



## İŞ YERİNDE DIŞLANMANIN İŞ YERİ SAPKIN DAVRANIŞLARA ETKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

### THE EFFECT OF WORKPLACE OSTRACISM ON WORKPLACE DEVIANT BEHAVIORS: A STUDY ON TOURISM ORGANIZATIONS' EMPLOYEES

Eylem BAYRAKÇI<sup>1</sup>



1. Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Büyükkutlu Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası İşletmecilik ve Ticaret Bölümü, eylembayrakci@isparta.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8006-9160>

#### Öz

Bu araştırmanın amacı, turizm sektörü çalışanlarının iş yerinde algıladıkları dışlanmanın iş yeri sapkın davranışlar üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Bu amacı karşılamak için nicel araştırma yöntemi seçilerek yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Veriler hazırlanan çevrimiçi anket formu ile toplanmıştır. Araştırmanın katılımcılarını, Antalya ilindeki 5 yıldızlı otellerde çalışan mavi yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. 283 kişiden toplanan verilerin analizi SPSS ve AMOS paket programları ile yapılmıştır. Analiz neticesinde, turizm çalışanlarının iş yerinde dışlanma algısının iş yeri sapkın davranışlara olan etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Yerinde Dışlanma, İş Yeri Sapkın Davranışları, Turizm Çalışanları, Turizm İşletmeleri.

#### Abstract

This study aims at investigating the effect of perceived exclusion by tourism sector employees on workplace deviant behaviors. Choosing quantitative research method, a structural equation modelling was established in order to meet this aim. The data were collected with the online questionnaire. The participants of the research consist of blue-collar employees who work in 5-star hotels in Antalya. The analysis of the data collected from 283 people was performed by using SPSS and AMOS package programs. As a result of the analysis, it has been found out that the effect of the perceived exclusion of tourism employees on workplace deviant behaviors has been positive and significant

**Keywords:** Workplace Ostracism, Workplace Deviant Behaviors, Tourism Employees, Tourism Organizations.

**Makale Türü** Article Type  
Araştırma Makalesi Research Article

**Başvuru Tarihi** Application Date  
10.12.2021 12.10.2021

**Yayına Kabul Tarihi** Admission Date  
27.01.2022 01.27.2022

#### DOI

<https://doi.org/10.30798/makuiibf.1035271>

## **EXTENDED SUMMARY**

### **Research Problem**

It has been claimed that workplace ostracism is an undesirable and threatening experience and therefore positively associated with negative and non-functional work outcomes such as increased levels of deviance and undermining. The current study, which aims to examine the aforementioned assumption, focuses on identifying the effect of perceived workplace ostracism on the deviant behavior in the workplace of the hospitality sector employees on the individual and organizational basis.

### **Research Questions**

This study seeks to address two basic questions in the context of the tourism sector: (1) Is there a relationship between workplace ostracism and dimensions of individual and organizational deviant behaviors? (2) What are the potential reasons for the relationship between perceived workplace ostracism and deviant behaviors?

### **Literature Review**

To propose the hypotheses that workplace ostracism affects deviant behavior of employees the following theories have been used; Belongingness (Baumeister and Leary, 1995); Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989), and Need-Threat/Need-Empowerment Theory (Williams, 1997) and besides it has been considered appropriate to discuss the empirical findings of the studies addressing these variables. According to the Belongingness Theory (Baumeister and Leary, 1995), people have an innate need to belong and have lasting interpersonal relationships. In fact, the need to belong is so fundamental to human existence that it requires humans to put in a great deal of cognitive and emotional effort to create and maintain their relationships. It is more likely that individuals with meaningful social bonds/connections experience positive outcomes, such as increased psychological and physical well-being. In the meantime, any potential threat to an individual's social bonds can have detrimental effects on their well-being. Ostracism in the workplace is a threat because it refuses the individual's chance to interact with others and establish social connections (Scott and Duffy, 2015). Based on this theory, Bennett and Robinson (2000) claim that deviance, based on the qualitative (e.g., delinquency) and quantitative (e.g., different clusters) differences, can be directed to organization (organizational deviance) or individuals (interpersonal deviance). Thus, when the sense of belonging weakens, ostracized individuals may engage in further interpersonal deviance, such as spreading rumors or physically assaulting their colleagues (Baumeister and Leary, 1995). When the ostracized individuals feel lack of support from their organizations and think that their identity in the workplace is threatened, they may also engage in organizational deviances such as sabotaging equipment and trashing the workplace environment (Ferris et al., 2009). Based on the Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 1989), individuals are motivated to conserve resources that are valuable to them. These resources include a variety of physical, emotional, and cognitive assets that employees use to cope with stressful events and/or achieve work and personal goals. Also, some academics claim that ostracism in the workplace is

a painful and unpleasant experience that can threaten the personal resources of its victims (Leung et al., 2011; Robinson et al., 2013). According to the Need-Threat/Need-Empowerment Theory (Williams, 1997), when individuals perceive a threat to their psychological needs, they engage in behaviors to protect and strengthen these needs. For example, when individuals perceive a threat to their belongingness and self-esteem needs, they will engage in prosocial behaviors to gain favor and to be a part of the group (Williams, 2009). Conversely, when individuals perceive a threat to their meaningful need for existence and control, they will increase their potential possibility engaging in aggression and deviant work behaviors to gain control over the situation (Williams, 2007). As a matter of fact, the current empirical study based on this theoretical background shows that ostracism in the workplace will cause unproductive work behaviors.

### **Methodology**

Path analysis method has been used to test the hypotheses of the study. The participants of the study consist of 283 blue-collar employees in 5-star hotels in Antalya. 44.5% (n=126) of the participants are female, 55.5% (n=157) are male; 38.5% are married (n=106) and 61.5% (n=174) are single. 18% (n=51) of the participants have primary school, 44.9% (n=127) high school, 19.1% (n=54) associate degree and 18% (n=51) undergraduate degree, the average age of the participants is  $32.5 \pm 7.9$  years, and the work experience in the sector is  $9.1 \pm 6.5$  years. To measure the perception of the workplace ostracism “Organizational Ostracism Scale” developed by Ferris et al. (2008) has been used, and the “Workplace Deviance Scale” developed by Bennet and Robinson (2000) has been used to measure the level of deviant behavior of the employees. The data collected has been analyzed with SPSS and AMOS package programs. The hypotheses of the study have been tested by performing path analysis using the AMOS program. The Bootstrap method based on 5,000 sample has been applied at a 95% confidence interval.

### **Results and Conclusions**

According to the results, the effect of workplace ostracism on deviant behaviors has been found to be positive and statistically significant ( $\beta = .30$ ,  $p < .001$ , BC 95% CI [.252, .673]). In other words, when employees feel (1) isolated from work (.46), their tendency to show deviant behaviors increases. The goodness-of-fit values of the outcome model of the study reveal that the model fits well. According to these results, the hypothesis was supported. We offer the following explanations based on the results of the current study; blue-collar hospitality employees, who have been frequently exposed to workplace ostracism or perceived workplace ostracism, can respond to these exposures with deviant and destructive behaviors in accordance with the assumptions of Belonging, Resource Conservation and Need-Threat/Need-Empowerment Theory. This situation becomes more evident for similar cultures like Türkiye, which tends towards collectivism rather than individualism and prefers to work with others rather than working individually (Dinç, 2018). Therefore, if an individual feels bad/ostracized, it affects their psychological state and employees tend to show workplace deviant behavior as a counter-behavior to cope with this psychological stress situation. Thus, the findings of the current study support the current

literature highlighting that when individuals experience or perceive ostracism in the workplace, it causes employees to engage in workplace deviant behaviors as a mechanism to cope with the social stress of workplace ostracism.

