVE}$ ) ile değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları karşılaştırılmıştır (Fornell & Larcker, 1981). Değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarını hesaplamadan önce, verilerin normal dağılım gösterip göstermediği SPSS 21.0 paket programında Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi ile incelenmiş; elde edilen sonuçlar verilerin normal dağıldığını göstermiştir ( $p > 0,05$ ). Parametrik testlerin bir ön koşulu olan normallik varsayımı karşılandığından, pearson korelasyon analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2:** Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	Ort.	SS.
1. Sosyal Beğenilirlik	-						1,6	1,36
2. İstismarcı Yönetim	-,11	<b>(,94)</b>					2,2	,98
3. Doğrudan Mağduriyet	-,01	,41**	<b>(,92)</b>				1,7	,81
4. Dolaylı Mağduriyet	-,05	,48**	,46**	<b>(,95)</b>			2,4	1,16
5. İntikam Niyeti	-,03	,33**	,34**	,32**	<b>(,94)</b>		1,9	,96
6. Sürekli Öfke	-,14	,39**	,31**	,43**	,18*	<b>(,95)</b>	1,8	,84

\*\*\* $p < 0,1$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$ , () AVE değerleri

Tablo 2’de yer alan sonuçlar, tüm değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının, her bir değişkene ait ortalama açıklanan varyans değerlerinin karakökünden ( $\sqrt{AVE}$ ) küçük olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, ölçeklerin ayrışma geçerliliğine sahip olduğu ifade edilebilir (Fornell & Larcker, 1981; Hair vd., 2010).

Tablo 2’de yer alan korelasyon katsayıları incelendiği ise, istismarcı yönetimin doğrudan ve dolaylı mağduriyet ve intikam niyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir [(r=,41; p<0,01); (r=,48; p<0,01); (r=,33; p<0,01), sırasıyla]. Doğrudan mağduriyet, dolaylı mağduriyet ve sürekli öfke ile intikam niyeti arasında da pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır [(r=,34; p<0,01); (r=,32; p<0,01); (r=,18; p<0,05), sırasıyla]. Sosyal beğenilirlik ile araştırma değişkenleri arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

İstismarcı yönetimin, algılanan doğrudan ve dolaylı mağduriyet vasıtasıyla intikam niyetini pozitif yönde etkileyip etkilemediğini test etmek üzere %95 güven aralığında bootstrap regresyon analizi (n=5000) gerçekleştirilmiş; PROCESS v3.3 Macro Model 4 (Hayes, 2018) kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3’te yer almaktadır:

**Tablo 3.** Algılanan Mağduriyetin Aracılık Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model 1	Doğr. Mağduriyet			Dolay. Mağduriyet			İntikam Niyeti		
	B	LLCI	ULCI	B	LLCI	ULCI	B	LLCI	ULCI
Sabit	,755***	,423	1,088	-	-	-	1,01***	,539	1,48
İstism. Yönetim	,412***	,284	,556	-	-	-	,214*	,005	,415
Doğr. Mağduriyet	-	-	-	-	-	-	,325*	,019	,520
R/R <sup>2</sup>	,412/,169						,382/,146		
Dolaylı Etki	İstismarcı Yönetim → Doğrudan Mağduriyet → İntikam Niyeti $\beta=,134$ , %95 CI [.051, .237]								
Model 2	Doğr. Mağduriyet			Dolay. Mağduriyet			İntikam Niyeti		
	B	LLCI	ULCI	B	LLCI	ULCI	B	LLCI	ULCI
Sabit	-	-	-	,799***	,353	1,245	1,08***	,621	1,54
İstism. Yönetim	-	-	-	,481***	,538	,903	,207*	,020	,427
Dolay. Mağduriyet	-	-	-	-	-	-	,201*	,022	,355
R/R <sup>2</sup>				,481/,231			,366/,134		
Dolaylı Etki	İstismarcı Yönetim → Dolaylı Mağduriyet → İntikam Niyeti $\beta=,097$ , %95 CI [-.064, .289]								

\*p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001; B: standardize edilmiş beta; LLCI: Güven Aralığı Alt Limit; ULCI: Güven Aralığı Üst Limit

