

**ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN İŞTEN  
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ:  
AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI  
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Osman PELİT  
Yüksek Lisans Tezi  
Danışman: Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI  
Haziran, 2018  
Afyonkarahisar

**T.C**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN İŞTEN AYRILMA**  
**NİYETİNE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ**  
**YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan**  
**Osman PELİT**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Hasan Hüseyin Soybalı**

**AFYONKARAHİSAR – 2018**

Bu tez çalışması; Afyon Kocatepe Üniversitesi Bilimsel Proje Araştırmaları Koordinasyon Birimi (BAPK) tarafından desteklenmiştir. (Proje No: 17.SOS.BİL.05)

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Dışlanmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

29/06/2018

Osman PELİT

## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

### JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

: Doç. Dr. Evren GÜÇER

İmza  


Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Osman PELİT' in “**Örgütsel Dışlanmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” başlıklı tezi, 29.06.2018 günü saat 11.00’ da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Celal DEMİR**  
**MÜDÜR**

## ÖZET

### ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Osman PELİT

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Haziran, 2018

Danışman: Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI

Bu çalışmanın amacı, otel işletmeleri işgörenlerinin, örgütsel dışlanma algılarının işten ayrılma niyetlerine etkisinin belirlenmesidir. Araştırmanın amacının gerçekleştirilmesi için anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar merkez ve Sandıklı ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri oluşturmakta olup, evren üzerinden örneklem alınarak araştırma yürütülmüş ve 667 işgören anketi değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin analizinde yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma, faktör ve güvenilirlik analizi, t testi, varyans (Anova), korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizi yöntemleri kullanılmış, elde edilen veriler araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, anket uygulanan otel işletmeleri işgörenlerinin gerek örgütsel dışlanma algıları gerekse işten ayrılma niyetleri düşük düzeyde gerçekleşmiş olup, işgörenlerin örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşleri bazı bireysel özelliklerine (sektörde çalışma süreleri, işletmede çalışma süreleri ve çalıştıkları departman) göre anlamlı farklılıklar göstermektedir. Ayrıca anket uygulanan otel işletmeleri işgörenlerinin, örgütsel dışlanmaya ilişkin algıları ile işten ayrılma niyetleri arasında yüksek düzeyde bir ilişki tespit edilmiş olup, gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda, işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının işten ayrılma niyetlerini etkilediği belirlenmiştir. Araştırmadan elde edilen söz konusu bu bulgular değerlendirilerek yorumlanmış ve ilgili taraflara öneriler getirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dışlanma, örgütsel dışlanma, işten ayrılma niyeti, otel işletmeleri işgörenleri, Afyonkarahisar.

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL OSTRACISM ON TURNOVER INTENTION: A STUDY IN FIVE-STAR HOTEL ENTERPRISESIN AFYONKARAHISAR**

**Osman PELİT**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT**

**June, 2018**

**Advisor: Assoc. Prof. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI**

The purpose of this study is to determine the impact of hotel employees' organizational exclusion perceptions of organizational exclusion on their intention to leave the work place. Data was collected through the surveys for the realization of the purpose of the this research. The research population of the study consists of employees of the five- star hotels' employees in Afyonkarahisar city center and Sandıklı district. The research was carried out by sampling through the population and 667 eligible employee questionnaires were analysed. In the analysis of the data, percentage, frequency, arithmetic mean and standard deviation, factor and reliability analysis, t test, variance (ANOVA), correlation and simple linear regression analysis methods were used and the collected data was interpreted in parallel to the purpose of the research. According to the findings, the surveyed hotel employees' perceptions on both organizational exclusion and turnover intentions to leave the work are low, and the opinions of employees on organizational exclusion and intentions to leave work show significant differences according to some individual characteristics (length of work experience in the sector, in the hotel business and in the department they work at). Also, a significant relationship has been observed between the surveyed hotel employees' perceptions on organizational ostracism and the intention to leave the work, and according to the results of the regression analysis it was determined that employees' organizational exclusion perceptions affect their intention to leave work. These findings obtained from the research were evaluated and interpreted and suggestions were made to the interested parties.

**Key Words:** Ostracism, organizational ostracism, turnover intention, hotel employees, Afyonkarahisar.

## ÖNSÖZ

Özellikle turizm sektöründe örgütsel dışlanma konusuyla ilgili çalışmaların sınırlı olması, bu çalışmayı önemli kılan bir etkidir. Bu kapsamda böyle bir çalışmayı gerçekleştirmemde bana yol gösteren, değerli görüş ve önerileriyle her daim yanımda olup beni destekleyen danışman hocam Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yine, gerek bu çalışmanın ortaya çıkmasında ve geliştirilmesinde gerekse yüksek lisans eğitimim dönemimde her zaman desteklerinden yararlandığım tüm hocalarıma, tezimin istatistiki analiz aşamasında büyük katkılarından faydalandığım Doç. Dr. İbrahim KILIÇ hocama da sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Son olarak bugünlere gelmemde büyük sabır ve desteklerini her daim yanımda hissettiğim annem, babam, kardeşlerim ve bir bütün olarak PELİT ailesine de sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Osman PELİT

Afyonkarahisar, Haziran, 2018

*Pelit Ailesi'ne  
en içten saygı ve sevgilerimle...*



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
YEMİN METNİ .....	ii
TEZ JURİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI .....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	v
ÖNSÖZ .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	xii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DIŞLANMA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

<b>1. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA .....</b>	<b>4</b>
1.1. DIŞLANMA KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI .....	4
1.2. DIŞLANMA TÜRLERİ .....	6
1.3. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA KAVRAMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI ... ..	8
1.4. ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN NEDENLERİ .....	11
1.5. ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN İŞLETMELER, YÖNETİCİLER VE İŞGÖRENLER AÇISINDAN ÖNEMİ .....	15
1.6. ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN SONUÇLARI .....	17
<b>2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ .....</b>	<b>19</b>
2.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI ....	19
2.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN NEDENLERİ .....	21

2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMININ İŞLETMELER, YÖNETİCİLER VE İŞGÖRENLER AÇISINDAN ÖNEMİ .....	27
2.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI .....	30

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DIŞLANMA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ, KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR VE TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ MEVCUT DURUM

1. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ .....	36
2. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KONULARIYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR .....	40
2.1. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR .....	40
2.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KONUSUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR .....	48
3. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE İLİŞKİN TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ MEVCUT DURUM .....	57

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNE YÖNELİK AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE HİPOTEZİ .....	62
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI .....	66
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	68
3.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ .....	68
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM .....	69
3.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ .....	70
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	71
4.1. KATILIMCILARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR .....	71

4.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEK VE ALT ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI ....	73
4.3. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA VE İŞTEN AYRILMA ÖLÇEKLERİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER .....	74
<b>4.3.1. Örgütsel Dışlanma Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler .....</b>	<b>74</b>
<b>4.3.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler .....</b>	<b>78</b>
4.4. İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL DIŞLANMA ALGILARININ VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNİN OTELİN BULDUĞU BÖLGEYE VE BAZI BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR .....	79
4.5. İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL DIŞLANMA ALGILARININ İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR .....	88
<b>SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....</b>	<b>91</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>109</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>128</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>130</b>

## TABLolar LİSTESİ

	<b>Sayfa No</b>
<b>Tablo 1:</b> Sosyal Dışlanmanın Meydana Gelebileceği Sistem ve Alt Sistemler .....	7
<b>Tablo 2:</b> Dışlanma ve İlgili Yapılar .....	10
<b>Tablo 3:</b> İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler .....	22
<b>Tablo 4:</b> Otellere Göre Dağıtılan Geri Dönen ve Değerlendirmeye Alınan Anket Sayıları .....	70
<b>Tablo 5:</b> Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	72
<b>Tablo 6:</b> Örgütsel Dışlanma ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine İlişkin Faktör ve Güvenirlilik Analiz Sonuçları .....	73
<b>Tablo 7:</b> Örgütsel Dışlanma Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	76
<b>Tablo 8:</b> İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler .....	78
<b>Tablo 9:</b> Katılımcı Görüşlerinin Otellerin Bulunduğu Merkeze Göre Karşılaştırılması ...	80
<b>Tablo 10:</b> Katılımcı Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması .....	80
<b>Tablo 11:</b> Katılımcı Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması .....	81
<b>Tablo 12:</b> Katılımcı Görüşlerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması .....	82
<b>Tablo 13:</b> Katılımcı Görüşlerinin Departmanlara Göre Karşılaştırılması .....	83
<b>Tablo 14:</b> Katılımcı Görüşlerinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması ....	85
<b>Tablo 15:</b> Katılımcı Görüşlerinin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması ...	86
<b>Tablo 16:</b> Katılımcı Görüşlerinin Gelirlerine Göre Karşılaştırılması .....	87
<b>Tablo 17:</b> Örgütsel Dışlanma ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi .....	88
<b>Tablo 18:</b> Örgütsel Dışlanma İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları .....	89

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ANOVA: Analysis of Variance (ANOVA)

bj: Regresyon Katsayısı

Bkz.: Bakınız

f: Frekans.

F: Varyans analizine (ANOVA) ilişkin parametre

İAN: İşten Ayrılma Niyeti

N: Evren büyüklüğü

n: Örneklem büyüklüğü

ÖD: Örgütsel Dışlanma

p: Anlamlılık (önemlilik) testine ilişkin olasılık değeri

r: Korelasyon katsayısı.

S(bj): Regresyon Katsayısının Standart Hatası

SS: Standart Sapma

T.C. : Türkiye Cumhuriyeti

t: t değeri

Vb.: Ve benzeri

$\bar{X}$ : Aritmetik Ortalama

%: Yüzde

&: ve

## GİRİŞ

Temeli insana dayalı turizm sektöründe, işletmelerin başarılarının devamı bu alandaki insan kaynağına yönelik geliştirdikleri/uyguladıkları politikalarla paraleldir. Çünkü bu sektördeki işlerin emek yoğun bir özellik göstermesi bu alanda faaliyet gösteren işletmelerin de daha fazla çalışan istihdam etmesini gerektirmekte bu da daha fazla sorunla karşılaşılması olasılığını artırmaktadır (Pelit, 2015). Bu sorunların işletmelere maliyetleri ise bazen o sorunlar için önlem almak için katlandıkları/katlanacakları maliyetlerden daha fazla olabilmektedir. Bu noktada örgütlerin/işletmelerin insan kaynağını yönetim biçimi işletmenin başarısını ve verimliliği etkileyen en önemli unsur olmaktadır (Tütüncü ve Demir, 2002: 11-12). Dolayısıyla insana yapılan yatırımın örgütlerin başarılı ve başarısız olması üzerindeki etkisi yadsınamaz bir gerçek olduğu ortadadır. İnsana yapılan yatırımın konusunun ana etkenleri ise onların daha huzurlu bir ortamda çalışmalarını sağlayacak, fiziksel, sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin giderecek ortamın yaratılması (Balcı, 2000: 45) ve bu noktada beklentileri ve isteklerine önem verebilebilmesi gibi hususlardan oluşabilmektedir (Serbest, 2000: 35; Pelit ve Öztürk, 2010: 44). Bu kapsamda, çalışanların memnuniyeti ve bu memnuniyetin performansına ve verimliliğine yansımaya engel olacak örgütsel davranış konularından olan çalışanların örgütsel dışlanma ile ilgili algıları ve işten ayrılma niyetleri işletmeler için önemli sorun gruplarını oluşturmaktadır.

Günümüzde iş hayatının bağlı sorunların giderek farklılaştığını, bu farklılaşmayla birlikte örgüt ve çalışan ilişkilerini etkileyen çok sayıda problemin ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan birisi de son yıllarda önem kazanan örgütsel dışlanma konusudur (Halis ve Demirel, 2016: 324). Bu çalışmada önemli bir yer tutan örgütsel dışlanma kavramı; örgüt içerisinde bireyin hiçbir neden belirtilmeksizin diğerleri tarafından dikkate alınmaması ya da bireyden uzak durulması anlamına gelmektedir (Leung, vd., 2011). Negatif boyutlu bir olgu olan örgütsel dışlanma konusu diğer örgütsel davranış konularını çok çabuk etkileyebilmekte ve etkilenebilmektedir. Bu doğrultuda örgütsel dışlanmadan etkilenen bir kavram olmakla birlikte diğer önemli örgütsel davranış konularından biri olan işten ayrılma niyeti; çalışanların işinden ve çalışma koşullarından tatminsiz olduğu

durumlarda ortaya çıkan yıkıcı eylemler olarak ifade edilmektedir (Telli vd., 2012: 135). Özellikle örgüt ortamında işgörenleri dışlamaya yönelik uygulamalar, işgörenlerin örgüte yönelik önemli ölçüde olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olabileceği gibi, onların işten ayrılma niyeti üzerinde de önemli derecede etki edebilecektir. Nitekim bu çalışmada; çalışanların örgütsel dışlanma algılarının diğer bir örgütsel davranış konusu olan işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Genel olarak çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları halinde göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif olan eylem olarak tanımlanabilecek (İşçi, 2010a: 67) işten ayrılma niyeti de esasında işletmeler açısından oldukça olumsuz sonuçları içerisinde barındırmaktadır. Çünkü çalışanların işten ayrılma niyetlerinin olması, şüphesiz ki o işletmeye yönelik geliştirecekleri olumlu tutumları (iş doyumu, bağlılık, vatandaşlık vb.) sektöre uğratabilecek bu da kişinin işine olumsuz olarak yansımaktadır. Bu durum da doğal olarak işletmenin etkinlik ve verimliliğini olumsuz etkileyen hususlardan olacaktır. Bu kapsamda özellikle türü ne olursa olsun tüm işletmelerin ve işletme yöneticilerinin, işletmeler ve çalışanlar için olumsuz bir durum olan dışlanma hissi ve işten ayrılma niyetlerinin takibini yaparak gerekli tedbirlerin alınması noktasında çaba göstermelerinin önemi büyüktür. Özellikle emek-yoğun bir özellik gösteren turizm sektöründe bu durum daha da önemlidir. Çünkü bu sektörde faaliyetlerin büyük bir çoğunluğunun insan eliyle yapılması gerekliliği bu sektörde faaliyette bulunan işletmeleri, daha fazla insan kaynağına ihtiyacı ve dolayısıyla hassasiyeti gerektirmektedir. Bu noktada sektördeki mevcut durumun gözden geçirilerek gerekirse konuyla ilgili araştırmaların yapılması sonuçlara göre strateji, plan ve politika geliştirmek açısından önemlidir. Bu kapsamda bu çalışma otel işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel dışlanma algıları ve işten ayrılma niyetlerinin ölçülmesi ve aralarındaki ilişkilerin ortaya koyulması; literatüre katkısının yanı sıra sektördeki bu konuyla ilgili mevcut durumun ve problemlerin ortaya koyulması ve işletmelerin başarısına katkı sağlayacak sonuçlar/öneriler geliştirilmesi açısından önem arz etmektedir. Özellikle, Afyonkarahisar'da böyle bir araştırmanın yapılmamış olması nedeniyle bu tezin ilgili işletmelere, işletme yöneticilerine ve bölgeye de katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bakımdan araştırma Afyonkarahisar yereli açısından da önemlidir.

Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının işten ayrılma niyetlerine etkisinin belirlenmesi amacını taşıyan bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyeti kavramları ve önemi ile ilgili olarak yerli ve yabancı literatürden yararlanılarak çalışmanın kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyeti ile ilgili yerli ve yabancı literatürde yer alan çalışma sonuçlarına, konunun turizm sektöründeki mevcut durumuna ve söz konusu bu kavramların birbirleriyle olan ilişkisine yer verilmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise Afyonkarahisar merkez ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel dışlanma algıları ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen bulgular araştırmanın amacına uygun olarak yorumlanıp, tartışılarak çalışmaya ilişkin genel sonuç/değerlendirme yapılmış ve konuyla ilgili taraflara (sektöre, işletmelere, yöneticilere, işgörelere) önerilerle çalışma sonlandırılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DIŞLANMA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

#### 1. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA

Çalışmanın bu kısmında örgütsel dışlanma kavramı hakkında bilgiler verilmiştir. Bu doğrultuda örgütsel dışlanma kavramının daha iyi anlaşılabilmesi açısından öncelikle dışlanma kavramının tanımı, önemi, kapsamı ve türleri hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra ise örgütsel dışlanma kavramının tanımı ve kapsamı hakkında bilgi verilmiş olup örgütsel dışlanma kavramının işletmeler, işgörenler ve yöneticiler açısından önemine değinilip örgütsel dışlanma kavramının sonuçları üzerinde durulmuştur.

##### 1.1. DIŞLANMA KAVRAMININ TANIMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

Dışlanma kavramı literatürde farklı isimlerle anılmasına karşın bu kavramın çıkış noktası ile ilgili olarak araştırmacılar tarafından görüş birliği vardır. Bu kapsamda dışlanma kavramının çıkış noktası Yunanca “ostrakismos” adı verilen bir uygulamadan gelmektedir. Dışlanma (ostracism) olgusunu içinde barındıran bu uygulama, milattan önce beşinci yüzyılda, yönetimi ele geçirmeye ve demokrasiyi tehdit etmeye heves edenleri, demokratik yöntemlerle sınırlayan politik bir kurum olarak faaliyet göstermekteydi. Kent sakinleri toplumdaki uzaklaştırmak istedikleri kişilerin isimleri “ostraka” adı verilen kırık çömlek parçalarına yazarlardı. 6000 ve üzeri vatandaş tarafından ismi yazılan kişilerin 10 yıl boyunca dönmek üzere 10 gün içinde şehri terk etmeleri gerekmekteydi. Bu kişilerin herhangi bir suç işlemeleri gerekmezdi ve geride bıraktığı tüm mal varlığı korunurdu. Bu durum sadece toplumun politik ve idari yapısını korumak için alınmış bir önlem olarak görülmekteydi (Forsdyke, 2009; Anawalt, 1986; Şafak, 2008; Ordun, 2016: 734).

Öte yandan Fransa’da Chirac hükümeti döneminde sosyal işlerden sorumlu devlet bakanı Rene Lenoir dışlanma kavramından ilk bahseden kişi olmuştur. 1974 yılında Rene Lenoir tarafından, dışlanmış gruplar; zihinsel engelliler, fiziksel engelliler, hasta bakımına muhtaç yaşlı olan kişiler, istismar edilen çocuklar, madde bağımlıları, intihara eğilimi olan kişiler, suçlular, tek ebeveynli aileler, marjinal

kişiler, sorunlu aileler, a-sosyaller ve diğer sosyal uyumsuz kişiler olmak üzere sıralanmakta olup bu dışlanmış grupların Fransa toplumunun onda birlik bölümünü oluşturduğu belirtilmiştir (Silver, 1994: 532; Sapancalı, 2000: 5-6; Çelik ve Koşar, 2015: 48; Topateş, 2009: 122). Fransa'daki bu durum bir anlamda dışlanmanın toplumsal boyutu olan sosyal dışlanma kavramının da ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu çerçevede sosyal dışlanma olgusunun çıkış noktası da, Fransa'da Sosyal İşlerden Sorumlu Bakanı Rene Lenoir tarafından, o dönemde Fransız sosyal koruma ve güvence sisteminin dışında kalan kişileri anlatması olmuştur (Hekimler, 2012: 4; Gökbayrak, 2006). Fransa'dan sonra diğer ülkelerde de önem kazanan sosyal dışlanma kavramı, seksenli yıllardan itibaren tüm dünyada, 1990'lı yılların başından itibaren ise Avrupa Birliği (AB) içinde ağırlıklı olarak görülmeye başlanmıştır; işsizlik oranlarındaki artış, artan uluslararası göç ve gelişmiş devletlerin gerilemesi gibi artan sosyal sorunlar, kavram üzerindeki ilgiyi önemli ölçüde arttırmıştır. Böylelikle hem Avrupa Birliği (AB) sosyal politikası bağlamında hem de dünyada kullanılabilir bir kavram olarak ilgi görmeye başlamıştır. (Sapancalı, 2005: 52; Güler, 2014: 4). Bu kapsamda dışlanma kavramı gelirin yanı sıra toplum hayatına katılımın önündeki risk faktörlerine ve sosyal kaynaşma ve entegrasyonu sağlayıcı kurumların yetersizliğine işaret eden çok boyutlu kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Alacahan ve Duman, 2011: 2).

Dışlanma kavramı, bir nevi insanların buldukları ortamda yok sayılmaları ve görmezden gelinmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Çelik ve Koşar, 2015: 47). İnsanlar buldukları ortamdan yok sayılmak ve görmezden gelinmekten ziyade varlıklarının devamlılığını sağlayabilmek, ihtiyaçlarını karşılayabilmek, kendini gerçekleştirebilmek gelişebilmek için diğerlerinin desteğine, korunmasına, sohbetine yardımına, arkadaşlığına, sevgisine ve iletişimine ihtiyaç duyar. Bu ihtiyaçtan mahrum kalmak kişi üzerinde olumsuz etkilere sebep olabilecektir (Ordun, 2016: 737). Özellikle bu durum bireyin sosyal ve zihinsel fonksiyonları üzerinde çeşitli zarar verici etkileri olmakla birlikte temel ihtiyaç olan aidiyet duygusunu tehdit eder (Yang, 2012: 15). Bu kapsamda bazı araştırmacılar tarafından dışlanma sosyal ölüm olarak tanımlanmıştır (Williams, 2007) ve sosyal acı hissine neden olduğu dile getirilmiştir (MacDonald ve Leary, 2005: 203) Bu anlamda dışlanma, psikolojik rahatsızlığa ve insanlar arasında strese neden olmakla birlikte (Wu vd., 2012: 179),

kişilerin temel ihtiyaçlarını doğrudan tehdit etmektedir. Dışlanan kişiler öncelikle bu ihtiyaçlarını geri kazanmaya çalışmaktadırlar. Ait olma ihtiyacı için yeni ilişkiler kurmaya yönebilirler ya da kontrol ihtiyaçlarını tekrar kazanmak için projelerde liderlik görevlerine talip olabilirler. Ancak dışlanmanın uzun sürmesi durumunda psikolojik ve fizyolojik etkileri daha ağır olacaktır. Uzun süreli dışlanma sonucunda birey hiçbir yere ait olmadığını hissedebilir, çevre ve insanlar üzerinde herhangi bir kontrolü olmadığını hissedebilir, öğrenilmiş çaresizlik duygusunu yaşayabilir, öz saygısı düşebilir, bu hayatta hiçbir konuda başarılı olamayacağını düşünebilir, sıklıkla varlığını sorgulayabilir ve ölümü düşünebilir hatta intihar eğilimleri gösterebilir (Ordun, 2016: 747). Bu kapsamda Williams vd.'nin (2005) ifade ettiği gibi dışlanma birçok açıdan gizemli ve karmaşık bir olgu olmasının yanında çeşitli yönleriyle bireylerin ilişkilerinin tamamına neredeyse insan hayatının her yönüne nüfuz etmektedir (Yılmaz, 2017: 134). Bu noktada dışlanmanın bireyler üzerindeki etkileri düşünüldüğünde ne kadar önemli bir kavram olduğu ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak dışlanma kavramı ile ilgili buraya kadar sunulan bilgiler ışığında dışlanmanın dışlayan ve dışlanan olmak üzere en az iki taraf/ taraflardan oluştuğu ve dışlanma derecesinin artması ile doğru orantılı olarak dışlanmaya maruz kalan bireyler üzerinde oluşturduğu hasarın artacağı belirtilmiştir. Diğer yandan Jones ve Kelly'nin (2010) çalışmasında dışlanan bireylerin dışlanmayı çevresel ya da durumsal faktörlere bağladığında veyahut dışlanma sebebinin dışlanan tarafından açıkça ortaya koyulabildiğinde dışlanan bireyin bu durumdan daha az etkileneceği ortaya koyulmuştur. Ayrıca dışlanma kavramının daha iyi anlaşılabilmesi açısından dışlanma kavramının türlerinden bahsetmek gerekmektedir. Bu noktada tanımı ve kapsamı belirtilen dışlanma kavramının türleri aşağıda ayrıntılarıyla sunulmuştur.

## 1.2. DIŞLANMA TÜRLERİ

Dışlanma türleri farklı şekillerde sınıflandırılmakla birlikte en genel anlamda sosyal ve örgütsel dışlanma olarak ayrılmaktadır. Sosyal dışlanma kavramı; salt maddi yoksulluk ve kaynakların yoksunluğu gibi ekonomik göstergelerle açıklanabilecek bir kavram olmayıp (Güler, 2014: 7), ekonomik, sosyal, siyasal, hukuki, kültürel ve davranışsal boyutları olan; nesnel olduğu kadar öznel değerlendirmelere de açık; gerekçe, biçim ve sonuçları itibarıyla girift bir süreç

bütünü anlatan bir kavramdır (Sapançalı, 2005: 53). Sosyal dışlanma kavramı bazı tanımlamalarda ise sistemler ve çevre boyutu ile ele alınmıştır. Bu anlamda Atkinson ve Davoudi (2000), toplumu mevcut olan sistemler ve alt sistemler olarak ikiye ayırmıştır. Bu sistemlerden ya da alt sistemlerden bir veya birkaçında ortaya çıkan bozulmalar sosyal dışlanmaya neden olabilecektir. Tablo 1’de belirtilen sistemlerin birinde ortaya çıkan bozulma zincirleme olarak diğer sistemleri de etkilemektedir.

**Tablo 1. Sosyal Dışlanmanın Meydana Gelebileceği Sistem ve Alt Sistemler**

Sistem	Alt Sistemler
Sosyal	Aile, işgücü piyasası, çevre, toplum, cemiyet
Ekonomik	Kaynaklar (ücret, sosyal güvenlik, birikim, mallar), mal ve hizmet piyasaları
Kurumsal	Yasal sistem, eğitim, sağlık, siyasi haklar, adalet, bürokrasi
Bölgesel	Demografik (Göç), erişilebilirlik (ulaşım ve iletişim), toplum (mahrum bırakılmış bölgeler)
Sembolik	Kimlik, sosyal görünürlük, kendine olan saygı, temel yetenekler, ilgi ve motivasyonlar, umutlar

**Kaynak:** Atkinson ve Davoudi, 2000: 427-428; Şahin, 2009: 26.

Statik olmaktan çok dinamik bir kavram olan sosyal dışlanma kavramı bir süreci ifade etmektedir. İnsan ihtiyaçları birbirinden soyutlanmayan, birbirine tamamlayan bir bütündür. İnsanı toplumsal hayata bağlayan, katan ve onun bir toplumsal üyesi olmasını sağlayan ihtiyaçların yeterince karşılanmasıdır. Gerek ekonomi gerek sosyal gerekse kültürel ve diğer alanlardaki ihtiyaçların karşılanmaması bu alanlarda topluma katılmayı zorlaştırmakta ve hatta engellemektedir. İhtiyaçların bir bütün olması, bunların giderilmesinde de bütünlük gerektirmektedir. Herhangi bir alandaki yoksunluk o alandan başlayarak insanın toplumdaki dışlanma sürecini başlatacaktır (Çakır, 2002: 83). Bu noktada De Haan’a göre (De Haan, 1998), sosyal dışlanmaya ilişkin tartışmalarda önemli olan noktalar şunlardır:

- Sosyal dışlanma, toplumun bir parçası olma anlamına gelen sosyal bütünleşme kavramının tersidir.
- Sosyal dışlanma, ekonomik, sosyal, kültürel ve politik alanları içine alan çok boyutlu bir kavramdır ve güç ilişkileri, kimlik ve işgücü piyasaları gibi

konulara odaklanmaktadır. Kavramın bu özelliği yoksulluğu, yoksunluğu, mal, hizmetler ve varlıklara erişim olanaklarını ve sosyal haklardaki istikrarsızlıkları bir araya getirmektedir.

- Sosyal dışlanma dinamik süreçler neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, analizlerde dışlanmaya neden olan çok çeşitli kurumlar, mekanizmalar ve aktörler göz önünde bulundurulmalıdır.

Dışlanmanın diğer türü/boyutu örgütlerde/işyerlerinde görülen ve örgütsel dışlanma/soyutlanma olarak adlandırılan kavramdır. Bu çalışmada önemli bir yer tutan örgütsel dışlanma kavramına ilişkin bilgilere izleyen kısımlarda ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Nitekim örgütsel dışlanma kavramı işletmeler, işgörenler ve yöneticiler için önem taşımaktadır. Bu konuya ilişkin bilgiler ise izleyen kısımda sunulmuştur.

### 1.3. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA KAVRAMI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

Dışlanmanın bir diğer boyutu ise örgütlerde/işyerlerinde görülmektedir. Örgütlerde çalışanların davranışlarını, örgüt çalışan ilişkisini etkileyen birçok sorun/problem vardır. Bunlardan birisi de örgütsel dışlanma/soyutlanmadır. Örgütsel soyutlama veya dışlanma, insanları örgütsel yaşam alanlarından uzaklaştıracak düzeyde maddi ve manevi yoksunluk ya da baskı içinde hissetmelerine neden olan uygulama ve davranışlardır (Halis ve Demirel, 2016: 319-324). Örgütlerde/işyerlerinde dışlanma, işyerinde diğerleri tarafından önemsenmeyen ya da dışlanan bireylerin kişisel algısı olarak tanımlanabilir (Leung vd., 2011: 837). Bir başka tanımla örgütsel dışlanma, bireyin işyerinde diğer çalışanlar tarafından görmezden gelinmesi (Zhao vd., 2013: 220) veya diğer çalışanlar tarafından dikkate alınmaması ya da gruba dahil edilmemesidir (Ferris vd., 2008: 1348). Örgütsel dışlanma bir bireyin ya da grubun diğer bir birey ya da grup tarafından kişilerarası ilişkileri iş başarısını ve itibarını engelleyecek düzeyde dışlanması, reddedilmesi ya da dikkate alınmamasıdır (Hitlan vd., 2006: 217).

İşyeri/işletme, dışlanmanın oluşmasında yer alan en önemli sosyal bağlamlardan biridir (Fox ve Stallworth, 2005: 438; Çelik ve Koşar, 2015: 49). Nitekim örgütsel dışlanma işyerinden/iş ortamından dışlanma olarak da bilinmektedir. Çalışanların rekabetçi baskıları üzerlerinde daha fazla hissettikleri bir

dönemde iş ortamlarında hem eşdeğer pozisyonlardaki çalışanlar arasında hem de yöneticiler ile çalışanlar arasında örgütün beklediği gibi sağlıklı bir sosyal etkileşimin ortaya çıkmadığı ve bazı kişilerin ve grupların diğerlerine yönelik olumsuz davranışlar sergilediği gözlemlenmektedir. Çalışanların işyerinde diğer çalışanlara yönelik sergiledikleri yıldırma, zorbalık ve taciz gibi olumsuz davranışlar son yıllarda araştırmacıların daha fazla ilgisini çekmeye başlamış ve pek çok araştırmaya konu olmuştur. Örgütlerde meydana gelen bu tür olumsuz davranışlardan biri de örgütsel dışlanma kavramıdır (Tutar, 2016: 263). Örgütlerde meydana gelen bu durumu yani dışlanma davranışını gerçekleştiren kişiler bazen yöneticiler olabileceği gibi bazen de dışlanan kişi ve kişilerin iş arkadaşları olabilmektedir. (Hitlan ve Noel, 2009: 478). Bu bağlamda örgütsel dışlanma örgüt içi sosyal etkileşim sürecine yani çalışanlar ile yöneticiler ve çalışma arkadaşları arasında sosyal ilişkilere, tutum ve davranışlara bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların, karşılıklı ilişkileri sonucu bir tarafın diğer tarafı etkileşim sürecinden dışlamasıdır. Diğer bir ifadeyle çalışanlar ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesidir. Bu kapsamda örgütsel dışlanma, çalışanın örgüt içi süreçlerden mahrum bırakılması, yalnızlaştırılması ve destekten yoksun bırakılması, bireyi alınan kararlara dahil etmeme, önemli toplantı ve konuların saklanması, yetki ve sorumlulukların kısılması, ast-üst ilişkisinin sıkı denetimi gibi konularda gerçekleşebilmektedir (Halis ve Demirel, 2016: 324). Öte taraftan bir veya daha fazla kişi tarafından göz ardı edilmek olarak ifade edilen dışlanma, maruz kalan çalışan açısından sözlü ve fiziksel saldırı olmamasına rağmen, acı vericidir. Çünkü bu durum bireyde aidiyet, benlik saygısı, kontrol ve anlamlı varoluş gibi psikolojik ihtiyaçları tehdit eder. Bu bağlamda dışlanma işgörenlerde çeşitli fizyolojik, duyuşsal, bilişsel ve davranışsal tepkileri açığa çıkarır (Williams ve Nida, 2011: 71). Sosyal ilişkinin, etkileşimin reddi olarak ifade edilen dışlanma kavramı (Blackhart vd., 2009), çalışanın iş ortamında öz saygısını kaybettiği hissine kapılması, kendisini örgüte ait hissetmemesi, kendini kontrol etmede yetersiz olduğunu düşünme ve örgüte yönelik pozitif tutum ve davranışlarında gözlenebilir düşüklüğün olması durumudur (Halis ve Demirel, 2016: 326). Nitekim örgütsel dışlanmanın amacı, bireyin oraya ait olmadığını, istenmediği, kabul edilmediği, benimsenmediği algısını onda oluşturmaktır. İnsanları yalnızlığa zorlamak veya sosyal varlık olarak yaşamlarını

sürdürürken unutulmuş olmak katlanılabilir bir durum değildir (Tutar, 2016: 265). Bu durum; bireyin diğer işgörenler tarafından beklentilerinden mahrum bırakılması ve örgütsel süreçlere dahil edilmeme sonucu oluşacağı gibi dışlanmadığı halde dışlandığı hissetmesi sonucu da oluşabilmektedir (Williams vd., 2005: 24-25; Ordun, 2016: 743). Robinson vd.'ne (2013) göre bu tanımlar dışlama altında yer alan bazı davranışları tanımlamakla birlikte, tüm bu davranışlar tarafından paylaşılan temel özelliği de yakalayan ve netleştiren bir tanıma sahip olmak için bir değer taşımaktadır. Temel özelliği belirlemek, paylaşılan öncüllerini ve etkilerini anlamamıza yardımcı olacaktır. Bu doğrultuda aşağıda sunulan tabloda (Tablo 2) dışlanma ve dışlanma ile ilgili yapılar tanımlamalar verilmiştir.

**Tablo 2. Dışlanma ve İlgili Yapılar**

Yazar ve Yıl	Etiketi	Tanım
Anderson, 2009	Örgütsel Sakınma	Bir zamanlar ayinlere ve örgütsel üyeliği simgeleyen gündelik ritüellere dâhil olan bir kişinin kasıtlı sistematik dışlanması.
Blackhart, Nelson, Knowles, ve Baumeister, 2009	Sosyal Dışlanma	Bir kişi yalnız kalma koşullarına sokulur veya sosyal ilişkiden yoksun olur.
Blackhart, Nelson, Knowles, ve Baumeister, 2009	Red	Sosyal bağlantının reddi; bir kişi başka biri ile en azından geçici bir ittifak ya da bir ilişki geliştirmek ve korumak istemesi, diğer bir kişiyi yok sayması.
Dotan-Eliaz, Sommer ve Rubin, 2009	Dil İle Dışlama	İki veya daha fazla insanın çevremizdeki diğer kişilerin anlayamadığı bir dilde sohbet ettiği durumlar gibi.
Ferris, Brown, Berry ve Lian, 2008	Dışlama	Bir kişinin başkaları tarafından gözardı edildiği ya da dışlandığı hakkında bir algılama derecesi.
Hitlan, Clifton ve DeSoto, 2006	Dışlama	İşe bağlı başarı veya işyerinde olumlu bir itibarı engelleyen bir kişinin (veya grubun) dışlanması, reddedilmesi veya yok sayılması.
Sommer, Williams, Ciarocco, Ve Baumeister, 2001	Dışlama	Bir kişinin başkaları tarafından görmezden gelinmesi veya yoksun bırakma.
Williams, 2001	Dışlama	Bir şahıs veya grupların bir şahsı veya bir grubu göz ardı etmeye veya dışlamaya yönelik herhangi bir eylemi veya eylemleri
Gruter ve Masters, 1986	Dışlama	Genel bir sosyal red veya dışlanma süreci.

**Kaynak:** Robinson, vd., 2013: 206.

Tablo 2'deki söz konusu yapıların ortak temel özelliklerine odaklanan genişletilmiş bir işyerinde dışlanma tanımlamasını sunulmuştur. Bu doğrultuda dışlanma bireyin sosyal ilişkilerinin, iletişiminin ve yöneticilerle olan ilişkilerinin

engellenmesi, bireyin varlığının yok sayılması, saygı ve güveninin sarsılması, sosyal aktivitelerden yoksun bırakılmasına ilişkin davranışlar olarak kendini göstermektedir (Halis ve Demirel, 2016: 319). Bu çerçevede gerçekleştirilen davranışların tümünde ortak olan, toplumsal olarak bir başkasıyla etkileşime girmemektir. Başka birinin dışlanması sonucunda ortaya çıkan toplumsal veya örgütsel katılımın kaybı önemli bir noktaya işaret eder ve bu nokta aidiyet tehdidir. İnsanlar toplumsal varlıklardır ve bu nedenle insanların yalnız kalması ya da unutulması son derece can sıkıcı olabilir. Öyle ki yalnızlık başkalarının seçimlerinin sonucuysa, bu durum daha da fazla olur. Bu doğrultuda insanların varlıkları için temel ve doğuştan olan bu ihtiyacı insanların esenlikleri için kritik önem taşımakta olması (Baumeister ve Leary, 1995; Robinson vd., 2013: 207) örgütsel dışlanmanın ne kadar önemli bir sorun olduğu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

#### 1.4. ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN NEDENLERİ

Örgütsel dışlanmanın nedenleri araştırıldığında örgütlerde birden çok dışlanma nedeninin var olduğu görülmektedir. Örgütsel dışlanma olgusu, gerek tek başına bir neden gerekse birden çok nedenin birleşmesiyle ortaya çıkabilmektedir. Örgütsel dışlanma olgusunun ortaya çıkmasına katkı sağlayan örgütsel dışlanma nedenleri etki dereceleri açısından farklılık göstermektedir. Tek bir neden ve birey tarafından ortaya çıkan örgütsel dışlanma algısının çalışan üzerindeki etkisi birden çok neden ve grup tarafından ortaya çıkan örgütsel dışlanma algısına göre daha hafif olacaktır. Diğer yandan işgörenlerde görülen özgüven eksikliği, iletişim eksikliği ve uyumsuzluk gibi etkenler örgütsel dışlanmayı kolaylaştıran etkenler olmakla birlikte örgütsel dışlanma sonucu olarak da bu etkenler karşımıza çıkabilmektedir. Bunların yanında birçok örgüt sorununun nedenleri olan örgüt iklimi ve kültürü, yüksek stres, zaman baskısı iş yoğunluğu ve diğer örgütsel sorunlar gibi nedenler dışlanmaya da neden olabilecek ve dışlanmayı artıran/artırabilecek nedenlerdir (Cemaloğlu, 2007: 113). Örneğin çalışanlardan birisi yetiştirmesi gereken bir proje ile ilgili olarak düşüncelere dalmışken herhangi bir çalışanın selamını gözden kaçırmaması ya da toplantı yapan yöneticilerin çay servisi yapan hizmetliyi görmezden gelerek konuşmalarına devam etmesi gibi durumlarda kişi kendini dışlanmış hissedebilir ve dışlanmanın etkilerini yaşayabilir. İnsanlar kendilerine benzer ihtiyaçları, özellikleri,



ilgileri olan kişilerle yakınlık kuracaklardır. Organizasyona yeni katılan biri genel davranış kalıplarını ve organizasyon kültürünü bilmediği için bu tür sosyal yapıların dışında kalabilir (Ordun, 2016: 749). Ancak örgütlere yeni katılan işgörenlerin çalıştıkları sürenin artmasına paralel olarak dışlanma durumu azalmayıp artıyorsa, bu durum, işgörenin kişiliği, mesleki yetersizliği, örgüt iklimine uyum sağlayamama gibi nedenlerden dolayı kişi kendini dışlanmış hissedebileceği gibi diğer çalışanlar tarafından bu sebeplerden ötürü de dışlanabilmektedir. Diğer yandan bazen de işgörenin mesleki açıdan diğer çalışanlardan daha fazla bilgi birikime sahip olması, sosyal yönden yetenekli olması, çalışkan olması ve çabuk uyum sağlaması gibi nedenlerden dolayı diğer çalışanlar tarafından dışlanabilmektedir. Bu noktada örgüt çalışanlarını dışlamaya iten sebepler ise kıskançlık, örgüt içersindeki yerini ve önemini kaybetme korkusu gibi nedenlerdir.