## 1. GİRİŞ

Ağırlama sektörü bünyesinde hizmet üreten örgütler önemli bir sosyal bağlamı temsil eder ve çalışanlarına birbiriyle etkileşim kurma fırsatı sunar. Ağırlama sektörü çalışanlarına yönelik böyle bir sosyal etkileşim fırsatının önemi yadsınamaz, çünkü bu çalışanlar zamanlarının önemli bir bölümünü iş ortamında birlikte geçirirler. Birçok faydasına rağmen, iş yerinde kişiler arası etkileşimlerin sonuçları bazı örgüt üyelerinin kasıtlı biçimde dışlanmasından dolayı her zaman için olumlu olarak gerçekleşmez. Zira ağırlama sektörü çalışanlarından; müşteriyle sürekli temas kurmaları, kaliteli hizmet sunmaları, müşteriden gelen istekleri etkili bir biçimde ele almaları ve hatta sorunları başarılı bir şekilde çözmeleri beklenir. Tüm bu beklentiler bu tür çalışanlar için ağır iş yükü, uzun ve stresli çalışma saatleri, iş-aile yaşam dengesizliği ve düşük maaşa dayalı çalışmayı beraberinde getirirken aynı zamanda onları iş yerinde dışlanmanın hedefi yapabilir (Hsieh ve Karatepe, 2019). Güçlü ve çok yönlü bir etkisi olduğuna inanılan bu olgu iş yerinde dışlanma (ostracism) adını alır ve “diğer kişiler tarafından fazlasıyla görmezden gelinme ve dışarıda tutulma duygusu bakımından kişinin algı derecesi” (Ferris vd., 2008) biçiminde tanımlanır.

İş yerinde dışlanma olgusu, organizasyonlar bağlamında çalışanların çoğunun maruz kaldığı bir gerçeklik halini almaktadır (Ferris vd., 2008). Zira yürütülen bir çalışmada 1300’den fazla çalışanın %71’i kendilerini iş yerinde dışlanmanın kurbanları olarak belirtmişlerdir (O’Reilly vd., 2014). Benzer bir diğer çalışmada ise Fox ve Stallworth (2005), beş yıl süresince 262 tam zamanlı çalışanları incelemiş, katılımcıların %66’sının iş ortamında soğuk davranışı (silent treatment) yaşadığını, %29’unun ise odaya girdiklerinde iş arkadaşlarının kasıtlı biçimde odayı terk ettiklerini bildirdiklerini saptamıştır.

İş yeri ortamlarında dışlamaya maruz kalmak özellikle sosyal açıdan acı verici bir durumdur (Ferris vd., 2008), ayrıca çalışanlara ve örgütlere yönelik ciddi birtakım olumsuz sonuçlara da sebep olmaktadır (Hitlan vd., 2015). İş yerinde dışlanma yaşamak çalışanların öz-saygısına, anlamlı varoluşuna, ait olma duygusuna ve kontrol duygusuna dayalı temel sosyal gereksinimlerine engel olur (Ferris vd., 2008) ve sağlıklarını kötüleştirir (Mao vd., 2018). Aynı zamanda dışlanma örgüte yüksek maliyetler getirecek şekilde çalışanın iş yeri sapkın davranışlarını (Ferris vd., 2008) tetikler. İş yerinde sapkın davranış, finansal kayıplara yol açabilecek ve çalışanların duygusal refahını olumsuz yönde etkileyebilecek ciddi, yıkıcı bir örgütsel sorun olarak kabul edilmektedir. Örgütsel normlardan sapan ve diğer çalışanlara veya örgüte zarar veren bu tür gönüllü davranışlar, genellikle iş yeri stresi, kişisel adaletsizlik ve mali sıkıntı dâhil olmak üzere çeşitli psikolojik tetikleyicilerden kaynaklanmaktadır. Son yıllarda özellikle, teknolojik ilerlemeler ve küreselleşmeyle birlikte, siber aylaklık, siber zorbalık ve çevrimiçi etkinliklere (örneğin alışveriş, haberler) bağımlılık gibi yeni tür davranışlar ortaya çıkmış (Blanchard ve Henle, 2008) ve aynı zamanda sapkın faaliyetlerin doğası ve rotası da değişmiştir.

Bazı araştırmacılar (Peng ve Zeng, 2017; Jahanzeb ve Fatima, 2018; Shafique vd., 2020; Jiang vd., 2021) iş yerinde dışlanmanın istenmeyen ve tehdit edici bir deneyim olduğunu ve bu nedenle artan sapma seviyeleri ve baltalama gibi olumsuz ve işlevsiz iş sonuçlarıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Sözü edilen saptamaya yönelik olarak bu çalışma; algılanan iş yeri dışlanmasının ağırlama sektörü çalışanlarının bireysel ve örgütsel temelde iş yerinde sapkın davranışlar göstermesine olan etkisini belirlemeye odaklanmıştır.

Dolayısıyla bu çalışmanın iki temel amaca yöneldiği öne sürülebilir. İlk olarak, bu çalışma iş yerinde dışlanma ile sapkın davranışların bireysel ve örgütsel olmak üzere her iki alt boyutu arasındaki ilişkiyi ağırlama sektöründe müşterileriyle doğrudan temas kurarak görev yapan sınır birimi çalışanları açısından görgül biçimde inceleyecektir. İkincisi bu çalışma, algılanan iş yerinde dışlanmanın sapkın davranışlarla göstereceği ilişkinin nedenlerine yer verecektir. Aidiyet kuramı (Baumeister ve Leary, 1995), kaynakların korunması kuramı (Hobfoll, 1989) ve ihtiyaç-tehdit kuramının (Williams, 1997) varsayımlarını temel alarak çalışma; yüksek düzeyde iş yerinde dışlanma algılayan ağırlama sektörü çalışanlarının daha fazla iş yeri sapkınlık davranışları sergileyebileceklerini ön görmektedir.

Bu çalışmanın, mevcut literatürü çeşitli şekillerde ilerletebileceği beklenmektedir. İlk olarak, çalışmanın iki değişkeni arasındaki ilişkinin dayanağı, üç kuramın (Aidiyet, Kaynakların Korunması ve İhtiyaç-Tehdit Kuramları) perspektifinden yararlanılarak kurulacaktır. İkinci olarak, iş yerinde dışlanma ve sapkın davranış arasındaki ilişkiye dair önceki çalışmalar, ağırlıklı olarak ağırlama hizmeti sunan örgütler haricindeki özel kuruluşlarda çalışanlara odaklanmış, gelişmiş ya da oldukça sanayileşmiş ülkelerde yürütülmüştür. Yüksek kültürel çeşitliliğe sahip ve turizm etkinliklerini ekonomik döngüsünün içerisinde katalizör bir hedef olarak belirleyen ve hızla gelişmekte olan Türkiye'ye odaklanan bu çalışmanın, ağırlama ve turizmde örgütsel davranış literatürüne önemli bir katkı sunması beklenmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İş Yerinde Dışlanma

İş yerinde dışlanma, önceden yürütülmüş çalışmalara göre ister bireysel isterse örgütsel açıdan sapkın davranışların güçlü ve tutarlı öncüllerinden biri olarak değerlendirilir.

İşyerinde dışlanmanın kavramsallaştırılması nispeten yeni olmasına rağmen, konu daha önce *iş yerinde zorbalık, üretken olmayan davranış ve sosyal etki stratejileri* bağlamında incelenmiştir. Robinson ve Schabram'ın (2017) belirttiği gibi, iş yerinde dışlanma 1970'lerden beri örgütsel literatürde yerini almakta ve dışlanma kavramından başlamak üzere, iş yerinde dışlanmanın çeşitli şekillerde tanımlarına ulaşılabilmektedir. Örneğin Williams (2007) dışlanmayı, bir bireyi önemsememe ve ona uygunsuz davranma süreci olarak tanımlar. Pagon ve Masters'a (2002) göre dışlanma, bir çalışanın veya bireyin başka bir grup insan tarafından ayrıştırılması, ortadan kaldırılması ve eleştirilmesi sürecini ifade

eder. Bir başka açıdan dışlanma, bireyler veya gruplar tarafından görmezden gelinmek, görünmez olarak muamele görmek veya varlığını inkâr etmek olarak tanımlanır (Williams, 2001).

Bazı insanlar bir toplantıda veya bir grup forumunda otururken ihmal edildiğinde, duygusal ve psikolojik olarak rahatsız olurlar ve bu tür etkiler uzun süre devam edebilir (Williams, 2009). Dışlanma, çoğunlukla, çalışanların düşmanca tutumlara maruz kaldığı, yaşam gereksinimlerinden yoksun olduğu ve dolayısıyla çalışanların benlik saygısını doğrudan etkileyen alanlara kaydırıldığı çalışma ortamında ortaya çıkar. Çoğunlukla dışlanma, sözlü veya yazılı hakaretler ve endişe verici fiziksel hareketler dışında görünmezdir. Dışlanma, yöneticinin çalışanlarını tehdit etmesini içerebilir, bu da organizasyon performanslarını etkilerken daha kötü durumlarla sonuçlanır.

