

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ, İSTİSMARCI  
YÖNETİMVE ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞI İLİŞKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**FATMA ÇETİN TUR**

**Balıkesir, 2019**

**T.C.  
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ, İSTİSMARCI  
YÖNETİM VE ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞI  
İLİŞKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**FATMA ÇETİN TUR**

**Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Oya İnci BOLAT**

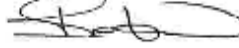
**Balıkesir, 2019**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEZ ONAYI**

Eustitümümüzün İşleme Anabilim Dalında 201512507014 numaralı Fatma ÇETİN TUR'un hazırladığı "İşletmelerde Kurumsallaşma Düzeyi, Ağzı Buzuk Gözetim ve Üretkenlik Karşılı İş Davranışı İlişkisi" konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 28.05.2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara ulman cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİYLE ÇOKLUĞU ile karar verilmiştir.

Başkan  
Prof. Dr. Oya İnci HOI.AT  
(Danışman)



Üye  
Prof. Dr. Aytan GÖKDENİZ



Üye  
Doç. Dr. Sevil TAŞTAN



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylıyorum.

28/05/2019  
Prof. Dr. Kenan ZİYYA TAŞ



## ÖNSÖZ

Günümüz rekabet koşulları göz önünde bulundurulduğunda işletmelerin belli kural, prosedürleri kuruma özgü değerler haline getirerek özgün bir kimlik haline gelmesi kurumsal bir kimlik kazanması büyük önem taşımaktadır. Kurumsallaşan işletmelerde liderin de demokratik, girişimci, etik, dönüşümcü liderlik tiplerinin özelliklerini taşıması beklenmektedir. Bu tür liderlerin görüldüğü kurumsal işletmelerde işgörenlerle lider arasındaki güç mesafesi azaldığından işgörenlerin kuruma ve işine bağlılığını artması beklenmektedir. Dolayısıyla işgören üretimi aksatacak girişimlerde bulunmayacaktır. Bu açıklamalar ışığında bu çalışmada işletmelerde kurumsallaşma düzeyi, istismarcı yönetim ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisi araştırılmıştır.

Bu çalışmanın tamamlanmasında bana olan inancıyla hep yanımda olan, danışmanım sayın Prof. Dr. Oya İnci BOLAT'a, ders aşamamda ve çalışmam süresince benden bilgilerini esirmeyen sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Görüşleriyle çalışmama katkı sağlayan Arş. Gör. Eren KILIÇ' a teşekkürlerimi sunarım.

Teşekkürlerin en büyüğünü beni bu süreçte sabırla anlayışla karşılayan değerli eşim Emrah TUR'a, benden hayatım boyunca desteğini hiç esirgemeyen inançlarıyla her daim destek olan annem Şengül ÇETİN'e, babam Metin ÇETİN'e ve kız kardeşim Nergiz ÇETİN KILIÇ'a sunarım.

Balıkesir, 2019

Fatma ÇETİN TUR

## ÖZET

### İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ, İSTİSMARCI YÖNETİMVE ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞI İLİŞKİSİ

ÇETİN TUR, Fatma

Yüksek Lisans, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

2019, 78 Sayfa

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde kurumsallaşma düzeyi, istismarcı yönetim ve üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Çalışmanın örneklemini Bandırma’da perakende sektöründe faaliyet gösteren market zincirlerinin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin toplanması için anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında iki yüz yirmi beş anket elde edilmiştir. Elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda, işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin istismarcı yönetim üzerinde negatif yönde etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. İstismarcı yönetim ve üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca kurumsallaşma düzeyi ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında negatif yönde ilişki bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:**Kurumsallaşma düzeyi, İstismarcı Yönetim, ÜretkenlikKarşıtı İş Davranışı.

## **ABSTRACT**

### **LEVEL OF INSTITUTIONALIZATION IN ENTERPRISES, ABUSIVE SUPERVISION AND THE RELATIONSHIP BETWEEN COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIORS**

**ÇETİN TUR, Fatma**

**Master's Thesis, Department of Business Administration**

**Adviser: Prof. Dr. Oya İnci BOLAT**

**2019, 78Pages**

The aim of this study is to explain the relationship between the level of institutionalization, abusive supervision and counterproductive work behaviors in business organizations. The sample of the study consists of the employees of the market chains operating in the retail sector in Bandırma. The questionnaire technique was used to collect the research data. Two hundred and twenty-five questionnaires were obtained within the scope of the study. As a result of the analysis of the data obtained, it has been determined that the level of institutionalization in business organizations has a negative effect on abusive supervision. A positive relationship was found between abusive supervision and counterproductive work behaviors. In addition, a negative relationship was found between the level of institutionalization and counterproductive behaviors.

**Keywords:** Level of institutionalization, Abusive supervision, Counterproductive work behaviors .

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	İ
ÖZET.....	İİ
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	Vİİİ
KISALTMALAR LİSTESİ.....	İX
1.GİRİŞ .....	1
1.1. Problem .....	1
1.2. Amaç .....	1
1.3. Önem .....	2
1.4. Varsayımlar .....	2
1.5. Sınırlılıklar .....	3
1.6. Tanımlar .....	3
2.KURAMSAL ÇEVREVE.....	4
2.1.Kurumsallaşmanın Tanımı .....	4
2.1.1. Kurumsallaşma Teorisinin Temelleri Ve Tarihsel Gelişimi .....	5
2.1.2.1. Düzenleyici Unsurlar.....	10
2.1.2.2. Normatif Unsurlar .....	10
2.1.2.3. Bilişsel Unsurlar .....	11
2.1.3. Kurumsallaşmanın Amaçları.....	11
2.1.3.1. Meşrulaşma .....	12
2.1.3.2. Tahmin Edilebilirlik .....	13
2.1.3.3. İstikrar Kazanma .....	13
2.1.3.4. İşletme Kaynaklarını Artırma.....	14
2.1.3.5. Uyumlu Olma .....	15
2.1.4. Kurumsallaşmanın Unsurları .....	15

2.1.4.1. Sadelik/ Karmaşıklık .....	15
2.1.4.2. Esneklik / Katılık.....	16
2.1.4.3. Birlik/ Çözülme .....	16
2.1.4.4. Özerklik / Bağımlılık.....	16
2.1.5. Kurumsallaşma Süreçleri .....	17
2.1.6. Kurumsallaşmanın Boyutları .....	19
2.1.6.1. Formalleşme .....	20
2.1.6.3. Hesap Verebilirlik .....	21
2.1.6.4. Kültürel Güç .....	21
2.1.6.5. Tutarlılık.....	22
2.1.7. Kurumsallaşmanın Düzeyleri.....	23
2.2. İstismarcı Yönetimin Tanımı .....	25
2.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Tanımı.....	30
2.3.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Boyutları.....	33
2.3.2. Örgütlerde Yaygın Olarak Karşılaşılan Üretkenlik Karşıtı Davranışı Türleri ve Örnekleri .....	35
2.4. Kurumsallaşma Düzeyi, İstismarcı Yönetim ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisinin Kuramsal Dayanakları.....	37
2.4.1. Duygusal Olaylar Teorisi .....	37
2.4.2. Psikolojik Sözleşme .....	37
2.4.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali .....	38
2.4.3. Sosyal Mübadele Kuramı .....	40
2.4.4. Planlanmış Davranış Teorisi .....	40
2.4.5. Kurumsallaşma Düzeyi ile İstismarcı Yönetim İlişkisi .....	41
2.4.6. Kurumsallaşma Düzeyi ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisi.....	43
2.4.7. İstismarcı Yönetim ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisi.....	44



2.4.8. Kurumsallaşma Düzeyi, İstismarcı Yönetim ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisi.....	45
3.YÖNTEM.....	46
3.1. Araştırmanın Modeli .....	46
3.2. Evren ve Örneklem .....	46
3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri.....	48
3.4.Verilerin Analizi.....	49
4.BULGULAR VE YORUMLAR.....	50
5.SONUÇ VE ÖNERİLER.....	58
KAYNAKLAR .....	61
EKLER.....	75

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Kurumsallaşma Yaklaşımları.....	8
Tablo 2. Kurumsal Çevre ve Fonksiyonu .....	9
Tablo 3. Kurumsallaşmanın Boyutları .....	19
Tablo 4. Üretkenlik Dışı Davranış Biçimleri .....	31
Tablo 5. İşletmelerde Karşılaşılan Kötü Davranış Örnekleri.....	35
Tablo 6. ÜKD Kategorileri ve ÜKD Örnekleri.....	36
Tablo 7. Frekans Analizi Sonuçları.....	47
Tablo 8. Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları .....	51
Tablo 9. İstismarcı Yönetim Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları .....	52
Tablo 10. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	53
Tablo 11. Değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapma değerleri ve Korelasyon katsayıları .....	54

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Kurumsallaşmanın Amaçları.....	12
Şekil 2. Padilla'nın Zehirleyici Üçgeni.....	28
Şekil 3. ÜKD' nin Türevleri.....	32
Şekil 4. İşletmede Sapkın Davranışlar Sınıflandırması.....	34
Şekil 5. Psikolojik Sözleşme İhlali.....	39
Şekil 6. Araştırmanın Modeli.....	46
Şekil 7. Değişkenler Arasında Ortaya Çıkan İlişkiler.....	57

## KISALTMALAR LİSTESİ

TDK: Türk Dil Kurumu

ÜKD: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı

KG: Kültürel Güç

FRM: Formalleşme

TT: Tutarlılık

PRF: Profesyonelleşme

İY: İstismarcı Yönetim

BYÜKD: Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı

MS: Mülkiyeti Saptırma

ÖYÜKD: Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı

# 1.GİRİŞ

## 1.1. Problem

Kurumsallaşma örgüt kuramcılarının üzerinde durdukları bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kuramcıları tarafından 1950'li yıllardan günümüze kadar yapılan çalışmalarda, kurumsallaşmanın örgütlerde istikrarı, meşruluğu, sürekliliği sağladığı görülmüştür (Selnizck, 1996:271).

İşletmelerin günümüz artan rekabet koşullarında varlığını devam ettirebilmeleri için koşullara uyum sağlamak zorundadırlar. Bu uyum düzeyi işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile aynı oranda artacaktır.

İşverenin işgörene sözlü veya sözlü olmayan her türlü kötü davranışı istismarcı yönetim olarak değerlendirilirken, kuruma veya kurum çalışanlarına karşı zarar verme amacı taşıyan her türlü davranış üretkenlik karşıtı iş davranışı kapsamında değerlendirilmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle, “ işletmelerde kurumsallaşma düzeyi, istismarcı yönetim ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki ve bu ilişkide istismarcı yönetimin aracılık etkisi” bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

İşletmelerde kurumsallaşma düzeyi arttıkça istismarcı yönetim ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının azalacağı, istismarcı yönetim arttıkça da üretkenlik karşıtı iş davranışlarının görüleceği düşünülmektedir.

## 1.2. Amaç

Bu çalışma, işletmelerde kurumsallaşma düzeyi, istismarcı yönetim ve ükd arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere yapılmıştır. Bu doğrultuda aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

1. İşletmelerin kurumsallaşma düzeyi istismarcı yönetimi etkilemekte midir?
2. Kurumsallaşma düzeyi üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ne yönde etkilemektedir?
3. İstismarcı yönetimin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisi nedir?
4. İstismarcı yönetimin, kurumsallaşma düzeyi ve üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkide aracılık etkisi var mıdır?

### **1.3. Önem**

İşletmelerin artan rekabet ortamında rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla kurumsallaşmaları büyük önem taşımaktadır. 2000’li yıllardan sonra liderin olumsuz tutumları ile ilgili literatüre konu olan istismarcı yönetim liderlerin astına sözlü sözsüz her türlü düşmanca tavrı olarak tanımlanan (Tepper, 2000:178), liderlerin bu tavırları karşısında işgörenlerin bireylere ve örgüte yönelik nasıl bir tutum içinde bulunacaklarını incelemek için, işletmelerde kurumsallaşma düzeyi, istismarcı yönetim ve üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkiyi ve istismarcı yönetimin aracılık etkisinin olup olmadığı konusunda literatürdeki boşluk bu çalışmayla giderilmeye çalışılacaktır.

### **1.4. Varsayımlar**

1. Bu araştırmada, üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerinde etkili olduğu varsayılan kurumsallaşma düzeyi ve istismarcı yönetim dışında, bağımlı değişkeni ve bağımsız değişkenleri etkileyen farklı değişkenleri etkisinin olduğu varsayılmıştır.

2. Kullanılan veri toplama araçlarının değişkenleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.

3. Örnekleme oluşturan çalışanların, anket formlarını objektif şekilde yanıtladığı varsayılmaktadır.

## 1.5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma kuramsal açıdan ulaşılabilen alanyazınla, verilerin toplandığı bölge ile sınırlıdır.

2. Araştırmada değerlendirilen değişkenler, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri ile sınırlı olduğu görülmektedir.

3. Sosyal bilimler alanındaki çalışmaların tamamı ile deneysel temellere dayandırılmamasından yaşanan sınırlılıklar, bu çalışma içinde geçerli olacaktır.

## 1.6. Tanımlar

Kurum: en geniş tanımıyla “kuruluş, müessese, tesis” olarak; hukuki açıdan “ortaklık”, “genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” biçiminde tanımlanmaktadır (TDK,2018).

Kurumsallaşma; işletmelerin kişilerden bağımsız kurallara, standartlara bağlı, çevre koşullarına uyum sağlayarak, özgün iletişim şekli ve iş yapma yöntemleri ile kültür haline gelerek bir kimlik oluşturmasıdır (Karpuzoğlu, 2004: 45).

İstismarcı yönetim: işgörenin, işverenin fiziksel olmayan her türlü sözlü ve sözsüz düşmanca davranışlarına ilişkin değerlendirmeleridir (Tepper , 2000: 178).

Üretkenlik karşıtı iş davranışı: işletmeye ve işletme çalışanlarına zarar verme amacıyla yapılan davranışlardır (Spector ve Fox, 2002:271).

## 2.KURAMSAL ÇEVREVE

### 2.1.Kurumsallaşmanın Tanımı

Kurumsallaşma kavramını açıklamadan önce kurum kavramını açıklamakta fayda vardır. Kurum en genel tanımıyla, “kuruluş” olarak; hukuki açıdan, “ortaklık”, “genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” biçiminde tanımlanmaktadır(TDK,2018). Greif (2005:31)’e göre kurumsallaşma, “kurum içinde davranışlarını düzenleyen kurallar, inançlar ve normlar sisteminden oluşan bir yapı” olarak tanımlanmaktadır.

Kurumsallaşmanın literatürde birçok tanımı bulunmaktadır. Bu tanımlara bakacak olursak;

Kurumsallaşma; işletmelerin kişilerden bağımsız kurallara, standartlara bağlı, çevre koşullarına uyum sağlayarak, özgün iletişim şekli ve iş yapma yöntemleri ile kültür haline gelerek bir kimlik oluşturmasıdır (Karpuzoğlu, 2004: 45).

Kurumsallaşma kurumların sürekliliğini sağlamak amacıyla belli standartlar oluşturularak bunların kurallar haline getirilmesidir (Kocabaş ve Baytekin, 2004: 427).

Başka bir tanıma göre kurumsallaşma, günün şartlarına uyum sağlamak zorunda olan işletmeler gerekli örgüt ve yönetim yapılarını oluşturarak, kurum olma yolunda belli ilke ve davranışları standart hale getirerek yazılı bir şekilde uygulanmasıdır(Seymen vd., 2004:608).

Kebeci (2011:97) kurumsallaşmayı, “toplumun en küçük yapı biriminden, toplumun diğer tüm sosyal ilişkilerinde belli kuralların uygulanmasıdır. İşletmelerinde kendine özgün kültürlerine uygun kurallar belirleyerek bunların yazılı biçimde uygulanması” olarak tanımlamaktadır.



Dilbaz (2005:66)'a göre kurumsallaşmayı,“bir işletmenin en astından en üstüne kadar tüm çalışanlar tarafından benimsenen kurallar ve prosedürlerle yönetilen ve işletmenin diğer işletmelerden ayrı bir kimlik kazanarak, işletme çevresince kabul edilerek bir bütün haline gelmesi” olarak tanımlamıştır.

Selznick (1996:271)' e göre kurumsallaşma, işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevreleriyle uyumunu ve bu işletmelerin zaman içinde nasıl ilerleme kat ettiklerini ifade etmektedir (Tengilimoğlu vd.,2008: 5).

Kimberly (1979:447) kurumsallaşmayı, “işletmelerin var olan iş yapısı ve süreçlerinin değiştirilerek yeni bir görünüm kazanması ” olarak tanımlamıştır.

Kurumsallaşma; işletmenin amaçları doğrultusunda belli ilke ve kurallar çerçevesinde yönetilmesi olarak tanımlanabilir. Kurumun değerleri ve ilkelerinin güçlü ve bağlayıcı özelliğinden dolayı yöneticiler ve tüm çalışanlar bu ilke bu kurallara uygun davranmak zorundadır.(Kahveci, 2007: 43; Karavardar, 2011: 161).

En geniş tanımıyla kurumsallaşma; “kurumsal istikrar, meşruluk, tahmin edilebilirlik, kaynak artırımı ve çevreye uyum gösterebilmek amacıyla, işletmelerin düzenli, kararlı ve çevreye uyum sağlayan işletmelere dönüşerek, tüm örgüt çalışanlarının bu düzeni benimseyerek, her ortamda ve her koşul altında bu düzene uygun davranış biçimlerini sergilemesi ” olarak tanımlamışlardır (Selznick,1996:273; DiMaggio ve Powel, 1989:63-82; Meyer ve Rowan, 1977:42; Scott, 1987; Apaydın,2008:122).

### **2.1.1. Kurumsallaşma Teorisinin Temelleri Ve Tarihsel Gelişimi**

Kurum kavramı yönetim ve örgüt yazınında ele alınan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Bolat ve Seymen, 2006:228). Örgütsel analiz kapsamında kurumsallık teorisinin temellerini oluşturan çalışma Merton (1940)'un “*bürokrasi ve bürokratikleşme*” üzerine yaptığı çalışma olarak belirtilmektedir (Yoğun Erçen, 2010:3).

Kurumsallaşma sürecini, yazına kazandıran ilk kişi, “*Philip Selznick*”in 1949’da ortaya koyduğu “Doğal Sistem Modeli” olduğu belirtilmektedir (Scott, 1992: 64). Model; “kurumlar için en önemli şeyin kurumun sürekliliği olduğunu ” savunmuştur. Bu model aşağıdaki varsayımları ileri sürmüştür (Ataman,2001:198):

- Kurumlar topluluklar olarak kabul edilmektedir,
- Kurumların amaçlarını gerçekleştirilmesi için gerekli olan araçların biçimsel olarak düzenlendiği ve kurumların başarısız olmayacağı kabul edilmektedir,
- Kurumsal yapılar, dış çevreye uyumlu bir değişim sürecinde olup kurum çalışanlarının özellikleriyle şekillenmektedir,
- Kurum içinde biçimsel ve biçimsel olmayan ilişki ve iletişimin istikrar kazanması, yetkilendirme ve çevreyle ilişkilerin düzgün işlemesi, homojenliğin sağlanması, zorunlu unsurlar olarak görülmektedir, şeklinde ifade edilmektedir.

Kurumsallaşma kuramları Selznick’in modeline dayansa da, kuramın şekillenmesinde 1977’de Meyer ve Rowan’ın “bir rit ve merasim olarak formal yapı” adlı çalışmasının önemli yeri olduğu belirtilmektedir. Meyer ve Rowan’ın 1977’deki önemli çalışmalarının ardından, kurumsallaşma kuramı ile ilgili pek çok araştırma yapıldığı görülmektedir (DiMaggio ve Powel,1983:150). Bu yaklaşımların hepsinin ortak noktası, kurumların diğer kurumlarla benzeşmesi ve birbirinden etkilenmesi olarak görülmektedir.

Meyer ve Rowan (1977) yayınladıkları makalede, işletmenin formal yapısı ve karar alma şekillerinin geleneksel düşüncelerinden farklı analizlere yönelmişlerdir. Analizlerinin odaklandığı nokta formal yapıların sahip olduğu sembolik unsurlar olmuştur. Bu sembolik unsurları; işletmenin misyonu, yapısal düzenlemeleri, üst yönetim olarak belirtmişlerdir (Tolbert ve Zucker, 1994:7). Bu analizler Neo-kurumsal düşüncenin başlangıcı olarak görülmektedir. Meyer ve Rowan’ın çalışmasında üç önemli noktaya dikkat çekilmiştir. Bunlar aşağıda açıklanmaktadır (Tolbert ve Zucker, 1994:7) :

- Birincisi, biçimsel yapıların uyumunda çalışanların kontrolü ve koordinasyon sorunları yaşayabileceği dikkate alınmalıdır,

- İkincisi, toplumsal değerler ile ilgilidir. Kurumun varlığını devam ettirebilmesi sosyal çevresi tarafından kabullenilmesine bağlı olduğu vurgulanmıştır,
- Son olarak, işletme çalışanlarının davranışlarının ve günlük faaliyetlerin önemli olmadığıdır. Bazı belirsizlik durumlarında, çalışanların bazen işletme kurallarını ihlal etmek zorunda kalabileceği, kararların uygulanmasında kesintiye uğranabileceği vurgulanmıştır.