Örgütsel dışlanmanın gözlemlenmesinin zor olması diğer seçeneklere göre maliyetin daha az olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle aktör üzerinde gerginlik, hoşnutsuzluk veya iş yerinde başkaları ile çatışma kurabilen veya yöneten diğer araçlara kıyasla aktör üzerinde daha az olumsuz sonuç verir (Robinson, vd., 2013: 211). Örgüt içerisinde çatışmalar çözümlenmek yerine görmezden geliniyorsa, örgüt içinde kademe sayısı az, farklı görev ve unvanlar arasındaki güç farklılıkları sınırlı ise dışlanma yine tercih edilen bir mekanizma olabilir. Öte tarafatan grubun dağılmasını önlemek, hedeflerine daha kolay ulaşmak, kıt kaynakları verimli kullanmak, temel değerlerini korumak için beklenti ve hedeflerden sapan üyeler dışlanabilir (Maier-Rigaud vd., 2010; Ordun, 2016: 750). Diğer yandan bir grubun bir parçası olarak başkalarını dışlamak, onun dahil olma duygusunu geliştirerek belirli bir aktörün psikolojik faydalarını ortaya çıkarabilir ve bunun sonucunda kendi aidiyet ihtiyacını doğrulayabilir. (Robinson vd., 2013: 212). Dışlanma bir grup tarafından yapıldığında hem dışlanan üzerinde daha etkilidir hem de dışlayanlar davranışın başka destekçileri olduğu için doğrudan kendilerini yaptıkları davranıştan sorumlu tutmayabilirler. Toplu halde dışlama hem sorumluluğun paylaşılmasını sağlayacak hem grup içi ilişkileri kuvvetlendirecektir (Ordun, 2016: 750). Bu noktada Latané'nin (1981) sosyal etki kuramı dışlanmanın nedeni ve etkisi konusunu açıklar niteliktedir. Latané (1981) sosyal etki kuramının üç temel noktasına dikkat çekmiştir. Bunlardan birincisi, kaynak ne kadar kuvvetli ise kişi üzerindeki sosyal

etki o kadar fazla olur. Örneğin siyasi parti örgütlenmelerinde liderin astlarını uyarması, astların birbirini uyarmasından daha etkilidir. İkincisi ise, aynı sosyal etkiye maruz kalan kişilerin sayısı arttıkça, her bir birey üzerine düşen sosyal etkide azalma görülür. Üçüncüsü, kaynak karşısında birden fazla hedef olduğu zaman birey tek başına hedef olduğu duruma kıyasla kaynaktan daha az etkilenir. Örneğin bir grup tarafından bireyin içerisinde olduğu grup dışlandığında, grubun bir kişiyi dışlamasından daha az etki edecektir. Sosyal etki tanımı çerçevesinde düşünüldüğünde dışlanmanın yol açtığı tepkileri bir sosyal etkinin sonucu olarak görmek mümkündür. Sosyal etki kuramı sosyal etkinin miktarının kaynağın gücü, yakınlığı ve sayısının bir işlevi olduğunu (ilk önerme), ayrıca bir kaynağın ortaya çıkardığı etki miktarının hedef sayısı ile ters orantılı olduğunu (üçüncü önerme) öne sürmektedir. Dolayısıyla, dışlanmanın yol açtığı tepkilerin şiddetinin dışlayan kaynağın sayısına bağlı olarak artacağını ve bir kaynağın dışladığı kişi sayısı arttıkça dışlanmanın yol açtığı tepkilerin şiddetinin azalacağını düşünmek mümkündür. Bir başka anlatımla, dışlayan ve dışlanan kişi sayılarının dışlanmanın ortaya çıkardığı tepkilerin şiddetini düzenleyen değişkenler olma olasılığı oldukça yüksektir (Abayhan ve Aydın, 2014: 110). Öte yandan işgörenlerin örgüt içerisindeki gücü ile dışlanma ihtimalleri ters orantılıdır. Diğer bir anlatımla işgörenin örgüt içinde gücü dışlanma ihtimalini düşürebilmektedir. Ayrıca örgüt içerisinde güç ve unvan sahibi kişilerin yaptığı dışlama bireyler üzerinde daha etkili olacaktır (Ordun, 2016: 752).

Bir başka araştırmacı olan Farrington'un (2002) sosyal dışlanma için yaptığı sınıflandırma da örgütsel dışlanmaya uyarlanabilir niteliktedir. Bu bakımdan örgütsel dışlanmayı süreçler, bireyler ve örgütsel etmenler olmak üzere 3 grupta incelenebilecektir. Örgütsel dışlanmanın süreç kısmı durum, çok yönlülük ve birleşme boyutlarından oluşmaktadır. Durum; örgütte dışlanma, kabul edilmeme, dışarıda tutulma durumuna ilişkin nedenleri kapsamaktadır. Çok yönlülük; örgüt içerisinde dışlanmanın farklı süreçlerden ve farklı kaynaklardan ortaya çıktığını koymaktadır. Birleşme boyutunda ise örgütsel dışlanmanın, kendisini oluşturan potansiyel süreçlerin, sonuçların ve durumlar birikmesi sonucu oluştuğu belirtilir. Örgütsel dışlanmanın bir diğer ayağı/grubu olan bireyler, dışlanmışlar ve sosyal ilişkiler boyutundan oluşmaktadır. Dışlanmışlar; örgütsel dışlanma açısından örgütteki işgörenlerin hepsini kapsamakta ve etkilemektedir. Sosyal ilişkiler boyutu

ise diğ er ç alışanlarla arasındaki bağı n kopması ve sosyal ortamlara dahil edilmeme durumlarını kapsamaktadır. Son grup olan örgütsel etmenler kısmı, kaynakların eksikliği, beklenti uyumsuzluğu, örgüt kültürü ve örgütsel çatışmalardan oluşmaktadır. Kaynakların eksikliği, örgütsel bütünlüğe yardımcı olacak kaynakların eksik olması sonucu meydana gelmektedir. Beklenti uyumsuzluğu; işgörenlerin beklentilerinin farklı olmasından kaynaklanmaktadır. Örgüt kültürü boyutu, örgüt iklimini yakalayamamak örgüte uyum sağlayamamak gibi durumları içermektedir. Örgütsel çatışma boyutu ise, sosyal sistemin çökmesi (ekonomik, sosyal, kurumsal vb.) ile meydana gelmektedir (Halis ve Demirel,2016: 324-325). Bu noktada örgüt iklimini yakalayan örgütsel etkinliklere destek veren çalışanların dışlanmaya maruz kalma olasılıkları daha azdır (Çelik ve Koşar, 2015: 59). Öte taraftan işgörenlerin kişisel özellikleri, işgörenlerin hayatında meydana gelen önemli durumlar ve örgütün özellikleri gibi durumlarında dışlanma açısından değerlendirilmesi önemlidir (Yılmaz, 2017: 139). Bütün bunlar örgütsel dışlanmanın birbiriyle ilişkili durum ve süreçlerden oluşan çok boyutlu bir kavram olduğunu göstermektedir. Bu sürecin başlangıcını bireyin dışlanma algısı belirler. Yukarıda değinilen örgütsel dışlanma boyutlarında oluşan durumlar ve bireyin veya bireylerin örgüt içerisinde herhangi bir konuda yaşadığı olumsuzluk dışlanma olarak algılanabilecek sonuçta, dışlanma sürecinin başlangıcı olabilecektir. Bu aşamadan sonra bu boyutlarda oluşabilecek her durum ve birey/bireylerin yaşayacağı her olumsuzluk, kartopu etkisi gibi büyüyebilecek, bireyin dışlanma algısını artıracak dolayısıyla dışlanma anlık durumdan çıkıp süreç haline dönüşecektir (Halis ve Demirel, 2016: 325-326). Bu noktada örgütsel dışlanma çalışanların giderek yalnızlaşmalarını, ekip çalışmalarına olan ilginin azalması ve çalışma arkadaşlarıyla olan sosyal etkileşim ve iletişimin giderek zayıflaması ile birlikte işyerine olan katkının azalmasını açıklamada önemli bir değışkendir (Wu vd., 2012: 178-179; O'Reilly ve Robinson, 2009).

Özetlemek gerekirse, farklı soyutlanma boyutlarının birbiri ile etkileşimi nedeniyle soyutlanma süreçlerinde birbirini destekleyen bir döngünün ortaya çıktığı ve bu döngüyle birlikte örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerindeki bozulmalar, birey örgüt ilişkilerinin zayıflaması bunların sonucunda örgütle bütünleşmenin zorlaşmasına ve nihayetinde dışlanma algısının artmasına ulaşılacaktır (Halis ve Demirel, 2016: 326). Bu kapsamda örgütsel dışlanmayı temel

nedenleri; bireyin kişiliği, örgüt kültürü ve iklimi, bireyin içinde bulunduğu grubun hedefi, örgütün bütünlüğü ve sahip olduğu kaynaklar, grup üyelerinin rolleri, üyelerden beklenen davranışlar olarak dağılabilir (Ordun, 2016: 750).

#### 1.5. ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN İŞLETMELER, YÖNETİCİLER ve İŞGÖRENLER AÇISINDAN ÖNEMİ

Son yıllarda örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji literatüründe incelenmeye başlanan kavramlardan biri olan örgütsel dışlanma kavramı işgörenler, yöneticiler, işletmeler üçgeninde önemli bir yere sahiptir. Gerek işletmeler gerek yöneticiler gerekse işgörenlerin örgütsel davranış konuları açısından önemli bir yere sahip olmaları bu üç unsurun aralarındaki ilişkilerin örgütsel davranış konularının temelini oluşturması ile ilişkilidir. Bu doğrultuda örgütsel dışlanma olgusu işgörenleri, yöneticileri ve işletmeleri etkileyen bir olgudur. Örgüt yapısı içerisinde işgörenler arasında yaşanan olumsuzlukların örgüte/işletmeye elbette yansması olacaktır. Nitekim örgütsel dışlanma, mutsuz olma, uygunsuz iş davranışları gösterme, işi bırakma, işteki performansın düşmesi veya iş performansına katkı sağlayan unsurların azalmasına, işyerinde sapkın davranışlar gösterme psikolojik bozukluğa (depresyon, endişe, duygusal olarak tükenme, işyerinde gerginlik), elverişsiz iş durumuna (iş konusunda tatmin olamama ve azalan duyarlılık), işe bağımlılık krizine (ciro niyeti ve iş arama) gibi durum ve davranışların oluşmasına neden olabilmektedir (Türkmen, 2016: 112-113; Çelik ve Koşar, 2015: 49; Wu vd., 2011: 24). Bireyi negatif yönde etkileyen bu durumun örgütlere, özellikle hizmet işletmesi olan turizm otel işletmelerine yansması, pozitif yönde olmayacaktır. Bu nedenle örgüt içinde yer alan kişiler için ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortam yaratılması son derece önemlidir. Örgüt işletme başarısını etkileyen en önemli yapı olması ile birlikte uyumlu ve dengeli bir yapısının olması işletmenin hedeflerine ulaşmasında sağlayacağı katkı açısından büyük öneme sahiptir. Bu sebeple örgüt, yönetim sürecinde kademeli olarak her aşamada etkin ve belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgütsel yapılara nitelik kazandıran örgüt çalışanlarının, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi örgütün etkin ve verimli olması açısından son derece önemlidir (Köse ve Gönüllüoğlu, 2015). Özellikle bu durum turizm sektörü içerisinde faaliyet gösteren işletme türlerinden biri olan otel işletmelerinin emek-yoğun bir sektör

olması, insanın insana hizmet sunması ve insanın üretimin merkezinde yer alması açısından önemli bir yere sahiptir. Bu bağlamda otel işletmeleri işgörenlerinin tutumlarının, üretilen mal ve hizmetin oluşumuna ve sunum sürecini tamamlayıcı ve nihayetinde kaliteyi belirleyici etkisinin olabilmesi önemlidir. (Pelit ve Öztürk, 2010: 45; Pelit ve Kılıç, 2014: 92). Bu kapsamda insan faktörünün önem kazandığı günümüz rekabet koşullarında işgörenlerin daha fazla performans göstermesi, daha çok işine bağlı olması ve daha çok kendini geliştirebilmesi işletmeler/örgütler açısından önemli olan konular arasında olmaya başlamıştır (Köse ve Gönüllüoğlu, 2015). Buna paralel olarak son yıllarda ön plana çıkan konulardan birisi olan örgütsel dışlanma konusu üzerinde daha fazla durulması hem işletmeler hem yöneticiler açısından önem kazanmıştır.

Sonuç itibariyle günümüzde iş yapısının değişimi, teknolojik yenilikler, karmaşık organizasyon yapısı ve ekip çalışması için artan gereksinim iş yaşamında pek çok değişikliğe yol açmıştır. Bu değişikliğe karşılık işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesi, değişikliklere uyum sağlayabilmesi ve başarılı olabilmesi için çalışma hayatlarını gözden geçirmeleri gerekmektedir (Uçkun vd., 2004: 2). Bu noktada örgütsel dışlanmanın sadece çalışma ortamının örgütsel sağlığı açısından değil, aynı zamanda ilgili bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlığı üzerindeki etkisi (McGraw, 2016) düşünüldüğünde işletmelerin başarısı, yaşamlarını sürdürebilmesi ve değişikliklere uyum sağlayabilmesi açısından dikkate alınması elzemdir. Bu kapsamda işletmenin devamlılığı için hayati öneme sahip bu unsurlar örgütsel dışlanmanın özellikle işletmeler ve yöneticiler açısından önemini artırmaktadır. Bu bağlamda bütün bu noktaların ve hizmet yoğun sektör olan turizm sektöründeki mevcut durum değerlendirildiğinde özellikle otel işletmelerinin verimliliği ve etkinliğini sağlamak, artırmak açısından bilinmesi, dikkate alınması önem taşımaktadır. Ayrıca olumsuz bir durum olarak görülen, işgörenlerde örgütün bir parçası olmağını hissettirme noktasında algı oluşturan ve işgörenleri örgüt içerisindeki sosyal etkileşim ortamından uzak tutmak ya da dahil etmemek için kullanılabilen bir husus olan dışlanma davranışının dikkate alınması, işgörenlerin yaşamlarının büyük bir çoğunluğunu geçirdikleri iş ortamının şartlarının anlaşılması ve yeniden değerlendirilmesi açısından da önem taşımaktadır.

## 1.6. ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN SONUÇLARI

İşyerinde dışlanma örgütler ve bireyler açısından çeşitli sonuçlar doğurmaktadır. Bireysel ve örgütsel performansta düşme, işten ayrılma niyeti, üretkenlik karşıtı iş davranışı, örgütsel özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi çok sayıda davranış üzerinde etkisi bulunmaktadır (Yılmaz, 2017: 142). Bu bağlamda dışlanmanın kişiler üzerinde düşük örgütsel özdeşleşme (Gkorezis vd. 2016) ve buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltıcı etkileri olurken (Wu, vd., 2015), ayrıca bireylerin psikolojik sağlıkları ve ihtiyaçları üzerinde olumsuz anlamda etkileri söz konusudur (Hitlan vd., 2006; Williams ve Nida, 2011; McGraw, 2016). Bu kapsamda örgütsel dışlanma çeşitli fizyolojik, duyuşsal, bilişsel ve davranışsal tepkileri etkiler (Williams ve Nida, 2011: 71). Nitekim Liu ve Xia (2016) tarafından işyerinde yaygın olarak görülen bir çeşit “soğuk şiddet” olarak, Williams (2007) tarafından acı ve üzüntü veren bir durum olarak ifade edilen dışlanma kavramı, maruz kalanlar açısından yalnızlık, umutsuzluk, öfke, depresyon gibi psikolojik etkilere neden olabilmektedir (Ramsey ve Jones, 2015). Ayrıca bu durum dışlanmaya maruz kalan işgörenlerin örgütteki iş başarıları ve performansları önünde engel teşkil edebilmektedir (Hitlan vd., 2006; Hitlan ve Noel, 2009).

Dışlanma üzerine önemli araştırmalar yapmış olan Williams dışlanmanın dört temel ihtiyacı tehdit ettiğini, bu yüzden dışlanan bireyi dışlayan kişi ya da gruplardan genelde uzaklaştırdığını öne sürer. Dışlanmanın tehdit ettiği bu ihtiyaçlar aitlik, kontrol, özsaygı ve varlığını anlamlı bulma ihtiyacıdır. İnsanlar ait olma ihtiyacı hisseder, başkalarıyla ilişki kurmak ve anlamlı etkileşimlerde bulunmak ister. Bunların eksikliği kişide fiziksel, zihinsel ve duygusal iyilik haline ilişkin olumsuz sonuçlar doğurur (Tutar, 2016: 267). Bu doğrultuda örgütsel dışlanmaya maruz kalan bireylerin, mesleğine, işine, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgütüne olan bağlılık ve sadakat duyguları da giderek yok olmaktadır. Bunun sonucunda birey ciddi bir şekilde tükenmişlik duygusuna kapılmaktadır. Böyle bir durum bireyin örgütsel performansa olan katkı düzeyini de olumsuz etkilemektedir (Halis ve Demirel, 2016: 319). Bu bağlamda örgütlerde dışlanmaya etki eden örgütsel adalet, iş doyumu, iş tatmini, sinizm ve tükenmişlik, işgören performansı gibi örgütsel kavramlara değinmek gereklidir. Nitekim örgütlerde örgütsel adalet algısının zayıf

olması dışlanma algısını artıran veya oluşturan bir husus olarak görülebilmektedir. Örgütlerde sinizm algısının artması da işgörenlerde örgüte karşı güvensizlik oluşmasına dolayısıyla dışlanma algılarının artmasına neden olabilmektedir. Dışlanma algısını artırabilecek bir diğer etken işgörenin iş tatmin düzeyinin düşük olmasıdır. Diğer yandan işyerinde dışlanmanın performans üzerinde olumsuz bir etkisi vardır (Leung vd., 2011: 842-843; Lustanberger ve Jagacinski, 2010: 300; Wu vd., 2011: 41). Birey bu koşullarda, örgüt yararına veya çıkarına yönelik davranışları bir tarafa bırakıp kendi sorunuyla başa çıkmak için uğraşmaktadır (Halis ve Demirel, 2016: 319).

Öte taraftan Nezlek vd.'nin (2015: 444) yaptığı araştırma sonuçları, dışlanmanın aidiyet duygusu ve artan kontrol hissi ile sonuçlanacağını doğrulamıştır. Bu kapsamda işyerinde dışlanma aidiyet duygusunu azaltırken kontrol duygusunu artırmaktadır. İşyerinde dışlanma ile ilgili diğer bir araştırma sonucunda işyerinde yöneticiler tarafından dışlanan çalışanların ses davranışları üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, iş arkadaşı tarafından dışlanmanın çalışanların ses davranışları üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Ayrıca çalışanların güç mesafesi yönetici dışlaması ve çalışanların ses davranışı arasındaki ilişkinin boyutunu hafifletir (Li ve Tian, 2016: 281). Başka bir araştırma sonucunda ise (Yang ve Treadway, 2018) politik beceri düzeyi düşük olan çalışanların dışlanmaya verdikleri tepkilerden verimsiz iş davranışlarına girme olasılığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin olduğu (Ng, 2017; Haq, 2014) ve örgütsel verimliliği, örgütsel iklimi ve işgören devir oranını da olumsuz etkilediği ortaya koyulmuştur (Halis ve Demirel, 2016: 331). Bunların dışında örgüt kültürünü benimseyen, örgüt faaliyetlerini destekleyen, örgüt yapısına olumlu bakan bireylerin işyerinde dışlanmaya daha az maruz kaldıkları Çelik ve Koşar (2015: 59) tarafından yapılan araştırma sonucunda ifade edilmiştir.

İşyerinde dışlanma ile ilgili olarak her ne kadar çalışmaların çoğu dışlanmanın olumsuz sonuçlarıyla ilgili olsa da dışlanmanın olumlu sonuçlarına yer veren çalışmalar vardır. Nitekim Lakin ve Chartrand'a göre (2005: 291-292) gruplardan dışlanmanın, olumsuz duygusal, psikolojik ve davranışsal sonuçları

olduğunu ancak potansiyel olumlu sonuçların keşfedilmesinin de önemli olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda dışlanma sonrasında bireyler, yeni gruplara üye olmalarına veya kendilerini dışlayan grupta yeniden yer bulmaya yönelik davranışlarla meşgul olurlar. Bu noktada bireyler grup üyelerinin davranışlarını taklit ederek veya temsilci grup üyelerinin davranışlarını taklit ederek dışlanmış oldukları gruplarda kendilerini yeniden yerleştirebilirler. Diğer yandan özellikle dışlanma durumunun henüz yeni kavranmaya başlandığı durumlar ile dışlanmaya ilişkin belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda dışlanan kişi olumlu kişilerarası ilişkilere yönelebilir, diğerleri ile ilişki kurma ve ilişki geliştirme arzusunu daha yüksek hissedebilir. Ancak dışlamanın belirgin ve güçlü olduğu, daha uzun sürdüğü durumlarda olumlu etkilerden çok olumsuz etkileri görmek daha muhtemeldir (Ordun, 2016: 756). Söz konusu bu olumsuz etkiler, kişinin içinde bulunduğu örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirmesinde de başat faktörler arasındadır. Nitekim özellikle örgütüne yönelik dışlanma algısına sahip bir çalışan, yine örgütüne yönelik düşmanca duygular besleyebileceği gibi, sonuç olarak işinden ayrılma düşüncesine kapılabilecektir. Bu doğrultuda örgütsel dışlanmanın neden olabileceği bir konu olarak işten ayrılma niyeti karşımıza çıkabilecektir. Çalışmanın izleyen kısmında söz konusu bu kavram (işten ayrılma niyeti) hakkında detaylı bilgiler sunulmuştur.

## **2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ**

Çalışmanın bu kısmında işten ayrılma niyeti kavramının ne olduğu, işletmeler, işgörenler ve yöneticiler açısından önemi, işgörenleri işten ayrılmalarına iten sebeplerin neler olduğu hakkında bilgi verilmiş olup, işten ayrılma niyetinin işletmelerde ne gibi sonuçlara sebep olduğu belirtilmiştir.

### **2.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI**

İçinde yaşadığımız küresel çağda, işten ayrılma niyeti dünya genelindeki tüm örgütlerde her düzeyde yaygın olan ve örgütlerin sürekli olarak karşı karşıya kaldığı temel bir sorundur (Tekingündüz vd., 2015: 44). Bu sorun, örgütler üzerinde doğrudan ve dolaylı maliyetleri olması nedeniyle oldukça önemlidir. Örgütlerin toplam maliyetleri içinde işten ayrılmaların %15-30 oranında bir paya sahip olduğu dikkate alındığında, konunun önemi daha iyi anlaşılacaktır (Jang ve George 2012: 590; Tuna ve Yeşiltaş, 2014: 108). İşten ayrılma niyeti işgörenlerin işten ayrılma



davranışını gerçekleştirmeden önceki niyeti bir nevi işten ayrılmanın habercisidir (Tett and Meyer, 1993: 259). Bu noktada işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma olarak iki farklı kavram ortaya çıkmaktadır. İşten ayrılma niyeti, bireylerin örgütten çekilmek istediğini ifade ederken, işten ayrılma ise bireyin örgütten fiili olarak ayrılması olarak kabul edilmektedir (Yıldırım vd., 2014: 36). İşten ayrılma niyeti sosyal sistem içerisindeki bireylerin kendi istekleri ile sistemden çıkma arzusudur (Gaertner, 1999: 479). Çalışanlar tarafından işten ayrılma noktasında alınan bilinçli ve ihtiyatlı kararı ya da eğilimidir (Çelik ve Çıra, 2013: 11; Batılı, 2010: 50). Nitekim Mobley (1982) tarafından işten ayrılma niyeti; “bir çalışanın yakın bir zamanda kendi işine son verme isteği ile ilgili düşünceleri” olarak ifade edilmiştir. Bir diğer tanımda, çalışanların iş şartlarından yeterli düzeyde memnun kalmamaları durumunda göstermiş oldukları aktif ve olumsuz sonuçlar doğuran eylemler şeklinde tanımlanmaktadır (Onay ve Kılıcı, 2011: 365; İşçi, 2010a: 67). Başka bir tanıma göre işten ayrılma niyeti, işgörenin iş yaşantısını sürdürdüğü işletme dışında ya da farklı bir işletmede çalışma isteği ve eğilimidir (Yanık, 2014: 119).

İşten ayrılma niyeti, işgörenin, hak ettiği ile aldığı arasındaki farkla ortaya çıkmaktadır. Yani işgören hak ettiğini düşündüğü şeylere sahip olamazsa işten ayrılma niyeti ortaya çıkacaktır (Gülertekin, 2013: 69). İşten ayrılma düşüncesinin oluşmasında bireylerin kendisi için belirlenen iş tanımları hakkında tam bilgiye sahip olmamasından kaynaklanan belirsizlik ve çalışma koşullarının çalışmaya uygun olmamasının iş tatmini düşürmesinden kaynaklanan verimsizlik etkili olmaktadır (Süner, 2014: 25). Düşük seviyeli iş tatmini ve alternatif iş fırsatları gibi durumlar bazı zamanlar çalışanların işlerinden ayrılmalarına neden olabilmektedirler. Fakat bunun yanı sıra çeşitli olumsuzluklara rağmen çalışmaya devam da edebilirler. Üstelik çalışanların birçoğu işten ayrılma niyetine sahip olsa bile bunu fiili olarak davranışa geçirememektedirler (Ünler vd., 2014: 239). Bunun altında yatan sebep ise bireylerin maddi ve manevi anlamda doğacak/ doğabilecek zararların üstesinden gelememe korkusudur.

Günümüz dünyasında önemli bir yere sahip olan insan faktörü, özellikle hizmet işletmeleri içerisinde yer alan turizm işletmeleri açısından oldukça önemli yere sahiptir. Bu noktada pek çok faaliyet alanında değişen iş koşulları ve işletmeler arası rekabetin artması ile birlikte insan kaynağı, işletmelerin faaliyetlerinin devam

ettirmesinde öne çıkan bir kavram haline gelmiştir. Bu nedenle işten ayrılma niyetinde olan işgörenleri bu niyetlerinden vazgeçirmek için “işten ayrılma niyeti” konusu önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir (Altınöz, 2009: III). Ayrıca çalışanların işten ayrılma niyetinin ayrılma ile sonuçlanması durumunda, işletmelere özellikle maddi anlamda kayıp getirecek olması sebebiyle işgörenleri ayrılma niyetinden vazgeçirme işletmeler için önemli bir konu olmuştur. Ancak çalışma şartlarının daha iyi olduğu başka iş olanaklarının varlığı halinde işgörenin işten ayrılma eğilimi artacaktır ve bir süre sonra işinden tamamen ayrılacaktır (Çakır, 2007: 134). Bu noktada çalışanların işten ayrılma niyetinin işten ayrılmaya evrilmesi işletmeler için önemli bir sorun olmuştur. Bu doğrultuda işletmelerde işgörenlerin işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına sebep olan nedenler aşağıda sunulmuştur.

## 2.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN NEDENLERİ

İşletmeler için önemli bir sorun niteliğinde olan çalışanların işten ayrılması veya bu yönde eğilim göstermeleri, hayati önem taşıyan örgütsel sorunlardan bir diğerini oluşturmaktadır. İşten ayrılan çalışanın yerine yeni birisinin alınması, işin öğretilmesi, işe ve çevreye alışma süreci gibi birçok faktör işletmelere fazladan maliyet anlamını taşımaktadır (Güçer vd. 2017: 19).

Çalışanların örgütten ayrılmak istemelerindeki nedenler gönüllü ya da gönülsüz etmenlerden kaynaklanabilmektedir. İşten ayrılma gönüllü ayrılma ve zorunlu ayrılma olarak iki şekilde incelenebilmektedir. Buna göre gönüllü işten ayrılma kişinin kendi iradesiyle işi bırakması eylemidir. Zorunlu işten ayrılma ise; kişinin kovulması veya ciddi hastalıklar, ölüm gibi sebeplerle işten ayrılmak zorunda kalmasıdır (Price, 2004: 3-4). Yönetime, uygulanan politikalara, iş arkadaşlarına veya örgüt yapısındaki belirsizliklere kızan ve aniden işten ayrılma kararı alanlar, işten ayrılma davranışını gönüllü olarak yapmış sayılmazlar. Gönüllü davranış planlıdır ve planlanmış davranış teorisi kapsamında ele alınır. Dolayısıyla, işten ayrılma niyeti, gönüllüdür ve planlıdır (Özdevecioğlu, 2004: 98).

Örgütler açısından çoğu zaman istenilmeyen bir durum olan işten ayrılmanın gerçekleşmesi özellikle de nitelikli bir çalışanın hiç hesapta yokken işinden ayrılması tüm örgütsel dengeleri alt üst edebilmektedir (Yanık, 2014: 120). Bu noktada istenilmeyen bir durum olan işten ayrılmanın önüne geçmek için işten ayrılma

niyetine neden olan unsurların bilinmesi ve ortaya koyulması gerekmektedir. Bu bağlamda işten ayrılma niyetini ortaya çıkaran birçok faktör bulunmaktadır. Nitekim bu faktörler McBey ve Karakowsky (2001: 39-40) tarafından yapılan çalışmada çalışanların işten ayrılma sebeplerinin bazılarını işten ayrılmaya iten işe ilişkin faktörler olarak, bazılarını da işten ayrılmaya çeken iş harici faktörler olarak açıklanmıştır (Yanık, 2014: 121). Söz konusu bu faktörler aşağıda (Tablo 3) sunulmuştur.

**Tablo 3. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Faktörler**

İtici faktörler	İş tatmini, ücretten duyulan tatmin, katkı-kazanım oranları.
Çekici faktörler	Kişisel kazanç ve hane halkı kazancı, çalışma statüsü ve alternatifler, dışsal talepler
Bireysel özellikler	Yaş, eğitim seviyesi, görev süresi, medeni hal
Diğer faktörler	Subjektif ve objektif performans, örgüte katılma nedenleri

**Kaynak:** McBey ve Karakowsky, 2001: 39-40.

Tabloda görüldüğü gibi işten ayrılma niyetini ortaya çıkaran, gelişmesine ya da gelişmemesine etki eden birçok faktör vardır. Bu bağlamda çalışanların işten ayrılma niyeti; ücret, ek ödemeler, daha iyi şartlarda iş bulabilme olanakları, cinsiyet ayrımcılıkları, uygun olmayan çalışma koşulları (Pelit vd., 2016: 44), iş tatminsizliği, iş yeri nezaketsizliği ve algılanan sosyal kaytarma (Kanten, 2014: 11) gibi birçok değişkenden etkilenebilmektedir (Güçer vd. 2017: 25).

Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan bir araştırmada işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş motivasyonu ile ilgili olduğu ortaya koyulmuştur (Çekmecelioğlu, 2007). Bu bağlamda çalışanların bağlılıkları yüksek ise işgücü devir oranı düşük, bağlılıkları düşük ise işgücü devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır. Ayrıca söz konusu araştırmada aynı zamanda iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini ters yönde etkilediği ifade edilmiştir (Gül vd., 2008: 4-8). Bu doğrultuda

yüksek düzeyde iş stresine sahip bireyler, işlerinden daha az tatmin olurlar dolayısıyla bu bireylerin örgütten ayrılma eğilimleri daha yüksektir (Tekingündüz vd. 2015: 45).

Diğer yandan etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi araştırılan çalışma sonucunda, örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif yönlü etkisinin olduğu vurgulanmıştır. Bu sonuçtan hareketle, yöneticilerin ilk olarak işgören seçiminden başlamak üzere bireylerin değerleri ile örgüt değerlerinin uyumlu olması (kişi-örgüt uyumu) hususunu dikkate alarak işgören seçimi yapmasının gerekli olduğu söylenebilir. Bireyin değerlerinde ve örgüt değerinde uyumsuzluk olması, kişinin özdeşleşme sorunu yaşamasına neden olmakta, bu da işten ayrılma niyetine etki etmektedir (Tuna ve Yeşiltaş, 2014: 115).

Güçer vd. (2017: 20-27), çalışmalarında otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin, işyerinde algıladıkları sosyal kaytarma davranışlarının işten ayrılma niyetlerine etkisini araştırmışlardır. Çalışmalarında işgörenlerin algıladığı sosyal kaytarma davranışı arttıkça işten ayrılma niyetleri de arttığı ortaya koyulmuştur. Önemli örgütsel sorunlardan birisi olan sosyal kaytarma davranışı, özellikle grup çalışması gerektiren otel işletmeleri gibi hizmet işletmelerinde, diğer örgüt üyelerini de olumsuz etkileyerek verimliliğin düşmesine neden olabilmektedir. Bu bağlamda algılanan sosyal kaytarma davranışı, işi benimsememe, umursamama, tükenmişlik, iş tatminsizliği, sinizm ve nihayetinde işten ayrılmalara yol açabilmektedir. Kanten (2014)'in duygusal tükenme, işyeri nezaketsizliği, sosyal kaytarma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada, söz konusu değişkenlerin birbirini etkilediği ve dolayısıyla işgörenlerin sosyal kaytarma davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğu sonucu, bu kanıyı destekler niteliktedir.

İşten ayrılma niyetini ortaya çıkarabilecek diğer bir örgütsel faktör örgütlerde liderlik davranış tarzlarıdır. Liderlik davranış tarzları örgütlerde çalışanların iş tatmini ve motivasyonları üzerinde önemli etkiye sahiptir. İşgörenleri önemsemeyen işe odaklı bir liderlik tarzında çalışanların moral ve motivasyonları, iş tatmini, iş doyumunu gibi unsurların düşük düzeyde olması çalışanların örgüte ve yöneticiye karşı olumsuz yargıya düşmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda çalışanın işine ve

çevresine karşı sahip olduğu olumsuz düşünceler işinden soğumasına, bıkkınlık ve yorgunluk, işe karşı aşırı derecede isteksizlik, stres ve meslek hastalıkları gibi sorunların yaşanmasına neden olacaktır. İşinde aşırı stres ve baskı duygusunu yaşayan çalışanın bu durumu bir süre sonra tükenmişlikle sonuçlanacaktır. Fiziksel, zihinsel ve bedensel olarak tükenen bireyde işe geç kalma, işe devamsızlık gibi birtakım sorunlar beraberinde bireyin işten ayrılma eğiliminde olma ya da fiilen işten ayrılmasına neden olacaktır (Telli vd. 2012: 148).

İşten ayrılma niyetine etki eden etmenleri genel ekonomik nedenler, işletme içi nedenler ve kişisel yaşam şartlarına ilişkin nedenler olarak üç grupta ele alınabilmektedir. Genel ekonomik nedenler, genel ekonomik durumun işgücü piyasasına etkisi ve refah düzeyinin yükselmesi, mekanikleşme, otomasyon nedeniyle kolayca başka işlere uyum sağlama ve başka işlere geçme imkânlarının artması, özellikle tarım kesiminde mevsimlik çalışma alanlarının etkisidir. İşletme içi nedenler ise, işletmelerin kuruluş yeri, ulaşım olanakları, işin türü ve güçlük derecesi, olumsuz örgütsel koşullar, ücretlendirme sisteminin bozukluğu, kötü iş koşulları, işgörenlerin, psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları, kötü personel yönetim uygulamaları, üretim sürecinin iyi işlememesi gibi nedenlerdir. Kişisel yaşam şartlarına ilişkin nedenler, hayat şartlarındaki değişiklikler, başka bir işe duyulan sempati, aile ilişkilerindeki değişimler, yaşla ilgili zorunluluklar, eğitim ve öğrenim ihtiyaçları, çeşitli psikolojik ve fiziksel nedenler, işle ilgili olarak beklenti ve ideallerin gerçekleşmemesi (Kaya, 2010: 42-44'den akt. Tekingündüz, 2015: 44).

İşten ayrılma niyeti örgütsel davranış yazınında çeşitli teori ve kavramlar ile ilişkilendirilmektedir, bunlar (İşçi, 2010b):

- Herzberg'in çift faktör teorisinde yer alan motivasyon ve hijyen faktörlerin karşılanması durumunda işten ayrılma niyeti azalır.
- Maslow'un ihtiyaçlar teorisinde yer alan faktörler karşılandığında işten ayrılma niyeti düşer.
- Personel hareketliliği teorisi (turnover theory) iş doyumu, kurumsal bazı seçeneklerin varlığı, arama niyeti (search intention) ve çıkış niyeti (quit intention) ile ilişkilidir.

- Birey kurum uyumu teorisi (person to organization fit theory) uyum olması durumunda işten ayrılma niyetinin düşeceğini varsayar.

- Personel hareketliliği teorisine göre (turnover theory) işin karakteristiğinin (anlamli iş, iş kimliği, otonomi gibi) iş doyumunu dolayısıyla işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.

- İş-çaba modeline göre (job investment model) iş çabası ve elde edilen ödöl örgüte bağlılık, iş doyumunu ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesiyle birlikte araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte ve açıklamakta, yöneticiler de potansiyel ayrılmaları önlemek için tedbirler geliştirmektedirler (Hwang ve Kuo 2006).

İşyerinde üretime verilen zararlar, kişisel ilişkilerin bozulması, performans ve verimliliğın düşmesi, bunların da etkisiyle çalışanların iş doyumunun olumsuz etkilenmesi ve örgütsel bağlılığın azalmasına neden olan örgütsel sapma faktörü işten ayrılma eğilimini etkileyebilmektedir. Bu noktada söz konusu konuyla ilgili yapılan çalışmada sapma davranışlarının kişisel ya da örgütsel boyutta gerçekteşmesinin işgörenlerin işten ayrılma eğilimleri üzerinde önemli derecede etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Demir ve Tütüncü, 2010: 72-73).

Maslach ve Jackson (1981) tarafından bireyin işinden dolayı duygusal olarak kendini aşırı yüklenmiş ve tükenmiş hissetmesi şeklinde tanımlanan duygusal tükenme kavramı işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi yapılan bir çalışmayla ortaya koyulmuştur. Araştırmada elde edilen bulgu duygusal tükenmenin işten ayrılma niyetini etkilediğidir. İlgili yazınla tutarlı olarak duygusal tükenme düzeyi yüksek çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığı tespit edilmiştir. Diğer yandan işten ayrılma niyetinin yüksek olmasının işten ayrılma davranışı dışında olumsuz etkiler yaratabileceği düşüncesiyle yapılan analizde bu niyetin duygusal tükenmeye neden olduğu tespit edilmiştir. Yani duygusal tükenme işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilerken, aynı şekilde işten ayrılma niyeti de duygusal tükenmeyi pozitif yönde etkilemektedir. Bu sonuç, işten ayrılma niyetinin, işten ayrılma davranışı ile sonuçlanmasa bile örgütler ya da bireyler için olumsuz sonuçlar doğurabileceğine ilişkin görüşü destekler nitelikte bir bulgudur (Yürür ve Ünlü, 2011: 89-99).

