



## İşyerinden Dışlanmanın Sabotaj Davranışları Üzerindeki Etkisinde Dış Kontrol Odağının Rolü\*

Gülten GÜMÜŞTEKİN<sup>1</sup>, Merve Gözde DURMAZ<sup>2</sup>

### *The Role of External Control Focus in The Effect of Workplace Ostracism on Sabotage Behavior*

#### Öz

Yoğun bir çalışma temposunun ve stresin hakim olduğu iş ortamında işgörenler farklı nedenlerden dolayı işyerinde dışlanma durumuyla karşı karşıya kalabilmektedir. İşyerinde dışlanma olgusu işgörenin düşünce yapısını ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu davranışlardan biri olan sabotaj davranışları, kasıtlı olarak gerçekleşen saldırgan davranış türüdür. Bireyin örgüt ile etkileşimi sırasında ortaya çıkan problemler ve yanlış anlaşılmalarda sabotaj davranışlara yol açabilmektedir. Bununla birlikte bireysel davranışları kontrol eden faktörler farklılık göstermektedir. Bireylerin çevresindeki olayları; şansa, diğer bireylere ve kadere bağlaması dış kontrol odağını oluşturmaktadır. İşyerinde dışlanmaya maruz kalan, diğer bireyler tarafından yok sayılan işgörenlerin dış kontrol odağı zayıflayabilir ve sabotaj gibi saldırgan davranışlar geliştirebilir. Bu doğrultuda çalışmada, işyerinden dışlanmanın sabotaj davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etki üzerinde dış kontrol odağının rolünün açıklanması amaçlanmıştır. Araştırma amacı çerçevesinde Çanakkale ve Bursa illerinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 10 işletmenin çalışanları arasından kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 127 çalışandan anket tekniğiyle veriler toplanmıştır. Elde edilen veriler açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli yardımıyla değerlendirilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, işyerinden dışlanmanın sabotaj davranışlarını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bununla birlikte işyerinden dışlanmanın dış kontrol odağını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ancak çalışmanın bulgularında dış kontrol odağının, işyerinden dışlanmanın sabotaj davranışları üzerindeki etkisinde bir aracılık rolünün olmadığı gözlemlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İşyerinden dışlanma, sabotaj davranışlar, dış kontrol odağı

**Makale Türü:** Araştırma

#### Abstract

In a work environment dominated by an intense working pace and stress, employees may face workplace ostracism for different reasons. Workplace ostracism can affect the mindset and behavior of the employee. Sabotage behavior, which is one of these behaviors, is a type of aggressive behavior that occurs intentionally. Problems and misunderstandings that arise during the individual's interaction with the organization can lead to sabotage behavior. However, the factors that control individual behavior differ. Individuals' linking the events around them to luck, other individuals and destiny, which are factors that make them difficult, constitutes the external focus of control. The external locus of control of employees who are exposed to workplace ostracism and ignored by other individuals may weaken. In this direction, it

Not: Bu çalışma, (01-02 Kasım 2019/Burdur) 7. Örgütsel Davranış Kongresinde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

<sup>1</sup> Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, ggumustekin@comu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0561-1989.

<sup>2</sup> Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, mervegozdedurmaz@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1000-8316.

is aimed to examine the effect of workplace ostracism on sabotage behaviors and to explain the role of external locus of control on this effect. Within the scope of the research, data were collected from 127 employees selected by convenience sampling method among the employees of 10 companies operating in the automotive sector in Çanakkale and Bursa provinces. The data obtained were evaluated with the help of explanatory and confirmatory factor analyzes, correlation analysis and structural equation model. According to the findings of the study, it was determined that workplace ostracism positively affected sabotage behaviors. However, it was determined that workplace ostracism positively affected the external locus of control. However, in the findings of the study, it was observed that the external locus of control does not have a mediating role in the effect of workplace ostracism on sabotage behaviors.

**Keywords:** Workplace ostracism, sabotage behaviour, external locus of control

**Paper Type:** Research

## Giriş

Birey, örgütsel çevrede diğer bireylerle iletişimde bulunarak, söylem ve davranışlarını örgütsel ortama uyumlu olacak biçimde şekillendirerek örgüte olan üyeliğini kabul ettirme isteğinde bulunabilmektedir. İşgörenler, çalıştığı örgütsel ortama kendilerini dâhil edilme isteğinde bulunmaktadırlar. Bununla birlikte birey düşünce ve davranışlarının diğer örgüt üyeleri tarafından dikkate alınması beklentisi içerisindedir. Bireyin sahip olduğu bu beklentinin karşılanmadığı durumda, işyerinde dışlanma durumuyla karşılaşabilmektedir. Dışlanma temel olarak, göz temasından kaçınma olarak eylem gerektirmeyen bir davranış biçimiyle tanımlanabileceği gibi; uzaklaştırma ve kovma gibi aktif bir davranış biçimiyle gösterilebilmektedir. Dışlanma, pasif saldırgan yöntem olarak; sessiz kalma, bireyi cezalandırma, misilleme yapma veya incitme gibi kasıtlı davranışlarla da gerçekteşebilmektedir. Bireyler ačiusından dışlanma istenilmeyen bir deneyim ve acı verici bir durum olarak nitelenmektedir (Chung, 2017, s. 329). İşyerinde dışlanma olgusu örgüt üyelerinde sosyal etkileşimin azalmasına, bireylerin psikolojik sağlık problemleri yaşanmasına ve performansın olumsuz yönde etkilenmesine neden olabilir. Bununla birlikte, dışlanmaya maruz kalan işgörenlerin; iř tutumlarında elverişsizlik, iř bırakma davranışı, geri çekilme davranışı ve işyerinde sapkın davranışlar gözlemlenebilmektedir (Erkutlu & Chafra, 2016, s. 222-223).

Dışlanma, kişilerin kontrol odağını etkileyebilecek yapıya sahiptir. Dışlanmaya maruz kalan bireylerin eylemlerine çalışma arkadaşları tarafından cevap verilmediği durumlarda kontrol duygusu zayıflayabilmektedir. Bireylerin örgütsel ortamda eylemlerinin çalışma arkadaşları tarafından karşılıklı bulmaması durumunda bireyler kontrol kaybı yaşayabilir (Chung, 2017, s. 330). Rotter (1975) kontrol odağı, sosyal öğrenme kişilik teorisinin parçasıdır. Kontrol odağı kavramı, bir kişinin gerçekteşen olayları içsel algılamalara tarafından veya eylemlerin dışsal etkiler tarafından kontrol edildiğini görme eğilimi olarak tanımlanmıştır. Bu eğilim bireyin bağımsız olması ve bireyin başkaları tarafından kontrol edilmesine ilişkin bakış ačiusını karakterize etmektedir. İç kontrol odağı kavramsal olarak; bireyin bir durum karşısında yaşanan sonucu kendi davranışlılarıyla ilişkilendirmesi ve yaşanan olaylardan kendini sorumlu hissetmesi olarak tanımlanmaktadır. Dış kontrol odağı ise, bireyin karşılaştığı durumun sonuçlarının kendi eylemleri sonucunda gerçekteşmediğine inanması ve yaşanan olaylara şansın, kaderin ve çevresel faktörlerin neden olduğuna inanma eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Shojaee & French, 2014, s. 968-969). Dış kontrol odağı yüksek olana bireyler; kendi kaderlerini, şanslarını veya güçlü davranışlarını kendileri dışında gelişen durumlara ve dış faktörlere bağlama eğilimi göstermektedir (Devin vd., 2012, s. 4169).