Tablo 3’te yer alan sonuçlara göre, istismarcı yönetimin hem doğrudan hem de dolaylı mağduriyeti pozitif yönde etkilemektedir [( $\beta=,412$ ; p<0,001); ( $\beta=,481$ ; p<0,001), sırasıyla]. Dolayısıyla, **H<sub>1</sub>** ve **H<sub>2</sub>** hipotezleri desteklenmiştir. Bununla birlikte, algılanan doğrudan ve dolaylı mağduriyetin intikam niyetini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir [( $\beta=,325$ ; p<0,05); ( $\beta=,201$ ; p<0,05), sırasıyla]. Böylelikle, **H<sub>3</sub>** ve **H<sub>4</sub>** hipotezleri de desteklenmiştir.

Doğrudan ve dolaylı mağduriyetin istismarcı yönetim-intikam niyeti ilişkisinde aracılık etkisine sahip olup olmadığı incelendiğinde ise sadece doğrudan mağduriyetin aracılık etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür [ $\beta=,134$ , %95 CI (.051, .237)]. Dolaylı mağduriyetin aracılık etkisinin istatistikî açıdan anlamlı olmadığı belirlenmiştir [ $\beta=,097$ , %95 CI (-.064, .289)]. Dolayısıyla, **H<sub>5</sub>** hipotezi desteklenirken **H<sub>6</sub>** ve **H<sub>10</sub>** hipotezi reddedilmiştir.

Analizin son aşamasında, sürekli öfkenin, doğrudan ve dolaylı mağduriyet-intikam niyeti ilişkisi ile istismarcı yönetimin intikam niyeti üzerindeki dolaylı etkisinde (algılanan doğrudan mağduriyet aracılığıyla) düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığı incelenmiştir. PROCESS v3.3

Macro Model 1 ve Model 14 (Hayes, 2018) kullanılmış; bootstrap yöntemini esas alan bir dizi regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (%95 CI; n=5000). Elde edilen sonuçlar, Tablo 4'teki gibidir:

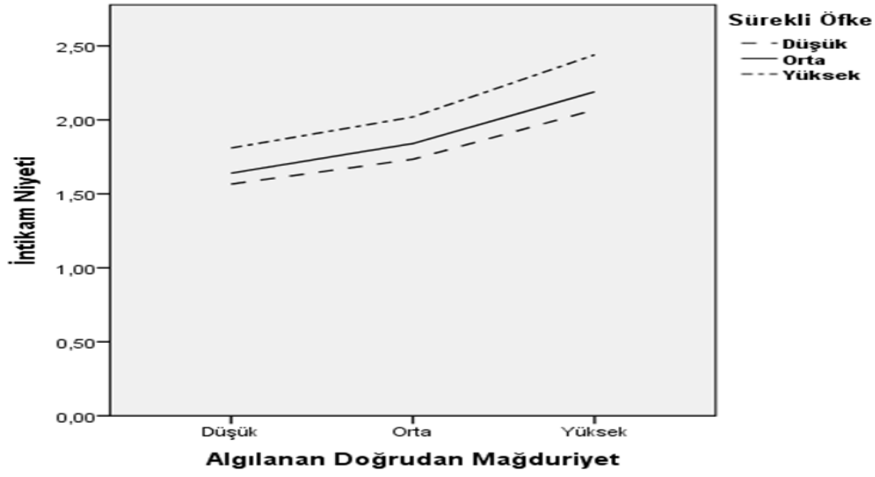
**Tablo 4.** Sürekli Öfkenin Düzenleyici Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model 1	İntikam Niyeti		
	Beta	LLCI	ULCI
Sabit	2,415***	1,134	3,695
Doğrudan Mağduriyet (X)	,234	-1,082	,254
Sürekli Öfke (W)	,176	-,814	,062
Etkileşim Terimi (X.W)	,117*	,050	,464
R/R <sup>2</sup> /ΔR <sup>2</sup> Etkileşim Terimi (X.W)	,410/,168/0,049		
<b>Basit Eğim Test Sonuçları</b>			
(W-1SS) Düşük Sürekli Öfke	,358	-,211	,412
(W+1SS)Yüksek Sürekli Öfke	,542**	,089	,546
<b>Model 2</b>			
Sabit	1,692*	,284	3,101
Dolaylı Mağduriyet (X)	,027	-,527	,581
Sürekli Öfke (W)	-,127	-,626	,372
Etkileşim Terimi (X.W)	,074	-,101	,249
R/R <sup>2</sup> /ΔR <sup>2</sup> Etkileşim Terimi (X.W)	,339/,115/,006		
<b>Model 3</b>			
Sabit	2,350***	1,086	3,615
İstismarcı Yönetim (X)	,208*	,015	,418
Doğrudan Mağduriyet (M)	,344	-1,215	1,127
Sürekli Öfke (W)	,352*	-,891	-,013
Etkileşim Terimi (M.W)	,163*	,059	,468
R/R <sup>2</sup> /ΔR <sup>2</sup> Etkileşim Terimi (X.W)	,445/,198/,052		
<b>Dolaylı Etki</b>			
Düşük Sürekli Öfke	,205	-,121	,114
Orta Sürekli Öfke	,254	,001	,193
Yüksek Sürekli Öfke	,311	,074	,310
Durumsal Aracılık İndeksi	Beta=,068 %95 CI (.032, .196)		