İşyerinde dışlanma ise, “bireyin iş yerinde başkaları tarafından görmezden gelindiğini veya dışlandığını algılama derecesi” olarak (Ferris vd., 2008) veya grubun, sosyal olarak kabul edilebilir olduğunda başka bir organizasyon üyesini meşgul eden eylemlerde bulunmayı ihmal etmesi” olarak (Robinson vd., 2013) ifade edilmektedir. Bu iki tanım, dışlanmanın hem eylemden (dışlama) hem de eylemsizlikten (içermenin ihmal edilmesinden) kaynaklanabileceğini yansıtmakta, ancak aynı zamanda dışlanmanın ilk durumda algılar ile veya ikinci durumda davranışlar ile tanımlanabileceğini de göstermektedir.

Robinson ve arkadaşlarının (2013) tanımı, iş yerinde dışlanma kavramının ayırt edici özelliğini öne çıkarmış ve iki benzersiz özelliğini vurgulamıştır. İlk olarak, istenmeyen bir davranışın varlığını içeren diğer kötü muamele biçimlerinin (örneğin zorbalık, saldırganlık) aksine, dışlanma; başkalarından olumlu ilgi görmek gibi istenen bir davranışın yokluğunu içerir (Robinson vd., 2013). Baumeister ve Leary’ye (1995) göre, bu tür dışlama eylemleri, hedef konumundaki bireyin biyolojik olarak ait olma ve başkalarının kabulünü kazanma ihtiyacına önemli bir tehdit oluşturması yüzünden zararlı olarak değerlendirilir. İkinci olarak söz konusu tanım, faillerin toplumdan dışlanma kararının arkasındaki güdü veya güdülerini belirtmez. Dışlanma, güdümlü veya güdüsüz olarak meydana gelebilir ve hedef olan bireye zarar verme niyeti olmadan da gerçekleşebilir. Dolayısıyla, dışlanma davranışlarının hedefindeki bireyler soyutlanma yaşar, bazı durumlarda mağdur durumda olduklarından ve bu tür dışlanmanın arkasındaki nedenlerden bile habersiz olabilirler (Robinson vd., 2013).

Robinson ve Schabram (2017), iş yerinde dışlanmanın şu iki biçimini ayırt etmenin gerekliliğini öne sürmüştür: *kişisel dışlama* ve *görev dışlaması*. Kişisel dışlama; belirli bir çalışanı, sohbetlerden dışlamak, sosyal destek vermemek veya kahve molaları, öğle yemeği veya diğer sosyal etkinlikler sırasında katılmaya davet etmemek gibi kişisel veya tamamen sosyal nitelikteki etkileşimlere dâhil etmemek anlamına gelir. Görev dışlaması ise; çalışanın bir iş arkadaşını görevle ilgili etkileşimlere dâhil etmemesi, bir iş arkadaşını proje toplantılarına davet etmemesi, bir iş arkadaşını projelerden dışlaması, e-posta gönderirken bir iş arkadaşını ihmal etmesi veya bir iş arkadaşından gelen e-postaları yanıtlamamasını ifade eder.

Yapılan çalışmalarda ağırlama ve turizm sektörü çalışanlarının iş yerinde dışlanma algılamaları halinde iş çıktılarına olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiştir. Örneğin otel çalışanlarının katıldığı bir çalışmada, iş yerinde dışlanmanın fazladan rol performansına etkisinde öz-saygının tam aracı rolü oynadığı belirtilmiştir (Huertas-Valdivia vd., 2019). Tayvan’da dört ve beş yıldızlı otellerin restoranlarında müşteriyle yakın iletişim kurarak çalışan bireylerden verilerin toplandığı bir diğer çalışmada ise, bireylerin iş yerinde dışlanma algılamaları onların iş gerginliğini artırmış, artan bu iş gerginliği de işten erken çıkmalarını ve işe geç gelmelerini tetiklemiştir (Hsieh ve Karatepe, 2019). Yine Tayvan’da bir oteldeki ön büro çalışanlarının ve yöneticilerinin katılımcı seçildiği çalışmada, yöneticilerince iş yerinde dışlanma, müşteri yararına örgütsel vatandaşlık davranışı ve kariyer uyumluluğu arasındaki incelenmiştir. Çalışma sonuçları, iş yerinde dışlanmanın müşteri yararına ÖVD’ye olan etkisinde işte kendini geliştirmenin ve kariyer uyumluluğunun aracılık rolü olduğunu göstermiştir (Han ve Hwang, 2021).

## 2.2. İş Yerinde Sapkın Davranış

Sapkın davranış, “önemli örgütsel normları ihlal eden ve bunu yaparken bir kuruluşun, üyelerinin veya her ikisinin refahını tehdit eden gönüllü davranış” olarak adlandırılır (Robinson ve Bennett, 1995). Araştırmacılar, genellikle *üretim karşıtı iş davranışını* (CWB) ve *sapkın davranışı* birbirinin yerine kullanır; birincisi, bir çalışanın kendi kuruluşunun çıkarlarına karşı gönüllü eylemine atıfta bulunur (Marcus vd., 2016) ve ikincisi, uygun davranış sergilemeye ilişkin yerleşik “normlara” uyumsuzluk anlamına gelir. (Gotz vd., 2019).

Her iki davranış da örgütsel huzuru ihlal etse de iş yeri sapmasını üretim karşıtı iş davranışından benzersiz kılan ek bir unsur da kurumsallaşmış normların ihlali (Gotz vd., 2019). Normlar, “belirli bir durumla ilgili olarak insanların ne yapması ya da ne yapmaması, ne söylemesi ya da ne söylememesi gerektiğini gösteren kurallar” anlamına gelir (Şişman, 2007). Diğer bir deyişle, normlar, ideal davranışlarla gerçek davranışları birbirinden ayırması konusunda bireylere rehberlik eder (Kartarı, 2006). Sapkın davranış tipik olarak, belirli bir davranışın uyumlu olup olmadığını doğrulamak için kullanılan normları sağlayan sosyal bağlamlara bağlıdır (Plewa ve Palmer, 2014).

Sapkınlığın öncüllerini ve sürecini anlamak için, ya görece istikrarlı olan bireysel eğilime ya da dinamik olan durumsal ve sosyal çevreye odaklanan çeşitli kuramsal çerçeveler benimsenmiştir. Yazında, vurgulanan yönlere bağlı olarak bu kuramların bireysel odaklı ve sosyal odaklı kategoriler halinde gruplandırıldığı görülmektedir.

*Birey odaklı kuramlar*, sapmaya sebep olan durumların özellikleri ve bireysel olarak sapma davranışını nasıl algıladıkları üzerine yoğunlaşmaktadır. Bununla birlikte bu kuramlar temel olarak; bir bireyin sapkın eylemlere, kimliğini oluşturan değer sistemlerine ve inançlarına, kaynakları kontrol etme ve düzenleme girişimlerine ve çevrelerine ilişkin bilişsel ve duygusal değerlendirmelerine odaklanmaktadır. *Grup odaklı kuramlar* ise bireylerin bir grupta özdeşleşmesine, grup üyeleri arasındaki



karşılıklı bağımlılığa, çevresinden elde ettiği bilgilere, gruplar arası etkileşimler üzerindeki gücün ve algılanan adaletin etkisine odaklanmaktadır. Bir başka ifadeyle bireyin iş yeri sapmasının tetikleyicilerini ve kolaylaştırıcılarını belirlerken faaliyet gösterdiği sosyal bağlama (organizasyonun iklimi, politikaları vb.) önem vermektedir.

Ermann ve Ludman (1978), örgütlerde bir davranış sapkın olarak tanımlamanın dört koşulu olduğunu belirtmektedir. Buna göre örgütlerde sapkın davranışlar; a) örgüt üyelerinin örgütsel normları ihlal etmesi, b) davranışın örgüt içinde bazıları tarafından desteklenmesi (örneğin, otel işletmesinde resepsiyonistin döviz bozdurması, ancak işlemi kaydetmemesi, daha sonra döviz bozdurması daha yüksek oranda ve ek parayı cebe indirir ve bu olay diğer çalışanlarla işbirliği içinde bir sır olarak saklanması), (c) hareket organizasyon içinde baskın bir yapı tarafından desteklenmesi ve (d) çalışanların sergilediği örgütsel sapkın davranışlar, örgüt içinde sosyalleşme yoluyla yaygınlaşması şeklinde ortaya çıkabilir (Yeşiltaş ve Gürlek, 2021).