İşyerinden dışlanmanın olumsuz çıktılarından olan üretkenlik karşıtı iş davranışlarının içerisinde sabotaj davranışlar da yer almaktadır. Sabotaj, birbirinden çok farklı çalışma ortamlarında her zaman karşılaşılabilen bir davranış türüdür. Sabotaj davranışlar, örgütsel süreçleri etkileyebilir. Aynı zamanda sabotaj davranışlar, örgütün rekabet üstünlüğü elde etmesini ve sürdürülebilirliğini de olumsuz yöne etkileyebilecek bir durumdur Örgütsel çevrede sergilenen

sabote etme davranışlarının, hizmet kalitesi algısına ve marka imajına da zarar vermesi muhtemel sonuçlar arasında yer almaktadır (Chai vd., 2017, s. 173). İşgören tarafından sergilenen sabotaj davranışları, örgütteki diğer çalışanlara ve kurumun kaynaklarına zarar verme, örgütün itibarını zedeleme, üretkenlik sürecini zarara uğratma gibi çeşitli şekillerde kendini gösteren bir davranıştır (Nnaemeka vd., 2018, s. 15-16). Alan yazındaki araştırma ve değerlendirmelerden yola çıkarak örgütsel ortamda işgörenlerin çoğunlukla karşılaştıkları durumlardan biri olan işyerinden dışlanmanın, sabotaj davranışlar üzerindeki etkisinin belirlenmesi, önem arz etmektedir. Bu değerlendirmeler yola çıkarak araştırmada temel amaç, işyerinden dışlanmanın sabotaj davranışlar üzerindeki etkisinde dış kontrol odağının rolünün incelenmesidir.

## 1. Kavramsal Çerçeve ve Hipotezler

Araştırma kapsamında işyerinden dışlanma, dış kontrol odağı algısı sabotaj davranışlar kavramlarının teorik ve kavramsal çerçevesi ortaya konulmuştur.

### 1.1. İşyerinden Dışlanma Kavramı

Dışlanma birçok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır. Anderson (2009) dışlanmayı, örgütsel ortamda işgörenin çalışma arkadaşları tarafından kasıtlı olarak dışlanması olarak tanımlamıştır. Blackhart ve arkadaşları (2009) dışlanmayı, işgörenin çalışma arkadaşları tarafından yalnız bırakılması, işgörenle sosyal ilişki kurmaktan kaçınılması veya reddedilmesi olarak tanımlamaktadırlar. Gruter ve Masters (1986) dışlanmayı, sosyal reddedilme ve dışlanma süreci olarak ifade etmiştir. Hitlan ve arkadaşları (2006) dışlanmayı, işgörenin işyerinde olumlu ilişkiler kurma, başarılı olma ve itibar kazanmasını engelleyen bir durum; işgörenin bir kişi ya da grup tarafından dışlanması, reddedilmesi ve yok sayılması olarak değerlendirmiştir (Robinson vd., 2013, s. 206). Dışlanma genel anlamda, bireye karşı sergilenen yapıcı tutumun ortadan kalkmasıdır. Bununla birlikte nezaketsizlik içeren davranışlar, kabalık, taciz ve istismar gibi uygulamalardan farklılık gösteren bir kavramdır. Dışlanma, bireyin bir gruba ait olma ihtiyacını büyük oranda zedeleyen; bireyde psikolojik tükenmeye ve üzüntüye neden olan bir davranış türüdür. Dışlanma, bireyin grup içerisine alınmama durumu ve bireyin başkaları tarafından yok sayılmasıdır. Ferris ve arkadaşları (2008) dışlanmanın “sosyal acı” hissine neden olduğunu üzerinde durmuştur. Dışlanma, bireyin temel ihtiyaçları olan; öz-saygı, aidiyet, kontrol ve varoluşun anlamı tehdit eden bir durumdur. Dışlanma, bireyin özsaygısını etkileyebilmektedir. Dışlanmaya maruz kalan bireyler, yanlış bir şey yaptıklarına veya çekici olmayan özelliklere sahip olduklarına inanma eğilimde bulunabilmektedir. Dışlanma aynı zamanda, var oluşun anlamını etkileyen bir durumdur. Dışlanma bireyin “sosyal ölümü” olarak değerlendirilmekte ve dışlanmayla birlikte birey yaşamın nasıl devam edeceğini değerlendirmektedir. Dışlanma bireysel olarak sergilenebileceği gibi örgütsel bağlamda ve çeşitli çevrelerde gözlemlenebilmektedir. (Anasori vd. 2021, s. 3; Balliet & Ferris, 2013, s. 299; Chung, 2017, s. 330; Erkutlu & Chafra, 2016, s. 222).

İşyerinde dışlanmanın şiddetini ve derecesini ortaya çıkarmak için Latane'nin (1981) “sosyal etki” teorisi üzerinde durulmaktadır (Robinson vd., 2013, s. 215). Sosyal etki teorisi, çoğunluğun etki ve baskısının neden olduğu durum olarak değerlendirilmiştir (Latane & Wolf, 1981, s. 438). Latane'nin “sosyal etki” teorisinde dışlanmayı destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. DeWall, Twengw, Bushman, Im ve Williams (2010) reddedilen bir kişiyi kabul eden grubun dışlanmanın acı etkisini azalttığı sonucuna ulaşmıştır (Robinson vd., 2013, s. 216). Sosyal etki teorisi sosyal etkinin çok yönlü olması, bireylerin güç kabiliyeti (ikna edebilme durumu, prestij), yakınlık (zamansal ve mekânsal yakınlık) tarafından belirlenen sosyal güç alanlarına yerleştirilmiş etkili kaynaklar olarak görmektedir (Latane vd. 1995, s. 796). Kaynakların tükenmesi yaklaşımına göre, Leung, Wu, Chen ve Young (2011) dışlanmayla birlikte işgörenler, işe daha düşük katılma eğiliminde bulunmakta, işgörenlerin vatandaşlık davranışlarında azalma gözlemlenebilmektedir. Özsaygı yaklaşımına göre, Ferris ve arkadaşları (2015) dışlanmaya maruz kalan işgörenlerin, öz-saygısında ve vatandaşlık davranışlarında azalma olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte, sosyal değişim yaklaşımına göre, dışlanmaya

maruz kalan işgörenlerin işyerinde, fayda sağlamaya yönelik sorumluluğun azalması beklenmektedir (Wu vd., 2015, s. 3).

İşyerinde dışlanma kısmi dışlanma ve tam dışlanma olarak da ayrılabilir. Kısmi dışlanma, işgörenin yalnızca örgütün belirli üyeleri tarafından dışlanmasıdır. Tam dışlanma ise, işgörenin örgütün tüm üyeleri tarafından dışlanmasıdır. Ferris vd. (2008) işyerinde dışlanmayı, işgörenin işyerinde meslektaşları tarafından dışlanmaya maruz kalması veya göz ardı edilmesi olarak tanımlamaktadır. İşyerinde dışlanma çalışma ortamında, çalışma arkadaşının davranışlarına karşı; tepkisiz kalma, göz temasından kaçınma, selamlaşmama, sosyal anlamda iletişimde ve temasta bulunmaktan kaçınma gibi çeşitli şekillerde kendisini göstermektedir. Örneğin; işyerinde çalışma arkadaşları işgöreni öğle yemeğine davet etmeyebilir, düzenlenen toplantılarda işgörenin görüşleri ve önerileri görmezden gelenebilir veya işgörenin çalışma arkadaşlarına verdiği selam karşılıksız kalabilir (Al-Atwi, 2017, s. 37; Anasori vd., 2021, s. 3; Balliet & Ferris, 2013, s. 299).