1980 ve 1990'lı yıllar boyunca kurumsalcılık okuluna yeni düşünceler, yaklaşımlar ve bakış açıları eklendiği belirtilmektedir. 1980'nin ilk yarısında ise, DiMaggio ve Powell tarafından yapılan çalışmalarla daha önem kazanmıştır. DiMaggio ve Powell “*yeni kurumsalcılık*” kapsamında, “yasal düzenlemelerin, meslek kuruluşlarının ve kurumsal çevreyi oluşturan diğer kurumların normatif baskılarının, örgüt yapıları, stratejileri, faaliyetleri ve iş yapma biçimleri birbirine benzer örgütleri nasıl ortaya çıkardığını” açıklamaya çalışmaktadırlar. Aynı zamanda, çevreye uyumun kurumlar için önemli sonuçlar doğurduğunu açıklamışlardır. 1990'lara doğru Zucker ise, “kurumların çevreyle uyumlu olmaları sonucunda olumlu bir imaja sahip olacaklarını, ihtiyaç duyulan kaynaklara daha kolay ulaşabileceklerini ve kurum olarak birbirlerine benzeyeceklerini” ileri sürmüştür (Ataman, 2001:196-197).

DiMaggio ve Powell'in yaklaşımında rasyonellik eleştirilmiş ve kurumların meşruiyet kazanmasının önemli olduğu vurgulanmıştır. Kurumların başarılı ve meşruiyet kazanmış diğer örgütleri taklit ederek onlara benzediğinden bahsedilmiştir (Apaydın,2009:5). DiMaggio ve Powell'in kurumsal teoriye en önemli katkısı, “*örgütsel alan*” ve “*eşbiçimlilik*” (izomorfizm) kavramlarını açıkça ifade etmesidir. DiMaggio ve Powell, tanımlanmaya çalışılan “*kurumsal eşbiçimliliği*” sağlayan üç farklı unsura değinmişlerdir. Bunlar; “*zorlayıcı*”, “*normatif*” ve “*taklitçi kurumsal eşbiçimlilik*” olarak belirtilmektedir. Bu unsular aşağıda açıklanmaktadır (DiMaggio ve Powell,1983:150).

1. Politik etkilerden ve yasallık sorunundan kaynaklanan “*zorlayıcı/düzenleyici eşbiçimlilik*”,

2. Belirsizliğe karşı standart davranışların sonucu olarak ortaya çıkan “*taklitçi kurumsal eşbiçimlilik*”,
3. Mesleki uzmanlaşma ile ilgili olan “*normatif kurumsal eşbiçimlilik*” tir.

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda bu yaklaşımların tablo olarak özet hali aşağıda görülmektedir:

**Tablo 1. Kurumsallaşma Yaklaşımları**

Yıl	Araştırmacılar	Kurumsallaşma Yaklaşımları	Kurumsallaşma Şekilleri	Örgütsel Amaç
1957	Selznick	Uyum sağlama aracı	Değerler oluşturarak	Denge Legallik
1977	Zucker	Sosyal düzenin oluşması	Çevreyle birlikte ortak uygun anlamlı davranış geliştirip diğer bireylere aktarmak	Uygunluk Meşruiyet
1977	Meyer ve Rowan	Sosyal düzenin oluşması	Paylaşılan değerler sistemi oluşturarak	Meşruiyet Kaynakları artırma Yaşamını sürdürme
1983	DiMaggio ve Powell	Uyum sağlama aracı	Başarılı örgütleri taklit ederek	Belirsizlikten kurtulma
1987	Friedland ve Alford	Bilinçsel ve normatif baskıları etkileme	Çıkarlarını korumak için kurumsal çevreyi değiştirerek	Menfaatlerin takip edilmesi

**Kaynak:** Apaydın (2007:10)

### 2.1.2.İşletmeleri Kurumsallaşmasını Zorunlu Hale Getiren Unsurlar

İşletmeler faaliyette buldukları çevrede bazı kurumları ( devlet kurumları, rakipler, alıcılar, tüketiciler ) “*normatif*”, “*düzenleyici*”, “*bilinçsel baskılar*” ile zorlanmakta ve çeşitli beklentilerle karşı karşıya kalmaktadır (Zajac and Westphal, 2004: 433).

Leaptrott (2005:219) , kurumların belirleyicisi olarak“*düzenleyici, normatif ve kültürel-bilişsel*”bu üç unsuru görmektedir. *Düzenleyici unsurlar*; “kural koyma kapasitesini, denetim mekanizmalarını ve davranışları etkileyen baskıları” ifade etmektedir. *Normatif unsurlar*, “davranışların öncelikle sosyal norm ve değerler tarafından yönlendirildiğini” ifade etmektedir. *Kültürel-bilişsel unsurlar*, “davranışların sosyal kimlik yapısı tarafından yönlendirildiğini; içinde bulunulan toplumun ortak değerleriyle ve bu değerlere yüklenen anlamlarla yönetildiğini” açıklamaktadır (Bolat ve Seymen, 2006: 227).

**Tablo 2.Kurumsal Çevre ve Fonksiyonu**

KURUMSAL ÇEVRE				
KURUMLAR	SÜREÇLERİ	FONKSİYONU	MEŞRULUK KAYGI KAYNAĞI	KULLANILAN MEKANİZMA
Düzenleyici	Düzenleme	Denge Düzen Toplumların devamlılığını sağlamak Sosyal zenginlik	Pragmatik	Yaptırım Teşvikler
Normatif	Geçerli kılma	Sosyal olarak kabul edilebilir davranışlar oluşturmak	Prosedürler	Yetki verme Edinme
Bilinçsel	Alışkanlık edinme	Eylemlerin az çaba harcayarak tekrar etmesi Belirli eylemlerin oluşması	Bilinçsel	Devre dışı bırakma Zihinde iz bırakma

**Kaynak:**Grewal ve Dharwadkar, 2002; Grening ve Gray, 1994'den Aktaran Apaydın, (2007: 21)

İşletmelere meşruluk kazandıran unsurları Scott, düzenleyici unsurlar (kanunlar), normatif unsurlar (profesyoneller), kültürel ve bilişsel unsurlar (alışkanlıklar) olarak üçe ayırmıştır. Bunlardan düzenleyici unsurlar düzenleme süreci, normatif unsurlar geçerli kılma süreci, bilişsel unsurlar alışkanlık edinmedir. Bu kurumsal süreçler kurumsal baskı oluşturmakta ve çeşitli fonksiyonları bulunmaktadır. Kurumsal süreçlerden kaynaklanan baskılar işletmelerin yapılarını ve süreçlerini etkilemektedir. Kurumların, işletmelerin üzerindeki etkilerinin nedeni

*meşruluk kaygısıdır.*Çevresel baskılar işletmelere çeşitli mekanizmalarla uygulanmaktadır. Düzenleyici unsurlar, yaptırım ve teşviklerle; normatif unsurlar yetki verme ve edinme; bilişsel unsurlar ise devre dışı bırakma ve zihinde iz bırakma gibi mekanizmalarla kurumları düzenleyebilmektedir ( Hoffman, 1999:353).

### **2.1.2.1. Düzenleyici Unsurlar**

İşletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan unsurlardanilki düzenleyici unsurlardır. Düzenleyici unsurlar işletmeleri belirli şekilde davranmasını sağlamaktadır.Meşruluk kaygısı taşıyan işletmeler bu düzenleyici öğelerin belirlediği davranışlara uygunluk göstermek zorundadır. Aksi takdirde birtakım yaptırımlarla karşı karşıya kalabilirler(Grewal ve Dharwadkar, 2002: 82-89). Düzenleyici unsurlar; devlet, ticari ve mesleki kuruluşlar, dernekler, örgütler ve örgüt gruplarını kapsamaktadır. Bu kurumlar amaçlarını gerçekleştirebilmek için yaptırım ve teşvik gibi iki mekanizma ile kurumları düzenlemektedir (D'anno vd.,2000:679-682). Düzenleyici kurumlar bazen işletmeler üzerinde yapısal baskı oluşturmak için güç ya da otoriteye sahip olamamaktadır. Böyle durumlarda kurumlar, işletmeleri kendi istekleri doğrultusunda yapılandırmak için teşvik kullanmaktadırlar. Bu teşvikler; ticaret engelleri ya da gümrük vergileri koyma şeklinde olmaktadır. Bu tür teşvikler ithalatı düzenleyerek yerel pazarda yerel işletmeleri, sübvansiyonlarla işletmeleri uluslararası pazarda güçlendirmektedir (Scott, 1987:502).

### **2.1.2.2. Normatif Unsurlar**

İşletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan ikinci çevresel unsur normatif etkenlerdir.İşletmeler çevresel kurumların oluşturdukları normlara uyarak yasallaşmaktadır ve eylemlerinin de bu kurumlar tarafından kontrol edilmesini kabul etmektedirler (Zajac and Westphal, 2004:433-437).Normatif kuruluşlar; ticaret odaları, deneyimli kurumlar ve profesyonel kişilerdenoluşmaktadır. Normatif kuruluşlar işletmelerin toplumca kabul edilebilir davranış ve normlar sergilemesini beklemektedir (Grewal and Dharwadkar, 2002:86).

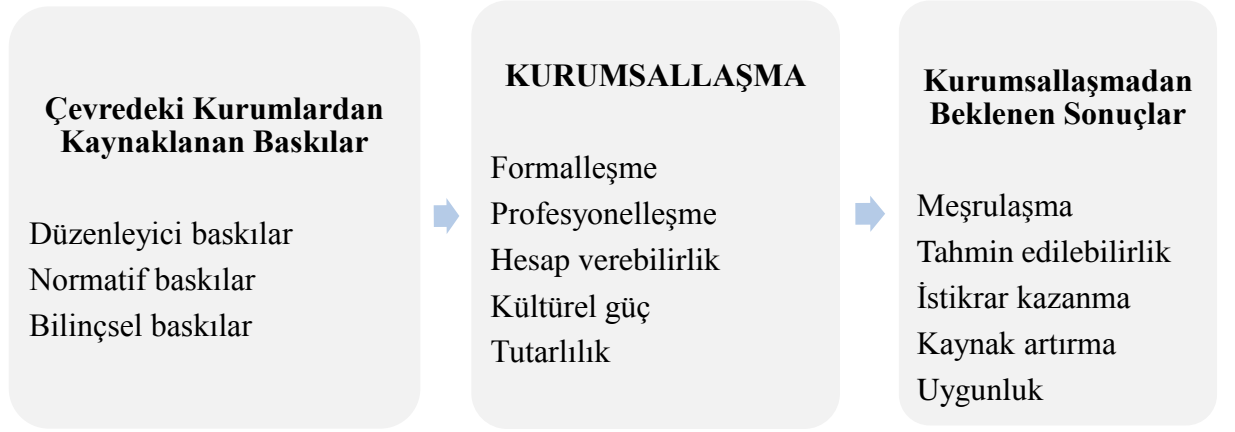
Toplumların kültürü normatif kurumların beklentilerinin şekillenmesinde önemli derece etkilidir(Lawrence vd., 2001:635). İşletmelerin faaliyet gösterdikleri toplum kültürüne uygun eylemlerde bulunması kurumsallaşmasını olumlu yönde etkileyecektir(Apaydın, 2007:23).

### **2.1.2.3. Bilişsel Unsurlar**

İşletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan son unsur ise bilişsel unsurlardır. Bilişsel unsurlar işletme kültürünün oluşturduğu alışkanlıkları içermektedir ve işletmelerde gözle görülmeyen etkileri vardır. İşleme yönetimi ile kültürel alışkanlıklara farkında varılmadan uyum gösterilmektedir. (Lawrence vd., 2001: 624-640).İşletmelerin kimliği “işletmenin kendisini nasıl algıladığı” şeklinde tanımlanabilir. Kurumsal imajı ise “başkalarının işletmeyi nasıl algıladığı” olarak tanımlanabilir. İki kavramın da geçmiş, günümüz ve gelecekte etkilendiği düşünülmektedir. Çünkü işletme geçmişte nasıl olduğu, şimdi ne durumda olduğu ve gelecekte nasıl olacağı kurum kimliğinin şekillenmesinde etkili olduğu belirtilmektedir (Fox- Wolfgramm vd.,1998: 89; Greening and Gray, 1994:472). Kurumsal kimlik ve imaj kavramları işletmelerde bilişsel etkiler oluşturarak, işletmelerin uyum sağlamasını etkilemektedir. İşletme yöneticilerinin çevreyi nasıl algıladıkları, duygusal ve bilişsel özellikleri; uyum sağlama şeklini, hızını ve zamanlamasını etkilediği ifade edilmektedir (Keats and Hitt, 1988: 572).

### **2.1.3. Kurumsallaşmanın Amaçları**

Kurumsallaşma ile işletmeler, çevredeki kurumların veya işletme içinden kaynaklanan baskılar sonucunda değişerek çevreye uyum sağlayarak belirlenen sonuçlara ulaşmayı amaçlamaktadır(Apaydın, 2009:3). Bu amaçlar; meşruluk, istikrar kazanma, tahmin edilebilirlik, uygunluk ve kaynakları artırma olarak belirtilmektedir (Şekil 1). Bu kavramlar aşağıda kısaca açıklanacaktır:



**Şekil 1. Kurumsallaşmanın Amaçları**

**Kaynak:** Apaydın (2009:3)

### 2.1.3.1. Meşrulaşma

Meşrulaşma, “piyasaya hakim olanlarca belirlenen kurallara ve düzenlemelere uygun davranışlarda bulunarak işletmelerin yasal hale gelmesini sağlamak olarak ifade edilmektedir. İşletmenin faaliyetlerinin çevresince kabul görmesi, bu faaliyetlerin yasal olmasına bağlı olarak artacağı ifade edilmektedir (Warren, 2003: 154; Boons and Strannegard, 2000: 11).

Meşrulaşma işletmelerin kaynak artırımı ve devamlılığı için gereklidir. Meşruluk işletmelerin performansına etki etmektedir. Meşruluk kazanan işletmeler kaynak sağlayıcıların güvenini kazanarak daha fazla kaynağa ulaşarak ve kaynaklarını artırmaktadır. Kalifiye insan istihdam edebilme imkanı elde etmektedir. Kaynağın önemi farkedilen kaynak artırımına giden işletmelerin kıt kaynağa sahip işletmeler üzerindeki kontrolü de artmaktadır. İşletmelerin daha büyük sistemlerden gelen kaynakları kullanabilmesi için meşru olması gerekmektedir. İşletmelerin devamlılığı sadece işlevsel performansına ve kar sağlamasına bağlı olarak değil, eylemlerinin çevresince kabullenilmesine bağlı olarak gerçekleşmektedir (Milne ve Patten, 2002: 374; Boddewyn ve Brewer, 1994: 121).

Meşruluk çalışanlar için de önemli bir unsur olarak ifade edilmektedir (Stone and Brush, 1996: 643). Kalifiye personeller meşru olduğuna inandığı işletmeleri



tercih etmekte ve işletmeye katkı sağlamaktadır. İşletmelerin çalışanlarca yasal olarak değerlendirilmesi, ödüllendirme ve terfi gibi kriterlerin kurumsal işletmelerde uygulanma şekline göre değerlendirilmektedir (Wallace, 1995: 228).

### **2.1.3.2. Tahmin Edilebilirlik**

İşletmelerin kurumsallaşma amaçlarından bir diğeri tahmin edilebilirlik kazanmadır. Tahmin edilebilirlik, “işletme davranışlarının farklı durumlarda vereceği tepkinin diğerkurum ve çalışanlar tarafından öngörülebilmesi olarak” ifade edilmektedir. Tahmin edilebilirlik, işletme davranışlarının kestirilmesi, bu davranışlara uygun cevap vermeyi sağlamak olarak belirtilmektedir (Feldman, 1984: 47).

Bir başka tanıma göre tahmin edilebilirlik sonuçların değişmemesidir. Tahmin edilebilirlik ile müşteri doyumunu artmakta ve müşterilerin kontrolü ellerinde tutmaları sağlanmaktadır. Değişen bir ortamda tamamen bir belirlilik olması mümkün görülmemektedirPlanlama ve sonuçlarla ilgili çıkarımlarda bulunabilmek için belirliliğin yüksek olması gerekmektedir. Bu sayede işletme ile iş yapan işletme yöneticilerinin tatmin düzeylerinin arttığı söylenebilir(Kimberly, 1979: 437-442).

Tahmin edilebilirlik ile kurumlara duyulan güven artmakta, bu durum diğerişletmelerle olan ilişkileri güçlendirmekte ve işletmelere süreklilik kazandırmaktadır. Kurumsallaşma işletmelerin tahmin edilebilirlik seviyelerini artırarak performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Güven, “belli olmayan bir olayın sonuçları ile bağıntılı olarak kişinin olumlu beklentisi olarak” tanımlanabilir. Güven,“grup davranışı, yönetimsel etkinlik, ekonomik değişim ve sosyal ya da politik istikrar” için gerekli olarak görülmektedir (Hosmer, 1995:379).

### **2.1.3.3. İstikrar Kazanma**

İstikrar kazanma kurumsallaşmanın bir diğeri amacıdır. *İstikrar*, değişen pazar şartlarına uyum sağlayarak işletmelerin örgüt kapasitesini geliştirerek geniş bir pazarda müşteriye ulaşmasını ve değişen ürün talebine hizmet edilmesini sağlayacak

esnek, etkin ve uzun vadeli değişimi gerçekleştirmesi ve bunu yaparken de geçmiş tecrübelerinden faydalanarak, yeni yetenekler geliştirerek gelinen örgütsel durum olarak ifade edilmektedir (Boynton and Victor, 1991:53).

Kurumsallaşma değişim süreci olduğu gibi aynı zamanda istikrar kazanma çabası olarak belirtilmektedir. İşletmelerin istikrarda olması kimi zaman araştırmacılarca gelişmeye engel olarak görülmektedir (Scott, 1987: 493). Oysa değişimin sürekli olmasının nedeni ile kurumsallaşma bir süreç olarak düşünölmeli ve işletmeleri atalete götüren bir kavram olarak görölmemelidir. Çünkü değişim sürekli olmakta ve işletmelerde kurumsallaşma çabası ile bu değişime sürekli uyum sağlamaya çalışmaktadır (Apaydın, 2007: 40).

#### **2.1.3.4. İşletme Kaynaklarını Artırma**

İşletme kaynaklarını artırma kurumsallaşmanın amaçlarından biridir. Kaynak bağımlısı kuramı, çevreyi kaynak sağlayan unsur olarak gördüğünden işletmenin dışa bağımlı olduğunu ifade etmektedir (Milne and Patten, 2002: 378; Greening and Gray, 1994: 469). İşletmeler de çevreden gelen talepler doğrultusunda kaynaklarını artırmayı amaçlamaktadır. Meşru, uyumlu, tahmin edilebilirliği yüksek olan işletmelere duyulan güvenin yüksek olması sebebiyle kaynakları düzenleyen kişi ve kurumlar yatırım yapmak için bu işletmeleri tercih etmektedir (Burns and Wholey, 1993: 112). Bu tür işletmeler kaliteli insan kaynağının daha fazla olduğu görölmektedir. Çünkü eğitim düzeyi yüksek kişiler çalışacakları kurumları seçerken işletmelerde bu niteliklere sahip olmasını beklemektedir. Kurumsallaşan işletmelere çevresindeki işletmelerin duyduğu güven artarak uzun vadeli ilişkilerde bulunmasına imkan sağlamaktadır (Ruekert vd., 1985: 13). Bunların sonucu olarak da işletmeler kaynaklarını artırmaktadır. Güven, ilişkilerin kalitesini artıran, iş yaşamında ve işletmelerin kurumsallaşmasında son derece önemli bir etkidir (Apaydın, 2007: 41).

### **2.1.3.5. Uyumlu Olma**

Kurumsallaşmanın amaçlarından bir diğeri uyumlu olmadır. İşletmelerin uzun ömürlü olması için eylemlerinin ve tutumlarının normlara uyumlu olması gerekmektedir. Yatırımcılar uyumlu olmayan işletmelere yatırım yapmadan kaçınacaktır. Uyumlu olma, sosyal davranışa istikrar kazandıran, yerleşmiş olan prosedürlerle ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşma, işletme çalışanlarının davranışlarını ve kararlarını güçlendirmekte aynı zamanda sınırlandırmaktadır (McNally,2002: 179-182 ; Greening and Gray, 1994: 470). Bu durumun işletmelere hem uyumluluk hem de istikrar kazandırdığı ifade edilmektedir (Apaydın, 2007: 41).

### **2.1.4. Kurumsallaşmanın Unsurları**

İşletmelerde kurumsallaşma ölçütlerinde temel alınan yaklaşım Samuel P. Huntington tarafından geliştirilen dört unsurdan oluşmaktadır. Bunlar esneklik/katılık, karmaşıklık/katılık, özerklik/bağımlılık ve birlik/çözülmedir (Sağlam, 1979: 113).

Bu kavramalar kısaca aşağıda açıklanacaktır.

#### **2.1.4.1. Sadelik/ Karmaşıklık**

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesinde kullanılan ölçütlerden ilki, kurumun alt sistemlerinin yapı ve fonksiyon yönünden farklılaşmasıyla belirtilen örgütlerin karmaşıklığı ya da basitliği olarak ifade edilmektedir. Bir örgütün alt birimleri ayrı fonksiyonlar yapan birimler halinde ne kadar fazla çoğalırsa, o kadar karmaşık hale geleceği ve kurumsallaşma seviyesinin düşük olacağı belirtilmektedir (Sağlam, 1979: 115).

Kurumsallaşma çevre boyutuna bakıldığında; işletmenin çevresinde az sayıda rakip, müşteri, tedarikçi vb. olduğunda işletmede ihtiyaç duyulan ilke ve prosedürlerin azalarak işletmelerin yalınlaşacağı ifade edilmektedir. Karmaşık bir

çevre olduğu düşünülecek olursa gereksinim duyulan ile ve prosedür miktarının artması beklenmektedir (Karpuzoğlu, 2004: 75).

