

**Örgütsel Dışlanma Algısının Hizmeti Sabote Etme  
Niyeti Üzerine Etkisinde Ahlaki Uzaklaşmanın Aracı  
Rolü: KKTC Otelcilik Sektörü Üzerine Bir  
Araştırma**

**Fatih Cansız**

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsüne Turizm  
İşletmeciliği Yüksek Lisans Tezi olarak sunulmuştur.

Doğu Akdeniz Üniversitesi  
Eylül 2020  
Gazimağusa, Kuzey Kıbrıs

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü onayı

---

Prof. Dr. Ali Hakan Ulusoy  
L.E.Ö.A. Enstitüsü Müdürü

Bu tezin Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarım.

---

Prof. Dr. Hasan Kılıç  
Turizm Fakültesi Dekanı

Bu tezi okuyup değerlendirdiğimizi, tezin nitelik bakımından Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans derecesinin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarız.

---

Prof. Dr. Hüseyin Araslı  
Tez Danışmanı

---

Değerlendirme Komitesi

1. Prof. Dr. Habib Alipour

2. Prof. Dr. Hüseyin Araslı

3. Yrd. Doç. Dr. Hamed Rezapouraghdam

## ÖZ

Bireyler, çalıştıkları iş yerlerinde ait olma hissine sahip olmak isterler. Yani, kişinin aynı olmayan topluluklara katılma ve şahsını o grup veya topluluklara kabul ettirme çabası göstermesine yol açmaktadır. Bu sebeple, kişilerin iş ortamı ya da çalıştıkları işletmedeki tutum, davranış ve ilişkileri, kurumun içinde meydana gelen grup ve alt gruplar tarafından kabul edilmesi kişilerin hem özel hayatına hem de iş hayatındaki ilişkilerine yansıtacağı gibi, kurum perspektifinden; gruplar arası iletişim, çalışanların bireysel performansları üzerinde etkili olabileceği gibi kurum verim ve performansında doğrudan veya dolaylı olarak etkileyecektir. Bu bağlamda araştırmada, turizm sektörü içinde yer alan otel işletmeleri çalışanlarının örgütsel dışlanma (ostracism) algılarının, ahlaki uzaklaşma davranışları ve hizmeti sabote etme niyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Veri toplama aşamasında sekiz otelle bağlantı kurulmuş, otellerden yedi tanesi çalışmada bir sakınca görmeyip anket dağıtımı konusunda izinleri alınmıştır. Katılımcılara anket soruları otel yöneticilerinin gösterdiği otele ait bir toplantı salonunda araştırmacılar tarafından yüz yüze dağıtılmıştır. Toplamda yedi konaklama tesisinin ön büro ve yiyecek içecek departmanı çalışanlarından toplam 200 adet anket toplanmıştır. Kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Çalışma hipotezlerini deneysel olarak test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Ek olarak, araştırma, ahlaki uzaklaşmanın işyerinde dışlanma ve hizmet sabotajı etme niyeti arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini ölçmek için Preacher ve Hayes arabuluculuk analizlerini kullanılmıştır. Araştırma bulguları örgütsel dışlanmanın, ahlaki uzaklaşma ve hizmeti sabote etme niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki

olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ahlaki uzaklaşma, örgütsel dışlanma ve hizmeti sabote etme niyeti arasında aracı rolü görmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** işyerinde dışlanma, ahlaki uzaklaşma, hizmeti sabote etme niyeti, otel çalışanları

## ABSTRACT

Employees want to have the feeling of belongingness in their workplace. This lead the employees to be involved in different society and groups, and try to make themselves involved in these communities and groups throughout one's life. Hence, employees' social dealings as well as relationships are vital in workplace. The current research draws on the tenets of social cognitive theory and conservation of resource theory for supporting the study results. This study used surveys of 200 hotel employees in Northern Cyprus.

In this current study, number of analysis has been used. First and foremost, structural equation modeling operationalized to be able to test hypotheses. In addition, MACRO analysis has been used to be able to analyze mediation role to gauge the interveining effect of moral disengagement on the relationship between workplace ostracism and service sabotage intension. The results showed significant association between independent and dependent as well as mediating variables of the study where workplace ostracism positively affects moral disengagement and service sabotage intention. The results also suggest that moral disengagement partially mediate the effect of workplace ostracism on service sabotage intention. Lastly, research proposes actual insights to human resource managers for diminishing workplace ostracism and its undesirable job outcomes.

**Keywords:** workplace ostracism, moral disengagement, intention to service sabotage, hotel employees

**ITHAF**

Aileme...

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleőtirilmesinde değerli bilgi ve tecrübelerini benimle paylaőan tez danıőmanım Sayın, Prof.Dr. Hüseyin Araslı'ya ve bu zorlu süreçte maddi ve manevi destekleri için beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan bu hayattaki en büyük őansım olan aileme teőekkürü bir borç bilirim.

# İÇİNDEKİLER

|   |     |
|---|-----|
| ÖZ .....  | iii |
| ABSTRACT .....  | v   |
| İTHAF .....   | vi  |
| TEŞEKKÜR .....  | vii |
| TABLO LİSTESİ .....   | xi  |
| ŞEKİL LİSTESİ .....   | xii |
| 1 GİRİŞ .....   | 1   |
| 1.1 Genel Bakış .....   | 1   |
| 1.2 Araştırmanın Amacı .....                                    | 3   |
| 1.3 Araştırmanın Önemi ve Katkısı .....                         | 4   |
| 1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları .....                           | 5   |
| 2 LİTERATÜR TARAMASI .....                                      | 6   |
| 2.1 Teorik Çerçeve .....  | 6   |
| 2.2 Örgütsel Dışlanma .....                                     | 6   |
| 2.3 Dışlanma Tanımı ve Ayrımı .....                             | 7   |
| 2.4 Örgütsel Dışlanmanın Faktörleri .....                       | 9   |
| 2.5 Örgütsel Dışlanma ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi .....     | 9   |
| 2.6 Ahlaki Uzaklaşma Kavramı .....                              | 10  |
| 2.7 Sosyal Bilişsel Teori ve Ahlaki Uzaklaşma .....             | 12  |
| 2.8 Ahlaki Uzaklaşma Mekanizmaları .....                        | 14  |
| 2.8.1 Davranışsal Odaktaki Ahlaki Uzaklaşma Mekanizmaları ..... | 15  |
| 2.8.2 Ahlaki Gerekçeleştirme .....                              | 15  |
| 2.8.3 Hafifletici Kıyaslama .....                               | 16  |



|  |    |
|--|----|
| 2.8.4 Örtmeceli Etiketleme .....   | 17 |
| 2.8.5 Eylemlilik Odaklı (Agency Locus) Ahlaki Uzaklaşma Mekanizmaları ....                               | 18 |
| 2.8.6 Sorumluluğunun Yerinin Değiştirilmesi.....   | 18 |
| 2.8.7 Sorumluluğun Yayılması .....   | 19 |
| 2.8.8 Sonuç Odağındaki Ahlaki Uzaklaşma Mekanizmaları .....  | 20 |
| 2.9 Ahlaki Uzaklaşma ve İşyeri Sapkın Davranışları İlişkisi.....   | 22 |
| 2.10 Hizmeti Sabote Etme Niyeti .....  | 23 |
| 2.11 Hizmet Sabotaj Türleri .....  | 27 |
| 3 HİPOTEZ GELİŞTİRME VE ÇALIŞMANIN MODELİ .....  | 30 |
| 3.1 Hipotez Geliştirme .....   | 30 |
| 3.1.1 Örgütsel Dışlanma Hizmeti Sabote Etme Niyetini Pozitif ve Anlamalı Biçimde Etkiler .....           | 30 |
| 3.1.2 Örgütsel Dışlanma Ahlaki Uzaklaşmayı Pozitif ve Anlamalı Biçimde Etkiler.....                      | 32 |
| 3.1.3 Ahlaki Uzaklaşma Örgütsel Dışlanma ve Hizmeti Sabote Etme Niyeti Arasında Aracılık Rolü Görür..... | 34 |
| 4 ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNTEMİ .....   | 36 |
| 4.1 Araştırmanın Tasarımı.....   | 36 |
| 4.2 Araştırmanın Evreni .....  | 37 |
| 4.3 Veri Toplama Prosedürü.....  | 37 |
| 4.4 Kullanılan Ölçekler .....  | 39 |
| 4.4.1 Örgütsel Dışlanma Ölçeği.....  | 39 |
| 4.4.2 Ahlaki Uzaklaşma Ölçeği .....  | 40 |
| 4.4.3 Hizmeti Sabote Etme Niyeti Ölçeği.....   | 40 |
| 5 BULGULAR .....   | 41 |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 5.1 Verilerin Analizi .....     | 42 |
| 5.1.1 Korelasyon Analizi .....  | 45 |
| 6 SONUÇ VE ÖNERİLER .....       | 49 |
| 6.1 Sonuç .....                 | 49 |
| 6.2 Teorik Katkıları .....      | 50 |
| 6.3 Yönetimsel Çıkarımlar ..... | 50 |
| 6.4 Öneriler ve Kısıtlar .....  | 52 |
| KAYNAKLAR .....                 | 53 |
| EKLER .....                     | 69 |

## TABLO LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| Tablo 1: Öğrencilerin Tanıtıcı Özelliklerine Göre Dağılımı.....  | 41 |
| Tablo 2: Korelasyon Tablosu.....   | 45 |
| Tablo 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Karşılaştırmaları .....  | 47 |
| Tablo 4: Yapısal Eşitlik Modeli Ve Uyum İstatistikleri Analizi.....  | 47 |
| Tablo 5: Örgütsel Dışlamanın Örgütü Sabote Etme Niyetine Ahlaki Uzaklaşma<br>Aracılığıyla Dolaylı Etkisi ..... | 48 |

## ŞEKİL LİSTESİ

|   |    |
|---|----|
| Şekil 1: Ahlaki Uzaklaşmanın Sekiz Mekanizması..... | 15 |
| Şekil 2: Sabotaj Türleri Matrisi.....               | 28 |
| Şekil 3: Araştırma Modeli.....                      | 35 |

# Bölüm 1

## GİRİŞ

### 1.1 Genel Bakış

Günümüzün çağdaş çalışma yaşamında, müşteri iletişimi ve çalışanlarının hizmet aşamalarındaki önemli rolü göz ardı edilemez. Bunun nedeni, müşterilerle sık sık temasta olmaları, kaliteli hizmet sunmaktan ve müşteri isteklerini ve sorunlarını başarılı bir şekilde ele almaktan, hizmet yeniliğinin etkin bir şekilde uygulanmasına varıncaya kadar katkıda bulunmak ve marka elçileri olarak hareket etmeleridir (Alola, Olugbade, Avcı ve Öztüren, 2019; Vladimirov ve Williams, 2018). Bununla birlikte, özellikle hizmet sektöründe çalışanlar ağır iş yükleri, uzun çalışma saatleri, iş-aile çatışması, rol stresi ve düşük ücretten etkilenmektedir (García-Cabrera ve diğerleri, 2018; Huang, van der Veen, & Song, 2018; Wong, Wan, & Gao, 2017). Daha da önemlisi, konukseverlik endüstrisindeki müşteri iletişim çalışanları, işyerinde dışlanmaktan muzdariptir (Zhao, Peng, & Sheard, 2013). Ostracism, “sosyal bir acıya neden olan acı verici ve rahatsız edici bir deneyim” olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger ve diğerleri, 2003, s. 291). Düşmanca çalışma ortamı ve kaynak kaybı algısı psikolojik acıya (Colligan ve Higgins, 2006), iş tansiyonuna ve devamsızlık davranışına neden olabilmektedir (Hsieh ve Karatepe, 2019). Amerika Birleşik Devletleri’ne baktığımız zaman, çalışanların% 66’sı işyerinde dışlanma ile karşı karşıya kalmaktadır (Fox ve Stallworth, 2005). Araştırmalar ayrıca, dilbilimciliğin dışlanmaya yol açtığını ve çalışanların kuruma olan bağlılığını azalttığını ve performanslarını etkilediğini göstermektedir (Hitlan vd., 2006).

Dışlanmış olan çalışanlar, “... karar verme sürecinde bir kişinin ahlaki öz-düzenleme süreçlerini devre dışı bırakan birbiriyle ilişkili bilişsel mekanizmaların bir koleksiyonunu” (Harris ve He, 2019) ifade eden ahlaki uzaklaşmaya maruz kalmaktadır (Poon ve Theng, 2017). Dışlanma ile karşı karşıya kalmak acı verici ve bir takım olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Örneğin, kötü iş performansı ve yardım etme davranışı, verimsiz işyeri davranışı, devamsızlık davranışı aile ve iş memnuniyetsizliği, organizasyona duyulan bağlılıkta zedelenme, işi bırakma niyeti ve hizmeti sabotaj etme niyeti, işyeri dışlanmasının sonuçları arasındadır (Ferris ve diğerleri, 2008; Hsieh ve Karatepe, 2019; Abubakar, Yazdian ve Behraves, 2019; Mao, Liu, Jiang ve Zhang, 2018; Zhao ve diğerleri, 2013). Dışlanma, kurbanların (dışlanmaya maruz kalanlar) psikolojik ihtiyaçlarını (örneğin, özgüvenini) tehdit etmektedir (Mao vd., 2018). Genel yönetim literatüründe ve aynı zamanda mevcut misafirperverlik ve turizm literatüründe yapılan detaylı bir araştırma, dışlanmanın iş sonuçları üzerindeki etkisine ilişkin pek fazla kanıt ve somut bir kanıt bulunmadığını vurgulamaktadır.

Blackhart vd. (2009) göre birey ya da herhangi bir çalışma grubu tarafından dışlanma huzursuzluk, gerginlik, moral bozukluğu ve sinir gibi negatif hisler meydana getirmekle birlikte, çaresizlik, değerden yoksun hisler, yabancılaşma hisleri, sosyal depresyon, hatta intihar düşünceleriyle bile sonlanabilmektedir. Literature daha detaylı baktığımız zaman, iş şgröenlerin dışlanmışlık algısı, kurumlarda performans (Wu, Wei ve Hui, 2011; Ferris vd., 2015; Lustenberg ve Jagacinski, 2010; Leung vd., 2011; Zhao, Peng ve Sheard, 2013), örgüte bağlılık (Zheng vd., 2016), örgütsel vatandaşlık davranışı (Chung, 2017), psikolojik acı (Wu vd.,2012) katılımcı yönetim ve bilgi paylaşımı (Zhao ve Xia, 2017; Sarwar vd., 2017; Zhao vd., 2016) gibi

konuları negatif yönde etkilemekte, işten ayrılma niyeti (Zheng vd., 2016), tükenmişlik (Wu, Yim, Kwan, ve Zhang, 2012), sessizlik (Ciarocco vd., 2001) çatışma (Chung, 2015; Quade vd., 2017) ve sinizm (Tariq ve Amir, 2019) gibi istenmeyen ve negatif durumların kurum içerisinde çoğalmaya doğrudan ilişkili olduğu görülebilmektedir. Dışlanmışlık algısına yönelik atılacak adımlar çalışanların kurum içerisinde daha verimli ve performans seviyelerini artırmalarına katkı sağlayacaktır. Buradan yola çıkarak, otel işletmeleri çalışanlarının halihazırdaki dışlanmayla ilgili görüşlerinin belirlenmesi ve bu algının ahlaki uzaklaşma ve hizmeti sabote etme niyeti üzerindeki ilişkileri alanyazında gözden kaçırılmış ve gereken önemin verilmemesi bu çalışmanın bir motivasyon kaynağı olmuştur Ayrıca, alanyazında örgütsel dışlanma ile alakalı çalışmaların fazla olmaması ve turizm endüstrisi üzerinde yapılan araştırmaların eksikliği, otel çalışanlarının ahlaki uzaklaşma ve hizmeti sabote etme algılarının henüz alanyazında incelenmemiş olması literatüre katkısı açısından önemini göstermektedir.

## **1.2 Araştırmanın Amacı**

Bu tezin amacı, çalışanların örgütsel dışlanma (ostracism) algılarının ahlaki uzaklaşma (moral disengagement) ve hizmeti sabote etme eğilimi (intention to service sabotage) ilişkisi üzerine yoğunlaşmaktadır. Buradan yola çıkarak, üst yönetim ile alt yönetim arasında iletişim, çalışan psikolojisi ve çeşitli girişimler hakkında yararlı tavsiyelerin paylaşılması, çalışanların iş memnuniyet seviyelerinin olumlu anlamda katkı sağlayacak adımları oluşturmada da önemli katkılarda bulunması hedeflenmektedir. Bu kapsamda çalışmanın yürütüldüğü otellerde kullanılmakta olan stratejileri tekrardan şekillendirilmesine fırsat verecektir. Buna ek olarak, çalışma ile ilgili herhangi bir çalışmanın bulunmaması sebebiyle literatüre yeni bir ışık tutması amaçlanmaktadır.

