

Araştırma Makalesi

İstismarcı Yönetim ve Etik İklimin Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi

The Effect of Abusive Supervision and Ethical Climate on Organisational Deviance

Yasin TAŞPINAR Dr. Öğr. Üyesi Selçuk Üniversitesi Beyşehir Ali Akkanat İşletme Fakültesi Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü yasintaspinar@selcuk.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-4116-9801	Kemaleddin ERYEŞİL Dr. Öğr. Üyesi, Şırnak Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü kemalettineriesil@hotmail.com https://orcid.org/0000-0002-4678-8249	
Makale Gönderme Tarihi 27.01.2021	Revizyon Tarihi 08.03.2021	Kabul Tarihi 19.03.2021

Öz

Bu çalışmanın amacı istismarcı yönetim ve etik iklimin örgütsel sapma üzerindeki etkisini analiz etmektir. Bu amaçla Konya İlinin Selçuklu İlçesinde bir alan çalışması yürütülmüştür. 2021 yılının Ocak ayında gerçekleştirilen çalışmanın evreni Selçuklu ilçesindeki kamu bankalarında çalışan memurlar olup, basit rastgele yöntemle belirlenen örneklem 3 kamu bankasının toplam 19 şubesindeki 106 çalışanından oluşmaktadır. Alan araştırmasında kullanılan anket 8 adedi demografik bilgilere dönük sorular ve 37 adedi Likert ölçeğine göre hazırlanmış ölçek ifadeleri olmak üzere 45 ifadeden oluşmaktadır. 15 ifadeli İstismarcı Yönetim Ölçeği Tepper'in (2000) çalışmasında kullanılan ölçekten Ülbeği, Özgen ve Özgen (2014) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan ölçektir. 7 ifadeli Etik İklim Ölçeği Qualls ve Puto (1989) tarafından geliştirilen 10 soruluk anketin Schwepker Jr. (2001) tarafından oluşturulan 7 ifadeli versiyonudur. 15 ifadeli Örgütsel Sapma Ölçeği ise Demir (2009) tarafından Hollinger ve Clark (1982) ile Robinson ve Bennett'in (1995) çalışmalarından yararlanılarak geliştirilen ve Türkçeye uyarlanan ölçektir. Elde edilen verilere uygulanan ANOVA ve t-testi analizleri sonucunda katılımcıların istismarcı yönetim, etik iklim ve örgütsel sapma algıları üzerinde yaş, eğitim ve medeni durum gibi bazı demografik değişkenlerin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada korelasyon ve regresyon analizleri ile elde edilen bir diğer bulgu ise örgütsel sapma üzerinde istismarcı yönetiminin etkisinin anlamlı olduğu, etik iklimin etkisinin ise anlamlı olmadığı yönündeki istatistiksel göstergelerdir.

Anahtar Kelimeler: İstismarcı Yönetim, Etik İklim, Örgütsel Sapma, Regresyon.

Abstract

The aim of this study is to analyze the impact of abusive supervision and ethical climate on organizational deviation. For this purpose, a field study was conducted in Selçuklu District of Konya Province. The population of the study carried out in January 2021 is civil servants working in public banks in Selçuklu district, and the sample consists of 106 employees determined according to simple random method in 19 branches of 3 public banks. The questionnaire form used in the field research consists of 45 statements, 8 of which are questions about demographic information and 37 of them are scale expressions prepared according to the Likert scale. The 15-statement Abusive Supervision Scale is the scale used in Tepper's (2000) study, which was adapted into Turkish by Ülbeği, Özgen, and Özgen (2014). The 7-statement Ethical Climate Scale is the 7 statement version developed by Schwepker Jr. (2001) from the 10 statement questionnaire formed by Qualls and Puto (1989). The 15-statement Organizational Deviation Scale was

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Taşpınar, Y., Eryeşil, K. 2021, İstismarcı Yönetim ve Etik İklimin Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, İ. B., 56(2), 619-639

developed and adapted to Turkish by Demir (2009), using the studies of Hollinger and Clark (1982) and Robinson and Bennett (1995). As a result of the ANOVA and t-test analyses applied to the data obtained, it was concluded that some demographic variables such as age, education and marital status were effective on the participants' perceptions of abusive management, ethical climate and organizational deviation. Another finding obtained through correlation and regression analyses in the study is the indicators that the effect of abusive management on organizational deviation is significant, and that the effect of ethical climate is not significant statistically.

Keywords: *Abusive Supervision, Ethical Climate, Organizational Deviance, Regression.*

1. Giriş

Pozitif liderliğin geleneksel vurgusundan yola çıkarak son zamanlarda akademisyenler liderliğin “karanlık tarafının” çalışanların sonuçları üzerindeki zararlı etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır (Schyns ve Schilling 2013: 139). Liderliğin karanlık tarafının tipik bir tezahürü de astlar ve kuruluşlar üzerinde zararlı etkiler yaratan istismarcı yönetim tarzıdır (Zhang ve Liao, 2015: 960). İstismarcı yönetim, “astların fiziksel temas hariç, düşmanca sözlü ve sözlü olmayan davranışları sürekli sergileme kapsamına ilişkin algılarına atıfta bulunma” olarak tanımlanmaktadır (Tepper, 2000: 178).

Gerçekten de aşağılayıcı dil çok incitici olabilmekte ve hedeflerin benlik saygısı, tutumları ve davranışları üzerinde olumsuz etkileri olabilmektedir. Aşağılayıcı dilin insanları etkileyebileceğinin yaygın olumsuz yanı göz önüne alındığında bu dili kullanmak etik olmayan bir davranış olarak görülmektedir. İstismarcı yönetim, yalnızca ahlaki standartları ihlal ettiği ve bu nedenle etik olmayan bir davranış olarak algılandığı için değil aynı zamanda istismarın hedefleri arasında diğer etik açıdan sorgulanabilir davranışları cezalandırmaya yönelik hareket ettiği için de özellikle etik bir çalışma ortamı için zararlı olmaktadır (Park vd., 2019: 1113).

Örgütler birbiri ile ilişkili pek çok farklı iklimsel koşullara tabi olabilmektedir. Bunlar arasında bir örgütün doğruluk ya da yanlışlık ekseninde işleyişine dair algıyı ifade eden etik iklim, çalışanların etik davranışlarını da etkilemesi bakımından önemlidir (DeConnick, 2011: 617). Bununla birlikte özel ve kamusal faaliyetlerde etik ilke ve kodların uygulanmasında etkin bir çözüm sunan yasal çerçeve, bireylerin kendi çıkarlarına davranmayacakları noktasında sınırsız bir garanti de sunmamaktadır (Kaptein, 1998: 33). Zira bireylerin etik davranış hakkındaki değer yargıları farklılık gösterebilmektedir. Bir başka deyişle örgütsel etik ve prosedürleri kabullenmeyi (Schwepker, Ferrell ve Ingram, 1997:100) ifade eden etik ilkimin geçerlilik düzeyi açıklanan kodlardan ziyade, kabullenilen etik değerlere (Schwepker Jr., 2001: 39) bağlıdır.

Etik iklim, çalışanların davranışlarını yönlendirmek için çalışan değer ve/veya eyleme dayalı bir örgütsel atmosfer olduğundan, işyeri sapmasını önlemede önemli etkileri olan örgütsel bağlamsal bir faktör olarak kabul edilir (Hsieh ve Wang, 2016: 3600). Bunun yanı sıra etik iklimin varlığı işe yabancılaşmayı (Doğan ve Kılıç, 2014; Gerçek, 2017; Babadağ ve İşcan, 2017), sinizmi (Sarı ve Dağdelen, 2016; Elçi ve Kul 2017) ve anti-sosyal davranışı (Mayer, Kuenzi ve Greenbaum, 2010) azaltan, olumlu işyeri tutumlarını (Yeşil, Mavi ve Ceylan, 2017), etik işyeri davranışlarını (Wimbush, Shephard ve Markham, 1997; Barnett ve Vaicys, 2000) ve kolektif örgütsel davranışı destekleyen (Mulki, Jaramilno ve Locander, 2006; Shin, 2012, Aksoy, Erdil ve Ertürk, 2017) bir unsurdur. Bu bakımdan etik değerlerin benimsendiği sağlıklı bir işyeri ortamı, çalışanları birbirleri ve örgütleri ile kenetlenerek daha verimli çalışmaya sevk etmektedir.

İstismarcı yönetim ise örgütsel sapmanın birincil nedeni olarak görülmektedir. Bununla birlikte istismarcı yönetimin, bireylerin kuruluşlarıyla olan adalet algılarını ve sosyal değişim kalitesini azalttığını ve bunun da örgüte zarar veren sapkın davranışlara dönüştüğü ileri sürülmektedir (Lian vd., 2012: 41). Öfke patlaması veya küçümseme gibi sözlü ve sözlü olmayan davranışlar içeren istismarcı yönetim davranışları (Tepper, 2000: 178) çalışanların daha agresif ve sapkın davranışlar sergilemesine neden olmaktadır (Mitchell ve Ambrose, 2007; 1159; Martinko vd., 2011: 752). Çalışanların kuruluşlarına karşı yürüttüğü gönüllü eylemler olarak tanımlanan sapkın örgütsel davranışlar (hırsızlık, gecikme, şirket mülküne zarar verme veya örgütsel normları ihlal

eden devamsızlık) kuruluşlar için büyük bir maliyete neden olabilmektedir (Liu vd., 2018: 3). Sapkın davranışlar arasında, yöneticilere küfür etmek ve bir şey atmakla tehdit etmenin yanı sıra izinsiz olarak işten mülk almak ve tahakkuk etmeyen işletme masrafları için makbuzları tahrif etmek gibi kuruluşlara yönelik sapkınlık da yer almaktadır (Park vd., 2019: 1113).