#### **2.1.4.2. Esneklik / Katılık**

Bir işletmenin kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesinde kullanılan ikinci ölçüt olan esneklik ve katılık, işletmenin çevreye uyum sağlama yönünden nasıl bir niteliğe sahip olduğu olarak ifade edilmektedir. Bir işletme çevreye uyumlu esnek bir yapıya sahip ise, kurumsallaşma düzeyi gelişmiş, katı bir yapıya sahipse kurumsallaşma düzeyinin gelişmemiş olduğu belirtilmektedir. Esneklik, “kazanılan bir örgüt niteliği” olarak ifade edilmektedir. Esneklik; çevreye, işletmelerin yaşına, liderlik kadrosunun kuşak yaşına ve işletmelerin uyum sağlama sürecine bağlı olarak geliştirilebilmektedir. Bir işletmenin esnekliğinin örgütün yaşı ile ölçülebileceği ifade edilmektedir(Sağlam, 1979: 113-115 ).

Sonuç olarak, bir kurum çevreye uyumlu ise esnek davranış sergiliyorsa kurumsallaşma düzeyi yüksek, çevreye uyumlu değil ise katı bir davranış sergiliyorsa kurumsallaşma düzeyi düşük olarak ifade edilebilir (Karpuzoğlu, 2000: 62-63).

#### **2.1.4.3. Birlik/ Çözülme**

İşletmelerin kurumsallaşma seviyesinin ölçülmesinde kullanılan kısıt; İşletmelerde yaşanan çatışmaların çözümünde izlenen yöntemlerin geliştirilmesi birlik, gelişmemiş olması ilgili çözümdür. Belli bir düzeyde uzlaşma, tüm sosyal gruplar için gerekli bir koşul olarak görülmektedir. Bir işletmenin kurumsal olarak görülebilmesi için, asgari uzlaşmanın belli seviyede geliştirilmesi gerektiği gibi, uzlaşmazlıkların çözüm yollarının da belli düzeyde geliştirilmesi gerekmektedir. Her iki konunun da belli seviyede geliştirilmiş olduğu işletmeler, gelişmemiş olanlara göre daha kurumsal bir yapıya sahip olduğu söylenebilmektedir (Sağlam, 1979: 117).

#### **2.1.4.4. Özerklik / Bağımlılık**

Bir organizasyonu diğerlerinden ayıran kendine özgü değerlerin toplamı, o işletmenin özerkliği anlamına gelmektedir. Kurumsal kimlik olarak ifade edilen bu özerklik, işletmenin logosunu, renklerini, başlıklı kâğıdını, binaların genel iç ve dış görünümünü vb. ifade etmektedir (Özdevecioğlu,2004: 119). Garih'e göre işletmelerin kurumsallaşma sürecinde çevre unsurlarında uyum sağlamaya çalıştıkları göz önünde bulundurulursa bu süreçteki örgütleri birbirinden ayıran temel özerkliklerin kurum kimliği ve özerklik olduğu söylenebilir. Kurum kimliği bir örgütün ilişkide bulunduğu iç ve dış çevrede kendi hakkında oluşan imajdır (İçin, 2008: 115). Kurumsallaşma düzeyi yüksek olan örgütler yönetim özelliklerini ellerinde bulunduran, kendilerine özgü özelliklere ve işlevlere sahiptirler.

Örgütlerin geleceği hakkında karar verme yetkisi ile yöneticiler örgüt misyonu ve amaçları çerçevesinde aldıkları kararlarla kurumların diğer kurumlar ile farklı kimlik kazanmaya çalışmaktadırlar. Yüksek kurumsallaşma seviyesine ulaşan örgütlerinbağımsız bir yapıyasahip oldukları, kurumsallaşma seviyesi düşük örgütlerin ise bağımlılıktan kurtulamayacakları ve başka örgütlerin taklit edecekleri ifade edilmektedir (Dağlı Ekmekçi, 2015: 20).

### **2.1.5.Kurumsallaşma Süreçleri**

*Kurumsallaşma süreci*, “yeni bir uygulama ya da yapının, kurumsal çevredeki mekanizmalarının işlemesi ve işletmelere uyguladıkları güç sonucunda işletmelerde yerleşmesi için yaşanan davranışlar bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Apaydın, 2007:27).

Kurumsallaşma süreci etkin bir süreç olduğundan değişen çevresel şartlarsürekli takip edilerek,“işletme hedeflerinin”, “örgüt yapısının”, “iş gören niteliklerinin”, “teknolojinin ve iş görme yöntem ve biçimlerinin bu değişime uyum sağlaması” gerekmektedir. Fakat bu uyumun sağlanmasında ve çalışanlarca benimsenip kurumun misyonu ve değerler sistemi ile birlikte paylaşılmasında aşağıda açıklanan unsurların, işletme yapısında varolması gerektiği ifade edilmektedir (Karpuzoğlu, 2004:78).

**Kanunen Tanınır Hale Gelme:** İşletmelerin kurumsallaşması için toplumsal ilişkilere düzen veren (anayasa, yasa, yönetmelik ve yönergelere) ve toplum için büyük önemi olan (din, töre, gelenek, görenek gibi) normlara uygun davranmak zorundadır. Örgütlerin kurumsallaşabilmeleri için yasal değişiklikleri ve sosyal yaşamları göz önünde bulundurmaları ve bunlara uymaları gerekmektedir (Atılgan, 2003: 102; Karpuzoğlu, 2004: 47; Selznick, 1996: 272).

**Varlığının Sürekliliği:** Örgütlerin varlığını sürdürmesi, türleri ne olursa olsun ilk temel amaçları vardır (Can, 1999: 63). Örgütün iç ve dış unsurları arasındaki uyum örgütün sürekliliğinin sağlanması için gereklidir. Bu unsurların analizini yaparak, güçlü ve zayıf yanlarını belirleyerek sürekliliğin nasıl sağlanacağına çalışan işletme kurumsallaşan örgütler olarak ifade edilmektedir. Kurumsallaşan bir örgüt; her zaman varlığı üzerinde ilgi duyulmasını sağlayarak, varlığına yönelik tehlikeleri azaltma ve uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirme çabası içerisinde olacaktır (Yarar, 2008: 26) .

**Bireysel ve Örgütsel Amaçların Uyumu:** İşletmelerde sürekliliğin sağlanması için bireysel ve örgütsel amaç uyumunun göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Kurumlar için bireyler önem taşımaktadır. Bireyler, kurumlar kendi ihtiyaçlarını karşılamak için katılsa da kurumlar misyonlarını gerçekleştirmek için örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda bireylerden yararlandığı belirtilmektedir (Efil, 1987: 192). Kurumların ve bireylerin amaçlarının birbiriyle uyumlu olmaması durumunda etkinliğin tam anlamıyla sağlanamaz. Bu sebepten kurumsallaşma yolunda ilerleyen işletmelerin görevlerinden biri de bireylerin ve işletmenin amaç-hedef uyumunu sağlamak olmalıdır (Karpuzoğlu, 2002: 80).

**Kurumsal Kimlik Kazanma:** Bir kurumun formal bir yapıya sahip olmasının yeterli olmayacağını, gruplar arasında uyumlu bir yapının olması gerektiğini ileri süren Selznick (1996), “kurum olarak organizasyon kavramının *ayırt edici bir kimliğe bürünmek* olduğunu” ifade etmektedir (Selznick, 1996: 275) .İşletmeleri diğerlerinden ayırt edici bir özellik olan kurumsal kimlik, işletmelerde kurumsallaşma seviyesi arttıkça ortaya çıkmaktadır.

### 2.1.6. Kurumsallaşmanın Boyutları

Literatürde kurumsallaşma kavramının boyutlarının açıkça ortaya konmadığı görülmektedir. Çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınan boyutlar arasında farklar olsa da genel olarak “Formalleşme, Profesyonelleşme, Kültürel Güç, Tutarlılık, Hesap Verebilirlik” olarak ifade edilen beş boyut kurumsal yönetim düzeyinin ölçülmesinde ulusal yazında en yaygın olarak kullanılan boyutlardır. Aşağıda bu kavramlar kısaca açıklanacaktır.

**Tablo 3. Kurumsallaşmanın Boyutları**

<b>BOYUTLAR</b>	<b>TANIMI</b>	<b>TEMEL İŞLEVLERİ</b>
Formalleşme/ Biçimselleşme	-Yazılı prosedürlerin varlığı -İşlerin prosedürlere göre yapılması -Görev, sorumluluk ve iş tanımlarının olması	-İstikrar kazandırmakta -Kontrolü sağlamakta -Koordinasyonu sağlamakta
Profesyonelleşme	-Profesyonel yöneticilerin istihdamı -Profesyonel ve mesleki örgütlere üyelik -Profesyonellerin otonom olması -Profesyonellerin mesleki normlara bağlılığı	-Uyum sağlamayı kolaylaştırma -Güvenilirlik kazandırmakta -Örgüt kapasitesini artırmakta
Hesapverebilirlik	-Eylemlerin çevresel kurumların normlarına uygun olarak kaydedilmesi -Saydamlık -Eylemlerin ilgili sektörel ve mesleki kurumlarca onaylanması -Sosyal sorumluluk	-Meşruluk kazandırmakta -Güvenirlik kazandırmakta
Kültürel güç	-Etik kuralların, normların ve değerlerin kabullenilme düzeyi - Etik kuralların, normların ve değerlerin yaygın olması	-Kontrolü kolaylaştırmakta -Koordinasyonu kolaylaştırmakta
Tutarlılık	-Verilen sözün tutulması -Misyon, strateji ve eylemler arasındaki uyum -Aynı sektördeki benzer işi yapan işletmelere benzeme -Benzer durumlarda benzer tepkileri verme	-Meşruluk kazandırmakta -Güvenirlik kazandırmakta

**Kaynak:** Apaydın (2007: 47)

### **2.1.6.1. Formalleşme**

Kurumsallaşma ile aynı anlamda kullanıldığı söylenen formalleşme, ulusal yazında en çok üzerinde durulan kurumsallaşma boyutu olarak ifade edilebilir (Zencir, 2013: 13). Apaydın (2008:123) formalleşmeyi, “kurumlardaki yapıların, davranışların ve ilişkilerin tanımlanması ve çalışanların görev, rol, yetki ve sorumluluklarının belirlenerek yazılı hale getirilmesi ve işletme eylemlerinin kurallar, standartlar ve sistematik prosedürlerle belirlenerek, işletme içindeki değişik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayacak şekilde işletme yapılarının oluşturulması” olarak tanımlamıştır.

Formalleşme, işletme yönetiminin bireylere bağımlı olarak değil, belli kurallara ve standartlara bağlanmasının işletmelerin kurumsallaşmasında önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir (Alpkan ve Doğan, 2008:27).

### **2.1.6.2. Profesyonelleşme**

Profesyonelliğin en önemli ölçütü; işinin gereklerini en iyi şekilde gerçekleştirebilmek olarak belirtilmiştir (Gökçora,2006:171).İşletmenin profesyonelleşmesi yönetimde profesyonellerin istihdam edilmesi, işletme ikliminin profesyonel çalışanların özelliklerini destekleyecek şekilde geliştirilmesi ve işletmenin sektördeki profesyonel kurumlarla ilişki içerisinde bulunması olarak ifade edilmiştir. İşletmelerinprofesyonelleşmesini sağlayan önemli unsur profesyonellerin işletmedeki çalışanlar arasındaki oranına göre belirlenmektedir. Profesyonel çalışanların sayısı arttıkça işletmeler daha çok profesyonel özellik kazanmaktadır. Profesyonel çalışanlar işletmenin işleyişinde ve kurumsallaşmasında önemli bir kısım olarak görülmektedir (Kostova, 1999: 312; Yazcıoğlu ve Koç, 2009: 500).



### **2.1.6.3. Hesap Verebilirlik**

Kurumsallaşmanın önemli unsurlarından biri olan hesap verebilirlik, “işletmelerin yasal hale gelebilmesi için çeşitli kurumların baskıları sonucunda davranışları ile ilgili doğru, eksiksiz ve önyargısız bilgiyi topluma ve ilgili kişilere akışını sağlayarak topluma açık hale gelmesi ve davranışlarından doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmeleri” olarak ifade edilmektedir. İşletmelerin hesap verebilir olması için eylemlerinin çevresel kurumların normlarına uygun olması, saydam olması, işletme eylemlerinin sosyal sorumluluk özelliklerini taşıması ve yönetimin işletme ve çalışanların eylemlerinden doğan sonuçlara katlanması anlamına gelmektedir (Warren, 2003: 154; Greening and Gray, 1994: 467).

İşletmelerin sosyal sorumluluk geliştirmeleri hesap verebilir olmasında önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir. İşletmelerin sosyal sorumluluğu, işletme menfaatlerinin ve toplum çıkarları gözetilerek davranışta bulunmalarıdır. İşletmelerin sosyal sorumluluk alması yönünde çevresel aktörlerden gelen baskılar bulunmaktadır ve sosyal sorumluluğun işletmeleri yasal hale getireceği beklenmektedir (McWilliams and Siegel, 2001: 117). Bunların sonucunda işletmeler kurumsallaşacaktır.

### **2.1.6.4. Kültürel Güç**

Kültürel güç, işletme kültürünün benimsenme seviyesi ve işletme içerisinde yaygın biçimde paylaşılması olarak ifade edilmektedir. Kültürü oluşturan değer ve ilkeler, normlar ve etik kurallar işletme çalışanlarınca kabul gördükçe, tüm kurum çalışanlarınca paylaşıldıkça işletmenin güçlü bir kültüre sahip olacağı belirtilmektedir (Apaydın, 2007: 63).

Örgüt kültürü örgütün sahip olduğu etiği, değerleri, kuralları ve normları kapsamaktadır. Çalışanların benimsediği bir örgüt kültürünün olması, o örgütün kurumsallaşmasına katkı sağlayacak güçlü bir kültürünün olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda biçimsel yapılar da kültürel sistemlerce desteklenerek süreklilik kazanmaktadır (Güngör Ak, 2010: 78).

Örgüt kültürü ve kurumsallaşma birbiriyle yakından ilişkili iki kavramdır. Kurumsallaşma düzeyinin artmasında örgüt kültürünün önemli katkısı vardır. Örgüt kültürü, “bir örgütün, uzun vadeli olarak yaşamını devam ettirebilme, rekabet avantajını artırma, çalışanlar arasında hedef birliği sağlama gibi avantajları sağlayan önemli bir dinamik” olarak ifade edilmektedir. Kurumsallaşmak isteyen veya kurumsallaşma seviyesini artırmak isteyen işletmelerin, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olması gerekmektedir. Örgüt kültürünün işletme tarafından benimsenmiş olması ortak değerlerin kabul görmesi demektir ve bu ortaklaşa, takım çalışmasına dayalı bir çalışma ortamı yaratacaktır. Bunların sonucunda işletmede kişilerin sözünün değil, kuralların, normların, prosedürlerin yaptırım gücünün etkili olduğunu göstermektedir. Kural ve normların geçerli olduğu bir örgütün kurumsallaşma düzeyinin de yükselmesi beklenmektedir (Dilbaz, 2005: 69).

#### **2.1.6.5. Tutarlılık**

Tutarlılık, “işletmelerin misyonu, stratejisi, eylemleri arasındaki uyum; aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin ,benzer durumlarda aynı tepkileri vermeleri” olarak tanımlanabilir. İşletmeler tutarlı karar ve eylemlerde buldukları takdirde kurumsallaşacağı belirtilmektedir (Apaydın, 2007:78).

Örgütsel araç ve sonuçlar mantıklı, geçerli, rasyonel bulunduğu çevresel kurumlarca kabul görmektedir. Bunların çevresel kurumlarca kabul görmesi tutarlılık olarak kabul edilebilir. Tutarlılık, kurumsallaşmanın bir unsurudur ve tutarlılık arttıkça meşruluk da artmaktadır bu durumda kurumsallaşma da artacaktır (Deephouse, 1996: 1025).

Tutarlılık, işletmenin çalışanlarınca adil olarak algılanması olarak belirtilmektedir. Bu durumun çalışanların işletmeye bağlılığını ve performansını artıracığı ifade edilmiştir (Cohen and Kol, 2004: 388). Bunun sonucunda kurumun performansının artması beklenmektedir.

Tutarlılığın tüketiciler üzerinde de olumlu etkileri vardır. İşletmelerin pazar payını artırmaktadır (Swait and Erdem, 2002: 398). Tutarlılık olan işletmelere güven

duyulmakta ve müşteriler eylemlerinde ve ürünlerinde bu işletmeleri tercih etmektedir. Çünkü, müşteriler her şartta ne ile karşılaşabileceğini bilmek istemektedir (Hosmer, 1995: 398).

Tutarsızlığın işletme üzerinde olumsuz sonuçları vardır. Eylemlerinde tutarsızlık olan işletme ürünlerine olan talep azalmaktadır. Ürünlerin kaliteli olması tüketicileri ikna etmek için yeterli olmamaktadır. Tüketicilerin satın alma kararını işletmelerin garanti uygulamaları, teslimat şekilleri gibi unsurların etkilediği düşünülmektedir. Tutarlılık, belirsizliğe ve kalitesizliğe neden olarak marka imajını zedelemektedir. Bu da işletmelerin meşruiyetini zayıflatarak, tahmin edilebilirliği azaltmaktadır. Bunların sonucu olarak işletmenin kurumsallaşması engellenmektedir.

İşletmelerin tutarsız davranışlar sergilemesi müşterilerin azalmasına neden olarak işletme kaynaklarını azaltacağı belirtilmektedir (Swait and Erdem, 2002: 306). Bunlar örgüt kapasitesinin azalmasına ve işletmenin kurumsallaşmasının güçleşmesine neden olmaktadır.

### **2.1.7. Kurumsallaşmanın Düzeyleri**

Yazında kurumsallaşma seviyeleri, farklı isimlerle kavramlaştırılmıştır. Özen (2007:300), kurumsallaşma seviyesini üç aşamalı olarak ortaya koymuştur. Bunlar; *ön kurumsallaşma aşaması*, *yarım kurumsallaşma aşaması* ve *tam kurumsallaşma aşamasıdır*. Bu çalışmada kurumsallaşma seviyesi beş aşamada kavramlaştırılmıştır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanacaktır:

**Kurumsal Olmama:** Örgütlerin kuruluş döneminde ortaya çıkan bu aşama kurumsallaşmanın hiç olmadığı aşamadır ve çok kısa sürmektedir. Çünkü her örgütün bilinçli ya da bilinçsiz olarak kurumsallaşacağı ifade edilmektedir (Jepperson, 1991: 145). Daha önce bahsettiğimiz normlara ve sosyal değerlere uyum, kurum kültürünün oluşması vb. unsurların oluşmasıyla ön kurumsallaşma aşamasına geçilmektedir (Tavşancı, 2009: 16).

**Ön Kurumsallaşma:** Kurumsallaşmanın başlangıç aşaması olan ön kurumsallaşma aşamasında, yöneticilerin değerleri, örgütün kurum kültürü ve politikaları, kurallar, ortak paylaşılan değerler oluşmaya başlamaktadır ve kurum kültürü belirginleşmektedir. Ancak örgütün değerleri, kuralları ve politikaları zayıf düzeydedir. Yönetim mekanizmaları, gerekli düzeyde değildir. Sosyal sorumlulukları yerine getirme, kamuyu aydınlatma, profesyonelleşme gibi unsurlarda eksiklikler vardır. Yeni kurulan şirketlerde, organizasyon yapısının büyümesiyle birlikte iletişimsizlik ve kopuklukların yaşanması normal olarak görülebilir (Tavşancı, 2009: 16).

**Yarı Kurumsallaşma:** Kurumsallaşmanın orta düzeyde olduğu bu aşama, değerler, kuralların uygulamaya geçirilmesi ve güncellendiği; biçimsel organizasyon ve faaliyet yapısının tam olarak olmasa da tanımlandığı ve uygulandığı; aynı zamanda işleyişi bozan prosedürlerin, yetki ve sorumlulukların, kuralların ve ortak paylaşılmayan değerlerin güncellenip yeniden tasarlandığı aşamadır (Tavşancı, 2009: 17).

**Kurumsallaşma:** Kurumsallaşmanın yüksek olduğu düzeyde olan bu aşamada, örgütler genel olarak biçimselleşme, biçimsel yapıya uyum, toplumsal değerlere uyum, şeffaflık, kurumsal sosyal sorumluluk gibi değerler yönünden kurumsallaşmaları çok yüksektir. Ancak profesyonelleşme ve kültürel güç ile ilgili yapılması gereken çalışmalar söz konusudur. Çünkü bu iki unsurun kurumsallaşma düzeyi; kurucuların gücü elinde tutmak istemeleri, örgütlerin ortaklık yapısındaki değişimler, organizasyon yapısındaki büyüme, üst yönetimdeki kuşak değişimleri, işletmenin büyümesi gibi nedenlerden dolayı diğer unsurlara göre daha düşük olduğu belirtilmektedir (Tavşancı, 2009: 17).

**Tam Kurumsallaşma:** Kurum kültürünün güçlenmiş durumda olduğu bu aşamada, örgütte faaliyetlerin, bütün çalışan ve yöneticiler tarafından yazılı olarak belirlenen kural, prosedür ve değerlere göre sistemli bir şekilde yürütüldüğü belirtilmektedir. Kurallar, prosedürler, değerler alışkanlık haline gelmekte ve artık profesyonelleşme sağlanmaktadır. Örgütün kurumsal çevrede meşruluğu yüksektir. Bununla birlikte örgüt, tüm paydaşlarına karşı şeffaf, hesap verebilir duruma gelmiş ve kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirmektedir. Sonuç olarak “örgüt yapısı, artık köklü değişimlerden olumsuz etkilenmeyecek şekilde kişilerden

bağımsız bir yapıya bürünerek kurumsallaşmıştır” diyebiliriz (Tavşancı, 2009: 17-18).

## 2.2.İstismarcı Yönetimin Tanımı

*Liderlik*, “bireyleri belirli amaçlar doğrultusunda yönetebilme gücüne sahip olmak” olarak tanımlanmaktadır. Liderler, işletmelerin başarıya ulaşmasını sağlayan etkileyici kişiler olarak görülmektedir (McShane and Von Glinow, 2009:361).

