



Article Info/Makale Bilgisi

✓Received/Geliş:21.02.2022 ✓Accepted/Kabul:31.05.2022

DOI:10.30794/pausbed.1076887

Research Article/Araştırma Makalesi

Temizel, G. (2022). "Otel İşletmelerinde Örgütsel Dışlanmanın İş Tatminine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi" *Pamukkale Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 53, Denizli, ss. 81-97.

## OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN İŞ TATMİNİNE VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ

Gamze TEMİZEL\*

### Öz

Bu araştırmanın temel amacı, otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel dışlanma algılarının, iş tatmini düzeylerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisinin belirlenmesidir. Bir diğer amaç ise çalışanlarda iş tatmini ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin araştırılmasıdır. Araştırma kapsamında veriler anket tekniği ile Konya'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından elde edilmiştir. Araştırmanın istatistiksel analizleri SPSS 25 ve G\*Power programlarıyla yapılmıştır. Araştırmanın hipotezleri lineer regresyon analizi ile test edilmiştir. Çalışmanın gücü % 5 Tip 1 hata ve  $d=0,5$  etki büyüklüğü ile % 89 olarak hesap edilmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel dışlanmanın, iş tatminini olumsuz yönde, işten ayrılma niyetini ise olumlu yönde etkilediği ayrıca çalışanlarda iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışma sonuçlarının örgütsel dışlanma ile ilgili yaygın bilgi çerçevesine katkıda bulunması beklenilmektedir. Araştırma sonuçları doğrultusunda konaklama endüstrisi işletmecileri ve insan kaynakları yöneticilerine yönelik öneriler geliştirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel dışlanma, İş tatmini, İşten ayrılma niyeti, Otel işletmesi, Turizm.

## THE EFFECT OF WORKPLACE OSTRACISM ON JOB SATISFACTION AND TURNOVER INTENTION IN HOTEL ENTERPRISES

### Abstract

The main purpose of this research is to determine the effect of workplace ostracism perceptions of hotel employees on their job satisfaction levels and turnover intentions. Another aim is to investigate the relationship between job satisfaction and turnover intention in employees. Within the scope of the research, the data were obtained from the employees of 4 and 5 star hotels operating in Konya with the survey technique. Statistical analyzes of the research were made with SPSS 25 and G\*Power programs. The hypotheses of the research were tested with linear regression analysis. The power of the study was determined as 89% with 5% Type 1 error and  $d=0.5$  effect size. As a result of the study, it was determined that workplace ostracism affects job satisfaction negatively and affects turnover intention positively. Besides there is a negative and significant correlation between job satisfaction and turnover intention. The results of the study are expected to contribute to the widespread knowledge framework about workplace ostracism. In line with the results of the study, suggestions developed for hospitality industry business executives and human resources managers are expressed.

**Anahtar Kelimeler:** Workplace ostracism, Job satisfaction, Turnover intention, Hotel enterprise, Tourism.

\*Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, KONYA.  
e-posta:gamzetemizel@selcuk.edu.tr (<https://orcid.org/0000-0001-6576-1634>)

## 1. Giriş

Konaklama endüstrisi çalışanların, sektörün sezonluk iş yapısı, uzun ve düzensiz çalışma saatleri ve bunun neden olduğu baskı (Hayes ve Weathington 2007), iş stresi (Kuşluvan vd., 2010), iş-aile çatışması stresi (Dai vd., 2016), yüksek iş gücü devir hızı (Choi, 2006) vb. olumsuzluklardan etkilendikleri bir endüstridir. Sektörün emek yoğun yapısı nedeniyle kişilerarası ilişkiler, diğer örgüt yapılarına kıyasla daha önemlidir. Konaklama işletmelerinin algılanan olumsuz iş koşulları, çalışanlar arasındaki iletişimin ve ilişkilerin bozulmasına ve iç çatışmaların gelişmesine neden olabilmektedir. Bu durum, gerçekleştirilen işin kalitesini etkilemekte ve bazı çalışanların işlerine ve iş arkadaşlarına karşı, örneğin onları dışlayarak, olumsuz tutum ve davranışlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Bu olumsuzluklar sunulan hizmetin kalitesi, müşteri memnuniyeti ve işletme performansı üzerinde olumsuz etkiye sahiptir.

Bir çalışanın, işletmedeki diğer çalışanlar tarafından reddedildiğine ilişkin görüşünü ifade eden dışlanma kavramı, günümüz çalışma hayatında iş görenlerin karşılaştığı olumsuz bir deneyim olarak örgütlerde yaygın şekilde karşılaşılan evrensel bir fenomendir (Ferris vd., 2008; Wu vd., 2011). Kavram son yıllarda sosyal psikoloji ve işletme yazınında pek çok bilimsel çalışmanın konusu olmuştur (Hitlan vd., 2006; Ferris vd., 2008; Wu vd., 2011; Robinson vd., 2013; Haq, 2014; Scott ve Duffy, 2015; Zheng vd., 2016; Howard vd., 2019; Chung, 2018; Zhu vd., 2019; Jiang vd., 2020). Örgütsel dışlanma, aynı doğrultuda hizmet endüstrisi çalışanlarının da geniş çapta karşılaştığı bir durumdur (Leung vd., 2011; Zhao vd., 2013). Buna karşın geçtiğimiz on yılda, konunun turizm endüstrisindeki etkisini araştıran sınırlı sayıda çalışmanın yapıldığı ifade edilmektedir (Singh ve Srivastava, 2021: 244; Karatepe ve Hsieh, 2019: 130).

Yapılan çalışmalar dışlanma, yok sayılma veya grup dışında tutulmanın acı verici ve bireyler üzerinde olumsuz birtakım psikolojik etkilere neden olan bir algı olduğunu ifade etmektedir (Hitlan vd., 2006: 222; Wu vd., 2012: 179; Ferris vd., 2008: 1352). Dışlanmanın, çalışanlar üzerinde bireysel düzeyde olumsuz etkilere neden olabileceği gibi, örgütün tamamı açısından da olumsuz durumlara neden olacağı belirtilmektedir (Wu vd., 2011: 24; Leung vd., 2011: 842). Örgütsel dışlanmanın çalışanlar üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalarda, dışlanmanın çalışanlarda iş tatminini olumsuz yönde etkilediği ifade edilmektedir (Chung ve Kim, 2017; Afsheen, 2016; Artar vd., 2019). Çalışanların işlerinden ve çalışma koşullarından tatminsiz olduğu durumlarda ortaya çıkan, olumsuz bir eylem olan işten ayrılma niyeti (Telli vd., 2012: 135) hem çalışanın iş yerinde dışlanması, hem de işinden yana yaşadığı tatminsizlik duygusunun etkisi ile şekillenebilmektedir. İş yerinde dışlandığını hisseden birey, diğerleri tarafından istenmediğini düşünerek işe gitmek istemeyecek, işinden duyduğu memnuniyet azalıp performansı olumsuz etkilenecektir.

Emek yoğun yapıları gereği yüksek sayıda çalışana ihtiyaç duyan işletmeler olan otel işletmeleri, iş gücü devir hızının da yüksek olduğu işletmelerdir (Lam vd., 2002: 218; Aydın, 2005: 265). Diğer örgüt yapılarında olduğu gibi, otel işletmelerinde de dışlanmadan kaynaklı sorunlar, zaman içinde işten ayrılmalara neden olabilmektedir. İşten ayrılmalarla artan iş gücü devir oranı ise örgüt için maddi ve manevi çeşitli olumsuzluklara neden olacak sonuçlar doğurabilmektedir. Bu sebeple, dışlanmanın çalışanlar üzerindeki etkileri hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Bu doğrultuda yürütülen "Otel İşletmelerinde Örgütsel Dışlanmanın İş Tatminine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi" başlıklı bu çalışma ile otel işletmeleri çalışanlarınca algılanan örgütsel dışlanma düzeyinin, çalışanların iş tatminine ve işten ayrılma niyetlerine etkisinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Literatürde örgütsel dışlanmanın çalışanlar üzerindeki etkilerini farklı iş kollarında sınavan çalışmalar mevcuttur (Haq, 2014; Gkorezis vd., 2016; Yıldırım ve Akın, 2018; Uysal, 2019; Li ve Zhang, 2019; Koon ve Yen-Hwa, 2019; Aydın ve Akın, 2020; Takhsha vd., 2020). Ayrıca hizmet işletmelerinde örgütsel dışlanmanın; hizmet performansı (Leung vd., 2011), işten ayrılma niyeti (Soybalı ve Pelit, 2018; Aşık, 2020), psikolojik sözleşme ihlali, iş tatmini (Artar vd., 2019), örgütsel sinizm (Aşık, 2020) ve üretkenlik karşıtı iş davranışları (Zhao vd., 2013) ile ilişkisini inceleyen çalışmalar da yapılmıştır. Otel çalışanlarının özelinde, konaklama endüstrisi çalışanlarının örgütsel dışlanma algılarına yoğunlaşan sınırlı çalışma mevcut olup (Leung et al., 2011; Zhao vd., 2013; Zhu vd., 2017; Soybalı ve Pelit, 2018; Türkoğlu ve Dalgıç, 2019; Aşık, 2020) araştırmacılar otel işletmelerinde dışlanma algısının farklı kültürlerde incelenmesi gerekliliğini vurgulamaktadırlar (Zhu vd., 2017). Bu çağrıya karşılık gelecek şekilde ulusal yazında, otel çalışanlarının örgütsel dışlanma algılarının, işten ayrılma niyetlerine etkisini tespit etmeye yönelik yapılmış sınırlı çalışma arasında (Soybalı ve Pelit, 2018; Türkoğlu ve Dalgıç, 2019; Aşık, 2020); örgütsel dışlanma, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini bir arada ölçmeye yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu

doğrultuda araştırma sonuçlarının ilgili literatüre, ayrıca otel işletmeleri özelinde yöneticilere ve insan kaynakları uygulamalarına katkı sağlaması beklenmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2. 1. Örgütsel Dışlanma**