p<0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001; Beta: standardize edilmemiş beta katsayısı; LLCI: Güven Aralığı Alt Limit; ULCI: Güven Aralığı Üst Limit

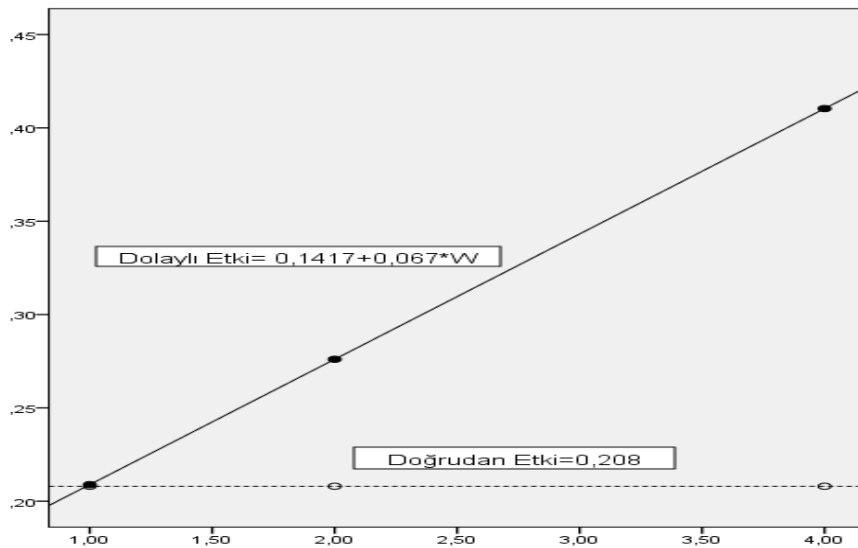
Tablo 4 Model 1'de, doğrudan mağduriyet-intikam niyeti ilişkisinde sürekli öfkenin düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığına ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar, etkileşim teriminin anlamlı olduğunu göstermektedir [Etkileşim terimi Sürekli Öfke (Model 1): Beta=,117; p<,05; CI (.050; .464)]. Bunun yanı sıra, yapılan basit eğim test sonuçlarına göre, katılımcıların sürekli öfke düzeyinin düşük olması halinde, algılanan doğrudan mağduriyetin intikam niyeti üzerindeki etkisi anlamlı değildir [Beta=,358; p>,05; CI (-.211; .412)]. Ancak, katılımcıların sürekli öfke düzeyinin yüksek olması halinde, algılanan doğrudan mağduriyet-intikam niyeti ilişkisinin pozitif yönde ve daha güçlü olduğu görülmektedir [Beta=,542; p>,01; CI (.089; .546)]. Böylelikle, H<sub>7</sub> hipotezi desteklenmiştir. Algılanan doğrudan mağduriyet-intikam niyeti ilişkisinde düzenleyici bir rol oynadığı belirlenen sürekli öfkenin grafiksel gösterimi Şekil 2'de sunulmuştur:

Tablo 4'te yer alan bir diğer sonuç ise sürekli öfkenin, dolaylı mağduriyet-intikam niyeti ilişkisinde düzenleyici bir etkiye sahip olmadığı yönündedir. Model 2'de yer alan sonuçlara göre, etkileşim teriminin istatistikî açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir [Etkileşim terimi Sürekli Öfke (Model 2): Beta=,074; p>,05; CI (-.101; .249)]. Böylelikle, H<sub>8</sub> hipotezi reddedilmiştir.



Şekil 2: Düzenleyici Değişken Sürekli Öfkenin Grafiksnel Gösterimi

İstismarcı yönetimin intikam niyeti üzerindeki dolaylı etkisinin (doğrudan mağduriyet aracılığıyla), katılımcıların sürekli öfke düzeyine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin sonuçlar Tablo 5 Model 3'te yer almaktadır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde; etkileşim terimi ve durumsal aracılık indeksinin (index of moderated mediation) anlamlı olduğu görülmektedir [Etkileşim terimi Sürekli Öfke (Model 3):  $Beta=,163$ ;  $p<,05$ ; CI (.059; .468); Durumsal Aracılık İndeksi:  $Beta=,067$  %95 CI (.032, .196)]. Yapılan basit eğim test sonuçlarına göre, katılımcıların sürekli öfke düzeylerinin düşük olması halinde, istismarcı yönetimin intikam niyeti üzerindeki dolaylı etkisi (algılanan doğrudan mağduriyet aracılığıyla) anlamlı değildir [ $Beta=,205$ ;  $p>,05$ ; CI (-.121; .114)]. Ancak katılımcıların sürekli öfke düzeyinin orta ve yüksek olması halinde, söz konusu dolaylı etki güçlenmektedir [Orta Sürekli Öfke:  $Beta=,254$ ; CI (.001; .193); Yüksek Sürekli Öfke:  $Beta=,311$ ; CI (.074; .310)]. Bir diğer ifadeyle, istismarcı yönetimin intikam niyeti üzerindeki dolaylı etkisi katılımcıların sürekli öfke düzeyinin orta ve yüksek olmasına bağlı olarak artmaktadır. Dolayısıyla,  $H_9$  hipotezi desteklenmiştir. Durumsal aracı etkinin grafiksnel gösterimi Şekil 3'te sunulmuştur:



Şekil 3: Durumsal Aracılık Etkisinin Grafiksnel Gösterimi

## 5. SONUÇ

Araştırma sonuçları, istismarcı yönetimin algılanan doğrudan ve dolaylı mağduriyet üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, algılanan doğrudan ve dolaylı mağduriyetin de intikam niyetini tetiklediği tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, Karacaoğlu, Aksoy ve Şahin (2018), Yılmaz (2014), Aquino ve Thau (2009) araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Mağduriyet algısının istismarcı yönetim-intikam niyeti ilişkisinde aracılık etkisine sahip olup olmadığı incelendiğinde; istismarcı yönetimin sadece algılanan doğrudan mağduriyet aracılığıyla intikam niyetini tetiklediği tespit edilmiştir. Dolaylı mağduriyetin ise aracılık etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Elde edilen bu bulgu, çalışanlarda intikam niyetinin; yönetici davranışlarının çalışmalarını engellemeye yönelik değil de (dolaylı mağduriyet); kendilerine zarar vermeyi hedefleyen davranışlara maruz kaldıklarını ifade eden doğrudan mağduriyet algısıyla tetiklendiği şeklinde ifade edilebilir.