Günümüze kadar yapılan araştırmalarda (Burns, 1978; Bass, 1985; Bass and Steidlmeier, 1999; Avolio, Luthans and Walumba, 2004; Reave, 2005; Trevino, Brown and Hartman, 2003; Brown, Trevino and Harrison, 2005; Howel and Avolio, 1993; Bass, Avolio and Atwater, 1996) liderlerin başarıları ve kişilik özellikleri ile diğerlerinden farklı yönleri araştırılmış ve bazı liderlik teorileri geliştirilmiştir. Bu liderlik teorilerinden bazıları; “dönüştürücü liderlik”, “etik liderlik”, “işlemsel liderlik”, “demokratik liderlik” ve “otantik liderlik” gibi pozitif yönleriyle ele alınmaktadır (Brown and Trevino, 2006: 596-616).

Liderlerin olumlu yönlerinin aksine, bazı liderler çalışanların hayatlarını ve iş yaşamlarını çekilmez bir hale getirdikleri belirtilmektedir. Bu durum liderlerin olumsuz davranışlarının işletme yönetimi, psikoloji gibi farklı alanlardaki araştırmacıların dikkatini çekerek çalışmalarına konu olmuştur.

Liderlerintavır ve tutumları; “küçük tiranlık” (Ashforth, 1994), “istismarcı yönetim” (Tepper, 2000), “kötü liderlik”(Kellerman, 2004), “yıkıcı liderlik” (Padilla, Hogan and Kaiser, 2007),”narsist liderlik” (Glad, 2002) ve “zehirleyici liderlik” (Lipman-Blumen, 2005) gibi farklı kavramlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda yapılan çalışmalarda “istismarcı yönetici” (abusive supervision) (Tepper ,2000;; Ülbeği vd., 2013; Üçok ve Turgut, 2014; Ülbeği vd., 2014; Sakal ve Yıldız, 2015; Avunduk ve Yıldız, 2016 ;Harvey vd., 2007; Tepper vd., 2009) kavramının daha fazla tercih edildiği görülmektedir. Bu çalışmada da *istismarcı yönetici* kavramı kullanılacaktır.

Liderliğin karanlık tarafını konu alan ilk çalışma Conger (1990) tarafından yapıldığı belirtilmektedir. Conger( 1990)'e liderleri, “klasik yöneticilerden ayıran üstün vasıfların işletme ve çalışanlar için istenmeyen, problemleri açma ihtimalinin olduğunu” ifade etmektedir. Liderlerin sahip olduğu üç alan bazı problemlere sebep olabilmektedir. Bunlar; “liderlerin stratejik vizyonu”, “iletişimi” ve “izlenim yönetimi becerisi” olarak belirtilmiştir. Bu çerçevede ise olumsuz liderlik kavramını ele alan ilk çalışma Ashforth (1994) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ashforth (1994) çalışmasında, gücünü ve otoritesini çalışanlar üzerinde baskı kurarak kullanan yöneticileri incelemiş ve bu yöneticileri “küçük tiran” olarak adlandırmıştır (Ashforth, 1994: 755). Küçük tiranlığın belirgin altı davranış şekli vardır. Bu davranışlar; “kendini büyük görme”, “astlarını aşağılama ve küçük görme”, “düşüncesizlik”, “diğerlerini kendi düşünce ve fikirlerini kabule zorlama”, “inisiyatif kullanıma engel olma” ve “sebepsiz yere cezalandırma” olarak ifade edilmiştir (Ashforth, 1994:757). Tepper (2000), Ashforth (1994)'un çalışmasından yola çıkarak “istismarcı yönetim” kavramını ele almıştır. İstismarcı yönetim, “astların yöneticilerinin kendilerine karşı sözlü veya sözlü olmayan her türlü kötü davranış sergilediğine yönelik algısı” olarak ifade edilmektedir (Tepper, 2000: 178).

İstismarcı yönetim, yazında 2000’li yıllarda tartışılmaya ve araştırılmaya başlanan bir konu olarak karşımıza çıktığı için üzerine yapılmış çalışma sayısı çok değildir. Yapılan çalışmalar ortak konu, “istismarcı yönetici davranışlarının çalışanların algı ve tutumları üzerinde etkili olduğu”dur. Aynı zamanda istismarcı yönetici davranışlarına uğrayan çalışanların *iş tatmini ve öz yeterlilik seviyelerinde, işletmeye bağlılıklarında ve adalet algılarında azalma* görülürken; *yaşadıkları rol çatışmalarında, iş- aile çatışma oranlarında ve psikolojik stres düzeylerinde artış* olduğu görülmektedir (Ashforth, 1994:758;Tepper, 2000:181; Duffy vd., 2002; Mitchell ve Ambrose, 2007).

Yöneticilerin çalışanlarına karşı davranış ve tutumları, bireyler üzerine etkileri çok kapsamlı olabilmektedir. Bireyler çalışma hayatında yöneticileriyle yakın çalışma içerisinde olduklarından yöneticilerin tutum ve davranışları çalışanlar üzerindeki etkisi oldukça yüksek olabilmektedir. İstismarcı yönetici kavramı, son

dönemde dikkat çeken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Tepper, 2000; Tepper, 2007). Tepper (2000:178)'e göre, istismarcı yönetim kavramı, "işgörenenin; yöneticisinin evvelden beri devam eden fiziksel şiddet dışında sözlü ve sözsüz düşmanca davranışlarına ilişkin değerlendirmeleri" olarak ifade edilmektedir.

Harris vd. (2007:253)'e göre, istismarcı yönetici davranışlarının bazı özelliklerini şu şekilde sıralanmaktadır: İlki; çalışanlar için istismarcı yönetici davranışı *öznel bir algıdır* ve kişiden kişiye göre değişebilir, bir çalışan aynı davranışı istismar olarak algılarken bir diğernormal olarak değerlendirilebilir. İkincisi; istismarcı yönetici davranışının *süreklilik göstermesidir*, yani nadiren görülen davranışlar bu çerçevede değerlendirilmemelidir. Diğeri ise; istismarcı yönetici ile çalışan *fiziksel bir temasta bulunmamaktadır*, aksi takdirde şiddet olarak değerlendirilecektir.

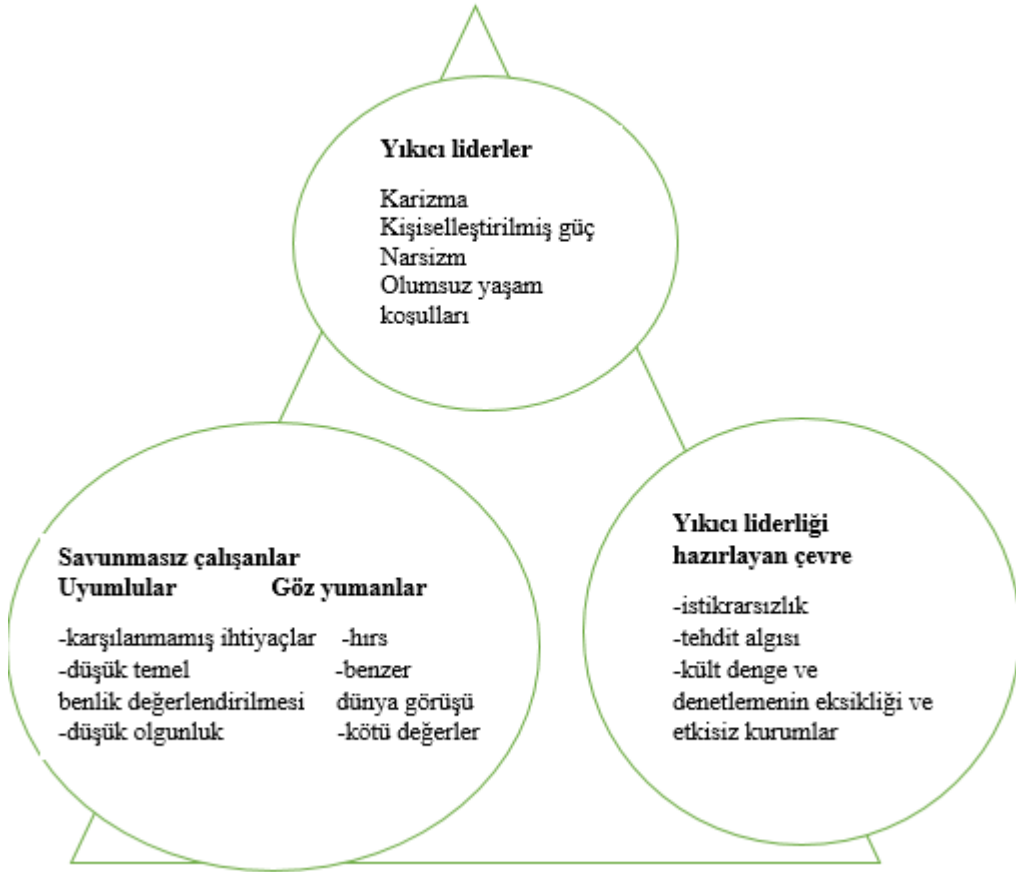
Genel olarak istismarcı yönetim; "alay konusu yapmak, haksız yere suçlamak, görmezden gelmek" gibi davranışlardan oluşmaktadır (Tepper, 2000:180). Doğrudan ve dolaylı şekillerde ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir.

Liderler, kişilik özelliklerinden ya da işletmeden kaynaklanan nedenlerden dolayı istismarcı yönetici davranışlarında bulunmaktadır. Liderin "gücünü ve nüfusunu kullanma biçimi" en önemli nedenlerden biri olarak görülmektedir. Liderlik özelliklerine bakıldığında "otoriterlik", "narsisizm", "bencillik" ve "üstünlük algısı" gibi nedenlerden bu şekilde davranmaktadır. Kişilik özellikleri incelendiğinde, "değerler sistemi", "düşük benlik saygısı" ve "olumsuz yaşantılar" gibi özellikler karşımıza çıkmaktadır. İstismarcı davranışlarda bulunmasına neden olan kurumun özelliklerinden kaynaklanan nedenler baktığımızda, "mağduriyet ve adaletsizlik algısı", "merkeziyetçi yapı ile kontrol mekanizması olarak şiddetin kullanılması" olarak görülmektedir (Mumford vd., 2007:218).

Yıkıcı liderlik, ekibin (lider-çalışan-çevre), hedeflerine ulaşma konusunda nasıl bir performans gösterdiğini ifade eden bir sonuç meselesidir. Yıkıcı liderliğin temelini olumsuz örgütsel sonuçlar oluşturmaktadır. Bu olumsuz örgütsel sonuçları ekip işi olan yıkıcı liderliğin üç unsuru olan toksik üçgen sürecinin, yol açması

muhtemel olmuştur. Yıkıcı liderlikle alakalı faktörlerin üç etki alanı olan toksik üçgen yıkıcı liderler, savunmasız çalışanlar ve yıkıcı liderliği hazırlayan çevrenin birleşiminden kaynaklanan negatif sonuçların oluşmasını gerektirmektedir (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007:179).

Liderliğin karanlık tarafında hep incelenen liderin tek başına örgütte oluşturduğu atmosfer iken, yıkıcı liderlikte aslında bu sürecin tek yönlü işlemediği anlaşılmıştır. Savunmasız çalışanlar ve yıkıcı liderliği hazırlayan çevre de yıkıcı liderler kadar sürece ivme kazandırmaktadır.



## Şekil 2. Padilla'nın Zehirleyici Üçgeni

**Kaynak:** Padilla, Hogan and Kaiser, 2007:180



Tabloyu kıssaca açıklayacak olursak; *yıkıcı liderlik*, etkileyici olma, tek başına güç sahibi olma, narsizm, nefret ideolojisi, iktidara bencilce ihtiyaç duyma ve etkili konuşma becerisi olan bireylerle özdeşleşmiştir. Bu özellikler yıkıcı liderlik için gerekli olsa da, yeterli olmamaktadır. Bu durum çevresel koşullar ve çalışanlar konusunu gündeme getirmektedir. *Savunmasız çalışanlar*, çalışanların iki tipi yıkıcı liderliği desteklemektedir. Bu tip çalışanların biri yıkıcı liderliğe karşı *uyumlu olanlar* diğeri ise *göz yumanlardır*. *Uyumlu olan çalışanların*, karşılanmamış ihtiyaçları, özgüven eksiklikleri vardır ve uyumlu olan çalışanlar olgun değildirler. Yıkıcı liderliğin gücü üstlenmesine izin verirler çünkü onların bugüne kadar ihtiyaçları karşılanmamıştır. Olgun olmamaları ve özgüven eksiklikleri nedeniyle liderleri karşısında onlar savunmasız kalmaktadırlar. *Göz yuman çalışanların* ise hırsları, liderleriyle benzer dünya görüşleri vardır ve onlar kötü değerlere sahip kişilerdir. Onlar dünya görüşleriyle uyumlu bir girişim için kendilerini geliştirmek istediklerinden yıkıcı liderlerini desteklemektedirler. Göz yuman çalışan tipinde lider- çalışan ilişkisinde karşılıklı fayda söz konusu olduğu görülürken, uyumlu çalışanlarda ise olgunluk düzeyleri gelişmediğinden ve savunmasız olduklarından liderleri lehine tek taraflı bir çıkar ilişkisinden söz edilebilmektedir. Yıkıcı liderliği hazırlayan çevre, istikrarsızlık, kültürel değerler, denge ve denetleme eksikliği ve etkisiz kurumlarla yıkıcı liderlik için uygun ortamın hazırlandığı ifade edilmiştir. Bu çevrede liderler genellikle çalışanlarını motive etmek ve güçlerini arttırmak için dış bir düşman ya da tehdit algısını sürdürmüşlerdir (Padilla, Hogan and Kaiser, 2007:179-185).

İstismarcı yönetim,işveren ile işgören arasındaki iş ilişkisi sona erene kadar veya işveren istismarcı yönetim davranışlarını değiştirene kadar devam edeceği düşünülmektedir. Kişilerin zamanının büyük bölümü iş yerlerinde geçtiği için sürekli istismarcı yönetim davranışlarına maruz kalmaları kişilere zarar verici olduğu ifade edilebilir (Tepper, 2000:180).

Personelin kötü niyetli yönetim değerlendirmesi yapabilmesi için olumsuz davranışlara kendisinin maruz kalmasına gerek kalmadan, iş arkadaşına yapılan olumsuz davranışları görmesi veya bu konuda işyerinde söylentiler duyması yeterli olacaktır (Harvey vd., 2013:40).

İstismarcı yönetici algısı ile astın olumsuz iş sonuçları arasındaki ilişki incelendiğinde ise; *sapkın davranışlar*(Tepper, vd., 2009; Üçok ve Turgut, 2014), *işten ayrılma eğilimi* (Harvey vd., 2007), *ükd* (Robinson ve Bennet, 1995), *iş stresi*(Yağıl, 2006; Harvey vd., 2007), *istenmeyen zorunlu düşünceler* (Thau ve Mitchell, 2010), *astların işlevsel olmayan direnç gösterme eğilimleri*(Tepper vd., 2001), *tükenmişlik* (Tepper, 2000; Yağıl, 2006; Tepper vd., 2007; Harvey vd., 2007) seviyelerinin artması beklenmektedir.

İşletmelerde istismarcı yönetimin olumsuz etkilerinden, şartların uygunluğu ölçüsünde, yöneticilerin gücü ve yetkileri azaltılarak personel güçlendirilmeli, personelin kendi kararlarını almaları sağlanarak korunmaları mümkün olacaktır. Gücü ve yetkileri azaltılan yöneticilerin istismarcı yönetici davranışlarında bulunmasının zorlaşacağı belirtilmektedir (Aryee vd., 2008:395).

### **2.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışının Tanımı**

Üretim karşıtı iş davranışları genel olarak “işletmeye ve işletme çalışanlarına zarar verme amacıyla yapılan davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (Spector ve Fox, 2002:271).

Üretkenlik karşıtı iş davranışı, farklı araştırmacılar tarafından farklı kavramlarla açıklanmaya çalışılmıştır. *Örgütsel saldırganlık* (Fox ve Spector,1999; Neuman ve Baron,1998) ,*antisosyal davranış*(Kalyya ,2011; Robinson ve O’Leary-Kelly,1998),*kötüye kullanma*(Hogan ve Hogan ,1989),*sapkınlık*(Robinson ve Bennet,1995),*kötü davranış*(Keashly vd.,1994),*misilleme* (Skarlicki ve Folger,1997),*intikam* (Bies ve Tripp,2005),*bezdirme*(Zapf ,1999),*protesto* (Kellowat vd.,2010) olarak ifade edilmiştir. Yapılan çalışmalarda kurum ve kurum çalışanlarına zarar verme amacı taşıyan tüm davranışlar“*üretkenlik karşıtı iş davranışları*” olarak görülmüştür (Doğan ve Kılıç, 2014: 105-106).

Üretkenlik karşıtı davranışları, örgütün genel ve özel amaçlarını elde etmeyi engelleyici, örgütsel ilke ve kurallara karşı şiddet gösteren çalışan davranışlarını

açıklamak için kullanılmaktadır (Lau vd., 2003: 73). Bu bağlamda üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, örgütün tüm süreçleri ile çalışanlarına zarar veren, dolayısıyla örgütsel verimliliği azaltan, yasa dışı olmasına rağmen isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen davranışlar olarak ifade edilebilir (Mann vd., 2012: 142).

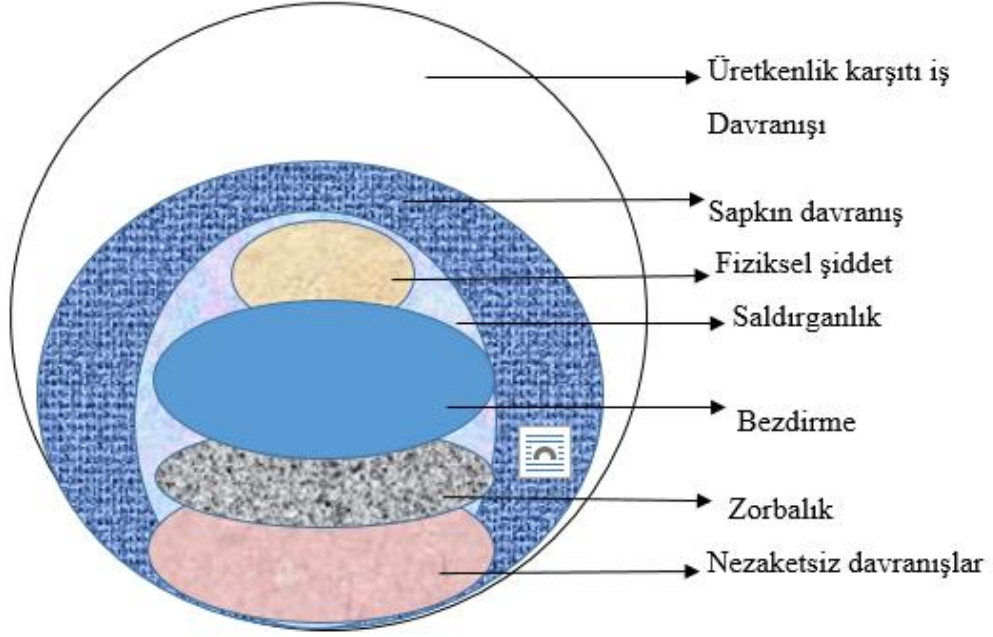
İşletmelerde çoğu zaman işletmenin norm ve değerlerine uygun olmayan davranışlar sergilenmektedir. Bu davranışlar işletmenin amaç ve hedeflerine engel olabilmektedir (Demirel, 2009:122). Üretkenlik karşıtı iş davranışları çalışanların işletmenin menfaatlerini hiçe sayarak işletmeye yönelik kötü niyetli davranışlarda bulunmalarıdır (Demirel, 2009:122). Üretkenlik karşıtı iş davranışına; örgütte hırsızlık, taciz, bilgiyi kötüye kullanma, kaba davranma ve saldırganlık, işten kaçma, fiziksel saldırganlık, hakaret, sabotaj vb. örnek verilebilecek davranışlar Tablo 4'te gösterilmiştir (Spector ve Fox, 2002:275).

**Tablo 4. Üretkenlik Dışı Davranış Biçimleri**

<b>Örgütsel Boyut</b>	<b>Çalışanlar Boyutu</b>
Zarar verme	Dedikodu
Sabotaj	Çatışma
Hırsızlık	Misilleme
İş yavaşlatma	İşe devamsızlık
Savurganlık	Duygusal istismar
Bilgiyi kötüye kullanma	Ayrımcılık
İtaatsizlik	Sözlü ve fiziksel saldırılar
Ekipmanlara zarar verme	Sosyal baskı ve mobbing
Ürünlere zarar verme	Asılsız iddialar yayma
	Irksal davranma
	Yabancılaşma

**Kaynak:** Fettahoğlu (2015: 13)

Ükd ve bu kavrama benzer alt kavramların anlaşılması için şekil 2' ye bakabiliriz:



**Şekil 3.ÜKD' nin Türevleri**

**Kaynak:** Pearson vd.,(2005: 191)

ÜKD şekil 2'de gösterilen her bir davranış türünü kapsamaktadır. *ÜKD*, kuruma ve kurumda çalışanlara yönelik istenmeyen davranış biçimidir ve şekilde görülen davranışları içinde barındırmaktadır. *Sapkın davranış*, kurumsal normlara aykırı bir tür ükd'dir ve saldırgan, nezaketsiz davranışlar içerir. Fiziksel şiddet, bezdirme, duygusal suiistimal ve zorbalık davranışlarını kapsamayan ve uygun olmayan davranışların bir bölümünü içeren davranışlar *saldırganlık* olarak tanımlanmaktadır. Şiddet içeren ve fiziksel saldırıya yönelik davranışlara *fiziksel şiddet* adı verilmektedir. Orta şiddet ile yüksek şiddet arası, fiziksel ya da fiziksel olmayan ve süreklilik gösteren saldırgan davranışlar *bezdirme* olarak ifade edilmiştir. Düşük ile orta şiddet arası, fiziksel olmayan süreklilik gösteren saldırgan davranışlar ise *zorbalık* olarak tanımlanmaktadır. Düşük şiddet içeren, bilinçsiz olarak gerçekleşen ya da doğrudan zarar verme amacı ile yapılan saldırgan davranışlardan oluşan tavırlara *nezaketsiz davranışlar* denilmektedir (Pearson vd., 2005: 190-191).