Baharom vd., (2017), örgütsel ve kişilerarası olmak üzere iki önemli iş yeri sapma türü önermiştir. *Örgütsel sapmalar*; çalma, örgütün mal varlığına kasten zarar verme, amirin izni olmadan işe geç gelme ve sosyal aylaklığı içermektedir. Buna karşılık, *kişilerarası sapmalar*, akranlar, astlar ve denetçiler gibi kuruluşun çalışanlarına odaklanan sapma eylemlerine atıfta bulunur. İşyerinde başkalarına zorbalık yapmak, başkalarına şaka yapmak, fiziksel saldırganlık, gereksiz tartışmalar ve kaba davranılmak bu tür sapmalara örnek olarak verilebilir.

Buna karşılık, Appelbaum ve arkadaşları (2007) ise, dört tür iş yerinde sapkın davranışlar olduğunu belirtmiş ve bu davranışları; *üretim sapması* (resmi olarak yasaklanmış normları ihlal eden davranışlar), *mülk sapkınlığı* (kuruluş malına kasten zarar verme/yok etme ve çalışma malını kurumdan izin almadan kişisel kullanım için kullanma), *politik sapma* (diğer kişileri sosyal etkileşimlere dâhil etme politik ve kişisel bir dezavantaj) ve *kişisel saldırganlık* (diğer insanları hedef alan düşmanlık ve göz korkutucu tavırlar sergileyen davranışlar) biçiminde adlandırmışlardır.

### **2.3. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezlerin Oluşturulması**

İşyerinde dışlanma üzerine yapılan son incelemeler ve ampirik araştırmalar, dışlanmanın, kurbanların psikolojik yapıları üzerinde şaşırtıcı derecede güçlü bir etkisi olan acı verici bir deneyim olduğunu ve aynı zamanda faydalı etkileri de olabileceğini bulmuştur (Mao vd., 2017; Robinson vd., 2013). Dolayısıyla, iş yerinde dışlanmanın çalışanların sapkın davranışlarını etkilediğine dair hipotezler önermek için Aidiyet Kuramı'ndan (Baumeister ve Leary, 1995), Kaynakların Korunması Kuramı'ndan (Hobfoll, 1989) ve İhtiyaç-Tehdit/İhtiyaç-Güçlendirme Kuramı'ndan (Williams, 1997) yararlanmak ve ayrıca söz konusu değişkenleri ele alan görgül çalışma bulgularını tartışmak yerinde olacaktır.

Şöyle ki, Aidiyet Kuramı'na (Baumeister ve Leary, 1995) göre, insanlar doğuştan ait olma ve kalıcı kişilerarası ilişkiler kurma ihtiyacına sahiptir. Aslında, ait olma ihtiyacı insan varoluşu için o kadar

temeldir ki, insanların ilişkilerini oluşturmak ve korumak için çok fazla bilişsel ve duygusal çaba harcamasını gerektirir. Anlamli sosyal bağları olan bireylerin, psikolojik ve fiziksel iyilik halinin artması gibi olumlu sonuçları deneyimlemeleri daha olasıdır. Buna karşılık, bireyin sosyal bağlarına yönelik olası herhangi bir tehdidin refahı üzerinde zararlı etkileri olabilir. İşyerinde dışlanma bir tehdittir, çünkü bireyin başkalarıyla etkileşim kurma ve sosyal bağlantılar kurma fırsatını reddetmektedir (Scott ve Duffy, 2015). Bu kurama dayanarak, Bennett ve Robinson (2000), sapmanın niteliksel (örneğin, suç işleme güdüleri) ve niceliksel farklılıklara (örneğin, farklı kümeler) dayalı olarak organizasyona (örgütsel sapma) veya bireylere (kişiler arası sapma) yönelik olabileceğini öne sürmektedir. Bu nedenle, dışlanmış bireyler, aidiyet duyguları zayıfladığında, söylentiler yaymak veya meslektaşlarına fiziksel olarak şiddet uygulamak gibi daha fazla kişilerarası sapmaya girebilir (Baumeister ve Leary, 1995). Dışlanmış bireyler, örgütlerinden destek almadıklarında ve iş yerinde kimliklerinin tehdit altında olduğunu hissettiklerinde, ekipmanı sabote etmek ve iş yeri ortamını çöpe atmak gibi örgütsel sapmalara da girebilirler (Ferris vd., 2009).

Kaynakların Korunması Kuramı'na (Hobfoll, 1989) bağlı olarak bireyler kendileri için değerli olan kaynakları korumaya motive olurlar. Bu kaynaklar, çalışanların stresli olaylarla başa çıkmak ve/veya iş ve kişisel hedeflere ulaşmak için kullandıkları çeşitli fiziksel, duygusal ve bilişsel varlıkları içerir. Gerçekten de bazı araştırmacılar iş yerinde dışlanmanın, kurbanlarının kişisel kaynaklarını tehdit edebilecek acı verici ve nahoş bir deneyim olduğunu öne sürmektedir (Leung vd.,2011; Robinson vd., 2013). Ayrıca hedef, dışlanmanın etkileriyle başa çıkmak için ek kaynaklar kullansa bile, dışlanma davranışlarıyla yüzleşmede ve çözümede zorlanır (Robinson vd., 2013). Dışlanan bireyler başkaları tarafından görmezden gelindiğinde ve dışlandığında, etkileşimde bulunamaz ve faydalı sosyal bağlantılar kuramazlar. Böylelikle dışlanma bireyin ilişki kurma, başkalarına yardım etme ve iş performansı taleplerini karşılama fırsatını sınırlayabilir, hatta sapkın davranışlarını artırabilir.

İhtiyaç-Tehdit Kuramı'na (Williams, 1997) göre, bireyler psikolojik ihtiyaçlarına yönelik bir tehdit algıladıklarında, bu ihtiyaçları korumaya ve güçlendirmeye yönelik davranışlarda bulunurlar. Örneğin, bireyler ait olma ve benlik saygısı gereksinimlerine yönelik bir tehdit algıladıklarında, iyilik kazanmak ve gruba dâhil olmak için toplum yanlısı davranışlarda bulunacaklardır (Williams, 2009). Tersine, bireyler anlamlı varoluş ve kontrol gereksinimlerine yönelik bir tehdit algıladıklarında, durum üzerinde kontrol kazanmak için saldırganlık ve sapkın iş davranışlarına girme olasılıklarını yükselteceklerdir (Williams, 2007). Ayrıca, birey için dışlanma eylemlerine uzun süreli ve/veya tekrar tekrar maruz kalmanın, ihtiyaçlarını savunamama ile birleşmesi durumunda, o bireyin dışlanma hedefi olarak savunmasız hale gelme olasılığı daha da yüksek olacak ve sonuçta, toplumda ve iş ortamında uyumsuz davranışları daha fazla yaşayacaktır (Williams, 1997).

Yazında yerini almış geniş bir araştırma grubu algılanan iş yerinde dışlanmanın iş yerinde sapkın davranışlara olan etkisini meta-analiz ve görgül çalışmalar kapsamında incelemiştir. Farklı

araştırmalarca yürütülmüş meta-analiz çalışmalarında (Howard vd., 2019; Bedi, 2019; Li, Xu ve Kwan, 2021; Sharma ve Dhar, 2021), iş alanında bulunan anlamlı ilişkiler arasında; algılanan iş yerinde dışlanmanın kişilerarası ve örgütsel iş yeri sapkınlık davranışlarıyla yüksek düzeyde ilişki gösterdiği tespit edilmiştir.

Bahsedilen bu iki değişken arasındaki ilişkinin olduğunu konu edinen görgül çalışmalar dikkatini farklı sektörlere ve hatta farklı kültürel bağlamlara yönelik örnekleme yoğunlaştırmıştır. Buna göre, çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan ve alt bölümde kısaca özetlenen birçok araştırma, dışlanan işçilerin iş yerinde sapkın davranışlar veya üretim karşıtı iş davranışları sergileme eğiliminde olduğunu göstermiştir.

