

İLK YÖNETİCİNİN ÇALIŞANI BALTALAMASININ ÖZ YETERLİLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİNDE YÖNETİCİ YETKİNLİĞİNİN ZARARLI ETKİSİ

Gökhan KARAGONLAR

Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Engin Bağış ÖZTÜRK

Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

ÖZET

Bu çalışma, ilk yöneticinin çalışanı baltalaması ile çalışanın işle ilgili öz yeterliliği arasındaki olumsuz ilişkide ilk yöneticinin algılanan profesyonel yetkinliğinin biçimlendirici etkisini ve bu biçimlendirici etkinin işten ayrılma niyeti bakımından sonuçlarını incelemektedir. İkna ve lider yetkinliği yazınından yola çıkarak ilk yöneticinin algılanan yetkinliği arttıkça ilk yöneticilerin çalışanı baltalayıcı tutum ve davranışlarının çalışanın öz yeterliliği ile olan olumsuz ilişkisinin güçleneceği ve yetkinliğin bu güçlendirici etkisinin öz yeterlilik aracılığıyla işten ayrılma niyetine uzanacağı yönünde hipotezler geliştirilmiştir. Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren bir sağlık kuruluşunun 206 çalışanı üzerinde bir soru formu aracılığıyla toplanan veriler bu hipotezleri desteklemektedir. Bulgularımıza göre, yalnızca çalışanlar ilk yöneticiyi yetkin olarak gördüklerinde ilk yönetici baltalaması ile öz yeterlilik arasında olumsuz bir ilişki gözlenmekte ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyeti yükselmektedir. Bu bulgular yetkin yöneticilerden gelen baltalayıcı tutum ve davranışların çalışanlara daha fazla zarar verebileceğine işaret etmektedir.

Anahtar Sözcükler: İşyeri Şiddeti, İlk Yöneticinin Baltalayıcı Davranışı, Öz yeterlilik, Yönetici Yetkinliği, İşten Ayrılma Niyeti

THE HARMFUL EFFECT OF SUPERVISOR COMPETENCE IN THE ASSOCIATIONS OF SUPERVISOR UNDERMINING WITH SELF-EFFICACY AND TURNOVER INTENTION

ABSTRACT

The present study examined the moderating role of perceived supervisor competence in the association between supervisor undermining and employees' work related self-efficacy, and its consequences for turnover intention. Drawing on the persuasion and leader competence literature we hypothesized that perceived supervisor competence would strengthen the negative association between supervisor undermining and self-efficacy. We further hypothesized that self-efficacy would mediate the interactive effect of supervisor undermining and perceived supervisor competence on turnover intention. The data collected via a self-report questionnaire from 206 employees of a health institution in Aegean region supports these hypotheses. Accordingly, we found that supervisor undermining was negatively related to self-efficacy only when the supervisor was perceived competent. Further, this detrimental effect of perceived competence of the supervisor was carried over to turnover intention. These findings suggest that undermining toward employees performed intentionally by supervisors who are perceived as professionally competent may do more harm to employees.

Keywords: Workplace Aggression, Supervisor Undermining, Self- Efficacy, Supervisor Competence, Turnover Intention

GİRİŞ

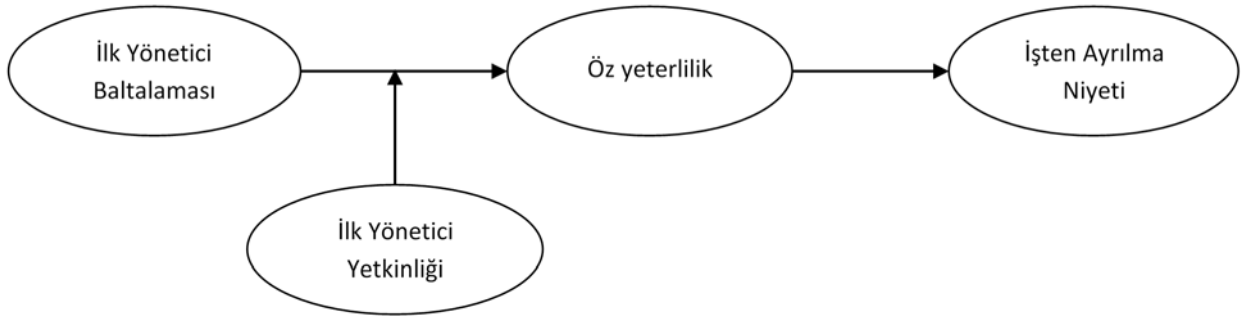
İlk yönetici, örgütsel hiyerarşide çalışanların en yoğun etkileşime geçtiği kişi olup çalışanlar tarafından örgütün temsilcisi olarak görülmektedir (Levinson, 1965). Bu yöneticiler çalışanların örgütsel çıktılarında ve kariyer gelişimlerinde önemli bir yere sahiptir. Örneğin, ilk yönetici örgüte yeni katılan çalışanların iş tatmininde, örgüte uyumlarında ve bağlılıklarında önemli bir rol oynamaktadır (Jokisaari ve Nurmi, 2009; Lapointe vd., 2014). Benzer şekilde, ilk yöneticinin etkili liderlik davranışlarının ve desteğinin çalışanların öz yeterliliklerini ve psikolojik sağlıklarını olumlu etkilediği görülmüştür (Hu ve Liden, 2013; Luchman ve Gonzalez-Morales, 2013; Walumbwa ve Hartnell, 2011). Diğer taraftan, ilk yönetici ve çalışan arasındaki güç asimetrisinde ilk yöneticinin daha üstün bir konumda bulunması ve diğer birçok sebebin de etkisiyle ilk yönetici, çalışanı baltalayıcı davranışlarda bulunabilir (Nahum-Shani vd., 2014; Tepper, 2007). Sosyal baltalamayı (social undermining) (Vinokur ve van Ryn, 1993) temel alan “*ilk yönetici baltalaması*” (supervisor undermining), ilk yöneticinin bilerek ve isteyerek, çalışanın kişilerarası ilişkilerini, işteki başarısını ve işyerindeki olumlu imajını yavaş yavaş zedeleyici davranışlarda bulunması (Duffy vd., 2002, sf.338) olarak tanımlanır.

Araştırmalar, ilk yönetici baltalamasının çalışanların psikolojik sağlığı ile işe ve örgüte karşı tutumları üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermiştir (Duffy vd., 2002; 2006a; 2006b). Önemli bir başka bulgu ise, ilk yöneticinin çalışanı baltalayıcı tutum ve davranışlarının çalışanın işle ilgili öz yeterlilik algısını da olumsuz etkilemesidir (Duffy vd., 2002). Çalışanın işle ilgili öz yeterlilik algısının görev performansı, motivasyon ve düşük iş devri (Bandura ve Locke, 2003; McNatt ve Judge, 2008; Stajkovic ve Luthans, 1998) gibi örgüte ve çalışana faydalı birçok tutum ve davranışı etkilediği gösterilmiştir. Öz yeterliliğin örgüt ve çalışan için önemli sonuçları olduğundan ilk yöneticinin çalışanı baltalayıcı davranışları öz yeterlilik aracılığıyla çalışanın performansını, motivasyonunu ve örgütte kalma eğilimini olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, ilk yönetici tarafından baltalanmanın hangi durumlarda öz yeterliliği olumsuz etkilediğinin bilinmesi önem arz etmektedir. Buna rağmen, bu ilişkiyi biçimlendiren faktörler üzerine yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır. Mevcut araştırmalar, ilk yöneticinin hem destek verdiği hem de aynı zamanda çalışanı baltalayıcı tutum ve davranışlar sergilediği durumda öz yeterliliğin daha fazla zedelendiğini göstermektedir (Duffy vd., 2002; Nahum-Shani vd., 2014). Bir başka çalışma (Crossley, 2009) ise çalışanların sosyal baltalamaya verdiği tepkinin baltalamayı gerçekleştirenin niyetine dair algısına bağlı olduğunu göstermiştir.