Bu çalışmada yukarıda bahsedilen istismarcı yönetim, etik iklim ve örgütsel sapma kavramları literatür üzerinden incelenecek, ardından Konya İli Selçuklu İlçesinde faaliyet gösteren üç kamu bankasının (Vakıflar Bankası, Ziraat Bankası ve Halk Bankası) toplamda 19 şubesinde çalışan personelinin katılımıyla gerçekleştirilen bir alan çalışmasının bulguları paylaşılacaktır. Alan araştırmasının temel amacı istismarcı yönetim ve etik iklim algısının örgütsel sapma algısı üzerindeki etkisinin incelenmesidir.

2. Kavramsal Çerçeve

Örgütsel davranış yazınında, özellikle istismarcı yönetimin astların yöneticilerinin davranışlarına karşı sapkın tepkilere yol açtığını göstermekte ve istismarcı yönetim ile örgütsel sapma arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir (Tepper, 2000; Mitchell ve Ambrose, 2007; Tepper, 2007; Tepper vd., 2009; Thau vd., 2009; Thau ve Mitchell, 2010; Lian vd., 2012; Lian vd., 2014; Liu vd., 2018; Valle, 2019: 299). Literatür incelendiğinde görülen bir diğer tablo ise çalışanları örgütle uyumlu ve etik davranışlara sevk eden etik iklim ile örgütsel sapma arasında negatif bir ilişkiye işaret etmektedir (Wimbush ve Shephard, 1994; Vardi, 2001; Peterson, 2002a; Peterson 2002b; Obalade ve Arogundade, 2019; Haldorai vd. 2020). Bu kapsamda çalışmamızın amacı istismarcı yönetim ve etik iklimin örgütsel sapma üzerindeki etkisini incelemek olup bu bölümde söz konusu olgulara ilişkin kavramsal çerçeve ele alınacaktır.

1.1. İstismarcı Yönetim

Örgütsel davranış yazınında liderliğin karanlık tarafının kayda değer etkisi nedeniyle giderek artan sayıda akademisyenlerin yöneticiler tarafından astlarına karşı yürütülen olumsuz işyeri davranışlarının fiziksel olmayan biçimlerinin sürekli bir gösterimi olarak tanımlanan istismarcı yönetime yöneltmiştir (Pan vd., 2018: 2250). Ashforth (1997) istismarcı yöneticileri, çalışanlarına kötü muamele etmek için güçlerini ve yetkilerini acımasızca ve keyfi bir şekilde kullanan kişiler olarak tanımlamıştır. Kötü niyetli yöneticilerin aşağılayıcı isimler kullandığı, bağırarak, çığlık attığı, gözdağı verdiği, gerekli bilgileri sakladığı ve çalışanlarını aşağılayıp alay ettiği belirtilmektedir (Mitchell ve Ambrose, 2007: 1159).

İstismarcı yönetim, “astların, yöneticilerinin fiziksel temas haricinde düşmanca, sözlü ve sözlü olmayan davranışları sürekli sergileme derecesine ilişkin algıları” olarak tanımlanmaktadır (Tepper, 2000: 178). Bu tanımın birkaç önemli özelliği bulunmaktadır. Birinci özellik; istismarcı yönetim, astların yöneticilerinin davranışlarına ilişkin gözlemlerine dayanarak yaptıkları öznel bir değerlendirmedir. Bu değerlendirmede, gözlemcinin veya astın (kişilik, demografik profil vb.) ve değerlendirmenin yapıldığı bağlamın (çalışma ortamı, iş arkadaşlarının algıları) özelliklerine göre etki altında kalmış olabilmektedir. Başka bir ifadeyle iki ast, aynı yöneticinin davranışına ilişkin değerlendirmelerinde farklılık gösterebilmektedir. İkinci önemli özellik ise istismarcı yönetim, fiziksel olmayan düşmanlığın sürekli gösterilmesidir. İstismarcı yönetim, hiyerarşik kötü muameleyle maruz kalmanın devam etmesini içermektedir. Örneğin; kötü bir gün geçiren ve bunu astlarından çıkaran bir patron bu tür davranışlar repertuarının düzenli bir özelliği haline gelmedikçe istismarcı bir yönetici olarak kabul edilmez. İstismarcı yönetimin kavramsallaştırmasıyla ilgili son özellik ise istismarcı yönetimin kasıtlı davranış alanına girmesidir. Başka bir ifadeyle yöneticilerin, bir amaç için taciz edici davranışta bulunmasıdır (Tepper, 2007: 265).

Yöneticilerin, özellikle de kendilerini kötüye kullanma hedefi olanların, hayal kırıklıklarını astlarına karşı çeşitli küfürli davranış biçimleri veya kötü muamele yoluyla yönlendirdiğini gösteren kanıtlar vardır (Aryee vd., 2007: 191). Tepper vd. (2006), istismarcı yöneticilerin kendilerine karşı sahip oldukları misilleme gücünün düşük olması nedeniyle özellikle astlarını

istismar için hedeflediklerini bulmuştur. Dahası istismarcı veya yıkıcı liderlerin, astlarının refahına bakmaksızın astlarına kendi hedeflerini dayattığı görülmüştür (Avey vd., 2015: 722).

İstismarcı yönetiminin varlığı veya yokluğu öznel değerlendirmelere dayanmakta, kişilik ve demografik değişkenlerden etkilenmektedir. Bu durum da iki astın her birinin aynı yöneticinin sergilediği davranışı farklı şekillerde görebileceği anlamına gelmektedir (Martinko vd., 2011: 752). Bir ast, bir yöneticinin davranışını kötüye kullandığını düşünürken, aynı yönetime bağlı başka bir ast ise farklı şeyler hissedebilmekte hatta olumlu bir davranış olarak görebilmektedir. Astların / çalışanların istismarcı olduğuna inandıkları davranışlar ise dostça olmayan, düşmanca, korkutucu ve üzücü olarak tanımlanmıştır (Gabler vd., 2014: 278).

İstismarcı yönetim davranışlarına örnek olarak; "aşağılayıcı isimler kullanmak, bağırarak veya çılgık atmak (Keashly, 1998: 87; Zellars vd., 2002: 1068), azarlama, yalan söyleme, zarar verme, mahremiyete tecavüz (Michel vd., 2016: 1), işini kaybetme tehditlerini kullanarak göz korkutma, gerekli bilgileri vermeme, agresif göz teması, sessiz muamele ve birini başkalarının önünde küçük düşürme veya alay etme sayılabilir (Aryee vd., 2007: 191). İstismarcı yönetime maruz kalan çalışanlar, iş memnuniyetsizliği, rol çatışması, psikolojik durumun kötüye gitmesi ve hayal kırıklığı yaşama eğiliminde olmaktadır. Bu gibi durumlarda işgücü devir oranı daha yüksek olmaktadır. Bu tür çalışanlar nadiren örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler. Hayal kırıklığı, adaletsizlik ve kendine yönelik tehditler gibi işyeri deneyimleri, çalışanların yıkıcı sapkınlığının başlıca öncüllerini oluşturmaktadır. Bu nedenle, istismarcı yönetim çalışan sapkınlığının muhtemel bir öncüsü olarak ifade edilmektedir (Dewangan ve Verghese: 2018: 975).

Psikolojik haklılığın istismarcı yönetim algılarını teşvik ettiği argümanına göre bir çalışanın istismarcı olduğuna inandığı şeyin en azından biraz subjektif olduğu fikrine dayanmaktadır. Bu subjektif özellikle tutarlı olarak istismarcı yönetim tipik olarak astların yöneticilerinin tehdit etme, vaatleri bozma veya çalışanları görmezden gelme gibi davranışlarda bulunduklarına dair inançlarını değerlendiren algılardır. İstismar her koşulda ve tüm kişilerde uygunsuz kabul edildiği için yöneticilerin bu davranışları gerçekleştirme niyetleri kadar bilinçliliği de önemsiz olmaktadır (Harvey vd., 2014: 205). Sosyal değişim teorisi ve karşılıklılık ilkesine göre, bireyler işyerinde aldıkları faydalara karşılık verme eğiliminde olmaktadır. Bununla birlikte sosyal değişim teorisi, insanların kendilerine nasıl davranıldığına bağlı olarak intikam almaya ve misilleme yapmaya karar verebileceğini de öne sürmektedir (yani, olumsuz karşılıklılık vardır). İstismarcı yönetimi yaşamak, astların sapkın davranışlar biçiminde olumsuz karşılıklılık geliştirme olasılığını artırmaktadır. Mitchell ve Ambrose (2007), bireylerin daha güçlü olumsuz karşılıklılık inançlarına sahip olduklarında, kişilerarası sapkınlığa (dedikodu veya cinsel taciz vb.) ve örgütsel sapmaya (işten kaçma vb.) girmeye daha meyilli olduklarını belirtmektedir (Liu vd., 2018: 6).