### 1.3 Araştırmanın Önemi ve Katkısı

Global rekabet ortamında organizasyonların kendilerini rakiplerden ayırt eden çok mühim olan faktörlerden çalışanlar görülmekle birlikte, farklılaşan organizasyon ve örgüt yaklaşımları ile iş yerleri inovatif, yeni görüşlere ve perspektiflere önem veren yani çalışanlara olan perspektifi değiştirdiği şeklinde konsensus görmüştür. Kurum ve kuruluşların rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için katılımcı yönetim mantığı, etkin iletişim kanalları, ve inovasyonu destekleme ile doğrudan ilişkilendirilmektedir. Alanyazında pozitif kurum içi davranış hususlarını geliştirme ve yardımcı olmaya paralel olarak bir çok çalışma bulunmasına rağmen, alanyazında yeterli sayıda örgütsel dışlanmanın getirmiş olduğu sonuçlar bilinmemekte olup, araştırma safhasındadır. Eğer çalışanlar, dışlanmış veya örgütten soyutlanmış ise, bu durum kurumun verimliliğini (Wu vd., 2011), etkili iletişim seviyesini (Kahya, 2013), çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini (Ferris vd., 2008), iş stresi, işe geç gelme ve işten erken ayrılma niyetlerini (Hsieh ve Karatepe, 2019) ve kendilerine olan güvenlerinin (Ferris vd., 2008) azalmasına sebebiyet verecektir. Bu ekseninde, otellerde dışlanma seviyesini ölçmek ve örgütsel dışlanma algısının, ahlaki uzaklaşma ve hizmeti sabote etme niyeti üzerindeki sonuçlarını incelenmesi önem taşımaktadır. Bu çalışma ayrıca, dışlanma davranışının örgüt perspektifinden irdelenmesiyle çalışma koşullarındaki dışlanma ile ilgili adım, strateji ve uygulamaların geliştirilmesine ışık tutacaktır. Ek olarak, alanyazına bakıldığında, örgütsel dışlanma ile birlikte, diğer değişkenler ahlaki uzaklaşma ve hizmeti sabote etme niyeti üzerinde özellikle turizm ve ağırlama literatüründe çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla ilgili çalışma, araştırmacılara önemli bir yol gösterici olması yönünden hassasiyet taşıyarak, kurumlar açısından bakıldığında, örgütsel



dışlanmanın çalışanlar üzerindeki etkilerini araştırma konusunda literature önemli katkılar sağlayacaktır.

#### **1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları**

İlgili çalışma, hizmet sektörü alanında bulunan ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerin çalışanları üzerinde tamamlanmıştır. Otel işletmeleri çalışanların örgütsel dışlanma algısının ahlaki uzaklaşma ve hizmeti sabote etme niyeti üzerine etkisinin irdelenmesi çalışmanın konu açısından da sınırlılığını ortaya koymaktadır. Çalışma kapsamında 5 yıldızlı otellerin tercih edilme sebebi, otelcilik faaliyetlerinin daha kapsamlı, hizmet kalitesi ve insan kaynaklarının daha etkin olması ve daha profesyonel bir yönetim anlayışına sahip olmalarından dolayıdır.

İlgili araştırma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki beş yıldızlı otellerle ile sınırlandırılmış olmakla birlikte, ilgili çalışmada, sınırlandırma konusunda zaman ve ekonomik faktörler belirleyici olmuştur. Çalışmada toplanan anket gibi verilerin toplamasında anket tekniğinden istifade edilmiş olup, ulaşılan sonuçlar ankette yer alan ifadelerle ile sınırlı olup, katılımcıların ankette yer alan ifadelere düşüncelerini doğru bir biçimde yansıttığı varsayılmaktadır.

## **Bölüm 2**

### **LİTERATÜR TARAMASI**

#### **2.1 Teorik Çerçeve**

Bu kapsamba, ilk olarak örgütsel dışlanma, ve örgütsel dışlanma ile alakalı alanyazı incelendikten sonra ahlaki uzaklaşma ve hizmeti sabote etme kavramları irdelenmiştir. Değişkenlerle ilgili literatür irdelenirken, ilk olarak değişkenlerin alanyazında ifa edilen tanımları, nitelikleri, karakteristik özellikleri, belirleyici roller ve iş sonuçları ile alakalı bilgiler bulunmaktadır. İlgili çalışmanın bu kısmında örgütsel dışlanma üzerinde durulup, takip eden bölümlerde ise ahlaki uzaklaşma ve hizmeti sabote etme niyeti hakkında alanyazında yer alan bilgiler aktarılmaktadır.

#### **2.2 Örgütsel Dışlanma**

Örgütsel dışlanmanın örneklerine medyada, kurumsal alanlarda ve kişilerin tecrübelerinde fazlalıkla rastlanmaktadır. Örnek vermek gerekirse 1997’de Avusturalya Brisbane’deki bir gazetenin manşetinde yöneticinin çalışanına sessiz muamele (silent treatment) uyguladığı, bir yıldan fazla süregelen yöneticinin çalışanı ile hiçbir şekilde iletişime geçmediği ya da onu görmezden geldiği iddiası ile açılan dava gündeme gelmişti. Bir diğer taraftan, Amerika Kentucky’de iki çalışan arasında ortaya çıkan tartışma neticesinde işçilerden biri diğerine aylarca sessiz muamede bulunmasıydı. Williams’ın personellerle yaptığı görüşmeler neticesinde, ostrasizme maruz kalan personelin kendini iyi hissetmediği, rahatsız olmamasına karşın kendini iyi hissetmeyip izin almayı planladığı ve işi bırakmayı bile düşündüğünü meydana çıkarmıştır. (Lustenberger ve Williams, 2009, ss. 245-246).

### 2.3 Dışlanma Tanımı ve Ayrımı

Dışlama bir diğer terim olarak ostracism; Yunan dilinde ostrakismos adı verilen yerlilere verilen tercihli bir uygulamadan meydana gelmiştir. Dışlama, Antik Yunanda demokrasiyi koruyucu güç anlamını taşıyordu. Seçmenler, liderliği tehdit eden kişiyi genellikle da bir önceki lideri, Atina'dan on yıllığına uzaklaştırıyorlardı. Uygulama, yerellerin ostraka (Ostraka Yunanca'da zamanla ostrakon, ostrakismos ve ostracism olarak türemiştir), adı verilen kırık testi parçalarına görmek istemedikleri bireylerin adını yazmaları ile gerçekleştiriliyordu. Uzaklaştırma, devlete veya potansiyel lidere karşı tehdit teşkil ettiği zannedilen bir bireye yönelik alınan bir önlem olarak görülüyordu. Buna ek olarak, uzaklaştırma ile Yunanistan dışına yollanılan kişi, on yıllığına sessizliğe ve yalnızlığa mahkum ediliyordu (Lustenberger ve Williams, 2009, s. 248).

Ostrasizmin kökenine bakıldığı zaman Antik Yunan'a dayansa da Williams (2007:427), tüm sosyal hayvanların, kabilelerin, okulda bulunan öğrencilerin ve çiftlerin arasında, modern hukuk ve de kurumlarda de dışlanmaya maruz kalındığı birçok çalışmada söz konusu olmuştur. Williams (2007, s. 429) dışlanmayı, bir bireyin ya da grubun diğer kişi ya da grubu görmezden gelmesi ya da sosyal bağlamda dışarıda bırakması olarak açıklanmıştır. Ostrasizmde, dışlama fiilini yürütenden kaynak (source) ya da suçu gerçekleştiren bir diğer tanımıyla fail (perpetrator) olarak adı geçerken; ostrasizmle yüzleşen veya bu davranışa maruz kalanlardan ise hedeftekiler (targets) ya da kurbanlar (victims) olarak bahsedilmektedir. Buna ek olarak, bazı yazarlar araştırmalarında sosyal dışlanma (social exclusion) ve reddedilme (rejection) gibi dışlama ile benzerlik gösteren ek terimler de araştırmalarda adı geçmektedir (Williams 2007, s. 427; Lustenberger ve

Williams, 2009, s. 249). Sosyal ostrasizm genel olarak hedefi dışlama ve diğerlerinden izole etme gibi tutumlar vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Reddedilme ise bir etkileşim süreci sonrasında bir şahıs ya da çalışma grubunun istenmediğinin açık ve seçik bir sonucu olarak ortaya çıkmasıdır. Williams kavramların benzer oluşumlar gösterme mahayitinde olduğunu ve alanyazında hangi açıklamanın hangi veya hangi süreçte söz konusu olacağına dair bir konsensus olmadığını belirtmiştir. Buna ek olarak, ostrasizm, sosyal dışlanma ve reddedilme arasında ne deneye dayanan bir ayırım ne de araştırmacıların kullanmayı tercih ettikleri özel bir ifade ayırımı söz konusu değildir. Bu bilgiler kapsamında bu yukarıda bahsedilen ostrasizm veya dışlama kavramlarının kendi aralarında değiş tokuş yapılarak kullanılabileceğini söylenebilir.

Lustenberger ve Williams (2009, s. 249) ostrasizm kavramının detaylı olarak ne olduğunu açıklayabilmek için ostrasizmin ne olmadığına netlik kazandırmanın hassasiyetinden dem vurmıştır. Oral yoldan anlaşmazlık, sinirlilik, sataşma, küçük düşürme, zorbalık ve agresiflik gibi negative tutum ve davranışlar ile ostrasizm arasında ciddi bir kavramsal bir farklılık olduğunun altını çizmişlerdir. Bu tutum ve davranışlar ile ostrasizm arasındaki en önemli farklılık, ostrasizm olduğu gibi diğer davranışlarda temelinin hedeftekini görmezden gelmesi ya da dışarıda bırakmak zorunda olmamasıdır. Örgütsel dışlanma doğası gereği, hedefteki kişi ile muhatap olma ya da iletişimdeki ilgi azalmasıyla vücut bulan bir tutumdur. Dışlama her ne kadar resmi bir açıklamadan önce tetiklenmemesine karşın hedefteki kişi görmezden gelinilmiş ve dahası dışlanan kişi, diğerlerinin ilgi odağıyken toplum dışına itilmiş olması muhtemeldir. Bu kavramsal farklılık bazı ampirik çalışmalarda da kabul görmüştür. Zadro, Williams ve Richardson (2005, s. 140)'ın gerçekleştirdiği

çalışmada, dışlanmaya maruz kalan kişileri araştırmıştır. Çalışmanın neticesine istinaden ostrasizme maruz kalan kişilerin, oral yoldan tartışma yaşamış kişilere kıyasla daha çok problem yaşadıkları tespit edilmiştir. Araştırmacılar dışlamaya maruz kalan bireylerin reaksiyonları ile sözlü tartışma gibi diğer istenmeyen sosyal muameleye maruz kalanların reaksiyonlarının ve yaşadıkları süreçlerin aynı olmadığını altını çizmiştir.

## **2.4 Örgütsel Dışlanmanın Faktörleri**

Kişiyne yönelik gerçekleştirilen şiddetin farklı boyutu olarak gösterilen ve kişiyne rahatsız eden (Ferris vd., 2008, s. 1349) ayrıca kişilerarası negatif tecrübe özelliği taşıyan kurumsal veya örgütsel ostrasizmde, çalışan kimin gözünde veya kimin tarafından dışlanmış olduğunu anlamaktadır (Hsieh ve Karatepe, 2019; Abubakar vd., 2019; Zhao vd., 2016). Fakat, kişilerin hangi yönden dışlanmaya maruz kaldığını genellikle kavrayamaması ve alternatif bir çözüm yaratamamasına sebebiyet vermektedir (Keklik vd., 2013). Bunun en önemli sebebiyeti, dışlanmanın diğer şekillerde ve düzeyde gerçekleşebilmesinden dolayıdır (Williams ve Sommer, 1997, s. 695) doğmaktadır. Buna ek olarak, örgütsel dışlanmanın nedenin açık bir şekilde ya da üstü kapalı gerçekleşmesi ve dışlanma boyutuna bakıldığında gerçek anlamda veya kısmen gerçekleşebilmektedir (Williams ve Sommer, 1997).

## **2.5 Örgütsel Dışlanma ve Çalışanlar Üzerindeki Etkisi**

Örgütsel dışlanma doğası gereği, hedefteki kişi ile muhatap olma ya da iletişimdeki ilgi azalmasıyla vücut bulan bir tutumdur. Dışlama her ne kadar resmi bir açıklamadan önce tetiklenmemesine karşın hedefteki kişi görmezden gelinilmiş ve dahası dışlanan kişi, diğerlerinin ilgi odağıyken toplum dışına itilmiş olması muhtemeldir. Bu kavramsal farklılık bazı ampirik çalışmalarda da kabul görmüştür. Zadro, Williams ve Richardson (2005, s. 140)'ın gerçekleştirdiği çalışmada,

dışlanmaya maruz kalan kişileri araştırmıştır. Çalışmanın neticesine istinaden ostrasizme maruz kalan kişilerin, sözlü yoldan tartışma yaşamış kişilere kıyasla daha çok problem yaşadıkları tespit edilmiştir.

Hsieh ve Karatepe (2019) örgütsel dışlanmaya maruz kalan otel çalışanlarında iş stresi (job tension), işe geç gelme niyeti ve işten erken ayrılma niyetine etki ettiğini bulmuştur. Bir diğer çalışmada, Nijerya'daki banka çalışanları katılımcı olarak çalışmaya seçilmiş ve çalışmada bankalardaki örgütsel dışlamanın, örgütü sabote etme niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Örgütsel dışlanma ayrıca, kişinin mental olarak sağlığını, kurum veya örgüte yönelik bağlılığını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını zedelemekte olup (Howard et al., 2019) kurum içi ve kişilerarası toksik davranışları tetikleyen (Jahanzeb ve Fatima, 2018; Peng ve Zeng, 2017) ve zarar verici (Zhao vd., 2013) tutumlara yol açan, sinizm (Yıldırım ve Akın, 2016) ve işi bırakma isteği (Mahfooz vd., 2017; Vui-Yee vd., 2019) üzerinde ise pozitif yönde etki yaratarak, arttırmaktadır.

Son olarak yapılan Meta-analitik çalışmada, örgütsel dışlanma ve iş sonuçları arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Çalışmanın bulguları, örgütsel dışlanmanın duygusal bitkinliği ( $r=.34$ ), depresyonu ( $r=.36$ ), psikolojik sağlığı ( $r=.24$ ) ve iş stresini ( $r=.30$ ) anlamlı ve pozitif etkilediği bulunmuştur (Howard vd., 2019).

## **2.6 Ahlaki Uzaklaşma Kavramı**

Çalışmanın bu bölümünde Bandura (1986)'nın sosyal kognitif teori kapsamında dile getirdiği üzere ahlaki uzaklaşma kavramının tanımı, ahlaki uzaklaşmanın teorik temelleri ve ahlaki uzaklaşma mekanizmaları ele alınmıştır.

Ahlaki uzaklaşma, bilhassa örgütsel davranış konusunda kuruma ya da iş görenlere yönelik negatif ve etik dışı davranışları açıklamada alan yazına bakıldığında zaman son yıllarda akademisyenler ve yazarlar açısından ilgi gören bir kavram haline gelmiştir (Detert, Trevino ve Sweitzer, 2008; Barsky, 2011; Claybourn, 2011; Moore vd., 2012; Christian ve Ellis, 2014; Moore vd., 2019). Her ne kadar Kuzey Kıbrıs bağlamında bu kavram gerekli ilgiyi görmesede, Türkiye bağlamında “moral disengagement” ile ilgili literature bakıldığında “ahlaki çözülme” (Erbaş ve Perçin, 2016), “ahlaki geri çekilme” (Yalçın, 2017), “ahlaki kayıtsızlık” (Yavuz-Birden ve Bacanlı, 2017) ve “ahlaki uzaklaşma” (Yalçın ve diğerleri, 2016) gibi birden farklı isim ve terminolojilerle ifade edildiği ve Türkçe karşılığı olarak yazarlar perspektifinde bir konsensus bulunmadığı gözler önüne serilmiştir. Mevcut tez çalışmasında ise “ahlaki uzaklaşma” terimi kullanılmıştır. Ahlak dışı, negatif ve zararlı tutum ve davranışlar gösteren kişiler ahlaki düzenlemenin ortasında olan kendini suçlu hissetmeye, görmeye ya da yapmış bulunduğu tutumdan dolayı utanç hissetme gibi hisler duyarlar (Sheikh ve Janoff-Bulman, 2010). Fakat kişiler bu tarz etik olmayan tutumların negatif duyguları en aza indirmek ya da bu hislerden kurtulmak nedeniyle sosyo-bilişsel olarak kendini psikolojik olarak düzenleme sürecine sokar (Bandura, 1999). Buna göre kişinin bazı bahane ya da nedenlerle davranışa yönelik caydırıcı elementleri veya mekanizmaları (suçluluk duygusu gibi) etkisiz hale getirilerek, kötü ya da doğru olmayan bir diğer deyişle etik dışı tutum ve davranışları rasyonalize edebilme sürecine ahlaki uzaklaşma olarak ifade edilmiştir (Fida vd., 2015, s. 133). Ahlaki uzaklaşma, Bandura (1999) tarafından kişilerin negatif ve etik dışı fiilleri kendi içinde haklı çıkarmalarını ve bu tutumların ahlaki olarak veya etik hususunda neticelerini en aza indirgemelerini sağlayan sosyo-bilişsel

bir mekanizma paketi olarak alan yazında kaleme dökülmüştür (De Caroli ve Sagone, 2014).

Kişiler, negatif ve etik olmayan tutumları ahlaki uzaklaşma mekanizmalarıyla kendileri için kabul edilebilir hale dönüştürmekte ve rahatsızlık verici his ve düşünceler yaşamamaktadır (Yalçın ve diğerleri, 2016). Bu bağlamda, ahlaki uzaklaşma, kişilerin kendilerini kötü hissetmeden etik olmayan davranışlarda bulunmalarına izin veren, öz-düzenleyici süreçlerin bir araya gelmesini ifade etmektedir (Bandura, 1999).