İşte kalma niyeti üzerinde etkili olan bir diğer faktör olan kurumsal sosyal sorumluluğun boyutları etik ve yasal kurumsal sosyal sorumluluktur. Çalışanın yasal ve etik kurumsal sosyal sorumluluk algısı arttıkça, iş tatmini ve işte kalma niyeti de artmaktadır. Otel çalışanları ile ilgili ücret ödeme politikası, ek eğitim ve hizmet içi eğitim verme, verimli çalıştırma, mesleki standartlar, hayırsever kuruluşlara yardım gibi etik faaliyetlerde bulunması, çalışanın iş tatminini ve işte kalma niyetini olumlu yönde etkilemektedir (Çalışkan ve Ünüsan, 2011: 164).

Çalışanların işten ayrılma niyetini önemli oranda etkileyen ve kontrolü büyük ölçüde işletmenin elinde olmayan bazı faktörlerde bulunmaktadır. Bunların başında ailevi faktörler gelmektedir. Çocuğu hasta olduğu için büyük şehirde yaşamayı gerektiren bir çalışana taşradaki işine devam etmeye ikna edebilmek, eşinin atama problemi ortada dururken bir çalışanın işini sorunsuz bir şekilde işine devam etmesini sağlayabilmek neredeyse imkânsızdır. Böylesi bir durumda işgören örgütte kalmaya ikna edilebilse bile kendisinden beklenen verim alınamayacaktır (Yanık, 2014: 123).

Sonuç olarak, işgörenler iş yavaşlatma, tatminsizlik, harcanan çabayı gereksiz görme, motivasyon eksikliği, güven kaybı, örgüte olan bağlılığın azalması, sahip olunan hevesin azalması gibi sorunlara bağlı olarak işten ayrılma niyeti gösterebilmektedir. Bu noktada işletmeler hangi alanda faaliyet gösterirse gösterebilir, hepsinin ortak bir noktası amaç ve hedeflerine ulaşmak, bunu yaparken de en az maliyet ile en yüksek verimliliğe sahip olmaktır. Bu olgunun gerçekleşmesinde, özellikle hizmet sunulan hizmet işletmelerinde işgücü önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, yöneticiler işgörenlerin örgütte karşılaştıkları ya da gösterdikleri başat sorunları analiz etmeli, işlerinden sağladığı tatmin düzeyini, örgüte olan bağlılığını, güvenini vb. nitelikteki örgütsel davranışları en üst seviyeye çıkaracak politikalar geliştirme çabası içine girmelidir (Güçer vd., 2017:27). Bu bağlamda işten ayrılma niyetinin işletmeler, işgörenler ve yöneticiler açısından önemi hakkında bilgiler aşağıda sunulmuştur.

### 2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMININ İŞLETMELER, YÖNETİCİLER VE İŞGÖRENLER AÇISINDAN ÖNEMİ

Küresel rekabette başarılı olabilmenin koşulu işletmelerin sahip oldukları değerleri en iyi şekilde yönetmelerinden geçmektedir. Önceleri sermaye üzerine yoğunlaşan işletmeler günümüzde emek değerinin önemini kavramışlardır. Artık işletmelerin başarısında sermaye faktörü kadar emek faktörünün de önemli olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle, nitelikli işgöreni işletmeye kazandırmak, kişisel gelişimini sağlamak için ortam oluşturmak önemli olmakla birlikte, bu işgörenleri işletmede tutabilmek de çok önemlidir. İşgörenlerin herhangi bir üretim faktörü olmaktan çok, işletmenin amaçları doğrultusunda çalışmaya istekli, işletmenin kimliğini içselleştirmiş bireyler olmaları beklenmektedir (Avcı ve Küçükusta, 2009: 36).

Bu noktada işten ayrılma niyetinin işten ayrılmaya evrilmesinin örgütlere olumsuz anlamda yansımaları olacaktır. Bunlardan birisi bu işgörenlerin örgüte kazandırılması için uygulanan eğitim ve geliştirme masraflarıdır. Bu masraflar çalışanların örgütü terk etmeleri sonucu, örgütün mevcut boşluğu gidermek için harcamak durumunda olduğu giderlerdir. Bir diğeri ise, bu kötü durumun örgütte kalan diğer işgörenler üzerinde yapmış olduğu olumsuz etkilerdir. İşten ayrılan işgörenlerin yerine yeni işgörenlerin bulunması ve yeni işgörenlerin tecrübeli olsalar dahi, yeni örgütün iş sistemleri, örgütsel politikaları konusunda eğitilmesi zorunluluğu ve bu süreçte geçen zaman kaybı, örgüt işgücü başarısındaki düşüş, işletme masraflarındaki artışlar ve müşteri tatminsizliği göz önüne alındığında, işten ayrılma niyetinin azaltılmasının önemi ortaya çıkmaktadır (Gülertekin: 2013: 69). Diğer yandan bazı durumlarda işten ayrılmaya niyetli bireyin işinden ayrılması örgüt tarafından istenebilmekte ve bu durum örgütler açısından olumlu olarak görülmektedir. Bu durumlarsa genellikle niteliği düşük işgörenler için düşünülmektedir. Yani işlevsel olarak düşünüldüğünde niteliği düşük işgörenin işinden ayrılması ne kadar istenen bir sonuçsa, eğitilmiş ve nitelikli işgörenin işinden ayrılması da o ölçüde istenmeyen bir durumdur (Sağlam Arı vd., 2010: 146).

Bunların dışında temini zor olan ve yapılan işin çekirdek bilgisine sahip olan çalışanı kaybetmenin rakip işletmelere sağlayacağı katkı kadar uğranılan bir zararın mevcudiyeti de söz konusudur. Dahası sırf kaybedilen çalışanın katkılarından dolayı



işletmeyle ticari ilişkiler kurmayı sürdüren müşterilerin kaydedilmesi gibi bazı dolaylı maliyetlerin ortaya çıkabilmesi de söz konusu olabilmektedir (Yanık, 2014: 126). Nitekim bireyler çalıştıkları örgütten sadece fiziki olarak ayrılmaz aynı zamanda çalıştıkları örgütten ayrılan birey, bilgiyi ve tecrübeyi de götürür. Örgüte yeni katılacak olanların bu bilgiyi ve tecrübeyi yeniden kazanmasının örgüte olan maliyeti ise yüksektir (Özdevecioğlu, 2004: 112). Bu noktada örgüt yöneticileri etkin ve verimli bir şekilde örgüt hedeflerine ulaşabilmek için çalışanları örgütte tutabilmeli ve bunun için gerekli önlemleri almalıdır. Öyleki çağdaş yöneticilerden, işgörenlerin iş tatminlerinin sağlanması ve artırılması için gereken çabayı göstermeleri beklenmektedir. Herşeyden önce, işgören tatminini sağlamak için yöneticilerin sahip oldukları mevcut önyargılarından kurtulmaları gerekmektedir. Yöneticiler, işgörenlerin sadece ekonomik bir varlık olmadığını, aynı zamanda sosyal yönü olduğunu, ekonomik beklentilerinin dışında farklı beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir örgütte çalıştıklarını göz önünde bulundurmalarıdır. Bu doğrultuda işgörenlerinin iş tatminlerinin sağlanması örgütlerin ve örgüt yöneticilerinin sosyal görevidir (Akıncı, 2002: 2).

İşten ayrılma niyetinin işten ayrılmaya dönüşmesi sonucu, çalışanlar için de bir takım maddi ve manevi zararlar ortaya çıkarmaktadır. Bu zararlar; çalışanın örgütten kendi isteği ile ayrılması durumunda kıdem tazminatı alamaması, yeni iş bulana kadar ki ücret kayıpları, eski ve yeni işi arasındaki oluşabilecek ücret farklılığından doğan kayıpların olması, yeni iş ortamında yönetici, diğer işgörenler veya fiziksel koşullarla uyum sorunu, sosyal güvenlik imkânları, ikramiye gibi avantajlardan mahrum kalması ve maddi kayıpların yanında psikolojik kayıpların yaşanmasıdır (Göler, 2008: 104; Şimşek vd., 2008: 399).

Diğer taraftan işten ayrılma geriye kalan çalışanlar açısından da oldukça moral bozucu neticeleri olabilmektedir. Örneğin, işten ayrılan çalışanın bütün iş yükü ya geriye kalan bir çalışana verilmektedir ya da geriye kalanlar arasında paylaştırılmaktadır. Bu durum örgüt içerisinde huzursuzluk yaratabilmektedir. İşten ayrılan bir çalışanın kalanlardan daha iyi iş imkanlarına sahip olacağı görüşü hakim olduğunda ise moral bozucu ortam belirgenleşebilmektedir. Bu duruma geçici bir çözüm olarak iş yükü artan çalışanlara ilave ücretler ödenmesi düşünülebilse de vade

uzadıkça iş yükü artan çalışan bu durumun altından kalkamayabilmektedir (Yanık, 2014: 127).

İşletmeler başarılı olmak istiyorlarsa, müşterilerini rakiplerine göre daha fazla memnun etmek zorundadırlar. Müşterinin memnuniyeti ise, önceki satın aldığından kaliteli bir hizmetle mümkündür. Kaliteli hizmet ise, müşterinin algıladığı hizmetten tatmin olma derecesiyle yakından ilişkilidir. Dolayısı ile işletmelerde, hizmeti sunan personelin, müşterilerin beklentileri doğrultusundaki hizmet kalitesinin nasıl geliştirilebileceği ve bunun nasıl sürekli hale getirilebileceği konusunda bilinçlendirilmesi gerekir (Öztürk ve Seyhan, 2005: 122). Bu anlamda emek-yoğun bir sektör olan turizm sektörüne bağlı konaklama işletmelerinde işgücünün önemi diğer sektörlerle göre daha fazladır. Hizmeti satın alan müşteri ile hizmeti sunan işgörenin iç içe, yüz yüze olduğu bir sektörde, iş tatmini düşük olan işgörenin müşterisine tatmin edici bir düzeyde hizmet sunması ve müşteri tatmini sağlaması mümkün değildir. Müşterilerin yüksek bir düzeyde tatmin olarak konaklaması ve ayrılması için işgörenlerin de işlerinden ve işyerlerinden tatmin olmuş olmaları gerekmektedir (Akıncı, 2002: 2). Bu noktada işlerinden tatmin olan çalışanlar, tatmin oldukları işi bırakıp gitmek istememektedirler. Çünkü yeni bir işin kendilerine neler getirebileceği konusu belirsizdir. İşlerinden tatmin olamayan çalışanların başvurabilecekleri son çare ise işten ayrılmaktır. İşten ayrılabilmek karmaşık ve zorlu hesaplamalar neticesinde işten ayrılma niyeti geliştirmesini ve örgüt ile bağların kopacağı son noktaya gelinene kadar bu niyetin artmasını içermektedir. Bu nedenle iş tatminsizliğinin derecesi büyük ölçüde işten ayrılma niyetini belirleyecektir ve işten ayrılma niyetinin derecesi de çalışanların işten ayrılma noktasına olan konumunu ifade edecektir. Bu bağlamda çalışanların mutluluk düzeyleri işletme açısından önem kazanmaktadır. Özellikle yöneticiler tarafından çalışanlar sürekli olarak gözlenmelidir ve iş tatminsizliğine bağlı olarak gelişebilen mutsuzluklara en kısa süre içerisinde çözüm getirilmelidir (Yanık, 2014: 116-118). Özellikle çalışanların işten ayrılma niyetlerinin ortaya çıkmasını sağlayan sebepler tespit edilirse ve bu niyetleri işten ayrılmadan önce tahmin edilebilirse sözkonusu bu durum düzeltilebilir (Yumuşak ve Boz, 2013: 377). Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak için birtakım önlemler alınabilir. Bu önlemler (Taylor, 1993: 21-22; Kaya, 2012: 49):

- Öncelikle problemin ne olduğu anlaşılmalıdır. Personel devir hızı hesaplanmalı ve kayıtları takip edilmelidir.

- İkinci aşamada işgören seçme aşamaları gözden geçirilmelidir. Bu sayede gelecekteki işten ayrılmalar önenebilir.

- Bir sonraki adım, iyi olan insanları edinmek kadar onları örgütte tutmaktır. İyi olan işgörenlerin elde tutulması, yenisini bulup işe almaktan çoğu zaman daha düşük maliyete ve daha az riske sahiptir.

- Örgüt kültürüne dikkat edilmelidir. İnsanlar işe değil çalıştıkları örgütün kültürüne bağlanırlar.

- Çalışan bağlılığı, örgütün bir amacı olarak vurgulanmalıdır. Yöneticilerin astlarıyla olan iletişimi önemlidir. Sorulması gereken soru şudur: Siz sizinle çalışmaktan mutlu olur muydunuz?

- Çalışanların kendilerini geliştirebildiklerinden emin olunmalıdır. Bu aşamada, eğitim programlarınının davranışlar, algılar ve bilgiler üzerinde etkisinin farkında olunmalıdır.

İşten ayrılma eğiliminin işletmeler, genel ekonomi ve çalışanlar açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. Konaklama işletmeleri için yeni işgören bulma, eğitime, uyum sağlama, iş kazaları gibi maliyetleri olmaktadır, genel ekonomiye de iş kaybı, üretim kaybı olarak yansımaktadır. İşgörenler açısından da, gelirinde düzensizlik, psikolojik sorunlar, ailevi sorunlar, işe özel kazanımların boşa gitmesi, yeni işe uyum, yeni eğitim gibi maliyetleri bulunmaktadır (Avcı ve Küçükusta 2009: 37). Bu doğrultuda aşağıda işten ayrılma niyetinin sonuçları detaylı bir şekilde sunulmuştur.

#### 2.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI

İşten ayrılma niyeti, örgütler açısından maliyetli olması ve zaman kaybına yol açması, aynı zamanda örgütteki çalışma grupları arasındaki sosyal ilişkileri zedelemesi, çalışanların moralini bozması ve işten ayrılma davranışının bir önceki aşaması olması nedeniyle örgütler açısından önemli bir yere sahiptir (Poyraz ve Kama, 2008: 149). İşten ayrılmalar ister gönüllü nedenlerle ister gönüllü olmayan nedenlerle olsun, işletmenin işgücü devir hızını doğrudan etkilemektedir. İşgücü

devrinin yüksek olması, maliyetleri artıracığından işletmenin karlılığını ve verimini de düşürecektir. Bunun yanında işgören açısından da tatminsizliğe ve düşük performansa neden olacaktır (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 95). Neticede işgören devir oranının yüksek olması işletmelere bir takım maliyetlerler getirebilecek ve nitelikli işgücünün kaybedilmesi işletmelerin çıktılarına olumsuz yansıyabilecektir (Barutçugil, 2004). Bu doğrultuda alanında uzman, iyi eğitim almış bir çalışanın işten ayrılmasıyla beraber örgüt açısından onun yetiştirilmesi için katlanılan maliyetler boşa harcanan zarara dönüşmektedir (Poyraz ve Kama, 2008: 149). Mobley (1982: 113) işten ayrılma niyetinin işten ayrılmaya evrilmesinin örgüte olası olumlu ve olumsuz sonuçları olacağını ifade etmiştir. Örgüt açısından olası olumsuz sonuçları; maliyetler (eğitim ve işe alıştırma), yeniden işe alım maliyetleri, üretim sürecinin aksamasından doğan maliyetler, sosyal yapı ve iletişimin bozulması, verimlilik kaybı, yüksek performans gösteren çalışanların kaybı, kalan çalışanların tatmininin düşmesi, işten ayrılan işgörenlerin örgüt hakkında olumsuz yorumlarda bulunmaları ve bu yorumların dağılmasıdır. Ayrıca bu olumsuz sonuçlara ilave olarak örgütten ayrılan bireyin, bilgiyi ve tecrübeyi de götürmesinide ekleyebiliriz (Özdevecioğlu, 2004: 112). Diğer yandan yapılan bir araştırma sonucunda ise, işgörenlerin sürekli değişmesinin kalan işgörenlerin performanslarını olumsuz yönde etkilediği ve işgörenlerin oteldeki iş arkadaşlarının işletmeden kendi isteği dışında işten ayrılmalarının kendilerini huzursuz hissettirdiği ortaya koyulmuştur (Met ve Sarıoğlu, 2010: 212).

Söz konusu bu olumsuz sonuçları ortadan kaldırmak için işletmelerin, işgören devrinin sebep ve sonuçlarını gözden geçirerek işgören devrini profesyonel bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Özellikle, işten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olan faktörlerin belirlenmesi, işletmenin insan kaynakları politikalarının belirlenmesine katkı sağlamakta, bu da işletmenin verimliliğini ve kârlılığını etkilemektedir (Göler, 2008). İşletmelerin işgörenlerden verimli bir şekilde yararlanmak, iyi eleman bulmak ve işletmede uzun süre kalmalarını sağlamak, işgücü devri yüksek olduğu sürece mümkün olamamaktadır. Bu nedenle işletmelerin işgücü devir hızlarını normal düzeyde tutmaları önerilmektedir. İşgücü devir hızını azaltmak içinse, işletmelerin işgörenlerin iş yerinden ayrılma nedenlerini belirlemeleri, iş ortamındaki verimliliği sağlamaları, çalışanlara daha iyi çalışma

olanakları yaratmaları gerekmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003: 146-147). Dolayısıyla böyle bir durumda yapılması gereken, işgören ihtiyaçlarının iyi bir biçimde belirlenip, bu ihtiyaçların giderilmesi ve işten ayrılma niyetinin azaltılmasının sağlanmasıdır (İşcan ve Timuroğlu 2007: 124). Bu bağlamda işgücü devir hızının azaltılması, hem işgörenler hem de işletmeler açısından ayrı bir önem taşıyacaktır. Ayrıca işgücü devri ülke ekonomisi, toplumsal faktörler ve ekonomik karlılığın artırılması yönünden de incelenmesi ve çözümlenmesi gereken bir sorun olarak görülmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003: 148).

İşten ayrılma niyetinin işten ayrılmaya dönüşmesinin örgüte yansımaları olumlu anlamda da olabilmektedir. Bu çerçevede örgüt açısından olası olumlu sonuçları; yüksek performanslı çalışanların işe alınması, yeni işe alımlarla örgüte daha bilgili çalışanların dahil olması, politika ve uygulamalarda değişimin teşvik edilmesi, iç değişkenlik fırsatlarının ve yapısal esnekliğin artması, geri çekilme davranışlarının azalması, kalan çalışanlarda yüksek tatmin ve maliyet azalması için fırsatlardır (Moblely, 1982: 113). Bu bağlamda işten ayrılmanın olası olumlu ve olumsuz sonuçları örgüt açısından değerlendirildiğinde, yüksek performanslı çalışanların işten ayrılmaları bir örgüt için hiç istenmeyen bir durum olabilmekteyken, düşük performanslı çalışanların işten ayrılması bir örgüt için fonksiyonel ve pozitif bir durum olabilmektedir (Teoman, 2007: 35). Bu noktada işten ayrılan yüksek performanslı çalışan yerine düşük performanslı çalışanın işe alınması ayrıca ek maliyetler getirecektir. Diğer taraftandan günümüz koşullarında işgören devri işletmeler için gerekli hale gelmiştir. Öyle ki teknolojinin gelişmesi ile birlikte maliyet hesabı artık maddi anlamda değil, inovasyon anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Bundan dolayı rekabetin ilk koşulu artık yenilikçilik olarak görülmektedir. Sürekli olarak aynı işgörenlerle yenilikçiliğin yakalanması çoğu zaman mümkün olmamaktadır (Barutçugil, 2004: 475).

Moblely (1982: 113) işten ayrılmanın örgütlere olası olumlu ve olumsuz sonuçları şeklindeki ayırım yaparken aynı ayrımı bireyler açısından da yapmıştır. Ayrıca bireyleri işten ayrılan ve kalan bireyler olarak ayırdıktan sonra bunların ayrı ayrı olası olumlu ve olumsuz sonuçlarını ortaya koymuştur. Bu doğrultuda işten ayrılmanın işletmeden ayrılan bireyler açısından olumsuz sonuçları; kıdem ve kazanılmış hakların kaybı, aile ve sosyal destek sistemlerinin bozulması, değişimden

kaynaklanan stres, eşin kariyer planında bozulmalar ve kariyerlerinde gerileme yaşanmasıdır. İşten ayrılmanın işten ayrılan bireyler açısından olumlu sonuçları; artan kazanç, kariyer gelişimi, daha iyi çalışan-örgüt uyumu sonuçta daha az stres, ilgi ve becerilerin daha iyi kullanımı, yeni bir iş ortamından kaynaklanan yenilenme dürtüsü, işdışı değerlerde artış, bireyin kendisine atfettiği değerde artış ve kişisel gelişimdir.

Şimşek vd. (2008: 399) tarafından yapılan çalışmada ise işten ayrılma sonucunda bireylerin karşılaşacağı zararlar şu şekilde ifade edilmiştir. Bu zararlar; kariyer kaybı, beklentiye ters düşen ücret kaybı, diğer gelirlerde azalma, henüz alışmadığı ve tecrübe etmediği yeni iş ortamındaki kaza riskleri, işsizlik sigortası vb. sosyal güvencelerdeki kayıplar, kıdem tazminatı alamama, yeni iş ortamında yönetici, diğer işgörenler veya fiziksel koşullarla uyum sorunu olarak ifade edilmiştir.

İşgören, özellikle gönüllü olarak işten ayrıldığında yeni girecekleri işte bazı beklentileri olabilmektedir. Bu beklentiler, daha uygun çalışma koşulları, terfi etmek, daha yüksek ücretle iş imkânı, daha büyük bir örgütte çalışmak ve kendi özellikleri ile uyuşan bir işte çalışmaktır (Göler, 2008: 103). Dolayısıyla işgörenin bu beklentilerinin karşılanmasıyla beraber işten ayrılmanın işgören açısından olumlu sonuçları ortaya çıkacaktır.

İşten ayrılmanın işyerinde kalan bireyler açısından olumsuz sonuçları; sosyal ve iletişim yapılarının bozulması, işlevsel değeri olan çalışma arkadaşlarının kaybı, tatmin düşüklüğü, yeni çalışanların alımına kadar olan süreçteki aşırı iş yükü, uyumda ve bağlılıkta düşüklüktür. İşten ayrılmanın kalan bireyler açısından olumlu sonuçları; iç hareketlilik fırsatlarının artması, yüksek tatmin ve uyum, yeni çalışanlarla yeni bilgilerin değiş-tokuş edilmesi ve bağlılığın artmasıdır (Moblely: 1982). Özetle işgörenin örgütten ayrılması halinde örgüt ve işgören açısından ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlar şu şekilde sıralanmaktadır (Adıgüzel, 2012: 165; Sürer, 2009: 23- 24):

- İşgörenin ayrılma kararını vermesi ile iş aramaya başlaması ve bu sırada örgütteki temponun düşmesi ve devamsızlıkların artması,

- İşgörenin işten ayrılmasının diğer grup üyeleri üzerinde olumsuz etkiler yaratması,
- İşgörenin işten ayrılmasından sonra, örgüt hakkındaki olumsuz izlenimlerini yayması, örgütü kötülemesi,
- İşgörenin işten ayrılmasıyla, yerine yeni işgörenin gelmesi arasındaki geçen zamanda üretim kaybı/hizmette aksamanın olması,
- Örgütün yeni işgören için harcamalar yapması,
- İşe alınan yeni işgörenin kalifiye hale gelinceye kadar eğitiminin ve eğitim giderlerinin örgüt tarafından sağlanması,
- İşine hâkim olamayan yeni işgörenin, eğitim süresince verimli çalışmaması,
- Yeni işgörenin acemilik devresi geçene kadar yapmış olduğu hataların maliyetleri,
- Üretime/hizmete yeterince katkısı olmayan işgörenin örgütten ücret alması ve
- Yeni işgören, tam kapasiteyle işe başlayıncaya kadar var olan işgörene fazla mesailer yaptırılması, böylelikle hoşnutsuzlukların ortaya çıkmasıdır.

Yukarıda bahsedilen söz konusu işten ayrılmaya etki eden etkenleri ortadan kaldırmak veya azaltmak için; etkin bir insan kaynakları planlaması ve iş analizleri yapılmalı, etkin bir yönetim sistemi ile uygun bir çalışma ortamı oluşturulmalı, etkin bir ücret sistemi ve terfi olanakları geliştirilmeli, iş garantisi ve sosyal güvenlik hakları sağlanmalı, çalışanların işten çıkarılmalarına ya da çıkmalarına neden olan etkenlerin yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003: 165). Ayrıca işgören devir hızını düşürmek isteyen işletmelerin çalıştırdıkları işgörenlerle iş akdi imzalayıp, yasal süreçler çerçevesinde sosyal güvencelerine ilişkin yükümlülüklerini yerine getirmeleri gerekmektedir. Çalıştığı kurumda sosyal güvencede olduğunu gören işgören kurumuna daha çok bağlanacak ve farklı iş yerleri ve meslekler arama eğiliminde olmayacaktır. Kurum ise uzun süreli çalışan işgörenden daha etkin bir şekilde yararlanma fırsatı bulacaktır (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 104).

Buraya kadar olan kısımda araştırmanın önemli değişkenlerinden biri olan örgütsel dışlanmanın tanımından ve kapsamından, işletmeler, yöneticiler ve işgörenler açısından öneminden ve bu kavramın örgütler açısından sonuçlarından bahsedilmiştir. Ayrıca araştırmanın diğer değişkeni olan işten ayrılma niyetinin tanımlanması ve önemi, işletmeler, yöneticiler ve işgörenler açısından önemi ve işten ayrılma niyetinin örgütler, bireyler ve işgörenler açısından sonuçları ortaya koyulmuştur. Nitekim ilgili bölümde detaylı bir şekilde açıklanan bu iki değişkenin aralarındaki ilişkinin ortaya koyulması çalışmanın amacı açısından önem arz etmektedir. Bu çerçevede çalışmanın izleyen bölümünde bu iki kavramın birbiriyle ilişkileri ve bu kavramlarla ilgili yapılmış çalışmalar hakkında bilgilere yer verilmiştir. Ayrıca bu iki konuya ilişkin turizm sektöründeki mevcut durum ortaya konulmuştur.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DIŞLANMA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ, KONUyla İLGİLİ ÇALIŞMALAR VE TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ MEVCUT DURUM

Bu bölümde örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyeti kavramlarının birbirleriyle olan ilişkisine, konuyla ilgili literatürde yapılan çalışmalara ve ilgili konulara ilişkin turizm sektöründeki mevcut durumuna ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### 1. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLİŞKİSİ

Yoğun rekabetin yaşandığı küresel çalışma yaşamında organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmek için her zamankinden daha fazla etkin ve verimli olmak zorundadır (Turunç ve Çelik, 2010: 210). İşletmelerin verimli ve etkin çalışmaları dikkate alındığında bireylerin örgütten ayrılmaları işletmeleri daha verimli hale getirebileceği gibi işletmede verimsizliğide neden olabilirler. Önemli olan örgüte uyum sağlamış çalışanlarla örgütsel hedeflere ulaşabilmektir. Bunu yaparken örgütler ve bireyler kendi üzerine düşenleri yaparak örgütsel yaşamın katlanabilir olmasını sağlarlar (Özdevecioğlu, 2004: 98). Her ne kadar örgütler işletmeye uyum sağlamış bireylerle devam etmek isteselerde uyum sağlamakta zorlanan bireylerinde işletmeye kazandırılması konusunda çaba sarf etmektedir. Çünkü işletmeden ayrılan her bir çalışanın işletmeye maddi ve manevi açıdan zararı olmaktadır. Bu noktada örgüte uyum sağlayan ve sağlamayan çalışanlar açısından örgüt içi ortam önem arz etmektedir. Örneğin, örgüt içerisinde mevcut güven ve adalet ortamı ve yönetici konumdaki liderlerin örgüt içerisindeki tutum ve davranışları çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyebilmektedir. Bu bağlamda örgüt içerisindeki ortam çalışanların işten ayrılmasının belirleyicisi olmaktadır (Yanık, 2014: 122-123). Bu bağlamda örgüt çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini besleyen örgütler içerisindeki çalışanların davranışlarını ve örgüt çalışan ilişkisini etkileyen birçok sorun/problem vardır. Bunlardan birisi de çalışma hayatının önemli sorunlarından birisi olan örgütsel dışlanmadır. Örgütsel dışlanma, insanların örgütsel yaşam alanlarından uzaklaştırılacak düzeyde kendilerini maddi ve manevi yoksunluk ya da baskı içinde hissetmelerine neden olan uygulama ve davranışlardır (Halis ve Demirel, 2016: 319-

324). Nitekim bu uygulama ve davranışlar işten ayrılma niyetini artıran ve niyetin ayrılmaya dönüşmesini sağlayan faktörlerdir. Örneğin işyerinde çalışanların yalnız bırakılmasına veya yalnız hissetmelerine neden olan/olabilecek uygulamalar ve davranışlar çalışanların işten ayrılma davranışına yönelmelerine etki edebilmektedir. Bu noktada akademisyenler üzerinde uygulaması olan bir çalışma kapsamında elde edilen sonuçlar, akademisyenler açısından işyeri yalnızlığının önemli bir sorun olduğunu ve fiilen işten ayrılma davranışına bile yol açabileceğini göstermiştir (Demirbaş ve Haşit, 2016: 153). Dolayısıyla günlük yaşamında oldukça doyurucu ve sağlıklı ilişkileri olan ve yalnızlık duyguları yaşamayan bir bireyin dahi, iş ortamında sosyal ilişkiler kurmakta ve sosyal destek almada sıkıntılar yaşamaması bireyin iş yaşamında yalnızlık ve dışlanmışlık duyguları yaşamamasına neden olabilmekte (Doğan vd., 2009: 272) ve sonuç olarak bu durum bireyin işten ayrılma niyetinin artmasına ya da niyetin ayrılmaya evrilmesine yol açabilmektedir.

Hem örgütsel dışlanmaya neden olabilecek hemde işten ayrılma niyetini artıracak veya kişinin işten ayrılmasına neden olabilecek uygulamalardan birisi de örgütlerin çalışanlarının katkılarına değer vermemeleri, onların huzurları ile ilgilenmemeleri ve bu yöndeki davranışların gösterilmesidir. Bu noktada örgütler çalışanlarını desteklemeli, onların katkılarına değer vermeli, onların refahlarını düşünmeli ki çalışanlar da bunun karşılığını verebilmek için bireysel bir yükümlülük altına girebilsin (Ekmekçioğlu ve Sökmen, 2016: 41). Desteklendiğini düşünen çalışanlardaki örgütsel bağlılığın artması sonucunda da işten ayrılma niyetinin azalması gerçekleşecektir. Sosyal destek bireyin çalışma arkadaşları, yöneticileri, örgütleri ve toplumsal süreçler ile olan etkileşimlerini ve iletişimini pozitif olarak etkilemektedir. Böylece birey kendisini ve iş yaşamını olumlu kılarak örgüt yararına veya çıkarına yönelik ekstra rol davranışı sergileyecektir. Özellikle sosyal destek, bireyleri üreten bir robot olmaktan çıkararak sosyo-psikolojik bir birey olma algısını güçlendirerek onların örgütten izole olmalarını engelleyen bir süreçtir. Algılanan örgütsel soyutlanma ile sosyal destek arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir araştırmada, örgütsel soyutlanma ile sosyal destek arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Çalışanların sosyal destek algı düzeyleri arttıkça örgütsel soyutlanma algı düzeylerinde ise azalma olduğu belirlenmiştir (Halis ve Demirel, 2016: 331-332). Diğer yandan hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada hemşirelerin örgütsel

destek algılarının işten ayrılma niyetlerini negatif yönde etkilediği ortaya koyulmuştur (Anafarta, 2015: 121). Otel çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda da algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu ve işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Turunç ve Avcı, 2015: 57). Bu doğrultuda söz konusu bu çalışmalarda çalışanların örgütsel destek algılarının azalmasının çalışanların dışlanma algıları ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla buradan hareketle çalışanların örgütler tarafından hiç veya yeterince desteklenmemesi sonucunda da varlığını hissettirebilen örgütsel dışlanma algısı, işten ayrılma niyetini artırıcı bir unsur olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Örgütsel dışlanma ile işten ayrılma niyeti ilişkisini gösteren davranış ve uygulamalardan birisi de çalışanların örgüte uyum sağlayabilmesi, yabancılaşmaması ve örgüt kültürünü benimseyebilmesidir. Yapılan bir araştırma sonucunda örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Bu doğrultuda örgüt kültürünü benimseyen, örgüt faaliyetlerini destekleyen, örgüt yapısına olumlu bakan bireylerin işyerinde dışlanmaya daha az maruz kaldıkları söylenebilmektedir (Çelik ve Koşar, 2015: 58-59). Diğer yandan yapılan farklı bir çalışmada ortaya çıkan bir başka önemli sonuçsa, örgütsel özdeşleşme düzeyinin yüksek olmasının işten ayrılma niyetini olumsuz olarak etkilediği tespit edilmiştir (Polat ve Meydan, 2010: 160). Dolayısıyla örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki negatif yönlü etkisi bulunmaktadır. Örgüte uyum sağlayamayan birey kendini örgüte ait hissedemeyecek ve artan dışlanma algısıyla birlikte işten ayrılma niyeti artacaktır. Bu sonuçtan hareketle, yöneticilerin ilk olarak işgören seçiminden başlamak üzere bireylerin değerleri ile örgüt değerlerinin uyumlu olması (kişi-örgüt uyumu) hususunu dikkate alarak işgören seçimi yapmasını gerekli olduğu söylenebilir. Bireyin değerlerinde ve örgüt değerinde uyumsuzluk olması, kişinin özdeşleşme sorunu yaşamasına neden olmakta, bu da işten ayrılma niyetine etki etmektedir (Tuna ve Yeşiltaş, 2014: 115).

Örgütlerde dışlanma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi gösteren davranış ve uygulamalardan bir diğeri ise işgörenlerin işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik ile ilgili olan ve genel olarak elde edilen maddi çıkarlar, iş güvenliği, işin uygunluğu, çalışanın yeteneği, örgütün durumu ve

yöneticinin tutumu ile ilişkili olan iş tatminidir (Şimşek vd., 2005: 150). İşgörenlerin iş tatminin düşük olması dışlanma algılarının artmasına neden olabilecek etkenlerden birisidir. Öte taraftan yapılan bir araştırma sonucuna göre çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki söz konusudur (Sökmen ve Sezgin, 2017: 243). Bu noktada iş tatmini düşük olan çalışanların dışlanma algıları artacak, artan dışlanmayla beraber işten ayrılma eğilimi görülebilecektir.

Örgütlerde sinizm ve adalet algısı söz konusu iki değişken arasındaki ilişkiyi ortaya çıkaran uygulama ve davranışlardandır. Örgütsel sinizm çalışanlarla çalıştıkları örgütler arasında gelişen olumsuz bir tutumdur ve örgütsel sonuçlar üzerinde potansiyel etkisi yüksek görünmektedir (Tokgöz, 2011: 379). Örgütlerde sinizm algısının artması da işgörenlerde örgüte karşı güvensizlik oluşmasına dışlanma algılarının artmasına neden olabilmektedir. Ayrıca örgütsel sinizm, çalışanlarda işten ayrılma niyetini arttırmaktadır (Erbil, 2013: 89). Bu çerçevede örgütlerde sinizm algısının artması dışlanmayı, artan dışlanma ile birlikte işten ayrılma eğilimini artıracaktır. Öte taraftan örgütlerde çalışanların refahı ve örgütsel düzen için gerekli olan örgütsel adalet, örgütler üzerinde önemli etkileri olmakla birlikte çalışanların çeşitli tavır ve davranışlarını şekillendirmektedir (İyigün, 2012: 60). Nitekim örgütlerde örgütsel adalet algısının zayıf olması dışlanma algısını artıran veya oluşturan bir husus olarak görülebilmektedir. Diğer yandan yapılan bir çalışmada örgütsel adalet ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki saptanmıştır (Güzel ve Ayazlar, 2014: 137; Örucü ve Özafşarlıoğlu, 2013: 354). Sonuç olarak, çalışanların örgütsel adalet algılarının işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olduğu belirlenmiştir (Turunç, 2011: 159). Bu bağlamda örgütteki adaletsiz uygulamalar çalışanların dışlanma algıları ile birlikte işten ayrılma niyetini de artıracaktır. Bu doğrultuda eğer çalışanlar, kendilerini ilgilendiren konularda alınan kararlara etkide bulunabildiklerini ve yöneticiye ulaşma konusunda eşit fırsatlara sahip olduklarını algılasa, örgüt içi adalet algıları da güçlenebilecektir. Örgüt içi adaletin güçlendirilmesi, çalışanların örgüte olan bağlılığını ve sisteme olan güvenini artıracaktır (İyigün, 2012: 60). Örgüte bağlılığı ve güveni artan çalışan ise kendini dışlanmış hissetmeyecek işten ayrılma niyeti oluşmayacaktır.

Örgütlerde dışlanma ve işten ayrılma ilişkisini ortaya koyan ve etkileyen faktörlere ilişkin yukarıda belirtilen faktörlerin yanında; örgütsel vatandaşlık, iş doyumu, tükenmişlik, işgören performansı gibi çoğaltabileceğimiz örgütsel konular mevcuttur. Bu bağlamda bahsi geçen bütün örgütsel uygulama ve davranışlar birbiriyle ilişkili durum ve süreçlerden oluşmaktadır. Bu sürecin başlangıcını bireyin dışlanma algısı belirler. Yukarıda değinilen örgütsel davranışlar ve uygulamalarda oluşan durumlar ve bireyin veya bireylerin örgüt içerisinde herhangi bir konuda yaşadığı olumsuzluk dışlanma olarak algılanabilecek ve dışlanma sürecinin başlangıcı olabilecektir. Bu noktadan sonra oluşabilecek her durum ve birey/bireylerin yaşayacağı her olumsuzluk, gitgide büyüyecek, bireyin dışlanma algısını artırabilecektir. Sonuç olarak birbirini destekleyen bir döngünün ortaya çıktığı ve bu döngüyle birlikte örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerindeki bozulmalar, birey örgüt ilişkilerinin zayıflaması bunların sonucunda örgütle bütünleşmenin zorlaşması ve nihayetinde dışlanma algısının artması (Halis ve Demirel, 2016: 325-326) ile birlikte işten ayrılma niyetinde artışa neden olabilecektir. Araştırmanın bu kısmında örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiden bahsedilirken izleyen kısımda bu iki değişkenle ilgili literatürde yapılmış çalışmalar sunulmuştur.

## **2. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ KONULARIYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR**

### **2.1. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR**

Hitlan vd. (2006: 217-230) tarafından gerçekleştirilen “cinsiyetin ılımlı etkisi üzerinde işyerinde algılanan dışlanma ile işle ilgili tutumlar ve psikolojik sağlık arasındaki ilişki” adını taşıyan bir çalışmada araştırmacılar, dışlanmanın etkilerinin aslında cinsiyete göre yönetildiğini gösteren ön kanıtlar sunmuşlardır. Ayrıca dışlanmanın iş tutumları ve psikolojik sağlık üzerindeki etkisinin cinsiyete göre yönetileceğini öngörmüşlerdir. Öte taraftan daha yüksek algılanan dışlanma düzeylerinde erkekler, kadınlara göre daha düşük memnuniyet ve psikolojik sağlık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Diğer bir deyişle, daha yüksek dışlama düzeylerinin, kadınlara kıyasla erkeklerin çalışma tutumları ve psikolojik sağlığı üzerinde daha güçlü bir olumsuz etkiye sahip olduğunu tahmin etmişler ve sonuçlar, bu tahminlerin

her biri için destek sağlamıştır. Sonuç olarak araştırmacılar mevcut bulguların, bireyin cinsiyetinin, işyerinde algılanan dışlanma ile işle ilgili tutumlar ve psikolojik sağlık arasındaki ilişkiyi ılımlı kıldığı fikrini desteklediğini ifade etmişlerdir. Bu noktada proaktif yönetim eğitimi programlarının özellikle dışlayıcı davranışların çalışanları nasıl etkileyebileceğini ele aldığını ve kapsayıcı bir işyeri yaratma teknikleriyle birlikte daha uyumlu bir çalışma ortamı yaratmaya hizmet edilebileceğini belirtilmiştir.