Derfler-Rozin vd. (2010), Williams ve Sommer, (1997) ve Xu vd. (2017) yaptıkları araştırmalarda dışlanmaya maruz kalmış çalışanların çalışma arkadaşlarına kendilerini kabul ettirmek için uyumlu ve prososyal davranışlarda bulunma eğilimi gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte Chung ve Yang (2017), Ferris vd. (2015), Mao vd. (2018) yaptıkları çalışmalarda işyerinden dışlanan işgörenler, çevre üzerindeki kontrollerini geri kazanmak için sergilediğini iddia ettikleri anti-sosyal davranışlar olan; saldırgan davranışlara başvurabilmekte, vatandaşlık ve yardım etme davranışlarında azalma, performansın zayıflamasına neden olabilmektedir (Anasori vd. 2021, s. 3). Yapılan araştırmalar sonucunda işyerinde dışlanmanın etkisi üç madde yardımıyla özetlenebilmektedir. Bunlardan ilki, işyerinde dışlanma örgüt üyelerinin ruhsal sağlığını etkileyebilmekte ve memnuniyet düzeylerini azaltabilmektedir. İkincisi, dışlanma işgören vatandaşlık davranışını azaltmakta ve üretkenlik karşıtı davranışa yol açmaktadır. Son olarak işyerinde dışlanma işgörenlerin düşük performans göstermelerinin nedenini açıklamak için etkili bir değişkendir (Liu & Xia, 2016, s. 199). Dışlanma, bireylerin psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaları için gerekli olan sosyal etkileşim fırsatının daraltarak, bireylerin fiziksel ve zihinsel anlamda sağlığını etkileyebilmektedir (Gürlek, 2021, s. 337).

Günümüzde işyerinden dışlanma, ekip çalışmasının yaygın olarak gözlemlendiği kuruluşlarda karşımıza çıkmaktadır. İş yerinde dışlanma, bireyin psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan sosyal etkileşim fırsatını olumsuz yönde etkileyebilir. Dışlanmanın etkisini ortadan kaldırmak amacıyla, örgütsel çevrede sosyal etkileşim ve iletişime ihtiyaç duyulmaktadır (Wu vd., 2012, s. 178-179). İşyerinde dışlanma etik dışı ve haksız bir muamele olarak görülmektedir. İşyerinde dışlanmaya maruz kalan işgörenlerin reddedilme ve belirsizlikten kaynaklanan korku duygusu yaşamasına muhtemel olmaktadır. Bununla birlikte dışlanma, işgörenler arası ilişkilerin olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İşyerinde dışlanmaya maruz kalan çalışanların fikirleri önerileri ve görüşleri meslektaşları tarafından kabul görmeyebilir. Dışlanmayla birlikte işgörenler kendi fikirlerini ifade etmenin ve bilgi paylaşımının herhangi bir fark yaratmayacağını düşünme eğilimine girmektedir. İşyerinden dışlanma, işgörenler sessiz kalma davranışı sergileyebilmektedir İşyerinde dışlanma işgörenlerin bilgi biriktirme ve ses çıkarma davranışlarına karşı potansiyel engellerden biri olarak gözlemlenebilmektedir (Fatima vd. 2017, s. 112-113). Dışlanma işgörenlerin stres seviyesinin artmasına neden olabilmektedir. Örgütsel alanda yapılan birçok araştırmada işyerinde dışlanmanın; yüksek seviyede kaygı, depresyon, iş arama davranışı, iş değiştirme niyeti, psikolojik sağlık problemleri ve daha düşük seviyede iş memnuniyetine sebep olduğu gözlemlenmiştir Yapılan son araştırmalarda sosyal dışlanmanın öfke da dahil olmak üzere birçok psikolojik açıdan olumsuz tepkilere yol açtığını sonucuna ulaşılmıştır (Haq, 2014, s. 1310-1311). İşyerinde dışlanmanın, fiziksel ve duygusal sonuçlarına yönelik yapılan çalışmalarda işyerinde dışlanmanın fiziksel acı, saldırgan davranışlar, öfke ve depresyonayol açtığı sonucu ulaşılmış. Bununla birlikte dışlanmanın, prososyal davranışları zayıflattığı ve dışlanmaya neden olan davranışa katılım sağlamayan çalışanlara karşı da işgörenin saldırgan davranışlarda bulunabileceği gözlemlenmiştir (Clercq vd., 2019, s. 7).

## 1.2. Dış Kontrol Odağı Kavramı

Kontrol odağı sosyal öğrenme teorisi tarafından geliştirilmiş, iç ve dış kontrol odağı kavramlarını içeren bir yapıya sahiptir. Rotter (1954), sosyal öğrenme teorisini klinik psikoloji alanında yol gösterici bir çalışmayla tanımlamıştır. Sosyal öğrenme teorisi, bireyin sürekli öğrenme ve çevresiyle etkileşimi yoluyla kolektif bağlam çerçevesinde anlam bulan bir durumdur. Rotter kontrol odağını pekiştirmeye neden olduğuna inanılan (ödül, olumlu sonuç, hedefe ulaşma vb.) faktörlerin bireyin algılamasında değişiklik yapabileceği üzerine durmaktadır. İç kontrol odağı, pekiştirmenin kişisel davranışlara ve özelliklere bağlı olduğu üzerinde durmaktadır. Bununla birlikte pekiştirmenin şans, kader veya bireyin kontrolü dışındaki faktörlerden kaynaklandığı algısına dayanmaktadır (Kormanik & Rocco, 2009, s. 465-466). Sosyal öğrenme teorisi (1954) sosyal çevrenin doğası ve etkilerine ilişkin genel bir teorik çerçeve oluşturmaktadır. Sosyal öğrenme teorisi, belirli bir davranışın veya olayın dışarıdan bir güç tarafından şekilleneceği beklentisinde bulunmaktadır. Dışarıdan bir gücün hareket geçmemesi durumunda davranışın oluşmasına yönelik beklenti azalacak ve ortadan kalkacaktır. Sosyal öğrenme teorisinde, bireyin davranışlarındaki farklılıkların beceri ve şans faktörleriyle bağlantılı olarak görev farklılıkları ile ilişkilendirilmektedir (Rotter, 1966, s. 2).

Kontrol odağı genel olarak, bireysel davranışları kontrol eden faktörlerin belirlenmesine ilişkin inanışları ayırt etmeye yardımcı olan bireysel denetim kavramıdır (Mihaela vd., 2013, s. 1382). Lynch, Hurford ve Cole 'a (2002) iç ve dış kontrol odağının çocukluk çağında oluştuğunu üzerinde durmaktadır. Lynch ve arkadaşlarına (2002) göre, ebeveynlerin çocukların bağımsızlıklarını desteklemelerinin iç kontrol odağı gelişimine katkı sağladığını ileri sürmüştür. Bununla birlikte Lynch ve arkadaşlarına (2002) göre, ebeveynlerin aşırı korumacı davranışları, bireylerin dış kontrol odağı seviyelerini artırmaktadır (Angelova, 2016, s. 249). Bireylerin karşılaştığı olumsuz olayları suçlama eğiliminde bulunması, kendi özsaygısını korumaya çalışma davranışı içinde bulunması dış kontrol odağı algısının gelişmiş olduğunu ortaya koymaktadır. İç kontrol odağı algısına sahip bireyler karşılaşılabilecek olumsuz durumda kendisini suçlama eğilimine sahip olmaktadır. Dış kontrol odağı algısına sahip bireyler ise, karşılaşılabilecek olumsuz durumlarda diğer bireyleri suçlama eğilimi içerisine girmektedir (Kendrick, 1975, s. 8). İç kontrol odağına sahip bireyler olayların kendileri tarafından kontrol edilebildiklerine inanmaktadır. Bu rağmen dış kontrol odağına sahip bireylerde, yaşanan olayların kontrolleri dışında gerçekleştiğine inancı gelişmiştir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde kontrol odağı işgörenlerin tutumların, davranışlarını ve algılarını etkileyebilmektedir (Lin & Ding, 2005, s. 304). Riesman (1954) bireylerin içsel arzuları ve hedefleri tarafından kontrol edilme derecesine karşı dış güçler; özellikle sosyal güçler ve uyumluluk tarafından kontrol edilmesine vurgu yapmaktadır (Rotter, 1966: 4). Dış kontrol odağına sahip bireyler, kaderlerini kontrol edebileceklerine inanmamaktadır. Bununla birlikte dış kontrol odağına sahip bireyler, dış çevredeki olaylara karşı pasif rol almaktadır. Bu nedenle dış kontrol odağına sahip bireyler, kişisel olarak ulaştıkları sonuçları genelde dış etkenlere ve şansa bağlama eğilimi içerisine girmektedir (Ntsebeza, 2010, s. 9). Bireyin başarılı ve başarısız olma durumu kendi davranışlarıyla ilgisi olmayan dış etkilere bağlama eğilimi dış kontrol odağını oluşturmaktadır (Rastegar & Heidari, 2013, s. 73).