## **2.7 Sosyal Bilişsel Teori ve Ahlaki Uzaklaşma**

Alan yazına bakıldığı zaman Bandura (1986), sosyal bilişsel teoriyi, “Düşüncenin ve Eylemin Sosyal bağları: Sosyal Bilişsel Kuram (Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory)” adlı kitabında kaleme dökmüştür. Bandura (1986), sosyal öğrenme teorisinin bilişsel bir formülasyonu şeklinde geliştirdiği sosyal bilişsel teorisinde, tutumsal öğrenme teorisine ek olarak uyarıcı-davranış arasında içsel kognitif bir sürecin olduğunu açıklamaktadır. Bilişsel öğrenme teorisinde, öğrenmenin, mental elementlerden etkilendiği dile getirilirken; davranışsal öğrenme teorisinde ise kavramanın, çevresel etkenlere verilen reaksiyon ya da tutum olduğu ileri sürülmektedir. Bandura (1986), öğrenmenin, kişinin ancak ve ancak diğerlerini basit bir biçimde emite etmesinden fazlasını içinde barındırdığı ve kavrama aşamasında kognitif, içsel psikolojik bir sürecin mevcudiyetinin önemli bir payı olduğunu dile getirerek, gözlem aracılığıyla kavramanın emite etmekten daha karmaşık bir yapısının bulunduğunu açıklamıştır. Buna ek olarak, sosyal bilişsel teori, kişi tutumlarını; kişisel elementler (bilişsel, duygusal ve biyolojik), çevresel faktörler ve insan tutumlarını karşılıklı ve dinamik olarak etkileştiğini öne sürmüştür

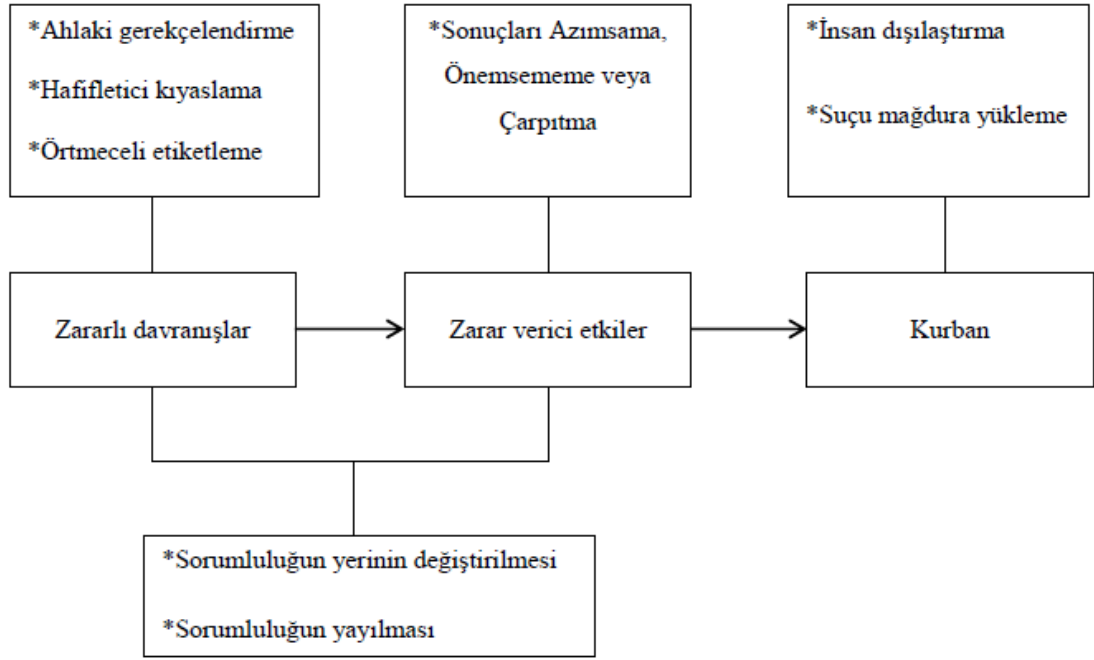


(Bandura, 1986). Yani bu etkileşimler, insanların sondaki tutumunu belirleyebilmektedir (Senemoğlu, 2018, s. 226). Teoriye göre insan tutumları çevreyi; çevrede kişilerin tutumlarına şekil verebilmektedir. Bandura (1986) “karşılıklı belirleyicilik” (reciprocal determinism) adı altında betimlediği bir süreç içinde, yalnız çevrenin, tutuma yol açmadığını bununla birlikte tutumun da çevreyi etkileyebileceği ve benzer biçimde çevrenin kişisel elementleri, bireysel faktörlerin de çevreyi biçimlendirebileceği vurgulanmıştır. Bu açıklamalara paralel, sosyal bilişsel teori, kişilerin spesifik bir tutumu, bilişsel, tutumsal ve çevresel elementleri arasındaki etkileşimin rolünün altını çizerek nasıl başlattıklarını ve sürdürdükleri vurgulanmıştır (Bandura, 1986). Sosyal bilişsel teoriye göre, ahlaki eylemlilik, yerleşik iç ahlaki standartlara uygun olarak öz-düzenleme süreçleri tarafından yönetilir. Öz-düzenleme mekanizmaları da ancak aktivasyona dönüştürüldüğünde etkili bir şekilde ortaya çıkmaktadır (Bandura, 2016). Öz-düzenleme, herhangi bir amaca ulaşmada fikirleri veya tutumları, hisleri ve davranışları etkilemek için bilinçli bir çabaya ihtiyaç duyan sistematik bir süreçtir (Zeidner, Boekaerts ve Pintrich, 2000). Öz-düzenleme, bireysel hedef ve amaçlara varmak için fiilleri aktive hale getirme, durdurma, nihayete erdirme veya değiştirme sürecidir (Baumeister, Heatherton ve Tice, 1994). Öz-düzenleme sürecinde kişiler öz tutumlarını gözler; ahlaki standart ve oluştuğu durumlara göre seçer ve bu durumlar ışığında tutumlarını düzenlerler (White, Bandura ve Bero, 2009, s. 42). Kişiler, ahlaki tutumlarını gelişiminde, kendilerine eşlik eden ahlaki ilkeleri içselleştirerek tutumlarına ışık tutarlar (Bandura, 2016, s. 1). Bu bağlamda, ahlaki standartlarını çiğnemekten uzak durup, kendilerini memnun edici ve öz-değerini yükselten fiilleri yaparlar, bunun nedeni ahlaki oluşumları ihlal eden tutumlar, bireyin kendisini suçlu hissetmesine (öz-kınama) neden olur (Bandura, Barbaranelli, Caprara ve Pastorelli, 1996). Yani

kişiler, ahlaki prensipleri ile iç güdüsel bir kontrol geliştirerek tutumlara özyaptırımlar ile düzenlerler (Bandura, 1986). Bu şekilde, kişiler öz-kınamayı önlemek için ahlaki standartlarını çiğneyen davranışlardan uzak dururlar. Fakat, ahlaki ilkeler ahlaki tutumların devamlı bir mekanizması olarak çalışmamaktadır. Öz-düzenleme mekanizmaları active edilmedikçe çalışmaz (White ve diğerleri, 2009, s. 42). Kendi aralarında ilintili sekiz bilişsel mekanizmadan meydana gelen ahlaki uzaklaşma mekanizmaları da, kişilerin öz-düzenleme mekanizmalarını etkisiz duruma getirmekte, ve yine kişilerin herhangi bir öz-eleştiri hissetmeden etik dışı bir biçimde tutumlarına yol açmaktadır (Moore, 2015).

## **2.8 Ahlaki Uzaklaşma Mekanizmaları**

Bandura (1986), ahlaki uzaklaşmanın sekiz bilişsel mekanizmadan meydana geldiğinden bahsetmiştir. Şekil 1.'de aktarıldığı gibi söz konusu ahlaki uzaklaşma mekanizmaları şu şekildedir; 1) ahlaki gerekçeleştirme (moral justification), 2) hafifletici mukayese (palliative comparison), 3) örtmeceli etiketleme (euphemistic labeling), 4) neticeleri minimize etme, dikkate almama veya sonuçları olduğundan farklı gösterme (minimizing, ignoring or misconstruing the consequences), 5) insan dışılaştırma (dehumanization), 6) suçu mağdura atma (attribution of blame), 7) sorumluluğun yerinin değiştirilmesi (displacement of responsibility), 8) sorumluluğun yayılmasıdır (diffusion of responsibility).



Şekil 1: Ahlaki Uzaklaşmanın Sekiz Mekanizması (Bandura, 1990, s. 28; Bandura, 2016 s. 3).

### 2.8.1 Davranışsal Odaktaki Ahlaki Uzaklaşma Mekanizmaları

Ahlaki uzaklaşma mekanizmalarından ahlaki gerekçeleme, hafifletici kıyaslama ve örtmeceli etiketleme davranışsal odağı içine almaktadır. Davranışsal odakta görülen bu üç mekanizma genel anlamda etik olmayan aksiyon veya filleri bilişsel olarak tekrardan yapılandırmasını olanak tanıyarak, etik olmayan davranışların daha zararsız, olduğundan daha iyi bir tutum veya davranışmış gibi yansıtılmasının önünü açar (Moore ve diğerleri, 2012, s. 5). Bandura (2016)'ya göre davranışsal odakta görülen söz konusu üç mekanizma ile etik olmayan davranışların kişiler perspektifinden nasıl kabul edilebilir bir tutum haline geldiği aşağıda vurgulanmıştır.

### 2.8.2 Ahlaki Gerekçeleme

Ahlaki gerekçeleme, kişiyi negatif yönde etkileyen tutumların kişi tarafından ahlaki, sosyal ya da kurumsal gayelere hizmet ediyor olarak tasvir edilerek, bu tutumların kişisel ve sosyal olarak kabul edilebilir hale getirilmesidir (Knoll ve diğerleri, 2016, s. 65).

Buna göre etik dışı fiillerin gerekçelendirilerek daha iyi bir gaye için bilişsel olarak yeniden active edilmesidir (Moore ve diğeri, 2012, s. 5). Buna göre ahlaki gerekçelendirme mekanizmasıyla, ahlak dışı tutumlar, daha önemli bir gayeyi active etme konusunda kutsallaştırılarak kişi perspektifinden kabul edilebilir duruma gelmektedir (Bandura, 2016).

Örnek vermek gerekirse; bir bireyin yakınının veya kan bağı olan kişinin hayatını kurtarmak için hareket ettiğini neden göstererek, yapmış olduğu hırsızlığı bilişsel olarak yeniden yapılandırarak bu tutumu kabul edilebilir hale getirmesi gibi olayları savunur. Ya da bir kişinin yanlış olarak kabul etse de, fakir ailelerin hayatlarını idame ettirebilmeleri için yeterli gelir elde edemeyeceğini neden göstererek çocuk işçiliği uygulamasını destekleyerek bunu kabul edilebilir görmesi gibi konuları ele almaktadır (Christian ve Ellis, 2014).

### **2.8.3 Hafifletici Kıyaslama**

Hafifletici kıyaslama, kişinin gerçekleştirdiği etik dışı veya istenmeyen bir tutum ya da davranışı, neticeleri daha fazla zarar verici veya daha kötü diğer bir davranışla mukayeseye giderek kendi davranışını meşru görüp ve düzgün birşeymiş gibi yansıtmasıdır (Bandura, 2002). Kişiler bu yolla gerçekleştirdikleri negatif tutumunun daha zararsız görünmesi için daha zararlı girişim veya aktiviteleri gerçekleştirmektedir (Moore, 2008). Buna göre kendi davranışlarını bilişsel olarak tekrar yapılandırarak önemsizleştirmekte ve kabul edilebilir hale getirmektedir. Yani bu mekanizma, bir davranışı daha mühim ve önemli bir yedek davranışla mukayeseye girerek iyi bir tutum gibi yansıtmanın bir metodudur. Fakat bu şekilde mukayese yapılması, zararlı girişimlerin bile meşru hatta bireyin iyiliğine yapılmış bir girişim gibi görünmesini sağlayabilir (Bandura, 2016). Bandura (1990), hafifletici

mukayeseyi bilhassa askeri konuları meşru göstermek için kullanılan bir mekanizma olduğunu söyleyerek farklı örnekleri çalışmalarında göstermiştir. Mesela, Vietnam-ABD savaşını başlatanlar ve bu savaşa destek çıkanlar, komünist riskini kontrol etmenin bir çözümü kapsamında Vietnam-ABD savaşını meşru göstererek iki milyondan fazla masum insanın öldürülmesini önemsiz hale getirmiştir (Bandura, 1990). Savaşın suçluları ve destekçileri bu mukayeseyi yaparak öldürülen insana yönelik sakin bir tutum izlemiştir. İş hayatından örnek vermek gerekirse; bir kurumun kullanmış olduğu internetin kendi şahsi gayeleri için tüketen bir iş görenin, meslekdaşları sayesinde kurum hattından yapılan ve daha fazla gideri olan uzun mesafe telefon konuşmalarını mukayese ederek kendi tutumunu kabul edilebilir olarak göstermesidir (Liu, Lam ve Loi, 2012).

#### **2.8.4 Örtmeceli Etiketleme**

Örtmece (Euphemistic labelling), Bolinger (2014)'ın, "language: the loaded weapon: the use and abuse of language today" isimli eserinde, istenmeyen fiili ya da kelimelerin, daha zararsız ve iyi gibi görünmelerini temin etmek için tekrardan isimlendirilerek dilin daha kabul olunabilir hale getirilmesi açıklanmıştır. Aksan (1998: 98)'a göre örtmece, "kimi tüzellerden, cisimlerden bahsedildiğinde ortaya çıkacak tedirginlik, korku, tiksinti gibi hislerin, kötü imaj ve çağrışımların korunması hedefine yönelik ve dünyanın çeşitli ülkelerinde ve dillerde görülen bir değiştirme fiilidir." Bir başka açıklamaya istinaden, istenmeyen ya da üzücü deyişlerin yerine dile getirilen daha zararsız cümlelerdir (Abrams ve Harpham, 2012, s. 115). Bu açıklamalara bakacak olursak örtmece, kötü izlenim veren sözlerin veya cümlelerin manasını değiştirmeden diğer bir yoldan söylenmesi olarak açıklanabilir.

Örtmeceli dil, eleştirilmesi gereken istenmeyen girişimleri göstermemek ya da üzerinde saygın bir öncelik kazandırmak için başvurulan bir metoddur (Bandura, 1990, s. 31). Buradan yola çıkarak örtmeceli etiketleme ile kişiler, kendi gerçekleştirdikleri istenmeyen fiil veya olayları örterek bireysel sorumluluk hissinden kendilerini çekmektedirler (Bandura, 1999, s. 195). Örneğin, Fida vd (2016) bir hemşirenin hastasına ilacı zamanında vermemesini hata olarak değil sadece'' unutkanlık'' olarak değerlendirmesi, Bandura (1990; 1999; 2016)'ya göre, suç teşkil eden gizli anlaşmalar "oyun planı" ve bu suç çetesinin içerisinde bulunan kişiler de "takım oyuncusu" olarak gösterilmesi, militanların kendilerini "özgürlük savaşçıları" olarak adlandırmaları; paralı bir katilin yapmış olduğu cinayeti "anlaşmanın yerine getirilmesi" gibi örnekler yapmış olduğu fiili dürüst bir hale sokması örtmeceli etiketlemeye verilecek örneklerdir.

#### **2.8.5 Eylemlilik Odaklı (Agency Locus) Ahlaki Uzaklaşma Mekanizmaları**

Ahlaki uzaklaşmanın bu odak noktasında bireyler, karşıdaki kişiye yükümlülük vererek ya da yükümlülüğü genişleterek yaptıkları istenmeyen veya etik dışı tutumların ve onların sonuçları için bireysel sorumluluktan kendilerini dışarıda tutarlar (Bandura, 2016, s. 3). Eylemlilik odaklı ahlaki uzaklaşma mekanizmasında iki bilişsel mekanizmadan bahsetmek mümkündür. Bunlar, "işin/yükümlülüğün yerinin değiştirilmesi" ve "sorumluluğun genişletilmesi/yayılması" olarak adlandırılmaktadır.

#### **2.8.6 Sorumluluğunun Yerinin Değiştirilmesi**

Sorumluluğun yerinin değiştirilmesi, biryin tehlikeli tutumlarının sorumluluğunu otorite figürlerine aktararak bu tutumdaki kendi rolünü önemsizleştirilmesi manasına gelmektedir (Bandura, 2016). Yukarıda bahsedilen mekanizmayla kişiler gerçekleştirmiş oldukları fiileri, kendi bireysel yükümlülüklerinden daha çok mevcut

otoriteden kaynaklandığı üzerinde bir konsensus olduğu görülmektedir (Bandura, 1990).

Buna ek olarak, bireyler fiillerinin gerçek öznesi olmadıklarına inandıklarından kendilerini suçlayıcı reaksiyonlar vermekten uzak dururlar (Bandura, 2016, s. 58). Bu yoldan, kişiler gerçekleştirdikleri ahlak dışı tutumların veya davranışlarının sorumluluğunu diğer kişilere atarak söz konusu davranışların sorumluluk hissinden kendilerini uzak tutarlar (Hinrichs ve diğerleri, 2012, s. 64).

Buna örnek vermek gerekirse, II. Dünya savaşı sırasında Yahudilerin toplanıp toplama kamplarında hayatlarına son verilmesinin önünü açan şahıs olarak insanlığa yönelik insanlık suçu işlediği dile getirilen Eichmann isimli Nazi üyesinin bir mahkemede dile getirdiği suçları kendi iradesiyle işlemediğini, sadece itaat etmekle yükümlü olduğu emirleri yerine getirerek Nazi Hukuk sistemine sadakat amacıyla verilen görevleri uyguladığını dile getirmiştir (Bakır, 2015, s. 103).

### **2.8.7 Sorumluluğun Yayılması**

Kişiler, aynı tutumları sergileyen çalışma arkadaşları arasında sorumluluğu yayarak kendi tutum veya davranışları için özel sorumluluk altına girmekten kendilerini uzak tutarlar (Bandura, 2016, s. 63). Buna ek olarak, kişiler sorumluluğu yayarak yapılan etik dışı davranıştan kendilerini tek başına yükümlü hissetmezler (Bandura, 1986). Buna örnek olarak, kurumda sadece kendisinin yolsuzluk yapmadığını dile getiren bir iş gören, sorumluluğun yayılması kapsamında yapmış olduğu ahlak dışı tutumdan ötürü kendi öz sorumluluğundan kendini soyutlamasıdır (Liu ve diğerleri, 2012, s. 42).