Ferris vd. (2008: 1361) "The development and validation of the workplace ostracism scale" adlı çalışmasında işyerinde dışlanmayı değerlendirmek, güvenilir ve geçerli bir önlem oluşturmak ve bu önemli ve araştırılmamış alanı incelemek için 822 katılımcının yer aldığı çalışma yapmışlardır. Söz konusu bu araştırma sonuçlarının, dışsallığın hem örgütler hem de çalışanlar için önemli etkileri olabileceği görüşüyle tutarlı olduğu ve bu sonuçlarla birlikte örgütsel sapkının yılda milyarlarca dolara mal olabileceğini ifade etmişlerdir. Nitekim eksilme fikri ortaya çıkmasını çalışanların değiştirilmesi ile ilgili maliyetlere ek olarak sermayenin ve örgütsel bilginin kaybıyla ilişkilendirilebileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca bu sonuçların hem örgütler hem de bireyler için ostrakizmin incelenmesinin pratik önemi ile ilgili olduğu vurgulanırken bulguların, bireylerin dışlanmasına izin verilmesinin herkes için zararlı olduğunu ve sonuç olarak örgütler ve temsilcileri tarafından cesaretlendirilmemesinin gerekliliğini ifade etmişlerdir.

Jones vd. (2009: 171) konuyla ilgili çalışmalarında büyük ve küçük seviyede döngünün dışında tutulmayı, damgalama ve marjinalleşmenin güçlü bir biçimi olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca döngü dışı uygulamaların, grubun yanı sıra bireyin işlevselliği üzerindeki etkileri hakkında endişeler ortaya çıkarması gerektiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla araştırmacılar, döngü dışı durumların (sosyal veya mesleki gruba yeni katılan, bilinmeyen bir kültürel ortama giren veya bazı kişilerle aktif olarak paylaşılmış bilgi sahibi olan ve özellikle diğer bireylerden mahrum bırakılmış olan bireyler) çokça olduğu göz önüne alındığında kişisel ve kişilerarası işlevsellik için birçok önemli potansiyel etkisi olduğunu aktarmışlardır. Yine araştırmacılar, çalışma sonuçlarına göre bireylerin birbirleriyle iletişim kurmalarına ve önemli hissetmelerine yardımcı olmak için bilgilerin nasıl kullanılabileceğini

araştırmayı grup etkileşimlerinin sağlık ve performansını arttırmanın başka bir yolu olabileceğini belirtmişlerdir.

Lustenberger ve Jagacinski (2010: 283-300) yaptıkları çalışmada katılımcıların performanslarını kontrol ettiklerinde, dışlanmanın performans üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu gördüklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar, dışlanmış katılımcıların, diğer katılımcılara göre daha zayıf ve daha düşük pozitif ruh hali ve ilişki yaşadıklarını belirtmişlerdir. Öte taraftan bu çalışmanın bulgularının, dışlanmayı, daha az ölçüde, hatta ilginç görevlerde bile, performansı olumsuz etkileyebileceğini göstererek bu araştırmayı genişlettiğini ifade etmişlerdir.

Jones ve Kelly (2010: 1186-1197) “Why Am I Out of the Loop?” Attributions Influence Responses to Information Exclusion adlı çalışmalarında “döngünün dışında” olmayı, bir insanın, diğer insanların bildiği bilgilerin farkında olmadığını fark ettiği ortak bir deneyimdir diyerek tanımlamışlardır. Araştırmacılar bu çalışmada bilgi dışlanmasının kasıtsız olarak meydana geldiği durumlarda bile, döngü dışı grup üyelerinin zararlı psikolojik etkiler yaşadığını gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Ancak tüm durumların zararlı psikolojik etkileri tetiklemediğini ve bilgi dışlamasının, döngü dışı grup üyelerine ayakta kalmalarına ilişkin geri bildirim sağladığını belirtmişlerdir. Araştırmacılar bu bulguların grup üyelerinin sosyal ve görev gruplarında birbirleriyle nasıl iletişim kurdukları ve birbirleri ile nasıl etkileştikleri konusunda önemli etkileri ifade ederlerken söz konusu bu araştırma sonuçlarının ise gruplarda bilgi paylaşımı ve dışlanma üzerine düşünmek ve entegre etmek için yeni yollar sağladığını belirtmişlerdir.

Leung vd. (2011: 836-843) konuyla ilgili olarak yaptığı araştırma sonucunda işyerinde dışlanmanın hizmet performansı ile olumsuz ilişkili olduğu, işyeri dışlanmalarının, çalışanların hizmet performansını iş katılımı yoluyla olumsuz yönde etkilediği ve nörotisizm, işyerinde dışlanmanın iş ilişkisine doğrudan etkisi ve hizmet performansı üzerindeki dolaylı etkiyi güçlendirdiği ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda nörotisizm işyerinde dışlanmanın doğrudan etkisini güçlendirirken, işyerinde dışlanmanın da örgütsel performansa zarar verebileceğini ortaya koymuşlardır.

Wu vd. (2011: 23-38) tarafından Çin'deki iki petrol ve gaz şirketinin 208 çalışanı ve 96 acil denetçisinin verileri kullanılan çalışmada, araştırmacılar

dışadönüklük ve uzlaşmacılık ile işyerinde dışlanma arasında olumsuz, nörotizmin ile işyeri dışlanma arasında olumlu yönde ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Dahası, işyerinde dışlanma örgütsel temelli benlik saygısı ile olumsuz ilişkili olduğu bunun da düşük iş performansı seviyelerine yol açtığını ifade etmişlerdir. Ayrıca, işyerinde dışlanmanın, çalışanların iş performansı ile olumsuz ilişkili olduğu ve bu ilişkinin, çalışanın örgüt bazlı öz-saygısının aracılık ettiğini belirtmişlerdir. Yine Wu vd. (2012: 178-194)'nin Çin'deki iki petrol ve gaz firmasında 215 çalışanın üzerinden elde edilen veriler sonucunda, öngörüldüğü gibi, işyerinde dışlanmanın psikolojik sıkıntı ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Ayrıca, işyerinde ostrasizm ile psikolojik sıkıntı arasındaki ilişkinin, çalışanların ezilme ve politik beceri düzeylerine bağlı olduğunu tespit ettiler. Araştırmacılar bulguların, yüksek yağcılığın yüksek politik beceri ile birleştiğinde işyerinde dışlanma ile işteki gerilim, duygusal tükenme ve depresif ruh hali arasındaki en zayıf ilişkilere yol açarken, tersine yüksek yağcılığın düşük politik beceri ile birleşmesi işyeri dışlanma sonuçlarıyla en güçlü pozitif ilişkilere yol açtığı belirtilmiştir. Dolayısıyla araştırmacılar, çalışanın düşük bir politik beceri seviyesine sahip olduğunda, yağcılığın kullanılması, durumu daha da kötüleştirebileceği ve psikolojik sıkıntıyı arttırabileceğini ifade etmişlerdir.

Zhao vd. (2013: 224) konuyla ilgili gerçekleştirmiş oldukları çalışma sonucunda işyerinde dışlanmanın zarar verici çalışma davranışlarıyla pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Dahası, proaktif kişilik ve politik yeteneklerin işyerinde dışlanma- zarar verici çalışma davranışları ile ilişkisini ortaklaşa düzenlediğini tespit etmişlerdir. Yüksek proaktif kişilik, yüksek politik becerilerle birleştiğinde, işyerinde dışlanmanın ve zarar verici davranışlar arasındaki en zayıf ilişkiye neden olurken, düşük proaktif kişilik, düşük politik becerilerle birleştiğinde işyerinde dışlanma ve zarar verici davranışlar arasındaki en güçlü ilişkiye neden olmaktadır.

Robinson vd. (2013: 226) çalışmalarında, işyerinde dışlanmanın kurumlarda güçlü etkisi ve yaygın olarak ortaya çıkması göz önüne alındığında, daha fazla dikkat edilmesinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Organizasyonlar, karmaşık kişilerarası etkileşimler açısından zengindir ve benzersiz ilişki faktörlerle birleştiğinde bu ilişki dinamikler, işyerinde dışlanmanın arkasındaki nedenleri daha iyi anlamamıza yardımcı olabileceğinden dolayı, organizasyonların bu sosyal olayları incelemek için eşsiz bir ortam olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca, örgütler içinde



dışsallığı ampirik olarak inceleyerek, doğaya dair anlayışı büyük ölçüde genişletebilecekleri ve zenginleştirebileceklerini ifade etmişlerdir.

Estévez ve Serlin (2013: 21-22) tarafından yapılan çalışmada örgütsel dışlanmanın örgütsel çeşitliliği ortadan kaldırmaya ya da baskın bir grubun kaynaşmasını güçlendirmeye çalışan kötü niyetli bir yönetim aracı olarak da kullanıldığını belirtmişlerdir. Ayrıca dışlanmanın onu deneyimlemiş olanlar için bedensel, hatta bedensel bedelleri olan bir toplumsal ceza biçimi olduğunu aktarmışlardır. Araştırmacılar, "işin yabancı, isyancı veya kaybedenlerin" izolasyonu ve dışlanmasının, düşük iç çatışma seviyesine sahip yöneticiler tarafından kolayca manipüle edilen homojen bir örgüt kültürü yaratmayı amaçladığını ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda dışlanmanın disiplinsiz üyeler tarafından örgütlerde pratik uygulamanın engellenmesi için planlı kurallar ve eylemler dışında, herhangi bir uygulanmış amaç için kullanımından vazgeçirmek gerektiğini ve organizasyonel sürgünün travma sonrası etkilerini daha yüksek bir hassasiyetle incelemenin gerekli olduğunu ifade etmişlerdir.

Balliet ve Ferris (2013: 306) çalışmalarında işyerinde, okullarda ve çeşitli organizasyon / grup bağlamlarında insanlar grup üyeleri tarafından dışlanmış veya dışlanmış hissedebileceklerini, ancak, bu bireylerin artık bu grup bağlamında etkileşime girmeyeceği anlamına gelmeyeceğini ifade etmişlerdir. Araştırmacılar bu çalışmada, geleceğe yönelik hem tutum hem de endişenin, dışlanmanın yardımcı davranış üzerindeki olumsuz etkisini tamponladığını ve böylece, insanların uzun vadeli davranışlarının sonuçları hakkında düşünürken, dışlanmanın olumlu davranışlara olumsuz etkisinin daha az olduğunu belirtmişlerdir.

Ahmed vd. (2013: 2536) tarafından yapılan, teorik olarak, işyerinde sosyal desteğin yardımıyla dışsallığın nasıl azaltılabileceğini kanıtlayan çalışmada dışlanma ve olumsuz sonuçlarla başa çıkmanın yollarını bulmayı amaçladıklarını ve bunun da işyerinde sosyal desteğin rolünü gerektirdiğini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda araştırmacılar, iş arkadaşı destek ilişkisi, lider-üye değişimi ilişkisi ve algılanan örgütsel destek ilişkisi olmak üzere iş yerinde üç sosyal değişim ilişkisi olduğunu dile getirmişlerdir. Ayrıca dışlanmanın aslında bir değişim ilişkisinin

varlığı olduğu ve bir değişim ilişkisinin varlığının üstesinden gelmenin en iyi yolunun, diğer sosyal değişim ilişkilerini güçlendirmek olduğunu ifade etmişlerdir.

Haq (2014:1309-1317) çalışmasında işyerinde dışlanma, psikolojik sermaye, iş performansı, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bu doğrultuda işyerinde dışlanmanın iş stresi ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin anlamlı derecede pozitif olduğunu ve iş performansı ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, psikolojik sermaye yüksek olduğunda işyerinde dışlanma ile iş performansı arasındaki olumsuz ilişkinin zayıf olduğunu benzer şekilde, psikolojik sermaye yüksek olduğunda işyerinde dışlanma ile iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin daha zayıf olduğunu ortaya koymuştur. Sonuç olarak çalışma bulgularının, çalışanların işyerinde dışlandığı zaman iş stresi ve işten ayrılma niyetini artırdığını ve iş performansını azalttığını desteklediğini ve bu bulguların, işyerinde dışlanmanın acı verici bir deneyim olduğunu ve strese ve işe bağlı sonuçlara zarar verdiğini ifade etmiştir.

Çelik ve Koşar (2015: 58-59) tarafından gerçekleştirilen çalışmada örgüt kültürü algıları ile işyerinde dışlanma arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada Mersin Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personelin örgüt kültürü algıları ile işyerinde dışlanma ilişkisini araştırmışlardır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Yani örgüt kültürünü benimseyen, örgüt faaliyetlerini destekleyen, örgüt yapısına olumlu bakan bireylerin işyerinde dışlanmaya daha az maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir.

Türkmen vd. (2016: 123), Türk ve Azerbaycanlı çalışanlar üzerinde gerçekleştirdikleri karşılaştırmalı araştırmada, araştırmacılar işyerinde dışlanmış olmanın çalışanların iş gücü düzeylerine etkisini araştırmışlardır. Toplam 240 Türk ve Azerbaycanlı katılımcının örneklemeden elde edilen verilerin analizi, iş yerindeki dışlanmanın, iş çabasıyla negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonucun, işyerinde dışlanma deneyiminin artması durumunda çalışanların çalışma çabalarındaki azalmayı destekleyen literatür taraması bulgularına paralel olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar bulgulara göre, Azerbaycanlı çalışanlar işyerinde Türk çalışanlarına göre daha çok dışlandığını ifade etmişlerdir. Araştırmacılar ayrıca,

Azerbaycanlı kadın çalışanların Azerbaycanlı erkek çalışanlardan daha sık işyeri dışlamalarına maruz kaldıklarını görmüş ve dile getirmişlerdir. Bununla birlikte, Azerbaycanlı kadın ve erkek çalışanlar, ortaya koydukları çalışma çabası bakımından önemli ölçüde farklılık göstermediğini ifade etmişlerdir.

Gkorezis ve Bellou (2016: 700-705) işyeri ilişkilerinin bilgi ve bilgi paylaşımında çalışanların istekliliğini artırmada göze çarpan bir rol oynadığı ve bu çalışmada işyerinde dışlanma ile bilgi alışverişi arasında ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacılar ayrıca yeni bir yapının, yani kendi kendine hizmet eden davranışın aracı rolünü vurgulamışlardır. Bulgu sonuçlarına göre araştırmacılar işyerinde dışlanma, kendi kendine hizmet eden davranışla pozitif ilişkili olduğu ve bilgi alışverişi ile negatif ilişkili olduğu benzer şekilde, kendi kendine hizmet davranışı ise bilgi alışverişi ile negatif ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Bu doğrultuda, kendi kendine hizmet davranışının, işyerinde dışlanmanın çalışan bilgi alışverişi üzerindeki etkisine tam olarak aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.

Halis ve Demirel (2016: 331-332) örgütsel soyutlanma ile sosyal destek arasındaki ilişki üzerine yaptığı bir çalışmada, örgütsel soyutlanma ile sosyal destek arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Sosyal desteğin alt boyutları, çalışma arkadaşları, aile ve özel birisinin desteği ile örgütsel soyutlama arasında orta düzeyde negatif bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Bu bağlamda çalışanların sosyal destek algı düzeyleri arttıkça örgütsel soyutlanma algı düzeylerinde ise azalma olduğunu belirtmişlerdir.

Liu ve Xia (2016) çok sayıda ampirik çalışmayı inceleyerek işyerinde dışlanmanın etkilerinin özetlenebileceğini ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda işyerinde dışlanma başlangıçta bireylerin dışarıda bırakıldığı veya diğer çalışanlar tarafından göz ardı edilmesi olarak tanımlanmış olduğunu ve işyerinde dışlanmanın işyerinde yaygın olarak görülen bir çeşit “soğuk şiddet” olduğunu belirtmişlerdir. Diğer yandan işyerinde dışlanma üzerine yapılan araştırmalar artmış olsa da, yurt içi ve yurt dışındaki dergilerde yayınlanan makalelerin hala üzerinde çalışılmaya devam edecek kadar fazla olmadığını vurgulamışlardır.

Gkorezis vd. (2016: 1-6) çalışmalarında, hemşirelerin hasta güvenliğine yönelik sessizliği üzerindeki işyerindeki dışlanmanın örgütsel özdeşleşme yoluyla

doğrudan ve dolaylı etkilerini incelediklerini ifade etmişlerdir. Hemşireler arasındaki işyerinde dışlanma hemşirelerin tutum ve örgütsel kimlik ve çalışan sessizliği davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. İşyerinde dışlanma, örgütsel kimliğin aracılık rolüyle, çalışanların hasta güvenliğine karşı sessizliği konusunda hem doğrudan hem de dolaylı bir etki gösterdiğini belirtmişlerdir. Araştırmacılar, bulguların iş ilişkilerinin önemini ve özellikle de işyeri dışlanmasının hemşireler arasındaki zararlı rolünün altını çizdiğini vurgulamışlardır. Yani, dışlanmış ve görmezden gelinmiş olan hemşirelerin hastaneyle düşük özdeşleşme göstermeleri ve daha da önemlisi hasta güvenliği ile ilgili fikir ve önerileri göz ardı etmelerinin muhtemel olduğunu belirtmişlerdir. Özetlemek gerekirse araştırmacılar bu çalışmanın iki amacı olduğunu aktarmışlardır. İlk olarak, işyeri dışavurumları ile hemşirelerin hasta güvenliğine karşı sessizliği arasındaki ilişkiyi incelemişler ve sonuçta önermeyle işyerinde dışlanmaya maruz kalan hemşirelerin hasta güvenliğine karşı yüksek düzeyde sessizlik gösterdiklerini tespit etmişlerdir. İkincisi, işyerinde dışlanma ile hemşirelerin hasta güvenliğine karşı sessizliği arasındaki ilişkinin altta yatan bir aracılık mekanizması sağlamayı amaçladıklarını ve neticede bulgulara göre örgütsel özdeşleşmenin söz konusu bu ilişkide bir aracı olarak hizmet ettiğini ortaya koymuşlardır.

Kaya Özbağ ve Üzümcü Polat (2017: 1-6) “Workplace Ostracism and Hospitality Employees’ Task Performance: The Moderating Effects of Feeling Trusted” adlı çalışmalarında güven duyulan duyguların işyerinde dışlanmayla görev performansı arasındaki ilişkilere etkisini tartışmayı amaçladıklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışmanın işyerinde dışlanmanın etkisini anlama ve görev performansına güven duyma konusunda yardımcı olacağını belirtmişlerdir. Araştırmacılar 107 katılımcıdan elde ettikleri verilerle yapılan analiz sonucunda, işyerinde dışlanmanın, görev performansı ile anlamlı bir ilişkisi olmadığını ortaya çıkarmışlardır. Diğer taraftan, yaptıkları analiz sonuçlarına göre güven duygusunun, görev performansı ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılar artan iş taleplerinin ve dolayısıyla iş stresi ile konaklama endüstrisinde güven duygusunun algılanması hizmet sunumunda daha olumlu etkilere sahip olabileceği ve çalışanların organizasyonlarına değer katmak için yapılması gereken görevlere odaklanmalarını

sağlayacağını belirtmişlerdir. Bu nedenle yöneticilerin organizasyonlarına güven oluşturmak için zamanlarını ve enerjilerini adamaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

## 2.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KONUSUYLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Özdevecioğlu (2004: 97) yaptığı çalışmada algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri aracılığıyla incelemiştir. Kayseri mobilya sektöründe çalışan 858 işçi ve yönetici ile yaptığı araştırma sonucunda, algılanan örgütsel destek ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki saptarken, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu doğrultuda algılanan örgütsel desteğin iki değişken aracılığı ile işten ayrılma niyetini etkilediğini ifade etmiştir.

Çakar ve Ceylan (2005: 52-64) tarafından yapılan ve özel sektörden ve kamu sektöründen 84 çalışanı ele alan çalışmada araştırmacılar iş motivasyonu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı korelasyonlar tespit etmişlerdir ve en güçlü ilişkinin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında olduğunu ortaya çıkarmışlardır. Bu bulgulara göre, çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına olan inancı ve bağlılığı arttıkça, örgütten ayrılmama konusunda hissettikleri ahlaki sorumluluk da güçlü biçimde arttığını tespit etmişlerdir ve işten ayrılma niyetinin tüm değişkenlerle negatif yönlü ilişkisi bulunduğunu ortaya çıkarmışlardır. Buna göre çalışanların işe bağlılığı, işe katılımı, örgüte duygusal bağlılığı, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı arttıkça, işten ayrılma niyetlerinin azaldığını belirtmişlerdir. Diğer yandan, duygusal bağlılığın işten ayrılma eğilimi üzerinde diğer bağlılık biçimlerinden daha etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Çekmecelioğlu (2006: 153-165) tarafından yapılan çalışmada, araştırmacı örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri, iş ile ilgili tutumların (örgütsel bağlılık unsurları, iş tatmini, işten ayrılma niyeti) verimlilik üzerindeki etkileri ve örgütsel bağlılığın üç bileşeni ile iş tatmini arasındaki ilişkileri incelediğini belirtmiştir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlar tutumların birbirini etkilediğini ve çalışanların iş tatminine sahip olmaları ile örgüte duygusal olarak bağlı olmalarının işletmeler için önemli bir sorun olmaya devam eden işten ayrılma

niyetini negatif yönde etkileyen faktörler olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları aynı zamanda iş tatmini, örgütsel bağlılık tutumlarının, işletmelerin dinamik pazarlarda yaşamını sürdürmesi ve gelişebilmesi için gerekli olan verimlilik üzerinde pozitif etkilere ve işten ayrılma niyetinin ise negatif etkilere sahip olduğunu tespit etmiştir. Araştırmacı bulguların, iş tatmini ile örgütsel bağlılık unsurlarından duygusal bağlılığın işten ayrılma niyetini azaltan bir etkiye sahip olduğunu ancak, iş tatmininin ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin daha kuvvetli olduğu belirtilmiştir.

Sabuncuoğlu (2007: 613-625) yaptığı çalışmada bireylerin, çalıştıkları örgütteki eğitim faaliyetlerine ilişkin algılamaları, örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda, Türkiye'nin 500 büyük işletmesinde çalışan 637 kişi üzerinde yapılan araştırma sonucunda, amir ve çalışma arkadaşlarının desteği dışındaki tüm eğitim değişkenlerinin, işten ayrılma niyetini örgütsel bağlılık aracılığı ile etkilediğini; doğrudan etkilerinin ise, dolaylı etkilerinden daha düşük olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca amir ve çalışma arkadaşlarının desteğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan etkilerinin, dolaylı etkilerinden daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Buna göre, amir ve çalışma arkadaşlarının eğitim faaliyetlerine katılmaları ve eğitimlerde öğrendikleri bilgi ve becerileri işlerinde kullanmaları konusunda kendilerini desteklediğini hisseden bireylerin, işten ayrılma niyetlerinin doğrudan azaldığını ifade etmiştir.

Avcı ve Küçükusta (2009: 33-41) konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenmenin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkilerini analiz etmişlerdir. Araştırmacıların elde ettikleri bulgulara göre, konaklama işletmelerinde öğrenmenin üç boyutu birbirleri ile ilişkilidir, örgütsel öğrenme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır. Diğer yandan araştırmacılar örgütsel öğrenme ile işi bırakma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişkiyi ortaya çıkarmışlardır. Araştırmacılar sınırlı sayıda ve diğer sektörlerde sınanmış olan örgütsel öğrenme ile işten ayrılma eğilimi ilişkisinin konaklama işletmelerinde de elde edildiğini ve sonuç olarak örgütsel öğrenmenin işgörenlerin işten ayrılma eğilimini düşürebilecek önemli bir uygulama olarak görülebileceğini ifade etmişlerdir.

Polat ve Meydan (2010: 145-155) örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine yaptıkları çalışmada 176 özel sektör çalışanından elde edilen veriler ışığında yapılan çalışmada örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar bireylerin sinik tutumları arttıkça işten ayrılma niyetlerinde arttığını ve bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile işten ayrılma niyetleri ilişkisine sinik tutumlarının aracılık ettiğini ifade etmişlerdir.

Turunç ve Çelik (2010: 209) örgütsel desteğin çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyine, iş-aile ve aile iş çatışması düzeyi ile işten ayrılma niyetine etkilerini belirlemenin bu çalışmanın temel konusu olduğunu ifade etmişlerdir. Savunma sektörü çalışanları üzerinde yapılan araştırmada konu edilen beş değişken yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiş ve elde edilen veriler doğrultusunda aracılık etkileri araştırılmıştır. Analiz sonucunda algılanan örgütsel desteğin iş-aile çatışması, aile-iş çatışmasını ve işten ayrılma niyetini anlamlı olarak azalttığı, örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı olarak arttırdığı belirlenmiştir. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti etkisinde iş-aile çatışması ve örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit etmişlerdir.

Demir ve Tütüncü (2010: 64) ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi araştırmış ve yüz yüze görüşme ile anket çalışması yapılarak 563 anket formu toplamışlardır. Daha sonra örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi belirlemek için korelasyon analizi yapmışlar ve sapma değişkenleri ile işten ayrılma eğilimi arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Ayrıca araştırmacılar örgütsel sapmanın yalnızca işten ayrılma eğilimi üzerinde değil aynı zamanda işten ayrılmanın etkilediği örgütsel amaçları ve faaliyetleri de dolaylı olarak etkilediğini ifade etmişlerdir.

Agin (2010: 84) işe bağlanma düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine etkilerini araştırmak amacı ile yaptığı çalışmada çalışanların sosyal destek iş güvencesi algıları arttıkça işe bağlanma düzeylerinin arttığını saptamıştır. Çalışanların işe bağlanma düzeyinin artması sonucunda da işte kalma eğilimlerinde artış tespit etmiştir. Yani işe bağlanmanın hem sosyal destek ve iş güvencesi algısıyla hem de işte kalma eğilimi ile pozitif ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Şahin (2011: 277), konuyla ilgili gerçekleştirmiş olduğu bir çalışma amacının lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisini belirlemek olduğunu belirtmiştir. Yazar, Muğla ilinde turizm, gıda ve taşımacılık alanlarında faaliyette bulunan işletmelerde çalışan 203 kişi üzerinde anket yapılarak uygulayarak araştırmasını gerçekleştirmiştir. Yapılan analizler sonucunda, lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğunu bulgulamıştır. Ayrıca, cinsiyetin ve lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu araştırma sonucunda, işten ayrılma niyeti üzerinde lider-üye etkileşimi ile cinsiyetin birlikte etkisinin var olduğu ve bu ilişkinin kadın çalışanlar için erkeklerden daha kuvvetli olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak araştırmacı, işten ayrılma niyetinin anlaşılması açısından hem cinsiyetin hem de lider-üye etkileşiminin dikkate alınması gerektiğini vurgulamıştır.

Yürür ve Ünlü (2011: 83), otel çalışanlarının duygusal emek davranışlarının (derinlemesine davranış ve yüzeysel davranış) duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ve bu etkiler bakımından farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Yalova ilinde müşterilere birebir hizmet sunan toplam 112 otel çalışanı üzerinde gerçekleştirilen çalışma sonucunda, araştırmacılar duygusal emek davranışlarından yüzeysel davranış ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin var olduğu tespit etmişlerdir; buna karşın derinlemesine davranış ile işten ayrılma niyeti ve duygusal tükenme arasında anlamlı ilişki olmadığını belirtmişlerdir.

Çalışkan ve Ünüsan (2011: 154) Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı 21 oteldeki 415 çalışandan toplanan verilerle gerçekleştirdikleri çalışmada, otel işletmelerinde uygulanmakta olan kurumsal sosyal sorumluluğun çalışanın işte kalma niyetine ve iş tatminine etkisinin olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırma sonucunda etik ve yasal sosyal sorumluluk boyutlarının iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerinde anlamlı düzeyde etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Jang ve George (2012: 588-593) çalışmalarında polikroniklik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, polikronikliğin iş tatmini ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu ve daha yüksek



düzyeyde polikromik oryantasyona sahip çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltacağını ifade etmişlerdir.

Başoda (2012) yaptığı araştırma sonucunda, konaklama işletmelerinde işgörenlerin hizmet verme yatkınlığının iş tatmini ile olumlu ve önemli derecede ilişkili olduğunu, işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin ise istatistikî olarak anlamlı olmadığını tespit etmiştir. Araştırmada ayrıca, iş tatmininin işten ayrılma niyeti ile olumsuz yönde ve önemli derecede ilişkili olduğunu ve işten ayrılma niyetini negatif etkilediğini saptamıştır.

Kaya (2012) araştırmasında örgütsel destek ve işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca elde edilen bulgular sonucunda, örgütsel desteğin ve kariyer tatmininin, işten ayrılma niyetinin bir yordayıcısı olduğunu belirtmiştir. Öte taraftan kariyer tatimini ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya çıkarmıştır.

Çelik ve Çıra (2013: 11) beş yıldızlı otel ve tatil köylerinde çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda; örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansını pozitif ve anlamlı etkilediğini, aşırı iş yükü ve işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı etkilediğini, aşırı iş yükünün iş performansını negatif, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Ayrıca aşırı iş yükünün örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş performansı ilişkisine aracılık etmediği, örgütsel vatandaşlık davranışının işten ayrılma niyeti üzerine etkisine ise aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.

Ayazlar ve Güzel (2013: 6) tarafından Didim'de bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde istihdam edilen çalışanlara anket uygulanmış ve elde edilen veriler sonucunda örgütsel adaletin sadece etkileşim boyutunun örgütsel ve kişilerarası sapma davranışını; dağıtım ve etkileşim adaletlerinin ise işten ayrılma niyetini etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırmacılar, işten ayrılma niyetini, kişilerarası ve örgütsel sapma davranışının birlikte etkilediğini ortaya çıkarmışlardır.

Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013: 335) yaptıkları araştırmada çalışanların işten ayrılma niyetlerinin bir belirleyicisi olarak örgütsel adalet algılamalarını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda gerçekteştirdikleri alan çalışmasında, Güney Afrika Cumhuriyeti'nde tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir

işletmede 100 tekstil çalışanını örneklem kapsamına almışlardır. Araştırmacılar yaptıkları analiz sonucunda çalışanların örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca araştırma sonucunda çalışanların örgütsel adalet faktörlerinin işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Erbil (2013) otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm algılarının işten ayrılma niyetine etkisini ortaya koymayı amaçlayan çalışmada, örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna göre örgütsel sinik tutumlara sahip çalışanların işten ayrılma niyetinde bulduklarını belirlemiştir. Ayrıca demografik değişkenlerin gerek işten ayrılma niyetinde gerekse örgütsel sinizm ve boyutlarında etkili olduğunu saptamıştır.

Etyemez (2013) yaptığı araştırma sonucunda, işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olduğunu belirlemiş ve tükenmişlik alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin istatistikî olarak anlamlı olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca tükenmişlik boyutları olan duygusal tükenme, duyarsızlaşma boyutları artarken işten ayrılma niyetinin de arttığını; kişisel başarı boyutu artarken işten ayrılma niyetinin azaldığını saptamıştır. Dolayısıyla çalışmada, işgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyetini etkilediği ortaya konmuştur.

Pekşen Arı (2013) gerçekleştirdiği çalışmada elde ettiği bulgulara göre vardiyalı çalışmanın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre vardiyalı çalışma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmaktadır. Buna göre araştırmacı işgörenlerin vardiyalı çalışma düzenine ilişkin görüşleri olumsuzlaştıkça işten ayrılma niyetlerinin de arttığını ifade etmiştir.

Tuna ve Yeşiltaş (2014: 105-114) Ankara ve Antalya illerindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 385 işgörenle yürüttükleri çalışmada, özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuçtan hareketle, özdeşleşmeyi bireylerin işten ayrılma niyetini açıklayan psikolojik bir süreç olarak değerlendirdiklerini ifade etmişlerdir.

Gümüşsoy (2014) tükenmişlik duygusunun (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma), işten ayrılma niyetine olan etkisini

incelediği araştırmasında Aksaray İlinde kamuda faaliyet gösteren 49 okulda çalışan 457 ilköğretim okulu öğretmeni üzerinde anket uygulamıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, öğretmenlerin cinsiyetlerinin tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti düzeylerinde bir farklılık oluşturmadığını belirlemiştir. Ayrıca duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalmanın işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.

Afacan Fındıklı (2014) çalışmasında İstanbul'da faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunda çalışan 341 kişi üzerinde bir uygulama gerçekleştirmiş ve bu doğrultuda algılanan örgütsel desteğin ve lider desteğinin, örgütsel özdeşleşme aracılığıyla işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemiştir. Elde edilen bulgular sonucunda, çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve lider desteği ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ve anlamlı ilişkiler olduğunu belirlemiştir. Ayrıca algılanan örgütsel destek ve lider desteğinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Yıldırım vd. (2014: 41-42) tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla tasarladığı çalışmasında, tükenmişliği işte karşılaşılan strese karşı verilen tepki olarak ifade ederken işten ayrılma niyetini ise çalışanların tatminsizlik durumunda ortaya koydukları tepkileri olarak ifade etmiştir. Ayrıca Gaziantep ili 291 banka çalışanı üzerinden aldığı veriler ve yaptığı istatistiki analizler neticesinde işten ayrılma niyeti ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Süner (2014), iş yükümlülük düzeyinin işgörenlerin örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisini incelediği araştırma sonucunda iş yükümlülüklerinin düşük olduğu işgörenlerin işten ayrılma niyetinin yüksek olduğunu ve iş yükümlülüğünün işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Osmanoğlu Taştan (2015), 243 banka çalışanı üzerinde anket yaptığı araştırmasında bankacıların psikolojik şiddet algıları, genel tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri arasında ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Bununla birlikte genel tükenmişlik düzeylerinin ve genel psikolojik şiddet algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde etkisi olduğunu ve genel psikolojik şiddet algısının da genel tükenmişlik düzeyi üzerinde etkisi olduğunu ifade etmiştir.

Tekingündüz vd. (2015) tarafından Elazığ ilinde bir devlet hastanesinde görev yapan hastane çalışanlarının performansı, iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan çalışmada, çalışanların, performans, iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Araştırmacılar çalışmalarında iş tatmini ve iş stresinin, performansın önemli birer belirleyicisi olduğunu; performansın ise işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Demir Harputluoğlu (2015), yaptığı araştırma sonucunda, işe tutkunluğun işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz yönde etkisi olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca çalışanların işten ayrılma niyetinin diğer çalışanlara göre daha az olduğunu saptamıştır. Bunun yanında işiyle ailesi arasında çatışma yaşayan çalışanların işten ayrılma niyetinde artış olduğunu belirlemiştir.

Karataş (2016), çalışmasında kamu çalışanlarının örgütsel bağlılık algıları devam bağlılığı, duygusal ve normatif bağlılık boyutları ile işten ayrılma niyeti ilişkisini incelemiştir. Elde edilen bulgular sonucunda duygusal ve normatif bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini ya da işten ayrılma niyetini azalttığını, devam bağlılığının ise işten ayrılma niyetine pozitif etkisi olduğunu yorumlamıştır. Dolayısıyla duygusal ve normatif bağlılık işten ayrılma niyetini azaltırken, devam bağlılığı işten ayrılma niyetini artırdığını ifade etmiştir. Öte taraftan örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetinin bir belirleyicisi olduğunu veya örgütsel bağlılıkla beraber başka değişkenlerinde işten ayrılma niyetini etkilediğini belirtmiştir.

Günday (2016), örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, bireylerin örgütsel stres algılarının işten ayrılma niyetlerini etkilediğini, ancak örgütsel stres ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca bireylerin sahip olduğu ekonomik kaygıların, iş yaşamları dışındaki bireysel stres kaynaklarının işten ayrılma niyetlerini ertelemelerine sebep olabileceğini ifade etmiştir.

Elçi ve Karabay Erdilek (2016), yaptıkları çalışmada işgörenlerin yıldırımaya maruz kalmasının örgütsel sessizliğe ve işten ayrılma niyetine etkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Bu amaçla, İstanbul'da faaliyet gösteren hizmet sektöründe yer alan

23 farklı işletmenin çalışanlarına anket uygulamışlardır. Elde edilen bulgular sonucunda araştırmacılar, çalışma ortamında yıldırımaya maruz kalmanın işten ayrılma niyetini arttırdığı ve sessiz kalma davranışının tercih edildiğini tespit etmiştir. Öte yandan, yaşın artması işten ayrılma niyetini azalttığını ve yönetici konumunda olmayan çalışanların, üst düzey yönetici pozisyonundaki çalışanlara göre daha fazla yıldırma algısına sahip olduğunu, dolayısıyla daha fazla sessiz kalma davranışı gösterme ve daha fazla işten ayrılma niyeti taşıdığını saptamışlardır.

Şanlı (2016), yaptığı araştırma sonucunda işgören avukatlığı ve algılanan örgütsel desteğin işe gömülmüşlük ile arasında pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti ile negatif yönlü ilişki olduğunu ve algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini belirlemiştir. Bu doğrultuda otel işletmelerinde işgören avukatlığı ve örgütsel destek algısının çalışanların işe gömülmüşlüğüne artırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığını ifade etmiştir.

Özkan Eyüpoğlu (2017), yaptığı araştırmasında, lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırırken aynı zamanda bu ilişki üzerinde örgütsel bağlılığın ve örgütsel adaletin aracı etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Etkileşimsel adalet ve örgütsel bağlılığın aracı etkisini saptamak amacıyla yapılan analiz sonucunda lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve lider üye etkileşimi ile normatif bağlılık ve etkileşimsel adalet arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit etmiştir. Son olarak, normatif bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki olduğu saptamıştır. Ayrıca etkileşimsel adalet kavramının, lider üye etkileşimi ve normatif bağlılık kavramları arasında aracı değişken etkisi yaptığını ifade etmiştir.

Bulşu (2017), araştırmasında çalışanlarda farklılıkların yönetimi ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel açıdan anlamlı negatif yönde bir ilişki belirlemiştir. Benzer şekilde, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki belirlemiştir. Ayrıca çalışanlarda farklılıkların yönetim algısı duygusal bağlılık üzerinden işten ayrılma niyeti üzerine dolaylı etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Öte taraftan çalışanların örgüte olan devam bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamıştır.

Yine çalışanlarda farklılıkların yönetim algısı devam bağlılığı üzerinden işten ayrılma niyeti üzerine dolaylı etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir. Diğer taraftan çalışanların örgüte olan normatif bağlılıkları ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönde istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiyi belirlemiştir. Ayrıca çalışanlarda farklılıkların yönetim algısı normatif bağlılık üzerinden işten ayrılma niyeti üzerine dolaylı etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Sökmen ve Ceyhun Sezgin (2017), yaptıkları çalışmada sınır birim çalışanlarının iş tatmin düzeylerinin ve işten ayrılma niyetlerinin değerlendirilmesini amaçlamışlardır. Bu doğrultuda Antalya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan 362 sınır birim çalışan üzerinde iş tatmini ve işten ayrılma niyetine yönelik anket uygulamışlardır. Yapılan analiz sonucunda, çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca erkeklerin işten ayrılma niyeti algılarının, kadınlara göre anlamlı derecede fazla olduğunu; kadınların iş tatmin düzeyinin ise, erkeklere göre daha yüksek olduğunu saptamışlardır. Bu durumun erkek çalışanların farklı iş olanaklarını arama ve değerlendirme konusunda daha istekli olmalarından kaynaklanabileceğini ifade etmişlerdir.