Dışlanma (Ostracism) 1970'lerden sonra sosyal bilimcilerin ilgi alanına girmiş ve 1990'lardan sonra işletme alanında yapılan çalışmalarda yer bulmaya başlamış bir kavramdır (Williams ve Nida, 2011:72). Çalışanların arkadaşlıklar ve sosyal bağlar kurmayı tasarlayıp diğerlerine dahil olmayı bekledikleri ortamlar olan iş yerlerinde dışlanmaları, şüphesiz ki olumsuz bir durumu ifade etmektedir (Robinson vd., 2013: 204-215). Bireyler açısından örgütsel dışlanma, bireyin işyerinde diğer çalışanlarla ilişkilerini, örgüt içerisindeki statüsünü, işle ilgili başarılarını olumsuz yönde etkileyen ve istenmeyen bir durum olarak ifade edilmektedir (Hitlan vd., 2006: 217). İş yerinde dışlanma (Workplace Ostracism), bir kişi yada grubun sosyal olarak yapılması uygun olmasına rağmen, diğer bir çalışan ile ilgili bir eylemi gerçekleştirmeyi göz ardı etmesi durumunda meydana gelmektedir (Robinson vd., 2013: 206). Örgütsel dışlanma, çalışanın örgüt içi biçimsel süreçlerden uzak tutulması, yalnızlaştırılması ve destekten yoksun bırakılmasıdır (Halis ve Demirel, 2016: 324).

Örgütsel dışlanma, son yıllarda çalışanlara yönelik yapılan olumsuz davranışlar kapsamında pek çok araştırmanın konusu olmuş bir kavramdır (Tutar, 2016: 263). Sosyal bir olgu olan örgütsel dışlanma bireylerin yok sayıldıklarını, diğer çalışanlar tarafından gruba dahil edilmediklerini yada diğerleri tarafından önemsenmediklerini hissetmeleri durumunu ifade etmektedir (Ferris vd., 2008: 1348; Leung vd., 2011: 837; Wu vd., 2011: 25). Örgütlerde lider tipi, işletmelerde mevcut yönetim tarzı ve örgüt içi uygulamalar gibi birçok faktör örgütsel dışlanmaya sebep olabilmektedir. Örgütsel dışlanma ayrıca örgütlerde birbiri ile bağlantılı birçok durumun bir arada var olması ile ortaya çıkmaktadır (Artar vd., 2019: 1419).

Dışlanmanın bireyler üzerindeki etkilerini araştıran çeşitli çalışmalar, dışlanma yaşayan bireylerin gerginlik, stres, duygusal tükenme, depresif ruh hali, kaygı, depresyon ve düşük motivasyon gibi bir takım psikolojik sıkıntılar yaşadıklarını ortaya koymaktadır (Hitlan vd., 2006: 222; Wu vd., 2012: 179; Ferris vd., 2008 :1352). Dışlanma ayrıca bireylerin agresif ve anti-sosyal davranışlar sergilemesine neden olmaktadır (Twenge vd., 2001). Örgütsel düzeyde dışlanmanın etkilerini inceleyen bilimsel çalışmalarda, dışlanmanın çalışarlarda iş tatminini (Chung ve Kim, 2017; Afsheen, 2016; Artar vd., 2019), işe bağlılığı (Leung vd., 2011), örgütsel vatandaşlık davranışını (Wu vd., 2016) ve iş performansını (Leung vd., 2011; Clercq vd., 2019) olumsuz yönde etkilediği ifade edilmektedir. Bununla birlikte örgütsel dışlanmanın, çalışarlarda işten ayrılma niyeti ve davranışı üzerinde destekleyici etkisi olduğu da belirtilmektedir (Haq, 2014; Renn vd., 2013; Soybalı ve Pelit, 2018).

### **2. 2. İş Tatmini**

En genel anlamda çalışanların işlerinden duydukları mutluluk yada iş ortamına ilişkin olumlu duygular (Hackman ve Oldham, 1975) olarak ifade edilen iş tatmini, örgütsel davranış alanında en yaygın çalışılan kavramlardan biri olmuştur. Kavram, çalışanların iş ortamlarına karşı ve bu ortamlardaki etkileşimler yoluyla oluşan tutumlara karşı sergiledikleri olumlu davranışlar ve ruh hallerini ifade etmektedir (Froese ve Peltokorpi, 2011, s. 50). İş tatmini, örgütsel davranışın yanı sıra insan kaynakları yönetimi açısından da önem arz eden bir kavramdır.

Literatürde iş tatmini, beşerî sermayenin örgütlere katkısını inceleyen pek çok araştırmada üzerinde en çok araştırma yapılan çalışan tutumlarından biridir (Kuşlivan vd., 2010; Karaman ve Altunoğlu, 2007: 109). İş tatminini ve bu durumun sonuçlarını araştıran çalışmalarda, iş tatmin düzeyi düşük olan çalışarlarda işe ve örgüte karşı ilgisizlik, motivasyon eksikliği ve devamsızlık (Tett ve Meyer, 1993; Punnett vd., 2007) işe ilişkin şikayetlerde artış, düşük verimlilik, mutsuzluk ve ruhsal sağlığı bozuklukları ortaya çıktığı (Bowling vd., 2010; Cass vd., 2003) ve bu olumsuzluklarla şekillenen iş tatminsizliğinin işten ayrılma oranlarını arttırdığı (Mobley, 1977) ifade edilmektedir (Kuşlivan vd., 2010).

### **2. 3. İşten Ayrılma Niyeti**

Tett ve Meyer (1993: 262) işten ayrılma niyetini, iş görenin mevcut işinden, bilinçli bir şekilde ve isteyerek ayrılmayı tasarlaması şeklinde tanımlamışlardır. Griffeth vd. (2000) ise işten ayrılma niyetini, iş görenin gönüllü olarak ve kalıcı bir biçimde mevcut işletmesini terk etme fikrine sahip olması şeklinde ifade etmişlerdir.

İşten ayrılma niyeti, çalışanın mevcut işini ve işinden tatmin seviyesini değerlendirmesi ile başlar. Bu değerlendirme sonucu çalışan şayet işine karşı negatif düşüncelere sahipse, bu işe alternatif olacak işletme ve pozisyonları değerlendirecektir. Uygun bir alternatif bulması durumunda ise çalışan işten ayrılma davranışını faaliyete geçirecektir (Mobley, 1977; Griffeth vd., 2000).

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışını haber veren bir öncül olarak kabul edilmektedir. Her işten ayrılma niyeti, işten ayrılma eylemi ile sonuçlanmasa da, işten ayrılma niyetinin işten ayrılma sürecinin başlangıcı olduğu söylenebilir. Çalışanlarda işten ayrılma niyetinin yüksek olması ve bunun davranışa dönüşmesi sonucunda iş gören devir hızının artması, örgütler için verimlilik ve karlılık konularında büyük kayıplara yol açmaktadır. İşten ayrılan bir çalışanın yerine alınacak yeni çalışan için yapılacak personel seçimi, eğitim ve oryantasyon gibi pek çok maliyet, örgütler açısından önemli düzeydedir. Ayrıca yoğun rekabet ortamında yetenekli çalışanların elde tutulması da işletmeler açısından önem arz etmektedir.

## **2. 4. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezlerin Geliştirilmesi**

Çalışanlarda dışlanma algısının, örgütsel düzeyde neden ve sonuçları literatürde pek çok çalışmanın konusu olmuştur. Bu çalışmalardan bazılarında aşağıda değinildikten sonra araştırma kapsamında irdelenen örgütsel dışlanma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisini hedef alan çalışmalara yer verilmekte ve bu doğrultuda geliştirilen hipotezler sıralanmaktadır.

Örgütsel dışlanmanın neden ve sonuçlarını inceleyen çalışmalar arasında Takhsa vd. (2020)'nin çalışmaları, örgütsel dışlanmanın örgüt temelli öz saygı, örgütsel sessizlik ve bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Çalışma İran'da bir üniversitenin çalışanları üzerinde anket uygulamasıyla yürütülmüştür. Araştırma sonuçları örgütsel dışlanma ve örgütsel sessizliğin örgütlerde bilgi paylaşımını olumsuz yönde etkilediğini; örgütsel dışlanmanın, örgütsel sessizliği olumlu yönde etkilediğini ve örgütsel dışlanmanın, örgüt temelli öz saygıyı olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel dışlanma algısının hizmet endüstrisi çalışanlarda neden olduğu olumsuzlukları araştıran çeşitli çalışmalar da mevcuttur. Bunlar arasında Leung vd. (2011) işyerinde dışlanmanın hizmet işletmelerindeki etkisini araştırmayı amaçladıkları çalışmalarını, Çin'de hizmet veren 19 otelin çalışanları üzerinde yürütmüşlerdir. Araştırma sonucunda işyerinde dışlanmanın hizmet performansı ile olumsuz yönde ilişkili olduğu, ayrıca nevrotikliğin işyerinde dışlanmanın işe bağlılık üzerindeki doğrudan, hizmet performansı üzerindeki dolaylı etkisini güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Zhao vd., (2013) konaklama işletmeleri çalışanlarında örgütsel dışlanmanın üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini tespit etmeyi amaçladıkları çalışmalarını, Çin'de otel çalışanları üzerinde yürütmüşlerdir. Çalışma ile örgütsel dışlanmanın üretkenlik karşıtı iş davranışları ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **2. 4. 1. Örgütsel Dışlanma ve İş Tatmini İlişkisi**

Örgütsel dışlanma ile iş tatmini arasındaki ilişkinin, alan yazında çeşitli çalışmalar ile incelendiği görülmektedir. Örgütsel dışlanmanın, çalışanlar üzerindeki olumsuzlukları ile ilgili çalışmalarda, dışlanmanın çalışanlarda iş tatminini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Chung ve Kim, 2017; Afsheen, 2016; Artar vd., 2019). Şüphesiz ki örgütlerde dışlanma ve bunun neden olduğu işten duyulan tatminsizlik, çalışan performansına etki ederek olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

Artar vd., (2019) örgütlerde yöneticiye duyulan güven, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel dışlanma ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesini amaçladıkları çalışmalarını, hizmet sektöründe çalışan beyaz yakalı iş görenler ile yaptıkları anket çalışması ile yürütmüşlerdir. Elde edilen bulgulara göre çalışanlar örgütlerinde dışlanma ve psikolojik sözleşme ihlali yaşadıklarında, iş tatmin düzeyleri negatif anlamda etkilenmektedir. Bu doğrultuda bahsi geçen çalışmalar dikkate alınarak ve literatürle paralel olarak aşağıda ifade edilen hipotez geliştirilmiştir:

H<sub>1</sub>: Örgütsel dışlanmanın iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır.