Hitlan ve Noel (2009) algılanan iş yeri dışlanmasının ve kişiliğinin, kişilerarası ve örgütsel üretim karşıtı iş davranışları üzerindeki benzersiz ve etkileşimli etkilerini incelemiştir. Katılımcı olarak ABD'deki orta ölçekli bir Midwestern kamu hizmeti şirketinden 105 çalışanı seçmişlerdir. Onlar, iş arkadaşlarınınca dışlanmanın, kişilerarası üretim karşıtı iş davranışı biçimi ile ilgili olduğunu bulmuşlardır. Yöneticileri tarafından dışlanmanın ise örgütsel üretim karşıtı iş davranışıyla ilgili olduğunu tespit etmiştir.

Ayrıca Türkmen vd., (2016), iş yerinde dışlanma mağduru olmanın çalışma çabası üzerinde bir etkisi olup olmadığını araştırmak amacıyla kültürlerarası bir çalışma yürütmüşlerdir. Onlar, 240 Türk ve Azeri çalışandan oluşan bir örnekleme, iş yerinde dışlanma yaşamının çalışma çabasını (iş miktarını azaltmak veya yavaş çalışmak, iş yeri sapkın davranışlar kapsamında bir tür üretim sapması olarak kabul edilir) azalttığını doğrulamışlardır. Ayrıca araştırmacılar, Azerbaycanlı çalışanların Türk çalışanlara göre iş yerinde dışlanma davranışlarına daha fazla maruz kaldığını da tespit etmişlerdir.

Peng ve Zeng'in (2017) çalışması, Çinli ve Kuzey Amerikalı çalışanların yardım etme davranışı ve kişilerarası sapmaları konusunda iş yerinde dışlanma algısı ile 360 derecelik geri bildirim arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar, bir grubun üyeleri tarafından iş yerinde dışlanma ile karşı karşıya kalan çalışanların, düşük benlik saygısı durumu nedeniyle kişilerarası sapmaya girebileceğini tespit etmiştir.

Jehanzeb ve Fatima (2018) Pakistan'da 320 hizmet sektörü çalışanı ile zamana yayılmış ve çok kaynaklı veriler üzerinden bir çalışma yürütmüştür. Çalışma sonucunda çalışanlar, dışlanmayı ilişkisel ve etkililik ihtiyaçlarını tehdit eden kontrol edilemeyen kişilerarası stres etkeni olarak değerlendirmiştir. Ayrıca, araştırmacılar iş yerinde dışlanmanın, savunmacı sessizlik ve duygusal tükenmenin kişilerarası sapmanın yaygınlığına katkıda bulunduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Li ve Chen (2018), iş yerinde dışlanma ile çalışanların istenmeyen iş davranışları arasındaki bağlantıyı değerlendirmiştir. Çalışma bulguları; iş yerinde dışlanmanın iş davranışı üzerinde önemli bir

etkiye sahip olduğunu ve psikolojik sözleşme ihlalinin iş yeri dışlanması ile sapkın iş davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını göstermiştir.

Shafique vd., (2020), Pakistan'daki kamu sektörü hastanelerinde çalışan 417 hemşireyi katılımcı seçerek iş yerinde dışlanmanın sapkın davranış üzerindeki etkisini incelemiş ve örgütsel özdeşleşme, tükenmişlik ve örgüt temelli benlik saygısının aracı rollerine tanıklık etmiştir. Çalışma, dışlanmanın sapkın davranışlarla doğrudan ilişkili olduğunu ortaya çıkardı. Onlara göre, dışlanan hemşireler işte ve buna bağlı olarak iş yerindeki davranışlarında daha yüksek tükenmişlik yaşamaktadır.

Benzer şekilde Chen ve Li (2020), stresör – uzaklaşma modelinin iş yerinde dışlanma ile çalışanların güvensiz davranışları arasındaki mekanizmayı açıklayıp açıklayamadığını test etmişlerdir. Çalışmada Çinli inşaat işçilerinden veriler toplamışlardır. Çalışmalarının sonucunda araştırmacılar, iş yerinde dışlanmanın psikolojik uzaklaşma ve duygusal tükenme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ve dolayısıyla çalışanların güvensiz davranışlarını etkilediğini saptamıştır.

Jiang vd., (2021), iş yerinde dışlanma ile sapkın davranış arasındaki ilişkiyi açıklamak ve duygusal tükenmenin aracılık rolünü ve dayanıklılığın düzenleyici rolünü daha fazla test etmek amacıyla bir çalışma yürütmüşlerdir. Çin'deki dört üretim işletmesinden 409 birinci basamak üretim işçisinden bir örnek toplamışlardır. Onlar çalışmalarının sonucunda, duygusal tükenmenin iş yerinde dışlanma ile sapkın davranış arasındaki ilişkiye aracılık edebileceğini açığa çıkarmışlardır.

Preena ve Janadari (2021) Sri Lanka'da bilgi teknolojisi (BT) sektöründeki yazılım mühendisleri arasında algılanan iş yeri dışlanması ve sapkın iş yeri davranışları arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin düzenleyici rolünü bulmak amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanarak 186 yazılım mühendisten veriler toplamıştır. Bu araştırmacılar, algılanan iş yeri dışlanmasının sapkın iş yeri davranışını olumlu etkilediğini ve psikolojik sermayenin algılanan iş yeri dışlanması ile sapkın iş yeri davranışı arasındaki ilişkiyi yumuşattığını tespit etmişlerdir.

Gürlek (2021), yürüttüğü araştırmasında, iş yerinde dışlanmanın üretkenlik karşıtı iş davranışı (CWB) üzerindeki etkisini ve bu bağlamda kültürleşmenin düzenleyici rolünü incelemiştir. Araştırmacı, İstanbul'daki restoran endüstrisindeki 392 Suriyeli göçmen işçilerden veriler toplamıştır ve iş yerinde dışlanmanın CWB üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu saptamıştır. Ayrıca, kültürleşmenin, iş yerinde dışlanmanın CWB üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rol oynadığını bulmuştur.

Aidiyet Kuramı, Kaynakların Korunması Kuramı ve İhtiyaç-Tehdit Kuramı'nın varsayımlarına ve yukarıda açıklanan görgül kanıtlara uygun olarak algılanan iş yerinde dışlanmanın ağırlama sektörü çalışanlarının iş yeri sapkın davranışlarını (bireysel ve örgütsel sapkın davranışlar) belirleyen bir değişken olduğunu düşünmek ve aşağıdaki hipotezi oluşturmak mantıklı olacaktır:

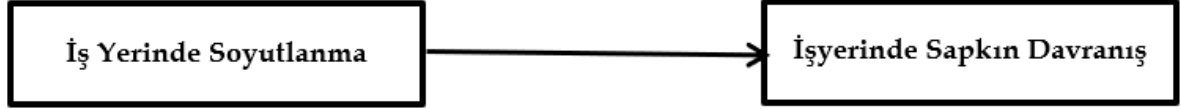
*H<sub>1</sub>: Ağırlama sektörü çalışanlarının iş yerinde dışlanma algısı onların iş yeri sapkın davranışlarına anlamlı ve pozitif etki yapmaktadır.*

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu araştırmanın amacı, turizm sektöründe çalışanların iş yerinde soyutlanma algısının işyerlerinde sapkın davranışlar yapma düzeyini ne ölçüde etkilediğini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



#### 3.2. Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmanın katılımcılarını, Antalya ilinde yer alan 5 yıldızlı otellerdeki mavi yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri Covid-19 salgını nedeniyle, hazırlanan çevrimiçi anket formu ile 2021 yılı Temmuz- Ağustos aylarında toplanmıştır. 310 anket cevaplanmış, bu cevaplardan 27 tanesi gelişigüzel doldurma gibi sebeplerle veri setinden çıkarılmıştır. Analizler 283 anket üzerinden yapılmıştır. Araştırmanın yapılabilmesi için Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Etik Kurulu’ndan 29/09/2021 tarih ve 66(01) sayılı kararı ile izin verilmiştir.