### **3. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNE İLİŞKİN TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ MEVCUT DURUM**

Artan teknoloji imkânlarının işletmelerin söz konusu bu teknolojiden yararlanma imkân ve olanaklarını genişletmiş olması, söz konusu işletmelerde çalışan sayısında bir azalışa sebep olmaktadır. Öte taraftan turizmin, hizmet endüstrisi olarak kayda değer bir büyüklüğe ulaşmasına rağmen otomasyon düzeyi oldukça sınırlı düzeydedir (Met ve Sarioğlan, 2010: 201). Bu noktada turizm endüstrisi emek-yoğun niteliklere sahip, otomasyona diğer sektörlerden daha az imkân tanıyan bir hizmet endüstrisidir. Bir hizmet sektörü olarak turizm sektörünün kapsamına giren birimlerden biri de otel işletmeleridir. Günümüz rekabet şartlarında otel işletmelerinin başarısı, kuşkusuz sahip olduğu insan kaynağının kalitesine bağlıdır. Bu noktada turizmin en önemli özelliği insana dayalı olmasıdır (Gökdeniz ve Erdem, 2002: 130-131). Diğer yandan insan unsurundan en verimli şekilde yararlanmanın yollarını saptamaya çalışmak, kalite odaklı örgüt kültürü oluşturmak

ve örgüte takım ruhu kazandırmakla sağlanabilir (Çoban, 2004: 85). Bu bağlamda hizmet sektöründeki çalışanların, müşterilerle dostça etkileşime girme ve istekli olmaları (Leung vd. 2011:836) ve çalışanların tatmin edilmesi, işletme başarısı için son derece önemlidir (Çoban, 2004: 85). Böylece çalışanlara takım ruhu kazandırmak, işletme etkinliğini ve hizmet performansını olumlu anlamda etkileyecektir. Öte taraftan çalışan katılımına etki edebilecek etkenlerden bir olan örgütsel dışlanma kişilerarası davranışları olumsuz etkileyebilir ve iş performansına zarar verebilir (Ferris vd. 2008; Hitlan vd. 2006). Nitekim Leung vd. (2011) Çin’de bulunan 19 otelden anket verilerini topladığı araştırmasında, işyeri dışlanmasının hizmet performansı ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. İşyerinde dışlanma çalışma katılımı ve hizmet performansı ile negatif ilişkili olurken çalışma katılımı ile hizmet performansı arasında pozitif ilişkisinin varlığı saptanmıştır. Lustenberger ve Jagacinski'nin (2010) ve Wu vd. (2011) araştırmalarında, benzer bir sonuç olan işyerinde dışlanma ile performans arasında negatif bir ilişkinin olduğu, bu doğrultuda dışlanmış katılımcıların daha düşük performans gösterdikleri bulunmuştur. Ayrıca yapılan bir araştırmada performans ile işten ayrılma niyeti arasında negatif anlamlı ilişki bulunmuştur. Yani çalışanların performans skorlarının artmasının işten ayrılma niyetlerini azalttığı söylenebilir (Tekingündüz vd. 2015: 53-54). Dolayısıyla söz konusu bulgular işyerinde dışlanma çalışan performansında düşüşe yol açarken, performanstaki düşüşte işten ayrılma niyetinin artmasına yol açacaktır.

İşletmeler arasında artan rekabette çalışanların gösterdikleri işe ve örgüte yönelik davranışlarını önemli hale getirmiştir. Örneğin, yapılan bir araştırma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık, iş stresi, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve performans arasında istatistiki olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiş olup özellikle performans, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında güçlü pozitif doğrusal ilişkiler olduğu vurgulanan hususlar arasındadır. Öte taraftan örgütsel bağlılık ve iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve iş stresi arasında ise negatif doğrusal bir ilişki ve iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasında ise pozitif doğrusal bir ilişkinin olduğu bulgulanmıştır (Zincirkıran vd. 2015: 66-68). Farklı bir çalışmada ise, iş stresinin performansı olumsuz yönde etkilediği, buna karşılık iş tatminini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Bu bağlamda çalışanların iş performansını yükseltmek için iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesi, buna karşılık iş stres düzeylerinin azaltılması önem arz

etmektedir (Tekingündüz vd. 2015: 57). Bu doğrultuda örgütler çalışanlarını desteklemeli, onların katkılarına değer vermeli, onların refahlarını düşünmeli ki çalışanlar da bunun karşılığını verebilmek için bireysel bir yükümlülük altına girebilsin (Ekmekçioğlu ve Sökmen, 2016: 41). Bu kapsamda diğer bir çalışmada örgütsel soyutlanma ile sosyal destek arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Ayrıca bu araştırmada, çalışanların soyutlanması sadece kendilerini değil aynı zamanda örgütsel verimliliği, örgütsel iklimi ve işgören devir oranını da olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir (Halis ve Demirel, 2016: 331). Diğer yandan otel çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu ve işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Turunç ve Avcı, 2015: 57). Nitekim çalışanların örgütler tarafından desteklenmemesi örgütsel dışlanma algısını artırabilecek, artan dışlanma algısı ise işten ayrılma niyetini artırıcı bir unsur olabilecektir.

Farklı sektörde yapılan bir araştırmada, Pakistan'ın ikinci büyük ve büyükşehir şehri olan Lahore'da yer alan 4 özel okul, 4 banka (iki kamu iki özel), 2 üniversite (bir kamu bir özel) ve bir çağrı merkezi çalışanlarından toplanan 271 anketin 229 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Verilerden elde edilen sonuçlar, çalışanların işyerinde dışlandığı zaman iş stresi ve işten ayrılma niyetini artırdığı ve iş performansını azalttığını desteklerken, bu bulgu işyerinde dışlanmanın acı verici bir deneyim olduğunu ve strese ve iş ile ilgili sonuçlara zarar verdiğini desteklemektedir (Haq, 2014: 1313-1317)

Sonuç itibariyle yukarıda değinilen örgütsel davranış konularının ve daha birçok örgütsel davranış konularının her birinde yaşanacak olumsuz anlamda değişikliğin örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyetine yansması da olumsuz olacaktır. Dahası örgütsel davranış konularının birbirleriyle olumsuz anlamda etkileşimleri sonucu örgüte verilen zarar daha da büyüyecek işten ayrılmalar meydana gelebilecektir.

Konuya daha geniş bir perspektiften yaklaşıldığında güçlü ekonomiler güçlü işletmelerden oluşur. Güçlü işletmeler ise güçlü işgörenlerden oluşur. Konuya hangi sektör açısından bakılırsa bakılsın işgörenlerin örgütsel davranış anlamındaki verimliliği işletmenin ekonomik verimliliği anlamına gelir. Gelişmiş ekonomiler ise



verimli işletmelerden oluşan verimli sektörlerden oluşur. Bu açıdan bakıldığında daha fazla verimlilik ve etkinlik için yöneticilerin, araştırmada ortaya konulan iş-gören problemlerine yönelik olarak daha somut ve sürdürülebilir önlemler almaları gerektiği söylenebilir (Zincirkıran vd. 2015: 68). Bu nedenle, hizmet şirketlerinde yöneticiler, işyerinde dışlanma ilişkili negatif etkileri azaltmaya çalışmalıdır. Bunun birinci yolu işyerinde dışlanmayı cesatlendirmeyen, açık, şeffaf ve adil rekabeti teşvik edeci bir kültür yaratmaktır. İkinci yolu, işyerinde dışlanmış çalışanlara, yöneticilere yıkıcı durumlarla daha iyi başa çıkmalarına yardımcı olmak için duygusal yönetim eğitim ve danışmanlıklarını geliştiren Çalışan Yardım Planı aktif olarak uygulanmalıdır. Öte yandan, yöneticiler, raporlama kanallarını temizlemek ve dışlayıcıların davranışlarını, kişilerarası davranışların kabul edilebilir normlarına uygun olarak yönlendirmek gibi, dışlayıcıyı kısıtlamak için özel kurallar ve düzenlemeler geliştirmelidir (Zhao vd. 2013:225).

Konaklama işletmeleri içerisinde önemli bir işletme türü olarak otel işletmelerinin emek yoğun bir özellik göstermesi ve bu doğrultuda bir üretim işletmesine göre çok daha fazla sayıda personel gerektirmesi, genellikle üretim ve tüketimin eş zamanlı olması, gerek ülke gerekse global ölçekteki (kriz, deprem, terör, bulaşıcı hastalık vb.) anında etkilenmesi vb. özelliklerinden dolayı, bu işletmelerde sorun alanlarının geniş bir yelpazeye dağılmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda otel işletmelerinin, faaliyetlerini yürütürken çalışanların bu faaliyet sürecinin bir parçası olduğu mutlak suretle belirtilmeli ve katılımcı bir yönetim anlayışı izlenmelidir. Buna ek olarak, otel işletmelerinde işgücünden en yüksek verimin sağlanabilmesine yönelik olarak, üretim kapasitesinde meydana gelen dönemsel değişikliklere uyum gösterecek (ücretsiz izin, telafi çalışması, çalışma sürelerinin azaltılması, esnek vardiya sistemleri, yoğunlaştırılmış iş haftası, kaydırılmış hafta tatili, genel tatil çalışması, vb.), değişen piyasa koşullarını gözeten, çalışma normlarının uygulamaya geçirilmesi de özellikle çalışanların motivasyonları açısından önemlidir. Nitekim söz konusu bu hususlar, onların işlerinden sağladığı doyuma ve örgütsel bağlılıklarına olumlu yansımaktır (Emir vd. 2010: 25-26). Bu doğrultuda motivasyonu ve örgüte olan bağlılıkları artan çalışanların dışlanma algıları ile birlikte işten ayrılma niyetleri azalacaktır.

Söz konusu bu sorunlar içerisinde, özellikle, kalifiye personel sorunu, çalışanların sosyal haklarına ilişkin sorunlar, pazarlamada yaşanan sorunlar, yönetim biçimi ve yapısı, sosyal sorumluluk etik ilkelere uymamaktan, kalite ve rekabetten kaynaklanan sorunlar vb. başta gelmekte ve konuyla ilgili gerçekleştirilen gerek sektörel, gerekse akademik düzeydeki toplantı, sempozyum, kongre ve çalıştaylarda bu sorunların üzerinde durulmakta ve öneriler geliştirilmektedir. Unutulmamalıdır ki, teknolojik gelişmeler ne kadar hızla ortaya çıkarsa çıksın işletmeler, insanlar olmadan faaliyetlerini yürütemezler. Bu durum faaliyetlerinin önemli bir bölümünün insan emeğine dayandığı bir hizmet işletmesi olan otel işletmeleri için daha da önemlidir (Pelit, 2008; Emir vd. 2010: 25-26).

Literatürde gerek örgütsel dışlanma kavramı gerekse örgütsel dışlanma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ile ilgili çalışmaların ve özellikle turizm sektörüne yönelik araştırmaların sınırlı olması, literatüre katkısı açısından bu araştırmanın önemini artıran unsurlardandır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNE YÖNELİK AFYONKARAHİSAR'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyeti konularıyla ilgili Afyonkarahisar merkez ve Sandıklı ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen anket uygulamalarının sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen bulgular araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanmış ve konuyla ilgili yapılan çalışmalarla karşılaştırılmasına yer verilerek tartışılmıştır. Sonrasında sonuçlar, doğrultusunda ilgili taraflara konuyla ilgili öneriler getirilmiştir.

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE HİPOTEZİ

Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının işten ayrılma niyetlerine etkisinin belirlenmesidir. Bu doğrultuda, Afyonkarahisar merkez ve Sandıklı ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Böylelikle, Afyonkarahisar merkez ve Sandıklı ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin önemli bir örgütsel sorun olan dışlanmaya yönelik algıları ile işten ayrılma niyetlerine ilişkin sonuçlar ortaya konulmuştur. Ayrıca bu çalışmada, işgörenlerin örgütsel dışlanma algıları ile işten ayrılma niyetlerinin, kişisel özelliklerine göre değişip değişmediği de araştırılmıştır. Araştırmada, işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının işten ayrılma niyetlerini ne derece etki ettiği belirlenerek işletmeler açısından mevcut durum ortaya konularak, örgütsel verimliliğin artırılması ve konunun işletmeler açısından önemine vurgu yapılmıştır.

Otel işletmelerinde, sektörün özelliklerinden dolayı işgörenlerin iş yapma biçimleri, işle ilgili görüşleri, işlerini yaptıkları ortamdaki bütün fiziksel ve beşeri unsurlar büyük önem arz etmektedir. Özellikle çalışanların örgütteki durumları iş yapış biçimlerini etkileyeceğinden otel işletmeleri açısından da misafirlerine sundukları hizmetin kalitesini etkileyen bir faktör olacaktır (Pelit ve Kılıç, 2014: 96). Bu kapsamda işgörenlerin çalıştıkları işletmelere ilişkin geliştirecekleri tutumlar, onların işletmelerde iş yapış biçimlerine ve örgüte olan bağlılık, vatandaşlık

duygularına önemli ölçüde etki edecektir. İşgörenlerin örgütlerine yönelik geliştirecekleri olumsuz tutumlar ise örgüte yönelik olarak işgören açısından oldukça olumsuz davranışların ortaya çıkmasına neden olacaktır. Bu kapsamda, işgörenlerin örgütlerine yönelik olumsuz tutumlar sergilemesine yönelik, örgütsel ortam koşulları, yönetim yapısı/biçimi ve yöneticilerin uygulamaları büyük rol oynamaktadır. Özellikle örgüt ortamında işgörenleri dışlamaya yönelik uygulamalar, işgörenlerin örgüte yönelik önemli ölçüde olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olabileceği gibi, onların işten ayrılma niyeti üzerinde de önemli derecede etki edebilecek unsurları içerisinde barındırmaktadır. Öte taraftan, hizmet işletmeleri olan otel işletmelerinde hizmetin ana unsuru olan insan kaynağının işten ayrılma niyeti, işletmenin daha etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesine engel olabilir. Bu doğrultuda bu konu ile ilgili mevcut durumun belirlenmesi, önlemlerin alınması noktasında büyük öneme sahiptir. Bu çalışmada; otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel dışlanmaya ilişkin algıları nedir? Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyetleri ne düzeydedir? Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel dışlanma algılamalarının, işten ayrılma niyetlerine etkisi ne düzeydedir? gibi sorulara cevap aranmıştır. Bu kapsamda çalışma sonuçları, hem daha etkili insan kaynağı yönetimi hem de daha etkin ve verimli bir işletme yönetimi anlamında yöneticilere ipuçları vermesi açısından önemlidir. Ayrıca özellikle ulusal literatürde örgütsel dışlanma kavramı ile ilgili çalışmaların sınırlı olması ve turizm sektörüne yönelik araştırmaların kısıtlılığı, literatüre katkısı açısından bu araştırmanın önemini daha da artıran unsurlardandır.

Örgütsel dışlanma çalışanların işten ayrılma niyetlerini güçlendirecek niyayetinde işten ayrılmalarına neden olacak bir faktör olmasının yanı sıra, aynı zamanda çalışanların sağlığı üzerinde de olumsuz etkisi olan bir faktördür (Wu vd., 2012:179; Ferris vd. 2008; Haq, 2014; Renn vd. 2013).

İşten ayrılma niyeti ise çalışanın işe girmesinden ayrılmasına kadar geçen süre içinde bir döngüdür. Bu döngü bireyin önce iş alternatiflerinden bir tanesini seçmesi ve çalışmaya başlaması ile birlikte başlar. Aynı anda başlayan sosyalleşme içinde hem örgütten etkilenir, hem de örgütü etkiler. Bu noktada çalışanın dışlanmaya maruz kalması, süreç içinde iş motivasyonu, iş tatmini, iş başarısı veya örgütsel bağlılığın düşmesine böylelikle çalışanların dışlanma algılarının artmasına

sonuç itibari ile de işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu süreç içerisinde çalışanlar, başka uygun iş fırsatları aramaya ve keşfetme çabası içine girer. Bulunan yeni işle birlikte çalışan, hali hazırda çalıştığı örgütteki işinden ayrılarak yeni bir örgütte işe başlamasıyla birlikte süreç tekrar baştan başlar (İnanç, 2013: 46). Diğer yandan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin bir sonraki aşaması olan işten ayrılma gerçekleştiğinde işletmeler açısından karlılık ve verimlilik açısından bir takım maliyetler ortaya çıkacaktır ki bu da işletmeler açısından önemli bir sorundur.

İşten ayrılma niyetinde esasında davranışına dönüşmemiş olumsuz bir niyet söz konusudur. Elbette bu noktada o niyetle ilgili davranışı olmasa da bireyin diğer davranışlarını etkilemektedir. Özellikle o bireyden beklenen çıktılarda azalma, performansta düşme ve motivasyonda azalma görülebilir. Çünkü bireyin örgütte çalışmama isteği vardır ve fırsatını bulduğu anda örgütten ayrılacaktır. Gönüllü bir çalışma yerine gönülsüz çalışmanın sonuçları da şüphesiz olumsuz olacaktır (Özdevecioğlu, 2004: 99).

Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin işten ayrılmaya evrilmesi, işletmeler açısından bazı maliyetlere sebep olacak olup, söz konusu bu maliyeti; boşalan görev pozisyonunun kaldırılması, boş bırakılması, ayrılan çalışanın yerine başka çalışan alınması, yetenekli çalışanların kaybedilmesi, kalan çalışanların stres seviyelerinin artması şeklindedir. Diğer yandan yeni çalışanın seçimi sırasındaki zaman, bütçe, testler, referans kontrolleri, işe başlama, uyum ve eğitim maliyetleri, taşınma ve yerleşme giderleri de maliyetler arasındadır. Son olarak işten ayrılanların aldıkları yasal tazminatlar, yasal ödemeler, sosyal haklar, örgüt imajı ve kalanların moral düzeyine yaptıkları zararlar da maliyet kalemlerindedir (Barutçugil, 2004: 474-475; İnanç, 2013: 48)

İnsan gücüne kaçınılmaz olarak ihtiyaç duyulan turizm sektöründe, işletmelerin en yüksek seviyede verimlilik elde edebilmelerinin temelinde personelinin çalışma biçimi (organizasyon, çalışma koşulları, fiziksel-sosyal olanaklar vb.) ve koşulları yatmaktadır. Şöyle ki; personelini tatmin edemeyecek düzeyde olan bir işletmenin uzun vadede maksimum verimliliğe ulaşması beklenemez. Hizmetin sunulduğu kişiyi memnun etmek amacı ile işletme tarafından gerçekleştirilen hizmetlerin kalitesi, işgörenlerin kendi işletmeleri tarafından beklentilerinin karşılanması ile doğru orantılıdır. Yani bu durum, ilgili hizmeti yerine

getiren işgörenlerin tüm hareketlerine olumlu ya da olumsuz olarak yansır. Söz konusu bu yansımanın biçimi (olumlu ya da olumsuz) ise, asıl hedef olan misafiri direkt olarak ilgilendirir. Onların ilgili işletme için kafalarında oluşturacakları imajda (olumlu ya da olumsuz) yerlerini alır (Uçkun vd., 2004: 2).

Örgütsel dışlanmanın çalışana ve örgüte olan olumsuz etkilerinden kaçınabilmek ve bu etkilerle mücadele etmek için dışlanmanın etkili şekilde yönetilmesi, azaltılması veya bertaraf edilmesi önem arz etmektedir. Aksi halde hem işveren hem de çalışan açısından psikolojik zararları ve fiziki maliyetleri söz konusu olmaktadır. Bu noktada dışlanma sonucu, örgütlerde işe geç kalma, örgüte bağlılığın azalması, sağlıkla ilgili sorunlar ve işten ayrılma niyeti ve işten ayrılmalar görülmektedir. (İnanç, 2013: 53).

İşten ayrılma niyetinin, örgütsel etkinliği etkilediği yönünde yaygın bir kanaat bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesiyle birlikte araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte ve açıklamakta, yöneticiler de potansiyel ayrılmaları önlemek için tedbirler geliştirmektedirler (Hwang ve Kuo, 2006; Gül vd.,2008: 3). Bu unsurlar çalışanların işten ayrılma sürecinde işten ayrılma niyetlerini etkileyen çevresel faktörler, örgüt kültürü ve değerleri, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, iş / rol talep ve beklentileri ile kariyer geliştirme fırsatları ve otonomi gibi ödüllendirme yapılarıdır (Takase vd., 2005; Pekşen Arı, 2013: 33). Özellikle bu süreç, temeli insana dayalı olan turizm sektörünün önemli bir işletme türü olan otel işletmeleri açısından oldukça önem taşımaktadır. Çünkü söz konusu bu işletmelerde işlerin özelliğinden dolayı fazla sayıda personele ihtiyaç duyulması söz konusu bu personelin işlerine ve işletmeye yönelik tutumlarının da olumlu yönde geliştirilmesine yönelik uygulamalar önemlidir. Bu kapsamda türü ne olursa olsun tüm işletme/kurumlar açısından önemli bir sorun grubunu oluşturan çalışanların kendilerini çalıştıkları örgütten dışlanma algısında olmaları onların işletmelere yönelik geliştirecekleri olumsuz tutumları daha da artıracak ve nihayetinde işlerinden ayrılmaya kadar götürecektir. Nitekim konuyla ilgili literatürde değişik işletme türlerinde; dışlanma (Ferris vd., 2008; Koşar, 2014; Ordun, 2016: 255, Halis ve Demirel, 2016; Çelik ve Koşar, 2015; Wu vd., 2011, Wu vd., 2012; Kaya Özbağ ve Polat Üzümcü, 2017) ile işten ayrılma niyetiyle (Gökçe, 2016; Pekşen Arı, 2013; Erbil, 2013; Demirbaş ve Haşit, 2016: 141; Özdevecioğlu,

2004) ve birbirleriyle ilişkisine yönelik gerçekleştirilen araştırmalarda (Renn vd. 2013; Haq, 2014; Ng, 2017) bu hususun üzerinde durulmaktadır. Öte taraftan özellikle yerli literatürde ve daha özelde otel işletmeleri özelinde bu iki olgu arasındaki ilişkiye odaklanan pek fazla çalışmaya rastlanmaması bu alandaki çalışmalara ihtiyacı da ortaya koymaktadır. Özellikle, araştırmanın literatüre katkısına ek olarak, Afyonkarahisar’da böyle bir araştırmanın yapılmamış olması nedeniyle bu tezin ilgili işletmelere, işletme yöneticilerine ve uygulamanın gerçekleştirildiği bölgeye katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bakımdan araştırma Afyonkarahisar özelinden açısından da önem taşımakta olup, araştırmaya ilişkin geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur:

**Hipotez:** Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmaya ilişkin yukarıda verilen amaç ve hipotez doğrultusunda araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Otel işletmeleri işgörenlerinin, örgütsel dışlanma algıları nedir?
- Otel işletmeleri işgörenlerinin, işten ayrılma niyetleri ne düzeydedir?
- Otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algıları ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşleri bireysel özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?
- Otel işletmeleri işgörenlerinin, örgütsel dışlanma algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkisi nedir?
- Otel işletmeleri işgörenlerinin, örgütsel dışlanma algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

## **2. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI**

Araştırma, otel işletmelerinde işgörenlerin dışlanma algılarının işten ayrılma niyetine etkisini belirlenmesine yöneliktir. Bu anlamda araştırma kapsamını Afyonkarahisar merkezde ve Sandıklı ilçesinde hizmet veren beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenleri oluşturmaktadır. Afyonkarahisar Türkiye’nin deniz ve güneş turizmüne alternatif olarak son yıllarda çok önem kazanan ve sağlık turizminin bir parçası olan termal turizm açısından önemli bir yere sahip olmasının

yanında Türkiye'nin termal turizm başkenti olarak kabul edilmektedir (Afyonkarahisar İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2017).

Özellikle Afyonkarahisar bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinin sayısında ve bölgeye gelen turist sayısında artışların olması, ekonomiye katkı sağlamasının yanısıra ülke için önemli bir yere sahip olduğunu göstermesi açısından önemlidir. Bu doğrultuda araştırma kapsamına giren söz konusu bölgede gerçekleştirilen araştırmada anket tekniği kullanılacağından bazı sorunlarla karşılaşmanın olası olduğu ifade edilebilir.

Çalışanların ölçeklere verdikleri cevaplarını gerek işletme dışındaki başka kişilere gerekse yöneticilerine iletileceğine yönelik düşüncesi, çalışanların aklına gelebilir. Bunun önüne geçebilmek ve bu kısıtlılığı berteraf edebilmek için anket formuna isim belirtmenin gerek olmadığı, verilen cevapların bilimsel araştırmaya veri toplamak için kullanılacağı ve başka bir amaçla kullanılmayacağına dair açıklama eklenmiştir. Bu hususların dışında araştırmaya özgü başka bazı sınırlamalar da söz konusudur. Bunlardan biri, anket formunun doldurulmasındaki cevaplama hatalarının bu araştırmada da olabileceğidir.

Çalışmaya ilişkin diğer bir sınırlılık da zaman, maliyet ve ulaşılabilirlik gibi nedenlerden dolayı evrenin tamamına ulaşmanın mümkün olmadığı durumudur. Araştırmanın hizmet sektörü unsuru olan otel işletmelerinde gerçekleştirilecek olması çalışan insan kaynağının ulaşılabilirliği anlamında sorunlar yaratabilecektir. Bu kapsamda, evren hacminin tamamına ulaşmada çıkabilecek güçlükler göz önüne alınarak araştırmada belirli bir örnekleme anket uygulanıp veri toplanmıştır.

Özet olarak; araştırma konu kapsamında; yönetim organizasyon, insan kaynakları ve örgütsel davranış konuları kapsamında değerlendirilen ve özellikle işletme yönetimleri açısından büyük sorunlar teşkil eden/edebilecek “örgütsel dışlanma” ve “işten ayrılma niyeti” konuları ve birbirleriyle ilişkisi bağlamındaki sınırlılıktan oluşmakta olup, sektör olarak turizm ve otelcilik sektörü ve uygulama bölümü/alanı (coğrafi) olarak da Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlıdır.



### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu kısmında, veri toplama yöntemi, araştırmanın evren ve örnekleme ve veri analiz yöntemine yer verilmiştir.

#### 3.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada öncelikle dışlanma, örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyeti konularında yerli/yabancı literatür taraması yapılmış olup, uygulama aşamasında veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Uygulanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümde beş yıldızlı otel işletmesi işgörenlerinin demografik (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir vb.) ve diğer bazı bireysel özelliklerini (departman, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi vb.) belirlemeyi amaçlayan sorulara yer verilmiş olup, anketin ikinci bölümünde; Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarını belirlemek için yerli ve yabancı literatür tarafından kabul görmüş ve yaygın olarak kullanılmakta olan Ferris vd.'nin (2008) geliştirdiği 13 maddelik örgütsel dışlanma ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği daha önceki konuyla ilgili çalışmalarla (Koşar, 2014; Leung, 2011: 839; Wu vd., 2011: 32; Wu vd., 2012:187; Zhao vd., 2013: 222; Haq, 2014: 1314; Türkmen vd., 2016: 117; Yüksel, 2017: 125) ortaya konulmuş olup, bir çok çalışmada kullanılan temel ölçeklerden birisidir. Anketin üçüncü bölümünde Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerini belirlemeye yönelik Cammann vd. (1979) tarafından oluşturulan ve Gülertekin (2013) tarafından da kullanılan 3 maddelik işten ayrılma niyeti ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan söz konusu ölçekler, daha önceki çalışmalarda geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılarak ortaya konulmuş olsa da bu çalışmada da ilgili ölçekler için iç tutarlılık (Cronbach's Alpha katsayısı) analizi ve faktör analizi uygulanmıştır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan ölçekler; 5'li Likert tipi derecelendirmeye tabi tutulmuş olup örneklem grubunu her bir maddeye ilişkin katılım düzeyleri 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum şeklinde

puanlandırılmıştır. Bununla birlikte araştırmada kullanılan örgütsel dışlanma ölçeğindeki 11. Madde karşılaştırmalar için ters kodlanmıştır.

### 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Afyonkarahisar merkez ve Sandıklı ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmanın bu bölgedeki beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmesinin sebepleri olarak; bölgenin termal turizm anlamında önemli bir destinasyon olması, son zamanlarda artan otel işletmeleri ve bu alandaki yatırımlar sayesinde Afyonkarahisar'daki otel işletmelerinde çalışan işgören sayısının artması, bölgenin Ankara, İstanbul, İzmir ve Antalya gibi önemli turizm destinasyonlarının yol güzergâhında olması sebebiyle önemli olması belirtilebilir. Bundan dolayı söz konusu otel işletmeleri için hayati önem taşıyan çalışanların çalışma koşulları, çalıştıkları ortam ve işletmeye ilişkin tutumlarının bilinmesi, gerekli önlemlerin alınması ve gelişim açısından da son derece önemli sayılmaktadır. Böylelikle bu araştırmanın, bu yönüyle de bölgeye ve ilgili işletmelere katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Araştırma zaman, maliyet, ulaşılabilirlik ve kontrol güçlükleri açısından kısıtlılıklara sahip olduğu için evrenin tamamına ulaşmanın mümkün olmayacağı gibi hususları göz önüne alınarak evrenin tamamı yerine, örneklem seçilerek anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Konuyla ilgili olarak, Ural ve Kılıç'ın (2013) ve Altunışık vd.'nin (2012:137) çalışmalarında evren büyüklüklerine karşılık örneklem büyüklükleri dikkate alınmış olup, minimum örneklem hacmi 600 olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın gerçekleştirildiği tarihlerde Afyonkarahisar merkezde 7 ve Sandıklı ilçesinde de üç olmak üzere toplam 10 beş yıldızlı otel işletmesine bizzat araştırmacı tarafından gidilmiş olup, Sandıklı'daki++++++ bir beş yıldızlı otelin, işletmelerinde anket uygulamasına izin vermemesi dolayısıyla toplam 9 otelin insan kaynakları yöneticileri ve/veya yetkili üst düzey bir yöneticisi ile görüşülmüş ve her bir otele personel sayısına göre 50-150 adet anket, işgörenlere doldurtulmak üzere bırakılmıştır. Bu çerçevede, toplamda 850 anket çoğaltılıp dağıtılmış ve 9 adet beş yıldızlı otelden toplam 691 adet anket geri dönmüş, bazı anketlerin hatalı, eksik vb. kodlanması sonucu değerlendirmeye alınmamış olup, sonuçta 667 anket değerlendirmeye alınarak analize tabi

tutulmuştur. Dağıtılan anketlerin otellere göre dağılımı, geri dönüşü ve oranı ayrıntılı olarak Tablo 4’te tabloda verilmiştir.

**Tablo 4. Otelere Göre Dağıtılan Geri Dönen ve Değerlendirmeye Alınan Anket Sayıları**

<b>BÖLGE</b>	<b>OTEL</b>	<b>Dağıtılan Anket Sayıları</b>	<b>Dönen Anket Sayıları</b>	<b>Değerlendirmeye Alınan Anket Sayıları</b>
Afyonkarahisar	Otel 1	70	60	58
	Otel 2	50	25	23
	Otel 3	120	108	106
	Otel 4	100	88	85
	Otel 5	115	101	98
	Otel 6	150	115	111
	Otel 7	110	95	92
Sandıklı	Otel 8	50	25	23
	Otel 9	85	74	71
<b>TOPLAM</b>		<b>850</b>	<b>691</b>	<b>667</b>

### 3.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmaya ilişkin toplanan verilerin sosyal bilimler için geliştirilen istatistiksel veri analiz paket programı aracılığıyla çözümlendiği araştırmada, çalışanların demografik ve bazı bireysel özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde yöntemi ile betimlenmiştir. Buna ilave olarak, işgörenlerin örgütsel dışlanma algıları ve işten ayrılma niyetlerinin, frekans ve yüzde dağılımının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak tablo halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır. Ayrıca, çalışmada kullanılan ölçeklere yönelik geçerlik ve güvenilirlik analizleri uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği için Cronbach’s Alpha katsayısı, yapı geçerliği için ise faktör analizi yapılmıştır. İlgili verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı Kaiser-Mayer-Olkin testi ile analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin örgütsel dışlanma algıları ve işten ayrılma niyetlerinin demografik ve bazı bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, parametrik test varsayımları (verilerin normal dağılımı, varyansların homojenliği, yansızlık, örneklem büyüklüğü vb.) gerçekleştiği için bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test) ve tek faktörlü varyans analizi (One Way ANOVA) ile çözümlenmiştir. Birden fazla gruptaki

karşılaştırmalarında kullanılan ANOVA'ya ilave olarak farklılık kaynaklarının hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için ise Tukey testinden yararlanılmıştır.

Diğer taraftan, işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının işten ayrılma niyetleriyle ilişkisi korelasyon analizi ile ortaya konulmuştur. İşgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisinin belirlenmesinde basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır.

#### **4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Bu kısımda, Afyonkarahisar'da ve Sandıklı ilçesindeki otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden elde edilen verilerin analizi sonucunda sırasıyla, katılımcıların bireysel özelliklerine ilişkin bulgular, ölçek ve alt ölçeklere ilişkin faktör ve güvenilirlik analizi sonuçlarına ilişkin bulgular, ölçeklere ilişkin ayrı ayrı betimsel istatistikler, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin katılımcı görüşlerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular sunulmuştur. Sonrasında araştırmanın konusunu oluşturan yöneticiye duyulan güven ile çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen analiz (korelasyon ve regresyon) sonuçlarına yer verilmiştir.

##### **4.1. KATILIMCILARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR**

Tablo 5'de Afyonkarahisar ve Sandıklı ilçesinde araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin bireysel özelliklerine ilişkin bulgular sunulmuştur. Tablo 5'e göre araştırmaya katılan işgörenlerin %85,9'u Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde, %14,1'i ise Sandıklı'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışmaktadır. Afyonkarahisar ili ve Sandıklı ilçesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde araştırmaya katılan işgörenlerin %48,1'i kadın, %51,9'u ise erkektir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin, yaş grupları incelendiğinde sırasıyla, 23-27 yaş arası (%37,8), 18-22 yaş arası (%19,0), 28-32 yaş arası (%17,2), 38-42 yaş arası (%11,2), 33-37 yaş arası (%11,1), 43 yaş ve üzeri (%3,6) yaş gruplarından oluştuğu belirlenmiştir. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı ise %50,8'i bekâr, %49,2'si evli şeklindedir. Araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin

sırasıyla; ortaöğretim/lise (%37,9), lisans (%26,5), ön lisans (%21,4), ilköğretim (%10,3), lisansüstü (%3,6) eğitim durumlarına sahip oldukları anlaşılmıştır.

**Tablo 5. Katılımcıların Bireysel Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Bireysel Değişkenler		f	%	Bireysel Değişkenler		f	%
<b>Oelin Yerleşim Yeri</b>	Afyonkarahisar	573	85,9	<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	69	10,3
	Sandıklı	94	14,1		Ortaöğretim (Lise)	253	37,9
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	321	48,1		Ön Lisans	143	21,4
	Erkek	346	51,9		Lisans	177	26,5
<b>Yaş</b>	18 – 22 Yaş Arası	127	19,0	<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>	Lisansüstü	24	3,6
	23 – 27 Yaş Arası	252	37,8		1 Yıl ve/veya daha az	140	21,0
	28 – 32 Yaş Arası	115	17,2		2 – 4 Yıl	247	37,0
	33 – 37 Yaş Arası	74	11,1		5 – 7 Yıl	141	21,1
	38 – 42 Yaş Arası	75	11,2		8 – 10 Yıl	81	12,1
	43 Yaş ve üzeri	24	3,6		11 Yıl ve/veya daha fazla	58	8,7
<b>Medeni Durum</b>	Bekâr	339	50,8	<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>	1 Yıl ve/veya daha az	394	59,1
	Evli	328	49,2		2 – 4 Yıl	153	22,9
<b>Departman</b>	Önbüro	126	18,9		5 – 7 Yıl	58	8,7
	Yiyecek İçecek	199	29,8		8 – 10 Yıl	31	4,6
	Kat Hizmetleri	93	13,9	11 Yıl ve/veya daha fazla	31	4,6	
	Mutfak	88	13,2	<b>Gelir</b>	1400 TL’den daha az	94	14,1
	İK, Hİ, SP ve Muh.Finans	77	11,5		1401-1900 TL	458	68,7
	Diğer (SPA, Güvenlik vb..)	84	12,6		1901-2400 TL	65	9,7
N=667			2401-2900 TL		35	5,2	
			2901-ve/veya daha üzeril		15	2,2	

Anket uygulanan işgörenlerin çalıştıkları departmanlara göre dağılımının ise sırasıyla; yiyecek içecek (%29,8), önbüro (%18,9), kat hizmetleri (%13,9), mutfak (13,2), diğer (%12,6), insan kaynakları, halkla ilişkiler, satış pazarlama ve muhasebe-finans (%11,5) şeklinde gerçekleştiği anlaşılmaktadır. İşgörenlerin sektörde çalışma sürelerinin sırasıyla; 2-4 yıl (%37,0), 5-7 yıl (%21,1), 1 yıl ve/veya daha az (%21,0), 8-10 yıl (%12,1) ve 11 yıl ve/veya daha fazla (%8,7) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İşgörenlerin hali hazırda çalıştıkları ilgili işletmelerde çalışma süresi ise sırasıyla; 1 yıl ve/veya daha az (%59,1), 2-4 yıl (%22,9), 5-7 yıl (%8,7), 8-10 yıl (%4,6), 11 yıl ve/veya daha fazla (%4,6) şeklinde gerçekleştiği anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerinin gelir grupları sırasıyla; 1401-1900 TL (%68,7), 1400 TL'den daha az (%14,1), 1901-2400 TL (%9,7), 2401-2900 TL (%5,2), 2901 ve/veya daha üzeri TL (%2,2) şeklinde gerçekleştiği belirlenmiştir (Tablo 5).

#### 4.2. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEK VE ALT ÖLÇEKLERE İLİŞKİN GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

Çalışmada kullanılan örgütsel dışlanma (ÖD) ve işten ayrılma niyeti (İAN) ölçeklerine ilişkin faktör analizleri (eigenvalues, varyansı açıklama oranı ve madde faktör yükleri) ve güvenilirlik analizi (Cronbach's Alpha) sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6. Örgütsel Dışlanma ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçeklerine İlişkin Faktör ve Güvenirlik Analiz Sonuçları**

Ölçekler	Madde Sayısı	Madde Yükleri	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif Varyans %	Cronbach's Alpha	
Örgütsel Dışlanma (ÖD)	13	1	0,778	9,958	79,068	79,068	0,942
		2	0,861				
		3	0,895				
		4	0,920				
		5	0,920				
		6	0,909				
		7	0,887				
		8	0,899				
		9	0,900				
		10	0,881				
		11	0,886				
		12	0,871				
		13	0,753				
İşten Ayrılma Niyeti (İAN)	3	1	0,935	2,602	86,74	86,742	0,921
		2	0,946				
		3	0,913				

ÖD: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,964; Bartlett's Testi:  $\chi^2 = 9809,722$ ;  $p = 0,000$

İAN: Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = 0,750; Bartlett's Testi:  $\chi^2 = 1553,963$ ;  $p = 0,000$

Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, örgütsel dışlanma ölçeğinin aynen orijinalinde olduğu gibi tek faktörde (boyutta) toplandığı belirlenmiş olup, söz konusu bu faktör toplam varyansın %79,068'ini açıklamaktadır. Söz konusu bu faktöre

ilişkin özdeğer (eigenvalue) 9,958'dir. Tablo 6'da de görüleceği üzere tek faktörde toplanan örgütsel dışlanma ölçeğinin madde faktör yükleri 0,753 ile 0,920 arasında gerçekleşmiştir. Örgütsel dışlanma ölçeği için uygulanan faktör analizinde Bartlett's testi sonucu faktör analizinin uygulanabileceğini ortaya koymuş ( $\chi^2=9809,722$ ;  $p=0,000$ ), hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin değeri (KMO=0,964) ise örneklem hacminin yeterli düzeyde olduğunu ortaya koymuştur.