1.2. Etik İklim

Çalışanların etik kararlarında rol oynayan (Tekin, 2018: 809) açıklanmış etik kodlar etik ikilemlerin tetiklediği etik stresi azaltarak çalışanlarda hayal kırıklığı, kişiler arası çatışma, tatminsizlik, bazı fiziksel hastalıklar ve muhtemel işten ayrılma davranışlarının ortaya çıkmasını engelleyebilmektedir (Ulrich vd., 2007: 1709). Bununla birlikte bir örgütün etik iklimine sahip olması açıklanmış etik kodlar yanında bahsedilen etik kodları uygulama inancına sahip olmayı da gerektirmektedir. Nitekim bir örgütün etik kodlara sahip olup bunları uyguluyor olması, iş ortamında kabul edilebilir davranış ölçülerini belirlerken, örgütsel etkinlik ve verimlilik ile bireyler arası norm birliği ve güven üzerinde etkilidir (Altaş ve Kuzu, 2013: 31).

Örgüt içinde ve örgüt dışında yer alan bireylerle olan ilişkileri yürütme ve örgütsel hedefleri gerçekleştirilme konusunda önemli rol oynayan etik ilkeler (Ergün, 2009: 153; Karagözoğlu, Özden ve Yıldırım, 2014: 35), klasik yönetim anlayışının tersine örgütsel performans ile negatif değil, pozitif bir ilişki içerisindedir (Menzel, 2007: 76). Bir başka deyişle etik iklim; etkililik, takım çalışması, kalite ve etkinlik gibi değerleri olumlu yönde etkilemekte, örgütsel performansa katkıda bulunmaktadır (Taşpınar, Şahin ve Örselli, 2015: 123). Cesaret, dürüstlük, hesap

verebilirlik, tarafsızlık ve diğerlerine saygı gibi temel değerler etik kodlar sayesinde (Sherman, 1998: 15-16) örgütte yaygınlaştırılarak bir etik iklim ortaya çıkarılmaktadır.

Etik iklim konusunu 1987 yılındaki çalışmalarında ele alan ve etik iklim yaklaşımının kurucuları addedilen (Yener, Yaldiran ve Ergün, 2012: 725) Victor ve Cullen'in (1988), çalışmasına atıfla Schminke, Ambrose ve Neubaum (2005) etik iklimleri iki boyutta incelemektedir. Birinci boyut, etik kararların alındığı muhakeme sürecine ilişkin olup bu boyutta egoizm, iyilikseverlik ve ilke olmak üzere üç ana etik akıl yürütme sınıfı yer almaktadır. İkinci boyut ise bahse konu etik muhakemelerin analiz odağına ilişkindir ve bu boyutta bireysel, grupsal ve toplumsal düzeydeki kaygılar yer almaktadır. Bu üç akıl yürütme sınıfı ile muhakeme odağının çakışması dokuz teorik iklim türüne (kişisel çıkar, grup/örgüt çıkarı, verimlilik/toplumsal çıkar, arkadaşlık, grup ilgisi, sosyal sorumluluk, kişisel ahlak, grup/örgüt etik ilkeleri, yasa/mesleki etik olmak üzere) işaret etmektedir (Schminke, Ambrose ve Neubaum, 2005: 137). Bu bakımdan bir etik iklim, bu çerçevedeki olumlu davranışların sergilenmesi ve teşvik edilmesi (Doğan ve Karataş, 2011: 6) ile ilişkilidir.

Bir örgütte etik iklim noktasında bir iyileştirme gerçekleştirmek amacıyla tüm düzeylerde ve her türden birimde girişimde bulunmak mümkündür. Bununla birlikte yönetici başta olmak üzere tüm ekibin katılması gereken bu süreçte yöneticiye düşen görevler aşağıda verilmiştir (Lewis ve Gilman, 2005: 250):

- ✓ Uyumluluk ve dürüstlük konusunda eğitim ve danışmanlık,
- ✓ İşe yeni başlayanlara işe ilişkin etik hususların öğretilmesi,
- ✓ İşsizlik gibi bir durumla karşılaşma olasılığına karşı çalışanlara bu konuda eğitim ve destek verilmesi,
- ✓ Soruşturma birimden ayrı olarak, dürüstlük konusunda gerekenleri yapmak üzere bir üst düzey yönetici takımı belirlenmesi,
- ✓ Etik çerçeveye uyum taahhüdünün imzalı bir belgeye dayandırılması,
- ✓ İşe alımda etik değerlere ve karaktere bağlı kalınması.
- ✓ Etik performansı sınavlara ve yıllık değerlendirmelere entegre ederek etik davranışın ödüllendirilmesi,
- ✓ Etik konusunda başarılı, dikkat çekici rol modeller oluşturulup tanıtılması,
- ✓ Etik konusundaki meselelerin toplantılarda ve düzenli iletişim kanallarında gündeme getirilmesi,
- ✓ Orta düzey yöneticilerin, astların etik kaygılarına ilişkin beyanatlarına imkân ve değer vermelerinin sağlanması,
- ✓ Örgüt içerisindeki her düzey ve her tür birimde yönetim uygulamalarının ve idari rutinlerin etik odaklı olarak gözden geçirilmesi,
- ✓ Etik konusundaki faaliyetlerin seyirlik bir spor edasında yürütülmesi yerine, bu çabalara tüm ekibin katılmasının sağlanması,
- ✓ Astlara, hissedarlara ve tüm taraflara etik muamelede bulunmaya itina gösterilmesi.

1.3. Örgütsel Sapma

İşverenleri hedef alan ve çalışanlar tarafından başlatılan örgütsel sapma veya karşı normatif davranışlar (Bennett ve Robinson, 2003), dünya çapındaki örgütler üzerinde önemli derecede bir etkiye sahip olmaya devam etmektedir. Örgütsel sapma aynı zamanda önemli bir insan maliyetini de ortaya çıkarmaktadır. Özellikle çalışan performansı, morali ve refahı bu tür sapkın davranışlardan etkilenmektedir (Robinson ve Greenberg, 1998). Yazında, istismarcı yönetimin veya astlarının, süpervizörlerinin, fiziksel temas hariç, düşmanca sözlü ve sözlü olmayan davranışların sürekli olarak sergilenmesine ne ölçüde katıldığına dair algılarının (Tepper, 2000: 178), örgütsel sapmanın birincil nedeni olduğu öne sürülmektedir. Bununla birlikte istismarcı yönetimin, bireylerin kuruluşlarıyla olan adalet algılarını ve sosyal değişim kalitesini azalttığını ve bunun da örgüte zarar veren sapkın davranışlara dönüştüğü de ileri sürülmektedir (Lian vd., 2012: 41).

İstismarcı yönetim yaşayan çalışanlarla ilişkilendirilen örgütsel sapma, çalışanların hırsızlık, sabotaj, gecikme ve kaçınma gibi örgüt normlarını ihlal eden ve örgütün refahını tehdit eden gönüllü eylemlerinden oluşmaktadır. Örgütsel sapma davranışı "önemli örgütsel normları ihlal eden ve bu sayede bir örgütü ve üyelerinin veya her ikisinin sağlığını tehdit eden gönüllü davranış" olarak tanımlanmaktadır (Robinson ve Bennett, 1995; Bennett ve Robinson, 2000). Bu tanıma göre, bu davranışların resmi iş tanımlarında belirtilmediği ve mevcut rol beklentilerinin ötesinde ve örgütsel normları ihlal eden davranışlar olduğu görülmektedir (Yıldız vd., 2015: 414). Örgütsel sapma, işyerinde kuruma, üyelerine veya her ikisine birden zarar vermek amacıyla çalışanlar tarafından isteyerek norm ihlaline dayanan davranışlardan oluşmaktadır. Çalışan sapkınlığının gönüllü olarak kabul edilmesinin temel nedeni ise çalışanın sosyal bağlamın normatif beklentilerine uyma motivasyonundan yoksun olması veya bu beklentileri ihlal edecek kadar motive olmasıdır (Robinson ve Bennett, 1995: 556; Rana, 2015: 15). Normal koşullarda çalışanın davranışları / eylemleri, kuruluşların öngörülen normlarını, geleneklerini ve yönergelerini ihlal ettiğinde tüm organizasyonu ve üyelerini tehlikeye attığı için sapkın olarak kabul edilmektedir. Bu tür isteğe bağlı davranışlar her zaman parasal olarak ölçülemez ve bu nedenle hayal kırıklığı, sabotaj, devamsızlık, işe geç kalma, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti vb. gibi ele alınamaz zararlara neden olmaktadır (Hussain ve Sia, 2017: 294).

Farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde örgütsel sapma sınıflandırmaları bulunmasına rağmen (Mangione ve Quinn, 1975; Wheeler, 1976; Hollinger ve Clark 1982) literatürde en yaygın kullanılan ve en çok kabul gören sınıflandırma (Braje vd., 2020: 2) Robinson ve Bennett (1995)'in sınıflandırmasıdır. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel sapma davranışları, *ciddiyetlerine ve hedeflenen kesime yönelik olmak üzere iki farklı boyutta ve mülkiyet, üretim, politik ve kişisel sapma* şeklinde dört farklı türde ele alınmıştır. *Mülkiyet Sapması*, örgütün makine ve ekipmanlarını sabote etme, çalışılan saatler hakkında yalan söyleme, gizli bilgileri ifşa etme, kasıtlı hatalar, örgütün finansal hesaplarını kötüye kullanma ve hırsızlık gibi davranışları içermektedir (Dewangan ve Verghese, 2018: 974). *Üretim Sapması*, iş yapma yerine gazete okuma, iş arkadaşlarıyla aşırı sohbet etme, işe geç gelme, işten erken ayrılma, gereksiz fazla mesai elde etmek için işi yavaşlatma, eve ofis malzemeleri veya ekipmanlarını götürmenin yanı sıra fotokopi makinelerini kişisel amaçlı olarak izin almadan kullanma vb. davranışları içermektedir (Baharom vd., 2017: 1; Sayeed ve Nazir, 2019: 212). *Politik Sapma*, örgüt üyelerinden birini kayırma, alaycı davranışlar sergileme, kaba davranma ve iş yerinde yapılan hatalardan dolayı iş arkadaşlarını suçlama, yöneticinin yönerge ve talimatlarına uymama, iş arkadaşlarıyla aşırı dedikodu yapma, çalışma zamanlarını boşa harcama ve iş arkadaşlarıyla faydalı olmayan bir şekilde rekabet etme gibi daha çok kişilerarası zararlı davranışları içermektedir (Rana, 2015: 20). Son olarak *Kişisel Sapma* ise örgütün çalışanlarına yönelik cinsel taciz, fiziksel ve sözlü taciz, iş arkadaşlarını tehlikeye atma veya işyerinde iş arkadaşından hırsızlık gibi eylemleri içermektedir (Dewangan ve Verghese, 2018: 974).