Bu çalışmamızda, lider yetkinliği ve güvenilirlik yazınından yola çıkarak çalışanların ilk yöneticinin yetkinliğini de değerlendirdikleri ve ilk yönetici yetkinliğinin baltalamanın çalışanlar üzerindeki etkilerini biçimlendirebileceği öne sürülmektedir. Bu doğrultuda, bu

çalışmanın amacı ilk yöneticinin yetkinliğinin, çalışana karşı sergilediği sosyal baltalama davranışı ile çalışanın öz yeterliliği arasındaki olumsuz ilişkiyi biçimlendirici etkisini ve bu biçimlendirici etkinin çalışanın işten ayrılma niyeti üzerindeki sonuçlarını incelemektir. Şekil 1'deki kavramsal modelimizde görüldüğü üzere, ilk yöneticinin yetkinliği arttıkça, çalışana karşı sergilediği baltalayıcı davranışların çalışanın öz yeterliliğini daha fazla düşüreceği ve bu düşük öz yeterliliğin aracılığıyla çalışanın işten ayrılma niyetinin daha fazla yükseleceği öne sürülmektedir. Diğer bir ifadeyle, ilk yöneticinin yetkinliği, sosyal baltalamanın zararlı etkilerini arttıracaktır.

Şekil 1: Kavramsal Model



Çalışmamız, ilk yönetici baltalamasının çalışanın öz yeterliliği ve buna bağlı olarak işten ayrılma niyeti üzerindeki zararlı etkisini arttırıcı bir faktörü (ilk yöneticinin algılanan yetkinliği) inceleyerek bu konudaki sınırlı yazına katkı sağlamaktadır. Çalışmamızın bir diğer katkısı yönetici ve lider yetkinliği yazınınadır. Lider ve yönetici yetkinliği ile ilgili araştırmalar genel olarak lider ve yöneticilerin yetkinliklerinin olumlu sonuçlarına odaklanmışlardır. Örneğin, yönetici yetkinliği etkili liderlik (Hollander, 1978), çalışanlarla iyi ilişkiler (Liden vd., 1993), çalışanların değişime açık tutumları (Neves, 2012), çalışanların yüksek güven düzeyi (Mayer vd., 1995) ve lidere uyma davranışı (Price ve Garland, 1981) gibi olumlu çıktılar ile ilişkilendirilmiştir. Dolayısıyla, bu çalışmamız yönetici yetkinliğinin zararlı bir etkisini incelemesi bakımından mevcut yazına yeni bir bakış açısı getirmektedir. Son olarak, baltalayıcı davranışların çalışan çıktıları üzerindeki etkilerinde rol oynayan süreçler yeterince bilinmemektedir. Dolayısıyla, çalışmamız ilk yöneticinin çalışana baltalamasının iş devri üzerindeki olası etkisinde rol oynayabilecek biçimlendirici (yönetici yetkinliği) ve aracı (öz yeterlilik) mekanizmaların daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

1. LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZLER

1.1 Sosyal Baltalama

Sosyal baltalama kavramı ilk kez Vinokur ve van Ryn (1993) tarafından ortaya atılmış kişiler arası ilişkiler bağlamında incelenmiştir. Vinokur ve van Ryan (1993) sosyal baltalamayı ifade

eden üç temel özelliği şu şekilde ifade etmektedir: (1) bir kişiye karşı olumsuz duygular besleme (öfke veya hoşlanmama) (2) kişiyi nitelikleri, hareketleri ve çabası bakımından olumsuz değerlendirme / eleştirme ve (3) kişinin hedeflerine ulaşmasını engelleyecek veya zorlaştıracak davranışlarda bulunma. Yazarların araştırması sanılanın aksine sosyal baltalama ve sosyal desteğin birbirlerinin karşıtı kavramlar olmadıklarını ve her iki kavramın psikolojik sağlık ile birbirinden bağımsız ilişkileri olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde diğer çalışmalar da (Finch, 1998; McCaskill ve Lakey, 2000) sosyal baltalamanın yalnızca olumsuz duygu durumla; buna karşılık sosyal desteğin ise yalnızca olumlu duygu durumla ilişkili olduğunu göstererek iki kavramın bireylerin psikolojik durumları üzerinde birbirinden bağımsız etkileri olduğuna işaret etmektedir.

Sosyal baltalama ilk kez Duffy ve arkadaşları (Duffy vd., 2002) tarafından iş ve örgüt bağlamında incelenmiştir. Araştırmacılar iş yeri bağlamında sosyal baltalamayı bir kişinin bilerek ve isteyerek, bir başka kişinin kişilerarası ilişkilerini, işteki başarısını ve işyerindeki olumlu imajını yavaş yavaş zedeleyici davranışlarda bulunması (Duffy vd., 2002, sf.338) olarak tanımlamışlardır. Bu tanımdaki iki temel nokta söz konusu baltalayıcı davranışın *bilerek ve isteyerek* gerçekleştirilmesi ve bu eylemin *zaman içinde ve yavaş yavaş* gerçekleştirilmesidir. Dolayısıyla, ilk yöneticinin veya bir iş arkadaşının çalışana istemeden zarar vermesi yahut çalışana fiziksel zarar vermek amacıyla saldırıda bulunması sosyal baltalama olarak tanımlanamaz. Sosyal baltalamada aktörün niyeti (davranışı bilerek ve isteyerek yapması) ve elde etmeyi umduğu amaçlar (kurbanın ilişkilerine, performansına ve imajına zarar vermesi) belirlidir. Nezaketsizlik (incivility) (Andersson ve Pearson, 1999), zorbalık (bullying) (Salin, 2003) ve istismarcı yönetim (abusive supervision) (Tepper, 2000) gibi kavramların tanımlarında ise aktörün niyeti ve kurbanına ne şekilde zarar vereceği açıkça belirtilmemektedir. Sosyal baltalama bu yönleriyle yazında iş yeri şiddetini ifade eden diğer kavramlardan kavramsal düzeyde ayrılır (bakınız, Hershcovis, 2011).

İş yeri bağlamında sosyal baltalama genel olarak ilk yönetici ve iş arkadaşı kaynaklı olmak üzere iki seviyede incelenmektedir. Bununla birlikte ilk yöneticinin örgüt hiyerarşisindeki yeri ve çalışan üzerinde sahip olduğu yetkisel güç, ilk yönetici kaynaklı sosyal baltalamanın çalışan üzerinde daha olumsuz etkileri olmasına neden olmaktadır (Nahum-Shani vd., 2014). İlk yönetici baltalamasının düşük iş tatmini, düşük işe bağlılık ve örgütsel bağlılık, üretkenlik karşıtı davranışlar, psikolojik rahatsızlıklar ve işten ayrılma niyeti ile ilişkileri gösterilmiştir (Duffy vd., 2002; 2006a; Nahum-Shani vd., 2014). Dahası, ilk yönetici baltalamasının yeni çalışanların örgütün sosyal çevresine entegrasyonunu olumsuz etkilediği bulunmuştur (Kammeyer-Mueller vd., 2013).

İlk yönetici baltalamasının olumsuz etkilerinin sınırları ve koşullarını inceleyen sınırlı sayıdaki araştırma baltalama ve desteğin her ikisinin de yüksek olduğu durumlarda (Duffy vd., 2002), çalışanın grup içinde baltalamaya tek başına maruz kaldığı durumlarda (Duffy vd., 2006a) ve çalışanın yöneticinin baltalayıcı davranışını kötü niyetine ve aç gözlülüğüne atfettiği durumlarda (Crossley, 2009) baltalamanın zararlı etkilerinin arttığını göstermiştir.

1.2 İlk Yönetici Baltalaması ve Öz Yeterlilik İlişkisi

Öz yeterlilik bireyin belirli bir alanda olumlu sonuçlar elde etmesini sağlayacak motivasyonu, bilişsel kaynakları ve davranışları harekete geçirmesi için gerekli kapasiteye sahip olup olmadığına dair kişisel değerlendirmesi olarak tanımlanır (Bandura, 1977; Wood ve Bandura, 1989). Öz yeterlilik algısı genel olmayıp, farklı alanlara ve durumlara göre aynı bireyde değişim gösterir (Bandura, 2012).