Spector (2011:343), üretkenlik karşıtı iş davranışları konusundaki bütün çalışmalarını derleyip deneysel olarak boyutlarını ortaya koyarak, *örgütsel ve bireysel*, olmak üzere iki farklı boyutta incelemiştir; “başkalarına zarar verme, üretimi saptırma, kundaklama, çalma ve geri çekilme” olarak sınıflandırılmaktadır.

### 2.3.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Boyutları

Spector (2011: 343)’a göre, ÜKD ; “örgütsel ve bireysel” olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. *Örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları*, “örgütsel kurallara ve çıkarılara aykırı olarak yapılan davranışlar” olarak ifade edilmiştir. Burada ilk amacın işletmeye zarar vermek olsa da, çalışma arkadaşlarına yönelik sözlü ve fiziksel taciz gibi olumsuz davranışları da kapsamaktadır. Fakat mesai arkadaşlarına yapılan kötü davranışlarla da karşılaşmaktadır.

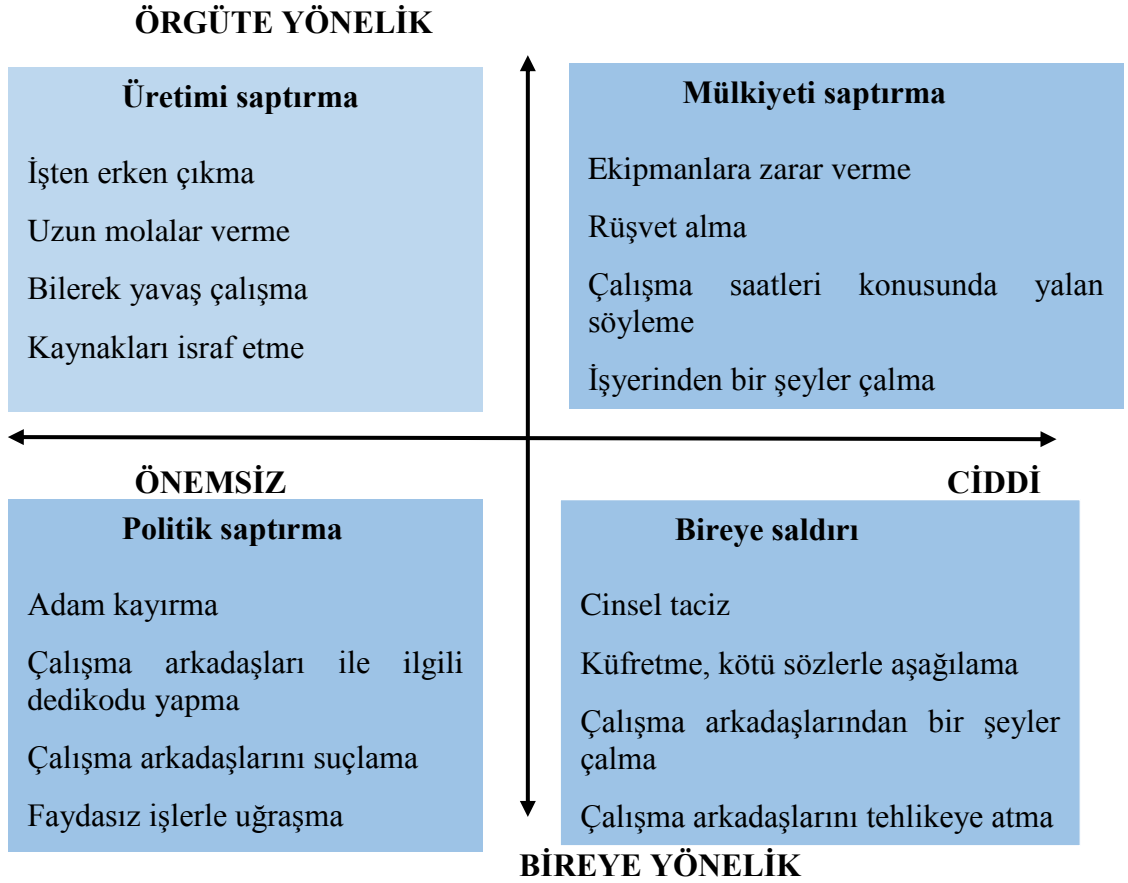
*Bireylere yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları*, daha çok çalışanlar arasındaki davranışları ele almaktadır. İşletmede diğer bireylere zarar verme niyetiyle yapılan davranışların tümünü kapsamaktadır. Bireylere yönelik olan davranışlar, işletmeye zarar verme amacıyla yapılsa da bu davranışlar işletmeye zarar vermektedir.

Bennet ve Robinson (1995) , ÜKD’ni birey ve örgüt açısından geniş kapsamda incelemesi nedeniyle çoğunlukla tercih edilen bir ölçüt olmuştur (Everton vd., 2007:119).

ÜKD, bireylere ve örgüte yönelik ya da her ikisini hedef alarak yapılan davranışlardır. **Bireylere yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışları**, çalışanların birbirine karşı kötü niyetli ilişkilerinden dolayı ortaya çıkmaktadır. Bireyin karşılıklı yaşadığı olumsuz durumlar karşısında bastırıldığı duyguların ortaya çıkarak kötü niyetli davranışta bulunmaya itmektedir (Demirel, 2009:122). Bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışlar, “dalga geçmek, kırıcı sözler söylemek, etnik, dini ve ırkçı söylemlerde bulunmak, hakaret etmek, utandırmak” gibi davranışlardan oluşmaktadır (Bennet ve Robinson, 2000:350).

**Örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışları**, İşletmenin amaç ve hedeflerine zarar veren olumsuz davranışlardır (Demirel, 2009:123). Bu davranışlara, “işletmenin makine ve teçhizatını kötüye kullanma veya yok etme”, “iş bilerek yanlış yapma”, “işyerine ait bir eşyayı izinsiz alma”, “üstünün talimatlarına uymama”, “geri çekilme”, “işle ilgili problemleri üstüne bildirmeme” gibi davranışlar örnek gösterilebilir (Robinson ve Bennet, 1995:556).

Robinson ve Bennet (1995), ÜKD kavramı yerine *sapkın davranış* kavramını kullanmış ve işletmedeki sapkın davranışları Şekil 3’teki gibi ifade etmişlerdir.



**Şekil 4. İşletmede Sapkın Davranışlar Sınıflandırması**

**Kaynak:** Robinson, Bannett, (1995: 565)

Robinson ve Bennet tarafından geliştirilen üretkenlik karşıtı iş davranışı sınıflandırmasının temelini kişilere ve örgüte yönelik sergilenen ciddi ve önemsiz

davranışlar oluşturmaktadır. Bu davranışlar üretime karşı sapkınlık, mülkiyete karşı sapkınlık, politik sapkınlık ve kişisel saldırganlık olarak dört başlık altında sınıflanabilmektedir. Örneğin, bireye yönelik sergilenen cinsel taciz davranışı, çalışma arkadaşları hakkında dedikodu yapma davranışına göre daha ciddi boyutta üretkenlik karşıtı davranış olarak görülmektedir. Aynı şekilde, örgüte yönelik sergilenen işten erken ayrılma davranışı, rüşvet alma davranışına göre daha az önem arz eden bir üretkenlik karşıtı davranıştır (Bkz. Şekil 3)

### 2.3.2. Örgütlerde Yaygın Olarak Karşılaşılan Üretkenlik Karşıtı Davranış Türleri ve Örnekleri

Keashly (2001) tarafından yapılan çalışma sonucunda işletme içinde sergilenen kötü davranışlar Tablo 5’ te gösterilmektedir (Keashly, 2001: 241).

**Tablo 5.İşletmelerde Karşılaşılan Kötü Davranış Örnekleri**

Bireyi eleştirmek	İşi eleştirmek
Kızgınlığını bağırarak göstermek	Küfretmek, lakap takmak
El kol hareketleri yapmak	Tehdit etmek
Öç almak, misilleme yapmak	Kendi düşüncelerini gizlemek için, sözde diğer bireylerin düşüncelerini aktarıyormuş gibi davranmak
Dedikodu yaymak, iftira atmak	Ayrımcılık yapmak, adaletsiz davranmak
Sırları açıklamak	Haksız otorite
Sorumluluğu saptırmak	İş ile ilgili destek vermemek
Hileli oyun kurmak	Sözsüz iletişim ve imalar kullanmak
Düşük iletişim kalitesi	Kaynakları ya da fırsatları reddetmek
Otoritesini yersiz yere göstermeye çalışmak	Mantıksız beklentiler
Önemsememek	Sahtekarlık yapmak

**Kaynak:**Keashly, (2001: 241-245)

Gruys (2000:43-58), üretkenlik karşıtı iş davranışlarını Tablo 6’daki gibi sınıflandırmıştır.

**Tablo 6.ÜKD Kategorileri ve ÜKD Örnekleri**

<b>Kategori</b>	<b>İlgili davranış örnekleri</b>
Hırsızlık vb. davranışlar	Çalışma arkadaşlarına, örgüte ya da müşteriye ait olan parayı ya da eşyayı çalma; bedelsiz bir şekilde mal ve hizmet verme (hediye etme), değerinden düşük ürün/hizmet verme, örgütsel materyallerin çalınması konusunda başkalarına yardım ve yataklık yapma gibi...
Mülkiyete zarar verme	Örgüte ait bir ürünü, eşyayı ya da donanımı bozma, kundaklama ya da imha etme; örgütün, çalışma arkadaşlarının ya da müşterinin bir eşyasına kasten zarar verme gibi...
Bilginin kötüye kullanımı	Gizli bilgileri açığa çıkarma, kayıtlarda tahrifat yapma, hatasını örtmek için üstlerine yalan söyleme gibi...
Zaman ve kaynakların kötüye kullanımı	İş yerinde boşa zaman harcama, zaman kartlarını değiştirme, mesai zamanında bireysel işlerini görme, örgütsel kaynakları israf etme gibi...
İş sağlığı ve güvenliği kurallarına uymama	Güvenlik prosedürlerini öğrenmeme; güvenlik prosedürlerine uymayarak kendisinin, çalışma arkadaşlarının ve müşterilerin hayatını tehlikeye atma gibi...
Düşük devam(İşe devamsızlık)	İşe gitmemek ya da hasta numarası yapma, yasal bir izni olmaksızın işe gitmeme, bilinçli olarak işe geç gitme gibi...
Düşük iş kalitesi	Kasten yavaş ya da baştan savma çalışma, kasten yanlış iş yapma gibi...
Alkol kullanımı	İş yerinde alkol kullanma, alkollüken işe gitme gibi...
Uyuşturucu kullanımı	İş yerinde uyuşturucu bulundurma, kullanma ya da satma, uyuşturucunun etkisindeyken işe gitme gibi...
Uygunsuz sözlü eylemler	İş yerinde bağırıp çağırma, çalışma arkadaşlarıyla, yöneticilerle ya da müşterilerle küfürlü konuşma ya da sözlü olarak tartışma, küfürlü el kol hareketleri yapma gibi...
Uygunsuz fiziksel eylemler	Çalışma arkadaşlarına, yöneticilere ve müşterilere fiziksel saldırı yapma ya da cinsel tacizde bulunma gibi...

**Kaynak:**Gruys,(2000:43-58)



## **2.4. Kurumsallaşma Düzeyi, İstismarcı Yönetim ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisinin Kuramsal Dayanakları**

İstismarcı yönetim ve üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkiyi açıklamada *Duygusal Olaylar Teorisinden, Psikolojik Sözleşme, Sosyal Mübadele Kuramı, Planlanmış Davranış Teorisinden* yararlanılabilir.

### **2.4.1. Duygusal Olaylar Teorisi**

*Duygusal olaylar teorisi* Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından geliştirilen bir kuramdır. Bu teoriye göre, bireylerin örgüt içinde yaşadıkları her türlü olay çalışanlarda davranış değişikliklerine yol açarak duygusal tepkiler vermelerine sebep olmaktadır. İş yerindeki duygusal tecrübelerin yapısı, neden ve sonuçları ile ilgilenmektedir. Bireylerin geçmiş deneyimleri bugünkü duygusal deneyimlerini şekillendirmektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996: 45).

Bu model iş yerinde duygusallığı, duyguları ve modları yönetmek için sosyal ve örgütsel psikolojiden yararlanmaktadır. Duygular ayrı ayrı sınıflanırken, modları pozitif ve negatif olarak sınıflandırmıştır. Weiss ve Cropanzano (1996)'na göre modlar iki boyutta açıklanmaktadır. Bunlar pozitif duygusallık (mutluluk, umut vb.) ve negatif duygusallık (nefret, öfke vb.)'dır. Pozitif duygusallık, iş hayatına olumlu yansırken, negatif duygusallık iş tatmini ile ters orantılıdır. Weiss ve Cropanzano, negatif duygusallığın performans üzerinde negatif duygusallıktan daha fazla etkili olduğunu savunmaktadır. Olumlu yaşanan duygular artı olarak dönerken, olumsuz duygular eksi davranışlara dönüşmektedir.

### **2.4.2. Psikolojik Sözleşme**

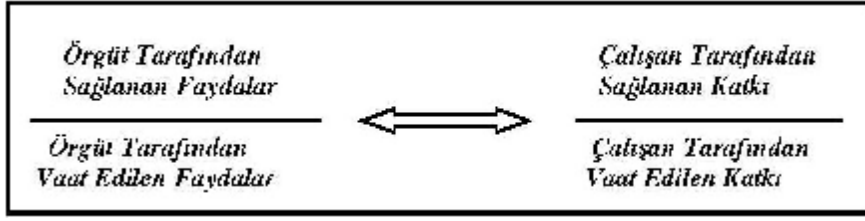
Psikolojik sözleşme kavramı ilk defa 1960'lı yılların başında Argyris, Levinson, Price, Munden, Mandl, 1962 yılında Solley ve 1965 yılında Schein tarafından ortaya atılmıştır (Morrison ve Robinson, 1997: 227). Örgütsel davranış literatüründe psikolojik sözleşme kavramı ilk defa Argyris'in 1960 yılında yayınlamış olduğu

“Örgütsel Davranışın Anlaşılması”adlı kitapta yer almıştır. Argyris kitabında örgütleri yaşayan ve karmaşık yapılarolarak nitelendirmiş, örgütlerin ve bireylerin birbirleriyle sürekli etkileşimde olduklarını ortaya koymuş ve yöneticilerin etkinliğini çalışanlarıyla birlikte geliştirecekleripsikolojik sözleşmenin varlığına bağlamıştır. Argyrispsikolojik sözleşmeyi, örgüt içinde yaşanan çatışmalar,işe devamsızlık, iş tatminsizliği gibi olumsuz durumların ortadan kaldırılmasınayardımcı olan, düzensiz sistemler için oluşturulan bir kavram olarak ortaya koymuştur(Buranapın, 2007: 14-15). Levinson ise, Argyris’in çalışmalarının tersinepsikolojik sözleşmenin sadece olumsuz koşullarda kullanılmayacağını belirtmişve psikolojik sözleşmeyi örgüt içinde çalışanlar ve yöneticiler arasında karşılıklıbeklentilerin yerine getirilmesi olarak tanımlamıştır(Buranapın, 2007: 16).

Psikolojik sözleşmede ise “çalışanın örgüt içinde gerekli şartları yerine getirmesine karşılık örgütün kendisine bu olanakları sağlayacağını algılaması” durumu üzerinde durulmaktadır (Robinson,1996:575). Örneğin; işe yeni başlayan bir çalışan gösterdiği etkin performansa bağlı olarak ödüllendirileceğinin kendisine taahhüt edildiğini algılar ve buna inanırsa, bu durum bir beklenti ortaya çıkaracak ama aynı zamanda psikolojik sözleşmenin bir parçası olan algılanmış bir yükümlülük (etkin performans gösterme) yaratacaktır. Psikolojik sözleşme bazı beklentileri ortaya çıkarsa da, bütün beklentiler algılanan taahhütlerden kaynaklanmamakta, taahhüt edilmeden de bazı beklentiler ortaya çıkabilmektedir (Robinson,1996:575). Beklentiler, psikolojik sözleşmeden daha kapsamlı olarak, sadece taahhütlere dayanan inançlardan değil, aynı zamanda örgüt içi kıyaslamalardan ya da örgüt iklimine dayanılarak ulaşılan yargılardan da ortaya çıkabilmektedir.

#### **2.4.2.1. Psikolojik Sözleşme İhlali**

Psikolojik sözleşme ihlali bir tarafın diğer tarafa karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olması anlamına gelmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 230). İhlal; bireyin verilen sözlere bağlı olarak ne elde ettiğine ilişkin bilişsel ve zihinsel bir hesap yapmasını ifade etmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 230).



### Şekil 5. Psikolojik Sözleşme İhlali

**Kaynak:** Morrison, Elizabeth W. ve Sandra L. Robinson, 1997:226-256.

Bu denkleme göre, çalışan ilk önce kendine vaat edilenler karşılığında ne aldığını ortaya koymakta, daha sonra da örgüte vaat ettikleriyle verdiklerini karşılaştırmaktadır. Üçüncü olarak da bu iki oranı karşılaştırmaktadır. Soldaki oran sağdakinden küçük olarak algılanırsa çalışan bir sözleşme ihlali olduğu kanısına varmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 240).

İhlal, bir ilişkide taraflardan birinin söz vermiş olduğu yükümlülükleri yerine getirmemesi ile ortaya çıkmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlalinin, karşılanmayan beklentilerden ayrı tutulması gerekmektedir. Çalışanlar işe başladıklarında hayalci davranıp bazı beklentiler içine girebilmekte ve bu beklentiler karşılanmadığı takdirde tatminsizlik yaşayabilmekte ya da düşük performans göstermektedirler. Ancak, psikolojik sözleşme ihlal edildiğinde çalışanların gösterdikleri tepkiler daha şiddetli olmaktadır. Örneğin; bir çalışan sıkı çalışmasının karşılığında ücret artışı beklediğinde, fakat bu beklentisi karşılanmadığında hayal kırıklığı yaşayacaktır. Buna karşılık bir çalışana sıkı çalışmasının karşılığında ücretinin artırılacağı vaat edilir ve bu gerçekleşmezse, çalışan kendisine haksızlık yapıldığı kanısına varacaktır.). Yine iş yerinde kendisine vaat edildiği gibi davranılmadığını gören çalışan öfkeyle sapkın davranışlar sergileme eğiliminde olacaktır. Yerine getirilmeyen sözler, kızgınlık ve karşılıklı ilişkilerde güvenin azalması sonucunu doğuracaktır (Robinson ve Rousseau, 1994: 247).

### 2.4.3. Sosyal Mübadele Kuramı

*Sosyal mübadele kuramı* ilk kez Gouldner'in (1960) "karşılıklılık normu" adlı makalesinde tanıtılmıştır. Gouldner'e göre insanlar, motivasyonu ve kendi çıkarlarını artırmak amacıyla başkalarına karşı duygular hisseder ve onlara yardım sağlayacak davranışlar sergilerler. Blau (1964) ise, Gouldner'in fikrinin devamı olarak, bu duyguların kişilerarası ilişkilerin temelini oluşturduğunu söylemiştir (Harris vd., 2007:136). Emerson (1976) sosyal mübadele kuramının, değerli kaynakların sosyal süreç doğrultusunda hareketi, olarak ifade edilebileceğini belirtmiştir. Bu kuram; bir kaynağın hareketine devam etmesi karşılığında, değerli bir geri dönüş olacağı varsayımına dayanmaktadır (Köksal, 2012:6). Sosyal mübadele kuramına göre bir kişi, bir diğerine, gelecekte birtakım geri dönüşler elde edeceği ümidiyle iyilik yapmaktadır (Köksal, 2012:5). Bu bilgiler ışığında bir kişinin diğerine yaptığı kötü niyetli davranış karşılığında iyi bir geri dönüş olmayacağını söylebiliriz.