Katılımcıların %44,5’i (n=126) kadın, %55,5’i (n=157) erkek; %38,5’i evli (n=106) , %61,5’i (n=174) bekar. %18’i (n=51) ilköğretim, %44,9’u (n=127) lise, %19,1’i (n=54) ön lisans ve %18’i (n=51) lisans mezunu olan katılımcıların yaş ortalaması 32,5±7,9 yıl, sektördeki iş tecrübesi 9,1±6,5 yıldır.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları

*İş Yerinde Soyutlanma*: İş yerinde soyutlanma algısını ölçmek için Ferris ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen “Örgütsel Dışlanma Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, 10 maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Türkçe uyarlaması Çalışkan ve Pekkan (2020) tarafından yapılmıştır. Ölçek 5’li Likert tipinde derecelendirilmiş olup, iki farklı örnekleme test ettikleri çalışmalarında iç tutarlılık katsayıları ( $\alpha$ ) .94 olarak hesaplanmıştır. Örnek madde olarak “Diğer çalışanlar benden uzak dururlar.” gösterilebilir.

*Sapkın Davranışlar*: Çalışanların sapkın davranışlar yapma düzeyini ölçmek için Bennet ve Robinson (2000) tarafından geliştirdikleri “İş Yeri Sapkınlığı” ölçeğinin 12 maddeden oluşan “Örgüte Yönelik Sapkın Davranış” boyutu kullanılmıştır. Ölçeğin, Türkçeye uyarlama çalışması Ekmekçioğlu (2019) tarafından yapılmıştır. Ölçek, 5’li Likert tipinde derecelendirilmiş olarak kullanılmıştır. Orijinal çalışmada Croanbach alpha ( $\alpha$ ) iç tutarlılık katsayısı 0,81 olarak hesaplanmıştır. Örnek madde olarak “İş yerine izinsiz olarak geç geldiğim oldu.” verilebilir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Ölçeklerin Geçerlikleri ve Güvenirlikleri

Araştırmanın değişkenlerine ilişkin algıyı ölçmek amacıyla kullanılan ölçeklerin yapısal geçerlikleri doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve güvenirlikleri Croanbach alpha ( $\alpha$ ) iç tutarlılık katsayıları hesaplanarak test edilmiştir. DFA sonuçlarının yorumlanmasında doğrulama kriteri olarak, Ki-kare istatistiğinin serbestlik derecelerine oranı ( $\chi^2/df$ ), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Uyum İyiliği İndeksi (GFI), Turker-Lewis İndeksi (TLI), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) değerleri kullanılmıştır. Analizler neticesinde, ölçeklerin iyi uyum iyiliği değerleri gösterdiği anlaşılmıştır (Tablo 1).

**Tablo 1.** Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Değişkenler	$\chi^2/sd$	CFI	GFI	TLI	RMSEA
İş Yerinde Soyutlanma	2,604	0,97	0,95	0,95	0,075
Sapkın Davranışlar	2,641	0,95	0,94	0,94	0,076
İyi Uyum*	$\leq 3$	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,080$

\*Joreskog ve Sorbom, (1993); Kline, (1998); Anderson ve Gerbing, (1984).

DFA analizi sırasında sapkın davranışlar ölçeğinden bir madde faktör yükü 0,32'nin altında olduğundan dolayı çıkarılmıştır. İş yerinde soyutlanma ölçeği maddelerinin faktör yükleri 0,44 ile 0,73 arasında, sapkın davranışlar ölçeği maddelerinin faktör yükleri ise 0,57 ile 0,84 arasında değişmektedir. Normallik testi için Skewness (çarpıklık), Kurtosis (basıklık) değerleri hesaplanmış ve bu değerlerin  $\pm 3$  sınırları içerisinde olduğu belirlenmiştir. Jondeau ve Rockinger'e (2003) göre bu sonuçlar verinin normal dağıldığına işaret etmektedir. Güvenirlikler Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) değerleri yardımıyla hesaplanmıştır. Bu değerlerin 0,70'in üzerinde olması ölçeklerin güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Cronbach, 1951). İş yerinde soyutlanma ölçeğinin ( $\alpha$ ) değerinin 0,92, sapkın davranışlar ölçeğinin ( $\alpha$ ) 0,88 olması ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Birleşik ve yakınsak geçerliliğin sağlanıp sağlanmadığını araştırmak için CR ve AVE değerleri hesaplanmıştır. Fornell ve Larcker'a (1981) göre CR değerinin 0,70'in, AVE değerinin ise 0,50'nin üzerinde olması ve CR değerinin AVE değerinden büyük olması halinde ölçeklerin birleşik ve yakınsak geçerliğinin olduğu anlamına gelmektedir. Tablo 2 incelendiğinde CR ve AVE değerlerinin bu şartı sağladığı görülmektedir.

**Tablo 2.** Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenirlik ve Geçerlik Sonuçları

Değişkenler	Madde Sayısı	$\bar{x}$	S.S.	Çarpıklık	Basıklık	$\alpha$	CR	AVE
İş Yerinde Soyutlanma	10	2,27	,44	2,641	1,265	0,92	0,92	0,53
Sapkın Davranışlar	11	2,20	,30	2,115	1,456	0,88	0,89	0,52

Not:  $\bar{x}$ =Ortamaalar; SS: Standart Sapma;  $\alpha$ : Croanbach's Alpha AVE: Ortalama Açıklanan Varyans Değeri; CR: Birleşik Güvenirlik Değeri

## 4.2. Değişkenler Arası İlişkilere Ait Bulgular

Tablo 3'te araştırmanın kontrol değişkenleri olan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve kıdem ile iş yerinde soyutlanma ve sapkın davranış arasındaki ilişkiler görülmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere kontrol değişkenleri ile bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmamaktadır. Bir başka ifadeyle bağımlı ve bağımsız değişken, kontrol değişkenleriyle ilişki içerisinde değildir. Araştırmanın bağımsız değişkeni olan iş yerinde soyutlanma ve bağımlı değişken sapkın davranışlar arasında ise pozitif, anlamlı ve orta düzeyde ilişki bulunmaktadır ( $r=0,30$ ,  $p<0,01$ ).

**Tablo 3.** Değişkenler Arası İlişkiler

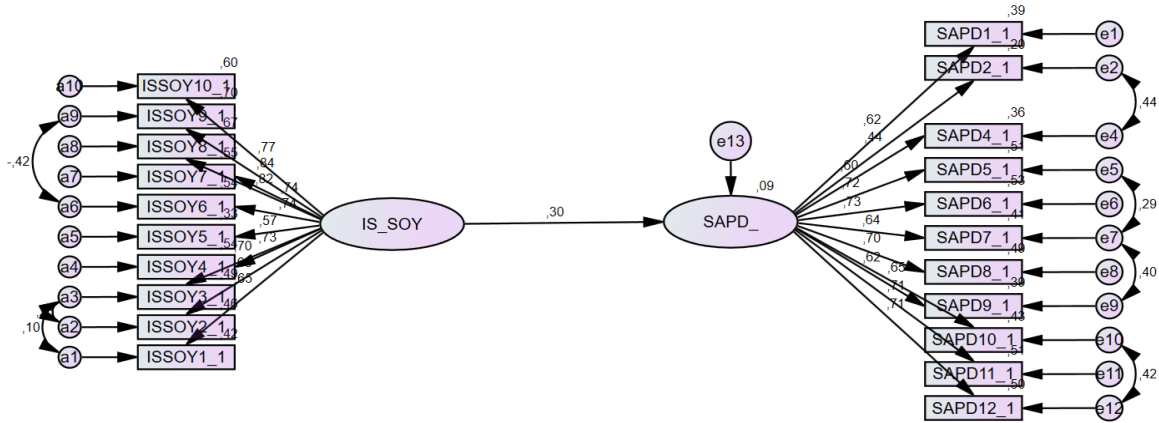
Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. Cinsiyet	1						
2. Yaş	,271**	1					
3. Medeni Hal	-,103	-,581**	1				
4. Eğitim Düzeyi	,013	-,054	,133*	1			
5. Kıdem	,260**	,743**	-,474**	-,100	1		
6. İş Yerinde Soyutlanma	-,037	-,040	,016	-,044	-,081	1	
7. Sapkın Davranışlar	-,079	-,015	-,037	,045	,017	,298**	1

Not: \*\* $p\leq 0,01$

## 4.3. Hipotez Testine İlişkin Bulgular

Araştırmanın hipotezleri, AMOS programı kullanılarak yol analizi yapılmak suretiyle test edilmiştir. %95 güven aralığında, 5.000 örneklem yeniden yükleme esasına dayanan Bootstrap yöntemi uygulanmıştır. Gizil değişkenlerle yapılan yol analizinin modeli Şekil 2'de gösterilmiştir.