İlk yönetici kaynaklı sosyal baltalamanın çalışanın öz yeterlilik algısını olumsuz etkileyebileceği söylenebilir. Bandura'ya (1977; 1997) göre birey, belirli bir alanda (örneğin, işte) öz yeterlilik değerlendirmesi yaparken performansı ile ilgili başkalarından aldığı sosyal geri bildirim kullanır. İlk yönetici örgütsel hiyerarşi içinde çalışanın performansını en yakından izleyen, yönlendiren, değerlendiren ve geri bildirim sağlayan üst olduğu için; çalışan, ilk yöneticinin kendisine karşı sergilediği tutum ve davranışları performansı ile ilgili bir geribildirim olarak değerlendirebilir. Dolayısıyla, ilk yöneticinin çalışana baltalayıcı sözel ifadeleri (örneğin, çalışana herkesin içinde azarlaması), tutum ve davranışları (örneğin, düşüncelerini küçümseyici tavır ve davranışları) çalışanın öz yeterlilik değerlendirmesini olumsuz etkileyebilir. Bu doğrultuda, yapıcı olmayan eleştirilerin bireylerin öz yeterlilik algılarını olumsuz etkilediği gösterilmiştir (Baron, 1988). Diğer taraftan, bireyler belirli bir alanda öz yeterliliklerini değerlendirirken o alandaki mevcut performanslarını, başarılarını ve başarısızlıklarını da göz önüne alırlar (Bandura, 1997). İlk yönetici baltaması çalışanın iş performansını da olumsuz etkileyebileceğinden, düşük performans bireyin öz yeterlilik algısını azaltacaktır. Bu argümanlar doğrultusunda, Duffy ve arkadaşları (2002) ilk yönetici tarafından baltanma ile çalışanın öz yeterliliği arasında olumsuz bir ilişki bulmuşlardır.

1.3 İlk Yönetici Yetkinliğinin Rolü

İlk yönetici baltaması ve öz yeterlilik arasındaki olumsuz ilişki çalışanın ilk yöneticinin profesyonel yetkinliğine dair algısına bağlı olarak değişebilir. Hem ikna yazını (bakınız; Pornpitakpan, 2004) hem de güven yazını (bakınız, Mayer ve Davis, 1999) bireyin yetkinliğinin diğer insanların bireyle ilgili güvenilirlik algısını olumlu etkilediğine işaret etmektedir. Buna göre, yetkin olarak algılanan kişiler tavır ve hareketleriyle diğer insanları daha fazla etkilemektedir (Clark ve Evans, 2014; Hovland ve Weiss, 1951; Pornpitakpan, 2004). İkna

üzerine yapılan araştırmalar (yazın taraması için bakınız, Pornpitakpan, 2004) ilgili alanda uzman kişilerden gelen mesajların uzman olmayan kişilerden gelen mesajlara kıyasla insanların tutumlarını daha kolay ve daha çok değiştirdiğini göstermektedir.

Örgütsel davranış yazınında ise lider yetkinliğinin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisi üzerinde durulmaktadır. Hollander (1978) iş yetkinliğinin etkili liderlikteki en önemli faktörlerden biri olduğunu öne sürmektedir. Hollander'a göre işte yetkinlik liderin çalışanlar tarafından kabul görmesini ve sevilmesini olumlu etkilemekte ve lidere çalışanların tutum ve davranışlarını daha fazla yönlendirebilme olanağı sağlamaktadır. Örneğin, Price ve Garland (1981) liderin görev yetkinliğini deneysel olarak manipüle ettikleri çalışmalarında, grup üyeleri görev yetkinliği yüksek liderden gelen önerilere görev yetkinliği düşük olan liderden gelenlere kıyasla daha fazla uyum göstermişlerdir. Benzer şekilde Podsakoff ve arkadaşları (1983) çalışanların ilk yöneticinin iş yetkinliğine dair algıları yükseldikçe, ilk yöneticinin desteğinin rol belirsizliğini daha fazla azalttığını göstermiştir. Podsakoff ve arkadaşlarına (1983) göre bunun bir sebebi yetkin liderlerin kendilerine karşı sergiledikleri tutum ve davranışlara çalışanların daha fazla önem vermesidir (Podsakoff vd., 1983). Fedor ve arkadaşları (2001) ilk yöneticinin yetkinliği arttıkça, çalışanların ilk yöneticiden gelen olumsuz sözel geribildirim de daha fazla önemsediklerini ve davranışlarını buna göre yönlendirdiklerini göstermiştir. Dolayısıyla, yetkin ve uzman kişilerden gelen ve olumsuz bir kişisel imaj oluşturan geribildirim de kişilerce dikkate alınabilir. Bu doğrultuda, ilk yöneticinin yetkinliği arttıkça, çalışanlar ilk yönetici tarafından sergilenen baltalayıcı tutum ve davranışları öz yeterlilik değerlendirmelerinde daha güvenilir bir sosyal geribildirim olarak görecektir. Bu nedenle, şu hipoteze ulaşılabilir:

Hipotez 1: Çalışanın ilk yöneticinin yetkinliğine dair algısı ilk yöneticinin çalışana baltalaması ve çalışanın öz yeterliliği arasındaki olumsuz ilişkiyi güçlendirir.

1.4 İşten Ayrılma Niyeti Bakımından Sonuçlar

Gönüllü iş devri (voluntary turnover) örgüt tarafından maddi manevi yatırım yapılmış çalışanların kaybedilmesi ve örgütsel faaliyetlerin aksaması nedeniyle örgütlere ciddi maliyetler getirmekte olup örgütsel etkililiği düşürmektedir (Hom vd., 1992). Bu nedenle, çalışan devrini etkileyen süreçlerin incelenmesi önem arz etmektedir. Araştırmalar işten ayrılma niyeti ile gönüllü iş devri arasında yüksek bir ilişki olduğunu ve bu nedenle işten ayrılma niyetinin gönüllü iş devrinin bir göstergesi olarak kullanılabileceğine işaret etmektedir (bakınız, Griffeth vd., 2000, meta analiz). Yazında, ilk yönetici kaynaklı sosyal baltalamanın çalışanın işten ayrılma niyeti ile olumlu ilişkili olduğu gösterilmiştir (bkz., Duffy vd., 2006a; Greenbaum vd., 2015). Buna karşın, bu ilişkinin çeşitli aracı süreçler aracılığıyla gerçekleşen

dolaylı bir ilişki olabileceği ifade edilmiş olsa da bu süreçleri inceleyen çalışma sayısı oldukça sınırlıdır(istisna için bakınız, Greenbaum vd., 2015).

İlk yönetici baltaması ve işten ayrılma niyeti ilişkisine öz yeterlilik aracılık edebilir. Öz yeterlilik, bireylerin tutumlarını muhtemel başarısızlık stresi ile mücadele edebilme becerileri ve içinde bulunacakları ortam tercihleri sayesinde etkilemektedir (Bandura, 1997). Öz yeterliliği düşük çalışanlar başarısız olmanın vereceği rahatsızlıktan kaçınmak amacıyla işi aksatıcı davranışlarda bulunabilir (örneğin, devamsızlık yapmak) veya işten ayrılabilirken; öz yeterliliği yüksek çalışanlar hedeflerini gerçekleştirebileceklerine dair inançları nedeniyle (Locke ve Bandura, 2003) işte yaşanabilecek aksaklıklar karşısında daha az stres hissederler ve işi aksatıcı davranışlardan uzak dururlar (McNatt ve Judge, 2008). Bu görüşü destekler bir şekilde, McNatt ve Judge (2008) öz yeterlilik ve işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki bulmuştur. Dolayısıyla, ilk yönetici tarafından baltalanma ile öz yeterlilik (Duffy vd., 2002) ve öz yeterlilik ile işten ayrılma niyeti arasındaki olumsuz ilişkiler, ilk yönetici tarafından baltalanmanın işten ayrılma niyetini çalışanın öz yeterliliğini düşürerek etkileyebileceğini işaret etmektedir. Diğer taraftan, ilk yönetici tarafından baltalanmanın öz yeterlilik üzerindeki olumsuz etkisinin ilk yöneticinin yetkinliği arttıkça güçleneceğini öne sürmüştük (bakınız, Hipotez 1). Bu bağlamda, öz yeterliliğin ilk yönetici tarafından baltalanma ile işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracılık etkisi ilk yöneticinin yetkinliği tarafından biçimlendirilecektir. Diğer bir ifadeyle, ilk yöneticinin yetkinliği yüksek olduğunda ilk yönetici tarafından baltalanma öz yeterliliği daha çok azaltacak ve dolayısıyla işten ayrılma niyeti daha çok artacaktır. Buna karşılık, ilk yöneticinin yetkinliği düşük olduğunda ilk yönetici tarafından baltalanma öz yeterlilikte daha küçük bir azalışa yol açacak ve bu nedenle işten ayrılma niyetinde daha küçük bir artış olacaktır. Edwards ve Lambert'in (2007) tipolojisine göre *ilk aşama biçimlendiricilik* olarak isimlendirilen bu modelde bağımsız değişken ile biçimlendirici değişken etkileşerek (*burada, ilk yönetici tarafından baltalanma x ilk yöneticinin yetkinliği*) aracı değişkeni (*burada, öz yeterlilik*) etkileyecek; aracı değişken de bağımlı değişkeni (*burada, işten ayrılma niyeti*) etkileyecektir. Buna göre, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 2: Öz yeterlilik ilk yönetici tarafından baltalanma x ilk yöneticinin yetkinliği etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık eder.