Elde edilen bir diğer sonuç ise, sürekli öfkenin algılanan doğrudan mağduriyet-intikam niyeti ilişkisi ile istismarcı yönetimin intikam niyeti üzerindeki dolaylı etkisinde (algılanan doğrudan mağduriyet aracılığıyla) düzenleyici bir rol oynadığı yönündedir. Çalışanların sürekli öfke düzeyinin yüksek olması halinde, algılanan doğrudan mağduriyet arttıkça intikam niyeti daha fazla artmaktadır. Sürekli öfkenin düşük olması halinde ise algılanan doğrudan mağduriyetin intikam niyeti üzerindeki etkisi anlamlı değildir. Ayrıca, istismarcı yönetimin intikam niyeti üzerindeki dolaylı etkisinin, çalışanların sürekli öfke düzeylerinin orta ve yüksek olmasına bağlı olarak arttığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuç, sürekli öfkenin intikam niyeti ve davranışlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğuna işaret eden araştırma sonuçlarıyla (Barclay vd., 2005; Douglas ve Martinko, 2001; Jackson vd., 2019) örtüşmektedir.

İntikam niyetinin hem işgören hem de örgüt açısından beraberinde getirebileceği olumsuzluklar dikkate alındığında; istismarcı yönetici davranışlarının örgüt gündeminde yer alması gereken önemli bir problem olduğu ifade edilebilir. İşletmelerde yönetici seçimi ve atamalarda, bireylerin sadece teknik bilgi birikimi veya iş tecrübelerine bağlı olarak değerlendirilmemesi; yapılacak kişilik testleriyle adayların uzlaşılabilirlik, geçimsizlik, nevroitiklik vb. gibi kişilik özellikleri ile gelişmiş iletişim becerilerine sahip olup olmadıklarının da dikkate alınması gerektiği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, hali hazırda yönetici olarak çalışmakta olan personele ilişkin yapılan performans değerlendirmelerde, yöneticilerin astlarını motive etme ve destekleme becerileri ile onları işe sevk etmede sergiledikleri davranışların de birer performans kriteri olarak belirlenmesi ve değerlendirme sürecine dahil edilmesi önerilebilir. Ayrıca, üniversitelerin ilgili birimlerinden ya da danışmanlık ve eğitim hizmeti veren kuruluşlardan destek alınarak, stres yönetimi, öfke kontrolü, motivasyon, çatışma yönetimi vb. gibi konularda yöneticilere eğitimler verilmesi de yöneticilerin astlarına yönelik daha olumlu ve işlevsel tutum ve davranışlar sergilemeleri açısından fayda sağlayabilecektir. Son olarak, yönetim kademelerindeki çalışanlara yönelik etik davranış kodlarının oluşturulması, yöneticilerin söz konusu davranış kuralları hakkında bilgilendirilmesi, kuralların ihlali halinde gerekli uyarı veya yaptırımların geciktirilmeden yürürlüğe konması da işletmelerde istismarcı yönetimin önüne geçmede etkili olabilecektir.