**Şekil 2.** Araştırmanın Sonuç Modeli



Tablo 4'te yol analizi sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre iş yeri soyutlanma sapkın davranışlar üzerindeki etkisi pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlıdır ( $\beta = 0,30$ ,  $p<0,001$ , BC %95 CI [0,252, 0,673]). Araştırmanın sonuç modelinin uyum iyiliği değerleri, modelin iyi uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu sonuçlara göre H1 hipotezi desteklenmiştir.

**Tablo 4.** Yol Analizi Sonuçları

Yol	B	SH	$\beta$	LLCI	ULCI	R <sup>2</sup>
İş Yeri Soyutlanma → Sapkın Davranışlar	0,46	0,09	0,30***	0,12	0,48	0,09
Uyum İyiliği Değerleri	$\chi^2/sd$	CFI	GFI	TLI	RMSEA	
	2,18	0,93	0,88	0,92	0,065	

**Not:** \*\*\* $p < 0,001$ ; B: Standardize Edilmemiş Katsayı; SH: Standart Hata;  $\beta$ : Standardize Edilmiş Katsayı; LLCI: Alt Sınır Güven Aralığı; ULCI: Üst Sınır Güven Aralığı;  $\chi^2/df$ : Ki-kare İstatistiğinin Serbestlik Derecelerine Oranı; CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; TLI: Turker-Lewis İndeksi; GFI: Uyum İyiliği İndeksi; RMSEA: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Ağırlama ve turizm endüstrisindeki sapkın iş yeri davranışları, diğer endüstrilere göre daha yüksek maliyetlere neden olmaktadır. Bu durum, hizmet sektörünün emek yoğun olmasından ve bu tür davranışların örgütler, müşteriler ve çalışanlar üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır. Turizm endüstrisinde sapkın davranışların olumsuz etkisi anında ortaya çıkmakta ve sapkın davranışların çalışanların tutumlarını ve müşterilerin örgüt hakkındaki değerlendirmelerini hemen etkilemektedir. Turizm işletmeciliği, sapma ve sapma kavramlarıyla yakından ilişkilidir. Turistik yerler, oteller ve tatil köyleri genellikle hedonistik, cezai ve adli davalarla ilişkilendirilir. Turizm sektöründe birçok işveren, çalışan ve müşterinin sapkın davranışlar sergilediği bilinmektedir (Yeşiltaş ve Gürlek, 2020). Durum böyle olunca, ağırlama ve turizm endüstrisindeki sapkın davranışların öncüllerini doğru tespit edebilmek önem kazanmaktadır. Turizm literatürüne göre, iş yerinde sapkın davranışların örgütsel öncüllerden birisini de iş yerinde dışlanma değişkeni oluşturmakta ve iş yerinde dışlanma, çalışanları sapkın davranışlara (sabotaj, işten geri çekilme ve hırsızlık gibi) yönlendirmektedir.

Bu çalışma; Antalya ilinde ağırlama hizmeti sunan 5 yıldızlı otellerde görev yapan mavi yakalı çalışanların algıladıkları iş yerinde dışlanmanın onların iş yerinde sapkın davranışlarına olan etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Bu amacın gerçekleştirilmesi için, belirlenen örneklem kapsamında oluşturulan bir yapısal model kurulmuştur.

Araştırma sonucuna göre, ağırlama sektörü çalışanları orta düzeyde iş yerinde dışlanma algıladıklarını ve yine orta düzeyde iş yerinde sapkın davranışlar sergilediklerini bildirmişlerdir. Çalışmanın bu yöndeki bulgusu, önceden yürütülmüş birkaç çalışmanın bulgularıyla kısmen örtüşmektedir.

Yürütülen analizler neticesinde çalışmanın birinci ve tek hipotezi desteklenmiştir. Model kapsamında çalışmanın birinci hipotezini test etmek amacıyla yürütülen yol analizi sonucunda, algılanan iş yerinde dışlanmanın iş yeri sapkın davranışlar üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi tespit edilmiştir. Bir diğer anlatımla, ağırlama sektöründe faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanlarının algıladığı iş yerinde dışlanmada bir artış olması durumunda mavi yakalı çalışanlar, bireysel düzeyde ve örgütsel düzeyde iş yeri sapkın davranışları daha fazla sergilemişlerdir. Çalışmanın bu bulgusu, Aidiyet Kuramı



(Baumeister ve Leary, 1995), Kaynakların Korunması Kuramı (Hobfoll, 1989) ve İhtiyaç-Tehdit/İhtiyaç-Güçlendirme Kuramı'nın (Williams, 1997) varsayımlarını doğrulamıştır.

Çalışmanın ulaştığı bu şekildeki bulgusu, önceden yürütülmüş meta-analiz çalışmalarının bulgularını da (Howard vd., 2019; Bedi, 2019; Li, Xu ve Kwan, 2021; Sharma ve Dhar, 2021) desteklemektedir. Ayrıca, çalışmadan elde edilen bu bulgu, kamu hizmeti sağlayan şirket çalışanları (Hitlan ve Noel, 2009); üretim işletmesinde birinci basamak üretim işçileri (Jiang vd., 2020); Pakistanlı hizmet sektörü çalışanları (Jehanzeb ve Fatima, 2018); Pakistan'daki kamu sektörü hastanelerinde çalışan hemşireleri (Shafique vd., 2020); Çinli inşaat işçilerini (Chen ve Li, 2020); Sri Lankalı bilgi teknolojisi (BT) sektöründeki yazılım mühendislerini (Preena ve Janadari, 2021); İstanbul'daki restoran sektöründe görev yapan Suriyeli göçmen işçileri (Gürlek, 2021) örneklem olarak seçen ampirik temelli ve önceki dönem çalışmaların sonuçlarıyla tutarlılık göstermiştir.

Tüm bu ulaşılan sonuçlardan hareket edildiğinde, şu argümanı öne sürmek önemli olacaktır: sık sık iş yerinde dışlanma veya algılanan iş yerinde dışlanmaya maruz kalan mavi yakalı ağırlama sektörü çalışanları Aidiyet, Kaynakların Korunması ve İhtiyaç-Tehdit/İhtiyaç-Güçlendirme kuramının varsayımları gereğince sapkın ve yıkıcı davranışlarla karşılık verebilir. Bu durum Türkiye gibi bireycilikten çok toplulukçuluk eğilimi gösteren bireysel olarak çalışmaktansa başkalarıyla birlikte çalışmayı tercih eden bir kültür için daha belirgin hale gelir (Dinç, 2018). O yüzden, eğer bir kişi kendini kötü/dışlanmış hissederse, psikolojik durumunu etkiler ve çalışanlar bu psikolojik stres durumuyla başa çıkmak için bir karşı davranış olarak iş yeri sapkın davranışlara katılma eğilimine girer. Dolayısıyla, yürütülen bu çalışmanın bulguları, bireyler iş yerinde dışlanmayı deneyimlediğinde veya algıladığında, çalışanların iş yerinde dışlanmanın sosyal stresıyla başa çıkmak için bir mekanizma olarak iş yeri sapkın davranışlara katılmalarına neden olduğunu belirterek, geçerli literatürü desteklemektedir.

Çalışma bazı sınırlılıklara sahiptir. İlk olarak, bu çalışma kesitsel bir araştırma tasarımına göre düzenlenmiştir. Bu yüzden gelecekte ilgili değişkenleri içerecek çalışmalar, iş yerinde dışlanma veya iş yerinde dışlanma algısı ile iş yeri sapkın davranışları arasındaki ilişkileri boylamsal temelde inceleyebilir. İkincisi, çalışmada ele alınan değişkenler arasındaki ilişkiler sadece ağırlama sektörü içinde ve tek bir ildeki beş yıldızlı otelleri içermektedir. Dolayısıyla sonuçların Türkiye'nin bütününde otel çalışanlarına genellenebilme eksikliği de bir diğer sınırlılığı oluşturmaktadır. Bu sınırlılığa uygun olarak gelecek çalışmalar, kamu ve özel eğitim kurumlarını birlikte değerlendirebilir ve hatta farklı sektörler çalışanlarına doğru örnekleme genişletebilir. Üçüncü olarak, araştırma için tercih edilen ölçüm araçlarının öz-bildirime dayanması sebebiyle araştırmacının cevaplara dâhil edilememesi ve katılımcıların sadece kişisel algılarını bildirmeleri de bir sınırlılık oluşturmaktadır. Bu sınırlılığı aşmanın bir yolu olarak gelecek çalışmalar, iş yeri sapkın davranışlarını gözlemci değerlendirmesine uygun (örneğin iş arkadaşlarının, yöneticilerin değerlemesi, çoklu değerlendirme gibi) kurgulayabilir.