Mitchell, Smyser, ve Weed (1975) çalışmalarında; iç kontrol odağına sahip bireylerin işyeri memnuniyetinin dış kontrol odağına sahip bireylerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte iç kontrol odağına sahip bireyler katılımcı bir yönetim tarzı benimsemektedir (Ntsebeza, 2010, s. 9). Balgiu (2011) kontrol odağı, yaratıcı tutumlarla pozitif yönde ilişkilidir. Yaratıcı bireyler iç kontrol odağına sahip olmaktadır. Bununla birlikte yalnızca iç kontrol odağı değil, dış kontrol odağı da; risk üstlenme, yeniyi arama, özgürlüğün takdir edilmesi gibi yaratıcı tutumların gelişimine katkıda bulunmaktadır (Mihaela vd., 2013, s. 1382).

Williams (1997, 2001, 2007) göre, dışlanma dört temel ihtiyacı tehdit etmektedir. Bunlar; öz-saygı ihtiyacı, ait olma ihtiyacı, kontrol etme ihtiyacı ve anlamlı varoluş ihtiyacıdır. Sommer vd. (2001) göre, dışlanmış bireyler bağlanmak istedikleri bir gruptan çıkarıldıklarına inanmakta ve dışlanmış bireylerin ait olma ihtiyaçları zedelenmektedir. Bununla birlikte, dışlanma bireyin

kontrol duygusunu zayıflatmaktadır. Dışlanma bireyin, diğer bireylerin kendi eylemlerine tepki vermediğini hissetmesine neden olmaktadır. Dışlanmış bireyler, dışlanmayı durdurmaya yönelik karşı önlemleri olmadığını düşünmekte ve kontrol kaybı yaşamaktadır (Chung & Kim, 2017, s. 1236). Bu çerçevede araştırmada işyerinden dışlanmanın dış kontrol odağı üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir.

### 1.3. Sabotaj Davranışlar Kavramı

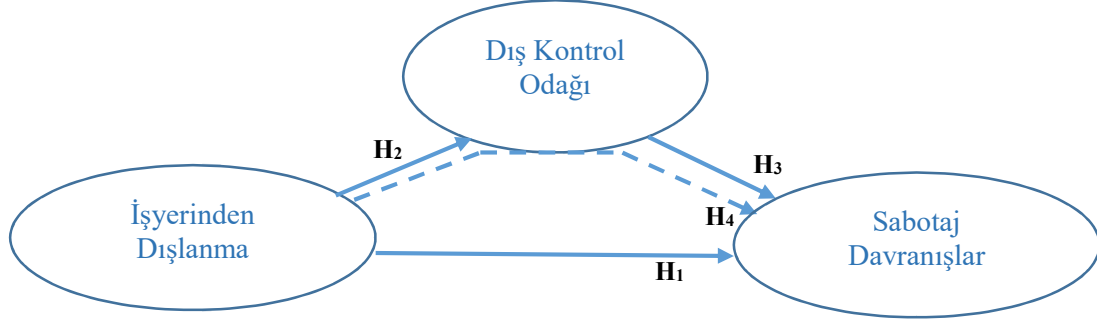
Sabotaj, işgörenin işverinin fiziki varlıklarına kasıtlı olarak zarar vermesi anlamına gelmektedir. Sabotaj, geri çekilme, işletmenin beklediği çalışma süresinin altında çalışılma, işverenin veya çalışma arkadaşlarının eşyalarını çalma olarak görülebilmektedir (Gürlek, 2021, s. 337). Sabotaj genel olarak, işgörenin uyulması gerekli olan kuralları bilmesine rağmen, kuralları çiğnemesi ve iş süreçlerini aksatıcı davranışlarda bulunmasıdır (Sien, 2006, s. 12-13). Sabotaj davranışlar, açık bir şekilde bireye yönelik zarar verme davranışı olarak gözlemlenebilmektedir. Aynı zamanda bireye hissettirilmeden gerçekleştirilebilecek misilleme davranışı olarak da karşımıza çıkmaktadır. Harris ve Ogbonna (2002) hizmete yönelik sabotaj davranışı; müşteriye sunulacak hizmeti olumsuz yönde etkilemesi planlanan kasıtlı olarak yapılan örgütsel davranış olarak tanımlamaktadır. Hizmete yönelik sabotaj davranışındaki temel amaç örgütsel süreçleri zarara uğratmaktır. Aynı zamanda hizmete yönelik sabotaj davranışı işgörenlerin performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Abdul Rahim (2008) göre sabotaj davranışlar, örgütün hedefinden sapan işgörenlerin, kasıtlı olarak müşterilere düşük kalitede hizmet sunmalarıdır. Southey (2010) göre sabotaj davranışı, önceden planlanan ve normal olmayan bir eylemdir (Chai vd., 2017, s. 174). İşgörenler tarafından yapılan sabotaj davranışta temel amaç; işgörenler arası ilişkilerini zedelemek, işletmenin adını lekelemek, üretim sürecinde aksamalara yol açmak, örgütün kaynaklarına zarar vermek, müşterileri zarara uğratabilecek davranışlarda bulunmaktır (Crino, 1994, s. 312). Robinson ve Bennett (2000) işgörenin hizmet sabotajı davranışını, işyerindeki işlevsiz davranış olarak tanımlamaktadır. Sabotaj davranışı işletmenin yasalarını ihlale dayalı ve kasıtlı olarak işletmedeki işgörenler tarafından yapılmaktadır. Bununla birlikte, sabotaj davranışının sonuçları işletme ve işletme üyeleri için zarar teşkil etmektedir. İşgörenin hizmet sabotajı davranışı, işletmeler için olumsuz eylemlerde bulunulmasıdır. Aynı zamanda hizmet sabotajı davranışı, olumsuz sonuçlara (karın ve pazar büyüklüğünün azalması veya müşteri sadakatinde azalmaya) neden olabilmektedir (Chen vd., 2015, s. 136).

İşgörenin sabotaj davranışı, üretim sürecinde gecikmeye sebep olacak davranışlarda bulunma, işletme kaynaklarına zarar verme, işgörenin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerin zarar görmesi ve müşterilerin zarar uğramasına sebep olabilecek durumlardır. Literatürdeki çalışmalarla sabotaj davranışı; işgörenin çalışma ortamında adaletsizlik algılaması sonrasında meydana gelen bir misilleme davranışı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Skarlicki, 2008, s. 1335). Örgütsel başarıyı olumsuz yönde etkileyen birçok faktör bulunmasına rağmen işgörenlerin sabotaj davranışı tüm örgütü fark edilmeden yok edebilecek örgütsel bir eksiklik olarak görülmektedir. İşgörenin sabotaj davranışı, üretkenliğe aykırı çalışma davranışlarının temel boyutlarından biridir. Sabotaj davranışı; durumu normal haline getirmeye çalışma veya misilleme davranışı olmak üzere iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. İş temposunun kasıtlı olarak yavaşlatılması veya işletmenin ekipmanlarına kötü niyetli olarak zarar verme, çalma, adaleti bozma, zimmete para geçirme, ofisi kötüye kullanma gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Özetlersek işyerinde sabotaj davranışı, örgütsel etkinliği ve örgütün sağlıklı işleyişine aykırı davranışları içermektedir (Nnaemeka vd., 2018, s. 15-16).

