

## Araştırma Makalesi

# İstismarcı Yönetimin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde İşyerinde Dışlanmanın Düzenleyici Rolü

*The Moderating Role of Workplace Ostracism on the Effect of Abusive Supervision on Counterproductive Work Behavior*

<p><b>Erkan TAŞKIRAN</b> Doç. Dr., Düzce Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümü <a href="mailto:erkantaskiran@duzce.edu.tr">erkantaskiran@duzce.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0001-9696-9358">https://orcid.org/0000-0001-9696-9358</a></p>	<p><b>Nihal KARTALTEPE BEHRAM</b> Prof. Dr., Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi <a href="mailto:nihalkartaltepe@marmara.edu.tr">nihalkartaltepe@marmara.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0003-2291-9117">https://orcid.org/0000-0003-2291-9117</a></p>
<p><b>Esra DİNÇ ELMALI</b> Prof. Dr., Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi <a href="mailto:esradincelmali@marmara.edu.tr">esradincelmali@marmara.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0003-0408-0944">https://orcid.org/0000-0003-0408-0944</a></p>	<p><b>Gülşah GENÇER ÇELİK</b> Dr. Öğr. Üy., Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Bölümü <a href="mailto:gulsahg@beykent.edu.tr">gulsahg@beykent.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0001-8610-3673">https://orcid.org/0000-0001-8610-3673</a></p>

<b>Makale Geliş Tarihi</b>	<b>Makale Kabul Tarihi</b>
<b>03.12.2021</b>	<b>08.04.2022</b>

## Öz

Bu araştırmanın amacı istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisinde işyerinde dışlanmanın düzenleyici (moderatör) rolünü incelemektir. Araştırmada veriler İstanbul'da bankacılık, turizm ve sağlık alanında faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 274 kişiden anket tekniğiyle toplanmıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma sonucunda; istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu görüldürken, istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisinde işyerinde dışlanmanın düzenleyici rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İstismarcı Yönetim, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı, İşyerinde Dışlanma

## Abstract

The purpose of this study is to examine the moderator role of workplace ostracism on the effect of abusive supervision on counterproductive work behavior. The data in the study were collected through a survey technique from 274 people working in businesses operating in the fields of banking, tourism and health in Istanbul. Correlation analysis and hierarchical regression analysis were used to test the research hypotheses. As a result of the research; abusive supervision has a positive and significant effect on counterproductive work behavior and it has been concluded that workplace ostracism plays a moderator role on the effect of abusive supervision on counterproductive work behavior.

**Keywords:** Abusive Supervision, Counterproductive Work Behavior, Workplace Ostracism

## 1. GİRİŞ

### Önerilen Atf /Suggested Citation

Taşkıran, E., Kartaltepe Behram, N., Dinç Elmalı, E., Gencer Çelik, G. 2022 İstismarcı Yönetimin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde İşyerinde Dışlanmanın Düzenleyici Rolü, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(2), 782-802

Çalışma yaşamı, aktif mensupları olan işgörenleri tarafından gösterilen birçok davranış ile örülmüş bir ortamı nitelemektedir. Bir yandan çalışma yaşamında ortaya çıkan koşulların gerektirdiği durumlar, diğer yandan çalışanların sahip olduğu farklı özellikler kapsamında söz konusu koşulları anlamlandırmaları kabullenme, sahiplenme, özümseme, karşı çıkma, tepki gösterme ya da benimseme birçok davranışı ortaya çıkarmaktadır. Söz konusu bu davranışlar iş tatmini, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık veya örgütsel özdeşleme gibi olumlu tutumlar yanında üretkenlik karşıtı iş davranışı, örgütsel sabotaj, istismarcı yönetim, örgütsel sinizm ya da işyerinde dışlanma gibi olumsuz tutumlara da neden olmaktadır. Bu kapsamda söz konusu bu çalışma örgütsel ortamda oluşabilecek olumsuz iş davranışları üzerine odaklanmaktadır.

İstismarcı yönetim, çalışanların, yöneticileri tarafından fiziksel temas içermeyen, sözlü veya sözsüz biçimde devamlı olarak sergiledikleri düşmanca davranışlarına ne derece maruz kaldıklarına ilişkin algıları olarak ifade edilebilir (Tepper, 2000: 178). Bu kapsamda yöneticinin astlarına karşı süregelen düşmanlık ve işlevsiz davranışlarını içeren istismarcı yönetim, negatif bir yönetsel kavram olarak yıkıcı liderlik tarzı içindeki bir yapıyı açıklamaktadır (Pradhan ve Jena, 2018: 2050; Cacciatore, 2015: 31). Yıkıcı ve olumsuz sonuçları tetikleyen istismarcı yönetim ile ilgili ülkemizde sınırlı sayıda çalışma olması sonucu ilgili kavramın kavramsal ve teorik çerçevesi, neden ve sonuçları ile diğer bazı değişkenler üzerindeki etkisine yönelik araştırmaların ortaya koyduğu kapsamlı ve yeterli bir bilgi birikimi bulunmamaktadır (Serdar ve Özsoy, 2019, s.2). Bu yönüyle çalışmanın yazındaki boşluğa katkı vermesi beklenmektedir. Diğer taraftan üretkenlik karşıtı iş davranışı ise örgüte ve örgüt üyelerine zarar vermeye yönelik davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Martinko vd., 2002: 37). Bir örgütte çalışanlar tarafından sergilenen davranışlar genellikle örgüt normları kapsamında yer almaktadır. Ancak işgörenler zaman zaman örgüt normlarını ihlal ederek ve kendilerinden beklenen resmi rol davranış kalıplarının dışına çıkarak, örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen, örgütsel işleyişte aksamalara yol açan veya çalışma arkadaşlarına zarar veren davranışlar da sergilemektedirler. Hem örgütü hem de örgüt üyelerini tehdit eden bu olumsuz davranışlar, üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak nitelendirilmektedir. Mitchell ve Ambrose (2007) ile Tepper (2000) yönetici tarafından gösterilecek istismarcı yönetime, çalışanlar tarafından üretkenlik karşıtı iş davranışı ile karşılık verileceğini vurgulamaktadır. Çalışmalara göre, yöneticilerin istismarcı yönetimlerine karşılık çalışanların misilleme yapmaları, yöneticilerin istismarcı yönetim yaklaşımlarını durdurmamakta, aksine çok daha kinlenerek söz konusu davranışı artırmalarına neden olmaktadır. Çalışanların bu tutumlarına dayanarak sinsi bir davranış olarak üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönelmeleri beklenebilir (An ve Wang, 2016). Son olarak işyerinde dışlanma ise hedefteki bireyin, işyerindeki diğer işgörenler tarafından görmezden gelinmesi veya dışarıda tutulmasını ifade etmektedir (Wu vd., 2012; Zhao vd., 2013). Bireylerin diğer insanlarla olumlu ve süregelen ilişkiler kurabilmesi, varlığının devamı açısından kritik önem taşımaktadır. Diğer insanlarla sosyal bağlar oluşturma güdüsüne sahip olan birey, diğer insanlar tarafından dikkate alınmayı ve kabul görmeyi istemektedir. Ancak bu istek her zaman gerçekleşmemekte ve bazı durumlarda, topluluk halinde yaşayan ve birbiri ile sosyal ilişkiler içerisinde olan tüm canlılar arasında gözlemlenen dışlanma olgusu ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, özellikle yöneticileri tarafından istismar edildiklerini hissettiklerinde, çalışma arkadaşlarının destekleyici davranışlarına ihtiyaç duyarlar. Ancak yöneticilerin söz konusu sapkın davranışlarının örgüt genelinde kabul edildiğini anlamaları, çalışanların bu davranışı içselleştirmelerine neden olabilir (Uzundu, Nwonyi ve Ugwumgbor, 2017: 39). Dolayısıyla işyerinde dışlanma, yönetici ve çalışan arasındaki belirli davranışlara etki etmesi beklenen bir örgütsel neden olarak değerlendirilebilir.

Çalışmanın temel amacı istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisinde işyerinde dışlanmanın herhangi bir rolü olup olmadığı araştırmaktır. Bu bağlamda çalışma üç temel bölüm üzerinde kurgulanmıştır. Öncelikle ilk bölüm literatür ve hipotezler başlığı altında istismarcı yönetim, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işyerinde dışlanma değişkenleri açıklandıktan sonra geliştirilen hipotezler sunulmuştur. İkinci bölümde araştırma yöntemi belirtilmiştir. Son olarak üçüncü bölümde ise araştırma sonuçları ve öneriler ele alınmıştır.

## **2.LİTERATÜR ve HİPOTEZLER**

Bu başlık altında çalışmanın değişkenleri olan istismarcı yönetim, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işyerinde dışlanma kavramları ele alınarak, geliştirilen hipotezler sunulmuştur.

## 2.1. İstismarcı Yönetim

Yönetim yazınında liderlik olgusunun uzun yıllar boyunca ‘dönüşümcü liderlik’, ‘etkileşimci liderlik’, ‘demokratik liderlik’, ‘etik liderlik’, ‘otantik liderlik’ gibi olumlu yönleri ile ele alındığı ve daha çok liderin başarıları ve ayırt edici özellikleri üzerinde durulduğu görülmektedir (Brown ve Trevino, 2006). Ancak son yıllarda liderlik kavramına atfedilen her zaman rasyonel, olumlu ve yol gösterici olma vasıflarının yanı sıra, işgörenler ve işletme için arzu edilmeyen sonuçları beraberinde getiren karanlık liderlik vasıflarının da ilgi çektiği görülmektedir. İlgili yazında liderlik olgusunun karanlık tarafına ilişkin tavır ve tutumların; ‘küçük tiranlık’ (Ashforth, 1994), ‘istismarcı yönetim’ (Tepper, 2000), ‘narsist liderlik’ (Glad, 2002), ‘kötü liderlik’(Kellerman, 2004), ‘toksik liderlik’ (Lipman-Blumen, 2005) ve ‘yıkıcı liderlik’ (Padilla, Hogan ve Kaiser, 2007) gibi farklı şekillerde kavramsallaştırıldığı görülmektedir. Tepper, Simon ve Park (2017) gerçekleştirdikleri kapsamlı yazın taraması doğrultusunda liderlik olgusunun olumsuz yönlerini ele alan çalışmalarda en sıklıkla kullanılan kavramın ‘istismarcı yönetim’ olduğunu ifade etmişlerdir.