2. YÖNTEM

2.1 Örneklem

Çalışmanın verileri büyük çaplı bir araştırma projesinin bir parçası olarak, Ege Bölgesi'nde faaliyet gösteren özel bir sağlık kuruluşunun idari ve sağlık personelinin bir soru formu aracılığıyla elde edilmiştir. Soru formu, katılımcılara iş yerinde ve mesai saatleri içerisinde

uygulanmıştır. Herhangi bir seviyede yöneticilik görevi bulunmayan 217 çalışan tarafından yanıtlanan soru formları arasından eksik ve geçersiz yanıtlar içeren 11 soru formu çıkarılmıştır. Araştırmanın nihai örnekleme 206 kişiden oluşmakta olup; katılımcıların 156'sı (%76) kadındır. 148 katılımcı (%72) sağlık personeli olarak görev yapmakta, geri kalan 58 kişi (%28) ise idari işlerde çalışmaktadır. Katılımcıların kurumdaki kıdemi ortalama 3,5 yıldır.

2.2 Ölçüm araçları

Tüm ölçüm araçları Brislin (1980) tarafından önerilen çeviri - geri çeviri yöntemine göre yazarlar tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Sonrasında ilgili sektörde çalışan üç kişi tarafından Türkçe ifadelerin anlam bakımından açıklığı değerlendirilmiş ve gereken durumlarda bu kişilerin önerileri doğrultusunda maddelerin özgün anlamını bozmayacak şekilde düzeltmeler yapılmıştır.

İlk yönetici baltalaması (*Cronbach's $\alpha = 0,86$*). Çalışanların ilk yöneticilerinin kendilerini ne sıklıkla bilerek ve isteyerek baltaladığına dair algıları Duffy vd.'nin (2002) geliştirdiği 5 madde ile beşli bir frekans ölçeği kullanılarak (*1= Hiçbir zaman, 5= Her gün*) ölçülmüştür. Örnek maddeler olarak "İlk yöneticiniz hangi sıklıkta bilerek ve isteyerek düşüncelerinizi ya da sizi küçümsüyor?" ve "İlk yöneticiniz hangi sıklıkta bilerek ve isteyerek duygularınızı incitiyor" gösterilebilir. Bu ölçüm aracı ilgili yazında en sık kullanılan araç olup; geçerliliği ve güvenilirliği geçmiş çalışmalarca da desteklenmektedir (bkz. Duffy vd., 2002; Nahum-Shani vd., 2014). Çalışanların ilk yöneticilerinin kendilerini baltalamasına dair algıları maddelere verilen yanıtların ortalamaları alınarak hesaplanmıştır.

İlk yöneticinin yetkinliği (*Cronbach's $\alpha = 0,92$*). Çalışanların ilk yöneticilerinin yetkinliklerine dair algıları Liden ve Maslyn (1998)'in çoklu lider-üye etkileşimi ölçüm aracının 3 maddeden oluşan ilk yöneticiye mesleki saygı boyutu ile ölçülmüştür. Ölçüm 5'li Likert ölçeği (*1 = Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum*) kullanılarak yapılmıştır. Örnek maddeler "İlk yöneticimin iş ile ilgili bilgisine hayranım", "İlk yöneticimin profesyonel becerilerini takdir ederim" olarak gösterilebilir. Liden ve Maslyn (1998)'in çalışmaları bu ölçüm aracının yapısal geçerliliğini ve içsel tutarlılığını desteklemektedir. Çalışanların ilk yöneticilerinin yetkinliğine dair değerlendirmeleri maddelere verilen yanıtların ortalamaları alınarak hesaplanmıştır.

Öz yeterlilik (*Cronbach's $\alpha = 0,71$*). Çalışanların öz yeterlilik algıları Rigotti ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ve 6 maddeden oluşan mesleki öz yeterlilik ölçüm aracı ile 5'li bir ölçek üzerinde (*1=Hiç doğru değil; 5 = Kesinlikle Doğru*) ölçümlenmiştir. Geçmiş çalışmalar bu ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğunu, yapısal geçerliliğinin ve içsel tutarlılığının yüksek olduğunu ve farklı kültürlerde kullanılabilirliğini işaret etmektedir (Rigotti vd., 2008; Spurk ve Abele, 2014). Örnek maddeler olarak "İşimde karşılaştığım sorunları genelde

çözümleyebilirim" ve "İşimin gereksinimlerinin çoğunu karşılayabilecek düzeyde olduğumu hissederim" gösterilebilir. Çalışanların öz yeterliliği maddelere verilen yanıtların ortalamaları alınarak hesaplanmıştır.

İşten ayrılma niyeti (Cronbach's $\alpha = 0,83$). Çalışanın işten ayrılma niyeti literatürden uyarlanan dört maddeyle ölçülmüştür (Cohen, 1999; Wayne vd., 1997). Ölçüm 5'li Likert ölçeği (1 = Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) kullanılarak yapılmıştır. Kullanılan ölçek maddeleri şunlardır: (1) Bu kurumda çalışmaya başladığımdan beri başka bir kuruma geçmeyi düşünmekteyim, (2) Eğer her şey planlandığı gibi giderse önümüzdeki 3 yılda bu kurumda çalışıyor olacağım (ters soru), (3) Bu kurumdan başka bir kurumda çalışmayı isterdim, (4) Bu kurumda uzun bir süre kalma niyetindeyim (ters soru). Ters sorular yüksek skorlar yüksek işten ayrılma niyetini ifade edecek şekilde dönüştürüldükten sonra, işten ayrılma niyeti bu maddelerin ortalaması alınarak hesaplanmıştır.

Kontrol değişkenleri. Çalışanın cinsiyeti (1=Erkek, 0=Kadın), yaptığı iş türü (1= Sağlık personeli, 0 = İdari personel) ve kıdemi (açık uçlu) çalışmanın içsel değişkenlerini (öz yeterlilik ve işten ayrılma niyeti) etkileyebileceğinden istatistiksel kontrol amaçlı ölçülmüşlerdir. Becker (2005)'in tavsiyesi doğrultusunda, yalnızca çalışmanın içsel değişkenleri olan öz yeterlilik ve işten ayrılma niyeti değişkenlerinin en az birisi ile basit korelasyonu olan kontrol değişkenlerinin etkileri hipotez testlerinde kontrol edilmiştir. Buna göre, cinsiyetin öz yeterlilik veya işten ayrılma niyeti ile anlamlı korelasyonu olmadığından bu değişken hipotez testlerinde kontrol edilmemiştir.

3. BULGULAR

3.1 Değişkenlerin ayırdedici geçerliliği

Çalışmanın temel değişkenlerinin ayırdedici geçerliliğini sınamak üzere; örtük faktörlerden (latent variables) oluşan bir dizi kümelenmiş model doğrulayıcı faktör analizi aracılığıyla karşılaştırılmıştır. Bunun için AMOS yazılımından yararlanılmıştır. Modellerde, her bir örtük faktörün diğerleri ile korelasyonuna izin verilmiştir ve ki-kare, serbestlik derecesi (*sd*), anlamlılık derecesi (*p*), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI=Comparative Fit Index) ve kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA=Root Mean Squared Error of Approximation) incelenmiştir. Çalışmanın temel değişkenleri olan ilk yöneticinin çalışanı baltalaması, çalışanın ilk yöneticisinin yetkinliğine dair değerlendirmesi, öz yeterlilik algısı ve işten ayrılma niyetinin birbirinden ayrı olarak tanımlandığı dört faktörlü varsayılan model (Ki-kare = 269,13, *sd*=129, *p*<0,05; CFI = 0,91; RMSEA = 0,07) çeşitli alternatif kümelenmiş modellerle karşılaştırılmıştır. İlk olarak, ilk yöneticinin çalışanı baltalaması ve ilk yöneticinin yetkinliği değişkenleri çalışanın ilk yönetici ile ilgili değerlendirmelerini içerdiği için bu iki değişkenin tek bir faktör

altında birleştiği ve diğer değişkenlerin ayrı faktörler olarak belirlendiği üç faktörlü bir alternatif model yaratılmıştır (Ki-kare = 519,73, $sd=132$, $p<0,05$; CFI = 0,76; RMSEA = 0,12). İkinci olarak, araştırmanın bağımlı değişkeni olan işten ayrılma niyetinin ayrı bir faktör olarak yer aldığı ve diğer değişkenlerin birleştiği iki faktörlü alternatif bir model (Ki-kare = 716,3, $sd=134$, $p<0,05$; CFI = 0,64; RMSEA = 0,15); ve son olarak tüm değişkenlerin aynı örtük faktör altında yer aldığı tek faktörlü alternatif bir model yaratılmıştır (Ki-kare = 969,56, $sd=135$, $p<0,05$; CFI = 0,48; RMSEA = 0,17). Yukarıda da görüldüğü üzere tek faktörlü modelden dört faktörlü modele doğru gidildikçe ki-kare hata değerleri anlamlı derecede düşmekte ($p <0,01$) ve uyum endeksleri iyileşmektedir (diğer bir ifadeyle, RMSEA azalmakta ve CFI artmaktadır). En iyi ki-kare değeri ve uyum endeksleri varsayılan dört faktörlü modele ait olup (Ki-kare = 269,13, $sd=129$, $p<0,05$; CFI = 0,91; RMSEA = 0,07) bu değerler dört faktörlü modelin uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Kline, 2010; Maccallum vd., 1996). Bu bulgular, araştırma değişkenlerinin ayırıcı geçerliliğini desteklemektedir.