Çalışmanın bir takım kısıtları bulunmaktadır. Araştırma verileri tek bir kaynaktan ve tek bir zaman diliminde toplandığından değişkenler arasında herhangi bir neden sonuç ilişkisi kurulamamakta, aynı zamanda bu durum, ortak yöntem hatasını da gündeme getirmektedir (Podsakoff vd., 2003; 2012). Ortak yöntem hatasına yol açan nedenlerden biri olan sosyal beğenilirlik faktörü çalışmada dikkate alınmış ancak yapılan analizler sonucunda katılımcıların sosyal beğenilirlik düzeyi ile araştırma değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bunun yanı sıra, çalışmada olası bir ortak yöntem hatası olup olmadığını test etmek üzere Harmon's tek faktör testi uygulanmış; tek faktörün toplam varyansın %19,3'ünü açıkladığı belirlenmiştir. Dolayısıyla, çalışmada ortak yöntem hatasının önemli bir sorun teşkil etmediği düşünülebilir. Çalışmanın bir diğer kısıtı da, araştırmanın sadece gıda ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren imalat işletmelerindeki mavi yakalı çalışanlar ile sınırlandırılmış olması ve katılımcılara kolayca örneklem yöntemiyle ulaşılmasıdır. Dolayısıyla, elde edilen bulgular, 1. Malatya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren imalat işletmelerindeki tüm mavi yakalı çalışanlara ve söz konusu iki sektördeki (gıda ve tekstil) mavi yakalılarına genelleştirilememektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, konunun farklı meslek grubu çalışanlar üzerinde ele alınması; boylamsal araştırmalarla değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin tespit edilmesi önerilebilir. Bunun yanı sıra, intikam niyeti ile ilişkili olduğu düşünülen diğer bireysel faktörlerin de (örn. kişisel adil dünya inancı, güç mesafesi yönelimi, psikolojik sermaye ve nevrozizm) potansiyel birer düzenleyici bir değişken olarak ele alınıp araştırma modeline dahil edilmesi gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- An, M., Boyajian, M. E., O'Brien, K. E. (2016). Perceived Victimization as The Mechanism Underlying the Relationship Between Work Stressors and Counterproductive Work Behaviors. *Human Performance*, 29(5), pp.347-361
- Aquino, K., Grover, S. L., Bradfield, M., Allen, D. G. (1999). The Effects of Negative Affectivity Hierarchical Status, and Self-Determination on Workplace Victimization. *The Academy of Management Journal*, 42(3), pp.260-272
- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. *Journal of Management*, 26(2), pp.171-193
- Aquino, K., Bradfield, M. (2000). Perceived Victimization in the Workplace: The Role of Situational Factors and Victim Characteristics. *Organization Science*, 11(5), pp.525-537
- Aquino, K., Tripp, T. M., Bies, R. J. (2001). How Employees Respond to Personal Offense: The Effects of Blame Attribution, Victim Status, and Offender Status on Revenge and Reconciliation in the Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), pp.52-59
- Aquino, K., Byron, K. (2002). Dominating Interpersonal Behavior and Perceived Victimization in Groups: Evidence For a Curvilinear Relationship. *Journal of Management*, 28(1), pp.69-87
- Aquino, K., Thau, S. (2009). Workplace victimization: Aggression from the target's perspective. *Annual Review of Psychology*, 60(1), pp.717-741
- Barclay, L. J., Skarlicki, D. P., Pugh, S. D. (2005). Exploring the Role of Emotions in Injustice Perceptions and Retaliation. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), pp.629-643
- Barclay, L. J., Aquino, K. (2011). Workplace aggression and violence. İçinde S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3: Maintaining, Expanding, And Contracting the Organization (pp. 615-640). Washington, DC: American Psychological Association
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O., Yüksel, M. (2017). İstismarcı Yönetim ve Tükenmişlik: Lider-Üye Etkileşimi ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(38), ss.123-161
- Bowling, N.A., Beehr, T. A. (2006). Workplace Harassment from the Victim's Perspective: A Theoretical Model and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91 (5), pp.998-1012