Yıkıcı liderliğin aktif bir biçimini ifade eden istismarcı yönetim; ‘astların, yöneticilerin fiziksel temas içermeyen, sözlü veya sözsüz biçimde devamlı olarak sergiledikleri düşmanca davranışlarına ne derece maruz kaldıklarına ilişkin algılarını’ ifade etmektedir (Tepper, 2000, s. 178). Diğer bir ifade ile istismarcı yönetim; astların, yöneticileri tarafından duygusal ve psikolojik olarak uzun süreli kötü muameleye maruz kalmasını ifade etmektedir (Lin vd., 2013). Genel olarak istismarcı yönetim; doğrudan veya dolaylı şekillerde ortaya çıkabilen alay konusu yapma, başkalarının önünde aşağılama, kaba davranma, bağırma ve öfke nöbetleri ve zorlama gibi davranışlardan oluşmaktadır (Tepper, 2000). İstismarcı yönetimi benzer kavramlardan ayıran üç temel özellik söz konusudur (Harris vd. 2007; Tepper, 2007). İlk olarak istismarcı yönetim, öznel bir algıyı ifade etmekte ve bireysel değerlendirmeye dayanmaktadır. Diğer bir ifade ile istismarcı yönetim, astların algılama biçimine göre değişkenlik gösterebilmektedir. Astlardan biri yöneticinin davranışını istismarcı bir davranış olarak değerlendirirken diğeri aynı davranışı normal bir davranış olarak algılayabilir (Tepper, 2007). İkinci olarak, istismarcı yönetim davranışı devamlılık göstermektedir. Yöneticinin astına nadiren kötü muamelede bulunması, istismarcı yönetim kapsamında değerlendirilmemektedir. Son olarak istismarcı yöneticinin, çalışana yönelik fiziki bir teması söz konusu değildir. Bu durum, istismar kapsamında değil, şiddet içeren davranışlar kapsamında ele alınmaktadır (Harris vd., 2007).

İstismarcı yönetim olgusunun öncüllerini ortaya koymaya yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmalarda, hem yöneticinin istismarcı davranışlar sergilemesinin nedenleri hem de astların istismarcı davranış algılamalarının nedenleri üzerinde durulduğu görülmektedir (Tepper 2007; Martinko vd., 2013, Zhang ve Bednall, 2016). İstismarcı yönetim kavramını yönetici açısından ele alan çalışmalarda, yöneticilerin astlarına karşı istismar davranışları göstermesinin nedenleri ve bu davranışların kaynakları üzerinde durulmuştur (Martinko vd., 2013). Tepper, Simon ve Park (2017), yöneticilerin istismarcı davranışlar sergileme nedenlerini; sosyal öğrenme (özellikle daha üst kademelerdeki yöneticilerden oluşan rol modeller, saldırgan davranışlar sergileyen ebeveynler gibi ailevi rol modeller, saldırgan nitelikli örgütsel normlar ve düşmanca örgüt iklimi, güç mesafesinin yüksek olduğu ülke kültürleri), kimlik tehdidi (aşağıdan gelen kimlik tehdidi olarak astların provokasyonları, yukarıdan gelen kimlik tehdidi olarak yer değiştirmiş saldırganlık ve öfkenin daha güçsüz olan astlara yansıtılması, yöneticinin kendisinden gelen kimlik tehdidi olarak Makyevelist kişilik, örgüt temelli öz saygının düşük olması gibi yönetici özellikleri) ve kendi kendini düzenleme eksikliği (iş yükü/performans baskısı, zor işgörenler, yorgunluk, öz kaynak talepleri ile başa çıkma) olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Öte yandan aynı yöneticiye bağlı olarak çalışan tüm işgörenlerin aynı davranışlardan aynı şekilde etkilenmemeleri ve istismarı algılama düzeylerinin birbirinden farklı olması, işgören algıları ve öznel değerlendirmeleri üzerinde etkili olan faktörlerin incelenmesini gerekli kılmıştır (Tepper, 2007; Martinko vd. 2011; Brees vd. 2014). İlgili yazında gerçekleştirilen birçok araştırma, işgörenlerin sahip oldukları bireysel farklılıkların, doğrudan veya dolaylı şekilde istismar algılarını ve istismara karşı verdikleri tepkileri etkilediğini ortaya koymuştur (Martinko vd., 2011; Martinko, Sikora ve Harvey, 2012; Martinko vd., 2013; Brees vd., 2014). Bireylerin demografik özellikleri, kişilik özellikleri ve hayatı boyunca edindiği deneyimler;

yöneticinin kendisine yönelik davranışlarını anlamlandırma ve ilişkilendirme tarzlarında farklılıkları beraberinde getirmektedir. Benzer şekilde astların yöneticileri ile olan iletişimlerinin niteliği ve örgütsel adalet algıları da istismarcı yönetim algılamalarında farklılıklara yol açmaktadır (Martinko vd. 2011).

İstismarcı yönetim, hem işgörenler hem de örgüt açısından son derece ciddi ve olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. İstismarcı yönetim işgörenlerin performanslarını, işleri ve örgütleri ile ilgili tutum ve davranışlarını, fiziksel ve psikolojik sağlıklarını ve iş dışındaki yaşamlarını olumsuz yönde etkilemektedir. İstismarcı yönetimin sonuçlarını incelemeye yönelik olarak gerçekleştirilen araştırmalarda, istismarcı yönetim ile işgören performansı (Zellars, Tepper ve Duffy, 2002; Aryee vd., 2007; Walter vd., 2015; Chen ve Wang, 2017); iş tatmini (Harris, Kacmar, ve Zivnuska, 2007; Wang, Hsieh ve Wang, 2020); duygusal tükenmişlik ve özgüven (Harvey vd., 2007; Yagil, 2006); örgütsel adalet algısı (Tepper vd. 2006; Aryee vd. 2007); örgütsel vatandaşlık davranışı (Zellars, Tepper ve Duffy, 2002; Aryee vd., 2007); işten ayrılma niyeti (Harvey vd., 2007; Xu vd., 2012; Haar vd., 2016); iş-aile çatışması (Carlson vd., 2011); iş stresi (Harvey vd., 2007; Mathieu ve Babiak 2016); alkol kullanımı (Bamberger and Bacharach, 2006); sapkınlık ve saldırganlık davranışı (Tepper vd., 2008; Tepper vd., 2009; Brees vd., 2014); hırsızlık ve sabotaj davranışları (Tepper, 2007); üretkenlik karşıtı iş davranışları (Shoss vd., 2013; Sulea vd. 2013; Eschleman vd., 2014; Ju vd., 2019; Low, Sambasivan ve Ho, 2021) arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

## 2.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı

Bir örgütte işgörenler tarafından sergilenen davranışlar genellikle örgüt normları kapsamında yer almaktadır. Ancak işgörenler zaman zaman örgüt normlarını ihlal ederek ve kendilerinden beklenen resmi rol davranış kalıplarının dışına çıkarak, örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen, örgütsel işleyişte aksamalara yol açan veya çalışma arkadaşlarına zarar veren davranışlar da sergilemektedirler. Hem örgütü hem de örgüt üyelerini tehdit eden bu olumsuz davranışlar, üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak nitelendirilmektedir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, en genel şekilde “örgüte ve örgüt üyelerine zarar vermeye yönelik davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (Martinko vd., 2002: 37). Bu davranışlar saldırganlık, hırsızlık, sabotaj, fiziksel veya sözlü saldırı gibi doğrudan ve aktif bir şekilde gerçekleştirilen davranışlar olabilir. Bunun yanında üretkenlik karşıtı iş davranışları kurallara uymama, işini kasıtlı olarak yanlış yapma ve geri çekilme (işe gitmeme, işe geç kalma, işten erken ayrılma vb.) gibi nispeten daha dolaylı ve pasif olarak nitelendirilebilecek davranışlardan da oluşabilmektedir (Fox, Spector ve Miles, 2001). Üretkenlik karşıtı iş davranışı kavramını ilk kez ortaya atan Spector ve Fox (2002: 271; 2005: 151-152)’a göre üretkenlik karşıtı iş davranışı; “doğrudan örgütü ve örgütün paydaşlarını (yöneticiler, işgörenler, astlar, müşteriler vb.) hedef alan, bilinçli ve kasıtlı bir şekilde yapılan ve açık veya gizli bir zarar verme niyeti içeren davranışları” ifade etmektedir. Örgüte veya üyelerine zarar veren bir davranışın üretkenlik karşıtı davranış olarak kabul edilebilmesi için belirli koşulların var olması gerekmektedir. Öncelikle davranışın kasıtlı ve amaçlı olması, davranışı gerçekleştiren bireyin zarar verme niyetini içermesi, davranışın kural ve politikalara aykırı olması ve faydadan ziyade zarara yol açması gerekmektedir (Marcus ve Schuler, 2004). Diğer bir ifade ile işgörenin kasıtlı olarak örgüte zarar verme niyeti veya bilinçli olarak kötü performans gösterme arzusu yoksa bu davranışın, üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak kabul edilmesi mümkün değildir (Spector ve Fox, 2005). İlgili yazın incelendiğinde, üretkenlik karşıtı iş davranışının ilk kavramsallaştırıldığı dönemden günümüze kadar kapsamının genişlediği ve örgütteki zarar verici davranışları niteleyen çok sayıda kavramı kapsayan bir olgu haline geldiği görülmektedir. Pearson, Andersson, ve Porath (2005) üretkenlik karşıtı iş davranışlarının; sapkın davranış, fiziksel şiddet, saldırganlık, yıldırma, zorbalık, işyeri nezaketsizliği gibi örgütte istenmeyen tüm davranış türlerini kapsadığını ifade etmişlerdir.