## 2. 4. 2. Örgütsel Dışlanma ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Örgütsel dışlanmaya çalışanların verdikleri tepkileri inceleyen çalışmalarda, dışlanma algısının çalışanlarda memnuniyetsizliğe neden olarak işten ayrılma niyeti ve davranışı üzerinde destekleyici etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Haq, 2014; Renn vd., 2013; Soybalı ve Pelit, 2018). İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışını haber veren bir öncül olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple çalışanlarda işten ayrılma niyetine sebep olacak etkenlerin incelenmesi, örgütlerde iş gücü devir hızının yükselmesi sonucu katlanılacak karlılık ve maliyet kayıplarını engelleyecektir.

Haq (2014)'ün iş yerinde dışlanma ve iş çıktıları arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin düzenleyici rolünü incelediği çalışması, Pakistan'da çeşitli işletmelerin çalışanlarına uygulanan anket ile yürütülmüştür. Çalışma sonucunda iş yerinde dışlanma ile iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif, iş yerinde dışlanma ile iş performansı arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğunu ifade edilmektedir.

Soybalı ve Pelit (2018)'in otel işletmeleri iş görenlerinin, örgütsel dışlanma algılarının işten ayrılma niyetlerine etkisinin belirlenmesine yönelik çalışmaları sonucunda, çalışanların örgütsel dışlanmaya ilişkin algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

Aşık (2020)'ün iş yerinde dışlanma, örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti ilişkisini incelemeyi amaçlayan çalışmasında, Alanya'da faaliyet gösteren otel işletmeleri çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırma bulguları, otel çalışanlarının iş yerinde dışlanma ve örgütsel sinizm algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında pozitif yönlü ve orta kuvvette bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda bahsi geçen çalışmalar dikkate alınarak ve literatürle paralel olarak aşağıda ifade edilen hipotez geliştirilmiştir:

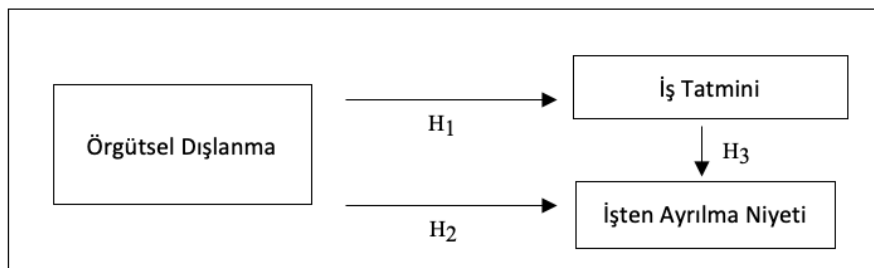
H<sub>2</sub>: Örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır.

## 2. 4. 3. İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Literatürde işten ayrılma niyetinin öncüllerini araştıran çalışmalarda, iş tatmininin çalışanları işten ayrılmaya yönelten faktörler arasında önemli bir yeri olduğu ifade edilmektedir. Buna göre, yüksek iş tatmini yaşayan çalışanlarda, işten ayrılma niyeti düşük seviyede seyretmektedir. Lambert vd. (2001) iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmaları, iş tatmininin işten ayrılma niyetinin belirgin bir öncülü olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Yang (2010) da iş tatmininin, çalışanlarda işten ayrılma niyetini azalttığını ifade etmiştir. Bu doğrultuda bahsi geçen çalışmalar dikkate alınarak ve literatürle paralel olarak aşağıda ifade edilen hipotez geliştirilmiştir:

H<sub>3</sub>: İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel dışlanma algılarının, iş tatmini düzeylerine ve işten ayrılma niyetlerine etkisi ile çalışanlarda iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla geliştirilen model, aşağıda Şekil 1'de gösterildiği gibidir.



**Şekil 1: Araştırma modeli**

## 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın amacı örgütsel dışlanma kavramının otel işletmeleri çalışanlarının iş tatmini düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin yanı sıra çalışanlarda iş tatmini ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin ölçülmesidir.

Bu doğrultuda çalışma kapsamında nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir ve veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırma kapsamında oluşturulan ankete ilişkin detaylar “Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları” başlığı altında paylaşılmaktadır.

### **3. 1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evreni Konya’da hizmet veren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri iş görenlerinden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden amaca göre (kasti) örnekleme yöntemi ile seçilen otel çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırma 01 Eylül – 15 Aralık 2021 tarihleri arasında yürütülmüştür. Anketler otel genel müdürleri ile iletişime geçilerek, ilgili tarihlerde Konya’da faaliyette olan 1 adet 4 yıldızlı otel hariç olmak üzere tüm 4 ve 5 yıldızlı otellerde iş görenler üzerinde uygulanmıştır. Veriler gönüllülük esasına dayalı olarak toplanmıştır. Anket uygulama sürecinde 450 anket dağıtılmış ve 368 çalışandan geri dönüş alınmıştır. Elde edilen 368 anketten 23 anket çeşitli nedenlerden dolayı değerlendirilmeye alınmamış, toplam 345 anket araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma için Selçuk Üniversitesi Turizm Fakültesi Bilimsel Etik ve Değerlendirme Kurulu’ndan 06.04.2021 tarih ve 56981 nolu kararı ile etik kurul izni alınmıştır.

### **3. 2. Veri Toplama Araçları**

Araştırmada katılımcıların örgütsel dışlanmaya ilişkin algılarını belirlemek için “Ferris vd. (2008) tarafından geliştirilen bir ölçme aracı olan İşyerinde Dışlanma Ölçeği (Workplace Ostracism Scale)” kullanılmıştır (Ferris vd., 2008). 13 maddesi ve tek boyutu bulunan ölçeğin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması Keklik vd. (2013) tarafından yapılmıştır. 5’li Likert tipi derecelendirme kullanılan anketin Cronbach Alpha değeri, Keklik ve arkadaşları tarafından 0.92 olarak hesaplanmıştır.

Katılımcıların işten ayrılma niyetini ölçmek için “Mobley vd. (1978) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye uyarlaması Örcü ve Özafşarlıoğlu (2013) tarafından yapılan İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 3 maddelik ve tek boyutlu olup 5’li Likert tipi derecelendirmeyi kullanmaktadır.

Katılımcılarda iş tatminini ölçmek için “Hackman ve Oldman (1975) tarafından geliştirilen, Türkçe’ye uyarlaması Bilgiç (1999) tarafından yapılan ve Çatalsakal (2016)’ın çalışmasında kullanılan İş Tatmini Alt Ölçeği”nden faydalanılmıştır. Ölçek 3 maddelik ve tek boyutlu olup 5’li Likert tipi derecelendirmeyi kullanmaktadır.

### **3. 3. Veri Analizi Yöntemi**

Araştırmada elde edilen veriler, “SPSS 25.0 for Windows (Statistical Package for Social Sciences) ve G-Power” programları kullanılarak analiz edilmiştir. Önceden belirlenmiş olan ölçek türüne göre hazırlanan, Örgütsel Dışlanma, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti anketlerinin yapı geçerliliği Açıklayıcı Faktör Analizi ile; anketlere verilen yanıtların tutarlılığını ise Güvenilirlik Analizi ile ölçülmüştür. Çalışmada Cronbach’s Alpha güvenilirlik değerlerinin tüm ölçeklerde 0,90’dan yüksek olması anketin mükemmel düzeyde yüksek güvenilirliğe sahip olduğunun göstergesidir (Baker, 1991: 8; Cronbach, 1951: 16). Normal dağılıma uygunluğu sağlanan sürekli değişkenler arasındaki ilişki, Pearson korelasyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda değişkenler arasındaki ilişkilerin derecesi, büyüklüğü ve yönü Pearson korelasyon katsayısı (r) ile değerlendirilmiştir. Değişkenler arasında ilişkinin tespiti için yapılan korelasyon analizi sonrasında ilişkinin varlığı doğrulanarak, değişkenler arası etkinin tespiti için regresyon analizine başvurulmuştur. Bu doğrultuda çalışmanın hipotezleri lineer regresyon analizi ile test edilmiştir.