İşyerinden dışlanma, hem işgörenler hem de işletme üzerinde olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Al-Atwi, 2017, s. 38). Literatürdeki değerlendirmelerden yola çıkarak, işgörenler çeşitli nedenlerden dolayı iş ortamında dışlanmaya maruz kalabilmektedir. Bu nedenle işgörenler kişisel değerlerini onaylatmak ve başkalarının ilgisini çekmek için sabotaj davranışta bulunabilme eğilimine girmektedir (Crino, 1994, s. 314). Hsieh ve Karatepe (2019) hizmet sunumunda bulunan işletmelerde işgörenlerin olumsuz davranışları, hizmet sürecini riske atabilecek özellikler taşımakla birlikte; olumsuz davranışlar müşterilerin şikayetine de neden olmaktadır (Anasori vd.,

2021, s. 3). Bu davranışlardan biri olan sabotaj davranışlar da gerek iş süreçlerini ve gerekse de müşteri çevresini olumsuz etkileyebilecek bir yapıya sahiptir. Bu kapsamda yapılan çalışmada, işyerinden dışlanmanın sabotaj davranışları etkileyebileceği, bu etki üzerinde dış kontrol odağının rolünün olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda aşağıda araştırma modeli ve hipotezlerine yer verilmektedir.

Şekil 1. Araştırma modeli



H<sub>1</sub>: İşyerinden dışlanma sabotaj davranışları etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: İşyerinden dışlanma dış kontrol odağını etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Dış kontrol odağı sabotaj davranışları etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: İşyerinden dışlanmanın sabotaj davranışlar üzerindeki etkisinde dış kontrol odağının aracılık rolü bulunmaktadır.

H<sub>5</sub>: İşgörenlerin sabotaj davranış sergileme düzeyleri dışlanmaya maruz kalma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

## 2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı, işyerinden dışlanmanın, sabotaj davranışlar üzerindeki etkisinde dış kontrol odağının rolünün ortaya çıkarılmasıdır. Araştırma kapsamında işgörenlerin çalışma ortamında sıkça rastladığı bir durum olan işyerinden dışlanmanın bireyin kontrol odağını ne düzeyde etkilediğinin belirlenmesi ve işyerinden dışlanan bireyin sabotaj davranışlar sergileme eğiliminde bulunabilme durumu olasılığının ortaya çıkarılması önem taşımaktadır.

## 3. Yöntem

Araştırmada veri toplama yöntemi, anket tekniğidir. Anket formunda, işyerinden dışlanma, dış kontrol odağı algısı ve sabotaj davranış sergilemeye yönelik tutumları ölçmek üzere alan yazından elde edilen ve geçerliliği, güvenilirliği kanıtlanmış 3 ayrı ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeklerde yer alan soru ifadeleri, beş aralıklı Likert tipi metrik ifade yöntemi kullanılarak ifadelendirilmiştir. Araştırmada kullanılan model kapsamında işyerinden dışlanma bağımsız değişken, dış kontrol odağı aracı değişken, sabotaj davranışlar ise bağımlı değişkendir. Yapılan araştırmayla, ilgili örneklemden elde edilen verilere; açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmış, sonrasında ise araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

### 3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Örnekleme

Araştırmanın konu açısından kapsamı; işyerinden dışlanma, dış kontrol odağı, sabotaj davranışlar arasındaki ilişkilerin açıklanmasıyla sınırlandırılmıştır. Araştırma kullanılan değişkenler tek boyutludur. Araştırmanın uygulanması açısından kapsamı; Çanakkale ve Bursa illerinde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 10 işletmenin çalışanları arasından kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen 127 kişidir. Araştırma 4 Nisan- 30 Mayıs 2019 tarihleri arasında yapılmıştır. Otomotiv işletmelerinin her birinin yönetiminden ve insan kaynaklarından alınan

izinler çerçevesinde, elden teslim edilen 170 adet anket formundan geriye dönen 136 adet (%80) anket formunun, 127 (%74,7) adedi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada otomotiv sektörünün seçilmesindeki temel amaç, satış ve pazarlama konusunda işgörenlerden yüksek performans beklentisine sahip olunması, müşteriye etkin hizmet sunumunun önem taşıdığı bir alan olması yer almaktadır. Çalışmada Bursa ve Çanakkale illerinin seçilmesinin nedeni, Marmara Bölgesinde kavşak noktasında bulunan Bursa ili ile turizm anlamında cezbedici bir konuma sahip olan Çanakkale ilinde yaşayan işgörenlerin davranışlarının gözlemlenmesidir. Gönüllü katılımçılık ilkesi çerçevesinde çalışmaya katılmayı kabul eden 10 işletme araştırmaya dahil edilmiştir.

### 3.2. Araştırmanın Ölçekleri

**İşyerinden Dışlanma Ölçeği:** İşyerinden dışlanma algısını ölçmek için Ferris vd. (2008) çalışmasında yer alan işyerinden dışlanma ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin toplam madde sayısı 10'dur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması için açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde, Kaiser Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmış ve örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu (KMO değeri .934) sonucuna ulaşılmıştır. Keşfedici faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek boyutlu yapısına uygun olduğu ve analiz sonucunda 2 maddenin faktör yükünün 0.50'nin altında kalması nedeniyle maddeler analiz dışına çıkarılmıştır. Keşfedici faktör analizi sonrasında kalan maddelerin faktör yüklerinin .70 ile .89 arasında olduğu görülmüştür. Yapılan güvenirlik analiziyle ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı (.94) olarak tespit edilmiştir

**Dış Kontrol Odağı Ölçeği:** İşgörenlerin dış kontrol odağı düzeyini ölçmek için Kanten vd. (2015) çalışmasında yer alan dış kontrol odağı ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin toplam madde sayısı 8'dir. Ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması için açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizi sonucunda Kaiser Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu (KMO değeri .818) gözlemlenmiştir. Keşfedici faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek boyutlu yapıya uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Keşfedici faktör analizi sonucunda, 1 madde faktör yükünün 0.50'nin altında kalması sebebiyle analiz dışına çıkarılmıştır. Keşfedici faktör analizi sonrasında kalan maddelerin faktör yüklerinin .53 ile .83 arasında olduğu görülmüştür. Yapılan güvenirlik analizi yardımıyla ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı (.86) olarak tespit edilmiştir.

**Sabotaj Davranışlar Ölçeği:** İşgörenlerin sabotaj davranışlarını ölçmek için Harris ve Ogbanna (2006) çalışmasında yer alan sabotaj davranışlar ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin toplam madde sayısı 9'dur. Ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması için açıklayıcı (keşfedici) faktör analizi uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde, Kaiser Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu (KMO değeri .807) sonucuna ulaşılmıştır. Keşfedici faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek boyutlu yapıya uygun olduğu gözlemlenmiştir. Keşfedici faktör analizi sonucunda, 3 madde faktör yükünün 0.50'nin altında kalması nedeniyle analiz dışına çıkarılmıştır. Keşfedici faktör analizi sonrasında kalan maddelerin faktör yüklerinin .58 ile .80 arasında olduğu görülmüştür. Yapılan güvenirlik analizi yardımıyla ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik katsayısı (.80) olarak tespit edilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizlerinin sonucunda Lisrel 8.8 programı kullanılarak, doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analiziliyle her bir ölçeğin uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Tablo 1'de araştırmanın ölçeklerine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.