3.2 Basit korelasyonlar ve hipotez testleri

Araştırma değişkenlerinin ortalama, standart sapma ve basit korelasyonları Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Basit Korelasyonlar

	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Yaş ^a	1,52	0,70	-							
2. Cinsiyet ^b	0,24	0,43	0,11	-						
3. Kıdem	3,42	2,92	0,40**	-0,00	-					
4. İş Türü ^c	0,72	0,45	-0,12	-0,02	-0,20**	-				
5. İlk Yönetici Baltalaması	1,61	0,81	-0,16*	-0,08	-0,03	-0,06	(0,86)			
6. Öz yeterlilik	4,45	0,49	0,19**	0,06	-0,18*	0,06	-0,09	(0,71)		
7. İlk yöneticinin yetkinliği	3,75	1,08	0,07	0,10	-0,04	0,12	-0,52**	0,09	(0,92)	
8. İşten ayrılma niyeti	2,42	1,05	-0,07	0,01	0,10	-0,16*	0,31**	-0,21**	-0,34**	(0,83)

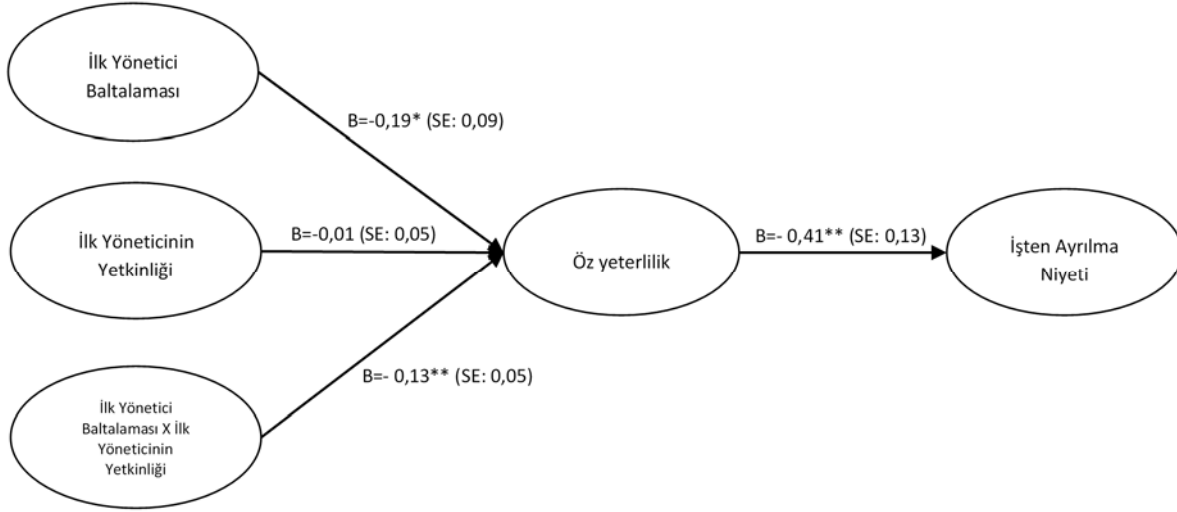
Notlar: a Yaş: 1=18-30, 2=31-40, 3=41-50, 4= 51 ve üstü; b 0 = Kadın, 1 = Erkek; c 0=İdari personel, 1= Sağlık personeli; İlk yön. algılanan Yetkinliği = İlk yöneticinin algılanan yetkinliği; Ort = Ortalama; SS = Standart Sapma. Cronbach Alfa değerleri köşegenler üzerinde parantez içinde gösterilmiştir.

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$ (çift kuyruklu).

Veri analiz yöntemi. Araştırmanın hipotezleri yapısal eşitlik modeli ile AMOS yazılımı (Arbuckle, 2007) kullanılarak test edilmiştir. Hipotez 1'de öne sürülen etkileşim etkisi Marsh ve arkadaşlarınca (Marsh vd., 2004) yapısal eşitlik modellerinde etkileşimli etkileri test etmek üzere önerilen yöntem ile test edilmiştir. Buna göre, ilk yönetici baltalaması değişkeninin beş maddesi, her biri ilk yöneticinin yeterliliğinin üç gözlenen değişkeni ile eşleştirmek için üç adet

parsele ayrılmıştır. Bunun için, öncelikle ilk yönetici baltalamasının beş maddesi keşifsel faktör analizine tabi tutulmuştur (temel eksenler faktörleştirilmesi ve eğik döndürme ile). Elde edilen tek faktördeki madde yüklerine göre, en yüksek yüke sahip madde ile en düşük yüke sahip maddenin ortalaması alınarak ilk parsel oluşturulmuş; sonra ikinci en yüksek yüke sahip madde ile ikinci en düşük yüke sahip madde birleştirilerek ikinci parsel oluşturulmuştur (bkz. Little vd., 2002). Geri kalan tek madde ise son parsel olarak kullanılmıştır. Bu üç parsel ilk yönetici baltaması örtük değişkeninin yeni göstergelerini oluşturmuştur. Çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorunundan kaçınmak için tahminleyici örtük değişkenlerin (ilk yönetici baltaması ve ilk yöneticinin yetkinliği) göstergeleri kendi ortalamalarından çıkarıldıktan sonra iki yönlü etkileşim terimi (İlk yönetici tarafından baltalanma x İlk yöneticinin yetkinliği) hesaplanmıştır (Cohen vd., 2003). Bu etkileşim terimini oluşturmak için ise tahminleyici temel değişkenlerin üçer adet göstergesi ayrı ayrı keşifsel faktör analizine tabi tutulmuş ve faktör yükleri büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Buna göre, her iki değişkenin en yüksek faktör yüküne sahip göstergesi; ikinci en yüksek faktör yüküne sahip göstergesi; ve en düşük faktör yüküne sahip göstergesi birbiriyle çarpılmak suretiyle etkileşim teriminin üç adet göstergesi yaratılmıştır (Marsh vd., 2004). Etkileşim teriminin her bir göstergesinin hata terimi ile bu göstergeleri oluşturmak için temel tahminleyicilerin çarpılan ilgili göstergelerinin hata terimleri arasında kovaryansa izin verilmiştir. Ayrıca, tüm dışsal örtük değişkenler arasında da kovaryansa izin verilmiştir. Yapısal eşitlik modelinde, çalışmanın içsel değişkenleri olan öz yeterlilik ve işten ayrılma niyetini temsil eden örtük değişkenler madde sayıları kadar (sırasıyla, altı ve dört) göstergeden oluşmuştur. Hipotez 2'de öne sürülen öz yeterlilik aracılık etkisinin test edilmesi için araştırmanın tüm tahminleyici değişkenlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi kontrol edilmiştir. Araştırmanın hipotezlerini sınamak üzere oluşturulan yapısal eşitlik modeli ve serbestçe tahminlenen her bir etkinin standart olmayan beta değerleri Şekil 2'de gösterilmektedir. Şekil 2'de gösterilen yapısal modelin tatmin edici düzeyde uyum endekslerine sahip olduğu görülmektedir (Ki-kare = 273, $sd = 164$, $p < 0,05$; CFI = 0,94; RMSEA=0,057, $p_{close} > 0,05$) (Kline, 2010). Bu, öne sürülen kuramsal modelin görgül veri ile uyumlu olduğuna ve model belirleme hatası olmadığına işaret etmektedir.