Çalışmanın gücü % 5 Tip 1 hata ve d= 0,5 etki büyüklüğü ile %89 şeklinde hesaplanmıştır. Araştırmalarda %80’in üzerinde bulunması hedeflenen istatistiksel güç kriterine, göz konusu çalışmada ziyadesi ile ulaşılmıştır (Hinton, 2007). Analiz sonuçları yorumlanırken hata 0,05 düzeyinde tutulmuş olup böylelikle kararlar %95 güven seviyesinde verilmiştir.

## **4. ARAŞTIRMA BULGULARI**

### **4. 1. Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Araştırma kapsamında kullanılan anket 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgilerin yer aldığı sorular bulunmaktadır. İkinci bölümünde, İş Tatmini Ölçeği’ne,

üçüncü bölümde İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'ne ve son bölümde ise Örgütsel Dışlanma Ölçeği'ne yer verilmiştir. Demografik bilgilerin araştırıldığı anket formu dışındaki tüm ölçek ifadeleri 5'li Likert tipi derecelendirilmiştir. Ölçeklerde bulunan bazı olumsuz ifadeler ise ters atamalar yapılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklere ait Faktör ve Güvenilirlik Analizleri sonuçları şöyledir:

*İş Tatmini Ölçeği'nin* yapı geçerliliğini test etmek amacıyla açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin ilk olarak Kaiser Mayer Olkin (KMO) ve Barlett testleri değerleri ile faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. İş tatmini ölçeği için KMO test sonucu değeri 0,759 ve Barlett testi önem sınaması değeri ise  $p=0,0001$  olarak saptanmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda elde edilen kanıtlar; faktörlerin ilişkilerinin değerlerince yüksek düzeyde açıklandığı, örneklem sayısının yeterli olduğu ve veri setinin temel bileşenler analizine uygun olduğu yönündedir. İş Tatmini Ölçeği uygulanırken tek boyutlu olarak kullanılmış ve ölçeğe ait ifadelerin faktör yükleri 0,966 - 0,947 arasında değişmekte olduğu tespit edilmiştir. Ölçek için Cronbach'ın Alpha değeri 0,949 olarak hesaplanmıştır. Ölçek maddelerinin homojen ve birbirleri ile ilişkili ifadeler olduğu tespit edilmiştir ( $F=13,156$ ,  $p=0,0001<0,05$ ). Buna ilaveten testin toplanabilir özellikte olduğu bulunmuştur ( $F=1,139$ ,  $p=0,151>0,05$ ). İş Tatmini Ölçeği'nin Güvenilirlik Analizi uygulamaları bakımından test tasarımının uygun yapıda olup olmadığını sınamak amacıyla Hotelling's T-Squared Testi uygulanmış ve test sonuçları doğrultusunda modelin uygun yapıda olduğu tespit edilmiştir ( $F=11,335$ ,  $p=0,0001<0,05$ ).

*İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin* yapı geçerliliği Kaiser Mayer Olkin (KMO) ve Barlett testleri ile kontrol edilmiştir. Yapılan analizler sonrasında İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği için KMO test sonucu değeri 0,849 ve Barlett testi önem sınaması değeri ise  $p=0,0001$  şeklinde hesaplanmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda elde edilen kanıtlar; faktörlerin ilişkilerinin değerlerince yüksek düzeyde açıklandığı, örneklem sayısının yeterli olduğu ve veri setinin temel bileşenler analizine uygun olduğu yönündedir. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği tek boyutlu olarak uygulanmış ve ifadelerin faktör yükleri 0,904 - 0,854 arasında (oldukça yüksek düzeyde) hesaplanmıştır. Ölçek için Cronbach'ın Alpha değeri 0,927 olarak saptanmış, maddelerinin homojen ve birbirleri ile ilişkili ifadeler olduğu, ayrıca testin toplanabilir özellikte olduğu belirlenmiştir ( $F=19,10$ ,  $p=0,0001<0,05$ ;  $F=0,458$ ,  $p=0,503>0,05$ ). İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği'nin test tasarımının Güvenilirlik Analizi uygulamaları için uygun yapıda olduğu da tespit edilmiştir ( $F=17,940$ ,  $p=0,001<0,05$ ).

*Örgütsel Dışlanma Ölçeği'nin* yapı geçerliliği Kaiser Mayer Olkin (KMO) ve Barlett testleri ile kontrol edilmiştir. Yapılan analizler sonrasında Örgütsel Dışlanma için KMO test sonucu değeri 0,950 ve Barlett testi önem sınaması değeri ise  $p=0,0001$  şeklinde hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar ışığında, faktörlerin ilişkilerinin değerlerince yüksek düzeyde açıklandığı, örneklem sayısının yeterli olduğu ve veri setinin temel bileşenler analizine uygun olduğu kanıtlanmıştır. Örgütsel Dışlanma Ölçeği tek boyutlu olarak uygulanmış ve ifadelerin faktör yükleri 0,919-0,584 arasında bulunmuştur. Örgütsel Dışlanma Ölçeği için ise Cronbach'ın Alpha değeri 0,938 olarak saptanmış, ölçek maddelerinin homojen ve birbirleri ile ilişkili ifadeler olduğu, ayrıca testin toplanabilir özellikte olduğu tespit edilmiştir ( $F=75,149$ ,  $p=0,0001<0,05$ ;  $F=0,047$ ,  $p=0,829>0,05$ ). Örgütsel Dışlanma Ölçeği'nin Güvenilirlik Analizi uygulamaları bakımından test tasarımının uygun yapıda olduğu da yine Hotelling's T-Squared Testi yardımıyla belirlenmiştir ( $F=20,861$ ,  $p=0,0001<0,05$ ). Bu değerler ışığında ölçeklerin literatürde kabul edilen güvenilirlik koşullarını yerine getirdiği, bağımsız olarak iç tutarlılıklarının kabul edilebilir ve çok iyi ölçüde olduğu görülmüştür. Aşağıdaki tablolarda, yukarıda açıklanan Faktör Analizi ve Güvenirlik Analiz bulguları özetlenmiştir (Tablo 1 – Tablo 2).

**Tablo 1: Güvenirlik analiz bulguları**

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach'ın Alpha Değeri	Maddeler Arası İlişki	Testin Toplanabilirliği
İş Tatmini Ölçeği	3	0,949	$F=13,156$ ; $p=0,0001^*$	$F=1,139$ ; $p=0,151$
İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği	3	0,927	$F=19,10$ ; $p=0,0001^*$	$F=0,458$ ; $p=0,503$
Örgütsel Dışlanma Ölçeği	13	0,938	$F=75,149$ ; $p=0,0001^*$	$F=0,047$ ; $p=0,829$

**Tablo 2: Faktör Analizi Bulguları**

	Yükü	Öz Değeri	AVaryans	$\bar{x}$	KMO	Bartlett
İş Tatmini				4,085		
"İşim beni tatmin ediyor".	0,966	2,725	90,802	4,061	0,759	p<0,0001
"İşimde yaptığım çalışmalar beni tatmin ediyor".	0,946			4,026		
"İşimi seviyorum".	0,947			4,168		
İşten Ayrılma Niyeti				1,988		
"Çoğu kez mevcut işimi bırakmayı düşünüyorum".	0,831	2,622	82,395	2,118	0,849	p<0,0001
"Aktif bir şekilde başka kurum ve şirketlerde iş arıyorum".	0,904			1,898		
"İşimden muhtemelen yakın bir zamanda ayrılacağım".	0,854			1,947		
Örgütsel Dışlanma				1,		
"Diğerleri beni görmezden gelir".	0,840	8,696	79,891	1,298	0,950	p<0,0001
"Diğerleri ben içeri girdiğimde ortamı terk eder".	0,891			1,192		
"İşyerimde diğerlerine selam verdiğimde karşılıksız kalır".	0,882			1,229		
"Kalabalık bir öğlen yemeğinde yalnız oturmak zorunda kalırım".	0,836			1,282		
"Diğerleri işte benden uzak durur".	0,919			1,232		
"Diğerleri beni dikkate almaz".	0,908			1,237		
"Diğerleri beni konuşmanın dışında bırakır".	0,874			1,242		
"Diğerleri benimle konuşmayı istemez".	0,904			1,241		
"Diğerleri ben orada değilmişim gibi davranır".	0,842			1,181		
"Diğerleri bir çay/kahve molası verdiklerinde beni davet etmezler".	0,862			1,244		
"İşyerinde sohbet ortamlarına davet edilirim".	0,584			2,064		
"Diğerleri benimle konuşmayı kestiler".	0,843			1,212		
"İşyerimde sosyalleşebilmek için sohbeti başlatması gereken kişi hep ben olurdum".	0,854			1,565		

#### 4. 2. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler ve İşletme Bilgileri

Otel işletmelerinde örgütsel dışlanmanın, işten ayrılma niyetine ve iş tatminine etkisinin araştırıldığı bu çalışmada katılımcıların tanımlayıcı bir takım özellikleri aşağıda Tablo 3'te açıklandığı gibidir. Elde edilen bilgiler şöyledir:

Çalışmaya katılan kişilerin %62,6'sı kadınlardan, % 37,4'ü ise erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Araştırmada yer alan bireylerin büyük çoğunluğunun (%33,0) 26-35 yaş arasında olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada yer alan kişilerin %54,2'sinin evli, %45,8'inin de bekâr olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%33,0) lise mezunudur.

Araştırmadaki bireylerin %53,6'sı 4 yıldızlı, %46,4'ü ise 5 yıldızlı otellerde çalışmaktadır. Hizmet verdikleri bölümler değişmekle birlikte çalışanların büyük çoğunluğu (%27,5) ön büro departmanında çalışmaktadır. Çalışanların %74,8'i çalıştıkları bölümde yönetici pozisyonunda değillerdir. Kişilerin %62,9'u ise imkânları olsa işlerini değiştirmek istediklerini bildirmişlerdir.



**Tablo 3: Bireylerin demografik özellikleri**

Demografik Özellikler	Bireyler (n:345)	
	S	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	216	62,6
Erkek	129	37,4
<b>Yaş</b>		
18 yaş altı	6	1,7
19-25 yaş arası	107	31,0
26-35 yaş arası	114	33,0
36-45 yaş arası	97	28,1
45-55 yaş arası	17	4,9
56 ve üzeri	4	1,2
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	187	54,2
Bekâr	158	45,8
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim	56	16,2
Lise	114	33,0
Ön Lisans	58	16,8
Lisans	106	30,7
Lisans üzeri	11	3,2
<b>Çalışılan Otel Kaç Yıldızlı</b>		
4 yıldızlı	214	53,6
5 yıldızlı	185	46,4
<b>Çalışılan Bölüm</b>		
Ön Büro	95	27,5
Kat Hizmetleri	65	18,8
Mutfak	61	17,7
Yiyecek-İçecek	48	13,9
Satış Pazarlama	35	10,1
Ziyafet Banket	2	0,6
Muhasebe-Finansman	28	8,1
İnsan Kaynakları	5	1,4
Teknik Servis	6	1,7
<b>Mevcut Pozisyon</b>		
Yönetici	87	25,2
Yönetici Değil	258	74,8
<b>İşinizi Değiştirme Düşünür Müsünüz?</b>		
Evet	217	62,9
Hayır	128	37,1

#### **4.3.Korelasyon Analizi Sonuçları**

Bu başlık altında değişkenler arasında ilişkinin tespiti için yapılan araştırmaya dair; örgütsel dışlanma ve iş tatmini korelasyon analizi sonuçları ile örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyeti korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir.

#### 4. 3. 1. Örgütsel Dışlanma ve İş Tatmini Korelasyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Dışlanma ve İş Tatmini ölçeklerine ait ortalama değerler, standart sapma ve korelasyon katsayıları aşağıda Tablo 4'te gösterildiği gibidir. Tabloya göre, Örgütsel Dışlanma Ölçeği ortalama puanı  $1,32 \pm 0,57$  olarak elde edilmiştir. Katılımcıların İş Tatmini Ölçeği puanı ise  $4,08 \pm 0,97$  olarak belirlenmiş olup ifadeler verilen ortalama cevaplar doğrultusunda, katılımcıların genel olarak işlerinden tatmin oldukları tespit edilmiştir. Araştırmadaki kişilerin, Örgütsel Dışlanma puanları ile İş Tatmini puanları arasında negatif yönlü 0,346 katsayılı bir ilişki söz konusudur. Örgütsel Dışlanma Ölçeği puanındaki 1 birimlik artış, İş Tatmini puanında 0,346 birimlik düşüşe sebep olmaktadır. Elde edilen bilgiler ışığında, örgütsel dışlanma ve iş tatmini arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu ve söz konusu bu ilişkinin istatistiksel olarak da anlamlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,346$ ,  $p=0,0001 < 0,05$ ).

**Tablo 4: Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları**

		Örgütsel Dışlanma	İş Tatmini
Örgütsel Dışlanma	Ortalama $\pm$ Standart Sapma	$1,32 \pm 0,57$	$4,08 \pm 0,97$
	Korelasyon Katsayısı (r)	1	-0,346
	p Anlam Değeri		0,0001*
	Örnek Büyüklüğü (n)	345	345

*"Tabloda, araştırmaya katılan kişilerin Örgütsel Dışlanma ve İşten Tatmini ölçekleri için korelasyon ilişkilerine ait bilgiler ve ölçeklerin ortalama  $\pm$  standart sapma değerleri raporlanmıştır. Araştırılan Korelasyon ilişkisi ve özetlenen ortalama değerleri Örgütsel Dışlanma ve İşten Tatmini Puanları üzerinden yürütülmüş olup; söz konusu puanlar uygulanan anketlerden elde edilen veriler esas alınarak oluşturulmuştur. \* % 99 güven düzeyinde elde edilen bulguları temsil etmektedir".*

#### 4. 3. 2. Örgütsel Dışlanma ve İşten Ayrılma Niyeti Korelasyon Analizi Sonuçları

Örgütsel Dışlanma ve İşten Ayrılma Niyeti ölçeklerine ait ortalama değerler, standart sapma ve korelasyon katsayıları aşağıda Tablo 5'te gösterildiği gibidir. Tabloya göre Örgütsel Dışlanma ölçeği ortalama puanı  $1,32 \pm 0,57$  olarak elde edilmiştir. Katılımcıların örgütsel dışlanma ölçeğinde kendilerine yöneltilen ifadeler ortalama olarak Nadiren dışlandıkları cevabını verdikleri gözlenmektedir. İşten ayrılma niyeti ölçeği puanı ise  $1,98 \pm 0,44$  olarak belirlenmiş olup, ifadeler verilen ortalama cevaplar doğrultusunda katılımcıların genel olarak işten ayrılma niyetlerinin olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca, Örgütsel Dışlanma ile İşten Ayrılma Niyeti ölçekleri arasında pozitif yönlü ve 0,583 katsayılı bir ilişki söz konusudur. Örgütsel Dışlanma ölçeği puanındaki 1 birimlik artış, İşten Ayrılma Niyeti puanında 0,583 birimlik artışı sağlamaktadır. Elde edilen bilgiler ışığında, örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki olduğu ve söz konusu bu ilişkinin istatistiksel olarak da anlamlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,583$ ,  $p=0,0001 < 0,05$ ).

**Tablo 5: Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları**

		Örgütsel Dışlanma	İşten Ayrılma Niyeti
Örgütsel Dışlanma	Ortalama $\pm$ Standart Sapma	$1,32 \pm 0,57$	$1,98 \pm 0,44$
	Korelasyon Katsayısı (r)	1	0,583
	p Anlam Değeri		0,0001*
	Örnek Büyüklüğü (n)	345	345

*"Tabloda, araştırmaya katılan kişilerin Örgütsel Dışlanma ve İşten Ayrılma ölçekleri için korelasyon ilişkilerine ait bilgiler ve ölçeklerin ortalama  $\pm$  standart sapma değerleri raporlanmıştır. Araştırılan Korelasyon ilişkisi ve özetlenen ortalama değerleri Örgütsel Dışlanma ve İşten Ayrılma Puanları üzerinden yürütülmüş olup; söz konusu puanlar uygulanan anketlerden elde edilen veriler esas alınarak oluşturulmuştur. \* % 99 güven düzeyinde elde edilen bulguları temsil etmektedir".*

#### 4. 4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Bu başlık altında araştırma kapsamında test edilen; H1: Örgütsel dışlanmanın iş tatmini üzerinde etkisi vardır, H2: Örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi vardır ve H3: İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır hipotezlerine ilişkin sonuçlara yer verilmektedir.

#### 4. 4. 1. H1: Örgütsel Dışlanmanın İş Tatmini Üzerinde Etkisi Vardır

Araştırmaya katılan iş görenlerin örgütsel dışlanmalarının, iş tatminleri üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanarak, bulgular regresyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 6’da açıklanmıştır.

**Tablo 6: Örgütsel dışlanmanın iş tatmine etkisi**

İş Tatmini	β (95 % CI)	t	Katsayılar p değeri	R <sup>2</sup>	Model p
Sabit Terim	4,632 (4,382 – 4,882)	36,428	0,0001*	0,346	0,0001*
Örgütsel Dışlanma	-0,513 (-0,587 – -0,240)	-4,694	0,0001*		

*“İş Tatmini Ölçeği; yordayıcıları, güven aralıkları ve istatistik anlam değerleri ile özetlenmiştir. \*p<0,05”*

Tablo 6’da ifade edilen bulgular doğrultusunda; “İş Tatmini = 4,632 - 0,513 \* Örgütsel Dışlanma” modeli oluşturulmuştur. Kişilerin örgütsel dışlanma değerlerindeki bir birimlik düşüşün, işten tatminini %51,3 oranında artırdığı gözlenmiştir. Söz konusu parametrenin iş tatmini üzerindeki etkisi, istatistiksel olarak da anlamlı ölçüdedir (p<0,05). Mevcut bu model ile toplam varyasyonun %34,6’sı açıklanabilmiştir. Varyasyonun açıklanamayan kısmı, araştırılan parametreler dışında işten ayrılma niyetini etkileyen başka faktörlerden kaynaklanmaktadır. Kurulan söz konusu model istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir (p=0,0001<0,05). Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, örgütsel dışlanma algısının iş tatminini olumsuz yönde etkilediği ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmada sınanan Örgütsel dışlanmanın iş tatmini üzerinde anlamlı etkisi vardır hipotezinin istatistiksel olarak reddedilemez nitelikte olduğu tespit edilmiştir.

#### 4. 4. 2. H2: Örgütsel Dışlanmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Etkisi Vardır

Çalışma kapsamında çalışanlarda örgütsel dışlanma algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla oluşturulan hipotezin sınanması hedeflenerek, bulgular regresyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 7’de özetlenmiştir.

**Tablo 7: Örgütsel Dışlanmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**

İşten Ayrılma Niyeti	β (95 % CI)	t	Katsayılar p değeri	R <sup>2</sup>	Model p
Sabit Terim	3,625 (3,172 – 4,077)	15,751	0,0001*	0,680	0,0001*
Örgütsel Dışlanma	0,558 (0,412 – 0,705)	7,492	0,0001*		

*“İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği; yordayıcıları, güven aralıkları ve istatistik anlam değerleri ile özetlenmiştir. \*p<0,05”*

Tablo 7’de ifade edilen bulgular doğrultusunda; “İşten Ayrılma Niyeti = 3,625 + 0,558 \* Örgütsel Dışlanma” modeli oluşturulmuştur. Kişilerin örgütsel dışlanma değerlerindeki bir birimlik artış, işten ayrılma niyetini % 55,8 artırmaktadır. Söz konusu parametrenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi istatistiksel olarak da anlamlı ölçüdedir (p<0,05). Mevcut bu model ile toplam varyasyonun %68,0’i açıklanabilmiştir. Varyasyonun açıklanamayan kısmı, araştırılan parametreler dışında işten ayrılma niyetini etkileyen başka faktörlerden kaynaklanmaktadır. Kurulan söz konusu model istatistiksel olarak anlamlı düzeydedir (p=0,0001<0,05). Elde edilen sonuçlar doğrultusunda çalışma kapsamında geliştirilen Örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır hipotezinin istatistiksel olarak reddedilemez nitelikte olduğu belirlenmiştir.

#### 4. 4. 3. H3: İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti ölçeklerinin ortalama değerleri, standart sapma değerleri ve korelasyon katsayıları aşağıdaki Tablo 8’de gösterildiği gibidir. Tabloya göre İş Tatmini Ölçeği ortalama puanı 4,08±0,97 olarak elde edilmiştir. Katılımcıların mevcut ortalama değeri göz önünde bulundurulduğunda, iş tatmini ölçeğini genel olarak Katılıyorum şeklinde cevapladıkları ve işlerinde tatmin oldukları belirlenmiştir. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği puanı ise 1,98±1,05 olarak belirlenmiş olup, ifadelerine verilen ortalama cevaplar doğrultusunda katılımcıların genel olarak işten ayrılma niyetlerinin olmadığı belirlenmiştir. Araştırmadaki kişilerin İş Tatmini puanları ile İşten Ayrılma Niyeti puanları arasında negatif yönlü ve 0,712 katsayılı bir ilişki söz konusudur. İş tatmini ölçeği

puanındaki 1 birimlik artış, işten ayrılma niyeti puanında 0,712 birimlik düşüşe sebep olmaktadır. Elde edilen bilgiler ışığında, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında kuvvetli bir ilişki olduğu ve söz konusu bu ilişkinin istatistiksel olarak da anlamlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,712$ ,  $p=0,0001<0,05$ ).

**Tablo 8: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları**

	İş Tatmini	İşten Ayrılma Niyeti
Ortalama ± Standart Sapma	4,08 ± 0,97	1,98 ± 1,05
Korelasyon Katsayısı (r)	1	-0,712
p Anlam Değeri		0,0001**
Örnek Büyüklüğü (n)	345	345

*"Tabloda araştırmaya katılan kişilerin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti ölçekleri için korelasyon ilişkilerine ait bilgiler ve ölçeklerin ortalama ± standart sapma değerleri raporlanmıştır. Araştırılan Korelasyon ilişkisi ve özetlenen ortalama değerleri İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Puanları üzerinden yürütülmüş olup, söz konusu puanlar uygulanan anketlerden elde edilen veriler esas alınarak oluşturulmuştur. \* % 99 güven düzeyinde elde edilen bulguları temsil etmektedir".*

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Konaklama endüstrisi, iş gören ve konuk etkileşiminin yüksek olduğu bir iş koludur. Çalışanların psikolojik refahı, sunulan hizmet üzerinde olumlu etki gösterebilmektedir. Bunun aksine, çalışanları olumsuz yönde etkileyen olaylar, sunulan hizmeti ve iş gören-konuk iletişimini doğrudan yada dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Bu doğrultuda çalışanların işyerlerinde kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak, hizmet kalitesini arttırmak için önemlidir.

Çalışanlara yönelik yapılan olumsuz davranışlar ve bunların neden olduğu olumsuz sonuçlar arasında dışlanma, kişilerin psikolojik olarak kendilerini kötü hissetmelerine neden olmaktadır. Sosyal ortamlarda dışlandığına ilişkin bir algı geliştiren bireyler gerginlik, stres, duygusal tükenme, depresif ruh hali, kaygı, depresyon, düşük motivasyon gibi psikolojik sıkıntılar yaşayabilmekte; agresif ve anti-sosyal davranışlar sergileyebilmektedirler. Bireysel düzeyde yaşanan bu olumsuzluklar ayrıca çalışanlarda iş tatmininde, iş performansında, işe bağlılık düzeyinde ve örgütsel vatandaşlık davranışında düşüşe neden olmaktadır. Mevcut çalışma ile bireyler üzerinde bu denli olumsuzluğa neden olan bir olgu olan dışlanmanın, konaklama endüstrisi çalışanları üzerindeki etkilerine ve bu etkilerin neden olacağı olumsuzluklara odaklanılmıştır. Araştırmaya ilişkin elde edilen ve yukarıda açıklanan analiz bulguları doğrultusunda, Konya'da hizmet veren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanların örgütsel dışlanma algılarının, işten ayrılma niyetlerini arttırdığı; iş tatminlerinin ise işten ayrılma niyetlerini azalttığı belirlenmiştir. Dolayısıyla örgütsel dışlanma ve iş tatmininin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında test edilen birinci hipotez ile örgütsel dışlanma algısının iş tatminine etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, dışlanma algısının iş tatminini düşürdüğü sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel dışlanmanın çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin araştırıldığı çalışmalarda, benzer şekilde bu iki değişken arasında ters yönlü bir ilişkiden bahsedilmektedir. Artar vd. (2019) hizmet sektöründe çalışan beyaz yakalı iş görenler üzerinde yürüttükleri çalışmaları sonucunda, işyerinde dışlanma algısı yaşayan çalışanların, iş tatmin düzeylerinin negatif yönde etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Afsheen (2016)'in Pakistan'da bir Telekom şirketi çalışanları üzerinde yürüttüğü çalışmasında, örgütsel dışlanmanın iş tatminini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda çalışma sonuçlarının, literatürde bu konu ile ilgili yapılmış çalışmalarla paralellik gösterdiği belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında test edilen ikinci hipotez ile örgütsel dışlanma algısının, işten ayrılma niyetine etkisi incelenmiştir. Buna göre örgütsel dışlanma algısı, çalışanlarda işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. İşten ayrılma niyeti ve bunun sebep olacağı işten ayrılmalar, örgütsel dışlanmanın olumsuz sonuçlarının araştırıldığı çalışmalarda üzerinden durulan bir kavram olmuştur. Zheng vd. (2016) Çin'de hizmet veren 3 farklı şirketin çalışanlarından topladıkları verinin analizi sonucunda, bu çalışmanın sonuçları ile benzer şekilde, örgütsel dışlanma algısının işten ayrılma niyeti ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Li ve Zhang (2019)'ın araştırmaları neticesinde, örgütsel dışlanma ile işten ayrılma eğilimi arasında pozitif bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir. Bu durum Haq (2014)'in Pakistan'da çeşitli işletmelerin çalışanlarından topladığı verilerin analizi sonucu elde

ettiği bulgularla da paralellik göstermektedir. Örgütsel dışlanma algısının, hizmet endüstrisi çalışanlarının işten ayrılma niyetlerine etkisini ölçen çalışmalar da bu iki değişken arasında pozitif yönde seyreden ilişkiyi destekler niteliktedir. Soybalı ve Pelit (2018), Türkoğlu ve Dalgıç (2019) ve Aşık (2020)'ın otel işletmeleri çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarının sonuçları da benzer şekilde, çalışanların örgütsel dışlanmaya ilişkin algılarının, işten ayrılma niyetlerini arttırdığını ortaya koymaktadır. Singh ve Srivastava (2021) Hindistan'da otel çalışanlarından elde ettikleri bulgular sonucunda, aynı doğrultuda bir ilişkiyi tespit etmişlerdir.

Araştırma kapsamında test edilen üçüncü hipotez ile iş tatmini ile işten ayrılma niyeti ilişkisi incelenmiştir. Buna göre iş tatmini yüksek olan çalışanlar daha düşük seviyede işten ayrılma niyeti taşımaktadırlar. Literatürde işten ayrılma niyetinin nedenlerini inceleyen çalışmalarda da benzer şekilde, çalışanların işlerine karşı hissettikleri tatminsizlik duygusunun, işten ayrılma niyetlerini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Yang, 2010; Firth vd., 2004; Siong vd., 2006; Kim, Leong ve Lee, 2005; Shaw, 1999; Tett ve Meyer, 1993). Araştırmaya ilişkin bulgular doğrultusunda, çalışanların yaptıkları işten duydukları tatmini kaybetmelerinin, işlerinden ayrılmaya ilişkin niyetlerini destekleyeceği sonucuna ulaşılmaktadır. Ayrıca çalışanların örgütlerde karşılaştıkları olumsuz bir durum olan dışlanma da iş tatminini olumsuz yönde etkilemekte ve işten ayrılma niyetini arttırmaktadır. Bu olumsuzluklar sonucunda artan işten ayrılmalarla iş gücü devir oranı yükselecektir. İşgücü devir oranının yüksek olması, yeni çalışanların işe alınması ve işe yerleştirilmeleri sürecinde işletmelerin katlanacakları maliyetler açısından olumsuz bir sonuçtur. Günümüz rekabet ortamında, yetenekli çalışanların işletmeler tarafından elde tutulabilmeleri açısından örgütsel dışlanma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi önem arz etmektedir.

Mevcut çalışma; örgütsel dışlanma, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi sayesinde dışlanmanın otel çalışanları üzerindeki etkileri ile ilgili turizm endüstrisine ilişkin araştırmaların genişletilmesine katkı sağlamaktadır. Zhu vd. (2017) otel işletmelerinde dışlanma algısının, mevcut literatürde benzer kültürlerde araştırılmış olmasına istinaden, bu algının farklı kültürlerde incelenmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar. Araştırmacıların bu çağrısına karşılık ve ulusal literatürde yapılmış çalışmalara ek olarak (Soybalı ve Pelit, 2018; Türkoğlu ve Dalgıç, 2019; Aşık, 2020) Konya'da hizmet veren otellerin çalışanları üzerine bir araştırma yürütülmüştür. Bu sayede, örgütsel dışlanma algısının, farklı kültürlerde ait otel çalışanları üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik çalışmalara katkı sağlanmaktadır. Mevcut çalışma ile ayrıca, konaklama endüstrisi yöneticilerine dışlanma algısının çalışanlar üzerindeki etkileri ve örgütle ilgili sonuçları açısından yararlı olabilecek bulgular sağlanmaktadır.

Araştırma bulguları neticesinde, çalışanların kişiler arası ilişkilerinde karşı karşıya kalabilecekleri olumsuz durumları önlemeye çalışan konaklama sektörü işletmecileri ve insan kaynakları yöneticileri için bir takım öneriler geliştirilmesi mümkündür. Otel yönetimleri, işyerinde dışlanmaya ilişkin çeşitli önlemler alarak, bu olumsuz deneyimden çalışanların kişisel olarak zarar görmesini ve çalışanlar arası ilişkilerin zedelenmesini engelleyebilirler. Zhao vd.'ye göre otel yönetimlerinin iş yerinde dışlanmayı önlemek için açık, şeffaf ve adil bir rekabet ortamını teşvik edecek bir örgüt kültürü geliştirmek gibi alacağı birkaç geleneksel önlem bulunmaktadır. Bu çabalara rağmen sınırlı kaynaklar, yetersiz iletişim sistemi ve konaklama işletmelerinde şeffaflık ve adalet eksikliği gibi nedenlerle işyerinde dışlanmanın önlenmediği bir örgüt ortamı yaratmak zordur (Zhao vd., 2016: 92).

Otel yönetimleri, dışlanmış bireylerin durumlarına ilişkin bilgi paylaşabilmeleri için iletişim kanallarını açık tutarak, çalışanın kendisini kolayca ifade etmesine imkân sağlayacak bir iş ortamı yaratmalıdır. Ayrıca işyerinde çalışanların karşılaşılabilecekleri çatışmalar ve olumsuz duyguları tespit edebilmek için çalışanlarla yakın ilişkiler geliştirerek, bu gibi olaylar meydana geldiğinde hızlı bir şekilde müdahale edebilmelilerdir.

Oteller gibi hizmet odaklı işletmelerde, sunulan hizmet üzerinde iş görenlerin doğrudan katkısının yüksek olduğu düşünüldüğünde, bu çalışanların psikolojik sağlığının hizmet kalitesi ve bu doğrultuda rekabet üstünlüğü ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bu kapsamda işletme yönetimleri, iç müşterileri olan çalışanlarının dışlanma gibi olumsuz durumlar karşısında nasıl hissedecekleri ve bu durumdan nasıl etkilenecekleri konusunda hassas davranmalıdırlar. Oteller gibi stresli hizmet ortamlarında çalışma koşulları, zaman zaman çalışanlar arasında yaşanacak olumsuz tutumların gelişmesi açısından elverişlidir. İş ortamının çalışanlarda neden olduğu stres seviyesini azaltmak ve ilişkileri düzenlemek için otel yönetimleri ve insan kaynakları departmanları çeşitli uygulamaları teşvik edebilirler. Huertas-Valdivia vd. (2019) bu kapsamda çalışanların çalışma saatlerinde esneme egzersizleri yapmaları, çalışanlara iş ortamından psikolojik olarak uzaklaşmalarını sağlayacak günlük

izinler verilmesi ve boş zamanlarında keyif veren aktivitelere dahil olmalarının teşvik edilmesi gibi önerilerde bulunmuşlardır (Huertas-Valdivia vd., 2019: 248).

Benzer şekilde insan kaynakları departmanı tarafından yönetilecek, takım çalışması odaklı eğitim programları ile çalışanlar arası etkileşim ve iletişim güçlendirilebilir. Ayrıca yine insan kaynakları departmanın organize edeceği bilgilendirme toplantıları, kutlamalar, personel geceleri gibi çalışanlar arası sosyal etkileşimi ve takım ruhunu güçlendirecek etkinliklerin düzenlenmesine de öncelik verilebilir. Bu tür etkinlikler sayesinde güçlenecek kişiler arası bağlar ile çalışanların dışlanma deneyimi yaşama ihtimali düşecek ve işten duyulan tatmin artacaktır. Bu olumlu edinimler ise işten ayrılmalar üzerinde negatif etki gösterecektir.

Tüm araştırmalarda olduğu gibi, bu çalışma kapsamında yürütülen ampirik araştırmadan kaynaklı çeşitli sınırlamalar vardır. Araştırma verileri tek bir endüstrinin (konaklama endüstrisi) iş görenlerinden elde edilmiştir. Ayrıca veriler, bir ülkenin tek bir şehrinde faaliyet gösteren otel işletmeleri iş görenlerinden tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden amaca göre (kasti) örnekleme yöntemi ile elde edilmiştir. Bu kapsamda araştırma sonuçlarının Konya’da hizmet veren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları ile sınırlı olduğu ve bu durumun sonuçların genellenebilirliği açısından sınırlandırıcı olduğu söylenebilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda veri tabanını genişletmek için, hizmet endüstrisinin diğer iş kollarında (restoranlar, kafeler vb.) ve birden çok şehirde hizmet veren işletmelerin çalışanlardan veri toplanabilir. Çalışanlara ilişkin verinin, farklı ülkelerde hizmet veren işletmelerin çalışanlarından elde edilip, aynı çalışma içinde karşılaştırılmalı olarak analiz edilmesi de sonuçlar açısından ilgi çekici olabilir.

Örgütlerde çalışanların algı ve tutumlarını olumsuz yönde etkileyecek pek çok faktör vardır. Bu çalışma kapsamında bunlardan yalnızca örgütsel dışlanma algısının, çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi incelenmiştir. Örgütsel dışlanma algısının çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri konusunda, farklı değişkenlerin test edileceği çalışmalarla, bu olumsuz deneyimin sonuçları daha derinlemesine analiz edilecektir. Bu ilişkileri gelecekteki araştırmalarda ölçmek, güncel bilgiye katkıda bulunacaktır.

#### **KAYNAKÇA**

- Afsheen, F. (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.
- Aşık, A. N. (2020). “İşyerinde Dışlanma ve Örgütsel Sinizmin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research*, 13/75, 735-747.
- Artar, M., Adıgüzel, Z. ve Erdil, O. (2019). “Örgütlerde Yöneticiye Duyulan Güvenin, Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Dışlanma ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11/3, 1417-1432.
- Aydın, Ş. (2005). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aydın, Ş.N. ve Akın, A. (2020). “Örgütsel Dışlanma ile Sosyal Kaytarma Arasındaki İlişki ve Demografik Değişkenlere Göre Farklılıkların İncelenmesi”. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (KÜSBD)*, 10/2, 423-448.
- Baker, R. (1991). “The Reliability and Criterion Validity of a Measure of Patients’ Satisfaction with Their General Practice”, *Fam Pract*, 8/2, 7-171, Doi: 10.1093/fampra/8.2.171. PMID: 1874365.
- Bilgiç, R. (1999). “A Different Way of Testing the Interaction Between Core Job Dimensions and Growth Need Strength (GNS)”, *Proceedings of the International Conference on TQM and Human Factors*, (Eds: J. Axelsson, B. Bergman ve J. Eklund), 210-215.
- Bowling, N.A., Eschleman, K.J. ve Wang, Q. (2010). “A Meta-Analytic Examination of The Relationship Between Job Satisfaction and Subjective Well-Being”, *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 83/4, 915–934.
- Cass, M.H., Siu, O.L., Faragher, E.B. ve Cooper, C.L. (2003). “A Meta-Analysis of the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Health in Hong Kong, *Stress and Health*, 19/2, 79–95.
- Choi, K. (2006). “A Structural Relationship Analysis of Hotel Employees’ Turnover Intention”, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 11/4, 321-337.