Tablo 1. Araştırmaya uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçeklerin uyum iyiliği değerleri

Değişkenler	$\chi^2$	d.f.	$\chi^2/df$ ≤ 5	GFI ≥ .85	AGFI ≥ .80	CFI ≥ .90	IFI ≥ .90	NNFI ≥ .90	RMSEA ≤ 0.08
İşyerinden Dışlanma Ölçeği	29.85	20	1.49	0.94	0.90	0.99	0.99	0.99	0.063
Dış Kontrol Odağı Ölçeği	1.64	4	0.41	0.99	0.98	1.00	1.01	1.02	0.000
Sabotaj Davranışlar Ölçeği	7.34	8	1.57	0.98	0.95	1.00	1.00	1.00	0.000

## 4. Bulgular ve Tartışmalar

### 4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 127 otomotiv sektörü personelinin %47'si (58 kişi) erkek, %53'ü (66 kişi) ise kadındır. Çalışanların %9,7'si (12 kişi) 18-25 yaş, %60'ı (73 kişi) 23-33 yaş, %22'si (27 kişi) 34-41 yaş, %8,1'i (10 kişi) 42-49 yaş, %2'si ise (2 kişi) 50 yaş ve üzerindedir. Otomotiv sektörü çalışanlarının %5,7'si (7 kişi), %15'i (18 kişi) lise, %19,5'i (24 kişi) ön lisans, %56'sı (69 kişi) ise lisans mezunudur. İşgörenlerin işletmedeki departman dağılımına göre; %54'ünün (50 kişi) satış danışmanı, %7,6'sının (7 kişi) ise satış müdürü, %6,5'inin mekanik teknisyen (6 kişi) pozisyonlarında geriye kalan 64 kişi ise sigortacı, müşteri temsilcisi, idari işler sorumlusu departmanlarında görev yapmaktadır. İşgörenlerin işletmedeki toplam çalışma süreleri değerlendirildiğinde, çalışanların %51'i (63 kişi) 0-3 yıl arası, %30'u (37 kişi) 4-7 yıl arası, %12,2'si (15 kişi) 8-11 yıl arası, %2,4'ünün (3 kişi) 12-15 yıl arası ve %3,3'ünün (4 kişi) ise 16 ve üzeri yılda bir çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin işletmede dışlanmaya maruz kalma durumuna bakıldığında, %6,6'sının (8 kişi) evet, %77,7'sinin (94 kişi) hayır ve %15,7'sinin (19 kişi) ise kısmen maruz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenlerin dışlanmaya maruz kaldığında verdiği tepkiler, %6,8'i (5 kişi) geri çekilme, %9,5'i (7 kişi) sessiz kalma, %36,5'i (27 kişi) görmezden gelme, %35,1'i (26 kişi) ses çıkarma ve %12,2'si (9 kişi) işten ayrılma olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 2. Regresyon analizi ANOVA tablosu

	Dışlanmaya maruz kalma(I)	Dışlanmaya maruz kalma(J)	I-J (Ortalamalar arasındaki fark)	Sabotaj Davranışları Ortalama	Sig.
Sabotaj Davranışları	Evet	Hayır	,99645	Evet 2,83 Hayır 1,83	,002
	Hayır	Kısmen	,90351	Evet 2,83 Kısmen 1,92	,019

Tablo 2'ye göre, hesaplanan F değeri 6,513 ve bu değer (p=0,02) anlamlılık düzeyinde geçerlidir (Nakip ve Yaraş, 2016, s. 430). Tablo 2'ye göre, işgörenlerin sabotaj davranış sergileme düzeyleri, dışlanmaya maruz kalma durumuna göre farklılık göstermektedir.

### 4.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Çalışmada elde edilen verilere korelasyon analizi uygulanmıştır. İşgörenlerin işyerinden dışlanma algısı, dış kontrol odağı düzeyleri ve sabotaj davranış sergileme eğilimlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri analizler yardımıyla hesaplanmıştır. Tablo 3'te araştırma kapsamında hesaplanan tüm değerler verilmektedir.

Tablo 3. Araştırma değişkenlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
<b>İşyerinden Dışlanma</b>	2,48	1.13			
<b>Dış Kontrol Odağı</b>	2.52	.97	,241**	1	
<b>Sabotaj Davranışlar</b>	1.91	.79	,658**	,244**	1

Tablo 3'te araştırma çerçevesinde bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler arasında anlamlı düzeyde ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin değerlendirmeler sonucunda, işyerinden dışlanma ile dış kontrol odağı algısı arasında ( $r=.241$ ,  $p<0.01$ ) pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte işyerinden dışlanma ile sabotaj davranışlar sergileme düzeyleri arasında ( $r=.658$ ,  $p<0.01$ ) pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Dış kontrol odağı ile sabotaj davranışlar arasında ( $r=.244$ ,  $p<0.01$ ) pozitif yönde ve anlamlı bir olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.3. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli ve Hipotez Testi Sonuçları

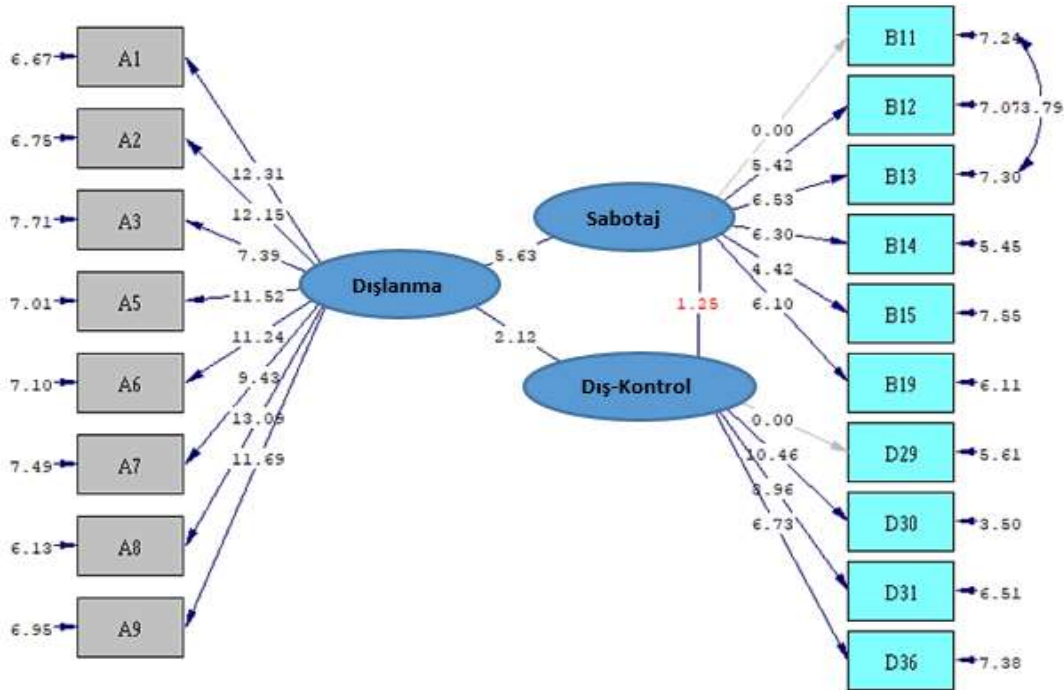
Araştırma modeli çerçevesinde ortaya konulan hipotezlerin değerlendirilmesi için elde edilen verilere yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır.