Spector (2011)’a göre üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgütsel ve bireysel olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Örgütsel boyutta işgören, doğrudan örgütün kendisini hedef almakta ve örgütsel kural, hedef ve çıkarlara karşı olarak belirli davranışlar sergilemektedir. Üretimi saptırma, kundaklama (sabote etme, mülke zarar verme), hırsızlık ve geri çekilme davranışları, daha çok örgütü hedef alan üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında sayılmaktadır. Bireysel boyut ise, daha çok işgörenler arasındaki üretkenlik karşıtı iş davranışlarına odaklanmaktadır. Örgüt üyelerine zarar vermeyi hedefleyen bu boyutta doğrudan bireye yönelik aşağılama, küçümseme, yok sayma, küçük düşürücü yorumlar yapma,

korkutma, tehdit etme, fiziksel zarar verme, görmezden gelme, bireyin etkili çalışmasını engelleme gibi eylemlerden oluşan başkalarını suiistimal etme davranışları sergilenmektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bireysel boyutunda doğrudan örgüte zarar verme niyeti bulunmamakta ancak, diğer işgörenleri hedef alan olumsuz davranışlar dolaylı da olsa örgütü etkilemektedir (Spector vd., 2006).

İşgörenin örgüte veya örgüt üyelerine zarar vermeyi hedefleyen davranışlar sergilemesinde tetikleyici rol oynayan çok sayıda faktör söz konusudur. İlgili yazında söz konusu faktörlerin genellikle bireysel ve durumsal faktörler olmak üzere iki kapsamda ele alındığı görülmektedir (Martinko vd., 2002; Marcus ve Schuler, 2004). Martinko vd. (2002) tarafından ortaya konulan modele göre esnek olmayan politikalar, rekabetçi çevre, liderlik tarzı, kural ve prosedürler, ekonomik koşullar, ödüllendirme sistemleri, olumsuz çalışma koşulları, görev zorluğu, özel yaşam, örgüt kültürü ve daha önceki sonuçlar üretkenlik karşıtı iş davranışlarının durumsal öncüllerini oluştururken; negatif duygulanım, duygusal denge, bütünlük, cinsiyet, atfetme tarzı, öz değerlendirme, kontrol odağı, öz saygı ve öz yeterlilik gibi faktörler de bireysel öncülleri ifade etmektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları başta iş performansı olmak üzere birçok örgütsel çıktıyı olumsuz yönde etkileyerek örgütlerin büyük finansal kayıplara uğramalarına yol açmaktadır. Bu noktada üretkenlik karşıtı iş davranışlarını tetikleyen faktörlerin ve öncüllerin doğru şekilde tespit edilerek ortadan kaldırılması veya minimize edilmesi; örgütsel verimlilik ve etkinlik açısından hayati önem taşımaktadır.

### 2.3. İşyerinde Dışlanma

İnsanoğlunun sosyal bir varlık olduğu, diğer insanlar tarafından kabul görmeye, bir gruba ait olmaya ve ait olduğu grupla arasındaki sosyal bağları sürdürmeye ihtiyaç duyduğu, insan doğasını inceleyen tüm bilim dalları tarafından kabul edilen bir gerçektir. Bireyin diğer insanlarla olumlu ve süregelen ilişkiler kurabilmesi, varlığının devamı açısından kritik önem taşımaktadır. Diğer insanlarla sosyal bağlar oluşturma güdüsüne sahip olan birey, diğer insanlar tarafından dikkate alınmayı ve kabul görmeyi istemektedir. Ancak bu istek her zaman gerçekleşmemekte ve bazı durumlarda, topluluk halinde yaşayan ve birbiri ile sosyal ilişkiler içerisinde olan tüm canlılar arasında gözlemlenen dışlanma (ostracism) olgusu ortaya çıkmaktadır. Toplumsal şiddetin bir biçimi olarak kabul edilen dışlanma (Williams ve Zadro, 2001; Williams, 2007), çeşitli psikolojik sorunlara neden olabilen kişilerarası bir stres kaynağıdır. Dışlanma; “bir birey veya grubun, diğerleri tarafından dikkate alınmaması veya görmezden gelinmesi” olarak tanımlanmaktadır (Williams ve Sommer, 1997:695).

Sosyal etkileşimin var olduğu her ortamda ortaya çıkan ve bireyler üzerinde olumsuz etkiler yaratan dışlanma, örgütsel yaşamda da yaygın bir şekilde gözlemlenmektedir. Bireyde sosyal acı hissi (Ferris vd., 2008) yaratan iş yerinde dışlanma; hedefteki bireyin, iş yerindeki diğer işgörenler tarafından görmezden gelinmesi veya dışarıda tutulmasını ifade etmektedir (Wu vd., 2012; Zhao vd., 2013). Ferris vd. (2008:1348) iş yerinde dışlanmayı “bireyin, iş yerinde diğerleri tarafından görmezden gelinmesini veya dışarıda tutulmasını algıladığı düzey” olarak tanımlamışlardır. Bu çerçevede iş yerinde dışlanma, bireyden bireye farklılık gösteren algısal bileşenlere sahiptir. Diğer bir ifade ile bir bireyin dışlanmayı algılama şekli ile başka bir bireyin algılama şekli birbirinden farklı olabilmektedir (Williams ve Zadro, 2001). Sözlü taciz veya fiziksel şiddet gibi doğrudan ve gözle görülebilen davranışlar ile kıyaslandığında dışlanma, oldukça belirsiz olabilmekte ve zor algılanabilmektedir. Dışlanan kişi kendisine yönelik sessiz kalma veya selamlaşmaya karşılık vermeme davranışının, dışlanma olup olmadığından tam olarak emin olamayabilir. Benzer şekilde dışlanma, üçüncü kişilerin de her zaman kolayca ve doğrudan gözlemleyebilecekleri bir olgu değildir (Estevez ve Serlin, 2013).

Dışlanma olgusunun algılanmasındaki belirsizlik, kavramsal düzeyde bir belirsizliği de beraberinde getirmektedir. İlgili yazında dışlanma (ostracism) kavramı için sosyal dışlanma (exclusion) ve reddedilme (rejection) gibi kavramların da kullanıldığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar (Ferris vd., 2008; Oaten vd., 2008) söz konusu kavramların aynı olguya işaret ettiğini vurgularken; bazı araştırmacılar (Williams, 2007; Molden vd., 2009) kavramların benzerlik gösterecek de anlam ve içerik bakımından farklı olduğunu ileri sürmektedirler. Ortaya çıkış, sergilenme ve fark edilme düzeyleri açısından değerlendirildiğinde; dışlanma/psikolojik dışlanma (ostracism), sosyal dışlanma (exclusion) ve reddedilme (rejection) olgularının giderek artan bir şiddet ve etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür. Sosyal dışlanma ve reddedilmeye kıyasla daha hafif sınırlı bir anlam taşıyan psikolojik dışlanma (ostracism); görmezden gelmek, göz temasından kaçınmak, sessiz kalmak, iletişimi

başlatmamak gibi davranışları içermektedir (Scott, 2007). Genellikle belirsiz bir şekilde gerçekleşen psikolojik dışlanmada birey, dışlanmanın olup olmadığını veya hangi nedenlerle olduğunu net bir şekilde anlayamadığı için kendisinden uzak durulduğu ve sosyal ilişki kurmada başarısız olduğu hissine kapılmaktadır. Sosyal dışlanma (exclusion) ise, birey ile sosyal iletişim kurulmaması ve bireyin her türlü ortamda yalnız bırakılmasını ifade etmektedir (Williams, 2007). Burada dışlayan birey veya grup, önemli etkinlik ve faaliyetlere davet etmemek veya katılımını engellemek, önemli bilgilerden yoksun bırakmak gibi davranışlarla kişiyi sosyal ilişkilerden yoksun bırakmaktadır. Bu süreçte bireyi yalnız bırakma bazen doğrudan hoşlanmadığını bildirme veya aşağılama ile birlikte, bazen de bunlar olmadan gerçekleşmektedir (Tweng vd., 2001). Reddedilme (rejection), dışlanmanın daha belirgin ve uç bir biçimini ifade etmektedir (Scott, 2007). Williams (2007) reddedilmeyi, “bir bireyin veya grubun, diğer bir birey veya gruba kendisi ile ilişki kurmak istemediğini açık ve net bir şekilde beyan etmesi” olarak tanımlamıştır. Blackhart vd. (2009) reddedilmeyi, sosyal ilişki isteğinin belirgin şekilde geri çevrilmesi şeklinde ifade etmişlerdir. Reddedilme ve sosyal dışlanma arasındaki fark bu noktada ortaya çıkmaktadır. Reddedilmede kişinin, dışlayan birey veya grup ile bir ilişki kurmayı istemesi veya bu yönde bir çaba göstermesi söz konusu iken, sosyal dışlanmada böyle bir istek veya çaba söz konusu olmayabilir.