İstismarcı yönetim, çalışanlar ile kuruluş veya liderler arasındaki sosyal değişimin kalitesini düşürebilmekte ve çalışanların istismarcı bir yöneticiye tepki olarak sapkın davranışlarda bulunmasına neden olabilmektedir. Sosyal değişim teorisi, istismarcı yönetimin neden örgütsel sapkınlığı olumlu yönde etkilediğini açıklamaya yardımcı olmakla birlikte bireylerin liderleri ve örgütleriyle olan ilişkilerini açıklamayı amaçlamaktadır (Valle, 2019: 300). Sosyal değişim teorisine (Blau, 1964; Cropanzano ve Mitchell, 2005) göre bireyler bir lider tarafından algılanan kötü muamele için misilleme yapmanın uygun olduğu görüşüne sahip olduklarında örgütsel sapkınlığa girerek istismarcı yönetime karşı çıkacaklardır. Birbirine bağlı bir işyeri ilişkisinde çalışanlar istismarcı yönetime maruz kaldıklarında, lider veya kuruluşla sosyal değişim ilişkisine karşı olumsuz duygular yaşama olasılıkları daha yüksek olmaktadır. Daha önce de belirttiği gibi, istismarcı yönetim mağdurları liderleriyle yüzleşemediğinde veya saldırganlıklarını, sapkın davranışlarını diğer bireylere yönlendiremediğinde öfkelerini, memnuniyetsizliklerini veya saldırganlıklarını organizasyona yöneltmektedirler (Liu vd., 2018: 7).

3. Alan Araştırması

Bu çalışmada literatür bölümünde ele alınan olgulara ilişkin çalışan algılarının ilişkilerini incelemek üzere bir alan çalışması yürütülmüştür. Söz konusu alan çalışmasında uygulanan yöntem, örneklem ve çalışmanın bulguları bu bölümde yer almaktadır.

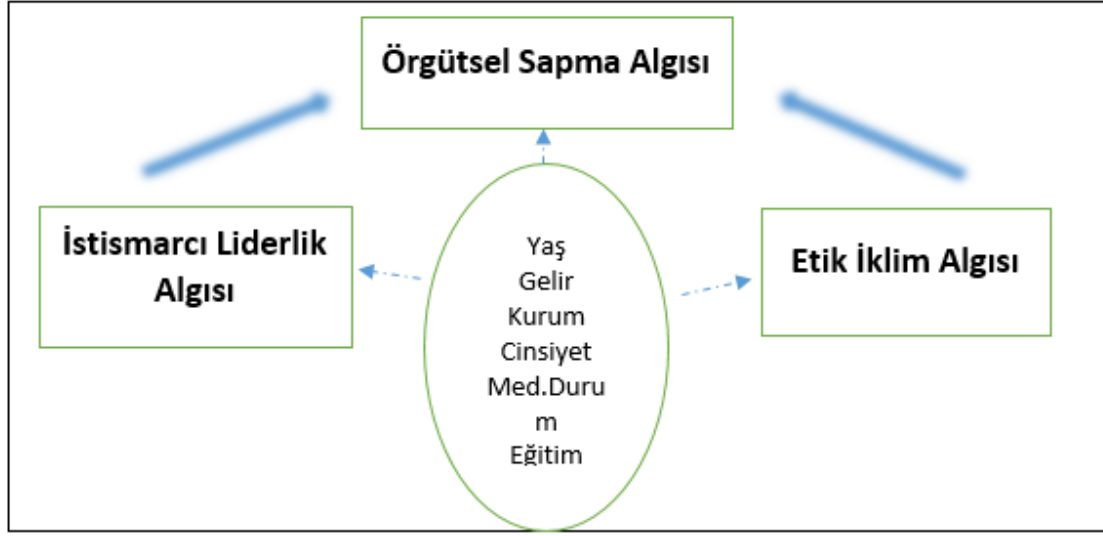
2.1. Yöntem ve Örneklem

İstismarcı yönetim ve etik iklim algısının örgütsel sapma üzerinde bir etkisi bulunup bulunmadığını belirlemek üzere nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla, 8 adedi demografik özellikleri görmeye yönelik, 37 adedi ölçek ifadeleri olmak üzere 45 maddeden oluşan anket formu hazırlanmıştır. İstismarcı yönetim ölçeği 15, etik iklim ölçeği 7, ve örgütsel sapma ölçeği 15 ifade içermektedir. İstismarcı Yönetim Ölçeği Tepper'in (2000) çalışmasında kullanılan ölçekten Ülbeği, Özgen ve Özgen (2014) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan ölçektir. Etik İklim Ölçeği Qualls ve Puto (1989) tarafından geliştirilen 10 soruluk anketin Schwepker Jr. (2001) tarafından oluşturulan 7 soruluk versiyonudur. Örgütsel Sapma Ölçeği Demir (2009) tarafından Hollinger ve Clark (1982) ile Robinson ve Bennett'in (1995) çalışmalarından yararlanılarak geliştirilen ve Türkçeye uyarlanan ölçektir.

Anket formları katılımcılara rastgele örneklem yöntemine göre ve çevrimiçi olarak, 2021 yılının 8-12 Ocak tarihleri arasında uygulanmıştır. Google Forms uygulaması ile hazırlanan çevrimiçi anket katılımcılara e-posta ve sosyal medya grupları üzerinden ulaştırılmıştır. Alan araştırmasına geçilmeden Etik Kurul izni için başvuru yapılmış, Şırnak Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu Başkanlığı'nın 31.12.2020 tarih ve 2020/74 sayılı kararıyla alan çalışmasında etik yönünden bir sakınca bulunmadığı belirtilmiştir. Çalışmanın evrenini Konya İlinin Selçuklu İlçesindeki 3 kamu bankasında çalışan memurlar oluşturmaktadır. Söz konusu bankalar Vakıflar Bankası, Ziraat Bankası ve Halk Bankası olup Selçuklu İlçesinde sırasıyla 7, 6 ve 6 şubeleri bulunmaktadır. Bankaların şube bazında çalışan sayılarına ilişkin resmi verilere ulaşılamamakla birlikte; her üç bankadan çalışanlarla yapılan görüşmede ilçe çapındaki şubelerin her birinde 8-12 arası bankacı çalışan bulunduğu öğrenilmiştir. Buna göre çalışmanın evreninin yaklaşık 190 çalışandan oluştuğu göz önünde bulundurularak ihtiyaç duyulan örneklem büyüklüğü %95 güven aralığında 107, %90 güven aralığında ise 46 kişi olarak hesaplanmıştır. %95 güven aralığı esas alınarak elde edilen 115 anket formundan eksik doldurulan 9 adet anket formu çalışmaya dahil edilmeyerek 106 katılımcıdan elde edilen veriler esas alınarak analiz aşamasına geçilmiştir. Veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) kullanılarak analiz edilmiştir. Verilere frekans analizi, güvenilirlik analizi, ANOVA, t testi, Pearson korelasyonu ve Regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar çalışmanın bulgular bölümünde verilmektedir. Söz konusu analizler ile aşağıda verilen sorulara cevap aranacaktır:

- ✓ Katılımcıların istismarcı yönetim, etik iklim ve örgütsel sapma algıları demografik değişkenlere göre oluşturulan gruplar bağlamında farklılaşmakta mıdır?
- ✓ Katılımcıların istismarcı yönetim algısının örgütsel sapma üzerinde bir etkisi bulunmakta mıdır?
- ✓ Katılımcıların etik iklim algısının örgütsel sapma üzerinde bir etkisi bulunmakta mıdır?