### 2.4.4. Planlanmış Davranış Teorisi

Planlanmış davranış teorisi; bireylerin bir davranışı gerçekleştirmelerinin nedeninin niyet olduğunu; bireylerin niyetlerinin ise davranışa yönelik tutumlar, algılanan sosyal baskı ve algılanan davranışsal kontrol tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Planlanmış davranış teorisinde kişinin davranışının altında yatan niyetlerini etkileyen üç temel faktör vardır. Bunlar; davranışa yönelik tutum, topluma karşı algı ve davranış kontrolü ya da diğer adıyla özyetkinlik algısıdır (Ajzen,2006). Planlı Davranış Kuramı'na göre, tutum ve davranış arasındaki ilişkiyi anlamak için bazı ara koşullar dikkate alınmalıdır. Bu teoride, davranışın, davranışa ilişkin dikkat çekici bilgilerin ve inançların bir fonksiyonu olduğu varsayılır. İnsanlar herhangi bir davranışla ilgili olarak çok fazla sayıda inanca sahip olabilirler ancak herhangi bir zamanda diğerlerine göre bu inançların çok azını dikkate alırlar. İşte bu dikkat çeken inançların, kişilerin niyetlerinin ve davranışlarının belirleyicisi olduğu düşünülür. Dikkat çeken üç tip inanç ayırt edilmiştir: davranışla ilgili tutumları etkilediği varsayılan *davranışsal inanç*, öznel normların temelinde yatan belirleyicileri oluşturan *normatif inanç* ve davranışsal kontrol algısının temellerini sağlayan *kontrol inancı* (Ajzen, 1991). Planlanmış Davranış Teorisi (Ajzen, 1991), hareket etme

niyetinin gerçek davranışın en güçlü belirleyicisi olduğunu savunmaktadır. Genel olarak, Planlanmış Davranış Teorisi bireylerin toplumsal davranışlarının bazı faktörlerin kontrolü altında olduğunu, belirli nedenlerden kaynaklandığını ve planlanmış bir şekilde ortaya çıktığını öne süren bir davranış teorisidir. Teoriye göre, bireydeki bir davranışın ortaya çıkabilmesi için ilk önce o davranışa yönelik niyetin oluşması gerekir. Davranışa yönelik niyet ne kadar güçlü ise davranışın ortaya çıkma olasılığı da o kadar fazladır (Frey vd.,1993). Davranış niyeti, üç değişkenin etkisi altındadır (Erten,2002): *Davranışa yönelik tutum*, bir davranışın iyi-kötü olarak değerlendirilmesidir. Kişinin davranışın sonuçları hakkındaki tahminine ve bu sonuçları nasıl değerlendirdiğine dayanılarak ölçülür. *Öznel norm*, bir davranışa yönelik algılanan sosyal baskıyı ifade eder. Kişi için önemli olan insanların kişiden beklentilerine ve kişinin bu beklentileri karşılamaya yönelik isteğine dayanılarak ölçülür. *Algılanan davranış kontrolü*, kişinin bir davranışı yapmayı ne kadar kolay ya da zor bulduğunu ifade eder. Kişinin belirli bir davranışın gerçekleşmesine yönelik içsel ve dışsal yeterlik durumlarının tahminine ve bu yeterlik durumlarının davranışı kolaylaştıracağına ya da zorlaştıracağına inancına dayanılarak ölçülür.

#### **2.4.5. Kurumsallaşma Düzeyi ile İstismarcı Yönetim İlişkisi**

İşletmenin lideri kurumsallaşmayı etkileyen faktörlerden biridir. Kurumsallaşmanın tanımlarından biri de, işletmenin kişilerden bağımsız yaşaması olarak ifade edilmektedir. Kurumsallaşmayı kişilerden bağımsız düşünemeyiz ve işletmeyi kuran, geliştiren ve sona erdiren lider ve yöneticileridir. Kurumsallaşmış işletmelere bakıldığında arkasında güçlü lider ve yöneticilerin olduğu görülmektedir(Akat ve Atılğan, 1992: 27).

Kurumsallaşma sürecini tamamlamış olan işletmelerde, “demokratik, katılımcı ve esnek” bir yönetim anlayışının var olduğu göze çarpmaktadır. Kurumsallaşmış işletmelerdeki yöneticiler, işgörenleri işletmenin problemlerini çözme yolunda personeli güçlendiren kişiler olarak görülmektedir. Yöneticilerin bu tutumu zamanla diğer yöneticileri de etkilemekte ve işletme içerisinde insana önem veren yöneticilerin sayısı artarak işletme kurumsal hale gelmektedir(Taş ve Akdemir,2005:5).

Kurumsallaşmanın sonucu olarak organizasyonun demokratik ve katılımcı bir yapıya kavuşturulmasıyla, tüm bireylerin sürece dahil edilmesi sağlanarak, sonuçlardan sorumluluk hissetmeleri sağlanmaktadır. Sorumluluğu kısıtlı sayıda kişiye değil, sistemin tamamına yayarak kurumsalcı yönetim anlayışının gerekleri yerine getirilmiş olacaktır (Özler vd., 2007:448). Bu durumda bireyler işletmenin amaç ve hedeflerini benimseyerek işletmeye uygun davranışlar sergileyecekleri düşünülmektedir.

Bu nedenle örgütlerde lider ve liderlerin tutum ve davranışları kurumsallaşma sürecinde belirleyici olabilmektedir. Örgütlerde daha demokratik, katılımcı liderlerin var olması durumunda bu liderlerin kurumsallaşma sürecine olumlu katkı yapacağı buna karşılık istismarcı lider davranışlarının astları üzerinde psikolojik, duygusal ve fiziksel açıdan verdiği çeşitli zararlardan dolayı örgüt yaşam döngüsünü ve dolayısıyla kurumsallaşmayı olumsuz yönde etkileyeceği tahmin edilmektedir (Başar vd. 2016:67). Ayrıca kaliteli ve olgun lider ast ilişkisinin gelişmesinde de kurumsallaşma uygulamalarının katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Kurumsallaşma uygulamalarıyla gerek liderin gerekse astların tutum ve davranışları daha tahmin edilebilir hale gelir ve lider ile astı arasındaki ilişkinin kalitesi daha belirgin ve kalıcı olur.

Bu bilgiler doğrultusunda kurumsallaşma düzeyi yüksek olan işletmelerde demokratik, katılımcı liderler olduğundan yıkıcı liderler görülmeyecektir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirebilir:

**H1:** Kurumsallaşma düzeyi istismarcı yönetim üzerinde (negatif yönlü) etkiye sahiptir.

#### 2.4.6. Kurumsallaşma Düzeyi ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisi

Kurumsallaşma işletme yapılarının şekillenmesinde etkili olmakla beraber bu yapılarda performansın farklı boyutlarına etki etmektedir. Kurumsal işletmelerin niteliklerinin performansı doğrudan etkilediği düşünülmektedir (Cavuşgil ve Zou, 1994:2).

Kurumsallaşma, performans değerlendirme ve ödül sistemlerini içermekte ve işletme stratejilerinin başarısını etkilemektedir. Formalleşmenin, işlevselliği artırdığı belirtilmiştir. Formalleşme ile sözleşme yapıları işletmedeki çatışmaların azalması sağlanarak performansın artması beklenmektedir. İşletmede kuralların oluşması, işletmenin formalleşmesini de sağlamaktadır. Formalleşme, çalışanların otonomisini azaltmaması durumunda işletmeye olan bağlılığı ve performansı artırmaktadır (Wallace, 1995:232).

Profesyoneller, aldıkları eğitimle belirsizliklerle başa çıkmada başarılı oldukları için, onlara otonomi verilmesi işletmenin performansını artıran bir etki yaratmaktadır (Wallace, 1995:235).

Kurumsallaşan işletmeler güçlü kültür oluşturmaktadır ve güçlü işletme kültürü performansı artıran bir unsurdur. Kültürü oluşturan paylaşılan değerlerin, işletmelerin stratejileri uygulamalarında önemli bir yeri vardır ve performansı artırmaktadır. İşletmeleri kurumsallaşmaya zorlayan öğelerden normatif öğelerinden olan *edinme*, işletmenin teknik performansını artırarak “üretim performansını” etkilemektedir. Bu normatif öğeler, işletmeler içerisinde çeşitli normların gelişmesini sağlamaktadır. Kültür, rekabetçi gücü artıran ve stratejiye odaklanmayı sağlayan özelliği ile işletme performansını artırdığı ifade edilmektedir (Pelham ve Wilson, 1996:29).

Kurumsallaşmanın önemli bir boyutu olan hesap verebilirlik, işletmelerin performanslarının artmasında etkilidir. Saydam işletmelerde bilginin kaydedilmesi ve yayılması konusunda daha başarılı olduklarından performansları artmaktadır. Ayrıca işletmeler, sosyal sorumluluk geliştirerek ve müşterilerin değerlerine önem vererek

eylemler geliştirmektedir. Bu durum müşterilerin işletmeyle daha çok iş yapmasını sağlamaktadır. (McWilliams ve Siegel, 2001:119). Etkinlik sağladığı düşünölentutarlılık işletme performansını artırmaktadır. Bu nedenle işletmeler kurumsallaşma stratejinin uygulanmasını sağlayarak performansı artırmaktadır (Pelham ve Wilson, 1996:29).Kurumsallaşmanın alt boyutlarının işgören performansı üzerindeki olumlu sonuçlarından yola çıkarak; kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde işgörenler üretim karşıtı davranışlar sergilemeyeceklerdir.

Yukarıdaki bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirebilir:

**H2:** Kurumsallaşma düzeyi ÜKD üzerinde (negatif yönlü) etkiye sahiptir.

#### **2.4.7. İstismarcı Yönetim ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisi**

Çalışanlar iş ortamında istismarcı yönetici davranışlarına“azarlanma”, “suçlanma”, “alay edilme”gibi maruz kaldıklarında bu davranışlara aynı şekildekötü bir davranışla karşılık vermeyi düşünmektedirler (Skarlicki ve Folder, 1997:434-443). İşletmede yaşanan kötüeylemler, tutum veya davranışlar, çalışanları düşmanca davranışlara, kızgınlık,kendini küçük düşürölmüş gibi his ve düşünelere sevkdebilmektedir (Turgut, 2007:223-255).

Ashforth (1997)'e göre;istismarcı yönetim davranışlarıyla karşılaşan çalışanlarda “hayal kırıklığı”, “çaresizlik” ,“yabancılaşma” gibi duygular ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, yöneticilerinin onlara uyguladıkları kötü davranışlarını cezalandırma isteğiyle sapkın davranışlar sergilemeye ilk olarak yöneticisinden başlayacaktır (Averill, 1982). Bies ve Tripp (1997)'e göre; insanlarkendisine yapılan kötölüğün intikamını kötölüğü yapan kişilerden almak istediklerini ifade etmişlerdir. Bu çalışmaya göre; insanlar “adaletsiz”, “küçük düşürücü”, “istismar edicidavranışlara” maruz kaldıklarında akla dayanan bir gerekçeye sığınarak, kendilerine bu davranışları yapan kişilere karşılık verme ya da cezalandırma davranışları sergilediği ifade edilmektedir. Bies ve Tripp (1996)' in farklı bir araştırmasında,Çalışanlar, istismarcı yönetici davranışlarına maruz kaldıklarında bunu yapan yöneticisine hem özelde hem de diğer çalışanların içinde meydan okuma



ve alay etme davranışları sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Diğer bazı çalışmalarda (Baron vd., 1999; Liu vd., 2010) çalışanlar, yöneticilerinin onlara kötü davranışta bulduklarını anladıklarında yöneticilerine karşı sapkın davranışlar sergilediklerini ifade etmişlerdir. Hershcovis vd.,(2007) tarafından yapılan çalışmada da; çalışanların, adaletsiz yönetici davranışlarına maruz kalması, yöneticilerine sapkın davranışlar sergilemesinde belirleyici olduğu ifade edilmiştir.

Yukarıda açıklanan teorik bilgiler ışığında istismarcı yönetimin, yöneticiye, işletme çalışanlarına ve işletmeye yapılan her türlü kötü niyetli davranış üzerinde etkisinin olacağı fikrine dayanılarak araştırma hipotezi aşağıdaki gibi kurulabilir:

**H3:**İstismarcı yönetim ile ÜKD arasında (pozitif yönlü) ilişki vardır.

#### **2.4.8. Kurumsallaşma Düzeyi, İstismarcı Yönetim ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı İlişkisi**

Kurumsallaşma düzeyi, İstismarcı yönetim ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisi konusunda yukarıdaki bilgiler doğrultusunda, kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmelerde istismarcı yönetimin görülmeyeceği, istismarcı yönetimin bulunduğu işletmelerde de üretkenlik karşıtı iş davranışlarının yüksek olacağı beklenmektedir. Dolayısıyla istismarcı yönetimin kurumsallaşma düzeyi ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında aracı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

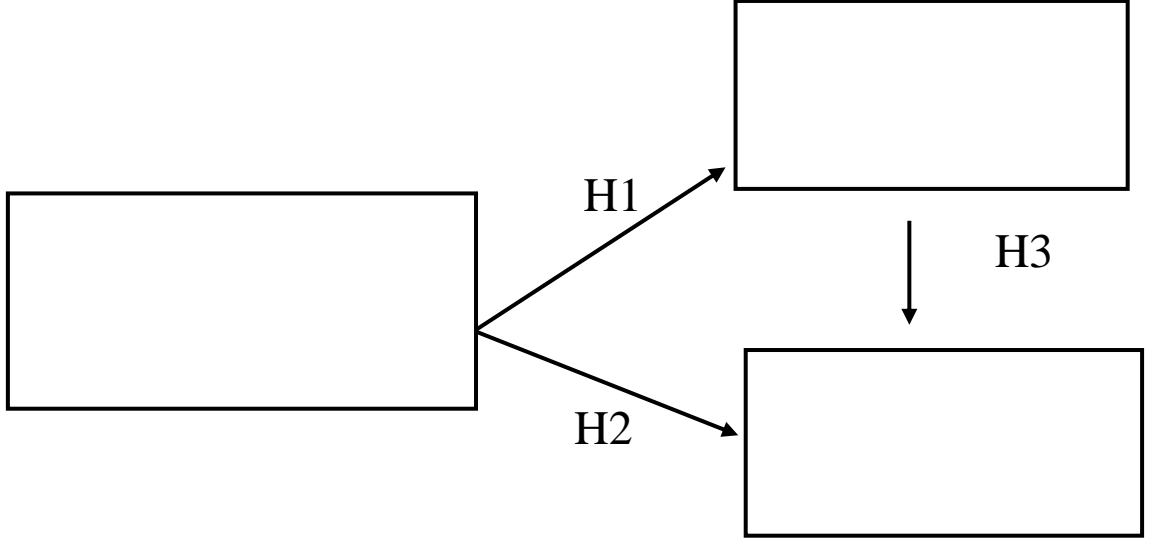
Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirebilir:

**H4:**İşletmelerde kurumsallaşma düzeyi ile ükd arasındaki ilişkide istismarcı yönetimin aracılık etkisi bulunmaktadır.

### 3.YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu tez çalışmasının araştırma modeli şekilde görüldüğü gibidir.



Şekil 6. Araştırmanın Modeli

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Bandırma’da perakende sektöründe faaliyet gösteren 2 marketin şubelerinde çalışan 250 kişi oluşturmaktadır. Bu kapsamda gönüllülük esasına göre anketlerin 103 adeti online, olarak yapılmıştır. Elde edilen 250 anketin 25 adetinde eksik bölümlerin olduğu tespit edilmiştir ve analize dahil edilmemiştir. Bu durumda analize dahil edilen anket sayısı 225 olmuştur. Veriler SPSS’e girilerek faktör analizi yapılmış ve faktörleri karşılamayan sorular anketten çıkartılarak 45 maddeden oluşan 8 faktörlü bir ölçek hazırlanmıştır. Anket formundaki ifadeler, 1= Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

Anket formu 46 kişilik çalışan grubu ile bir ön teste tabi tutulmuştur. Araştırma kapsamında Bandırma ilçesinde 2 market zinciri çalışanlarına anket soruları yüz yüze görüşme yoluyla iletilmiş ve cevaplamaları istenmiştir. Yüz yüze görüşmeden sonra anlaşılmayan sorular düzeltilmiştir. Yüz yüze uygulanan 46 anket formunun geçerliliği ve güvenilirliği ölçülmüş (Cronbach Alpha:0,952) ve geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonrasında 250 kişiye online ve yüz yüze anketler uygulanmış ve veriler SPSS 20.0'a girilerek faktör analizi yapılmış ve faktörleri karşılamayan sorular analizden çıkartılmıştır. Sonuç olarak 45 maddeden oluşan sekiz faktörlü bir ölçek hazırlanmıştır. Her bir faktör yine kendi içinde Cronbach Alpha güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

**Tablo 7. Frekans Analizi Sonuçları**

Demografik Özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın	134	59,6
	Erkek	91	40,4
Medeni Durumu	Evli	109	48,4
	Bekâr	116	51,6
Yaş	18-22	20	8,9
	23-27	62	27,6
	28-32	85	37,8
	33-37	33	14,7
	38 ve üzeri	25	11,1
Çalışma Yılı	0-1	46	20,4
	2-4	84	37,3
	5-7	48	21,3
	8-10	34	15,1
	11 ve Üzeri	13	5,8
Eğitim Seviyesi	Lise	93	41,3
	Önlisans	72	32,0
	Lisans	49	21,8
	Diğer	11	4,9

Örnekleme oluşturan 225 kişinin yaşları 18-22 yaş aralığındakilerin oranı %8,9 (n=20), 23-27 %27,6 (n=62), 28-32 %37,8 (n=85), 33-37 %14,7 (n=33), 38 ve

üzeri %11,1 (n=25) ini oluşturmaktadır. Çalışma yılı 0-1 aralığındakilerin oranı %20,4 (n=46), 2-4 %37,3 (n=84), 5-7 %21,3(n=48), 8-10 %15,1(n=34), 11 ve üzeri %5,8 (n=13) ünü oluşturmaktadır. Kadın çalışanların oranı %59,6(n=134), erkek çalışanların oranı %40,4 (n=91), evlilerin oranı %48,4(n=109), bekarların oranı ise %51,6(n=116) dır. Eğitim seviyesi, lise %41,3(n=93),önlisans %32,0 (n=72) üniversite %21,8 (n=49), diğer %4,9(n=11) dir.

### 3.3 Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

**Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeği:** Formallesme, Wallace (1995) tarafından geliştirilen Apaydın (2007), tarafından Türkçeye uyarlananve 3sorudanoluşan anket soruları ile ölçülmüştür. Kültürel güç, Yılmaz vd.,(2005a) tarafından geliştirilen7sorudanoluşan anket soruları ileölçülmüştür. Profesyoneleşme ve tutarlılık boyutları Apaydın (2007), tarafından hazırlanmış olan “Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri” doktora tezindeki ölçek ifadeleri kullanılmıştır.İşletmelerinprofesyoneleşmesi3 soru ile ölçülmüştür. Tutarlılık 3 önermeden oluşun sorularla ölçülmüştür. Örnek ifade,“işletmemizde yazılı görev tanımları bulunmaktadır”, şeklindedir.Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,89’dur.

**İstismarcı Yönetim Ölçeği:**Yöneticilerin istismarcı yönetim davranışlarını ölçmek için, Tepper (2000:189-190), tarafından geliştirilen 15 maddeli ve tek boyuttan oluşun ölçekten yararlanılmış ve ifadeler Türkçeye uyarlanmıştır. Araştırmada, Türkçe çeviri olarak Bolat (2017:85-111), tarafından yapılan uyarlamadan yararlanılmıştır.Örnek ifade, “Yöneticim benimle alay eder”, şeklindedir.Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,96’dır.

**ÜKDÖlçeği:** Üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ölçmek için Robinson ve Bennett(2002), tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.Ölçek 19 maddeden oluşmakta ve ilk 5 soru bireyler arası üretkenlik karşıtı davranışları, sonraki 4 soru da mülkiyeti saptırma, 5 soru ise örgüte yönelik üretkenlik karşıtı davranışları ölçmektedir. Ölçekte bazı ifadeler örneklem grubuna uygun bir ifade olmadığı için ankette yer almamıştır. Sonuç itibariyle üretkenlik karşıtı davranışları ölçmek için 14

maddeden yararlanılmıştır. Örnek ifade,“işyerinde birisi ile alay ettim”, şeklindedir.Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,90’dır.

### **3.4Verilerin Analizi**

Veriler SPSS 20.0 istatistiksel veri analizi paket programları ile analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmek için korelasyon analizi; değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkisini tespit edebilmek için de çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

## 4.BULGULAR VE YORUMLAR

### Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, her ölçüm için yapılması gerekli bir unsurdur. Güvenilirlik, bir ankette olan soruların birbirileri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin o soruyu ne kadar doğru ifade ettiğini göstermektedir (Kalaycı, 2009: 403).

Cronbach's Alpha değerleri faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında kullanılan bir yöntemdir. Literatürde bu değerlerin 0,60-0,70 gibi alt limitin üstündeki değerlerin güvenilir olduğu belirtilmektedir. Araştırmada bulgularına göre güvenilirlik katsayılarının 0,69 ile 0,96 arasında oldukları görülmektedir. Kurumsallaşma düzeyi ölçeğinin güvenilirlik katsayı 0.89, istismarcı yönetim ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.96, üretkenlik karşıtı iş davranışı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.90 olarak bulunmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

### Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi, "birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren çok değişkenli istatistik tekniklerinden biri" olarak tanımlanmaktadır (Kalaycı, 2014: 321). Veri setinin faktör analizinin uygunluğunu tespit etmek üzere 3 yol izlenmektedir. Bunlar; korelasyon matrisinin kurulması, Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)'dur. Korelasyon matrisinin kurulması, ilk adımdır ve korelasyon katsayıları incelenerek, korelasyon katsayılarının yüksek olması beklenmektedir. Çünkü değişkenler arasındaki kat sayı ne kadar yüksek çıkarsa değişkenlerin ortak faktör sayısı da artacaktır. Barlett testi, faktör analizinin uygun olduğunu gösteren ifade "sıfır hipotezinin reddedilmesi" olarak ifade edilmektedir. KMO, korelasyon katsayılarının büyüklüğüne ifade etmektedir ve 0,50'nin üzerinde olması beklenmektedir.