Sorumluluk ve görev dağılımı yapıldığı zaman, holistik olarak bakıldığında negatif olan fiiller gerçekleştirilse de kendi içinde zararsız görünen fiillerin yapılmasıyla sorumluluk yayılabilir (Bandura ve diğerleri, 1996, s. 365). Buna ek olarak, kişi, görevde yaptığı katkıyı yapılacak olan işten ayrı tutarak yükümlülüğü yayabilir. Buna ek olarak, grup kararı vermek de kişilerin ahlaki etik açısından olumsuz şekilde hareket etmelerine sebep olan bir diğer yoldur. Bu yoldan hareketle, kişiler veya iş görenler fiillerinden özel bir sorumluluk altında kendilerini hissetmezler. Bunun nedeni bu koşullar altında herkes sorumluydu kimse sorumlu değildir (Bandura, 2016, s. 62).

### **2.8.8 Sonuç Odağındaki Ahlaki Uzaklaşma Mekanizmaları**

Ahlaki uzaklaşmanın bu odak noktasında, etik dışı tutumların neticelerine konsantre olunarak, tutumun sonuçlarını hiçe sayarak, dikkate almayarak ya da olduğundan farklı bir şekilde göstererek bireylerin kendilerini bu davranışların neticelerinden olabildiği kadar dışarıda tutabilmesini sağlayan bir diğer mekanizmalarıdır. Sonuçları azımsama, dikkate almama veya olduğundan farklı gösterme, bireyler etrafındaki diğer kişilere zarar veren girişimleri devam ettirdiklerinde, sebep oldukları zararlar başbaşa kalmaktan uzak durur veya bu etik dışı veya ahlaki olmayan tutumu dikkate almama niyeti içerisine girmektedirler (Bandura, 2016, s. 64). Söz konusu mekanizma, kişilerin yapmış oldukları fiillerin neticelerini dikkate almayarak, veya yapmış oldukları fiilleri olduğundan farklı göstererek girişimin veya fiilin daha az zararlı görünmesini sağlar (Moore, 2008, s. 130). Bandura (2016, s. 64)'ya etik dışı veya ahlaki olarak diğer şahıslara zarar verebilecek tutumların neticeleri dikkate alınmadıkça, yada olduğundan farklı birşey gibi gösterildiğinde bireylerin öz-mekanizmalarını aktive etmesi oranı yüksek değildir. Bu yoldan hareketle, kendilerini bu tutumun neticelerinden soyutlandırabilirler. Buna örnek vermek



gerekirse; çay veya sigara arasını uzatan iş görenlerin, bu tür bir tutumun kuruma ve/veya diğer iş görenlere zarar vermediğini söyleyebilirler. Buna ek olarak, kurban odağında bulunann ahlaki uzaklaşma mekanizmaları, kurbanı insani özelliklerden yoksunmuş gibi göstererek ya da yapılan etik dışı veya ahlak dışı tutumun sebebinin onlar olduğunu ve bu davranışın müstehak olduğunu iddia ederek, kişi üzerindeki zararları kabul etmemektedir (Bandura, 2016). Kurban perspektifinden bakıldığı zaman, “insan dışılaştırma” ve “suçu kurbanı yüklemek” gibi iki kognitif ahlaki uzaklaşma mekanizması mevcuttur. Ayrıca, insan dışılaştırmada, kişiler insani değerlerinden eksik ya da insan dışı bir obje olarak açıklanmaktadır (Moore ve diğerleri, 2012, s. 5). Haslam (2006) insan dışılaştırmanın etkilerini, etnik niteliklere göre (göçmenlik, savaş ve soykırım gibi); b) demografik ve pornografi (kadınların obje olarak nitelendirilmesi); c) engelli kişileri diğer insanlardan ayırt etme; d) tıbbi manada insandışılaştırma; e) teknolojik anlamda insan dışılaştırma olarak incelemiştir. Bir diğer örnekte ise, uyuşturucu bağımlılarının sosyal hayat kapsamında değersiz görülmeyle hake den bireyler olarak algılayıp, madde bağımlısı olan kişilere veya bireylere işkence edilmesinde sakınca görmemektedirler (Liu ve diğerleri, 2012: 42). Son olarak, suçu mağdura yüklemek mekanizmasında kişiler, gerçekleştirmiş oldukları etik dışı tutum ve fiillerde kendilerini herhangi bir hatası olmayan bireyler olarak görmemektedirler (Bandura ve diğerleri, 1996, s. 366). Bunun nedeni kendilerine yapılmış olan girişimlerin onları zararlı davranışa ittiğini ileri sürmektedirler (Bandura, 1990: 41). Bu kapsamda, kişiler gerçekleştirdikleri ahlak dışı davranışı kurbanın hakettiğini söyleyerek bu tutumun hatalı öznesi gibi görürler (Liu ve diğerleri, 2012, s. 42). Bazı hatalı kişilere, “bir hayvan gibi davranılmasında herhangi bir sakınca yoktur.” (Fida vd., 2016, s. 549) tanımıyla, ahlaki olmayan

davranışın suçunu başka veya karşıt kişiye (kurban) yükleyerek, kurbanı bu tutuma sebebiyet veren özne olarak gösterilmektedir.

## **2.9 Ahlaki Uzaklaşma ve İşyeri Sapkın Davranışları İlişkisi**

Ahlaki uzaklaşma, kişilerin kendilerini kötü hissetmeden etik dışı filleri göstermesine olanak tanıyan ve bu etik dışı davranışları kendi içlerinde suçsuz veya bir diğer deyişle haklı göstermelerini ve bu tutumların etik neticelerini hafifletmesini sağlayan sosyo-bilişsel bir kognitif mekanizmadır (De Caroli ve Sagone, 2014). Bandura'nın (1991) Sosyal kognitif teorisine atıfen, kişiler, kendi fikir ve tutumlarına kasten bilişsel kontrol uygulamak için öz-düzenleme mekanizmalarını tetiklerler. Kişiler, öz-düzenleme ilerleyişinde aktif olduğu zaman içerisinde ahlaki olarak performans sergileme düşüncesi içerisinde dirler (Christian ve Ellis, 2014, s. 194). Ahlaki uzaklaşma ile kişiler, öz düzenleme sürecini kognitif olarak devre dışı bırakıp negatif hisler (utanç ve suçluluk gibi) yaşamaz (Bandura, 1999).

Bu yoldan, ahlaki uzaklaşması fazla seviyede bulunan kişilerin, seviyesi daha az kişilerle mukayese edildiği zaman, ahlak ve etik dışı kararlar alma olasılıkları daha fazladır (Moore, 2008). Organizasyon içindeki ahlaki uzaklaşmanın algılarının yanı sıra, çocuklarda anti-sosyal davranışlar (saldırganlık) (Bandura ve diğerleri, 1996); yetişkinlerde ise savaş ya da terörizme yönelik tutumlarıyla (McAlister, 2001; Aquino ve diğerleri, 2007) olan korelasyonu pozitif yönde bulunmuştur.

Gini, Pozzoli ve Hymel (2014), yaptıkları meta analiz neticesinde, ahlaki uzaklaşma ile çocuklar ve gençler arasındaki saldırgan tutumlar üzerinde anlamlı ve olumlu ilişki bulunmuştur.

Buna artı olarak, ahlaki uzaklaşmanın, eğitim enstitülerinde zorbalık (Haddock ve Jimerson, 2017), bilgisayar korsanlığı (Rogers, 2001), işyerinde taciz (Claybourn, 2011) ve akademik hilekarlık (Farnese ve diğerleri, 2011) gibi birden fazla negative ve ahlak dışı tutum üzerine etkisinin de mevcut olduğu alanyazında bulunan birçok çalışmada görülmüştür.

Detert ve diğerleri (2008), ahlaki uzaklaşmanın belirleyici ve neticelerini incelediği çalışmasında, ahlaki uzaklaşmanın, bireylerin ahlaki olmayan kararlarını anlamlı ve pozitif olarak etkilediğini göstermiştir. Keza aynı araştırmada bireysel değişkenlerin (empati, sinizm, kontrol odağı-şans ve ahlaki kimlik), ahlak dışı seçimler ile olan korelasyonunda ahlaki uzaklaşmanın mediatör etkiside de bulmuştur.

Bu araştırma ile örgütsel dışlanmanın ahlaki uzaklaşmayı etkilediği ve buna göre ahlaki uzaklaşmanın da hizmeti sabote etme niyetini tetiklediği sonucu elde edilmiştir. Valle ve diğerleri (2019), benzer olarak, ahlaki uzaklaşma eğiliminin, çalışanlardaki etik dışı iş davranışlarına olanak tanıdığını ve ahlaki uzaklaşma eğilimi yüksek olan çalışanlarda daha çok sapkın davranışlar görüldüğünü çalışmalarında sergilemişlerdir.

## **2.10 Hizmeti Sabote Etme Niyeti**

Sabotaj kelimesinin kökenine bakıldığı zaman Fransızca “Sabot” kelimesinden türetildiği görülmektedir. Sabot, Fransızcada “feci”, “derin”, “bilinçli” gibi kelimelerle eş anlam taşımaktadır (Brown, 1977, s. 92). Kurum perspektifinden bakıldığı zaman sabotaj birden vuku bulan bir tutum değildir. Kişi-işyeri ilişkisi ile ruh bulan etik olmayan tutum ve davranışlar girişimleri olarak adlandırılabilir. Crino’ya göre (1994), sabotaj, kurumun sistem ve

koordinasyonunu olumsuz şekilde etkilemeye veya iş makinalarına, konuklarla etkileşime, kurumda içsel etkileşim iklimini sekteye uğratma girişimlerini içine almaktadır. Buna ek olarak, sabotaj, iş hayatında sapkın tutum ve hareketlerin bir çeşidi olarak adlandırılmaktadır. İş görenlerin bilinçli olarak yaptıkları veya uyguladıkları bir reaksiyondur. Kişinin çevresine istinaden yapmış olduğu tepkinin bir neticesidir (Analoui, 1995:49; DiBattista, 1996, s. 44). Ambrose vd (2002, s. 951) göre sabotaj, üç varsayımla bir sapkın davranış çeşidi olarak görülmektedir:

1. Sabotaj kuruma organizasyona veya kişiye zarar vermeye yönelik davranışlardır.
2. Sabotaj, bilerek ve isteyerek yapılan ve uygulanan bir reaksiyon çeşididir.
3. Sabotaj herhangi bir bireyi, işyerinde bulunan materyalleri, direct olarak öğrütü hedef alabilmektedir. Alanyazına genel olarak bakıldığı zaman, sabotaj ile ilgili olarak beş ana tetikleyici veya belirleyici özellikleri bulunulduğu görülmektedir.

A. İlk olarak, Ambrose vd. (2002) göre, güçsüzlük, herhangi bir kurum kapsamında bağımsızlık yetmezliğinden meydana gelmektedir. Güçsüzlükten doğan sabotajlarda kişiler dikkatleri üzerine çekebilmek niyetiyle kumandayı kendilerinde tutmak için gayretlerde bulunurlar. Buna göre, bu güç konusundaki eksikliğini ortadan kaldırmak adına yapılacak görevin veya kurumun ruhunu veya sistemini değiştirmeye, engellemeye veya bozmaya yönelik tutumlar gösterirler. Kurum içindeki yerini daha güçlü bir duruma veya pazarlık gücünü yükseltmek için uygulanan grevler, çeşitli materyallere veya demirbaşları kasti olarak bozma veya zarar verici hareketlerde bulunma tutumlar güçsüzlükten meydana gelen sabotaj çeşitleridir. Kendini güç konusunda yetersiz adleden kişilerin sabotaja meyilli hale geldikleri, DiBattista'nın gerçekleştirdiği çalışmalarda görülmüştür (DiBattista, 1991, ss. 347-352).

Örgütlerde bulunan kişilere veya genel olarak kuruma zararlı olan davranışlara atıfta bulunulan ahlak veya etik dışı davranışlar örgütsel sapma davranışı, antisosyal davranış, üretkenlik davranışı, örgütsel ahlak dışı davranış ve hizmet sabotajı gibi kavramlarla yansıtılmaktadır (Robinson ve Bennett, 1995; Tuna et al., 2016). Tüm bu kavramlar olumsuz davranışlara atıfta bulunulduğu ve organizasyon üzerinde yıkıcı etkileri olduğu literatürde bahsedilmiştir.

B. Düş Kırıklığı: Spector (1978), sükut-u hayal, hedeflere ulaşmaya yönelik bariyerler sebebiyle vuku bulan hissi durum olarak adlandırmıştır. Sükut-u hayalin çalışanların sabotaj meyilini tetiklediği ampirik çalışmalarla gözler önüne serilmiştir (Harris ve Ogbonna, 2002). Buna ek olarak, hayal kırıklığının bir çok öncülü bulunmaktadır. Bu öncüller, iş memnuniyetsizliği, motivasyon yetersizliği, kurum içi etkileşimin azlığı gibi sebeplerle hayal kırıklığı meydana gelebilmektedir. Fakat, burada ana sebebin hayal kırıklığı olduğunun altının çizilmesi gerekmektedir. Sükut-u hayale uğrayan kişilerin tutumlarının nasıl etkilendiği hem bireyin hem de kurumun niteliklerine bağlıdır. Bazı kişiler geri çekilme tutumları sergilerken, bazıları agresif bir ruh haline bürünebilmektedir. Her hayal kırıklığının sabotajı tetiklediği veya tetikleyeceği ihtimali her zaman mevcut değildir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005).

C. İşleri Kolaylaştırma Düşüncesi: Görevlerin veya yapılacak işlerin daha kolay hale dönüştürülmesine yönelik tutumlar sabotaj sebebiyetidir. İşleri daha kolay hale getirmek, işin sistemini ve ruhunu değiştirmek anlamına gelmez. Yapılacak görevlerin veya işlerin yapılış aşamasında örgütün kendine has kuralların dışında bazı girişimler gerçekleştirmeyi içerir. Bir garsonun, sunduğu hizmeti çeşitli nedenlerle yavaşlatması veya hasta numarası yapıp işe geç gelmesi veya işe

gelmememe davranışları hizmet sabotajına bir örnek teşkil etmektedir (Abubakar ve Araslı, 2016). Bu gibi davranışlar çok zararlı görülmesede, kuruma dolaylı yoldan zarar vermektedir.

D. Sıkıntı veya Eğlence Düşüncesi: Kurumlarda bulunan iş görenler, sadece can sıkıntısı veya zamanlarını daha eğlenceli geçirebilmek için sabotaj girişimlerinde bulunabilmektedirler (Giacalone ve Rosenfeld, 1987).

Yukarıda bahsedilen kavramlar özünde benzer olmasına rağmen, literatürde belirtilen ayırt edici özelliklere de sahiptirler. Yukarıda da değinilen “hizmet sabotajı” Harris ve Ogbonna (2002, s. 166) tarafından ilk kez tanımlanmıştır: “hizmet sabotajı hizmeti kasıtlı olarak hizmeti olumsuz etkileyecek şekilde tasarlanmış organizasyonel üye davranışlarına atıfta bulunmak için kullanılmaktadır”. Hizmet sabotajı davranışları, kasıtlı olarak yapılan davranışlardır ve müşterilerin ya da yöneticilerin farkında olduğu gerçeğinden bağımsız olarak hizmetleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu ve benzeri olumsuz davranışlardan farklı olarak (sapkın davranış, antisosyal davranış vb.) hizmet süreçlerini kapsayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Harris ve Ogbonna, 2012).

Sanayi işletmelerinde sabotaj davranışları gösteren bireylerin aksine, hizmet süreçlerini sabote edenler, müşterilerin hizmet deneyimlerini saptırmakta ya da müşterilere zarar verme eğilimindedir (Lee ve Ok, 2014). Hizmeti Sabote etme davranışları, müşteri memnuniyetini azaltan, müşteri sadakatini olumsuz yönde etkileyen, uzun vadede finansal karda azalmaya neden olan ve organizasyonlar üzerinde yıkıcı etkileri olan davranışlardır (Chi, Tsai ve Tseng, 2013). Hizmet üreticiler, hizmet sabotajı ile mücadele etmekte olup, Harris ve Ogbonna'nın (2002),

yılında yapmış olduğu çalışmada müşteri ile temas eden çalışanların yüzde 85'inin hizmet sabotajını dolaylı veya direk olarak uyguladığı ve bazı sabotaj biçimlerine şahit olduklarını iddia eden ön safha çalışanlarının yüzde 100'ünü göstermektedir.

## **2.11 Hizmet Sabotaj Türleri**

İşletmelerde yapılan sabotaj girişimlerinin bir anlamı vardır. Kişi tutum ve davranışların kendince haklı bir sebebi vardır. Bunun nedeni, kişinin davranışının altında olayları algılaması yatmaktadır. Algılama, kişinin davranışlarına yön vermektedir. Kişilerin algılamaları, kişilik nitelikleri ve karakterleri ile birleştiğinde sabotaj ortaya belirmektedir. Bir kurum veya organizasyonda görev alan bazı iş görenler aynı iş yerinde ve durumlarda iş görselerde, tümü sabotaj girişimlerinde bulunmazlar. Bu olay kişinin karakteristik ve mental durumunada bağlıdır. Sabotaj Analoui (1995)'e göre iki farklı sınıflandırma ile irdelenmektedir. İlk olan kategoriye göre, sabotaj üç grupta irdelenmektedir:

A. Tahribat: Sabotajın tahribat kategorisinde kurum veya örgüt içinde bulunan material, malzeme veya ekipmanlara yönelik kasti olarak yapılan girişimler söz konusudur.

B. Faaliyetsizlik: Performans sergilememek, başkalarının da çalışmasını engellemek, kendisine ifa edilen emir, görev veya sorumlulukları verimli şekilde yerine getirmemek, ifa edilen görevleri tam olarak yerine getirmeme olarak adlandırılabilir.

C. Gereksiz Sarfiyat: Kurumdaki malzeleleri, ürünleri, zamanı veya mamulü gereksiz yere israf etmek bu gruptaki sabotaj davranışlarından bazılarıdır.