Yine araştırmada otel işletmeleri işgörenlerine uygulanan işten ayrılma niyeti ölçeği için de faktör analizi yapılmış olup, ilgili ölçek aynen orijinalinde olduğu gibi tek faktörde (boyutta) toplanmıştır. Söz konusu bu faktöre ilişkin özdeğer (eigenvalue) 2,602'dir. Tablo 6'da da görüleceği üzere tek faktörde toplanan işten ayrılma niyeti ölçeğinin madde faktör yükleri 0,913 ile 0,946 arasında gerçekleşmiştir. İşten ayrılma niyeti ölçeği için uygulanan faktör analizinde Bartlett's testi sonucu faktör analizinin uygulanabileceğini ortaya koymuş ( $\chi^2=1553,963$ ;  $p=0,000$ ), hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin değeri KMO=0,750) ise örneklem hacminin yeterli düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri, örgütsel dışlanma ölçeği için 0,942 ve işten ayrılma niyeti ölçeği için 0,921 olarak gerçekleşmiş olup, söz konusu bu değerler ölçeklerin iç tutarlık düzeylerinin yeterli olduğunu göstermektedir.

#### 4.3. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA VE İŞTEN AYRILMA ÖLÇEKLERİNE İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Bu başlık altında anket uygulanan otel işletmeleri işgörenlerinin, örgütsel dışlanma algıları ile işten ayrılma niyetlerine yönelik betimsel istatistikler sunulmuştur.

##### 4.3.1. Örgütsel Dışlanma Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 7'de ankete katılan otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma ölçeğine ilişkin görüşlerinin yüzde ve frekans dağılımlarıyla aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Tablo 7'de de görüleceği üzere ölçeğin ilk ifadesi olan, "diğer çalışanlar beni dışlar" ifadesine katılımcıların; %71,7'si (f=478) hiç katılmıyorum, %13,3'ü (f=89) az katılıyorum, %10,5'i (f=70) orta düzeyde

katılıyorum, %1,9 (f=13) çok katılıyorum, %2,4'ü (f=16) tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. İlgili ifadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 1,50 gibi düşük bir değerde gerçekleşmiştir. Bu da otel işletmelerindeki işgörenlerinin diğer çalışanlar tarafından pek de dışlanmadığını ortaya koymaktadır. Ölçeğin ikinci ifadesi olan “ortak kullanım alanlarına girdiğimde diğer çalışanlar ortamı terk eder” ifadesine ankete katılan işgörenlerin; %65,2'si (f=435) hiç katılmıyorum, %16,0'ı (f=107) az katılıyorum, %13,9'u (f=93) orta düzeyde katılıyorum, % 2,8'i (f=19) çok katılıyorum, %1,9'u (f=13) tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama, ilk ifadeye ilişkin gerçekleşen aritmetik ortalamaya yakın bir değer olan 1,60 gibi düşük bir değerde gerçekleşmiştir. Ölçeğin üçüncü ifadesi olan “çalışanlar selamlarımı almazlar” ifadesine ankete katılan katılımcıların; %64,6'sı (f=431) hiç katılmıyorum, %10,6'sı (f=71) az katılıyorum, %17,4'ü (f=116) orta düzeyde katılıyorum, %5,2'si (f=35) çok katılıyorum, %2,1'i (f=14) tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. İlgili ifadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamadan ( $\bar{X}=1,70$ ) da anlaşılacağı üzere diğer çalışanlarla selamlaşma noktasında çok fazla dışlanılmadığı anlaşılmaktadır.

Araştırmada kullanılan örgütsel dışlanma ölçeğinde yer alan “yemekhanede yalnız yemek zorunda kalırım” ifadesine işgörenlerin; %63,1'i (f=421) hiç katılmıyorum,%11,7'si (f=78) az katılıyorum, %13,8'i (f=92) orta düzeyde katılıyorum,%9,0'ı (f=60) çok katılıyorum,%2,4'ü (f=16) tamamen katılıyorum cevabını vermişler olup aritmetik ortalama değeri 1,76 olarak hesaplanmıştır. “Çalışanlar benden uzak durur” ifadesine işgörenlerin; %61,9'u (f=413) hiç katılmıyorum, %10,2'si (f=68) az katılıyorum, %16,2'si (f=108) orta düzeyde katılıyorum, %8,2'si (f=55) çok katılıyorum, %3,4'ü (f=23) tamamıyla katılıyorum cevabını vermişler. Söz konusu ifadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 1,81 olarak gerçekleşmiştir. İlgili ölçekte yer alan “ bilgilerin çalışanlar tarafından dikkate alınmaz/ umursanmaz” ifadesine işgörenlerin; %59,1'i (f=394) hiç katılmıyorum, %13,2'si (f=88) az katılıyorum, %13,2'si (f=88) orta düzeyde katılıyorum, %10,8'i (f=72) çok katılıyoyum, %3,7'si (f=25) tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Söz konusu ifadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 1,87 olarak gerçekleşmiştir.



**Tablo 7. Örgütsel Dışlanma Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler	f/ %	Katılım Düzeyi					X̄	SS
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
<b>Bu İşletmede;</b>								
Diğer çalışanlar beni dışlar.	f %	478 71,7	89 13,3	70 10,5	13 1,9	16 2,4	1,50	0,93
Ortak kullanım alanlarına girdiğimde diğer çalışanlar ortamı terk eder.	f %	435 65,2	107 16,0	93 13,9	19 2,8	13 1,9	1,60	0,96
Çalışanlar selamlarımı almazlar.	f %	431 64,6	71 10,6	116 17,4	35 5,2	14 2,1	1,70	1,06
Yemekhanede yalnız yemek zorunda kalırım.	f %	421 63,1	78 11,7	92 13,8	60 9,0	16 2,4	1,76	1,13
Çalışanlar benden uzak durur.	f %	413 61,9	68 10,2	108 16,2	55 8,2	23 3,4	1,81	1,18
Bilgilerim çalışanlar tarafından dikkate alınmaz/umursanmaz.	f %	394 59,1	88 13,2	88 13,2	72 10,8	25 3,7	1,87	1,22
Çalışanlarla iletişim kurmam kısıtlıdır.	f %	402 60,3	68 10,2	109 16,3	64 9,6	24 3,6	1,86	1,21
Çalışanlar benimle konuşmayı reddeder.	f %	414 62,1	69 10,3	107 16,0	51 7,6	26 3,9	1,81	1,19
Çalışanlar beni umursamazlar ve ben yokmuşum gibi davranırlar.	f %	413 61,9	60 9,0	104 15,6	62 9,3	28 4,2	1,85	1,23
Çalışanlar molalarda (çay, kahve vb. gibi) beni davet etmezler.	f %	403 60,4	67 10,0	97 14,5	75 11,2	25 3,7	1,88	1,24
Çalışanlarla sohbetlere dâhil edilirim/katılırım.	f %	138 20,7	108 16,2	132 19,8	54 8,1	235 35,2	3,21	1,56
Çalışanlar konuşmamı keserler.	f %	371 55,6	97 14,5	92 13,8	79 11,8	28 4,2	1,94	1,24
Sosyalleşmek için sohbeti başlatan taraf ben olmak zorunda kalıyorum.	f %	333 49,9	91 13,6	130 19,5	82 12,3	31 4,6	2,08	1,27
<b>GENEL</b>							<b>1,91</b>	<b>0,90</b>

Araştırmada kullanılan örgütsel dışlanma ölçeğinin bir diğer ifadesi olan “çalışanlarla iletişim kurmam kısıtlıdır” ifadesine katılımcıların; %60,3’ü (f=402) hiç katılmıyorum, %10,2’si (f=68) az katılıyorum, %16,3 (f=109) orta düzeyde katılıyorum, %9,6’sı (f=64) çok katılıyorum, %3,6’sı (f=24) tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. İlgili ifadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama değeri 1,86 olarak gerçekleşmiştir. Söz konusu ölçekte yer alan “çalışanlar benimle konuşmayı reddeder” ifadesine işgörenlerin; %62,1’i (f=414) hiç katılmıyorum, %10,3’ü (f=69) az katılıyorum, %16,0’ı (f=107) orta düzeyde katılıyorum, %7,6’sı (f=51) çok katılıyorum, %3,9 (f=26) tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu ifadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 1,81 olarak gerçekleşmiştir.

“Çalışanlar beni umarsamazlar ve ben yokmuşum gibi davranırlar” ifadesine ankete katılanların; %61,9’u (f=413) hiç katılmıyorum, %9,0’ı (f=60) az katılıyorum, %15,6’sı (f=104) orta düzeyde katılıyorum, %9,3’ü (f=62) çok katılıyorum, %4,2’si (f=28) tamamen katılıyorum cevabını vermişler olup ilgili ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri 1,85’tir.

Otel işletmeleri işgörenlerine uygulanan örgütsel dışlanma ölçeğinde yer alan bir diğer ifade olan “çalışanlar molalarda (çay, kahve vb. gibi) beni davet etmezler” ifadesine işgörenlerin; %60,4’ü (f=403) hiç katılmıyorum, %10,0’ı (f=67) az katılıyorum, %14,5’i (f=97) orta düzeyde katılıyorum, %11,2’si (f=75) çok katılıyorum, %3,7’si (f=25) tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Bu ifadeye ilişkin aritmetik ortalama değeri 1,88’dir. Ölçekte yer alan ve diğer maddelere göre ters bir ifade olan “çalışanlarla sohbetlere dâhil edilirim, katılırim” ifadesine işgörenlerin; %20,7’si (f=138) hiç katılmıyorum %16,2’si (f=108) az katılıyorum, %19,8’i (f=132) orta düzeyde katılıyorum, %8,1’i (f=54) çok katılıyorum ve %35,2’si (f=235) ise tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Söz konusu ifade ilgili ölçekte ters kodlandığı için aritmetik ortalaması 3,21 yani orta düzeyde katıyorum’a denk gelen bir düzeyde gerçekleşmiştir. Yani işgörenler diğer çalışma arkadaşlarının kendilerini sohbete dâhil etme noktasında ne çok olumsuz ne de çok olumlu bir algı içerisinde denebilir. “Çalışanlar konuşmamı keserler” ifadesine katılımcıların; %55,6’sı (f=371) hiç katılmıyorum, %14,5’i (f=97) az katılıyorum, %13,6’sı (f=92) orta düzeyde katılıyorum, %11,8’i (f=79) çok katılıyorum ve %4,2’si (f=28) tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Söz konusu ifadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 1,94’tür.

Anket uygulanan beş yıldızlı otel işgörenlerine uygulanan örgütsel dışlanma ölçeğinin son ifadesi olan, sosyalleşmek için sohbeti başlatan taraf ben olmak zorunda kalıyorum ifadesine işgörenlerin; %49,9’u (f=33) hiç katılmıyorum, %13,6’sı (f=91) az katılıyorum, %19,5’i (f=130) orta düzeyde katılıyorum, %12,3’ü (f=82) çok katılıyorum ve %4,6’sı (f=31) ise tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. İlgili ifadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamadan da anlaşılacağı üzere söz konusu bu ifade ölçekte yer alan diğer ifadeler içerisinde en fazla aritmetik ortalama değerine sahip olmuştur. Diğer bir anlatımla otel işletmeleri işgörenleri işletmelerindeki diğer kişilerin sohbetlerine katılma noktasındaki dışlanma

algılarında diğer durumlara göre biraz daha kötümser bir algıya sahiptirler denebilir. Ölçeğin geneline ilişkin bir değerlendirme yapıldığında ise, işgörenlerin dışlanma algılarında en düşük (olumlu) algı ölçeğin ilk ifadesi olan direkt dışlanma durumu ile ilgili iken, en yüksek (olumsuz) algı diğer çalışanlarla sohbete katılma durumlarıyla ilgili ifadeler olmuştur. Nitekim bu husus ilgili ifadelerle ilişkin gerek yüzde-frekans dağılımları gerekse hesaplanan aritmetik ortalama değerlerine de yansımıştır. Buna ilave olarak örgütsel dışlanma ölçeğine ilişkin işgören algılarının genel aritmetik ortalaması 1,91 (ss=0,90) olup, bu değer için işgörenlerin örgütlerine yönelik pek de dışlanma algısı geliştirmedikleri ya da örgütsel dışlanma algılarının düşük düzeyde olduğu şeklinde bir yorum getirilebilir.

#### 4.3.2. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler

Tablo 8’de beş yıldızlı otel işgörenlerin işten ayrılma niyetlerine yönelik uygulanan ölçeğe ilişkin görüşlerinin yüzde ve frekans dağılımları ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

**Tablo 8. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğine İlişkin Betimsel İstatistikler**

İfadeler		Katılım Düzeyi					$\bar{X}$	s.s.
		Hiç (1)	Az (2)	Orta (3)	Çok (4)	Tam (5)		
Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.	f	334	79	123	86	45	2,14	1,34
	%	50,1	11,8	18,4	12,9	6,7		
Son bir yıl içerisinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.	f	333	93	118	79	44	2,11	1,32
	%	49,9	13,9	17,7	11,8	6,6		
Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	f	354	68	112	82	51	2,11	1,37
	%	53,1	10,2	16,8	12,3	7,6		
<b>GENEL</b>							<b>2,12</b>	<b>1,25</b>

Tablo 8’e göre işgörelere uygulanan işten ayrılma niyeti ölçeğinin ilk ifadesi olan, “eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım” ifadesine ilişkin ankete cevap veren işgörelerin; %50,1’i (f=334) hiç katılmıyorum, %11,8’i (f=79) az katılıyorum, %18,4’ü (f=123) orta düzeyde katılıyorum, %12,9’u (f=86) çok katılıyorum, %6,7’si (f=45) tamamen katılılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Söz konusu ifadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama değeri 2,14 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcılara uygulanan işten ayrılma niyetinin ikinci ifadesi olan “Son bir yıl

içerisinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım” ifadesine işgörenlerin; %49,9’u (f=333) hiç katılmıyorum, %13,9’u (f=93) az katılıyorum, %17,7’si (f=118) orta düzeyde katılıyorum, %11,8’i (f=79) çok katılıyorum, %6,6’sı (f=44) tamamen katılıyorum cevabını vermişlerdir. İlgili ifadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 2,11’dir. Otel işletmeleri işgörenlerine uygulanan işten ayrılma niyeti ölçeğinin son ifadesi olan “aktif olarak yeni bir iş arıyorum” ifadesine işgörenlerin; %53,1’i (f=354) hiç katılmıyorum, %10,2’si (f=68) az katılıyorum, %16,8’i (f=112) orta düzeyde katılıyorum, %12,3’ü (f=82) çok katılıyorum, %7,6’sı (f=51) tamamen katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Söz konusu ifadeye ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama değeri ise 2,11 olarak gerçekleşmiştir. Anket uygulanan otel işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşlerinin genel aritmetik ortalaması da 2,12 (ss:1,25) olarak gerçekleşmiş olup, gerek ölçeğinin kapsadığı ifadelerin tek tek, gerekse geneline ilişkin aritmetik ortalama değerlerinden de anlaşılacağı üzere işgörenlerin işten ayrılma niyetleri düşük olarak gerçekleşmiştir ve bu sonuçlar özellikle otel işletmeleri ve işgörenler açısından olumlu olarak değerlendirilebilir.

#### 4.4. İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL DIŞLANMA ALGILARININ VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNİN OTELİN BULUNDUĞU BÖLGEYE VE BAZI BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 9’da anket uygulanan otel işgörenlerinin örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşlerinin otellerin buldukları bölgelere (Afyonkarahisar, Sandıklı) göre karşılaştırılmasına yönelik t testi sonuçları yer almaktadır.

Gerçekleştirilen söz konusu test sonucunda Afyonkarahisar ve Sandıklı bölgesindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). Buna göre, Sandıklı’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerin gerek örgütsel dışlanma algıları ( $\bar{X}=2,45$ ), gerekse işten ayrılma niyetleri ( $\bar{X}=2,60$ ), Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren otel işletmeleri işgören görüşlerinden daha yüksek, diğer bir ifadeyle daha olumsuzdur. Bir başka

anlatımla Sandıklı'da faaliyet gösteren otel işletmeleri işgörenleri gerek örgütsel dışlanma, gerekse işten ayrılma niyetleri Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren otel işletmeleri işgörenlerinden daha fazladır. Söz konusu bu durum özellikle Afyonkarahisar'daki otel işletmelerinin Afyonkarahisar'ın, aynı zamanda bir ilçesi olan Sandıklı'daki otel işletmelerine nazaran (her ne kadar beş yıldız statüsünde olsalar da) gerek yönetim yapı ve olanakları gerekse çalışma koşulları itibari ile daha profesyonel bir yapıya sahip olmalarından ve özellikle merkezde Türkiye'nin en önemli marka otel işletmelerinin olmasının bir yansıması da olabilecektir.

**Tablo 9. Katılımcı Görüşlerinin Otellerin Bulunduğu Merkeze Göre Karşılaştırılması**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Örgütsel Dışlanma	Afyonkarahisar	573	1,83	0,88	6,354	<b>0,000***</b>
	Sandıklı	94	2,45	0,87		
İşten Ayrılma Niyeti	Afyonkarahisar	573	2,05	1,25	4,007	<b>0,000***</b>
	Sandıklı	94	2,60	1,13		

\*\*\*:p<0,01

Tablo 10'de otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen t testi sonuçları yer almaktadır. Tablo 10'daki sonuçlardan da anlaşılacağı üzere, işgörenlerin gerek örgütsel dışlanma algıları (p>0,05) gerekse işten ayrılma niyetleri (p>0,05) cinsiyetlerine anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo10. Katılımcı Görüşlerinin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Örgütsel Dışlanma	Kadın	321	1,90	0,87	-0,371	0,711
	Erkek	346	1,93	0,94		
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	321	2,12	1,21	-0,111	0,911
	Erkek	346	2,13	1,28		

Tablo 11’de otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşlerinin medeni durumlarına göre karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen t testi sonuçları bulunmaktadır. Tablodaki sonuçlardan da anlaşılacağı üzere işgörenlerin gerek örgütsel dışlanma algıları ( $p>0,05$ ) gerekse işten ayrılma niyetleri ( $p>0,05$ ) medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 11. Katılımcı Görüşlerinin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Örgütsel Dışlanma	Bekâr	339	1,86	0,82	-1,444	0,149
	Evli	328	1,96	0,98		
İşten Ayrılma Niyeti	Bekâr	339	2,17	1,20	1,034	0,302
	Evli	328	2,07	1,30		

Tablo 12’de otel işletmeleri işgörenlerini örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşlerinin yaşlarına göre karşılaştırılması yönelik gerçekleştirilen tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları yer almaktadır.

Tablo 12’deki sonuçlardan da anlaşılacağı üzere anket uygulanan beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanmaya ilişkin görüşleri yaşlarına göre anlamlı bir farklılık taşımazken ( $p>0,05$ ), işten ayrılmaya ilişkin görüşleri yaş gruplarına göre anlamlı farklılık taşımaktadır ( $p<0,05$ ). Söz konusu bu farklılıkların hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemek için gerçekleştirilen Tukey testi sonuçlarına göre farklılık kaynakları 18-22 ile 23-27; 23-27 ile 28-32 ve 38-42 yaş grupları arasındaki görüş farklılığından kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre 23-27 yaş grupları arasında olan işgörenlerin işten ayrılma niyetleri ( $\bar{X}=2,43$ ) en yüksek seviyede iken, işten ayrılma niyeti en düşük seviyede olan yaş grubu ise 38-42 yaş grubunda olan ( $\bar{X}=1,84$ ) işgörenler grubunu oluşturmaktadır. Genel olarak bakıldığında, yaş gruplarında en genç yaş grubunu oluşturan 18-22 yaş grubundaki işgörenler genel olarak düşük seviyede bir işten ayrılma niyetine sahipken yaş grubu ilerledikçe söz konusu bu seviye yükselmekte ve yaş grubu daha da ilerledikçe işten ayrılma niyetinde bir düşüş söz konusu olmaktadır. Nitekim bu husus özellikle ilk başta çalışmaya başlayan işgörenlerin gerek aile, gerekse iş buldukları için şartlar ne olursa olsun çalışmaya devam etme istekleri olabileceği gibi, yaş ilerledikçe ve

örgütte çalışmaya alıştıkça örgütsel ortamdaki iş ve uygulamalara daha eleştirel bir gözle bakarak, başka altarnetif işlere/işletmelere yönelme tutumlarındaki bir değişimin yansımaları olabilir.

**Tablo 12. Katılımcı Görüşlerinin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Farklılık Kaynağı Gruplar (Tukey)
<b>Örgütsel Dışlanma</b>	18 – 22 Yaş Arası (a)	127	1,78	0,81	1,942	0,085	-
	23 – 27 Yaş Arası (b)	252	2,01	0,90			-
	28 – 32 Yaş Arası (c)	115	1,76	0,85			-
	33 – 37 Yaş Arası (d)	74	1,97	0,98			-
	38 – 42 Yaş Arası (e)	75	1,92	0,98			-
	43 Yaş ve üstü Yaş (f)	24	2,02	1,14			-
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	18 – 22 Yaş Arası (a)	127	1,95	1,09	5,555	<b>0,000</b> ***	b
	23 – 27 Yaş Arası (b)	252	2,43	1,30			a, c, e
	28 – 32 Yaş Arası (c)	115	1,88	1,14			b
	33 – 37 Yaş Arası (d)	74	2,12	1,33			-
	38 – 42 Yaş Arası (e)	75	1,84	1,19			b
	43 Yaş ve üstü Yaş (f)	24	1,93	1,36			-

\*\*\*:p<0,001

Tablo 13’de ankete katılan işgörenlerin örgütsel dışlanma algıları ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşlerinin çalıştıkları departmanlara göre farklılık taşıyıp taşımadığının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen ANOVA sonuçları yer almaktadır. Tablo 13’deki sonuçlardan anlaşılacağı üzere anket uygulanan beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanmaya (p<0,05) ve işten ayrılma niyetine (p<0,05) ilişkin görüşleri çalıştıkları departmanlara göre anlamlı bir farklılık taşımaktadır. Söz konusu bu farklılıkların hangi departman gruplarından kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey testi sonuçlarına göre örgütsel dışlanmaya ilişkin farklılık kaynakları diğer (güvenlik, spa vb) departman grubunda yer alan işgörenlerle önbüro ( $\bar{X}$ =1,87), yiyecek içecek ( $\bar{X}$ =2,03), kat hizmetleri ( $\bar{X}$ =2,09), mutfak ( $\bar{X}$ =1,87), insan kaynakları, halkla ilişkiler, satış pazarlama ve

muhasabe finans departman gruplarında ( $\bar{X}=2,01$ ) yer alan işgörenlerin arasındaki görüş farklılığından kaynaklanmaktadır.

**Tablo 13. Katılımcı Görüşlerinin Çalıştıkları Departmanlara Göre Karşılaştırılması**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Farklılık Kaynağı Gruplar (Tukey)
<b>Örgütsel Dışlanma</b>	Önbüro (a)	126	1,87	0,81	6,416	<b>0,000</b> ***	f
	Yiyecek içecek (b)	199	2,03	0,93			f
	Kat hizmetleri (c)	93	2,09	0,99			f
	Mutfak (d)	88	1,87	0,80			f
	İK, Hİ, SP, MF (e)	77	2,01	0,86			f
	Diğer (Güvenlik, SPA vb.) (f)	84	1,45	0,80			a,b,c,d,e
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	Önbüro (a)	126	2,29	1,19	3,167	<b>0,008</b> **	f
	Yiyecek içecek (b)	199	2,22	1,28			f
	Kat hizmetleri (c)	93	2,19	1,27			-
	Mutfak (d)	88	1,92	1,12			-
	İK, Hİ, SP, MF (e)	77	2,22	1,22			-
	Diğer (f)	84	1,71	1,31			a, b

\*\*\*:p<0,001; \*\*:p<0,01;

Buna göre (Tablo 13) kat hizmetleri, yiyecek içecek ve İK, halkla ilişkiler, satış pazarlama ve muhasabe finans departman grubundaki işgörenlerin örgütsel dışlanmaya ilişkin algıları, diğer (güvenlik SPA vb.), önbüro ve mutfak departman gruplarında yer alan işgören algılarından daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Buna ilave olarak söz konusu departmanlar içerisinde en yüksek dışlanma algısına kat hizmetleri ve yiyecek-içecek departmanında çalışan işgörenlerin sahip olması, söz konusu departmanlardaki, iş şartları ve yükleri ile ilgili bir durumdan kaynaklanıyor olabilir. Çünkü özellikle bu departmanlardaki işlerin içeriği gereği, sürekli ayakta durma, bazen ağır çalışma koşulları vb. gibi olumsuzluklarla karşılaşma olasılığının söz konusu bu çalışanlarda daha fazla yıpranma, yorgunluk ve gerek yönetimin gerekse diğer çalışanların talimat/yönlendirme ve/veya sohbetlerinden alınma



duygusunu da artıran etkenlerden olabilecektir. Bu durum da doğal olarak bu departmanlardaki çalışanların dışlanma algısını diğerlerine göre artıracabilecek etkenlerden olabilecektir.

İşgörenlerin departmanlara göre işten ayrılma niyetlerindeki farklılıkların kaynağını belirlemek için gerçekleştirilen Tukey testi sonuçlarına göre, söz konusu farklılıkların önbüro ve diğer (SPA, güvenlik vb) departman grubu ile yine kat hizmetleri ile diğer (Güvenlik, SPA vb.) departman grubundaki işgörenlerin görüş farklılıklarından kaynaklandığı belirlenmiştir. Buna göre, önbüro ( $\bar{X}=2,29$ ), yiyecek içecek ( $\bar{X}=2,22$ ), kat hizmetleri ( $\bar{X}=2,19$ ), İK, halkla ilişkiler, satış pazarlama ve muhasebe finans ( $\bar{X}=2,22$ ) departman grubundaki işgörenlerin işten ayrılma niyetleri, diğer (güvenlik SPA vb.) ( $\bar{X}=1,71$ ) ve mutfak ( $\bar{X}=1,92$ ) departman gruplarında yer alan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan bu departmanlar içerisinde en yüksek işten ayrılma niyetine sahip olan önbüro departmanında çalışan işgörenlerin sahip olması, bu departmanın misafir ile temas düzeyinin ve iş yükünün yüksek olmasının yanı sıra örgüt iklimi ve iş şartları gibi durumlardan kaynaklanıyor olabilmektedir.

Tablo 14’de beş yıldızlı otel işgörenlerinin örgütsel dışlanma algıları ve işten ayrılma niyetlerinin sektörde çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 14’deki sonuçlara göre işgörenlerin örgütsel dışlanma algıları ile işten ayrılma niyetleri işgörenlerin sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar taşımaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre, işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının sektörde çalışma sürelerine göre farklılık taşımaya sebep olan grupların (süre dilimlerinin) kaynağının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen Tukey testi sonuçlarına göre, söz konusu farklılıkların; 1 yıl ve/veya daha az bir süredir sektör deneyimine sahip işgören grubu ile 2-4, 11 yıl ve/veya daha fazla; 2-4 yıl ile 5-7 ve 11 yıl ve/veya daha fazla; 5-7 yıl ile 11 yıl ve/veya daha fazla; 8-10 ile 11 yıl ve/veya daha fazla bir süredir sektörde çalışan işgörenlerin görüş farklılıklarından kaynaklandığı belirlenmiştir. Söz konusu bu görüşlere ilişkin sektörde 11 yıl ve/veya daha fazla süre çalışmış olan katılımcıların örgütsel dışlanmaya yönelik görüşleri ( $\bar{X}=2,39$ ) sektörde çalışma sürelerine göre oluşturulan diğer gruplara göre daha yüksek olduğu,

1 yıl ve/veya daha az ( $\bar{X}=1,76$ ) süredir sektörde çalışan katılımcıların örgütsel dışlanmaya yönelik görüşlerinin sektörde çalışma sürelerine göre oluşturulan diğer gruplara göre daha düşük olduğu belirtilmiştir.

**Tablo 14. Katılımcı Görüşlerinin Sektörde Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Farklılık Kaynağı Gruplar (Tukey)
Örgütsel Dışlanma	1 Yıl ve/veya daha az (a)	140	1,76	0,79	7,874	0,000 ***	b,e
	2 – 4 Yıl (b)	247	2,02	0,88			a,c,e
	5 – 7 Yıl (c)	141	1,77	0,86			b, e
	8 – 10 Yıl (d)	81	1,76	0,84			e
	11 Yıl ve/veya daha fazla (e)	58	2,39	1,22			a,b,c,d
İşten Ayrılma Niyeti	1 Yıl ve/veya daha az (a)	140	1,96	1,16	4,535	0,001 **	b
	2 – 4 Yıl (b)	247	2,33	1,27			a,c,d
	5 – 7 Yıl (c)	141	1,97	1,19			b
	8 – 10 Yıl (d)	81	1,84	1,16			b
	11 Yıl ve/veya daha fazla (e)	58	2,37	1,43			-

\*\*\*:p<0,001; \*\*:p<0,01

Diğer yandan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin sektörde çalışma sürelerine göre farklılık taşımaya sebep olan grupların kaynağının belirlenmesine yönelik gerçekleştirilen Tukey testi sonuçlarına göre söz konusu farklılıkların; 1 yıl ve/veya daha az bir süredir sektör deneyimine sahip işgören grubu ile 2-4 yıl; 2-4 yıl ile 5-7 ve 8-10 yıl sektörde çalışan işgörenlerin görüş farklılıklarından kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu farklılıklara ilişkin görüşlerde 11 yıl ve/veya daha fazla süre çalışmış olan katılımcıların işten ayrılma niyetlerine yönelik görüşleri ( $\bar{X}=2,37$ ) sektörde çalışma sürelerine göre oluşturulan diğer gruplara göre daha yüksek olduğu, 1 yıl ve/veya daha az süredir sektörde çalışan katılımcıların işten ayrılma niyetlerine yönelik görüşlerinin ( $\bar{X}=1,96$ ) ise sektörde çalışma sürelerine göre oluşturulan diğer gruplara göre daha düşük olduğu belirtilmiştir.

Tablo 15’deki sonuçlardan da anlaşılacağı üzere anket uygulanan beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanmaya ( $p<0,05$ ) ve işten ayrılma niyetlerine ( $p<0,05$ ) ilişkin görüşleri, işletmede çalıştıkları sürelerine göre anlamlı bir farklılık taşımaktadır. Söz konusu bu farklılıkların hangi işletme çalışma süreleri gruplarından kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey testi sonuçlarına göre örgütsel dışlanmaya ilişkin farklılık kaynakları 11 yıl ve/veya daha üzeri bir süredir işletme deneyimine sahip işgören grubu ile 1 yıl ve/veya daha az, 2-4 yıl, 5-7 yıl ve 8-10 yıl işletmede çalışan işgörenler arasındaki görüş farklılıklarından kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu farklılıklara ilişkin işgören görüşlerinde 11 yıl ve/veya daha fazla süre işletmede çalışmış işgörenlerin örgütsel dışlanmaya yönelik görüşleri ( $\bar{X}=2,81$ ) işletmede çalışma sürelerine göre oluşturulan diğer gruplarla karşılaştırma yapıldığında daha yüksek olup 5-7 ( $\bar{X}=1,66$ ) ve 8-10 ( $\bar{X}=1,67$ ) yıl süre işletmede çalışmış işgörenlerin örgütsel dışlanmaya yönelik görüşleri işletmede çalışma sürelerine göre oluşturulan diğer gruplarla karşılaştırma yapıldığında daha düşük olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 15. Katılımcı Görüşlerinin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Farklılık Kaynağı Gruplar (Tukey)
Örgütsel dışlanma	1 Yıl ve/veya daha az (a)	394	1,91	0,85	9,856	0,000 ***	e
	2 – 4 Yıl (b)	153	1,89	0,90			e
	5 – 7 Yıl (c)	58	1,66	0,94			e
	8 – 10 Yıl (d)	31	1,67	0,70			e
	11 Yıl ve/veya daha fazla (e)	31	2,81	1,23			a,b,c,d
İşten Ayrılma Niyeti	1 Yıl ve/veya daha az (a)	394	2,19	1,20	7,459	0,000 ***	c,d
	2 – 4 Yıl (b)	153	2,19	1,32			c
	5 – 7 Yıl (c)	58	1,52	1,08			a,b,e
	8 – 10 Yıl (d)	31	1,55	0,95			a,e
	11 Yıl ve/veya daha fazla (e)	31	2,72	1,49			c,d

\*\*\*:  $p<0,001$ ; \*\*:  $p<0,01$

İşgörenlerin işletmede çalışma sürelerine göre işten ayrılma niyetlerindeki farklılıkların kaynağını belirlemek için gerçekleştirilen Tukey testi sonuçlarına göre söz konusu farklılıkların 1 yıl ve/veya daha aza bir süredir işletme deneyimine sahip işgören grubu ile 5-7 ve 8-10 yıl, 2-4 yıl ile 5-7 yıl, 5-7 yıl ile 11yıl ve /veya daha üzeri, 8-10 yıl ile 11 yıl ve/veya daha üzeri süredir işletmede çalışan işgörenlerin görüş farklılığından kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu farklılıklara ilişkin işgören görüşlerinde 11 yıl ve /veya daha fazla süre işletmede çalışmış işgörenlerin işten ayrılma niyetlerine yönelik görüşleri ( $\bar{X}=2,72$ ) işletmede çalışma sürelerine göre oluşturulan diğer gruplarla karşılaştırma yapıldığında daha yüksek olup, 5-7 ( $\bar{X}=1,52$ ) 8-10 ( $\bar{X}=1,55$ ) yıl süre işletmede çalışmış işgörenlerin işten ayrılma niyetlerine yönelik görüşleri, işletmede çalışma sürelerine göre oluşturulan diğer gruplarla karşılaştırıldığında daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Tablo 16’da beş yıldızlı otel işgörenlerinin örgütsel dışlanma algıları ve işten ayrılma niyetlerinin sektörde gelir gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 16. Katılımcı Görüşlerinin Gelirlerine Göre Karşılaştırılması**

Ölçekler	Gruplar	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Farklılık Kaynağı Gruplar (Tukey)
<b>Örgütsel Dışlanma</b>	1400 TL’den daha az (a)	94	1,96	0,91	4,753	<b>0,001</b> ***	e
	1401 – 1900 TL (b)	458	1,84	0,88			e
	1901 TL - 2400 TL (c)	65	2,01	0,86			-
	2401 TL - 2900 TL (d)	35	2,23	0,87			-
	2901 ve/veya üzeri TL (e)	15	2,66	1,29			a,b
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	1400 TL’den daha az (a)	94	2,12	1,24	0,553	0,697	-
	1401 – 1900 TL (b)	458	2,09	1,26			-
	1901 TL - 2400 TL (c)	65	2,23	1,20			-
	2401 TL - 2900 TL (d)	35	2,17	1,07			-
	2901 ve/veya üzeri TL (e)	15	2,51	1,52			-

\*\*\*:p<0,001; \*\*:p<0,01;

Tablo 16'daki sonuçlardan da anlaşılacağı üzere anket uygulanan beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanmaya ilişkin görüşleri gelirlerine göre anlamlı bir farklılık taşırken ( $p < 0,05$ ), işten ayrılmaya ilişkin görüşleri gelir gruplarına göre anlamlı farklılık taşımamaktadır ( $p > 0,05$ ). Söz konusu bu farklılıkların hangi departman gruplarından kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey testi sonuçlarına göre örgütsel dışlanmaya ilişkin farklılık kaynakları 2901 ve/veya üzeri TL ile gelire sahip işgören grubu ile 1400 TL'den daha az ve 1401-1900 TL gelire sahip işgörenler arasındaki görüş farklılıklarından kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu farklılıklara ilişkin işgören görüşlerinde 2901 ve/veya üzeri TL gelire sahip işgörenlerin örgütsel dışlanmaya yönelik görüşleri ( $\bar{X}=2,66$ ) diğer gelir gruplarına göre daha yüksek olup, 1401-1901 TL gelir grubuna dâhil olan işgörenlerin örgütsel dışlanmaya ilişkin görüşleri ( $\bar{X}=1,84$ ) diğer gelir gruplarına göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca 1401-1900 TL'den itibaren gelirlerde bir artış meydana geldikçe işgörenlerin örgütsel dışlanmaya ilişkin görüşlerinin de arttığı anlaşılmıştır.

#### 4.5. İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL DIŞLANMA ALGILARININ İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 17'de araştırmada bağımsız değişken olarak ele alınan örgütsel dışlanma ile bağımlı değişken olarak ele alınan işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

**Tablo 17. Örgütsel Dışlanma ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi**

Değişkenler		İşten Ayrılma Niyeti
Örgütsel Dışlanma	<b>r</b>	0,674
	<b>p</b>	0,000***
	<b>n</b>	667

\*\*\*:  $p < 0,001$

Değişkenler arasındaki korelasyonun (ilişki) düzeyi, korelasyon katsayısının (r) 0-0,29 arasında olması zayıf veya düşük; 0,30- 0,64 arasında bulunması orta; 0,65-0,84 arasında bulunması kuvvetli veya yüksek; 0,85-1,00 arasında bulunması

ise değişkenler arasında çok kuvvetli veya çok yüksek ilişki olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2013:244). Nitekim bu çalışmada da korelasyon sonuçları bu doğrultuda yorumlanmıştır. Tablo 17'deki bulgulara göre, işgörenler örgütsel dışlanma algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki korelasyon katsayısı anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). Söz konusu değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayısı incelendiğinde örgütsel dışlanma değişkeni ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde kuvvetli ( $0,65<r<0,84$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,674$ ;  $p<0,05$ ). Söz konusu bu değer işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarını yükselmesi ile birlikte işten ayrılma niyetlerinin de kuvvetli bir şekilde artacağını ortaya koymaktadır.

Tablo 18'de işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının işten ayrılma niyetlerini üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen basit regresyon analizi sonuçları sunulmuştur.

Tablo 18'deki bulgulara göre değişkenler arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $F= 554,567$ ;  $p<0,05$ ). Hesaplanan  $R^2=0,455$  değeri, modelin açıklanma oranının diğer bir ifade ile işten ayrılma niyeti üzerindeki değişimlerin %45,5'inin örgütsel dışlanma tarafından aıklanđını göstermektedir. Buna göre regresyon model, şu şekilde kurulabilir:

$$\dot{I}AN = 0,343 + 0,931 * \ddot{O}D$$

**Tablo 18. Örgütsel Dışlanma İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Ait Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken	$b_j$	$S(b_j)$	t	$R^2$	p	ANOVA
Sabit	0 ,343	,084	4,098	0,455	<b>0,000***</b>	F= 554,567
Örgütsel Dışlanma	0,931	0,040	23,549		<b>0,000***</b>	p=0,000***

Bağımlı Değişken; İşten Ayrılma Niyeti; \*\*\* $p<0,001$ ;  $b_j$ : Beta Katsayı;  $S(b_j)$ : Standart Hata

Örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda kurulan yukarıdaki model, örgütsel dışlanmadaki bir birimlik artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0,931'lik bir artış sağladığını ortaya koymaktadır. Daha açık bir ifadeyle anket

uygulanan beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algıları arttıkça işten ayrılma niyetleri de buna paralel olarak belirtilen oranda artmaktadır.