,Cevap aranan sorular ışığında araştırmanın modeli aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

2.2. Bulgular

Belirtildiği üzere alan çalışmasına dahil edilen katılımcılar kamu bankalarında çalışan memurlardır. Bahse konu katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımını belirlemek üzere ilk olarak frekans analizi kullanılmıştır. Bu çerçevede tespit edilen dağılımlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1: Demografik Değişkenler

Yaş Grupları	Frekans	Oran	Eğitim Düzeyi	Frekans	Oran
28-32 arası	18	16,98%	Lise-Önlisans	6	5,66%
33-34 arası	20	18,87%	Lisans	76	71,70%
35-37 arası	26	24,53%	Lisansüstü	24	22,64%
38-41 arası	21	19,81%	Banka	Frekans	Oran
42 ve üzeri	21	19,81%	X Bankası	37	34,90%
Cinsiyet	Frekans	Oran	Y Bankası	31	24,25%
Kadın	29	27,36%	Z Bankası	38	35,85%
Erkek	77	72,64%	İstihdam Tipi	Frekans	Oran
Medeni Durum	Frekans	Oran	Sözleşmeli	57	53,77%
Evli	82	77,36%	Kadrolu	49	42,23%
Bekar	24	22,64%	Çalışma Süresi	Frekans	Oran
Gelir Grupları	Frekans	Oran	1-5 yıl arası	22	20,75%
5000 TL ve altı	40	37,74%	6-10 yıl arası	30	28,30%
5001-7500 TL arası	39	36,80%	11-15 yıl arası	40	37,74%
7501 TL ve üzeri	27	25,47%	16 yıl ve üzer,	14	13,21%

Katılımcıların yaşları genel olarak birbirlerinden uzak olmayıp gruplar arasında nispeten daha yüksek sayıda kişi 35-37 yaş arasındaki grupta yer almaktadır. Erkek ve evli katılımcıların sayısı belirgin şekilde yüksektir. Çalışanların gelirleri incelendiğinde 7500 TL'den daha yüksek geliri

olan grubun nispeten daha az kişiden oluştuğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların eğitim durumları konusunda ise lisans düzeyinde eğitim almış olanların örneklemin yaklaşık dörtte üçü oranında olduğu görülmektedir. Bankaların isimleri serbest piyasa koşullarında faaliyet gösteriyor olmalarından ötürü özellikle gizlenmiş olup her üç bankadan katılımcıların sayıları birbirine yakındır. Sözleşmeli ve kadrolu çalışanların oranları da yakın olmakla birlikte, 11-15 yıl arası iş tecrübesine sahip katılımcıların oranı yüksektir.

Analiz aşamasında kullanılan bir diğer test güvenilirlik testidir. Söz konusu testin sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 2: Ölçeklerin Güvenilirliği

Ölçek	Değişken Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
İstismarcı Yönetim	15	0,967
Etik İklim	7	0,923
Örgütsel Sapma	15	0,897
Toplam	37	0,932

Alan araştırmasında kullanılan istismarcı yönetim ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0,967 iken, etik iklim ölçeğinin α katsayısı 0,923 ve örgütsel sapma ölçeğinin α katsayısı 0,897 olarak bulunmuştur. İfadelerin tamamından oluşan ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı ise 0,932'dir. Elde edilen α katsayıları ölçeklerin güvenilir ve kendi içinde tutarlı olduklarına işaret etmektedir.

Demografik değişkenleri esas alarak istismarcı yönetim, etik iklim örgütsel sapma algıları noktasında gruplar arasındaki farklılıkların analizinde kullanılacak olan testleri belirlemek üzere normal dağılım testi uygulanmıştır.

Tablo 3: Ölçeklerin Normallik Dağılımları

Ölçek	Ortalama	Std Sapma	Skewness/Kurtosis		Std Sapma
İstismarcı Yönetim	2,0862	0,09210	Çapraşıklık	+0,693	0,235
			Basıklık	-0,490	0,465
Etik İklim	4,0270	0,07513	Çapraşıklık	-0,726	0,235
			Basıklık	+0,153	0,465
Örgütsel Sapma	2,4189	0,06526	Çapraşıklık	+0,389	0,235
			Basıklık	+0,964	0,465

Normallik analizi sonuçlarına göre ölçeklerin çapraşıklık ve basıklıkları +1,00 ve -1,00 arasında değerler almıştır. Bu durum verilerin yüksek derecede normal dağılım gösterdiğine işaret etmektedir. Bu sonuç ışığında verilerin analizinde parametrik testler kullanılacaktır.

ANOVA testi sonuçlarına göre yaş grupları baz alınarak yapılacak bir değerlendirme her üç ölçek bakımından anlamlı farklılıklara işaret etmektedir. ANOVA ve ardıl Gabriel Test sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 4: İstismarcı Yönetim, Etik İklim ve Örgütsel Sapma Algılarının Yaş Değişkenine Açısından Farklılaşması

Ortalama Kare	2,581	Ortalama Kare	1,947	Ortalama Kare	3,713
Anlamlılık	0,019	Anlamlılık	0,009	Anlamlılık	0,000
İstismarcı Yönetim		Etik İklim		Örgütsel Sapma	
Yaş Grupları	Ortalama	Yaş Grupları	Ortalama	Yaş Grupları	Ortalama
28-32 arası	1,444	33-34 arası	3,557	28-32 arası	1,759
42 ve üzeri	2,060	38-41 arası	3,857	42 ve üzeri	2,318
38-41 arası	2,156	42 ve üzeri	4,150	33-34 arası	2,373
33-34 arası	2,220	28-32 arası	4,262	38-41 arası	2,505
35-37 arası	2,392	35-37 arası	4,264	35-37 arası	2,923

Tabloda görüldüğü üzere yaş grupları bazında katılımcıların istismarcı yönetim, etik iklim ve örgütsel sapma algıları arasında sırasıyla % 95, ve % 99 ve % 99 güven aralığında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. ANOVA testine ardıl olarak uygulanan Gabriel testi bulgularına göre ise istismarcı yönetim ve örgütsel sapma algıları en düşük olan grup 28-32 yaş aralığındaki katılımcılar iken, 35-37 yaş aralığındaki katılımcılar en yüksek algı düzeyine sahiptir. Etik iklim konusunda ise durum hemen hemen tersine dönmüş görünmektedir. İstismarcı yönetim ve örgütsel sapma gibi olumsuz örgütsel ve yönetsel durumlara işaret eden ifadeler ile etik iklim gibi olumlu bir duruma ilişkin algının bu denli net biçimde çelişmesi, anket formlarının özenle doldurulduğuna dair bir işaret özelliği de göstermektedir.

Gelir ve çalışılan kurum bazında uygulanan ANOVA testi sonuçlarına göre; istismarcı yönetim, etik iklim ve örgütsel sapma algıları bakımından gelir grupları ($0,195 > p > 0,991$) ve bankalar ($0,062 > p > 0,655$) arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Eğitim durumları ($p = 0,010$) ve çalışma süresi ($p = 0,005$) noktasında ise katılımcıların yalnızca etik iklim algıları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. İstismarcı yönetim ve örgütsel sapma algılarına ilişkin anlamlılık değerleri ise 0,117 ve 0,437 aralığındadır. Aşağıda her etik iklim algısı bakımından eğitim ve çalışma süresine göre oluşturulan gruplar bazında ortalamalar verilmiştir.

Tablo 5: Etik İklim Algısının Eğitim ve Çalışma Süresi Değişkenleri Açısından Farklılaşması

Ortalama Kare	2,697	Ortalama Kare	2,460
Anlamlılık	0,010	Anlamlılık	0,005
Etik İklim		Etik İklim	
Eğitim	Ortalama	Çalışma Süresi	Ortalama
Lise-Önlisans	3,191	1-5 yıl arası	3,557
Lisans	4,023	16 yıl ve üzeri	3,857
Lisansüstü	4,250	1-5 yıl arası	4,150
		11-15 yıl arası	4,262

Tabloya göre eğitim ve çalışma süresine göre oluşturulan katılımcı grupları bazında etik iklim algıları % 99 güven aralığında anlamlı farklılıklar göstermektedir. Gabriel testi bulgularına göre katılımcıların eğitim düzeyi yükseldikçe etik iklim algılarının yükseldiği görülmektedir. Söz konusu çalışanların etik dışı davranış ya da tutumlarla karşılaştıklarında tepkilerinin daha yüksek olacağı varsayımıyla birleştğinde bu durumun, etik dışı durumlarla karşılaşmamalarına özen

gösterildiğini düşündürmektedir. Çalışma süresi bakımından karşılaşılan tablo, anlamlılık düzeyinin yüksekliğine rağmen etik iklim algısındaki değişimlerin artan düzeylerin artan ya da azalan çalışma süresine eşlik etmediği yönündedir. Bununla birlikte etik iklim algısı en düşük grup 1-5 yıl arası çalışanlar iken, en yüksek olumlu algı seviyesi 11-15 yıl arası iş tecrübesi bulunan çalışanlarda gözlemlenmiştir.

Çalışmada ikili demografik gruplarında alt grup algıları arasındaki farklılıkları tespit etmek üzere bağımsız iki örneklem t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre cinsiyet ($0,081 < p < 0,680$) ve kadro durumu ($0,184 < p < 0,971$) bakımından katılımcıların istismarcı yönetim, etik iklim ve örgütsel sapma algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Medeni durum bazında uygulanan analiz sonuçları ise aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 6: İstismarcı Yönetim, Etik İklim ve Örgütsel Sapma Algılarının Medeni Durum Değişkeni Açısından Farklılaşması

		Değişkenlerin Eşitliği Levene Testi		Ortalama Eşitliği t-testi				
		F	Anl	t	df	Anl. (çift yönlü)	Ort. Farkı	Std. Sapma
İstismarcı Yönetim	Eşit Değ. Vars +	0,835	0,363	1,029	104	0,306	0,22629	0,2200
	Eşit Değ. Vars -			0,926	32,739	0,361	0,22629	0,2443
Etik İklim	Eşit Değ. Vars +	1,401	0,239	2,622	104	0,010	0,45804	0,1747
	Eşit Değ. Vars -			2,323	32,141	0,027	0,45804	0,1972
Örgütsel Sapma	Eşit Değ. Vars +	0,052	0,820	2,004	104	0,048	0,30806	0,1537
	Eşit Değ. Vars -			2,036	38,441	0,049	0,30806	0,1513

Tabloya göre medeni durum baz alınarak oluşturulan grupların istismarcı yönetim algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p=0,306-0,361$). Bununla birlikte etik iklim ($p=0,239/0,010$) ve örgütsel sapma ($p=0,052/0,049$) algıları bakımından evli ve bekar katılımcılar arasında sırasıyla % 99 ve % 95 güven aralığında anlamlı farklılıklar söz konusudur. Analiz sonuçlarına göre evli katılımcıların etik iklim ve örgütsel sapma algıları bekar katılımcılara oranla daha yüksektir.