Matriste gösterilen derecesi, sabotaj davranışının kişisel mi yoksa kurum içinde yapılan birden fazla kişinin içinde bulunduğu bir tutum olarak mı gösterildiğini

temsil etmektedir. İfade olarak bakıldığında, kurbanın sabotaj girişimlerinin farkında olup olmaması ile ilgilidir. Ayrıca, çalışmalarda görülen farklı sabotaj türlerinde kurban, sabotajın farkındadır ve bazı zamanlarda sabotajı yapan birey sabotaj hedefinde olan kişiden gizli olarak sabotajı gerçekleştirir. Buna göre, aşağıda gösterilen şekilde dört çeşit etken vardır. Bunlar:

1. Bireysel-açık: Sabotaj şahsi seviyededir, kişinin kendini tanması ile yapılmaktadır. Yanında herhangi örgütten kimse bulunmaz. Kişi kurbanı tanımakla birlikte sabotaj gerçekleştirir ve kurbanda hedefte olduğunu farkındadır.

2. Bireysel-gizli: Sabotajın bu türü yine bireyseldir. Fakat, sabotajın bu türünde kurban sabotajı gerçekleştiren bireyi tanımaz ve bilmez.

3. Toplu-açık: Sabotaj şahsi bir tutum ve fiik olmamakla birlikte, kurumsal bir hareket olarak belirir. Kurum içinde çalışan iş görenler grup halinde sabotaj gerçekleştirirler.

4. Toplu-gizli: Bu sabotaj çeşidinde aynı şekilde grup olarak bir sabotaj söz konusudur lakin bu sabotaj türünde kurban sabotajı gerçekleştiren bireyleri tanımaz.

|          |    | İfade Şekli |       |
|----------|----|-------------|-------|
|          |    | Açık        | Gizli |
| Bireysel | BA | BG          |       |
| Toplu    | TA | TG          |       |

Şekil 2: Sabotaj Çeşitleri Matrisi. Kaynak: (Analoui, 1995:57)



Yukarıda verilen bu sabotaj türleri, karakteristik olarak birbirlerinden farklılık göstermektedir. Kurumun ve iş görenlerin niteliklerine göre farklı türlerde sabotajlar da belirmektedir. Örnek olarak, konuğa sinirlenen bir garson, ona istemediği yemek veya içkiyi sunar. Patronuna sinirlenen bir çalışan, çalıştığı kurumun müşterilerine veya kurumdaki ekipmanlara zarar verebilir. İkinci sınıflandırma türüne göre ise sabotaj bir modeldir.

## Bölüm 3

# HİPOTEZ GELİŞTİRME VE ÇALIŞMANIN MODELİ

### 3.1 Hipotez Geliştirme

#### 3.1.1 Örgütsel Dışlanma Hizmeti Sabote Etme Niyetini Pozitif ve Anlamlı Biçimde Etkiler

Dışlanma ve hizmeti sabote etme niyeti zorbalık gibi diğer kişilerarası çatışma biçimleriyle karşılaştırıldığında, dışlama, daha pasif bir saldırganlık biçimidir (Zhao vd., 2013). Dışlama davranışı farklı biçimlerde olabilmektedir. Buna örnek olarak, alanı bilinçli olarak terk etme, karşısındaki kişiye sessiz kalarak uygulanabilir (Liu vd., 2013). Herhangi bir iş yerinde bulunan bir grubun bir parçası olmama ve daha az değerli olma algısı bireyler arasındaki sosyal etkileşimin kalitesini zayıflatıp, psikolojik sağlık ve duygulara zarar vermektedir (Wu vd., 2012). Dışlama davranışı kişide ayrıca hayal kırıklığı, depresyon, kaygı (Colligan ve Higgins, 2006), yalnızlık ve üzüntü (Hitlan vd., 2006), duygusal tükenme, öfke (Wu vd., 2012) ve olumsuz duygular meydana çıkarır (Gonsalkorale ve Williams, 2007).

Daha sonraki bir aşamada, olumsuz duygular, olumsuz iş sonuçlarına yol açabilmektedir (Abubakar vd., 2019). Ferris, Berry, Brown ve Lian (2008) tarafından belirtildiği gibi, sapkın davranışlar olarak belirtilen davranışlar, daha düşük verimlilik düzeyi ve daha yüksek devamsızlık düzeyi davranışlarına yol açmaktadır (Colligan ve Higgins, 2006). Bu çalışmada daha önceki çalışmaların aksine örgütsel dışlanmanın hizmeti sabote etme niyetine olan ilişkiyi incelemektedir.

Hizmet sabotajı, hizmet çalışanları tarafından kasıtlı olarak açık veya gizli ve kasten sapkın davranışlar olarak tanımlanır ve işlevsel hizmet karşılaşmalarını olumsuz etkilemek için tasarlanmıştır (Harris ve Ogbonna, 2002, 2009). Endüstriyel sabotajın aksine, tipik olarak sabotajcı gerçekleştiren kişi örgüte, müşteriler veya çalışma arkadaşlarına odaklanır (Lee ve Ok, 2014). Hizmeti sabote eden kişiler müşterilere kasıtlı olarak deneyimlerini kötüleştirmek veya kasten sinirlendirmek amacıyla girişimlerde bulunabilmektedir (Harris ve Ogbonna, 2009). Hizmet sabotajı örnekleri, kasten hizmet akışının hızını yavaşlatma, müşterilere karşı düşmanlık, müşterileri görmezden gelmek; müşterilerle alay etmek, müşterilerle tartışmak; kaba müşterilerden intikam almak, ve kasıtlı olarak müşterilerine sunulan hizmetleri sabote etmek gibi girişimler hizmet sabotajı olarak adlandırılmaktadır (Zhou vd., 2018). Tüm bu davranışlar sadece müşterilerin hizmet değerlendirmesini olumsuz etkilemekle kalmayıp aynı zamanda müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve konaklama şirketinin karlılığı ve büyümesini olumsuz yönde etkilemektedir (Lee ve Ok, 2014).

Kaynakların Korunması Teorisi, çalışanların değer verdiği kaynakları elde etmek, korumak ve yükseltmek için efor harcadıklarını desteklemektedir. Bunun sebebi teoriye göre kişiler özsaygı gibi kişisel niteliklerini, kıdem gibi sosyal durumlarını geliştirdikçe ve bu durumları korudukça kendilerine istedikleri bir yaşam sağlama amacına kavuşmaktadırlar. Çevresel durumlar genellikle bu kaynakları tehdit eder ya da kaynaklarda azalmaya yol açar. Başka bir deyişle kişinin elde etmek istediği, korumaya ve artırmaya gayret ettiği kaynaklar hem kendi nitelikleri hasebiyle hem de kişiye yeni kaynaklar elde etme olanağı sağladıkları için değerlidirler.

Bir stresör olarak bireyin duygularını olumsuz yönde etkileyen örgütsel dışlanma algısı (Liu ve diğerleri, 2013), iş taleplerini karşılamak için kişide gereken kaynakları azaltmaktadır (Wu ve ark., 2012). Bu önemli kaynakların kaybı, dışlanmış bireylerin olumsuz duygularla karşılaşacağını ve kuruluşlarının hizmetlerini sabote etme niyetinde olacaklarını bu çalışma önermektedir. Buna göre:

H1: İş yerinde dışlanma algısı hizmeti sabote etme niyetini anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

### **3.1.2 Örgütsel Dışlanma Ahlaki Uzaklaşmayı Pozitif ve Anlamlı Biçimde Etkiler**

Williams (2007:429) dışlanmayı, bir bireyin ya da grubun diğer kişi ya da grubu görmezden gelmesi ya da sosyal bağlamda dışarıda bırakması olarak açıklanmıştır. Ostrasizmde, dışlama fiilini yürüten kaynak (source) ya da suçu gerçekleştiren bir diğer tanımıyla fail (perpetrator) olarak adı geçerken; ostrasizmle yüzleşen veya bu davranışa maruz kalanlardan ise hedeftekiler (targets) ya da kurbanlar (victims) olarak bahsedilmektedir. Buna ek olarak, bazı yazarlar araştırmalarında sosyal dışlanma (social exclusion) ve reddedilme (rejection) gibi dışlama ile benzerlik gösteren ek terimler de araştırmalarda adı geçmektedir (Williams 2007, s. 427; Lustenberger ve Williams, 2009, s. 249).

Sosyal ostrasizm genel olarak hedefi dışlama ve diğerlerinden izole etme gibi tutumlar vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Reddedilme ise bir etkileşim süreci sonrasında bir şahıs ya da çalışma grubunun istenmediğinin açık ve seçik bir sonucu olarak ortaya çıkmasıdır. Williams kavramların benzer oluşumlar gösterme mahayitinde olduğunu ve alanyazında hangi açıklamanın hangi veya hangi süreçte söz konusu olacağına dair bir konsensus olmadığını belirtmiştir. Buna ek olarak, ostrasizm, sosyal dışlanma ve reddedilme arasında ne deneye dayanan bir ayrım ne

de araştırmacıların kullanmayı tercih ettikleri özel bir ifade ayırımı söz konusu değildir. Bu bilgiler kapsamında bu yukarıda bahsedilen ostrasizm veya dışlama kavramlarının kendi aralarında değiş tokuş yapılarak kullanılabileceğini söylenbilir. Ahlak dışı, negatif ve zararlı tutum ve davranışlar gösteren kişiler ahlaki düzenlemenin ortasında olan kendini suçlu hissetmeye, görmeye ya da yapmış bulunduğu tutumdan dolayı utanç hissetme gibi hisler duyarlar (Sheikh ve Janoff-Bulman, 2010). Fakat kişiler bu tarz etik olmayan tutumların negatif duyguları en aza indirmek ya da bu hislerden kurtulmak nedeniyle sosyo-bilişsel olarak kendini psikolojik olarak düzenleme sürecine sokar (Bandura, 1999). Buna göre kişinin bazı bahane ya da nedenlerle davranışa yönelik caydırıcı elementleri veya mekanizmaları (suçluluk duygusu gibi) etkisiz hale getirilerek, kötü ya da doğru olmayan bir diğer deyişle etik dışı tutum ve davranışları rasyonalize edebilme süreci ahlaki uzaklaşma olarak ifade edilmiştir (Fida ve diğerleri, 2015, s. 133). Ahlaki uzaklaşma, Bandura (1999) tarafından kişilerin negatif ve etik dışı fiilleri kendi içinde haklı çıkarmalarını ve bu tutumların ahlaki olarak veya etik hususunda neticelerini en aza indirgemesini sağlayan sosyo-bilişsel bir mekanizma paketi olarak alan yazında kaleme dökülmüştür (De Caroli ve Sagone, 2014).

Kişiler, negatif ve etik olmayan tutumları ahlaki uzaklaşma mekanizmalarıyla kendileri için kabul edilebilir hale dönüştürmekte ve rahatsızlık verici his ve düşünceler yaşamamaktadır (Yalçın ve diğerleri, 2016). Bu bağlamda, ahlaki uzaklaşma, kişilerin kendilerini kötü hissetmeden önceki etik olmayan davranışlarda bulunmalarına izin veren, öz-düzenleyici süreçlerin bir araya gelmesini ifade etmektedir (Bandura, 1999). Buradan yola çıkarak öz-düzenleme sürecinde kişiler öz tutumlarını gözler; ahlaki standart ve oluştuğu durumlara göre seçer ve bu durumlar

ışığında tutumlarını düzenlerler (White, Bandura ve Bero, 2009: 42). Buna göre, örgütsel olarak olumsuz bir stresör olarak dışlanma kişide psikolojik yıpranma yaratıp kişide sosyo bilişsel teoriyle bağlantılı olarak ahlaki uzaklaşma yaşayabilir.

Buna göre:

H2: İş yerinde dışlanma algısı ahlaki uzaklaşmayı anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

### **3.1.3 Ahlaki Uzaklaşma Örgütsel Dışlanma ve Hizmeti Sabote Etme Niyeti Arasında Aracılık Rolü Görür**

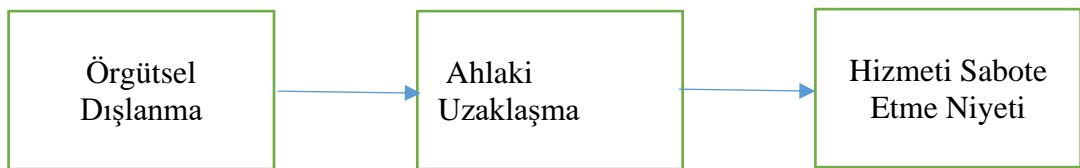
Ahlaki uzaklaşma, kişilerin kendilerini kötü hissetmeden etik dışı fiiler gerçekleştirmesine zemin tutan ve bu etik dışı tutumları kendi içinde haklı hale getirmelerini ve bu tutumların etik dışı neticelerini hafifletmesini sağlayan sosyo-bilişsel bir mekanizma setidir (De Caroli ve Sagone, 2014). Sosyal bilişsel teoriye atfen, kişiler, kendi tutum ve davranışları üzerinde bilişsel kontrol uygulamak için öz-düzenleme süreçlerine girer (Bandura, 1991).

Kişiler, öz-düzenleme mekanizması aktif olduğu sürece etik olarak hareket etme eğilimindedir (Christian ve Ellis, 2014, s. 194). Ahlaki uzaklaşma ile kişiler, öz düzenleme fonksiyonunu bilişsel olarak deaktive eder ve etik dışı tutumlar yaşamaz (Bandura, 1999). Buradan yola çıkarak, ahlaki uzaklaşması fazla olan kişilerin, düşük olanlarla mukayese edildiğinde, etik olmayan kararlar alma yüzdeleri daha fazladır (Moore, 2008). Hymel (2014), yaptıkları meta analiz çalışmalarında, ahlaki uzaklaşma ile çocuklar ve gençler arasındaki agresif tutum arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Bununla birlikte, ahlaki uzaklaşmanın, eğitim kurumlarında zorbalık (Haddock ve Jimerson, 2017), bilgisayar korsanlığı (Rogers, 2001), işyerinde taciz (Claybourn, 2011) ve iş yerinde sapkın davranışlar (Valle vd., 2019) gibi birçok olumsuz davranış üzerine etkisinin de olduğu bulunmuştur. Detert

vd. (2008), ahlaki uzaklaşmanın belirleyici ve sonuçlarını incelediği çalışmasında, ahlaki uzaklaşmanın, bireylerin etik dışı karar vermelerini anlamlı ve pozitif olarak etki ettiği bildirilmiştir.

Yine ilgili çalışmada, kişisel farklılıkların (empati, sinizm, kontrol odağı-şans ve ahlaki kimlik), etik dışı kararlar ile olan ilişkisinde ahlaki uzaklaşmanın aracılık rolünü de tespit etmişlerdir. Christian ve Ellis (2011, s. 915)'e göre kişinin sapkın bir şekilde hareket etmesi, bireyin davranışlarını ve duygularını kontrol etme veya engelleme konusundaki bilişsel (öz-düzenleme) kapasitesi ile belirlenir. Buna göre, öz-düzenleme başarısızlığı kişilerin davranışlarını etkiler. İş görende ahlaki dışlanmanın bir stresör olarak belirleyicisi olarak dışlanma gösterilebilir. Buna göre, kişi dışlanmış hissettiğinde kendi duygularını kontrol veya engelleme konusunda bilişsel davranışlarını sorgular. Öz-düzenleme konusunda algılanan dışlama sonucunda çalışan ya kişiyi ya da kurumu sorumlu tutabilir. Öz düzenleme konusunda kişi ahlaki uzaklaşma sergiler ve hizmeti sabote etme yolunu seçebilir. Buna göre ahlaki uzaklaşma dışlanma ve hizmeti sabote etme arasındaki ilişkiye aracılık eder:

H3: Ahlaki dışlanma, iş yeri ostrasizm ve sabote etme niyeti arasında aracılık rolü görür.



Şekil 3: Araştırma Modeli

## Bölüm 4

### ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE YÖNTEMİ

#### 4.1 Araştırmanın Tasarımı

İlgili tezin amacı örgütsel dışlamanın, ahlaki uzaklaşma ve hizmeti sabote etme niyeti ilişkisini incelemektir. Buna ek olarak, çalışmada ayrıca ahlaki uzaklaşmanın örgütsel dışlama ve hizmeti sabote etme davranışı arasındaki aracılık rolünü incelemektir. Bunun için alanyazı gözden geçirilerek, boşluklar bulunmuş ve bir araştırma modeli ve hipotezler inşa edilmiştir. Buna göre, bu bölümdeki araştırma modeli, Şekil 2.1’de sunulduğu gibi değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için kurulmuştur.

Buna göre çalışmada veri toplama yaklaşımı olarak birincil katılımcılardan olan anket yöntemi seçilmiştir. Çalışmada, örgütsel dışlama, ahlaki uzaklaşma ve hizmeti sabote etme niyetini ölçmek amacıyla geçerli ve güvenilir Likert tipi ölçekler tercih edilmiştir. Anketlerin İngilizce’den Türkçeye tercümesi Brislin (1970) kurallarını baz alarak geri çeviri (back-translation) tekniği uygulanarak yapılmıştır. Bu aşamada ana dilleri hem Türkçe hem de İngilizce olan iki akademisyenden destek alınmıştır. Araştırma verileri Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’ndeki beş yıldızlı otel işletmelerinde iş gören ön büro çalışanlarından toplanmıştır. Anket yoluyla toplanan veriler, bilgisayara aktarılmış, tamamlanmamış anketler çalışmadan ihraç edilmiştir. Sorunlu ve eksik verilerin veri setinden çıkarılmasından sonraki bir diğer adımda ise, örneklemin demografik verileri analiz edilmiş, kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve



güvenilirlik çalışmaları yapılmış ve araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri uygulanmıştır.

## **4.2 Araştırmanın Evreni**

İlgili çalışmada, bağımlı değişken olan hizmeti sabote etme davranışının otellere etkisinin incelenmek istenilmesinden hasebiyle, çalışmanın evrenini Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetindeki otellerde iş gören çalışanlar oluşturmaktadır. İlgili çalışanlar, çeşitli departmanlarda çalışan çalışan ön büro, kat hizmetleri, yiyecek ve içecek bölümü ve kumarhane çalışanlarından oluşmaktadır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki otellerin sayısı 2020 itibarı ile 22 olup 15.690 yatak kapasiteleri bulunmaktadır (KKTC Turizm Bakanlığı, 2020). Çalışan sayısına bakıldığında bakanlıkla iletişimler sonucunda rakamlar alınmış buna göre 2019 yılı verileri kapsamında 4, 964 Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı, 2,167 Kuzey Kıbrıs Türk Vatandaşı ve 2,036 diğer ülke vatandaşları olmak üzere toplamda 9,167 otel çalışanı olduğu tespit edilmiştir.