Şekil 2: İlk yöneticinin yetkinliğinin ilk yönetici tarafından baltalanma ve öz yeterlilik ilişkisini biçimlendirici etkisi

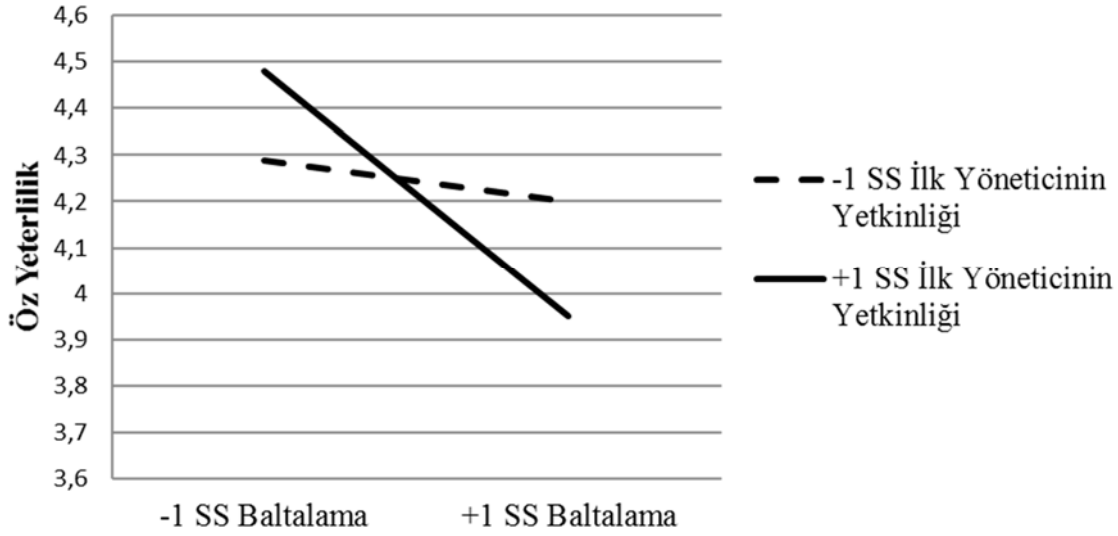


Notlar: Standardize olmayan Beta değerleri gösterilmekte olup parantez içerisindeki değerler beta terimlerinin standart hatasını ifade etmektedir. Şekli basitleştirmek için örtük değişkenlere ait göstergeler ile bağımsız (dışsal) değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkileri ve kontrol değişkenlerinin içsel değişkenler üzerindeki etkileri şekil üzerinde gösterilmemektedir.

* $p < .05$ (çift kuyruklu) ** $p < .01$ (çift kuyruklu)

Hipotez 1'in test edilmesi. Hipotez1 ilk yönetici baltalamasının çalışanın öz yeterliliği ile olan olumsuz ilişkisinin ilk yöneticinin yetkinliği arttıkça yükseleceğini ifade etmektedir. Şekil 2'de görüldüğü üzere, geçmiş yazınla uyumlu olarak ilk yönetici tarafından baltalanmak ile çalışanın öz yeterlilik algısı arasında olumsuz bir ilişki gözlenmiştir (Beta= -0,19, Standart Hata= 0,09, $p < 0,05$). Bu temel etkinin ötesinde, hipotez 1'de sınanan ilk yönetici baltalaması x ilk yöneticinin yetkinliği etkileşim terimi ile öz yeterlilik arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Beta = -0,13, Standart Hata=0,05, $p < 0,01$). Cohen vd.'nin (2003) önerileri ışığında bu etkileşimli etkinin şeklini görebilmek için; ilk yönetici tarafından baltalanma ve öz yeterlilik ilişkisi ilk yöneticinin yetkinliğinin ortalamanın 1 standart sapma altında ve üstünde olduğu durumlarda ayrı ayrı basit eğitim analizleri ile incelenmiştir. Bu etkileşimli etkinin grafiksel yordamı Şekil 3'de gösterilmektedir. Şekil 3'de görüldüğü üzere, ilk yönetici tarafından baltalanma ile öz yeterlilik arasındaki olumsuz ilişki ilk yöneticinin çalışan tarafından algılanan mesleki yetkinliği yüksek (+1 standart sapma) olduğunda istatistiksel olarak anlamlıdır ($B = -0,33$, Standard Hata = 0,13, $p < 0,05$). Ancak, ilk yöneticinin çalışan tarafından algılanan mesleki yetkinliği düşük (-1 standart sapma) olduğunda bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir ($B = -0,06$, Standard Hata = 0,06, $p > 0,05$). Bu bulgu Hipotez 1'i desteklemektedir.

Şekil 3: İlk yöneticinin yetkinliğinin ilk yönetici baltalaması ve öz yeterlilik ilişkisini biçimlendirici etkisi



Notlar: SS = Standart Sapma; Baltalama = İlk Yönetici baltalaması

Hipotez 2'nin test edilmesi. Hipotez 1'de anlamlı olarak bulunan ilk yönetici baltalaması x ilk yöneticinin yetkinliği etkileşimli etkisinin yanı sıra, Şekil 2'de görüldüğü üzere öz yeterlilik ile işten ayrılma niyeti arasında geçmiş çalışmalarla uyumlu olarak olumsuz bir ilişki bulunmuştur (Beta = -0,41, Standart Hata = 0,13, $p < 0,01$). Bu bulgular, Hipotez 2 ile uyumlu olarak öz yeterliliğin ilk yönetici baltalaması x ilk yöneticinin yetkinliği etkileşimli etkisi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edebileceğini işaret etmektedir. Edward ve Lamberts'in (2007) tipolojisine göre *ilk aşama biçimlendiricilik* olarak adlandırılan bu aracılık etkisini sınamak üzere MacKinnon vd. (2002) tarafından önerilen dolaylı etkilerin çarpımı (product of indirect effects) yöntemi kullanılmıştır. Buna göre, etkileşim teriminin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkisi kontrol edilerek, etkileşim teriminin öz yeterlilik üzerindeki etkisinin standartlaştırılmamış beta katsayısı (Beta = - 0,13) ile öz yeterliliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini gösteren standartlaştırılmamış beta katsayısı (Beta = - 0,41) çarpılarak dolaylı etkinin büyüklüğü 0,051 (Standart Hata = 0,03) olarak hesaplanmıştır. Bu dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için ise hatası düzeltilmiş *bootstrap* (bias-corrected bootstrapping) yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntem, çok büyük örneklem büyüklükleri ($N > 500$) gerektiren geleneksel Sobel testine göre küçük veya orta büyüklükteki örneklerde daha düşük Tip 1 ve Tip 2 hata oranı verdiği için ve normal dağılım varsayımlarına ihtiyaç duymadığından, araştırmacılar tarafından en etkin yöntem olarak gösterilmektedir (bkz., MacKinnon vd., 2004; Preacher vd., 2007). Buna göre, yeniden örnekleme yoluyla 5000 bootstrap örnekleme alınmış ve dolaylı etki büyüklükleri

hesaplanmıştır. Bootstrap yaparak elde edilen etki büyüklüklerinin %95 güven aralığında sıfır değerini içermediği görülmüştür (Alt limit: 0,012 - Üst Limit: 0,144). Dolayısıyla, bu bulgu Hipotez 2'yi desteklemektedir.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada hipotez 1 ile uyumlu olarak, sadece yetkin olarak algılanan yöneticilerin baltalayıcı tutum ve davranışlarının öz yeterlilik ile olumsuz ilişkili olduğu gözlenmiştir. Dahası, ilk yöneticinin algılanan yetkinliği yüksek olduğunda, çalışanın öz yeterliliğinin ilk yönetici tarafından baltalanmaya bağlı olarak azalması aracılığıyla işten ayrılma niyetinin yükseldiği görülmüştür. Diğer taraftan, ilk yöneticinin algılanan yetkinliği düşük olduğunda, ilk yönetici baltaması öz yeterliliği azaltmadığından, işten ayrılma niyeti artmamaktadır. Bu bulgular hipotez 2'de öne sürülen biçimlendirilen aracılık etkisini desteklemektedir.