Aşağıda verilen tabloda istismarcı yönetim, etik iklim ve örgütsel sapma arasındaki korelasyonlar yer almaktadır. Söz konusu değerler, bahsedilen algılar arasında anlamlı ilişkiler bulunup bulunmadığını göstermektedir.

Tablo 7: Ölçeklerin Korelasyonları

		Etik İklim	Örgütsel Sapma
İstismarcı Yönetim	Pearson Korelasyonu	-0.287''	0.599''
	Anlamlılık (Çift uçlu)	0.003	0.000
Etik İklim	Pearson Korelasyonu	1	-0.074
	Anlamlılık (Çift uçlu)		0.449

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü)

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü)

Pearson korelasyon testi sonuçlarına göre istismarcı yönetim ve etik iklim arasında % 99 güven aralığında anlamlı ve düşük düzeyde güçlü bir ilişki söz konusudur. İstismarcı yönetim ve örgütsel

sapma arasındaki ilişki % 99 güven aralığında anlamlı ve orta-üst düzeyde güçlüdür. Etik iklim ve örgütsel sapma arasında ise istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Alan araştırmasında elde edilen verilere son olarak regresyon analizi uygulanmıştır. Söz konusu analizlerle bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ve bağımsız değişkendeki artış ya da düşüşlerin, bağımlı değişkendeki aynı yönde ya da ters yönlü hareketleri hangi oranda belirlediğinin ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Tablo 8: İstismarcı Yönetim- Örgütsel Sapma Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	R ²	Bağımsız Değişken	B	Standart Sapma	Beta	t	p	F
Örgütsel Sapma	0,359	Sabit	1,533	0,127		12,037	0,000	58,252
		İstismarcı Yönetim	0,425	0,056	0,599	7,632	0,000	

Tabloya göre açıklayıcı değişken olan istismarcı yönetim, bağımlı değişken olan örgütsel sapmayı pozitif yönde ve istatistiksel bakımdan anlamlı şekilde yordamakta ve % 35,9 ($p < 0,05$) düzeyinde açıklamaktadır.

Tablo 9: Etik İklim-Örgütsel Sapma Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	R ²	Bağımsız Değişken	B	Standart Sapma	Beta	t	p	F
Örgütsel Sapma	0,006	Sabit	2,679	0,348		7,692	0,000	0,577
		Etik İklim	-0,065	0,085	-0,074	-0,760	0,449	

Yukarıdaki tabloda görülmektedir ki; bağımsız değişken (etik iklim), bağımlı değişkeni (örgütsel sapma) üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkide % 0,06 ($p > 0,05$) bulunmamaktadır.

4. Tartışma

Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde istismarcı yönetim ve örgütsel sapma arasında pozitif bir ilişki olduğuna ilişkin pek çok çalışmaya (Tepper, 2000; Mitchell ve Ambrose, 2007; Tepper, 2007; Tepper vd., 2009; Thau vd., 2009; Thau ve Mitchell, 2010; Lian vd., 2012; Lian vd., 2014; Liu vd., 2018; Valle, 2019: 299) rastlanılmaktadır.

Diğer yandan etik iklim ve örgütsel sapma arasında ise negatif bir ilişkiye işaret eden çalışmalar (Wimbush ve Shephard, 1994; Vardi, 2001; Peterson, 2002a; Peterson 2002b; 2012; Obalade ve Arogundade, 2019; Haldorai vd. 2020) bulunmaktadır. Ancak literatürde bu yönde bir ilişki bulunmadığına (Hsieh ve Wang, 2016) ya da etik iklimin ancak bazı boyutlarının örgütsel sapma ile ilişkili olduğuna (Yüksel, 2012) işaret eden çalışmalar da mevcuttur.

Her ne kadar bu çalışmanın ana konusu olmasa da liderlik davranışlarının (Wimbush ve Shephard, 1994) etik liderliğin (Akdoğan ve Demirtaş, 2014; Günel, Civelek ve Karabulut, 2015; Demirtaş ve Akdoğan, 2015; Çiçek ve Deniz, 2017) kötü liderlik davranışlarının (Erdirençelebi ve Filizöz, 2016) çalışanların etik iklim algılarını pozitif etkilediği yönünde çalışmalar mevcuttur.

Bu çalışmada elde edilen bulgular istismarcı yönetimin örgütsel sapma üzerindeki etkisi bakımından Tepper, (2000), Mitchell ve Ambrose (2007), Tepper (2007), Tepper vd. (2009), Thau vd. (2009), Thau ve Mitchell (2010), Lian vd. (2012), Lian vd. (2014), Liu vd. (2018) ve Valle'nin (2019) çalışmalarında elde edilen sonuçlarla uyumludur. Diğer yandan çalışmada elde edilen ve etik iklimin örgütsel sapma üzerinde etkili olmadığını gösteren bulgular ise Wimbush ve Shephard (1994), Vardi (2001), Peterson (2002a), Peterson (2002b), Obalade ve Arogundade (2019) ve Haldorai ve arkadaşlarının (2020) çalışmalarında elde edilen sonuçlar ile çelişirken;

Hsieh ve Wang'ın (2016) çalışmasıyla uyumluluk ve Yüksel'in (2012) çalışmasıyla kısmen uyumluluk içindedir.

Regresyon analizine tabi tutulmamış olmasına rağmen istismarcı yönetim ve etik iklim arasındaki korelasyon oldukça güçlü bir etkiye dair ipucu vermektedir. Bu bakımdan çalışmanın bulguları Wimbush ve Shephard (1994) Akdoğan ve Demirtaş (2014), Günel, Civelek ve Karabulut (2015), Demirtaş ve Akdoğan (2015) Çiçek ve Deniz (2017) ve Erdirençelebi ve Filizöz'ün (2016) çalışmalarında elde edilmiş olan sonuçlarla uyumludur.

5. Sonuç

Liderlik olumlu biçimde kullanıldığı ölçüde örgütsel davranış üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Literatürde yer alan çalışmalar bu yönde güçlü kanıtlar sunmaktadır. Çalışanları zor koşullarla yüz yüze getiren ve çeşitli ikilemler içinde bırakan yöneticiler ise çalışanları olumsuz işyeri davranışlarına ve sapkın davranışlara sürüklemektedir. Bir iş yerinde sağlıklı bir çalışmadan söz edebilmek konusunda yönetimin payı ve sorumluluğu bu bakımdan önemlidir. Etik iklimin ise çalışanların etik davranışlarını desteklerken sinizm, örgüt aleyhine tutumlar ve işyerini çalışanlar açısından çekilmez bir yer haline getiren örgütsel sapmayı azaltması beklenmektedir.

Yukarıda bahsedilen istismarcı yönetim ve etik iklimin örgütsel sapma üzerinde bir etkisi bulunup bulunmadığını tespit etmek üzere Konya ilinin Selçuklu ilçesinde faaliyet gösteren kamu bankalarının çalışanları üzerinde bir alan çalışması yürütülmüştür. 106 banka çalışanın katılımıyla elde edilen veriler analiz edilmiş aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- ✓ Alan araştırmasında kullanılan ölçekler güvenilir ve kendi içinde tutarlıdır.
- ✓ Elde edilen veriler normal dağılım göstermektedir.
- ✓ Yaş gruplarının istismarcı yönetim, etik iklim ve örgütsel sapma algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.
- ✓ Gelir grupları ve çalışılan bankalar bazında istismarcı yönetim, etik iklim ve örgütsel sapma algıları bakımından anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.
- ✓ Eğitim durumları ve çalışma süresine göre oluşturulan grupların etik iklim algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.
- ✓ Cinsiyet ve kadro durumu göz önünde bulundurulduğunda katılımcıların istismarcı yönetim, etik iklim ve örgütsel sapma algıları farklılık göstermemektedir.
- ✓ Medeni durum noktasında katılımcıların etik iklim ve örgütsel sapma algıları farklılaşmaktadır.
- ✓ İstismarcı yönetim ve etik iklim arasında anlamlı ve düşük düzeyde güçlü bir ilişki bulunmaktadır.
- ✓ İstismarcı yönetim ve örgütsel sapma arasındaki ilişki anlamlı ve orta-üst düzeyde güçlüdür.
- ✓ Etik iklim ve örgütsel sapma arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
- ✓ İstismarcı yönetim, örgütsel sapma üzerinde pozitif yönde ve istatistiksel bakımdan anlamlı şekilde etkilidir.
- ✓ Etik iklimin, örgütsel sapma üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı bir etki bulunmamaktadır.
- ✓ Çalışmada elde edilen bulgular, konuyla ilgili diğer çalışmalarla uyumlu ve uyumsuz olabilen sonuçlara işaret etmektedir.