Tablo 4. Araştırmaya uygulanan yapısal eşitlik modeli sonucunda hipotez testi sonuçları

Model	$\chi^2$	d.f.	$\chi^2/df$	GFI	AGFI	CFI	IFI	NNFI	RMSEA
			$\leq 5$	$\geq .85$	$\geq .80$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\leq 0.08$
Yapısal Eşitlik Modeli Sonucu	204.83	131	1.46	0.85	0.80	0.97	0.97	0.97	0.067

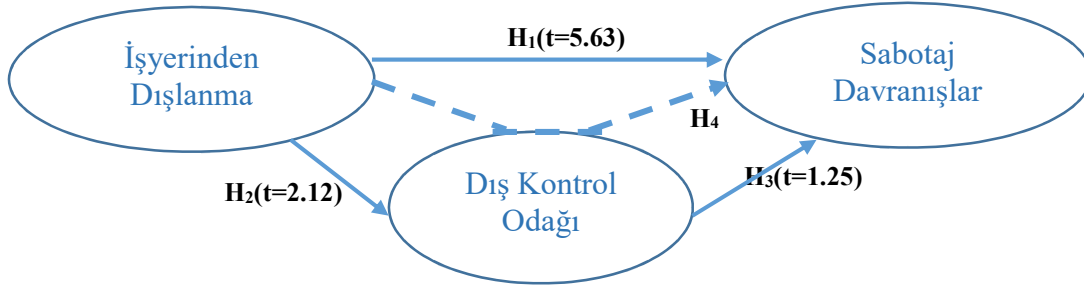
Araştırma sonucunda elde edilen veriler kapsamında, modelin büyük ölçüde kabul edilebilir olduğunu görülmektedir.

Şekil 2. Yapısal eşitlik modeli



Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri; işyerinden dışlanmanın sabotaj davranışları ( $\beta=0.69$ ;  $t= 5.63$ ;  $p<0.01$ ) pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre,  $H_1$  hipotezi desteklenmiştir. Aynı zamanda, işyerinden dışlanmanın dış kontrol odağını ( $\beta=0.21$ ;  $t= 2.12$ ;  $p<0.01$ ) pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Buna göre,  $H_2$  hipotezi desteklenmiştir. Dış kontrol odağı algısının sabotaj davranışlara ( $\beta= 0.23$ ;  $t= 1.25$ ;  $p>0.01$ ) herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre,  $H_3$  hipotezi reddedilmiştir. Analizler yardımıyla aracılık etkileri sorgulaması yapılmış; işyerinden dışlanmanın sabotaj davranışlar üzerindeki etkisinde dış kontrol odağının aracılık etkisine sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre,  $H_4$  hipotezi reddedilmiştir. Bununla birlikte, işgörenlerin sabotaj davranış sergileme düzeyleri dışlanmaya maruz kalma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre,  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir. Şekil 2, elde edilen bulgulara göre desteklenen modeli göstermektedir.

Şekil 3. Desteklenen model



## Tartışma

İşyerinde dışlanma; imalat, bankacılık, sağlık, turizm ve eğitim olmak üzere birçok sektörde kendini göstermektedir (Fatima vd. 2017: 112). İşyerinden dışlanma çalışma ortamında; bireyi görmezden gelme, bireyle aynı ortamda bulunmaktan kaçınma, iletişim kurmak istememe gibi çeşitli şekillerle ortaya çıkmaktadır. İş ortamında sıkça rastlanan bir durum olan işyerinden dışlanma, bireylerin kendilerini örgütsel ortamdan reddedilmiş hissetmelerine, sosyal ilişkilerin zayıflamasına, olumsuz duygu ve davranışlara neden olabilmektedir. İşyerinden dışlanan birey bu durumun kendi dışında gelişen çevresel faktörlerden kaynaklandığını düşünme eğiliminde bulunabilir. Birey karşılaştığı zor durumların diğer bireyler tarafından gerçekleştirildiği veya kontrol edilmesi zor olan, öngörülemez durumlar nedeniyle dışlanmaya maruz kaldığını varsayabilir. İşyerinden dışlanmaya maruz kalan birey var olan durumu kontrol edemediği zaman bu durumu davranışlarına da yansıtılma eğilimine girebilir. İşyerinden dışlanmaya maruz kalan işgören var olan olumsuz durumu hizmet sunumuna, müşterilerle ilişkilerine, işletme kaynaklarının kullanımına yansıtılabilir. Alan yazındaki yapılan çalışmalarda işyerinden dışlanmanın bireyin kontrol duygusunun zayıflamasına neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda işyerinden dışlanma birey davranışlarına olumsuz olarak yansımakta işgörenlerin; müşterilere kötü davranışlar sergileme, hizmet sürecini yavaşlatma, kuralları göz ardı etme gibi çeşitli sabotaj davranışlar sergilemesine neden olabilir. Bu çerçevede, çalışmada işyerinden dışlanmanın sabotaj davranışlar sergileme üzerindeki etkisi ele alınmıştır. İşyerinden dışlanmanın bu davranışlar üzerindeki etkisinde dış kontrol odağı algısının rolünün incelenmiştir.

Chung ve Kim (2017) çalışmaya göre dışlanmış bireyler kontrol kaybı yaşayabilmekte; Sommer vd. (2001)'e göre, bireylerin bir gruptan dışlanmaları ait olma ihtiyaçlarını zedeleyebilmektedir. Literatürdeki değerlendirmelere paralel olarak yapılan çalışmada da otomotiv sektöründe, dışlanmaya maruz kalan işgörenlerin kontrol kaybı yaşayabileceği ve dışlanmayı şansa, diğer bireylere, çevresel faktörlere bağlayabilme eğiliminde bulunabileceği düşünülebilir. Clercq vd. (2019) ve Haq (2014) yaptıkları çalışmalarda işyerinde dışlanmaya

maruz kalan işgörenlerde; yüksek seviyede, kaygı, depresyon, öfke sorunu, saldırgan davranışlara sergileme eğiliminde bulunabileceği öngörülmektedir. Yapılan çalışmada bu değerlendirmelere paralel olarak işyerinde dışlanmaya maruz kalan işgörenlerin sabote edici davranışlarda bulunabileceği düşünölmektedir.

## **Sonuç ve Öneriler**

Yapılan çalışma sonucunda, işyerinden dışlanmanın sabotaj davranışları pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İşyerinden dışlanan bireylerin, kendi menfaatleri çerçevesinde kuralları yok sayabileceği, müşterilere kaba davranışlar sergileyebileceği, hizmet süreçlerini yavaşatabileceği, işletme kaynaklarına zarar verebileceği, işletmenin itibarını zedeleyebileceği ve misilleme davranışlarında bulunabileceği düşünölmektedir. Aynı zamanda araştırma bulgularında, işyerinden dışlanmanın dış kontrol odağını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İşyerinden dışlanmaya maruz kalan işgören, karşılaşılan bu olumsuz durumu; şansa, hataya, çalışma arkadaşlarına, çeşitli durumu güçleştirici faktörlere ve çevresel faktörlere bağlayabileceği düşünölmektedir. Bireyler durumun şansa bağlı olarak geliştiği ve diğer bireylerin işyerinden dışlanmaya maruz kalmasına neden olabilecek davranış ve söylemlerde bulunduğu düşünöncesine sahip olabilir. Diğer taraftan işyerinden dışlanmanın sabotaj davranışları pozitif yönde etkilediği; bu etkileme sürecine dış kontrol odağının herhangi bir aracılık rolü üstlenmediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma çevresinde karşılaşılabilecek bir durum olan işyerinden dışlanma kapsamında, beklenen bir sonuç olarak değerlendirilen sabotaj davranışların var olması ve dış kontrol odağının bu etkileme sürecine herhangi bir katkısının bulunmadığı ifade edilebilmektedir.