Bu bulguların hem sosyal baltalama hem de lider yetkinliği yazını bakımından önemli sonuçları vardır. İlk olarak çalışmamız, geçmiş yazına (Duffy vd., 2002) bir katkı olarak ilk yöneticinin çalışanı baltalayıcı tutum ve davranışlarının çalışanın öz yeterliliğini her durumda etkilemeyebileceğini göstermektedir. Bulgularımıza göre, çalışanın öz yeterliliği baltalamadan, yalnızca çalışan ilk yöneticinin profesyonel yetkinliğini yüksek gördüğünde etkilenmektedir. Buna göre, çalışanların yetkin bir ilk yöneticinin baltalayıcı tutum ve davranışlarının sebebini kendilerine atfetmeye daha eğilimli olduğu söylenebilir. Crossley (2009) sosyal baltalamanın olumsuz etkilerinde, mağdurun baltalamayı gerçekleştirenin kötü niyetine dair değerlendirmesinin rolüne işaret etmektedir. Buradan hareketle, yetkin olarak algılanan yöneticilerin baltalayıcı davranışları kötü niyetle daha az ilişkilendiriliyor olabilir. Yetkin kişilerin daha güvenilir görüldüğü (Mayer ve Davis, 1999) ve ikna edici olduğuna (Clark ve Evans, 2014; Pornpitakpan, 2004) dair geçmiş bulgular da, yönetici yetkin olduğunda baltalamanın çalışanlar tarafından daha haklı gerekçelere atfediliyor olabileceği yönünde bir savı desteklemektedir.

Gelecek araştırmaların bu savı görgül olarak sınamak üzere ilk yöneticinin baltalayıcı tutum ve davranışlarının altında yatan niyeti ölçmesi yazına katkı sağlayacaktır. Bir başka gelecek araştırma konusu ise kişiliğin ve örgütsel faktörlerin yetkinliğin bu biçimlendirici etkisindeki rolünü incelemek olabilir. Örneğin, iç kontrol odağı daha baskın olan çalışanlar dış kontrol odağı baskın olanlara kıyasla yetkin yöneticilerden gelen baltalamayı öz yeterlilikleriyle daha fazla ilişkilendirebilirler. Dahası, baltalamanın öz yeterlilik üzerindeki olumsuz etkisi çalışanın yaptığı işin özellikleri tarafından da biçimlendirilebilir. Spesifik olarak, çalışanın yaptığı iş kendiliğinden çalışanın performansı ile ilgili geri bildirim sağlar nitelikte değilse, çalışan kendi performansı ile ilgili geri bildirim almak için ilk yöneticisine daha fazla odaklanacaktır. Böyle

bir durumda ilk yöneticinin baltalayıcı davranışları çalışanın öz yeterliliğini daha olumsuz etkileyebilir. Gelecek çalışmaların yapılan işin geribildirim (job feedback) özelliğinin baltalama ve öz yeterlilik ilişkisini biçimlendirici etkisini incelemesi tavsiye edilir.

Diğer taraftan, çalışmamızın bulguları ilk yöneticinin yetkinliğinin çalışan ve örgüt için olumlu etkilerinin yanı sıra olumsuz etkilerinin de olabileceğini işaret etmesi bakımından önem taşımaktadır. Geçmiş araştırmalar (örneğin, Hollander, 1978; Liden vd., 1993; Mayer vd., 1995; Neves, 2012) ağırlıklı olarak yönetici yetkinliğinin örgüte ve çalışanlara faydalı sonuçları üzerine odaklanmıştır. Bu çalışmanın bulguları ise yöneticinin yetkinliğinin yöneticinin çalışanlara karşı sergilediği zarar verici davranışların olumsuz etkilerini arttırdığına işaret etmektedir. Bu bağlamda, çalışmamız ilk yönetici veya lider yetkinliğinin iki ucu keskin bir bıçak olarak görülebileceğini ve doğru kullanılmadığı zaman örgüt ve çalışanlar için arzu edilmeyen sonuçlar doğurabileceğini vurgulamaktadır. Yetkin olduğu düşünülen ilk yöneticilerin örgütlerde daha serbest hareket etmesine müsaade edilebileceği de göz önüne alınırsa, yetkin yöneticilerin bu serbestlikten yararlanarak çalışanlara karşı baltalayıcı tutum ve davranışlar sergilemelerine engel olunması önem arz etmektedir.

İlk yönetici tarafından baltalanma ile çalışan çıktıları arasındaki ilişkilere aracılık eden süreçler yeterince bilinmemektedir. Bu nedenle, bu çalışmanın bir başka önemli katkısı ise, özellikle ilk yönetici yetkin olduğu durumda öz yeterliliğin baltalamanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine aracılık edebileceğine dair bulgudur. Gelecek çalışmaların öz yeterliliğin bu aracılık etkisinin baltalama ve iş performansı arasındaki ilişkide geçerli olup olmadığını test etmesi yazına fayda sağlayacaktır.

Bu noktada, çalışmamızın kısıtlarına değinmek gereklidir. Bu çalışmanın araştırma deseni kesitsel (cross-sectional) ve ilişkiseldir (correlational). Bu nedenle değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkileri ile ilgili kesin yargılara varılması mümkün değildir. Ancak, görgül verilerle desteklenen araştırma hipotezleri geçmiş araştırmalar ışığında oluşturulan bir kuramsal çerçeveye dayandığından, araştırma deseninin bu kısıdı kısmen azalmaktadır (bkz. Schwab, 2005). Araştırmamızın bir başka kısıdı ise araştırma değişkenlerinin aynı kaynaktan (çalışandan) ölçülmesinden doğabilecek ortak yöntem varyansıdır (common method variance). Bununla birlikte, yapılan araştırmalar ortak yöntem varyansının etkileşimli etkiler üzerinde anlamlı etkileri olmadığına işaret etmektedir (Evans, 1985). Dolayısıyla, bu çalışmada gösterilen ilk yönetici baltaması ve ilk yöneticinin yetkinliği etkileşiminin; öz yeterlilik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin ortak yöntem varyansından kaynaklanması ihtimali düşüktür. Yine de, gelecek çalışmalarda kuramsal modelimizin farklı kaynaklardan boylamasına bir araştırma deseni ile toplanacak veriler ışığında sınanması bulgularımızın

güvenilirliğini ve genellenebilirliğini arttıracak ve neden sonuç ilişkileri ile ilgili daha güçlü yargılara varılmasına olanak sağlayacaktır.

Sonuç olarak, bu çalışma yalnızca ilk yöneticinin çalışan tarafından algılanan mesleki yetkinliğinin yüksek olması durumunda ilk yönetici tarafından sergilenen baltalayıcı tutum ve davranışlar ile çalışanın öz yeterliliği arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ve bunun işten ayrılma niyeti bakımından zararlı sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

KAYNAKÇA

ANDERSSON, L. M., PEARSON, C. M. (1999), "Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace", *Academy of Management Review*, Cilt 24, s: 452-471.

ARBUCKLE, J. (2007), *Amos 16.0 user's guide*, SPSS, Chicago.

BANDURA, A. (1977), "Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, Cilt 84, s: 191.

BANDURA, A. (1997), *Self-efficacy: The exercise of control*, W.H. Freeman, New York.

BANDURA, A. (2012), "On the functional properties of perceived self-efficacy revisited", *Journal of Management*, Cilt 38, s: 9-44.

BANDURA, A., LOCKE, E. A. (2003), "Negative self-efficacy and goal effects revisited", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 88, s: 87-99.

BARON, R. A. (1988). "Negative effects of destructive criticism: impact on conflict, self-efficacy, and task performance", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 73, s: 199-207.

BECKER, T. E. (2005), "Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations", *Organizational Research Methods*, Cilt 8, s: 274-289.

BRISLIN, R. W. (1980), "Translation and content analysis of oral and written material", H. Triandis, ve J. Berry (Eds.) *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, Allyn and Bacon, London, s: 398-444.

CLARK, J. K., EVANS, A. T. (2014), "Source Credibility and Persuasion The Role of Message Position in Self-Validation", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Cilt 40, s: 1024-1036.

COHEN, A. (1999), "Turnover among professionals: A longitudinal study of American lawyers", *Human Resource Management*, Cilt 38, s: 61-76.

COHEN, J., COHEN, P., WEST, S. G., AIKEN, L. S. (2003), *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences (3rd ed.)*, Erlbaum, Mahwah NW.

CROSSLEY, C. D. (2009), “Emotional and behavioral reactions to social undermining: A closer look at perceived offender motives”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Cilt 108, s: 14-24.

DUFFY, M. K.,GANSTER, D. C.,PAGON, M. (2002), “Social undermining in the workplace”, *Academy of Management Journal*, Cilt 45, s: 331-351.