- Bradfield, M., Aquino, K. (1999). The Effects of Blame Attributions and Offender Likableness on Revenge and Forgiveness in the Workplace. *Journal of Management*, Vol.25, pp.607-631
- Bryne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. 3rd edition, New York: Routledge
- Bulkan, S. (2017). *The Psychopathic Manager Behavior and The Employee Workplace Deviance: The Mediating Role of Revenge Motive, The Moderating Roles of Core Self-Evaluations and Attitude Importance*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Dilim Dalı, Doktora Tezi
- Burton, J. P., Hoobler, J. M. (2011). Aggressive Reactions to Abusive Supervision: The Role of Interactional Justice and Narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol.52, pp.389-398
- Crowne, D. P. ve Marlowe, D. (1960). A New Scale of Social Desirability Independent of Psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, Vol. 24, pp.349-354
- Coyne, I., Chong, P. S. L., Seigne, E., Randall, P. (2003). Self and Peer Nominations of Bullying: An Analysis of Incident Rates, Individual Differences, and Perceptions of the Working Environment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.12, pp.209-228
- Çiçek, B. (2021). Agresif Mizahın İntikam Niyetine Etkisinde Babacan Liderliğin Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 12(30), s.365-380
- Deffenbacher, J.L., Oetting, E.R., Thwaites, G.A., Lynch, R.S., Baker, D.A., Stark, R.S., Bert, S., Thacker, S., Eiswerth-Cox, L. (1996). State-Trait Anger Theory and the Utility of the Trait Anger Scale. *Journal of Counselling Psychology*, 43(2), pp.131-148
- Domagalski, T. A., Steelman, L. A. (2005). The Impact of Work Events and Disposition on the Experience and Expression of Employee Anger. *Organizational Analysis*, 13(1), pp.31-52
- Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the role of individual differences in the predictions of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86, 547-559.
- Dupr'e, K. E., Inness M., Connelly C. E., Barling, J, Hopton C. (2006). Workplace Aggression in Teenage Part-Time Employees. *Journal of Applied Psychology*, Vol.91, pp.987-997
- Erbay, E. Ö. (2018). *Investigation of Organizational Prisonization As A New Conception and An Examination of Its Antecedents and Consequences*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış Dilim Dalı, Doktora Tezi
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp.39-50
- Fox, S., Spector, P. E. (1999). A Model of Work Frustration-Aggression. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.20, pp. 915-931
- Garcia, P. R. M. J., Wang, L., Lu, V., Kiazad, K., Restubog, S. L. D. (2015). When Victims Become Culprits: The Role of Subordinates' Neuroticism in the Relationship Between Abusive Supervision and Workplace Deviance. *Personality and Individual Differences*, Vol.72, pp.225-229
- Gibson, D. E., Callister, R. R. (2010). Anger in Organizations: Review and Integration. *Journal of Management*, 36(1), pp.66-93
- Gollwitzer, M., Denzler, M. (2009). What makes revenge sweet: Seeing the offender suffer or delivering a message. *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.45, pp.840-844k
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis*, 7th edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. 2nd edition, Guilford Publications, New York
- Henle, C. A., Gross, M. A. (2013). What Have I Done to Deserve This? Effects of Employee Personality and Emotion on Abusive Supervision. *Journal of Business Ethics*, 122(3), pp.461-474
- Hershcovis, A. S., Turner, K., Barling, J., Arnold, K. A., Dupre, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M., Sivanathan, N. (2007). Predicting Workplace Aggression: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), pp.228-238
- Ilie, A., Penney, L. M., Ispas, D., Iliescu, D. (2012). The role of Trait Anger in the Relationship Between Stressors and Counterproductive Work Behaviors: Convergent Findings From Multiple Studies and Methodologies. *Applied Psychology: An International Review*, 61(3), pp.415-436
- Jackson, J. C., Choi, V. K., Gelfand, M. J. (2019). Revenge: A Multilevel Review and Synthesis. *Annual Review of Psychology*, Vol.70, pp.319-345