Gelecek çalışmalarda daha geniş bir örneklem grubu üzerinde yürütülecek bir alan araştırması çalışmamızın bu yöndeki kısıtlılığını aşabilecektir. Etik iklim ölçeğinin çok boyutlu versiyonu ile yürütülecek bir çalışma ise etik iklimin çeşitli boyutlarının örgütsel sapma üzerindeki olası etkisini göstermesi bakımından literatüre katkıda bulunacaktır.

Kaynakça

Akdoğan, A. & Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: Örgütsel politik algılamaların aracı rolü, *AKÜ İİBF Dergisi*, 16 (1), 107-123.

- Aksoy, S.; Erdil, O. & Ertürk, A. (2017). Etik iklim: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18 (2), 133-151.
- Altaş, S. S. & Kuzu, A. (2013). Örgütsel etik, örgütsel güven ve bireysel iş performansı arasındaki ilişki: Okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma, *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 29-41.
- Aryati, A. S., Sudiro, A., Hadiwidjaja, D., & Noermijati, N. (2018). The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. *Manag. Law*, 60 (2), 233–249. doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0053
- 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.
- Ashforth, B. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126–140.
- Avey, J. B., Wu, K. & Holley, E. (2015). The influence of abusive supervision and job embeddedness on citizenship and deviance. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 721-731.
- Babadağ, M. & İçcan, Ö. F. (2017). Dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide algılanan etik iklimin aracı rolü, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (4), 399-428.
- Baharom, M. N., Sharfuddin, M. D. K. B. & Iqbal, J. (2017). A systematic review on the deviant workplace behavior. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1-8.
- Barnett, T. & Vaicys, C. (2000). The moderating effect of individuals' perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions, *Journal of Business Ethics*, 27, 351-362.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349.
- Bennett, R. J. & Robinson, S. L. (2003), 'The past, present and future of workplace deviance research', in Greenberg, J. (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science*, 2nd ed., Erlbaum, Mahwah, NJ, 247-81.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Braje, I. N., Aleksić, A. & Jelavić, S. R. (2020). Blame it on individual or organization environment: What predicts workplace deviance more?. *Social Sciences*, 9(6), 99, 1-12.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874–900.
- Çiçek, B. & Deniz, M. (2017). Liderlere ve organizasyonlara değer temelli yaklaşım: Değer merkezli liderlik ve etik iklim ilişkisi üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), 150-168.
- De Connick, J. B. (2011). The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople, *Journal of Business Research*, 64, 617–624
- Demirtaş, Ö. & Akdoğan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment, *Journal of Business Ethics*, 130, 59-67.
- Dewangan, R. & Verghese, M. (2018). Predictors of workplace deviant behaviour. *International Journal of Academic Research and Development*. 3(2), 974-977.
- Doğan, S. & Karataş, A. (2011). Örgütsel etiğin çalışan memnuniyetine etkisi üzerine bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37, 1-40.

- Doğan, S. & Kılıç S. (2014). Algılanan örgütsel etik iklim ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (1), 269-292.
- Elçi, M. & Kul, B. (2017). kamu çalışanlarının etik iklim algılarının örgütsel sinizm tutumları üzerindeki etkisi: Kamu sektöründe bir uygulama, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 8 (1), 118-137.
- Erdirençelebi, M. & Filizöz, B. (2016), Mobbingin etik iklim ve çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkileri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 127-139.
- Ergün, N. (2009). Örgütlerde etik dışı davranışların nedenleri ve çalışanlara yönelik etik dışı davranışların havayolu taşımacılığı sektörü açısından incelenmesi, “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11 (3), 149-168.
- Gabler, C. B., Nagy, K. R. & Hill, R. P. (2014). Causes and consequences of abusive supervision in sales management: A tale of two perspectives. *Psychology & Marketing*, 31(4), 278-293.
- Gerçek, M. (2017). Etik iklim ve örgütsel güvenin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisinin incelenmesi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (51), 953-963.
- Günel, D.; Civelek, M. E. & Karabulut, T. (2015). İşletmelerde etik liderliğin etik iklim üzerine etkisi: deneysel bir araştırma, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, Özel Sayı:28, 251-265.
- Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H. S. & Li, J. J. (2020). Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102372.
- Harvey, P., Harris, K. J., Gillis, W. E. & Martinko, M. J. (2014). Abusive supervision and the entitled employee. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 204-217.
- Hollinger, R. C. & Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *Sociological Quarterly*, 23: 333-343.
- Hsieh, H. H. & Wang, Y. D. (2016). Linking perceived ethical climate to organizational deviance: The cognitive, affective, and attitudinal mechanisms. *Journal of Business Research*, 69(9), 3600-3608.
- Hussain, I. & Sia, S. K. (2017). Power distance orientation dilutes the effect of abusive supervision on workplace deviance. *Management and Labour Studies*, 42(4), 293-305.
- Karagözoğlu, Ş.; Özden, D. & Yıldırım, G. (2014). Yoğun bakım hemşirelerinin hastane etik iklim algısı, *Hemşirelikte Araştırma Geliştirme Dergisi*, 16 (1), 34-45.
- Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1, 85–117.
- Lewis, C. & Gilman, S. C. (2005). *The ethics challenge in public service: A problem-solving guide* (2. Baskı), Josey-Bass, San Fransisco.
- Lian, H., Ferris, D. L. & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 41-52.
- Lian, H., Ferris, D. L., Morrison, R. & Brown, D. J. (2014). Blame it on the supervisor or the subordinate? Reciprocal relations between abusive supervision and organizational deviance. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 651–664. doi:10.1037/a0035498
- Liu, C., Yang, J., Liu, J. & Zhu, L. (2018). The effect of abusive supervision on employee deviant behaviors: an identity-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-31.

- Mangione, T. W. & Quinn, R. P. (1975), Job satisfaction, counterproductive behaviour, and drug use at work, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 1, pp. 114-116.
- 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.
- Menzel, D. C. (2007). *Ethics management for public administrators: Building organizations of integrity*, M. E. Sharpe, New York.
- Michel, J. S., Newness, K. & Duniewicz, K. (2016). How abusive supervision affects workplace deviance: A moderated-mediation examination of aggressiveness and work-related negative affect. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), 1-22.
- Mitchell, M. S. & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159.
- Mulki, J. P.; Jaramillo, F. & Locander, W. B. (2006). Effects of ethical climate and supervisory trust on salesperson's job attitudes and intentions to quit, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26 (1), 19-26.
- Obalade, G. O. & Arogundade, K. K. (2019). Ethical climate and deviant behavior among employees of selected public and private universities: The case of the emerging country. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 3(2), 30-39. http://doi.org/10.22495/cgobr_v3_i2_p3
- Pan, W., Sun, L., Sun, L. Y., Li, C. & Leung, A. S. (2018). Abusive supervision and job-oriented constructive deviance in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2249-2267.
- Park, H., Hoobler, J. M., Wu, J., Liden, R. C., Hu, J. & Wilson, M. S. (2019). Abusive supervision and employee deviance: A multifoci justice perspective. *Journal of business ethics*, 158(4), 1113-1131.
- Peterson, D. K. (2002a). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate, *Journal of Business and Psychology*, 17 (1), 47-61.
- Peterson, D. K. (2002b). The relationship between unethical behavior and the dimensions of the ethical climate questionnaire, *Journal of Business Ethics*, 41, 313-326.
- Rana, H. (2015). *Deviant workplace behaviour and organizational role stress in the corporate sector* (Phd Thesis), Guru Jambheshwar University of Science & Technology Hisar.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). The Typology Of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S.L. & Greenberg, J. (1998), Employees behaving badly: Dimensions, determinants, and dilemmas in the study of workplace deviance, *Trends in organizational behavior*. C.L. Cooper and D.M. Rousseau (Eds.) içinde, New York: John Wiley & Sons.
- Sarı, Y. & Doğanççek, A. (2016). Konaklama işletmelerinde örgütsel etik iklim ve örgütsel sinizm ilişkisi üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8 (3), 222-250.
- Sayeed, R. & Nazir A. (2019). Workplace deviance: A review of literature. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, IX (I), 2119-2123.
- Schminke, M.; Ambrose, M. L. & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 135-151.

- Schwepker Jr., C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce, *Journal of Business Research*, 54, 39-52.
- Schwepker, C. H.; Ferrell, O.C. & Ingram, T. N. (1997). The influence of ethical climate and ethical conflict on role stress in the sales force, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 99-108.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *Leadership Quarterly*, 24, 138–158.
- Sherman, T. (1998). Public sector ethics: Prospects and challenges, *Public sector ethics: Finding and implementing values* (Edt: Charles Sampford ve Noel Preston) içinde, Routledge, New York, 13-25.
- Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior, *Journal of Business Ethics*, 108, 299-312.
- Taşpınar, Y.; Şahin, A. & Örselli, E. (2015 Kamu kurumlarında güven iklimi ve etik iklim ilişkisi: Konya ili kamu bankaları örneği, *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18 (1), 17-136
- Tekin, Z. (2018). Bankacılık sektöründeki sosyal pazarlama uygulamalarının etik iklim ve örgütsel bağlılığa etkisi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14 (3), 807-824.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. & 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., Duffy, M., Henle, C. & Lambert, L. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101–123.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S. & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79-92.
- Ulrich, C.; O'Donnell, P.; Taylor, C.; Farrar, A.; Danis, M. & Grady, C. (2007). Ethical climate, ethics stress, and the job satisfaction of nurses and social workers in the United States, *Social Science & Medicine*, 65, 1708–1719.
- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M. & Özgen H. (2014). Türkiye’de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: Güvenilirlik ve geçerlik analizi, *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (1), 1-12.
- Valle, M., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. & Harting, T. (2019). Abusive supervision, leader-member exchange, and moral disengagement: A moderated-mediation model of organizational deviance. *The Journal of Social Psychology*, 159(3), 299-312.
- Vardi, Y., 2001. The effects of organizational and ethical climates on misconduct at work. *J. Bus. Ethics*, 29 (4), 325–337. <https://doi.org/10.1023/A:1010710022834>
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 101-125.