DUFFY, M. K.,GANSTER, D. C.,SHAW, J. D.,JOHNSON, J. L.,PAGON, M. (2006a), “The social context of undermining behavior at work”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Cilt 101, s: 105-126.

DUFFY, M. K., SHAW, J. D., SCOTT, K. L., TEPPER, B. J. (2006b), “The moderating roles of self-esteem and neuroticism in the relationship between group and individual undermining behavior”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 91, s: 1066-1077.

EDWARDS, J. R., LAMBERT, L. S. (2007), “Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis”, *Psychological Methods*, Cilt 12, s: 1-22.

EVANS, M. G. (1985), “A Monte Carlo study of the effects of correlated method variance in moderated multiple regression analysis”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Cilt 36, s: 305-323.

FEDOR, D. B., DAVIS, W. D., MASLYN, J. M., MATHIESON, K. (2001), “Performance improvement efforts in response to negative feedback: The roles of source power and recipient self-esteem”, *Journal of Management*, Cilt 27, s: 79-97.

FINCH, J. F. (1998), “Social Undermining, Support Satisfaction, and Affect: A Domain-Specific Lagged Effects Model”, *Journal of Personality*, Cilt 66, s: 315-334.

GREENBAUM, L. R.- MAWRITZ, M. B.- PICCOLO, R. F. (2015), “When leaders fail to “walk the talk”: Supervisor undermining and perceptions of leader hypocrisy”, *Journal of Management*, Cilt 41, s: 929-956.

GRIFFETH, R. W., HOM, P. W., GAERTNER, S. (2000), “A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium”, *Journal of Management*, Cilt 26, s: 463-488.

HERSHCOVIS, M. S. (2011), “Incivility, social undermining, bullying... oh my!”: A call to reconcile constructs within workplace aggression research”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 32, s: 499-519.

HOLLANDER, E. P. (1978), *Leadership Dynamics: A Practical Guide To Effective Relationships*. New York: Free Press.

HOM, P. W., CARANIKAS-WALKER, F., PRUSSIA, G. E., GRIFFETH, R. W. (1992), “A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 77, s: 890-909.

HOVLAND, C. I., WEISS, W. (1951), “The influence of source credibility on communication effectiveness”, *Public Opinion Quarterly*, Cilt 15, s: 635-650.

HU, J., LIDEN, R. C. (2013), “Relative leader–member exchange within team contexts: how and when social comparison impacts individual effectiveness”, *Personnel Psychology*, Cilt 66, s: 127-172.

JOKISAARI, M., NURMI, J. E. (2009), “Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry”, *Academy of Management Journal*, Cilt 52, s: 527-544.

KAMMEYER-MUELLER, J., WANBERG, C., RUBENSTEIN, A., SONG, Z. (2013), “Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days”, *Academy of Management Journal*, Cilt 56, s: 11014-1124.

KLINER, R. B. (2010), "Promise and pitfalls of structural equation modeling in gifted research", in B. Thompson, R. Subotnik (ed.), *Methodologies for conducting research on giftedness*, American Psychological Association, Washington, US, s: 147-169.

LAPINTE, É., VANDENBERGHE, C., BOUDRIAS, J. S. (2014), "Organizational socialization tactics and newcomer adjustment: The mediating role of role clarity and affect-based trust relationships", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt 87, s: 599-624.

LEVINSON, H. (1965), "Reciprocation: The relationship between man and organization", *Administrative Science Quarterly*, Cilt 9, s:370-390.

LIDEN, R. C., MASLYN, J. M. (1998), "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development", *Journal of Management*, Cilt 24, s: 43-72.

LIDEN, R. C., WAYNE, S. J., STILWELL, D. (1993), "A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges", *Journal of Applied Psychology*, Cilt 78, s:662-674.

LITTLE, T. D., CUNNINGHAM, W. A., SHAHAR, G., WIDAMAN, K. F. (2002), "To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits", *Structural Equation Modeling*, Cilt 9, s: 151-173.

LUCHMAN, J. N., GONZÁLEZ-MORALES, M. G. (2013), "Demands, control, and support: a meta-analytic review of work characteristics interrelationships", *Journal of Occupational Health Psychology*, Cilt 18, s: 37-52.

MACCALLUM, R. C., BROWNE, M. W., SUGAWARA, H. M. (1996), "Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling", *Psychological Methods*, Cilt 1, s: 130-149.

MACKINNON, D. P., LOCKWOOD, C. M., WILLIAMS, J. (2004), "Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods", *Multivariate Behavioral Research*, Cilt 39, s: 99-128.

MACKINNON, D. P., LOCKWOOD, C. M., HOFFMAN, J. M., WEST, S. G., SHEETS, V. (2002), “A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects”, *Psychological Methods*, Cilt 7, s: 83-104.

MARSH, H. W., WEN, Z., HAU, K. T. (2004), “Structural equation models of latent interactions: evaluation of alternative estimation strategies and indicator construction”, *Psychological Methods*, Cilt 9, s: 275-300.

MAYER, R. C., DAVIS, J. H. (1999), “The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 84, s: 123-16.

MAYER, R. C., DAVIS, J. H., SCHOORMAN, F. D. (1995), “An integrative model of organizational trust”, *Academy of Management Review*, Cilt 20, s: 709-734.

MCCASKILL, J. W., LAKEY, B. (2000), “Perceived support, social undermining, and emotion: Idiosyncratic and shared perspectives of adolescents and their families”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, Cilt 26, s: 820-832.

MCNATT, D. B., JUDGE, T. A. (2008), “Self-efficacy intervention, job attitudes, and turnover: A field experiment with employees in role transition”, *Human Relations*, Cilt 61, s: 783-810.

NAHUM-SHANI, I., HENDERSON, M. M., LIM, S., VINOKUR, A. D. (2014), “Supervisor support: Does supervisor support buffer or exacerbate the adverse effects of supervisor undermining?”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 99, s: 484-503.

NEVES, P. (2012), “Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor–subordinate relationships and performance”, *The Leadership Quarterly*, Cilt 23, s: 965-976.

PODSAKOFF, P. M., TODOR, W. D., SCHULER, R. S. (1983), “Leader expertise as a moderator of the effects of instrumental and supportive leader behaviors”, *Journal of Management*, Cilt 9, s: 173-185.

PORNPITAKPAN, C. (2004), “The persuasiveness of source credibility: A critical review of five decades' evidence”, *Journal of Applied Social Psychology*, Cilt 34, s: 243-281.

PREACHER, K. J., RUCKER, D. D., HAYES, A. F. (2007), “Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions”, *Multivariate Behavioral Research*, Cilt 42, s: 185-227.

PRICE, K. H., GARLAND, H. (1981), “Compliance with a leader's suggestions as a function of perceived leader/member competence and potential reciprocity”, *Journal of Applied Psychology*, Cilt 66, s: 329-336.

RIGOTTI, T., SCHYNS, B., MOHR, G. (2008), “A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries”, *Journal of Career Assessment*, Cilt 16, s: 238-255.

SALIN, D. (2003), “Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment”, *Human Relations*, Cilt 56, s: 1213-1232.

SCHWAB, D. P. (2005), *Research methods for organizational studies*, Psychology Press, USA.

SPURK, D., ABELE, A. E. (2014), “Synchronous and time-lagged effects between occupational self-efficacy and objective and subjective career success: Findings from a four-wave and 9-year longitudinal study”, *Journal of Vocational Behavior*, Cilt 84, s: 119-132.

STAJKOVIC, A. D., LUTHANS, F. (1998), “Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis”, *Psychological Bulletin*, Cilt 124, s: 240-261.

TEPPER, B. J. (2000), “Consequences of abusive supervision”, *Academy of Management Journal*, Cilt 43, s: 178-190.

TEPPER, B. J. (2007), “Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda”, *Journal of Management*, Cilt 33, s: 261-289.

VINOKUR, A. D., VAN RYN, M. (1993), “Social support and undermining in close relationships: their independent effects on the mental health of unemployed persons”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Cilt 65, s: 350.

WALUMBWA, F. O., HARTNELL, C. A. (2011), “Understanding transformational leadership–employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt 84, s: 153-172.

WAYNE, S. J., SHORE, L. M., LIDEN, R. C. (1997), “Perceived organizational support and leader–member exchange: A social exchange perspective”, *Academy of Management Journal*, Cilt 40, s: 82–111.

WOOD, R., BANDURA, A. (1989), “Social cognitive theory of organizational management”, *Academy of Management Review*, Cilt 14, s: 361-384.