- Jones, D. A. (2004). *Toward a better understanding of fairness in the workplace: Attitude strength, predictive asymmetry, and the revenge motive*. Canada: University of Calgary, Doctoral Thesis
- Jones, D. A. (2009). Getting Even with One's Supervisor and One's Organization: Relationships among Types of Injustice, Desires for Revenge, and Counterproductive Work Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.30, pp.525-542
- Jones, D. A. (2011). Getting even for interpersonal mistreatment in the workplace: Triggers of revenge motives and behavior. In J. Greenberg (Ed.), *Insidious Workplace Behavior*, (pp.101-147), New York: Psychology Press
- Karacaoğlu, K., Aksoy, S., Şahin, S. (2018). *Örgütlerde Algılanan Mağduriyetin İntikam Niyetine Etkisinde İşyeri Arkadaşlığının Düzenleyici Rolü: Kayseri'de Bir İşletme Uygulaması*. 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 2-3 Kasım, Isparta
- Lazarus R. S, Folkman S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer
- Lian, H., Ferris, D. L., Brown, D. J. (2012). Does Power Distance Exacerbate or Mitigate the Effects of Abusive Supervision? It Depends on The Outcome. *Journal of Applied Psychology*, Vol.97, pp.107-123
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., Martinko, M. J. (2017). Abusive Supervision: A Meta-Analysis and Empirical Review. *Journal of Management*, 43(6), pp.1940-1965
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., Mackey, J. (2013). A Review of Abusive Supervision Research. *Journal of Organizational Behavior*, Vol.34, pp.120-137
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*. 2.basım, Detay Yayıncılık, Ankara
- Mitchell, M. S., Ambrose, M. L., (2007). Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, pp.1159-1168
- Mitchell, M. S., Ambrose, M. L. (2012). Employees' Behavioral Reactions to Supervisor Aggression: An Examination of Individual and Situational Factors. *Journal of Applied Psychology*, Vol.97, pp.1148-1170
- Özvededicioğlu, M., Çelik, C. (2009). Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), ss.95-111
- Özer, K. (1994). Sürekli Öfke (SL-Öfke) ve Öfke İfade Tarzı (Öfke-Tarz) Ölçekleri Ön Çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 9(31), ss. 26-35
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J., 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
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B, Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, Vol.63, pp.539-569.
- Spielberger, C. D. (1988). *Manuel for The State-Trait Anger Expression Scale (STAXI)*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Spielberger, C. D., Reheiser, E. C. (2010). The Nature and Measurement of Anger. İçinde Potegal, M., Stemmler, G., Spielberger, C. (Eds.). *International Handbook of Anger: Constituent and Concomitant Biological, Psychological, and Social Processes*. (pp.402- 412), Springer Science & Business Media
- Strahan, R., Gerbasi, K. C. (1972). Short, homogeneous versions of the Marlow-Crowne social desirability scale. *Journal of Clinical Psychology*, 28(2), pp.191-193
- Strandmark, M. K., Hallberg, L. R. M. (2006). The Origin of Workplace Bullying: Experiences from the Perspective of Bully Victims in the Public Service Sector. *Journal of Nursing Management*, 15(3), pp.332-341
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), pp.178-190
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Shaw, J. D. (2001). Personality Moderators of the Relationship Between Abusive Supervision and Subordinates' Resistance. *Journal of Applied Psychology*, Vol.86, pp.974-983
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., Lambert, L. S. (2006). Procedural Injustice, Victim Precipitation, And Abusive Supervision. *Personnel Psychology*, Vol.59, pp.101-123
- Tepper, B. J. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, Vol.33, pp.261-289



- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., Hua, W. (2009). Abusive Supervision, Intentions to Quit, and Employees' Workplace Deviance: A Power/Dependence Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.109, pp.156-167
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M., Özgen, H. (2014a). Türkiye'de İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Uyarlaması: Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), ss.1-12
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M., Özgen, H. (2014b). Algılanan Mağduriyet Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), ss.101-112
- Üçok, D., Turgut, T. (2014). İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), ss.163-179
- Wade, S. H. (1989). *The Development of a Scale to Measure Forgiveness*. Unpublished Doctoral Dissertation, Fuller Theological Seminary: California.
- Wang, W., Mao, J., Wu, W., Liu, J. (2012). Abusive Supervision and Workplace Deviance: The Mediating Role of Interactional Justice and The Moderating Role of Power Distance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol.50, pp.43-60
- Wei, F., Si, S. (2011). Tit for Tat? Abusive Supervision and Counterproductive Work Behaviors: The Moderating Effects of Locus of Control and Perceived Mobility. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.30, pp.281-296
- Weiss, H. M., Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experience at Work. İçinde B. M. Staw and L.L. Cummings (Eds). *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, (pp.1-74), Greenwich, CT: JAI Press
- Wisse, B., Sleebos, E. (2016). When the Dark Ones Gain Power: Perceived Position Power Strengthens the Effect of Supervisor Machiavellianism On Abusive Supervision in Work Teams. *Personality and Individual Differences*, Vol.99, pp.122-126
- Yılmaz, Ö. D. (2014). Algılanan mağduriyetin affetme eğilimi ve intikam niyeti üzerindeki etkisi: Konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), ss.87-105
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., Duffy, M. K. (2002). Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), pp. 1068-1076
- Zhang, Y., Liao, Z. (2015). Consequences of Abusive Supervision: A Meta-Analytic Review. *Asia Pacific Journal of Management*, Vol.32, pp.959-987
- Zhang, Y., Bednall, T. C. (2016). Antecedents of Abusive Supervision: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, Vol.139, pp. 455-471