- Wheeler, H. N. (1976). Punishment theory and industrial discipline. *Industrial Relations*, 15: 235-243.
- Wimbush, J. C. & Shepard, J. M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence, *Journal of Business Ethics*, 13, 637-647.
- Wimbush, J. C.; Shepard, J. M. & Markham, Steven E. (1997). An empirical examination of the relationship between ethical climate and ethical behavior from multiple levels of analysis, *Journal of Business Ethics*, 16, 1705-1716.
- Yener, M.; Yaldıran, M. & Ergün, S. (2012). The effect of ethical climate on work engagement, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 724-733.
- Yeşil, S.; Mavi, Y. & Ceyhan, S. (2017). Etik iklim algısı ve bireysel sonuçlar üzerine etkileri, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 51, 19-38.
- Yıldız, B., Alpan, L., Sezen, B. & Yıldız, H. (2015). A proposed conceptual model of destructive deviance: The mediator role of moral disengagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 414-423.
- Yüksel, S. (2012). *The impact of perceptions of ethical work climates and organizational justice on workplace deviance*, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- 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. & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4), 959-987.

Research Article**İstismarcı Yönetim ve Etik İklimin Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi***The Effect of Abusive Supervision and Ethical Climate on Organisational Deviance*

Yasin TAŞPINAR Dr. Öğr. Üyesi Selçuk Üniversitesi Beyşehir Ali Akkanat İşletme Fakültesi Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü yasintaspinar@selcuk.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-4116-9801	Kemaleddin ERYEŞİL Dr. Öğr. Üyesi, Şırnak Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü kemalettineriesil@hotmail.com https://orcid.org/0000-0002-4678-8249
--	--

Extensive Summary**Introduction**

In recent years, studies on organizational science have begun to deal with side effects, which have been somewhat overlooked in leadership. One of the most influential of these side effects on the organizational spirit and subordinates is the abusive supervision style, which conflicts with organizational ethics. This management style, which can have an impact on the unethical and anti-organizational behaviour of the employees, is also the enemy of organizational peace. Abusive supervision is seen as the primary cause of organizational deviation. However, it is claimed that abusive supervision reduces individuals' perceptions of justice with their organizations and the quality of social change, and this turns into deviant behaviour that harms the organization. Negative management behaviour causes employees to exhibit more aggressive and deviant behaviours. Deviant behaviour includes perversion towards organizations, such as swearing at managers and threatening to throw something, as well as taking property from work without permission and falsifying receipts for unaccrued operating expenses.

Ethical climate, which is one of the various climatic conditions affecting organizations, refers to the perception of the functioning of the organization on the axis of right or wrong. Ethical climate affects the ethical behaviour of employees, as well. The existence of an ethical climate reduces job alienation, cynicism and anti-social behaviour, while promoting positive workplace attitudes, ethical workplace behaviour and collective organizational behaviour. As the participants of our study, the bank staff are obliged to comply with the legal framework determined regarding their duties, due to being public employees. However, the legal framework, which provides an effective solution in the implementation of ethical principles and codes in public activities, does not provide an unlimited guarantee that individuals will not act in their own interests. The validity level of the ethical principle, which expresses acceptance of organizational ethics and procedures, depends on the accepted ethical values rather than the defined ones.

Conceptual Framework

In the organizational behaviour literature, it is shown that especially abusive supervision leads to deviant responses to the behaviours of subordinates' managers and there is a positive relationship between abusive supervision and organizational deviation. Another table seen when the literature is examined indicates a negative relationship between the organizational deviation and ethical

climate that encourages employees to comply with the organization and ethical behaviour. In this context, the aim of our study is to examine the impact of abusive supervision and ethical climate on organizational deviation.

Abusive Management

It is stated that malicious managers use derogatory names, shout, scream, intimidate, hide necessary information, and humiliate and mock their employees. Abusive supervision is defined as "*the perceptions of subordinates about the degree to which their managers constantly exhibit hostile, verbal and non-verbal behaviours other than physical contact*", and this definition has several important features. The argument that psychological justification promotes abusive supervision perceptions is based on the idea that what an employee believes to be abusive is at least somewhat subjective. These subjective in particular are perceptions that consistently evaluate subordinates' beliefs that their managers are engaging in behaviours such as threatening, breaking promises, or ignoring employees. Since abuse is deemed inappropriate in all circumstances and in all individuals, the consciousness of managers is as insignificant as their intention to perform these behaviours. Experiencing abusive supervision increases the likelihood of subordinates developing negative reciprocity in the form of deviant behaviour.

Ethical Climate

Explained ethical codes, which play a role in the ethical decisions of employees, can reduce the ethical stress triggered by ethical dilemmas and prevent the emergence of disappointment, interpersonal conflict, dissatisfaction, some physical diseases and possible dismissal behaviours. The fact that an organization has ethical codes and implements them determines acceptable behavioural measures in the workplace, while it is effective on organizational efficiency and productivity, and on the unity of norms and trust among individuals. Basic values such as courage, honesty, accountability, impartiality and respect for others are spread throughout the organization through ethical codes, and an ethical climate is created. Ethical climates are examined in two dimensions. The first dimension is about the reasoning process in which ethical decisions are made, and in this dimension, there are three main classes of ethical reasoning: egoism, benevolence and principle. The second dimension is related to the analysis focus of these ethical judgments, and this dimension includes concerns at individual, group and social levels.

Organizational Deviation

Organizational deviation or counter-normative behaviour initiated by employees and targeting employers continues to have a significant impact on organizations around the world. Organizational deviation also reveals a significant human resources cost. In particular, employee performance, morale and well-being are affected by such deviant behaviour. Organizational deviation consists of behaviours based on the wilful violation of norms by employees in the workplace in order to harm the organization, its members, or both. The main reason for the voluntary acceptance of employee deviance is that the employee lacks the motivation to comply with the normative expectations of the social context or is motivated enough to violate these expectations. Although there are different organizational deviation classifications by different researchers, the most widely used and accepted classification in the literature is Robinson and Bennett (1995). According to this classification, organizational deviation behaviours have been discussed in two different dimensions as directed towards their severity and targeted segment and in four different types as *property*, *production*, *political* and *personal* deviation.

Field Research

In this study, a field study was conducted to examine the relationship between employee perceptions regarding the cases discussed in the literature section.

Method and Sampling

Quantitative research method was used to determine whether perception of abusive supervision and ethical climate has an effect on organizational deviation. For this purpose, a questionnaire form consisting of 45 items was prepared, 8 of which were intended to see demographic characteristics and 37 were scale expressions. The abusive management scale contains 15 statements, the ethical climate scale 7, and the organizational deviation scale 15 statements. The questionnaire forms were applied to the participants according to the random sampling method and as online. The universe of the study consists of civil servants working in 3 public banks in Selçuklu District of Konya Province, and 106 questionnaires were included in the analysis process. The data obtained from the questionnaire forms were analysed using SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Frequency analysis, reliability analysis, ANOVA, t test, Pearson correlation and Regression analysis were applied to the data.

Findings and Conclusion

Leadership has a positive effect on organizational behaviour to the extent that it is used positively. Studies in the literature provide strong evidence in this direction. Managers, who bring their employees face to face with difficult conditions and leave them in various dilemmas, lead them to negative workplace behaviours and deviant behaviours. Management's share and responsibility is important in this respect to be able to talk about a healthy workplace. Ethical climate, on the other hand, is expected to reduce cynicism, anti-organizational attitudes and organizational deviation that makes the workplace an unbearable place for employees, while supporting ethical behaviours of employees.

A field study was conducted on the employees of the public banks operating in Selçuklu District of Konya Province to determine whether the abusive management and ethical climate have an effect on organizational deviation. The data obtained with the participation of 106 bank employees were analysed and the following results were achieved:

- ✓ The scales used in the field research are reliable and consistent.
- ✓ The data obtained show normal distribution.
- ✓ There are significant differences between age groups' perceptions of abusive management, ethical climate and organizational deviation.
- ✓ There are no significant differences in terms of abusive management, ethical climate and organizational deviation perceptions on the basis of income groups and banks.
- ✓ There are significant differences between the ethical climate perceptions of the groups formed according to educational status and working time.
- ✓ Considering gender and staffing status, participants' perceptions of abusive management, ethical climate and organizational deviation do not differ.
- ✓ The ethical climate and organizational deviation perceptions of the participants differ in terms of marital status.
- ✓ There is a strong and significant relationship between abusive management and ethical climate.
- ✓ The relationship between abusive management and organizational deviation is significant and strong at medium-high level.
- ✓ There is no significant relationship between ethical climate and organizational deviation.
- ✓ Abusive management has a positive and statistically significant effect on organizational deviation.
- ✓ There is no statistically significant effect of ethical climate on organizational deviation.
- ✓ Findings obtained in the study point to results that may or may not be compatible with other studies on the subject.