Araştırmaya ilişkin elde edilen ve yukarıda sunulan bulgular doğrultusunda, araştırmanın konu/amacına uygun olarak geliştirilen; “*otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır*” şeklindeki araştırma hipotezinin desteklendiğini belirtmek mümkündür. Bu çerçevede çalışmanın izleyen bölümünde araştırmadan elde edilen ve bu kısımda sunulan bulguların tartışması verilerek konuyla ilgili taraflara öneriler getirilmiş ve araştırma sonlandırılmıştır.

## SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Faaliyetlerinin büyük bir kısmının insan emeğine dayandığı ve çalışan sayısının diğer işletme türlerine oranla çok fazla olduğu işletmeler olarak otel işletmelerinde çalışanların üretimin merkezinde yer alması, doğal olarak örgütte meydana gelen/gelebilecek olumsuz olaylardan (ayrımcılık, şiddet, baskı, taciz, tükenmişlik, sinizm vb.) hem işletmenin hem de çalışanların etkilenme olasılığını artırmaktadır (Pelit ve Kılıç, 2014: 92). Bu noktada özellikle rekabetin giderek yoğunluk kazandığı bir ortamda işletmelerin ayakta kalabilmeleri, işletme yönetimlerinin çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarını doğru ve sağlıklı bir biçimde yönetebilmelerine bağlı bulunmaktadır (Gül vd., 2008: 7) Dolayısıyla bu tutum ve davranışların tüm yönleriyle ortaya koyulması sektör açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda bu tutum ve davranışlar içerisinde yer alan ve örgütsel davranış konuları içerisinde de önemli bir yeri olan örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyeti konuları bu çalışmanın ana unsurlarıdır. Nitekim bu çalışma beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının işten ayrılma niyetlerine etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

İşyerlerinde sık rastlanılan bir durum olan dışlanma kavramı bireylerin ya da grupların mekansal ya da sosyal katılım anlamında kısmen ya da tamamen buldukları ortamın dışında bırakılmaları veya görmezden gelinmeleridir (Koşar, 2014: 88). Genel olarak örgütlerde/işyerlerinde dışlanma, işyerinde diğerleri tarafından önemsenmeyen ya da dışlanan bireylerin kişisel algısı olarak (Leung vd., 2011: 837) ifade edilmesinin yanında bireyin işyerinde diğer çalışanlar tarafından görmezden gelinmesi (Zhao vd.,2013: 220) veya diğer çalışanlar tarafından dikkate alınmama ya da gruba dahil edilmemesi şeklinde de tanımlanabilmektedir (Ferris vd., 2008: 1348). Gerek işletmeler gerekse çalışanlar açısından olumsuz bir durum olan dışlanma her iki tarafa da zarar verebilmektedir. Özellikle örgüt ortamında işgörenleri dışlamaya yönelik uygulamalar, işgörenlerin örgüte yönelik önemli ölçüde olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olabileceği gibi, onların işten ayrılma niyeti üzerinde de önemli derecede etki edebilecek unsurları içerisinde barındıracaktır. Nitekim hizmet işletmeleri olan otel işletmelerinde hizmetin ana unsuru olan insan kaynağının işten ayrılma niyeti, işletmenin daha etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesine engel olabilmektedir. Çünkü işten ayrılan mevcut işgörenin



yerine getirilecek çalışan ve onun uyum süreci taraflar açısından önemlidir. İşten ayrılma niyetinde olan işgörenin çalışması sırasında veriminin düşeceği düşünüldüğünde bu hem o işi yapan işgörenin daha mutsuz olmasına hem de işletmenin karlılığını etkileyebilecek birtakım sorunlara yol açacaktır. Niyetin davranışa dönüşmesi de daha büyük sorunlara neden olabilecektir. İşten ayrılma niyetinin hem ayrılan işgörene (yeni bir iş bulma süresi ve maaş kazanması) hem de işletmeye (yeni insan kaynağının temini sırasında ve eksiklik sırasındaki maliyet) birtakım maliyetlere yol açacağı açıktır. Bu nedenle hem örgütsel dışlanma hem de işten ayrılma niyeti konuları işletmeler, işgörenler ve yöneticiler açısından oldukça öneme sahip konulardır. Turizm sektörünün temel özelliği, çoğunluğu insanın psikolojik tatmin duygularına yönelik bir dizi hizmetin emek-yoğun bir biçimde üretilmesi ve sunulmasıdır. Özellikle üretim ile tüketimin aynı zamanda olması nedeniyle üretimdeki yanlışların kusurlu hizmet biçiminde doğrudan tüketiciye yansımaktadır. Bundan dolayı, sektörde hizmet üreten kişilerin yönetimi, bir turizm işletme türü olan otel işletmeleri için en önemli konular arasındadır (Pelit ve Öztürk, 2010).

Yukarıdaki bilgiler doğrultusunda çalışmada, örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyeti konularıyla ilgili Afyonkarahisar merkez ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenleri üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırmaki sonuçlara göre anket uygulanan beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin hemen hemen yarısı erkek yarısı kadınlardan oluşmaktadır. Yine araştırma kapsamındaki işgörenlerin %56,8'ini 18-27 yaş grubundaki çalışanlardan oluştuğu belirlenmiştir. Beş yıldızlı otel işletmelerinde ankete katılan katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımında özellikle çoğunluğu ortaöğretim (lise) (%37,9) ve lisans (%26,5) mezunlarının oluşturduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan beş yıldızlı otel işletmelerindeki katılımcıların %50,8'ini bekarlar oluşturmakla birlikte, katılımcıların çoğu misafirlerle temas düzeyi yüksek olan yiyecek içecek (29,8) önbüro (18,9) ve kat hizmetleri (13,9) birimlerinde çalışmaktadırlar. Söz konusu bu departmanlarda gerçekleştirilen işlerin ihtiyacı gereği daha fazla işgücüne ihtiyaç olması ve bu doğrultuda en fazla istihdamın bu bölümlerde sağlanması gibi nedenlerle anket oranlarıyla uyumaktadır. Nitekim bu durum gerek uygulamada, gerekse konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmalarla da

(Demir ve Tütüncü, 2010; Erbil, 2013; Çalkın, 2014; Demir Harputluoğlu, 2015; Gökçe, 2016; Kaya Özbağ ve Polat Üzümcü, 2017) uyumludur. Diğer yandan anket uygulanan işgörenlerin sektörde çalışma sürelerinde çoğunluğu 2-4 yıl (%37) grubu oluştururken, işletmede çalışma sürelerinin çoğunluğunu 1 yıl ve /veya daha az (59,1) süredir çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Otel işletmeleri işgörenlerinin genelde genç yaş grubunda olmaları ve yarısından fazlasının (%58) 5 yıldan az süredir sektörde çalışmaları, yine konuyla ilgili literatürde (Aksu, 1996; Tütüncü ve Demir, 2002; Yazıcıoğlu, 2009: 241) sektöre yönelik sıklıkla üzerinde durulan, “işgören devir hızını veya sektörün, çeşitli nedenlerle (ücret düşüklüğü, düzensiz çalışma saatleri, sosyal haklar vb.) tercih edilmemesi sorunundan kaynaklanmaktadır” şeklinde yorumlanabilir (Pelit, 2008: 147). Araştırmaya katılan otel işletmeleri işgörenlerine uygulanan anketteki demografik özellik olarak yer alan son soru olan gelir değişkenine bakıldığında, işgörenlerin çoğunluğu 1401-1900 TL (%68,7) gelir elde edenlerden oluştuğu belirlenmiş olup, bu durum, otel işletmelerinin çalışanların büyük çoğunluğuna genelde asgari ücret veya biraz üstü bir ücret ödeme durumunu ortaya koymaktadır. Nitekim bu bulgu, turizm sektörünü kalifiye personelin genelde tercih etmemesinin nedenleri arasında önemli bir yer tutan “ücret düşüklüğü sorununu” vurgulayan konuyla ilgili diğer araştırma bulgularıyla (Çalışkan ve Ünüsan, 2011; Başoda, 2012; Erbil, 2013; Demir Harputluoğlu, 2015) da örtüşmektedir.

Afyonkarahisar merkez ve Sandıklı ilçesindeki beş yıldızlı otel işgörenlerinin örgütsel dışlanma düzeylerinin işten ayrılma niyetlerine etkisinin ortaya konulduğu bu araştırmada aynı zamanda işgörenlerin örgütsel dışlanma algıları ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşleri de ayrıntıları ile ortaya konmuştur. Buna göre anket uygulanan otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma ile ilgili algıları pek de olumsuz sayılmayacak bir düzeyde ( $\bar{X}=1,91$ ) gerçekleşmiştir. Bununla birlikte işgörenlerin örgütsel dışlanma ölçeğinde en fazla kendilerini dışlanmış hissettikleri konu, “sosyelleşme noktasında diğer çalışma arkadaşlarıyla sohbet edebilme” konusu olurken, en az düzeyde dışlanmış hissettikleri konu, “diğer çalışanların direkt olarak kendisini dışlaması” konusu olmuştur. Konuyla ilgili olarak Yarmacı (2018) tarafından yapılan çalışmada beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel dışlanma düzeylerinin bu çalışmayla benzer şekilde hesaplandığı, işgörenlerin

çalıştıkları işletmede düşük düzeyde dışlanma algısına sahip olduğu bulgulanmıştır. Yarmacı (2018) tarafından yapılan çalışmada örgütsel dışlanma ölçeğine ilişkin ifadeler incelendiğinde, çalışanlar tarafından en olumsuz görüş belirtilen ifadenin, bu çalışmayla benzer şekilde “diğer çalışanlar beni dışlar” olduğu belirlenmiştir. Genel olarak örgütsel dışlanma değerlendirildiğinde çalışanların kendilerini çok düşük düzeyde dışlanmış hissettikleri tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında yer alan işgörenler “sosyalleşmek için konuşmayı başlatan taraf ben oluyorum” maddesine ölçekte yer alan diğer ifadelerle göre daha olumlu görüş belirtmişlerdir. Halis ve Demirel (2016) tarafından yapılan araştırmada da, otel işletmelerinde çalışanların örgütsel dışlanma algıları çalışmayla benzer şekilde düşük bulunmuştur.

Öte taraftan beş yıldızlı otel işletmeleri işgörelere uygulanan anket sonucunda işten ayrılma niyetlerinin çok fazla olumsuz sayılabilecek düzeyde ( $\bar{X}=2,12$ ) gerçekleşmediği görülmüştür. Bu doğrultuda işgörelerin işten ayrılma niyeti ölçeğine göre hemen hemen aynı oranda olmasına rağmen en fazla işten ayrılma niyetlerinde oldukları konu; “imkanım olsaydı işimden ayrılırdım” konusudur. Benzer şekilde Gökçe (2016) tarafından yapılan araştırmada araştırmaya katılan işgörelerin işten ayrılma niyeti ölçeğinde yer alan ifadelerle verdikleri cevaplar sonucunda ortaya konulan bulgular işgörelerin işten ayrılma niyetlerinin az olduğu hakkında ipuçları verecek niteliktedir. İşgörelerin “eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım” ifadesine verdikleri cevaplar ilgili ölçekte yer alan diğer ifadelerle göre daha yüksek ortalamaya sahip olması sebebiyle, çalışanlar tarafından işletmeler için en olumsuz değerlendirilen ifade olmuştur denilebilir. Bu ifadeyi “son bir yıl içerisinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım” ifadesi takip etmektedir. İşgörelerin “aktif olarak yeni bir iş arıyorum” ifadesine verdikleri cevaplar, ilgili ifadenin diğer ifadelerle göre daha olumlu olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

Pekşen Arı (2013:60) tarafından yapılan çalışmada, “daha iyi bir iş bulursam, bu işletmede çalışmak yerine başka bir işte çalışmayı tercih ederim” ile “Daha iyi bir işletmede çalışmak niyetindeyim” ifadeleri işgörelerin işten ayrılma niyetlerinin en yüksek olduğu tutumlar olmuştur. İşgörelerin en düşük düzeyde işten ayrılma niyeti sergiledikleri ifadeler ise “gelecek üç ay içerisinde bu işletmeden ayrılmayı düşünüyorum” ve “gelecek altı ay içinde bu işten ayrılmayı

düşünmekteyim” ifadeleri olmuştur. Buna göre işgörenlerin uzun vadede çalıştıkları işletmeden daha iyi şartlar sağlayan bir işletme buldukları takdirde ayrılmayı düşündükleri söylenebilir. Buna rağmen kısa vadede (3-6 ay arası) ise işgörenler çalıştıkları işletmeden ayrılma niyetinde olmadıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmada ulaşılan önemli bir sonuç da Sandıklı’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerin gerek örgütsel dışlanma algılarının ( $x=2,45$ ) gerekse işten ayrılma niyetlerinin ( $x=2,60$ ), Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren otel işletmeleri işgören görüşlerinden daha yüksek olduğudur. Yani, Sandıklı’da faaliyet gösteren otel işletmeleri işgörenleri gerek örgütsel dışlanma gerekse işten ayrılma niyetleri Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren otel işletmeleri işgörenlerinkinden daha fazladır. Özellikle Afyonkarahisar’daki otel işletmelerin gerek yönetim yapı ve olanakları gerekse çalışma koşulları itibari ile daha profesyonel bir yapıya sahip olmalarından ve özellikle Afyonkarahisar il merkezindeki otellerin Sandıklı ilçesindeki otellere nazaran Türkiye’nin en önemli marka otel işletmelerinin olmasının bir yansıması da olabilecektir. Farklı örneklem grupları üzerinde yapılan çalışmalarda da örgütsel dışlanma düzeylerinin farklılığı göze çarpmaktadır. Örneğin; Yarmacı (2018) tarafından yapılan çalışmada sunulan bulgular doğrultusunda, Kuşadası’ndaki otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel dışlanma algıları, İstanbul’daki otel işletmelerinde çalışan işgörenlerinden daha olumsuz olduğu belirlenmiştir. Türkmen vd. (2016) tarafından yapılan çalışmada da Türk ve Azerbaycanlı çalışanların işyerinde dışlanma algıları karşılaştırılmış ve Azerbaycanlı çalışanların örgütsel dışlanma düzeyleri Türkiye’de çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmada anket uygulanan beş yıldızlı otel işgörenlerinin araştırmanın konusunu oluşturan değişkenlere (örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyeti) yönelik görüşlerinin bazı demografik özelliklerine göre değişip değişmediğine yönelik uygulanan t testi ve varyans analizleri (ANOVA) sonuçlarından hareketle; işgörenlerin örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin görüşleri; cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık taşımadığı belirlenmiştir. Benzer şekilde Kumral (2017)’in araştırmasında, örgütsel dışlanmanın cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi amacıyla yapılan t testi sonucunda, örgütsel dışlanmanın kadınlar ile erkekler arasında istatistiki olarak

anlamli derecede farklılık göstermediği saptamıştır. Diğer yandan Halis ve Demirel (2016) tarafından yapılan çalışmada elde edilen bulgular sonucunda, katılımcıların cinsiyetlerine göre “rgtsel soyutlama algısı” farklılık gösterdiği ve buna göre erkeklerin bayanlara göre ise daha yüksek düzeyde soyutlanmaya maruz kaldıkları belirlenmiştir. elik ve Koşar (2015) tarafından yapılan çalışmada da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre elde edilen bulgular, işyerinde dışlanma ve cinsiyet ilişkisine bakıldığında istatistiksel açıdan anlamli bir fark olduğu görülmüştür. Farklılığa bakıldığında erkeklerin, kadınlara oranla işyerinde daha çok dışlanmaya maruz kaldıkları bulgulanmıştır. Karacaoğlu ve Yumuk (2014) alışmalarında işgörenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel dışlanma düzeylerinde anlamli bir farklılık tespit edilmiş ve erkeklerin daha çok dışlanma algısı içerisinde oldukları saptanmıştır. Öte taraftan, Koşar (2014) alışmasında, araştırmaya katılanların medeni durumları ile işyerinde dışlanma arasında anlamli bir ilişkinin olmadığını ifade etmiştir. Benzer şekilde Karacaoğlu ve Yumuk (2014) alışmasında da işgörenlerin medeni durumlarına göre örgütsel dışlanma düzeylerinde aynen gerçekleştirilen bu çalışmada olduğu gibi herhangi bir anlamli farklılığa rastlanmamıştır.

Pekşen Arı (2013) tarafından yapılan çalışmada işgörenlerin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları cinsiyetlerine göre anlamli bir farklılık göstermezken, medeni duruma göre anlamli bir farklılık bulunmuştur. Buna göre bekarların işten ayrılma niyetleri daha yüksek düzeydedir. Sökmen ve Ceyhun Sezgin (2017) tarafından yapılan çalışma sonucunda işgörenlerin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları cinsiyetlerine göre anlamli bir farklılık gösterdiği ve erkeklerin işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Özgül (2013) alışmasında, evli olan işgörenlerin bekar olan işgörenlere göre işten ayrılma riski alma oranlarının daha az olduğunu, bu durumun evli olan işgörenlerin sorumluluğunun bekar olan işgörenlere göre daha fazla olmasından kaynaklandığını ve bu nedenle evli olan işgörenler iş değiştirme riskini stlenemedikleri ifade etmiştir.

Bu araştırma kapsamındaki beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanmaya ilişkin görüşleri yaşlarına göre anlamli bir farklılık taşıyamazken, işten ayrılmaya ilişkin görüşleri yaş gruplarına göre anlamli farklılık taşıymaktadır. Söz konusu bu sonuçlara göre 23-27 yaş grupları arasında olan işgörenlerin işten ayrılma

niyetleri ( $\bar{X}=2,43$ ) en yüksek seviyedeysen, işten ayrılma niyeti en düşük seviyede olan yaş grubu ise 38-42 yaş grubunda olan ( $\bar{X}=1,84$ ) işgörenlerden oluşmaktadır. Genel olarak bakıldığında, yaş gruplarında en geç yaş grubunu oluşturan 18-22 yaş grubundaki işgörenler genel olarak düşük seviyede bir işten ayrılma niyetine sahipken yaş grubu ilerledikçe söz konusu bu seviye yükselmekte ve yaş grubu daha da ilerledikçe işten ayrılma niyetinde bir düşüş söz konusu olmaktadır ki, bu husus özellikle ilk başta çalışmaya başlayan işgörenlerin gerek aile, gerekse iş buldukları için şartlar ne olursa olsun çalışmaya devam etme istekleri olabileceği gibi, yaş ilerledikçe ve örgütte çalışmaya alıştıkça örgütsel ortamdaki iş ve uygulamalara daha eleştirel bir gözle bakarak, başka alternatif işlere/işletmelere yönelme tutumlarındaki bir değişimin yansımaları olabilir. Koşar (2014) yaptığı çalışmada katılımcıların yaş grupları ile işyerinde dışlanma arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını belirtirken, Karacaoğlu ve Yumuk (2014), işgörenlerin yaş gruplarına göre örgütsel dışlanma algılarında anlamlı farklılıklar tespit etmişlerdir. Buna göre, genç yaşta (20 yaş ve altı) olanların daha fazla örgütsel dışlanma algıladıkları bildirilmiştir.

Şanlı (2016), Günday (2016) ve Özgül (2013) tarafından yapılan çalışmalarda işten ayrılma niyeti ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Buna karşılık Demir Harputluoğlu (2015) tarafından yapılan çalışmada işten ayrılma niyeti ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş olup, 20 yaş altı işgörenlerin diğer yaş gruplarına göre işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğu rapor edilmiştir.

Araştırmadan çıkan diğer bir sonuç da, beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanmaya ve işten ayrılma niyetine ilişkin görüşlerinin çalıştıkları departmanlara göre anlamlı bir farklılık taşımasıdır. Söz konusu sonuçlara göre, kat hizmetleri, yiyecek içecek ve İK, halkla ilişkiler, satış pazarlama ve muhasebe finans departman grubundaki işgörenlerin örgütsel dışlanmaya ilişkin algıları, diğer (güvenlik SPA vb.), önbüro ve mutfak departman gruplarında yer alan işgören algılarından daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Buna ilave olarak söz konusu departmanlar içerisinde en yüksek dışlanma algısına kat hizmetleri ve yiyecek içecek departmanında çalışan işgörenlerin sahip olması, söz konusu departmanlardaki, iş şartları ve yükleri ile ilgili bir durumdan kaynaklanıyor olabilir.

Çünkü özellikle bu departmanlardaki işlerin içeriği gereği, sürekli ayakta durma, bazen ağır çalışma koşulları vb. gibi olumsuzluklarla karşılaşma olasılığı diğer departmanlara göre daha yüksek ihtimaldir. Yarmacı (2018), satış pazarlama ve halkla ilişkiler departmanında çalışan işgörenlerin diğer departmanlara göre örgütsel dışlanma algılarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Diğer yandan Karacaoğlu ve Yumuk (2014) yapılan araştırmada, işgörenlerin çalıştıkları departmanlara göre örgütsel dışlanma algılarında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır.

Araştırma sonucuna göre işgörenlerin departmanlara göre, önbüro, yiyecek içecek, kat hizmetleri, İK, halkla ilişkiler, satış pazarlama ve muhasebe finans departman grubundaki işgörenlerin işten ayrılma niyetleri, diğer (güvenlik SPA vb.) ve mutfak departman gruplarında yer alan işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan bu departmanlar içerisinde en yüksek işten ayrılma niyetine sahip olanlar önbüro departmanında çalışanlardan oluşmaktadır. Bu da, bu departmanın misafir ile temas düzeyinin ve iş yükünün yüksek olması, örgüt iklimi ve iş şartları gibi durumlarla açıklanabilir. Etyemez (2013) tarafından çalışmada, işten ayrılma niyeti en yüksek olan bölümün yiyecek-içecek olduğu belirtilmiş ve bunu nedeni; yiyecek-içecek bölümündeki işgörenlerin uzun çalışma sürelerine sahip olmaları, yoğun sezonda sürekli mesai yapmaları, dinlenme ve tatil sürelerinin az olmaları ve sürekli müşterilerle iletişim halinde bulunmaları şeklinde sıralanmıştır. Buna karşın, Pekşen Arı (2013) işten ayrılma niyeti ile departman arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını bildirmiştir.

Çalışmadan çıkan bir diğer sonuç da işgörenlerin örgütsel dışlanma algıları ile işten ayrılma niyetlerinin sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı farklılıklar taşımasıdır. Buna göre, sektörde 11 yıl ve/veya daha fazla süre çalışmış olan katılımcıların örgütsel dışlanmaya yönelik görüşleri sektörde çalışma sürelerine göre oluşturulan diğer gruplara göre daha yüksek olduğu, 1 yıl ve/veya daha az süredir sektörde çalışan katılımcıların örgütsel dışlanmaya yönelik görüşlerinin sektörde çalışma sürelerine göre oluşturulan diğer gruplara göre daha düşük olduğu belirtilmiştir. Yarmacı (2018) tarafından yapılan çalışmada, işgörenlerin sektörde çalışma sürelerine göre örgütsel dışlanma algılarında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Benzer şekilde Keklik vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada da anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Öte taraftan araştırma sonucuna göre beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin sektörde çalışma sürelerine göre işten ayrılma niyetlerine bakıldığında; 11 yıl ve/veya daha fazla süre çalışmış olan katılımcıların işten ayrılma niyetlerine yönelik görüşleri sektörde çalışma sürelerine göre oluşturulan diğer gruplara göre daha yüksek olduğu, 1 yıl ve/veya daha az süredir sektörde çalışan katılımcıların işten ayrılma niyetlerine yönelik görüşlerinin ise sektörde çalışma sürelerine göre oluşturulan diğer gruplara göre daha düşük olduğu belirtilmiştir. Gökçe (2016) tarafından yapılan çalışmada, Afyonkarahisar ili ve Sandıklı ilçesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyetleri sektörde çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Erbil (2013) tarafından yapılan çalışmaya bakıldığında, otel işletmelerinde çalışanların sektörde çalışma sürelerine göre işten ayrılma niyetinde farklılık görülmekte olup turizm sektöründe 14 yıl ve üzeri çalışanların işten ayrılma niyetlerinin en yüksek, 10-13 yıl arasında çalışanların ise işten ayrılma niyetlerinin en düşük olduğu saptanmıştır. Yazar bu durumu; “14 yıldan daha fazla süredir sektörde çalışan kişinin gerek emeklilik planları yapması gerekse sektöre olan doyumlarını sağlamış olmalarından, gerekse de ilerleyen yaş dönemleriyle ilgili olabileceğini” ifade etmiştir. Buna ek olarak ilgili çalışmada özellikle turizm sektörü açısından ele alındığında, çalışanların görev sürelerinin artması ile edinildiği düşünülen deneyimlerin ve daha yüksek faydalanımlardan yararlanmak için farklı iş olanaklarını değerlendirmeleri de işten ayrılma niyetinin artmasında etkili olabileceği belirtilmiştir. Yine Çalkın (2014) tarafından yapılan çalışmada, işten ayrılma niyetiyle sektörde çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre sektörde 4 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların otelde 0-3 yıl çalışan katılımcılara oranla daha yüksek işten ayrılma niyetine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Beş yıldızlı otel işletmelerindeki araştırmaya katılan işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarına yönelik yapılan araştırmadaki bir diğer ulaşılan sonuç da işletmede çalışma sürelerine göre örgütsel dışlanma algılarının farklılık gösterdiği hususu olmuştur. Buna göre, 11 yıl ve/veya daha fazla süre işletmede çalışmış işgörenlerin örgütsel dışlanmaya yönelik görüşleri işletmede çalışma sürelerine göre oluşturulan diğer gruplarla karşılaştırma yapıldığında daha yüksek olup 5-7 ve 8-10 yıl süre işletmede çalışmış işgörenlerin örgütsel dışlanmaya yönelik görüşleri



işletmede çalışma sürelerine göre oluşturulan diğer gruplarla karşılaştırma yapıldığında daha düşük olduğu belirlenmiştir. Karacaoğlu ve Yumuk (2014) tarafından yapılan çalışmada, işgörenlerin işletmede çalışma sürelerine göre örgütsel dışlanma algılarında herhangi bir anlamlı farklılığa rastlanmamıştır. Benzer sonuçlara Keklik vd. (2013) tarafından yapılan, araştırma görevlileri üzerine uygulaması olan çalışmada da ulaşılmıştır. Aynı şekilde Koşar (2014) tarafından Mersin Üniversitesi'nde görev yapan akademik ve idari personel üzerine yapılan çalışmada değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmamıştır.

Araştırma sonucuna göre, işletmede çalışma süreleri dikkate alınarak oluşturulan gruplardan biri olan 11 yıl ve /veya daha fazla süre işletmede çalışmış işgörenlerin işten ayrılma niyetleri diğer gruplara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalkın (2014) tarafından yapılan çalışmada işten ayrılma niyetiyle otelde çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre çalışmada, otelde 6 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların otelde 0-5 yıl çalışan katılımcılara oranla daha yüksek işten ayrılma niyetine sahip olduğu görülmektedir. Pekşen Arı (2013) tarafından yapılan çalışmada, işgörenlerin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları ile işletmede çalışma süreleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. En yüksek işten ayrılma niyetine "1 yıl veya daha az" süredir sektörde çalışan işgörenler, en düşük işten ayrılma niyetine ise "11 yıl ve daha fazla " sektörde çalışan işgörenlerin sahip olduğu görülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre çalışanların gelir durumlarına ilişkin örgütsel dışlanma algılarının; 2901 ve/veya üzeri TL gelire sahip işgörenlerin örgütsel dışlanmaya yönelik görüşleri diğer gelir gruplarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiş olup, 1401-1901 TL gelir grubuna dâhil olan işgörenlerin örgütsel dışlanmaya ilişkin görüşleri diğer gelir gruplarına daha göre düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca 1401-1900 TL'den itibaren gelir grublarının miktarı arttıkça ilgili gelir gruplarına dâhil olan işgörenlerin örgütsel dışlanmaya ilişkin görüşlerinin de arttığı anlaşılmıştır. Yarmacı (2018: 131) tarafından yapılan çalışmada, 1301-1900TL gelir düzeyine sahip olan işgörenlerin örgütsel dışlanma algısı diğer gelir düzeylerine sahip olan katılımcılara göre daha yüksektir. Ayrıca işgörenlerin örgütsel dışlanma algıları karşılaştırıldığında ise, en düşük algıya en yüksek gelir düzeyini oluşturan 3101 TL veya üzeri gelir düzeyi aralığında olan işgörenler oluşturmaktadır.

Erbil (2013)'e göre işten ayrılma niyeti çalışanların gelir düzeyine göre farklılık göstermektedir. Buna göre, gelir düzeyi 1501-2000 TL ve 2001 TL ve üzeri olan çalışanların daha fazla işten ayrılma niyetinde oldukları, 500 TL ve altında gelir düzeyine sahip çalışanların ise daha az işten ayrılma niyetinde oldukları tespit edilmiştir. Mevcut bulgularda yöneticilerin ve şef konumunda gelir elde edenlerin işten ayrılma niyetini daha fazla gösterdikleri görülmektedir. Literatür, bu bulguyu desteklememektedir (Singh ve Loncar, 2010; Ünsar, 2011; Khatri vd., 1999). Çalkın (2014) 2000 TL ve üzeri aylık gelire sahip katılımcıların 1001-1999 TL aylık gelire sahip katılımcılara oranla 1001-1999 TL aylık gelire sahip katılımcıların 1000 TL ve altı aylık gelire sahip katılımcılara oranla daha yüksek işten ayrılma niyetine sahip oldukları görülmektedir. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin aylık gelir düzeyleri arttıkça işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Diğer yandan Demir Harputluoğlu (2015) tarafından yapılan çalışmada ise 1000 TL ve altında aylık gelire sahip çalışanların en yüksek seviyede işten ayrılma niyetine sahip olduğu, 2500 TL ve üstü aylık gelire sahip çalışanlarınsa en düşük seviyede işten ayrılma niyetine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda aylık gelirin işten ayrılma niyeti için önemli bir değişken olduğu belirtilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, işgörenler örgütsel dışlanma algıları ile işten ayrılma niyetleri arasındaki korelasyon katsayısı anlamlı bulunmuştur. Buna göre, örgütsel dışlanma ile işten ayrılma niyeti arasında, pozitif yönde yüksek kuvvette (düzeyde) bir ilişki saptanmıştır. Bu sonuç, araştırmanın yürütüldüğü beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının yükselmesi ile birlikte işten ayrılma niyetlerinin de artacağını ortaya koyacak önemli bir delil niteliği taşımaktadır.

Gerçekleştirilen bu tezin asıl konusunu oluşturan; işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının işten ayrılma niyetlerini üzerindeki etkisini ortaya koymaya yönelik gerçekleştirilen basit regresyon analizi sonuçları; değişkenler (örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyeti) arasındaki doğrusal regresyon modelinin anlamlı olduğunu ortaya koymuş olup, elde edilen  $R^2$  (0,455) değeri; modelin açıklanma oranının diğer bir ifade ile işten ayrılma niyeti üzerindeki değişimlerin %45,5'inin örgütsel dışlanma tarafından açıklandığını göstermiştir. Örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon

analizi sonucunda kurulan ve araştırmanın ilgili bölümünde de verilen model, örgütsel dışlanmadaki bir birimlik artışın işten ayrılma niyeti üzerinde 0,931'lik bir artış sağladığını ortaya koymuştur. Yani, anket uygulanan beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algıları arttıkça işten ayrılma niyetleri de buna paralel olarak belirtilen oranda artmaktadır. Araştırmaya ilişkin elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda araştırmanın konu/amacına uygun olarak geliştirilen; *“otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma algılarının işten ayrılma niyetleri üzerinde anlamlı bir etkisi vardır”* şeklindeki araştırma hipotezi desteklenmiştir.

İlgili literatür incelendiğinde, örgütsel dışlanma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmaya ulusal düzeyde rastlanmamış olup, her bir değişkenle farklı örgütsel davranış konularını içeren değişkenlerin ilişkisine yönelik pek çok çalışma yürütülmüştür (Keklik vd., 2013; Koşar, 2014; Karacaoğlu ve Yumuk, 2014; Çelik ve Koşar, 2015; Halis ve Demirel, 2016; Kumral, 2017; Yüksel, 2017, Yarmacı, 2018). Örneğin; Çelik ve Koşar (2015) gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. Yarmacı (2018) çalışmasında işgörenlerin örgütsel dışlanma algılarını azaltmak ve örgütte dışlanan işgörenlerin sessizlik ve olumsuz durumları bildirme eğilimleri üzerindeki etkisini belirtmeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda dışlanmışlık algısına sahip olan bireyler gruba uyum sağlama sürecinde, dikkat çekmemek ya da başkalarını hedef haline getirmek için kabullenici ya da savunmacı temelli olarak sessizlik davranışı sergileyeceklerini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra grupla çatışma sürecinde olan dışlanmış bireyler, olumsuz durumları bildirme davranışını örgüt içinde gerçekleştirmek yerine kin, öfke, intikam ve kendini kanıtlama gibi nedenlerle/amacıyla dış kurum ve kuruluşlara bildirim eğilimi göstermelerine neden olabileceğini aktarmıştır. Halis ve Demirel (2016) tarafından yapılan çalışmada örgütsel soyutlanma ile sosyal destek arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışanların sosyal destek algı düzeyleri arttıkça örgütsel soyutlanma algı düzeylerinde ise azalma olduğu belirtilmiştir. Öte taraftan otel çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyetini negatif ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Turunç ve Avcı, 2015). Haq (2014) tarafından yapılan çalışmada, işyerinde dışlanmanın iş stresi ve işten ayrılma

niyeti ile ilişkisinin anlamlı derecede pozitif olduğu ve iş performansı ile negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, psikolojik sermaye yüksek olduğunda işyeri dışlanma ile iş performansı arasındaki olumsuz ilişkinin zayıf olduğu; benzer şekilde, psikolojik sermaye yüksek olduğunda işyerinde dışlanma ile iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin daha zayıf olduğu ortaya konulmuştur. Dolayısıyla çalışma bulguları, çalışanların işyerinde dışlandığı zaman iş stresi ve işten ayrılma niyetini artırdığını ve iş performansını azalttığını desteklemekle beraber bu bulguların, işyerinde dışlanmanın acı verici bir deneyim olduğunu ve strese ve işe bağlı sonuçlara zarar verdiğini göstermiştir. Renn vd. (2013) tarafından yapılan çalışmada algılanan sosyal dışlanmanın, kendini yenme davranışı ve işten ayrılma niyetleri ile pozitif ilişkili olduğunu gösterilmiştir. Öte taraftan, bu araştırmanın temel sonucunda olduğu gibi uluslararası literatürde örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyetine neden olacağını ifade eden birçok çalışma mevcuttur (Ferris vd. 2008; Wu vd. 2011; Renn vd. 2013; Haq, 2014; Ng, 2017).

Bu çalışmada elde edilen bulgular ve sonuçlar doğrultusunda literatüre, sektöre, yöneticilere, işgörelere, Afyonkarahisar'daki ilgili taraflara ve gelecekte yapılabilecek araştırmalara ilişkin öneriler ilgili literatürdeki öneriler de dikkate alınarak aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Müşterilerin otel işletmesinden memnun ayrılmaları, işletmenin varlığını sürdürebilirliği ve diğer işletmelerle rekabet edebilmeleri açısından önem arz etmektedir. Bu da yönetici ve işgörende görülen eksikliklere karşı yeterli derecede önlem alınması ile gerçekleştirilebilecektir. Görülen eksiklikler karşısında kayıtsız kalan ve hiçbir şekilde iyileştirme düşünmeyen işletme, yoğun rekabetin yaşandığı turizm pazarında kaybolacaktır. Hizmet sektöründe işgören, bir işletmenin varlığı açısından birinci derecede önemli bir unsurdur. Bundan dolayı işgörenler, müşteri memnuniyetinin sağlanması için önerilen eksikliklerini gidererek, işletmeye maksimum fayda sağlamayı amaç edinmelidir. Yöneticilerin, çalışanlarını motive ederek işletmeye olan bağlılıklarını artırmalarının yanı sıra, onları işin gerekleri, mesleki bilgi ve meslek ahlakı açısından bilgilendirmeleri de kalitenin artırılmasına önemli katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla, yaptığı işle bütünleşmiş ve işinden zevk alan işgörenin işletmeye katkısı da hiç de azımsanmayacak kadar yüksek oranda olacaktır (Öztürk ve Seyhan, 2005). Tüm işletmelerde olduğu gibi turizm işletmelerinde de

işten ayrılma niyetini artıracak faktörlerin yok edilerek işten ayrılmaları minimum düzeyde tutabilecek önlemlerin alınması örgütler açısından hayati önem taşımaktadır. Nitekim Sanderson (2003) işten ayrılmanın neden olduğu engellerden kaçınmak için yöneticilerin uygulaması gereken adımları şöyle sıralamıştır (Gülertekin, 2013):

- Doğru insanı işe almak için yetenekleri ortaya koyan davranış odaklı işe alım süreçleri geliştirilmelidir.
- İşgörenleri başarı için bütünleştirmek gerekmektedir.
- Bireylerin başarısı için üyelerin birbirine güvendiği bir iş ortamı oluşturulmalıdır.
- Büyüme ve gelişme fırsatları temin edilmelidir.
- Katılım sağlanmalıdır. Üyelerin ilgi ve yeteneklerini iş çevresi ile uyumlu hale getirmek gerekmektedir.
- Grup ve takımların motive edilmesi gerekmektedir. Ücretin ötesinde olan motive edici faktörlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Tatmin anketleri çeşitli programların ölçülmesinde kullanılabilir.
- Ödüllendirmenin uygun ve kişisel olması gerekmektedir. Kişisel bir ödül, genel örgütsel bir ödülde daha anlamlı olabilmektedir.
- Problem çözümlere yardım edilmeli ve problem çözümünde katılım sağlanmalıdır. Şirketin problemlerinin çözümü için tüm üyeler davet edilmelidir. Problem çözmede paylaşımın olması örgüt bireylerinde örgüte aitlik hissi meydana getirmektedir.
- Söylenen veya öğütlenen şeylerin uygulanması gerekmektedir. Ortak değerlerin belirlenmesi ve konuşulan şeylerin arkasında durularak icraata geçilmesi gerekmektedir.

• Otel işletmeleri işgören devrini en aza indirmek, çalıştırdıkları elemanların örgüt amaçları doğrultusunda etkin bir şekilde hareket etmelerini sağlamak ve onların performansını artırmak için onlarda örgüte karşı güven duygusunun oluşmasını sağlamaları gerekmektedir. Bunun için yapılması gerekenleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Yazıcıoğlu, 2009):

- İşletmeler vermiş olduğu sözleri ve taahhütleri tam olarak zamanında yerine getirmelidirler.