## **4.3 Veri Toplama Prosedürü**

Katılımcılara anket soruları otel yöneticilerinin gösterdiği otele ait bir toplantı salonunda araştırmacılar tarafından yüz yüze dağıtılmıştır. Yedi konaklama tesisinin önbüro ve yiyecek içecek departmanı çalışanlarına toplam 220 adet anket dağıtılmıştır. Yargısal örneklem tekniği kullanılmıştır. 220 anketten 200 tanesi geri toplanmış, bunların arasından da 20 adet hatalı veya eksik doldurulan anket elenerek araştırma kapsamında kullanılabilir anket sayısı 200 olarak belirlenmiştir. Araştırmanın amacına uygun olarak, olasılıklı olmayan tekniklerden olan kolayda (uygun) örneklem tekniği seçilmiştir. Kolayda örneklemin seçilme sebebi, diğer yöntemlere kıyasla kolay ve düşük maliyetli olmasıdır (Arasli, Saydam ve Kilic, 2020; Saydam, 2017). Araştırma değişkenlerinin incelenmesi için bir araya getirilen

ölçeklerin tespiti ve bunlar için yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden sonra bir anket formu hazırlanmış ve veri toplama safhasına ilerlemeden önce Doğu Akdeniz Üniversitesi'nden gerekli onay yazısı alınmıştır.

Anket dağıtılmadan önce, çalışmanın yürütüleceği otellerin gerek müdürleri gerekse müdür yardımcıları ile görüşülmüş, araştırmanın amaçları detaylı bir şekilde anlatılmış ve otel temsilcilerinden anket dağıtımını ile ilgili olarak izin istenmiştir. Bu iznin kabul edilmesi sonrasında, araştırmayı yürüten ve otel temsilcileri otel çalışanlarına, iş pozisyonu ya da demografik profil ile ilgili olarak spesifik bir ayırım olmadan şahsi olarak anketleri otel çalışanlarına dağıtmıştır. Bununla birlikte tüm anket aşamasına katılan ve bu araştırmada toplanan verilerin sadece bilimsel amaçlı kullanılacağı ve izinleri ve iradeleri dışında başka bir organizasyon ya da kişi ile paylaşılmayacağı, kimliklerinin kesinlikle anonim kalacağı, katılımın gönüllülük kıstasına dayandığı araştırma formunda hem yazılı hemde veri toplama aşamasında katılımcılara sözlü olarak teyid edilmiştir.

Çalışma için hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde hizmeti sabote etme niyeti, ahlaki uzaklaşma ve örgütsel dışlama ölçekleri mevcuttur. İkinci bölümde ise ankete katılan çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, çalışma süresi gibi demografik bilgiler bulunmaktadır. Çalışma konusu üzerinde farklı hassasiyetler olduğundan, ne iş görenler ne de otel yöneticileri tarafından işletme isimlerinin tezde açıklanmaması istenmiştir. İlgili olarak, bu tezin evreni, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki otellerde çalışanlar olarak belirtilmiştir. Buna ek olarak katılımcıların bulunduğu otellerin isimleri belirtilmemiştir.

Buna ek olarak, ortak Yöntem Sapması (Common Method Bias) çalışmada ele alınan verilerin tek kaynaktan toplanması sebebiyle ortaya çıkabilecek ortak yöntem hatalarını en aza indirmek için Podsakoff vd (2003) önerileri ışığında ve bu söz konusu hataların en az seviyelere düşürülmesini sağlayan bir takım önlemler alınmıştır. Öncelikle, tezin veri toplama safhasında kullanılan ölçekler, çok kez geçerlilik ve güvenilirliği yazarlar tarafından analiz edilmiş ölçeklerden seçilmiştir. İkinci olarak da, otel çalışanlarına söz konusu anketin cevapların kesinlikle gizli tutulup ve açıklanmayacağı anket dağıtım safhasında katılımcılara vurgulanmıştır. Buna ek olarak, muhtemel sapmaları analiz etmek üzere alanyazında yazarlar tarafından yaygın olarak kullanılan Harman'ın tek faktör testi yapılmıştır (Karadas ve Karatepe, 2019). Harman testiyle paralel olarak; ciddi anlamda bir ortak yöntem varyansı (common method variance), tek bir faktörün yada varyansın değerini gösteren genel bir faktörün çıkmasıyla anlaşılır duruma gelmektedir. Çalışmada yapılan analizler ışığında, bu çalışmadaki ortak yöntem sapmasıyla ilgili bulguların anlamlı düzeyde olmadığı bulunmuştur.

#### **4.4 Kullanılan Ölçekler**

Geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla, etik liderlik, ahlaki uzaklaşma, bireysel güç mesafesi oryantasyonu ve işyeri sapkın davranışları ölçekleri kullanılmıştır. Bununla birlikte çalışmadaki ana değişkenlerle ilişkili olabilecek demografik değişkenler control değişkenleri olarak incelenmiştir. Aşağıda kullanılan her bir ölçeğe ait bilgiler yer almaktadır.

##### **4.4.1 Örgütsel Dışlanma Ölçeği**

Otel çalışanlarına yönelik dışlama algısını ölçmek amacıyla Ferris vd., (2008) tarafından geliştirilen ve 10 maddeden oluşan dışlama ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek son zamanlarda yapılan dışlama çalışmalarında da ayrıca kullanılmıştır (Hsieh ve

Karatepe, 2019; Chung ve Yang, 2017). Örnek soru maddelerinde “*Bu işyerinde bulunan kişiler beni dışlar.*” soru ifadeleri bu ölçek için örnek maddelerdir. Bu ölçek 5’li Likert ile ölçülmüştür (1 = Kesinlikle katılmıyorum; 5 = Kesinlikle Katılıyorum). Mevcut araştırmada iş yeri dışlama ölçeğinin cronbach’s alpha güvenilirlik katsayısı 0,80’dir.

#### **4.4.2 Ahlaki Uzaklaşma Ölçeği**

Çalışmadaki bir diğer değişken olan ahlaki uzaklaşmayı ölçmek amacıyla Moore vd (2012) tarafından oluşturulan 8 maddelik ahlaki uzaklaşma ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek araştırmacılar tarafından yaygın bir şekilde kullanılmıştır (Valle vd., 2019; Harris and He, 2019).

Örnek soru olarak “*kişilerin kendilerini olduğundan farklı sundukları göz önünde bulundurulduğunda, kendinizi az da olsa olduğunuzdan daha iyi göstermeniz hiç de suçlanacak bir şey değildir.*” Mevcut araştırmada ahlaki uzaklaşma ölçeğinin cronbach’s alpha güvenilirlik katsayısı 0,86’dır.

#### **4.4.3 Hizmeti Sabote Etme Niyeti Ölçeği**

Hizmeti sabote etme niyeti Abubakar ve Araslı (2016) tarafından oluşturulan 11 maddelik hizmeti sabote etme niyeti ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek araştırmacılar tarafından yaygın bir şekilde kullanılmıştır (Abubakar vd., 2019). Örnek olarak “*Bilgimi, tecrübemi ve fikrimi iş arkadaşlarımla paylaşmakta tereddüt etmem*”. İlgili araştırmada hizmeti sabote etme niyeti ölçeğinin cronbach’s alpha güvenilirlik katsayısı 0,77’dir.

## Bölüm 5

### BULGULAR

Tablo 1: Katılımcıların Tanıtıcı Özelliklerine Göre Dağılımı (S=200)

|                                     | Sayı | %    |
|-------------------------------------|------|------|
| <b>Yaş</b>                          |      |      |
| 18-27                               | 120  | 60.0 |
| 28-37                               | 59   | 29.5 |
| 38-47                               | 21   | 10.5 |
| <b>Cinsiyet</b>                     |      |      |
| Erkek                               | 113  | 56.5 |
| Kadın                               | 87   | 43.5 |
| <b>Medeni durum</b>                 |      |      |
| Bekar                               | 119  | 59.5 |
| Evli                                | 81   | 40.5 |
| <b>Eğitim</b>                       |      |      |
| Lise veya altı                      | 100  | 50   |
| Üniversite                          | 70   | 30   |
| Master veya doktora                 | 30   | 20   |
| <b>Görev süresi</b>                 |      |      |
| 1 yıldan az                         | 92   | 46.0 |
| 1-5                                 | 70   | 35.0 |
| 6-10                                | 25   | 12.5 |
| 11-15                               | 13   | 6.5  |
| <b>Toplam katılımcı sayısı= 200</b> |      |      |

Çalışanların yaş dağılımlarına bakıldığında % 60,1'i 18-27 yaş aralığında, % 29,5'i 28-37 yaş aralığında, % 10,5'i 38-47 yaş aralığındadır. Bu dağılımlara bakıldığında sektör çalışanlarının genellikle genç bireyler olduğu görülmektedir. Çalışanların

cinsiyet dağılımının % 56,5'ini erkek çalışanlar % 43,5'ini ise kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Bu sonuca göre kadın ve erkek çalışanların sayılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Çalışanların medeni durumu incelendiğinde % 59,5'inin evli, %40,5'inin ise bekâr çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanlar arasında evli çalışan sayısının bekar çalışan sayısından nispeten fazla olduğu görülmektedir. Çalışanların eğitim durumlarına bakıldığında % 50'si lise veya altı, % 30'u üniversite mezunu, % 20'si master veya doktora mezunu olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan otel çalışanlarının turizm sektöründe çalışma sürelerine bakıldığında % 46,0'sı 1 yıldan az, % 35,0'sı 1-5 yıl, % 12,5'i 6-10 yıl, % 6,5'i 11-15 süredir turizm sektöründe çalıştıkları tespit edilmiştir. Bu verilere göre turizm sektöründe 1 yıldan az çalışanların sayısı fazladır.

## **5.1 Verilerin Analizi**

Çalışmanın bu kısmında, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki 5 yıldızlı otellerde faaliyet gösteren iş görenlerin örgütsel dışlanma algılarının ahlaki uzaklaşma ve hizmeti sabote etme niyeti üzerindeki ilişkiyle alakalı sonuçlar tartışılacaktır. İlk olarak kurum içindeki dışlanma, ahlaki uzaklaşma ve hizmeti sabote etme niyeti ölçekleriyle alakalı analizler bulunmaktadır. Bu anlamda, çalışanların bazı şahsi nitelikleri, dışlanma algıları, ahlaki uzaklaşma ve hizmeti sabote etme niyetine yönelik bulgular sunulmuş olup, otel çalışanlarının bazı bireysel özellikleri ile örgütsel dışlanma algıları, ahlaki uzaklaşma ve hizmeti sabote etme niyeti ile üzerindeki ilişkiye yönelik sonuçlar bulunmaktadır.

Ayrıca, örgütsel dışlanma algıları, ahlaki uzaklaşma ve hizmeti sabote etme niyeti ile aralarındaki ilişkinin irdelenmesine paralel olarak bazı istatistiksel analizler yapılmıştır. Buna göre, istatistiki analizler sonucunda korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış ve çalışmada bu analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Günümüzde, kurum ve kuruluşların karşılaştıkları etik olmayan tutum ve davranışlar, akademik alanyazının çalışan tutumlarına yoğunlaştığını ve bu bağlamda kayda değer bir şekilde çalışmaların yapıldığını göstermiştir. Buna bağlı olarak dışlama (ostrasizm) davranışı bağlamında yapılan araştırmaların sayısı son yıllarda giderek artmış ve iş görenlerde olumsuz etkiler bıraktığı çalışmalarda kanıtlanmıştır (Hsieh ve Karatepe, 2019; Abubakar vd., 2019; Qian vd., 2019; Chung, 2018). Bu çalışmalar örgütlerde dışlamaya maruz kalan çalışanları olumsuz etkileyen bir tutum ve davranış türü olabileceğini göstermiştir (Abubakar vd., 2019). Buna ek olarak, dışlamaya maruz kalan kurbanlar düşük performans sergilemekle kalmayıp (Zhu vd., 2017) ayrıca işten erken ayrılma, işe geç gitme eğilimlerini artırdığı (Hsieh ve Karatepe, 2019) ve örgütsel sessizlik (Wu vd., 2019) gibi çalışanlarda olumsuz etkiler bıraktığı çalışmalarda bulunmuştur. Yukarıda yürütülen çalışmalarla paralel olarak bu konuda yapılan çalışmalara ampirik destek sağlanmış, hem de konu Kaynakların Korunması Teorisi ışığında ele alındığından Teori, bireysel kaynak olarak öğrenilmiş güçlülüğün ele alınması ile geliştirilmiş olmaktadır. Bu çalışmada da dışlama ve hizmeti sabote etme niyeti kaynakların korunması teorisi ışığında ele alınmış olup iki değişken arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Buna ek olarak, çalışmada dışlanma stresörünün ahlaki uzaklaşma ile ilişkisi literatürde ilk kez incelenmiştir. Buna göre, istatistiksel sonuçlar dışlanma ve ahlaki uzaklaşma arasında anlamlı ilişki bulunduğunu sergilemiştir. Literature bakıldığında

diğer stress kaynağı (stressor) ve ahlaki uzaklaşma ile ilgili yapılan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmayla paralel olarak Fida vd. (2015) ahlaki uzaklaşma öncülleri olarak kişilerarası çatışma, baskı, iş yükü ve yetersiz destek gibi değişkenlerin ahlaki uzaklaşmayla ilişkisini bulmuştur. Valle vd. (2019) baskıcı liderlik davranışlarının çalışanlarda ahlaki uzaklaşmaya yol açtığını bildirmiştir.

Buna ek olarak, dışlanma ile hizmeti sabote etme arasındaki ilişkide ahlaki uzaklaşmanın aracılık rolü bulunmuştur. Bu bulgu, Valle vd (2019)'in stress kaynağı bağımsız değişkenlerin sapkın davranışları arasındaki ilişkide ahlaki uzaklaşmanın aracılık rolünü tespit ettiği çalışmayı destekleyici niteliktedir. Sonuç olarak, örgütte dışlanmanın iş görenlerdeki ahlaki uzaklaşma eğilimini artıracak ve bunun sonucunda çalışanlardaki sabote etme niyetini de artırabileceğini göstermektedir. Aynı zamanda, stresör-işyeri sapkın davranışları ilişkisinde ahlaki bilişsel süreçlerin önemini göstermektedir. Bu sonuçlara dayanarak, aşağıda teorik ve pratik katkılar tartışılmış ve çalışmanın sınırlılıkları ve gelecekteki araştırmalar için çeşitli öneriler sunulmuştur.

Çalışma kapsamında elde edilen anketler SPSS kullanılarak sistemem girilmiş, anketlerde kullanılan ve katılımcılara sorulan tutarlığı kapsamında analiz edilmesi ve güvenilirlik (Cronbach Alpha) analizi yapılmış, yapılan analizlerde normal dağılım testi ile verilerin parametrik analize el verişli olduğu çalışmada belirlenmiştir. Çalışanların yaş, cinsiyet, çalışma süreleri gibi özelliklerine göre sınıflandırılması korelasyon tablosunda gösterilmiştir. Ayrıca, çalışanların örgütsel dışlanma algısının, ahlaki uzaklaşma ve hizmeti sabote etme niyeti arasında anlamlı bir ilişki ise korelasyon ile; çalışanların örgütsel dışlanma ahlaki uzaklaşma ve hizmeti sabote etme niyeti arasında anlamlı bir etkisi basit doğrusal regresyon tesi uygulanarak



analiz edilmiştir. Çalışma hipotezlerini deneysel olarak test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Ek olarak, araştırma, ahlaki uzaklaşmanın işyerinde dışlanma ve hizmet sabotajı etme niyeti arasındaki ilişki üzerindeki aracılık etkisini ölçmek için Preacher ve Hayes (2004)'in arabuluculuk analizleri kullanılmıştır.

### 5.1.1 Korelasyon Analizi

Tablo 2' de görüldüğü gibi değişkenler için tanımlayıcı istatistikler ve korelasyonların sonuçları gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi ayrıca, örgütsel dışlanmanın ahlaki uzaklaşma ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkili olduğu ( $r=0.45$ ,  $p<0,01$ ); ve hizmeti sabote etme niyeti ( $r=0.31$ ,  $p<0,01$ ) ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkili olduğu; ahlaki uzaklaşmanın hizmeti sabote etme niyeti ( $r=0.49$ ,  $p<0,01$ ) ile de anlamlı ve pozitif yönlü ilişkili olduğunu göstermiştir. Çalışmada, Ölçeklerin Cronbach's alpha güvenilirlik katsayısı 0,70'den büyüktür (Nunnally, 1978).