- Chung, Y.W. (2018). "Workplace Ostracism and Workplace Behaviors: A Moderated Mediation Model of Perceived Stress and Psychological Empowerment". *Anxiety, Stress & Coping*, 31/3, 304–317.
- Chung, Y.W. ve Kim, T. (2017). "Impact of Using Social Network Services on Workplace Ostracism, Job Satisfaction, and Innovative Behaviour", *Behaviour & Information Technology*, 36/12, 1235-1243.
- Clercq, D.D., Haq, I.U. ve Azeem, M.U. (2019). "Workplace Ostracism and Job Performance: Roles of Self-Efficacy and Job Level", *Personnel Review*, 48/2, 1-40.
- Cronbach, L. (1951). "Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests", *Psychometrika*, 297-334, Doi: 10.1007/BF02310555.
- Çatalsakal, S. (2016). How Trait Mindfulness Is Related to Job Performance and Job Satisfaction: Self-Regulation as a Potential Mediator. (M.S. - Master of Science). Middle East Technical University.
- Dai, Y.D., Chen, K.Y. ve Zhuang, W.L. (2016). "Moderating Effect of Work-Family Conflict on The Relationship Between Leader-Member Exchange and Relative Deprivation: Links to Behavioral Outcomes", *Tourism Management*, 54, 369-382.
- Ferris D. L., Brown D. J., Berry J. W. ve Lian H. (2008). "The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale", *The Journal of Applied Psychology*, 93/6, 1348-1366.
- Firth, L., Mellor, D., Moore, K., ve Loquet, C. (2004). "How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit?", *Journal of Managerial Psychology*, 19/2, 170- 87.
- Froese, F.J. ve Peltokorpi, V. (2011). "Cultural Distance and Expatriate Job Satisfaction", *International Journal of Intercultural Relations*, 35/1, 49-60.
- Gkorezis P., Panagiotou M. ve Theodorou M. (2016). "Workplace Ostracism and Employee Silence in Nursing: The Mediating Role of Organizational Identification", *Journal of Advanced Nursing*, 72/10, 2381–2388.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. ve Gaertner, S. (2000). "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium", *Journal of Management*, 26/3, 463-488.
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1975). "Development of the Job Diagnostic Survey", *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170, <http://dx.doi.org/10.1037/h0076546>.
- Halis, M. ve Demirel, Y. (2016). "Sosyal Desteğin Örgütsel Soyutlama (Dışlanma) Üzerine Etkisi", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 318-335.
- Haq, I. U. (2014). "Workplace Ostracism and Job Outcomes: Moderating Effects of Psychological Capital", In *Human Capital Without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life, Proceedings of The Management, Knowledge and Learning International Conference 2014, Örebro, Sweden, ToKnowPress*, 1309-1323.
- Hayes, C.T. ve Weathington, B.L. (2007). "Optimism, Stress, Life Satisfaction, and Job Burnout in Restaurant Managers", *The Journal of Psychology*, 141/6, 565-579.
- Hinton, PR. (2007). *Statistics Explained*, 2nd Edition, Taylor & Francis, NY, USA.
- 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.
- Howard, M.C., Cogswell, J.E. ve Smith, M.B. (2019). "The Antecedents and Outcomes of Workplace Ostracism: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 1–20. <https://doi.org/10.1037/apl0000453>.
- Hsieh, H., ve Karatepe, O.M. (2019). "Outcomes of Workplace Ostracism Among Restaurant Employees", *Tourism Management Perspectives*, 30, 129–137.
- Huertas-Valdivia, I., Braojos, J. ve Llorens-Montes, F.J., (2019). "Counteracting Workplace Ostracism in Hospitality with Psychological Empowerment", *International Journal of Hospitality Management*, 76, 240–251.
- Jiang, H., Jiang, X., Sun, P. ve Li, X. (2020). "Coping with Workplace Ostracism: The Roles of Emotional Exhaustion and Resilience in Deviant Behavior", *Management Decision*, 59/2, 358-371.
- Karaman, F. ve A.E. Altunoğlu (2007). "Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler", *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.* 14/1, 109-120.

- Keklik, B., Saygın, T. ve Kara, N.O. (2013). "Akademik Camianın Çirkin Ördek Yavruları ÖYP'lilerde Örgütsel Dışlanma (Ostracism) Kavramının İncelenmesi", 1.Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya 15-16 Kasım 2013.
- Kim, W.G., Leong, J.K. ve Lee, Y.K., (2005). "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in A Casual Dinning Chain Restaurant", *International Journal of Hospitality Management*, 24/2, 171-193.
- Koon, V.Y. ve Yen-Hwa, T. (2019). "When Does Ostracism Lead to Turnover Intention? The Moderated Mediation Model of Job Stress and Job Autonomy", *IIMB Management Review*, 32/3, <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2019.10.007>.
- Kuşluyan, S., Kuşluyan, Z., İlhan, I. ve Buyruk, L. (2010). "The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry", *Cornell Hospitality Quarterly*, 51/2, 171-214, <https://doi.org/10.1177/1938965510362871>.
- Lam, T., Lo, A. ve Chan, J. (2002). "New Employees' Turnover Intentions and Organizational Commitment in the Hong Kong Hotel Industry", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26/3, 217-234.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L. ve Barton, M.S. (2001). "The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Model Using a National Sample of Workers", *The Social Science Journal*, 38/2, 233-250, [http://dx.doi.org/10.1016/S0362-3319\(01\)00110-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00110-0).
- Leung, A., Wu, L., Chen, Y. ve Young, M. (2011). "The Impact of Workplace Ostracism in Service Organizations", *International Journal of Hospitality Management*, 30/4, 836-844.
- Li, D. ve Zhang, M. (2019). "Are They Isolating Me? The Influence of Workplace Ostracism on Employees' Turnover Tendency", *Proceedings of the 5th Annual International Conference on Social Science and Contemporary Humanity Development (SSCHD 2019)*, Atlantis Press, 308-314, <https://doi.org/10.2991/sschd-19.2019.54>.
- Mobley, W.H. (1977) "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 62/7, 237-240.
- Mobley, W.H., Horner, S.O. ve Hollingsworth, A.T. (1978). "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 63/4, 408-414.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama", *Mustafa Kemal University Journal of Social Sciences Institute*, 10/23, 335-358.
- Punnett, B. J., Greenidge, D. ve Ramsey, J. (2007). "Job Attitudes and Absenteeism: A study in the English Speaking Caribbean", *Journal of World Business*, 42/2, 214-227, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2007.02.006>.
- Renn, R., Allen, D. ve Huning, T. (2013). "The Relationship of Social Exclusion at Work with Self-Defeating Behavior and Turnover", *The Journal of Social Psychology*, 153/2, 229-249.
- 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. doi:10.1177/0149206312466141.
- Scott, K.L. ve Duffy, M.K. (2015). "Antecedents of Workplace Ostracism: New Directions in Research and Intervention", 137-165, *Mistreatment in Organizations*, (Eds: P. Perrewe, J. Halbes- Leben ve C. Rosen), Emerald Group Publishing Limited, UK.
- Shaw, J.D. (1999). "Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Moderating Role of Positive Affect", *The Journal of Social Psychology*, 139/2, 242-244.
- Siong, Z.M.B., Mellor, D., Moore, K.A. ve Firth, L. (2006). "Predicting Intention to Quit in the Call Centre Industry: Does the Retail Model Fit?", *Journal of Managerial Psychology*, 21/3, 231-243.
- Singh, L.B. ve Srivastava, S. (2021). "Linking Workplace Ostracism to Turnover Intention: A Moderated Mediation Approach", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 244-256. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.12.012>.
- Soybalı, H.H. ve PELİT, O. (2018). "Örgütsel Dışlanmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20/3, 225-249.
- Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpanah, A. ve Salehzadeh, R. (2020). "The Effect of Workplace Ostracism on Knowledge Sharing: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem and Organizational Silence", *Journal of Workplace Learning*, 32/6, 417-435.



- Telli, E., Ünsar, A.S. ve Oğuzhan, A. (2012). "Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2/2, 135-150.
- Tett, R.P. ve Meyer, J.P. (1993). "Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings", *Personnel Psychology*, 46/2, 259-293, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Türkoğlu, N. ve Dalgıç, A. (2019). "The Effect of Ruminative Thought Style and Workplace Ostracism on Turnover Intention of Hotel Employees: The Mediating Effect of Organizational Identification", *Tourism & Management Studies*, 15/3, 17-26, <https://doi.org/10.18089/tms.2019.150302>.
- Uysal, H. T. (2019). "Örgütsel Dışlanmanın Çalışanlarda Sinizm Gelişimine Etkisi", *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7/1, 319-326.
- Williams, K.D. ve Nida, S.A. (2011). "Ostracism Consequences and Coping", *Current Directions in Psychological Science*, 20/2, 71-75, DOI: 10.1177/0963721411402480.
- Wu, C.H., Liu, J., Kwan, H.K. ve Lee, C., (2016). "Why and When Workplace Ostracism Inhibits Organizational Citizenship Behaviors: An Organizational Identification Perspective", *Journal of Applied Psychology*, 101/3, 362-378.
- Wu, L., Wei, L. ve Hui, C. (2011). "Dispositional Antecedents and Consequences of Workplace Ostracism: An Empirical Examination", *Frontiers of Business Research in China*, 5/1, 23-44.
- Wu, L., Yim, F.H., Kwan, H.K. ve Zhang, X. (2012). "Coping with Workplace Ostracism: The Roles of Ingratiation and Political Skill in Employee Psychological Distress", *Journal of Management Studies*, 49/1, 178-199.
- Yang, J.T. (2010). "Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in The Hotel Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 29, 609-619.
- Yıldırım, E. ve Akın, M. (2018). "Örgütlerde Dışlanma, Sinizm ve Pozitif-Negatif Duygusallık Arasındaki İlişkiler: Pozitif ve Negatif Duygusallığın Aracılık Rolü", *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14/2, 427-449.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.08.006>.
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., Wan, P. (2016). "Workplace Ostracism and Knowledge Hiding in Service Organizations", *International Journal of Hospitality Management*, 56, 84-94, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.009>.
- Zheng, X., Yang, J., Ngo, H. Y., Liu, X. Y. ve Jiao, W. (2016). "Workplace Ostracism and Its Negative Outcomes", *Journal of Personnel Psychology*, 15/4, 143-151.
- Zhu, H., Lyu, Y., Deng, X. ve Ye, Y. (2017). "Workplace Ostracism and Proactive Customer Service Performance: A Conservation of Resources Perspective", *International Journal of Hospitality Management*, 64, 62-72, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.04.004>.
- Zhu, Q., Shu, Y., Feng, D. ve Tan, R. (2019). "Internal and External Causes of Workplace Ostracism-An Empirical Study on The Impact Model of Personality and Organizational Climate", *International Conference on Strategic Management (ICSM-2019)*, 326-333. <https://doi.org/10.25236/icsm.2019.030>.

#### **Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)**

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).
2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).
3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).