- İşletmeler tutarlı olmalı ve işgörenler arasında ayırım yapmadan adaletli olarak işlemde bulunmalıdırlar.
- İşletmeler çalıştırdıkları iş görenlerin kariyer gelişimleri konusunda etkin planlamalar yaparak bunu onlara anlatmalıdırlar.
- İşletmeler iş de yeni olan işgörenlerin hizmet içi eğitimleri ve işe alıştırma programlarını aksatmadan yerine getirmelidirler.
- Çalışanların işe bağlanma düzeylerini ve onların işte kalma eğilimlerini yükseltmek için işe alım süreçlerinde doğru bireylerin seçilmesi, işe yeni başlayan çalışanlara oryantasyon eğitimlerinin verilmesi, ayrıca çalışanların öz yeterlilik seviyelerini artıracak kurs, seminer ve eğitim faaliyetlerine önem verilmesi, çalışanların işletmede büyüme ve gelişmesine fırsat verilmesi, çalışanların kendi işleri ile ilgili kararlarda daha fazla söz sahibi olmalarına imkân verilmesi ve ücret adaletinin sağlanması ve motive edici ödüllendirme sisteminin uygun olması gerekmektedir (Agin, 2010).
- Otel işletmelerinin emek yoğun bir yapı arz etmesi ve bu doğrultuda çalışan insan sayısının diğer iş kollarına göre daha fazla olmasından dolayı, bu alanda faaliyet gösteren işletme yönetimlerinin, çalışanlarında dışlanma algısına yol açacak etkenlerin bertaraf edilmesine yönelik önlemler alması hayati önem taşımaktadır. Bu doğrultuda işletmeler çalışanların işletmeleri sahiplenmesini sağlayacak imkan ve olanaklar (motivasyon, sosyal olanaklar, evli ve çocuklu çalışanlara kreş imkanı, sosyal geziler, ücret tatmini vb.) gerçekleştirebilirler. Bu gibi faaliyetler çalışanların işletmelerine bağlılıklarını da artırarak işten ayrılma niyetlerini de asgariye indirecek etkenlerden olacaktır. Bu çerçevede, işletme yönetimleri düzenli olarak çalışanların tamamının katılabileceği organizasyonlar düzenlemelidir. Bu organizasyonlar takım ruhunu oluşturmak açısından fayda sağlarken aynı zamanda dışlanan veya kendini dışlanmış hisseden işgörenleri göstermesi açısından da fayda sağlayabilir. Nitekim bu tür organizasyonlar dışlanan veya dışlanma algısına sahip olan bireyleri ortaya çıkarmada ipucu verebilmektedir.
- Örgütler bütün faaliyetlerinde adaletli olmaya özen göstermelidirler. Çünkü algılanan adaletsizlik bir anda dışlanmaya dönüşebilecek bu da gerek bireylere gerekse örgütlere zarar verecektir. Bu kapsamda dışlanmayı azaltacak adaleti artıracak plan, politika, strateji ve uygulamalar geliştirilmelidir.

- Yapılan araştırmadan elde edilen bulgular sonucundan otel işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetlerinin çok fazla olumsuz sayılabilecek düzeyde gerçekleşmezken diğer konulara göre en fazla işten ayrılma niyetlerinde oldukları konu; “imkanım olsaydı işimden ayrılırdım” konusu olmuştur. Bu noktada Afyon ili ve Sandıklı ilçesinde bulunan otel işletmeleri bu konuyla ilgili gerekli önlemleri almalıdırlar. Bu doğrultuda örgütler tarafından işgörenlerin kariyerleri ile ilgili olarak etkin planlamalar yapılabilir ve bu planlar onlara aktarılabilir.

- Örgüt hedef ve amaçları her çalışana birebir anlatılmalı bu hedeflere çalışanların tamamının odaklanması sağlanmalıdır. Örgüt içi iletişimde yüz yüze iletişim tercih edilmeli ve belirlenmiş olan hedef ve amaçlara her çalışanın yüksek katılımı sağlanıp birlikte hareket edilmelidir.

- Işgrenlerin dışlanması bireylere verdiği zararlarla beraber örgüt iklimine, örgütsel verimliliğe ve örgütten ayrılma niyetini olumsuz anlamda etkilemektedir. Bu çerçevede eğer işletmeler çalışanların işten ayrılmalarının ve işletmeye vereceği zararın önüne geçmek istiyorsa, çalışanlarına her koşulda destek olmalı ve değer verdiklerini hissettirmelidirler. Böylece işgörenler kendilerini örgütün bir parçası olarak görecek ve işlerine daha fazla odaklanacaklardır.

- Hizmet işletmeleri içerisinde önemli bir yeri olan turizm işletmelerinde insan faktörü önemlidir. İnsanlar duyguları olan sosyal varlıklardır. İnsanların psikolojik durumları ile birlikte duyguları aniden değişebilmektedir. Kendini dışlanmış hissedenden bir kişi kurulacak iyi bir iletişimle söylenecek güzel sözlerle dışlanma durumundan kurtulabilir veya dışlanma algısı zayıflayabilir. Bu nedenle yöneticiler her zaman işgörenleri ile iletişime açık olmalıdırlar.

- Yöneticiler rgt içerisindeki tutum ve davranışlarına dikkat etmelidir. Bu tutum ve davranışlar işgörenlerin işten ayrılma niyetleri üzerinden artırıcı/azaltıcı etkiye sahiptirler. Bu nedenle yöneticiler tarafından örgütsel dışlanmayı azaltıcı kararlar alınmalı ve takım ruhunu geliştirecek uygulamalar hayata geçirilmelidir. Özellikle rgt içerisinde işgörenler arasında ayırım yapan adaletsiz uygulamalar tercih edilmemelidir. Böylece işgörenlerin örgüte olan adalet duygusu ve güveni artacak ve bu duyguların örgüte yansıması da pozitif anlamda olacaktır.

- Yöneticiler rgt değerleri ile işgörenlerin değerlerinin uyumuna önem göstermelidir. Örgüte uyum sağlayamayan birey kendini örgüte ait hissedemeyecek

ve artan dışlanma algısıyla birlikte işten ayrılma niyeti de artacaktır. Bu nedenle özellikle personel seçim aşamasında örgüt değerleri ile uyum sağlayabilecek personeller tercih edilmelidir.

- Yöneticiler örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyeti konularıyla ilgili olarak gereken özeni göstermelidir. Neticede örgütsel dışlanma algısının artması işten ayrılma niyetinin artmasına neden olacak ve işten ayrılmaya dönüşebilecektir. Bu durum turizm ve otel işletmeleri açısından pek de istenilen bir durum değildir. Bu noktada örgüt yöneticileri etkin ve verimli bir şekilde örgüt hedeflerine ulaşabilmek için çalışanları örgütte tutabilmeli ve bu konularla ilgili ve bu konuları etkileyen örgütsel davranış konularıyla ilgili olarak toplantılar düzenlenmeli, bu konulara çözüm önerileri getirilmelidir.

- Yapılan araştırma sonucunda otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel dışlanma ile ilgili algıları pek de olumsuz sayılmayacak bir düzeyde gerçekleşirken, işgörenlerin örgütsel dışlanma ölçeğinde diğer ifadelerle göre en fazla kendilerini dışlanmış hissettikleri konu “sosyalleşme noktasında diğer çalışma arkadaşlarıyla sohbet edebilme” konusu olmuştur. Bu noktada Afyonkarahisar ili ve Sandıklı ilçesi özelindeki otel işletmeleri yöneticilerinin, işgörenlerin sosyalleşmesi konusuna daha fazla özen göstermeleri gerekmektedir. Bu kapsamda işgörenlerin tamamının dahil olacağı organizasyonlar belirli aralıklarla düzenlenebilir.

- Yapılan araştırma sonucunda işgörenlerin örgütsel dışlanma algıları ve işten ayrılma niyetleri çok da olumsuz sayılabilecek bir düzeyde gerçekleşmese de bu algı ve niyetlerin varlığı, daha fazla araştırma ve çalışma yapmayı gerektirmektedir. Bu nedenle hem örgütsel dışlanma algısı ve işten ayrılma niyetinin en düşük düzeye inmesi hem de literatüre katkısı açısından araştırmacıların bu konularla ilgili çalışmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çerçevede, daha öncede ifade edildiği gibi, ilgili literatür incelendiğinde, direkt olarak örgütsel dışlanma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmaya ulusal düzeyde rastlanmamıştır. Bu çalışma Afyonkarahisar özelinde olsa da bu alanda bir başlangıç sayılabilir. Bu doğrultuda özellikle bu konuyla ilgili evreni geniş tutarak ulusal düzeyde turizm işletmelerinin yoğun olarak bulunduğu bölgelerde bu konu ile ilgili çalışmaların yürütülmesi, bu konudaki araştırma sonuçlarının genellenebilirliği açısından katkı sağlayacaktır. Böylelikle söz konusu sonuçlardan gerek işletme yöneticilerin gerekse



ilgili diğer tarafların yararlanma düzeyi de artacaktır. Yine söz konusu araştırmaların turizm işletmelerinin diğer türlerinde de (seyahat acentaları, rekreasyon işletmeleri, yiyecek-içecek işletmeleri vb.) yapılması önerilebilir.

- Yine yerli literatürde, örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyeti kavramlarının farklı değişkenlerle ilişkilendirildiği çalışmalara rastlanılmakla beraber yeterli düzeyde değildir. Bu nedenle araştırmacılar tarafından ileride yapılacak çalışmalarda, örgütsel dışlanma ve işten ayrılma niyeti kavramlarının örgütsel bağlılık, iş doyumu, örgütsel sinizm, tükenmişlik, iş tatmini gibi diğer örgütsel davranış konuları ile ilişkisi hakkında hem otel işletmeleri özelinde hem de diğer hizmet işletmeleri (seyahat acentaları, yiyecek içecek işletmeleri, vb.) özelinde araştırmalar yapılabilir. Böylece ilgili değişkenlerin bu kavramlarla ilişkisi ortaya koyulabilir ve hizmet sektörü içerisinde farklılıklar ortaya çıkarılabilir.

- Yapılan araştırma sonucunda otel işletmeleri departmanları içerisinde en yüksek dışlanma algısına kat hizmetleri ve yiyecek içecek departmanında çalışan işgörenlerin sahip olurken, en yüksek işten ayrılma niyetine önbüro departmanında çalışan işgörenlerin sahip olması bu departmanlarla ilgili bölüm şartları ve çalışma koşulları da dikkate alınarak daha detaylı çalışmaların yapılmasını gerektirmektedir.

- Yapılan bu araştırmanın benzerleri farklı sektörlerde, ülkelerde ve bölgede yapılarak, turizm sektöründe yapılacak araştırmaların ve yapılan bu araştırmanın sonuçları ile karşılaştırılması yapılabilir. Yapılacak karşılaştırmalar konuya daha perspektif açıdan bakılmasını sağlamakla birlikte ilgili taraflara (işyerleri, yöneticiler, çalışanlar, sektör, yasa koyucular vb.) fayda sağlayacaktır.

Sonuç olarak işten ayrılma ile sonuçlanabilecek pek çok faktörün üstesinden gelmek için özellikle örgütlere ve yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Ayrıca yerli literatürde örgütsel dışlanma ve işten ayrılma ilişkisi ile ilgili olan çalışmalara ihtiyaç vardır. Nitekim örgütsel dışlanma ile ilgili yerli literatürde var olan çalışmalar yeterli olmasa da, bu çalışmanın yaptığı katkılar düşünüldüğünde çoğaltılması anlamında teşvik edici olduğu değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abayhan, Y. ve Aydın, O. (2014). Sosyal Etki Kuramı Bağlamında Psikolojik Dışlanma: Dışlayan ve Dışlanan Grup Üyesi Sayısının Temel İhtiyaçlara Yönelik Tehdit Algısı Üzerindeki Etkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 29(73), 108.
- Adıgüzel, O. (2012). İşle İlgili Stres, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Beklenen Personel Devri Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 163-169.
- Afacan Fındıklı, M. (2014). Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, (25), 136-157.
- Agin, Ö. (2010). *İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.
- Ahmed, I., Ismail, W. K. W., Amin, S. M. Amin & Islam, T. (2013). Evading Ostracism: A Look at Critical Role of Organizational and Supervisory Support, *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(14): 2535-2537.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Aksu, A. (1996). İşgören Devir Hızının Otel İşletmelerine Olan Maliyetinin Hesaplanması ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama. *Verimlilik Dergisi*, Sayı:1996/3:133-140.
- Alacahan, O. ve Duman, B. (2011). Dışlanma, Ayrımcılık, Mezhep ve Etniklikler Arası Eşitsizlikler. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1). 1-29.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Altunışık, R. Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, (7. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Anafarta, N. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, (79), 112-130.
- Anawalt, H. C. (1986). Ostracism and the Law of Defamation. *Ethology and Sociobiology*. 7(3), 329-335.
- Anderson, J. W. (2009). Organizational Shunning: The Disciplinary Functions of “Non-Sense.” *Atlantic Journal of Communication*, 17(1) 36-50.
- Atkinson, R. ve Davoudi, S. (2000). The Concept of Social Exclusion in the European Union: Context, Development and Possibilities. *Journal of Common Market Studies*, 38 (3), 427-448.
- Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.
- Ayazlar, G. ve Güzel, B. (2013). Örgütsel Adaletin Otel Çalışanlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İşyerinde Sapma Davranışına Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 6-23.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel Gelişme*, (2. Basım). PegamA Yayıncılık, Ankara.
- Balliet, D. ve Ferris, D. L. (2013). Ostracism and Prosocial Behavior: A Social Dilemma Perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(2), 298-308.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başoda, A. (2012). *Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkinliğinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Üniversitesi, Nevşehir.

- Batlı, S. B. (2010). *Oryantasyon Eğitimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Mevcut Durum Analizi ve Finans Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Baumeister, R. F. ve Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497.
- Blackhart, G. C., Nelson, B. C., Knowles, M. L. ve 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.
- Bulşu, Ç. (2017). *Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Batman Üniversitesi, Batman.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. ve Klesh, J. (1979). "Michigan Organizational Assessment Questionnaire", University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Cemaloğlu, N. (2007). *Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma*. *Bilig*, 42, 111-126.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Çakır, Ö. (2002). Sosyal Dışlanma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 83-104.
- Çakır, Ö. (2007). İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1(12), 117-140.
- Çalışkan, O. ve Ünüsan, Ç. (2011). Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 154-166.

- Çalkın, Ö. (2014). *Otel Çalışanlarının Etik Lider Algulaması, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatminiyle Demografik ve İstihdam Özellikleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.
- Çelik, C. ve Koşar, A. (2015). Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişkisi, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(2), 47-62.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 13(1), 11-20.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153-168.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2007). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 79-97.
- Çoban, S. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (22), 85-98.
- De Haan, A. (1998), Social Exclusion: An Alternative Concept for the Study of Deprivation?, *IDS Bulletin*, 29(1): 10-19.
- Demirbaş, B. ve Haşit, G. (2016). İş Yerinde Yalnızlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 137-158.
- Demir Harputluoğlu, D. (2015). *İşe Tutkunluk ve İş - Aile - İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma İle İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 64-74.

- Doğan, T., Çetin, B. ve Sungur, M. Z. (2009). İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10(4), 271-277.
- Dotan-Eliaz, O., Sommer, K. L. ve Rubin, Y. S. (2009). Multilingual Groups: Effects of Linguistic Ostracism on Felt Rejection and Anger, Coworker Attraction, Perceived Team Potency, and Creative Performance. *Basic and Applied Social Psychology*, 31(4), 363-375.
- Ekmekçioğlu, E. B. ve Sökmen, A. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Sınır Birimi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *International Review of Economics and Management*, 4(2), 32-45.
- Elçi, M. ve Karabay Erdilek, M. (2016). İşletmelerde Yıldırılmaya Maruz Kalma Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine ve Örgütsel Sessizlik Davranışlarına Etkisi: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 125-149.
- Emir, O., Pelit, E. ve Günay, F. (2010). Üniversite Mezunu Çalışanların Bakış Açısıyla Otel İşletmelerinin Sorunları: Antalya'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 12(4), 7-31.
- Erbil, S. (2013). *Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Sinizm Algılarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Estévez, A. M. ve Serlin, J. (2013). Organizational Ostracism as Political Game, 20 Mart 2018, [https://www.researchgate.net/publication/269989192\\_1-26](https://www.researchgate.net/publication/269989192_1-26).
- Etyemez, S. (2013). *İşgörenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Üniversitesi, Nevşehir.
- Farrington, F. (2002). Towards a Useful Definition: Advantages and Criticisms of 'Social Exclusion'. *GEOView: Online Undergraduate Review of Geography and Environmental Studies*, 6(1), 1-14.

- Ferris D. L., Brown D. J., Berry J. W. ve Lian H. (2008). The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale. *The Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.
- Forsdyke, S. (2009). Exile, Ostracism and Democracy: The Politics of Expulsion in Ancient Greece: Prenceton University Press.
- Fox, S. ve Stallworth, L. E. (2005). Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links Between Bullying and Racism in the US Workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 438-456.
- Gaertner, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment In Turnover Models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479-493.
- Gkorezis, P. ve Bellou, V. (2016). The Relationship between Workplace Ostracism and Information Exchange: The Mediating Role of Self-Serving Behavior. *Management Decision*, 54(3), 700-713.
- Gkorezis, P., Panagiotou, M. ve Theodorou, M. (2016). Workplace Ostracism and Employee Silence in Nursing: The Mediating Role of Organizational Identification. *Journal of Advanced Nursing*, 72(10), 2381-2388.
- Gruter, M. ve Masters, R. D. (1986). Ostracism: A Social and Biological Phenomenon. *Ethology and Sociobiology*, 7(3-4), 149-395.
- Gökbayrak, Ş. (2 Aralık 2006). AB'nin Sosyal Politika Koruma Sorunsalı olarak Sosyal İçerme Politikaları. <http://sosyalpolitika.fisek.org.tr/?p=61>, (Erişim Tarihi: 10.04.2017).
- Gökçe, Y. (2016). *Yöneticiye Duyulan Güven İle Çalışma Yaşam Kalitesinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Gökdeniz, A. ve Erdem, B. (2002). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Personel Bulma ve Seçme Süreci. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 130-148.

- Göler, U. (2008). *Örgütlerde Yaşanan Çatışmalar ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Otel İşletmeleri Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Güçer, E., Pelit, E., Demirdağ, Ş. A. ve Keleş, Y. (2017). Sosyal Kaytarmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 14-36.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, *Akademik Bakış*, 15, 1-11.
- Güler, M. A. (2014). *Sosyal Dışlanma Bağlamında Yeni Toplumsal Hareketler: Yunanistan, Arap Baharı, İspanya ve Amerika Birleşik Devletleri Örnekleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Gülertekin, S. (2013). Duygu İklimi ve Liderlik Tarzının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Alanya'daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Gümüşsoy, Y. (2014). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinde Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Aksaray İli Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aksaray Üniversitesi, Aksaray.
- Günday, F. D. (2016). *Örgütsel Stresin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Güzel, B. ve Ayazlar, G. (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve İşten ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(26), 133-142.
- Halis, M. ve Demirel, Y. (2016). Sosyal Desteğin Örgütsel Soyutlama (Dışlanma) Üzerine Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11, 318-335.
- Haq, I. U. (2014). Workplace Ostracism and Job Outcomes: Moderating Effects of Psychological Capital. *In Human Capital Without Borders: Knowledge and*



*Learning for Quality of Life: Proceedings of The Management, Knowledge and Learning International Conference 2014* (pp. 1309-1323). Örebro, Sweden: ToKnowPress.

Hekimler, O. (2012). Yoksulluk Mu Yoksunluk Mu? Sosyal Dışlanma Üzerine Bir Değerlendirme, *Tekirdağ S.M.M.M. Odası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 1-28.

Hitlan, R. T., Clifton, R. J. ve DeSoto, M. C. (2006). Perceived Exclusion in the Workplace: The Moderating Effects of Gender on Work-Related Attitudes and Psychological Health. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 217-236.

Hitlan, R. T. ve Noel, J. (2009). The Influence of Workplace Exclusion and Personality on Counterproductive Work Behaviours: An Interactionist Perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 477-502.

Hwang, I. S. ve Kuo, J. (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 254-259.

İnanç, M. (2013). *Çalışanların Tükenmişlik Düzeyi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21(1), 120-135.

İşçi, E. (2010a). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

İşçi, E. (2010b). İşten Ayrılma ve Etkileyen Unsurlar. 19 Şubat 2018, <http://emreisci.blogspot.com.tr/2010/10/isten-ayrilma-ve-etkileyen-unsurlar.html>

İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49-64.

- Jang, J. ve George, R. T. (2012). Understanding the Influence of Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover Intention: A Study of Non-Supervisory Hotel Employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 588-595.
- Jones, E. E., Carter-Sowell, A. R., Kelly, J. R. ve Williams, K. D. (2009). I'm out of The Loop': Ostracism through Information Exclusion. *Group Processes & Intergroup Relations*, 12(2), 157-174.
- Jones, E. E. ve Kelly, J. R. (2010). "Why am I out of the loop?" Attributions Influence Responses to Information Exclusion. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36 (9), 1186-1201.
- Kanten, P. (2014). İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6, (1), 11-26.
- Karacaoğlu, K. ve Yumuk, Y. (2014). *İşgören Yalnızlığının Bir Öncülü Olarak Örgütlerde Dışlanma: Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. 15. Ulusal Turizm Kongresi Bildirileri Kitabı (ss.552-577), Ankara.
- Karataş, A. (2016). Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma (Kurum Değiştirme) Niyeti İlişkisi (Kamu Kurumlarında Çalışan Personel Üzerinde Bir Araştırma). *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (53), 71-83.
- Kaya, B. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin ve Çalışanların Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Kaya, E. (2010). *İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze/Kocaeli.

- Kaya Özbağ, G. ve Polat Üzümcü, T. (2017). Workplace Ostracism and Hospitality Employees' Task Performance: The Moderating Effects of Feeling Trusted. *International Journal of Tourism, Economic and Business Sciences*, 1(1), 1-9.
- Keklik, B., Saygın, T. ve Oral Kara, N. (2013). *Akademik Camianın Çirkin Ördek Yavruları Öyp'lilerde Örgütsel Dışlanma (Ostracism) Kavramının İncelenmesi*. Sözel Bildiri, 1. Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya, 351-355.
- Khatri, N., Budhwar, P. ve Fern, C. T. (1999). *Employee Turnover: Bad Attitude or Poor Management*. Singapore: Nanyang Technological University, [Online] Available url: [http://www.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working\\_papers/12-99.pdf](http://www.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working_papers/12-99.pdf).
- Koşar, A. (2014). *Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişkinin Mersin Üniversitesi'nde Çalışanlar Üzerinde İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Köse, S. ve Gönüllüoğlu, S. (2015). Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27).
- Kumral, T. (2017). *İşyeri Nezaketsizliği ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Lakin, J. L. ve Chartrand, T. L. (2005). Exclusion and Nonconscious Behavioral Mimicry. *The Social Outcast: Ostracism, Social Exclusion, Rejection, and Bullying*, 279-295.
- Latané, B. (1981). The Psychology of Social Impact. *American Psychologist*, 36(4), 343-356.
- Leung, A. S. M., Wu, L. Z., Chen, Y. Y. ve Young, M. N. (2011). The Impact of Workplace Ostracism in Service Organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-844.
- Li, C. F. ve Tian, Y. Z. (2016). Influence of Workplace Ostracism on Employee Voice Behavior. *American Journal of Mathematical and Management Sciences*, 35(4), 281-296.

- Liu, H.L. ve Xia, H.S. (2016). Workplace Ostracism: A Review and Directions for Future Research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 197-201.
- Lustenberger, D. E. ve Jagacinski, C. M. (2010). Exploring the Effects of Ostracism on Performance and Intrinsic Motivation. *Human Performance*, 23(4), 283–304.
- MacDonald, G. ve Leary, M. R. (2005). Why Does Social Exclusion Hurt? The Relationship Between Social and Physical Pain. *Psychological Bulletin*, 131(2), 202-223.
- Maier-Rigaud, F. P., Martinsson, P. ve Staffiero, G. (2010). Ostracism and the Provision of a Public Good: Experimental Evidence. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 73(3), 387-395.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behaviour*, 2(2), 99-113.
- McBey, K., ve Karakowsky, L. (2001). Examining Sources of Influence on Employee Turnover in the Part-Time Work Context. *Career Development International*, 6(1), 39-48.
- McGraw, K. (2016). Gender Differences Among Military Combatants: Does Social Support, Ostracism, and Pain Perception Influence Psychological Health?. *Military Medicine*, 181(1), 80-85.
- Met, Ö. L. ve Sarıoğlan, M. (2010). Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Ünitelerinde İşgören Devri Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(3), 200-213.
- Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *The Academy of Management Review*, 7 (1), 111-116.
- Nezlek, J. B., Wesselmann, E. D., Wheeler, L. ve Williams, K. D. (2015). Ostracism in Everyday Life: The Effects of Ostracism on Those Who Ostracize. *The Journal of Social Psychology*, 155(5), 432-451.

- Ng, T. W. H. (2017). Can Idiosyncratic Deals Promote Perceptions of Competitive Climate, Felt Ostracism, and Turnover? *Journal of Vocational Behavior*, 99, 118-131.
- Onay, M. ve Kılıcı, S. (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.
- Ordun, G. (2016). İşyerinde Dışlanma. P. Kanten ve S. Kanten, (Ed.), *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü* içinde (733-762). İstanbul: Nobel Yayınları.
- Osmanoğlu Taştan, N. (2015). *Mobbing (Psikolojik Şiddet) Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- Özgül, E. (2013). *Otel İşletmelerinde Algılanan Psikolojik Sözleşme İhlalinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Nevşehir Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Üniversitesi, Nevşehir.
- Özkan Eyüpoğlu, B. (2017). *The Relationship Between Leader Member Exchange and Intention to Leave Among Hotel Employees*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul.
- Öztürk, Y. ve Seyhan, K. (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 121-140.
- Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.

- Pelit, E. (2015). Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi. E. Pelit, (Ed.), *Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi* (1.Baskı) içinde (61-127). Ankara: Grafiker Yayınları.
- Pelit, E., Güçer, E. ve Demirdağ, Ş. A. (2016). Kadın İşgörenlerin Karşılaştığı Sorunların İş Bırakma Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 43-65.
- Pelit, E. ve Kılıç, İ. (2014). Çalışma Hayatının Bir Sorunu Olarak Mobbing ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Türkiye ve Kazakistan Otellerinde Bir Uygulama. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 5(9), 90-126.
- Pelit, E. ve Öztürk, Y. (2010). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Doyum Düzeyleri: Sayfiye ve Şehir Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 43-72.
- Pekşen Arı, Ö. (2013). *Vardiyalı Çalışma Düzeninin İşgörenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bursa'daki Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Price, J. L. (2004). The Development of a Causal Model of Voluntary Turnover. R. Griffeth ve P. Hom, (Ed.), *Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover*, (3-34). ABD: Information Age Publishing Inc.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 145-172.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerin İncelenmesi. *Süleyman Demirel İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(2), 143-164.
- O'Reilly, J. & Robinson, S.L., (2009). *The Negative Impact of Ostracism on Thwarted Belongingness and Workplace Contributions*. In: Academy of Management Meeting, Chicago: IL.

- Ramsey, A. T. ve Jones, E. E. (2015). Minding the Interpersonal Gap: Mindfulness-Based Interventions in the Prevention of Ostracism. *Consciousness and Cognition*, 31, 24-34
- Renn R., Allen D. ve Huning, T. (2013). The Relationship of Social Exclusion at Work With Self-Defeating Behavior and Turnover. *The Journal Social Psychology*, 153(2), 229–249.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J. ve Wang, W. (2013). Invisible at Work: An Integrated Model of Workplace Ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Academic Review*, 7(2), 613-628.
- Sağlam Arı, G., Bal, H. ve Çına Bal, E. (2010). İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 143-166.
- Sanderson P. A. (2003). *The Relationships between Empowerment and Turnover Intentions in a Structured Environment: An Assessment of the Navy's Medical Service Corps*, (Unpublished PhD Thesis), Regent University, United States - Virginia.
- Sapancalı, F. (2000). Sosyal Dışlanma, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 09.
- Sapancalı, F. (2005). Avrupa Birliği'nde Sosyal Dışlanma Sorunu ve Mücadele Yöntemleri. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2(6), 51-106.
- Serbest, F. (2000). İş Yaşamı Niteliği, *Verimlilik Dergisi*, 2000/2, 21-35.
- Silver, H. (1994). Social Exclusion and Social Solidarity: Three Paradigms. *International Labour Review*, 133(5-6), 531-578.
- Singh, P. ve Loncar, N. (2010). Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 65(3), 470- 490.
- Sommer, K. L., Williams, K. D., Ciarocco, N. J. ve Baumeister, R. F. (2001). When Silence Speaks Louder Than Words: Explorations into the Intrapsychic and

Interpersonal Consequences of Social Ostracism. *Basic and Applied Social Psychology*, 23(4), 225-243.

Sökmen, A. ve Ceyhun Sezgin, A. (2017). İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetinin Değerlendirilmesi: Otel İşletmeleri Sınır Birim. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(2), 237-250.

Süner, Z. (2014). *İş Yükümlülüklerinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi, Hatay.

Sürer, P. (2009). *Hastanede Çalışan Hemşirelerde İşgücü Devir Hızı ve Ayrılma Nedenlerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Şafak, E. (13 Ağustos 2008). Ostrakismos. *Sabah*. 12 Temmuz 2017, <http://www.sabah.com.tr/yazarlar/safak/2008/08/13/ostrakismos>.

Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.

Şahin, T. (2009). *Sosyal Dışlanma ve Yoksulluk İlişkisi*. (Başbakanlık Sosyal Yardım Uzmanlık Tezi). Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü, Ankara.

Şanlı, S. C. (2016). *İşgören Avukatlığı ve Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İşe Gömülmüşlük ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Mersin.

Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, (Yenilenmiş 4. Baskı). Konya: Adım Matbaacılık.

Şimşek, M. Ş. Akgemci, T. ve Çelik, A. (2008). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, (6. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Takase, M., Maude, P. and Manias, E. (2005). Nurses Job Dissatisfaction and Turnover Intention: Methodological Myths and an Alternative Approach, *Nursing and Health Sciences*, 7(3), 209-217.



- Taylor, T. (1993). The True Cost of Turnover and How to Prevent It. *Journal of Property Management*, (November/December 1993), 20-22.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Afyonkarahisar İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü. (2017). Genel bilgiler, <http://www.afyonkulturturizm.gov.tr/TR,63415/genel-bilgiler.html>, (Erişim Tarihi: 09.08.2017).
- Telli, E., Ünsar, A. S. ve Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2 (2), 135-150.
- Tekingündüz, S., Top, M. ve Seçkin, M. (2015). İş Tatmini, Performans, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği. *Verimlilik Dergisi*, (2015/4), 39-64.
- Teoman, D. D. (2007). *Performans Değerlendirme Sürecinde Oluşan Adalet Algısı, Bu Algının İç, Dış ve Sosyal Ödüllerle Olan İlişkisinin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). "Job Satisfaction Organizational Commitment Turnover Intention, and Turnover, Path Analyses Based on Metaanalytic Findings". *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinisizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 363-387.
- Topateş, H. (2009). Araçsallaştırılmış Bir Kavram Olarak Sosyal Dışlanma. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 23, 115-130.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2014). Etik İklim, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105-117.
- Turunç, Ö. (2011). Örgütsel Adaletin Çalışanların Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(1), 143-166.

- Turunç, Ö. ve Avcı, U. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İş Stresinin Aracılık Rolü. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12(1), 43-63.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türkmen, E., Doğan, A. ve Karaeminoğulları A. (2016). The Impact of Ostracism on Work Effort: A Comparison between Turkish and Azerbaijani Employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(4), 110-128.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 146-169.
- Uçkun, G., Pelit, E. ve Emir, O. (2004). Otel İşgörenlerinin İş Doyumlarının Önemi ve Akçakoca'da Yerleşik Yıldızlı Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 39-59.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*, (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünler, E., Kılıç, B. ve Çıray, J. C. (2014). İletişim İkliminin İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41), 237-250.
- Ünsar, A. S. (2011). Motivasyonun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Akademik Bakış*, 25, 1-15.
- Williams, K. D. (2001). *Ostracism: The Power of Silence*. New York: Guilford.

- Williams, K. D., Forgas, J. P., von Hippel, W. ve Zadro, L. (2005). 'The Social Outcast: An Overview', in Williams, K. D., Forgas, J.P. & von Hippel, W. (Eds). *The Social Outcast, Ostracism, Social Exclusion, Rejection, and Bullying*, New York: Psychology Press.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism: The Kiss of Social Death. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 236–247.
- Williams, K. D. ve Nida, S. A. (2011). Ostracism: Consequences and Coping. *Current Directions in Psychological Science*, 20(2), 71-75.
- Wu, L., Wei, L. ve Hui, C. (2011). Dispositional Antecedents and Consequences of Workplace Ostracism: An Empirical Examination. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 23-44.
- Wu, L.Z., Yim, F. H., Kwan, H. K. ve Zhang, X. (2012). Coping With Workplace Ostracism: The Roles of Ingratiation and Political Skill in Employee Psychological Distress. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178-199.
- Yang, J. (2012). *Workplace Ostracism and Performance Related Outcomes: A Process Model Incorporating Social Influence and Social Identity Theories*. State University of New York Post Graduate Dissertation, USA.
- Yang, J. ve Treadway, D. C. (2018). A Social Influence Interpretation of Workplace Ostracism and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 879-891.
- Yanık, O. (2014). *Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısının Aracı Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Yarmacı, N. (2018). *İşgörenlerin Örgütsel Dışlanma Algılarının Örgütsel Sessizlik ve Olumsuz Durumları Bildirme Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(30), 235-249.

- Yıldırım, M. H., Erul, E. E. ve Kelebek, P. (2014). Tükenmişlik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4), 93-108.
- Yılmaz, H. (2017). İşyerinde Dışlanma. S. Polatçı ve K. Özyer, (Ed.), *21. Yüzyılda Örgütsel Davranış* içinde (133-152). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Yumuşak, S. ve Boz, H. (2013). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Mevsimsel Duygu Durum Düzeylerinin Etkisi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 371-394.
- Yüksel, M. (2017). Otel İşletmelerinde İşyerinde Dışlama ve Sosyal Zeka İlişkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 115-133.
- Yürür, S. ve Ünlü, O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 81-104.
- Zincirkiran, M., Çelik, G. M., Ceylan, A. K., ve Emhan, A. (2015). İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İş Stresi ve İş Tatmininin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 52(600), 59-71.
- Zhao, H., Peng, Z. ve Sheard, G. (2013). Workplace Ostracism and Hospitality Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Joint Moderating Effects of Proactive Personality and Political Skill. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219-227.

## EKLER

### Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

#### Sayın Katılımcı;

Bu anket, yürütülmekte olan *bilimsel bir araştırmaya* (Yüksek Lisans Tezi) veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarının *doğruluğu* tümüyle sizin gerçek düşüncelerinizi ifade etmenize bağlıdır. Bu nedenle vereceğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacaktır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel çalışmalar için kullanılacağından, isim belirtmenize gerek yoktur.

Böyle bir araştırmaya, değerli zamanınızı ayırıp katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

**Danışman: Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI**

**OsmanPELİT (pelitosman7@gmail.com)**

#### KİŞİSEL BİLGİLER

1. **Cinsiyetiniz** : ( ) Kadın ( ) Erkek
2. **Yaşınız** : ( ) 18 – 22 Yaş Arası ( ) 23 – 27 Yaş Arası  
( ) 28 – 32 Yaş Arası ( ) 33 – 37 Yaş Arası  
( ) 38 – 42 Yaş Arası ( ) 43 ve üstü Yaş
3. **Medeni Haliniz** : ( ) Bekâr ( ) Evli
4. **Eğitim Durumunuz** : ( ) İlköğretim ( ) Ortaöğretim (Lise)  
( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
5. **Çalıştığınız Departman** : ( ) Önbüro ( ) Yiyecek İçecek  
( ) Kat Hizmetleri ( ) Mutfak ( ) İnsan Kaynakları ( ) Halkla İlişkiler  
( ) Satış – Pazarlama ( ) Muhasebe – Finans ( ) Diğer (Belirtiniz)...
6. **Sektörde Çalışma Süreniz:** ( ) 1 yıl ve/veya daha az ( ) 2 – 4 Yıl  
( ) 5 – 7 Yıl ( ) 8 – 10 Yıl ( ) 11 Yıl ve daha fazla
7. **Bu İşletmedeki Çalışma Süreniz** : ( ) 1 yıl ve/veya daha az ( ) 2 – 4 Yıl  
( ) 5 – 7 Yıl ( ) 8 – 10 Yıl ( ) 11 Yıl ve daha fazla
8. **Geliriniz** : ( ) 1400 TL'den daha az ( ) 1401-1900 TL ( ) 1901-2400 TL  
( ) 2401-2900 TL ( ) 2901 ve/veya üzeri TL

## ÖRGÜTSEL DIŞLANMA VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEKLERİ

<b>Yönerge;</b> Aşağıda Belirtilen yargılar ile ilgili görüşünüzü, “Hiç Katılmıyorum”, “Az Katılıyorum”, “Orta Düzeyde Katılıyorum”, “Çok Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” seçeneklerinden birine (X) işareti koyarak belirtiniz.  <b>BU İŞLETMEDE:</b>	<b>Hiç Katılmıyorum</b>	<b>Az Katılıyorum</b>	<b>Orta Düzeyde Katılıyorum</b>	<b>Çok Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
Diğer çalışanlar beni dışlar.	1	2	3	4	5
Ortak kullanım alanlarına girdiğimde diğer çalışanlar ortamı terk eder.	1	2	3	4	5
Çalışanlar selamlarımı almazlar.	1	2	3	4	5
Yemekhanede yalnız yemek zorunda kalırım.	1	2	3	4	5
Çalışanlar benden uzak durur.	1	2	3	4	5
Bilgilerim çalışanlar tarafından dikkate alınmaz/umursanmaz.	1	2	3	4	5
Çalışanlarla iletişim kurmam kısıtlıdır.	1	2	3	4	5
Çalışanlar benimle konuşmayı reddeder.	1	2	3	4	5
Çalışanlar beni umursamazlar ve ben yokmuşum gibi davranırlar.	1	2	3	4	5
Çalışanlar molalarda (çay, kahve vb. gibi) beni davet etmezler.	1	2	3	4	5
Çalışanlarla sohbetlere dâhil edilirim/katılırım.	1	2	3	4	5
Çalışanlar konuşmamı keserler.	1	2	3	4	5
Sosyalleşmek için sohbeti başlatan taraf ben olmak zorunda kalıyorum.	1	2	3	4	5
<b>İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ</b>					
Eğer imkânım olsaydı işimden ayrılırdım.	1	2	3	4	5
Son bir yıl içerisinde işimden ayrılmayı daha sık düşünmeye başladım.	1	2	3	4	5
Aktif olarak yeni bir iş arıyorum.	1	2	3	4	5

Anket bitmiştir. ...

Katılımınız ve katkılarınız için teşekkürler...

## ÖZGEÇMİŞ

1988 yılında Gümüşhane’de doğan PELİT, İlk ve orta öğrenimini Gümüşhane’de tamamlamıştır. 2013 yılında Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İlişkiler bölümünden mezun olmuştur. Aynı yıl Anadolu Üniversitesi iki yıl süreli Hukuk bölümü, Adalet programını tamamlamıştır. 2016 – 2017 eğitim öğretim yılında, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans eğitimine başlamıştır. 2018 yılında Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği önlisans programından mezun olmuştur.

Ön lisans ve lisans eğitimi süresince çeşitli hizmet işletmelerinde “tanıtım ve danışma personeli” olarak çalışan yazar, yüksek lisans eğitimine başladığı yıllarda otel işletmelerinde görev almıştır. 09/2016-02/2017 tarihleri arasında Afyonkarahisar Oruçoğlu Termal Resort-Otel (5\*)’de satış danışmanı ve 02/2017-08/2017 tarihleri arasında Afyonkarahisar İkbal Termal Hotel (5\*)’de resepsiyonist olarak çalışmıştır. Ayrıca 02/09/2013-06/09/2013 tarihleri arasında TBMM İnsan Kaynakları Başkanlığı tarafından gerçekleştirilen Yasama Bilgilendirme Eğitimi’ne ve Ekim 2017 – Haziran 2018 tarihleri arasında Orta Doğu Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu tarafından gerçekleştirilen Yabancı Dil (İngilizce) Eğitim Programı’na katılmıştır. PELİT’in akademik çalışma/ilgi alanları genelde turizm işletmeciliği, turizm işletmelerinde insan kaynakları yönetimi-örgütsel davranış, sürdürülebilir turizm gibi konular üzerinde yoğunlaşmaktadır.