## KAYNAKÇA

- Anderson, J. C., ve Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49(2), 155-173.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., ve Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The International Journal of Business In Society*, 7(5), 586-598.
- Baharom, M. N., Sharfuddin, M. D. K. B., ve Iqbal, J. (2017). A systematic review on the deviant workplace behavior. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1-8.
- Baumeister, R. F., ve Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497-529.
- Bedi, A. (2021). No herd for black sheep: a Meta-Analytic Review of the predictors and outcomes of workplace ostracism. *Applied Psychology*, 70(2), 861-904.
- Bennett, R. J., ve Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349-360.
- Blanchard, A. L., ve Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067-1084.
- Chen, Y., ve Li, S. (2020). Relationship between workplace ostracism and unsafe behaviors: The mediating effect of psychological detachment and emotional exhaustion. *Psychological reports*, 123(2), 488-516.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Çalışkan, A., ve Pekkan, N. Ü. (2020). Örgütsel dışlanma: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 51-60.
- Dinç, M. (2018). *Farklı kültürlerde iletişim ve algılama süreci: Türk ve Avustralyalı üniversiteli sporculara yönelik Isparta ve Melbourne Üniversitelerinde karşılaştırmalı bir araştırma*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Ekmekçioğlu, E. B. (2019). *Etik liderlik ve iş yeri sapkın davranışları ilişkisinde ahlaki uzaklaşma ve güç mesafesi oryantasyonunun rolü*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ermann, M. D., ve Lundman, R. J. (1978). Deviant acts by complex organizations: Deviance and social control at the organizational level of analysis. *The Sociological Quarterly*, 19(1), 55-67.
- Fatima, A. (2016). Impact of workplace ostracism on counter productive work behaviors: Mediating role of job satisfaction. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 9(2), 388-408.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., ve Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., ve Heller, D. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 279-286.

- Ferris, D. L., Chen, M., ve Lim, S. (2017). Comparing and contrasting workplace ostracism and incivility. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 315-338.
- Fornell, C. ve Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fox, S., ve Stallworth, L. E. (2005). Racial/ethnic bullying: Exploring links between bullying and racism in the US workplace. *Journal of vocational behavior*, 66(3), 438-456.
- Götz, M., Bollmann, G., ve O'Boyle, E. H. (2019). Contextual undertow of workplace deviance by and within units: a systematic review. *Small Group Research*, 50(1), 39-80.
- Gürlek, M. (2021). Workplace ostracism, Syrian migrant workers' counterproductive work behaviors, and acculturation: Evidence from Turkey. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 336-346.
- Han, M. C., ve Hwang, P. C. (2021). Who will survive workplace ostracism? Career calling among hotel employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 164-171.
- Hitlan, R. T., Clifton, R. J., ve DeSoto, M. C. (2006). Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 217-236.
- Hitlan, R. T., ve Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 477-502.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001) The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Howard, M. C., Cogswell, J. E., ve Smith, M. B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 577-596.
- Hiseh, H. ve Karatpe, O. M. (2019). Outcomes of workplace ostracism among restaurant employees. *Tourism Management Perspectives*, 30, 129-137.
- Huertas-Valdivia, I., Braojos, J., ve Lloréns-Montes, F.J. (2019). Counteracting workplace ostracism in hospitality with psychological empowerment. *International Journal of Hospitality Management*, 76(Part, A), 240-251.
- Jahanzeb, S., ve Fatima, T. (2018). How workplace ostracism influences interpersonal deviance: The mediating role of defensive silence and emotional exhaustion. *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 779-791.
- Jiang, H., Jiang, X., Sun, P., ve Li, X. (2021). Coping with workplace ostracism: the roles of emotional exhaustion and resilience in deviant behavior. *Management Decision*, 59(2), 358-371.
- Jondeau, E., ve Rockinger, M. (2003). Conditional volatility, skewness, and kurtosis: existence, persistence, and comovements. *Journal of Economic dynamics and Control*, 27(10), 1699-1737.
- Joreskog, K. G., ve Sorbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with The SIMPLIS Command Language*. Lincolnwood: Scientific Software International.
- Kartarı, A. (2006). *Farklılıklarla Yaşamak: Kültürlerarası İletişim*. 2. Baskı, Ankara: Ürün Yayınları.

- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Leung, A.S., Wu, L.Z., Chen, Y.Y., ve Young, M.N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836–844.
- Li, M., Xu, X. ve Kwan, H. K., (2021). Consequences of Workplace Ostracism: A Meta-Analytic Review. *Frontiers in Psychology*. 12: 641302.
- Li, S., ve Chen, Y. (2018). The relationship between psychological contract breach and employees' counterproductive work behaviors: the mediating effect of organizational cynicism and work alienation. *Frontiers in Psychology*, 9, 1273.
- Mao, Y., Liu, Y., Jiang, C., ve Zhang, I. D. (2018). Why am I ostracized and how would I react?- A review of workplace ostracism research. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 745-767.
- Marcus, B., Taylor, O.A., Hastings, S.E., Sturm, A. ve Weigelt, O. (2016). The structure of counterproductive work behavior: a review, a structural Meta-analysis, and a primary study. *Journal of Management*, 42(1), 203-233.
- O'Reilly, J., Robinson, S.L., Berdahl, J.L., ve Banki, S. (2014). Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science*, 26(3), 774–793.
- Peng, A. C., ve Zeng, W. (2017). Workplace ostracism and deviant and helping behaviors: The moderating role of 360 degree feedback. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 833–855.
- Plewa, C., ve Palmer, K. (2014). Self-congruence theory: towards a greater understanding of the global and malleable selves in a sports specific consumption context. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 15(4), 26-39.
- Preena, R. (2021). Perceived workplace ostracism and deviant workplace behavior: The moderating effect of psychological capital. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 15(3), 476-496.
- Qi, L., Cai, D., Liu, B., ve Feng, T. (2020). Effect of workplace ostracism on emotional exhaustion and unethical behaviour among Chinese nurses: A time-lagged three-wave survey. *Journal of Advanced Nursing*, 76(8), 2094–2103.
- Robinson, S. L., ve Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S.L., O'Reilly, J., ve Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203–231.
- Robinson, S. L., ve Schabram, K. (2017). Invisible at work: Workplace ostracism as aggression. In N. A. Bowling ve M. S. Hershcovis (Eds.), *Research and theory on workplace aggression* (pp. 221–244). Cambridge: Cambridge University Press.
- Scott, K. L., ve Duffy, M. K. (2015). Antecedents of workplace ostracism: New directions in research and intervention. In P. L. Perrewé, J. R. Halbesleben, ve C. C. Rosen (Eds.) *Mistreatment in organizations* (pp.137–165), Bingley: Emerald Group Publishing.
- Shafique, I., Qammar, A., Kalyar, M. N., Ahmad, B., ve Mushtaq, A. (2020). Workplace ostracism and deviant behaviour among nurses: A parallel mediation model. *Journal of Asia Business Studies*, 15(1), 50-71.
- Sharma, N., ve Dhar, R. L. (2021). From curse to cure of workplace ostracism: A systematic review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 100836, in press.

- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. 2. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Türkmen, E., Doğan, A., ve Karaeminoğulları, A. (2016). The impact of ostracism on work effort: A comparison between Turkish and Azerbaijani employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(4), 110–128.
- Williams, K.D. (1997). Social ostracism. In R.M. Kowalski (Ed.), *Aversive interpersonal behaviors* (ss. 133–170). New York: Plenum.
- Williams, K.D. (2001). *Ostracism: The power of silence*. New York: Guilford.
- Williams, K.D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425–452.
- Williams, K.D. (2009). Ostracism: A temporal need-threat model. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (ss. 279–314). New York: Academic Press.
- Yeşiltaş, M., ve Gürlek, M. (2020). Understanding the nature of deviant workplace behaviors. In Ş. Aydın, B. B. Dedeoğlu ve Ö. Çoban (Eds.) *Organizational behavior challenges in the tourism industry* (ss. 305-326). Hershey PA: IGI Global.
- Zhao, H., Peng, Z., ve Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219–227.