Sonuç olarak işletmelerde çoğunlukla rastlanan bir durum olan işyerinden dışlanmanın çeşitli şekillerde olumsuz durum ve davranışlara neden olabileceği; aynı zamanda bireyin algısal değerlendirmesine de bu durumun yansiyabileceği ifade edilebilmektedir. Bu kapsamda, işyerinden dışlanmaya sebep olabilecek durumları ortadan kaldıracılabilecek; işgörenin çalışma ortamına kendisini ait hissettirmesi, sosyal ilişkileri geliştirmek adına samimi bir örgüt iklimi algısını oluşturulması, işletme süreçlerine değer kattığı hissettirilmesi veya işgörene geri bildirimde bulunulması, düşünö ve fikirlerine saygı gösterilmesi, işgörenler arasında etkileşimin arttırılması sağlanarak işyerinden dışlanma algısını azaltılabileceği önerilebilir. İşyerinden dışlanma algısının zayıflayan işgören bu durumu; müşterilere etkin hizmet sunumunda bulunma, çalışma sürecine katılım sağlama, politika ve prosedörlere uyma, kaynakların etkin kullanımına sağlama şeklinde yansıtılabileceği varsayılmaktadır. İleride araştırmacılara işyerinden dışlanmanın fiziksel ve zihinsel sağlık semptomları, işten uzaklaşma, sinik davranışlar, sosyal kaytarma davranışlar üzerindeki etkisinin araştırması önerilebilir. Aynı zamanda işyerinde dışlanmada; pozitif psikolojik sermaye, iş talepleri ve iş kaynaklarının rollerinin incelenmesi önerilebilecek çalışmalardandır.

## **Kaynakça**

- Al-Atwi, A.A. (2017). Pragmatic Impact of Workplace Ostracism: Toward A Theoretical Model, *European Journal of Management and Business Economics*, 26 (1), 35-47.
- Anasori, E., Bayighomog, S, W., Vita, G. & Altinay, L. (2021). The Mediating Role of Psychological Distress Between Ostracism, Work Engagement, and Turnover İntentions: an Analysis in The Cypriot Hospitality Context, *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-12.
- Angelova, N.V. (2016). Locus of Control and İts Relationship With Some Social-Demographic Factors, *Psychological Thought*, 9(2), 248–258.
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social İdentity Theory and The Organization, *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.

- Balliet, D. & Ferris, D.L. (2013). Ostracism and Prosocial Behavior: A Social Dilemma Perspective, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120, 298-308.
- Chai, L.T., Rahim, F.A. & Yat, D.N.C. (2017). Service Sabotage by Front Line Employees: A Study of Antecedents and Consequences. *Social Sciences & Humanities*, 25(S), 173-180.
- Chen, C., Lei, J. & Hao J. (2015). Hotel Staff Service Sabotage Behavior: Classification and Impact on Consumer Willingness to Pay, *International Journal of Marketing Studies*, 7(4), 139-144.
- Chung, Y.W. & Kim, T. (2017) Impact of Using Social Network Services on Workplace Ostracism, Job Satisfaction, and İnnovative Behavior, *Behavior & Information Technology*, 36:12, 1235-1243.
- Chung, Y.W. (2017). The Role of Person–Organization Fit and Perceived Organizational Support in The Relationship Between Workplace Ostracism and Behavioral Outcomes. *Australian Journal of Management*, 42(2), 328–349.
- Clercq, D.D., Haq, I.U. & Azeem, M.U. (2019). Workplace Ostracism and Job Performance: Roles of Self-Efficacy and Job Level. *Personnel Review Research Paper*.
- Crino, M.D. (1994). Employee Sabotage: A Random ar Preventable Phenomenon?. *Journal of Managerial Issues*, 4(3), 311-330.
- Devin, H.F., Ghahramanlou, F., Fooladian, A. & Zohoorian, Z. (2012). The Relationship Between Locus of Control (İnternal External) and Happiness in Pre-Elementary Teachers in Iran. *Social and Behavioral Sciences*, 46, 4169 – 4173.
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2016). Impact of Behavioral İntegrity on Workplace Ostracism. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 8(2), 222-237.
- Fatima, T., Ilyas, M., Rehman, C.A. & Imran, M.K. (2017). Empirical Investigation of Relationship between Workplace Ostracism and Employee Silence: A Test of Mediating Effects of Self-Esteem and Meaningful Existence in Context of Public Sector Universities in Punjab, *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10(1), 111-128.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348–1366.
- Gürlek, M. (2021). Workplace ostracism, Syrian migrant workers' counterproductive work behaviors, and acculturation: Evidence from Turkey, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 336-346.
- Haq, I.U. (2014, 25-27 June). Workplace Ostracism and Job Outcomes: Moderating Effects of Psychological Capital. *Management, Knowledge and Learning, İnternatioanl Confrance*, Prttorez, Slovenia.
- 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.
- Kendrick, M.J. (1975). Internal-External Locus of Control and İts Relationship to Self-Reported Depression and to Suicide. (Unpublished Master of Degree Thesis), University of British Columbia, Columbia.
- Kormanik, M.B. & Rocco, T.S. (2009). Internal Versus External Control of Reinforcement: A Review of the Locus of Control Construct, *Human Resource Development Review*, 8(4) 463–483.
- Latane, B. & Wolf, S. (1981). The Social İmpact of Majorities and Minorities, *Psychological Review*, 88(5), 438-453.

- Latane, B., Liu, J.H., Nowak, A., Bonevento, M. & Zheng, L. (1995). Distances Matter: Physical Space and Social İmpact. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(8), 795-805.
- Lin, C.P. & Ding, C.G. (2005). Moderating Effect of The Locus of Control on The Process of Turnover Intentions for High-Tech Personnel, *Asia Pacific Management Review*, 10(5), 303-313.
- Liu, H. & Xia, H. (2016). Workplace Ostracism is Also an İnfluential Variable Used to Explain Why Employees Made Poor Performance. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 197-201.
- Mahfooz, Z., Arshad, A., Nisar, Q.A., İkram, M. & Azeem, M. (2017). Does Workplace Incivility & Workplace Ostracism İnfluence 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.
- Mihaela, P.L., Magdalena, S.M. & Loredana, T.S. (2013). A Study on The Relation Between Locus of Control and Creative Attitudes in The Structure of Didactic Competence, *Social and Behavioral Sciences* 84, 1381 – 1385.
- Nakip, M. & Yaraş, E. (2016). SPSS Uygulamalı: Pazarlama Araştırmalarına Giriş, Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Nnaemeka, E. L., Etodike, E.C. & Nwanzu, C.L. (2018). Organizational Justice Dimensions and Pay Satisfaction as Predictors of Sabotage Behavior among Nigerian Bank Employees. *Social Science Research*, 4(1), 14-30.
- Ntsebeza, C. (2010). The Role of Leader-Member-Exchange in Mediating The Relationship Between Work Locus of Control and Job Satisfaction, (Unpublished Masters of Degree Thesis), University of the Witwatersrand, Johannesburg.
- Rastegar, M. & Heidari, N. (2013). The Relationship between Locus of Control, Test Anxiety, and Religious Orientation among Iranian EFL Students, *Open Journal of Modern Linguistics*, 3(1), 73-78.
- Robinson, S.L., O'Reilly, J. & Wang, W. (2013). Invisible at Work: an Integrated Model of Workplace Ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized Expectancies for İnternal Versus External Control of Reinforcement, *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-28.
- Shojaee, M. & French, C. (2014). The Relationship Between Mental Health Components and Locus of Control in Youth, *Scientific Research Psychology*, 5, 966-978.
- Sien, S.T.H. (2006). Service Sabotage in Hotel Industry: Empirical Study Using Social Bonding Theory. (Unpublished Doctoral Degree Thesis), University Sains Malaysia, Malaysia.
- Skarlicki, D.P., Jaarsveld, D.D. & Walker, D.D. (2008). Getting Even for Customer Mistreatment: The Role of Moral Identity in The Relationship between Customer Interpersonal İnjustice and Employee Sabotage. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1335-1347.
- Wu, C.H., Liu, J., Kwan, H.K. & ve Lee, C. (2015). Why and When Workplace Ostracism İnhibits Organizational Citizenship Behaviors: An Organizational İdentification, *Journal of Applied Psychology*, 101(3), 1-53.
- Wu, L.Z., Yim, F.H., Kwan, H.K. & Zhang, X. (2012). Coping with Workplace Ostracism: The Roles of İngratiation and Political Skill in Employee Psychological Distress, *Journal of Management Studies*, 49(1), 178-199.