Tablo 2: Korelasyon Analizi

|           | Değişkenler                | Anlam | Standart sapma | 1     | 2     | 3     | 4      | 5      | 6      |
|-----------|----------------------------|-------|----------------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| 1         | Yaş                        | 35.7  | 8.83           | -     |       |       |        |        |        |
| 2         | Cinsiyet                   | 1.24  | 0.44           | 0.06  | -     |       |        |        |        |
| 3         | İş deneyimi                | 8.52  | 4.67           | 0.20* | 0.10  | -     |        |        |        |
| 4         | Örgütsel dışlama           | 3.91  | 0.67           | 0.13  | 0.09  | 0.15* | (0.80) |        |        |
| 5         | Ahlaki uzaklaşma           | 3.20  | 0.93           | 0.18* | 0.12* | 0.13* | 0.45*  | (0.86) |        |
| 6         | Hizmeti sabote etme niyeti | 3.50  | 0.72           | 0.23* | 0.17* | 0.17* | 0.31*  | 0.49*  | (0.77) |
| p < 0.01. |                            |       |                |       |       |       |        |        |        |

Çalışmada ilk olarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2006). Tam ölçüm modeli, aşağıda gösterilen değişkenlerin uyumunu analiz etmek için yapılmıştır (örgütsel dışlanma: 10; ahlaki uzaklaşma: 8; ve hizmeti sabote etme niyeti: 8). Tablo 3'de görüldüğü gibi, genel uyum sonuçları,

önerilen ilk tam ölçüm modelinin (Model II), endekslerin verilere çok iyi uyduğunu ve model arasında uyum olduğunu ayrıca verilerin normal dağıldığını göstermiştir ( $\chi^2 = 382$ ,  $df = 248$ ; Normed  $\chi^2 = 1.44$ ; GFI = .938; CFI = .922; NFI = .932; and RMSEA = .033). Buna ek olarak Tablo 3 çalışmada, ortak yöntem sapmasını test etmek amacıyla Harman'ın tek faktör analizi yapılmış ve tüm değişkenler tek bir faktör üzerine yüklenmiştir (Hair vd., 2006). Analizlerde model zayıf uyum göstermiştir ( $\chi^2 = 2555$ ;  $df = 435$ ;  $\chi^2 = 5,43$ ; GFI = 0.445; CFI= 0,372; NFI= 0, 521; RMSEA= 0,214). Analizlerin sonucunda ortak yöntem sapması çalışmada problem teşkil etmemiştir.

Yukarıda da bahsedildiği gibi, değişkenler arasındaki korelasyon analizini gerçekleştirmek ve hipotezleri test etmek üzere yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılmıştır. Üç model - doğrudan etki, tam arabuluculu ve kısmi arabuluculuk olmak üzere yapısal modelleri geliştirilmiş ve doğrudan etki modeli test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda uyum indekslerinin değerleri kısmi arabuluculuğun tam uyum gösterdiğini gözler önüne sermiştir (Tablo 4). Buna ek olarak, ahlaki uzaklaşmanın örgütsel dışlanma ve hizmeti sabote etme niyetine olan arabuluculuk etkisi Preacher and Hayes (2004) arabulucu analizleri yaklaşımı kullanılarak analiz edilmiştir. Arabuluculuk analizi 1000 önyükleme örneği ve yüzde 95 0,05 ila 0,17 güven aralığı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. ‘‘0’’ sayısı, % 95 güven aralığında bulunmadığından dolayı etki, ahlaki uzaklaşmanın aracılık etkisi desteklenmiştir. Tablo 4, arabuluculuk analizinin sonuçlarını göstermektedir. Tablo 5, sonuçların modeldeki mevcut ilişkilerin pozitif ve anlamlı olduğunu ayrıca hipotezlerle uyumlu olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre H1, örgütsel dışlanma ve ahlaki uzaklaşma arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkarmıştır (değişken arasındaki

anlamli ilişki ( $\beta = 0.36, p < .01$ ). Ayrıca, örgütsel dışlanma ve hizmeti sabote etme niyeti arasında pozitif ve anlamli bir ilişki ( $\beta = 0.22, p < .01$ ). olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, H2 desteklemiştir. Son olarak, H3 ahlaki uzaklaşmanın örgütsel dışlanma ve hizmeti sabote etme niyeti arasındaki ilişkiye arabulucuk ettiğini -kurgulamıştır. Sonuçlar, ahlaki uzaklaşmanın örgütsel dışlanma ve hizmeti sabote etme niyeti arasında aracılık rolü gördüğünü göstermiştir ( $\beta = 0.19, p < .01$ ). Bu sonuçlara göre, çalışmadaki tüm hipotezler desteklenmiştir.

Tablo 3: Doğrulayıcı Faktör Analizi Karşılaştırmaları

| Models                                       | $\chi^2(df)$  | $\chi^2/df$ | GFI   | CFI   | NFI   | RMSEA |
|--|---------------|-------------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Model I 3 factors<sup>a</sup></b>         | 520.2***(184) | 2.52        | 0.717 | 0.866 | 0.729 | 0.069 |
| <b>Model II 3 factors<sup>b</sup></b>        | 381***(247)   | 1.44        | 0.938 | 0.922 | 0.932 | 0.033 |
| <b>Harman's one factor model<sup>c</sup></b> | 2555 (435)    | 5.43        | 0.445 | 0.372 | 0.521 | 0.214 |
| <b>Katılımcı Sayısı: 200</b>                 |               |             |       |       |       |       |

Tablo 4: Yapısal Eşitlik Modeli ve Uyum İstatistikleri Analizi

| Modeller                                     | $\chi^2(df)$ | Df  | $\chi^2/df$   | SRMR | GFI   | NFI   | CFI   | RMSE A |
|--|--------------|-----|---|------|-------|-------|-------|--------|
| <b>Direk etki modeli<sup>a</sup></b>         | 388***       | 240 | 1.61  | 0.05 | 0.891 | 0.968 | 0.885 | 0.036  |
| <b>Model II 3 factors<sup>b</sup></b>        | 578***       | 202 | 2.86  | 0.06 | 0.743 | 0.872 | 0.764 | 0.071  |
| <b>Harman's one factor model<sup>c</sup></b> | 382***       | 248 | 1.54  | 0.04 | 0.972 | 0.972 | 0.912 | 0.031  |
|  |              |     | *** $p < 0.001$ .; <sup>a</sup> Örgütsel dışlanmanın hizmeti sabote etme niyetine direkt olarak etkisi.<br><sup>b</sup> Örgütsel dışlanmanın ahlaki uzaklaşma aracılığıyla hizmeti sabote etme niyetine olan etkisi.<br><sup>c</sup> Örgütsel dışlanmanın hizmeti sabote etme niyetine doğrudan ve dolaylı etkisi |      |       |       |       |        |

Tablo 5: Örgütsel Dışlanmanın Örgütü Sabote Etme Niyetine Ahlaki Uzaklaşma Aracılığıyla Dolaylı Etkisi

|                                     | <b>Ahlaki uzaklaşma</b> | <b>Örgütü sabote etme niyeti</b> | <b>Dolaylı etki</b> |
|-------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------|
|                                     | $\beta^a$               | $\beta^b$                        | $\beta^a$           |
| <b>Ahlaki uzaklaşma<sup>b</sup></b> | -                       | 0.56**                           | -                   |
| <b>Örgütsel dışlama</b>             | 0.36**                  | 0.22**                           | 0.19**              |

Not: N = 200. \*\*p < 0.01.; <sup>a</sup> örgütsel dışlamanın ahlaki uzaklaşmaya olan etkisi. <sup>b</sup> ahlaki uzaklaşmanın hizmeti sabote etme niyetine olan etkisi. <sup>c</sup> örgütsel dışlamanın hizmeti sabote etme niyetine olan etkisi.  
c-c' Standardized indirect effect. \*

## Bölüm 6

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 6.1 Sonuç

Verimliliği en üst düzeye getirebilme, sürdürülebilir başarıya ulaşmak, rakip kurumlarla rekabette öne geçebilme ve maximum kara ulaşmak kurumların başlıca gayesidir (Hsieh ve Karatepe, 2019). Günümüzde ise sabotaj ve sabotaj çeşitleri kurumların verimliliğini ve müşteri memnuniyetini zedeleyen en önemli faktörlerden birisi olarak öne çıkmaktadır (Abubakar et al., 2019). Bu ekseninde, çalışanların, hizmeti sabote etmeye iten belirleyicilerin neler olduğu hala gizemini korumakta. Bu nedenle çalışma, beş yıldızlı otel işletmelerinde iş gören çalışanların örgütsel dışlanma algılarının, ahlaki uzaklaşma ve hizmeti sabote etme niyeti üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmanın sonuçları şu şekilde sıralanabilir; Buna göre H1, örgütsel dışlanma ve ahlaki uzaklaşma arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu ortaya çıkarmıştır (değişken arasındaki anlamlı ilişki ( $\beta = 0.36$ ,  $p < .01$ ). Ayrıca, örgütsel dışlanma ve hizmeti sabote etme niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ( $\beta = 0.22$ ,  $p < .01$ ). olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, H2 desteklemiştir. Son olarak, H3 ahlaki uzaklaşmanın örgütsel dışlanma ve hizmeti sabote etme niyeti arasındaki ilişkiye arabulucuk ettiğini -kurgulamıştır. Sonuçlar, ahlaki uzaklaşmanın örgütsel dışlanma ve hizmeti sabote etme niyeti arasında aracılık rolü gördüğünü göstermiştir ( $\beta = 0.19$ ,  $p < .01$ ). Bu sonuçlara göre, çalışmadaki tüm hipotezler desteklenmiştir.

## **6.2 Teorik Katkılar**

Bu ampirik çalışma, örgütsel dışlanma, ahlaki uzaklaşma ve hizmeti sabote etme niyeti ile ilgili yazına değerli teorik katkılar sunmaktadır. İlk olarak, örgütsel dışlanma hizmeti sabote etme niyetini doğrudan ve pozitif etkisi, kaynakları koruma teorisini destekler niteliktedir. Bu sonuç, Kuzey Kıbrıs'ta yer alan otel işletmeleri örnekleminde örgütsel dışlanma ve hizmeti sabote etme niyetini açıklamada önemli bir değişken olduğunu göstermektedir. İkinci olarak, bu çalışma, örgütsel dışlanma kapsamında diğer çalışmalardan farklı olarak ilk defa, örgütsel dışlanma ve hizmeti sabote etme niyeti arasındaki ilişkiyi açıklamak için yeni bir bilişsel mekanizmanın test edilmesine dayanmaktadır.

Ahlaki uzaklaşma aracı rolü, örgütsel dışlanma ve hizmeti sabote etme niyeti arasındaki pozitif ilişkide aracılık rolü tespit edilmiştir. Bu aracılık mekanizması, örgütsel dışlanma, sosyal bilişsel teori paralelinde, iş görenlerin ahlaki bilişsel mekanizmaları üzerinde etkisi olarak, ahlaki uzaklaşma aracılığıyla hizmeti sabote etme niyetine pozitif dolaylı etkisini göstermektedir. Bu sonuç, bu aracılık mekanizmasında ahlaki uzaklaşma eğiliminin hizmeti sabote etme niyetini açıklamada önemli bir değişken olduğunu göstermektedir.

## **6.3 Yönetimsel Çıkarımlar**

Bu çalışmanın sonuçlarına paralel olarak, otellere önerilecek önemli tavsiyeler bulunmaktadır. Sonuçlar, örgütsel dışlanmanın çalışanların olumsuz davranışları üzerinde belirgin bir etkisi olduğunu göstermektedir. Örgütlerde dışlanmanın olumsuz etkisini ortadan kaldırmak için öncelikle organizasyonlar çaba göstermelidir. Buna göre, otel yönetimi, çeşitli eğitim programlarından yararlanabilir. Özellikle, ekip çalışmasına ve kişisel gelişime odaklanan sık eğitim

programlarının varlığı, çalışanların çeşitli grup etkinliklerine katılmasını sağlayacaktır. Bu tür grup etkinliklerine katılım, iş görenlerin arkadaşlarıyla sosyal etkileşimlerini geliştirecektir. Böyle bir iklimde, dışlanma davranışlarının sergilenme olasılığı düşüktür.

İkincisi, Asyada bulunan otellerde yönetim, otele yaptıkları katkılardan dolayı takdir göstergesi olarak çalışanlar için yıllık teşvik gezileri düzenlemek yaygın bir uygulamadır (Hsieh ve Karatepe, 2019). Yönetim, ekip ruhunu oluşturmak ve çalışanlar arasında dışlayıcı davranışları azaltabilecek ayrıca iş gerginliğini azaltacak bu tür fırsatlar yaratmalıdır. Sonuç olarak, çalışanlar iş tutumlarını ahlaki uzaklaşma ve hizmeti sabote etme şeklinde değiştirebilirler.

Ekip ruhu ve uyum oluşturmak, sadece örgütsel dışlanmayı azaltmakla kalmaz, aynı zamanda bir kuruluştaki tüm çalışanlar için olumlu bir çalışma ortamı geliştirir. Son olarak, otel yönetimi, dışlanmış kişilerin yöneticilerine rapor verebilmeleri ve iyileştirici eylemlerin zamanında alınabilmesi için iletişim kanalının açık tutulmasını sağlamalıdır. Buna göre, şeffaflığı, açıklığı ve adil / sağlıklı rekabeti teşvik eden iklimi geliştirmek, dışlayıcı davranışların zararlı etkilerini azaltabilecektir (Zhao vd.,2013; Hsieh ve Karatepe, 2019).

Buna ek olarak, proaktif ve reaktif yaklaşımda uygulanacak politikalar düzenlenmelidir. Ayrıca, örgütlerde olası hizmet sabotajını en aza indirmek için kurumlarda sabotajla ilgili bazı kurallar belirlenmeli ve herkese uygulanmalıdır. İş görenlere bu uygulanan kural ve yönetmelikler açık bir şekilde iletilmelidir. Buna ek olarak, iş gören kurumun daha verimli olablmesi için tüm gayreti gösterecektir (Trice, 1997:10). İş görenlere ve üst düze yönetime yönelik eğitim ve geliştirme

programları tahsis edilmelidir. Buna göre, çalışanlara yönelik iki tür eğitim verilebilir. Birinci aşamada kişilerin saldırgan tutumlarını yönetebilmesi ile alakalı eğitimler verilebilir. Bu eğitimlerin amacı, kişilerin öz-kontrollerini daha etkin hale getirmektir (Schneider, 1991). Son olarak, iş hayatındaki kalite, etkili bir gözetim, sağlıklı çalışma koşulları, tatminkar ücret ve maaş politikası, sosyal haklar, etkin ve adaletli ödül dağılım politikaları ve tavsiyelerin dikkate alınmasıdır. Bunu icra eden kurumlar, kendi iş görenlerinin iş memnuniyetlerini en üst seviyeye çekilebilir.

#### **6.4 Öneriler ve Kısıtlar**

Bu çalışmanın sonuçlarına paralel olarak, gelecekteki çalışmalara önemli tavsiyeler bulunmaktadır. Bu çalışma, örgütsel dışlanmanın, çalışanların olumsuz davranışları üzerinde belirgin bir etkisi olduğunu göstermektedir. Buna göre, farklı ülke ve hizmet sektörlerinde bu çalışmanın tekrarı yapılabilir. Yapılacak olan çalışmalar, örgütsel dışlanma, ahlaki uzaklaşma ve hizmeti sabote etme niyeti değişkenlerine yönelik alanyazını güçlendirecek ve ileriki çalışmalara ışık tutacaktır.

Çalışmanın kısıtları öncelikle sadece beş yıldızlı otellerin çalışmaya dahil edilmesidir. Dolayısıyla, bu çalışmanın sonuçları 4 veya 3 yıldızlı otellerle genellenemez. İleriki çalışmalar bu çalışmanın tekrarını 3 ve 4 yıldızlı oteller üzerinde yapabilir.

Çalışmanın bir diğer kısıtı ise katılımcı sayısı idi. İleriki çalışmalara yönelik öneriler bu hususta daha çok çalışanın çalışmaya dahil edilmesi olabilir.



## KAYNAKLAR

- Abubakar, A. M., & Arasli, H. (2016). Dear top management, please don't make me a cynic: intention to sabotage. *Journal of Management Development*, 35(10), 1266-1286.
- Abubakar, A. M., Yazdian, T. F., & Behraves, E. (2018). A riposte to ostracism and tolerance to workplace incivility: a generational perspective. *Personnel Review*, 47(2), 441-457.
- Ackroyd, S. (2007). Organizational misbehavior. *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*.
- Allen, R. F., & Kraft, C. (1982). *The organizational unconscious: How to create the corporate culture you want and need*. Prentice Hall.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.
- Analoui, F. (1995). Workplace sabotage: its styles, motives and management. *Journal of Management Development*, 14(7), 48-65.
- Arasli, H., Saydam, M. B., & Kilic, H. (2020). Cruise Travelers' Service Perceptions: A Critical Content Analysis. *Sustainability*, 12(17), 6702.

- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of social and clinical psychology*, 4(3), 359-373.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 248-287.
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of personality. *Handbook of personality*, 2, 154-96.
- Barsky, A. (2011). Investigating the effects of moral disengagement and participation on unethical work behavior. *Journal of business ethics*, 104(1), 59.
- Becker, H. S. (1963). *Outsider: Studies in the Sociology of Deviance*. Macmillan, New York, NY.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349.
- Blackhart, G. C., Nelson, B. C., Knowles, M. L., & Baumeister, R. F. (2009). Rejection elicits emotional reactions but neither causes immediate distress nor lowers self-esteem: A meta-analytic review of 192 studies on social exclusion. *Personality and Social Psychology Review*, 13(4), 269-309.
- Blau, G. (1998). On the aggregation of individual withdrawal behaviors into larger multi-item constructs. *Journal of Organizational Behavior: The International*

*Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(5), 437-451.

Brown, G., (1977). *Sabotage: A Study of Industrial Conflict*. Spokesman Books, Nottingham.

Browning, V. (2008). An exploratory study into deviant behaviour in the service encounter: How and why front-line employees engage in deviant behaviour. *Journal of Management & Organization*, 14(4), 451-471.

Bruk-Lee, V., & Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: are conflicts with supervisors and coworkers the same?. *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 145.

Chauhan, D. S. (1999). Preventing violence in the workplace: threat assessment and prevention strategies. *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 4(3), 370-383.

Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of occupational and organizational psychology*, 65(3), 177-184.

Chi, N. W., Tsai, W. C., & Tseng, S. M. (2013). Customer negative events and employee service sabotage: The roles of employee hostility, personality and group affective tone. *Work & Stress*, 27(3), 298-319.