İlgili yazında dışlanma kavramının, iş performansı (Ferris vd., 2008; Howard vd., 2020), iş tatmini ve örgütsel bağlılık (Hitlan vd., 2006, Ferris vd., 2008; Liu vd. 2013; O’Reilly vd. 2015; Zheng vd., 2016), örgütsel vatandaşlık davranışı (Ferris vd., 2008; Ferris vd., 2015; Scott ve Duffy 2015; Wu vd., 2016; Xu vd., 2017), örgütsel özdeşleşme (Wu vd., 2016) ile negatif yönde; endişe, stres, depresyon, gerginlik, tükenmişlik gibi psikolojik sorunlar, sapkın ve zarar verici davranışlar ve işten ayrılma niyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koyan çok sayıda çalışma mevcuttur.

## **2.4. Hipotezlerin Geliştirilmesi**

Bu başlık altında çalışmanın değişkenleri olan istismarcı yönetim, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işyerinde dışlanma arasındaki ilişkiler açıklanarak, araştırma hipotezlerinin gerekçeleri ele alınmıştır.

### **2.4.1. İstismarcı Yönetimin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Üzerindeki Etkisi**

Eissa, Lester ve Gupta (2020) ve Hamid vd. (2016) istismarcı yönetimi, astların çeşitli sapkın davranışlar göstermesini tetikleyen temel bir öncül olarak değerlendirmektedir. İstismarcı yönetimi konusunu ele alan çalışmalar dikkate alındığında son on beş yıllık periyoda yayılan araştırmaların yoğunlukta olduğu söylenebilir (Kemper, 2016: 4). Bu bağlamda istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisini araştıran önceki çalışmalar (Low, Sambasivan ve Ho, 2021; Ju vd., 2019; Samreen, Rashid ve Hussain, 2019; Akram, Li ve Akram, 2019; Uzundu, Nwonyi ve Ugwumgbor, 2017; Nanshun ve Chen, 2016; An ve Wang, 2016; Sulea, vd., 2013; Wei, ve Si, 2013, Mitchell ve Ambrose, 2007) istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışını artırdığını ortaya koymuştur.

Bu çalışma temel olarak sosyal değişim ve karşılıklılık teorisi olmak üzere iki teoriye dayanmaktadır. Sosyal değişim teorisi, çalışanların iş yerindeki davranışlarını anlamak için en etkili kavramsal paradigmalardan biridir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal değişim teorisine göre çalışanlar karşılıklılık esasına göre iş ortamında motive olmaktadır (Jawahar ve Liu, 2016: 378). Bu kapsamda, örgüt liderleri çalışanlarının iş tanımına göre görevlerini yerine getirip sorumluluk bilinci ile hareket edeceklerini beklerken, buna karşılık çalışanlar ise kendisinden beklenen davranışları göstermeleri sonucunda karşılıklılık esasına göre ücret, koşullar, kendisine karşı adil davranılma, olumlu geri bildirim vb. bekleyecektir. Söz konusu bu karşılıklılık gerçekleşmediğinde, çalışanlar adaletsiz davranıldığını hissederek buna karşılık verecektir (Valle vd., 2019: 300-301). Karşılıklılık teorisi (norm of reciprocity theory) ve sosyal değişim teorisinden (social exchange theory) hareketle, çalışanlar gösterdikleri tepkiler karşısında istismarcı yönetimin sona ermediğini ve devam ettiğini anladıklarında, örgüte karşı zarar verici davranışlar göstermek eğiliminde olacaklardır. Mitchell ve Ambrose (2007) ile Tepper (2000) yönetici tarafından gösterilecek istismarcı yönetime, çalışanlar tarafından üretkenlik karşıtı iş davranışı ile karşılık verileceğini vurgulamaktadır. Çalışmalara göre, yöneticilerin istismarcı yönetimlerine karşılık çalışanların misilleme yapmaları, yöneticilerin istismarcı yönetim yaklaşımlarını durdurmamakta, aksine çok daha kinlenerek söz konusu davranışı artırmalarına neden olmaktadır. Çalışanların bu tutumlarına dayanarak sinsi bir davranış olarak üretkenlik karşıtı iş davranışlarına

yönelmeleri beklenebilir (An ve Wang, 2016). Bu kapsamda istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisine yönelik aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H<sub>1</sub>: İstismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

## 2.4.2. İşyerinde Dışlanmanın Düzenleyici Etkisi

Eissa, Lester ve Gupta (2020) istismarcı yönetim ile sapkın davranışlar arasındaki ilişkide moderatör değişken olarak azaltıcı ya da artırıcı etki yaratabilecek olası değişkenlerin incelemesi gerekliliğini vurgu yapmıştır. Araştırmanın değişkenleri ile ilgili alanyazıdaki önceki çalışmalar incelendiğinde, istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisinde farklı değişkenlerin düzenleyici (moderatör) etkisi incelenmiştir. Örneğin güç mesafesi ve kontrol odağı (Low, Sambasivan ve Ho, 2021; Laila, Ikbal ve Rasheed, 2019); lider üye etkileşimi (Valle vd., 2019); negatif duyarlılık davranışı (An ve Wang, 2016); duygusal zeka (Nanshun ve Chen, 2016; Jin ve Chen, 2016); ruhsal zeka (Hamid vd., 2016); kişilik özellikleri (Sulea, vd., 2013); kontrol odağı ve algılanan kariyer hareketliliği (Wei ve Si, 2013); negatif karşılıklılık inançları (Mitchell ve Ambrose, 2007) gibi çok farklı değişkenler istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisinde düzenleyici değişken etkisi olarak incelenmiştir.

İşyerinde dışlanma, bir birey veya grubun, diğerleri tarafından dikkate alınmaması veya görmezden gelinmesi olarak ifade edilebilir (Williams ve Sommer, 1997: 695). Çalışanlar, özellikle yöneticileri tarafından istismar edildiklerini hissettiklerinde, çalışma arkadaşlarının destekleyici davranışlarına ihtiyaç duyarlar. Ancak yöneticilerin söz konusu sapkın davranışlarının örgüt genelinde kabul edildiğini anlamaları, çalışanların bu davranışı içselleştirmelerine neden olabilir (Uzundu, Nwonyi ve Ugwumgbor, 2017: 39). Dolayısıyla işyerinde dışlanma, yönetici ve çalışan arasındaki belirli davranışlara etki etmesi beklenen bir örgütsel neden olarak değerlendirilebilir. Bu noktada, çalışmanın temel değişkenleri olan istismarcı yönetim ve üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkinin, işyerinde dışlanmadan etkilenerek nasıl bir farklılık göstereceği şu sorunun cevabında aranabilir: İstismarcı yönetim ve üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişki, işyerinde dışlanmayı daha fazla ya da daha az algılayan çalışanlar açısından aynı düzeyde mi gerçekleşmektedir? Diğer bir ifadeyle, çalışanların işyerinde dışlanma algısı yüksek ise istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisi daha fazla; çalışanların işyerinde dışlanma algısı düşük ise istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisi daha az olabilir mi? Bu temel soru kapsamında aşağıdaki hipotez test etmek üzere geliştirilmiştir:

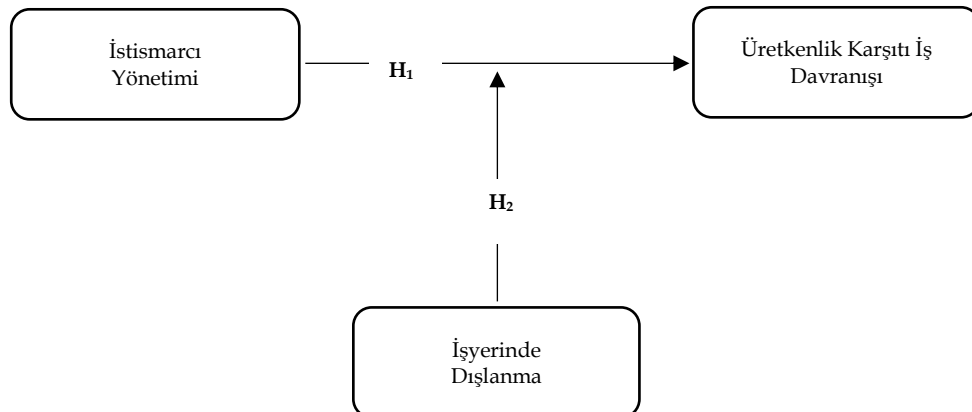
*H<sub>2</sub>: İstismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisinde işyerinde dışlanmanın düzenleyici (moderatör) etkisi vardır.*

## 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu başlık altında araştırma modeli, örneklem seçimi, veri toplama araçları ve kullanılan istatistikî yöntemleri le ilgili bilgiler sunulmuştur.

### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlere yönelik önerilen araştırma modeli aşağıda gösterilmiştir.



### Şekil 1. Araştırmanın Modeli

#### 3.2. Örneklem Seçimi

Araştırmada kullanılan anket formu İstanbul’da bankacılık, turizm ve sağlık alanında faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan çalışanlar üzerinde uygulanmıştır. Farklı sektörler seçilmesinin temel nedeni katılımcı sayısını artırmak suretiyle çalışma sonuçlarının genellenebilirliğini artırmak olarak belirtilebilir. Araştırma evreni bilinmeyen durumlarda örneklem sayısının 384 olarak kabul edildiği üzere (Büyüköztürk, 2018), belirtilen sayıya ulaşmak için ilgili sektörlerden kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılabilen 500 kişiye dağıtılan anketlerden, araştırmacıların tüm çabalarına rağmen pandemi koşulları ve evden çalışma gibi nedenlerden dolayı 284 adedi geri toplanabilmiştir. Geri dönen anketlerden hatalı doldurulan 10 adet çıkartılmış ve 274 adet anket analize dahil edilmiştir. Buna göre anketlerin geri dönüş oranı 54.8 % olmuştur. Analize tabi tutulan anketler SPSS 25 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo1’de görülmektedir.

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Özellikler		% N (274)	Özellikler		% N (274)
Cinsiyet	Kadın	45,4	Pozisyon	Takım Üyesi	67,4
	Erkek	54,6		Takım Yöneticisi	13,4
Eğitim Düzeyi	Lise	9,2		Orta Düzey Yön.	14,6
	Üniversite	66,5		Üst Düzey Yön.	4,6
	Lisansüstü	24,3	Deneyim	1 yıldan az	19,4
Yaş	18-25 yaş arası	23,7		1-5 yıl arası	44,8
	26-35 yaş arası	50,0		5-10 yıl arası	23,5
	36-45 yaş arası	20,4		11-15 yıl arası	8,6
	46 yaş ve üstü	5,9		16 yıl ve üstü	3,7

Tablo1’de katılımcıların demografik verilerine ilişkin bilgiler görülmektedir. Cinsiyet ile ilgili oranlara bakıldığında katılımcıların yaklaşık %55’inin erkek, %45’inin kadın olduğu görülmektedir. Yaş ile ilgili dağılım incelendiğinde; %23,7’sinin 18- 25 yaş aralığında, %50’sinin 26 – 35 yaş aralığında, %20,4’ünün 36-45 ve son olarak %5,9’unun ise 46 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir. Eğitim seviyesi ile ilgili katılımcıların %9,2’sinin lise mezunu, %66,5’inin üniversite mezunu ve %24,3’ünün lisansüstü eğitime sahip olduğu belirlenmiştir. Deneyim süresine göre ise katılımcıların %19,4’ünün 1 yıldan az, %44,8’inin 1-5 yıl arası, %23,5’inin 6-10 yıl arası, %8,6’sının 11-15 yıl arası ve %3,7’sinin 16 yıl üzeri deneyime sahip olduğu saptanmıştır. Son olarak pozisyona göre dağılıma bakıldığında katılımcıların %67,4’ünün takım üyesi, %13,4’ünün takım yöneticisi, %14,6’sının orta düzey yönetici ve son olarak %3,7’sinin ise üst düzey yönetici olduğu tespit edilmiştir.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada İstismarcı yönetimi ölçmek üzere Tepper (2000) tarafından geliştirilen 15 maddelik ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte yer alan örnek maddelerden bazıları: “*Yöneticim benimle alay eder*”, “*Yöneticim duygu ve düşüncelerimin aptalca olduğunu söyler*” şeklindedir. Ölçeğe ilişkin cronbach’s alpha değeri .95,6 olarak bulunmuştur. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışını ölçmek üzere Spector, Bauer ve Fox (2010) tarafından geliştirilen 10 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan örnek



maddelerden bazıları: “İşverenime ait materyal/malzemeleri kasıtlı olarak boşa harcarım”, “Hasta olmadığım halde, hasta olduğumu söyleyerek işe gitmem” gibidir. Ölçeğe ilişkin cronbach’s alpha değeri ,87,3 olarak bulunmuştur. Son olarak işyerinde dışlanmayı ölçmek üzere ise Ferris vd (2008) tarafından geliştirilen 10 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekte yer alan örnek maddeler: “İşyerinde, diğer insanlar beni görmezden gelirler”, “İşyerinde ben bir yere girdiğimde diğer insanlar orayı terk eder” olarak belirtilebilir. Ölçeğe ilişkin cronbach’s alpha değeri ,95,2 olarak bulunmuştur. Araştırmada yararlanılan ölçeklere verilen yanıtlar 1: Hiç Katılmıyorum; 5: Tamamen Katılıyorum arasında 5’li Likert Ölçeği’ne uygun olarak analiz edilmiştir.

### 3.4. Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Verilerin analizinde SPSS 25 paket programından yararlanılmıştır. Bu çerçevede katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik analizi, keşifsel faktör analizi, korelasyon analizi ile birlikte geliştirilen hipotezleri test etmek üzere hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır.

### 3.5. Bulgular

Bu başlık altında faktör analizi, değişkenlerarası ilişkiler ve hipotez testi sonuçlarına yer verilmiştir.

#### 3.5.1. Faktör Analizi

Araştırmada ilk olarak veri toplama araçlarına ilişkin faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Faktör analizi uygulanabilmesi için bazı koşulların oluşması gerekmektedir. Bu nedenle öncelikle örneklem sayısının yeterli olup olmadığını test etmek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı hesaplanmıştır. Veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için ise Barlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Yapılan analizlerde KMO değerleri 0,70 değerinin üzerinde olduğundan ve Barlett Küresellik testinin anlamlılık değerleri 0,05 altında olduğundan veri setinin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmıştır. Yapılan faktör Analizlerinde faktör yükü 0,50 değerinin altında kalan maddeler (üretkenlik karşıtı iş davranışı ölçeğinden 2 ve 8 nolu ifadeler, işyerinde dışlanma ölçeğinden 1 nolu ifade) çıkarılarak analiz tekrarlanmış ve sonuçta üretkenlik karşıtı iş davranışı, istismarcı yönetim ve işyerinde dışlanmanın tek boyuttan oluştuğu görülmüştür. Analiz sonuçları Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 2: Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

<i>Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı</i>				
	Maddeler	Faktör Yükleri	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Cronbach Alpha
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	ÜKID 7	.857	54,354	,873
	ÜKID 10	.799		
	ÜKID 6	.757		
	ÜKID 5	.753		
	ÜKID 3	.705		
	ÜKID 4	.687		
	ÜKID 9	.681		
	ÜKID 1	.635		
Kaizer Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy				.882
Bartlett Test of Sphericity Chi-Square				934.793
df				28
sig				.000
<i>İstismarcı Yönetim</i>				
	Maddeler	Faktör Yükleri	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Cronbach Alpha

İstismarcı Yönetim	İY 2	.883	62,62	,956
	İY 11	.854		
	İY 4	.843		
	İY 8	.838		
	İY 1	.786		
	İY 3	.785		
	İY 14	.785		
	İY 6	.777		
	İY 12	.774		
	İY 15	.774		
	İY 7	.747		
	İY 9	.738		
	İY 13	.719		
	İY 5	.710		
İY 10	.710			
Kaizer Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy				.944
Bartlett Test of Sphericity Chi-Square				3290.927
df				105
sig				.000

**İşyerinde Dışlanma**

	Maddeler	Faktör Yükleri	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Cronbach Alpha
İşyerinde Dışlanma	İD 9	.900	72,684	,952
	İD 8	.890		
	İD 2	.876		
	İD 7	.864		
	İD 10	.857		
	İD 3	.845		
	İD 5	.840		
	İD 6	.803		
İD 4	.803			
Kaizer Meyer Olkin Measure of Sampling Adequacy				.916
Bartlett Test of Sphericity Chi-Square				2235.452
df				36
sig				.000

**3.5.2. Değişkenlerarası İlişkiler**

Araştırmada değişkenler arası ilişkileri belirlemek üzere korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 3’de görülmektedir.

**Tablo 3: Korelasyon Analizi Sonuçları, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

	Ort.	s.s	1	2	3
--	------	-----	---	---	---

1	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	1.32	.57	-		
2	İstismarcı Yönetim	1.35	.62	.400**	-	
3	İşyerinde Dışlanma	1.26	.60	.635**	.591**	-

\*p<0.05, \*\*p<0.01

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, üretkenlik karşıtı iş davranışı ile istismarcı yönetim arasında pozitif yönlü ( $r = .400$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Üretkenlik karşıtı iş davranışı ile dışlanma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ( $r = .636$ ) görülmektedir. İstismarcı yönetim ile dışlanma arasında da pozitif yönlü ( $r = .591$ ) bir ilişki olduğu görülmektedir.

### 3.5.3. Hipotez Testi Sonuçları

Araştırmanın temel amacı kapsamında istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisinde işyerinde dışlanmanın düzenleyici (moderatör) rolünü test etmek üzere Hayes'in (2018) SPSS programı için geliştirdiği Process makro uygulaması kullanılmıştır. Process makro uygulaması bootstrap tekniğini kullanarak düzenleyici etki analizi yapma imkanı verdiği için daha kullanışlı ve basit işlem basamakları içermesi nedeniyle tercih edilmiştir (Gürbüz, 2019). Söz konusu program kapsamında Hayes (2018) tarafından geliştirilen 1 numaralı modele göre yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular Tablo 4'de gösterilmiştir.

İstismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisinde işyerinde dışlanmanın düzenleyici rolü için oluşturulan ve Tablo 4'de sunulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı ( $R^2 = .44$ ;  $F = 67,512$ ;  $p < 0,01$ ) olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçları incelediğinde, istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı ( $\beta = ,361$ ;  $t = 4,675$ ;  $p < 0,01$ ) bir etkisi olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre istismarcı yönetim arttıkça üretkenlik karşıtı iş davranışı da artmaktadır. Dolayısıyla "istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" şeklinde oluşturulan **H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmiştir.**

**Tablo 4: İşyerinde Dışlanmanın Düzenleyici Rolü İçin Oluşturulan Regresyon Modeli Sonuçları\***

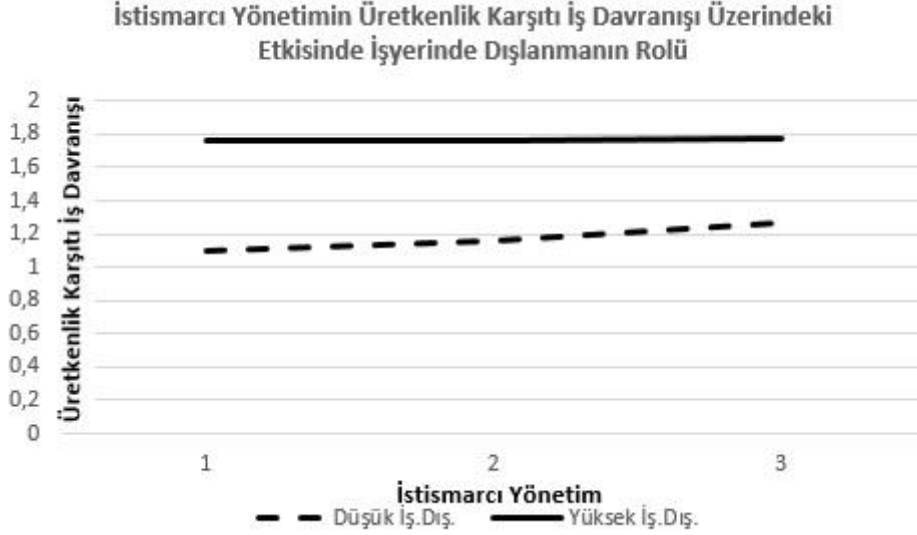
Değişkenler	$\beta$	S.H.	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	-,0590	,1310	-,4507	,6526	-,3169	,1989
İstismarcı Yönetim	,3618	,0774	4,6758	,0000	,2094	,5142
İşyerinde Dışlanma	,9828	,0931	10,554	,0000	,7994	1,1663
İstismarcı Yönetim x İşyerinde Dışlanma Etkileşimi	-,1895	,0329	-5,7541	,0000	-,2543	-,1246
Düzenleyici Değ. Dur. Etki.	$\beta$	S.H.	t	p	LLCI	ULCI
Düşük	,1723	,0562	3,0662	,0024	,0616	,2831
Orta	,1238	,0528	2,3460	,0198	,0199	,2277
Yüksek	,0135	,0496	,2714	,7863	-,0842	,1111
Model Özeti	R	R <sup>2</sup>	F	p		
	,6690	,4476	67,512	,0000		
Etkileşim sonucu artan R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	Sd.	p		
	,0732	33,109	270	,0000		

LLCI: %95 güven aralığında alt sınır; ULCI: %95 güven aralığında üst sınır

\* Tablo gösterimi ve yorumlanmasında Turgut ve Sökmen (2018) çalışmasından yararlanılmıştır.

Tablo 4'de sunulan diğer bulgular incelendiğinde işyerinde dışlanmanın düzenleyici etkisine yönelik istismarcı yönetim ile işyerinde dışlanma etkileşiminin (istismarcı yönetim \* işyerinde dışlanma)

üretkenlik karşıtı iş davranışını negatif ve anlamlı ( $\beta = -.189$ ;  $t = -5,754$ ;  $p < 0,01$ ; %95 CI [BootLLCI= -.2543; BootULCI= -.1246]) bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Aynı zamanda etkileşimsel değişkenin (istismarcı yönetim \* işyerinde dışlanma) modele girmesi ile  $R^2$ 'nin %7,32 arttığı ve bu artışın anlamlı ( $F=33,109$ ;  $p < 0,01$ ) olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu sonuç kapsamında araştırmanın ikinci hipotezi olan “istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisinde işyerinde dışlanmanın düzenleyici (moderatör) etkisi vardır” **H<sub>2</sub> hipotezi desteklenmiştir**. İşyerinde dışlanmanın düşük ve yüksek olduğu durumlarda, istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisi aşağıdaki Şekil 2’de gösterilmiştir.



**Şekil 2: İstismarcı Yönetimin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde İşyerinde Dışlanmanın Düzenleyici Rolü**

Tablo 4’deki bulgular ve Şekil 2’deki gösterimden hareketle işyerinde dışlanma yüksek ( $\beta = ,013$ ;  $t = ,2714$ ;  $p = 0,786 > 0,01$ ; %95 CI [BootLLCI= -.0842; BootULCI= ,1111]) olduğunda istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisi anlamsızken, işyerinde dışlanma düşük olduğu durumda söz konusu ilişki ( $\beta = ,172$ ;  $t = 3,066$ ;  $p = 0,024 < 0,01$ ; %95 CI [BootLLCI= ,0616; BootULCI= ,2831]) anlamlıdır. Buna göre çalışanların işyerinde dışlanmaları azaldığında, istismarcı yönetime karşı üretkenlik karşıtı iş davranışları göstermeleri artmaktadır. Diğer bir ifadeyle, işyerinde dışlanma az olduğunda, istismarcı yönetime maruz kalan çalışanlar, daha fazla üretkenlik karşıtı iş davranışı yapmaktadır.

#### 4. SONUÇ ve ÖNERİLER

21.yy başından itibaren yapılan örgütsel davranış alanındaki çalışmalarda daha çok pozitif psikoloji bakış açısı yoğunluk göstermekteyken, diğer taraftan örgütlerde görülen olumsuz davranışlara yönelik araştırma ihtiyacı da artmıştır. Örneğin, üretkenlik karşıtı iş davranışı, mobbing, çatışma, istismarcı yönetim vb. davranışları konu alan araştırmalar ön plana çıkmıştır (Serdar ve Özsoy, 2019, s.8). Bu kapsamda ele alınan bu çalışmada istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisinde işyerinde dışlanmanın bir rolü olup olmadığının tespit edilmesine çalışılmıştır.

Araştırmanın kapsamında öncelikle istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisi test edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla istismarcı yönetim arttıkça üretkenlik karşıtı iş davranışı da artmaktadır. Elde edilen bu sonuç, istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı üzerindeki etkisini inceleyen önceki araştırmalar (Low, Sambasivan ve Ho, 2021; Ju vd., 2019; Samreen, Rashid ve Hussain, 2019; Akram, Li ve Akram, 2019; Uzundu, Nwonyi ve Ugwumgbor, 2017; Hamid, 2016; Nanshun ve Chen, 2016; An ve Wang, 2016; Sulea, vd., 2013; Wei, ve Si, 2013, Mitchell ve Ambrose, 2007) ile karşılaştırıldığında benzer bir sonuca ulaşılmıştır. Bu kapsamda istismarcı yönetim gösteren yöneticiler, çalışanlarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını artırmaktadır sonucu desteklenmiştir.

İkinci olarak araştırmanın temel amacı kapsamında istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisinde işyerinde dışlanma davranışının bir rolü olup olmadığı, incelenmiştir. Araştırma sonuçları istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisinde dışlanmanın anlamlı düzenleyici bir rolü olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuca göre çalışanın işyerinde dışlanmaya yönelik algısı azaldıkça, istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisi artmaktadır. Bunun nedeni çalışanın işyerinde dışlanmaya yönelik algısı azaldıkça, örgüt içindeki destekçilerinin (çalışma arkadaşları) artması ve davranışlarının sonuçlarını tek başına değil de, çalışma arkadaşları ile birlikte göğüslemesi yönündeki inancı olabilir. Ayrıca çalışanlar işyerinde istismarcı yönetime maruz kaldıklarında üretkenlik karşıtı iş davranışlarını arttırma eğilimi gösterebilmelerine karşın iş arkadaşları tarafından dışlandıkları durumlarda bu davranışları sergilemelerinin kendileri açısından bazı olumsuz sonuçlar doğuracağı endişesine kapılabilmektedir. Çünkü iş arkadaşları tarafından kabul görmeyen ve desteklenmeyen çalışanlar bu davranışları sergilediklerinde diğerleri tarafından kınanma ya da bir üst amire şikayet edilme korkusu yaşayabilir. Bunun tam tersi durumda ise iş arkadaşlarının kendisine destek olacağı ve onu koruyacağı düşüncesinden hareketle bu davranışları sergilemek konusunda daha rahat olabilmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi önceki çalışmalarda güç mesafesi ve kontrol odağı (Low, Sambasivan ve Ho, 2021; Laila, Ikbal ve Rasheed, 2019); lider üye etkileşimi (Valle vd., 2019); negatif duyarlılık davranışı (An ve Wang, 2016); duygusal zeka (Nanshun ve Chen, 2016); ruhsal zeka (Hamid vd., 2016); kişilik özellikleri (Sulea, vd., 2013); kontrol odağı ve algılanan kariyer hareketliliği (Wei ve Si, 2013); negatif karşılıklılık inançları (Mitchell ve Ambrose, 2007) gibi çok farklı değişkenler düzenleyici değişken olarak açıklamıştır. Dolayısıyla çok farklı değişkenlerin düzenleyici etkisi bulunan istismarcı yönetim ve üretkenlik karşıtı iş davranış ilişkisinde, işyerinde dışlanma yaşamanın da düzenleyici bir değişken olarak değerlendirilmesi mümkündür.

Araştırmanın temel amacını destekleyen sonuçlar kapsamında hem istismarcı yönetim hem de işyerinde dışlanma olumsuz iş davranışları olarak çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışının nedeni olarak görülebilir. Bu manada yöneticilerin istismarcı yönetim göstermelerinin önüne geçilmesine yönelik katılımcı yönetim anlayışı, açık iletişim, örgütsel destek, geribildirim kültürü oluşturmak gibi bazı önlemlerin alınması yerinde olacaktır. Diğer taraftan yöneticilerin böyle bir iş ortamı oluşturmaları yanında tüm diğer çalışanların birbirlerini desteklemek üzere işyerinde dışlanma göstermemelerinin üzerinde durulmalıdır. Bu sonuca göre ilgili değişkenler arasındaki ilişkide temel olarak çalışma arkadaşları arasındaki tutumların ön plana çıktığı söylenebilir. Çalışanların üstleri pozisyonundaki yöneticilerinden istismara açık bir yönetim görmeleri üretkenlik karşıtı iş davranışı gibi olumsuz davranışlarına neden olmaktadır, diğer çalışma arkadaşlarının kendilerini dışlamaları ise daha belirgin ve net tutumlar göstermelerine ve bu durumdan çok daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla işyerinde dışlanmanın azalması ve buna yönelik motivasyon artırıcı faaliyetlere yönelme, ekip çalışması, birlikte çalışma ruhu geliştirme çalışmaları gibi bazı etkinlikler üzerinden çalışma arkadaşları arasındaki ekip ruhu ve güven temeli oluşturmak önerilebilir.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle pandemi koşulları nedeniyle arzu edilen örneklem sayısına ulaşamadığı ve belli bir alanda çalışıldığı için sonuçların genellenmesinde bir kısıtlılık bulunmaktadır. Dolayısıyla benzer bir konuda daha büyük örneklemle çalışmak ve farklı alanları içeren çalışmalar yapmak önerilebilir. Bunun yanında nicel araştırma yöntemlerinden biri ile yürütülen bu çalışma sonuçlarının, çalışanların doğrudan görüşlerini ele alan nitel araştırma yöntemlerini içeren çalışmalar ile desteklenmesi de uygun olacaktır. Son olarak istismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisini araştıran aracı değişken kurgusuna sahip çalışmaların da ayrıca planlanması ilgili yazına katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akram, Z., Li, Y., & Akram, U. (2019). When employees are emotionally exhausted due to abusive supervision: a conversation of resources perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 1-17.
- An, F. & Wang, B. (2016). Abusive supervision and counterproductive work behavior: moderating effect of negative affectivity. *Journal of Service Science and Management*, 9, 66-73.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.

- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47, 755-778.
- Bamberger, P. A. & Bacharach, S. B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account, *Human Relations*, 59(6), 723-752.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Blackhart, G. C., Nelson, B. C., Knowles, M. L., & Baumeister, R. F. (2009). Rejection elicits emotional reactions but neither causes immediate distress nor lowers self-esteem: A meta-analytic review of 192 studies on social exclusion. *Personality and Social Psychology Review*, 13(4), 269-309.
- Brees, J., Mackey, J., Martinko, M., & Harvey, P. (2014). The mediating role of perceptions of abusive supervision in the relationship between personality and aggression. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 403-413.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2018). Bilimsel araştırma yöntemleri, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cacciatore, G. (2015). *Petty tranny as a form of destructive leadership: Results of studies based on a french-canadian measure*, Unpublished Doctoral Thesis, Quebec: University of Quebec.
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Perrewé, P. L., & Whitten, D. (2011). The fallout from abusive supervision: An examination of subordinates and their partners. *Personnel Psychology*, 64(4), 937-961.
- Chen, Z. X., & Wang, H. Y. (2017). Abusive supervision and employees' job performance: A multiple mediation model. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(5), 845-858.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review, *Journal of Management*, 31, 874–900.
- Eissa, G., Lester, S.W., & Gupta, R. (2020). Interpersonal deviance and abusive supervision: The mediating role of supervisor negative emotions and the moderating role of subordinate organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 166, 577–594.
- Eschleman, K. J., Bowling, N. A., Michel, J. S., & Burns, G. N. (2014). Perceived intent of supervisor as a moderator of the relationships between abusive supervision and counterproductive work behaviours. *Work ve Stress*, 28(4), 362-375.
- Estévez, A. M., & Serlin, J. (2013). *Organizational ostracism as political game. Diversity Management and Identity in Organizations Convenors*. Montreal, July, 1-26.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.
- Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., & Morrison, R. (2015). Ostracism, self-esteem, and job performance: When do we self-verify and when do we self-enhance? *Academy of Management Journal*, 58(1), 279-297.
- Fiset, J., Robinson, M., & Saffie-Robertson, M.C. (2019). Masking wrongs through brilliance: the moderating effect of vision on the relationship between abusive supervision and employee outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, 756-768.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 291-309.

- Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23(1), 1–37.
- Gürbüz, S. (2019). *Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Haar, J. M., de Fluiter, A., & Brougham, D. (2016). Abusive supervision and turnover intentions: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Management and Organization*, 22(2), 139-153.
- Hamid, R. A., Juhdi, N.H., Ismail, D., & Abdullah, N.H. (2016). Abusive supervision and workplace deviance as moderated by spiritual intelligence: An empirical study of Selangor employees. *Malaysian Journal of Society and Space*, 12(2), 191-202.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 252-263.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcome. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Perspective* (2nd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Hitlan, R. T., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T., & Zárate, M. A. (2006). Language exclusion and the consequences of perceived ostracism in the workplace. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(1), 56-70.
- Howard, M. C., Cogswell, J. E., & Smith, M. B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 577-596.
- Jawahar, I.M., & Liu, Y. (2016). Proactive personality and citizenship performance: The mediating role of career satisfaction and the moderating role of political skill. *Career Development International*, 21(4), 378-401.
- Jin, N. S., & Chen, X. (2016). The Research on the effects of abusive supervision on counterproductive work behavior: The moderating effects of emotional intelligence. *Management Science and Engineering*, Vol.10, No.2, 81-84.
- Ju, D., Xu, M., Qin, X., & Spector, P. (2019). A multilevel study of abusive supervision, norms, and personal control on counterproductive work behavior: A theory of planned behavior approach. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 26(2), 163-178.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*. Harvard Business School Press, Boston: MA.
- Kemper, S. (2016). *Abusive supervision in the workplace: An examination of current research and a proposal for preventive measures*. University Honors Theses. 303, 1-54.
- Laila, U., Iqbal, S., & Rasheed, M. (2019). Abusive supervision and workplace deviance: The moderating role of power distance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(2), 334-357.
- Lin, W., Wang, L., & Chen, S. (2013). Abusive supervision and employee well-being: The moderating effect of power distance orientation. *Applied Psychology*, 62(2), 308-329.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. UK: Oxford University Press.
- Liu, J., Kwan, H. K., Lee, C., & Hui, C. (2013). Work-to-family spillover effects of workplace ostracism: The role of work-home segmentation preferences. *Human Resource Management*, 52(1), 75-93.

- Low, M.Y., Sambasivan, M., & Ho, J.A. (2021). Impact of abusive supervision on counterproductive work behaviors of nurses. *Asia Pasific Journal of Human Resources*, 59, 250-278.
- Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647-660.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 120-137.
- Martinko, M. J., Sikora, D., & Harvey, P. (2012). The relationships between attribution styles, LMX, and perceptions of abusive supervision. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19(4), 397-406.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Sikora, D., & Douglas, S. C. (2011). Perceptions of abusive supervision: The role of subordinates' attribution styles. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 751-764.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 36-50.
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 91, 102-106.
- Mitchell, M.S., & Ambrose, M.L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *The Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168.
- Molden, D. C., Lucas, G. M., Gardner, W. L., Dean, K., & Knowles, M. L. (2009). Motivations for prevention or promotion following social exclusion: being rejected versus being ignored. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(2), 415-431.
- Nanshun, J., & Chen, X. (2016). The research on the effects of abusive supervision on counterproductive work behavior: The moderating effects of emotional intelligence. *Management Science and Engineering*, 10(2), 81-84.
- Oaten, M., Williams, K. D., Jones, A., & Zadro, L. (2008). The effects of ostracism on self-regulation in the socially anxious. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 27(5), 471-504.
- O'Reilly, J., Robinson, S. L., Berdahl, J. L., & Banki, S. (2015). Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science*, 26(3), 774-793.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2005). "Workplace incivility", In S. Fox ve P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive workplace behavior: Investigations of actors and targets* (177-200). Washington, DC: APA.
- Pradhan, S., & Jena, K. L. (2018). *Abusive supervision and job outcomes: a moderated mediation study*, Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2017-0030>
- Samreen F, Rashid M. A., & Hussain G (2019). Effect of abusive supervision on subordinates' discretionary behaviors. *Journal of Management and Organization*, 1-16.
- Scott, K. D. (2007). *The development and test of an exchange-based model of interpersonal workplace exclusion*. Unpublished Doctoral Thesis, USA: University of Kentucky.
- Scott, K. L., & Duffy, M. K. (2015). *Antecedents of workplace ostracism: New directions in research and intervention*. In *Mistreatment in organizations*. Emerald Group Publishing Limited.



- Serdar, E., & Özsoy, E. (2019). İstismarcı yönetim: Bir literatür taraması. *Katip Çelebi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(1), 1-11.
- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158-168.
- Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21(4), 342-352.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). *The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior*. USA: American Psychological Association Publishing.
- Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Do we know what we think we know? *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781-790.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
- Sulea, C., Fine, S., Fischmann, G., Sava, F. A., & Dumitru, C. (2013). Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of personality. *Journal of Personnel Psychology*, 12(4), 196-200.
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.
- 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*, 109(2), 156-167.
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 721-732.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Twenge, J. M., Baumeister, R. F., Tice, D. M., & Stucke, T. S. (2001). If you can't join them, beat them: Effects of social exclusion on aggressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 1058-1069
- Turgut, E. ve Sökmen, A. (2018). Örgütsel etik değer algısının yenilikçi çalışma davranışına etkisinde öz yeterliliğin düzenleyici ve arabulucu rolü, *İş Ahlakı Dergisi*, 11 (1), 43-67.
- Uzundu, C.N., Nwonyiand, S.K., & Ugwumgbor, E.T. (2017). Abusive supervision, work tension and overload as predictorsof counterproductive work behavior. *International Journal of Health and Psychology Research*, 5(3), 37-48.
- Valle, M., Kacmar, K.M., Zivnuska, S. & Harting, T. (2019). Abusive supervision, leader-member exchange, and moral disengagement: A moderated-mediationmodel of organizational deviance. *The Journal of Social Psychology*, 159(3), 299-312.

- Walter, F., Lam, C. K., Van Der Vegt, G. S., Huang, X., & Miao, Q. (2015). Abusive supervision and subordinate performance: Instrumentality considerations in the emergence and consequences of abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1056-1072.
- Wang, C. C., Hsieh, H. H., & Wang, Y. D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: The mediating role of employee silence. *Personnel Review*, 49(9), 1845-1858.
- Wei, F., & Si, S. (2013). Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 281-296.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review Psychology*, 58, 425-452.
- Williams, K. D., & Sommer, K. L. (1997). Social ostracism by coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(7), 693-706.
- Williams, K. D., & Zadro, L. (2001). *Ostracism: On being ignored, excluded, and rejected*. In M. R. Leary (Ed.), *Interpersonal rejection* (ss. 21-53). Oxford University Press.
- Wu, C. H., Liu, J., Kwan, H. K., & Lee, C. (2016). Why and when workplace ostracism inhibits organizational citizenship behaviors: An organizational identification perspective. *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 362-378.
- Wu, L. Z., Yim, F. H. K., Kwan, H. K., & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178-199.
- Xu, E., Huang, X., & Robinson, S. L. (2017). When self-view is at stake: Responses to ostracism through the lens of self-verification theory. *Journal of Management*, 43(7), 2281-2302.
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 531-543.
- Yagil, D. (2006). The relationship of abusive and supportive workplace supervision to employee burnout and upward influence tactics. *Journal of Emotional Abuse*, 6(1), 49-65.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.
- Zhang, Y., & Bednall, T. C. (2016). Antecedents of abusive supervision: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 455-471.
- Zhao, H., Peng, Z., & Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219-227.
- Zheng, X., Yang, J., Ngo, H. Y., Liu, X. Y., & Jiao, W. (2016). Workplace ostracism and its negative outcomes. *Journal of Personnel Psychology*, 15, 143-151.

## **Research Article**

### **İstismarcı Yönetimin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Üzerindeki Etkisinde İşyerinde Dışlanmanın Düzenleyici Rolü**

*The Moderating Role of Workplace Ostracism on the Effect of Abusive Supervision on Counterproductive Work Behavior*

<p><b>Erkan TAŞKIRAN</b> Doç. Dr., Düzce Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Bölümü <a href="mailto:erkantaskiran@duzce.edu.tr">erkantaskiran@duzce.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0001-9696-9358">https://orcid.org/0000-0001-9696-9358</a></p>	<p><b>Nihal KARTALTEPE BEHRAM</b> Prof. Dr., Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi <a href="mailto:nihalkartaltepe@marmara.edu.tr">nihalkartaltepe@marmara.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0003-2291-9117">https://orcid.org/0000-0003-2291-9117</a></p>
<p><b>Esra DİNÇ ELMALI</b> Prof. Dr., Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi <a href="mailto:esradincelmali@marmara.edu.tr">esradincelmali@marmara.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0003-0408-0944">https://orcid.org/0000-0003-0408-0944</a></p>	<p><b>Gülşah GENÇER ÇELİK</b> Dr. Öğr. Üy., Beykent Üniversitesi İşletme Yönetimi Bölümü <a href="mailto:gulsahg@beykent.edu.tr">gulsahg@beykent.edu.tr</a> <a href="https://orcid.org/0000-0001-8610-3673">https://orcid.org/0000-0001-8610-3673</a></p>

## **Extensive Summary**

### **Introduction**

Today's business life characterizes an environment which is patterned with many behaviors shown by its employees, who are active members. On the one hand, the situations required by the conditions that arise in the working life, on the other hand, the meaning of the conditions in question within the scope of the different characteristics of employees reveals many behaviors. These behaviors cause positive attitudes such as job satisfaction, organizational citizenship or organizational identification, as well as negative attitudes such as counterproductive work behavior, abusive management, organizational cynicism or workplace ostracism. Within this context, this study focuses on negative work behaviors, mainly occur in the organizational environment.

This research is about examining the relationships among workplace ostracism, abusive supervision and counterproductive work behaviour variables. The main purpose of this study is to examine the moderator role of workplace ostracism on the effect of abusive supervision on counterproductive work behavior. In this context, it is investigated how the relationship between abusive supervision and counterproductive work behavior, which are the main variables of the study, will differ by being affected by workplace ostracism.

This study consists of three variables that are abusive supervision, counterproductive work behaviour and abusive supervision. Abusive supervision refers to the perceptions of the subordinates about the extent to which they are exposed to the constant verbal or nonverbal hostile behavior of the managers that does not involve physical contact. Counterproductive work behaviour defines as behaviors that harm

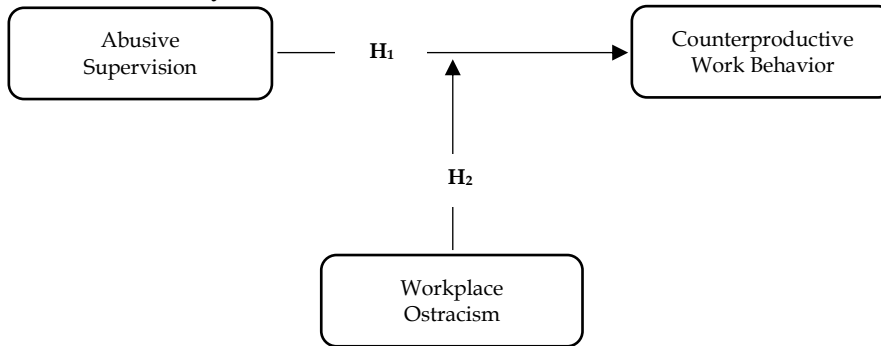
the organization and its members and finally workplace ostracism is defined as the level at which an individual perceives being ignored or excluded by others in the workplace.

When the existing literature is reviewed, it has been found out there is no study investigated the relationships among the main variables of the research. Therefore, it is expected to make a contribution by filling the gap in related literature.

**Method**

This research is designed to use the research type of descriptive study. To fulfill the main objective of this study, quantitative research technique was used. The problem is this study is to investigate the relation between abusive supervision and counterproductive work behaviour and the moderating role of workplace ostracism in this relation. Questionnaire method which is the one of the main techniques of quantitative research was used as data collection method in this study. The data in the study were collected through a questionnaire technique from 274 people working in businesses operating in the fields of banking, tourism and health in Istanbul. The data collected has been analyzed using descriptive statistics, cronbach’s alpha, and correlation analysis. In addition, hierarchical regression analysis were used to test the research hypotheses.

The research model of the study was stated below.



**Figure 1: Research Model**

The hypotheses of the study is determined as stated below:

H<sub>1</sub>: Abusive supervision has a significant effect on counterproductive work behavior.

H<sub>2</sub>: Workplace ostracism has a moderating effect on the relationship between abusive supervision and counterproductive work behavior.

**Results and Discussion**

Two hypotheses were determined in this study as stated above. The hypotheses to fulfill the main objective were analyzed and both were supported. As a result of the research; abusive supervision has a positive and significant effect on counterproductive work behavior, it has been concluded that workplace ostracism plays a moderator role in the effect of abusive supervision on counterproductive work behavior.

According to the research findings, it was determined that abusive supervision has a positive and significant effect on counterproductive work behavior. This finding is consistent with previous studies such as Low, Sambasivan and Ho, 2021; Ju vd., 2019; Samreen, Rashid and Hussain, 2019; Akram, Li and Akram, 2019; Uzundu, Nwonyi ve Ugwumgbor, 2017; Hamid, 2016; Nanshun and Chen, 2016; An ve Wang, 2016; Sulea, vd., 2013; Wei, and Si, 2013, Mitchell and Ambrose, 2007 conducted on these variables. In addition, it has been concluded that workplace ostracism plays a moderator role in the effect of abusive supervision on counterproductive work behavior. Research findings showed that it is possible to consider workplace ostracism as a moderator variable in the relationship between abusive supervision and counterproductive work behavior, where many different variables such as leader-member exchange, power distance, locus of control, emotional intelligence, etc., have a moderator effect.

According to the research findings, workplace ostracism plays a moderator role in the effect of abusive supervision on counterproductive work behavior. Thus, the effect of abusive supervision on counterproductive work behavior is reduced in situations of workplace ostracism. To begin with, it would be appropriate to take some measures such as participative management approach, open communication, organizational support and creating a feedback culture to prevent managers from displaying abusive supervision. In addition, emphasis should be placed on ensuring that all other employees do not show workplace ostracism to support each other. Therefore, it can be suggested to create a basis of team spirit and trust among colleagues through some activities such as reducing workplace ostracism and tending towards motivation enhancing activities, team work, and developing the spirit of working together.

As with any research, this study has some limitations. First of all, there is a limitation in the generalization of the results as the desired sample size could not be reached due to the pandemic conditions and it was carried out in a certain area. Secondly, it would be appropriate to support the results of this study, which was carried out with one of the quantitative research methods, with studies containing qualitative research methods that directly address the views of the employees.