**Tablo 8. Kurumsallaşma Düzeyi Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Ölçek Maddeleri</b>	<b>KG</b>	<b>FRM</b>	<b>TT</b>	<b>PRF</b>
kltrlgç15	<b><u>0,715</u></b>	0,290	0,106	0,130
kltrlgç14	<b><u>0,697</u></b>	0,061	0,152	0,367
kltrlgç16	<b><u>0,680</u></b>	0,277	0,202	-0,020
kltrlgç12	<b><u>0,635</u></b>	-0,003	0,157	0,361
kltrlgç10	<b><u>0,610</u></b>	-0,012	0,407	0,040
kltrlgç11	<b><u>0,570</u></b>	0,311	0,290	0,157
kltrlgç17	<b><u>0,547</u></b>	0,354	0,378	0,076
frml2	0,126	<b><u>0,864</u></b>	0,091	0,066
frml3	0,166	<b><u>0,794</u></b>	0,140	0,157
frml1	0,194	<b><u>0,762</u></b>	0,074	0,230
ttrlk22	0,149	0,215	<b><u>0,847</u></b>	0,105
ttrlk23	0,305	0,026	<b><u>0,807</u></b>	0,197
ttrlk24	0,339	0,131	<b><u>0,708</u></b>	0,246
prfsynl4	-0,037	0,213	0,185	<b><u>0,805</u></b>
prfsynl8	0,275	0,168	0,101	<b><u>0,708</u></b>
prfsynl5	,413	0,096	0,188	<b><u>0,589</u></b>
Özdeğer	3,418	2,493	2,475	2,002
Açıklanan Varyans Yüzdesi	21,365	15,584	15,467	12,512
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	21,365	36,849	52,416	64,928
KMO				,879
Bartlett's Test of	Chi-Square			1634,962
Sphericity	Df			120
	Sig.			,000

**KG:** Kültürel Güç **FRM:** Formalleşme **TT:** Tutarlılık **PRF:** Profesyonelleşme

**Tablo.9 İstismarcı Yönetim Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

Ölçek maddeleri				İY
iy33				0,864
iy39				0,864
iy28				0,860
iy34				0,850
iy29				0,847
iy30				0,838
iy31				0,836
iy36				0,804
iy37				0,780
iy32				0,779
iy26				0,777
iy35				0,767
iy27				0,766
iy40				0,764
iy38				0,727
Özdeğer				9,824
Açıklanan	Varyansın		Yüzdesi	
65,493				
Toplam	Açıklanan	Varyansın	Yüzdesi	
65,493				
KMO				,940
Bartlett's Test of	Chi-Square			3112,069
Sphericity	Df			105
	Sig.			,000

**İY: İstismarcı Yönetim**



**Tablo 10. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Ölçek Maddeleri</b>	<b>BYÜKD</b>	<b>ÖYÜKD</b>	<b>MS</b>
ükd42	<b><u>0,820</u></b>	0,305	0,025
ükd46	<b><u>0,774</u></b>	0,301	0,203
ükd44	<b><u>0,735</u></b>	0,020	0,425
ükd41	<b><u>0,725</u></b>	0,301	0,079
ükd45	<b><u>0,609</u></b>	0,320	0,424
ükd49	0,289	<b><u>0,779</u></b>	-0,017
ükd50	0,092	<b><u>0,734</u></b>	0,252
ükd48	0,354	<b><u>0,708</u></b>	0,180
ükd53	0,310	<b><u>0,669</u></b>	0,282
ükd52	0,257	<b><u>0,659</u></b>	0,371
ükd47	0,344	0,119	<b><u>0,740</u></b>
ükd55	0,128	0,057	<b><u>0,731</u></b>
ükd54	0,033	0,352	<b><u>0,621</u></b>
ükd51	0,148	0,408	<b><u>0,615</u></b>
Özdeğer	3,246	3,215	2,567
Açıklanan Varyans Yüzdesi	23,183	22,961	18,338
Toplam Açıklan Varyans Yüzdesi	23,183	46,144	64,482
KMO			,876
Bartlett's Test of	Chi-Square		1629,139
Sphericity	Df		91
	Sig.		,000

**BYÜKD:** Bireye Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı **MS:** Mülkiyeti Saptırma

**ÖYÜKD:** Örgüte Yönelik Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı

Araştırmada açıklayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda kurumsallaşma düzeyi ölçeği öz değerlerinin 1 den büyük olan 4 faktör olduğu belirlenmiştir.KMO değeri 0,879' dur. Faktör analizi sonucunda toplam açıklanan varyansı % 64,92 dir.Barlett küresel test sonucu anlamlıdır ( $x^2=1634,962$   $df=120$ ,  $p=0.000$ ). Faktör analizi sonucunda istismarcı yönetim ölçeği öz değerlerinin 1 den büyük olan 1 faktör olduğu belirlenmiştir.KMO değeri 0,940' dır. Faktör analizi sonucunda toplam açıklanan varyansı % 65,49 dur.Barlett küresel test sonucu anlamlıdır ( $x^2=3112,069$   $df=105$ ,  $p=0.000$ ). Faktör analizi sonucunda üretkenlik karşıtı iş davranışı ölçeği öz değerlerinin 1 den büyük

olan 3 faktör olduğu belirlenmiştir. KMO değeri 0,876' dır. Faktör analizi sonucunda toplam açıklanan varyansı % 64,48 dir. Barlett küresel test sonucu anlamlıdır ( $\chi^2=1629,139$  df=91, p=0.000).

### Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ve gücünün analizinin yapıldığı bir yöntemdir. Analiz sonucunda, doğrusal ilişki olup olmadığı varsa bu ilişkinin derecesi korelasyon katsayısı ile hesaplanmaktadır ve -1 ile +1 arasında değerler almaktadır.

**Tablo 11. Değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapma değerleri ve Korelasyon katsayıları**

	ort	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Formalleşme	3,92	0,94	0,82							
2. Profesyonelleşme	3,40	0,98	0,398**	0,69						
3. Kültürel Güç	3,79	0,72	0,464**	0,539**	0,85					
4. Tutarlılık	3,87	0,80	0,341**	0,455**	0,634**	0,84				
5. İstismarcı Yönetim	1,88	0,88	-0,248**	-0,331**	-0,374**	-0,353**	0,96			
6. Bireye Yönelik ÜKD	1,84	0,89	0,034	-0,153*	-0,155**	-0,096	0,371**	0,87		
7. Mülkiyeti Saptırma	1,35	0,55	-0,058	-0,070	-0,148*	-0,137*	0,395**	0,532**	0,74	
8. Örgüte Yönelik ÜKD	1,67	0,78	0,014	-0,136*	-0,105	-0,093	0,416**	0,639**	0,555**	0,85

Not : \*\*p<0,01, \* p<0,05

Tablo 11, kurumsallaşma düzeyi, ağız bozuk gözetim ve üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere ilişkin ortalamalar, standart sapma değerleri, güvenilirlik ve korelasyon katsayıları göstermektedir. Sonuçlara göre kurumsallaşma düzeyinin alt boyutu formalleşme ile istismarcı yönetim arasında ( $r=-0.248$ ,  $p < 0.01$ ) anlamlı ve negatif yönlü ilişki söz konusudur. Profesyonelleşme ile istismarcı yönetim arasında ( $r=-0.331$ ,  $p < 0.01$ ) anlamlı ve negatif yönlü ilişki vardır. Kültürel güç ve istismarcı yönetim arasında ( $r=-0.374$ ,  $p < 0.01$ ) anlamlı ve negatif yönlü ilişki söz konusudur. Tutarlılık boyutu ile istismarcı yönetim arasında ( $r=-0.353$ ,  $p < 0.01$ ) anlamlı ve negatif yönlü ilişki görülmüştür. Kurumsallaşmanın alt boyutları ile istismarcı yönetim arasında çıkan sonuçlara göre h1 hipotezi kabul edilmiştir.

Kurumsallaşma düzeyi ve üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkiye baktığımızda üretkenlik karşıtı iş davranışının alt boyutu olan bireye yönelik davranışlar ile profesyonelleşme arasında ( $r=-0.153$ ,  $p < 0.05$ ), kültürel güç ile ( $r=-0.155$ ,  $p < 0.01$ ) anlamlı negatif yönlü ilişki söz konusudur. Mülkiyeti saptırma boyutu ile kültürel güç arasında ( $r=-0.148$ ,  $p < 0.05$ ), tutarlılık ile ( $r=-0.137$ ,  $p < 0.05$ ) anlamlı negatif yönlü ilişki söz konusudur. Örgüte yönelik davranışlar boyutu ile profesyonelleşme arasında ( $r=-0.136$ ,  $p < 0.05$ ) anlamlı ve negatif yönlü ilişki söz konusudur. Bu açıklamalardan hareketle h2 hipotezi kabul edilmiştir.

İstismarcı yönetim ile bireye yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında ( $r=0.371$ ,  $p < 0.01$ ) anlamlı ve pozitif yönlü ilişki söz konusudur. Mülkiyeti saptırma ile ( $r=0.395$ ,  $p < 0.01$ ), örgüte yönelik davranışlar ile ( $r=0.416$ ,  $p < 0.01$ ) anlamlı ve pozitif yönlü ilişki söz konusudur. Bu açıklamalardan hareketle h3 hipotezi kabul edilmiştir.

### **Regresyon Analizi**

Çoklu regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamak için kullanılan yöntem olarak ifade edilmektedir (Kalaycı, 2014: 199). Bu çalışmada iki bağımsız değişken bir bağımlı değişken bulunmaktadır. Araştırma sonuçları tablo şeklinde verilmektedir.

**Tablo 12. Kurumsallaşma Düzeyi ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Arasındaki İlişkide İstismarcı Yönetimin Aracılık Etkisini Belirmeye Yönelik Hiyerarşik**

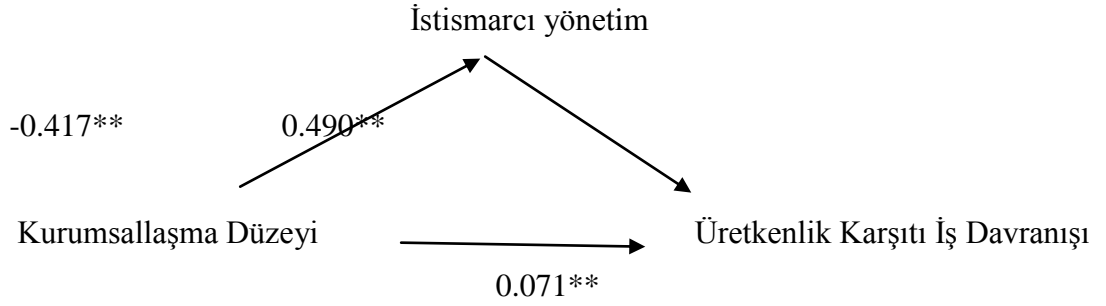
Değişkenler	İstismarcı Yönetim $\beta$	Üretkenlik karşıtı iş davranışı $\beta$
<b>Model 1</b>		
1. Kurumsallaşma Düzeyi	-0.417**	
<i>F</i>	46.920	
<i>R2</i>	0.174	
<i>Düzeltilmiş R2</i>	0.170	
<b>Model 2</b>		
1. Kurumsallaşma Düzeyi		-0.133*
<i>F</i>		4.021
<i>R2</i>		0.018
<i>Düzeltilmiş R2</i>		0.013
<b>Model 3</b>		
1. Kurumsallaşma Düzeyi		0.071**
2. İstismarcı Yönetim		0.490**
<i>F</i>		30.558
<i>R2</i>		0.216
<i>Düzeltilmiş R2</i>		0.209

#### Regresyon Analizi Sonuçları

**Not:** \*\*  $p < .01$

Tablo 12’de görüldüğü gibi, Model 1’de kurumsallaşma düzeyinin bağımsız istismarcı yönetimin bağımlı olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır. Oluşturulan modelde kurumsallaşma düzeyi, istismarcı yönetimdeki değişikliğin -0.417’ sini ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır. Model 2’de kurumsallaşma düzeyinin bağımsız değişken üretkenlik karşıtı iş davranışının bağımlı olduğu bir regresyon analizi yapılmıştır. Bu modele göre kurumsallaşma düzeyi değişkeni, üretkenlik karşıtı iş davranışı değişkenin -0.133’ünü ( $p < 0.05$ ) açıklamaktadır. Model 3’te kurumsallaşma düzeyi ve istismarcı yönetimin bağımsız değişken, üretkenlik karşıtı iş davranışının bağımlı değişken olduğu regresyon analizi yapılmıştır. Oluşturulan modelde kurumsallaşma düzeyi üretkenlik karşıtını 0.071’ni ( $p < 0.01$ ) açıklamaktadır ve istismarcı yönetimin aracı etkisinin olduğu bu modelde negatif etkinin ortadan kalktığı görülmektedir. İstismarcı yönetim, üretkenlik karşıtı iş davranışındaki değişimin 0.490’nını ( $p < 0.01$ )

açıklamaktadır. Dolasıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı kurumsallaşma ve istismarcı yönetim arasında tam aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre araştırma modeli aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir.



**Şekil 7. Değişkenler Arasında Ortaya Çıkan İlişkiler**

Bu sonuçlara göre kurumsallaşma düzeyi istismarcı yönetim ve üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda h4 hipotezi kabul edilmiştir.

## 5.SONUÇ VE ÖNERİLER

Yazında gerek kurumsallaşma düzeyi, gerek istismarcı yönetim gerekse üretkenlik karşıtı iş davranışı farklı değişkenlerle ilişkilendirilip araştırma konusu yapılmış olsa da, bu üç değişkeni bir arada inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmanın temel amacı, bu konuda yapılan bir çalışmanın olmaması nedeniyle kurumsallaşma düzeyi, istismarcı yönetim ve üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkinin yönünü belirlemeye yönelik analizler yapmaktır. Çalışma da elde edilen bulgular, kurumsallaşma düzeyi ile istismarcı yönetim arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu; istismarcı yönetim ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu, kurumsallaşma düzeyi ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir.

Araştırma bulguları sonucunda istismarcı yönetim üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerinde pozitif etki yaratmaktadır. Üretim karşıtı davranışlar literatürde bireysel farklılıklar ile açıklanmaya çalışılmıştır (Bennet ve Robinson, 2003). Çalışanların iş yerinde üretim karşıtı davranışlar sergilemelerine zemin oluşturan bilişsel değerlendirme süreçlerine etki edebilecek, istismarcı yönetici davranışları incelenerek bu tür davranışlara sebep olabileceği ortaya konulmuştur. İstismarcı yönetime yönelik daha önce yapılan çalışmalarda, (Ashforth,1997;Bies ve Tripp,1997; Bies ve Tripp,1996; Baron vd., 1999; Liu vd., 2010;Hershcovis vd.,2007),çalışanların, adaletsiz yönetici davranışlarına maruz kalması, yöneticilerine sapkın davranışlar sergilemesinde belirleyici olduğu ifade edilmiştir. Diğer bazı çalışmalarda istismarcı yönetimin iş tatmini, yaşam tatmini, örgütsel bağlılık (Tepper, 2000; Zhang ve Liao, 2015), iş yerinde yalnızlık (Alper Ay, 2015), stres (Martinko vd., 2013), adalet (Aryee vd., 2007), depresyon, anksiyete ve duygusal tükenme (Martinko vd., 2013; Tepper, 2000; Tepper, 2007) gibi değişkenleri olumsuz etkilediği sonucuna varılmıştır.Çalışmada da benzer sonuca ulaşılmıştır.

Başar, Sığı ve Basım' a (2016: 70) göre istismarcı yönetimin çalışanlar üzerine çeşitli psikolojik ve fizyolojik etkileri bulunmaktadır. Bu kapsamda kaygı, kızgınlık, mutsuzluk, motivasyon kaybı, stres, umutsuzluk, dikkat dağınıklığı, içe kapanıklık,

yalnızlaşma, işten soğuma, yabancılaşma, özgüven kaybı, çaresizlik, korku, güvensizlik ve utanma psikolojik etkileri; uykusuzluk, halsizlik, baş ağrısı, yorgunluk, iştahsızlık, ciltte kaşıntı ve yara oluşumu ise fizyolojik etkileri ifade etmektedir. İstismarcı yönetim sadece örgütsel değişkenleri değil çalışanların sosyal yaşamlarını da olumsuz etkilemektedir (Tepper, 2007). İstismarcı yönetim algılayan çalışanlar zamanla örgütlerine, yöneticilerine ya da örgütsel işleyişe de zarar vermektedir. Bu doğrultuda istismarcı yönetim algılayan çalışanların sapkınlık, saldırganlık (Mitchell ve Ambrose, 2007; Tepper vd., 2008; Brees vd., 2014; Zhang ve Liao, 2015), hırsızlık ve sabotaj davranışları artabilmektedir (Tepper, 2007).

Çalışma ile elde edilen bulgulara göre kurumsallaşmanın alt boyutları incelendiğinde işletmelerde profesyonel yöneticilerin sayısı arttıkça, işletme formal bir yapıya sahip oldukça kurumsallaşma düzeylerinin arttığı gözlenmiştir. Aynı şekilde hesap verebilir, tutarlı ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan işletmenin çalışanlar tarafından kurumsal olarak değerlendirildiği gözlenmiştir. Bu şekilde kurumsal işletmelerde çalışan personelin kuruma bağlılığın güçlü olduğu gözlenmiştir. Kuruma zarar verecek, işletmeyi zarara uğratacak girişimlerde bulunmayarak üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileyenlerin oranının düşük olduğu gözlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre kurumsallaşmanın alt boyutları ile istismarcı yönetim arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Formalleşen, profesyonel yapıya kavuşan işletmelerde istismarcı yöneticilerin sayısının az olacağı dolayısıyla istismarcı yönetimin de görülmeyeceği ortaya konulmuştur.

İşletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin azaldığı durumda ise, istismarcı liderler karşımıza çıkmaktadır. İstismarcı lider, işgörene her türlü sözlü veya sözsüz düşmanca hareketlerde bulunmaktadır. Bunun sonucunda işgören de kendisine yapılan davranışlara olumsuz bir şekilde karşılık vermeyi düşünmektedir. Bu noktada üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemeye başlaması beklenmektedir. Kuruma veya kurum çalışanlarına yapılan her türlü olumsuz davranış üretim karşıtı davranış

olarak nitelendirilmektedir. Araştırma bulgularına göre istismarcı yönetimin görüldüğü işletmelerde işgörenler üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileyecektir.

Sonuç olarak işletmelerin kurumsallaşması işletme yararına olacak bir yapıdır. Kurumsallaşma düzeyleri arttıkça istismarcı yönetim ile karşılaşılmayacaktır ve bunun sonucunda işletme çalışanları üretkenlik karşıtı iş davranışı göstermeyeceklerdir.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışma ile ilgili de sınırlılıklar bulunmaktadır. Çalışmanın Bandırma’ da faaliyet gösteren market zincirlerinde yapılması nedeniyle tüm perakende sektörü ile ilgili bir genelleme yapılamayacağıdır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda Türkiye genellemesi yapılarak farklı araştırmalar yapılabilir.

Sonuç olarak bu çalışma, istismarcı yönetimin hem üretkenlik karşıtı iş davranışı hem de kurumsallaşma düzeyi ile ilişki olduğu ve aracılık etkisinin olduğunu göstererek yazına faydalı olacağı düşünülmektedir.



## KAYNAKLAR

- (2018.01.14.)Türk Dil Kurumu Resmi Web Sayfası:  
[Online.http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\_gts&arama=gts&guid  
=TDK.GTS.5a5bc00fca6e86.62969684 adresinden alındı.
- Akat, İ. ve Atılgan T. (1992). "Sanayi İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Şirket Kültürü", *Ekonomik ve Sosyal Sorunlar- Çözüm Önerileri Dizisi: 4*, Ankara,TOBB Yayın No:226,
- Alpkan, L. ve Doğan, T. (2008). Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 16(2), 21-47.
- Apaydın, F. (2007). "*Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*",Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü , Gebze,1-256.
- Apaydın, F. (2008). "Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 121-145.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(1),1-22.
- Aryee, S., Sun, L.Y., Chen, Z.X.G. ve Debrah, Y.A. (2008). Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and The Moderating Role of Work Unit Structure, *Management and Organization Review*,4, 393-411.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty Tyranny in Organizations, *Human Relations*. 47, 755-778.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul,Türkmen Kitabevi, 198.

- Atılgan, T. (2003). Tekstil Sektöründe Aile İşletmelerinden Kurumsallaşmaya Doğru Giden Süreç, *Türkiye VI. Pamuk, Tekstil ve Konfeksiyon Sempozyumu Bildirileri*, Antalya, 100-114.
- Avolio, B. J., Luthans, F. and Walumba, F. O. (2004). Authentic leadership: Theory Building for Veritable Sustained Performance, *Working Paper: Gallup Leadership Institute*, 1-36.
- Avunduk, Z. B. ve Yıldız, B. (2016). İstismarcı Yönetim Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgüt Temelli Özsaygının Moderator Etkisi, İstanbul Üniversitesi, *15. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Özet Kitapçığı (26 - 28 Mayıs 2016)*, 15, 240-240.
- Baron, R.A., Neuman J.H. ve Geddes, D. (1999). “Social and Personal Determinants of Workplace Aggression: Evidence For The Impact of Perceived Injustice and The Type A Behavior Pattern”, *Aggressive Behavior*, (25), 281-296.
- Bass, B. M. (1996). The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women, *Applied Psychology: An International Review*. 45(1), 5-34.
- Bass, B. M. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior, *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Başar, U., Sığrı, Ü., ve Basım, N. (2016). İş Yerinde Karanlık Liderlik, *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Bennett, R. J. and Robinson, S. L. (2000). “Development of a Measure of Workplace Deviance”, *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Bies, R. T. (1997). “At the Breaking Point: Cognitive and Social Dynamics of Revenge in Organizations”, *İçinde Giacalone, R.A., J. Greenberg (Ed), Antisocial Behavior in Organizations*, Thousand Oaks, CA US: Sage Publications, Inc. 18-36
- Bies, R. T. (2005). “The Study of Revenge in the Workplace: Conceptual, Ideological, and Empirical Issues”, *İçinde Fox, S., P.E. Spector (ed), Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*, Washington, DC, US: *American Psychological Association*, 65-81.

- Boddewyn, J. J. (1994). "International-Business Political Behavior: New Theoretical Directions", *The Academy of Management Review*, 19(1), 119-143.
- Bolat, T., Bolat, O.İ., Seymen, O., Yüksek, M. (2017). İstismarcı Yönetim ve Tükenmişlik: Lider Üye Etkileşimi ve Güç Mesafesinin Aracı Etkisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(38), 85-111.
- Bolat, T. ve Seymen, O. (2006). Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 223-254.
- Boons, F. and Lars, S. (2000). "Organizations Coping with Their Natural Environment", *International Studies of Management & Organization*, 30(3), 7-17.
- Boynton, Andrew, C. and Bart, V. (1991). "Beyond Flexibility: Building and Managing the Dynamically Stable Organization", *California Management Review*, 34(1), 53-66.
- Buranapin, S. (2007), Psychological Contract Alignment and Career Effectiveness under a Radical Organizational Change: A Case of Chiang Mai University, *School of Management*, Boston University.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. and Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Brown, M. E. and Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions, *The Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Burns, L. R. ve Douglas, R. Wholey, (1993). "Adoption and Abandonment of Matrix Management Programs: Effects of Organizational Characteristics and Interorganizational Networks", *Academy of Management Journal*, 36(1), 106-138.
- Can, H. (1999). *Örgütsel Davranış*, İstanbul, Arıkan Yayınları, 63.

- Cohen, A. and Yarden, K. (2004). "Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination among Israeli Nurses", *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 386-405.
- Conger, J. A. (1990). The Dark Side of Leadership, *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Çavuşgil, S.T. ve Shaoming, Z. (1994). "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures", *Journal of Marketing*, 58, 1-21.
- Dağlı, Ekmekçi, Y.A. (2015). *Türkiye Profesyonel Futbol Kulüplerinin Kurumsallaşması*, Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli, 20.
- D'anno, T., Succi, M., Alexander, Jeffrey, A. (2000). "The Role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change", *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 679-703.
- Deephouse, D. L. (1996). "Does Isomorphism Legitimate?", *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024-1039.
- Dehue, F., Bolman, C., Völlink, T. and Pouwelse, M. (2012). "Coping with Bullying at Work and Health Related Problems", *International Journal of Stress Management*, 19(3), 175-197.
- Demirel, Y. (2009). "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Dilbaz, S. (2005). *Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karaman Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 69.
- DiMaggio, P. J. ve Powel, W. W. (1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", (W. W. DiMaggio, Dü.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 1991, 63-82.

- Dirican, A. H. (2013). *Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Doğan S. ve Kılıç, S. (2014). “ Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri, Boyutları ve Benzer Kavramlarla İlişkilerine Yönelik Bir Yazın İncelemesi”, *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 103-132.
- Duffy, M.K., Gangster, D. ve Pagon, M. (2002). “Social Undermining in the Workplace”, *Academy of Management Journal*, 331-351.
- Efil, İ. (1987). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa, Örnek Kitapevi,192.
- Erdirençelebi, M. (2012). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Gerçekleşmesi ile Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Kuşaklar Arası Farklılıklar*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya,
- Everton, W.J.,Jolton, J.A. ve Mastrangelo, P. M. (2007). Be Nice and Fair or Else: Understanding Reasons for Employees’ Deviant Behaviors,*Journal of Management Development*, 26(2), 117-131.
- Feldman, D. C.(1984). “The Development and Enforcement of Group Norms”, *The Academy of Management Review*, 9(1), 47-53.
- Fettahoğlu, Ö. O. (2015). “Kurumsal İtibar Yönetiminin, Psikolojik Sözleşme İhlali ile Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İlişkisinde Düzenleyici Etkisi”, *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 4, 132-149.
- Fox, S., Spector, P.E. (1999). “A Model of Work Frustration–Aggression”, 20(6), 915-931.
- Fox-Wolfgramm, S.J., Kimberly, B. B., and. Hunt, J. G (1998). “Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-order Change in Prospector and Defender Banks”, *Administrative Science Quarterly*, 43(1), 87-126.
- Glad, B. (2002). Why Tyrants Go Too Far: Malignant Narcissism and Absolute Power, *Political Psychology*, 23(1), 1-37.

- Gökçora, İ. H. (2005). Profesyonelliğe Saygı, *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, 5(3), 4-9.
- Greening, D. W. ve Gray, B. (1994). Testing a Model of Organizational Response to Social and political Issues, *Academy of Management Journal*, 37(3), 467-498.
- Greif, A. (2005). Institutions and the Path to the Modern Economy: Lessons from Medieval Trade, Cambridge University Press, 1-31.
- Grewal, R. and Dharwadkar R.(2002). “The Role of the Institutional Environment in Marketing Channels”, *Journal of Marketing*, 66(3), 82-97.
- Gruys, M. (2000). *The Dimensionality of Deviant Employee Behavior in the Workplace*, Doktora Tezi, University of Minnesota, Minnesota, ProQuest Dissertations & Theses (PQDT).
- Güngör, Ak, B. (2010). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği*, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 78.
- Harris, K.J., Harvey, P., Harris, R.B. ve Cast, M. (2013). An Investigation of Abusive Supervision, Vicarious Abusive Supervision, and Their Joint Impacts, *Journal of Social Psychology*, 153(1), 38-50.
- Harris, K., Kacmar, K. ve Zivnuska, S. (2007). “An Investigation of Abusive Supervision As A Predictor of Performance and The Meaning of Work As A Moderator of The Relationship”, *Leadership Quarterly*, 18, 252-263.
- Hoffman, Andrew, J. (1999). “Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry”, *Academy of Management Journal*, 42(4), 351-354.
- Hogan, J. and Hogan, R. (1989). “How to Measure Employee Reliability”, *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 273-279.
- Hosmer, Larue, T. (1995). “Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics”, *The Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.

- Howel, J. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance, *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- İçin, İ. (2008). *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Yönetim ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,115.
- Kahveci, T. C. (2007). "*İmalat İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Modelleme*",Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya,43.
- Kalaycı, E. (2014). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (6 b.), Asil Yayın Dağıtım,199-321.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (4 b.), Asil Yayın Dağıtım,403.
- Kalyva, E. (2011). "Antisocial Behavior in Children with ADHD: Causes and Treatment". in R.M. Clarke, (ed.), *Antisocial Behavior: Causes, Correlations and Treatments*, New York: Nova Science Publishers, Inc, 75-92.
- Kanten, P. ve Ülker, F. (2014 Bahar). "Yönetim Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracılık Rolü", *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(32), 16-40.
- Karavardar, G. (2011). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans", *İstanbul Kültür Üniversitesi Dergisi*, 1(1), 157-179.
- Karpuzoğlu, E. (2000). *Aile Şirketlerinin Kurumsallaşma Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,62-63.
- Karpuzoğlu, E. (2002). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*(2 b.). Hayat Yayınları, İstanbul,80.
- Karpuzoğlu, E. (2004). "Aile Şirketlerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma", *T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi 1. Aile İşletmeleri Kongre Kitabı*,(1), 45.

- Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*(4 b.), Hayat Yayınları, İstanbul.
- Keashly, L. (2001). "Interpersonal and Systemic Aspects of Emotional Abuse at Work: The Target's Perspective", *Violence and Victims*, 16(3), 233-268.
- Keashly , L., Trott, V., MacLean, L.M. (1994). "Abusive Behavior in the Workplace: A Preliminary Investigation", *Violence and Victims*, 9(4), 341-357.
- Keats, Barbara, W. and Hitt, M. A. (1988). "A Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance", *Academy of Management Journal*, 31(3), 570-598.
- Kebeci, T. (2011). *Aile Şirketlerinde Yönetim Anlayışı ve Kurumsallaşma* (1 b.). İstanbul ,İkinci Adam Yayınları ,97.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*, MA: *Harvard Business School Press*,282.
- Kelloway, E.K., Francis, L., Prosser, M., Cameron, J.E. (2010). "Counterproductive Work Behavior as Protest", *Human Resource Management Review*, 20(1), 18-25.
- Kimberly, J.R. (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation, Institutionalization, *The Academy of Management Journal*, 22(3), 437-457.
- Kocabaş, F. ve Baytekin, P. (2004, 17-18 Nisan). "Aile İşletmelerinde Nepotizm ve İç Müşteri Üzerindeki Etkileri", *1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, İstanbul ,424-430.
- Kostova, T. (1999). "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective", *The Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Köksal, O. (2012). *Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine*



*Etkisi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

- Lau, V.C.S., Au, W.T. ve Ho, J.M.C. (2003). "A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organizations", *Journal of Business and Psychology*, 18(1), 73-100.
- Lawrence, Thomas, B., Winn, Monika, I. ve Devereaux ,Jennigs , P. (2001, Ocetber 26). "The Temporal Dynamics of Institutionalization", *The Academy of Management Review*, 4, 624-644.
- Leaptrott, J. (2005). An Institutional Theory View of the Family Business, *Family Business Review*, 18(3), 215-228.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When Grand İllusions Masquerade As Noble Visions, *Leader to Leader*, 36, 29-36.
- Liu, J. vd. (2010). "Abusive Supervision and Subordinate Supervisor-directed Deviance: The Moderating Role of Traditional Values and The Mediating Role of Revenge Cognitions", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 835–856.
- Mann, S.L.,Budworth, M. ve Ismaila, A.S. (2012). "Ratings of Counterproductive Performance: The Effect of Source and Rater Behavior", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(2), 142-156.
- Mathisen, G.E., Einarsen, S., Mykletun, R. (2011). "The Relationship between Supervisor Personality, Supervisors' Perceived Stress and Workplace Bullying", *Journal of Business Ethics*, 99(4),637-651.
- McNally, R. (2002). "The Institutionalization of Relationship Marketing", *American Marketing Association, Conference Proceedings*, 13, 179-184.
- McShane, S. L. and Von, Glinow, M. A. (2009). *Organizational Behavior* ,McGraw-Hill, Boston.239-380.
- Mcwilliams, A. and Donald,S. (2001). "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective",*The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.

- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Milne, Markus, J. and Dennis M. Patten, (2002). "Securing Organizational Legitimacy: An Experimental Decision Case Examining the Impact of Environmental Disclosures", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 372-397.
- Mitchell, M. ve Ambrose, M. (2007). "Abusive Supervision and Workplace Deviance and The Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs", *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159-1168.
- Morrison, E. W. ve Sandra L. R. (1997), "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review*, 22(1), ss.226-256.
- Mumford, M. D. vd. (2007). The Sources of Leader Violence: A Comparison of Ideological and Non-Ideological Leaders, *The Leadership Quarterly*, 18, 217-235.
- Neuman, J.H., Baron, R.A. (1998). "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets", *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- Özdevecioğlu, M. (2004). "Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın Önündeki Bazı Engeller", *Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 107-132.
- Özen, S. (2007). Yeni Kurumsal Kuram: Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar, *Örgüt Kuramı*, Ankara, İmge Kitabevi, 237-330.
- Özler, H., Özler, D. N. ve Gümüştekin G. E. (2007). "Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişme Evreleri ve Kurumsallaşma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 437-450.
- Padilla, A., Hogan, R. and Kaiser, R. B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments, *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.

- Pearson, C. L. vd.(2005). "Workplace Incivility", in S. Fox, P.E. Spector (ed), Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets,, *American Psychological Association*, Washington, DC, 177-200.
- Pelham, A. M. ve Wilson, D. T. (1996). "A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, 1(24), 21-43.
- Reave, L. (2005). Spiritual Values and Practices Related To Leadership Effectiveness, *The Leadership Quarterly*, 16, 655-687.
- Robinson, S.L., O'Leary-Kelly, A.M. (1998). "Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees", *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study, *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Ruekert, R. W. vd.(1985). "The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance", *Journal of Marketing*, 49(1), 13-25.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişme*, , Ankara, TODAİE Yayınları,113-117.
- Sakal, Ö. ve Yıldız, S. (2015). İstismarcı Yönetim Algısı ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Güç Mesafesi ve Örgütsel Tabanlı Benlik Saygısı Değişkenlerinin Rolü. 3. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, 6-7 Kasım 2015,389-395
- Scheurer, M. L. (2010). "A Climate for Workplace Aggression: The Influence of Abusive Supervision, Organizational Factors, and Subordinate Predispositions", Yayınlanmamış Master Tezi, Northern Illinois University.
- Scott, W. R. (1987). "The Adolescence of Institutional Theory", *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493-511.

- Selznick, P. (1996). "Institutionalism Old and New", *Administrative Science Quarterly*(41), 270-277.
- Seymen, A.O., Aydemir, B. ve Taşçı, A. (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Süreci ve Sektörel Bir Uygulama, *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayını, 604-617
- Skarlicki, D.P., Folger, R. (1997). "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- Spector, P. (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. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior, *Human Resource Management Review*, 12, 269-292.
- Stone, M. M. (1996). "Planning in Ambiguous Contexts: The Dilemma of Meeting Needs for Commitment and Demands for Legitimacy", *Strategic Management Journal*, 17(8), 633-652.
- Swait, J. and Erdem, T. (2002). "The Effects of Temporal Consistency of Sales Promotions and Availability on Consumer Choice Behavior", *Journal of Marketing Research*, 39(3), 304-320.
- Tavşancı, S. (2009). *Firmalarda Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücü Etkisi Üzerine Bir Araştırma*,Yayınlanmış Doktora Tezi.,Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir,16-18.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O. ve Şahman, İ. (2008). "Özel Hastanelerde Yönetimin Profesyonelleşmesinin, Kurumsallaşma Süreci Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Alan Çalışması". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-23.
- 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*, 261-289.
- Tepper, B. J. (2009). Abusive Supervision, Intentions to Quit, and Employees Workplace Deviance: A Power Dependence Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 156-167.
- Thau, S. ve Mitchell, M. S. (2010). Self- gain or Self- regulation Impairment? Tests of Competing Explanations of the Supervisor Abuse and Employee Deviance Relations-hip through Perceptions of Distributive Justice, *Journal of Applied Psychology*, 95, 1009-1031.
- Tolbert, Pamela, S., Zucker, Lynne, G., (1994-95). "Institutional Analyses of Organizations: Legitimate but not Institutionalized", *ISSR Working Papers in the Social Sciences*, 6(5), 3-17.
- Trevino, L. K., Brown, M. and Hartman, L. P. (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions From Inside and Outside The Executive Suite, *Human Relations*, 56(1), 5-37.
- Turgut, T. (2007). "Kurumlarda Ahlaka Aykırı Davranışlar ve Saldırganlık", Ed.Suna Tevrüz, İş Hayatında Etik, Beta ,İstanbul,223-255.
- Üçok, D. ve Turgut, T. (2014). İstismarcı Yönetici Davranışının İşyerindeki Sapkın Davranışlar Üzerindeki Rolü, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), 163-179.
- Ülbeği, İ. D. vd. (2014). Türkiye’de İstismarcı Yönetim Ölçeğinin Uyarlaması: Güvenirlik ve Geçerlik Analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12.
- Wallace, J. (1995). "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.
- Warren, R. C. (2003). "The Evolution of Business Legitimacy". *European Business Review*, 15(3), 153-163.

- WEISS, H. M. (1996). "Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work," *Research in Organisational Behavior*(18), 1-79.
- Yagil, D. (2006). The Relationship of Abusive and Supportive Workplace Supervision to Employee Burnout and Upward Influence Tactics, *Journal of Emotional Abuse*, 6, 49-65.
- Yarar, O. (2008). *Kurumsallaşma ve Markalaşma, İstanbul İlindeki Özel Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma* ,Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,26.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Koç, H. (2009). "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(21), 502.
- Yoğun, Erçen, A. E. (2010). Kurumsal Taklitçilik-Izomorfizm: "Türkiye’de Sağlıkta Dönüşüm Program Hedeflerinin Ulaşılabilirliği", *İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi ,Türk Dünyası Kırgız- Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü* , (19),1-11.
- Zajac, E. J. (2004). “The Social Construction of Market Value: Institutionalization and Learning Perspectives on Stock Market Reactions”, *American Sociological Review*, 69(3), 433-457.
- Zapf, D. (1999). “Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”. *International Journal of Manpower*, 20(1/2), 70-85.
- Zencir, E. (2013). *Birinci Sınıf Restoranlarda Kurumsallaşma Durumunun Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği*,Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,23.
- Zucker, L. G. (1977). "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence", *The New Institutionalism in Organizational Analysis:1991*, 63-82.

## **EKLER**

Değerli Katılımcı,

Bu çalışmada işletmelerin kurumsallaşma düzeyi, ağız bozuk gözetim ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Bu ankette tek tek kişilerin yanıtlarından ziyade tüm çalışanların benzer yanıtları bir araya getirileceği için, kişisel bilgilerinizi alma gibi bir niyetimiz bulunmamaktadır. Bu nedenle, anket formuna isim veya kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Yüksek Lisans Öğr. Fatma ÇETİN TUR

	<b>İşletmenizde <u>formalleşme</u> konusunda aşağıda belirtilen faaliyetlerin hangi düzeyde gerçekleştirildiğini lütfen belirtiniz</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle katılıyorum</b>
--	--	--------------------------------	---------------------	-------------------	--------------------	-------------------------------



1	İşletmemizde güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
2	İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır	1	2	3	4	5
3	İşletmemizde yazılı görev tanımları bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
	<b>İşletmemizde profesyonelleşme konusunda aşağıda belirtilen faaliyetlerin hangi düzeyde gerçekleştirildiğini lütfen belirtiniz</b>					
4	Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
5	Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.	1	2	3	4	5
6	İşletmemizde uzmanlaşma vardır.	1	2	3	4	5
7	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	1	2	3	4	5
8	Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir	1	2	3	4	5
9	İşletmemizdeki profesyonel yöneticilerin işletme sahiplerinin aile bireyi olan yöneticilere oranı yüksektir.	1	2	3	4	5
	<b>İşletmemizde kültürel güç konusunda aşağıda belirtilen faaliyetlerin hangi düzeyde gerçekleştirildiğini lütfen belirtiniz</b>					
10	İşletmemizde çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.	1	2	3	4	5
11	İşletmemizde çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	1	2	3	4	5
12	İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşır.	1	2	3	4	5
13	İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.	1	2	3	4	5
14	Çalışanlarımız arasında işletmeye güçlü bir bağlılık kültürü vardır.	1	2	3	4	5
	<b>İşletmemizde hesap verebilirlik konusunda aşağıda belirtilen faaliyetlerin hangi düzeyde gerçekleştirildiğini lütfen belirtiniz</b>					
15	İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir	1	2	3	4	5
16	İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.	1	2	3	4	5
17	İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.	1	2	3	4	5
18	İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.	1	2	3	4	5
19	İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.	1	2	3	4	5
	<b>İşletmemizde tutarlılık konusunda aşağıda belirtilen faaliyetlerin hangi düzeyde gerçekleştirildiğini lütfen belirtiniz</b>					
20	İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.	1	2	3	4	5
21	İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.	1	2	3	4	5
22	İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.	1	2	3	4	5
23	İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.	1	2	3	4	5
24	İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır.	1	2	3	4	5
25	İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5

	Aşağıdaki maddeler yöneticinizin size yönelik davranışlarını yansıtan ifadelerden oluşmaktadır. Görüşlerinizi her ifadenin karşısındaki ilgili kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim benimle alay eder	1	2	3	4	5
2	Yöneticim bana, duygu ve düşüncelerimin aptalca olduğunu söyler.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim beni görmezden gelir	1	2	3	4	5
4	Yöneticim beni başkalarının yanında küçük düşürür	1	2	3	4	5
5	Yöneticim benim özel hayatımı ihlal eder.	1	2	3	4	5
6	Yöneticim geçmişteki hata ve başarısızlıklarımı yüzüme vurur	1	2	3	4	5
7	Yöneticim çok çaba isteyen işler için bana güvenmez	1	2	3	4	5
8	Yöneticim sıkıntılı durumlardan kendisini kurtarmak için beni suçlar.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim bana verdiği sözleri tutmaz	1	2	3	4	5
10	Yöneticim başka şeylere sinirlendiğinde, kızgınlığını benden çıkarır	1	2	3	4	5
11	Yöneticim benim hakkımda başkalarına olumsuz yorumlar yapar.	1	2	3	4	5
12	Yöneticim bana kaba davranır.	1	2	3	4	5
13	Yöneticim iş arkadaşlarımla etkileşimde bulunmama izin vermez.	1	2	3	4	5
14	Yöneticim bana beceriksiz olduğumu söyler.	1	2	3	4	5
15	Yöneticim bana yalan söyler	1	2	3	4	5

Mevcut işinizde aşağıda belirtilen durumların her birine ne kadar katıldığınızı işaretleyiniz		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İşyerinde birisi ile alay ettim.	1	2	3	4	5
2	İşyerinde birisine kırıcı sözler söyledim.	1	2	3	4	5
3	İşyerinde etnik, dini veya ırkçı söylemlerde bulundum.	1	2	3	4	5
4	İşyerinde birisine hakaret ettim.	1	2	3	4	5
5	İşyerinde birisine kötü bir şaka yaptım.	1	2	3	4	5
6	İşyerinde birisine kaba davrandım.	1	2	3	4	5
7	İşyerine ait bir eşyayı (araç, gereç mal) izinsiz aldım.	1	2	3	4	5
8	Çalışmak yerine hayal kurup, düşüncelere dalarak çok fazla zaman harcadım.	1	2	3	4	5
9	İşyerinde izin verilenden daha uzun molalar kullandım veya ekstra molalar aldım.	1	2	3	4	5
10	İşe izinsiz geç geldim.	1	2	3	4	5
11	İş ortamımı (kasıtlı olarak) kirlettim.	1	2	3	4	5
12	Yöneticimin talimatlarına uymayı ihmal ( göz ardı) ettim.	1	2	3	4	5
13	Bilinçli olarak, çalışmam gereken hızdan daha yavaş çalıştım.	1	2	3	4	5
14	İşyerine ait gizli bilgileri, yetkisi olmayan insanlarla paylaştım.	1	2	3	4	5
15	İşyerinde sigara içtim veya alkol aldım.	1	2	3	4	5

1. Cinsiyetiniz: Bay ( ) Bayan ( )

2. Yaşınız: .....

3. Şu andaki işinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?:.....

4. Medeni haliniz: Evli ( ) Bekar ( )

5. Eğitim seviyeniz: Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Diğer:.....