- Christian, J. S., & Ellis, A. P. (2014). The crucial role of turnover intentions in transforming moral disengagement into deviant behavior at work. *Journal of business ethics*, 119(2), 193-208.
- Chung, Y. W. (2015). The mediating effects of organizational conflict on the relationships between workplace ostracism with in-role behavior and organizational citizenship behavior. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 366-385.
- 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., & Yang, J. Y. (2017). The mediating effects of organization-based self-esteem for the relationship between workplace ostracism and workplace behaviors. *Baltic Journal of Management*.
- Ciarocco, N. J., Sommer, K. L., & Baumeister, R. F. (2001). Ostracism and ego depletion: The strains of silence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(9), 1156-1163.
- Claybourn, M. (2011). Relationships between moral disengagement, work characteristics and workplace harassment. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 283-301.

- Collins, O., Dalton, M. and Roy, D. (1946). "Restriction of output and social cleavage in industry." *Applied Anthropology*, Vol. 5, No. 3, pp. 1-14.
- Coomber, B., & Barriball, K. L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature. *International journal of nursing studies*, 44(2), 297-314.
- Crino, M. D. (1994) "Employee Sabotage: a Random or Preventable Phenomenon?" *Journal of Managerial Issues*, 6, ss.311–330.
- De Caroli, M. E., & Sagone, E. (2014). Mechanisms of moral disengagement: An analysis from early adolescence to youth. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 140, 312-317.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: a study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 374.
- DiBattista, R. A. (1996). Forecasting sabotage events in the workplace. *Public Personnel Management*, 25(1), 41-52.
- Dubois, P. (1987), *Sabotage in industry*. Harmondsworth, UK: Penguin.
- Erbaş, E. ve Perçin, N. Ş. (2016). Kişi-Çevre Uyumu Ve Takım Çalışması İşlevsizliği İlişkisinde Ahlâki Çözülme'nin Aracı Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 77-91.

- Eroğlu, A. H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U. C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.
- Estévez, A. M., & Serlin, J. (2013). Ostracismo organizacional: núcleos conceptuales para la comprensión del fenómeno. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(64), 567-583.
- Fagbohunbe, B. O., Akinbode, G. A., & Ayodeji, F. (2012). Organizational determinants of workplace deviant behaviours: An empirical analysis in Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 7(5), 207.
- Farnese, M. L., Tramontano, C., Fida, R., & Paciello, M. (2011). Cheating behaviors in academic context: Does academic moral disengagement matter?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 356-365.
- Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., & Morrison, R. (2015). Ostracism, self-esteem, and job performance: When do we self-verify and when do we self-enhance?. *Academy of Management Journal*, 58(1), 279-297.
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2015). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement. *Journal of business ethics*, 130(1), 131-144.

- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1977). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: testing a model among young workers. *Journal of occupational health psychology, 5*(2), 246.
- Fry, D. P. (1998). Anthropological perspectives on aggression: Sex differences and cultural variation. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression, 24*(2), 81-95.
- Gezici-Yalçın, M., Şenyurt, A. Y., Gültepe, B., & Coşkun, H. (2016). Ahlâkî uzaklaşma ölçeğinin türkçeye uyarlanması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi, 6*(1), 309-332.
- Giacalone, R. A., & Rosenfeld, P. (1987). Reasons for employee sabotage in the workplace. *Journal of Business and Psychology, 1*(4), 367-378.
- Gini, G., Pozzoli, T., & Hymel, S. (2014). Moral disengagement among children and youth: A meta-analytic review of links to aggressive behavior. *Aggressive behavior, 40*(1), 56-68.
- Gonsalkorale, K., & Williams, K. D. (2007). The KKK won't let me play: Ostracism even by a despised outgroup hurts. *European Journal of Social Psychology, 37*(6), 1176-1186.

- Haddock, A. D., & Jimerson, S. R. (2017). An examination of differences in moral disengagement and empathy among bullying participant groups. *Journal of Relationships Research*, 8.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice hall.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2002). Exploring service sabotage: The antecedents, types and consequences of frontline, deviant, antiservice behaviors. *Journal of Service Research*, 4(3), 163-183.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2006). Service sabotage: A study of antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(4), 543-558.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2009). Service sabotage: The dark side of service dynamics. *Business Horizons*, 52(4), 325-335.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2012). Motives for service sabotage: an empirical study of front-line workers. *The Service Industries Journal*, 32(13), 2027-2046.
- Hitlan, R. T., Clifton, R. J., & 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.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. G. 1997. *Essentials of service marketing*. Dryden Pr.



- Howard, M. C., Cogswell, J. E., & Smith, M. B. (2019). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*.
- Hsieh, H., & Karatepe, O. M. (2019). Outcomes of workplace ostracism among restaurant employees. *Tourism Management Perspectives*, 30, 129-137.
- Jahanzeb, S., & 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.
- Keklik, B., Saygın, T., & Oral Kara, N. (2013). Akademik camianın çirkin ördek yavruları ÖYP'lilerde örgütsel dışlanma (Ostracism) kavramının incelenmesi. 1. *Örgütsel Davranış Kongresi*, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- KKTC Turizm Bakanlığı. (2020). Otel sayısı ve yatak kapasitesi. <http://turizmplanlama.gov.ct.tr/Portals/131/%C4%B0statistikler/2020%20%C4%B0statistikler/%C5%9Eubat2020/YATAKKAPASITESI.pdf?ver=2020-05-14-112834-353>.
- Lee, J. J., & Ok, C. M. (2014). Understanding hotel employees' service sabotage: Emotional labor perspective based on conservation of resources theory. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 176-187.
- Lustenberger, D. E., & Jagacinski, C. M. (2010). Exploring the effects of ostracism on performance and intrinsic motivation. *Human Performance*, 23(4), 283-304.

- Lustenberger, D. E., & Williams, K. W. (2009). Ostracism in organizations. *Voice and silence in organizations*, 245-274.
- Mahfooz, Z., Arshad, A., Nisar, Q. A., Ikram, M., & Azeem, M. (2017). Does workplace incivility & workplace ostracism influence the employees' turnover intentions? Mediating role of burnout and job stress & moderating role of psychological capital. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(8), 398-413.
- McAlister, A. L. (2001). Moral disengagement: Measurement and modification. *Journal of Peace Research*, 38(1), 87-99.
- Moore, C. (2008). Moral disengagement in processes of organizational corruption. *Journal of Business ethics*, 80(1), 129-139.
- Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L., & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 65(1), 1-48.
- Moore, C., Mayer, D. M., Chiang, F. F., Crossley, C., Karlesky, M. J., & Birtch, T. A. (2019). Leaders matter morally: The role of ethical leadership in shaping employee moral cognition and misconduct. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 123.
- Murphy, K. R. (1993). *Honesty in the workplace*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

- National Restaurant Association. (2016). *Restaurant industry outlook*. Retrieved from <https://www.restaurant.org/research/restaurant-statistics/restaurant-industry-facts-at-a-glance>.
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2012). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions. *Personnel Review*.
- Nunnally, J.C. 1978. *Psychometric Theory*. McGraw- Hill, New York, NY.
- Özdevecioğlu, M., & Aksoy, M. S. (2005). *Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri Ve Yönetimi*.
- Peng, A. C., & 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.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731.
- Qian, J., Yang, F., Wang, B., Huang, C., & Song, B. (2019). When workplace ostracism leads to burnout: The roles of job self-determination and future time orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2465-2481.

- Quade, M. J., Greenbaum, R. L., & Petrenko, O. V. (2017). "I don't want to be near you, unless...": The interactive effect of unethical behavior and performance onto relationship conflict and workplace ostracism. *Personnel Psychology*, 70(3), 675-709.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995) "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Rogers, M. K. (2001). A social learning theory and moral disengagement analysis of criminal computer behavior: An exploratory study.
- Rogers, M. K. (2001). *A social learning theory and moral disengagement analysis of criminal computer behavior: an exploratory study*. Doctoral dissertation, University of Manitoba.
- Sarwar, A., Khan, M. M., & Mujtaba, B. G. (2017). Despotism Leadership, Workplace Ostracism and Knowledge Hoarding: A Serial Mediation Model. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 82(4).
- Saydam, M. B. (2017). *Destination Image of Famagusta Walled City: Travelers' and Local Stakeholders' Perspectives* (Master's thesis, Eastern Mediterranean University EMU-Doğu Akdeniz Üniversitesi (DAÜ)).
- Scheff, T. J. (1966), *Being Mentally Ill*. Aldine Publishing, Chicago, IL.

- Schneider, B. H. (1991). A comparison of skill-building and desensitization strategies for intervention with aggressive children. *Aggressive behavior*, 17(6), 301-311.
- Sheikh, S., & Janoff-Bulman, R. (2010). The “shoulds” and “should nots” of moral emotions: A self-regulatory perspective on shame and guilt. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(2), 213-224.
- Silverman, D. (1985). *Qualitative methodology and sociology: describing the social world*. Gower Pub Co.
- Skarlicki, D. P., Van Jaarsveld, D. D., & Walker, D. D. (2008). Getting even for customer mistreatment: The role of moral identity in the relationship between customer interpersonal injustice and employee sabotage. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1335.
- Spector, P. E. (1978) “Organizational Frustration: A Model and Review of the Literature”, *Personnel Psychology*, 31, ss.815–829.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 446-460.
- Storms, P. L., & Spector, P. E. (1987). Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions: The moderating effect of locus of control. *Journal of occupational psychology*, 60(3), 227-234.

- Tao, C. W. (2017). *Development of restaurant service sabotage scale*. Doctoral dissertation, Kansas State University.
- Tariq, K. H., & Amir, G. (2019). *Relationship Between Workplace Ostracism And Organizational Cynicism: Proposing A Research Model*.
- Thompson, P., & Ackroyd, S. (1999). *Organizational Misbehaviour*. SAGE Publications.
- Trice, E. (1997), *Workplace Violence: an Increasing Threat*. IPMA News, Washington DC.
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Yesiltas, M., Tuna, A. A., & Arslan, S. (2016). The effects of the perceived external prestige of the organization on employee deviant workplace behavior: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 366-396.
- Valle, M., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., & Harting, T. (2019). Abusive supervision, leader-member exchange, and moral disengagement: A moderated-mediation model of organizational deviance. *The Journal of social psychology*, 159(3), 299-312.
- Vui-Yee, K., & Yen-Hwa, T. (2019). When does ostracism lead to turnover intention? The moderated mediation model of job stress and job autonomy. *IIMB Management Review*.

- Williams, K. D. (2007). Ostracism: The kiss of social death. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 236-247.
- Williams, K. D. (2009). Ostracism: A temporal need-threat model. *Advances in experimental social psychology*, 41, 275-314.
- Williams, K. D., & Sommer, K. L. (1997). Social ostracism by coworkers: Does rejection lead to loafing or compensation?. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(7), 693-706.
- Wu, L. Z., Yim, F. H. K., Kwan, H. K., & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178-199.
- Wu, L., Wei, L., & Hui, C. (2011). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 23-44.
- Wu, W., Qu, Y., Zhang, Y., Hao, S., Tang, F., Zhao, N., & Si, H. (2019). Needs frustration makes me silent: Workplace ostracism and newcomers' voice behavior. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 635-652.
- Yalçın, Ö. (2017). Sosyal Baskınlık Yönelimi Ahlakı Standartları Farklı Ahlakı Temeller Boyunca Perdiliyor: Ahlakı Geri Çekilmede Bireysel Farklılıklar. *Türk Psikoloji Dergisi*, 32(80), 44-62.

- Yavuz-Birben, F., & Bacanlı, H. (2017). *Ahlaki Kayıtsızlık Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması*.
- Zadro, L., Williams, K. D., & Richardson, R. (2005). Riding the 'O'train: Comparing the effects of ostracism and verbal dispute on targets and sources. *Group Processes & Intergroup Relations*, 8(2), 125-143.
- Zhao, H., & Xia, Q. (2017). An examination of the curvilinear relationship between workplace ostracism and knowledge hoarding. *Management Decision*, 55(2), 331-346.
- Zhao, H., Peng, Z., & Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219-227.
- Zhao, H., Xia, Q., He, P., Sheard, G., & Wan, P. (2016). Workplace ostracism and knowledge hiding in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 84-94.
- Zheng, X., Yang, J., Ngo, H. Y., Liu, X. Y., & Jiao, W. (2016). Workplace ostracism and its negative outcomes. *Journal of Personnel Psychology*.
- Zhu, H., Lyu, Y., Deng, X., & Ye, Y. (2017). Workplace ostracism and proactive customer service performance: A conservation of resources perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 64, 62-72.



## **EKLER**

## Anket:

### Değerli Katılımcı;

Bu çalışmanın amacı otellerdeki **Dışlama algısını** araştırmaktır. Sağladığınız tüm bilgiler gizli tutulacaktır ve sadece araştırma kapsamında kullanılacaktır. Bu anketin bir parçası olduğunuz için teşekkür ederiz.

### İletişim Adresi

Fatih Cansız

Doğu Akdeniz Üniversitesi,

Turizm ve Otel İşletmeciliği

Gazimağusa, KKTC

### Bölüm I.

Hakkınızdaki demografik bilgiler:

1. Yaş:  18-27  28-39  40-49  50 ve üstü

2. Cinsiyet:  Erkek  Kadın

3. Medeni Durum:  Bekar  Evli  Diğer

4. Eğitim:  Lise veya altı  Üniversite  Master  
veya Doktora

5. Görev süresi:  1yıl  2 yıl  3yıl  4yıl  5 ve daha fazla

## Bölüm II.

Aşağıdaki tabloda, aşağıdakileri dikkate alarak Katılıp-katılmama düzeyinizi değerlendiriniz:

1-Kesinlikle Katılmıyorum; 2-Katılmıyorum; 3-Çekimserim; 4-Katılıyorum; 5-Kesinlikle katılıyorum

|    |   | Kesinlikle<br>Katılmıyorum | Katılmıyorum | Çekimserim | Katılıyorum | Kesinlikle<br>Katılıyorum |
|----|---|----------------------------|--------------|------------|-------------|---------------------------|
| 1  | Diğer çalışanlar işyerinde beni dışlar.   | 1                          | 2            | 3          | 4           | 5                         |
| 2  | Bir yere girdiğim zaman diğerleri mekanı terkeder.  | 1                          | 2            | 3          | 4           | 5                         |
| 3  | İş yerinde selamladığım kişilerden yanıt alamadım.  | 1                          | 2            | 3          | 4           | 5                         |
| 4  | İstemsizce işyerinde kalabalık bir yemek odasında tek başına oturmak                                | 1                          | 2            | 3          | 4           | 5                         |
| 5  | İş yerinde engellendim.   | 1                          | 2            | 3          | 4           | 5                         |
| 6  | İş yerinde çalışanlar benimle göz teması kurmaktan kaçındılar.                                      | 1                          | 2            | 3          | 4           | 5                         |
| 7  | İşyerindeki diğer kişiler beni konuşmadan alıkoydu  | 1                          | 2            | 3          | 4           | 5                         |
| 8  | Diğer kişiler benimle konuşmayı reddetti  | 1                          | 2            | 3          | 4           | 5                         |
| 9  | İş yerindeki diğer kişiler bana yokmuşum gibi davrandı  | 1                          | 2            | 3          | 4           | 5                         |
| 10 | İş yerindeki diğerleri kahve molası için dışarı çıkarken bana bir şey isteyip istemediğimi sormadı. | 1                          | 2            | 3          | 4           | 5                         |
| 11 | Mesleki geleceğimle ilgili beni birçok fırsat bekliyor.   | 1                          | 2            | 3          | 4           | 5                         |
| 12 | Mesleki geleceğimde birçok yeni hedef belirleyeceğimi umuyorum.                                     | 1                          | 2            | 3          | 4           | 5                         |
| 13 | Mesleki geleceğim olasılıklarla doludur.  | 1                          | 2            | 3          | 4           | 5                         |
| 14 | Mesleki geleceğim ile alakalı istediğim her şeyi yapabilirim.                                       | 1                          | 2            | 3          | 4           | 5                         |
| 15 | Mesleki geleceğim ile alakalı sadece sınırlı olanaklar var.   | 1                          | 2            | 3          | 4           | 5                         |
| 16 | İş hayatımda yeni planlar yapmak için çok zamanım var.  | 1                          | 2            | 3          | 4           | 5                         |

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 17 | Mesleki yaşamımın çoğu önümde bulunuyor.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Mesleki geleceğim bana sonsuzmuş gibi geliyor.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Mesleki zamanımın tükenmekte olduğunu hissediyorum.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Yaşlandıkça, mesleki geleceğimin sona ereceğini hissediyorum.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Sevdiğiniz kişileri savunmak için söylentileri yaymanız sorun teşkil etmez.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Amacınızı belirtmek için bazı gerçekleri saklamak problem değildir.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | İnsanlara kötü davranıldığı ortamda, mal veya mülke zarar vermek çokda önemli değildir.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Arkadaşları, kişiyi kötü davranmaya zorlarsa, bundan dolayı suçlanamazlar.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | İnsanlar, arkadaşları da hata yaparken yanlış olan şeyleri yapmakla suçlanamazlar..                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Tartışırken küçük yalanlar söylemek kimseyi incitmez.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Kötü davranan bir kişiye kötü davranmak problem teşkil etmez.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Kendisine kötü davranılan bir şahıs bunu hakedecek birşey yapmıştır.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Kaba müşterilerden dolayı çabamı, enerjimi azalmayı ve esnek hizmet kurallarını benimsemeyi düşünüyorum.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Kimse değerinizi bilmediği için bazen otel kaynaklarını, zamanını ve enerjisini önemsemeye değer olmadığını düşünüyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Bilgi, deneyim ve geri bildirimlerimi yönetim ile paylaşmakta tereddüt etmeyeceğim.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Bilgilerimi, deneyimimi ve geri bildirimlerimi iş arkadaşlarımla paylaşmaktan çekinmeyeceğim.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Müşterileri diğer otellere yönlendirmede herhangi bir sorun görmüyorum.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 34 | Müşterilere zarar verme niyetim yok.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35 | İş arkadaşlarıma zarar verme niyetim yok.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36 | İşimde rahat olduğum sürece, hizmet akışımı yavaşlatmaya veya bozmaya gerek görmüyorum | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |